

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΕΜΠΣ.ΔΕ-ΟΠ)**

**«ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ»  
("Performance measurement in public sector organisations")**

**ΝΤΑΓΚΑ Δ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ (Α.Μ. ΜΔΠ / 0120)  
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ «ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ»  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2005**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

*Στην οικογένειά μου*

## «ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ»

### Περίληψη

Το θέμα που αναλύεται στην παρούσα διπλωματική εργασία, είναι η εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Η ανάγκη εκπόνησης του παρόντος εγχειρήματος, πηγάζει από τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτησή τους από τους ανωτέρω οργανισμούς, από τους οποίους προσδοκούν να έχουν ως στόχο την απόδοση των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, αλλά ταυτόχρονα να διατηρούν την υπευθυνότητα του δημοσίου τομέα. Η παράμετρος αυτή, σε συνδυασμό με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας- η οποία δεν επιφέρει συνέπειες μόνο στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα αλλά και στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα-ανάγουν την εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης στους τελευταίους, σε επιτακτική ανάγκη.

Αντικειμενικοί σκοποί του παρόντος πονήματος, είναι να προσδιοριστούν οι τυχούσες ωφέλειες που απορρέουν από την εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να εφαρμοστεί, οι παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη προκειμένου για την επιτυχή εφαρμογή της, τα προβλήματα που πιθανώς εμφανίζονται κατά την προσπάθεια εφαρμογής αυτής και οι τρόποι με τους οποίους αυτά μπορούν να ξεπεραστούν. Επιπρόσθετα, επιχειρείται η άντληση συμπερασμάτων σχετικά με τη μέτρηση απόδοσης στους οργανισμούς δημοσίου τομέα, μέσω της πρακτικής της εφαρμογής σε οργανισμούς χωρών του εξωτερικού.

Αυτό που κάνει σημαντική την εκπόνηση μιας ανάλογης διπλωματικής εργασίας, είναι ότι παρά το γεγονός ότι η υλοποίηση και εφαρμογή συστημάτων μέτρησης απόδοσης στους οργανισμούς δημοσίου τομέα μπορεί να αποτελέσει ένα «όνειρο που γίνεται πραγματικότητα» για τον πολίτη, μπορεί κάλλιστα να αποβεί «εφιάλτης» για τους οργανισμούς, τα στελέχη των οποίων είτε δεν είναι ενήμερα για τη σημαντικότητα της υλοποίησής τους, είτε δεν είναι κατάλληλα οργανωμένα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αυτά δημιουργούν.

Τα συμπεράσματα που πηγάζουν από τη μελέτη του παρόντος εγχειρήματος, είναι ποικίλα και πολύπλευρα. Γίνεται άμεσα εμφανές, ότι η μέτρηση απόδοσης, ως πρακτική και πρωτοβουλία, μπορεί να αποτελέσει έναν πολύτιμο αρωγό των οργανισμών δημοσίου τομέα, στην προσπάθεια για παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες, οι οποίοι, εξάλλου αποτελούν και τους «πελάτες» αυτών, στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών, στην υπερτίμηση της υπευθυνότητάς τους και τέλος, στη λήψη αποφάσεων βελτίωσης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>A. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	σελ. i
<b>B. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	σελ. ii
<b>Γ. ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	
<b>Δ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup></b>	
1. <u>Εισαγωγή</u> .....	σελ. 1
2. <u>Η αποστολή του δημοσίου τομέα</u> .....	σελ. 2
3. <u>Ένα καθεστώς μέτρησης απόδοσης</u> .....	σελ. 3
4. <u>Κριτήρια μέτρησης απόδοσης</u> .....	σελ. 6
5. <u>Τάσεις μέτρησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα από το 1990 και μετά</u> .....	σελ. 7
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	σελ. 10
<b>Ε. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup></b>	
1. <u>Η έννοια της μέτρησης απόδοσης</u> .....	σελ. 11
2. <u>Λόγοι για τους οποίους η μέτρηση απόδοσης είναι σημαντική</u> .....	σελ. 12
3. <u>Οι επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης</u> .....	σελ. 14
3.1. <u>Οι θετικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης</u> .....	σελ. 15
3.2. <u>Οι αρνητικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης</u> .....	σελ. 16
4. <u>Στρατηγικές χρήσης της μέτρησης απόδοσης</u> .....	σελ. 18
5. <u>Η ουσία των στρατηγικών χρήσης της μέτρησης απόδοσης</u> .....	σελ. 26
6. <u>Το γιατί, τι και πώς της μέτρησης απόδοσης</u> .....	σελ. 27
... ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	σελ. 30

## **ΣΤ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>Ο</sup>**

1. Παράμετροι ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης..... σελ. 33
2. Στάδια εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης..... σελ. 37
3. Τα «συστατικά» ενός δυναμικού συστήματος μέτρησης απόδοσης...σελ. 39
- 4 Η εφαρμογή συστημάτων μέτρησης απόδοσης ως πρωτοβουλία «μεταμόρφωσης».....σελ. 40
5. Προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν κατά το στάδιο εφαρμογής και χρήσης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης..... σελ. 43
6. Ένα πλαίσιο ανάπτυξης ποιοτικά καλύτερων μέτρων απόδοσης..... σελ. 45
7. Επιπρόσθετα χαρακτηριστικά των μέτρων απόδοσης..... σελ. 48
- ..8. Εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί κατά την ανάπτυξη αποτελεσματικών μέτρων απόδοσης και πώς μπορούν αυτά να ξεπεραστούν.....σελ. 50
- ... ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....σελ. 55

## **Ζ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup>**

1. Λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν οι πρωτοβουλίες για μέτρηση απόδοσης, ως απόρροια της πρακτικής εφαρμογής της από οργανισμούς δημοσίου τομέα.....σελ. 57
2. Λόγοι για τους οποίους επιτυγχάνουν οι πρωτοβουλίες για μέτρηση απόδοσης, ως απόρροια της πρακτικής εφαρμογής της από οργανισμούς δημοσίου τομέα.....σελ. 62
- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....σελ. 66

## **Η. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

1. <u>Συμπεράσματα</u> .....	σελ. 67
------------------------------	---------

## **Θ. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. <u>Βιβλία</u> .....	σελ. 73
2. <u>Άρθρα</u> .....	σελ. 74
3. <u>Ιστοσελίδες</u> .....	σελ. 78

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

### Ευχαριστίες

Στο παρόν σημείο, θα ήθελα πρώτα από όλους να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Κονδύλη Εμμανουήλ, για την αμέριστη συμπαράσταση και την πολύτιμη βοήθειά του καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας καθώς, επίσης και για την προσφορά της πολύτιμης γνώσης και εμπειρίας του, χωρίς την οποία δεν θα μπορούσε να περατωθεί το παρόν εγχείρημα.

Συνεχίζοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για όλα αυτά τα χρόνια κατά τα οποία είναι συνεχώς δίπλα μου, με βοηθούν και με παροτρύνουν να επιτυγχάνω τους στόχους μου, προσφέροντάς μου την αγάπη και τη στήριξή τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Δημήτρη, για όλους τους λόγους που εκείνος κι εγώ γνωρίζουμε.



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

### Διάγραμμα 1:

«Φάσεις σχεδιασμού ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης».....σελ. 37

### Διάγραμμα 2:

«Μοντέλο δυναμικών συστημάτων μέτρησης απόδοσης».....σελ. 40

### Διάγραμμα 3:

«Η αναλογία του παρόβου».....σελ. 47

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία, αποτελεί μια προσπάθεια επεξήγησης, περιγραφής και ανάλυσης της εφαρμογής της μέτρησης απόδοσης σε οργανισμούς δημοσίου τομέα. Επιχειρεί την ανάδειξη των ωφελειών αυτής, των τρόπων εφαρμογής της, των «κρίσιμων παραγόντων» που θα πρέπει να συνυπολογίζονται για την αποτελεσματική της εφαρμογή, των εμποδίων που ανακύπτουν κατά την προσπάθεια υλοποίησής της και των τρόπων με τους οποίους αυτά μπορούν να αντιμετωπιστούν.

Η δομή της, είναι βασισμένη σε πέντε κεφάλαια, κάθε ένα από τα οποία συντελεί στη συμβολή της απόδοσης μιας «πλήρους εικόνας» σχετικά με τη μέτρηση απόδοσης στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα.

Το 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο του παρόντος πονήματος, είναι εισαγωγικό και περιγράφει τις παραμέτρους που επιφέρουν την ανάγκη αλλαγής του τρόπου με τον οποίο «δουλεύει» σήμερα ο δημόσιος τομέας, την αποστολή αυτού, τις ερωτήσεις στις οποίες καλείται να «απαντά» ένα καθεστώς μέτρησης απόδοσης ενός οργανισμού δημοσίου τομέα, τα χαρακτηριστικά από τα οποία θα πρέπει να αποτελούνται τα μέτρα απόδοσής του και τέλος, κάποιες τάσεις μέτρησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα από το 1990 και μετά

Το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο, αναφέρεται εξ'ολοκλήρου στη μέτρηση απόδοσης. Αρχικά, δίνεται η επεξήγηση της έννοιας αυτής, προκειμένου ο αναγνώστης του παρόντος εγχειρήματος, να καταστεί ικανός να αντιληφθεί την ερμηνεία του υπό ανάλυση θέματος. Στη συνέχεια, αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους η μέτρηση απόδοσης είναι σημαντική και ακολουθούν οι επιδράσεις της, τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές. Άλλωστε, δε θα πρέπει να αγνοούμε το γεγονός ότι κάθε καινούργια εφαρμογή, η οποία δεν έχει ακόμα «αποδειχθεί», συνεπάγεται και κάποιες δυσμενείς επιδράσεις. Οι στρατηγικές χρήσης της μέτρησης απόδοσης, όμως, οι οποίες αναλύονται αμέσως μετά, προβάλλουν στρατηγικές με τις οποίες η μέτρηση απόδοσης, μπορεί να μεταμορφωθεί σε πλούσια, δυναμική και ζωντανή δραστηριότητα και η ουσία των στρατηγικών χρήσης της μέτρησης απόδοσης, αναδεικνύει τα αποτελέσματα αυτών των στρατηγικών. Το δεύτερο κεφάλαιο, τελειώνει με το γιατί, τι και πώς της μέτρησης απόδοσης, δηλαδή αναδεικνύει εκείνα τα σημεία στα οποία αυτή επικεντρώνεται.

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο, γίνεται αναλυτική περιγραφή των συστημάτων μέτρησης απόδοσης και των μέτρων απόδοσης. Αρχικά, αναλύονται οι παράμετροι ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, δηλαδή τι θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του, προκειμένου αυτό να συμβάλλει στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών από τους οργανισμούς δημοσίου τομέα προς τους πολίτες και στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Πώς εφαρμόζεται, όμως, αυτό και από τι πρέπει να αποτελείται; Οι απαντήσεις δίνονται από τις δύο επόμενες ενότητες, δηλαδή τα στάδια εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης και τα «συστατικά» που αυτό πρέπει να εμπεριέχει, προκειμένου να είναι δυναμικό. Η επιτυχής εφαρμογή των συστημάτων μέτρησης απόδοσης σε έναν οργανισμό δημοσίου τομέα, δεν είναι εύκολο εγχείρημα. Παρόλ'αυτά, όμως, υπάρχουν κάποια «βήματα» που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός, τα οποία θα τον βοηθήσουν στην επίτευξη της επιτυχούς εφαρμογής αυτών και τα οποία περιγράφονται στην επόμενη ενότητα. Στη συνέχεια, αναλύονται κάποια προβλήματα που ανακύπτουν κατά το στάδιο εφαρμογής και χρήσης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης. Οι επόμενες ενότητες του τρίτου κεφαλαίου, αναφέρονται στα μέτρα απόδοσης, σχετικά με το πώς μπορούν οι οργανισμοί δημοσίου τομέα να αναπτύξουν ποιοτικά καλύτερα μέτρα απόδοσης, ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να τα διακατέχουν και τέλος, ποια εμπόδια πιθανότατα προκύπτουν κατά την ανάπτυξή τους και πώς αυτά μπορούν να ξεπεραστούν.

Το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο, είναι άμεση απόρροια της πρακτικής εφαρμογής της μέτρησης απόδοσης από οργανισμούς δημοσίου τομέα χωρών του εξωτερικού και συντελεί στην εύρεση των συνηθέστερων λόγων για τους οποίους οι πρωτοβουλίες για μέτρηση απόδοσης σε αυτούς τους οργανισμούς επιτυγχάνουν και αποτυγχάνουν.

Το παρόν πόνημα, τελειώνει με το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο, όπου και συνοψίζονται τα συμπεράσματα που ανέκυψαν από τη μελέτη και συγγραφή όλων των προηγούμενων κεφαλαίων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1. Εισαγωγή

Ο κόσμος αλλάζει και ιδιαίτερα ο κόσμος των επιχειρήσεων. Πρώτον, η τεχνολογική εξέλιξη έχει «συρρικνώσει» την υδρόγειο και μια επιχείρηση στην Κίνα μπορεί πλέον, να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά στην Αγγλία και μάλιστα σε πολλούς τομείς. Δεύτερον, έχουν αλλάξει και οι προσδοκίες των πελατών, οι οποίες συνήθως αυξάνονται, καθώς οι καταναλωτές είναι καλύτερα και πληρέστερα ενημερωμένοι για το «τι συμβαίνει». Επίσης, έχουν πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες (π.χ. μέσω Διαδικτύου) και μπορούν έτσι να διαμορφώνουν ορθότερα τις κρίσεις και τις απόψεις τους.

Οι δύο ανωτέρω παράμετροι, οι οποίες επέφεραν την ανάγκη για αλλαγή, είχαν αρκετά σοβαρές επιπτώσεις σε πολλές επιχειρήσεις. Ορισμένες από αυτές, οι οποίες κυριαρχούσαν στον τομέα τους 20 χρόνια πριν, δεν υφίστανται πλέον καθώς δεν μπόρεσαν να υιοθετήσουν νέες πρακτικές, απότοκες της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης. Άλλες, δεν κατέχουν πλέον το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στον τομέα τους, καθώς άλλαξαν οι απαιτήσεις των καταναλωτών.

Αντιστοίχως, ολόένα και αυξανόμενα, βλέπουμε αυτές τις δύο παραμέτρους να έχουν παρόμοιες επιδράσεις και στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Η τεχνολογία, σίγουρα έχει επιφέρει αλλαγές σε πολλούς τομείς. Πολλές από τις διεργασίες που έχουν βελτιωθεί ή ακόμα και μεταμορφωθεί, υφίστανται και στον δημόσιο τομέα. Σίγουρα, ελαφρώς διαφορετικοί κανόνες πρέπει να εφαρμοστούν, με διαφορετικά νομικά καθεστάτα και διαφορετικά πρότυπα.

Αυτό το «ελαφρώς διαφορετικό» περιβάλλον, σημαίνει ότι μερικές από τις προσεγγίσεις, τις μεθοδολογίες, τις τεχνικές και τα εργαλεία που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα, πρέπει να τροποποιηθούν ή να ερμηνευτούν διαφορετικά προκειμένου να συσχετιστούν πλήρως και αρμονικά με τον δημόσιο τομέα. Η αποτυχία αυτής της προσαρμογής, καθιστά κάθε προσπάθεια άκαρπη κι έτσι, οι νέες πρακτικές δεν μπορούν να υιοθετηθούν από τον δημόσιο τομέα, ο οποίος τοιουτοτρόπως υστερεί έναντι του ιδιωτικού τομέα. Βεβαίως, μπορεί να ισχυριστεί, ότι άλλος ένας λόγος για τον οποίο ο

δημόσιος τομέας υστερεί έναντι του ιδιωτικού, είναι επειδή δεν λειτουργεί με τα ίδια κίνητρα και η «αλήθεια» πιθανότατα πηγάζει από τον συνδυασμό αυτών των δύο καθώς και άλλων παραγόντων.

## **2. Η αποστολή του δημοσίου τομέα**

Όλες οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, υφίστανται για να πραγματοποιήσουν μια συγκεκριμένη αποστολή- μια αποστολή η οποία έχει προκαθοριστεί από την κοινωνία γενικότερα παρά το ότι διοικούνται από εκλεγμένα άτομα και τις ομάδες συμβούλων τους. Ο ανταγωνισμός, λειτουργεί ως παράγοντας για ορισμένες υπηρεσίες οι οποίες παράγουν τα ίδια «προϊόντα» με αυτά του ιδιωτικού τομέα (π.χ. τηλεπικοινωνίες) αλλά για τις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες, η έννοια του ανταγωνισμού δεν υφίσταται. Επομένως, ο ανταγωνισμός είναι σπάνια μια κινητήριος δύναμη για αλλαγή ή για βελτίωση απόδοσης.

Ο «κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας» για έναν οργανισμό δημοσίου τομέα, είναι ο βαθμός στον οποίο πραγματοποιεί την αποστολή του. Για να φέρει εις πέρας, όμως, την αποστολή του, αναμένεται να ενσωματώσει έναν αριθμό άλλων παραγόντων επιτυχίας έτσι ώστε να είναι αποδοτικός σε σχέση με τα δημόσια κονδύλια που του προσφέρονται και να προσφέρει ικανοποίηση στους πελάτες-πολίτες στους οποίους στοχεύει η συγκεκριμένη αποστολή. Ορισμένοι από τους παράγοντες επιτυχίας, ελέγχονται επίσημα από άλλες δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. επιθεωρητές, ελεγκτές) και ορισμένοι «ελέγχονται» από τους πολίτες οι οποίοι είναι οι τελικοί αποδέκτες των παρεχομένων υπηρεσιών.

Πολλοί από τους παράγοντες, μοιάζουν επιφανειακά με τους παράγοντες επιτυχίας του ιδιωτικού τομέα, αν και πρακτικά υπάρχουν αρκετές περιβαλλοντικές και πολιτιστικές διαφορές και προκύπτουν σαφείς διαχωρισμοί. Η «ικανοποίηση πελατών», για παράδειγμα, είναι ένας παράγοντας επιτυχίας τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα, αλλά απευθύνεται αρκετά διαφορετικά στον κάθε τομέα μιας και η σχέση πελάτη-προμηθευτή είναι θεμελιωδώς διαφορετική.

Ολοένα και αυξανόμενα, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα έχουν «ενθαρρυνθεί» να υιοθετήσουν μεθοδολογίες βελτίωσης της απόδοσής τους, οι οποίες εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να επιδείξουν την «υπευθυνότητά» τους. Στην Αμερική και την Αγγλία, αρκετές δημόσιες υπηρεσίες, χρηματοδοτούνται από το κράτος

ανάλογα με την απόδοσή τους. Παρόλ'αυτά, όμως, αυτή είναι μια από τις ιδέες που είναι «ωραίες στην θεωρία». Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι οργανισμοί του δημοσίου τομέα, χρηματοδοτούνται από το κράτος ανάλογα με την αποστολή που πρέπει να επιτύχουν, τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής τους και την προτεραιότητα την οποία δίνει το κράτος στην αποστολή τους. Έτσι, αν η εκπαίδευση κρίνεται σημαντική για τους πολίτες, θα αυξηθούν τα κονδύλια σε αυτό τον τομέα ενώ αν κρίνεται σημαντική η μείωση της εγκληματικότητας, θα δοθούν περισσότερα χρήματα από το κράτος στην αστυνομία. Βέβαια, η απόδοση περισσότερων κονδυλίων σε έναν τομέα, δεν συνεπάγεται και την βελτίωση της απόδοσης του τομέα αυτού.

Μια δύσκολη ερώτηση και για τους πολιτικούς αλλά και για την κοινωνία γενικότερα, η οποία και χρηματοδοτεί τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, είναι η εξής: «Αν χρειαζόμαστε αυτούς τους οργανισμούς, επειδή θέλουμε να πραγματοποιήσουν την αποστολή για την οποία υφίστανται, πώς μπορούμε να βεβαιωθούμε για την αποτελεσματική τους απόδοση; Πώς ξέρουμε ότι τα χρήματα που δίνουμε, διαχειρίζονται και αξιοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο;»

Σκοπός κάθε κράτους, είναι να διασφαλίσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών δημοσίου τομέα τους. Αυτά τα δύο στοιχεία καταδεικνύουν αν ο οργανισμός «πράττει το σωστό» και αν συμβαδίζει με την αποστολή του<sup>1</sup>. Το ζητούμενο, συνεπώς, είναι να βρεθεί μια διαδικασία αξιολόγησης, ένα καθεστώς μέτρησης και ελέγχου προκειμένου να ανιχνεύεται η αποτελεσματική αξιοποίηση των δημοσίων κονδυλίων από κάθε οργανισμό καθώς και αν ο τελευταίος, λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά.

### **3. Ένα καθεστώς μέτρησης απόδοσης**

Μπορούμε, στο παρόν σημείο, να εισάγουμε μια ομάδα ερωτήσεων, οι οποίες θα πρέπει να καθοδηγούν ένα καθεστώς μέτρησης απόδοσης ενός οργανισμού δημοσίου τομέα.

---

<sup>1</sup> Bolton, M., (2003), "Public sector performance measurement: delivering greater accountability", *Work Study*, Τόμ. 52 No.1, σελ.20-24

Όπως πριν, μπορούμε να θεωρήσουμε «δεδομένη» την αποστολή των περισσότερων δημοσίων οργανισμών. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να «απαντά» σε ερωτήσεις όπως:

- Πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί την αποστολή του; Πώς το γνωρίζει αυτό;
- Πόσο αποδοτικά υποστηρίζει αυτήν την αποστολή του;
- Σε σύγκριση με τους άλλους οργανισμούς, λειτουργεί καλύτερα;
- Πώς παρουσιάζει τα αποτελέσματά του στους πολίτες;
- Πώς ανατροφοδοτείται από τους πολίτες;

Από τις παραπάνω ερωτήσεις, η πιο δύσκολη να απαντηθεί είναι η πρώτη- πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί την αποστολή του. Αυτό γιατί:

- Ø δεν υπάρχει «ανταγωνισμός» και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν μετρήσιμα προς σύγκριση στοιχεία,
- Ø η αποστολή είναι μακροπρόθεσμη,
- Ø η αποστολή μπορεί να είναι πολιτική και
- Ø είναι συχνά εύκολο να ανιχνευτούν δικαιολογίες για την μη εκπλήρωσή της

Με μια αποστολή η οποία δε συγκρίνεται άμεσα με τον ιδιωτικό τομέα, δύο από τις λίγες ευκαιρίες για μέτρηση και σύγκριση έγκεινται σε:

- Σύγκριση μεταξύ του τι έχει επιτευχθεί και της απόδοσης-στόχου:. Αν ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός, η αποστολή του θα έχει μεταφραστεί σε μια σειρά στόχων για μια δεδομένη χρονική περίοδο. Το πρώτο μέτρο αποτελεσματικότητας της αποστολής, είναι η αξιολόγηση της φύσης αυτών των στόχων: είναι οι στόχοι ρεαλιστικοί και ξεκάθαρα ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή; Είναι, επίσης, κατάλληλοι, επιτεύξιμοι και μετρήσιμοι; Αν ναι, τότε η σύγκριση μεταξύ του τι έχει επιτευχθεί και της απόδοσης-στόχου, μπορεί να προσφέρει ένα πρίσμα αποτελεσματικότητας.
- Περιοδική μέτρηση: Τα δεδομένα μπορούν να συγκρίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η απόδοση μπορεί να φαίνεται ότι βελτιώνεται ή ότι μειώνεται. Παρόλ' αυτά, όμως, ακόμα κι αν διαφαίνεται ότι η απόδοση μειώνεται, αυτό μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό της πραγματικότητας, Για παράδειγμα, αν ο δείκτης εγκληματικότητας αυξάνεται, οι αστυνομικές αρχές μπορούν να

ισχυριστούν ότι αυτό συμβαίνει εξαιτίας «μίας γενικής κατάρρευσης της αξίας της ηθικής στην κοινωνία». Μπορεί όντως η αστυνομία να επιτυγχάνει αυξημένο αριθμό συλλήψεων ενώ ο δείκτης εγκληματικότητας να ανέρχεται. Σε τέτοια περίπτωση, η αστυνομία μπορεί να ισχυριστεί ότι «κάνει καλή δουλειά» σε μια κατάσταση που χειροτερεύει ολοένα και περισσότερο. Μερικοί πολιτικοί θα συναινέσουν με αυτή την άποψη ενώ άλλοι θα εναντιωθούν σε αυτή. Πού βρίσκεται η αλήθεια ;

Μερικές φορές, είναι πιθανό να ανακύψει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα της απόδοσης με:

• προσεκτική επιλογή των προς σύγκριση ομάδων και

• τριγωνισμό μιας σειράς συμπληρωματικών μέτρων

Μία αστυνομική αρχή, μπορεί να συγκριθεί, με τις αντίστοιχες αρχές μιας πόλης αναλόγου αριθμού κατοίκων, ανάλογης εθνικότητας, με το ίδιο βιομηχανικό υπόβαθρο κ.λπ.

Το δεύτερο, ο τριγωνισμός, είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστεί ως προς την εξεύρεση των σωστών προς τριγωνισμό μέτρων αλλά, για παράδειγμα, «αντικειμενικά» μέτρα απόδοσης, μπορούν να τριγωνιστούν με πιο «υποκειμενικά» μέτρα, όπως η ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών, προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή μη ασυμφωνίας μεταξύ πραγματικότητας και αντίληψης. Αν ο δείκτης εγκληματικότητας ανέρχεται, αλλά οι πολίτες πιστεύουν ότι οι αστυνομικές αρχές επιτελούν σωστά το έργο τους, είναι ο οργανισμός αποτελεσματικός; Πολλοί θα απαντούσαν «ναι»!

Καθώς προχωρούμε σε μέτρα αποδοτικότητας, η σύγκριση καθίσταται πιο εύκολη. Ένα τμήμα που υφίσταται εντός ενός οργανισμού δημοσίου τομέα και του οποίου το μόνο έργο που πρέπει να επιτελεί είναι η παραγωγή αντιγράφων / φωτοτυπιών, μπορεί να συγκριθεί με ένα αντίστοιχο του ιδιωτικού τομέα. Ο αριθμός των φωτοτυπιών, το σύνολο των υπαλλήλων που απασχολούνται και άλλες απλές παράμετροι, θα προσδώσουν ένα αξιόπιστο και αντικειμενικό μέτρο αποδοτικότητας. Αυτό ισχύει εν γένει για πολλές υποστηρικτικές υπηρεσίες των οργανισμών δημοσίου τομέα.

Ο καλύτερος τρόπος ανάδειξης της αποδοτικότητας ενός οργανισμού δημοσίου τομέα είναι να ερωτηθούν εκείνοι που αποδέχονται τις υπηρεσίες του. Αυτό μπορεί να αποτελεί «επανάσταση» για ορισμένους οργανισμούς, πλην , όμως, είναι μια περίπτωση όπου η αντίληψη αντιπροσωπεύει την πραγματικότητα. Αυτά που πιστεύουν και



αισθάνονται οι αποδέκτες των εκάστοτε υπηρεσιών, αποτελούν ένα άμεσο μέτρο επιτυχίας. Πολλές δημόσιες υπηρεσίες, παρέχουν στους πολίτες-«πελάτες» τους, αυτό που εκείνες πιστεύουν ότι είναι το καλύτερο για αυτούς και ενώ επιφανειακά μπορεί να φαίνεται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τόσο των τελευταίων όσο και του έργου που πρέπει να επιτελούν, στην πραγματικότητα, αυτό δεν ισχύει καθόλου.

#### **4.Κριτήρια μέτρησης απόδοσης**

Από τα παραπάνω και εφόσον κατανοήθηκε τι αποτελεί ένα καλό καθεστώς μέτρησης, μπορούμε να διαχωρίσουμε την ουσία ενός αποτελεσματικού καθεστώτος μέτρησης απόδοσης ενός οργανισμού δημοσίου τομέα, έτσι ώστε να προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στις προγενέστερα τιθέμενες ερωτήσεις. Τα μέτρα απόδοσης θα πρέπει:

- ο να είναι σημαντικά-θα πρέπει να μετρούν εκείνους τους παράγοντες επιτυχίας που είναι «κλειδιά»,
- ο να προσφέρουν απόψεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες,
- ο να αντανakλούν τα συμφέροντα όλων των απολαβόντων των υπηρεσιών τους<sup>2</sup>,
- ο να χρησιμοποιούνται και να εξετάζονται συνολικά και όχι ξεχωριστά το ένα από το άλλο,
- ο να είναι σαφώς διαχωρισμένα ανάμεσα σε ποσοτικά και ποιοτικά,
- ο να μπορούν να διακρίνουν τις αλλαγές στις οποίες υπόκεινται,
- ο να μην αποτελούν τροχοπέδη της μέτρησης μέσω της υπερβολικής συλλογής δεδομένων

Στον σχεδιασμό ενός συνόλου μέτρων, χρειάζεται μια διαδικασία συνεργασίας έτσι ώστε τα μέτρα που θα προκύψουν να γίνουν «ιδιοκτησία» αυτών που θα υπόκεινται σε αυτά. Αυτή η συνεργασία, θα πρέπει στη συνέχεια να επιτρέπει την επακόλουθη διεργασία ελέγχου και αξιολόγησης, προκειμένου αυτοί που αναμειγνύονται, να συλλέγουν στοιχεία ανατροφοδότησης όσον αφορά στην απόδοση. Αν η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση γίνονται τακτικά, η διεργασία μέτρησης θα είναι σίγουρα επικοδομητική, γιατί θα αντιληφθεί ως ένα σύστημα που αυξάνει την απόδοση και όχι ως ένα σύστημα τιμωρίας και συμμόρφωσης.

---

<sup>2</sup> Halachmi, A. (2002), "Performance measurement: a look at some possible dysfunctions", *Work Study*, Τόμ.51 No. 5, Αύγουστος, σελ. 230-239

Η μέτρηση απόδοσης, θα πρέπει να εφαρμόζεται με προσοχή και σεβασμό και είναι σημαντικό η ανάπτυξη αυτών των μέτρων να μην αντιληφθεί ως απλά «μια δικαιολογία για το τι έγινε». Τα μέτρα απόδοσης, θα πρέπει να μας πληροφορούν για κάτι – με ελπίδες για κάτι σημαντικό-σχετικά με το τι συνέβη, αλλά δεν μας πληροφορούν για τα πάντα. Δεν αναλύουν απαραίτητα τα αίτια της καλής ή κακής απόδοσης καθόσον αυτό απαιτεί μια πιο «ερευνητική» εργασία. Η χαμηλή απόδοση, δεν αποδεικνύει απαραίτητως χαμηλή προσπάθεια, χαμηλές ικανότητες, χαμηλό συντονισμό κλπ., απλά προβάλλει έναν τομέα ο οποίος χρήζει περαιτέρω έρευνας και μελέτης. Όσο πιο περιεκτικό είναι το σύνολο των μέτρων απόδοσης, τόσο πιο πιθανό είναι ότι τα αίτια απλά θα αναγνωρίζονται και αυτό πιθανότατα θα απαιτήσει μια αλλαγή στην στάση απέναντι σε αυτά τα μέτρα.

## **5. Τάσεις μέτρησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα από το 1990 και μετά**

Η έννοια της απόδοσης έδωσε το έναυσμα, έτσι ώστε να μπορούμε να συζητάμε για μια «νέα δημόσια διοίκηση»<sup>3</sup>. Ένας λόγος για τον οποίο προσέλκυσε τόσο ενδιαφέρον αυτή η έννοια, είναι λόγω του μεγάλου εύρους της: έχει διαφορετικές έννοιες, για διάφορους ανθρώπους και μεταφράζεται ποικιλοτρόπως<sup>4</sup>. Αυτό κάνει τον σχεδιασμό δεικτών απόδοσης τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα πολύ δύσκολο. Πέρα από το τεχνικό πρόβλημα της λειτουργικότητας μιας έννοιας μη συγκεκριμενοποιημένης, το ίδιο σύνολο δεικτών απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικά με τις διάφορες διαστάσεις της απόδοσης.

Ενώ η μέτρηση απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα, είναι εν γένει κάτι συνηθισμένο και μπορούμε να πούμε ότι ο ιδιωτικός τομέας είναι εμποτισμένος με μια κουλτούρα βασισμένη στην απόδοση, η κοινή γνώση υποδεικνύει ότι υπάρχουν ειδικά χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα, τα οποία μετατρέπουν κατά κάποιον τρόπο την μέτρηση απόδοσης σε ακατάλληλη ή τουλάχιστον σε πολύ δύσκολη. Δύο εξηγήσεις χρησιμοποιούνται ευρέως για τις διαφορές μεταξύ μέτρησης απόδοσης στον ιδιωτικό και

<sup>3</sup> OECD (1993), *Public Management Developments :Survey 1993*, OECD, Παρίσι

<sup>4</sup> Carter, N. (1991), "Learning to measure performance: the use of indicators in organizations", *Public Administration*, Τόμ.69 No. 1, Spring, σελ.85-101

τον δημόσιο τομέα<sup>5</sup>. Η πρώτη υποθέτει ότι επειδή οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα στοχεύουν κατά κύριο λόγο στη μεγιστοποίηση του κέρδους, η μέτρηση απόδοσης είναι μια ευθεία και ανταγωνιστική τεχνική διαδικασία.

Η δεύτερη εξήγηση, επικεντρώνεται στις συγκεκριμένες κοινωνικές και πολιτικές πιέσεις που ασκούνται στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν με δεδομένα κονδύλια και οι πολίτες-«πελάτες», συναγωνίζονται μεταξύ τους κατά κάποιον τρόπο προκειμένου να τους χορηγηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες. Η λύση της αγοράς, σε ανάλογη κατάσταση, θα ήταν να πληρώνουν οι πολίτες για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν έτσι ώστε οι χρήστες μιας υπηρεσίας να είναι κατεξοχήν αυτοί που πληρώνουν για αυτήν, αλλά ένα κράτος κοινωνικής πρόνοιας προστάζει τον αποκλεισμό αυτής της εναλλακτικής λύσης στην αγορά από τα οικονομικά βιβλία. Αυτό το έλλειμμα πόρων στον δημόσιο τομέα, υποδεικνύει ότι η ικανοποίηση πελατών δεν μπορεί να είναι η μόνη ή η κυρίαρχη διάσταση της μέτρησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα και ότι θα πρέπει αυτή να χειρίζεται με συνειδητή προσοχή<sup>6</sup>.

Υπάρχουν, επίσης, διάφορες διαστάσεις της μέτρησης απόδοσης. Από το 1980 και μετά, όλη η προσοχή επικεντρωνόταν σε τρεις έννοιες: την οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Από το 1990 και μετά, η προσοχή άλλαξε επίκεντρο και μετατοπίστηκε στην ποιότητα και την ικανοποίηση πελατών<sup>7</sup>.

Τρεις μεγάλες τάσεις μέτρησης απόδοσης μπορούν να εντοπιστούν από το 1990 και μετά:

§ η ανάπτυξη μέτρων απόδοσης, τα οποία καθιστούν ικανές τις συγκρίσεις παρομοίων δραστηριοτήτων ανάμεσα σε πολλούς τομείς (π.χ. εργαλεία benchmarking, βραβεία ποιότητας),

---

<sup>5</sup> Carter, N. (1991), ό.π.

<sup>6</sup> Poister, T.H. and Henry, G.T. (1994), "Citizen ratings of public and private service quality: a comparative perspective", *Public Administration Review*, Τόμ.54 No.2, Μάρτιος-Απρίλιος, σελ.155-160

<sup>7</sup> Kouzmin, A., Loeffler, E., Klages, H., Korac-Kakabadse, N. (1999), "Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness", *The International Journal of Public Sector Management*, Τόμ.12 No.2, σελ. 121-144

§ προσπάθειες μέτρησης ικανοποίησης πελατών (π.χ. φύλλα παραπόνων ή σχόλια πολιτών σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου) και

§ μείωση της σημασίας του μακροπρόθεσμου αντίκτυπου των προγραμμάτων μέτρησης απόδοσης και συγκεκριμένα της αξιολόγησης τέτοιων προγραμμάτων

Ενώ οι παραπάνω τάσεις συντελούν στην εγκαθίδρυση, στον δημόσιο τομέα, μιας κουλτούρας που βασίζεται στην απόδοση, υπάρχουν προβλήματα που σχετίζονται με την κυριαρχία του πελατειακού προσανατολισμού της μέτρησης απόδοσης. Στο παράδειγμα της «νέας δημόσιας διοίκησης», η βασική ερώτηση που οδηγεί την μέτρηση απόδοσης στον δημόσιο τομέα, δεν είναι «πόσες» αρμοδιότητες έχει κάποιος, αλλά «τι είδους» αρμοδιότητες<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Osborne, D. and Gaebler, T. (1993), *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*, Plume, Νέα Υόρκη, NY.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Άρθρα:

1. **Bolton, M., (2003)**, “*Public sector performance measurement: delivering greater accountability*”, *Work Study*, Τόμ.52 No.1, σελ.20-24
2. **Halachmi, A. (2002)**, “*Performance measurement: a look at some possible dysfunctions*”, *Work Study*, Τόμ.51 No. 5, Αύγουστος, σελ.230-239
3. **OECD (1993)**, *Public Management Developments :Survey 1993*, OECD, Παρίσι
4. **Carter, N. (1991)**, “*Learning to measure performance: the use of indicators in organizations*”, *Public Administration*, Τόμ.69 No. 1, Spring, σελ.85-101
5. **Poister, T.H. and Henry, G.T. (1994)**, “*Citizen ratings of public and private service quality: a comparative perspective*”, *Public Administration Review*, Τόμ.54 No.2, Μάρτιος-Απρίλιος, σελ.155-160
6. **Kouzmin, A., Loeffler, E., Klages, H., Korac-Kakabadse, N. (1999)**, “*Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness*”, *The International Journal of Public Sector Management*, Τόμ.12 No.2, σελ. 121-144
7. **Osborne, D. and Gaebler, T. (1993)**, “*Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*”, Plume, Νέα Υόρκη, NY.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

*“When you can measure what you are speaking about and express it in numbers, you know something about it...(otherwise) your knowledge is a meager and unsatisfactory kind; it may be the beginning of knowledge, but you have scarcely in thought advanced to the stage of science.”*

*Lord Kelvin (1824-1907)*

### 1. Η έννοια της μέτρησης απόδοσης

Καθώς η μέτρηση απόδοσης είναι ένα θέμα για το οποίο συχνά γίνεται συζήτηση αλλά ποτέ δεν ορίζεται, θα ήταν χρήσιμο πρώτα να διασαφηνιστεί ο όρος. Ως μέτρηση απόδοσης, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την διαδικασία ποσοτικοποίησης μιας ενέργειας, όπου μέτρηση είναι η διαδικασία ποσοτικοποίησης και η ενέργεια συσχετίζεται με την απόδοση<sup>9</sup>. Περαιτέρω, λοιπόν, θα μπορούσε να προταθεί, ότι απόδοση είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα μιας ενέργειας, ορισμός ο οποίος οδηγεί στους ακόλουθους:

- ✓ Ως μέτρηση απόδοσης, ορίζεται η διεργασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας
- ✓ Ως μέτρο απόδοσης, ορίζεται ένα μέτρο, το οποίο χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και / ή της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας
- ✓ Ως σύστημα μέτρησης απόδοσης, ορίζεται το σύνολο των μέτρων, τα οποία χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας

---

<sup>9</sup> Neely, A., Gregory, M. and Platts, K., (1995), “Performance measurement system design: a literature review and research agenda”, *International Journal of Operations & Production Management*”, Τόμ.15 No.4, σελ.80-116

## **2. Λόγοι για τους οποίους η μέτρηση απόδοσης είναι σημαντική**

Πολλοί οργανισμοί μετρούν την απόδοσή τους, ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα. Μπορεί να το κάνουν συστηματικά και διεξοδικά ή κατά καιρούς και επιφανειακά, αλλά το κάνουν. Η μέτρηση απόδοσης, είναι μια σημαντική βοήθεια στον σχηματισμό κρίσεων και στη λήψη αποφάσεων.

Γιατί οι οργανισμοί μετρούν την απόδοσή τους; Οι λόγοι για τους οποίους το κάνουν και οι οποίοι διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό είναι προκειμένου<sup>10</sup>:

- ✚ να αναγνωρίσουν την επιτυχία,
- ✚ να γνωρίσουν αν καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών τους: αν δεν μετρήσουν, πώς θα ξέρουν ότι παρέχουν τις υπηρεσίες / προϊόντα που οι πελάτες τους επιθυμούν;
- ✚ να βοηθηθούν προκειμένου να κατανοήσουν τις διεργασίες τους: να επιβεβαιώσουν ό,τι γνωρίζουν και να αποκαλύψουν ό,τι δε γνωρίζουν,
- ✚ να εντοπίσουν πού υπάρχουν προβλήματα και πού είναι απαραίτητες κάποιες βελτιώσεις,
- ✚ να διαβεβαιωθούν ότι οι αποφάσεις τους βασίζονται σε γεγονότα και όχι σε υποθέσεις, σε συναίσθημα ή σε διαίσθηση και
- ✚ να αναδειχτεί αν οι βελτιώσεις που είχαν σχεδιαστεί, συνέβησαν

Για τους έμπειρους μάνατζερ, πολλοί από τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε έγκυρη και αξιόπιστη μέτρηση απόδοσης είναι οι ακόλουθοι<sup>11</sup>:

- i. Αν δεν μπορούμε να μετρήσουμε κάτι, δεν μπορούμε να το κατανοήσουμε
- ii. Αν δεν μπορούμε να το κατανοήσουμε, δεν μπορούμε να το ελέγξουμε
- iii. Αν δεν μπορούμε να το ελέγξουμε, δεν μπορούμε να το βελτιώσουμε
- iv. Αν γνωρίζουν ότι σκοπεύουμε να μετρήσουμε κάτι, θα το κάνουν
- v. Αν δεν μετρήσουμε τα αποτελέσματα, δεν μπορούμε να διακρίνουμε την αποτυχία από την επιτυχία

<sup>10</sup> Parker, C.,(2000), "Performance measurement", *Work Study*, Τόμ.49 No.2, σελ.63-66

<sup>11</sup> Halachmi, A., (2002), "Performance measurement and government productivity", *Work Study*, Τόμ.51 No.2, σελ.63-73

- vi. Αν δεν μπορούμε να διακρίνουμε την επιτυχία, δεν μπορούμε να την επιβραβεύσουμε
- vii. Αν δεν μπορούμε να επιβραβεύσουμε την επιτυχία, πιθανότατα επιβραβεύουμε την αποτυχία
- viii. Αν δεν αναγνωρίζουμε την επιτυχία, μπορεί να μην είμαστε ικανοί να τη διατηρήσουμε
- ix. Αν δεν μπορούμε να αναγνωρίσουμε την επιτυχία ή την αποτυχία, δεν μπορούμε να μάθουμε από αυτή
- x. Αν δεν μπορούμε να αναγνωρίσουμε την αποτυχία, θα επαναλάβουμε τα παλιά λάθη
- xi. Αν δεν μπορούμε να συσχετίσουμε το αποτέλεσμα με τους καταναλωθέντες πόρους, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε το πραγματικό κόστος
- xii. Αν δε γνωρίζουμε το πραγματικό κόστος μιας ενέργειας, δεν μπορούμε να ξέρουμε αν θα την επαναλάβουμε ή αν θα την αποκλείσουμε
- xiii. Αν δεν μπορούμε να ανακοινώσουμε τα αποτελέσματα, μπορεί να υπονομεύσουμε την ικανότητά μας για επικοινωνία με τους πολίτες-«μετόχους» και δεν μπορούμε να κερδίσουμε τη δημόσια υποστήριξή τους

Παρόλ'αυτά, πρέπει να σημειωθεί ότι ,αν και τα περισσότερα οικονομικά βιβλία δεν το επισημαίνουν, η μέτρηση απόδοσης στον δημόσιο τομέα συμπεριλαμβάνει τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική υπευθυνότητα. Η εσωτερική υπευθυνότητα έχει να κάνει πρώτα από όλα με τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων-διευθυντών και υπαλλήλων. Υπευθυνότητα, εδώ, σημαίνει το σύνολο των ευθυνών που επωμίζεται ένας υπάλληλος πριν τους ανωτέρους του, τους κατωτέρους του ή τους υπολοίπους συναδέλφους του. Η εσωτερική υπευθυνότητα, έχει , επίσης, να κάνει με την ευθύνη δημιουργίας συγκεκριμένων καταστάσεων οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχή λειτουργία άλλων μονάδων εντός του ίδιου οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η εξωτερική υπευθυνότητα, έχει να κάνει με την επιτυχή αφομοίωση προτύπων, τα οποία σχετίζονται με το ηθικό, νομικό, επαγγελματικό και οικονομικό επίπεδο της συμπεριφοράς του οργανισμού. Τέτοια πρότυπα, τίθενται από εξωτερικούς παράγοντες



(π.χ. τα μέσα μαζικής ενημέρωσης), προκειμένου να διαβεβαιωθεί ο βαθμός στον οποίο δεν παραβιάζονται σημαντικές κοινωνικές προσδοκίες και στερεότυπα<sup>12</sup>.

Όταν η μέτρηση απόδοσης χρησιμοποιείται πρωτίστως για τη διευκόλυνση των διοικούντων να διοικήσουν τις υπηρεσίες τους, η διαδικασία ανάπτυξής της, θα θεωρηθεί το πιθανότερο σαν επένδυση. Τέτοιου είδους μέτρηση, θα αναδείξει πολλά θέματα «εσωτερικής υπευθυνότητας». Όταν η ανάπτυξη της μέτρησης απόδοσης επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες, παρά το ότι μπορεί να αποβεί αρωγός της εσωτερικής υπευθυνότητας, θα θεωρηθεί πιθανότατα ως ένα μέσο διασφάλισης εξωτερικής υπευθυνότητας και ως τέτοιο, θα επιφέρει αντίσταση<sup>13</sup>. Είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι υπάρχουν πολλά προβλήματα και εμπόδια στο δρόμο της επιτυχούς εφαρμογής οποιουδήποτε προγράμματος μέτρησης απόδοσης. Αυτά τα προβλήματα ανακύπτουν από τη φύση των μέτρων ή των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για benchmarking ή την αξιολόγηση της αλλαγής στην απόδοση, το πολιτικό περιεχόμενο της λειτουργίας των οργανισμών και τις πιθανές δυσλειτουργίες της μέτρησης απόδοσης<sup>14</sup>.

### **3. Οι επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης**

Η κεντρική ιδέα πίσω από την μέτρηση απόδοσης είναι απλή: ένας οργανισμός δημοσίου τομέα τυποποιεί την ιδεατή απόδοση και υποδεικνύει πώς αυτή μπορεί να μετρηθεί με τη χρήση δεικτών απόδοσης.

Παρόλ'αυτά, μια τέτοια απόδοση είναι δύσκολο να μετρηθεί<sup>15</sup>. Αυτό αληθεύει κυρίως ως προς το «αποτέλεσμα»: την τελευταία επίδραση. Αυτό το αποτέλεσμα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ο χρόνος μεταξύ της προσπάθειας και της επιδράσεώς της μπορεί να είναι πολύς έτσι ώστε να εξαχθεί σημαντική έρευνα.

---

<sup>12</sup> Halachmi, A., (2002). ό.π.

<sup>13</sup> Townley, B., and Cooper, D., (1998), "Performance measures: rationalization and resistance, a paper for the performance measurement", *Theory and Practice Conference*, Πανεπιστήμιο Cambridge, Cambridge, Ιούλιος

<sup>14</sup> Halachmi, A. and Boorsma, P.B. (Eds) (1998), "*Inter- and Intra-government Arrangement for Productivity: An Agency Approach*", Kluwer Academic Publishers, Βοστώνη, MA

<sup>15</sup> Smith, P. (1993), "Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector", *British Journal of Management*", Τόμ.4 , σελ. 135-151

Αυτό που είναι μετρήσιμο είναι οι άμεσες επιδράσεις: η εκροή, π.χ. ο αριθμός των αποφάσεων ενός δικαστηρίου, ο αριθμός των ασθενών που εξετάστηκαν από ένα γιατρό ή ο αριθμός των αποφοίτων ενός πανεπιστημίου. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πολλά συστήματα μέτρησης απόδοσης επικεντρώνονται στην εκροή. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ορίζονται, οι στόχοι «παραγωγής» συμφωνούνται και η εκροή μετράται και αναφέρεται ετησίως.

Αυτή η μέτρηση απόδοσης μπορεί να εξυπηρετήσει πολλές λειτουργίες:

- Διαφάνεια :ένας οργανισμός μπορεί να ξεκαθαρίσει τι «προϊόντα» παράγει και μέσω μιας ανάλυσης εισροής-εκροής, τα κόστη που εμπεριέχονται
- Εκμάθηση: ένας οργανισμός «προχωρεί» ένα βήμα παραπάνω όταν χρησιμοποιεί την μέτρηση απόδοσης για εκμάθηση. Η διαφάνεια που δημιουργείται, μπορεί να διδάξει σε έναν οργανισμό τι «κάνει καλά» και πού είναι πιθανές κάποιες βελτιώσεις
- Εκτίμηση: μία εκτίμηση βασισμένη στην απόδοση μπορεί να δοθεί για τη λειτουργία ενός οργανισμού

Θα πρέπει να σημειώσουμε το γεγονός ότι η μέτρηση απόδοσης έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιδράσεις.

### **3.1.Οι θετικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης:**

- i. Η μέτρηση απόδοσης επιφέρει διαφάνεια: η μέτρηση απόδοσης παρέχει σε έναν οργανισμό μια ενδοσκόπηση στα «προϊόντα» του, το κόστος ανά προϊόν και δείχνει, επίσης, κατά πόσο ένα συγκεκριμένο τμήμα ή μια δραστηριότητα του οργανισμού, συμβάλλει στη συνολική του εκροή. Η διαφάνεια μπορεί ακολούθως να καταλήξει σε διάφορες μορφές ορθολογισμού. Για παράδειγμα, μπορεί να προκαλέσει μια εσωτερική συζήτηση, σχετικά με πώς διάφορες δραστηριότητες συμβάλλουν στην απόδοση του οργανισμού. Υπάρχει, επίσης, ένα σαφές πρότυπο κρίσης νέων διαδικασιών ή δομών: πώς συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού<sup>16</sup>. Η φράση «ό,τι μετράται, γίνεται», επιβεβαιώνει τα παραπάνω: ο ορθολογισμός και η διεργασία βελτίωσης ξεκινούν όταν ο οργανισμός μπορεί να μετρήσει την υπαρκτή του εκροή.

<sup>16</sup> Osborne, D. and Gaebler, T.,(1992), “Reinventing Government”, Penguin, Reading

- ii. Η μέτρηση απόδοσης είναι ένα κίνητρο για εκροή: η μέτρηση απόδοσης επιβραβεύει την εκροή κι έτσι αποτελεί ένα κίνητρο για απόδοση-δεν επιβραβεύει τις καλές προθέσεις (εισροή), ούτε τις επιμελείς προσπάθειες αλλά τα αποτελέσματα.
- iii. Η μέτρηση απόδοσης αποτελεί έναν κομψό τρόπο σχηματισμού υπευθυνότητας: όταν το έργο που πρέπει να επιτελέσει ένας δημόσιος οργανισμός γίνεται περίπλοκο και πιο δύσκολο, μπορεί να είναι απαραίτητο σε αρκετές περιπτώσεις, να του χορηγηθεί περισσότερη αυτονομία. Αν αυτή η αυτονομία χορηγηθεί, συνεπάγεται υπευθυνότητα : αυτοί στους οποίους χορηγείται αυτονομία, είναι υπόλογοι της απόδοσής τους και διενεργούν ενδοσκόπηση σε αυτή. Η μέτρηση απόδοσης είναι ένας κομψός τρόπος σχηματισμού της υποχρέωσης του να είναι κανείς υπόλογος για την απόδοσή του:
- ü οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση μετρώνται συστηματικά και ποσοτικοποιούνται, καθιστώντας, τοιουτοτρόπως, εφικτές τις συγκρίσεις σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο
  - ü οι πληροφορίες μπορούν εύκολα να ανταλλαχτούν
  - ü οι πληροφορίες μπορούν να ανακύψουν την ίδια στιγμή κάθε χρόνο

### **3.2. Οι αρνητικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης:**

- i. Η μέτρηση απόδοσης ενισχύει την εσωτερική γραφειοκρατία: η έρευνα δείχνει, επίσης, ότι οι οργανισμοί των οποίων το σύστημα μέτρησης απόδοσης ήταν επιτυχές, επένδυσαν αρκετά σε διαδικαστικά και οργανωσιακά προληπτικά μέτρα προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του συστήματος μέτρησης απόδοσης<sup>17</sup>. Για παράδειγμα, είχαν δημιουργήσει ένα ξεχωριστό τμήμα του οποίου η γραφειοκρατική αρμοδιότητα ήταν να μετατρέπει όλες τις δραστηριότητες σε «ελέγξιμες».
- ii. Η μέτρηση απόδοσης παρεμποδίζει τις καινοτομίες: αυτοί που επιθυμούν να καινοτομήσουν, θα ανακαλύψουν το άγνωστο και θα αποδεχτούν το ρίσκο που επέχουν τα αποτελέσματά τους να είναι είτε διαφορετικά είτε λιγότερα από τα προσδοκώμενα. Ως αποτέλεσμα, η καινοτομία μπορεί να βλάψει την εκροή του

---

<sup>17</sup> Leeuw, F.L., (1996), "Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers", *Accounting, Auditing Accountability Journal*, Τόμ.9 No.2, σελ.92-102

οργανισμού. Η μέτρηση απόδοσης, επιβραβεύει την συνεχή αναπαραγωγή του υπαρκτού<sup>18</sup>.

- iii. Η μέτρηση απόδοσης αποτελεί τροχοπέδη των φιλοδοξιών: το φαινόμενο αύξησης της απόδοσης ενός οργανισμού μέσω αποτελεσματικής χρήσης της εκροής του, είναι γνωστό. Το κριτήριο επιλογής των εισροών του, είναι ότι «για να επιτύχουμε την επιθυμητή εκροή, πρέπει να είμαστε εκλεκτικοί στο είδος της εισροής». Τα σχολεία που έχουν επιβραβευτεί για την απόδοσή τους, έχουν βρεθεί να επιλέγουν την εισροή τους. Μπορούν να αρνηθούν την εγγραφή σε δυνητικούς μαθητές τους<sup>19</sup>. Όταν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την εισροή του, το κάνει εις βάρος των φιλοδοξιών του.
- iv. Ο επαγγελματισμός της μέτρησης απόδοσης: οι δείκτες απόδοσης μετρούν ποσότητες και ως εκ τούτου, θα καλύπτουν κυρίως τις μετρήσιμες και ξεκάθαρα ορισθείσες πλευρές της απόδοσης. Για ένα μουσείο, αυτές είναι ο αριθμός των επισκεπτών παρά το ότι υπάρχουν άλλες σημαντικές πλευρές, όπως η αξία της συλλογής για επιστημονική έρευνα<sup>20</sup>. Η μέτρηση μιας έννοιας με τόσες διαστάσεις, απαιτεί επαγγελματισμό. Επαγγελματισμός σημαίνει ότι όλες οι διαστάσεις είναι σεβαστές (ο επαγγελματίας δεν αγνοεί την πολυπλοκότητα του έργου του) και ότι, αν χρειαστεί, θα γίνει μια ανταλλαγή ανάμεσα σε αυτές. Ο επαγγελματίας θα σχηματίσει μια «σιωπηρή» γνώση στο χειρισμό αυτής της πολυπλοκότητας. Μέρος αυτής της γνώσης είναι οι συγκεκριμένες, τοπικές συνθήκες (του μουσείου Α, του μουσείου Β κ.λπ.)
- Η μέτρηση απόδοσης επικεντρώνεται υπερβολικά στις ξεκάθαρα ορισθείσες πλευρές της απόδοσης. Μπορεί, λοιπόν, να αποτελέσει ένα κίνητρο άγνοιας της πολυπλοκότητας και να γίνει μια ανταλλαγή χάριν των ξεκάθαρα ορισθεισών πλευρών της, γεγονός το οποίο δεν συνεπάγεται επαγγελματισμό.

---

<sup>18</sup> Behn, R. D. and Kant, P.A., (1999), "Strategies for avoiding the pitfalls of performance contracting", *Public Productivity and Management Review*, Τόμ.22 No.4, σελ.470-489

<sup>19</sup> Zollers, N. and Ramanathan, K.A., (1998) "For-profit charter schools and students disabilities: The sordid side of the business of schooling", *Phi Delta Kappa*, Τόμ. 81, σελ.297

<sup>20</sup> Carnegie, G.D. and Wolnizer, P.W.,(1996), "Enabling accountability in museums", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Τόμ.9 No.5, σελ.84 - 99

- v. Η μέτρηση απόδοσης «σκοτώνει» την υπευθυνότητα του συστήματος: αυτός ο μηχανισμός μπορεί να υφίσταται και μεταξύ οργανισμών. Συγκεκριμένα στον δημόσιο τομέα, οι οργανισμοί έχουν την υπευθυνότητα ενός συστήματος. Αυτοί οι οργανισμοί, αναμένονται να παρέχουν τις επαγγελματικές τους «διαφωτιστικές ματιές» και στους άλλους οργανισμούς. Η μέτρηση απόδοσης μπορεί να αποκλείσει αυτή την υπευθυνότητα του συστήματος. Τα σχολεία που συναγωνίζονται μεταξύ τους για την απόδοση, είναι λιγότερο πρόθυμα να μοιραστούν τις «καλύτερες πρακτικές» τους και ως εκ τούτου, η μέτρηση απόδοσης έχει μια δυσμενή επίδραση στις μεταξύ τους σχέσεις<sup>21</sup>.
- vi. Η μέτρηση απόδοσης τιμωρεί την καλή απόδοση: η μέτρηση απόδοσης επιφέρει διαφάνεια και μπορεί να τονώσει την εκροή. Ως αποτέλεσμα, περισσότερα μπορούν να παραχθούν με δεδομένο προϋπολογισμό και η ίδια απόδοση μπορεί να επιτευχθεί με χαμηλότερο προϋπολογισμό. Ένας οργανισμός που επενδύει στην αποδοτικότητα και είναι διαφανής, παίρνει ένα ρίσκο: ο μάνατζερ μπορεί να το μεταφράσει αυτό σε χαμηλότερο προϋπολογισμό τον επόμενο χρόνο για την ίδια απόδοση. Ο ομοειδής οργανισμός που δεν επενδύει στην αποδοτικότητα και τη διαφάνεια, αμείβεται με τον ίδιο προϋπολογισμό για την ίδια απόδοση<sup>22</sup>.

#### **4. Στρατηγικές χρήσης της μέτρησης απόδοσης**

Προκειμένου να εξαιρεθούν οι αρνητικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης και η τελευταία να μετατραπεί σε μια ζωντανή, πλούσια και δυναμική δραστηριότητα, προτείνονται κάποιες στρατηγικές ως προς τη χρήση της:

##### Στρατηγική 1<sup>η</sup>: ανοχή μιας ποικιλίας ορισμών του προϊόντος

Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν συχνές αναφορές στη μέτρηση απόδοσης ως «ξεκάθαροι και σαφείς ορισμοί προϊόντος οι οποίοι πρέπει να εφαρμοστούν κατανοητά και με συνέπεια». Ένας οργανισμός, πρέπει να ξέρει τι περιμένει και δεν μπορεί συνεχώς να αντιμετωπίζει καινούργιους ορισμούς προϊόντος.

<sup>21</sup> Fiske, E.B. and Ladd, H.F. (2000), “When Schools Compete: A Cautionary Tale”, *The Brookings Institution*, Washington, DC

<sup>22</sup> Bordewijk, P. and Klaasen, H.L. (2000), “It’s Hard to Get to Know Us” ,VNG, The Hague

Το πρόβλημα, όμως, είναι ότι ο κάθε ορισμός είναι αμφισβητήσιμος για κάθε πολυδιάστατο προϊόν. Πώς μπορεί κανείς να ορίσει μια επιστημονική δημοσίευση ή μια επιτυχή ιατρική επέμβαση; Αν γίνει επιλογή ενός συγκεκριμένου ορισμού προϊόντος, μπορεί αυτό να αντιληφθεί ως άδικο και υπό ειδικές συνθήκες να προκαλέσει μη ομαλές επιδράσεις.

Μία εξέχουσα στρατηγική επίλυσης αυτού, είναι η ανοχή μιας ποικιλίας ορισμών του προϊόντος. Ένας μάνατζερ χρειάζεται να ανεχτεί την μετάφραση του ίδιου προϊόντος με διαφορετικούς τρόπους. Ακολουθώντας, θα μετρηθεί η εκροή, η οποία μπορεί βεβαίως να παρουσιάσει διαφορετικά ευρήματα.

Ένα παράδειγμα, είναι ο ορισμός μιας επιστημονικής δημοσίευσης, το προϊόν ενός πανεπιστημίου. Αυτή μπορεί να ερμηνευτεί με διαφόρους τρόπους. Ένας αυστηρός ορισμός μπορεί να περιλαμβάνει: μόνο τα άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά και ένας ευρύτερος ορισμός μπορεί να περιλαμβάνει και τα βιβλία και τις συνεισφορές σε διεθνή συνέδρια.

Η ανοχή της ποικιλίας, προϋποθέτει ότι αυτοί οι διαφορετικοί ορισμοί, μπορούν να συνυπάρξουν. Αυτό μπορεί να ισχύσει αν υπάρχουν διαφορετικά συστήματα μέτρησης απόδοσης (π.χ. ένα εσωτερικό και ένα εξωτερικό σύστημα), αλλά οι διαφορετικοί ορισμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακόμα και στο ίδιο σύστημα μέτρησης απόδοσης. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα αυτής της ποικιλίας<sup>23</sup>;

- i. μπορεί να μειωθεί η σύγκρουση. Όταν επικρατούν διαφορετικές απόψεις εντός οργανισμού για τον ορισμό του ίδιου προϊόντος και ο μάνατζερ κρίνει ότι και οι δύο απόψεις είναι λογικές, μπορεί να είναι ορθότερο να υπολογιστεί η εκροή και με τους δύο ορισμούς προϊόντος. Αυτό μπορεί να καταστήσει την ανοχή της ποικιλίας και αποδοτική. Απαλλάσσει τον οργανισμό από το κόστος ξεκάθαρου ορισμού όλων των προϊόντων.
- ii. η ποικιλία παράγει μια πιο εμπλουτισμένη εικόνα της απόδοσης. Όταν η απόδοση είναι πολυδιάστατη, καθίστανται πιθανοί αρκετοί ορισμοί προϊόντος σε πολλές περιπτώσεις. Η αντιμετώπιση διαφορετικών ορισμών προϊόντος και των αντιστοίχων δεικτών παραγωγής τους, παρέχει μια πιο εμπλουτισμένη ενδοσκόπηση στην απόδοση.

---

<sup>23</sup> de Bruijn, H. and ten Heuvelhof, E. (1999), "Decision Making in Networks", Lemma Publishers, Utrecht

- iii. η ποικιλία μετριάξει τα κίνητρα για μη ομαλή συμπεριφορά. Αυτό γιατί οι επαγγελματίες έχουν πάντα «χώρο»: οι ορισμοί προϊόντος δεν είναι καθορισμένοι κι έτσι το σύστημα παρέχει «χώρο».
- iv. η ποικιλία μπορεί να είναι αρεστή στον μάνατζερ, διότι μπορεί να εμπλουτίσει τα ευρήματα της μέτρησης απόδοσης. Αν το σύστημα μέτρησης, συνεχίζει να παρουσιάζει τις ίδιες εικόνες, γίνεται πιο δύσκολο για τον μάνατζερ να τις αποφύγει. Ένα σύστημα με ποικιλία, μπορεί με αυτόν τον τρόπο, να είναι πιο ισχυρό από ένα σύστημα βασισμένο σε ξεκάθαρους και σαφείς ορισμούς προϊόντος.

Στρατηγική 2<sup>η</sup>: απαγόρευση του «μονοπωλίου απόδοσης σημασίας»

Μια ερώτηση-κλειδί στη μέτρηση απόδοσης, είναι το ποιος έχει τα «δικαιώματα απόδοσης σημασίας», δηλαδή ποιος είναι αυτός που εξάγει τα συμπεράσματα σχετικά με την εικόνα της παραγωγής. Αν ο δείκτης απόπειρας άσκησης βίας απέναντι στο προσωπικό ανά 100 γεμάτα κελιά σε μια φυλακή  $\chi$  είναι 3,5, σε μια φυλακή  $\psi$  είναι 3,7 και σε μια φυλακή  $\omega$  είναι 11,0, ποια η σημασία που αποδίδεται;

Αυτή η ερώτηση είναι ζωτικής σημασίας, διότι η μέτρηση απόδοσης μπορεί να έχει μια κρυφή επίδραση: παρεμποδίζει την εικόνα της πραγματικής απόδοσης. Αυτή η κρυφή επίδραση, πηγάζει από δύο μηχανισμούς:

- 1) Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση μεταξύ αυτού που «παράγει» την εικόνα της παραγωγής και αυτού που τη λαμβάνει, τόσο πιο δύσκολο είναι για τον λήπτη να αποδώσει σημασία σε αυτήν την εικόνα. Οι πληροφορίες απομακρύνονται περισσότερο από την αρχική διεργασία κρύβοντας, έτσι, τη σημασία που αποδίδεται στις πληροφορίες σχετικές με το αρχικό επίπεδο διεργασίας<sup>24</sup>.
- 2) Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση μεταξύ αυτού που «παράγει» την εικόνα της παραγωγής και αυτού που τη λαμβάνει, τόσο μικρότερη η υποτιθέμενη αντιπροσωπευτικότητά της. Ο επαγγελματίας που σχηματίζει την εικόνα της παραγωγής, είναι κοντά στην αρχική διεργασία και γνωρίζει την πραγματικότητα πίσω από αυτή. Η εικόνα της παραγωγής είναι μία από τις πηγές πληροφόρησης που αποκτά σημασία όταν συνδυάζεται και με άλλες πηγές, σε πολλές

---

<sup>24</sup> Sol, H.G. (1985), "Aggregating data for decision support", *Decision Support Systems*, Τόμ.1 No.2, σελ.111-121

περιπτώσεις ποσοτικές και έχει μια σχετική σημασία, η οποία γίνεται απόλυτη για αυτόν που τη λαμβάνει.

Ο επαγγελματίας μπορεί να συμπεράνει από τους προαναφερθέντες δείκτες απόπειρας άσκησης βίας, ότι η φυλακή χ, έχει χαμηλή απόδοση, διότι καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια να μεταφέρει τους επικίνδυνους φυλακισμένους, ενώ η φυλακή ω, έχει μεγάλη απόδοση, διότι προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον αριθμό των μεταφορών.

Σαν πηγή πληροφόρησης, η εικόνα της παραγωγής είναι πιο σημαντική για τους μάνατζερ που είναι απομακρυσμένοι από την αρχική διεργασία, εφόσον έχουν λιγότερες ποσοτικές πληροφορίες σχετικά με αυτή. Η μετάφρασή τους μπορεί να είναι ότι η φυλακή χ έχει την καλύτερη απόδοση, επειδή έχει τον μικρότερο δείκτη απόπειρας άσκησης βίας. Η σημασία των δεικτών είναι λιγότερο σχετική. Αυτό δείχνει την κρυφή επίδραση: στο επίπεδο που είναι δύσκολο να αποδοθεί σημασία στους δείκτες, ενυπάρχει το ρίσκο ότι θα θεωρηθούν ως μια ξεκάθαρη βάση για να δοθεί μια απάντηση από τον μάνατζερ.

Το «μονοπώλιο απόδοσης σημασίας», σημαίνει ότι ένας αποφασίζει για το ποια εικόνα είναι σημαντική και για τη σημασία που πρέπει να δίνεται σε αυτήν την εικόνα. Αυτό, όμως, δεν λαμβάνει υπ' όψιν ότι σε πολλές περιπτώσεις, εναλλακτικές μεταφράσεις είναι πιθανές και ως εκ τούτου, μπορεί να αποδοθεί λάθος σημασία στην εικόνα της παραγωγής. Πρέπει να αναφερθεί, όμως, ότι η σημασία που αποδίδεται από τους επαγγελματίες (δηλαδή αυτούς που είναι κοντά στην αρχική διεργασία), δεν είναι πάντα καλύτερη από αυτή που αποδίδεται από τον μάνατζερ. Αυτό ισχύει γιατί οι επαγγελματίες μπορεί να έχουν το συμφέρον να αποκρύψουν τη χαμηλή τους απόδοση, αποδίδοντας άλλη σημασία. Επομένως, ένα μονοπώλιο στην απόδοση σημασίας είτε από τον επαγγελματία είτε από τον μάνατζερ, μπορεί να είναι επιβλαβές.

Η απαγόρευση του μονοπωλίου, μπορεί να πραγματοποιηθεί με το να συμφωνηθούν «οι κανόνες του παιχνιδιού» σε έναν οργανισμό σχετικά με το πώς θα μεταφράζονται οι εικόνες από τα διάφορα τμήματά του. Η ουσία αυτών των κανόνων, είναι ότι και οι επαγγελματίες αλλά και οι μάνατζερ θα δίνουν την εξήγησή τους, θα ανταλλάσσουν τις απόψεις τους και ακολούθως ο μάνατζερ θα αποδίδει την τελική σημασία. Αυτό δημιουργεί μια διεργασία στην οποία διαφορετικές απόψεις «συναγωνίζονται» μεταξύ τους και από τις οποίες γίνεται μετά μια επιλογή.



Μια τέτοια στρατηγική, ανταποκρίνεται στις ιδέες αυτού που αναφέρεται ως πλουραλιστική εκτίμηση<sup>25 26</sup>. Μία από τις κεντρικές ιδέες αυτής της βιβλιογραφίας, είναι ότι διαφορετικοί μέτοχοι μπορεί να έχουν διαφορετική άποψη για την ίδια απόδοση. Αυτοί οι διαφορετικοί μέτοχοι, μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους εκτίμησης της απόδοσης. Η πλουραλιστική εκτίμηση αποδέχεται αυτήν την ποικιλία, προσπαθώντας να την αναγνωρίσει στην τελική εικόνα που παρουσιάζει. Η στρατηγική που εξετάζουμε, συναινεί με τα παραπάνω δεχόμενη ότι διάφορες κρίσεις είναι πιθανές για την ίδια απόδοση και ότι μια συνολική εικόνα απαιτεί μια διεργασία αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους βασικούς μετόχους.

Τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας διεργασίας είναι:

- § Αν παρέχεται η ευκαιρία τόσο στον επαγγελματία όσο και στον μάνατζερ να αποδίδουν σημασία στην εικόνα ενός τμήματος, παραχωρείται και στους δύο «χώρος» (εφόσον το να «παράγεις» την εικόνα της παραγωγής είναι μια δραστηριότητα και το να αποδίδεις σημασία σε αυτή είναι άλλη δραστηριότητα), το οποίο είναι ένα αντικίνητρο για μη ομαλή συμπεριφορά. Οι επαγγελματίες γνωρίζουν ότι ακόμα κι αν έχουν την εικόνα μιας χαμηλής απόδοσης, τους παρέχεται ο «χώρος» να επηρεάσουν την αποδιδόμενη σημασία.
- § Όταν οι σημασίες έρχονται σε αντιπαράθεση, η τελική σημασία θα είναι πιο εμπλουτισμένη από ότι θα ήταν αν υπήρχε ένα μονοπώλιο στην απόδοσή της. Περαιτέρω, όταν ο επαγγελματίας και ο μάνατζερ συμφωνούν σχετικά με μια σημασία, αυτό ως αποτέλεσμα θα είναι πιο εποικοδομητικό.
- § Αν, από την άλλη πλευρά, ο επαγγελματίας και ο μάνατζερ έχουν αντικρουόμενες απόψεις και δε συμφωνούν, είναι άλλο ένα σημαντικό θέμα. Μπορεί, για παράδειγμα, να προκληθεί μια ψυχρή αντίδραση του μάνατζερ απέναντι στην εικόνα της παραγωγής. Ο τελευταίος, μπορεί, επίσης, να μάθει κατά τη διάρκεια διεργασίας απόδοσης σημασίας, ότι η σημασία του επαγγελματία επιδιώκει μόνο να αποκρύψει τη χαμηλή απόδοση και για αυτόν τον λόγο να μεσολαβήσει αποφασιστικά.

---

<sup>25</sup> Smith, G. and Cantley, C. (1985), "Assessing Health Care: A Study in Organisational Evaluation", Open University Press, Philadelphia, PA

<sup>26</sup> Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. (1990), "Fourth Generation Evaluation", Sage, Newbury Park, CA

### Στρατηγική 3<sup>η</sup>: μείωση των λειτουργιών και των τόπων δημόσιας συζήτησης (φόρουμ)

Η εικόνα παραγωγής ενός οργανισμού, μπορεί να έχει ποικίλες λειτουργίες και να χρησιμοποιηθεί σε διάφορα φόρουμ. Η εικόνα παραγωγής ενός δημοτικού τμήματος, για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συγκριθεί με άλλα τμήματα εντός του ίδιου δήμου (λειτουργία και φόρουμ 1) ή με τμήματα άλλων δήμων από έναν εξωτερικό παρατηρητή (λειτουργία και φόρουμ 2) ή για κατανομή του δημοτικού προϋπολογισμού από το δημοτικό συμβούλιο (λειτουργία και φόρουμ 3).

Ο κανόνας είναι ο εξής: όσο περισσότερες είναι οι λειτουργίες τις οποίες πρέπει να ικανοποιεί η εικόνα της παραγωγής και όσο περισσότερα είναι τα διάφορα φόρουμ που την χρησιμοποιούν, τόσο μεγαλύτερο είναι το ρίσκο αύξησης μη ομαλών επιδράσεων. Η στρατηγική αποφυγής ενός τέτοιου ενδεχομένου είναι ότι οι μάνατζερ και οι επαγγελματίες που μετρούν την απόδοση, θα πρέπει να προβούν σε συμφωνίες για τις λειτουργίες και τα φόρουμ<sup>27</sup>. Αυτές οι συμφωνίες, συνεπάγονται ότι θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε ποιες λειτουργίες και φόρουμ θα χρησιμοποιηθεί η εικόνα της παραγωγής και ότι μια μεταγενέστερη αλλαγή των λειτουργιών και των φόρουμ είναι αδύνατη. Τέτοιες συμφωνίες δημιουργούν ένα «διαπραγματεύσιμο περιβάλλον» τόσο για τους μάνατζερ όσο και για τους επαγγελματίες: οι συμφωνίες επιβεβαιώνουν ότι είναι ξεκάθαροι εξ αρχής οι σκοποί τους οποίους η μέτρηση απόδοσης εξυπηρετεί.

Κάτι τέτοιο, μπορεί να είναι αρεστό στους επαγγελματίες, διότι μειώνει το ρίσκο συσσώρευσης των λειτουργιών και των φόρουμ. Αν η εικόνα της παραγωγής προορίζεται για εσωτερική χρήση (φόρουμ) και σκοπεύει μόνο στην εκμάθηση (λειτουργία), ο επαγγελματίας δεν θα φοβάται ότι αυτή η εικόνα θα χρησιμοποιηθεί και για εξωτερικό benchmarking. Αυτό μπορεί να βελτιώσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη, η οποία είναι απαραίτητη για τις διεργασίες εκμάθησης. Το «διαπραγματεύσιμο περιβάλλον», είναι αρεστό και στον μάνατζερ, διότι, μειώνει το ρίσκο των μη ομαλών επιδράσεων. Υπάρχουν λιγότερα κίνητρα για τους επαγγελματίες να θωρακίσουν τους εαυτούς τους,

---

<sup>27</sup> Haselbekke, A.G.J., Klaassen, H.L., Ros, A.P. and In't Veld, R.J. (1990), "Counting Performance: Indicators as a Tool for a (More) Efficient Management of Decentralized Governments" (in Dutch), VNG, The Hague

ενώ η διαλυτική επίδραση είναι επίσης μικρότερη, διότι η μέτρηση απόδοσης έχει περιορισμένη λειτουργία.

Στρατηγική 4<sup>η</sup>: μια στρατηγική επιλογή προϊόντων

Μια στρατηγική-κλειδί είναι να δηλώνουν οι οργανισμοί, ποιο σύστημα μέτρησης απόδοσης εφαρμόζεται σε συγκεκριμένα προϊόντα μόνο και να αφήνουν τα άλλα προϊόντα εκτός του συστήματος. Μια μεταβλητή αυτού, είναι ότι γίνεται ένας διαχωρισμός μεταξύ «βαριάς» μέτρησης απόδοσης (η εκροή μετράται, σχηματίζεται μια κρίση και ακολουθεί επικύρωση) και «ελαφριάς» μέτρησης απόδοσης (η εκροή μετράται μόνο και καταγράφεται). Αυτή η επιλογή προϊόντων, είναι μια στρατηγική επιλογή βασιζόμενη σε δύο κίνητρα:

- i. η πρωτοβουλία για πληρότητα (όλα τα προϊόντα περιλαμβάνονται στη «βαριά» μέτρηση απόδοσης) δεν είναι αποτελεσματική ως προς το κόστος της και τείνει να δημιουργήσει έναν μεγάλο όγκο πληροφοριών<sup>28</sup> και
- ii. οι οργανισμοί στο σύνολό τους μπορούν να επηρεαστούν με ένα περιορισμένο σύνολο προϊόντων μέσω μιας έξυπνης επιλογής

Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα που παράγουν πολυδιάστατα προϊόντα, παρέχουν πάντα και μονοδιάστατα προϊόντα. Η παροχή μόρφωσης είναι μια πολυδιάστατη δραστηριότητα, η οποία είναι δύσκολο να μετρηθεί αλλά ο χρόνος που χρειάζεται να διορθωθούν τα διαγωνίσματα είναι εύκολα μετρήσιμος.

Αν ένας οργανισμός αναγνωρίζει τις διαφορές μεταξύ των προϊόντων, καθίσταται δυνατή μια επιλογή αυτών. Για παράδειγμα, μπορεί να επικεντρωθεί ειδικά στα μονοδιάστατα προϊόντα και σε έναν περιορισμένο αριθμό πολυδιάστατων. Αυτός ο επιμερισμός, μπορεί να συνεπάγεται ότι ο «βαρύς» κύκλος της μέτρησης απόδοσης είναι πλήρης για τα επιλεγμένα προϊόντα και να κινηθεί από τη μέτρηση στην επικύρωση, ενώ η εκροή των μη επιλεγμένων προϊόντων απλά να μετρηθεί («ελαφριά» μέτρηση απόδοσης). Μια τέτοια επιλογή, έχει διάφορα πλεονεκτήματα:

- i. αυτό θα είναι αρεστό στους επαγγελματίες. Οι μάντζερ, σέβονται την πολυδιάστατη φύση των προϊόντων, με το να κρατούν πολλά εκτός του

---

<sup>28</sup> Osborne, D. and Plastrik, P. (2000), *"The Reinventors Field book: Tools for Transforming Your Government"*, Jossey-Bass, San Francisco, CA

συστήματος «βαριάς» μέτρησης απόδοσης. Αυτό παρέχει «χώρο» στους επαγγελματίες και μετριάζει τα κίνητρα θωράκισης των εαυτών τους.

- ii. τα μονοδιάστατα προϊόντα, είναι πιο κατάλληλα για τη μέτρηση απόδοσης και για μια πιο αξιόπιστη κρίση από πλευράς απόδοσης και ως εκ τούτου, οι μάνατζερ, χρειάζεται να υιοθετήσουν μια λιγότερο επιφυλακτική στάση απέναντι σε αυτά.
- iii. η επικέντρωση στα μονοδιάστατα προϊόντα, μπορεί να έχει θετικές επιδράσεις στα πολυδιάστατα προϊόντα του οργανισμού. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός που διεξάγει αυστηρούς ελέγχους στην ώρα που χρειάζεται προκειμένου να διορθωθούν τα διαγωνίσματα και στη διαθεσιμότητα του εκπαιδευτικού υλικού, επιτάσσει μια πειθαρχία στην παραγωγή μονοδιάστατων προϊόντων. Μια τέτοια πειθαρχία, μπορεί να έχει μια άμεση επίδραση στα πολυδιάστατα προϊόντα : μια ενδελεχή προσοχή στα συμφέροντα των μαθητών, στην τήρηση των υποσχέσεων από πλευράς εκπαιδευτικού οργανισμού κ.λπ.

Η ερώτηση-κλειδί είναι τελικά αν η μέτρηση απόδοσης των επιλεγμένων προϊόντων θα έχει, επίσης, έναν θετικό αντίκτυπο στα μη επιλεγμένα προϊόντα. Αν όχι, τότε το σύστημα μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να επεκταθεί και σε άλλα προϊόντα. Αυτό σημαίνει ότι η θετική συμπεριφορά από τους επαγγελματίες μπορεί να επιβραβευτεί με μια περιορισμένη επιλογή των προϊόντων ενώ η αρνητική συμπεριφορά αυτών, θα προκαλέσει την επέκταση του συστήματος.

Στρατηγική 5<sup>η</sup>: ο διάλογος μπορεί να μειώσει το ρίσκο της μέτρησης εκροής

Ο διάλογος μπορεί να εμπλουτίσει την εικόνα της παραγωγής. Η εκροή μπορεί να μειωθεί από το ένα έτος στο άλλο, αλλά αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή οι επαγγελματίες στρέφονται σε καινοτομικές δραστηριότητες οι οποίες οδηγούν σε νέα προϊόντα τα οποία δεν έχουν ακόμα συμπεριληφθεί στο σύστημα. Στο διάλογο, μπορούν οι επαγγελματίες να αναδείξουν τις θετικές ή αρνητικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης εμπλουτίζοντας έτσι την εικόνα της απόδοσης.

## **5. Η ουσία των στρατηγικών χρήσης της μέτρησης απόδοσης**

Τώρα, ποια είναι η ουσία αυτών των στρατηγικών;

ü συγκρατημένη χρήση, «χώρος» και εμπιστοσύνη

Για τους μάνατζερ, αυτές οι στρατηγικές συνεπάγονται ότι θα πρέπει να υιοθετήσουν μια συγκρατημένη στάση. Ανέχονται την ποικιλία (στρατηγικές 1 και 2), επενδύουν στην αλληλεπίδραση με τους επαγγελματίες (στρατηγικές 1,2 και 5) και περιορίζουν τον σκοπό της μέτρησης απόδοσης (στρατηγικές 3 και 4).

Αυτή η εγκράτεια, δημιουργεί «χώρο» για τους επαγγελματίες. Μπορούν να είναι σίγουροι ότι η μέτρηση απόδοσης έχει μια περιορισμένη λειτουργία και ότι μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο αυτή χρησιμοποιείται. Μπορούν, έτσι, να την αποτρέψουν από την εξαγωγή εσφαλμένων συμπερασμάτων με το να αγνοούν τη δυναμική φύση της απόδοσης. Η εγκράτεια και ο «χώρος» βελτιώνουν, επίσης, την εμπιστοσύνη ανάμεσα σε επαγγελματίες και μάνατζερ αποτρέποντας τοιουτοτρόπως τη μέτρηση απόδοσης από το να μετατραπεί σε μια στατική και άδικη δραστηριότητα.

Η εγκράτεια και ο «χώρος» μειώνουν τα κίνητρα για μη ομαλή συμπεριφορά, διότι, η ανάγκη των επαγγελματιών για θωράκιση των εαυτών τους, προβάλλεται λιγότερο ή καθόλου επιτακτική<sup>29</sup>.

ü οι κανόνες του παιχνιδιού

Η μέτρηση απόδοσης, χαράσσεται στη μνήμη, έτσι, ως μια διεργασία αλληλεπίδρασης μεταξύ επαγγελματιών και μάνατζερ. Οι κανόνες του παιχνιδιού μπορούν να συμφωνηθούν για αυτήν τη διεργασία : κανόνες του παιχνιδιού για τους ανεκτούς ορισμούς των προϊόντων, τις λειτουργίες, τα φόρουμ, την απόδοση σημασίας, τον τρόπο κρίσης και το ρόλο του διαλόγου.

Αυτοί οι κανόνες του παιχνιδιού προσφέρουν τόσο στους μάνατζερ όσο και στους επαγγελματίες ένα αυστηρό πλαίσιο. Για τους επαγγελματίες, παρέχουν την εγγύηση ότι ο «χώρος» θα προσφερθεί, ενώ για τους μάνατζερ αποτελούν μια εγγύηση ότι ο παρεχόμενος «χώρος» δε θα καταλήξει σε μια μη δεσμευτική στάση.

---

<sup>29</sup> de Bruijn, H., (2002), “Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement”, The International Journal of Public Sector Management, Τόμ.15 No.7, σελ.578-594

Η μέτρηση απόδοσης φαίνεται ότι αποτελεί μια πολύ ελκυστική πρόταση για τους μάνατζερ : παρέχει στους επαγγελματίες ισχυρά κίνητρα για απόδοση. Το «μάθημα» , όμως, που πηγάζει από τις προαναφερθείσες στρατηγικές, είναι ότι η μέτρηση απόδοσης είναι αποτελεσματική μόνο όταν χρησιμοποιείται με εγκράτεια. Αυτό θέτει την σημαντικότερη πρόκληση για τους μάνατζερ : υπάρχει ένα εργαλείο το οποίο προσφέρει μεγάλες προοπτικές και παρόλα αυτά πρέπει να χρησιμοποιείται με εγκράτεια.

## **6. Το γιατί, τι και πώς της μέτρησης απόδοσης**

Έχει αναγνωριστεί ότι ο σχεδιασμός ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, θα πρέπει να βασίζεται σε τρεις αλληλεπιδρώμενες και εξαρτώμενες μεταξύ τους μεταβλητές, οι οποίες στο σύνολό τους καθορίζουν το γιατί, τι και πώς της μέτρησης απόδοσης.

Αυτές οι μεταβλητές είναι οι εξής : το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, η αποστολή και η στρατηγική του και το εσωτερικό του περιβάλλον, ειδικότερα τα στοιχεία των διεργασιών του<sup>30</sup>.

Ας εξετάσουμε, όμως, κάθε μία από τις παραπάνω μεταβλητές αναλυτικότερα:

### **Εξωτερικό περιβάλλον : το γιατί της μέτρησης απόδοσης**

Το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, περιλαμβάνει μεταβλητές όπως την κατάσταση της μακροοικονομίας και την κρατική νομοθεσία. Ως συνέπεια αυτού, αυτό μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο ευμετάβλητο, αβέβαιο και ανταγωνιστικό, στοιχεία τα οποία στο σύνολό τους επιφέρουν πολυπλοκότητα. Για τους οργανισμούς υπηρεσιών, η δομή είναι απλούστερη, αλλά μεγαλύτερη πολυπλοκότητα αναδεικνύεται από εξωτερικές πηγές, δηλαδή τη μεγαλύτερη περιβαλλοντική τους εξάρτηση<sup>31</sup>. Αυτή η μεγάλη περιβαλλοντική εξάρτηση, είναι μια λειτουργία του γεγονότος ότι οι περισσότερες υπηρεσίες καταναλώνονται και παράγονται ταυτόχρονα, το οποίο σημαίνει ότι πολλοί οργανισμοί που παράγουν υπηρεσίες, δεν μπορούν να διατηρήσουν κάποιας μορφής «απόθεμα», προκειμένου να αντιμετωπίσουν μεγάλο όγκο απαιτήσεων. Αυτό οδηγεί στο ακόλουθο συμπέρασμα:

---

<sup>30</sup> Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.,J., Silvestro, R., and Voss, C. (1991), “*Performance Measurement in Service Businesses*”, CIMA, Λονδίνο

<sup>31</sup> Lowry, J.F. (1990), “*Management accounting and service industries: an exploratory account of historical and current economic contexts*”, Abacus, Τόμ.26 No.2, Σεπτέμβριος, σελ.159-184

Ø όσο πιο ευμετάβλητο, αβέβαιο και ανταγωνιστικό είναι το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, τόσο πιο πιθανό είναι ότι η διοίκηση θα χρειαστεί ένα αλληλεπιδρών σύστημα πληροφόρησης<sup>32</sup>, προκειμένου να διευκολύνει το συχνό διάλογο μεταξύ των διευθυντών των μονάδων του σχετικά με τις στρατηγικές απειλές και τις αβεβαιότητες

Αυτή η ανάγκη για πληροφορίες, προκειμένου να ενισχυθεί η κατάλληλη δράση και η εκμάθηση στο σωστό επίπεδο του οργανισμού και στο επίπεδο διεργασίας λήψης αποφάσεων, αποτελεί το γιατί της μέτρησης απόδοσης. Εν γένει, οι επαγγελματικές υπηρεσίες αντιμετωπίζουν ένα πιο ευμετάβλητο και αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον από τις μαζικές υπηρεσίες και ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να χρειαστούν αλληλεπιδρώντα συστήματα μέτρησης απόδοσης.

#### **Η αποστολή και η στρατηγική του : το τι της μέτρησης απόδοσης**

Το δεύτερο (ασυνεχές) βήμα στο σχεδιασμό ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, είναι να δοθεί προσοχή στη στρατηγική, διότι, ο τύπος της επιλεχθείσας στρατηγικής καθορίζει πρωτίστως το τι πρέπει να μετρηθεί<sup>33</sup>. Υπάρχουν δύο απόψεις-κλειδιά στη στρατηγική μιας μονάδας ενός οργανισμού : η αποστολή την οποία προσπαθεί να επιτύχει και το πώς σκοπεύει να την επιτύχει<sup>34</sup>. Αυτό οδηγεί στο ακόλουθο συμπέρασμα:

Ø η αποστολή και ο τύπος της στρατηγικής, είναι οι πρωτεύουσες καθοριστικές παράμετροι του τι πρέπει να μετρηθεί σε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης μιας υπηρεσίας

#### **Εσωτερικό περιβάλλον: το πώς της μέτρησης απόδοσης**

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, συμπεριλαμβάνει παράγοντες όπως τη σχέση μεταξύ οργανισμού και μονάδας / τμήματος, την επίσημη και ανεπίσημη δομή του οργανισμού, την κουλτούρα και την ιστορία του, τον ρόλο των υπαλλήλων του και τον τύπο διεργασιών του. Αυτό οδηγεί στο ακόλουθο συμπέρασμα:

---

<sup>32</sup> Simons, R. (1991), "Strategic orientation and top management attention to control systems", Strategic Management Journal, Τόμ.12, σελ.49-62

<sup>33</sup> Brignall, T.J. (1993), "Performance measurement and change in local government: a general case and a childcare application", Public Money and Management, Οκτώβριος-Δεκέμβριος, σελ. 23-30

<sup>34</sup> Brignall, T.J.(1994a), "A contingent rationale for cost system design in services", άρθρο το οποίο παρουσιάστηκε στο 17<sup>ο</sup> ετήσιο συνέδριο του European Accounting Association, Βενετία, 6-8 Απριλίου

Ø το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού υπηρεσιών (συμπεριλαμβανομένου του τύπου διεργασιών του), είναι αυτό που θα καθορίσει το πώς πρέπει να μετρηθεί η απόδοση

Ένας συστηματικός τρόπος με τον οποίο θα διαφέρει το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού από το αντίστοιχο ενός άλλου οργανισμού, είναι ο τύπος διεργασιών στις υπηρεσίες του<sup>35</sup>. Ενώ τα εξωτερικά περιβάλλοντα, οι αποστολές και οι στρατηγικές μπορεί να μην ποικίλουν μεταξύ οργανισμών, οι τύποι διεργασιών τους θα διαφέρουν και ως εκ τούτου, θα διαφέρουν τόσο τα συστήματα μέτρησης απόδοσης όσο και οι μηχανισμοί μέτρησης που χρησιμοποιούνται από τον κάθε οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι ενώ το τι πρέπει να μετρηθεί μπορεί να είναι κοινό για πολλούς οργανισμούς, το πώς μετράται μπορεί να χρειαστεί να διαφέρει συστηματικά.

---

<sup>35</sup> Brignall, S., Ballantine, J.,(1996), “*Performance measurement in service businesses revisited*”, International Journal of Service Industry Management, Τόμ.7 No.1, σελ. 6-31



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### A. Βιβλία:

- 1 **Halachmi, A. and Boorsma, P.B. (Eds) (1998)**, *“Inter- and Intra-government Arrangement for Productivity: An Agency Approach”*, Kluwer Academic Publishers, Βοστώνη, MA
- 2 **Zollers, N. and Ramanathan, K.A., (1998)** *“For-profit charter schools and students disabilities: The sordid side of the business of schooling”*, Phi Delta Kappa, Τόμ. 81, σελ.297
- 3 **de Bruijn, H. and ten Heuvelhof, E. (1999)**, *“Decision Making in Networks”*, Lemma Publishers, Utrecht
- 4 **Smith, G. and Cantley, C. (1985)**, *“Assessing Health Care: A Study in Organisational Evaluation”*, Open University Press, Philadelphia, PA
- 5 **Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. (1990)**, *“Fourth Generation Evaluation”*, Sage, Newbury Park, CA
- 6 **Osborne, D. and Plastrik, P. (2000)**, *“The Reinventors Field book: Tools for Transforming Your Government”*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- 7 **Lowry, J.F. (1990)**, “Management accounting and service industries: an exploratory account of historical and current economic contexts”, *Abacus*, Τόμ.26 No.2, Σεπτέμβριος, σελ.159-184

### B. Άρθρα:

1. **Neely, A., Gregory, M. and Platts, K., (1995)**, *“Performance measurement system design: a literature review and research agenda”*, *International Journal of Operations & Production Management*, Τόμ.15 No.4, σελ.80-116
2. **Parker, C.,(2000)**, *“Performance measurement”*, *Work Study*, Τόμ.49 No.2, σελ.63-66
- 3 **Halachmi, A., (2002)**, *“Performance measurement and government productivity”*, *Work Study*, Τόμ.51 No.2, σελ.63-73

- 4 **Townley, B., and Cooper, D., (1998)**, *“Performance measures: rationalization and resistance, a paper for the performance measurement”*, Theory and Practice Conference, Πανεπιστήμιο Cambridge, Cambridge, Ιούλιος
- 5 **Smith, P. (1993)**, *“Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector”*, British Journal of Management, Τόμ.4, σελ. 135-151
- 6 **Osborne, D. and Gaebler, T.,(1992)**, *“Reinventing Government”*, Penguin, Reading
- 7 **Leeuw, F.L., (1996)**, *“Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers”*, Accounting, Auditing Accountability Journal, Τόμ.9 No.2, σελ.92-102
- 8 **Behn, R. D. and Kant, P.A., (1999)**, *“Strategies for avoiding the pitfalls of performance contracting”*, Public Productivity and Management Review, Τόμ.22 No.4, σελ.470-489
- 9 **Carnegy, G.D. and Wolnizer, P.W.,(1996)**, *“Enabling accountability in museums”*, Accounting, Auditing &Accountability Journal, Τόμ.9 No.5, σελ.84 - 99
- 10 **Fiske, E.B. and Ladd, H.F. (2000)**, *“When Schools Compete: A Cautionary Tale”*, The Brooking Institution, Washington, DC
- 11 **Bordewijk, P. and Klaasen, H.L. (2000)**, *“It’s Hard to Get to Know Us”*, VNG, The Hague
- 12 **Sol, H.G. (1985)**, *“Aggregating data for decision support”*, Decision Support Systems, Τόμ.1 No.2, σελ.111-121
- 13 **Haselbekke, A.G.J., Klaassen, H.L., Ros, A.P. and In’t Veld, R.J. (1990)**, *“Counting Performance: Indicators as a Tool for a (More) Efficient Management of Decentralized Governments”* (in Dutch), VNG, The Hague
- 14 **de Bruijn, H., (2002)**, *“Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement”*, The International Journal of Public Sector Management, Τόμ.15 No.7, σελ.578-594
- 15 **Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.,J., Silvestro, R., and Voss, C. (1991)**, *“Performance Measurement in Service Businesses”*, CIMA, Λονδίνο  
Σεπτέμβριος, σελ.159-184
- 16 **Simons, R. (1991)**, *“Strategic orientation and top management attention to control systems”*, Strategic Management Journal, Τόμ.12, σελ.49-62

17 **Brignall, T.J. (1993)**, “*Performance measurement and change in local government: a general case and a childcare application*”, *Public Money and Management*, Οκτώβριος-Δεκέμβριος, σελ. 23-30

18 **Brignall, T.J.(1994a)**, “*A contingent rationale for cost system design in services*”, άρθρο το οποίο παρουσιάστηκε στο 17<sup>ο</sup> ετήσιο συνέδριο του European Accounting Association, Βενετία, 6-8 Απριλίου

19 **Brignall, S., Ballantine, J.,(1996)**, “*Performance measurement in service businesses revisited*”, *International Journal of Service Industry Management*, Τόμ.7 No.1, σελ. 6-31

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **1 Παράμετροι ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης**

Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα μέτρησης απόδοσης, είναι ζωτικής σημασίας για τη διαβεβαίωση των οργανισμών ότι παρέχουν τόσο αποτελεσματικές ως προς το κόστος τους, όσο και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, οι οποίες ικανοποιούν τις ανάγκες των χρηστών τους. Χωρίς ανατροφοδότηση από όλες τις ανωτέρω παραμέτρους και ένα σύστημα το οποίο θα μπορεί να καθιστά τον οργανισμό βέβαιο ότι ενεργεί βάσει αυτών των πληροφοριών, καθίσταται μάταιη η οποιαδήποτε προσπάθεια των μάντζερ να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ενώ πολλοί οργανισμοί καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες να μετρήσουν την απόδοσή τους, η αποτελεσματικότητα των μέτρων που χρησιμοποιούνται, διαφέρει αρκετά. Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής οποιουδήποτε συστήματος μέτρησης απόδοσης, είναι σημαντικό να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις παρακάτω παραμέτρους:

#### **Παράμετρος 1<sup>η</sup> : χρήση ενός ισορροπημένου πλαισίου εκτίμησης της απόδοσης**

Η παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών, απαιτεί ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης σε ένα ευρύ φάσμα παραγόντων. Για παράδειγμα, ένα νοσοκομείο θα πρέπει να παρέχει άψογη κλινική περιποίηση στους ασθενείς του, να μην έχει μεγάλο χρόνο αναμονής και να υιοθετεί τις καλύτερες πρακτικές άλλων νοσοκομείων για να μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες του είναι εξαιρετικές. Επομένως, είναι σημαντικό, να εκτιμάται η απόδοση ενός οργανισμού εντός ενός ισορροπημένου πλαισίου, το οποίο αντανακλά όλους τους παράγοντες που την καθορίζουν. Το σύστημα μέτρησης απόδοσης ενός οργανισμού δημοσίου τομέα θα πρέπει να στοχεύει στα κάτωθι:

- στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων,
- στην ικανοποίηση των «πελατών» του,
- στην υπεροχή του,
- στην εκμάθηση και
- στην καινοτομία

**Παράμετρος 2<sup>η</sup> : να διαβεβαιώνεται ότι μετράται αυτό που ενδιαφέρει τους χρήστες των υπηρεσιών του οργανισμού**

Είναι πολύ δελεαστικό για τους επαγγελματίες εντός οποιουδήποτε οργανισμού, να εκφράζουν την άποψή τους σχετικά με το πώς θα πρέπει να είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες, καθόσον νομίζουν ότι αυτοί είναι οι «ειδικοί». Παρόλ' αυτά, όμως, δεν είναι «ειδικοί» στο να λαμβάνουν αυτές τις υπηρεσίες και χρειάζεται προσεκτική έρευνα με τους χρήστες των παρεχομένων υπηρεσιών, προκειμένου να διαπιστωθεί τι είναι αυτό που τους ενδιαφέρει. Μία ισχυρή ανατροφοδότηση από τους ανωτέρω, καθίσταται απολύτως απαραίτητη τόσο για να μετρηθεί αυτό που τους ενδιαφέρει όσο και για να αναπτυχθούν σχέδια δράσης, προκειμένου για τη διαβεβαίωση των οργανισμών ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες τους, καλύπτουν τις ανάγκες των «πελατών» τους.

**Παράμετρος 3<sup>η</sup> : ανάμειξη του προσωπικού στον καθορισμό των μέτρων**

Είναι σύνηθες το φαινόμενο κατά το οποίο τα μέτρα απόδοσης, αντιλαμβάνονται από τους υπαλλήλους των οργανισμών ως μη σχετικά, μη ρεαλιστικά ή ακατάλληλα προκειμένου να γίνουν παραγωγικά. Αν το προσωπικό δεν αναμειγνύεται στον καθορισμό των μέτρων και αισθάνεται ότι παραπλανείται ή ότι δεν καθοδηγείται σωστά, είναι αναμενόμενο να μην ανταποκριθεί σε αυτά θετικά ή τουλάχιστον με τον τρόπο που προσδοκούσαν οι μάνατζερ. Είναι εύλογο ότι αυτή η συμπεριφορά θα οδηγήσει στην παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών και δε θα επιφέρει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

**Παράμετρος 4<sup>η</sup> : να συμπεριλαμβάνονται τόσο μέτρα αντίληψης, όσο και δείκτες απόδοσης**

Κατά τη μέτρηση απόδοσης, είναι σημαντικό να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στα μέτρα αντίληψης, τα οποία αναδεικνύονται από τους χρήστες των παρεχομένων υπηρεσιών και τους δείκτες απόδοσης, οι οποίοι καταγράφονται άμεσα από τον οργανισμό. Για παράδειγμα, η μέτρηση του μέσου χρόνου αναμονής ενός ασθενούς για την είσοδό του στο χειρουργείο, το οποίο αποτελεί έναν δείκτη απόδοσης του νοσοκομείου, είναι σημαντική, καθώς αυτό θα αποδείξει εάν έχει βελτιωθεί ο χρόνος αναμονής. Παρόλ' αυτά, όμως, δε θα αποτελέσει ένδειξη του αν ο συγκεκριμένος ασθενής είναι ικανοποιημένος ή εκνευρισμένος με τη διάρκεια του χρόνου αναμονής.

Ένα προσεκτικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο για τους ασθενείς, το οποίο αποτελεί μέτρο αντίληψης, θα έδινε μια ένδειξη του ανωτέρω και ως εκ τούτου χρειάζονται και τα δύο είδη μέτρων. Άλλο ένα πλεονέκτημα των μέτρων αντίληψης, είναι ότι μπορούν να δείξουν με απόλυτη ακρίβεια τις διαρκώς μεταβαλλόμενες προσδοκίες.

**Παράμετρος 5<sup>η</sup> : χρήση ενός συνδυασμού μέτρων αποτελεσμάτων και μέτρων διεργασιών**

Συχνά συζητάται ποια είναι πιο κατάλληλα: τα μέτρα διεργασιών ή τα μέτρα αποτελεσμάτων<sup>36</sup>. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων ,π.χ. εάν ένας άρρωστος ασθενής αναρρώσει, είναι σημαντική διότι, είναι ιδιαίτερας χρησιμότητας για τους χρήστες των υπηρεσιών. Παρομοίως, τα μέτρα διεργασιών, είναι σημαντικά, διότι μετρούν τον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία , κάτι το οποίο είναι επίσης σημαντικό και χρήσιμο για τους αποδέκτες των παρεχομένων υπηρεσιών. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας να ελέγχεται ένας συνδυασμός μέτρων αποτελεσμάτων και μέτρων διεργασιών.

Ένα πρόβλημα που προκύπτει με τα μέτρα αποτελεσμάτων, είναι ότι τα αποτελέσματα μπορεί να προκύψουν μετά από αρκετό χρονικό διάστημα, κατά το οποίο μπορεί να έχουν αλλάξει και οι διεργασίες. Παρόλ'αυτά, όμως, ελλοχεύει και ένας κίνδυνος στη χρήση μέτρων διεργασιών, αν αυτές δε συνδυάζονται με τα μέτρα αποτελεσμάτων ή με την ικανοποίηση των χρηστών των παρεχομένων υπηρεσιών.

**Παράμετρος 6<sup>η</sup> : υπολογισμός του κόστους μέτρησης απόδοσης**

Τα μέτρα απόδοσης, είναι χρήσιμα, μόνο αν οι ωφέλειες που απορρέουν από αυτά, ξεπερνούν το κόστος ανάληψής τους. Η μέτρηση απόδοσης, μπορεί να οριστεί ως<sup>37</sup> «η αξιολόγηση του κατά πόσο καλά διοικούνται οι οργανισμοί και της αξίας που αυτοί παραδίδουν στους πελάτες τους». Ένα ενδιαφέρον συμπέρασμα που απορρέει από τον παραπάνω ορισμό , εφόσον η μέτρηση απόδοσης από μόνη της αποτελεί μέρος του πώς διοικείται ένας οργανισμός, είναι ότι θα πρέπει, επίσης, να είναι αποτελεσματική ως προς το κόστος της και να αποδίδει αξία.

---

<sup>36</sup> Moullin, M. (2004), “Eight essentials of performance measurement”, International Journal of Health Care Quality Assurance, Τόμ.17 No.3, σελ.110-112

<sup>37</sup> Moullin, M. (2002), “Delivering Excellence in Health and Social Care” ,Open University Press, Buckingham

**Παράμετρος 7<sup>η</sup> :** ύπαρξη ξεκάθαρων συστημάτων έτσι ώστε η ανατροφοδότηση από τα μέτρα να μετατρέπεται σε στρατηγική για δράση

Πολλοί οργανισμοί συλλέγουν μεγάλο όγκο πληροφοριών, αλλά δεν έχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα προκειμένου να μετατρέψουν την ανατροφοδότηση από τις συλλεχθείσες πληροφορίες, σε μια στρατηγική για δράση. Ο κύκλος R.A.D.A.R.-results, approach, deploy, assess και review-που χρησιμοποιείται στο Excellence Model, είναι ένα παράδειγμα συστηματικής προσέγγισης μετατροπής της ανατροφοδότησης σε δράση. Στο στάδιο των αποτελεσμάτων, αναλύονται τα μέτρα με τη σύγκριση της παρούσας με την προηγούμενη και την επιθυμητή απόδοση. Τα δύο επόμενα στάδια, είναι προκειμένου να εντοπιστούν οι προσεγγίσεις που χρειάζονται για τη βελτίωση της απόδοσης και να αναπτυχθούν και εκτός του οργανισμού. Το τέταρτο στάδιο, είναι η εκτίμηση και η ανασκόπηση των νέων προσεγγίσεων και των μέτρων που χρησιμοποιήθηκαν, προτού ξαναρχίσει ο κύκλος.

**Παράμετρος 8<sup>η</sup> :** τα συστήματα μέτρησης πρέπει να επικεντρώνονται στη συνεχή βελτίωση και όχι σε μια κουλτούρα «ποιος έφταιξε»

Η τελευταία και ίσως πιο σημαντική παράμετρος, στην οποία πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής οποιουδήποτε συστήματος μέτρησης απόδοσης, είναι να διασφαλίζεται ότι το σύστημα μέτρησης επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση –βελτιωμένες υπηρεσίες προς τους χρήστες αυτών- και όχι στην αναζήτηση των υπαιτιών σε περίπτωση που η απόδοση σε ένα συγκεκριμένο μέτρο είναι χαμηλότερη από την επιδιωκόμενη. Η έμφαση πρέπει να δίνεται στο «τι πήγε στραβά» και πώς αυτό που προέκυψε μπορεί να αντιμετωπιστεί σε περίπτωση επανεμφάνισής του στο μέλλον.

Ένας συνδυασμός όλων των ανωτέρω παραμέτρων κατά το στάδιο σχεδιασμού και εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, μπορεί να διασφαλίσει την υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής για έναν οργανισμό και να βοηθήσει τον μάνατζερ στην κατανομή των πόρων του οργανισμού στις πιο αποτελεσματικές δραστηριότητες βελτίωσης<sup>38</sup>.

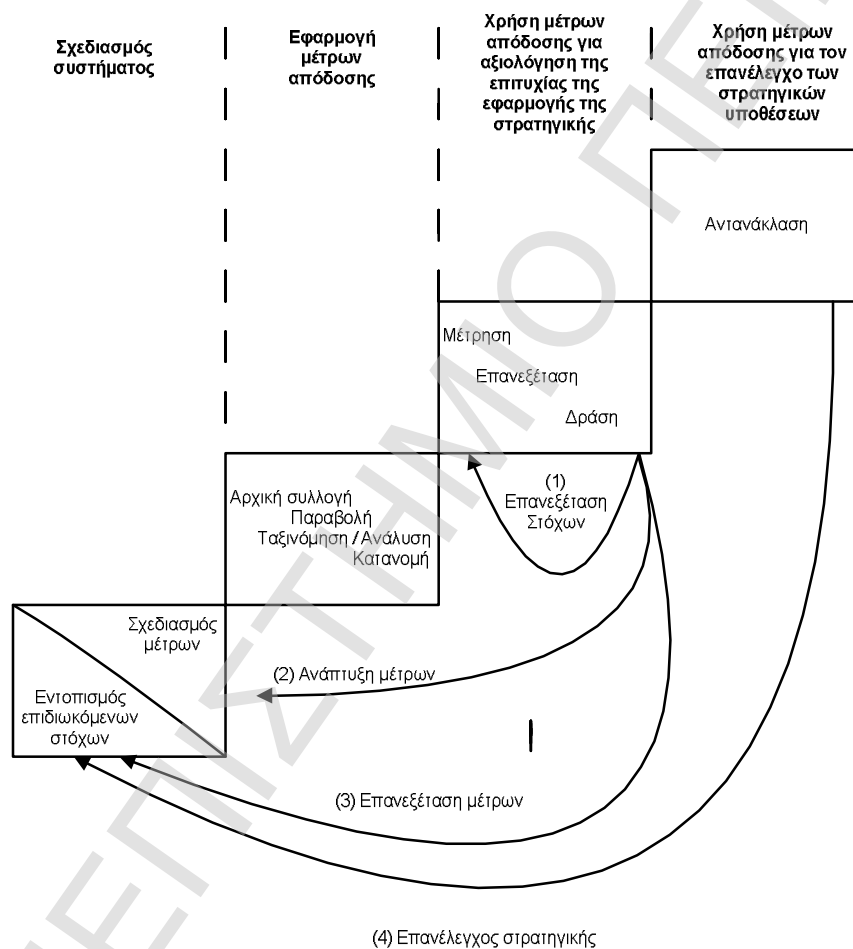
---

<sup>38</sup> Tangen, S., (2003), 'An overview of frequently used performance measures', Work Study, Τόμ. 52 No.7,σελ. 347-354

## 2. Στάδια εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης

Η διαδικασία ανάπτυξης των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, μπορεί να διαιρεθεί σε τρία κύρια στάδια (βλ. Διάγραμμα 1):

- i. τον σχεδιασμό των μέτρων απόδοσης
- ii. την εφαρμογή των μέτρων απόδοσης και
- iii. την χρήση των μέτρων απόδοσης



**Διάγραμμα 1:** Φάσεις σχεδιασμού ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης

Κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια, περιγράφεται στη συνέχεια.

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, προκύπτει ότι το στάδιο σχεδιασμού ενός μέτρου απόδοσης, μπορεί να υποδιαιρεθεί : στον εντοπισμό των επιδιωκόμενων στόχων που πρέπει να μετρηθούν και στον σχεδιασμό τους. Υπάρχει μια γενική ομοφωνία ότι τα μέτρα θα πρέπει να προέρχονται από την στρατηγική του οργανισμού και σε όλη τη



βιβλιογραφία, είναι κυρίαρχη η ιδέα ότι οι διεργασίες πρέπει να απαντούν στην ερώτηση «τι πρέπει να μετρήσουμε;»<sup>39</sup>. Όλα τα μέτρα απόδοσης, πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνεται η ανάπτυξη μιας γενικής συμπεριφοράς εντός ενός οργανισμού, η οποία να υποστηρίζει την στρατηγική του.

Για τις ανάγκες της κατηγοριοποίησης, ως εφαρμογή ενός μέτρου απόδοσης, ορίζεται το στάδιο εκείνο στο οποίο τα συστήματα και οι διαδικασίες εναρμονίζονται έτσι, ώστε να συλλέγονται εκείνα τα δεδομένα τα οποία καθιστούν εφικτές τις συχνές μετρήσεις. Αυτό μπορεί να εμπεριέχει τον προγραμματισμό υπολογιστών έτσι ώστε να εντοπίζονται τα δεδομένα που ήδη χρησιμοποιούνται στο σύστημα και να παρουσιάζονται με έναν πιο ουσιαστικό τρόπο. Μπορεί, επίσης, να εμπεριέχει την εισαγωγή νέων διαδικασιών, προκειμένου να ανιχνεύονται πληροφορίες, οι οποίες πριν δεν καταγράφονταν.

Η χρήση των μέτρων απόδοσης, διαχωρίζεται σε δύο υποδιαίρεσεις : πρώτον, τη μέτρηση επιτυχίας της εφαρμογής της στρατηγικής ενός οργανισμού<sup>40</sup>, καθώς τα μέτρα προέρχονται από αυτή και δεύτερον, τον έλεγχο της ισχύος αυτής της στρατηγικής και τον επανέλεγχο των υποθέσεων.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι τα ανωτέρω στάδια του σχεδιασμού, της εφαρμογής και της χρήσης μέτρων απόδοσης, είναι ιδεατά. Αυτή είναι η σειρά των σταδίων μέσω της οποίας πρέπει να εξελίσσεται ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης. Παρόλ'αυτά, όμως, τα στάδια μπορούν να υπερκαλύπτονται, καθώς διαφορετικά μέτρα απόδοσης, εφαρμόζονται με διαφορετική αναλογία. Ορισμένα μέτρα, μπορούν να εφαρμοστούν πριν τον τελικό σχεδιασμό όλων των υπολοίπων<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Globerson, S., (1985), "Issues in developing a performance criteria system for an organisation", *International Journal of Production Research*, Τόμ. 23 No.4, σελ.639-646

<sup>40</sup> Vitale, M.R. and Mavrinac, S.C.(1995), "How effective is your performance measurement system?", *Management Accountant*, Αύγουστος, σελ.43-47

<sup>41</sup> Bourne, M., Mills, J., Neely, A., Platts, K., and Wilcox, M.,(2000), "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Τόμ.20 No.7, σελ.754-771

### **3. Τα «συστατικά» ενός δυναμικού συστήματος μέτρησης απόδοσης**

Το γεγονός ότι τα συστήματα μέτρησης απόδοσης πρέπει να επιτυγχάνουν την ευθυγράμμισή τους με τις στρατηγικές προτεραιότητες, είναι ένα θεμελιώδες συμπέρασμα στη βιβλιογραφία που αναφέρεται στη μέτρηση απόδοσης<sup>42</sup>. Παρόλ' αυτά, όμως, αναγνωρίζεται ,επίσης, κοινώς, ότι τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού , δεν είναι στατικό αλλά αντίθετα αλλάζει διαρκώς, για αυτό και τα συστήματα μέτρησης απόδοσης πρέπει να είναι δυναμικά:

- όντας ευαίσθητα στις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού,
- αναθεωρώντας και ιεραρχώντας εκ νέου τους εσωτερικούς στόχους, όταν οι αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι αρκετά σημαντικές,
- μετασχηματίζοντας τις αλλαγές σε εσωτερικούς στόχους και τις προτεραιότητες σε κρίσιμα μέρη του οργανισμού, εξασφαλίζοντας τοιούτοτρόπως την ευθυγράμμισή τους, ανεξαρτήτως καταστάσεων,
- διασφαλίζοντας ότι τα επιτευχθέντα οφέλη μέσω των προγραμμάτων βελτίωσης, διατηρούνται.

Επομένως, ένα δυναμικό σύστημα μέτρησης απόδοσης πρέπει να αποτελείται από (βλ. Διάγραμμα 2)<sup>43</sup>:

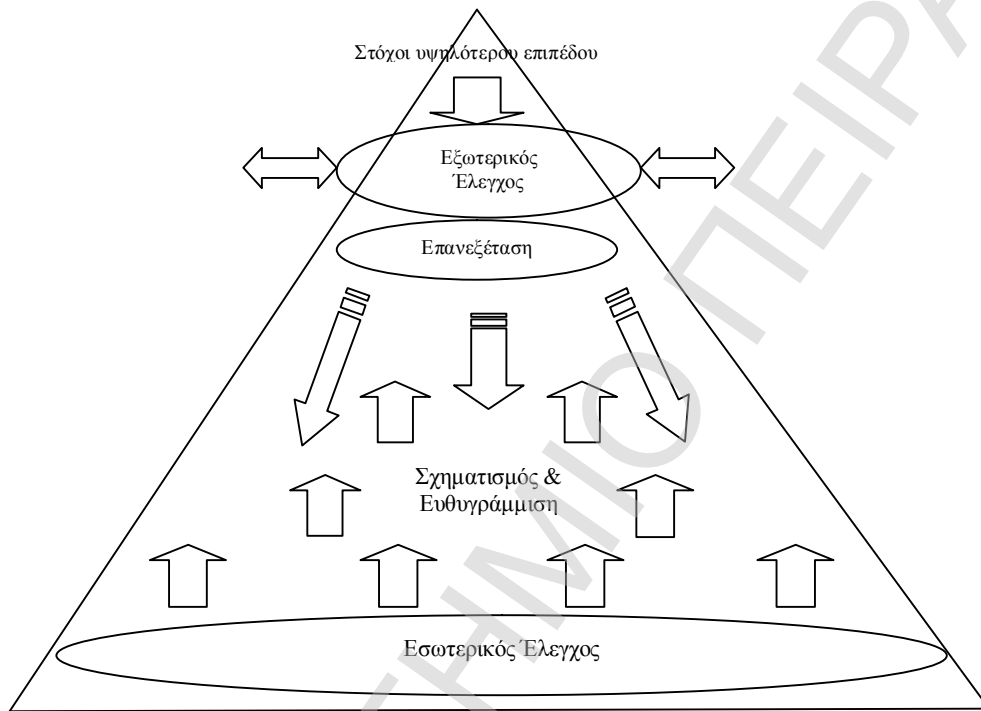
- § ένα εξωτερικό σύστημα ελέγχου, το οποίο συνεχώς ελέγχει τις αλλαγές που επέρχονται στο εξωτερικό περιβάλλον,
- § ένα εσωτερικό σύστημα ελέγχου, το οποίο συνεχώς ελέγχει τις αλλαγές που επέρχονται στο εσωτερικό περιβάλλον και προειδοποιεί όταν επιτυγχάνονται συγκεκριμένα όρια απόδοσης,
- § ένα σύστημα επανεξέτασης, το οποίο χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που λαμβάνει τόσο από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους όσο και από τους στόχους

<sup>42</sup> Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996), "Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, MA

<sup>43</sup> Begemann, C., Bititci, U.S. and Turner, T. (2000), "Dynamics of performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Τόμ.20 No.6, σελ.692-704

και τις προτεραιότητες ,οι οποίες τίθενται από συστήματα υψηλότερου επιπέδου , προκειμένου να καθορίσει τους εσωτερικούς στόχους και τις προτεραιότητες και τέλος,

§ ένα εσωτερικό σύστημα σχηματισμού, το οποίο μετατρέπει τους αναθεωρηθέντες στόχους και τις προτεραιότητες σε κρίσιμα μέρη του συστήματος.



**Διάγραμμα 2:** Μοντέλο δυναμικών συστημάτων μέτρησης απόδοσης

#### **4. Η εφαρμογή συστημάτων μέτρησης απόδοσης ως πρωτοβουλία «μεταμόρφωσης»**

Η εισαγωγή της μέτρησης απόδοσης σε έναν οργανισμό, δεν είναι τόσο εύκολη. Όπως συμβαίνει με κάθε πρωτοβουλία για αλλαγή, υπάρχουν συχνά εμπόδια τα οποία προκύπτουν στην πορεία για την εφαρμογή νέων προγραμμάτων, πολιτικών, τεχνολογίας ή μεθόδων εργασίας. Παρόλ' αυτά, όμως, υπάρχουν κάποια βήματα τα οποία μπορεί να «ακολουθήσει» ένας οργανισμός,-είτε δραστηριοποιείται στον δημόσιο είτε

δραστηριοποιείται στον ιδιωτικό τομέα-προκειμένου να διασφαλίσει την επιτυχή εφαρμογή των συστημάτων μέτρησης απόδοσής του<sup>44</sup>.

Αυτά τα βήματα περιγράφονται στη συνέχεια:

**Βήμα 1<sup>ο</sup> : να διασφαλίζεται ότι ο γενικός διευθυντής του οργανισμού θεωρείται ξεκάθαρα ένας ενεργός καταλύτης για αλλαγή**

Η εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης ή οποιαδήποτε άλλη πρωτοβουλία για αλλαγή, δεν είναι μια βραχυπρόθεσμη προσπάθεια. Καθώς ξεκινούν οι πρωτοβουλίες για την εισαγωγή της μέτρησης απόδοσης, προβάλλεται συχνά αντίσταση, τόσο δυσδιάκριτη όσο και πρωτοφανής στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο εκτελείται η εργασία, στον σχεδιασμό των διεργασιών, ή στη δομή του οργανισμού. Σε ένα τέτοιο κλίμα, ο γενικός διευθυντής του οργανισμού, χρειάζεται να αναλάβει σθεναρό και ορατό ρόλο στην προβολή μιας αδήριτης ανάγκης για αλλαγή. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναληφθούν ανάλογες προσπάθειες από τον γενικό διευθυντή του οργανισμού, διότι είναι ο μόνος τρόπος να πειστούν οι υπάλληλοι ότι οι προσπάθειες για αλλαγή συμβαίνουν στην πραγματικότητα.

**Βήμα 2<sup>ο</sup> : να παραμένει ο γενικός διευθυντής του οργανισμού κοντά στους υπαλλήλους του, προκειμένου να αντιλαμβάνεται τη φύση των νέων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν**

Ένας από τους καλύτερους τρόπους με τον οποίο ο γενικός διευθυντής ενός οργανισμού μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους του να καταλάβουν τη σημασία της μέτρησης απόδοσης, είναι να συζητά μαζί τους για αυτή. Μια τέτοια μέθοδος, καλλιεργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στον γενικό διευθυντή και τους υπαλλήλους του, οι οποίοι σπάνια έρχονται σε επαφή μαζί του και μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στον δημόσιο τομέα, όπου η έννοια της ιεραρχίας είναι πιο έντονη από τον ιδιωτικό τομέα.

**Βήμα 3<sup>ο</sup> : εισαγωγή ριζικών αλλαγών στην ηγεσία τμημάτων – διευθύνσεων, προκειμένου να αναδειχθεί η σοβαρότητα της μέτρησης απόδοσης**

Πολλοί από τους σημερινούς πιο αποτελεσματικούς ηγέτες της αλλαγής, φρονούν ότι ένας από τους καλύτερους τρόπους επιτάχυνσης των πρωτοβουλιών για μέτρηση απόδοσης, είναι η προσωρινή ανάθεση διευθυντών σε συγκεκριμένους τομείς, όπου η

---

<sup>44</sup> Thomson, T. (1999), "The Dynamics of Introducing Performance Metrics into an Organization", National Productivity Review, John Wiley & Sons

μέτρηση καθίσταται πιο έντονη. Αυτό, προσδίδει σε τέτοιες προσπάθειες μια επιτακτικότητα, η οποία διαπερνάται στους υπαλλήλους ταχύτατα.

**Βήμα 4<sup>ο</sup> :** να συνδέεται η εφαρμογή οποιουδήποτε νέου συστήματος, με ταυτόχρονες πρωτοβουλίες από την διεύθυνση προσωπικού, προκειμένου να ενισχύεται η σημασία των νέων μεθόδων εργασίας

Ένας αποτελεσματικός τρόπος διασφάλισης της επιτυχίας των νέων μέτρων απόδοσης, είναι η σύνδεση της εισαγωγής τους με νέες πρακτικές διοίκησης, νέες περιγραφές αντικειμένου εργασίας, εκσυγχρονισμένα προγράμματα εκπαίδευσης και προσπάθειες ενθάρρυνσης των υπαλλήλων. Η εφαρμογή μιας ανάλογης πρακτικής, συντελεί στην αλλαγή συνηθειών, συμπεριφορών ή στάσεων απέναντι στην εργασία και τελικώς, οδηγεί σε μια νέα κουλτούρα εργασίας, απαραίτητης για την αποτελεσματική αξιοποίηση της επιτυχίας, με την χρήση των νέων μέτρων απόδοσης μακροπρόθεσμα.

**Βήμα 5<sup>ο</sup> :** δημιουργία μιας «καμπάνιας» επικοινωνίας, προκειμένου να τονιστεί η σημασία της μέτρησης απόδοσης εντός του οργανισμού

Πράττοντας τοιούτοτρόπως, θα πρέπει τα μηνύματα που «στέλλονται» στους υπαλλήλους να είναι ξεκάθαρα και συχνά. Σε πολλές περιπτώσεις, ανακοινώνεται έντονα από τον γενικό διευθυντή ενός οργανισμού η πρωτοβουλία εισαγωγής ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, αλλά δεν συνεχίζεται η απόδοση σημασίας στη συνεχή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού. Οι επικοινωνίες, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται έτσι, ώστε να τονίζεται η σημασία της μέτρησης απόδοσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Ταυτόχρονα, θα πρέπει οι διευθυντές να μετατρέψουν την συζήτηση για τα μέτρα απόδοσης, σε καθημερινό μέρος της επικοινωνίας τους με τους υπαλλήλους. Θα πρέπει, επίσης, να αναδεικνύεται ο τρόπος με τον οποίο η καθημερινή εργασία ενός υπαλλήλου συνδέεται με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

**Βήμα 6<sup>ο</sup> :** να εορτάζονται οι μικρές «νίκες» στην πορεία για την πλήρη και επιτυχή εφαρμογή του συστήματος μέτρησης απόδοσης

Ο συντονισμός οποιουδήποτε είδους οργανωσιακής αλλαγής είναι δύσκολος. Αποθαρρύνει τους εμπλεκόμενους των οποίων το ηθικό μειώνεται στη διαδικασία. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει οι γενικοί διευθυντές των οργανισμών, να θέτουν υψηλούς στόχους, οι οποίοι, όταν επιτυγχάνονται, μπορούν να εορτάζονται ως μικρές «νίκες»

στην πορεία για την πλήρη εφαρμογή του συστήματος μέτρησης απόδοσης. Τέτοιες προσπάθειες, συντελούν στην επιβράβευση και την αναγνώριση αυτών που εργάζονται για την εγκαθίδρυση της μέτρησης απόδοσης και βοηθά τους αποθαρρυνθέντες να «επανενεργοποιηθούν».

**Βήμα 7<sup>ο</sup> : να μην επιτρέπεται το τέλειο να αποτελεί εχθρό του καλού**

Δεν υπάρχουν τέλεια συστήματα μέτρησης απόδοσης. Κατά τη δημιουργία μέτρων απόδοσης και στόχων, δε θα πρέπει να αγνοείται ότι κάθε μέτρο υπόκειται σε περιορισμούς και ότι τα μέτρα απόδοσης και τα υποστηρικτικά συστήματα, θα γίνονται καλύτερα και πιο ξεκάθαρα με την πάροδο του χρόνου.

Η εισαγωγή της μέτρησης απόδοσης σε έναν οργανισμό δεν είναι εύκολη, αλλά τα οφέλη μπορεί να είναι πολλά και σημαντικά. Το «κλειδί» της επιτυχίας, έγκειται στην αντίληψη αυτών των προσπαθειών ως πρωτοβουλία για αλλαγή με όλες τις δυναμικές και τα προβλήματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν , καθώς συνεχίζεται η διαδικασία της εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης. Αυτοί οι οποίοι δίνουν προσοχή και έμφαση στα θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους τους και τα οποία εμφανίζονται στην πορεία για την εφαρμογή του ανωτέρω συστήματος, θα επιτύχουν σε λιγότερο χρόνο από όσο μπορεί να είχαν σκεφτεί, διότι οι υπάλληλοί τους θα έχουν ενθαρρυνθεί να γίνουν μέρος της όλης διαδικασίας.

**5. Προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν κατά το στάδιο εφαρμογής και χρήσης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης**

Αρκετά προβλήματα μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια εφαρμογής και χρήσης των συστημάτων μέτρησης απόδοσης , ανάμεσα στα οποία είναι η έλλειψη κοινοχρησίας πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων ή διευθύνσεων ενός οργανισμού<sup>45</sup>. Οι διεργασίες επικοινωνίας, παρέχουν πληροφορίες σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο τη λήψη αποφάσεων και την επίτευξη των στόχων. Η επικοινωνία εντός ενός οργανισμού, διενεργείται με δύο τρόπους : οριζοντίως και

---

<sup>45</sup> Daft, R.L., and Steers, R.M. (1986), "Organizations: A Micro / Macro Approach", Scott, Foresman and Co., Glenview, IL

καθέτως<sup>46</sup>. Η οριζόντια επικοινωνία (η οποία συχνά εκλαμβάνεται ως αλληλεπίδραση), είναι η ροή, η οποία λαμβάνει χώρα ανάμεσα στα διάφορα τμήματα ή διευθύνσεις ενός οργανισμού, με απώτερο στόχο τον συντονισμό. Αυτό το είδος επικοινωνίας γίνεται ολοένα και αυξανόμενα σημαντικό, καθώς αυξάνεται η πολυπλοκότητα του έργου και ο αριθμός των απαιτήσεων για πληροφορίες<sup>47</sup>. Πιθανότατα, καθώς προχωρούμε στην κοινωνία των πληροφοριών, η κάθετη επικοινωνία θα γίνει λιγότερο σημαντική, ενώ αντίθετα, η οριζόντια επικοινωνία θα γίνει περισσότερο σημαντική<sup>48</sup>.

Μία μορφή έρευνας στην οριζόντια επικοινωνία, είναι σε όρους «απαιτούμενης αλληλεπίδρασης», μία κατάσταση στην οποία η αλληλεξάρτηση μεταξύ των έργων, είναι απαραίτητη προκειμένου αυτά να τελεστούν σωστά και «προαιρετικής αλληλεπίδρασης», όπου παρέχεται η ευκαιρία για αλληλεπίδραση, πλην, όμως, δεν απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου<sup>49</sup>. Η αλληλεπίδραση που σχετίζεται με το έργο, μπορεί να επηρεάσει την εκτέλεση αυτού θετικά. Επίσης, όταν οι υπάλληλοι ενός οργανισμού, αισθάνονται ότι συμμετέχουν στις διαδικασίες, είναι πιο αφοσιωμένοι σε αυτόν και αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι.

Το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο συχνά αναφέρεται ως οργανωσιακό περιβάλλον, αποτελείται από όλα τα στοιχεία εκτός των «συνόρων» του οργανισμού και συμπεριλαμβάνει στοιχεία ανταγωνισμού, τεχνολογίας, οικονομίας και άλλα στοιχεία τα οποία κατά κάποιον τρόπο σχετίζονται με την απόδοση του οργανισμού. Ένας οργανισμός χρειάζεται πληροφορίες από το περιβάλλον του προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις και να γίνουν σχέδια για το μέλλον. Οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη αβεβαιότητα, χρειάζονται μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών, ο οποίος αν δεν διαχειριστεί σωστά, μπορεί να «υπερφορτώσει» τον οργανισμό και να τον οδηγήσει σε λάθος αποφάσεις.

---

<sup>46</sup> Dumond, E.J.(1994), “Making Best Use of Performance Measures and Information”, *International Journal of Operations & Production Management*, Τόμ.14 No.9, σελ.16-31

<sup>47</sup> Huseman, R.C. and Alexander III, E.R.(1979), “Communication and the Managerial Function : A Contingency Approach”, in Huseman, R.C. and Carroll, A.B. (Eds), *Readings in Organizational Behavior: Dimensions of Management Actions*, Allyn & Bacon, Boston, MA, σελ. 326-335

<sup>48</sup> Drucker, P.F.(1985), “Playing the Information-based Orchestra”, *Wall Street Journal*, 4 Ιουνίου, σελ.32

<sup>49</sup> Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976), “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Τόμ.16, σελ.250-279

Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να δυσχεράνει την ικανότητα του οργανισμού να υιοθετήσει μια πιο δυναμική προσέγγιση στα συστήματα μέτρησης απόδοσης, είναι η έλλειψη ενός δομημένου πλαισίου, το οποίο επιτρέπει στον οργανισμό να διαφοροποιήσει τα μέτρα βελτίωσης από τα μέτρα ελέγχου και να αναπτύξει αιτιολογικές σχέσεις ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους και τις διεργασίες-δραστηριότητες. Η έλλειψη ενός πλαισίου σωστά δομημένου, δεν επιτρέπει, επίσης, στον οργανισμό να διαχειριστεί αποδοτικά και αποτελεσματικά τη δυναμική των συστημάτων μέτρησης απόδοσής του και περαιτέρω, καθιστά εξαιρετικά δύσκολη την ποσοτικοποίηση των σχέσεων μεταξύ των μέτρων που υπάρχουν στα συστήματα μέτρησης<sup>50</sup>.

## **6. Ένα πλαίσιο ανάπτυξης ποιοτικά καλύτερων μέτρων απόδοσης**

Στην παρούσα ενότητα, θα εξετάσουμε τρεις διεργασίες, οι οποίες στο σύνολό τους, παρέχουν ένα πλαίσιο, το οποίο συντελεί στον σχεδιασμό καλύτερων ποιοτικά μέτρων απόδοσης:

### **i. Ποια είναι η φύση της πραγματικότητας;**

Μια διεξοδική άποψη της φύσης της πραγματικότητας, θα βοηθούσε αυτούς που σχετίζονται με τον σχεδιασμό των μέτρων απόδοσης να κατανοήσουν τον πυρήνα της έννοιας του τι μετράται. Είναι επιτακτική ανάγκη να κατανοηθεί πλήρως η έννοια του τι μετράται<sup>51</sup>. Αυτό θα βοηθούσε τους «σχεδιαστές» των μέτρων απόδοσης να αποκτήσουν έναν ξεκάθαρο, προσγειωμένο και εύλογο ορισμό του φαινομένου που επιθυμούν να μετρήσουν. Αυτή η διαδικασία, θα πρέπει να προηγείται της ανάπτυξης του εργαλείου μέτρησης.

Μία κοινή πλευρά αυτής της πραγματικότητας, είναι οι περιπτώσεις όπου το φαινόμενο δεν μπορεί να μετρηθεί αξιόπιστα, καθόσον σημαντικά του στοιχεία κείνται σε υποκειμενικές «περιοχές». Μπορεί σε ανάλογη περίπτωση να είναι απαραίτητη η κατά κάποιον τρόπο υποδιαίρεση του φαινομένου σε στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε αυτό και τα οποία μπορούν αξιόπιστα και αποκλειστικά

<sup>50</sup> Begemann, C., Bititci, U.S. and Turner, T. (2000). ό.π.

<sup>51</sup> Moilanen, R. (2001), "Diagnostic tools for learning organization", *The Learning Organization*, Τόμ. 8 No. 1, σελ. 6-20



να μετρηθούν. Για παράδειγμα, αν η μέτρηση της διεργασίας εκμάθησης, δεν μπορεί να μετρηθεί αξιόπιστα, θα μπορούσε κάποιος να μετρήσει τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, οι οποίοι την διευκολύνουν. Αν και αυτό δεν ικανοποιεί τις ακαδημαϊκές απαιτήσεις της ακρίβειας και της ολοκλήρωσης, παρέχει ένα εργαλείο, το οποίο ενεργεί σαν «ανεκτίμητος αντικαταστάτης» για έναν επαγγελματία, οποίος προσπαθεί να θεμελιώσει την έννοια της εκμάθησης σε έναν οργανισμό. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, παρέχουν τις απαραίτητες καταστάσεις για την επιτυχή διευκόλυνση.

**ii. Ποιες είναι οι διεργασίες που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή του μέτρου απόδοσης;**

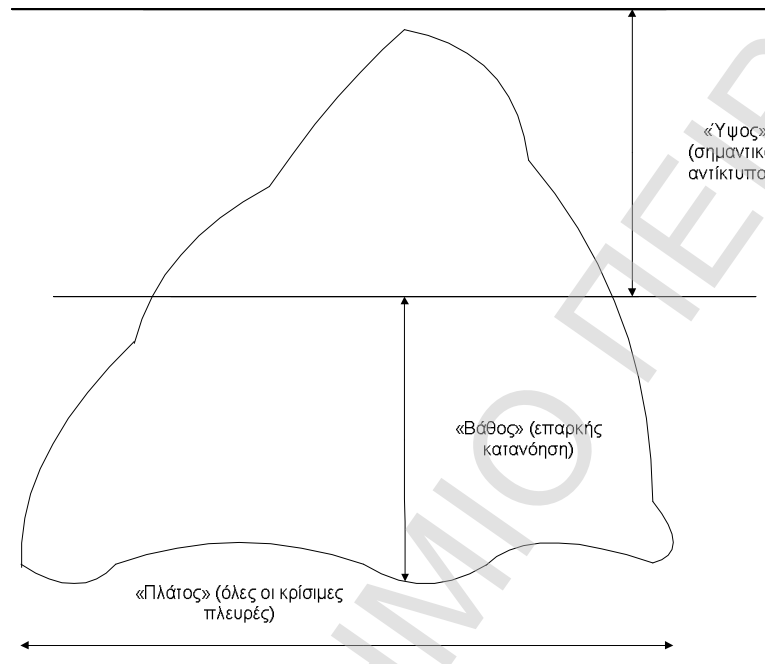
Οι διεργασίες (ή τα στοιχεία) που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή των μέτρων απόδοσης, πρέπει να έχουν:

- «πλάτος»-οι διεργασίες πρέπει να καλύπτουν τις περισσότερες κρίσιμες πλευρές του φαινομένου,
- «βάθος»-οι διεργασίες πρέπει να είναι επαρκώς κατανοητές και να έχουν βάθος και
- «ύψος»-οι διεργασίες πρέπει να επιφέρουν έναν σημαντικό αντίκτυπο στο υπό μέτρηση φαινόμενο

Το «πλάτος», «βάθος» και «ύψος» των διεργασιών, προσδιορίζει την «μάζα» ενός ποιοτικού μέτρου απόδοσης. Στο παρόν σημείο, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η αναλογία του παγόβουνου (βλ. Διάγραμμα 3). Όσο ευρύτερα είναι τα ανωτέρω γνωρίσματα των διεργασιών, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η μάζα του παγόβουνου και όσο μεγαλύτερη είναι η μάζα του παγόβουνου, τόσο πιθανότερη θα είναι και η προοπτική επηρεασμού των μέτρων απόδοσης.

Ποια θα ήταν η ιδανική αναλογία «πλάτους / βάθους / ύψους»; Αυτή η απάντηση χρήζει περισσότερης έρευνας και μελέτης, προκειμένου να διερευνηθεί αν υπάρχει μια ιδανική αναλογία ανάμεσα στα παραπάνω. Παρόλ'αυτά, όμως, θα μπορούσαμε εν γένει να ισχυριστούμε ότι η αναλογία «πλάτους / βάθους», πρέπει να είναι χαμηλή και η αναλογία «ύψος / βάθος» να προσεγγίζει περισσότερο την μονάδα. Αυτό, υποδεικνύει, ότι είναι κρίσιμο για τα μέτρα απόδοσης να καλύπτουν επαρκώς ή όσο το δυνατόν περισσότερο το βάθος των διεργασιών. Αν προκύψει πολυπλοκότητα, είναι καλύτερο να θυσιαστεί το «πλάτος» από το «βάθος». Οι επιλεγθείσες διεργασίες, πρέπει, επίσης, να έχουν

σημαντικό αντίκτυπο στο υπό μέτρηση φαινόμενο. Αυτό καθιστά τα μέτρα απόδοσης πολύτιμα κατά την πρακτική εφαρμογή τους σε έναν οργανισμό. Περαιτέρω, θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι το «βάθος» και το «ύψος» των διεργασιών, είναι εξίσου σημαντικά.



**Διάγραμμα 3:** Η αναλογία του παρόβουνο

**iii. Ποια χρησιμότητα και ισχύ παρέχει αυτό το μέτρο απόδοσης:**

Το μέτρο απόδοσης, πρέπει να είναι ισχυρό κατά μια πρακτική έννοια. Θα πρέπει να παρέχει στους εμπλεκόμενους με τον σχεδιασμό των μέτρων απόδοσης, ένα εργαλείο, το οποίο θα μπορούσε αξιόπιστα να μετρήσει την πρόοδο και να αλλάξει τις συμπεριφορές, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Κάποιες από τις ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντώνται είναι:

- Είναι το μέτρο απόδοσης αντικειμενικό;
- Είναι πρακτικό;
- Είναι πρωτότυπο;
- Μπορεί να ανιχνεύσει τις αλλαγές;

Το ανωτέρω πλαίσιο, παρέχει απαντήσεις σε τρεις ερωτήσεις, οι οποίες όταν επιβεβαιώνονται θετικά, αναδεικνύουν ένα αξιόπιστο και ισχυρό ποιοτικά μέτρο απόδοσης<sup>52</sup> :

- I. Διεργασία 1<sup>η</sup> : Ποια είναι η φύση της πραγματικότητας; Παρέχει την απάντηση στην ερώτηση: «Μπορεί το φαινόμενο να μετρηθεί ρεαλιστικά;»
- II. Διεργασία 2<sup>η</sup> : Ποιες είναι οι διεργασίες που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή του μέτρου απόδοσης; Παρέχει την απάντηση στην ερώτηση: «Είναι οι διεργασίες κατάλληλες για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα ;»
- III. Διεργασία 3<sup>η</sup> : Ποια χρησιμότητα και ισχύ παρέχει αυτό το μέτρο απόδοσης; Παρέχει την απάντηση στην ερώτηση: «Είναι ισχυρό σε ένα πρακτικό περιβάλλον;»

## **7. Επιπρόσθετα χαρακτηριστικά των μέτρων απόδοσης**

Πέρα από τις διεργασίες που εξετάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα και οι οποίες συντελούν στον σχεδιασμό ποιοτικά καλύτερων μέτρων απόδοσης, υπάρχουν επιπρόσθετα χαρακτηριστικά των μέτρων απόδοσης, τα οποία είναι εξίσου σημαντικά και στα οποία θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση:

**Ø τα μέτρα απόδοσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος ενός οργανισμού, πρέπει να συναθροίζονται με τα μέτρα απόδοσης όλων των τμημάτων ή μονάδων του οργανισμού**

Ένα αποτελεσματικό καθεστώς μέτρησης, είναι ένα ολοκληρωμένο καθεστώς. Το καθεστώς μέτρησης σε επίπεδο τμήματος, πρέπει να είναι συνεπές με το καθεστώς μέτρησης σε οργανωσιακό επίπεδο. Αυτό διασφαλίζει ότι τα τμήματα ενός οργανισμού είναι εξίσου σημαντικά και ότι η αύξηση της απόδοσής τους, συντελεί στην αύξηση της απόδοσης ολόκληρου του οργανισμού.

Παρομοίως, δεν θα πρέπει να υπάρχει ένα τμήμα του οργανισμού, το οποίο δεν συμπεριλαμβάνεται στο καθεστώς μέτρησης. Αν το καθεστώς μέτρησης ευθυγραμμίζεται με την αποστολή και την στρατηγική του οργανισμού, προβάλλεται αυτόματα η εικόνα ότι τα αποκλειόμενα από το καθεστώς μέτρησης τμήματα του

---

<sup>52</sup> Yih-Tong Sun, P. and Scott, J.L. (2003), "Towards better qualitative performance measurement in organizations", *The Learning Organization*, Τόμ. 10 No.5, σελ.258-271

οργανισμού, δεν είναι σημαντικά ή ότι δεν συντελούν στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων του οργανισμού. Αν, όμως, είναι έτσι, γιατί υφίστανται;

Η ολοκλήρωση, επίσης, σημαίνει ότι τα μέτρα απόδοσης προσμειγνύονται με τα άλλα μέτρα π.χ. ποιότητας. Αν δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, είναι πιθανό ότι τα μέτρα ποιότητας και τα μέτρα αποτελέσματος θα είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα.

**Ø τα μέτρα απόδοσης πρέπει να είναι «δεσμευμένα» με το καθεστώς μέτρησης**

Πρώτον, είναι σημαντικό οι γενικοί διευθυντές των οργανισμών να υποστηρίζουν πλήρως το καθεστώς μέτρησης-θα το κάνουν αν διευκολύνεται η εργασία τους με την παροχή πληροφοριών, οι οποίες είναι πραγματικά χρήσιμες. Οι πληροφορίες που εκπορεύονται από την μέτρηση, πρέπει να είναι χρήσιμες στον καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού και στη λήψη αποφάσεων. Αν το καθεστώς μέτρησης ευθυγραμμίζεται πραγματικά με την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού, αυτό θα πρέπει να εξασφαλίζεται.

Δεύτερον, οι υπάλληλοι των τμημάτων του οργανισμού, θα πρέπει να κατανοούν τα μέτρα απόδοσης και να είναι αφοσιωμένοι σε αυτά. Εξάλλου, ένας από τους σκοπούς της μέτρησης απόδοσης, είναι η βελτίωση της απόδοσης αυτών των τμημάτων. Η κατανόηση και η αφοσίωση των υπαλλήλων στα μέτρα απόδοσης προϋποθέτει να γνωρίζουν αυτοί τι αναμένεται από τους ίδιους και γιατί. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει οι γενικοί διευθυντές των οργανισμών να γνωρίζουν αποτελεσματικά στους υπαλλήλους τους, τους στόχους και τη φύση του καθεστώτος μέτρησης απόδοσης.

**Ø τα μέτρα απόδοσης πρέπει να έχουν άμεση επίδραση στην απόδοση**

Χρειάζεται μια ολοκληρωμένη ανάλυση και μια ανατροφοδότηση, οι οποίες διασφαλίζουν ότι η μέτρηση απόδοσης αναλύεται και μεταφράζεται σε δράση και συμπεριφορά, η οποία αλλάζει τη φύση των δραστηριοτήτων και της απόδοσης. Η μέτρηση πρέπει να βελτιώνει την απόδοση.

Μερικές φορές, η σύνδεση μεταξύ μέτρησης και αλλαγής συμπεριφοράς, είναι αρκετά άμεση, π.χ. όταν η μέτρηση χρησιμοποιείται ως βάση αξιολόγησης των υπαλλήλων.

**Ø τα μέτρα απόδοσης πρέπει να είναι αξιόπιστα**

Το όφελος της μέτρησης, συχνά εξαρτάται από την αξιοπιστία και τη σύγκριση των μέτρων απόδοσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Επομένως, είναι σημαντικό να εντοπίζονται εκείνα τα μέτρα απόδοσης, τα οποία μπορούν να εφαρμόζονται αξιόπιστα και με συνέπεια κατά την επιθυμητή χρονική περίοδο<sup>53</sup>.

**Ø τα μέτρα απόδοσης πρέπει να είναι αποτελεσματικά**

Τα μέτρα απόδοσης πρέπει να πληρούν κάποια κριτήρια προκειμένου να είναι αποτελεσματικά. Θα πρέπει να πηγάζουν από τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, προκειμένου η συμπεριφορά των υπαλλήλων να συνάδει με τους στόχους του και να παρέχουν ακριβή, έγκαιρη και σχετική ανατροφοδότηση, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Τέλος, η μέτρηση θα πρέπει να επιτυγχάνεται με έναν περιορισμένο αριθμό μέτρων απόδοσης<sup>54</sup>.

**8. Εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί κατά την ανάπτυξη αποτελεσματικών μέτρων απόδοσης και πώς μπορούν αυτά να ξεπεραστούν**

Δεδομένου του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, της αναγκαιότητας αλλαγής της στρατηγικής τους και της υιοθέτησης νέων πρακτικών, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύσσουν αποτελεσματικά μέτρα απόδοσης. Παρόλ'αυτά, όμως, αυτό έχει αποδειχθεί ως ένα πολύ δύσκολο και περίπλοκο έργο. Υπάρχουν ορισμένα εμπόδια που ανακύπτουν κατά το στάδιο ανάπτυξης αποτελεσματικών μέτρων απόδοσης. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται τα τρία πιο βασικά :η απόφαση για το τι πρέπει να μετρηθεί, πώς θα συλλεχθούν τα δεδομένα για αυτά τα μέτρα απόδοσης και πώς θα πρέπει οι αρμόδιοι να υποκινηθούν προκειμένου να τα χρησιμοποιήσουν.

---

<sup>53</sup> Parker, C. (2000), "Performance measurement", *Work Study*, Τόμ.49 No.2, σελ.63-66

<sup>54</sup> Tangen, S. (2003), ό.π.

### **Εμπόδιο 1<sup>ο</sup> : τι θα μετρηθεί:**

Η επιλογή μιας ομάδας αποτελεσματικών μέτρων απόδοσης, είναι το πιο δύσκολο εμπόδιο. Ο σκοπός των μέτρων απόδοσης, είναι να καθοδηγεί και να ελέγχει τους υπαλλήλους, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Έτσι, για την επιλογή των μέτρων απόδοσης, θα πρέπει κανείς να ξεκινήσει από τον σκοπό του οργανισμού: το όραμά του, την αποστολή του και τους στρατηγικούς του στόχους. Όπως έχει προαναφερθεί, τα μέτρα απόδοσης ενός οργανισμού, θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τους στρατηγικούς του στόχους. Μετά τον καθορισμό των στόχων ή των αναμενομένων αποτελεσμάτων από κάθε επιμέρους τμήμα του οργανισμού, εισάγονται τα μέτρα απόδοσης. Ορισμένοι οργανισμοί, προσεγγίζουν τον καθορισμό των μέτρων απόδοσής τους με την επικέντρωση στους «πελάτες» τους και τις ανάγκες τους. Οι ανάγκες των «πελατών» τους, οι προσδοκίες τους και οι απαιτήσεις τους, θα γίνουν ένας οδηγός στον καθορισμό των στόχων του κάθε τμήματος του οργανισμού και συνεπώς, στον καθορισμό των μέτρων απόδοσής του.

Εναλλακτικά, ορισμένοι οργανισμοί επικεντρώνονται στην αναγνώριση των «κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας» , προκειμένου να καθορίσουν τα μέτρα απόδοσής τους. Ο γενικός διευθυντής του κάθε οργανισμού, πρέπει να αναδείξει τους «κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας» : ικανότητες, διεργασίες, αποτελέσματα κ.ά. προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε τμήματος του οργανισμού. Ακολούθως, εισάγονται τα μέτρα απόδοσης για τον έλεγχο της επίτευξης αυτών των παραγόντων. Αυτή η προσέγγιση, βοηθά στην έμφαση της διαφοράς μεταξύ του ελέγχου των αποτελεσμάτων από τα μέτρα απόδοσης και των δραστηριοτήτων και ικανοτήτων. Ενώ η μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι απαραίτητη για τον έλεγχο της απόδοσης του οργανισμού, δεν καταδεικνύει τι «πήγε στραβά» ή τι πρέπει να γίνει προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση. Αντίθετα, η μέτρηση δραστηριοτήτων και ικανοτήτων, μπορεί να αποτελέσει ένδειξη του τι «πήγε στραβά». Οι οργανισμοί, θα πρέπει να καθορίσουν ποιες δραστηριότητες και ικανότητες είναι κρίσιμες για την επίτευξη ενός δεδομένου αποτελέσματος και να μετρούν τόσο τα αποτελέσματα όσο και τις δραστηριότητες-ικανότητες.

**Εμπόδιο 2<sup>ο</sup> : πώς θα συλλεχθούν τα δεδομένα:**

Στην ανάπτυξη νέων μέτρων απόδοσης, ο γενικός διευθυντής κάθε οργανισμού, θα πρέπει να ασχολείται με τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων δεδομένων. Είναι τα απαιτούμενα δεδομένα διαθέσιμα; Αν όχι, είναι το υπάρχον πληροφοριακό σύστημα ικανό να συλλέξει και να αναλύσει τα δεδομένα αποδοτικά; Αν όχι, πώς μπορεί να τροποποιηθεί το πληροφοριακό σύστημα ώστε να συλλέξει τα απαιτούμενα δεδομένα; Πόσο κοστίζει αυτό; Αν το κόστος είναι πολύ υψηλό για να δικαιολογήσει τη χρήση του μέτρου απόδοσης, θα πρέπει να επιλεγθεί εναλλακτικό μέτρο απόδοσης για το οποίο μπορούν να συλλεχθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες.

Η ικανότητα των οργανισμών να αναπτύσσουν ή να επεκτείνουν ένα πληροφοριακό σύστημα και να συλλέγουν δεδομένα για τα μέτρα απόδοσής τους, έχει αυξηθεί σημαντικά λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στις τεχνολογίες πληροφορικής. Πλέον, οι οργανισμοί μπορούν να συλλέγουν μια ποικιλία δεδομένων πολύ οικονομικά, σχετικά με όλες τις πλευρές της απόδοσής τους.

**Εμπόδιο 3<sup>ο</sup> : πώς θα πρέπει οι αρμόδιοι να υποκινηθούν προκειμένου να χρησιμοποιήσουν τα μέτρα απόδοσης:**

Η παραπάνω τιθέμενη ερώτηση αποτελεί μια πρόκληση<sup>55</sup>. Οι συλλεχθείσες πληροφορίες και τα μέτρα απόδοσης, δεν χρησιμοποιούνται είτε επειδή δεν είναι σχετικά, είτε επειδή οι εμπλεκόμενοι δεν κατανοούν τη σχετικότητα, τη σημασία και τη χρήση τους. Είναι κρίσιμο, οι αρμόδιοι να καθορίζουν και να σχεδιάζουν μέτρα απόδοσης, τα οποία σχετίζονται με τον χρήστη τους. Τα μέτρα απόδοσης είναι αποτελεσματικά, μόνο αν είναι συνεπή με τις ανάγκες των χρηστών τους και ακολούθως χρησιμοποιούνται από αυτούς. Αυτές οι ανάγκες πρέπει να ανακαλυφθούν και να καθοριστούν με τη συζήτηση με τους ανωτέρους και τους υπαλλήλους που χρησιμοποιούν τα μέτρα απόδοσης. Θέτοντας ερωτήσεις όπως : «Γιατί χρειάζεται αυτό το μέτρο; Πώς χρησιμοποιείται ; Πώς σχετίζεται με την απόδοση του τμήματος;», μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών των χρηστών των μέτρων απόδοσης.

---

<sup>55</sup> Manoochchri, G. (1999), "Overcoming obstacles to developing effective performance measures", *Work Study*, Τόμ.48 Νο.6, σελ.223-229

Ο σκοπός της χρήσης μέτρων απόδοσης, είναι να ελέγχεται η απόδοση και να συγκρίνεται με έναν προκαθορισμένο στόχο, προκειμένου να μετρηθεί η πρόοδος σχετικά με αυτόν τον στόχο. Αν υπάρχει σημαντική απόκλιση ανάμεσα στα δύο, χρειάζεται διορθωτική δράση. Παρόλ'αυτά, όμως, έχει ο διευθυντής τον έλεγχο των εισροών και των διεργασιών προκειμένου να αναλάβει την κατάλληλη διορθωτική δράση ; Αν όχι, τα μέτρα απόδοσης είναι άχρηστα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, τα μέτρα απόδοσης που εφαρμόζονται από κάθε τμήμα ενός οργανισμού να είναι συνεπή με το επίπεδο εξουσίας, υπευθυνότητας και ικανοτήτων του υπευθύνου του τμήματος. Σε διαφορετική περίπτωση, είναι άσκοπη ανάλυση των πόρων για τη δημιουργία του μέτρου απόδοσης και την συλλογή δεδομένων και τελικά να μην χρησιμοποιείται. Σε ακόμα χειρότερη περίπτωση, μπορεί να οδηγήσει στην αντίσταση των υπαλλήλων απέναντι στη χρήση του μέτρου.

Η αποτελεσματική χρήση των μέτρων απόδοσης, απαιτεί συχνά την εκπαίδευση των χρηστών τους. Καθώς η ανάπτυξη νέων στρατηγικών ή η εφαρμογή νέων τεχνολογιών επιτρέπει και / ή απαιτεί τη χρήση νέων μέτρων απόδοσης, θα πρέπει να εκπαιδεύονται οι χρήστες τους, προκειμένου να κατανοούν : Ποια είναι τα καινούργια μέτρα; Τι μετρούν ; Γιατί χρειάζονται; Τι αντίκτυπο έχουν σε αυτούς; Πώς οι αποφάσεις και οι ενέργειές τους αντανακλώνται στα μέτρα απόδοσης ; Πώς μπορούν αυτά να ελέγξουν την απόδοση και το αποτέλεσμα; Η γνώση των χρηστών των νέων μέτρων απόδοσης, δε θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη.

Ένας παράγοντας που μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στη χρήση των μέτρων απόδοσης, είναι ο πολλαπλασιασμός τους. Μία παρεξήγηση που επικρατεί σχετικά με τα μέτρα απόδοσης είναι η εξής : «όσο περισσότερα, τόσο καλύτερα». Αντίθετα, η βασικότερη αρχή που σχετίζεται με τα μέτρα απόδοσης είναι η χρήση λιγότερων παρά περισσότερων. Η χρήση πολλών μέτρων απόδοσης είναι άσκοπη, καθώς τα περισσότερα από αυτά δεν θα χρησιμοποιηθούν. Επιπρόσθετα, ένα πιο σημαντικό πρόβλημα που σχετίζεται με την ύπαρξη πολλών μέτρων απόδοσης, είναι ότι ο μεγάλος αριθμός μέτρων μπερδεύει τους χρήστες, οι οποίοι μπορεί να μη γνωρίζουν τη σχετική σημασία των μέτρων και κατ'επέκταση, να μην επικεντρώνονται στα πιο σημαντικά.

Προκειμένου τα μέτρα απόδοσης να παραμένουν σχετικά και αποτελεσματικά, θα πρέπει να επανεξετάζονται περιοδικά. Τα μέτρα απόδοσης, εισάγονται εντός ενός



οργανισμού προκειμένου να καθοδηγούν και να ελέγχουν την πρόοδο που επιτυγχάνεται σε σχέση με τους στόχους του κάθε οργανισμού. Την σημερινή εποχή, πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα πολύ δυναμικό περιβάλλον, το οποίο έχει αντίκτυπο στις στρατηγικές, τους στόχους και τους «κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας» τους. Τα μέτρα απόδοσης θα πρέπει να εξελίσσονται, προκειμένου να αντανακλούν αυτές τις αλλαγές. Οι αλλαγές στα μέτρα απόδοσης, μπορεί να είναι απαραίτητες λόγω των αλλαγών στην οργανωσιακή δομή ή στην τεχνολογία των λειτουργιών<sup>56</sup>. Επομένως, το σύστημα μέτρησης απόδοσης, θα πρέπει να επανεξετάζεται περιοδικά και να τροποποιείται όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

---

<sup>56</sup> Pennar, K. (1998), “Global challenge: two steps forward, one step back”, *Business Week*, 31 Αυγούστου, σελ.116-119

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### A. Βιβλία:

- 1 **Moullin, M. (2002)**, *“Delivering Excellence in Health and Social Care”* ,Open University Press, Buckingham
2. **Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996)**, *“Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard”* , Harvard Business School Press, Boston, MA
3. **Daft, R.L., and Steers, R.M. (1986)**, *“Organizations: A Micro / Macro Approach”*, Scott, Foresman and Co., Glenview, IL
- 4 **Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976)**, *“Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”*, Organizational Behavior and Human Performance, Τόμ.16, σελ.250-279

### B. Άρθρα:

1. **Moullin, M. (2004)**, *“Eight essentials of performance measurement”*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Τόμ.17 No.3, σελ.110-112
2. **Tangen, S., (2003)**, *‘An overview of frequently used performance measures’*, Work Study, Τόμ. 52 No.7,σελ. 347-354
- 3 **Globerson, S., (1985)**, *“Issues in developing a performance criteria system for an organisation”*, International Journal of Production Research, Τόμ. 23 No.4, σελ.639-646
- 4 **Vitale, M.R. and Mavrillac, S.C.(1995)**, *“How effective is your performance measurement system?”*, Management Accountant, Αύγουστος, σελ.43-47
- 5 **Bourne, M., Mills, J., Neely, A., Platts, K., and Wilcox, M.,(2000)**, *“Designing, implementing and updating performance measurement systems”*, International Journal of Operations & Production Management, Τόμ.20 No.7, σελ.754-771
- 6 **Begemann, C., Bititci, U.S. and Turner, T. (2000)**, *“Dynamics of performance measurement systems”*, International Journal of Operations & Production Management, Τόμ.20 No.6, σελ.692-704

- 7 **Thomson, T. (1999)**, *“The Dynamics of Introducing Performance Metrics into an Organization”*, National Productivity Review, John Wiley & Sons
8. **Dumond, E.J.(1994)**, *“Making Best Use of Performance Measures and Information”*, International Journal of Operations & Production Management, Τόμ.14 No.9, σελ.16-31
- 9 **Huseman, R.C. and Alexander III, E.R.(1979)**, *“Communication and the Managerial Function : A Contingency Approach”*, in Huseman, R.C. and Carroll, A.B. (Eds), *Readings in Organizational Behavior: Dimensions of Management Actions*, Allyn & Bacon, Boston, MA,σελ. 326-335
- 10 **Drucker, P.F.(1985)**, *“Playing the Information-based Orchestra”*, Wall Street Journal, 4 Ιουνίου, σελ.32
- 11 **Moilanen, R. (2001)**, *“Diagnostic tools for learning organization”*, The Learning Organization, Τόμ. 8 No. 1, σελ. 6-20
- 12 **Yih-Tong Sun, P. and Scott, J.L. (2003)**, *“Towards better qualitative performance measurement in organizations”*, The Learning Organization, Τόμ. 10 No.5, σελ.258-271
- 13 **Parker, C. (2000)**, *“Performance measurement”*, Work Study, Τόμ.49 No.2, σελ.63-66
- 14 **Manoochehri, G. (1999)**, *“Overcoming obstacles to developing effective performance measures”*, Work Study, Τόμ.48 No.6, σελ.223-229
- 15 **Pennar, K. (1998)**, *“Global challenge: two steps forward, one step back”*, Business Week, 31 Αυγούστου, σελ.116-119

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **1. Λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν οι πρωτοβουλίες για μέτρηση απόδοσης, ως απόρροια της πρακτικής εφαρμογής της από οργανισμούς δημοσίου τομέα**

Από τα μέσα του 1950 και μετά, οπότε και άρχισε να δίνεται περισσότερη προσοχή στα συστήματα μέτρησης απόδοσης π.χ. balanced scorecard,-από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα κυρίως και πολύ αργότερα από τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα-καλλιεργήθηκε το ενδιαφέρον για τη δημιουργία ολοκληρωμένων συστημάτων μέτρησης αντί των τμηματικών που μέχρι τότε χρησιμοποιούνταν. Υπήρχε μια αυξανόμενη ανάγκη να απαντηθεί η ερώτηση «Πώς μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι επιλέγουμε ένα ισορροπημένο και ολοκληρωμένο σύνολο μέτρων απόδοσης;<sup>57</sup>». Καθώς ολοένα και περισσότεροι άρχιζαν να ασχολούνται με αυτό το θέμα, έγινε αυξανόμενα εμφανές, ότι υπήρχε απέραντη αξία στο στάδιο της επιλογής του τι θα μετρηθεί. Ο σημαντικότερος λόγος για αυτό, ήταν ότι η διεργασία της απόφασης για το τι θα μετρηθεί, αναγκάζει την ομάδα των διοικούντων να γίνει πολύ σαφής ως προς την «γλώσσα» που χρησιμοποιεί. Δεν είναι πλέον επαρκές να ειπωθεί : «Θέλουμε ικανοποιημένους πελάτες ή χαρούμενους υπαλλήλους». Αντί αυτού, η ομάδα των διοικούντων πρέπει να εξηγήσει τι εννοεί λέγοντας ικανοποιημένους πελάτες, διότι, αν δεν το κάνει, δεν υπάρχει περίπτωση να μπορέσει να αποφασίσει πώς θα μετρήσει αν οι πελάτες είναι ή όχι ικανοποιημένοι. Επομένως, στο στάδιο απόφασης του τι θα μετρηθεί, αναγκάζεται η ομάδα των διοικούντων να καταστήσει σαφή την «γλώσσα» που χρησιμοποιεί και να ορίσει επακριβώς τι συμπεριλαμβάνει η στρατηγική της.

Το επόμενο μεγάλο θέμα που έγινε προφανές, ήταν η αντίληψη ότι ο πλήρης καθορισμός των μέτρων απόδοσης, προσφέρει έναν άριστο τρόπο επίτευξης σύγκλισης

---

<sup>57</sup> Appelbaum, S.H. and Reichart, W. (1998), "How to measure an organization's learning ability : the facilitating factors – part II", *Journal of Workplace Learning*, Τόμ.10 No.1, σελ.15-28

και ευθυγράμμισης με τους στόχους. Τα πλήρως καθορισμένα μέτρα απόδοσης, συχνά οδηγούσαν στην ξεκάθαρη επικοινωνία σχετικά με το τι ενδιέφερε τους οργανισμούς και έτσι, πολλοί ενασχολούμενοι με τον τομέα της μέτρησης απόδοσης, άρχισαν να μιλούν για τη σημασία της μέτρησης ως μέσο επικοινωνίας και ενθάρρυνσης της εφαρμογής της στρατηγικής του κάθε οργανισμού.

Φυσικά, είναι σημαντικό να υφίσταται ένα σαφώς καθορισμένο σύστημα μέτρησης απόδοσης, το οποίο μεταδίδεται ευκρινώς σε όλους τους υπαλλήλους του οργανισμού, αλλά αν αυτό δεν εφαρμόζεται επιτυχώς, ο τελικός του αντίκτυπος θα είναι περιορισμένος. Δυστυχώς, πολλοί άνθρωποι σε έναν οργανισμό, θεωρούν πιο εύκολη τη διεργασία σχεδιασμού ενός συστήματος μέτρησης από τη διεργασία εφαρμογής του. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι γι' αυτό, αλλά μπορούν να κατανεμηθούν σε δύο διαφορετικές κατηγορίες, οι οποίες περιγράφονται στη συνέχεια και οι οποίες εξηγούν τον λόγο για τον οποίο αποτυγχάνουν τα συστήματα μέτρησης.

Η πρώτη κατηγορία, σχετίζεται με τη διεργασία απόφασης του τι θα μετρηθεί. Παρά την εμφανή του απλότητα, πολλοί διευθυντές πράττουν θεμελιώδη λάθη όταν αποφασίζουν τι θα μετρηθεί και αυτά τα λάθη με τη σειρά τους καθιστούν την εφαρμογή του συστήματος μέτρησης απόδοσης σχεδόν ανέφικτη.

Η δεύτερη κατηγορία, σχετίζεται με τη διεργασία εφαρμογής. Ακόμα κι αν επιλεγθούν τα σωστά μέτρα απόδοσης, μπορεί να ληφθούν αποφάσεις κατά τη διεργασία εφαρμογής του συστήματος μέτρησης απόδοσης, οι οποίες καθιστούν τα μέτρα μη πρακτικά σε μια συγκεκριμένη εφαρμογή τους.

#### **ι) ακατάλληλος σχεδιασμός των συστημάτων μέτρησης απόδοσης**

Το «κλειδί» στον σχεδιασμό ενός καλού συστήματος μέτρησης, είναι να αρχίσουμε όχι με την ερώτηση «Τι πρέπει να μετρήσουμε;» αλλά με τον «χάρτη επιτυχίας» του κάθε οργανισμού<sup>58</sup>. Ο «χάρτης επιτυχίας», είναι ένα διάγραμμα αιτίας-επίδρασης, το οποίο εξηγεί την στρατηγική του οργανισμού και τη θεωρία των διοικούντων αυτού σχετικά με το πώς λειτουργεί. Αναδεικνύει τους «μοχλούς» που μπορούν να κινήσουν οι διευθυντές εντός του οργανισμού και τον αντίκτυπο που θα

---

<sup>58</sup> Daniels, R.C. and Burns, N.D. (1997), "A framework for proactive performance measurement system introduction", *International Journal of Operations and Production Management*, Τόμ.17 No.1, σελ.100-

έχουν αυτές οι κινήσεις στην απόδοσή του. Μετά την περιγραφή του «χάρτη επιτυχίας», καθίσταται εφικτός ο πιθανός εντοπισμός των σωστών μέτρων απόδοσης, διότι τα κατάλληλα μέτρα απόδοσης θα είναι αυτά που σχετίζονται με τους «μοχλούς» τους οποίους οι διευθυντές εντός ενός οργανισμού θεωρούν ως πιο σημαντικούς να κινήσουν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Πολλοί οργανισμοί αποτυγχάνουν να κατανοήσουν τη σημασία του «χάρτη επιτυχίας» όταν δημιουργούν το σύστημα μέτρησης απόδοσής τους και καταλήγουν απλά να εφαρμόζουν “brainstorming” στο τι θα πρέπει να μετρήσουν και στη συνέχεια συγκεντρώνουν τα αποτελέσματα από τα οποία προκύπτει ένα πλαίσιο μέτρησης απόδοσης. Το τελικό αποτέλεσμα αυτού, είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις, οι οργανισμοί απλά «επανασκευάζουν» τα ήδη υφιστάμενα μέτρα, καθώς αναζητούν τρόπο βελτίωσης των συστημάτων μέτρησής τους. Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι του οργανισμού, αρχίζουν να αμφισβητούν την ισχύ των μέτρων απόδοσης. Η τελική συνέπεια μιας ανάλογης πρακτικής, είναι η αποτυχία των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, καθώς το νέο σύνολο μέτρων απόδοσης δεν έχει νόημα. Δεν αντανακλά την στρατηγική του οργανισμού και δεν βοηθά τους υπαλλήλους αυτού να κατανοήσουν τις προτεραιότητές του.

#### **ii) αποτυχία εφαρμογής**

Ακόμα και στις περιπτώσεις όπου ένας οργανισμός καταφέρνει επιτυχώς να εντοπίσει τα σωστά μέτρα απόδοσης, συχνά αποτυγχάνουν οι πρωτοβουλίες για μέτρηση απόδοσης, εξαιτίας δυσκολιών κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της. Αυτές οι δυσκολίες, συγκαταλέγονται σε τρεις ομάδες: πολιτικές, δυσκολίες υποδομής και επικέντρωσης. Οι πολιτικές προκλήσεις που συνδέονται με τη μέτρηση απόδοσης, κείνται στο γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι αισθάνονται να απειλούνται από αυτά τα μέτρα. Σε ορισμένους οργανισμούς, υπάρχει η «κληρονομιά» της χρήσης του συστήματος μέτρησης απόδοσης ως «μεγάλη ράβδος»<sup>59</sup>. Σε αυτούς τους οργανισμούς, ιδιαίτερα όπου ενυπάρχει μια κουλτούρα απόδοσης ευθυνών, η μέτρηση καθίσταται σχεδόν ανέφικτη, διότι, κανένας δεν επιθυμεί τη διαθεσιμότητα των δεδομένων της μέτρησης. Το τελικό αποτέλεσμα σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι η προσπάθεια από πλευράς υπαλλήλων να επιτυγχάνουν τα

---

<sup>59</sup> Hacker, M.E. and Brotherton, P.A. (1998), “Designing and installing effective performance measurement systems”, *IIIE Solutions*, Τόμ.30 No.8, σελ. 18-23

επιθυμητά «νούμερα» και όχι να αποδίδουν πραγματικά. Σε τηλεφωνικά κέντρα, για παράδειγμα, όπου ο μέσος χρόνος να απαντηθεί μια κλήση χρησιμοποιείται ως μέτρο απόδοσης, διακρίνεται μια προσπάθεια των τηλεφωνητών / τηλεφωνητριών να κρατούν τις γραμμές απασχολημένες όταν δέχονται πολλές κλήσεις, προκειμένου να αποφύγουν τον εντοπισμό αναπάντητων κλήσεων εντός αυτού του χρονικού διαστήματος. Εναλλακτικά, απαντούν στις κλήσεις και αμέσως μετά ξανακλείνουν το τηλέφωνο χωρίς να μιλήσουν σε οποιονδήποτε καλεί, μόνο και μόνο για να διασφαλίσουν ότι η κλήση απαντήθηκε εντός επτά χτύπων.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι αδήριτη η ανάγκη εισαγωγής του συστήματος μέτρησης απόδοσης με τέτοιον τρόπο, ώστε να εξαλείφεται ή να μειώνεται το ενδεχόμενο αντίληψής του ως «μεγάλη ράβδος»<sup>60</sup>. Ορισμένοι οργανισμοί, για παράδειγμα, έχουν αποφασίσει να επιτρέπουν την πρόσβαση στα δεδομένα της μέτρησης σε αυτούς που υπόκεινται σε αυτή, πριν αυτά δοθούν στους διευθυντές τους. Αυτό σημαίνει ότι αυτοί που υπόκεινται στη μέτρηση, έχουν την ευκαιρία να επανεξετάσουν τα δεδομένα και να αποφασίσουν τις ενέργειες που χρειάζεται να κάνουν, όπου και αν αυτές χρειάζονται, προτού οι διευθυντές τους να έχουν καν την ευκαιρία να δουν τις αναφορές απόδοσης. Όταν οι τελευταίοι τελικά τις βλέπουν, η μόνη πιθανή ερώτηση που μπορούν να υποβάλλουν είναι η εξής : «Τι κάνεις για να βελτιώσεις την κατάσταση;».

Ο δεύτερος λόγος για τον οποίο τα συστήματα μέτρησης απόδοσης αποτυγχάνουν στο στάδιο εφαρμογής τους, είναι λόγω της έλλειψης κατάλληλης υποδομής από τον οργανισμό. Στους οργανισμούς που εφαρμόζεται ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης, τα απαραίτητα για τον υπολογισμό των μέτρων απόδοσης δεδομένα, υφίστανται με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο. Το πρόβλημα είναι ότι αυτά τα δεδομένα είναι διασκορπισμένα εντός του οργανισμού. Φυλάσσονται σε μη σχετικές και μη συνδεδεμένες μεταξύ τους βάσεις δεδομένων και συχνά σε ασυνεπή μεταξύ τους μορφή. Η ικανότητα να ενσωματωθούν αυτά τα δεδομένα σε μία βάση δεδομένων, η οποία μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά, δεν υφίσταται στους περισσότερους οργανισμούς. Η ποσότητα χρόνου, προσπάθειας και πόρων που απαιτούνται για ένα ανάλογο επιχείρημα, το μετατρέπει σε απαγορευτικό ή ακόμα και όταν οι οργανισμοί επιχειρούν να αναπροσαρμόσουν το πληροφοριακό τους σύστημα, προκειμένου να σχεδιαστεί το

---

<sup>60</sup> Hacker, M.E. and Brotherton, P.A. (1998), ό.π.

σύστημα μέτρησής τους, δεν αντιλαμβάνονται το μέγεθος του έργου που προσπαθούν να επιτελέσουν. Η ομάδα των διοικούντων μπορεί να έχει καταβάλει ρωμαλέα προσπάθεια, προκειμένου να αναπτύξει ένα σύνολο μέτρων απόδοσης το οποίο αντικατοπτρίζει την στρατηγική του οργανισμού, πλην, όμως, απογοητεύεται από το γεγονός της καθυστέρησης πρόσβασης στα απαιτούμενα δεδομένα.

Ο χρόνος, η προσπάθεια και οι πόροι που απαιτούνται για τη δημιουργία της κατάλληλης υποδομής του οργανισμού, οδηγούν συχνά στην «πτώση»<sup>61</sup> του συστήματος μέτρησης απόδοσης και αυτό αποτελεί το κύριο αίτιο του τρίτου λόγου για τον οποίο η προσπάθεια εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης αποτυγχάνει-δυσκολίες προσήλωσης και επικέντρωσης. Πολύ συχνά, η ομάδα των διοικούντων ενός οργανισμού απογοητεύεται λόγω του γεγονότος ότι η διεργασία θεμελίωσης και εφαρμογής της υποδομής του καθυστερεί τόσο πολύ. Είναι σημαντικό, από το ξεκίνημα κιόλας, να κατανοηθεί ότι η δημιουργία της κατάλληλης υποδομής ενός οργανισμού για την εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης, αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία, η οποία απαιτεί επιμονή και υπομονή. Είναι μια αργή και με μεγάλη διάρκεια διεργασία. Χρειάζεται πραγματικά από τον οργανισμό να «εξαντλήσει κάθε απόθεμα ενέργειάς του»<sup>62</sup>, προκειμένου να διασφαλίσει ότι η διεργασία συνεχίζεται με τελικό στόχο την ολοκλήρωσή της. Χωρίς αυτό, η απογοήτευση για τη δημιουργία της υποδομής, για την πρόσβαση των δεδομένων και για τον καθορισμό των σωστών μέτρων απόδοσης, συνεπάγεται την παραίτηση της ομάδας των διοικούντων ενός οργανισμού από την όλη διεργασία. Πολύ συχνά, αλλάζουν οι προτεραιότητες του οργανισμού, με αποτέλεσμα να μην μπορεί η ομάδα των διοικούντων του να είναι αφοσιωμένη στη δημιουργία της κατάλληλης υποδομής του και ως εκ τούτου, καθίσταται ανέφικτη η οποιαδήποτε εφαρμογή των μέτρων απόδοσης, παρά το γεγονός ότι αυτά μπορεί να έχουν καθοριστεί πλήρως και να είναι τα πλέον κατάλληλα.

---

<sup>61</sup> Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995), "Performance measurement system design : a literature review and research agenda", *International Journal of Operations and Production Management*, Τόμ.15 No.4, σελ.80-116

<sup>62</sup> Neely, A. and Bourne, M. (2000), "Why Measurement Initiatives Fail", *Measuring Business Excellence*, MCB University Press, σελ. 3-6



## **2. Λόγοι για τους οποίους επιτυγχάνουν οι πρωτοβουλίες για μέτρηση απόδοσης, ως απόρροια της πρακτικής εφαρμογής της από οργανισμούς δημοσίου τομέα**

Μια έρευνα που διεξήχθη από την λογιστική εταιρεία KPMG το έτος 2001<sup>63</sup> σε εκατό στελέχη οργανισμών δημοσίου τομέα στην Αγγλία και την Αμερική, αποδεικνύει περίτρανα τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα από την εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης, όταν χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα μέτρα απόδοσης και όταν αυτά είναι σωστά ενσωματωμένα στο σύστημα μέτρησης απόδοσης των οργανισμών.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν στα στελέχη των οργανισμών δημοσίου τομέα, αποκάλυψε τρεις κύριους λόγους για τους οποίους οι ανωτέρω οργανισμοί δημοσίου τομέα προχώρησαν στην εφαρμογή των μέτρων απόδοσης :

- Ø λόγω των ωφελειών που απορρέουν από τη μέτρηση απόδοσης,
- Ø λόγω της συνεχούς δέσμευσης της τελικής διοίκησης των οργανισμών και
- Ø λόγω του χρόνου και της προσπάθειας που απαιτήθηκε

Κάθε ένας από τους παραπάνω λόγους περιγράφεται στη συνέχεια.

### **i) τα οφέλη από τη μέτρηση απόδοσης**

Όταν ρωτήθηκαν τα στελέχη γιατί προχώρησαν στην εφαρμογή των μέτρων απόδοσης, κάθε ένα από αυτά, σχολίασε τις ωφέλειες, οι οποίες κατά την άποψή τους εκπορεύονται από τη μέτρηση απόδοσης. Για παράδειγμα :

- § *«Πραγματικά δουλεύουν τα μέτρα απόδοσης. Αν δεν είχαμε προβεί στη μέτρηση, δε θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε τη βελτίωση στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών του οργανισμού μας. Η δράση που αναλήφθηκε, ήταν αποτέλεσμα των μέτρων απόδοσης.»*

---

<sup>63</sup> Miller, J. and Israel, E.(2002), “Performance measurement must be linked to business strategy”, “Achieving measurable performance improvement in a changing world : The search for new insights”, KPMG Report, 7 Μαΐου

§ «Πρώτον, τα μέτρα απόδοσης επικεντρώνονταν σε θέματα τα οποία ήταν σημαντικά για τον οργανισμό μας και δεύτερον, μας ανάγκασαν να αφοσιωθούμε στους πρωταρχικούς μας στόχους.»

§ «Χωρίς αυτά, (τα μέτρα απόδοσης), δε θα είμασταν εδώ που είμαστε τώρα και πιστέψτε με...προχωρήσαμε πολύ.»

Από τις παραπάνω απαντήσεις, είναι προφανές, ότι τα στελέχη του δημοσίου τομέα πίστευαν ότι η μέτρηση απόδοσης ήταν «για καλό» και ότι απέδιδε αποτελέσματα. Για παράδειγμα:

§ «Επειδή πιστεύουμε σε αυτά (τα μέτρα απόδοσης)...πιστεύω στη μέτρηση απόδοσης περισσότερο από πολλά άλλα πράγματα.»

§ «Υπάρχει μια πίστη τώρα στην ομάδα της διοίκησης...(και αργότερα)...η μέτρηση απόδοσης επιφέρει πραγματικά τα επιθυμητά αποτελέσματα.»

Τα οφέλη, ήταν η πιο κοινή απάντηση για τον λόγο για τον οποίο συνέχισαν στην εφαρμογή των μέτρων απόδοσης.

#### **ii) η συνεχής δέσμευση της τελικής διοίκησης των οργανισμών**

Η συνεχής δέσμευση της τελικής διοίκησης καθ'όλη τη διάρκεια της προσπάθειας εφαρμογής των μέτρων απόδοσης, εμφανίστηκε σε όλους τους ερωτηθέντες ως λόγος για τον οποίο συνέχισαν σε αυτή και αυτό το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο<sup>64</sup>. Παρόλ'αυτά, όμως, είναι ενδιαφέρον το ότι σαν απάντηση δεν είναι όσο συχνή είναι η απάντηση για τα οφέλη.

#### **iii) ο χρόνος και η απαιτούμενη προσπάθεια**

Ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτούνται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των μέτρων απόδοσης, δόθηκε ως απάντηση για δύο οργανισμούς. Συνήθως, ο χρόνος και η απαιτούμενη προσπάθεια είναι λόγοι για τη μη συνέχεια της εφαρμογής των μέτρων απόδοσης, αλλά δόθηκαν πάραυτα ως απαντήσεις, καθώς τα στελέχη πίστευαν ότι τα αποτελέσματα ήταν αντάξια του χρόνου και της απαιτούμενης προσπάθειας. Για παράδειγμα:

§ «Δεν το κάνουμε μόνο για προσωπικό όφελος. Δεν θα το κάναμε αν δεν πιστεύαμε ότι άξιζε η προσπάθεια.»

<sup>64</sup> Frizelle, G.D.F.M. (1991), "Deriving a methodology for implementing CAPM systems", *International Journal of Production Management*, Τόμ.11 No.7, σελ.6-26

§ «Συνεχίσαμε λόγω της διεργασίας, η οποία ήταν επίπονη, αλλά επέφερε αποτελέσματα.»

Το δεύτερο μέρος της έρευνας, αφορούσε στην εξεύρεση των προβλημάτων που αντιμετώπισαν οι παραπάνω οργανισμοί δημοσίου τομέα, κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων μέτρησης απόδοσης και συγκεκριμένα, των δυσκολιών που ξεπεράστηκαν.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν στα στελέχη των οργανισμών δημοσίου τομέα, αποκάλυψε τέσσερις κύριες δυσκολίες που έπρεπε να ξεπεραστούν<sup>65</sup> :

- ✓ δυσκολίες στην πρόσβαση δεδομένων και στην τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων,
- ✓ δυσκολίες στην εξεύρεση χρόνου που απαιτείται για μια ανάλογη προσπάθεια,
- ✓ δυσκολίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη των κατάλληλων μέτρων απόδοσης και
- ✓ οι προσωπικές συνέπειες της μέτρησης απόδοσης

Κάθε μία από τις παραπάνω δυσκολίες, περιγράφεται στη συνέχεια :

**i) πρόσβαση δεδομένων και πληροφοριακά συστήματα**

Η πρόσβαση στα απαραίτητα δεδομένα, ήταν μια δυσκολία που εμφανίστηκε σε δύο οργανισμούς, οι οποίοι είχαν σχετικά καινούργια πληροφοριακά συστήματα. Παρόλ' αυτά, όμως, αντιμετώπισαν δυσκολίες στην ακρίβεια των δεδομένων και στο χρόνο και την προσπάθεια που απαιτήθηκε για τον προγραμματισμό των δεδομένων που δεν ήταν απαραίτητα.

**ii) ο χρόνος που απαιτείται για μια ανάλογη προσπάθεια**

Εκτός από τον χρόνο και την προσπάθεια που απαιτούνται για την πρόσβαση δεδομένων από τα πληροφοριακά συστήματα, τα στελέχη των οργανισμών δημοσίου τομέα, σχολίασαν τον χρόνο και την προσπάθεια που απαιτούνται για τη μέτρηση απόδοσης. Για παράδειγμα :

---

<sup>65</sup> Bourne, M., Mills, J., Neely, A. and Platts, K. (2002), "The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers", *International Journal of Operations & Production Management*, Τόμ.22 No.11, σελ. 1288-1310

- «Η εξεύρεση χρόνου ήταν από τις κυριότερες δυσκολίες...ο χρόνος δεν είναι ποτέ αρκετός.»
- «Ο χρόνος είναι ένα επικερδές είδος, εξαιρετικά πολύτιμος και ιδιαίτερα για κάτι το οποίο είναι καινούργιο και δεν έχει αποδειχτεί.»

Επιπρόσθετα, υπήρξαν σχόλια για τη χρήση των εφαρμοσμένων μέτρων απόδοσης. Για παράδειγμα :

- «Τώρα, θέλουμε χρόνο για τις συσκέψεις που κάνουμε. Πρέπει να ψάξω τους λόγους για την καλή ή μη απόδοση και να τους εξηγήσω.»

### **iii) ανάπτυξη των κατάλληλων μέτρων απόδοσης**

Η δυσκολία της μέτρησης αναφέρθηκε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων σε τρεις περιπτώσεις. Για παράδειγμα :

- «Υπήρξε δυσκολία με την ακρίβεια του τι θα συμπεριληφθεί στα υποκειμενικά μέτρα.»
- «Αντιμετωπίσαμε δυσκολίες στην εξεύρεση μέτρων που συνδέονται με την στρατηγική και την αποστολή του οργανισμού μας.»

### **iv) οι προσωπικές συνέπειες της μέτρησης απόδοσης**

Οι προσωπικές συνέπειες της μέτρησης, δόθηκαν ως απάντηση από αρκετά στελέχη ως λόγος για την αργή εφαρμογή των μέτρων απόδοσης. Για παράδειγμα :

- «Η μέτρηση απόδοσης αντιλαμβάνεται ως “μεγάλη ράβδος”, αλλά θα έπρεπε να αντιλαμβάνεται ως ένας καλύτερος τρόπος διοίκησης.»
- «Υπήρχε το πρόβλημα της διστακτικότητας στην εφαρμογή των μέτρων απόδοσης.»

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### A. Βιβλία:

1 **Neely, A. and Bourne, M. (2000)**, “*Why Measurement Initiatives Fail*”, Measuring Business Excellence, MCB University Press, σελ. 3-6

### B. Άρθρα:

1 **Appelbaum, S.H. and Reichart, W. (1998)**, “*How to measure an organization’s learning ability : the facilitating factors – part II*”, Journal of Workplace Learning, Τόμ.10 Νο.1, σελ.15-28

2 **Daniels, R.C. and Burns, N.D. (1997)**, “*A framework for proactive performance measurement system introduction*”, International Journal of Operations and Production Management , Τόμ.17 Νο.1, σελ.100-116

3 **Hacker, M.E. and Brotherton, P.A. (1998)**, “*Designing and installing effective performance measurement systems*”, IIE Solutions, Τόμ.30 Νο.8, σελ. 18-23

4 **Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995)**, “*Performance measurement system design : a literature review and research agenda*”, International Journal of Operations and Production Management, Τόμ.15 Νο.4, σελ.80-116

5 **Miller, J. and Israel, E.(2002)**, “*Performance measurement must be linked to business strategy*”, “Achieving measurable performance improvement in a changing world : The search for new insights”, KPMG Report, 7 Μαΐου

6 **Frizelle, G.D.F.M. (1991)**, “*Deriving a methodology for implementing CAPM systems*”, International Journal of Production Management, Τόμ.11 Νο.7, σελ.6-26

7 **Bourne, M., Mills, J., Neely, A. and Platts, K. (2002)**, “*The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers*”, International Journal of Operations & Production Management, Τόμ.22 Νο.11, σελ. 1288-1310

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Οι προσδοκίες των πολιτών από τους οργανισμούς δημοσίου τομέα, έχουν αλλάξει. Οι πολίτες, ολοένα και αυξανόμενα προσδοκούν από αυτούς να επικεντρώνονται στην απόδοση των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, αλλά ταυτόχρονα να διατηρούν την υπευθυνότητα του δημοσίου τομέα. Αυτός ο παράγοντας, σε συνδυασμό με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία έχει επιφέρει σημαντικότερες καινοτομίες σε πολλούς τομείς, καθιστούν την εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης στους οργανισμούς δημοσίου τομέα επιτακτική ανάγκη, ως μια διαδικασία αξιολόγησης, ένα καθεστώς μέτρησης και ελέγχου προκειμένου να ανιχνεύεται η αποτελεσματική αξιοποίηση των δημοσίων κονδυλίων από κάθε οργανισμό καθώς και αν ο τελευταίος, λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά, με απώτερο στόχο την παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Το έργο της μέτρησης απόδοσης σε οργανισμούς δημοσίου τομέα, δεν αποτελεί ένα εύκολο εγχείρημα. Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα παρέχουν κυρίως υπηρεσίες, οι οποίες δεν είναι απτές, είναι αϋλεις, δεν αποθεματοποιούνται, δεν είναι σταθερές-πανομοιότυπες και δε συγχρονίζονται, καθώς καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται. Επιπλέον, κάθε μονάδα εκροής, υπόκειται σε ένα αρκετά μεγάλο εύρος ποιοτικών μεταβλητών<sup>66</sup>. Είναι αρκετά δύσκολο και περίπλοκο να καθοριστεί ο αντίκτυπος των ποιοτικών μεταβλητών στην απόδοση. Εξάλλου, η ποιότητα είναι δύσκολο να ελεγχθεί.

Σκοπός της μέτρησης απόδοσης, είναι να υπερπηδήσει τις παραπάνω παραμέτρους, οι οποίες την καθιστούν δυσχερή και να συμβάλλει στην προσπάθεια να απαντηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις :

- Πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί ένας οργανισμός δημοσίου τομέα την αποστολή του; Πώς το γνωρίζει αυτό;

---

<sup>66</sup> Ashworth, J. and Ghobadian, A. (1994), “ *Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice*”, International Journal of Operations & Production Management, Τόμ. 14 No.5, σελ.35-51

- Πόσο αποδοτικά υποστηρίζει αυτήν την αποστολή του;
- Σε σύγκριση με τους άλλους οργανισμούς, λειτουργεί καλύτερα;
- Πώς παρουσιάζει τα αποτελέσματά του στους πολίτες;
- Πώς ανατροφοδοτείται από τους πολίτες;

Καθώς η μέτρηση απόδοσης είναι ένα θέμα για το οποίο συχνά γίνεται συζήτηση αλλά ποτέ δεν ορίζεται, θα ήταν χρήσιμο πρώτα να διασαφηνιστεί ο όρος. Ως μέτρηση απόδοσης, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την διαδικασία ποσοτικοποίησης μιας ενέργειας, όπου μέτρηση είναι η διαδικασία ποσοτικοποίησης και η ενέργεια συσχετίζεται με την απόδοση. Περαιτέρω, λοιπόν, θα μπορούσε να προταθεί, ότι απόδοση είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα μιας ενέργειας, ορισμός ο οποίος οδηγεί στους ακόλουθους:

- ✓ Ως μέτρηση απόδοσης, ορίζεται η διεργασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας
- ✓ Ως μέτρο απόδοσης, ορίζεται ένα μέτρο, το οποίο χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και / ή της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας
- ✓ Ως σύστημα μέτρησης απόδοσης, ορίζεται το σύνολο των μέτρων, τα οποία χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας

Από τις προγενέστερα τιθέμενες ερωτήσεις, στις οποίες καλείται «να δώσει απαντήσεις» η μέτρηση απόδοσης σε οργανισμούς δημοσίου τομέα, η πιο δύσκολη να απαντηθεί είναι η πρώτη- πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί την αποστολή του ένας οργανισμός δημοσίου τομέα. Αυτό γιατί:

- ∅ δεν υπάρχει «ανταγωνισμός» και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν μετρήσιμα προς σύγκριση στοιχεία,
- ∅ η αποστολή είναι μακροπρόθεσμη,
- ∅ η αποστολή μπορεί να είναι πολιτική και
- ∅ είναι συχνά εύκολο να ανιχνευτούν δικαιολογίες για την μη εκπλήρωσή της.

Με μια αποστολή η οποία δε συγκρίνεται άμεσα με τον ιδιωτικό τομέα, δύο από τις λίγες ευκαιρίες για μέτρηση και σύγκριση που προτείνονται ως μέτρηση απόδοσης, είναι:

- i. Σύγκριση μεταξύ του τι έχει επιτευχθεί και της απόδοσης-στόχου: Αν ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός, η αποστολή του θα έχει μεταφραστεί σε μια σειρά στόχων για μια δεδομένη χρονική περίοδο. Το πρώτο μέτρο αποτελεσματικότητας της αποστολής, είναι η αξιολόγηση της φύσης αυτών των στόχων: είναι οι στόχοι ρεαλιστικοί και ξεκάθαρα ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή; Είναι, επίσης, κατάλληλοι, επιτεύξιμοι και μετρήσιμοι; Αν ναι, τότε η σύγκριση μεταξύ του τι έχει επιτευχθεί και της απόδοσης-στόχου, μπορεί να προσφέρει ένα πρίσμα αποτελεσματικότητας.
- ii. Περιοδική μέτρηση: Τα δεδομένα μπορούν να συγκρίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η απόδοση μπορεί να φαίνεται ότι βελτιώνεται ή ότι μειώνεται. Παρόλ' αυτά, όμως, ακόμα κι αν διαφαίνεται ότι η απόδοση μειώνεται, αυτό μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό της πραγματικότητας, Για παράδειγμα, αν ο δείκτης εγκληματικότητας αυξάνεται, οι αστυνομικές αρχές μπορούν να ισχυριστούν ότι αυτό συμβαίνει εξαιτίας «μίας γενικής κατάρρευσης της αξίας της ηθικής στην κοινωνία». Μπορεί όντως η αστυνομία να επιτυγχάνει αυξημένο αριθμό συλλήψεων ενώ ο δείκτης εγκληματικότητας να ανέρχεται. Σε τέτοια περίπτωση, η αστυνομία μπορεί να ισχυριστεί ότι «κάνει καλή δουλειά» σε μια κατάσταση που χειροτερεύει ολοένα και περισσότερο. Μερικοί πολίτες θα συναινέσουν με αυτήν την άποψη ενώ άλλοι θα εναντιωθούν σε αυτή. Πού βρίσκεται η αλήθεια ;

Μερικές φορές, είναι πιθανό να ανακύψει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα της απόδοσης με:

• προσεκτική επιλογή των προς σύγκριση ομάδων και

• τριγωνισμό μιας σειράς συμπληρωματικών μέτρων

Μία αστυνομική αρχή, μπορεί να συγκριθεί ως προς την απόδοσή της, με τις αντίστοιχες αρχές μιας πόλης αναλόγου αριθμού κατοίκων, ανάλογης εθνικότητας, με το ίδιο βιομηχανικό υπόβαθρο κ.λπ.

Το δεύτερο, ο τριγωνισμός, είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστεί ως προς την εξεύρεση των σωστών προς τριγωνισμό μέτρων αλλά, για παράδειγμα, «αντικειμενικά» μέτρα απόδοσης, μπορούν να τριγωνιστούν με πιο «υποκειμενικά» μέτρα, όπως η ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών, προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή μη ασυμφωνίας μεταξύ πραγματικότητας και αντίληψης. Αν ο δείκτης εγκληματικότητας ανέρχεται,



αλλά οι πολίτες πιστεύουν ότι οι αστυνομικές αρχές επιτελούν σωστά το έργο τους, είναι ο οργανισμός αποτελεσματικός; Πολλοί θα απαντούσαν «ναι»!

Καθώς προχωρούμε σε μέτρα αποδοτικότητας, η σύγκριση καθίσταται πιο εύκολη. Ένα τμήμα που υφίσταται εντός ενός οργανισμού δημοσίου τομέα και του οποίου το μόνο έργο που πρέπει να επιτελεί είναι η παραγωγή αντιγράφων / φωτοτυπιών, μπορεί να συγκριθεί με ένα αντίστοιχο του ιδιωτικού τομέα. Ο αριθμός των φωτοτυπιών, το σύνολο των υπαλλήλων που απασχολούνται και άλλες απλές παράμετροι, θα προσδώσουν ένα αξιόπιστο και αντικειμενικό μέτρο αποδοτικότητας. Αυτό ισχύει εν γένει για πολλές υποστηρικτικές υπηρεσίες των οργανισμών δημοσίου τομέα.

Ο καλύτερος τρόπος ανάδειξης της αποδοτικότητας ενός οργανισμού δημοσίου τομέα είναι να ερωτηθούν εκείνοι που αποδέχονται τις υπηρεσίες του. Αυτό μπορεί να αποτελεί «επανάσταση» για ορισμένους οργανισμούς, πλην , όμως, είναι μια περίπτωση όπου η αντίληψη *αντιπροσωπεύει* την πραγματικότητα. Αυτά που πιστεύουν και αισθάνονται οι αποδέκτες των εκάστοτε υπηρεσιών, αποτελούν ένα άμεσο μέτρο επιτυχίας. Πολλές δημόσιες υπηρεσίες, παρέχουν στους πολίτες-«πελάτες» τους, αυτό που εκείνες πιστεύουν ότι είναι το καλύτερο για αυτούς και ενώ επιφανειακά μπορεί να φαίνεται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τόσο των τελευταίων όσο και του έργου που πρέπει να επιτελούν, στην πραγματικότητα, αυτό δεν ισχύει καθόλου.

Επομένως, η μέτρηση απόδοσης είναι ένας πολύτιμος αρωγός, διότι με τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συγκρίσεις τομέων και υπηρεσιών ανάμεσα στους οργανισμούς:

- βοηθά στην κατανομή των πόρων ενός οργανισμού και στη λήψη αποφάσεων,
- διευκολύνει την άσκηση της διοίκησης, καθόσον παρέχει μια σαφή βάση σχεδιασμού και ελέγχου,
- υπερτιμά την υπευθυνότητα των οργανισμών δημοσίου τομέα και παρέχει στοιχεία επιτυχίας ή μη,
- βοηθά στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες-«πελάτες» των οργανισμών δημοσίου τομέα, διότι οι διοικούντες αυτών, μέσω της μέτρησης απόδοσης, λαμβάνουν καλύτερες πληροφορίες βάσει των οποίων διαχειρίζονται τις λειτουργίες ελέγχου των οργανισμών και λαμβάνουν αποφάσεις βελτίωσης

Προκειμένου, όμως, να επιφέρει η μέτρηση απόδοσης τα ανωτέρω αποτελέσματα, θα πρέπει να επιλέγεται ένα ισορροπημένο σύνολο κατάλληλων και σημαντικών μέτρων απόδοσης. Τα μέτρα απόδοσης τα οποία θα επιλέξουν οι οργανισμοί δημοσίου τομέα θα πρέπει :

- ο να συναθροίζονται με τα μέτρα απόδοσης όλων των τμημάτων ή μονάδων του οργανισμού,
- ο να είναι «δεσμευμένα» με το καθεστώς μέτρησης,
- ο να έχουν άμεση επίδραση στην απόδοση,
- ο να είναι αξιόπιστα και τέλος,
- ο να είναι αποτελεσματικά.

Παρόλ'αυτά, όμως, η επιλογή των κατάλληλων προς χρήση μέτρων απόδοσης, έχει αποδειχθεί ως ένα πολύ δύσκολο και περίπλοκο έργο. Υπάρχουν ορισμένα εμπόδια που ανακύπτουν κατά το στάδιο ανάπτυξης αποτελεσματικών μέτρων απόδοσης, εκ των οποίων τα τρία πιο βασικά είναι : η απόφαση για το τι πρέπει να μετρηθεί, πώς θα συλλεχθούν τα δεδομένα για αυτά τα μέτρα απόδοσης και πώς θα πρέπει οι αρμόδιοι να υποκινηθούν προκειμένου να τα χρησιμοποιήσουν. Αυτά τα εμπόδια, όμως, δε θα πρέπει να αποθαρρύνουν τους οργανισμούς δημοσίου τομέα από την εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης, καθόσον μπορούν να ξεπεραστούν. Οι τρόποι με τους οποίους αυτό καθίσταται εφικτό είναι :

- § με την επικέντρωση των οργανισμών στις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών – «πελατών» τους,
- § με την αναγνώριση των «κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας» τους,
- § με την ικανότητα των οργανισμών να αναπτύσσουν ή να επεκτείνουν ένα πληροφοριακό σύστημα και να συλλέγουν δεδομένα για τα μέτρα απόδοσής τους και
- § με την περιοδική επανεξέταση και τροποποίηση του υπάρχοντος συστήματος μέτρησης απόδοσης, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Από το 1980 και μετά, το θεμελιώδες πρόβλημα που αφορούσε στη μέτρηση απόδοσης, ήταν η μέτρηση εσφαλμένων παραμέτρων. Σήμερα, το πρόβλημα εντοπίζεται στην υπερβολική μέτρηση. Πρέπει να σταματήσουμε να ποσοτικοποιούμε ό,τι «κινείται» και να ανησυχούμε περισσότερο σχετικά με το πώς θα αποσπάσουμε τη μέγιστη αξία από

τα δεδομένα της μέτρησης απόδοσης στα οποία έχουμε πρόσβαση. Η διεργασία του σχεδιασμού συστημάτων μέτρησης απόδοσης είναι επαρκώς κατανοητή και τα θέματα που σχετίζονται με την εφαρμογή αυτών, αναγνωρισμένα. Η ερώτηση στην οποία πρέπει να προσπαθήσουμε να απαντήσουμε καθώς προχωρούμε στον 21<sup>ο</sup> αιώνα είναι : «Πώς αποσπάται η μέγιστη αξία από τα δεδομένα του συστήματος μέτρησης απόδοσής μας;»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### A. Βιβλία:

1. **Berry, L.L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A.**, “*Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations*”, The Free Press, 1990, σελ. 15-16
2. **Besterfield, D.H.**, “*Quality Control*”, Prentice Hall, 2001, σελ. 52
3. **Daft, R.L., and Steers, R.M.** , “*Organizations: A Micro / Macro Approach*”, Scott, Foresman and Co.,1986, Glenview, IL
4. **Dale, B.G. and Plunkett, J.J.**, “*Quality Costing*”, Gower, 1999, σελ. 143-153
5. **de Bretani, U.**, “*Success and Failure in New Industrial Services*”, Journal of Product Innovation Management, No.6, 1989, σελ.239-258
- 6 **de Bruijn, H. and ten Heuvelhof, E.**, “*Decision Making in Networks*”, Lemma Publishers, 1999, Utrecht
7. **Evans, J.R. and Lindsay, W.M.**, “*The Management and Control of Quality*”, South-Western, 2002, σελ. 462-464
- 8 **Guba, E.G. and Lincoln, Y.S.**, “*Fourth Generation Evaluation*”, Sage, 1990, Newbury Park, CA
- 9 **Hackman, J.R. and Oldham, G.R.**, “*Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*”, Organizational Behavior and Human Performance, 1976, Τόμ.16, σελ.250-279
- 10 **Halachmi, A. and Boorsma, P.B. (Eds)** ,“*Inter- and Intra-government Arrangement for Productivity: An Agency Approach*”, Kluwer Academic Publishers, 1998, Βοστώνη, MA
11. **Kaplan, R.S., and Norton, D.P.**, “*Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*” , Harvard Business School Press, 1996, Boston, MA
- 12 **Lowry, J.F.** , “Management accounting and service industries: an exploratory account of historical and current economic contexts”, Abacus, Τόμ.26 No.2, Σεπτέμβριος 1990, σελ.159-184
- 13 **Moullin, M.**, “*Delivering Excellence in Health and Social Care*” ,Open University Press, 2002, Buckingham

14. **Mullins, L.J.**, “*Management and Organisational Behaviour*”, Prentice Hall, 2001, σελ.651-652
- 15 **Neely, A.**, “*Measuring Business Performance*”, The Economist Books, 1998, σελ. 178-195
- 16 **Neely, A. and Bourne, M.**, “*Why Measurement Initiatives Fail*”, Measuring Business Excellence, MCB University Press, 2000, σελ. 3-6
- 17 **Osborne, D. and Plastrik, P.**, “*The Reinventors Field book: Tools for Transforming Your Government*”, Jossey-Bass, 2000, San Francisco,CA
18. **Recardo, R. and Wade, D.**, “*Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment*”, Butterworth- Heinemann, 2001, σελ.12-103
19. **Shostack, G.L.** , “*Designing Services that Deliver*”, Harvard Business Review, Τόμ.62 No.1, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 1984, σελ.133-139
- 20 **Smith, G. and Cantley, C.**, “*Assessing Health Care: A Study in Organisational Evaluation*”, Open University Press, 1985, Philadelphia, PA
- 21 **Zollers, N. and Ramanathan, K.A.**, “*For-profit charter schools and students disabilities: The sordid side of the business of schooling*”, Phi Delta Kappa, 1998, Τόμ. 81, σελ.297

## **B. Άρθρα:**

- 1 **Appelbaum, S.H. and Reichart, W.**, “*How to measure an organization’s learning ability : the facilitating factors – part II*”, Journal of Workplace Learning, 1998, Τόμ.10 No.1, σελ.15-28
- 2 **Ashworth, J. and Ghobadian, A.**, “ *Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice*”, International Journal of Operations & Production Management, 1994, Τόμ. 14 No.5, σελ.35-51
- 3 **Begemann, C., Bititci, U.S. and Turner, T.**, “*Dynamics of performance measurement systems*”, International Journal of Operations & Production Management, 2000, Τόμ.20 No.6, σελ.692-704

- 4 **Behn, R. D. and Kant, P.A.**, “*Strategies for avoiding the pitfalls of performance contracting*”, *Public Productivity and Management Review*, 1999, Τόμ.22 No.4, σελ.470-489
5. **Bolton, M.**, “*Public sector performance measurement: delivering greater accountability*”, *Work Study*, 2003, Τόμ.52 No.1, σελ.20-24
- 6 **Bordewijk, P. and Klaasen, H.L.**, “*It’s Hard to Get to Know Us*”, VNG, The Hague, 2000
- 7 **Bourne, M., Mills, J., Neely, A. and Platts, K.**, “*The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers*”, *International Journal of Operations & Production Management*, 2002, Τόμ.22 No.11, σελ. 1288-1310
- 8 **Bourne, M., Mills, J., Neely, A., Platts, K., and Wilcox, M.**, “*Designing, implementing and updating performance measurement systems*”, *International Journal of Operations & Production Management*, 2000, Τόμ.20 No.7, σελ.754-771
- 9 **Brignall, S., Ballantine, J.**, “*Performance measurement in service businesses revisited*”, *International Journal of Service Industry Management*, 1996, Τόμ.7 No.1, σελ. 6-31
- 10 **Brignall, T.J.**, “*A contingent rationale for cost system design in services*”, άρθρο το οποίο παρουσιάστηκε στο 17<sup>ο</sup> ετήσιο συνέδριο του European Accounting Association, Βενετία, 6-8 Απριλίου 1994
- 11 **Brignall, T.J.**, “*Performance measurement and change in local government: a general case and a childcare application*”, *Public Money and Management*, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 1993, σελ. 23-30
- 12 **Carnegy, G.D. and Wolnizer, P.W.**, “*Enabling accountability in museums*”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1996, Τόμ.9 No.5, σελ.84 - 99
13. **Carter, N.**, “*Learning to measure performance: the use of indicators in organizations*”, *Public Administration*, 1991, Τόμ.69 No. 1, Spring, σελ.85-101
- 14 **Daniels, R.C. and Burns, N.D.**, “*A framework for proactive performance measurement system introduction*”, *International Journal of Operations and Production Management*, 1997, Τόμ.17 No.1, σελ.100-116

- 15 **de Bruijn, H.**, “*Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement*”, The International Journal of Public Sector Management, 2002, Τόμ.15 No.7, σελ.578-594
- 16 **Drucker, P.F.**, “*Playing the Information-based Orchestra*”, Wall Street Journal, 4 Ιουνίου 1985, σελ.32
- 17 **Dumond, E.J.**, “*Making Best Use of Performance Measures and Information*”, International Journal of Operations & Production Management, 1994, Τόμ.14 No.9, σελ.16-31
- 18 **Fiske, E.B. and Ladd, H.F.**, “*When Schools Compete: A Cautionary Tale*”, The Brookings Institution, 2000, Washington, DC
19. **Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R., and Voss, C.**, “*Performance Measurement in Service Businesses*”, CIMA, Λονδίνο Σεπτέμβριος 1991, σελ.159-184
- 20 **Frizelle, G.D.F.M.**, “*Deriving a methodology for implementing CAPM systems*”, International Journal of Production Management, 1991, Τόμ.11 No.7, σελ.6-26
- 21 **Globerson, S.**, “*Issues in developing a performance criteria system for an organisation*”, International Journal of Production Research, 1985, Τόμ. 23 No.4, σελ.639-646
- 22 **Hacker, M.E. and Brotherton, P.A.**, “*Designing and installing effective performance measurement systems*”, IIIE Solutions, 1998, Τόμ.30 No.8, σελ. 18-23
23. **Halachmi, A.**, “*Performance measurement: a look at some possible dysfunctions*”, Work Study, Τόμ.51 No. 5, Αύγουστος 2002, σελ.230-239
- 24 **Halachmi, A.**, “*Performance measurement and government productivity*”, Work Study, 2002, Τόμ.51 No.2, σελ.63-73
- 25 **Haselbekke, A.G.J., Klaassen, H.L., Ros, A.P. and In’t Veld, R.J.**, “*Counting Performance: Indicators as a Tool for a (More) Efficient Management of Decentralized Governments*” (in Dutch), VNG, The Hague, 1990
- 26 **Huseman, R.C. and Alexander III, E.R.**, “*Communication and the Managerial Function : A Contingency Approach*”, in Huseman, R.C. and Carroll, A.B. (Eds), *Readings in Organizational Behavior: Dimensions of Management Actions*, Allyn & Bacon, Boston, MA, 1979, σελ. 326-335

27. **Kouzmin, A., Loeffler, E., Klages, H., Korac-Kakabadse, N.**, “*Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness*”, *The International Journal of Public Sector Management*, 1999, Τόμ.12 No.2, σελ. 121-144
- 28 **Leeuw, F.L.**, “*Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers*”, *Accounting, Auditing Accountability Journal*, 1996, Τόμ.9 No.2, σελ.92-102
- 29 **Manoochehri, G.**, “*Overcoming obstacles to developing effective performance measures*”, *Work Study*, 1999, Τόμ.48 No.6, σελ.223-229
- 30 **Miller, J. and Israel, E.**, “*Performance measurement must be linked to business strategy*”, “Achieving measurable performance improvement in a changing world : The search for new insights”, KPMG Report, 7 Μαΐου 2002
- 31 **Moilanen, R.**, “*Diagnostic tools for learning organization*”, *The Learning Organization*, 2001, Τόμ. 8 No. 1, σελ. 6-20
32. **Moullin, M.**, “*Eight essentials of performance measurement*”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 2004, Τόμ.17 No.3, σελ.110-112
33. **Neely, A., Gregory, M. and Platts, K.**, “*Performance measurement system design: a literature review and research agenda*”, *International Journal of Operations & Production Management*”, 1995, Τόμ.15 No.4, σελ.80-116
34. **OECD**, *Public Management Developments :Survey 1993*, OECD, Παρίσι
- 35 **Osborne, D. and Gaebler, T.**, “*Reinventing Government*”, Penguin, 1992, Reading
36. **Osborne, D. and Gaebler, T.**, “*Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*”, Plume, 1993, Νέα Υόρκη, NY.
37. **Parker, C.**, “*Performance measurement*”, *Work Study*, 2000, Τόμ.49 No.2, σελ.63-66
- 38 **Pennar, K.**, “*Global challenge: two steps forward, one step back*”, *Business Week*, 31 Αυγούστου 1998, σελ.116-119



39. **Poister, T.H. and Henry, G.T.**, “*Citizen ratings of public and private service quality: a comparative perspective*”, *Public Administration Review*, Τόμ.54 No.2, Μάρτιος-Απρίλιος 1994, σελ.155-160
40. **Simons, R.**, “*Strategic orientation and top management attention to control systems*”, *Strategic Management Journal*, 1991, Τόμ.12, σελ.49-62
- 41 **Smith, P.**, “*Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector*”, *British Journal of Management* , 1993, Τόμ.4 , σελ. 135-151
- 42 **Sol, H.G.**, “*Aggregating data for decision support*”, *Decision Support Systems*, 1985, Τόμ.1 No.2, σελ.111-121
- 43 **.Tangen, S.**, ‘*An overview of frequently used performance measures*”, *Work Study*, 2003, Τόμ. 52 No.7,σελ. 347-354
- 44 **Thomson, T.**, “*The Dynamics of Introducing Performance Metrics into an Organization*”, *National Productivity Review*, 1999, John Wiley & Sons
- 45 **Townley, B., and Cooper, D.**, “*Performance measures: rationalization and resistance, a paper for the performance measurement*”, *Theory and Practice Conference*, Πανεπιστήμιο Cambridge, Cambridge, Ιούλιος 1998
- 46 **Vitale, M.R. and Mavrinac, S.C.**, “*How effective is your performance measurement system?*”, *Management Accountant*, Αύγουστος 1995, σελ.43-47
- 47 **Yih-Tong Sun, P. and Scott, J.L.**, “*Towards better qualitative performance measurement in organizations*”, *The Learning Organization*, 2003, Τόμ. 10 No.5, σελ.258-271

### **Γ. Ιστοσελίδες:**

<http://www.performanceportal.org>

<http://www.cognos.com>

<http://www.fpm.com>

<http://www.valstar.co.uk>

<http://www.ebusinessforum.com>