



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

**«ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ»**

ΒΟΡΡΙΑ Π. ΕΥΑΝΘΙΑ
Χημικός Μηχανικός Ε.Μ.Π.

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2005

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά τον υπεύθυνο καθηγητή κ. Γ. Μποχώρη, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την παροχή σημαντικής πηγής γνώσης και για την καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια της εργασίας.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τον κύριο Δ. Ζαμάνη για τη συμπαράσταση και τη βοήθειά του.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους δικούς μου ανθρώπους και ιδιαίτερα στην οικογένεια μου, για την ηθική υποστήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.1 ΣΚΟΠΟΣ	10
1.2 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	11
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	16
3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	16
3.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΔΙΕΘΝΩΣ.....	18
3.3 ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΙ ΦΙΛΟΣΟΦΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	19
3.3.1 W. EDWARDS DEMING	19
3.3.2 JOSEPH JURAN.....	20
3.3.3 PHILIP B. CROSBY	21
3.3.4 ARRMAND VAL FEIGENBAUM.....	22
3.3.5 ΚΑΟΡU ΙΣΗΚΑΥΑ.....	22
3.3.6 GENICHI TAGUCHI	23
3.3.7 TOM PETERS.....	23
3.3.8 JOHN GROOCOCK	24
3.4 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	24
3.4.1 Παράγοντες που διαφοροποιούν την έννοια της ποιότητας	24
3.4.2 Διακρίσεις της ποιότητας.....	25
3.4.3 Ορισμοί ποιότητας.....	25
3.5 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	27
3.6 ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ).....	27

3.6.1 Έλεγχος ποιότητας.....	29
3.6.2 Στατιστικός έλεγχος ποιότητας	29
3.6.3 Διασφάλιση ποιότητας και διαδικασίες	30
3.6.4 Διοίκηση Ολικής ποιότητας	30
3.7 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	32
3.8. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	32
3.9 ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	34
3.9.1 Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM)	35
3.9.2 Οι Θεμελιώδεις Έννοιες της Επιχειρηματικής Αριστείας	36
3.9.3 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM	38
3.9.4 RADAR.....	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ 45

4.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	45
4.2 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	45
4.3 ΤΥΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ	47
4.3.1 Χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις.....	48
4.3.2 Φόρμα μετρήσεων.....	52
4.4 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΨΛΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	53
4.4.1 Αναγκαιότητα για την πραγματοποίηση των άυλων μετρήσεων	53
4.4.2 Βασικά άυλα στοιχεία του οργανισμού	54
4.4.3 Πλεονεκτήματα χρήσης μετρήσεων άυλων στοιχείων	55
4.5 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ.....	56
4.6 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΜΕΤΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ..... 61

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	61
5.2 ΑΙΤΙΑ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	61
5.3 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	62
5.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	63
5.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΝΟΣ Σ.Δ.Α.	64

5.6 ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΑΥΤΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.	64
5.7 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	66
5.8 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	68
5.9 ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ	71
5.9.1 Παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης	72
5.9.2 Σύγχρονα συστήματα μέτρησης απόδοσης	75
5.9.3 Η εξέλιξη των μετρήσεων απόδοσης.....	75
5.9 ΚΑΡΤΑ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΥ ΣΤΟΧΟΖΥΓΙΟΥ (Balance Scorecard).....	78
5.10.1 Βήματα εφαρμογής της ΚΣΣ (Balance scorecard)	78
5.10.2 Οι τέσσερις διαστάσεις της ΚΣΣ (Balance scorecard).....	79
5.10.3 Εξέλιξη της ΚΣΣ (Balance scorecard)	81
5.10.4 Πλεονεκτήματα και αδυναμίες της ΚΣΣ (Balance scorecard).....	82
5.11 Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΦQM	84
5.11.1 Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας	85
5.11.2 Μέθοδος RADAR	85
5.12 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΚΣΣ (BALANCED SCORECARD) ΚΑΙ ΜΕΑ (ΕΦQM)	87
5.13 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES- MBO).....	90
5.13.1 Παρουσίαση της φιλοσοφίας του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων	90
5.13.2 Σύγκριση συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και ΚΣΣ (Balance scorecard)	91
5.14 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	92
5.15 ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	93
5.16 ΜΟΝΤΕΛΟ SINK AND TUTTLE (1989).....	95
5.17 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ.....	95
5.18 ΠΛΑΙΣΙΟ MEDORI AND STEEPLE (2000).....	96
5.17 ΑΛΛΑ ΠΛΑΙΣΙΑ	97
5.18. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	99
5.18.1 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (CSFs- Critical Success Factors)	99
5.18.2 Κλειδιακοί δείκτες απόδοσης (KPIs- Key Performance Indicators)	100
5.18.3 Αναλυτική διαδικασία ιεράρχησης (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS)	101
5.19 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	102
5.20 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ Ή ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	104

5.21 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ & ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ..... 112

6.1 ΣΤΟΧΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	112
6.2 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	113
6.2.1 Οφέλη των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης	113
6.2.2 Πλαίσιο επιτυχίας	114
6.2.3 Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα εφαρμογής συστημάτων Διαχείρισης Απόδοσης	114
6.3 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	117
6.3.1 Παράγοντες στους οποίους στηρίζεται η επιτυχία ή η αποτυχία του συστήματος μετρήσεων απόδοσης	117
6.3.2 Αδυναμίες των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης	118
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	121

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΚΛΑΔΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ..... 123

7.1 ΚΛΑΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	123
7.1.1 Βιομηχανία	123
7.1.2 Υπηρεσίες	129
7.1.3 Οργανισμοί του δημόσιου τομέα	131
7.1.4 Μικροί, μεσαίοι και μεγάλοι οργανισμοί.....	135
7.1.5 Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί	137
7.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	137
7.3 ΚΛΑΔΙΚΟΤΗΤΑ.....	139
7.3.1 Ορισμός του κλάδου.....	139
7.3.2 Πλεονεκτήματα κλάδων.....	140
7.3.3 Προβλήματα που δημιουργούνται και προτεινόμενες λύσεις	141
7.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	141
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	144

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ: ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ..... 148

8.1 ΟΡΙΣΜΟΙ.....	148
------------------	-----

8.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	150
8.2.1 Διαφορές	150
8.2.2 Ομοιότητες	150
8.3 ΕΙΔΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	152
8.4 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΓΙΑ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	153
8.6 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	156
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	160
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	162
9.1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	162
9.1.1 Τυποποίηση	163
9.1.2 Πιστοποίηση.....	164
9.1.3 Διαπίστευση	165
9.1.4 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας - ISO 9000	165
9.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	167
9.3 ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	172
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	176
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	177
10.1 ΓΕΝΙΚΑ	177
10.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	179
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	181
ΠΑΡΑΣΤΗΜΑ 1: ΤΡΕΙΣ ΓΕΝΙΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	193
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	197

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: «ΦΥΛΛΟ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ».....	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: «ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΠΛΑΝΑ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ».....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: «ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ».....	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: «ΒΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BALANCE SCORECARD».....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: «ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ BALANCE SCORECARD».....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: «ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΦQM ΚΑΙ BALANCE SCORECARD».....	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: «ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ».....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1: «ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΥ».....	126
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2: «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ».....	143
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1: «ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»....	149
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1: «ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΑΝ ΣΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΠΟΥ ΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΦQM».....	170

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: «Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΟΠ».....	28
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: «Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΔΟΠ».....	32
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3: «ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ISO 9000 ΜΕ ΔΟΠ».....	33
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4: « ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑ».....	38
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: «ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ».....	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΪΛΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ».....	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3: «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ».....	1
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: «ΒΗΜΑΤΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ».....	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: «ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ BALANCE SCORECARD ΚΑΙ Η ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ».....	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3: «ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM».....	86
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3: «ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ».....	87
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.5: «ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ EFQM ΚΑΙ BALANCE SCORECARD ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ».....	89
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.6: «Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ».....	93
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.7: «ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ».....	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.8: «ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΚΛΕΙΔΙΑΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΚΡΙΣΙΜΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ».....	100
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.9: «ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΒΡΕΤΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ».....	102
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.10: «ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ».....	103
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: « Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΟΥ MASLOW».....	116
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1: «ΣΧΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ».....	128
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2: «ΣΧΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΕΣΣΕΡΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ».....	136
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.3: «Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ».....	142
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1: «Η ΣΧΕΣΗ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΕΙ ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΙΔΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ»...	153
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2: «ΤΟ BALANCE SCORECARD ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ».....	156

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση, ανάλυση και παρακολούθηση της εξέλιξης των συστημάτων μετρήσεων απόδοσης μέσα στο χρόνο, με ιδιαίτερη έμφαση στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Η διαχείριση απόδοσης των οργανισμών αποτελεί ένα γρήγορα εξελισσόμενο πεδίο έρευνας, το οποίο απασχολεί τόσο τους ακαδημαϊκούς ερευνητές, όσο και τα στελέχη κάθε είδους οργανισμού, που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση και την αριστεία. Η αυτο-αξιολόγηση, που επιτυγχάνεται μέσα από τη σωστή χρήση των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, θεωρείται πολύ βασική για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, καθώς ο οργανισμός αναγνωρίζει τα δυνατά του σημεία, τις αδυναμίες του και λαμβάνει αποφάσεις για την μελλοντική βελτιωτική πορεία του.

Η μέτρηση της επιχειρηματικής απόδοσης αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα της σύγχρονης διοίκησης. Από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι οι μετρήσεις των χρηματοοικονομικών μετρήσεων δεν είναι επαρκείς για την αποτίμηση της παρούσας θέσης της επιχείρησης, παρά μόνο εάν πλαισιωθούν με μετρήσεις άϋλων στοιχείων, όπως για παράδειγμα η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης μπήκαν στο στόχαστρο θεωρητικής και πρακτικής ανάλυσης και αξιολόγησης.

Κορυφαία επιστημονικά περιοδικά, όπως το Harvard Business Review, το International Journal of Operation & Production Management, το Academy of Management Review, το Sloan Management Review και το Cambridge University Press, τα τελευταία χρόνια αφιερώνουν ειδικά τεύχη στο συγκεκριμένο θέμα. Πιο συγκεκριμένα, από το 1998 έως και το 2002 δημοσιεύτηκαν πάνω από 300 άρθρα για τη διαχείριση απόδοσης, ενώ παράλληλα οι βιβλιογραφικές αναφορές και οι διευθύνσεις του διαδικτύου αναφορικά με το θέμα ξεπερνούν τα 12 εκατομμύρια [1].

Πολλοί είναι και οι γνωστοί ερευνητές που μελέτησαν τη διαχείριση απόδοσης και ανέπτυξαν νέα συστήματα μετρήσεων ή υποστήριξαν θεωρητικά παλιότερα συστήματα. Αναφέρονται για παράδειγμα οι Kaplan, Norton, Neely, Adams, Olve, Sveiby, Nanni, Bititci, Lynch, Cross, Ghalayini, Porter, Dixon κ.α. [1].

Η αλλαγή της σύγχρονης πραγματικότητας, η ανάγκη για υψηλή ποιότητα και διαφοροποίηση, καθιστούν τη μέτρηση της απόδοσης απαραίτητο και πολύ χρήσιμο εργαλείο. Η παρουσίαση των συστημάτων μέτρησης απόδοσης και η ανάλυση της χρησιμότητάς τους αναφορικά με τη διοίκηση επιχειρήσεων, αποτελεί το βασικό πεδίο μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς θεωρείται ότι μία από τις προκλήσεις, που πρέπει να αντιμετωπιστεί σήμερα, είναι η δημιουργία ενός συνεκτικού, σχετικού θεωρητικού υπόβαθρου και η εξέλιξη των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, αυξάνοντας την ευελιξία και τα δυνατά σημεία τους και μειώνοντας τα μειονεκτήματα και τους περιορισμούς τους.

1.2 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μετά την ανάπτυξη της μεθοδολογίας αναφορικά με τις βιβλιογραφικές αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν στην εργασία (κεφάλαιο δεύτερο), ξεκινά η ανάλυση με την παρουσίαση των εξελικτικών τάσεων στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στο τρίτο κεφάλαιο. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην έννοια της ποιότητας και στους μεγαλύτερους ερευνητές, που ασχολήθηκαν με τις βασικές αρχές και έννοιες της ποιότητας. Παρουσιάζονται τα στάδια που ακολουθήθηκαν από τις αρχές του αιώνα, από τον στατιστικό έλεγχο έως και τα σύγχρονα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διαχείρισης Απόδοσης. Τέλος, γίνεται αναφορά στα βραβεία ποιότητας που αναπτύχθηκαν, προκειμένου να δοθούν οι σωστές βάσεις για την αποδοτική αυτό-αξιολόγηση και να μνηθούν τα σύγχρονα στελέχη στις έννοιες της αριστείας.

Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο, αναφέρονται οι λόγοι που η διεξαγωγή μετρήσεων απόδοσης είναι απαραίτητη, καθώς και οι τύποι μετρήσεων που πραγματοποιούνται σε κάθε περίπτωση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σημασία μέτρησης των άϋλων στοιχείων ενός οργανισμού και στις μετρήσεις που πραγματοποιούν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Στο ίδιο κεφάλαιο επίσης, γίνεται αναφορά στην ομαλή μετάβαση από τη χρήση απλών συστημάτων μέτρησης απόδοσης σε ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης απόδοσης.

Η μελέτη συνεχίζεται με το κύριο μέρος της εργασίας, το πέμπτο κεφάλαιο, όπου αφού δίνεται ο ορισμός της απόδοσης και των συστημάτων Μέτρησης της Απόδοσης, αναφέρονται οι προϋποθέσεις και οι δυσκολίες εφαρμογής τέτοιων συστημάτων σε οργανισμούς και τα θετικά αποτελέσματα που αποκομίζει ο οργανισμός όταν τα χρησιμοποιεί. Στη συνέχεια, στο ίδιο κεφάλαιο, αναφέρονται τα βασικότερα πλαίσια μετρήσεων, εστιάζοντας στις αδυναμίες και τα θετικά σημεία του

καθένα από αυτά, αλλά και αναλύονται εκτενέστερα μερικά από τα βασικότερα πλαίσια, όπως το Balanced Scorecard, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΜΕΑ – EFQM), η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΜΒΟ), η πυραμίδα και το πρίσμα απόδοσης και η θεωρία περιορισμών. Γίνεται επιπλέον αναφορά στην αναγκαιότητα τακτικής ανασκόπησης των συστημάτων μετρήσεων απόδοσης, οι διαφορές μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης και τέλος παρουσιάζονται οι μελλοντικές προκλήσεις αναφορικά με το θέμα για τους ερευνητές.

Στο έκτο κεφάλαιο, που ακολουθεί, παρουσιάζονται αναλυτικά οι στόχοι που αποβλέπουν να επιτύχουν τα στελέχη από την υιοθέτηση των συστημάτων Μέτρησης Απόδοσης, τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες που παρουσιάζουν τα πλαίσια μετρήσεων που έχουν αναπτυχθεί.

Το έβδομο κεφάλαιο αναφέρεται στους κλάδους που χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης απόδοσης και στις διαφορές και ιδιαιτερότητες που έχει ο κάθε κλάδος. Η επιρροή της κλαδικότητας και της ωριμότητας του οργανισμού στην εφαρμογή των συστημάτων μέτρησης απόδοσης αποτελεί, επίσης, πεδίο ανάλυσης στο κεφάλαιο αυτό.

Ακολουθεί, στο όγδοο κεφάλαιο, η ανάλυση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, με την αναφορά στον ορισμό και στις κατηγορίες τους. Γίνεται, επίσης, σύγκριση μεταξύ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, των οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Αναλύονται τα συστήματα μέτρησης απόδοσης που χρησιμοποιούνται από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και η σύγχρονη πραγματικότητα αναφορικά με τους οργανισμούς αυτούς.

Όμως είναι απαραίτητη και η παρουσίαση της ελληνικής πραγματικότητας (ένατο κεφάλαιο) σχετικά με την ποιότητα, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, την εξέλιξη της στις ελληνικές επιχειρήσεις, τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και τα συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης.

Η παρούσα εργασία κλείνει με τη σύνοψη όλων των βασικών εννοιών, των εξαγόμενων αποτελεσμάτων και το περιθώριο που παρουσιάζεται για περαιτέρω εξέλιξη και μελλοντική έρευνα αναφορικά με τη διαχείριση απόδοσης, καθώς μπαίνει ολοένα και περισσότερο στο επίκεντρο της προσοχής των οργανισμών παγκοσμίως.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. B. Marr, G. Schiuma, "Business Performance Measurement- Past, present and future", Management Decision, Vol. 41, No. 8, 2003, pp.680-687

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Σην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται προσπάθεια παρουσίασης της εξέλιξης της φιλοσοφίας της ποιότητας και μελέτη των συστημάτων Διαχείρισης Απόδοσης, με ιδιαίτερη έμφαση στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η αναζήτηση βιβλιογραφικών και αρθρογραφικών αναφορών για ένα τέτοιο θέμα είναι σήμερα πια εύκολη, καθώς υπάρχει η τάση μελέτης της επίδρασης των μετρήσεων απόδοσης στην επιτυχία των οργανισμών. Όλο και περισσότεροι ερευνητές ασχολούνται με τη μέτρηση της απόδοσης και συνεπώς η αρθρογραφία είναι ευρεία.

Στην εργασία αυτή, εκτός από την αναζήτηση των βασικών αναφορών στη βιβλιογραφία, η αναζήτηση της αρθρογραφίας έγινε σε δύο επίπεδα. Στο γενικό επίπεδο αναζήτησης και στο στοχευόμενο. Η γενική αναζήτηση περιλαμβάνει το αρχικό στάδιο, στο οποίο πλαισιώνεται μία λίστα με βασικές λέξεις-κλειδιά. Συνέχεια αυτού του αρχικού σταδίου αποτέλεσε η διαρκής ενημέρωση της σχετικής βιβλιογραφίας με βάση τη διαμορφωθείσα λίστα με τις βασικές λέξεις-κλειδιά. Στη συνέχεια με την ολοκληρωμένη λίστα των λέξεων-κλειδιών πραγματοποιήθηκε η «στοχευμένη» αναζήτηση σε προσβάσιμες βάσεις δεδομένων.

Η «στοχευόμενη» αναζήτηση, από την άλλη πλευρά, είναι ένα βαθύτερο στάδιο, στο οποίο επεκτείνεται η λίστα λέξεων κλειδιών, με αναζήτηση και σε βασικά περιοδικά γενικότερου επιστημονικού περιεχομένου, ανά τεύχος και για ένα εύλογο χρονικό διάστημα, παρακολουθώντας με αυτόν τον τρόπο τις βιβλιογραφικές εξελίξεις.

Για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής χρησιμοποιήθηκαν βάσεις δεδομένων όπως οι EBSCO, Emerald, Science Direct, JSTOR, κ.α., ενώ αναζήτηση έγινε και σε περιοδικά σχετικά με τη διοίκηση, όπως Harvard Business Review, Academy of Management Review, Total Quality Management and Business Excellence, Sloan Management Review, California Management Review, κ.α.. Η επιλογή των περιοδικών αυτών έγινε και με βάση των Impact Factors, δηλαδή της σχετικής σημαντικότητάς τους και του Business Periodical Index, του καταλόγου που κάθε χρόνο δημοσιεύει τα σημαντικότερα περιοδικά αναφορικά με τη διοίκηση βασιζόμενα στα Impact Factors.

Τα άρθρα που επιλέχθηκαν, από την παραπάνω διαδικασία, παραθέτονται αλφαβητικά στη σελίδα 184 της εργασίας, ενώ αναλύονται ανάλογα με τη θεματολογία της κάθε ενότητας στα κεφάλαια 3 έως 9.

Η εργασία ακολουθεί μία συγκεκριμένη λογική στην ανάπτυξη των εννοιών, που παραθέτονται και αναλύονται. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά, γίνεται αναφορά στην έννοια της ποιότητας και στην εξέλιξη της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των συστημάτων Μέτρησης και Διαχείρισης Απόδοσης. Στη συνέχεια, αναφέρονται η επίδραση της κλαδικότητας και της ωριμότητας ενός οργανισμού, στη Διαχείριση Απόδοσης καθώς γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η εργασία ολοκληρώνεται με μία σύντομη αναφορά στην Ελληνική πραγματικότητα σχετικά με το θέμα αυτό.

Η αρθρογραφία, επομένως, οργανώθηκε και δομήθηκε με τρόπο, ώστε να συγκροτηθεί η λογική εξέλιξη κάθε εννοιολογικής ενότητας και να παρουσιαστούν οι έρευνες των μελετητών από την πρώτη αναφορά μέχρι και τη σύγχρονη πραγματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η πρώτη αναφορά στην έννοια της ποιότητας φαίνεται ότι έγινε στην Αρχαία Ελλάδα από τον Αριστοτέλη [1], ο οποίος την όρισε ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών των υπαρχόντων αντικειμένων που τα κάνουν και διαφέρουν μεταξύ τους». Σε όλη τη διάρκεια των αρχαίων χρόνων, εξάλλου, η ποιότητα, ακόμα και στους λαούς που δεν είχε προσδιοριστεί και οριστεί με ακρίβεια, ήταν άμεσα συνδεδεμένη με τις διαδικασίες παραγωγής της καθημερινής ζωής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι πυραμίδες της Αιγύπτου. Οι Αιγύπτιοι τεχνίτες εφάρμοζαν συστήματα ακριβών μετρήσεων και ελέγχου, γεγονός που αποδεικνύεται από την εντυπωσιακή εξακρίβωση ότι δεν είναι δυνατό να τοποθετηθεί ούτε η λεπίδα ενός μαχαιριού ανάμεσα στις πέτρες των πυραμίδων. Το αποτέλεσμα της τόσο μεγάλης ακρίβειας οφείλεται στη συστηματική χρησιμοποίηση πολύ καλά αναπτυγμένων μεθόδων και διαδικασιών, καθώς στα εργαλεία άριστων μετρήσεων [2].

Κατά το Μεσαίωνα στην Ευρώπη αναφέρεται ότι οι τεχνίτες ήταν ταυτόχρονα κατασκευαστές αλλά και ελεγκτές των προϊόντων τους. Η άμεση επαφή τους με τους πελάτες τους βοήθησε να συνειδητοποιήσουν τη αναγκαιότητα ποιοτικών προϊόντων για τα οποία ήταν υπεύθυνοι οι ίδιοι οι κατασκευαστές τους [2].

Στις αρχές του 1900 ο F. Taylor εισήγαγε μια νέα φιλοσοφία στην παραγωγή. Ο κύριος άξονάς της ήταν ο διαχωρισμός μεταξύ της λειτουργίας του σχεδιασμού, για την οποία ήταν υπεύθυνα τα στελέχη και οι μηχανικοί και της λειτουργίας της εκτέλεσης με υπεύθυνους τους εργάτες και τους προϊστάμενους τους. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας του Taylor οδήγησε σε μεγαλύτερη παραγωγή, αφού οι εργάτες δεν διέθεταν κατάλληλη εκπαίδευση για να ασχοληθούν με το σχεδιασμό και οι μηχανικοί απέδιδαν καλύτερα στη συγκεκριμένη λειτουργία. Ωστόσο, ο διαχωρισμός στα στάδια της παραγωγής κατέστησε αδύνατο τον έλεγχο ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας και επέβαλε τη συγκρότηση ειδικών ομάδων ελεγκτών. Έτσι, το πρωταρχικό μέσο διασφάλισης της ποιότητας ήταν οι επιθεωρήσεις. Αργότερα, εντάχθηκαν στο οργανόγραμμα των βιομηχανιών τμήματα ποιότητας με αποκλειστικό τους καθήκον τον έλεγχο της ποιότητας όλων των διαδικασιών παραγωγής. Οι εργαζόμενοι από τη βαθμίδα της

ανώτατης διοίκησης έως τους εργάτες έχασαν το ενδιαφέρον τους για τα ποιοτικά προϊόντα, αφού δεν διέθεταν πλέον τον έλεγχο πάνω στην ποιότητα του τελικού προϊόντος [2].

Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο στα τέλη του 1940 και στις αρχές του 1950, ο κυριότερος στόχος των βιομηχανιών στις ΗΠΑ ήταν η αύξηση της παραγωγής και ο έλεγχος συνέχισε να αποτελεί καθήκον μόνο των υπευθύνων ποιότητας [3].

Ταυτόχρονα, την ίδια εποχή, δύο Αμερικανοί σύμβουλοι, ο Dr. J. Juran και ο Dr. E. Deming, εισήγαγαν στην Ιαπωνία την έννοια των τεχνικών στατιστικού ποιοτικού ελέγχου. Σε αντίθεση με την μέχρι τότε πολιτική των βιομηχανιών, οι Juran και Deming, αποφάσισαν να διδάξουν τη φιλοσοφία τους, όχι μόνο στα τμήματα ποιότητας, αλλά και στην ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα ήταν η εφαρμογή της ποιότητας σε όλα τα κομμάτια της βιομηχανίας και η υιοθέτηση της πολιτικής συνεχούς βελτίωσης. Η επιτυχημένη πορεία των ιαπωνικών προϊόντων συνεχίστηκε με τη διείσδυσή τους στις αγορές του Δυτικού κόσμου, τη δεκαετία του 1970. Οι καταναλωτές, αποκτώντας την εμπειρία της διαφοράς μεταξύ των ιαπωνικών και των αμερικανικών προϊόντων, αύξησαν τις απαιτήσεις τους για μεγαλύτερη ποιότητα, αξιοπιστία και μικρότερο κόστος στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που τους προσφέρονταν [2,3].

Το 1980 ο επιχειρηματικός κόσμος των ΗΠΑ άρχισε να συνειδητοποιεί την κρίση. Μετά από τρεις δεκαετίες προσφοράς του Deming στις ιαπωνικές βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις του Δυτικού κόσμου αναγνώρισαν την ανάγκη εξέλιξης τους, αφού έχασαν σημαντικό μερίδιο αγοράς και αισθάνθηκαν έντονη την απειλή του ανταγωνισμού. Έτσι, ζήτησαν τη βοήθεια του Deming, ο οποίος από το 1980 έως το θάνατό του το 1993, συντέλεσε σημαντικά στην επαναστατική στροφή των αμερικανικών εταιριών προς την ποιότητα [2,5].

Σήμερα, η ποιότητα αποτελεί πρωταρχικό στόχο πολλών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο και αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη και την επιβίωση των εταιριών στις σύγχρονες ανταγωνιστικές αγορές. Σε έρευνα που διενεργήθηκε από το Fortune σε 1000 εταιρίες, φάνηκε ότι το 76% των εταιριών εφαρμόζει συστήματα Ολικής Ποιότητας [4].

Εξάλλου, η επιτακτική στροφή προς την ποιότητα καθίσταται σαφής και από τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι ανάγκες των αγοραστών είναι πραγματικές και τα δικαιώματά τους δεν μπορούν να παραβιαστούν αλλά ούτε καν να διαπραγματευθούν. Η

χαμηλή ποιότητα των προϊόντων αποτελεί παραβίαση των δικαιωμάτων τους και οι καταναλωτές τοποθετώντας τον πήχη των απαιτήσεων τους συνεχώς πιο ψηλά καθιστούν απαραίτητη την εφαρμογή πολιτικής καινοτομιών, εξέλιξης και προσαρμογής από την πλευρά των επιχειρήσεων. Ο μοναδικός τρόπος για να επιβιώσει μια επιχείρηση είναι να κατανοήσει όσο το δυνατό περισσότερο τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των καταναλωτών [6].

3.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΔΙΕΘΝΩΣ

Το ενδιαφέρον για βελτίωση της ποιότητας μεγαλώνει συνεχώς σ' όλο τον κόσμο. Οι πελάτες και οι χρήστες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί. Οι πολίτες διαπιστώνουν χαμηλή στάθμη υπηρεσιών και επιμένουν για τη βελτίωση τους.

Ήδη και οι δύο τομείς, ιδιωτικός και δημόσιος έχουν καταλάβει ότι είναι πλέον καιρός να εστιάσουν την προσοχή τους στον άνθρωπο που διεκδικεί απαιτητικά την ποιότητα.

Στην Αμερική παρατηρήθηκε μείωση της ανταγωνιστικότητας πολλών εταιρειών, που αποδόθηκε, εν μέρει, στην κατώτερη ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η Δύση πίστευε για πολύ καιρό ότι αυτές οι απώλειες είναι συνέπεια του ανταγωνισμού των τιμών με την Ιαπωνία.

Στην αρχή ο ισχυρισμός φαινόταν βάσιμος, πρόσφατα όμως αποδείχτηκε ότι ο ανταγωνισμός με βάση την τιμή πωλήσεως, σταδιακά μετατρέπεται σε ανταγωνισμό με βάση το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Παράλληλα, αποδείχθηκε και η σχέση ποιότητας και επιχειρηματικού κέρδους, κάτι που τεκμηριώνεται και από τα πορίσματα συστηματικών μελετών αλλά και από την καθημερινή εμπειρία. Η αξία που αποδίδουν οι αγοραστές στην ποιότητα, είναι πλέον έκδηλη.

Συνέπεια της διαπίστωσης αυτής είναι ότι οι αγοραστές δείχνουν μια διαρκώς αυξανόμενη προθυμία να πληρώσουν περισσότερα για καλύτερη ποιότητα. Οι εταιρίες που θα είναι σε θέση να επιτύχουν αυτά τα ποιοτικά επίπεδα στα προϊόντα

ή στις υπηρεσίες που παρέχουν, σίγουρα θα ευδοκιμήσουν στο μέλλον. Όλα τα συμπεράσματα και οι μελέτες κατατείνουν σ' αυτή τη διαπίστωση [7].

Μακροπρόθεσμα, ο πιο σημαντικός παράγοντας επιχειρηματικής απόδοσης θα είναι η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Σήμερα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα αλλά και η αυξανόμενη ευαισθησία των αγοραστών σε θέματα ποιότητας, έχει οδηγήσει σε μια γενική κίνηση ποιοτικής αφύπνισης.

Στην Ιαπωνία ειδικότερα η προσήλωση στην ποιότητα, έχει αποδώσει εντυπωσιακά αποτελέσματα, όπως υπεροχή των προϊόντων στην αγορά, μεγάλη επιτυχία στις εξαγωγές και εξαιρετικά χαμηλά ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων [7].

Στην Ευρώπη το ενδιαφέρον για ποιότητα αυξάνεται ραγδαία. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η επένδυση σε ποιότητα, συνιστά μια από τις πιο επικερδείς δραστηριότητες και με πολύ μικρότερο κόστος.

Στην Ελλάδα δεν έχει επιτευχθεί εντυπωσιακή πρόοδος στον τομέα αυτό. Τα τελευταία μόνο χρόνια μέσα από την πίεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, άρχισε να διαφαίνεται μια ευαισθητοποίηση στα θέματα ποιότητας. Ήδη, αρχίζουν να υιοθετούνται σταδιακά οι οδηγίες που επιφέρουν νέες ποιοτικές διαστάσεις και αντικαθιστούν τις παραδοσιακές νόρμες, τις τεχνικές προδιαγραφές και τα "πρότυπα" που ίσχυαν μέχρι σήμερα [7].

3.3 ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΙ ΦΙΛΟΣΟΦΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.3.1 W. EDWARDS DEMING

Ο Dr W. Edwards Deming είναι, ίσως, ο πιο σημαντικός αμερικανός ειδικός για τη διοίκηση ποιότητας. Εργαζόταν στην Western Electric, όταν αναγνώρισε τη σημασία του στατιστικού ελέγχου για όλες τις διαδικασίες. Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου δίδασκε μαθήματα ελέγχου ποιότητας στα πλαίσια της αμερικάνικης προσπάθειας άμυνας. Σύντομα, όμως, συνειδητοποίησε ότι για τα προβλήματα ποιότητας δεν έπρεπε να ασχολούνται μόνο οι μηχανικοί και το κατώτερο προσωπικό αλλά και η ανώτερη βαθμίδα διοίκησης. Παρά τις συνεχόμενες προσπάθειες του, το

μήνυμά του αυτό δεν πέρασε στη διοίκηση, που αγνοούσε τη σημασία του ελέγχου ποιότητας [2].

Το 1950 ο Deming προσκλήθηκε στην Ιαπωνία, προκειμένου να τους διδάξει τον τρόπο βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Ο Deming δέχτηκε και προέβλεψε ότι σε διάρκεια 5 ετών τα γιαπωνέζικα προϊόντα θα κατακλύσουν την παγκόσμια αγορά. Σήμερα η πρόβλεψη του Deming είναι προφανής.

Το 1981, καθώς η αυτοκινητοβιομηχανία Ford αντιμετώπιζε προβλήματα, ο πρόεδρος της, Donald E. Petersen, κάλεσε τον Deming να βοηθήσει στη λύση των προβλημάτων ποιότητας της Ford. Η πρόταση αυτή δημιούργησε πολλές αντιδράσεις, διότι ο Deming ήταν σχεδόν άγνωστος στο χώρο των αμερικάνων στελεχών και η πλειοψηφία τους πίστευε ότι μία τέτοια προσέγγιση δεν θα οδηγούσε στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Μετά την επαναφορά της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford στις πρώτες θέσεις της αγοράς, ο Deming αναγνωρίστηκε ως ένας από τους πιο μεγάλους ειδικούς της ποιότητας και στην Αμερική [8].

Ο Deming είναι από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με το Στατιστικό Ποιοτικό Έλεγχο (SPC) και με άλλες τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Υποστήριξε ότι η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την πλειοψηφία των ποιοτικών προβλημάτων αλλά και υπεύθυνη να ξεκινήσει τις διαδικασίες αλλαγών και βελτιώσεων. Τόνισε τη σημασία συμμετοχής των εργαζομένων σε όλες τις διαδικασίες, ώστε να νιώθουν ότι προσφέρουν ενεργά. Όλα τα πορίσματά του συμπεριλαμβάνονται στα 14 σημεία ή οδηγίες του, που δημοσιεύτηκαν το 1986 [9].

3.3.2 JOSEPH JURAN

Ο Juran γεννήθηκε στη Ρουμανία το 1904, αλλά από νωρίς (1912) βρέθηκε στην Αμερική. Το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του το πέρασε δουλεύοντας ως μηχανικός, έως ότου το 1951 έγραψε και δημοσίευσε το εγχειρίδιο ελέγχου ποιότητας (Quality Control Handbook) [2]. Όπως και ο Deming έτσι και ο Juran βοήθησε στην αναδιοργάνωση της γιαπωνέζικης ποιότητας και όταν επέστρεψε στην Αμερική, προσπάθησε να περάσει στην ανώτατη διοίκηση ότι η ποιότητα αφορά σε όλη την ιεραρχία και όχι μόνο στα κατώτερα στρώματα του εργατικού δυναμικού [11].

Ο Juran ήταν αυτός που μίλησε για τα 4 είδη κόστους ποιότητας (PAF costs):

Εσωτερικό κόστος ποιοτικής ανεπάρκειας - Internal Failure costs (ελαττωματικά που εντοπίζονται στο χώρο παραγωγής),

Εξωτερικό κόστος ποιοτικής ανεπάρκειας – External Failure costs (ελαττωματικά που εντοπίζονται έξω από το χώρο παραγωγής),

Κόστος εκτίμησης – Appraisal costs (για τον έλεγχο της κατάστασης πρώτων υλών και προϊόντων) και

Κόστος πρόληψης – Prevention costs (για να μην προκύψουν ελαττωματικά από την αρχή) [11].

Οι θεωρίες του Juran συνοψίζονται στη γνωστή τριλογία του:

Σχεδιασμός ποιότητας: η διαδικασία προετοιμασίας για την επιτυχία των στόχων,

Έλεγχος ποιότητας: η διαδικασία επιτυχίας των στόχων κατά τη διάρκεια των εφαρμογών,

Βελτίωση ποιότητας: η διαδικασία επιτυχίας αναπάντεχων επιπέδων επίδοσης [2].

3.3.3 PHILIP B. CROSBY

Ο Crosby εργάστηκε για 14 χρόνια στην International Telephone and Telegraph (ITT). Το 1979 δημιούργησε την εταιρεία Philip Crosby Associates και προσέφερε προγράμματα εκπαίδευσης [2]. Όπως και οι άλλοι δύο φιλόσοφοι ποιότητας που αναφέρθηκαν παραπάνω έτσι και ο Crosby έγραψε πολλά εγχειρίδια για την ποιότητα. Ο Crosby, όμως είναι γνωστός για τις αναφορές του στο κόστος ποιότητας. Υποστήριξε ότι η ποιότητα είναι δωρεάν, καθώς τα χρήματα που δαπανώνται για την ποιότητα δεν θα ήταν αναγκαία αν όλα γίνονταν σωστά από την πρώτη φορά και κάθε φορά [10]. Πίστευε ότι το μόνο κριτήριο επίδοσης είναι τα «μηδέν ελαττωματικά», αν και αυτό ήταν παρεξηγημένο από πολλούς. Όπως εξηγεί ο ίδιος, το «μηδέν ελαττωματικά» είναι ένας

τρόπος να παρακινηθούν όλοι και να κάνουν το σωστό από την πρώτη φορά, χωρίς να απαιτούνται χρήματα για τη διόρθωση των ελαττωματικών στη συνέχεια [9].

3.3.4 ARMAND VAL FEIGENBAUM

Η πορεία του στην αναζήτηση της ποιότητας άρχισε πριν 40 χρόνια περίπου. Για 10 χρόνια ήταν διευθυντής παραγωγής και ελέγχου ποιότητας στην General Electric. Το 1968 ίδρυσε την General System Company, όπου και ήταν πρόεδρος [12].

Η φιλοσοφία του συμπεριλαμβάνεται στα «τρία βήματα για ποιότητα»:

Ηγεσία ποιότητας: η ανώτατη διοίκηση πρέπει να ηγείται όλων των προσπαθειών βελτίωσης ποιότητας

Μοντέρνα τεχνολογία ποιότητας: το τμήμα ποιότητας μπορεί να επιλύσει μόνο το 10-20% των προβλημάτων. Τα υπόλοιπα απαιτούν την συμμετοχή, συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στην παραγωγή του προϊόντος.

Οργανωτική δέσμευση: συνεχής παρακίνηση και εκπαίδευση όλου του εργατικού δυναμικού και ενσωμάτωση της έννοιας της ποιότητας στις καθημερινές διαδικασίες, ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία και η προσφορά της [2].

3.3.5 KAORU ISHIKAWA

Ο Ishikawa ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς Ιάπωνες φιλοσόφους ποιότητας και πρόσφερε πολλά μέχρι το θάνατό του το 1989. Ήταν καθηγητής μηχανολογίας στο πανεπιστήμιο του Τόκιο και μέλος του εκδοτικού συμβουλίου του περιοδικού “Quality Control for Foremen”. Συνέχισε τις θεωρίες του Feigenbaum, ενώ έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό, αναφορικά με την εκπαίδευσή του, τη ενεργή συμμετοχή του, την ενδυνάμωση και επιβράβευσή του [9].

Ο Ishikawa προώθησε πολύ τους γνωστούς κύκλους ποιότητας και τονίζει ότι προκειμένου να λειτουργούν σωστά πρέπει να δημιουργούνται από διατμηματικές ομάδες και να χρησιμοποιούν για την ανάλυση τους τα εργαλεία ποιότητας. Ο Ishikawa, εξάλλου, είναι και ο δημιουργός του γνωστού και πολύ χρήσιμου εργαλείου ποιότητας, του ψαροκόκαλου [9].

3.3.6 GENICHI TAGUCHI

Ο Ιάπωνας αυτός φιλόσοφος ποιότητας ασχολήθηκε κυρίως με την έννοια της ποιότητας αναφορικά με την συμμόρφωση σε προδιαγραφές. Ασχολήθηκε, δηλαδή, περισσότερο με τη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος και προσπάθησε να καταλάβει τους λόγους των διακυμάνσεων και να τις θέσει σε όρια. Αναφέρθηκε στα όρια ανοχής και τόνισε ότι όσο μικρότερη είναι η διακύμανση από την τιμή στόχο, τόσο καλύτερη είναι η ποιότητα του προϊόντος [2, 13].

3.3.7 TOM PETERS

Στις αρχές της δεκαετίας του '70 ο Tom Peters, ήταν ένας νέος και φιλόδοξος συνεργάτης της συμβουλευτικής εταιρείας McKinsey & Co. Η δουλειά του ήταν να ταξιδεύει στον κόσμο και να βρίσκει τις καλύτερες πρακτικές από τις καλύτερες εταιρείες στον κόσμο και να τις καταγράφει. Αφού επισκέφτηκε τις πιο μεγάλες εταιρείες και σχολές του κόσμου (όπως το Harvard Business School, κ.α.), η εταιρεία McKinsey & Co δέχτηκε να τον βοηθήσει ο πιο έμπειρος συνάδελφος του Robert H. Waterman στη συγγραφή ενός βιβλίου με τα ευρήματα της έρευνας του. Το 1981 εκδίδουν τελικά το βιβλίο "The Secrets of Excellence", το οποίο όμως δε σημείωσε την επιτυχία που αναμενόταν [14]. Ο Peters, παρόλα αυτά όταν πια έφυγε από την McKinsey, δημοσίευσε το 1982 το βιβλίο "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies", το οποίο μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα έγινε best seller.

Μέχρι και το 2002 το εν λόγω βιβλίο πούλησε 5 εκατ. αντίτυπα και αδιαμφισβήτητα πια αναγνωρίστηκε η προσφορά του συγγραφέα του στο χώρο της ποιότητας [15].

3.3.8 JOHN GROOOCK

Ο Groocock συμφωνεί σε πολλά σημεία με τις θεωρίες των Deming και Feigenbaum, ενώ επιμένει ότι το θέμα της ποιότητας πρέπει να γίνει προτεραιότητα της επιχείρησης, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τονίζει ότι για να ικανοποιήσει ένα προϊόν τις ανάγκες των πελατών πρέπει να ακολουθηθεί μια ολοκληρωμένη αλυσίδα ποιότητας καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, ξεκινώντας από το μάρκετινγκ και το σχεδιασμό και φτάνοντας μέχρι την αγορά πρώτων υλών και την κατασκευή του [9].

3.4 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.4.1 Παράγοντες που διαφοροποιούν την έννοια της ποιότητας

Οι παράγοντες που επιδρούν στον καθορισμό της ποιότητας, είναι μεταξύ των άλλων και:

- Οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων που κατοικούν σε διαφορετικές χώρες, οι διαφορές στην κουλτούρα, την παιδεία, την εκπαίδευση κ.α.
- Το κριτήριο αξιολόγησης των προϊόντων καθώς πολλά προϊόντα ενώ έχουν την ίδια ποιότητα, αξιολογούνται με άλλα κριτήρια από διαφορετικά άτομα ή ακόμα και από το ίδιο το άτομο σε διαφορετικές χρονικές περιστάσεις.
- Η ιεράρχηση στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών αφού τα ίδια προϊόντα που έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιούν ευρύ φάσμα διαφορετικών αναγκών, αλλά ο καθένας καταναλωτής κρίνει την ποιότητά τους ανάλογα με την ικανοποίηση της συγκεκριμένης ανάγκης του.
- Η διαφοροποίηση των ποιοτικών προτύπων που έχουν διάφορες κατηγορίες / ομάδες ανθρώπων.
- Η ποιότητα που προσδοκά κάποιος από τρίτους σε σχέση με το ποιοι είναι αυτοί.
- Η ποιότητα που προσδοκά ο καθένας από τρίτους σε σχέση με αυτή που προσδοκά από τον εαυτό του [7].

3.4.2 Διακρίσεις της ποιότητας

Σύμφωνα με τις κρατούσες αντιλήψεις, η ποιότητα διακρίνεται σε τεχνική ποιότητα (απτή ποιότητα) και σε ανθρώπινη ποιότητα (άυλη ποιότητα).

- **Η απτή ποιότητα** έχει ως στόχο την ικανοποίηση συγκεκριμένων απαιτήσεων και προσδοκιών (π.χ. χρόνος, ποσότητα, οικονομικά, ποσοστό ελαττωματικών, λειτουργία, διάρκεια ασφάλεια, εγγύηση).
- **Η άυλη ποιότητα** έχει ως στόχο την ικανοποίηση συναισθηματικών προσδοκιών και επιθυμιών π.χ. νοοτροπία, αφοσίωση, συμπεριφορά, προσοχή, αξιοπιστία, συνέπεια, πίστη. Οι δύο παραπάνω έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται [7,2].

3.4.3 Ορισμοί ποιότητας

Οι ορισμοί της ποιότητας είναι πολλοί, ανάλογα με το πώς το αντιλαμβάνονται οι συγγραφείς. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Garvin (1984) η ποιότητα μπορεί να ορισθεί ως:

Ιδανικότητα (Transcendent). Είναι η άριστη κατάσταση. Επειδή όμως τα κριτήρια του άριστου είναι υποκειμενικά δεν είναι δυνατόν να συγκριθούν δύο προϊόντα με βάση αυτό τον ορισμό.

Ποιότητα παραγωγής (Manufacturing-based). Στην περίπτωση αυτή ελέγχεται η συμμόρφωση συγκεκριμένων μετρήσιμων χαρακτηριστικών με ορισμένες προδιαγραφές. Ο ορισμός αυτός είναι πιο αντικειμενικός αν και μπορεί να αφορά όχι μόνο σε εσωτερικά χαρακτηριστικά σχεδιασμού αλλά και προδιαγραφές που απαιτεί ο πελάτης να έχει το εν λόγω προϊόν.

Ποιότητα προϊόντος (Product-based). Εδώ, ορίζεται ως ένα αντικειμενικό και μετρήσιμο χαρακτηριστικό, όπως για παράδειγμα, η διάρκεια ζωής ή η αντοχή, η αξιοπιστία η επίδοση ή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Ποιότητα βασισμένη στις ανάγκες του χρήστη (User-based). Είναι δύσκολο να προβλεφθεί η αντίληψη των πελατών για τα προϊόντα/ υπηρεσίες και επομένως είναι πολύ δύσκολο να περιληφθούν όλες οι ανάγκες τους κατά το σχεδιασμό του προϊόντος ή

της υπηρεσίας. Αναφέρθηκε και από τον Juran με τον όρο «καταλληλότητα για χρήση» (fitness for use) και αποτελεί υποκειμενικό ορισμό.

Ποιότητα σε σχέση με την τιμή (Value-based). Στην περίπτωση αυτή η ποιότητα ορίζεται ως η τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης για να αγοράσει το προϊόν/ υπηρεσία.

Πολυδιάστατη ποιότητα (Multidimensional). Η ποιότητα μπορεί να σημαίνει πολλά πράγματα, όπως επίδοση, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αξιοπιστία, αντοχή, αισθητική, χρησιμότητα και την ποιότητα όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης (Garvin 1984), ή και απτά πράγματα, αξιοπιστία, υπευθυνότητα, ασφάλεια και πάθος (Parasuranam, Berry & Zeithaml 1994).

Στρατηγική ποιότητα (Strategic). Στην περίπτωση αυτή ο Garvin αναφέρεται στα στρατηγικά οφέλη που συνεπάγεται η ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών [16].

Ταυτόχρονα, άλλοι συγγραφείς (Reeves & Bednar) αναφέρονται στους ορισμούς της ποιότητας ως:

- Η ποιότητα είναι αριστεία (Quality is excellence),
- Η ποιότητα είναι αξία (Quality is value),
- Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές (Quality is conformance to specifications) και
- Η ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών (Quality is meeting or exceeding customers expectations) [17]

Η ποιότητα, όπως έχει οριστεί από το International Standardization Organization (ISO), είναι «Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αφορούν στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη» [18].

Επίσης, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO/FDIS 2001:2000: «Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί απαιτήσεις»[18].

3.5 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι πελάτες και οι χρήστες γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί και ο πολίτης επιμένει για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων από την κρατική αλλά και την ιδιωτική επιχειρηματική δραστηριότητα. Η ευαισθητοποίηση αυτή ήρθε ως συνέπεια πολλών συγκυριών από τις οποίες κυριότερες ήταν:

- Η ανάγκη για εξάλειψη καταστροφικών γεγονότων κατά τη διαδικασία παραγωγής, με χαρακτηριστικά τα παράδειγμα τα του Three mile Island, του Τσερνομπίλ, του Εργοστασίου χημικών της UNION CARBIDE στην Ινδία, του SOVEZO στην Ιταλία και του Challenger.
- Η ανάγκη για αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται από το δημόσιο τομέα, το επίπεδο των οποίων έχει υποβιβαστεί σε σημαντικό βαθμό.
- Η τεχνολογική πρόοδος που έχει επιφέρει μια σειρά αλλαγών στη διαδικασία της παραγωγής και της βελτίωσης της ποιότητας.
- Η έντονη ανταγωνιστική τάση που έχει λάβει γιγαντιαίες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια στην αγορά, και που αφορά όχι μόνο στον ανταγωνισμό των τιμών αλλά και της ποιότητας.
- Η διαπίστωση ότι η ποιότητα "αποδίδει", κάτι που αποδεικνύεται σήμερα με απτά στοιχεία, όπως μέτρηση ελαττωμάτων, καλύτερα προϊόντα, επιτυχίες στις εξαγωγές, βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, ικανοποιημένοι πελάτες και βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.
- Πρόσφατες έρευνες αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις κατακτούν ευκολότερα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους ή των προϊόντων τους παρά με τη μείωση των τιμών τους [7, 19].

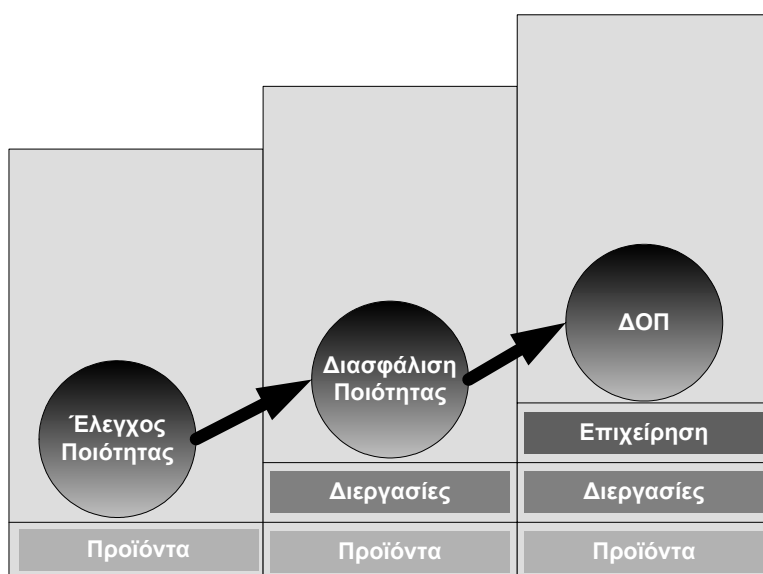
3.6 ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

Η ποιότητα έχει μεγάλη παράδοση στο χώρο των βιομηχανιών, αρχίζοντας το 1950, μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου όλες οι επιχειρήσεις έδωσαν έμφαση στον έλεγχο ποιότητας. Δόθηκε μεγάλη έμφαση στις στατιστικές μεθόδους και στις υψηλές τεχνολογίες που επέτρεπαν τον αυτοματισμό και την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στην παραγωγή για την κατασκευή προϊόντων υψηλής ποιότητας [20].

Στα μέσα της δεκαετίας του '80 η σειρά διεθνών προτύπων ISO 9000 σε όλους τους κλάδους, εισήγαγαν τις βασικές αρχές της διοίκησης ποιότητας. Τα πρότυπα αυτά δίνουν έμφαση στην ανάγκη ενεργής συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης στα θέματα που αφορούν τον έλεγχο ποιότητας αλλά και σε όλες τις βασικές διαδικασίες της επιχείρησης. Αν και στην αρχή η ανώτατη διοίκηση έδινε έμφαση μόνο στη διατήρηση αρχείων και την τήρηση των κανονισμών προκειμένου να αποκτηθεί το πιστοποιητικό ISO 9000, στην πορεία αναγνωρίστηκε η αξία των προτύπων αυτών και δόθηκε περισσότερη έμφαση στη διαχείριση των διαδικασιών με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών [20].

Αργότερα, στις αρχές της δεκαετίας του '90 οι βιομηχανίες και γενικότερα όλες οι επιχειρήσεις είχαν να αντιμετωπίσουν τον μεγάλο ανταγωνισμό, που οφειλόταν κυρίως στις τεχνολογικές εξελίξεις, την παγκοσμιοποίηση και συνεπώς την ελεύθερη αγορά. Στην προσπάθεια εύρεσης στοιχείων που θα προσέδιδαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις παγκοσμίως απευθύνθηκαν στην αναζήτηση της «επιχειρηματικής αριστείας». Αυτή η νέα τάση οδήγησε σε επανασχεδιασμό διεργασιών και βασικών διαδικασιών, συνεχόμενες βελτιώσεις, επαναπροσδιορισμό οράματος και αποστολής, αλλαγές στην κουλτούρα και μεγαλύτερη έμφαση στην ενίσχυση και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού [20].

Τα στάδια, από τα οποία πέρασε η διοίκηση ολικής ποιότητας μέχρι να φτάσει στη σημερινή της μορφή φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα 3.1 και αναλύονται ακολούθως:



Διάγραμμα 3.1: «Η εξέλιξη της ΔΟΠ»[20]

3.6.1 Έλεγχος ποιότητας

Ο έλεγχος ποιότητας αφορά στην επιθεώρηση του προϊόντος, μετά την ολοκλήρωση των επιμέρους σταδίων της παραγωγή του. Σκοπός του ελέγχου ποιότητας είναι να απομακρυνθούν τα ελαττωματικά προϊόντα από την παραγωγή, δηλαδή εκείνα που παρουσιάζουν απόκλιση από συγκεκριμένες προδιαγραφές [21].

Τα μειονεκτήματα αυτού του συστήματος είναι αρκετά. Αρχικά, το ελαττωματικό προϊόν έχει περάσει τα συγκεκριμένα στάδια παραγωγής και συνεπώς έχει προστεθεί σε αυτό αξία, η οποία χάνεται τελικά μετά την απομάκρυνσή του, δηλαδή η εταιρία ζημιώνεται. Άλλωστε, αρκετές φορές δεν ανιχνεύονται οι αποκλίσεις των ιδιοτήτων των προϊόντων από τις προδιαγραφές τους και έτσι παρά τον έλεγχο τα προϊόντα κυκλοφορούν στην αγορά και προκαλούν δυσαρέσκεια στους καταναλωτές. Αν προσεγγιστεί, εξάλλου το θέμα από την πλευρά των εργαζομένων, επειδή ο έλεγχος της ποιότητας πραγματοποιείται αποκλειστικά από τους επιθεωρητές, τα άτομα στα διάφορα στάδια της παραγωγής δεν αισθάνονται υπεύθυνα για την ποιότητα της εργασίας τους, αλλά βασίζονται στις δραστηριότητες άλλων που θα ανιχνεύσουν στο τέλος πιθανά λάθη. Συνεπώς, ο έλεγχος ποιότητας είναι μια μέθοδος που δεν παρέχει τη δυνατότητα για προληπτικές ενέργειες, αλλά αντίθετα διορθώνει το αποτέλεσμα των λανθασμένων ενεργειών [21].

3.6.2 Στατιστικός έλεγχος ποιότητας

Η επόμενη εξέλιξη στον τομέα του ποιοτικού ελέγχου ήταν ο λεγόμενος **Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας**. Ο έλεγχος αυτός συνίσταται σε χρήση στατιστικών μεθόδων με σκοπό τον αποτελεσματικότερο έλεγχο της ποιότητας. Η μέθοδος του ελέγχου αυτού κρίθηκε αναγκαία λόγω της μαζικής παραγωγής προϊόντων από μηχανές που παράγουν σχεδόν όμοια προϊόντα [22].

Ο Στατιστικός (Δειγματοληπτικός) έλεγχος ξεκινά από τη διαπίστωση ότι δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί ολικός έλεγχος (σε ποσοστό 100%) της παραγωγής αλλά και ότι είναι περιττός, δεδομένου ότι μπορεί να περιοριστεί σε ένα μικρό δείγμα προϊόντων από κάθε παρτίδα. Η κάθε παρτίδα γίνεται αποδεκτή ή όχι με βάση τον αριθμό ελαττωματικών προϊόντων στο δείγμα, σε σχέση με το μέγεθος της παρτίδας και το μέσο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας. Το βασικό μειονέκτημα του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου είναι ότι η έννοια της ποιότητας καθορίζεται μόνο σαν έλλειψη ελαττωμάτων [23].

3.6.3 Διασφάλιση ποιότητας και διαδικασίες

Η διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών που θα πρέπει να πραγματοποιούνται, προκειμένου να δημιουργηθεί η βεβαιότητα ότι μια οντότητα μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας [24].

Ο σκοπός της διασφάλισης ποιότητας είναι όχι μόνο να ελέγξει την ποιότητα του τελικού προϊόντος, αλλά και όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται μέχρι την ολοκλήρωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο συστηματικός έλεγχος της κάθε δραστηριότητας ξεχωριστά εξασφαλίζει ότι αυτή γίνεται σωστά πριν ξεκινήσει η επόμενη. Έτσι, δεν χάνεται η αξία που προστίθεται στο προϊόν κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Προκειμένου, ωστόσο να εφαρμοστούν τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, είναι απαραίτητο να καθοριστούν διαδικασίες. Όπως ακριβώς ο έλεγχος ποιότητας απαιτεί κάποιες προδιαγραφές – πρότυπα, έτσι και η διασφάλιση ποιότητας χρειάζεται τον καθορισμό συγκεκριμένων διαδικασιών. Οι διαδικασίες, περιγράφουν με λεπτομέρεια και σαφήνεια το σκοπό μιας δραστηριότητας, καθώς και το τρόπο, το χρόνο, τον τόπο και τα άτομα που είναι υπεύθυνα για αυτή. Τις διαδικασίες ακολουθούν έγγραφα που αναφέρουν με λεπτομέρειες τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων. Έτσι, οι διαδικασίες διαφέρουν από τις απλές οδηγίες που δίνονται στους εργαζόμενους, δεδομένου ότι μπορούν να ελεγχθούν ανά πάσα στιγμή μέσω των εγγράφων, ενώ η σωστή εφαρμογή των οδηγιών μπορεί να διαπιστωθεί μόνο κατά τη διάρκεια που πραγματοποιείται η συγκεκριμένη εργασία [25].

Στη διασφάλιση ποιότητας στην επιθεώρηση (inspection) προστίθεται και η έννοια της αξιολόγησης (audit). Με την αξιολόγηση επιδιώκεται όχι μόνο η αναγνώριση λαθών στις διάφορες διαδικασίες, αλλά και η δημιουργία ενός σχεδίου δράσης, προκειμένου να διορθωθούν.

3.6.4 Διοίκηση Ολικής ποιότητας

Με την εφαρμογή, συνεπώς, των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας εξασφαλίζεται ότι το τελικό προϊόν δεν θα είναι ελαττωματικό και θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη. Όμως, δεν λαμβάνονται υπόψη άλλες σημαντικές λειτουργίες και μονάδες της

επιχείρησης, όπως είναι η χρηματοοικονομία και το κόστος, το marketing και η έρευνα αγοράς, οι πωλήσεις και οι υπηρεσίες μετά από αυτές (after sales service). Την αδυναμία αυτή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας καλύπτει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), με την οποία επιτυγχάνεται σύνδεση της ποιότητας με τις υπόλοιπες λειτουργίες μιας εταιρίας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι, επομένως, ο συνδυασμός μιας φιλοσοφίας διοίκησης και των απαραίτητων εργαλείων που απαιτούνται για την εφαρμογή της στις επιχειρήσεις.

Γενικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως:

- **Ποιότητα** είναι να ικανοποιείς τις ανάγκες των πελατών συνεχώς.
- **Ολική ποιότητα** είναι η επιτυχία ποιότητας σε χαμηλό κόστος.
- **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι η διατήρηση της Ολικής ποιότητας και η δέσμευση όλων για συμμετοχή στη συνεχή βελτίωση [3].

Η διαδικασία υλοποίησης ενός προγράμματος ΔΟΠ μπορεί να αναπτυχθεί στα ακόλουθα 4 στάδια:

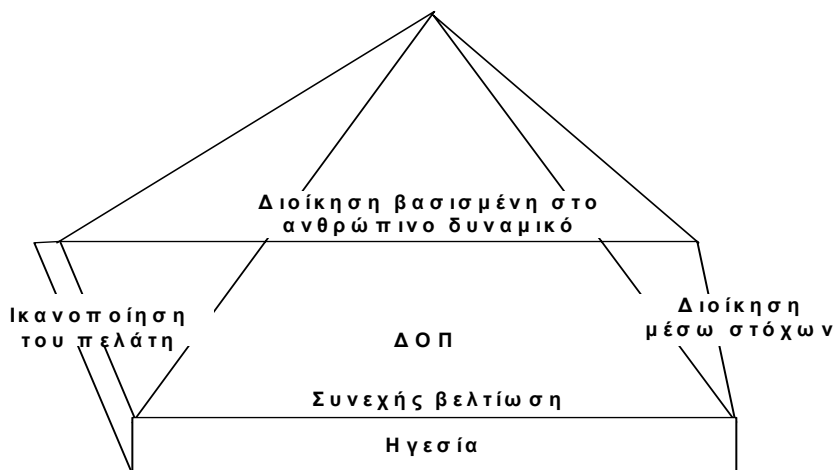
1. Αναγνώριση ανάγκης και προετοιμασία. Αυτό το στάδιο μπορεί να περιλαμβάνει:
 - Συλλογή πληροφοριών για τις περιοχές, η βελτίωση των οποίων μπορεί να έχει θετική επίδραση στον οργανισμό και
 - Προετοιμασία αναλυτικού σχεδίου για τις απαραίτητες αλλαγές.
2. Κατανόηση από τη διοίκηση και δέσμευση για συμμετοχή. Στο στάδιο αυτό, η ηγεσία πρέπει να έχει κατανοήσει τις αρχές της ΔΟΠ και να είναι έτοιμη να τις υιοθετήσει σε όλες τις πτυχές της εταιρείας.
3. Πρόγραμμα για βελτιώσεις. Στο στάδιο αυτό οργανώνονται τα προγράμματα εκπαίδευσης όλου του εργατικού δυναμικού και ταυτόχρονα ελέγχονται και ενισχύονται όλοι οι δίοδοι επικοινωνίας προκειμένου να είναι όλοι οι ενδιαφερόμενοι πλήρως και εγκαίρως ενημερωμένοι για τις επικείμενες αλλαγές.
4. Καινοτομίες, νέοι στόχοι και κριτική εξέταση των σχέσεων με τους συμφεροντούχους. Σε αυτό το στάδιο πρέπει όλοι οι ενδιαφερόμενοι ξεκινώντας από τους προμηθευτές και καταλήγοντας στους τελικούς πελάτες να ενημερώνονται και να προσαρμόζονται στις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν προκειμένου να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι απαραίτητο, επίσης, να υιοθετούνται καινοτομίες και να επανεξετάζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα οι νέοι στόχοι και οι προοπτικές της επιχείρησης [3].

3.7 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΔΟΠ

Οι 4 βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι:

- ικανοποίηση του πελάτη (delight the customer),
- διοίκηση βασισμένη στο ανθρώπινο δυναμικό (people-based management),
- διοίκηση μέσω γεγονότων (management by fact) και
- συνεχής βελτίωση (continuos improvement) [3].

Πρωταρχικής σημασίας ρόλο για την επίτευξη όλων των παραπάνω αποτελεί η δέσμευση και η ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας. Η ΔΟΠ μπορεί να αναπαρασταθεί σαν μία πυραμίδα (Kanji and Asher pyramid model), όπου σαν βάση της έχει τις τέσσερις αρχές που αναφέρθηκαν παραπάνω και όλα αυτά έχουν ως «βάση» την ηγεσία:



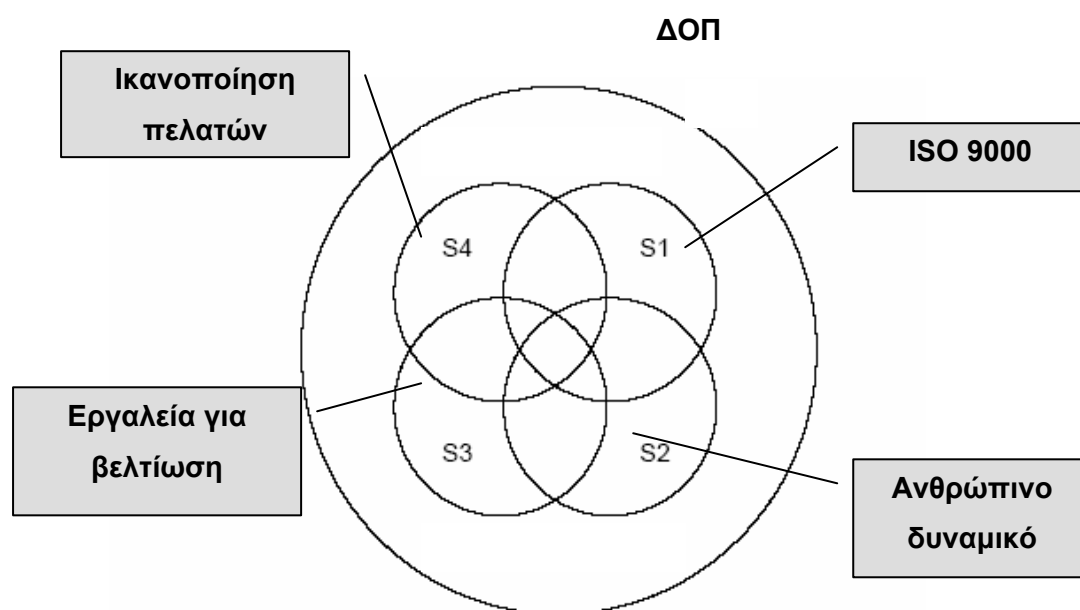
Διάγραμμα 3.2: «Η πυραμίδα της ΔΟΠ» [5]

3.8. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η πίεση για ποιότητα προήλθε αρχικά από τα στρατό. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθούν τα πρώτα πρότυπα ποιότητας του NATO (series 05 of Ministry of Defence - MoD and the Allied Quality Assurance Publication-AQAP). Οι μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες ξεκίνησαν τη δημιουργία παρόμοιων

προτύπων, προκειμένου να αποτιμήσουν τους προμηθευτές τους. Για να αποφευχθεί η συνεχώς αυξανόμενη εμφάνιση προτύπων το βρετανικό ινστιτούτο προτυποποίησης (British Standards Institution-BSI) ανέπτυξε τελικά τη σειρά των BS 5750 προτύπων, που αποτέλεσαν τη βασική πηγή για τη σειρά ISO 9000 [26].

Οι διαφορές και οι ομοιότητες της ΔΟΠ με τη σειρά ISO 9000 φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα, που είναι γνωστό ως διάγραμμα Venn:



Διάγραμμα 3.3: «Διαφορές και ομοιότητες ISO 9000 με ΔΟΠ» [26]

- S1:** Το πρώτο βήμα για τις επιχειρήσεις είναι η δημιουργία κλίματος ολικής ποιότητας, ώστε να εγκαθιδρυθεί ένα από τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, όπως το ISO 9000.
- S2:** Είναι πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση να πετύχει την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο οι ομάδες, η δέσμευση των ηγετών, η εκπαίδευση και η παρακίνηση είναι κάποια από τα στοιχεία που μπορεί να ενδυναμώσουν και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους.
- S3:** Θεωρητικά δεν υπάρχει επιχείρηση που δεν μπορεί να βελτιωθεί. Η χρήση των σωστών εργαλείων ποιότητας, όπως διαγράμματα ελέγχου, δέντρα, ψαροκόκαλα, διαγράμματα ροής και άλλα, είναι απολύτως απαραίτητη.

- S4:** Στην φιλοσοφία της ΔΟΠ η κάλυψη των αναγκών των πελατών δεν είναι αρκετή. Βασικό και κύριο μέλημα των επιχειρήσεων με κουλτούρα ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση των πελατών και η διατήρησή τους [26].

Πρέπει να γίνει κατανοητό, συνεπώς, ότι τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, όπως το ISO 9000 είναι μόνο ένα κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να την αποκαταστήσει ή να την αντικαταστήσει.

3.9 ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι οικονομίες της παγκόσμιας αγοράς γίνονται ολοένα και πιο ανταγωνιστικές. Η εφαρμογή μόνο συστημάτων διασφάλισης ποιότητας για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, δεν είναι πλέον αρκετή για τη διασφάλιση και οικονομικής επιτυχίας. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν άριστη ποιότητα και οικονομική επίδοση, ενσωματώνουν τα συστήματα ολικής ποιότητας στα στρατηγικά τους σχέδια, ενώ ανανεώνουν και συνεχώς βελτιώνουν τα συστήματα διοίκησης ποιότητας. Προκειμένου να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις στην αυτό-αξιολόγηση τους, υιοθετούν συχνά προγράμματα εθνικών βραβείων ποιότητας. Η ιστορία των βραβείων αυτών είναι μικρή, λιγότερη από 10 χρόνια, για τις περισσότερες χώρες στον κόσμο. Παρόλα αυτά, σήμερα, είναι γνωστά πολυάριθμα βραβεία ποιότητας. Μερικά από αυτά απαριθμούνται στη λίστα που ακολουθεί:

- Το βραβείο Deming (Deming Application Prize 1996 (DP)),
- Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (European Quality Award 1999 (EQA)),
- Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (European Quality Award for SMEs 1998 (EQA (SMEs))),
- Το βραβείο ποιότητας του Hong Kong (Hong Kong Management Association Quality Award 1998 (HKMAQA)),
- Το βραβείο επιχειρηματικής αριστείας της Ιρλανδίας (Irish Business Excellence Award 1998 (IREA)),
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Μαυριτανίας (Mauritius National Quality Award 1998 (MNQA)),
- Το βρετανικό βραβείο ποιότητας (Malcolm Baldrige National Quality Award 1998 (MBNQA)),
- Το εθνικό βιομηχανικό βραβείο ποιότητας (National Industrial Quality Award 1998 (NIQA, Israel)),

- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Ν. Ζηλανδίας (New Zealand National Quality Award 1998 (NZNQA)),
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας του Rajiv Gandhi (Rajiv Gandhi National Quality Award 1997 (RGNQA)),
- Το βραβείο επιχειρηματικής αριστείας της βορείου Αφρικής (South Africa Business Excellence Award 1998 (SABEA)),
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Sri Lanka (Sri Lanka National Quality Award 1999 (SLNQA)),
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Σλοβενίας (Slovenian National Quality Award 1998 (SNQA)),
- Το βραβείο ποιότητας της Σιγκαπούρης (Singapore Quality Award 1998 (SQA)),
- Το βραβείο ποιότητας της Σουηδίας (Swedish Quality Award 1998 (SwQA)),
- Το εθνικό βραβείο ποιότητας της Taiwan (Taiwan National Quality Award 1998 (TNQA)) και
- Το βραβείο ποιότητας της επιχειρηματικής αριστείας του Ην. Βασιλείου (UK Quality Award for Business Excellence 1998 (UKQA)) [27]

Στην Ελλάδα το πιο γνωστό βραβείο ποιότητας είναι το MEA (EFQM) (European Foundation of Quality Management), η εξέλιξη του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας (EQA).

3.9.1 Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM)

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM) είναι μη κερδοσκοπική οργάνωση που βασίζεται στη συμμετοχή μελών και ιδρύθηκε το 1988 από δεκατέσσερις ηγετικές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, με Αποστολή να είναι η Κινητήρια Δύναμη για Διατηρήσιμη Επιχειρηματική Αριστεία στην Ευρώπη και με Όραμα έναν κόσμο στον οποίο οι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί θα υπερέχουν [28].

Ως τον Ιανουάριο του 1999, η συμμετοχή είχε υπερβεί τα 750 μέλη, από τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και από τους περισσότερους τομείς δραστηριότητας. Το MEA (EFQM), πέραν του ότι είναι ο υπεύθυνος φορέας για το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (Μοντέλο EFQM) και διαχειρίζεται τη διεργασία του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, παρέχει στα μέλη του και ένα χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών.

Στην Ελλάδα, η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΕΕΔΕ, ιδρύθηκε το 1962. Είναι μία μη κερδοσκοπική οργάνωση, που έχει σαν στόχο την ανάπτυξη και τη διάδοση μεθόδων και πρακτικών του σύγχρονου μάνατζμεντ. Σήμερα, η ΕΕΔΕ έχει 400 μέλη, επιχειρήσεις και ιδιώτες. Το 2001 η ΕΕΔΕ έγινε ο επίσημος εκπρόσωπος του EFQM στην Ελλάδα και από τότε είναι υπεύθυνη για τη σωστή εφαρμογή του μοντέλου στην Ελλάδα. Από τότε, περίπου 50 ελληνικές επιχειρήσεις, έχουν κάνει αίτηση για τα βραβεία επιχειρηματικής αριστείας, οι οποίες είναι πρωτοπόρες στην ελληνική αγορά [29].

3.9.2 Οι Θεμελιώδεις Έννοιες της Επιχειρηματικής Αριστείας

Το MEA (EFQM) χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα, δεδομένου ότι αναγνωρίζει την ύπαρξη πολλών προσεγγίσεων, οι οποίες είναι δυνατό να οδηγήσουν σε "Αριστεία". Ωστόσο, στα πλαίσια του κανονιστικού μοντέλου του MEA (EFQM), ενός μοντέλου που παρέχει τους κατευθυντήριους άξονες, εντάσσονται μερικές Θεμελιώδεις Έννοιες που το υποστηρίζουν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι έννοιες αυτές, που εκφράζονται παρακάτω, βρίσκονται διαρκώς σε διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης και συνεπώς ο κατάλογος που παρατίθεται είναι απλά ενδεικτικός [28].

Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα

Η Επιχειρηματική Αριστεία εξαρτάται από την εξισορρόπηση και την ικανοποίηση των αναγκών όλων των συμφεροντούχων (σ' αυτούς περιλαμβάνονται το απασχολούμενο προσωπικό, οι πελάτες, οι προμηθευτές και γενικά η κοινωνία καθώς επίσης και εκείνοι που έχουν χρηματοοικονομικά συμφέροντα στον οργανισμό).

Εστίαση στον Πελάτη

Ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η αφοσίωση του πελάτη, η διατήρηση και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς βελτιστοποιούνται καλύτερα μέσω σαφούς εστίασης στις ανάγκες των τρεχόντων και των δυνητικών πελατών.

Ηγεσία και

Η συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών ενός οργανισμού δημιουργεί σαφήνεια και ενότητα στόχου μέσα στον

σταθερότητα στόχου οργανισμό και ένα περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός και το προσωπικό του μπορούν να υπερέχουν.

**Διοίκηση μέσω
Διεργασιών &
Στοιχείων**

Οι οργανισμοί λειτουργούν πιο αποτελεσματικά όταν όλες οι αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες είναι σαφείς και κατανοητές και διαχειρίζονται με συστηματικό τρόπο. Οι αποφάσεις που αφορούν στις τρέχουσες λειτουργίες, αλλά και στις βελτιώσεις που σχεδιάζονται, λαμβάνονται με τη συλλογή και χρησιμοποίηση αξιόπιστων και επαρκών πληροφοριών που περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις των συμφεροντούχων.

**Ανάπτυξη και
εμπλοκή του
προσωπικού**

Το πλήρες ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού απελευθερώνεται καλύτερα μέσω κοινών αξιών, παιδείας εμπιστοσύνης και καλλιέργεια συμμετοχικού συστήματος διοίκησης, το οποίο ενθαρρύνει την εμπλοκή πολλών εργαζομένων στη λήψη ή / και την εφαρμογή μιας δραστηριότητας.

**Συνεχής μάθηση και
Βελτίωση**

Η επίδοση της επιχείρησης μεγιστοποιείται όταν βασίζεται στην δυνατότητα μάθησης και εξέλιξη των εργαζομένων, στην κουλτούρα καινοτομιών και διαρκούς βελτίωσης.

**Ανάπτυξη
Εταιρισμών**

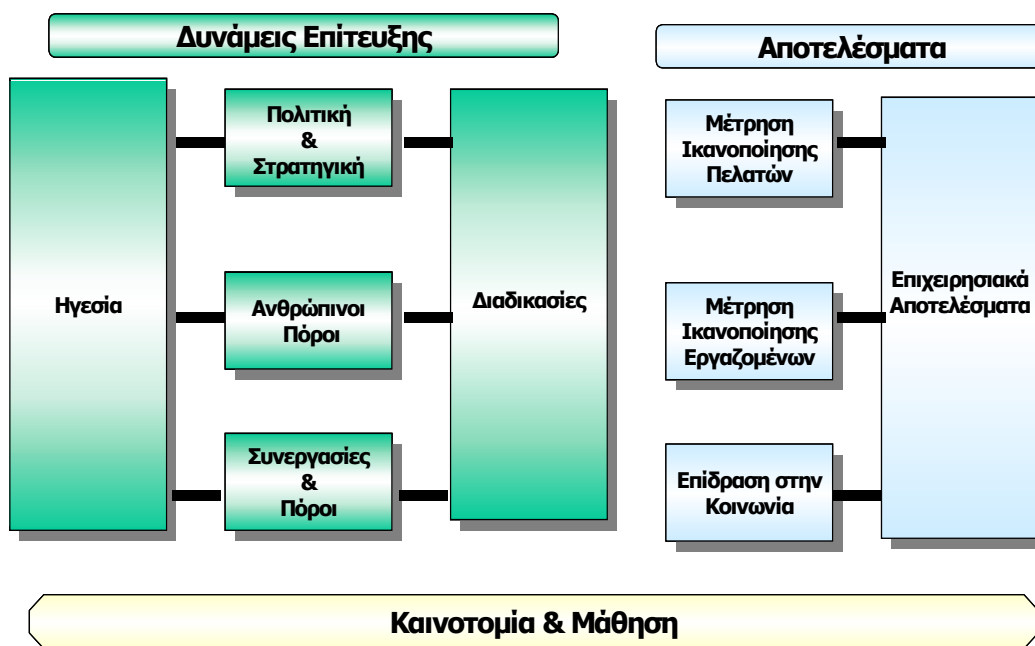
Ένας οργανισμός λειτουργεί πιο αποτελεσματικά όταν αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης, συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσεων με τους εταίρους του.

Δημόσια Ευθύνη

Το μακροπρόθεσμο συμφέρον του οργανισμού και του προσωπικού του εξυπηρετείται καλύτερα με την υιοθέτηση μιας ηθικής προσέγγισης και την υπέρβαση των προσδοκιών και των κανονισμών της κοινωνίας συνολικά.

3.9.3 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (Σχήμα 3.4) είναι ένα πλαίσιο εργασίας που βασίζεται σε εννέα κριτήρια. Τα πέντε από αυτά είναι «Δυναμικά» και τα τέσσερα είναι «Αποτελέσματα» [28,29].



Διάγραμμα 3.4: « Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας»

Τα κριτήρια «Δυναμικά» καλύπτουν το τι κάνει ένας οργανισμός. Τα κριτήρια «Αποτελέσματα» καλύπτουν το τι επιτυγχάνει ένας οργανισμός. Τα «Αποτελέσματα» προκαλούνται από τα «Δυναμικά».

Το Μοντέλο, το οποίο, όπως ήδη αναφέρθηκε, αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επιτυχία διατηρήσιμης Επιχειρηματικής Αριστείας σε όλες τις επόψεις της επίδοσης, βασίζεται στην προϋπόθεση ότι:

Τα άριστα αποτελέσματα όσον αφορά στην Επίδοση, τους Πελάτες, το Προσωπικό και την Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας η οποία διευθύνει την Πολιτική και τη Στρατηγική, του Προσωπικού, των Εταιρισμών και Πόρων και των Διεργασιών.

3.9.4 RADAR

- *Εισαγωγή στην λογική RADAR*

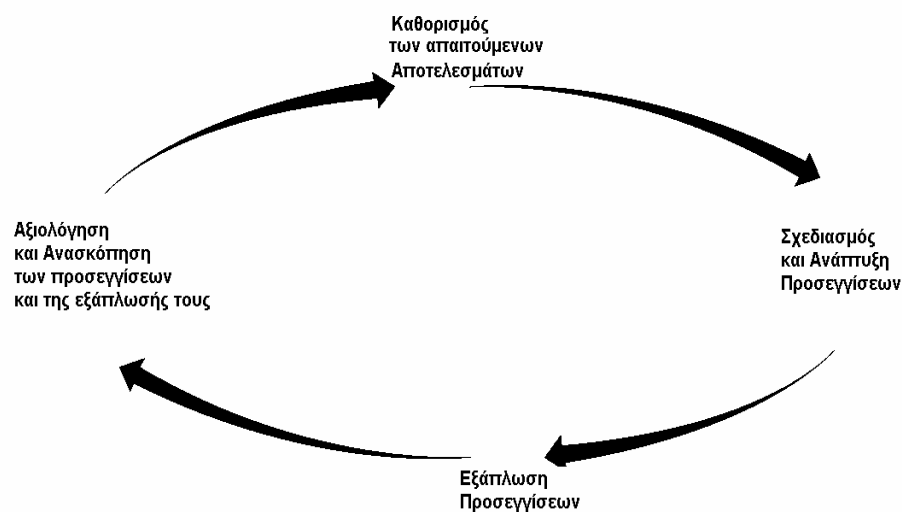
Στα πλαίσια του ΜΕΑ EFQM και της λογικής συνεχούς βελτίωσης του κύκλου PDCA, το RADAR αποτελεί εργαλείο αξιολόγησης και συνολικής αποτίμησης ενός οργανισμού [28,29].

Το RADAR αποτελείται από πέντε στοιχεία:

Results (Αποτελέσματα),
Approach (Προσέγγιση),
Deployment (Εξάπλωση) και
Assessment (Αξιολόγηση) &
Review (Ανασκόπηση).

Αυτή η λογική δηλώνει ότι ένας οργανισμός χρειάζεται να:

- ✓ Προσδιορίζει τα Αποτελέσματα στα οποία αποσκοπεί, ως μέρος της διαμόρφωσης πολιτικής και στρατηγικής του. Αυτά τα αποτελέσματα καλύπτουν την επίδοση του οργανισμού, τόσο χρηματοοικονομικά όσο και λειτουργικά και τις αντιλήψεις (εκτιμήσεις) των συμφεροντούχων του.
- ✓ Σχεδιάζει και αναπτύσσει ένα ενοποιημένο σύνολο εμπειριστατωμένων προσεγγίσεων για την παράδοση των απαιτούμενων αποτελεσμάτων τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.
- ✓ Εξαπλώνει τις προσεγγίσεις με συστηματικό τρόπο για να εξασφαλίζει πλήρη υλοποίηση.
- ✓ Αξιολογεί και ανασκοπεί τις ακολουθούμενες προσεγγίσεις βασιζόμενος στην παρακολούθηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί και σε διαρκείς δραστηριότητες μάθησης. Τέλος, προσδιορίζει, θέτει προτεραιότητες, σχεδιάζει και υλοποιεί βελτιώσεις όπου χρειάζονται.



Διάγραμμα 3.5: «Σχηματική αναπαράσταση της λογικής του RADAR» [29]

- *Η λογική του RADAR*

Για την εφαρμογή του RADAR θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω διευκρινίσεις [29]:

Αποτελέσματα Αυτό το στοιχείο καλύπτει το τι επιτυγχάνει ένας οργανισμός. Σε έναν άριστο οργανισμό τα αποτελέσματα θα δείχνουν θετικές τάσεις και/ή διατηρούμενη καλή επίδοση, οι στόχοι θα είναι κατάλληλοι και θα επιτυγχάνονται ή θα ξεπερνιούνται, η επίδοση θα συγκρίνεται με άλλων και θα οφείλεται στις προσεγγίσεις. Επιπλέον η εμβέλεια των αποτελεσμάτων θα καλύπτει τις σχετικές περιοχές.

Προσέγγιση Αυτό το στοιχείο καλύπτει το τι σχεδιάζει να κάνει ένας οργανισμός και για ποιους λόγους. Σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση θα είναι εμπειριστατωμένη – θα έχει σαφές σκεπτικό, καλά ορισμένες και αναπτυγμένες διεργασίες και καθαρή εστίαση στις ανάγκες των συμφεροντούχων, και θα είναι ενοποιημένη – θα υποστηρίζει την πολιτική και στρατηγική και κατά περίπτωση θα συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις.

Εξάπλωση Αυτό το στοιχείο καλύπτει το τι κάνει ένας οργανισμός για να

εξαπλώσει την προσέγγιση. Σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση θα υλοποιείται σε σχετικές περιοχές, με συστηματικό τρόπο.

**Αξιολόγηση &
Ανασκόπηση**

Αυτό το στοιχείο καλύπτει το τι κάνει ένας οργανισμός για να αξιολογεί και να ανασκοπεί τόσο την προσέγγιση όσο και την εξάπλωση της προσέγγισης. Σε έναν άριστο οργανισμό η προσέγγιση και η εξάπλωσή της, θα υπόκεινται σε τακτική μέτρηση, θα αναλαμβάνονται δραστηριότητες μάθησης και η έξοδος και των δύο θα χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων, το σχεδιασμό και την υλοποίηση βελτίωσης.

Από τη παραπάνω παράθεση της εξέλιξης της ποιότητας και του τρόπου διαχείρισης της γίνεται κατανοητό ότι η ποιότητα είναι μία έννοια μετρήσιμη και όχι αόριστη. Η ανάγκη για μετρήσεις ξεκίνησε από πολύ νωρίς, ακόμα και όταν οι επιχειρήσεις έδιναν έμφαση μόνο στον έλεγχο της ποιότητας με στατιστικές μεθόδους και συνεχίζεται ακόμα και σήμερα με τα ολιστικά συστήματα διοίκησης ποιότητας και τα εργαλεία αυτό-αξιολόγησης. Η ανάγκη για μετρήσεις και για την πρόβλεψη των επιδόσεων είναι το αντικείμενο του επόμενου κεφαλαίου της εργασίας αυτής.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. CHARLES SCHOENGRUND, "*Aristotle and total quality management*", TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 7, NO. 1, 1996, pp. 79-91
2. J.R. Evans, WM Lindsay, "*The management and control of Quality*", South – Westrn College Publishing, 5th Edition, 2002
3. Kanji & Asher, "*Understanding Total Quality Management*", Advances in Total Quality Management, pp. 9-17. 1993
4. E.E. Lawer, SA Mohrman, GE Ledford, "*Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality managements in Fortune 1000 companies*", San Francisco, CA: Jossey – Bass Publishers, 1995
5. Jens Dahlgaard, Kai Kristensen & Gopal Kanji, "*Fundamentals of Total Quality Management*", pp.8, 21, Chapman & Hall, 1998
6. R. D. Blackwell, P. W. Miniard, J. F. Engel, "*Consumer Behavior*", Harcourt College Publishers, 9th Edition
7. Γ. Κομνηνός, Π. Βορριάς, Α. Σκουρής, Ν. Βιταντζάκης, Μ. Γρυλλάκης, Λ. Σορώτου, Λ. Μανωλόπουλου, Μ. Πατακός και Κ. Κωνσταντίνου, "*Ολική Ποιότητα*", Αθήνα 1992.
8. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., "*THE QUALITY JOURNEY*", Total Quality Management, 09544127, 1994 Supplement Advances, Vol. 5, Issue ½
9. Ghobadian & S. Speller, "*Gurus of quality: a framework for comparison*", Total Quality Management, Vol.5, No.3, 1994
10. P. Crosby, "*Quality is free*", New York: McGraw – Hill, 1979
11. P. Landesberg, "*In the beginning, there were Deming and Juran*", The Journal for Quality and Participation, Nov/Dec 1999, pp. 59-61
12. Tim Stevens, "*Dr Feigenbaum*", Industry week, July 4, 1994, pp.12-16

13. H. Noori, "*The Taguchi methods: Achieving Design and Output Quality*", The Academy of Management Executive, Vol. III, No. 4, pp.322-326, 1989
14. "TOM PETERS, PERFORMANCE ARTIST», Economist, 9/24/94, Vol. 332 Issue 7882, p73
15. Stuart Crainer and Des Dearlove, "*Excellence Revisited*", Business Strategy Review, 2002, Volume 13 Issue 1, pp 13-19
16. K. W. Seawright, S. T. Young, "*A quality definition continuum*", institute for operations research and management sciences, interfaces 26:3 May-June 1996, pp.107-113
17. C. A. Reeves, D. A. Bednar, "*Defining quality: Alternatives and implications*", Academy of Management Review, 1994, Vol. 19, No.3, pp. 419-445
18. ISO 8402
19. Γ. Φραγκούλης και Π. Βορριάς, «Ολοκλήρωση της θεωρίας Οργάνωσης - Διοίκησης των επιχειρήσεων με παράδειγμα εφαρμογής», Αθήνα 1991
20. D. Mangelsdorf, "*Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry*", TQM magazine, Vol.11, No. 6, 1999, pp.419-424
21. E. E. Adam, S.T. Foster, "*Quality improvement approach and performance: multisite analysis within a firm*", Journal of Quality Management, 2000
22. Dietrich, Edgar, "*SPC or Statistics?*", Quality, Aug2000, Vol. 39, Issue 8, p40-45
23. S. Y. COLEMAN, G. ARUNAKUMAR, F. FOLDVARY & R. FELTHAM, "*SPC as a tool for creating a successful business measurement framework*", Journal of Applied Statistics, Vol. 28, Nos. 3&4, 2001, 325± 334
24. ΕΛΟΤ EN ISO 8402, "Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας-λεξιλόγιο", Ορισμός ποιότητας από το πρότυπο.

25. L. Stebbing, "*Quality Assurance*", Ellis Horwood, 3rd Edition, 1993
26. Samuel K.M. Ho, "*Is the ISO 9000 series for total quality management?*", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 25 No. 1, 1995, pp. 51-66
27. Tan Kay Chuan & Lim Chai Soon, "*A detailed trends analysis of national quality awards world-wide*", TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 11, NO. 8, 2000, 1065±1080
28. EFQM, Assessor Training Modules, 1999
29. www.efqm.org

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

4.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η άποψη ότι η ποιότητα είναι κάτι αόριστο και δεν μπορεί να μετρηθεί δεν ανταποκρίνεται πλέον στην πραγματικότητα, γεγονός που έγινε κατανοητό από την αρχή της διαδρομής της ποιότητας στον επιχειρηματικό κόσμο. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ήδη, με τη χρήση στατιστικών μεθόδων έγινε αισθητή η αναγκαιότητα μετρήσεων. Το τμήμα ελέγχου ποιότητας ήταν υπεύθυνο για τη διεξαγωγή των απαραίτητων μετρήσεων, που προσδιορίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και σύμφωνα με τις αποκλίσεις από το πρότυπο, χαρακτηρίζεται το προϊόν ως ελαττωματικό ή όχι.

Αργότερα, τα διεθνή πρότυπα πιστοποίησης (BS 5750, ISO 9000, κτλ) επέβαλλαν κατά ένα τρόπο τις μετρήσεις, προκειμένου να ακολουθούνται οι διαδικασίες και τηρούνται οι προδιαγραφές. Ταυτόχρονα με την εξέλιξη της ΔΟΠ, ανανεώθηκε και η ανάγκη για μετρήσεις.

Σήμερα, οι μετρήσεις αποτελούν πρωταρχικό εργαλείο για τη διοίκηση επιχειρήσεων, καθώς πλέον υπάρχουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείριση απόδοσης [1].

Έρευνες που διεξήχθησαν στις αρχές της δεκαετίας του '90 στο βιομηχανικό χώρο ανέδειξαν την ανάγκη για αποτελεσματική εξάπλωση των επιχειρηματικών στόχων σε όλα τα επίπεδα καθώς και τις διαδοχικές μετρήσεις απόδοσης σε κρίσιμες περιοχές, ως στοιχεία κλειδιά για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Άλλοι ερευνητές [2,3] επισημαίνουν ακόμα τη σύνδεση που πρέπει να έχουν οι μετρήσεις απόδοσης με τους στρατηγικούς στόχους και κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης [4].

4.2 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όλοι, πια σήμερα μετρούν την απόδοσή τους. Στον επιχειρηματικό κόσμο, μετρούν τα οικονομικά αποτελέσματα, την ικανοποίηση του πελάτη και του εργαζόμενου, την απόδοση του προμηθευτή, των συνεργατών. Στις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις μετρούν την απόδοση τους και δημοσιεύουν τα αποτελέσματα. Με τον τρόπο αυτό βοηθούν στην υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης απόδοσης στο δημόσιο τομέα,

στις κυβερνητικές και σε άλλες μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Οι μετρήσεις από μόνες τους, όμως, δεν μπορούν αν δώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στους οργανισμούς. Απαραίτητη είναι η σωστή επεξεργασία των μετρήσεων αυτών προς όφελος των πελατών, των εργαζομένων, του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος και τελικά του ίδιου του οργανισμού.

Στον επιχειρηματικό κόσμο, όπου υιοθετούν την πελατοκεντρική προσέγγιση, οι βασικοί λόγοι που πραγματοποιούν μετρήσεις είναι τρεις:

- Η ευθυγράμμιση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και της πολιτικής του οργανισμού, των αξιών και της κουλτούρας. Αν για παράδειγμα, ο κύριος στόχος της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του πελάτη, τα αποτελέσματα των μετρήσεων, σχετικά με τη στρατηγική και τις αξίες της επιχείρησης πρέπει να συμβαδίζουν με το βασικό αυτό στόχο, την ικανοποίηση του πελάτη.
- Η βελτίωση των στοιχείων που ήδη έχουν θετική τάση. Για παράδειγμα σε καθημερινές διαδικασίες, που ήδη δείχνουν να αποδίδουν, προσθέτονται τεχνικές ή μέθοδοι, που τις βελτιώνουν ακόμα περισσότερα. Οι μετρήσεις, στην περίπτωση αυτή βοηθούν στην αναζήτηση των διαδικασιών αυτών και στην παρακολούθηση της βελτίωσής τους.
- Η ποσοτικοποίηση της έννοιας της επιτυχίας. Εκτός από τις μετρήσεις που πραγματοποιεί ο οργανισμός πρέπει να ληφθεί υπόψη και η αντίληψη των πελατών για ένα επιτυχημένο προϊόν (μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία όπως εύκολο στη χρήση, γρήγορο, ασφαλές, κ.α.) [5].

Μια έρευνα του πανεπιστημίου του Harvard [6] έδειξε ότι οι λόγοι που οι οργανισμοί πραγματοποιούν μετρήσεις απόδοσης συνοψίζονται στους ακόλουθους:

1. Αποτίμηση της απόδοσης. Είναι ο πιο προφανής λόγος για να γίνονται μετρήσεις. Μετρώντας την απόδοση, μπορεί να αποτιμηθεί η πορεία του οργανισμού και να ληφθούν αποφάσεις για το μέλλον.
2. Έλεγχος. Η σημερινή πραγματικότητα έχει επιβάλλει μια εντελώς διαφορετική πολιτική αναφορικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ο διάλογος, η ενδυνάμωση, η ενεργή συμμετοχή και επιβράβευση των εργαζομένων είναι πλέον γεγονός. Παρόλα αυτά είναι αδύνατο να μην πραγματοποιούνται κάποιες μετρήσεις για τον έλεγχο της απόδοσης των προμηθευτών, των συνεργατών και των εργαζομένων, προκειμένου να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις για την εξέλιξη του οργανισμού.

3. Καθορισμός πόρων. Είναι απαραίτητο, μέσω μετρήσεων, να καθοριστούν οι απαιτούμενοι πόροι για τον οργανισμό και η σωστή κατανομή τους στα τμήματα, σε έργα ή σε εργαζόμενους.
4. Παρακίνηση των συμφεροντούχων. Οι μετρήσεις απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση του οργανισμού αλλά τα αποτελέσματα αυτών μπορεί να παρακινήσουν για παράδειγμα τους μετόχους να επενδύσουν περισσότερα κεφάλαια και του εργαζόμενους να εργαστούν πιο υπεύθυνα, εφόσον τα αποτελέσματα έχουν θετική τάση.
5. Πρωώθηση της δημόσιας εικόνας του οργανισμού. Με τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού ειδικότερα σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα είναι δυνατή η πρωώθηση του οργανισμού, που συνεπάγεται θετικότερη αντίληψη από το κοινωνικό σύνολο και συνεχόμενη ανάπτυξη.
6. Εορτασμός επιτυχίας. Οι μετρήσεις αυτές επιβεβαιώνουν την επιτυχία του οργανισμού και συνεπώς πρέπει να επιβραβεύονται όσοι συμμετείχαν σε αυτό το γεγονός, σε ετήσιες ή και πιο συχνές εκδηλώσεις.
7. Μάθηση. Οι μετρήσεις είναι ο μόνος σίγουρος τρόπος να εντοπιστεί τι δεν πάει καλά και να βελτιωθεί, εφόσον καθοριστούν οι βασικές αιτίες. Αλλά και τι πάει καλά, ώστε να συντηρηθεί και να βελτιωθεί για να επιφέρει ακόμα καλύτερα αποτελέσματα.
8. Βελτίωση. Αφού εντοπισθούν οι περιοχές προς βελτίωση, πρέπει να καταστρωθούν άμεσα τα σχέδια βελτίωσης, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του οργανισμού [6].

4.3 ΤΥΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

Οι μετρήσεις που πραγματοποιούν οι οργανισμοί είναι ποικίλες και μέσα στις τελευταίες δεκαετίες έχουν αλλάξει δραματικά. Πάντα πραγματοποιούσαν μετρήσεις για τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, όπως καθαρό κέρδος, επιστροφή κεφαλαίου, καταγραφή πόρων, κ.α. και δημοσίευαν ετησίως τους ισολογισμούς τους. Σήμερα, εξακολουθούν να γίνονται τέτοιου είδους μετρήσεις, αλλά τα τελευταία χρόνια κερδίζουν έδαφος και οι μετρήσεις μη χρηματοοικονομικού περιεχομένου, όπως ικανοποίηση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, ποιότητα προϊόντος, κ.α. Οι σημερινές μετρήσεις αφορούν, δηλαδή, περισσότερο στοιχεία άυλα, που όμως ποσοτικοποιούνται και η παρακολούθηση αυτών πιστεύεται ότι συνεισφέρει σε μέγιστο βαθμό στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού [7].

4.3.1 Χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 ένα εμφανές μέτρο για την αποτίμηση της απόδοσης ενός οργανισμού είναι η τιμή της μετοχής. Η τιμή της μετοχής του οργανισμού ή ακόμα και τα κέρδη από τις μετοχές, δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης, καθώς επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, που ελέγχονται από τον ίδιο τον οργανισμό [8].

Μία πιο αντικειμενική μέτρηση για την απόδοση του οργανισμού είναι η οικονομική προστιθέμενη αξία (Economic Value Added) , που προτάθηκε το 1991 από τον Stern Steward [9] και συνδέει τα λογιστικά δεδομένα του οργανισμού με την απόδοση των μετοχών του. Αυτό που ενδιαφέρει τους μετόχους είναι τα κέρδη που τους αποφέρει η επένδυσή τους στον οργανισμό, μέσω μετρητών ή με κεφαλοποίηση. Η οικονομική προστιθέμενη αξία είναι ένα μέτρο του επιστρεφόμενου κεφαλαίου αλλά με βάση τα λογιστικά τιμή της μετοχής. Για πιο αντικειμενικά αποτελέσματα πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν την καθαρή προστιθέμενη αξία (Refined Economic Value Added), η οποία δίνει πιο ακριβή αποτελέσματα, καθώς σπάνια η λογιστική τιμή είναι ίδια με την χρηματιστηριακή τιμή [8].

Κατά τη διάρκεια των χρόνων και άλλοι χρηματοοικονομικοί δείκτες χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση, όπως καθαρή παρούσα ή μέλλουσα αξία, επιστροφή κεφαλαίου κ.α. Υπάρχουν, όμως, και μετρήσεις μη χρηματοοικονομικές που επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού.

Αυτές οι μετρήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν δείκτες ικανοποίησης πελατών, ή εργαζομένων, αξιολόγηση προμηθευτών, μέτρηση ποιότητας, κ.α.

Για την μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη χρησιμοποιείται συχνά ένας δείκτης που είναι γνωστός ως CSI (Customer Satisfaction Index) και εξαρτάται από τη βαρύτητα που έχουν στον πελάτη ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας και το κατά πόσο είναι ευχαριστημένος από το κάθε χαρακτηριστικό.

Μία συνηθισμένη διαδικασία που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη είναι:

1. Καθορισμός των πελατών,
2. Διαχωρισμός τους σε μικρότερες κατηγορίες (π.χ δημογραφικά, ηλικιακά, κ.λ.π),
3. Επιλογή συγκεκριμένων κρίσιμων χαρακτηριστικών του προϊόντος/ υπηρεσίας (π.χ διαθεσιμότητα, ευκολία στη χρήση, ποικιλία, κ.λ.π),
4. Επιλογή κύριων ανταγωνιστών,
5. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου,
6. Δειγματοληψία,
7. Διαχωρισμός πελατών ανάλογα με τα αποτελέσματα,
8. Καθορισμός τύπων ποιότητας (π.χ. προστιθέμενης αξίας, αναμενόμενη, κ.λ.π),
9. Κατασκευή χαρτών ποιότητας,
10. Καθορισμός κόστους,
11. Καθορισμός πωλήσεων και πίστης των πελατών στο συγκεκριμένο προϊόν/ υπηρεσία,
12. Ανάλυση απειλών και ευκαιριών, δυνατών και αρνητικών σημείων (SWOT Analysis) και
13. Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών [10].

Για την εισαγωγή των στοιχείων που λαμβάνονται από τους πελάτες είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί και το σπίτι ποιότητας (QFD), το οποίο ομαδοποιεί τις απαντήσεις και δίνει μία πιο ολοκληρωμένη μορφή αυτών [11].

Για την μέτρηση ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών, των εργαζομένων χρησιμοποιείται ένας αντίστοιχος δείκτης, ο ESI (Employee Satisfaction Index) και αντίστοιχα μία διαδικασία όπως η ακόλουθη:

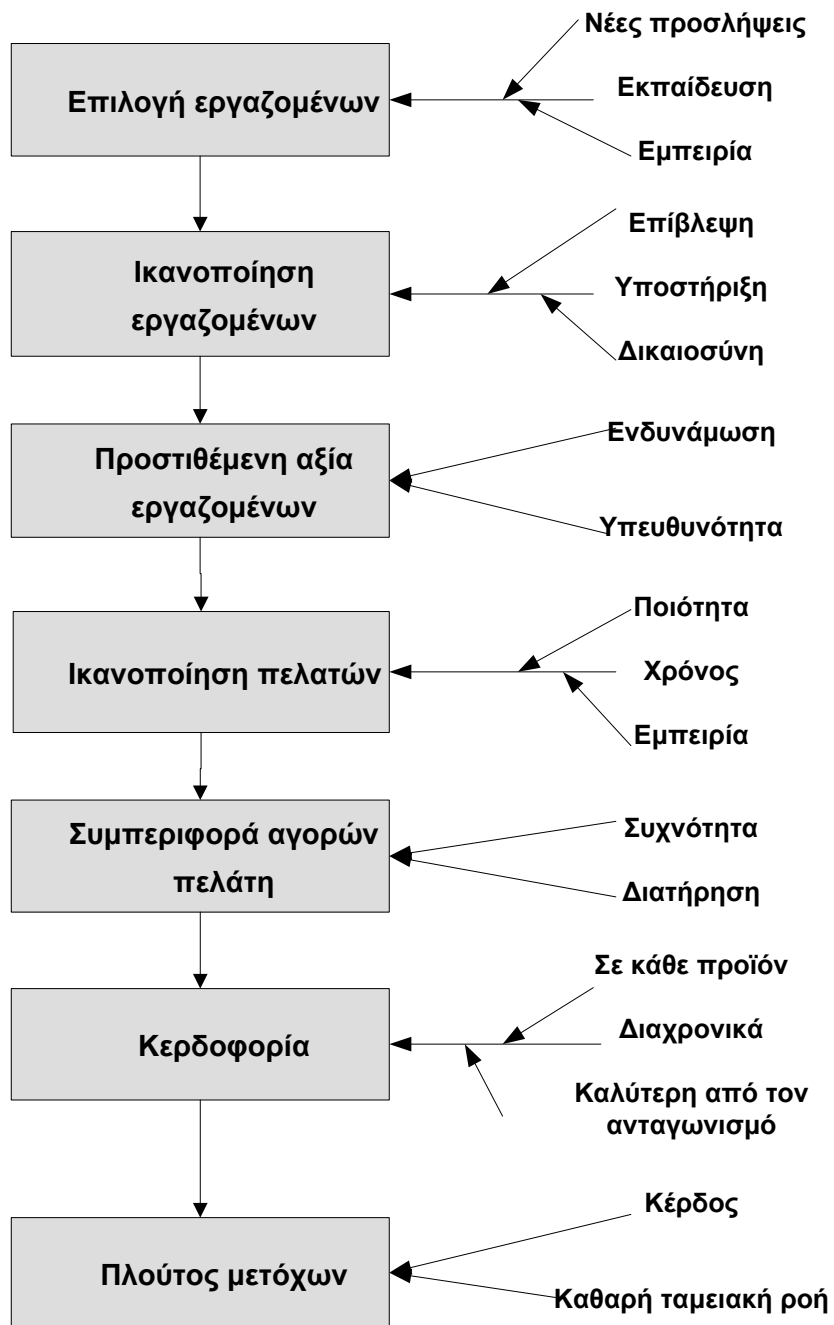
1. Δημιουργία διατμηματικών ομάδων για τον καθορισμό των κρίσιμων θεμάτων,
2. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου, που περιλαμβάνει ερωτήσεις αξιολόγησης και σημασίας των διαδικασιών του οργανισμού,
3. Δυνατότητα συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας ,
4. Διεξαγωγή έρευνας,
5. Αναφορά γενικών και κατά τμήματα αποτελεσμάτων,
6. Δημιουργία ομάδων υπεύθυνων για τις δράσεις βελτίωσης και
7. Ανασκόπηση και επανάληψη της έρευνας σε τακτά χρονικά διαστήματα [10].

Οι μετρήσεις ποιότητας μπορεί να περιλαμβάνουν στατιστικές μεθόδους ή άλλα εργαλεία, όπως διαγράμματα ροής, διάγραμμα αιτίας και αιτιατού, διαγράμματα

ελέγχου, διάγραμμα Pareto, ιστογράμματα, φύλλα ελέγχου, διάγραμμα διασποράς κ.α. [10].

Πολλές φορές, όμως, οι επιχειρήσεις δαπανούν πόρους σε μετρήσεις που δεν έχουν σημασία για την οικονομική απόδοση τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι διαλέγουν μετρήσεις που δεν συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης, ή όταν ακόμα συνδέονται δεν τις αξιολογούν εποικοδομητικά. Άλλες πάλι φορές, δεν θέτουν σωστούς στόχους, είτε πολύ χαμηλούς, που εύκολα πετυχαίνονται, είτε ανέφικτους και άλλες φορές μετρούν λανθασμένα [12].

Η αιτία των παραπάνω λαθών βρίσκεται στον εντοπισμό των μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων που έχουν την πιο ισχυρή επίδραση στη μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Η επιλογή αυτή γίνεται βάση των στρατηγικών στόχων, του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μία βιομηχανία τροφίμων [12] καθόρισε ότι βασικός στόχος της είναι η αύξηση του πλούτου των μετόχων της και όρισε τους οδηγούς που θα οδηγήσουν σε αυτό ως εξής:



Διάγραμμα 4.1: «Επιλογή μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων για την επίτευξη συγκεκριμένου στρατηγικού στόχου» [12]

4.3.2 Φόρμα μετρήσεων

Οι επιχειρήσεις, συνήθως, κρατούν αρχείο των μετρήσεων που πραγματοποιούν. Μια μορφή του αρχείου αυτού είναι αυτή του ακόλουθου πίνακα:

Τίτλος	Ο τίτλος πρέπει να επεξηγεί τη μέτρηση
Σκοπός	Επεξήγηση της σκοπιμότητας της πραγματοποίησης της μέτρησης
Αναφέρεται σε	Με ποιο στρατηγικό σκοπό σχετίζεται
Στόχος	Ποια είναι η τιμή στόχος
Τρόπος μέτρησης	Με ποίο τρόπο πραγματοποιείται η μέτρηση
Συχνότητα	Κάθε πότε πρέπει να πραγματοποιείται
Υπεύθυνος για την πραγματοποίηση της μέτρησης	Πρέπει να έχει οριστεί από πριν ο υπεύθυνος για τη μέτρηση
Πηγή δεδομένων	Από ποια πηγή λαμβάνονται δεδομένα, ώστε να επιβεβαιώνονται περιοδικά τα αποτελέσματα
Υπεύθυνος για τις διορθωτικές ενέργειες	Μετά τη μέτρηση ποιος δρα για τις διορθωτικές ενέργειες
Βελτιώσεις	Ποιες είναι οι διορθωτικές ενέργειες

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: «ΦΥΛΛΟ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ» [13]

Με τον τρόπο αυτό γίνονται ξεκάθαρες οι υπευθυνότητες και η σκοπιμότητα της μέτρησης ακόμα και στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται σωστά, αλλά και αρχειοθετούνται όλες οι μετρήσεις που γίνονται και δικαιολογούνται όλοι οι πόροι που δαπανώνται για τον σκοπό αυτό.

4.4 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΪΛΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

4.4.1 Αναγκαιότητα για την πραγματοποίηση των άυλων μετρήσεων

Όλοι οι οργανισμοί εξαρτώνται από το σύστημα πληροφοριών τους, προκειμένου να εμφανίζονται αξιόπιστοι αλλά και για να αναγνωρίζονται έγκαιρα οι μελλοντικές ευκαιρίες, που πρέπει να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός. Και για τους δύο αυτούς σκοπούς οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις δεν μπορούν να φανούν χρήσιμες.

Οι λόγοι, για τους οποίους ο οργανισμός δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε χρηματοοικονομικές μετρήσεις είναι ξεκάθαροι. Υπάρχει, αρχικά, διαφορά μεταξύ της λογιστικής και της χρηματιστηριακής αξίας. Επισημαίνεται δε, ότι το μέγεθος της διαφοράς καθορίζεται από τα άυλα στοιχεία που διαθέτει ο οργανισμός. Οι μετρήσεις, συνεπώς δεν είναι αντικειμενικές. Η σημερινή πραγματικότητα, άλλωστε, υπαγορεύει ένα σύστημα μετρήσεων πέρα από τις λογιστικές αναφορές, τους ισολογισμούς και τους προϋπολογισμούς. Σήμερα, η σύγχρονη διοίκηση επιχειρήσεων αναφέρεται σε δείκτες ικανοποίησης του πελάτη, σε νέα πληροφοριακά συστήματα και νέα, πιο σύγχρονα συλ ηγεσίας.

Το σύστημα πληροφοριών του μέλλοντος περιλαμβάνει την μέτρηση άυλων στοιχείων όπως ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, πίστη στα προϊόντα, κ.α. Οι μετρήσεις αυτές για να είναι όμως αξιόπιστες, πρέπει να αναπτυχθούν παγκόσμια πρότυπα, δεδομένου ότι με αυτές τις μετρήσεις ο οργανισμός αποβλέπει στην πρόβλεψη της απόδοσής του. Παρόμοιες προσπάθειες έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, αλλά απαιτείται περαιτέρω ανάλυση [14].

Χαρακτηριστικό δείγμα των προσπαθειών εύρεσης δεικτών για τη μέτρηση άυλων στοιχείων του οργανισμού, είναι η εμφάνιση του δείκτη ευρωπαϊκής ικανοποίησης από την απόδοση, το 2002 (**E**uropean **P**erformance **S**atisfaction **I**ndex-EPsi) για τη μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη και την πίστη του στον οργανισμό [15] και ο ευρωπαϊκός δείκτης εργαζομένων (**E**uropean **E**mployee **I**ndex-EEI), για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και την πίστη τους στον οργανισμό.

Ο δείκτης EPSI διαχειρίζεται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM), τον ευρωπαϊκό οργανισμό ποιότητας (EOQ) και το Διεθνές Ίδρυμα Εστίασης στον Πελάτη (International Foundation for Customer Focus), ενώ ο EEI

είναι ένας δείκτης που αναπτύχθηκε από τις δύο ανεξάρτητες εταιρείες ερευνών της αγοράς MarkedsConsult και A/s CFI Group [14].

4.4.2 Βασικά άυλα στοιχεία του οργανισμού

Στην πιο πρόσθετη δημοσίευσή τους στο Harvard Business Review οι Kaplan και Norton, αναφέρονται στα άυλα στοιχεία ενός οργανισμού, τα οποία είναι:

- **Ανθρώπινο δυναμικό** (επιδεξιότητες, ταλέντα και γνώσεις των εργαζομένων),
- **Πληροφορίες** (βάσεις δεδομένων, συστήματα πληροφοριών, δίκτυα και τεχνολογική υποδομή) και
- **Στοιχεία του οργανισμού** (κουλτούρα, ηγεσία, ομαδική εργασία και διαχείριση γνώσης) [16].

Ως άυλα στοιχεία ενός οργανισμού αναφέρονται, συνεπώς, όλα τα στοιχεία εκείνα που πιστεύεται λανθασμένα ότι δεν μπορούν αν ποσοτικοποιηθούν, αλλά ταυτόχρονα προσδίδουν στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με άλλους ερευνητές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες πηγής γνώσης:

- Οι εργαζόμενοι είναι πηγή γνώσης. Με τα έμφυτα χαρακτηριστικά τους, τις επιδεξιότητες, τα ταλέντα, την εμπειρία, την εκπαίδευση τους, τη δέσμευσή τους και τη θέλησή τους να προσαρμόζονται στις νέες καταστάσεις.
- Η πηγή γνώσης από τους πελάτες και τους συνεργάτες, μπορεί να περιλαμβάνει ανάδραση από αυτούς ή ακόμα και ενεργή συμμετοχή τους στην ανάπτυξη νέων προϊόντων /υπηρεσιών ή και στη βελτίωση παλαιών με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους.
- Η πραγματική υποδομή είναι πηγή γνώσης, καθώς μπορεί να δώσει πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση των διαδικασιών, την καινοτομία, και τις διαδικασίες που αφορούν στην ποιότητα.
- Οι τεχνολογίες βασίζονται στη γνώση, καθώς αποτελούν υποστηρίζουν τις παραπάνω τρεις κατηγορίες. Η εστίαση γίνεται κυρίως στο πληροφοριακό σύστημα, που περιλαμβάνει δίκτυα, συστήματα, και λογισμικά [17].

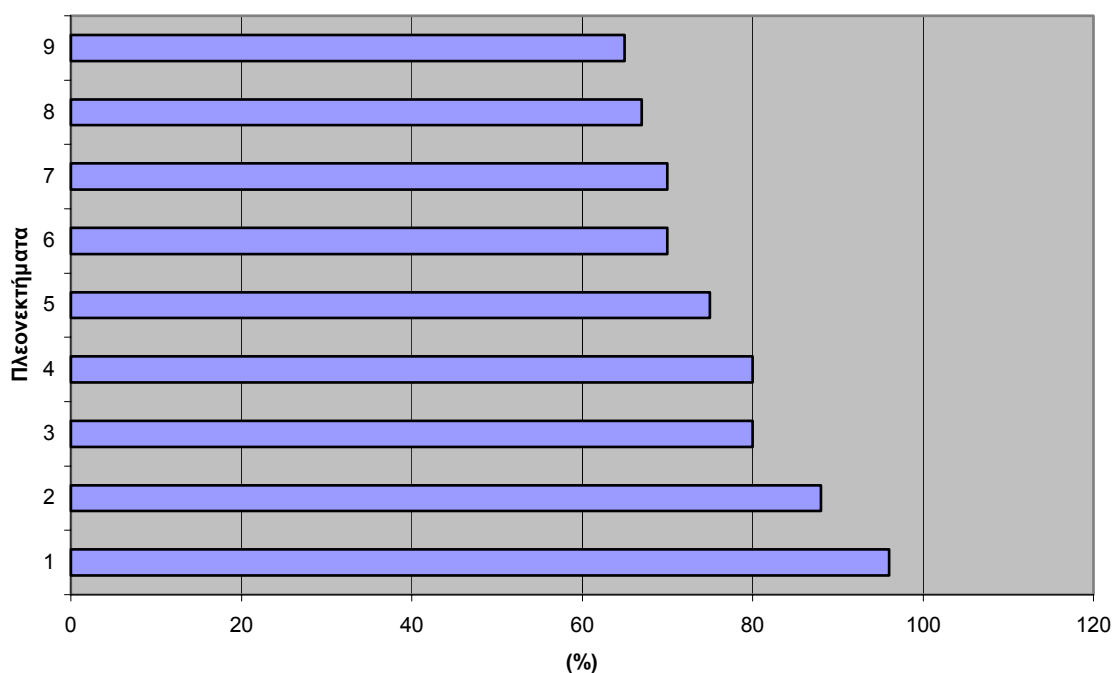
4.4.3 Πλεονεκτήματα χρήσης μετρήσεων άυλων στοιχείων

Πρόσφατη έρευνα, που πραγματοποιήθηκε στη Δανία, έδειξε πως τα πλεονεκτήματα που οι οργανισμοί πιστεύουν ότι τους προσφέρει η μέτρηση των άυλων στοιχείων είναι:

1. Η δήλωση της σημασίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού,
2. Η δήλωση της καινοτομίας του οργανισμού,
3. Η προσέλκυση νέων εργαζομένων,
4. Η δήλωση της σημασίας της διαχείρισης της γνώσης,
5. Η δήλωση της ευελιξίας του οργανισμού,
6. Η κατανόηση των προϊόντων/ υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός,
7. Η δήλωση υπέρβασης των χρηματοοικονομικών μετρήσεων,
8. Η θέτηση ορίων για τους ίδιους και τους ανταγωνιστές και
9. Η προσέλκυση νέων πελατών και η διατήρηση των παλιών [17].

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται τα πλεονεκτήματα με τα ποσοστά που απαντήθηκαν από τις επιχειρήσεις στη Δανία:

Διάγραμμα 4.2: «Αποτελέσματα έρευνας για τα πλεονεκτήματα μέτρησης άυλων στοιχείων ενός οργανισμού»[17]



4.5 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, όπως είναι επακόλουθο, δεν εφαρμόζουν χρηματοοικονομικές μετρήσεις, αφού η αποστολή και το όραμα τους είναι διαφορετικό από αυτό των επιχειρήσεων. Υπάρχουν, βέβαια οι στοιχειώδεις υπολογισμοί του κόστους, προκειμένου να οργανώνονται οι δραστηριότητες του οργανισμού και να καλύπτονται οι ανάγκες λειτουργίας τους.

Παρόλα αυτά οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πραγματοποιούν μετρήσεις απόδοσης και συχνά δημοσιεύουν τα αποτελέσματα, θέλοντας να ευαισθητοποιήσουν το κοινωνικό σύνολο και να αποκτήσουν έτσι περισσότερα μέλη ή και χρηματοδοτήσεις. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δίνουν έμφαση σε μετρήσεις που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στα τρία επίπεδα, το λειτουργικό, το οργανωτικό και το στρατηγικό [18].

Όπως όλοι οι οργανισμοί, έτσι και οι μη κερδοσκοπικοί έχουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα περιορισμού των μετρήσεων και την ευθυγράμμιση τους με τους στρατηγικούς στόχους τους. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι ακόμα πιο περίπλοκο καθώς πρέπει να έχουν κάποια πρότυπα ή δείκτες για να γνωρίζουν αν η απόδοσή τους έχει θετική τάση ή όχι. Χρειάζεται μία πηγή πληροφοριών. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν, συνήθως, ιστορικά στοιχεία, ως βάση και μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης με άλλους οργανισμούς με παρόμοια αποστολή, μπορούν να στηρίξουν το σύστημα των μετρήσεών τους.

Οι στόχοι για τις μετρήσεις, στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, μπορεί να θέτονται και από νόμους, από πολιτικά καθεστώτα, ή τα ίδια τα στελέχη.

Η αντικειμενικότητα των μετρήσεων, όμως παρόλα αυτά αμφισβητείται, καθώς στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, παρεμβάλλονται και πολιτικά και νομικά ζητήματα, ανάλογα με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Είναι απαραίτητο, επομένως, και στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών η χρήση δεικτών ή προτύπων για πιο αντικειμενικά αποτελέσματα [6].

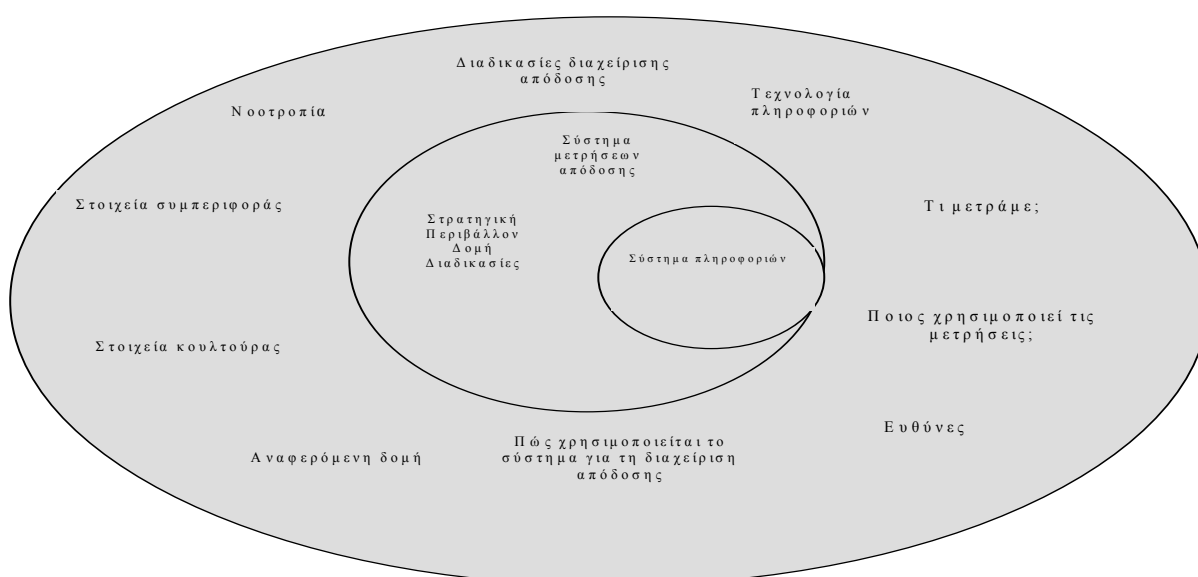
Παράδειγμα τέτοιων δεικτών είναι ο δείκτης η ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών, των εργαζομένων, καθώς σε έναν τέτοιο οργανισμό το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το 75% περίπου του συνολικού κόστους του [18].

4.6 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης αναπτύχθηκαν με σκοπό την επίβλεψη και τη διατήρηση του ελέγχου, ώστε να διαπιστωθεί ότι οι στρατηγικές που ακολουθούνται προβλέπουν την επίτευξη των στόχων. Η ανάπτυξη των μετρήσεων απόδοσης σε συστήματα διαχείρισης απόδοσης έγινε με σκοπό να βελτιωθεί η ποιότητα και η εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και η ισορρόπηση του προβλεπόμενου κόστους.

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές το σύστημα μετρήσεων δεν είναι τίποτα άλλο παρά μόνο ένα εργαλείο για πιο αποδοτική διαχείριση της απόδοσης. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων δείχνουν τι έγινε, αλλά το γιατί και το τι πρέπει να αλλάξει είναι δύο ερωτήματα που μόνο ένα ολοκληρωμένο σύστημα απόδοσης μπορεί να απαντήσει. Προκειμένου ο οργανισμός να χρησιμοποιήσει αποδοτικά τα αποτελέσματα των μετρήσεων, πρέπει να είναι ευέλικτος στην υιοθέτηση του συστήματος διαχείρισης απόδοσης και να είναι διατεθειμένος να πραγματοποιήσει αλλαγές στη στρατηγική που ακολουθεί για την επίτευξη των στόχων του [19].

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τη σχέση που έχουν το σύστημα μετρήσεων απόδοσης και το σύστημα διαχείρισης απόδοσης, σε σχέση και με άλλα στοιχεία του οργανισμού:



Διάγραμμα 4.3: «Διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης και η θέση του συστήματος μετρήσεων απόδοσης» [4]

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.3, οι διαδικασίες που υπαγορεύονται από τη διαχείριση απόδοσης, αφορούν διάφορα συστήματα. Στην καρδιά των διαδικασιών αυτών βρίσκεται το σύστημα πληροφοριών, το οποίο επιτρέπει ένα σύστημα ανάδρασης. Αυτό το σύστημα πληροφοριών είναι το σύστημα μετρήσεων απόδοσης, το οποίο ενοποιεί όλες τις σχετικές πληροφορίες από τα υπόλοιπα συστήματα του οργανισμού. Προκειμένου να είναι το σύστημα μετρήσεων αποδοτικό πρέπει να λαμβάνει ανάδραση από το περιβάλλον, τη δομή, τις υπόλοιπες διαδικασίες που αποβλέπουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Οι διαδικασίες της διαχείρισης απόδοσης μόνο σε συνδυασμό με την κουλτούρα, την εσωτερική δομή, την τεχνολογία πληροφοριών και τις υπευθυνότητες που θέτονται είναι δυνατό να επιφέρουν τα θετικά αποτελέσματα που αναμένει ο οργανισμός από την υιοθέτηση του συστήματος αυτού. Η αφομοίωση του συστήματος διαχείρισης απόδοσης είναι αναγκαία, για να διαπιστώσουν όλοι μέσα στον οργανισμό ότι δεν αποτελεί ξεχωριστό κομμάτι, αλλά παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [4].

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. D. Mangelsdorf, "*Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry*", TQM magazine, Vol.11, No. 6, 1999, pp.419-424
2. M.W Grady, "*Performance measurement, implementing strategy*", Management Accounting, June 1991, pp. 49-53.
3. R.G. Eccles and P.J. Pyburn, "*Creating a comprehensive system to measure performance*", Management Accounting, October 1992, pp. 41-4
4. Umit S. Bititci, Allan S. Carrie and Liam McDevitt, "*Integrated performance measurement systems: an audit and development guide*", The TQM Magazine, Volume 9, Number 1, 1997, pp. 46–53
5. R. Lawton, "*Using measure to connect strategy with customers*", the Journal for quality & participation, 2000, pp.55-58
6. Robert D. Behn, "*Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*", Public Administration Review, Harvard University, September/October 2003, Vol. 63, No. 5, pp.587-606
7. Briefings from the editors, "*Two kinds of performance measures*", Harvard Business Review, January-February 1996, pp.8-9
8. J.M. Bacidore, J. A. Boquist, T. T. Milbourn & A. V. Thakor, "*The search of the best financial performance measure*", Financial Analysts Journal, May/June1997, pp.11-20
9. Steward, G. Bennett III, 1991, "*The Qest for value*", New York: Harper Business
10. Jens Dahlgaard, Kai Kristensen & Gopal Kanji, "*Fundamentals of Total Quality Management*", pp.8, 21, Chapman & Hall, 1998

11. Sangeeta Sahney & D.K. Banwet and S. Karunes, "*A SERVQUAL and QFD approach to total quality education, A student perspective*", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No. 2, 2004, pp. 143-166
12. C. D. Ittner & D.F. Larcker, "*Coming up Short on nonfinancial Performance Measurement*", Harvard Business Review, November 2003, pp.88-95
13. M. Bourne & A. Neely, "*Cause and effect*", Financial Management, September 2002, pp.30-31
14. J. Eskildse, A. H. Westlund & K. Kristensen, "*The predictive power of intangibles*", Measuring Business Excellence, Vo. 7, No. 2, 2003, pp.46-54
15. J. Eklöf A.H. Westlund, "*The Pan European Customer Satisfaction Index Program-current work and the way ahead*", 7th world Congress for total quality management, university of Verona, 25-27 June
16. R. S. Kaplan & D.P. Norton, "*Measuring the strategic readiness of intangible assets*", Harvard Business Review, Vol. 82, No.2, February 2004, pp. 52-63
17. J. Mouristen, P.N. Bukh & B. Marr, "*Reporting on intellectual capital: why, what and how?*", Measuring Business Excellence, Vo. 8, No. 1, 2004, pp.46-54
18. M. Macpherson, "*Performance measurement in not-for-profit and public-sector organizations*", Measuring Business Excellence, Vo. 5, No. 2, 2001, pp.13-17
19. D. Amaratunga and D. Baldry, "*Moving from performance measurement to performance management*", Facilities, Volume 20, Number 5/6, 2002, pp. 217±223

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΜΕΤΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ως απόδοση ορίζεται το αποτέλεσμα της επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, ένα μέτρο για την επιτυχία [1]. Σύμφωνα με τον Porter [1], η διατήρηση, πάνω από το μέσο όρο, της απόδοσης του οργανισμού, μακροπρόθεσμα, οδηγεί σε παρατεταμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [2]. Ένας οργανισμός επιτυγχάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν η στρατηγική που ακολουθεί είναι μοναδική και διαφέρει από τις υπόλοιπες των άλλων στην αγορά. Οι οργανισμοί, επιδίωκαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω βελτίωσης των υπηρεσιών και των προϊόντων τους. Σήμερα, όμως, στην παγκόσμια αγορά ωφελείται ο οργανισμός που παρουσιάζει διαφορετικότητα και ποιότητα, καθώς με αυτόν τον τρόπο κερδίζει την εμπιστοσύνη του νέου πελάτη και την πίστη του παλαιού. Η απόδοση, επομένως, είναι το μέτρο για την πορεία και τη θέση του οργανισμού στην αγορά και στο κοινωνικό σύνολο, στα οποία δραστηριοποιείται [1].

5.2 ΑΙΤΙΑ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Σε κάθε ανταγωνιστική αγορά υπάρχουν οργανισμοί που έχουν θετική πορεία και άλλοι που δεν έχουν τόσο θετική τάση. Για παράδειγμα, η κερδοφορία είναι τυχαία ή υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι; Έρευνα, που πραγματοποιήθηκε το 2002 [3], αποδεικνύει ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι για τις διακυμάνσεις της απόδοσης, καθώς παρουσιάζονται (στην έρευνα αυτή) οι καλύτερες πρακτικές των πρώτων στην κατηγορία τους οργανισμών.

Οι πρακτικές αυτές, προκειμένου να έχει θετική τάση η απόδοση σε ένα οργανισμό, συνοψίζονται στις ακόλουθες:

- Ευθυγράμμιση τόσο των αξιών των εργαζομένων με την κουλτούρα του οργανισμού, όσο και των αντιλήψεών τους με τους στρατηγικούς στόχους,
- Κατανομημένη ηγεσία, που σημαίνει υπευθυνότητα και καταμερισμό ευθυνών από όλους μέσα στον οργανισμό,
- Ενοποίηση, με την έννοια της συνεργασίας και της εργασίας σε ομάδες,

- Πρωτιά στην ικανοποίηση του πελάτη, στα περιβαλλοντικά θέματα, στην ποιότητα, στην υπευθυνότητα, στη διαχείριση τεχνολογίας και στο σχεδιασμό προϊόντων,
- Εντιμότητα αναφορικά με τις σχέσεις με τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους εργαζόμενους,
- Στόχος η μεσοπρόθεσμη απόδοση, ούτε το γρήγορο άμεσο κέρδος, ούτε τα πολύ μακροχρόνια οφέλη,
- Βάση στο χρόνο, που σημαίνει μετρήσεις και βελτιώσεις των χρόνων παράδοσης, του χρόνου εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά και γενικότερα ακρίβεια σε όλες τις πτυχές του οργανισμού,
- Διαχείριση της αλλαγής, προετοιμασία των εργαζομένων, εκπαίδευση, σωστή ηγεσία,
- Στόχος η μάθηση, του τι σημαίνει ποιότητα, διαδικασίες ποιότητας απόδοση και συνεχής βελτίωση,
- Πειθαρχία στους νόμους και τους κανονισμούς της αγοράς αλλά και εσωτερική πειθαρχία, με την έννοια της σωστής συνεργασίας με ελευθερίες αλλά και διαχωρισμό θέσεων και υπευθυνοτήτων,
- Συστήματα μετρήσεων και γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων σε όλους τους ενδιαφερόμενους,
- Διαχείριση της αξίας του πελάτη, όχι μόνο γνώση των αναγκών και προσδοκιών αλλά προσφορά οφελών, με σκοπό τη διατήρησή του,
- Γνώση των κύριων χαρακτηριστικών που τους δίνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εκμετάλλευση αυτών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και
- Γνώση και ανταμοιβή της παραμικρής συνεισφοράς στην επίτευξη των στόχων και στην απόκτηση υψηλής θέσης στην αγορά [3].

Η θετική απόδοση, επομένως, δεν είναι τυχαίο γεγονός και για το λόγο αυτό οι οργανισμοί ορίζουν μετρήσεις απόδοσης και προσπαθούν να ακολουθούν καλές πρακτικές, όπως οι παραπάνω, προκειμένου να φτάσουν στην αριστεία.

5.3 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο οργανισμός εφαρμόζει μετρήσεις απόδοσης προκειμένου να ελέγξει, να καθορίσει τους απαιτούμενους πόρους, να παρακινήσει τους συμφεροντούχους, να προωθήσει τη δημόσια εικόνα του οργανισμού, να μάθει από τα λάθη του, να βελτιωθεί και να φτάσει στην αριστεία. Οι μετρήσεις αυτές δεν περιορίζονται μόνο σε

χρηματοοικονομικές αλλά και μετρήσεις που αφορούν το χρόνο και την ακρίβειά, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, της γνώσης και της τεχνολογίας [4].

Τα αποτελέσματα των μετρήσεων, όμως, πρέπει να αναλυθούν και να διαχειριστούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να βοηθήσουν τον οργανισμό να κατανοήσει την παροντική του θέση και να δημιουργήσει σχέδια και στρατηγικές για την μελλοντική του πορεία. Η ανάγκη αυτή για περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων οδήγησε στη δημιουργία των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης.

5.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ως συστήματα διαχείρισης απόδοσης ορίζονται όλες οι επίσημες, βασισμένες σε πληροφορίες, ρουτίνες και διαδικασίες, που χρησιμοποιούν τα στελέχη με σκοπό τη διατήρηση ή τη μεταβολή των προτύπων των οργανωσιακών δραστηριοτήτων [5].

Τα συστήματα αυτά δίνουν έμφαση στη μετατροπή των χρηματοοικονομικών και μη μετρήσεων, που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων σε πραγματοποιήσιμα επιχειρησιακά σχέδια. Η καταγραφή, ανάλυση και διάδοση των πληροφοριών αυτών ενσωματώνεται στο ρυθμό του οργανισμού και βασίζεται συνήθως σε προκαθορισμένες πρακτικές για προκαθορισμένο χρόνο μέσα στον εργασιακό κύκλο [5].

Πρόκειται για φυσική εξέλιξη της ανάπτυξης της θεωρίας και της εφαρμογής στο πεδίο των μετρήσεων απόδοσης και των συστημάτων ελέγχου. Κατά τη διάρκεια της εξέλιξης αυτής, τα στελέχη συνειδητοποίησαν ότι πραγματοποιούσαν λανθασμένες μετρήσεις. Πράγματι, ήδη από τον 15^ο αιώνα, όπου έγινε η πρώτη αναφορά για λογιστικές μετρήσεις στη Βενετία, μέχρι και τις δεκαετίες '80-'90 οι οργανισμοί έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στις χρηματοοικονομικές μετρήσεις και λιγότερο στις μετρήσεις των άυλων στοιχείων του οργανισμού [7]. Όμως, οι όλο και πιο απαιτητικοί πελάτες και οι πιο ανταγωνιστικές αγορές έκαναν προφανή την ανάγκη για αλλαγή στη στρατηγική των επιχειρήσεων [6].

Πολλά εναλλακτικά συστήματα χρησιμοποιήθηκαν μέχρι να καταλήξουν σε μία ποικιλία σύγχρονων εργαλείων που χρησιμοποιούνται με στόχο να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και όλων των συμφεροντούχων και φυσικά τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού και την επίτευξη της αριστείας [5].

5.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΝΟΣ Σ.Δ.Α.

Δεν είναι, όμως, εύκολο η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του εξαρτώνται από το είδος του οργανισμού, ιδιωτικός ή δημόσιος, βιομηχανικός ή παροχής υπηρεσιών, το μέγεθός του, τη σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού του, το επίπεδο της τεχνολογίας και οι δυνατότητες για εκπαίδευση.

Πιο συγκεκριμένα, εννέα (9) είναι οι βασικοί παράγοντες που έχουν επιρροή στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται τις μετρήσεις:

1. Οργανωσιακή κουλτούρα,
2. Δέσμευση της ηγεσίας,
3. Ικανοποιητική διασύνδεση των στρατηγικών μετρήσεων απόδοσης με ανάλογες ανταμοιβές όλων αυτών που συμμετείχαν,
4. Εκπαίδευση και κατανόηση των μετρήσεων,
5. Επικοινωνία, αναφορά και καταγραφή των μετρήσεων με σαφή και κατανοητό τρόπο,
6. Συχνή ανασκόπηση και εκσυγχρονισμός του συστήματος μετρήσεων απόδοσης,
7. Πληροφοριακό σύστημα και τεχνολογικό δίκτυο,
8. Είδος, φύση ανταγωνισμού και διάρκεια στόχων στον κλάδο, στον οποίο ενεργοποιείται ο οργανισμός και
9. Πλαίσιο στρατηγικών μετρήσεων απόδοσης (ΚΣΣ - Balanced Scorecard, ΜΕΑ - EFQM, κ.α.) [8].

5.6 ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΑΥΤΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες εσωτερικοί ή εξωτερικοί που δυσκολεύουν την αποτίμηση των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων παραγόντων μπορεί να είναι οι διαφορετικές δραστηριότητες του οργανισμού, οι δυνάμεις της αγοράς και η ανταγωνιστική δραστηριότητα, η νέα τεχνολογία, η νομοθεσία, η οικονομία και γενικότερα οι βιομηχανική δραστηριότητα, ασυμβίβαστες εσωτερικές δραστηριότητες και η αντίσταση στην αλλαγή. Για να αμβλυνθούν οι δυσκολίες αυτές και να μπορεί να εφαρμοστεί το σύστημα μετρήσεων στον οργανισμό πρέπει να ακολουθούνται οι παρακάτω προσεγγίσεις:

- Συμμετοχή και δέσμευση της ηγεσίας στην όλη διαδικασία αποτίμησης της απόδοσης και
- Προσπάθεια αποτίμησης του οργανισμού, εφόσον έχει γίνει διαχωρισμός σε μικρότερα τμήματα, που είναι πιο εύκολο να εκτιμηθούν και να εφαρμοστούν μετρήσεις [9].

Σκοπός της έρευνας, που πραγματοποιήθηκε το 2001 σε 50 εταιρίες των Η.Π.Α, ήταν να καθοριστεί η άποψη των στελεχών από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση, μέσω των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης [10]. Η αντίληψη των 433 στελεχών των 50 αυτών οργανισμών περιλαμβάνεται στον παρακάτω πίνακα:

Κατάταξη	Πλάνο δράσης	Ποσοστό (%)
1	Αποσαφήνιση ρόλων, στόχων και προσδοκιών απόδοσης	85
2	Συστηματικές μετρήσεις	77
3	Καθοδήγηση από τα στελέχη	75
4	Επίσημη συζήτηση πλάνων δράσης	64
5	Απαιτητικές και δύσκολες εργασίες	62
6	Προτεινόμενη εκπαιδευτική εμπειρία	61
7	Επίσημες ανασκοπήσεις και αποτιμήσεις απόδοσης	60
8	Επισκέψεις σε όλα τα τμήματα/ εγκαταστάσεις	56
9	Αύξηση επικοινωνίας με εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες	54
10	Ομάδες επίλυσης προβλημάτων	49
11	Συστήματα 360° ανάδρασης	49
12	Καθοδήγηση των προϊστάμενων και των επιθεωρητών	46
13	Τεχνολογία υπολογιστών και δίκτυα	42
14	Συμμετοχή σε επαγγελματικούς συνεταιρισμούς	40
15	Επιδίωξη περαιτέρω εκπαίδευσης	39
16	Παρακολούθηση σεμιναρίων εκτός οργανισμού	35
17	Εργασία ανά ζεύγη για ασφάλεια – “buddy system”	29
18	Παρακολούθηση σεμιναρίων εντός οργανισμού	27
19	Ενέργεια των στελεχών και ως εσωτερικών εκπαιδευτών	26
20	Μελέτη άλλων οργανισμών μέσω ερευνών και βιντεοσκοπήσεων και κασετών	17

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: «ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΠΛΑΝΑ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ» [10]

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση είναι και εσωτερικοί και εξωτερικοί. Ένα σύστημα μετρήσεων απόδοσης και κατ' επέκταση ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες αυτούς, ώστε να είναι αποτελεσματικά. Η αντίληψη, άλλωστε, των στελεχών της έρευνας, που παρουσιάστηκε, για τις δράσεις που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός συμβαδίζουν με τους παράγοντες που καθιστούν ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης αποτελεσματικό.

5.7 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης (ΣΔΑ), προκειμένου να είναι αποδοτικά πρέπει να έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως:

Να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους. Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης έχουν αντίθετα αποτελέσματα, από τα αναμενόμενα. Πρέπει να επισημανθεί, επίσης, ότι κατά τη διάρκεια του χρόνου οι στρατηγικές αλλάζουν και συνεπώς και ορισμένες μετρήσεις της απόδοσης πρέπει να αλλάξουν και αυτές. Υπάρχει, επομένως η ανάγκη για ευέλικτα ΣΔΑ, τα οποία σε όλες τις περιπτώσεις θα συμβαδίζουν με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Να έχουν την κατάλληλη ισορροπία. Είναι ζωτικής σημασίας η ύπαρξη και μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων. Ένα ΣΔΑ πρέπει να περιλαμβάνει ποικίλους τύπους μετρήσεων καλύπτοντας όλες τις σημαντικές όψεις του οργανισμού. Ο όρος «ισορροπία» δεν είναι πλήρως καθορισμένος, καθώς είναι άμεσα εξαρτώμενος από τις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού. Παρόλα αυτά ένα ΣΔΑ πρέπει να περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, διαφορετικούς τύπους (π.χ. κόστος, ποιότητα, ευελιξία, κ.α.), διαφορετικών προοπτικών (π.χ. του πελάτη, του μετόχου, του ανταγωνιστή, εσωτερικές και καινοτομικές προοπτικές) και διαφορετικών οργανωσιακών επιπέδων (π.χ. παγκόσμια ή τοπική απόδοση).

Να αμύνεται ενάντια στη μειωμένη βελτίωση. Καθώς οι μετρήσεις απόδοσης, με τις οποίες αξιολογούνται οι εργαζόμενοι, έχουν μεγάλη επίδραση στην συμπεριφορά τους, ένα ακατάλληλο σύνολο μετρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε μη λειτουργική ή απρόβλεπτη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, κατά το οποίο η βελτίωση της μίας περιοχής οδηγεί στην καταστροφή μιας άλλης και τελικά στη μείωση της απόδοσης. Σύμφωνα με τον Skinner, το φαινόμενο αυτό καλείται

«παράδοξο της παραγωγικότητας», όπου η μη λειτουργική συμπεριφορά προέρχεται από φτωχές μετρήσεις απόδοσης. Ένα ΣΔΑ, επομένως, πρέπει να αμύνεται στην μειωμένη βελτίωση, πιθανώς με την ξεκάθαρη διασύνδεση της κορυφής του οργανισμού μέχρι το κατώτερο στάδιο της ιεραρχίας, ώστε να βεβαιωθεί ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων συμβαδίζει με τη φιλοσοφία και τους στόχους του οργανισμού.

Να περιορίσει τον αριθμό των μετρήσεων στο ελάχιστο δυνατό. Για τη δημιουργία κατάλληλης δράσης είναι απαραίτητη η χρήση περιορισμένου αριθμού μετρήσεων. Περισσότερες μετρήσεις απαιτούν αυτόματα και περισσότερο χρόνο για ανάλυση και είναι χάσιμο χρόνου η συλλογή δεδομένων που τελικά θα αγνοηθούν. Είναι, συνεπώς, πολύ βασικό να διατηρηθούν οι απαιτήσεις για δεδομένα στο κατώτερο δυνατό επίπεδο λεπτομέρειας και συχνότητας αλλά και να εξεταστεί εάν τα δεδομένα αυτά είναι χρήσιμα για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό και φυσικά εάν το κόστος για την διεξαγωγή του αποτελέσματος αυτού είναι μεγαλύτερο από το όφελος που αναμένεται να έχει η γνώση του. Ο μεγάλος αριθμός μετρήσεων, εξάλλου, αυξάνει τον κίνδυνο της υπερ-πληροφόρησης και γίνεται πολύ δύσκολη η κατάταξή τους σε σειρά προτεραιότητας. Είναι αυτός και ένας καλός λόγος σε μία ανασκόπηση του ΣΔΑ να απομακρυνθούν όλες οι παλιές μετρήσεις που φαίνεται ότι δεν είναι πλέον χρήσιμες.

Να είναι εύκολα προσβάσιμο. Ο κύριος στόχος ενός ΣΔΑ είναι να δίνει σημαντικές πληροφορίες, τη κατάλληλη στιγμή, στο σωστό πρόσωπο. Ένα ΣΔΑ, λοιπόν, πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένο, ώστε οι πληροφορίες να λαμβάνονται εύκολα, να παρουσιάζονται κατανοητά από όλους.

Να αποτελείται από ένα σύνολο μετρήσεων με κατανοητές προδιαγραφές. Μία μέτρηση απόδοσης πρέπει να έχει ξεκάθαρο στόχο και να είναι ορισμένη με σαφή τρόπο, με λεπτομέρειες για το ποιος πρέπει να πραγματοποιήσει τη μέτρηση (να συλλέξει τα δεδομένα, με ποια συχνότητα, και πώς να λειτουργήσει μετά τη μέτρηση). Είναι, επίσης, απαραίτητο να καθοριστεί ένας στόχος για κάθε μέτρηση απόδοσης και ένα χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να επιτευχθεί ο στόχος αυτός [11].

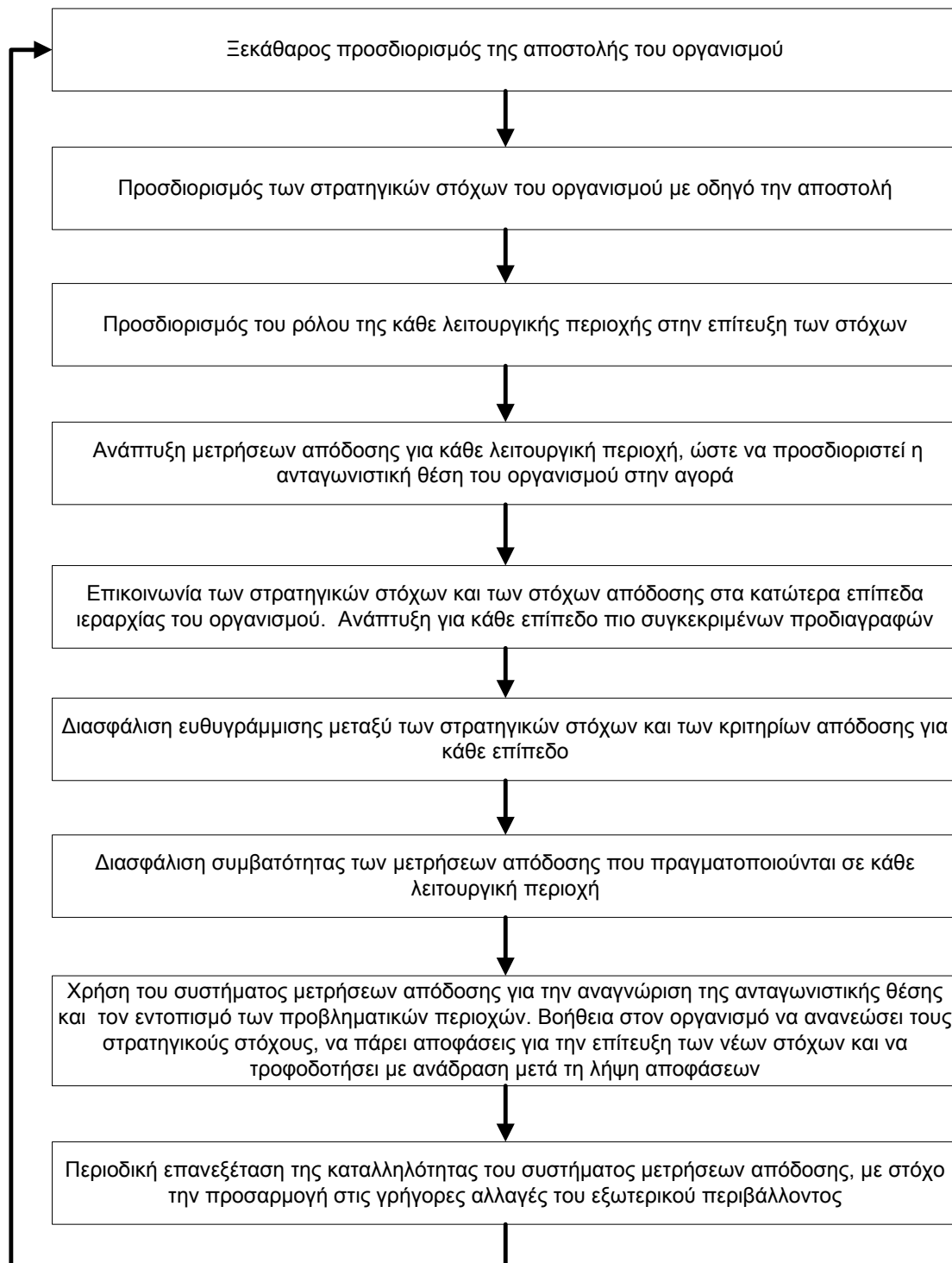
Σύμφωνα με τις παραπάνω προϋποθέσεις τα ΣΔΑ μπορεί να αναφέρονται σε μία από τις ακόλουθες πέντε τυπολογίες:

1. ΣΔΑ αυστηρώς ιεραρχικά, που χαρακτηρίζονται από το απόδοση κόστους ή μη κόστους, σε διαφορετικά μέρη του συνόλου του οργανισμού, μέχρι να γίνουν τελικά χρηματοοικονομικά,
2. ΣΔΑ που χαρακτηρίζονται από ισορροπημένες μετρήσεις μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων και θεωρούνται ανεξάρτητα,
3. ΣΔΑ που καλούνται κωνικά, γιατί υπάρχει σύνθεση των χαμηλών επιπέδου μετρήσεων σε πιο συγκεντρωτικούς δείκτες, αλλά χωρίς το στόχο να μεταφραστούν οι μη κόστους μετρήσεις σε χρηματοοικονομικές,
4. ΣΔΑ που ξεχωρίζουν την εσωτερική και την εξωτερική απόδοση και
5. ΣΔΑ που σχετίζονται με την αλυσίδα αξίας [11].

5.8 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Στην καρδιά ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης βρίσκεται το σύστημα μετρήσεων της απόδοσης. Είναι το βασικό εργαλείο, με το οποίο αποτιμάται η απόδοση και με αυτόν τον τρόπο μπορεί η απόδοση να διαχειριστεί από την ηγεσία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η επιλογή των μετρήσεων που θα περιλαμβάνονται σε ένα σύστημα μετρήσεων είναι κρίσιμη. Ο αριθμός των μετρήσεων θα πρέπει να είναι το μικρότερο δυνατό, αλλά να περιλαμβάνει όλες τις κρίσιμες όψεις του οργανισμού. Ο σχεδιασμός ενός συστήματος μετρήσεων απόδοσης μπορεί να έχει τα στάδια που απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα ροής:



Διάγραμμα 5.1: «Βήματα σχεδιασμού ενός συστήματος μετρήσεων απόδοσης» [12]

Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης, όμως, δεν είναι μόνο οι πραγματοποίηση των κατάλληλων μετρήσεων αλλά και η σωστή επεξεργασία τους, ώστε να ακολουθηθούν οι σωστές στρατηγικές που τελικά θα οδηγήσουν στην αριστεία.

Η στρατηγική, η οποία είναι αποκομμένη από μετρήσεις των άυλων στοιχείων του οργανισμού και στηρίζεται μόνο στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, δε μπορεί πλέον να διασφαλίσει την επιτυχία. Οι οργανισμοί οφείλουν να αναγνωρίσουν τη θέση των συστημάτων μετρήσεων απόδοσης, που είναι πλέον άρρηκτα συνδεδεμένη με τη στρατηγική και την οργανωσιακή κουλτούρα τους.

Τα βήματα που ακολουθούνται, μετά την υιοθέτηση και των συστημάτων μετρήσεων απόδοσης, προκειμένου να ευθυγραμμιστεί η στρατηγική με την κουλτούρα αριστείας είναι τα παρακάτω:

1. **Κατάρτιση ενός οράματος με τη συμμετοχή όλων των Συμφεροντούχων,**
2. **Συμφωνία του οράματος με την αποστολή του οργανισμού,**
3. **Καθορισμός κλειδιακών στρατηγικών, που στοχεύουν στην επίτευξη του οράματος.** Οι πρώτες αυτές κλειδιακές στρατηγικές περιλαμβάνουν κρίσιμες περιοχές του οργανισμού, όπως πίστη και ικανοποίηση πελάτη, κόστος ποιότητας, οργανωσιακή κουλτούρα και ικανοποίηση εργαζομένων, εσωτερικές διαδικασίες και ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση. Στη συνέχεια, αφού καθοριστούν, αναλύονται τα δυνατά σημεία, οι περιοχές προς βελτίωση, οι ευκαιρίες και οι απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει ο οργανισμός (SWOT Analysis),
4. **Καθορισμός στρατηγικών στόχων.** Εφόσον έχει γίνει η παραπάνω ανάλυση, είναι εύκολο να καθοριστούν συγκεκριμένοι στόχοι που ο οργανισμός επιθυμεί ή πρέπει να επιτύχει,
5. **Εγκαθίδρυση αξιών του οργανισμού,**
6. **Επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού,** αρχίζοντας από τη δέσμευση της ηγεσίας να επικοινωνεί πληροφορίες, στρατηγικούς στόχους και αποτελέσματα,
7. **Ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας κάθε επιπέδου της ιεραρχίας σε όλη τη διαδικασία,** από τη δημιουργία του οράματος, έως τον καθορισμό των κρίσιμων μετρήσεων και την περαιτέρω ανάλυση τους,
8. **Ανάπτυξη πιο συγκεκριμένων στόχων,** αναφορικά με το επίπεδο, το τμήμα και το χρόνο επίτευξης (βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι στόχοι),
9. **Εγκαθίδρυση του συστήματος μετρήσεων απόδοσης,** με σκοπό την αξιολόγηση των επιμέρους λειτουργιών αλλά και της ολικής απόδοσης του οργανισμού και
10. **Ανασκόπηση της όλης διαδικασίας [13].**

5.9 ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

Η εφαρμογή των μετρήσεων απόδοσης γίνεται με την αξιοποίηση των Συστημάτων Διαχείρισης, τα οποία είναι τα πλαίσια μελέτης για την συστηματική και ορθολογική χρήση των μέτρων απόδοσης.

Τυπικά, τα Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης ταξινομούνται σε Παραδοσιακά και Σύγχρονα. Αναλυτικότερα:

Παραδοσιακά Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης: Τα παραδοσιακά συστήματα άρχισαν να αναπτύσσονται από το 1880 και είχαν σαν στόχο να περιγράψουν την αποτελεσματικότητα των βιομηχανικών μονάδων. Τα μέτρα απόδοσης στα συστήματα αυτά είναι οικονομικής φύσεως (π.χ. Return on Investment, Return on Sales, Sales per employee κ.τ.λ.) και βασίζονται στην υπόθεση ότι η παραγωγικότητα είναι το κρισιμότερο μέτρο απόδοσης των επιχειρήσεων μιας και ακολουθούν νομοτελειακά τις βασικές αρχές της λογιστικής (accounting).

Σύγχρονα Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης: Τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ο τρόπος αξιολόγησης των επιχειρήσεων ξεκίνησε να εστιάζει σε μέτρα απόδοσης τα οποία δεν είναι μόνο οικονομικά (π.χ. Customer Satisfaction, Rate of new product introduction, lead-time) προκειμένου να προσδώσει μία ολιστική εικόνα του οργανισμού. Τυπικά παράμετροι που εμπλέκονται σε αυτά τα συστήματα είναι ο χρόνος, η στοχοθεσία του οργανισμού, το κόστος και η ικανοποίηση.

Οι διαφορές των παραδοσιακών και σύγχρονων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης απεικονίζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Παραδοσιακά Συστήματα Μέτρησης	Σύγχρονα Συστήματα Μέτρησης
Βασισμένα σε παραδοσιακά λογιστικά μοντέλα	Βασισμένα στους στόχους του οργανισμού
Οικονομικές μετρήσεις	Πληθώρα μετρήσεων
Προορίζεται για μεσαία και υψηλά στελέχη του οργανισμού	Προορίζεται για όλους τους εργαζόμενους
Δύσκολα στην κατανόηση και προβληματική η εξαγωγή συμπερασμάτων	Εύκολα στην χρήση και παρέχουν συμπεράσματα προς τον οργανισμό

Παραδοσιακά Συστήματα Μέτρησης	Σύγχρονα Συστήματα Μέτρησης
Ακολουθούν συγκεκριμένη μορφή	Η μορφή τους καθορίζεται από τον εκάστοτε στόχο και τις συγκεκριμένες ανάγκες
Δεν διαφοροποιείται ανά περιοχή μελέτη του οργανισμού	Ικανό να παρουσιάζει διαφορές ανάλογα με την περιοχή μελέτη του οργανισμού
Σταθερό στο χρόνο	Αλλάζει δυναμικά και προσαρμόζεται στις ανάγκες του οργανισμού
Χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας	Χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: «ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ» [14]

5.9.1 Παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης

Παρόλο που η υπεροχή και η αποδοτικότητα των σύγχρονων συστημάτων μέτρησης απόδοσης είναι φανερή, η εξέλιξη της εποχής, οι νέες τεχνολογίες, η παγκοσμιοποίηση και η ανταγωνιστικότητα ώθησαν την προσαρμογή και των συστημάτων μέτρησης παραδοσιακών στοιχείων του οργανισμού, κυρίως χρηματοοικονομικών, στις νέες συνθήκες.

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν δύο συστήματα που χρησιμοποιούνται σήμερα, και δεν κατατάσσονται στην κατηγορία των σύγχρονων συστημάτων μέτρησης απόδοσης, ενώ κλείνουν προς τα παραδοσιακά, αλλά με πολλά νεωτεριστικά στοιχεία, η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (Activity Based Costing-ABC) και τα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning-ERP).

✓ Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (Activity Based Costing-ABC)

Στη σύγχρονη, άκρως ανταγωνιστική εποχή, η υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής μεθόδου κοστολόγησης είναι επιτακτική ανάγκη. Είναι απαραίτητη η παροχή ακριβέστερης κοστολογικής πληροφόρησης, προκειμένου να αποφευχθεί η

παραποίηση του πραγματικού κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις. Για το λόγο αυτό, σε συνδυασμό με τις μεθόδους παραδοσιακής κοστολόγησης συχνά χρησιμοποιούνται και πιο σύγχρονες μέθοδοι, όπως η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (Activity based costing).

Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC) είναι μία μεθοδολογία που μετρά το κόστος και την επίδοση των πόρων, των δραστηριοτήτων και των φορέων κόστους. Οι πόροι καταλογίζονται στις δραστηριότητες και στη συνέχεια οι δραστηριότητες αποδίδονται στους φορείς κόστους με βάση τη χρήση τους. Η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων αναγνωρίζει την αιτιακή σχέση των οδηγών κόστους με τις δραστηριότητες [15, 19].

Οι φορείς κόστους μιας επιχείρησης (πελάτης, προϊόν/ υπηρεσία, κ.α.) έχουν σαν αποτέλεσμα την πραγματοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, οι οποίες καταναλώνουν πόρους. Ένα οικονομικό στοιχείο που αναλώνεται για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (αμοιβή εργασίας, υλικά, κ.α.), ορίζεται ως πόρος. Η κατανάλωση των πόρων οδηγεί στη δημιουργία κόστους [15,16].

Τα συστήματα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων ιχνηλατούν τη χρήση όλων των πόρων από τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται και συνδέουν τα κόστη αυτών με προϊόντα, υπηρεσίες ή πελάτες. Αποδίδουν ακριβέστερα τα σχετικά κόστη, διότι διαχωρίζουν σαφώς τα κόστη των διαφορετικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε μία εταιρία και επιμερίζουν τα κόστη των δραστηριοτήτων στα προϊόντα [17].

Το σύστημα ABC χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με το υπάρχον σύστημα κοστολόγησης, δίνοντας έμφαση στα έμμεσα κόστη, τα γενικά, διοικητικά κόστη και στα κόστη διοίκησης και διάθεσης. Αντικειμενικός σκοπός του συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων είναι η κατανόηση του έμμεσου κόστους και της κερδοφορίας των προϊόντων και των πελατών [17].

Οι εταιρίες σε παγκόσμια κλίμακα είναι ικανοποιημένες από τη χρήση του συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, που θεωρείται όλο και περισσότερο αναντικατάστατο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των διοικούντων. Αναφέρονται ενδεικτικά χώρες που εφαρμόζουν ABC

ανά τον κόσμο: Αυστραλία (πάνω από 56%), Νορβηγία (40%), Η.Π.Α. (πάνω από 35%), Γαλλία (23%), Ηνωμένο Βασίλειο (πάνω από 35%), Ιαπωνία (7%), κ.α [18].

Πιο συγκεκριμένα, για την Ελλάδα (εταιρίες παροχής υπηρεσιών) προέκυψε από έρευνα ότι 11 στις 18 χρησιμοποιούν σύστημα κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων. Αντίστοιχη έρευνα για τον ελληνικό βιομηχανικό κλάδο, που πραγματοποιήθηκε το 1997 καταλήγει στο συμπέρασμα ότι 12,7% των εταιριών χρησιμοποιούν ABC, ενώ το αξιόλογο ποσοστό του 49,1% δεν είχε σκεφτεί μέχρι τότε να χρησιμοποιήσει το εν λόγω σύστημα κοστολόγησης [18].

✓ *Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning-ERP)*

Το σύστημα αυτό μετρήσεων αναφέρεται κυρίως στη διαχείριση των προμηθειών, αλλά χρησιμοποιείται και για να περιγράψει ένα γενικό και αρκετά ασαφές σύνολο δραστηριοτήτων χάρη στις οποίες μια επιχείρηση διαχειρίζεται σημαντικά τμήματα των εργασιών της όπως ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, η αγορά πρώτων υλών και ανταλλακτικών, η συντήρηση εξοπλισμού, η παρακολούθηση αποθήκης, η διαχείριση παραγγελιών και η εξυπηρέτηση πελατών. Συνήθως, το ERP αποτελείται από μια σειρά διαδικασίες, καθώς και λογισμικό κατασκευασμένο ειδικά για να τις υποστηρίξει. Είναι ένα λογισμικό τεχνολογίας πληροφοριών μιας σειράς διαδικασιών του οργανισμού, με στόχο τη βελτίωση της ταχύτητας και της προσβασιμότητας σε πληροφορίες σε όλη την έκταση του οργανισμού [20].

Το Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων, είναι ουσιαστικά ένα πρόγραμμα που οργανώνει τις πληροφορίες και τα δεδομένα, που συλλέγονται από μετρήσεις και σκοπός του είναι η κυκλοφορία τους σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ένα τέτοιο πρόγραμμα εάν δεν είχε εξελιχθεί τόσο πολύ η τεχνολογία της πληροφορικής και της ψηφιακής επικοινωνίας. Αποτελεί, όμως, χρήσιμο εργαλείο για τα στελέχη, ώστε να διαχειρίζονται τις πληροφορίες [21]. Σημειώνεται, επίσης, ότι η χρήση ενός τέτοιου συστήματος έχει θετική επίδραση στην απόδοση του οργανισμού και πιο συγκεκριμένα στην επιστροφή κεφαλαίου, στο κεφάλαιο κίνησης και στο κόστος πωληθέντων [22].

Πρέπει να τονιστεί, πάλι, ότι τα παραπάνω δύο συστήματα δεν εντάσσονται ξεκάθαρα στην κατηγορία των παραδοσιακών συστημάτων μετρήσεων. Παρακάτω, όμως, αναπτύσσονται τα σύγχρονα συστήματα μετρήσεων, που έχουν διαφορετική

λογική και δομή και δεν θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν το ABC και το ERP. Η αναφορά τους, παρόλα αυτά, είναι απαραίτητη για την ολοκληρωμένη παρουσίαση των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των οργανισμών.

5.9.2 Σύγχρονα συστήματα μέτρησης απόδοσης

Η ανάγκη για νέες μετρήσεις, κυρίως μη χρηματοοικονομικών στοιχείων, που σχετίζονται με την στρατηγική του οργανισμού, οδήγησε στην ανάπτυξη διαφορετικών ολοκληρωμένων και πολυδιάστατων συστημάτων μέτρησης απόδοσης, έχοντας ξεκινήσει ήδη από το 1980.

Τα συστήματα αυτά πολλοί τα κατηγοριοποιούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες:

- ✓ Στα συστήματα που δίνουν έμφαση στην αυτό-αξιολόγηση (όπως βραβείο Deming, Malcolm Baldrige βραβείο ποιότητας, ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας EFQM) και
- ✓ Στα συστήματα που βοηθούν τα στελέχη να μετρήσουν, να αξιολογήσουν και να βελτιώνουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες (όπως Balance Scorecard, Capability Maturity Matrices, the Effective Progress and Performance Measurement, πυραμίδα απόδοσης, κ.α.) [23].

Τα δύο πιο περιεκτικά και πολυσήμαντα μοντέλα μετρήσεων απόδοσης είναι η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balance Scorecard) και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM). Τα συστήματα αυτά είναι πολύ γνωστά στην Ευρώπη και στις Η.Π.Α. ενώ ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί τα υιοθετούν προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοσή τους και να ευθυγραμμίσουν τους στρατηγικούς στόχους του με την κουλτούρα κι τη φιλοσοφία της αριστείας.

5.9.3 Η εξέλιξη των μετρήσεων απόδοσης

Μία διαφορετική ταξινόμηση των μοντέλων μέτρησης απόδοσης είναι αυτή που στηρίζεται στην εξέλιξη των απαιτήσεων και αναγκών κατά τη διάρκεια του χρόνου:

- **1^η γενιάς**

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 αναγνωρίστηκε η ανάγκη συμμετοχής μετρήσεων μη χρηματοοικονομικών στα συστήματα μετρήσεων απόδοσης. Η πρώτη γενιά συστημάτων μετρήσεων απόδοσης βασίστηκε μόνο στην υπέρβαση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων και στην αναζήτηση των πιο κρίσιμων μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων που πρέπει να συμπεριλάβει ο οργανισμός στο σύστημα μετρήσεων του, προκειμένου να αποτιμήσει την απόδοσή του. Χαρακτηριστικά παραδείγματα της πρώτης γενιάς συστημάτων μετρήσεων είναι η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balance Scorecard) και ο συνδυασμός του με την κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων ή με τη διαχείριση μέσω στόχων, κ.α.

Η εξέλιξη αυτή είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός σύνθετου προβλήματος, του τρόπου με τον οποίο οι αυτόνομες αυτές μετρήσεις θα συνδεθούν μεταξύ τους και θα ενοποιηθούν, ευθυγραμμισμένες με την στρατηγική του οργανισμού. Το πρόβλημα αυτό καλούνται να λύσουν τα δεύτερης γενιάς συστήματα μετρήσεων απόδοσης [24].

- **2^η γενιάς**

Οι προσεγγίσεις που έγιναν στη δεύτερη γενιά μοντέλων είχαν ως στόχο την ανάλυση και τη μετατροπή των αποθηκευμένων μετρήσεων σε αξία. Παραδείγματα μοντέλων δεύτερης γενιάς είναι οι στρατηγικοί χάρτες του Kaplan και Norton, οι χάρτες επιτυχίας και ρίσκου του Neely και το μοντέλο «πλοήγησης» του Roos (βλέπε παράρτημα 1).

Οι στρατηγικοί χάρτες είναι μία φυσική εξέλιξη της Κάρτας Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balance Scorecard) και προσφέρουν μια διαφορετική εικόνα των τεσσάρων προοπτικών του πλαισίου της Κάρτας Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (ΚΣΣ) (Balance Scorecard). Με αυτόν τον τρόπο ξεκαθαρίζουν την αιτιατή σχέση που υπάρχει μεταξύ των στόχων της κάρτας. Οι περισσότεροι οργανισμοί, άλλωστε, σήμερα, είναι πολύ πιο σύνθετοι, απ' ότι παρουσιάζεται στην απλή μορφή του ΚΣΣ και επιθυμούν να ικανοποιήσουν όλους τους συμφεροντούχους τους.

Η ανάπτυξη του πρίσματος απόδοσης (Performance Prism) είχε ως στόχο την διεύρυνση των στόχων από τους μετόχους και των πελατών σε όλους τους συμφεροντούχους. Η εξέλιξη του πρίσματος της απόδοσης είναι οι χάρτες επιτυχίας και ρίσκου. Οι χάρτες αυτοί αναγνωρίζουν τα πιθανά σημεία αποτυχίας σε έναν οργανισμό, που η μη παρακολούθησή τους μπορεί να οδηγήσει σε κρίση.

Το μοντέλο «πλοήγησης» του Roos είναι ακόμα ένα μέσο για να παρουσιαστεί η σημασία των απτών και άυλων στοιχείων του οργανισμού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του. Το μέγεθος των κύκλων που εμφανίζονται σε ένα μοντέλο πλοήγησης αντιπροσωπεύει τη σημασία του στοιχείου που βρίσκεται μέσα σ' αυτόν, ενώ το μήκος των τόξων αντιπροσωπεύει τη σημασία της μετατροπής από τη μία πηγή στην άλλη, και πάλι σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους [24].

- **3^{ης} γενιάς**

Η τρίτη γενιά μοντέλων απαιτεί από τον οργανισμό να αναζητήσει μεγαλύτερη σαφήνεια σχετικά με τις διασυνδέσεις των χρηματοοικονομικών και των άυλων διαστάσεων της επιχειρηματικής απόδοσης και των επιπτώσεων αυτών στις ταμιακές ροές. Πριν αναπτυχθούν, λοιπόν, τέτοια μοντέλα είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να ικανοποιούν τρία βασικά κριτήρια:

Καταλληλότητα και επάρκεια. Η πρώτη πρόκληση, που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα τρίτης γενιάς μοντέλα μετρήσεων απόδοσης, είναι η διατήρηση της χρησιμότητας των μοντέλων της δεύτερης γενιάς, καθώς αυτά εστιάζουν στις κλειδικές επιχειρηματικές περιοχές, αλλά με τέτοιο τρόπο, ώστε να επεκτείνουν τις μετρήσεις σε ταμιακές ροές. Πρέπει, επίσης, να είναι ευέλικτα στις αλλαγές, να αναγνωρίζουν πόσο σύνθετη είναι η πραγματικότητα και να αποτελούν εργαλείο για τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων.

Επάρκεια πληροφοριών. Από τη στιγμή που οι οικονομικές πληροφορίες δεν είναι οι μόνες που ενδιαφέρουν τους συμφεροντούχους αλλά σημαντικές πληροφορίες γι' αυτούς είναι η ποιότητα, η ικανοποίηση του πελάτη και το επίπεδο εξυπηρέτησης του, δυο νέες προκλήσεις γεννιούνται για της τρίτης γενιάς μοντέλα μέτρησης. Πρώτον, είναι ο κίνδυνος της πραγματοποίησης υπερβολικών μετρήσεων, που αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δυσαρέσκεια αυτών που μετρούν και αυτών των οποίων η απόδοση μετράται αλλά και τον κίνδυνο απομάκρυνσης από τον πραγματικό στόχο. Η δεύτερη πρόκληση αφορά στην ενσωμάτωση της διαχείρισης της γνώσης και του ανθρώπινου δυναμικού στην κουλτούρα και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η πρόκληση, συνεπώς, των μοντέλων τρίτης γενιάς είναι η δημιουργία ενός συστήματος πληροφοριών προσβάσιμο και εύχρηστο, προκειμένου τα στελέχη να λαμβάνουν υπόψη τους τις πραγματικές αναλυμένες πληροφορίες, και όχι τα απλά δεδομένα των μετρήσεων, κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων.

Πρακτικότητα και επιχειρηματική ευθυγράμμιση. Τα τρίτης γενιάς μοντέλα μετρήσεων πρέπει να αναγνωρίζουν την πραγματικότητα και να ακολουθούν στην ανάλυση τους την αλυσίδα αξίας. Πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι τα συστήματα μετρήσεων είναι κομμάτι της στρατηγικής του οργανισμού και πρέπει να ευθυγραμμιστεί με όλες τις δραστηριότητες και τους στρατηγικούς στόχους του [24].

5.9 ΚΑΡΤΑ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΥ ΣΤΟΧΟΖΥΓΙΟΥ (Balance Scorecard)

Το σύστημα δεικτών μέτρησης της απόδοσης (ΚΣΣ (Balance scorecard)) αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 από τους Kaplan (Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ) και Norton (στέλεχος της εταιρίας Balance Scorecard Collaborative). Η ΚΣΣ (Balance scorecard) είναι ένα σύστημα στρατηγικού διαχείρισης, που χρησιμοποιεί ειδικούς δείκτες απόδοσης για να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στρατηγικής [25].

5.10.1 Βήματα εφαρμογής της ΚΣΣ (Balance scorecard)

Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει τα βήματα που απαιτούνται για την εφαρμογή της ΚΣΣ (Balance scorecard), σύμφωνα με δύο διαφορετικές προσεγγίσεις του Kaplan & Norton (1992) και του Olve (2000):

A/A	Kaplan & Norton (1992)	A/A	Olve (2000)
1.	κατανοητό όραμα	1.	προσδιορισμός αγοράς, οργανισμού και του ρόλου του
2.	επικοινωνία αυτού στα στελέχη	2.	δημιουργία οράματος και στρατηγικής
3.	ανάπτυξη του μοντέλου μετρήσεων απόδοσης	3.	προσδιορισμός κρίσιμων προοπτικών
4.	περιορισμός μη στρατηγικών επενδύσεων	4.	δημιουργία στρατηγικών στόχων για κάθε προοπτική
5.	εκκίνηση διαδικασιών αλλαγής	5.	αναγνώριση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας
6.	ανασκόπηση του μοντέλου μετρήσεων απόδοσης	6.	ανάπτυξη μετρήσεων, αιτιών και αιτιατών (κλειδιακοί δείκτες απόδοσης)

A/A	Kaplan & Norton (1992)	A/A	Olve (2000)
7.	βελτίωση οράματος	7.	ανάπτυξη ανώτατης ηγεσίας μοντέλου μετρήσεων απόδοσης
8.	επικοινωνία του μοντέλου μετρήσεων απόδοσης στον οργανισμό	8.	διάσπαση του μοντέλου μετρήσεων απόδοσης σε επιχειρηματικές μονάδες/ τμήματα
9.	εγκαθίδρυση (προσωπικών) στόχων απόδοσης	9.	διαμόρφωση στόχων
10.	ανανέωση μακροπρόθεσμων στόχων και προϋπολογισμών	10.	ανάπτυξη σχεδίων δράσης
11.	μηνιαίες και τριμηνιαίες ανασκοπήσεις	11.	εφαρμογή και αξιολόγηση επίδρασης του μοντέλου μετρήσεων απόδοσης στο στρατηγικό όραμα και τις διαδικασίες
12.	ετήσια στρατηγική ανασκόπηση		
13.	σύνδεση προσωπικών στόχων με επιχειρηματικών		

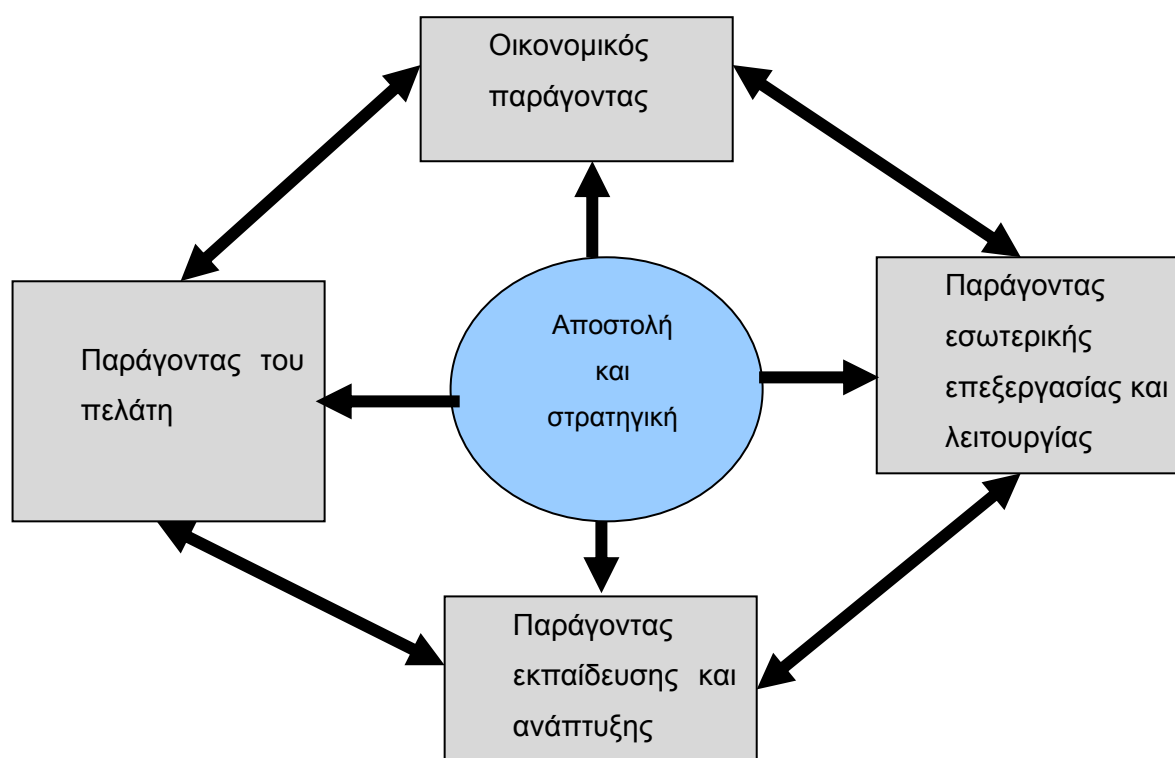
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: «ΒΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΣΣ (BALANCE SCORECARD)»

[26]

5.10.2 Οι τέσσερις διαστάσεις της ΚΣΣ (Balance scorecard)

Η ΚΣΣ (Balance scorecard) μετρά την απόδοση της επιχείρησης βάσει οικονομικών και άλλων παραγόντων οι οποίοι σχεδιάζονται αποκλειστικά για την επιχείρηση εφόσον είναι απαραίτητο. Οι παράγοντες που κατά πλειοψηφία χρησιμοποιούνται από εταιρίες και προτείνονται από τους Kaplan και Norton) είναι: ο οικονομικός παράγοντας, ο παράγοντας του πελάτη, ο παράγοντας εσωτερικής επεξεργασίας και λειτουργίας, και ο παράγοντας εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Οι δείκτες απόδοσης συνδέουν τους παράγοντες σε μια σχέση επιρροής και αλληλεξάρτησης, η οποία βοηθά την διοίκηση της επιχείρησης να κατανοήσει καλύτερα την επίπτωση που έχουν οι αποφάσεις ενός τμήματος στην απόδοση των άλλων τμημάτων και λειτουργικών μονάδων. Η σχέση που συνδέει τους παράγοντες της ΚΣΣ (Balance scorecard) και η αλληλεξάρτηση με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού απεικονίζεται στο διάγραμμα 2 (βλέπε και παράρτημα 1):



Διάγραμμα 5.2: «Οι παράγοντες της ΚΣΣ (Balance scorecard) και η μεταξύ τους αλληλεξάρτηση» [25]

Οικονομικός παράγοντας

Οι οργανισμοί αυξάνουν την οικονομική αξία τους μέσω δύο βασικών προσεγγίσεων, της ανάπτυξης των εσόδων και της παραγωγικότητας [27]. Η επιλογή των μετρήσεων που πραγματοποιούνται είναι στρατηγικής σημασίας. Στην περίπτωση του οικονομικού παράγοντα επιλέγονται μετρήσεις που αφορούν στην μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας, τη πλήρη εκμετάλλευση των πόρων και την στρατηγική επενδύσεων [28].

Παράγοντας του πελάτη

Βασικό στοιχείο της στρατηγικής του κάθε οργανισμού είναι το ποσοστό πελάτη-αξίας, που περιγράφει ένα μοναδικό μίγμα, προϊόντος, υπηρεσίας, σχέσεων και

εικόνα του οργανισμού. Προσδιορίζει τη διαφοροποίηση του κάθε οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών, προκειμένου να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών [27]. Οι μετρήσεις που αφορούν στον παράγοντα αυτό περιλαμβάνουν το μερίδιο αγοράς, τους νέους και παλιούς πελάτες, την κερδοφορία και την ικανοποίηση του πελάτη [28].

Παράγοντας εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Τα στελέχη οφείλουν στο στάδιο αυτό να προσδιορίσουν τις επιδεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων, την τεχνολογία, και το επιχειρηματικό κλίμα που απαιτείται για την ανάπτυξη της στρατηγικής [27]. Μετράται, επομένως, η ικανοποίηση των εργαζομένων, αξιολογούνται οι επιδόσεις τους και αποτιμούνται τα πληροφοριακά συστήματα [28].

Παράγοντας εσωτερικής επεξεργασίας και λειτουργίας

Όταν ο οργανισμός έχει μία ξεκάθαρη εικόνα των πελατών του και της θέσης του στην αγορά, μπορεί να προσδιορίσει τα μέσα με τα οποία θα διαφοροποιηθεί για να κερδίσει τον πελάτη και θα βελτιώσει την παραγωγικότητα του με στόχο τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων του [27]. Οι μετρήσεις που πραγματοποιούνται αναφορικά με τον παράγοντα εσωτερικής επεξεργασίας και λειτουργίας, λαμβάνουν υπόψη ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, η οποία ξεκινά από το σχεδιασμό των διεργασιών, στηριζόμενη στις ανάγκες του πελάτη, συνεχίζει με την εφαρμογή των διεργασιών και καταλήγει με τις υπηρεσίες που προσφέρονται στον πελάτη μετά την πώληση, με σκοπό πάντα την ικανοποίηση των αναγκών και την υπέρβαση των προσδοκιών του [28].

5.10.3 Εξέλιξη της ΚΣΣ (Balance scorecard)

✓ Πρώτης γενιάς

Το 1992 οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν το πρώτο μοντέλο μετρήσεων απόδοσης, που ονομάστηκε Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balance Scorecard) και έχει τη δομή και τους στόχους που αναπτύχθηκαν παραπάνω.

✓ Δεύτερης γενιάς

Η εξέλιξη της εποχής και οι αλλαγές που συμβαίνουν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, οδήγησε στη δημιουργία της ΚΣΣ

(Balance scorecard) δεύτερης γενιάς που αναπτύχθηκε το 2000 και πάλι από τους Kaplan και Norton. Το μοντέλο αυτό δεύτερης γενιάς βασίζεται στις βασικές αρχές του πρώτου αλλά εξελίσσει και συμπληρώνει τους τέσσερις παράγοντες με στρατηγικούς στόχους που θέτει ο κάθε οργανισμός, ώστε να περιλάβει όλες τις πιθανές απαιτήσεις του οργανισμού. Το νέο μοντέλο αναφέρεται ως «στρατηγικός χάρτης» (βλέπε παράρτημα 1), γιατί παρουσιάζει τις διασυνδέσεις των στόχων αναφορικά με τις τέσσερις βασικούς παράγοντες, οικονομικός, του πελάτη, της εκπαίδευσης και οργάνωσης και της εσωτερικής επεξεργασίας και λειτουργίας. Πολύ σύντομα δημιουργήθηκαν και κατάλληλα πληροφοριακά προγράμματα, που επέτρεπαν τον εύκολο σχεδιασμό των διασυνδέσεων των στόχων και έκαναν την ΚΣΣ (Balance scorecard) ακόμα πιο προσιτό και απαραίτητο εργαλείο διαχείρισης.

✓ Τρίτης γενιάς

Η τρίτης γενιάς ΚΣΣ (Balance scorecard) αποτελεί μία βελτιωμένη μορφή του της ΚΣΣ δεύτερης γενιάς. Δύο νέες προσεγγίσεις ενσωματώθηκαν στο νέο μοντέλο που αφορούν σε:

- **Αναφορά προορισμού**, μία περιγραφή με ποσοτικές λεπτομέρειες για την αποστολή τους στόχους και το όραμα του οργανισμού σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Η αναφορά αυτή διασπάται σε μικρότερες, οι οποίες έχουν ως κύριο θέμα, καθέναν από τους τέσσερις παράγοντες του μοντέλου πρώτης και δεύτερης γενιάς και
- **Μοντέλο στρατηγικών διασυνδέσεων με δύο νέους παράγοντες**, ο νέος παράγοντας «αποτελέσματα» αντικαθιστά τους παράγοντες που αφορούσαν τις οικονομικές και πελατειακές μετρήσεις και ο παράγοντας «δραστηριότητα» τους άλλους δύο (παράγοντας της εκπαίδευσης και οργάνωσης και της εσωτερικής επεξεργασίας και λειτουργίας) [29].

5. 10.4 Πλεονεκτήματα και αδυναμίες της ΚΣΣ (Balance scorecard)

Τα πλεονεκτήματα που αποσκοπεί να απολαύσει ο οργανισμός με τη χρήση της ΚΣΣ (Balance Scorecard) αφορούν τον εντοπισμό των κλειδιακών χρηματοοικονομικών μετρήσεων, την ανταμοιβή και την παρακίνηση των συμφεροντούχων και τη σύνδεση των στόχων με τη στρατηγική του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα μερικά από τα πλεονεκτήματα της ΚΣΣ (Balance scorecard) είναι τα εξής:

- Συμβάλλει στο να γίνει σαφές το όραμα και η στρατηγική σε όλο τον οργανισμό,
- Μεταδίδει το όραμα και τη στρατηγική σε όλο τον οργανισμό,
- Κατευθύνει τα μέλη του οργανισμού να λειτουργούν με βάση τους στρατηγικούς στόχους,
- Συνδέει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα με μακροπρόθεσμους στόχους,
- Συνδέει την εσωτερική απόδοση (π.χ. ανάπτυξη προσωπικού) με εξωτερικά αποτελέσματα (π.χ. πελάτης και μέτοχος),
- Περιλαμβάνει τη μέτρηση όχι μόνο των οικονομικών παραγόντων αλλά και άλλων παραμέτρων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του οργανισμού,
- Συνδέει μετρήσεις απόδοσης και παραγωγικότητας με την εκτέλεση της στρατηγικής και
- Συνδέει τους προϋπολογισμούς και τα επιχειρησιακά σχέδια με την εκτέλεση της στρατηγικής [30].

Σύμφωνα με τον Ghalayini, η βασική αδυναμία του Balance Scorecard είναι ότι είναι σχεδιασμένο για να δίνει μία εικόνα της συνολικής απόδοσης του οργανισμού στην ανώτατη διοίκηση και ότι δεν δημιουργήθηκε για τα στελέχη των κατώτερων επιπέδων της ιεραρχίας. Έχει, επίσης, επισημανθεί ότι η ΚΣΣ (Balance scorecard) είναι εργαλείο απεικόνισης και ελέγχου και όχι βελτίωσης. Ο Neely, άλλωστε, τόνισε ότι ενώ η ΚΣΣ (Balance scorecard) δίνει τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική και το όραμα του οργανισμού δεν καθορίζει τις κατάλληλες μετρήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν και επιπλέον το μοντέλο αυτό δεν λαμβάνει υπόψη του τον ανταγωνιστικό παράγοντα, που σίγουρα επηρεάζει την στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού [11].

Τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες της ΚΣΣ (Balance scorecard) συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

A/A	Δυνατά σημεία	A/A	Αδυναμίες
1.	Κατανοητή περίληψη των μετρήσεων απόδοσης	1.	Θεμελιώδες μοντέλο (δεν μετατρέπεται εύκολα σε μοντέλο μετρήσεων)
2.	Δυνατότητα μετατροπής του οράματος και της στρατηγικής σε πραγματοποιήσιμους στόχους	2.	Οι διασυνδέσεις μεταξύ των κριτηρίων δεν είναι ξεκάθαρη

A/A	Δυνατά σημεία	A/A	Αδυναμίες
3.	Ολιστική προσέγγιση των μετρήσεων απόδοσης	3.	Δεν έχει καλή συστημική προσέγγιση, εστιάζει μόνο στους πελάτες και δεν αναφέρεται σε όλους τους συμφεροντούχους
4.	Εστίαση μόνο στις κρίσιμες μετρήσεις	4.	Δεν τονίζει τη συνεισφορά εργαζομένων και προμηθευτών
5.	Ευέλικτο και προσαρμόσιμο σε κάθε οργανισμό	5.	Εστιάζει πρωταρχικά και σχεδόν αποκλειστικά στην κάθετη (top-down) προσέγγιση των μετρήσεων απόδοσης
6.	Αίσθηση αλληλεπίδρασης όλων των τμημάτων του οργανισμού	6.	Δεν παρακολουθεί τον ανταγωνισμό ή τις τεχνολογικές εξελίξεις, που σημαίνει ότι έχει χαρακτήρα περισσότερο στατικό παρά δυναμικό
7.	Εστίαση στους πελάτες και στην αγορά		
8.	Διάδοση και κατανόηση στρατηγικών		
9.	Εύχρηστο		

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: «ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΚΣΣ (BALANCE SCORECARD)» [31]

5.11 Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ EFQM

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας EFQM, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος ιδρύθηκε το 1988 με πρωτοβουλία των δεκατεσσάρων μεγαλύτερων επιχειρήσεων της Ευρώπης (π.χ. Bosch, BT, Bull, Electrolux, Fiat, KLM, Olivetti, Philips, Renault, Volkswagen, κ.α.) και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κύρια δραστηριότητα του είναι η ανάπτυξη, προβολή και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Επιχειρηματικής Αριστείας στην Ευρώπη. Κύριος στόχος του είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με την ενδυνάμωση του ρόλου της διοίκησης στις στρατηγικές ποιότητας.

5.11.1 Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Το Μοντέλο Ποιότητας EFQM είναι ένα πρακτικό εργαλείο το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις (μικρές και μεγάλες) να «αξιολογούν» την ίδια την επιχείρηση σε όλους τους σημαντικούς τομείς ή κριτήρια, όπως καθορίζονται από το Μοντέλο, και να εντοπίσουν τις δυνάμεις και αδυναμίες τους [32].

Το Μοντέλο αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αποτελούνται από 32 υποκριτήρια. Τα πρώτα πέντε είναι οι βασικές «προϋποθέσεις» που πρέπει να πληροί μια επιχείρηση ή οι «δυνάμεις επίτευξης», για να καταλήγει στα άλλα τέσσερα που είναι τα «αποτελέσματα». Τα εννέα κριτήρια είναι:

1. Ηγεσία (10%)
2. Πολιτική & Στρατηγική (8%)
3. Ανθρώπινο Δυναμικό (9%)
4. Συνεργασίες & Πόροι (9%)
5. Διαδικασίες (14%)
6. Αποτελέσματα Πελατών (20%)
7. Αποτελέσματα Εργαζομένων (9%)
8. Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου (6%)
9. Κρίσιμα Αποτελέσματα (15%)

Σημαντικό στοιχείο του Μοντέλου είναι η συνεχής μέτρηση, αναθεώρηση και βελτίωση με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης αλλά και της επιχειρηματικής αριστείας [32].

Τα ποσοστά που αναφέρονται δίπλα σε κάθε κριτήριο του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας δηλώνουν τη συνεισφορά του κάθε κριτηρίου στην βαθμολόγηση, αναφορικά με το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας.

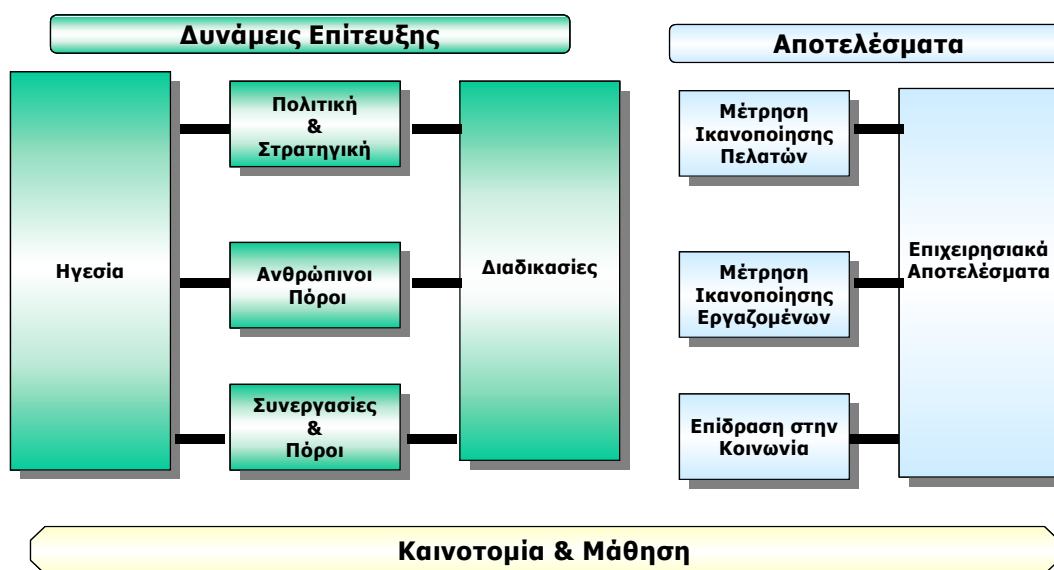
5.11.2 Μέθοδος RADAR

Η συνεχής βελτίωση/ αναθεώρηση όπως αναφέρονται πιο πάνω επιτυγχάνονται με τη χρήση του RADAR. Αυτή αποτελείται από τέσσερα στοιχεία (Results, Approach, Deployment, Assessment & Review - RADAR).

Η λογική του είναι ότι μια άριστη επιχείρηση θα πρέπει:

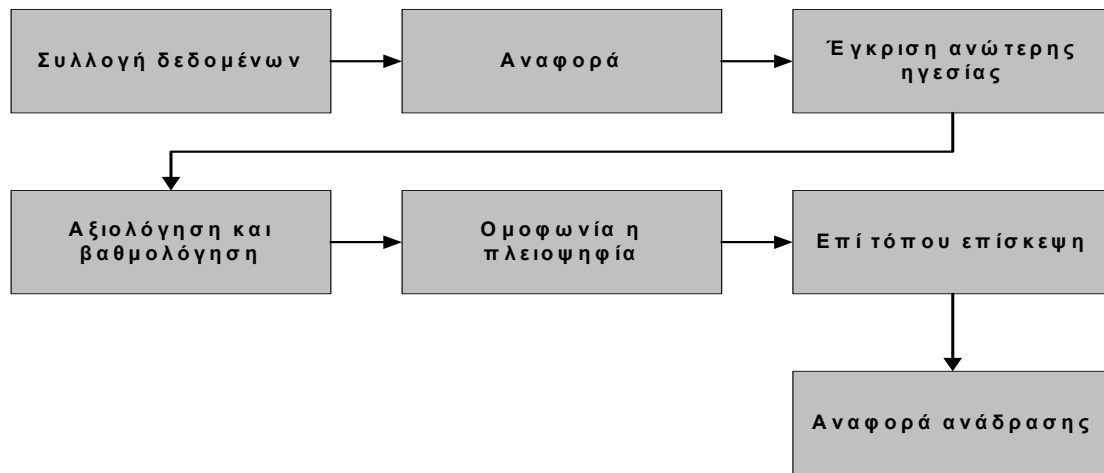
- να ορίζει τα αποτελέσματα της βάσει της πολιτικής και στρατηγικής της (Results-Αποτελέσματα),
- να σχεδιάζει και να αναπτύσσει σωστές μεθόδους για να φτάνει στα απαιτούμενα αποτελέσματα (Approach - Προσέγγιση)
- να τις εφαρμόζει πλήρως και με σωστό τρόπο (Deployment - Ανάπτυξη)
- να παρακολουθεί και να αναθεωρεί τα πιο πάνω συνεχώς και να επεμβαίνει όπου υπάρχει πρόβλημα ή αδυναμία (Assessment & Review - Αξιολόγηση & Αναθεώρηση).

Χρησιμοποιώντας το Μοντέλο σε μια επιχείρηση, τα πρώτα τρία στοιχεία του RADAR (Approach-Προσέγγιση, Deployment-Ανάπτυξη και Assessment & Review-Αξιολόγηση/ Αναθεώρηση) πρέπει να απευθύνονται σε κάθε ένα από τα κριτήρια 1,2,3,4,5- «Προϋποθέσεις» και το τέταρτο στοιχείο του RADAR, (Results αποτελέσματα) θα πρέπει να απευθύνεται στα κριτήρια 6,7,8,9 - «Αποτελέσματα» [32, 33].



Διάγραμμα 5.3: «Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM» [32]

Πέρα, όμως, από το πλαίσιο για την συμμετοχή και την απόκτηση του βραβείου, το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται ευρέως και ως μοντέλο αυτό-αξιολόγησης. Σύμφωνα με τους Lascelles και Peacock, οι βασικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται για την αυτό- αξιολόγηση απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.3:



Διάγραμμα 5.3: «Βασικές δραστηριότητες αυτό-αξιολόγησης» [23]

5.12 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΚΣΣ (BALANCED SCORECARD) ΚΑΙ ΜΕΑ (EFQM)

Τα δύο πιο γνωστά συστήματα μέτρησης της απόδοσης, έχουν πολλούς υποστηρικτές και το κάθε ένα από αυτά έχουν πλεονεκτήματα και αδυναμίες. Με βάση 5 διαφορετικές διαστάσεις τα αποτελέσματα της σύγκριση των δύο μοντέλων συνοψίζονται στον πίνακα 5.4:

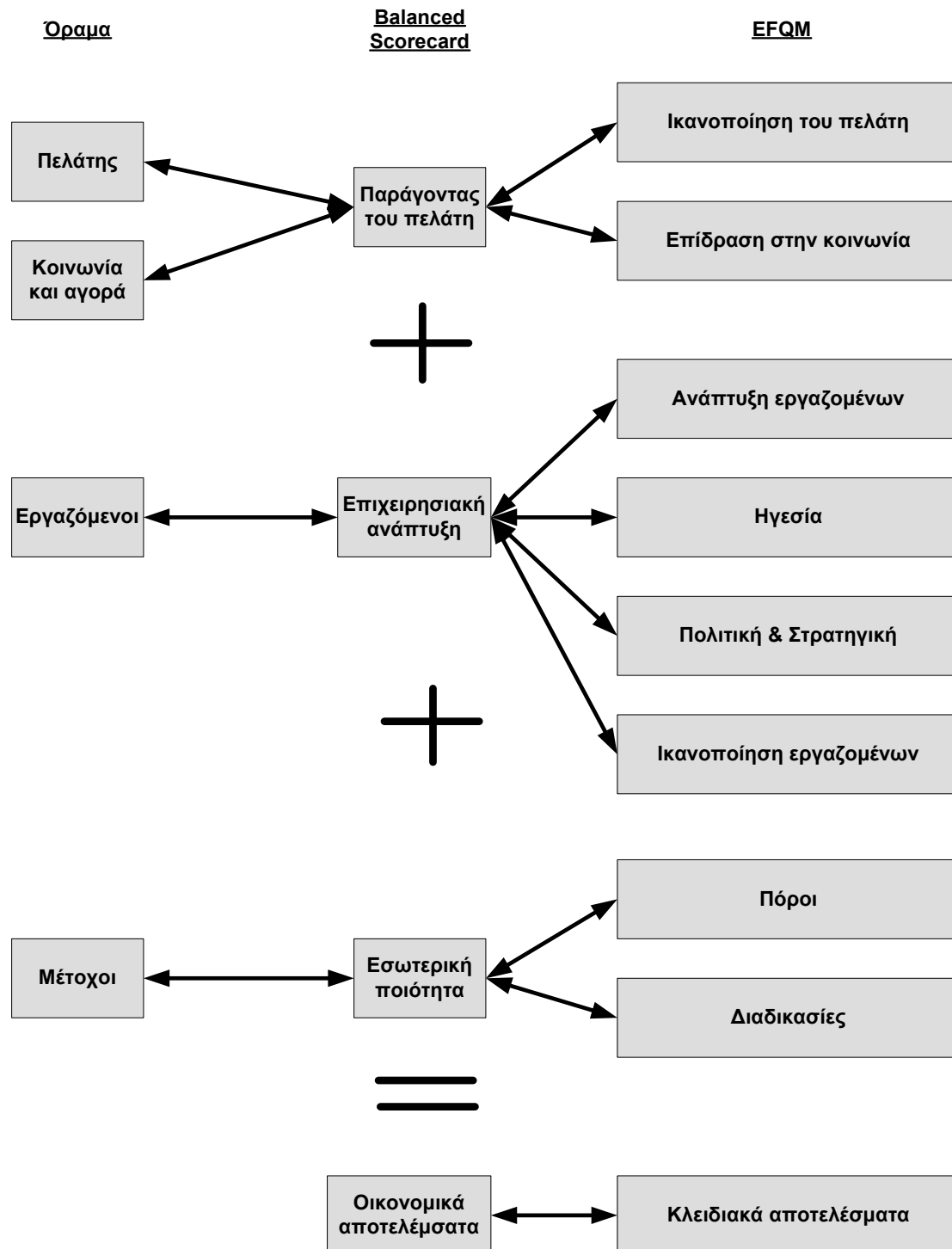
Διάσταση	ΜΕΑ (EFQM)	ΚΣΣ (Balance Scorecard)
Σκοποί	Πολλοί σκοποί, βασισμένοι και στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με έμφαση σε 9: Ηγεσία Πολιτική & Στρατηγική Ανθρώπινο Δυναμικό Συνεργασίες & Πόροι Διαδικασίες Αποτελέσματα Πελατών Αποτελέσματα Εργαζομένων Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου Κρίσιμα Επιχειρηματικά Αποτελέσματα	Πολλοί σκοποί, βασισμένοι στη στρατηγική και με έμφαση στις γενικές περιοχές: Οικονομικά Πελάτης Εσωτερική επεξεργασία και λειτουργία και Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Διάσταση	ΜΕΑ (EFQM)	ΚΣΣ (Balance Scorecard)
Στρατηγικές και πλάνα	Δεν ορίζονται συγκεκριμένα, αλλά τα ποσοστά βαρύτητας των κριτηρίων και των υπο-κριτηρίων μπορεί να αποτελέσουν οδηγό	Προσδιορισμός στρατηγικών μετρήσεων. Χρήση στρατηγικών χαρτών (μοντέλο 2 ^{ης} γενιάς) για τη σύνδεση της κάθε μέτρησης με τη στρατηγική
Στόχοι	Κανένας συγκεκριμένος. Τα στελέχη μπορούν να ορίσουν τα επίπεδα απόδοσης	Δεν προσδιορίζονται. Τα στελέχη είναι υποχρεωμένοι να καθορίσουν τους στόχους απόδοσης
Ανταμοιβές	Απαιτεί ένα κατάλληλο σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβής, χωρίς να δίνονται ακριβείς οδηγίες	Προτείνει ένα ξεχωριστό σύστημα ανταμοιβής, συνδεδεμένο με τις στρατηγικές μετρήσεις
Ανάδραση	Δεν αναφέρεται. Παρόλα αυτά το μοντέλο από μόνο του προσφέρει ανάδραση πληροφοριών	Απαιτεί διπλής ανακύκλωσης εκπαίδευση που είναι πολύ πιο περίπλοκη από τη απλή

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: «ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΑ (EFQM) ΚΑΙ ΚΣΣ (BALANCE SCORECARD)» [23]

Πολλοί ερευνητές, επίσης, ασχολήθηκαν και με την αναζήτηση σχέσεων μεταξύ των βασικών κριτηρίων των δύο μοντέλων και τη σχέση που αυτά μπορεί να έχουν με το όραμα ενός οργανισμού.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τη σχέση που έχουν το ΜΕΑ (EFQM) και η ΚΣΣ (Balance scorecard), σε σχέση και με το όραμα του οργανισμού, σύμφωνα με τους Olve και Weeter [23]:



Διάγραμμα 5.5: «Διασύνδεση των ΜΕΑ (EFQM) και ΚΣΣ (Balance scorecard) μεταξύ τους και με το όραμα του οργανισμού» [23]

5.13 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES- MBO)

Προτού ακολουθήσει η ανάλυση και των άλλων μοντέλων μέτρησης απόδοσης, κρίνεται αναγκαία η αναφορά στο σύστημα διαχείρισης μέσω στόχων, που κατά πολλούς αποτελεί τον πρόδρομο του μοντέλου αξιολόγησης, ΚΣΣ (Balance scorecard).

5.13.1 Παρουσίαση της φιλοσοφίας του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων

Το 1954 ο Drucker παρουσίασε την ανάγκη για ποσοτικούς στόχους σε δραστηριότητες, όπως την καινοτομία, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τα οικονομικά αποτελέσματα, την παραγωγικότητα και την κερδοφορία [34].

Οι αρχικές ιδέες του Drucker εξελίχθηκαν και εφαρμόστηκαν στην πράξη για πρώτη φορά ως σύστημα διαχείρισης απόδοσης από την εταιρεία General Mills. Η εξέλιξη αυτή, έκανε το σύστημα διαχείρισης μέσω στόχων να διαφέρει από όλα τα μέχρι τότε συστήματα διαχείρισης απόδοσης, καθώς οι αρχές του εκτός από τη στοχοθέτηση και τις καθεαυτό μετρήσεις, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη συνεισφορά των εργαζομένων [35].

Η βασική φιλοσοφία της διοίκησης μέσω στόχων στηρίζεται στην ανάγκη που υπάρχει να ικανοποιηθούν οι προσωπικοί απόρρητοι στόχοι των στελεχών και των εργαζομένων, ταυτόχρονα με την ικανοποίηση των αναγκών, επιδιώξεων και στόχων της επιχείρησης [35].

Η διοίκηση μέσω στόχων στηρίζεται σε ένα εκτεταμένο επιστημονικό πεδίο υποστήριξης που είναι:

- Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- Συνεργασία - Συμμετοχή των εργαζομένων και
- Εκπαίδευση [35]

Οι βασικές συνιστώσες, που χαρακτηρίζουν το σύστημα διαχείρισης μέσω στόχων είναι να:

- Ορίζονται στόχοι για όλες τις θέσεις μέσα στον οργανισμό,
- Χρησιμοποιείται ενοποιημένο σύστημα στοχοθέτησης,
- Γίνεται διασύνδεση στόχων με τη στρατηγική,

- Εστιάζεται στις μετρήσεις και στον έλεγχο και
- Καταρτίζεται ένα σύστημα ανακύκλωσης και ανασκόπησης [35]

Η εφαρμογή, όμως ενός τέτοιου συστήματος δεν είναι εύκολη. Είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν τα ακόλουθα βήματα, προκειμένου να επιφέρει στον οργανισμό τα επιθυμητά αποτελέσματα:

- ✓ Αναγνώριση της επιχειρησιακής στρατηγικής,
- ✓ Θέτηση στόχων με την συμμετοχή και τη συνεργασία όλων,
- ✓ Ανταμοιβές που συνδέονται άμεσα με τους στόχους και την επίτευξη αυτών,
- ✓ Ανάπτυξη σχεδίων δράσης,
- ✓ Συνολική και περιοδική ανασκόπηση των αποτελεσμάτων των υπολειτουργιών έναντι των στόχων και
- ✓ Ανασκόπηση της επιχειρησιακής απόδοσης [35].

5.13.2 Σύγκριση συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και ΚΣΣ (Balance scorecard)

Τα δύο συστήματα, το σύστημα διαχείρισης μέσω στόχων και η ΚΣΣ (Balance scorecard) έχουν πολλές ομοιότητες. Πράγματι και τα δύο συστήματα βασίζονται σε στόχους όλου του οργανισμού και ασχολούνται με τις διασυνδέσεις μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού. Και τα δύο συστήματα, επιπλέον, δίνουν έμφαση στη συνεισφορά των εργαζομένων και δίνουν ώθηση για ένα σύστημα ανταμοιβών, ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης των στόχων και αποτελούν αδιαμφισβήτητα καινοτομικά και υποκινητικά μοντέλα διαχείρισης της απόδοσης.

Μία, όμως αισθητή διαφορά είναι ο βαθμός επεξηγήσεων. Το σύστημα διαχείρισης μέσω στόχων είναι ένα ανοιχτό σύστημα διαχείρισης, βασισμένο στη επίτευξη στόχων μέσω συνεργασίας όλων, μέσα στον οργανισμό, όταν η ΚΣΣ (Balance scorecard) δίνει περισσότερη έμφαση μόνο σε τέσσερις βασικούς παράγοντες. Το κάθε ένα από τα συστήματα αυτά έχει τους υποστηρικτές του. Παρόλα αυτά, με την εξέλιξη της ΚΣΣ (Balance scorecard) σε δεύτερης και τρίτης γενιάς, ακόμα και αυτή η βασική διαφορά των συστημάτων τείνει να εξαφανιστεί [35,36].

5.14 Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Μια βασική απαίτηση των συστημάτων μέτρησης απόδοσης είναι η ξεκάθαρη διασύνδεση μεταξύ των μετρήσεων απόδοσης και των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, ώστε κάθε λειτουργία και τμήμα να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

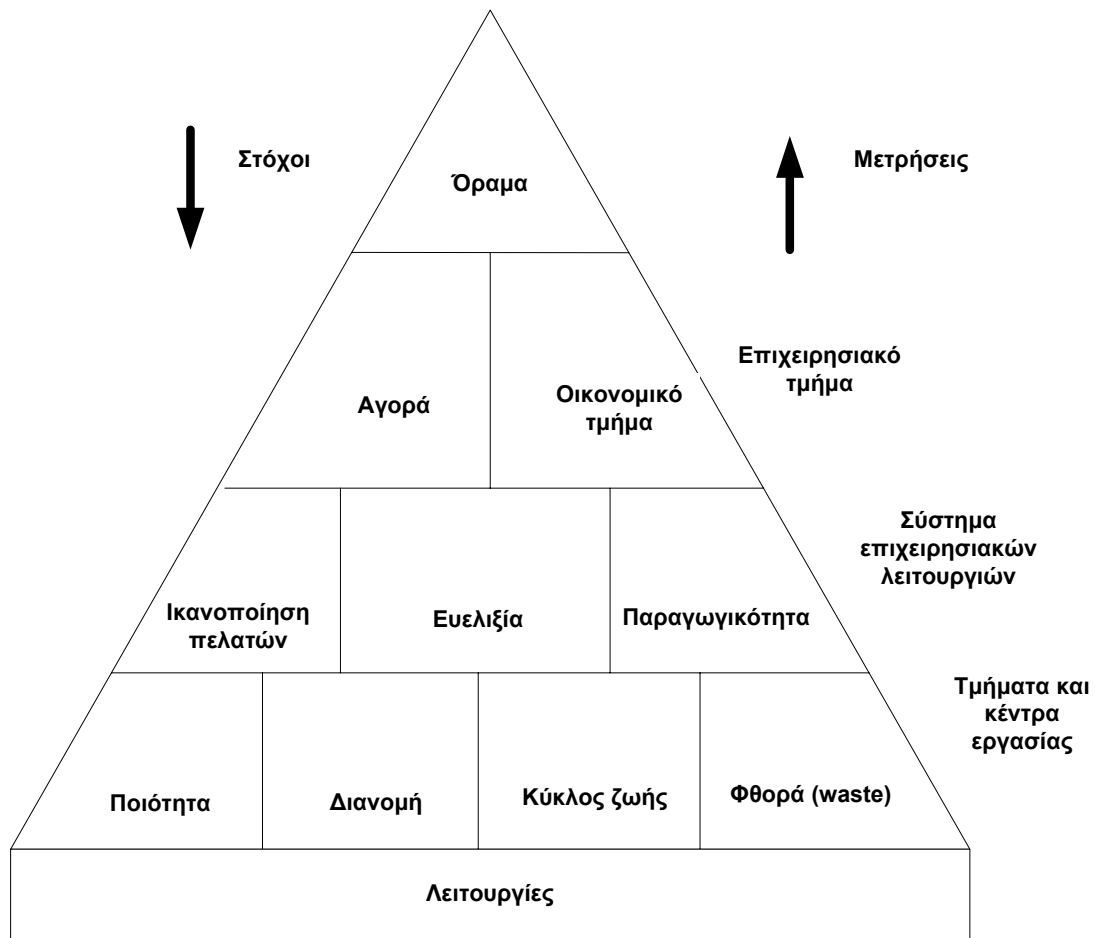
Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το σύστημα SMART (**S**trategic **M**easurement **A**nalysis and **R**eporting **T**echnique), που αναπτύχθηκε από τους Cross και Lynch και είναι γνωστή έως πυραμίδα απόδοσης [14].

Στόχος της πυραμίδας απόδοσης είναι να συνδέσει την στρατηγική του οργανισμού με τις λειτουργίες του, μεταφράζοντας τους στόχους με βάση τις πραγματοποιούμενες μετρήσεις. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τεσσάρων επιπέδων στόχους, που αναφέρονται στην εξωτερική και εσωτερική αποδοτικότητα του οργανισμού.

Η ανάπτυξη του συστήματος ξεκινά με την ανάπτυξη ενός οράματος, το πρώτο επίπεδο, το οποίο στη συνέχεια αναλύεται στα επιμέρους τμήματα και λειτουργίες του οργανισμού. Το δεύτερο επίπεδο είναι οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού, τα οικονομικά αποτελέσματα, και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, όπως η ανάπτυξη και το καλύτερο μερίδιο στην αγορά. Το σύστημα επιχειρησιακών λειτουργιών γεφυρώνει το κενό μεταξύ του ανώτατου επιπέδου και των καθημερινών λειτουργικών μετρήσεων. Στο τελευταίο επίπεδο, βρίσκονται τέσσερις κλειδικές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται καθημερινά στα τμήματα και στα κέντρα εργασίας.

Το βασικό δυνατό σημείο της πυραμίδας απόδοσης είναι η προσπάθεια ενοποίησης των επιχειρησιακών στόχων με τους λειτουργικούς δείκτες απόδοσης, ενώ η βασικότερη αδυναμία της είναι η έλλειψη μηχανισμού προσδιορισμού των κλειδικών δεικτών απόδοσης και η έλλειψη ξεκάθαρης σύνδεσης με τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης [23].

Στο ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζεται η πυραμίδα της απόδοσης:



Εξωτερική αποδοτικότητα

Εσωτερική αποδοτικότητα

Διάγραμμα 5.6: «Η πυραμίδα της απόδοσης» [23]

5.15 ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

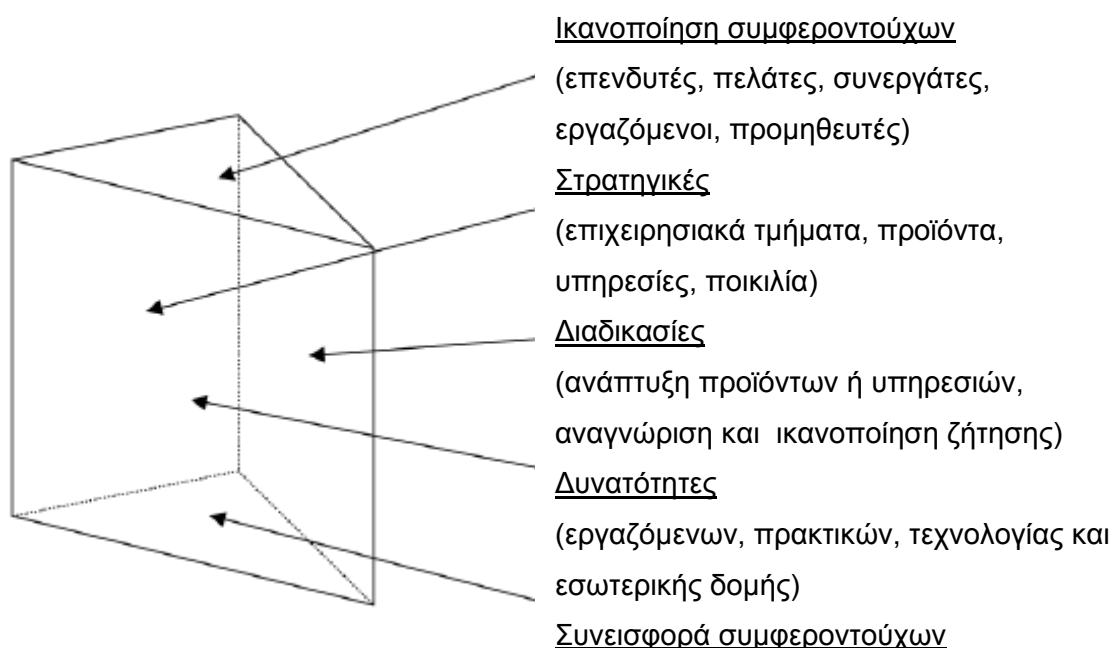
Ένα από τα πιο σύγχρονα μοντέλα μετρήσεων απόδοσης (2001) είναι το πρίσμα απόδοσης, που προτείνει ότι ένα σύστημα μετρήσεων απόδοσης μπορεί να οργανωθεί γύρω από πέντε ευδιάκριτες ζώνες, συνδεδεμένες με τους παράγοντες της απόδοσης:

- **Ικανοποίηση συμφεροντούχων**
- **Στρατηγικές**
- **Διαδικασίες**
- **Δυνατότητες**
- **Συνεισφορά συμφεροντούχων**

Το πρίσμα απόδοσης δίνει μία πιο κατανοητή και ξεκάθαρη εικόνα των συμφεροντούχων ενός οργανισμού, απ' ό,τι άλλα πλαίσια μετρήσεων. Πολλοί ερευνητές, άλλωστε πιστεύουν ότι οι μετρήσεις δεν πρέπει να ξεκινούν μόνο από τη στρατηγική αλλά ότι πρέπει αρχικά να λαμβάνεται υπόψη η ικανοποίηση όλων των συμφεροντούχων και στη συνέχεια να διατυπώνεται η στρατηγική [37].

Το δυνατό σημείο του μοντέλου αυτού είναι ότι αρχικά αμφισβητεί την υπάρχουσα στρατηγική του οργανισμού προτού προσδιορίσει μετρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο βεβαιώνονται οι σωστές βάσεις των μετρήσεων. Ένα δεύτερο θετικό σημείο της προσέγγισης αυτής είναι ότι γίνεται αναφορά σε συμφεροντούχους που τα υπόλοιπα συστήματα έδειχναν να αμελούν (όπως συνεργάτες και προμηθευτές) [23, 38].

Μία βασική αδυναμία του μοντέλου αυτού είναι ότι δεν αναφέρεται σαφώς ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι μετρήσεις αλλά και ότι δεν λαμβάνει υπόψη κάποιο σύστημα μετρήσεων, το οποίο μπορεί ήδη να χρησιμοποιεί ο οργανισμός [23].



Διάγραμμα 5.7: «Το πρίσμα της απόδοσης» [38]

5.16 ΜΟΝΤΕΛΟ SINK AND TUTTLE (1989)

Μια κλασική προσέγγιση των συστημάτων μετρήσεων απόδοσης αποτελεί και το μοντέλο «Sink and Tuttle», το οποίο υποστηρίζει ότι η επιχειρησιακή απόδοση είναι μία σύνθετη διασύνδεση μεταξύ επτά κριτηρίων απόδοσης:

- Αποτελεσματικότητα, η οποία περιλαμβάνει τη φιλοσοφία «κάνω τις σωστές κινήσεις, τη σωστή στιγμή με τη σωστή ποιότητα». Πρακτικά η αποδοτικότητα είναι το κλάσμα των πραγματικών αποτελεσμάτων προς τα αναμενόμενα,
- Ικανότητα, η οποία σημαίνει «κάνω τα πράγματα σωστά» και αποδίδεται με το κλάσμα των αναμενόμενων πόρων για κατανάλωση προς τους πραγματικά καταναλισκόμενους,
- Ποιότητα, όπου μετράται με βάση έξι σημεία ελέγχου,
- Παραγωγικότητα, που αποδίδεται με το κλάσμα εισόδων προς εξόδων (input/output),
- Ποιότητα εργασίας, η οποία έχει μεγάλη επίδραση σε ένα σύστημα το οποίο αποδίδει καλά,
- Καινοτομία, που είναι το κλειδικό στοιχείο στη διατήρηση και βελτίωση της απόδοσης
- Κερδοφορία, που αποτελεί τον ύψιστο στόχο κάθε οργανισμού.

Εάν και το μοντέλο αυτό προτάθηκε πριν πολλά χρόνια (1989), τα κριτήρια του είναι επίκαιρα ακόμα και σήμερα. Παρόλα αυτά, το μοντέλο αυτό έχει ορισμένους περιορισμούς. Για παράδειγμα, δεν λαμβάνει υπόψη την ανάγκη για ευελιξία και τον παράγοντα πελάτη.

Συμπληρωματικά με αυτό το μοντέλο δημιουργήθηκε το μοντέλο μέτρησης απόδοσης TOPP, το οποίο αντιμετωπίζει την απόδοση σαν μία αλληλεξάρτηση μεταξύ τριών και μόνο παραγόντων της αποδοτικότητας, της ικανότητας και της προσαρμοστικότητας [23].

5.17 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ

Πολλοί ερευνητές έχουν αναφερθεί στην ανάγκη περιορισμού των μετρήσεων, ώστε να μην υπάρχει σπατάλη πόρων και συλλογή ανώφελων μετρήσεων. Ο Goldratt ανέπτυξε, λοιπόν, το 1990, το μοντέλο «θεωρία των περιορισμών». Μέσα σε ένα

σύστημα ένας περιορισμός ορίζεται ως οτιδήποτε που περιορίζει ένα σύστημα από το να επιτύχει υψηλότερη απόδοση. Όμως, παρόλο που η λογική του μοντέλου αυτού είναι απλή, δεν είναι απλοϊκή. Σε μεγάλο βαθμό, ο διαχωρισμός μεταξύ περιορισμού και μη περιορισμού αγνοείται πλήρως από τα στελέχη. Το μοντέλο προσφέρει μία εστιασμένη διαδικασία πέντε σταδίων:

- Αναγνώριση των περιορισμών του συστήματος,
- Απόφαση πως θα αξιοποιηθούν οι περιορισμοί αυτοί,
- Οργάνωση όλων των υπολοίπων με βάση την παραπάνω απόφαση,
- Ανάδειξη των περιορισμών του συστήματος και
- Όταν κάποιος από τους περιορισμούς «σπάσει», ακολουθία της διαδικασίας από την αρχή [23].

Μαζί με το μοντέλο αυτό πραγματοποιούνται και τρεις βασικές μετρήσεις, του καθαρού κέρδους, της επιστροφής κεφαλαίου και των ταμιακών ροών.

Το βασικό πλεονέκτημα του μοντέλου είναι ότι βοηθά στον περιορισμό των μετρήσεων και ότι είναι εύχρηστο και κατανοητό, δεν είναι όμως από μόνο του ένα ολοκληρωμένο σύστημα μετρήσεων απόδοσης [23].

5.18 ΠΛΑΙΣΙΟ MEDORI AND STEEPLE (2000)

Το 2000, οι Medori και Steeple παρουσίασαν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης και βελτίωσης της ποιότητας. Η προσέγγιση αυτή αποτελείται από έξι λεπτομερή στάδια:

- **Στάδιο 1:** επιχειρησιακοί παράγοντες επιτυχίας
- **Στάδιο 2:** πλαίσιο μετρήσεων απόδοσης
- **Στάδιο 3:** επιλογή μετρήσεων
- **Στάδιο 4:** έλεγχος
- **Στάδιο 5:** εφαρμογή μετρήσεων
- **Στάδιο 6:** περιοδική συντήρηση

Παρόμοια με τα πιο πολλά πλαίσια και αυτό ξεκινά με τον προσδιορισμό της στρατηγικής και των βασικότερων παραγόντων επιτυχίας. Στη συνέχεια πρωταρχικός στόχος είναι να οριστεί το πλαίσιο των μετρήσεων, που ευθυγραμμίζονται με τη

στρατηγική του οργανισμού, περιλαμβάνοντας τις έξι βασικές διαστάσεις (ποιότητα, κόστος, ευελιξία, χρόνος, διανομή και μελλοντική ανάπτυξη). Η επιλογή των πιο κρίσιμων μετρήσεων γίνεται με μία λίστα ελέγχου που περιέχει 105 μετρήσεις με πλήρεις περιγραφές. Το στάδιο που ακολουθεί είναι ο έλεγχος του συστήματος μετρήσεων και ο έλεγχος εάν τηρούνται οι μετρήσεις. Το προτελευταίο στάδιο είναι η εφαρμογή των μετρήσεων και η καταγραφή τους σε φόρμες που περιλαμβάνουν οκτώ βασικά στοιχεία: τίτλο, στόχο, συγκριτική αξιολόγηση, εξίσωση, συχνότητα, πηγή δεδομένων, υπευθυνότητα και βελτίωση [39]. Όπως σε όλα τα συστήματα μετρήσεων απόδοσης, έτσι και σε αυτό το τελευταίο στάδιο είναι η ανασκόπηση του όλου συστήματος σε τακτά χρονικά διαστήματα [23].

Ένα βασικό πλεονέκτημα του μοντέλου είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να χτίσει ένα σύστημα μετρήσεων απόδοσης, αλλά και για να βελτιώσει το ήδη υπάρχον. Περιλαμβάνει, επιπλέον, ένα μοναδικό τρόπο περιγραφής του πως πρέπει να πραγματοποιούνται οι μετρήσεις της απόδοσης [23].

Οι περιορισμοί του μοντέλου εστιάζεται, κυρίως, στο δεύτερο στάδιο , όπου το πλαίσιο μετρήσεων απόδοσης δημιουργείται , με αποτέλεσμα να δώσει το βασικό σχέδιο του συστήματος. Στο στάδιο αυτό δίνονται αόριστες πληροφορίες και οι μετρήσεις περιορίζονται μόνο σε έξι διαστάσεις (ποιότητα, κόστος, ευελιξία, χρόνος, διανομή και μελλοντική ανάπτυξη) [23].

5.17 ΑΛΛΑ ΠΛΑΙΣΙΑ

Στην έρευνα που παρουσίασαν οι Mel Hudson, Andi Smart, Mike Bourne[40], υποστηρίζουν ότι τα υπάρχοντα συστήματα μετρήσεων πρέπει να αξιολογούνται βάσει τριών διαφορετικών προσεγγίσεων:

Απαιτήσεις διαδικασίας ανάπτυξης	Χαρακτηριστικά μετρήσεων απόδοσης	Διαστάσεις απόδοσης
Ανάγκη για έλεγχο του συστήματος που ήδη χρησιμοποιείται	Απορρέουν από τη στρατηγική	Ποιότητα
Συμμετοχή του κύριου χρήστη	Έχουν ξεκάθαρο σκοπό	Ευελιξία

Απαιτήσεις διαδικασίας ανάπτυξης	Χαρακτηριστικά μετρήσεων απόδοσης	Διαστάσεις απόδοσης
Αναγνώριση στρατηγικών στόχων	Εύκολα συντηρούνται	Χρόνος
Ανάπτυξη μετρήσεων απόδοσης	Ευκολονόητα και εύχρηστα	Οικονομικά αποτελέσματα
Περιοδική συντήρηση της δομής	Εύκολη και έγκυρη ανάδραση	Ικανοποίηση πελάτη
Υποστήριξη ανώτατης ηγεσίας	Συνδέουν τις λειτουργίες με τους στρατηγικούς σκοπούς	Ανθρώπινο δυναμικό
Υποστήριξη εργαζομένων	Παρακινούν τη συνεχή βελτίωση	
Ξεκάθαροι και κατανοητοί στόχοι		
Υιοθέτηση		
χρονοδιαγράμματος		

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: «ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ» [40]

Εκτός από τα συστήματα που είναι ευρέως γνωστά οι παραπάνω συγγραφείς κάνουν λόγο και για άλλα μοντέλα, τα οποία και συγκρίνουν μεταξύ τους. Τα συστήματα αυτά είναι: ο πίνακας αποτελεσμάτων και καθοριστικών παραγόντων (Results and Determinants Matrix - R&DM), το ενοποιημένο δυναμικό σύστημα μετρήσεων απόδοσης (Integrated Dynamic PM System - IDPMS), το ενοποιημένο πλαίσιο μετρήσεων απόδοσης (Integrated PM Systems - IPMS), η διαδικασία μετρήσεων απόδοσης του Cambridge (Cambridge PM Process - CPMP), το ενοποιημένο μοντέλο μετρήσεων (Integrated Measurement Model - IMM), το σύμφωνο σύστημα μετρήσεων απόδοσης (Consistent PM System - CPMS) και το πλαίσιο μετρήσεων απόδοσης για μικρές επιχειρήσεις (Framework for Small Business PM - FSBPM). Η σύγκριση των συστημάτων μετρήσεων απόδοσης με βάση τις προσεγγίσεις που αναφέρονται παραπάνω, φαίνεται στο παράρτημα 2.

Τα μοντέλα που παρουσιάζονται σε αυτήν την έρευνα δείχνουν κάποια πλεονεκτήματα έναντι των πολύ γνωστών μοντέλων (ΚΣΣ-Balance Scorecard, πυραμίδα απόδοσης) αλλά και πολλούς περιορισμούς. Ενώ, για παράδειγμα

λαμβάνουν υπόψη τους ένα σύστημα μετρήσεων που μπορεί ήδη να υπάρχει , οι μετρήσεις τους δεν λαμβάνουν υπόψη διαστάσεις όπως η ποιότητα, η ευελιξία και το ανθρώπινο δυναμικό. Μπορεί, επίσης να προσφέρουν τη δυνατότητα συντήρησης της δομής τους αλλά είναι δυσνόητα και δύσχρηστα [40].

Και πολλοί άλλοι ερευνητές ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη νέων μοντέλων, προσπαθώντας να διατηρήσουν τα δυνατά σημεία των παλιότερων και να υπερβούν τους περιορισμούς τους.

Χαρακτηριστικές είναι οι προσπάθειες των Umit S. Bititci and Trevor Turner, Carsten Begemann, που παρουσίασαν μοντέλα σαν τα: ποσοτικό μοντέλο για συστήματα μέτρησης απόδοσης (QMPMS- Quantitative model for performance measurement system), το ερωτηματολόγιο για μετρήσεις απόδοσης (PMQ - Performance Measurement Questionnaire του Dixon), κ.α. [41], και των P. Rouse and M. Putterill, με αναφορά σε σημαντικούς ερευνητές και τα μοντέλα που αυτοί ανέλυσαν, όπως των Anthony, Altman, Keegan, Azzone and Masella, Beischel and Smith, Smith, Otley, Forrester, Beer, Flamholz, Nanni και Brown [42].

5.18. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

5.18.1 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (CSFs- Critical Success Factors)

Οι οργανισμοί, προκειμένου να θέσουν τους σωστούς στόχους και με βάσει αυτούς να δημιουργήσουν το κατάλληλο σύστημα μετρήσεων, πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, οι οποίοι εξαρτώνται από την αγορά και το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, το μίγμα εργαζομένων, πελατών και υπόλοιπων συμφεροντούχων και το επίπεδο της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται.

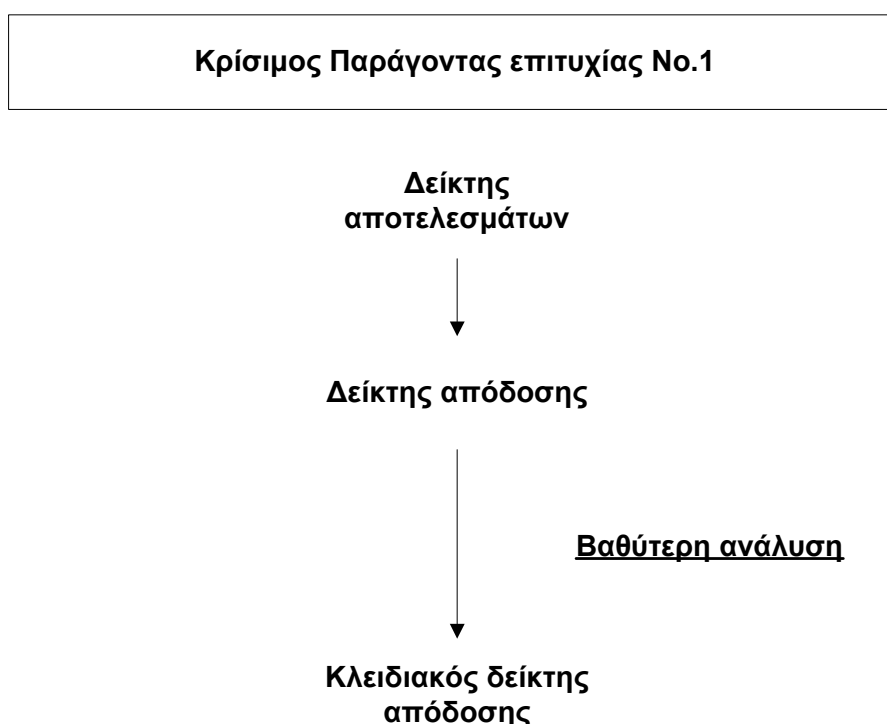
Οι πιο κοινός κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, που αναφέρονται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

1. Δέσμευση ανώτατης διοίκησης
2. Ομαδική εργασία
3. Εστίαση στον πελάτη
4. Σχεδιασμός προϊόντος και υπηρεσίας

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 5. Πληροφορίες και ανάλυση αυτών | 6. Έλεγχος διαδικασιών |
| 7. Εκπαίδευση | 8. Συγκριτική αξιολόγηση |
| 9. Διαχείριση προμηθευτών | 10. Συνεχής βελτίωση |
| 11. Στρατηγικός σχεδιασμός | 12. Διασφάλιση ποιότητας |
| 13. Συμμετοχή εργαζομένων | 14. Κοινωνική ευθύνη |
| 15. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού | 16. Ικανοποίηση εργαζομένων [43, 44] |
| 17. Διαχείριση διαδικασιών | |

5.18.2 Κλειδιακοί δείκτες απόδοσης (KPIs- Key Performance Indicators)

Οι κλειδιακοί δείκτες απόδοσης είναι ουσιαστικά η κύρια μέτρηση που αναφέρεται στις κύριες περιοχές του οργανισμού και με βάση αυτές τις κύριες μετρήσεις είναι δυνατή η αποτίμηση της απόδοσης του οργανισμού [45]. Τα αποτελέσματα που λαμβάνονται από τις μετρήσεις δεν είναι απαραίτητα οι κλειδιακοί δείκτες απόδοσης. Τα στελέχη είναι υποχρεωμένοι να ερευνήσουν και να αναλύσουν εις βάθος τα αποτελέσματα αυτά για να καταλήξουν στους κλειδιακούς δείκτες απόδοσης. Η σχέση που έχουν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι κλειδιακοί δείκτες απόδοσης φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 5.8: «Σχέση των κλειδιακών δεικτών απόδοσης με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας» [46]

Οι κλειδιακοί αυτοί δείκτες απόδοσης πρέπει να έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά:

Είναι γνωστοί στον οργανισμό. Αυτό είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό γιατί σε οργανισμούς είτε δεν έχουν αναγνωριστεί, είτε σε κάποια αλλαγή διαδικασίας ξεχάστηκαν ή χάθηκαν.

Η ημερήσια ή εβδομαδιαία επίδραση τους είναι καθοριστική. Οι δείκτες που ανασκοποούνται ετησίως δεν θεωρούνται κλειδιακοί. Η συχνότητα ανασκόπησης των κλειδιακών δεικτών απόδοσης εξαρτάται από την επίδραση που έχουν αυτοί στην ολική απόδοση του οργανισμού.

Η ευθύνη για αυτούς μπορεί να διαιρεθεί ατομικά η σε ομάδες εργαζομένων. Οι καλοί δείκτες απόδοσης είναι αυτοί που είναι οργανωμένοι έτσι ώστε να είναι γνωστές οι βελτιωτικές ή διορθωτικές κινήσεις, που πρέπει να εφαρμοστούν σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με το στόχο, αλλά και να είναι ορισμένες οι υπευθυνότητες των εργαζομένων σχετικά με αυτές.

Θετική τάση του ενός πρέπει να συνεπάγεται και θετική επιρροή και των υπολοίπων. Για παράδειγμα εάν ένας κλειδιακός δείκτης απόδοσης, όπως η ικανοποίηση του πελάτη έχει θετική πορεία, δεν μπορεί παρά να «παρασύρει» μαζί και άλλους δείκτες που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τον πρώτο [46].

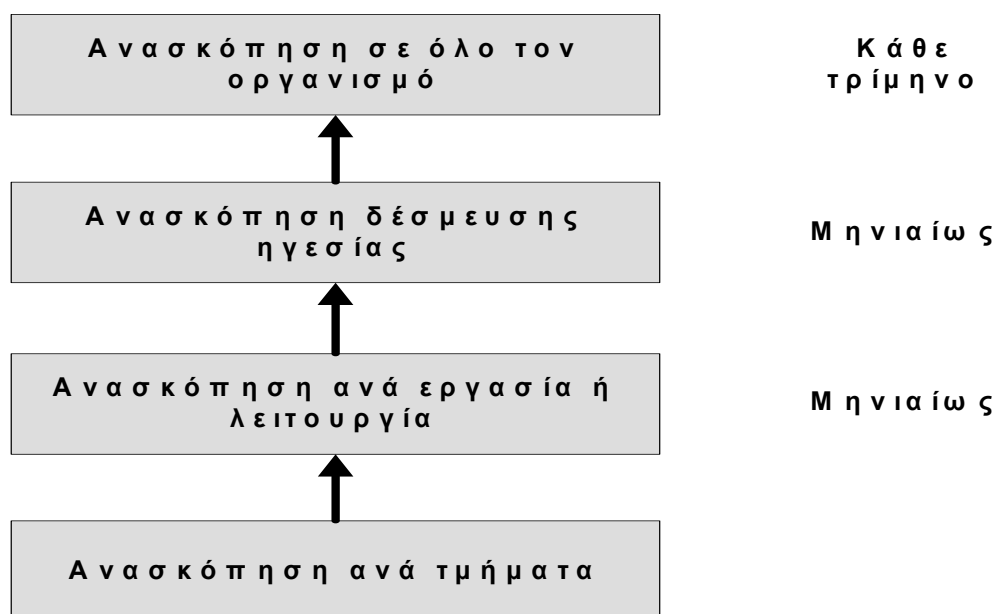
5.18.3 Αναλυτική διαδικασία ιεράρχησης (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS)

Η επιλογή των κατάλληλων μετρήσεων είναι πολλές φορές επίπονη. Πολλά μοντέλα μετρήσεων απόδοσης περιλαμβάνουν την επιλογή αυτή σαν ένα από τα πρώτα τους στάδια πριν την εφαρμογή του συστήματος. Υπάρχει, όμως και η αναλυτική διαδικασία ιεράρχησης, η οποία είναι μία μέθοδος που καθημερινά κερδίζει έδαφος. Η πρώτη αναφορά στη μέθοδο αυτή έγινε στις αρχές του 2001. Σήμερα, όμως χρησιμοποιείται ευρέως, καθώς δίνει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά αποτελέσματα στην ιεράρχηση προεπιλεγμένων στοιχείων. Πολλοί ερευνητές αναφέρονται, άλλωστε, στη μέθοδο αυτή, ως το πρώτο βήμα για την αναγνώριση των κλειδιακών δεικτών στη μέτρηση της απόδοσης [47, 48].

Πρόκειται για ένα μαθηματικό μοντέλο, μία αλγοριθμική φόρμα, που με βάση κριτηρίων και συμβόλων καταλήγει στην ιεράρχηση των προεπιλεγμένων στοιχείων. Η περαιτέρω ανάλυση του, όμως, ξεφεύγει από τα όρια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

5.19 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στην παραπάνω ανάλυση τονίστηκε η σημασία συχνής ανασκόπησης του συστήματος μετρήσεων απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα η ανασκόπηση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει ανασκοπήσεις στα εξής επίπεδα:



Διάγραμμα 5.9: «Επίπεδα ανασκόπησης σύμφωνα με το Βρετανικό Βραβείο Αριστείας» [49]

Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος 28 μηνών με τον τίτλο «Συστήματα μετρήσεων απόδοσης για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», το οποίο χρηματοδοτήθηκε από την Ε.Ε και συμμετείχαν ιδρύματα και πανεπιστήμια από την Ισπανία, τη Γερμανία και το Ην. Βασίλειο, προέκυψε το πλαίσιο ανασκόπησης των συστημάτων μετρήσεων απόδοσης, που θα αναλυθεί ακολούθως.

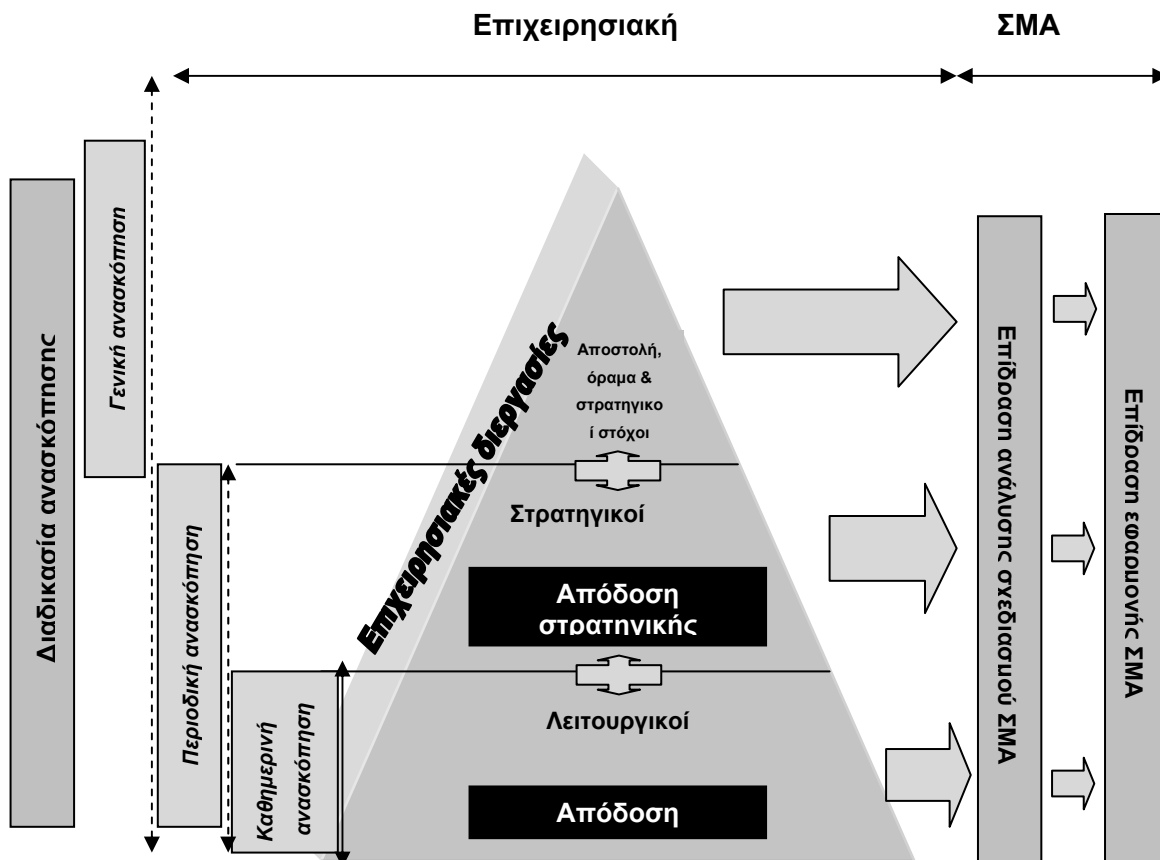
Το πλαίσιο ανασκόπησης, που αναπτύχθηκε σε αυτή την έρευνα, αναφέρεται σε δύο κατηγορίες ανασκόπησης :

1. της επιχειρηματικής απόδοσης και
2. της απόδοσης του Συστήματος Μετρήσεων Απόδοσης (ΣΜΑ)

Η **επιχειρησιακή απόδοση** έχει επίδραση στο σχεδιασμό και την εφαρμογή του ΣΜΑ. Αυτή η κατηγορία ανασκόπησης αναφέρεται στην αποτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης μέσω ενός ΣΜΑ και για αυτό το λόγο διαχωρίζεται σε τρία επίπεδα με διαφορετική συχνότητα ανασκόπησης το κάθε ένα:

- Καθημερινή ανασκόπηση, η οποία αναφέρεται στην ανασκόπηση της απόδοσης των λειτουργικών διαδικασιών και έχει επίδραση στον καθορισμό των λειτουργικών δεικτών,
- Περιοδική ανασκόπηση, η οποία αναφέρεται στην ανασκόπηση της απόδοσης των στρατηγικών και έχει επίδραση στον καθορισμό των στρατηγικών αλλά και των λειτουργικών δεικτών και
- Γενική ανασκόπηση, κατά την οποία ανασκοπούνται όλοι οι στρατηγικοί στόχοι, το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης

Η **απόδοση του ΣΜΑ** αναφέρεται στην ανασκόπηση του κατά πόσο το καθεαυτό σύστημα μετρήσεων είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό για τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού (βλέπε και διάγραμμα 5.10).



Διάγραμμα 5.10: «Πλαίσιο ανασκόπησης του Συστήματος Μετρήσεων Απόδοσης» [50]

Το πλαίσιο αυτό ανασκόπησης ικανοποιεί όλους τους στόχους για τους οποίους πραγματοποιείται η ανασκόπηση, οι οποίοι μπορούν να συνοψιστούν στους ακόλουθους:

1. Το Σύστημα διαχείρισης Απόδοσης (ΣΔΑ) πρέπει να περιλαμβάνει έναν αποδοτικό μηχανισμό ανασκόπησης και επανεξέτασης στόχων και σταθερών,
2. Το ΣΔΑ πρέπει, επίσης, να περιλαμβάνει μια διεργασία ανάπτυξης ανεξάρτητων μετρήσεων, καθώς η απόδοση και οι συνθήκες μεταβάλλονται,
3. Το ΣΔΑ είναι απαραίτητο να περικλείει διεργασία περιοδικής ανασκόπησης και επανεξέτασης όλου του συστήματος μετρήσεων, είτε εξαιτίας ανταγωνιστικών αλλαγών, είτε εξαιτίας αλλαγής στρατηγικής κατεύθυνσης και
4. Το ΣΔΑ πρέπει να λειτουργεί ως πρόκληση στις στρατηγικές αξιώσεις [50].

5.20 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ Ή ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Το σύστημα διαχείρισης απόδοσης και όλα τα εργαλεία και πλαίσια μετρήσεων που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι ένα είδος αυτό-αξιολόγησης, ώστε να διευκρινίσει ο οργανισμός ποια είναι η παρούσα θέση του και να χαράξει την μελλοντική του πορεία. Πολλοί είναι αυτοί, που πιστεύουν ότι το σύστημα διαχείρισης απόδοσης, ή πιο συγκεκριμένα το σύστημα μετρήσεων της απόδοσης πρέπει να μην είναι τόσο άρρηκτα συνδεδεμένο με την κουλτούρα του οργανισμού αλλά οργανώνεται και να πραγματοποιείται από εξωτερικούς συνεργάτες, ώστε τα αποτελέσματα να είναι πιο αποτελεσματικά.

Αν και η ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι πολύ δημοφιλής τις τελευταίες δεκαετίες, οι μεγάλοι οργανισμοί δεν το συνηθίζουν σε μεγάλο βαθμό. Συχνά, πραγματοποιείται ανάλυση κόστους –οφέλους, καθώς και στις δύο περιπτώσεις υπάρχουν κόστη και οφέλη διαφορετικής μορφής. Οπωσδήποτε, είτε ο εξωτερικός συνεργάτης, είτε το προσωπικό του οργανισμού, χρειάζονται εκπαίδευση προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αξιολόγησης, ο δε εξωτερικός συνεργάτης για να κατανοήσει την κουλτούρα και τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται στον οργανισμό, και οι μεν εργαζόμενοι, για να γνωρίσουν να νέα συστήματα αξιολόγησης.

Από την άλλη πλευρά τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ο οργανισμός είναι διαφορετικά ανάλογα αν πρόκειται για εξωτερική ή εσωτερική αξιολόγηση. Στην περίπτωση της εξωτερικής, καθώς ο εξωτερικός συνεργάτης, είναι ειδικευμένος στη

διαδικασία της αξιολόγησης, μπορεί να αποτελέσει πηγή δεδομένων ή και πρότυπο μεθόδων και διαδικασιών αξιολόγησης που πραγματοποιούνται σε άλλους οργανισμούς. Ο χρόνος διεξαγωγής της αξιολόγησης, επίσης, στην περίπτωση του εξωτερικού συνεργάτη θα είναι μικρότερος, καθώς μοναδική υπευθυνότητά του είναι η αξιολόγηση του οργανισμού. Αντίθετα, στην περίπτωση των εσωτερικών αναλυτών, το βασικό όφελος είναι ότι από την όλη διαδικασία της αξιολόγησης γίνονται γνωστά εις βάθος, στους εμπλεκόμενους εργαζόμενους, διεργασίες και καθημερινές διαδικασίες και ο σκοπός πραγματοποίησής τους, που δεν ήταν τίποτα άλλο μέχρι τότε παρά μόνο ζητήματα ρουτίνας. Με την εσωτερική αξιολόγηση, συνεπώς, η γνώση παραμένει στον οργανισμό και βελτιώνονται οι διαδικασίες του συνεχώς, καθώς προσφέρονται στους εργαζόμενους ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης.

Η απάντηση, όμως στην ερώτηση ποια από τις δύο αξιολόγησης είναι η καλύτερη δεν είναι απλή, αλλά εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το είδος του οργανισμού, την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, την κουλτούρα του, τη σύσταση του προσωπικού του, κ.α. Το κρίσιμο σημείο, στα συστήματα αξιολόγησης είτε είναι εσωτερικά είτε εξωτερικά είναι η διαχείριση τους από την ηγεσία του οργανισμού. Τα στελέχη πρέπει να έχουν την ευθύνη να αποφασίσουν τι είναι καλύτερο για τον οργανισμό και κατόπιν της απόφασής τους να συνεχίσουν να ηγούνται της όλης προσπάθειας [51].

5.21 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Η καθημερινή εξέλιξη και η αλλαγή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, επιβάλλει συνεχώς την ανανέωση των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης. Σήμερα, πλέον, τα στελέχη αναφέρονται σε τρίτης γενιάς συστήματα μετρήσεων, όπου σημειώνονται αλλαγές στα κριτήρια αξιολόγησης, στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και γενικότερα ακόμα και στους στρατηγικούς στόχους. Έχουν, ήδη, γίνει οι πρώτες προσπάθειες στο χώρο αυτό με την εμφάνιση της ΚΣΣ (Balance scorecard) τρίτης γενιάς και τα ολοκληρωμένα συστήματα (integrated), που προσπαθούν να περικλύσουν μέσα όλα τα τμήματα και τις κρίσιμες περιοχές του οργανισμού. Σίγουρα, όμως υπάρχει χώρος για περαιτέρω έρευνα.

Ένας ακόμα παράγοντας που πρέπει να υπολογιστεί είναι και η επέκταση των συστημάτων σε παγκόσμια κλίμακα. Είναι, άλλωστε, αναγκαίο μετά την απελευθέρωση του εμπορίου και τη ελεύθερη διακίνηση, προκειμένου να γίνουν οι

οργανισμοί ανταγωνιστικοί. Είναι φυσικό, μία τέτοια προσπάθεια να έχει πολλές δυσκολίες, αλλά το σίγουρο είναι ότι θα δώσει στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς αποκτά τη διαφοροποίηση που επιζητούν και οι πελάτες.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Hadyn Ingram and Brenda McDonnell, "*Effective performance management – the teamwork approach considered*", *Managing Service Quality*, Volume 6, Number 6, 1996, pp. 38–42
2. Porter, M.E., "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", Free Press, New York, NY, 1980.
3. D. Sampson & D. Challis, "*Patterns of Business Excellence*", *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, Number 2, 2002, pp. 15-21
4. Robert D. Behn, "*Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*", *Public Administration Review*, Harvard University, September/October 2003, Vol. 63, No. 5, pp.587-606
5. Andre A. de Waal, "*Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems*", *Management Decision*, Vol. 41, Number 8, pp. 688-697
6. Mike Kennerley and Andy Neely, "*Measuring performance in a changing business environment*", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 2, 2003, pp. 213-229
7. Chris Morgan, "*Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain*", *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5, 2004, pp. 522-536
8. Monica Franco & Mike Bourne, "*Factors that play a role in managing through measures*", *Management Decision*, Vol.41, Number 8, 2003, pp.698-710
9. Bernard Redshaw, "*EVALUATING ORGANISATIONAL EFFECTIVENESS*", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, Number 1, 2001, pp. 16-18
10. C. O. Longenecker & L. S. Fink, "*Improving management performance in rapidly changing organizations*", *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 1, 2001, pp. 7-18

11. S. Tangen, "*PROFESSIONAL PRACTICE: Performance measurement: from philosophy to practice*", International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 53, No. 8, 2004, pp. 726-737
12. Neely, J. Mills, K. Platts, H. Richards, M. Gregory, M. Bourne and M. Kennerley, "*Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, 2000, pp. 1119-1145
13. J. A De Feo & A. Janssen, "*Implementing a strategy successfully*", Measuring Business Excellence, Vol. 5, Number 4, 2001, pp. 4-6
14. Ghalayini, A. and Noble, J. (1996) "*The changing basis of performance measurement*", International Journal of Operations & Production Management, vol.18 no.8, pp63-80
15. Horngren, Datar, Foster, "*Cost Accounting, A Managerial Emphasis*", 11th edition, International edition, 2003
16. Carrison, Noreen, "*Managerial accounting*", Irwin McGraw-Hill, 9th edition, 2000
17. Hill, Jones, "*Strategic Management Theory, an Intergrated approach*", 3rd edition, Boston, 1995
18. ABC Guidebook: "*Guidebook for Using and Understanding Activity-Based Costing* (<http://www.defenselink.mil/nii/bpr/bprcd/index.htm>)
19. J. McKenzie, "*Activity-Based Costing for begginers*", Management Accounting, March 1999, pp.56-57
20. D. das Neves, D. Fenn & P. Sulcas, "*Selection of ERP system*", S.Afr.Journal of Business Management, Vol 35, No.1, 2004, pp. 45-52
21. Cindy P. Stevens, "*ENTERPRISE RESOURCE PLANNING: A TRIO OF RESOURCES*", Information System Management, Summer 2003, pp 61-67

22. Jacqueline L. Reck, "*Discussion of: Firm Performance Effects in Relation to the Implementation and Use of Enterprise Resource Planning Systems*", JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS, Vol. 18, No. 2, Fall 2004, pp. 107-110
23. S. Wongrassamee, P. D. Gardiner & J. E. L. Simmons, "*Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model*", Measuring Business Excellence, Vol. 7, Number 1, 2003, pp. 14-29
24. Neely, B. Marr, G. Roos, S. Pike and O. Gupta, "*Towards the Third Generation of Performance Measurement*", Controlling, Heft 3/4, März/April 2003, pp. 129-135
25. Robert S. Kaplan & David P. Norton, "*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*", HARVARD BUSINESS REVIEW January-February 1996, pp.75-85
26. Amir M. Sharif, "*Benchmarking performance management systems*", Benchmarking: An International Journal, Vol. 9, No. 1, 2002, pp. 62-85
27. Robert S. Kaplan & David P. Norton, "*Transforming the Balance Scorecard from performance measurement to strategic management*", American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 15, No 1, March 2001, pp. 87-104
28. Robert S. Kaplan & David P. Norton, "*Linking the Balance Scorecard to strategy*", California Management Review, Vol 39, No 1, Fall 1996, pp.53-79
29. Gavin Lawrie and Ian Cobbold, "*Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 7, 2004, pp. 611-623
30. R. LAWSON, W.STRATTON & T. HATCH, "*THE IMPORTANCE OF TRUE BALANCE: DESIGNING SCORECARD SYSTEMS FOR SUCCESS*", CMA MANAGEMENT, December/January 2004, pp. 36-39
31. G. K . Kanji, P. Moura E Sa, "*Kanji's Business Scorecard*", TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 12, NO. 7&8, 2001, pp. 898- 905
32. www.efqm.org

33. EFQM, Assessor Training Modules, 1999
34. R. Quin & D. Vayghn, "*The Balance Scorecard*", The new corporate university review, 2000, pp. 12-20
35. David Dinesh, Elaine Palmer, "*Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?*", Management Decision Vol.36, No.6, 1998, pp. 363–369
36. Kecker, "*Drucker's development of the strategyfocused organizations*", The new corporate university review, 2001, pp. 6-7
37. Andy Neely, Chris Adams and Paul Crowe, "*THE PERFORMANCE PRISM IN PRACTICE*", Measuring Business Excellence, Vol. 5, Number 2, 2001, pp. 6-12
38. Andy Neely, Chris Adams, "*The performance prism to boost M&A success*", Measuring Business Excellence, Vol. 4, Number 3, 2000, pp. 19-23
39. Andy Neely, H. Richards, J. Mills, K. Platts & M. Bourne, "*Designing performance measures: a structured approach*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 11, 1997, pp.1131-1152
40. M. Hudson, A. Smart & M. Bourne, "*Theory and practice in SME performance measurement systems*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 8, 2001, pp.1096-1115
41. U. S. Bititci, T. Turner, C. Begemann, "*Dynamics of performance measurement systems*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 6, 2000, pp.692-704
42. P. Rouse, M. Putterill, "*An integral framework for performance measurement*", Management decision, Vol. 41, No. 8, 2003, pp.791-805
43. LESLIE J. PORTER & ADRIAN J. PARKER, "*Total quality management—the Critical Success factors*", TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 4, NO. 1, 1993,pp. 13-22

44. Sila, M. Ebrahimpour, "*Examination and comparison of the critical factors of TQM across countries*", Int. J. ProD. Res., Vol. 41, No.2, 2003, pp.235-268
45. R. P. Butler, "*Key indicators can help improve the performance of your Business*", IM, May/June 1995, pp.2-3
46. D. Parmenter, "*Winning KPIs Revisited, Management*", 2002, pp.49-51
47. E. W. L. Cheng & H. Li, "*Analytical Hierarchy Process, an approach to determine measures for business performance*", Measuring Business Excellence, Vol. 5, Number 3, 2001, pp. 30-36
48. E. W. L. Cheng & H. Li, D.C. K. Ho, "*Analytical Hierarchy Process, a defective tool when used improperly*", Measuring Business Excellence, Vol. 6, Number 4, 2002, pp. 33-37
49. Manoochehr Najmi, John Rigas and Ip-Shing Fan, "*A framework to review performance measurement systems*", Business Process Management Journal, Vol. 11 No. 2, 2005, pp. 109-122
50. Mike Bourne, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely, Ken Platts, "*Designing, implementing and updating performance measurement systems*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 7, 2000, pp. 754-771
51. Evon G. Rosen, "*The great debate of audits*", The Secured Lender, pp.76-78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ & ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

6.1 ΣΤΟΧΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι οργανισμοί, προκειμένου να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιλέγουν να αναπτύξουν και να υιοθετήσουν ένα σύστημα διαχείρισης μετρήσεων απόδοσης. Το αποδοτικό και ικανό σύστημα διαχείρισης απόδοσης έχει ως στόχο:

- Τη μετατροπή του επιχειρησιακού οράματος σε μετρήσιμα αποτελέσματα, που προσδιορίζουν την επιτυχία και τα οποία κοινοποιούνται σε όλον τον οργανισμό και στους συμφεροντούχους,
- Την προσφορά του ως ένα εργαλείο για αξιολόγηση, διαχείριση και βελτίωση της πορείας και της επιτυχίας του οργανισμού,
- Τη συνέχιση της αλλαγής από την εντεταλμένη, και την υπό έλεγχο συμμόρφωση και αξιολόγηση, στην καινοτομική και με ανοιχτούς ορίζοντες στρατηγική,
- Την συμπερίληψη μετρήσεων ποιότητας, κόστους, ταχύτητας, εξυπηρέτησης πελατών, ικανοποίησης εργαζομένων, παρακίνησης και ικανοτήτων τους, ώστε να δημιουργηθεί ένα αξιολογο, αντικειμενικό και απαιτητικό σύστημα μετρήσεων απόδοσης και
- Την αντικατάσταση των ανυπόστατων μοντέλων αξιολόγησης, με συνεχείς προσεγγίσεις στο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης [1].

Η υιοθέτηση, όμως, ενός συστήματος μετρήσεων απόδοσης δεν είναι πάντα εύκολο και αν δεν γίνει σωστά δεν θα έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να ελεγχθεί η χρησιμότητα του συστήματος μετρήσεων απόδοσης, προτού υιοθετηθεί και καταναλωθούν πόροι, χωρίς το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τα στελέχη του οργανισμού είναι υπεύθυνοι να αναγνωρίσουν αρχικά, τους στόχους και τις προτεραιότητες του οργανισμού. Στη συνέχεια, θα πρέπει να αναρωτηθούν

κατά πόσο το σύστημα μετρήσεων απόδοσης είναι χρήσιμο στον οργανισμό, δηλαδή να ξεκαθαρίσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να γνωρίζουν την απόδοση του οργανισμού καθώς επίσης και τους πόρους που είναι διατεθειμένοι να καταναλώσουν για το σύστημα αυτό. Απαραίτητο είναι να γνωρίζουν, τι θα αλλάξει στον οργανισμό το σύστημα μετρήσεων απόδοσης και αν ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι, εκπαιδευμένοι να δεχθούν τις αλλαγές [2].

Οι αποφάσεις τους πρέπει να ληφθούν αφού λάβουν υπόψη τους και τον παράγοντα πελάτη. Οφείλουν να ελέγξουν εάν ο πελάτης ενδιαφέρεται για την απόδοση και τη μέτρηση της και ένα αυτό έχει να κάνει με την απόφαση του για αγορά. Τέλος, πρέπει να γνωρίζουν λεπτομέρειες για τη λειτουργία του συστήματος, όπως η πηγή δεδομένων, τα κανάλια διακίνησης των πληροφοριών, το είδος των απαραίτητων μετρήσεων, το ποιοι θα είναι υπεύθυνοι για αυτές και τι είδους εκπαίδευση είναι απαραίτητη. Τότε μόνο είναι έτοιμοι να πάρουν την απόφαση, εάν ο οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει το σύστημα μετρήσεων απόδοσης και εάν αξίζει η προσπάθεια αυτή, για να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί έναντι στους υπόλοιπους της αγοράς [2].

6.2 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

6.2.1 Οφέλη των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης

Το Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης (ΣΔΑ) αποτελεί τη βάση διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της παραγωγής καλύτερης ποιότητας προϊόντων/ υπηρεσιών, καθώς όλοι μέσα στον οργανισμό είναι ευθυγραμμισμένοι στην ίδια κατεύθυνση τα με τους στρατηγικούς στόχους και την προσπάθεια επίτευξης της αριστείας. Πιο συγκεκριμένα, η αποδοτική χρήση ενός ΣΔΑ θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, μέσω:

- **Υπευθυνότητας** - όλοι γνωρίζουν για τις υπευθυνότητες τους και ότι αξιολογούνται βάσει αυτών,
- **Βελτίωσης ποιότητας** - οι στόχοι της απόδοσης είναι καλά ορισμένοι, μετρήσιμοι και βελτιώσιμοι,
- **Αποδοτικής επικοινωνίας** - υπάρχει ξεκάθαρη σχέση μεταξύ των ρόλων που έχει ο καθένας μέσα στον οργανισμό και δεν υπάρχει θέμα διαπραγμάτευσης της έννοιας της απόδοσης και

- **Επιτευγμάτων** - τα οποία αναγνωρίζονται και ακολουθούνται από ανάλογες επιβραβεύσεις, με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων [3].

6.2.2 Πλαίσιο επιτυχίας

Δεν υπάρχει «συνταγή επιτυχίας», καθώς οι παράγοντες που διαφοροποιούν τους οργανισμούς είναι τόσοι πολλοί. Πολλοί ερευνητές, παρόλα αυτά τονίζουν ότι ένα πλαίσιο που μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό στην επιτυχία, μεταξύ άλλων είναι:

- Δέσμευση της ηγεσίας δε κάθε δραστηριότητα, σε κάθε διαδικασία του οργανισμού,
- Ατμόσφαιρα σεβασμού και υποστήριξης, ώστε να επιτυγχάνονται ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας και ανάδραση σε τακτά χρονικά διαστήματα,
- Συγκεκριμένη διασύνδεση μεταξύ απόδοσης και επιβράβευσης,
- Δέσμευση ηγεσίας και εργαζομένων στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Προκειμένου να λειτουργήσει ένα ΣΔΑ στην πράξη, πρέπει να υπάρχει δέσμευση και ενεργή συμμετοχή όλων, από την κορυφή, έως το τελευταίο επίπεδο της ιεραρχίας. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να νιώθουν ασφαλείς, χρήσιμοι, υπεύθυνοι, ότι συμμετέχουν, ότι προσφέρουν αξία και ότι ανταμείβονται δίκαια για την επίδοσή τους. Τα στελέχη από την άλλη πλευρά, πρέπει να ηγούνται της όλης προσπάθειας με τρόπο περισσότερο συμβουλευτικό και καθοδηγητικό παρά αυστηρό και ελεγκτικό, να αναγνωρίζουν τις προσπάθειες, να ανταμείβουν τις προτάσεις και τις καλές επιδόσεις, με κατάλληλα μέσα (όχι μόνο χρηματικές επιβράβευσης), ώστε να ανεβάζουν το ηθικό των εργαζομένων και να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους με στόχο τη συνεχή βελτίωση και την επιτυχία [3].

6.2.3 Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα εφαρμογής συστημάτων Διαχείρισης Απόδοσης

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός χρησιμοποιώντας συστήματα διαχείρισης απόδοσης, δεν περιορίζονται στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην κερδοφορία. Επεκτείνονται και σε άλλα, πιο μακροπρόθεσμα, εξίσου πολύ σημαντικά, που, όμως, ο οργανισμός δεν αναγνωρίζει άμεσα.

Η αναφορά γίνεται για τη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας υψηλής απόδοσης, που περιλαμβάνει τη συμπεριφορά και τη νοοτροπία των εργαζομένων, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αναγνωρίζεται η αξία και η προσφορά του, τη διαχείριση της γνώσης και τη δημιουργία μαθησιακών οργανισμών.

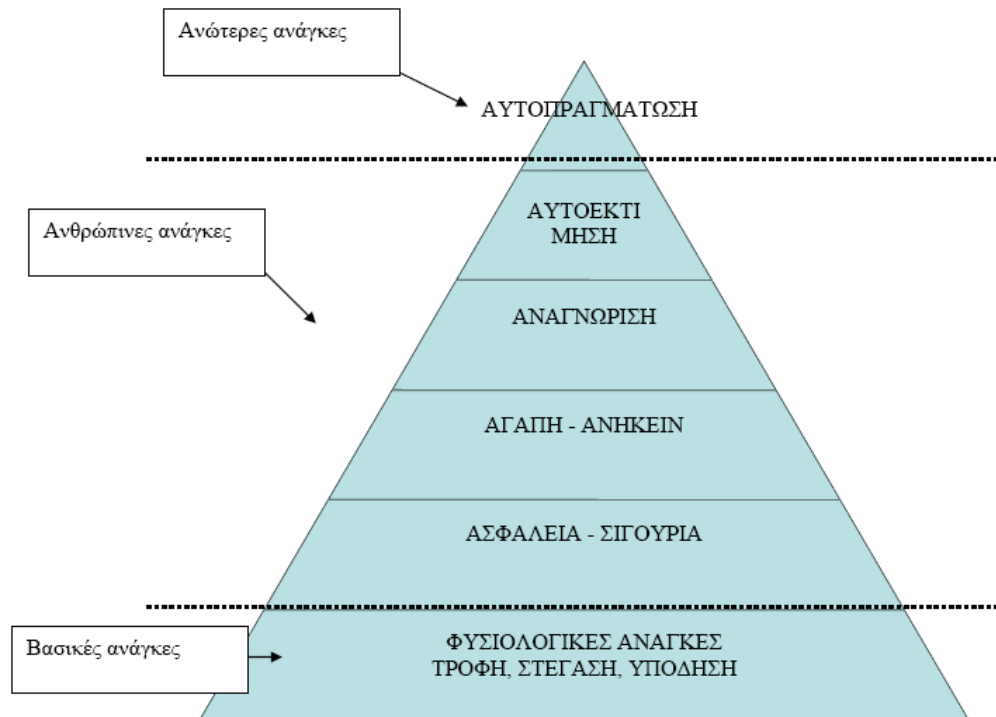
Στα πλαίσια μίας κουλτούρας υψηλής ποιότητας, οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται διαφορετικά, απ' ότι στους παραδοσιακούς οργανισμούς. Αναγνωρίζουν ,δηλαδή, ότι πέρα από τις καθημερινές δραστηριότητες, με τις οποίες ασχολούνται, έχουν τη θέληση αλλά και την υποχρέωση, αφού είναι ουσιαστικά μέρος της εργασίας τους, να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού. Έχουν την αντίληψη ότι μπορούν με κάποιο τρόπο να επηρεάσουν ή να ελέγξουν κρίσιμα στοιχεία της ολικής απόδοσης του οργανισμού [4].

Οι μετρήσεις και ειδικότερα ο τρόπος αξιολόγησης επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι μετράται η επίδοση τους για να συγκριθεί με τον επιθυμητό στόχο και να υπάρχει κίνητρο βελτίωσης και όχι για να ελεγχθούν και ίσως να τιμωρηθούν στην περίπτωση χαμηλής επίδοσης [4].

✓ Αποδοτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως ξεχωριστό επιστημονικό πεδίο έρευνας και ανάπτυξης ξεκίνησε λίγο μετά το πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο. Αρχικά, θεωρήθηκε ότι ο μόνος λόγος για τον οποίο εργάζεται κάποιος είναι οικονομικός. Στην πορεία, όμως, έγινε ξεκάθαρο ότι ο εργαζόμενος μέσω της εργασίας του ικανοποιεί και άλλες ανάγκες του (βλέπε και διάγραμμα 6.1, πυραμίδα του Maslow). Έτσι, λοιπόν, σήμερα οι οργανισμοί αναγνωρίζουν την σημασία της εργασίας για τους εργαζόμενους και προσπαθούν να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό, με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι ικανοποιημένο και να συμβάλλει τα μέγιστα στην ευημερία του οργανισμού [5].

Αναφορικά με τα συστήματα μέτρησης απόδοσης, άλλωστε, μία από τις βασικότερες μετρήσεις είναι και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Αναγνωρίζονται ως το σημαντικότερο κεφάλαιο του οργανισμού και καθώς είναι οι εσωτερικοί πελάτες, πρέπει να εκπληρώνονται οι επιθυμίες και να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους, για να μπορεί ο οργανισμός να απολαμβάνει τα οφέλη της πίστης και της διατήρησης του άξιου ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα.



Διάγραμμα 6.1: « Η πυραμίδα του Maslow» [6]

✓ Διαχείριση γνώσης

Με τον όρο γνώση εννοείται η «κατάληξη» ενός συνεχόμενου κύκλου, που ξεκινά με τη συλλογή δεδομένων, μεταφράζεται σε πληροφορία και τελικά καταλήγει σε γνώση, η οποία στη συνέχεια ανανεώνεται με νέα δεδομένα, που γίνονται πληροφορίες και στη συνέχεια νέα γνώση. Τα δεδομένα, τυπικά, κατηγοριοποιούνται, μεταφέρονται ή διορθώνονται, προκειμένου να προσθέτουν αξία και τελικά γίνονται πληροφορία με ένα συγκεκριμένο περιεχόμενο. Αυτή η διαδικασία, απαιτεί τεχνολογικό, πληροφοριακό σύστημα για να καταγράφεται και αποθηκεύεται, καθώς επαναλαμβάνεται και βελτιώνεται. Η διαχείριση της γνώσης, επομένως, αναφέρεται στη διαχείριση αυτής της διαδικασίας [7].

Η γνώση έχει την υψηλότερη αξία αφού είναι η μεγαλύτερη ανθρώπινη συνεισφορά και έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στη λήψη αποφάσεων. Οι οργανισμοί αναγνωρίζουν την αξία της γνώσης και συμπεριλαμβάνουν στα συστήματα μετρήσεων απόδοσης τους, μετρήσεις σχετικές με τη διαχείριση της γνώσης. Ένα ικανό σύστημα μετρήσεων απόδοσης, συνεπώς, δίνει τα κατάλληλα αποτελέσματα για μία πιο αποδοτική διαχείριση γνώσης.

✓ Μαθησιακοί οργανισμοί

Οι διαδικασίες του συστήματος διαχείρισης απόδοσης αναπτύσσουν έννοιες όπως τη συμμετοχή, τη γνώση, μια αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την υπευθυνότητα για την επίτευξη στόχων. Πραγματοποιείται, συνεπώς, μία ανάλυση επίτευξης στόχων, στην οποία ο οργανισμός καταλήγει στα δυνατά του σημεία και στις περιοχές που πρέπει να βελτιώσει.

Ένας από τους βασικούς στόχους της διαχείρισης απόδοσης είναι η ανάπτυξη μιας μαθησιακής κουλτούρας, όπου τα συστήματα μετρήσεων δρουν ως κινητήριες δυνάμεις των κύκλων μάθησης.

Οι μαθησιακοί οργανισμοί είναι οι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν τέτοια δομή και τέτοιες διαδικασίες, ώστε να εμπλουτίζουν τη γνώση. Με άλλα λόγια, ένας μαθησιακός οργανισμός βελτιώνει τη δυνατότητα του οργανισμού να αντιδρά και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος [1].

Πολλοί ερευνητές έχουν δώσει διαφορετικούς ορισμούς για τους μαθησιακούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Garvin, ο μαθησιακός οργανισμός είναι εκείνος ο οργανισμός, ο οποίος μπορεί να αποκτά, να δημιουργεί και να μεταφέρει γνώση, αλλά ταυτόχρονα να διαμορφώνει και την κουλτούρα του με βάση τη γνώση αυτή και της συνέπειες της στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού [8].

Τα ΣΔΑ, επομένως, βοηθούν τον οργανισμό να αναγνωρίσει τη σημασία της γνώσης, του ανθρώπινου δυναμικού και των ωφελειών τους. Μακροπρόθεσμα, λοιπόν, ο οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει κουλτούρα μαθησιακού οργανισμού και να χρησιμοποιεί τη γνώση για να οδηγηθεί στην ευημερία και στην επιτυχία.

6.3 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

6.3.1 Παράγοντες στους οποίους στηρίζεται η επιτυχία ή η αποτυχία του συστήματος μετρήσεων απόδοσης

Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης (ΣΔΑ) εξαρτάται από παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν όπως παρακάτω:

Παράγοντες συνάφειας, που μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ανάγκη για πιο αναπτυγμένο σύστημα πληροφοριών,
- Ανάγκη για δεδομένα χρόνου και απαιτούμενων πόρων και
- Έλλειψη ηγεσίας και αντίσταση στην αλλαγή.

Παράγοντες αναφορικά με τις διαδικασίες, που μπορεί να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Το όραμα και η στρατηγική δεν επικοινωνήθηκαν σωστά, καθώς υπήρχαν δυσκολίες στην αξιολόγηση της σχετικής σημασίας των μετρήσεων και προβλήματα στην αναγνώριση των πραγματικών «οδηγών»,
- Η στρατηγική δεν είναι συνδεδεμένη με το καταμερισμό των πόρων,
- Οι στόχοι διαπραγματεύτηκαν, αντί να βασίζονται στις πραγματικές ανάγκες των συμφεροντούχων,
- Δεν χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι βελτίωσης και
- Με στόχο την τελειοποίηση διαστρεβλώθηκε η έννοια της επιτυχίας.

Παράγοντες περιεχομένου. Εδώ, μπορεί να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα προβλήματα:

- Η στρατηγική δεν είναι συνδεδεμένη με τους στόχους των τμημάτων, των ομάδων και των ατόμων,
- Ο μεγάλος αριθμός μετρήσεων εξασθενεί το ολικό αποτέλεσμα,
- Οι μετρήσεις δεν είναι καλά ορισμένες και
- Υπάρχει ανάγκη για πιο ποσοτικά αποτελέσματα σε στοιχεία που είναι πιο ποιοτικής φύσης [9].

6.3.2 Αδυναμίες των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την αναζήτηση μοντέλων διαχείρισης της απόδοσης και συνεχώς με νέες εξελιγμένες και πιο σύγχρονες μορφές, προσπαθώντας να ξεπεράσουν τις αδυναμίες των ήδη ενυπόστατων συστημάτων.

Η πρώτη αδυναμία των συστημάτων, που ήδη υπάρχουν και χρησιμοποιούνται, είναι η ενοποίηση του σχεδιασμού και της εφαρμογής της στρατηγικής. Η αντίληψη ότι οι ισορροπημένες μετρήσεις, οι βασισμένες στα συστήματα διαχείρισης μπορούν

συνεχώς να συνεισφέρουν στην επιτυχημένη ενοποίηση της δημιουργίας της στρατηγικής και της εφαρμογής της, δεν βρίσκει σύμφωνη την επιστημονική κοινότητα. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις 200 καλύτερες επιχειρήσεις της Γερμανίας, το 46% χρησιμοποιεί τη ΚΣΣ (Balance scorecard), ενώ το 68% συμφωνεί ότι η επικοινωνία της στρατηγικής τους διευκολύνεται, αλλά:

- Μόνο το 12% πιστεύουν ότι ο διαδικασίες σχεδιασμού και εξαγωγής του προϋπολογισμού βελτιώθηκε μετά την εισαγωγή της ΚΣΣ (Balance scorecard),
- Μόνο το 31% ανέφερε ότι η υιοθέτηση της ΚΣΣ (Balance scorecard) βελτίωσε τη μάθηση,
- Μόνο το 32% ανέφερε ότι ο καταμερισμός των πόρων είναι ευθυγραμμισμένος με τη στρατηγική τους και
- Μόνο 10% των επιχειρήσεων υπογράμμισε ότι η ΚΣΣ (Balance scorecard) βελτίωσε το κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας [10].

Μία ακόμα αδυναμία η οποία χαρακτηρίζει τα σημερινά συστήματα διαχείρισης απόδοσης είναι η έλλειψη αλυσίδας αιτίας-αιτιατού των σημαντικών μετρήσεων, με στόχο την εύρεση των αιτιών και την αναζήτηση των κατάλληλων βελτιωτικών κινήσεων.

Παρατηρώντας, πιο αναλυτικά, τις τελευταίες προσεγγίσεις στα συστήματα διαχείρισης απόδοσης παρατηρούνται πέντε βασικές αδυναμίες:

1. Ακόμα και οι στρατηγικές προσεγγίσεις, όπως η ΚΣΣ (Balance scorecard) υποκινούνται από τα οικονομικά αποτελέσματα ,που είναι, άλλωστε, αυτό που ενδιαφέρει κυρίως τους συμφεροντούχους. Σε έναν μαθησιακό οργανισμό ή ακόμα και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, η ανώτερη απόδοση σχετίζεται με παράγοντες μη οικονομικούς, αν και η οικονομική ευημερία δείχνει την επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού. Έτσι, λοιπόν, συστήματα που ξεκινούν με βάση τους τα οικονομικά αποτελέσματα συναντούν δυσκολίες εφαρμογής σε οργανισμούς, όπου τα οικονομικά αποτελέσματα είναι δευτερευούσης σημασίας.
2. Τα συστήματα μετρήσεων απόδοσης καταλήγουν να είναι στατικά. Συχνά, δεν υπάρχουν μέθοδοι ή εργαλεία συντήρησης των συστημάτων αυτών και αυτό δεν τα καθιστά ευέλικτα στις συνεχόμενες αλλαγές.
3. Παρατηρείται ένα κενό μεταξύ των στρατηγικών προσεγγίσεων των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και των τεχνολογικών εξελίξεων. Στόχος των στρατηγικών προσεγγίσεων είναι η προσήλωση στους προκαθορισμένους

στόχους και η ανάπτυξη εργαλείων και μεθόδων που θα οδηγήσουν στην επιτυχία τους, ενώ στην περίπτωση της τεχνολογίας στόχος είναι η απλή γνώση των στόχων και η προσήλωση στη διανομή των δεδομένων στο χρήστη όσο το δυνατό γρηγορότερα και ευκολότερα.

4. Η δημιουργία ενός ΣΔΑ βασίζεται στην υπάρχουσα δομή του οργανισμού και όχι στην ιδανική δομή για την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων, με αποτέλεσμα να υπάρχει καθυστέρηση ή άρνηση αποδοχής των απαραίτητων αλλαγών. Αυτό, στη συνέχεια, συνεπάγεται πιθανό αποπροσανατολισμό από την εύρεση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και την αναγνώριση των κλειδιακών δεικτών απόδοσης
5. Τέλος, η έλλειψη διαφάνειας του περιεχομένου και δομής των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης είναι μία ακόμα αδυναμία. Το περιεχόμενο ορίζεται από το πλήθος και το είδος των μετρήσεων, ενώ η δομή από τις πολυδιάστατες μετρήσεις, στόχους και διαδικασίες [10].

Πολύ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο, οργανισμοί να επενδύουν σε συστήματα μέτρησης απόδοσης και τελικά να μην λαμβάνουν τα επιθυμητά, αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτό οφείλεται, κυρίως, στο γεγονός ότι είτε δεν είμαστε να δεχθούμε το σύστημα (έλλειψη εκπαίδευσης, μη ικανοποιητική δομή, έλλειψη χρόνου και πόρων, κ.α) είτε γιατί υιοθετούν ένα σύστημα που γνώρισαν μέσω συγκριτικής αξιολόγησης και δεν ταιριάζει στο μέγεθος ή στο είδος του οργανισμού. Απαιτείται μεγάλη προσοχή, χρόνος, θέληση για σκληρή προσπάθεια και δέσμευση όλων μέσα στον οργανισμό.

Η εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης δεν μπορεί να σταματήσει. Συνεχώς, νέα μοντέλα αναπτύσσονται, που ξεπερνούν αδυναμίες των παλιών, και ίσως παρουσιάζουν άλλες. Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός, ότι οι οργανισμοί που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν ένα ΣΔΑ, με όλες τις προϋποθέσεις που έχουν αναφερθεί, βρίσκεται πιο κοντά στον μακροπρόθεσμο και πολύ δύσκολο στόχο, την αριστεία.

Είναι, όμως, και γεγονός ότι τα ΣΔΑ δεν είναι πανάκεια για όλα τα προβλήματα του οργανισμού και δεν αντιμετωπίζει με μαγικό τρόπο όλες τις δυσκολίες. Σίγουρα, έχει περιορισμούς και αδυναμίες, που αφήνουν χώρο για περαιτέρω αναζήτηση και έρευνα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Dilanthi Amaratunga and David Baldry, "*Moving from performance measurement to performance management*", *Facilities*, Volume 20, Number 5/6, 2002, pp. 217±223
2. Kenneth J. Hatten and Stephen R. Rosenthal, "*Why- And How-To Systematize Performance Measurement*", *Journal of Organizational Excellence*, Autumn 2001, pp. 59-73
3. Stephen Macaulay and Sarah Cook, "*Performance Management as the Key to Customer Service*", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 26, No. 11, 1994, pp. 3-8
4. Ian Robson, "*Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 2, 2005, pp. 137-145
5. Gerald R. Ferris, Angela T. Hall, and M. ToddRoyle & Joseph J. Martocchio, "*Theoretical Development in the Field of Human Resources Management: Issues and Challenges for the Future*", *Organizational Analysis*, Vol 12, No. 3, 2004, pp. 231-254
6. M. K. Stein, "*Retirees, Climbing the Maslow's Ladder*", *Journal of Financial Planning*, November 2002, p. 30
7. V. Grover & T. H. Davenport, "*General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda*", *Journal of Management Information Systems*, Summer 2001, Vol.18, No. 1, pp. 5
8. Pak Tee Ng, "*The learning organisation and the innovative organisation*", *Human Systems Management* Vol. 23, 2004, pp.93–100
9. M. Bourne, A. Neely & K Platts, J. Mills, "*The success and Failure of performance measurement initiatives*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 22, No. 11, 2002, pp. 1288-1310

10. Oliver Krause, "*Beyond BSC: a process based approach to performance management*", *Measuring Business Excellence*, VOL. 7, NO. 3, 2003, pp. 4-14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΚΛΑΔΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ

7.1 ΚΛΑΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τα συστήματα μέτρησης απόδοσης χρησιμοποιούνται από πολλούς οργανισμούς που διαφέρουν ως προς τον κλάδο, στον οποίο ανήκουν, το είδος της ιδιοκτησίας (ιδιωτικό ή δημόσιο), το μέγεθος (μικροί, μεσαίοι ή μεγάλοι) και τους στρατηγικούς στόχους που επιθυμούν να επιτύχουν (οικονομικοί ή μη). Η βασική μορφή των μοντέλων παραμένει αμετάβλητη, αλλά σίγουρα γίνονται μετατροπές, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού.

7.1.1 Βιομηχανία

Ο χώρος της βιομηχανίας είναι ο πρώτος, από τον οποίο ξεκίνησε η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας, καθώς στο χώρο αυτό γίνεται πιο κατανοητή η έννοια της ποιότητας και λόγω των προδιαγραφών ποσοτικοποιείται.

Η έννοια της απόδοσης και των συστημάτων μέτρησης αυτής έγινε αισθητή, μετά τη βιομηχανική επανάσταση, όπου γίνονται και οι πρώτες προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης. Μέχρι τότε οι εργαζόμενοι επικέντρωναν τις προσπάθειες τους για συμμόρφωση στις προδιαγραφές και αποτελούσαν απλά ένα ακόμα κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας.

Μετά το 1950, όμως, εμφανίστηκαν πολλοί οργανισμοί στην αγορά, αυξήθηκε η ανταγωνιστικότητα και αναγκαστικά έγιναν αλλαγές, προκειμένου να κρατήσουν οι οργανισμοί κάποιο μερίδιο αγοράς. Αμέσως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αναπτύχθηκαν μοντέλα και μέθοδοι βελτίωσης που χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα. Το δεύτερο κύμα αλλαγών ήρθε από την Ιαπωνία με την ανάπτυξη μοντέλων, όπως ολική προληπτική διατήρηση (Total Preventative Maintenance - TPM), που αποτελεί εξέλιξη του μοντέλου προληπτικής διατήρησης (Preventative Maintenance - PM) και η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), που αναπτύχθηκε από τον Deming και τον Juran.

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε από την Toyota ένα σύστημα παραγωγής (Toyota production system), το οποίο υιοθετήθηκε από πολλές βιομηχανίες, καθώς εμπειρείχε φιλοσοφίες, όπως της συνεχούς βελτίωσης (Kaizen), της Ιαπωνικής

φιλοσοφίας των 5S και της συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking). Στη Δύση, αργότερα, αναπτύχθηκαν μέθοδοι στην προσπάθεια αντιμετώπισης της ιαπωνικής κυριαρχίας στον τομέα αυτό, όπως η θεωρία των περιορισμών (Theory Of Constraints - TOC), ο ολοκληρωτικός επανασχεδιασμός (Business Process Reengineering - BPR) και οι διαδικασίες βελτίωσης (Business Process Improvement-BPI), που στην πραγματικότητα είναι ένα σύστημα επανασχεδιασμού με ενσωματωμένη την έννοια της συνεχούς βελτίωσης (BPR και Kaizen) [1].

✓ **Μεθοδολογίες**

Μία έρευνα, που πραγματοποιήθηκε το 2003 από το Ινστιτούτο Απόδοσης των Οργανισμών Παραγωγής (Manufacturing Performance Institute), έδειξε ότι οι βιομηχανίες προκείμενου να βελτιωθούν χρησιμοποιούν :

- Το 35,7% επιλέγει εξειδικευμένη παραγωγή (lean production) και όχι μαζική παραγωγή,
- Το 14,1% ακολουθεί τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,
- Το 7,7% χρησιμοποιεί τη μέθοδο των 6 σίγμα σε συνδυασμό με την εξειδικευμένη παραγωγή (lean and six sigma),
- Το 4,9% επιλέγει τη θεωρία των περιορισμών (Theory Of Constraints-TOC),
- Το 4,6% επιλέγει την ευελιξία,
- Το 3,3% τη μέθοδο των 6 σίγμα,
- Το 1,4% ακολουθεί το σύστημα παραγωγής της Toyota ενώ
- Το 21% δεν ακολουθεί κάποια μεθοδολογία και
- Το 17,2% επιλέγει κάποια άλλη [2].

Το πρόβλημα, δυστυχώς, είναι ότι ακόμα και σήμερα πολλές βιομηχανίες δεν παρουσιάζουν θετική τάση στην απόδοσή τους, καθώς αγνοούν τη σημασία των μετρήσεων απτών στοιχείων και επικεντρώνονται αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Πολλές, άλλωστε, δεν αναγνωρίζουν την αξία των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, καθώς τους «τρομάζει» η γραφειοκρατία και η ιδέα του ελέγχου. Οι βιομηχανίες όμως, είναι από τους πρώτους κλάδους που έχουν ανάγκη την καλή ποιότητα, με μακροπρόθεσμο στόχο την αριστεία.

✓ **Ανάγκη για αριστεία**

Η παγκοσμιοποίηση, η ανοιχτή διακίνηση και αγορά και οι τεχνολογικές εξελίξεις αύξησε την ανταγωνιστικότητα και τις απαιτήσεις των πελατών, ενώ ταυτόχρονα μείωσε τον κύκλο ζωής των προϊόντων. Για να επιβιώσει ένας οργανισμός μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον πρέπει να βελτιωθεί και να γίνει πιο ευέλικτος και διαφοροποιημένος. Για το λόγο αυτό η επιχειρηματική αριστεία έγινε βασικός στρατηγικός στόχος, υιοθετήθηκαν ποικίλα συστήματα για τη βελτίωση του οργανισμού και δόθηκε έμφαση και σε άλλους στόχους εκτός από τους χρηματοοικονομικούς, όπως η ικανοποίηση του πελάτη και του εργαζόμενου [3].

Οι παραδοσιακές μετρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν, ώστε να χρησιμοποιηθούν από μία βιομηχανία, καθώς πολλές από αυτές δεν είναι σχετικές με τους στόχους της παραγωγής, δίνουν την περισσότερη έμφαση σε χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, δεν είναι ευέλικτα και συχνά αποτελούν εμπόδιο για την επίτευξη της αριστείας [3].

✓ **Μετρήσεις**

Συγκεντρώνοντας όλους τους κρίσιμους παράγοντες για τις βιομηχανίες, προκύπτουν 4 βασικές κατηγορίες μετρήσεων: χρόνου, ποιότητας, ευελιξίας και κόστους, που περιλαμβάνουν μετρήσεις, όπως χρόνος παράδοσης, διαθεσιμότητας, συμμόρφωσης στις προδιαγραφές, αριθμός νέων προϊόντων, ποιότητα πρώτων υλών, βιομηχανικά κόστη, τιμή πώλησης, κ.α. [4].

Πιο αναλυτικά οι μετρήσεις που αναφέρονται στην παραγωγή φαίνονται στον πίνακα 1:

Κόστος	Ποιότητα	Ευελιξία	Χρόνος
ΓΒΕ	Φήμη	Γρήγορη προσαρμογή σε αλλαγές	Χρόνος διανομής
Ολικό κόστος παραγωγής	Ικανοποίηση πελατών	Εναλλακτικές εφαρμογές	Χρόνος κύκλου παραγωγής
Άμεσα εργατικά	Αναμενόμενη διάρκεια ζωής	Χρόνος κύκλου παραγωγής	Χρόνος παραλαβής παραγγελίας
Έμμεσα εργατικά	% αποτυχίας	Χρόνος συναρμολόγησης	Χρόνος απόκρισης σε παραγγελίες

Κόστος	Ποιότητα	Ευελιξία	Χρόνος
Σχετικό κόστος εργασίας	Αριθμός παραπόνων	Ευελιξία αλλαγών παρτίδας	Διακίνηση εγγράφων
Υλικά	Ποιότητα προμηθευτών	Μικρότερη οικονομική παρτίδα	Διακίνηση υλικών
Αποθέματα	% συμμόρφωσης	Μέγεθος παραγωγής ανά παρτίδα	Αποστάσεις διανομής
% επιστροφής αποθεμάτων	Σχετική ποιότητα με ανταγωνιστές	Αριθμός κατηγοριών εργασίας	Χρόνος ανάπτυξης νέου προϊόντος
Κόστος σχεδιασμού	% μείωσης β' επεξεργασίας	Δυνατότητα ταυτόχρονης εφαρμογής πολλών διαφορετικών εργασιών	Μέσος όρος χρόνου μεταξύ καινοτομιών
Κόστος ποιότητας	Μέσος χρόνος μεταξύ ελαττωματικών	% προγραμματιζόμενου εξοπλισμού	Αριθμός αλλαγών σε ένα έργο
Κόστος ελαττωματικών	% χωρίς επιδιόρθωση	% πολυδιάστατων μηχανημάτων	Χρόνος από την αναγνώριση της ανάγκης του πελάτη μέχρι τη διανομή
Κόστος β' επεξεργασίας	Ποιότητα πωλητών	Εργασία ανά σταθμό/ συνολική	Χρόνος από τη σύλληψη μιας ιδέα μέχρι την κυκλοφορία στην αγορά
Κόστος ερευνών και ανάπτυξης	Χρόνος λειτουργίας μηχανής	% έγκυρης αλλαγής αποθεμάτων	% έγκυρων παραδόσεων
Γενικά έξοδα	% επιστροφών	% έγκυρης αλλαγής πρώτων υλών	% έγκυρης ολοκλήρωσης παραγγελιών

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1: «ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΥ»

[3]

Πολλοί ερευνητές επεκτείνουν τις 4 αυτές βασικές κατηγορίες σε περισσότερες. Η κατηγοριοποίηση μπορεί να στηριχτεί σε έξι βασικά αποτελέσματα της παραγωγής, που εκτός από την ποιότητα, το κόστος και την ευελιξία περιλαμβάνουν, επίσης, την απόδοση, την καινοτομία και τη διανομή.

Για κάθε κατηγορία υπάρχουν συγκεκριμένες μετρήσεις:

- Απόδοση: αριθμός των προκαθορισμένων και των μη αναμενόμενων χαρακτηριστικών, τιμή μεταπώλησης, αριθμός μηχανικών αλλαγών και μέσος χρόνος μεταξύ δύο αποτυχιών ,
- Καινοτομία: αριθμός νέων προϊόντων σε ένα χρόνο, χρόνος που απαιτείται για νέο σχέδιο, επίπεδο επένδυσης στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, κ.α.,
- Διανομή: χρόνος διανομής, επάρκεια αποθεμάτων, μέσος όρος καθυστερήσεων, ποσοστό έγκυρων παραδόσεων, κ.α. [5].

Μια ακόμα κατηγοριοποίηση των μετρήσεων αναφέρεται σε μετρήσεις που αφορούν περισσότερο τους πελάτες και αυτή είναι:

1. Κόστος,
2. Ποιότητα συμμόρφωσης,
3. Αξιοπιστία διανομής,
4. Ταχύτητα διανομής,
5. Εύρος προϊόντων και
6. Δυνατότητα σχεδιασμού [6].

✓ Το μοντέλο των PPP

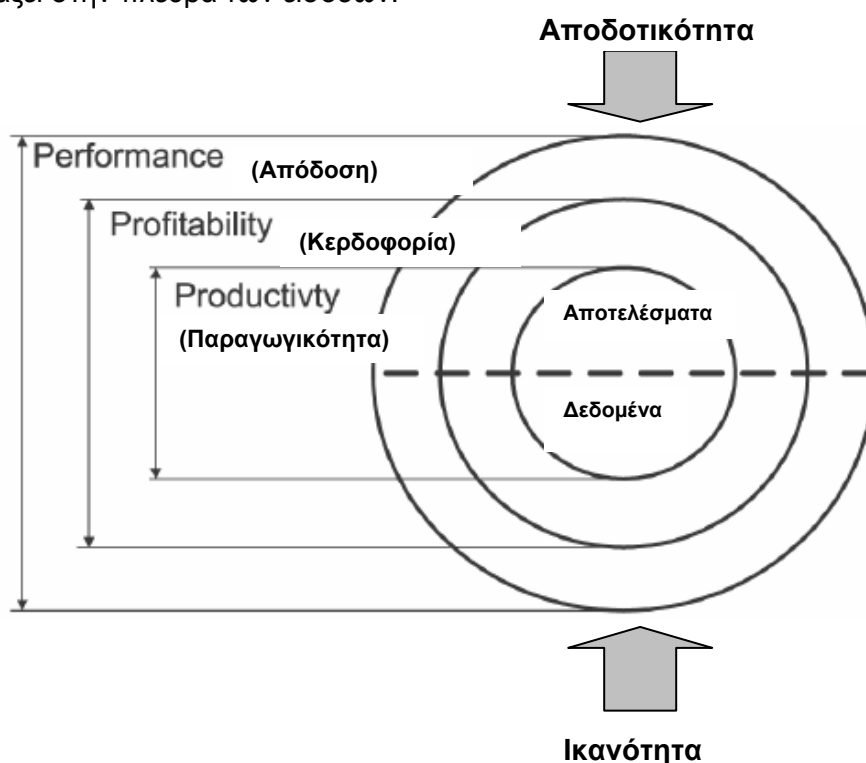
Οι βιομηχανίες χρησιμοποιούν τις μετρήσεις, που αναφέρθηκαν παραπάνω με στόχο την βελτίωση των τριών βασικών διαστάσεων:

- Απόδοση,
- Παραγωγικότητα και
- Κερδοφορία

Η προσέγγιση αυτή είναι γνωστή ως το μοντέλο των PPP (Performance, Productivity, Profitability), από τα αρχικά των λέξεων απόδοση, παραγωγικότητα και κερδοφορία στα Αγγλικά.

Οι τρεις αυτές έννοιες συχνά δεν είναι ξεκάθαρα ορισμένες. Η απόδοση είναι η πιο γενική έννοια, καθώς περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία του οργανισμού, που έχουν επίδραση στην επιτυχία του οργανισμού. Η παραγωγικότητα είναι το κλάσμα αποτελεσμάτων-εξόδων προς δεδομένων-εισόδων (output/input) και αποτελεί πολύ βασικό κριτήριο επιτυχίας για μία βιομηχανία. Τέλος, η κερδοφορία είναι μία πρόσθετη παράμετρος, που βοηθά στην εκτίμηση επιδράσεων, όπως ο πληθωρισμός, οι αλλαγές στην τιμή πώλησης, η υποτίμηση και η επιρροή του νομίσματος, στην πραγματική απόδοση και στις αλλαγές της παραγωγικότητας [1].

Η αποδοτικότητα ορίζεται βάσει της αρχής «κάνε τα σωστά πράγματα» ενώ η ικανότητα βάσει της αρχής «κάνε τα πράγματα σωστά». Το μοντέλο των τριών P, που φαίνεται στο διάγραμμα 7.1, δηλώνει τη σχέση που έχουν οι απόδοση, η κερδοφορία και η παραγωγικότητα με την αποδοτικότητα και την ικανότητα. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.1 και οι τρεις έννοιες μπορούν να οριστούν ως κλάσμα εξόδων προς εισόδων (output/input), η αποδοτικότητα εστιάζει στην πλευρά των αποτελεσμάτων, ώστε να καθρεφτίζει την αξία των πελατών, ενώ η ικανότητα εστιάζει στην πλευρά των εισόδων.



Διάγραμμα 7.1: «Σχέση απόδοσης, κερδοφορίας και παραγωγικότητας με την αποδοτικότητα και την ικανότητα» [1]

✓ Συστήματα μετρήσεων απόδοσης

Όλα τα κύρια συστήματα μέτρησης απόδοσης, που έχουν αναφερθεί, όπως η ΚΣΣ (Balance scorecard) και το ΜΕΑ (EFQM) χρησιμοποιούνται με μεγάλη επιτυχία και στο χώρο της βιομηχανίας. Υπάρχουν, όμως και πολλές αναφορές που χρησιμοποιούνται συστήματα όπως το JIT (Just in Time) ή η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC), που σε συνδυασμό με μοντέλα μέτρησης απόδοσης, όπως η θεωρία των περιορισμών (Theory Of Constraints-TOC) και έχουν πολύ θετικά αποτελέσματα στη διαχείριση της απόδοσης των βιομηχανιών [7,8,9].

✓ Επιβίωση των βιομηχανιών

Η επιβίωση των βιομηχανιών μέσα στην αγορά είναι ζωτικής σημασίας για την κάθε χώρα. Υπάρχουν, όμως, πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση, σε τέτοιο επίπεδο, ώστε να κρίνεται η επιβίωση της βιομηχανίας. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν σε:

- Ποιότητα,
- Μείωση κόστους,
- Χρήση τεχνολογίας, όπως συστήματα πληροφοριών (IS), τεχνολογία πληροφοριών (IT), CIM, κ.α.,
- Ευελιξία και υιοθέτηση συστημάτων που την αφορούν, όπως το FMS (Flexible Manufacturing System),
- Εκμετάλλευση της ανταγωνιστικότητας των οικονομικά δυνατών στοιχείων και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων,
- Διαχείριση των καινοτομιών,
- Διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και απαιτήσεις των συμφεροντούχων,
- Εξειδικευμένη παραγωγή και απομάκρυνση από τη μαζική και
- Μέγεθος, ανάλογα με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η βιομηχανία, όπου ευνοούνται οι μικρές ή οι μεγαλύτερες βιομηχανικές μονάδες [10].

7.1.2 Υπηρεσίες

Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και συνεπώς και της απόδοσής ήταν πάντα δύσκολη διαδικασία, καθώς ήταν επίπονος ο διαχωρισμός και η διαφοροποίηση τους από τα προϊόντα. Υπάρχουν τέσσερις βασικές διαφορές μεταξύ προϊόντων και

υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες είναι άυλες, «καταναλώνονται» αμέσως μόλις «παραχθούν», δεν μεταφέρονται και δεν αποθηκεύονται. Είναι συνεπώς, φυσικό επακόλουθο, οι μετρήσεις που πραγματοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών να διαφέρουν από αυτές που πραγματοποιούν οι βιομηχανίες [11].

Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς που προσφέρουν υπηρεσίες, στην προσπάθεια τους να αποτιμήσουν την απόδοσης τους περιλαμβάνουν μετρήσεις που αφορούν σε οικονομικά αποτελέσματα, διακίνηση των πληροφοριών στο εσωτερικό του οργανισμού, την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών. Οι μετρήσεις απόδοσης στην περίπτωση των υπηρεσιών, ουσιαστικά δεν διαφέρουν από αυτές των προϊόντων, απλά διαφοροποιούνται και προσαρμόζονται στις ανάγκες του οργανισμού [11].

Τα στελέχη των οργανισμών που προσφέρουν υπηρεσίες, πρέπει να αναγνωρίσουν τις βασικές διαφορές του κλάδου τους με τον κλάδο των βιομηχανιών για να μπορέσουν να τους διαχειριστούν καλύτερα και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Η πρώτη βασική διαφορά είναι ότι οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν ένα πολύ μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων, που πρέπει να αναγνωρίζονται κάθε φορά και να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά για κάθε δραστηριότητα.

Η δεύτερη διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η εργασία που αναλαμβάνει ένας εργαζόμενος σε μία υπηρεσία είναι πολυδιάστατη με πολλές υπευθυνότητες, σε αντίθεση με τον εργαζόμενο σε μία βιομηχανία, που εργάζεται σε ένα τμήμα και οι υπευθυνότητές του περιορίζονται μέσα σε αυτό. Στην προσπάθεια καθορισμού μετρήσεων για την απόδοση πρέπει, επομένως, να είναι ξεκάθαρος ο ρόλος του εργαζόμενου μέσα στην υπηρεσία, ώστε να μην δημιουργηθεί σύγχυση.

Μία τρίτη διαφορά είναι ότι οι υπηρεσίες δεν μπορούν να στηριχτούν σε αποθέματα καθώς δεν μεσολαβεί χρόνος μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης. Για την εκτίμηση της απόδοσης, λοιπόν, πρέπει να ληφθεί υπόψη η λεπτομέρεια αυτή και να οργανωθούν πιο ειδικά και συγκεντρωτικά συστήματα μετρήσεων.

Η τέταρτη διαφορά αναφέρεται στη διαφορετικότητα του ανταγωνισμού στους δύο κλάδους. Η ανταγωνιστικότητα στις υπηρεσίες έχει πιο τοπικό χαρακτήρα, καθώς οι υπηρεσίες κατά κύριο λόγο δεν μεταφέρονται. Για το λόγο αυτό τα συστήματα μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να προσαρμοστούν στη διαφορά αυτή και να

αναπτυχθούν έτσι, ώστε να δίνουν περισσότερο έμφαση στην τοπική εικόνα του οργανισμού [12].

Τα γνωστά συστήματα μέτρησης απόδοσης χρησιμοποιούνται με μερικές προσαρμογές και σε αυτόν τον κλάδο.

7.1.3 Οργανισμοί του δημόσιου τομέα

Παρόλο που οι μετρήσεις απόδοσης στο δημόσιο τομέα είναι σχετικά νέα τάση, υπάρχει μεγάλος όγκος βιβλιογραφίας για μετρήσεις απόδοσης, που ξεκίνησαν από τα τέλη του '70. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα διαφέρουν από τους εμπορικούς, ιδιωτικούς. Αρχικά, δεν υπάρχει εστίαση στην μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ δεν υπάρχει γραμμή παραγωγής ώστε να οριστούν ανάλογες μετρήσεις. Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των οργανισμών του δημόσιου τομέα παράγουν εισόδημα από το κράτος και ορισμένους μετόχους. Η μέτρηση της απόδοσης στους οργανισμούς αυτούς θεωρήθηκε, στην αρχή, δύσκολη εάν όχι αδύνατη.

Οι μετρήσεις της απόδοσης εδραιώθηκαν ουσιαστικά στα τέλη της δεκαετίας του '80, αφού προηγήθηκαν πολλές αποτυχημένες απόπειρες το '70. Τα συστήματα που υιοθετήθηκαν, επομένως, είναι πολύ νέα στον τομέα αυτό και χρειάζονται περαιτέρω συζήτηση και έρευνα.

Οι πρώτες προσεγγίσεις αφορούσαν την αξιολόγηση της αξίας του χρήματος κυρίως από εξωτερικούς αξιολογητές. Μέσα από την προσπάθεια αυτή αναπτύχθηκαν πολλές μετρήσεις και δείκτες απόδοσης για τον προσδιορισμό παραδειγμάτων καλής και φτωχής χρήσης των πόρων. Πιο πρόσφατα, αναφέρθηκαν πρότυπα, στα οποία πρέπει να αναφέρονται οι δραστηριότητες του οργανισμού και οι αξιολογήσεις έγιναν με βάση τη συμμόρφωση στα πρότυπα.

Σήμερα, χρησιμοποιούνται συστήματα μετρήσεων απόδοσης, που λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες και προτεραιότητες του δημόσιου τομέα, με μία δυναμική και συστημική προσέγγιση, με στόχο τη διασύνδεση των μετρήσεων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού [13].

✓ **Η θεωρία των τριών E**

Στη δεκαετία του '80 γίνεται αναφορά στη θεωρία των τριών **E**, από τα αρχικά των λέξεων οικονομία, αποδοτικότητα και ικανότητα στα Αγγλικά (**E**conomy, **E**fficiency, **E**ffectiveness). Οι μετρήσεις που αναφέρονται στην οικονομία αναφέρονται σε κόστος, προϋπολογισμό και ανθρώπινο δυναμικό και εξαρτώνται από το είδος του οργανισμού, όπως κόστος ανά μαθητή ή ασθενή, αριθμός εμπλεκόμενων εργαζομένων, κ.α. οποιαδήποτε αλλαγή στα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών επηρεάζει τον παράγοντα οικονομία από την παραπάνω θεωρία των τριών **E**.

Αναφορικά με την ικανότητα πραγματοποιούνται μετρήσεις, όπως αριθμός ασθενών που φιλοξενούνται, μαθητές που βελτίωσαν τη βαθμολογία τους, ποσοστό αστυνομικών υποθέσεις που λύθηκαν, κ.τ.λ. Τέλος, για την μέτρηση της αποδοτικότητας είναι δύσκολο να αντιστοιχιστούν μετρήσεις, καθώς πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες των συμφεροντούχων και σε ένα οργανισμό του δημόσιου τομέα, υπάρχουν πολλές και αντικρουόμενες κατηγορίες συμφεροντούχων. Στη διάσταση αυτή απαιτείται περαιτέρω ανάλυση και για αυτό το λόγο στις αρχές της δεκαετίας του '90 δόθηκε περισσότερη έμφαση σε διαστάσεις όπως η ποιότητα και η ικανοποίηση του καταναλωτή [13, 14].

Μπορούν να αναγνωριστούν τρεις βασικές τάσεις μετρήσεων απόδοσης στη δεκαετία του '90:

1. Η ανάπτυξη συστημάτων μετρήσεων που επιτρέπουν τη σύγκριση με παρόμοιες δραστηριότητες άλλων οργανισμών (συγκριτική αξιολόγηση με συλλόγους, και βραβεία ποιότητας),
2. Προσπάθειες μέτρησης ικανοποίησης του πελάτη (έρευνες, αποτελέσματα από δείκτες, όπως αριθμός παραπόνων, ή και άμεσες μετρήσεις επίδρασης προγραμμάτων στους καταναλωτές) και
3. Μειωμένη εστίαση στην μακροπρόθεσμη επίδραση των προγραμμάτων και κυρίως στην αξιολόγηση των προγραμμάτων αυτών [15].

✓ **Δείκτες απόδοσης και ο ρόλος τους**

Το πρώτο βήμα για την αξιολόγηση είναι ο καθορισμός των δεικτών απόδοσης, οι οποίοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

Εντεταλμένοι και συνδεδεμένοι με τους στόχους, Προδιαγεγραμμένοι, αρνητικοί δείκτες, καθώς είναι εύκολη η αναγνώριση της μη αποδεκτής απόδοσης αλλά είναι δύσκολος ο προσδιορισμός της αποδεκτής και Περιγραφικοί, ένα μεγάλο πλήθος στατιστικών που ορίζει τον ρόλο του κάθε τμήματος και τις υπευθυνότητες του ξεκάθαρα [16].

Η χρήση των δεικτών απόδοσης είναι απαραίτητη, καθώς οι δείκτες:

1. Βοηθούν στη βελτίωση των διαχειριστικών πρακτικών,
2. Αυξάνουν την υπευθυνότητα της διοίκησης,
3. Παρέχουν μία βάση για το σχεδιασμό της πολιτικής και του ελέγχου,
4. Παρέχουν σημαντικές πληροφορίες αναφορικά με την επίτευξη στόχων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού,
5. Παρέχουν, επίσης, πληροφορίες απαραίτητες για την ανασκόπηση της στρατηγικής και των σχεδίων πολιτικής του οργανισμού και
6. Θέτουν τη βάση ενός συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων [16].

Ιδιαίτερα, λοιπόν, στο χώρο του δημοσίου, οι δείκτες αυτοί μπορούν να φανούν πολύ χρήσιμοι, καθώς οι διαφορές από τους εμπορικούς οργανισμούς καθιστούν πολύ δύσκολη τη σωστή αξιολόγηση των οργανισμών αυτών.

✓ **Είδη μετρήσεων στο δημόσιο τομέα**

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω δεν έχουν ως κύριο στόχο την κερδοφορία, καθώς βασική πηγή χρηματοδότησής τους είναι το κράτος. Για το λόγο αυτό πραγματοποιούν δύο είδη μετρήσεων για την απόδοση. Το πρώτο αναφέρεται στην οικονομική και αποδοτική αξιολόγηση. Εάν και κατά πόσο, δηλαδή οι πόροι που προσφέρονται από το κράτος και λιγοστούς μετόχους χρησιμοποιούνται αποδοτικά από τον οργανισμό και παρέχουν ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες και ικανοποιούν τις ανάγκες των συμφεροντούχων.

Υπάρχουν, όμως, και οι μετρήσεις απόδοσης των προγραμμάτων που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί. Η μέτρηση αφορά στο αν τα προγράμματα αυτά είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα και στο κατά πόσο ωφελήθηκε το κοινωνικό σύνολο από αυτά.

Η διοίκηση των δημόσιων οργανισμών είναι παρόμοια με αυτή των ιδιωτικών. Και στην περίπτωση του δημόσιου τομέα είναι απαραίτητη η γνώση της απόδοσης, της σημερινής θέσης του οργανισμού, προκειμένου να υπάρξουν βελτιωτικές ενέργειες. Η πίεση μείωσης των εξόδων ή η αύξηση της ζήτησης μπορούν μόνο να ενεργοποιήσουν ένα σύστημα μετρήσεων απόδοσης, η οργάνωση του, όμως, προϋποθέτει τη δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας και πρέπει να συμπεριληφθεί στον προϋπολογισμό και στις καθημερινές δραστηριότητες του στελέχους κάθε τμήματος.

Οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα πρέπει, επιπλέον, να αναγνωρίσουν ότι οι μετρήσεις απόδοσης είναι απαραίτητες και να τις περιλάβουν στην καθημερινή εργασίας. Μόνο τότε θα μπορέσει ο δημόσιος τομέας να ξεπεράσει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει και να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για μια βελτιωμένη θέση στην αγορά [17].

✓ Πλαίσια μετρήσεων

Τα πιο βασικά πλαίσια μετρήσεων απόδοσης που χρησιμοποιούνται στο δημόσιο τομέα είναι τα ακόλουθα:

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας EFQM, το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά ως ένα βραβείο αριστείας, χρησιμοποιείται, όμως, και ως σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των οργανισμών.

Το Balanced scorecard, που αναπτύχθηκε το 1992, με στόχο να συνδυάσει χρηματοοικονομικές μετρήσεις, όπως η επιστροφή κεφαλαίου με μετρήσεις άυλων στοιχείων, όπως η ικανοποίηση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη,

Το πλαίσιο «Επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό» (Investors in People -IIP), το οποίο είναι ένα πρότυπο και θέτει το επίπεδο των καλών πρακτικών για τη βελτίωση του οργανισμού, μέσω αποδοτικής επένδυσης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, σε πολλές χώρες, η κυβέρνηση είναι υπέρ αυτού του πλαισίου και ήδη εφαρμόζεται στις δημόσιες υπηρεσίες.

Πλαίσια, που αναπτύσσονται και οργανώνονται από τις κυβερνήσεις των διάφορων χωρών, όπως το βραβείο Charter Mark του Ην. Βασιλείου [18], που αναπτύχθηκε από την κυβέρνηση με στόχο την ενθάρρυνση και επιβράβευση της βελτίωσης στο δημόσιο τομέα. Το βραβείο αυτό, εστιάζει στον πελάτη και στην ποιότητα των υπηρεσιών που του προσφέρονται και βασίζεται σε δέκα κριτήρια, που αφορούν στα ποιοτικά πρότυπα, στην προσβασιμότητα, στην αποτελεσματική χρήση των πόρων και στην αντιμετώπιση των παραπόνων.

Συστήματα διοίκησης ποιότητας, όπως το ISO 9000. Το πρότυπο αυτό προσφέρει την ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας, απλού, οικονομικά αποδοτικού και ικανού.

Η συγκριτική αξιολόγηση, που χρησιμοποιείται εδώ και πολλά χρόνια προκειμένου να συλλεχθούν πληροφορίες για τις πρακτικές των ανταγωνιστών ή των καλύτερων στην αγορά. Πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι μπορεί να αποτελέσει σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους αποδοτική μεθοδολογία για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού [18].

7.1.4 Μικροί, μεσαίοι και μεγάλοι οργανισμοί

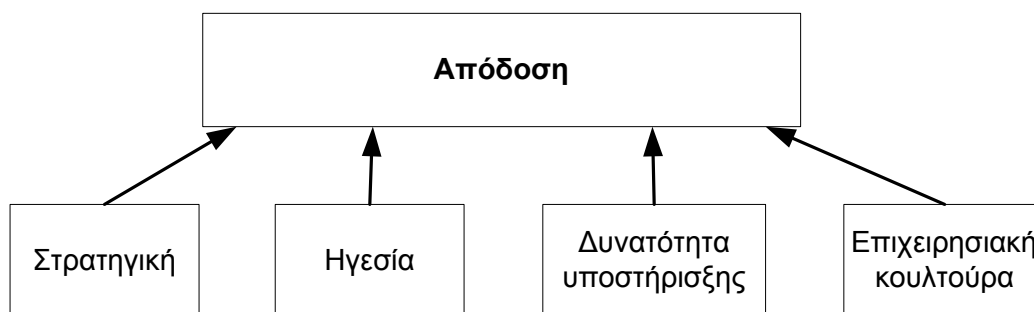
Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την εφαρμογή των συστημάτων απόδοσης είναι το μέγεθος του οργανισμού. Και αυτό έχει να κάνει με το γεγονός ότι οι οργανισμοί διαφέρουν σε πολλά πράγματα, όταν διαφέρει το μέγεθός τους. Διαφέρουν στη δομή, στις διεργασίες, στη νοοτροπία και κουλτούρα, στο ανθρώπινο δυναμικό, στο εύρος των πελατών και των συμφεροντούχων γενικότερα [19].

Συνήθως, όλες οι προσπάθειες εφαρμογής συστημάτων ποιότητας ή συστημάτων μέτρησης απόδοσης γίνονται στους μεγάλους οργανισμούς, που έχουν τους πόρους και τη δυνατότητα να το λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Πράγματι, από έρευνα που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν τα ακόλουθα:

- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν προχωρούν σε υιοθέτηση συστημάτων ποιότητας εκτός ένα δεχτούν εξωτερικές πιέσεις,
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αναγκάστηκαν από εξωτερικούς παράγοντες να ακολουθήσουν τους κανόνες του πρότυπου ISO 9000, το έκαναν μόνο μέχρι την απόκτηση του πιστοποιητικού,
- Οι μικροί οργανισμοί που υιοθέτησαν μοντέλα ποιότητας, όπως το MEA (EFQM) ή το MBNQA, το έκαναν για το βραβείο ή για την αυτό-αξιολόγηση της ωριμότητας του επιπέδου της ποιότητας που ήδη χρησιμοποιούν,
- Ο αριθμός των μικρών επιχειρήσεων που έχει συστήματα ποιότητας είναι πολύ χαμηλός και
- Οι κανονισμοί ποιότητας στις μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται συνήθως ανεπίσημα [20].

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η απόδοση συνδέεται με τέσσερα βασικά στοιχεία: τη στρατηγική, την ηγεσία, την δυναμικότητα υποστήριξης και την επιχειρησιακή

κουλτούρα. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι απλά μικρογραφία των μεγάλων. Αντίθετα, έχουν διαφορετικούς στρατηγικούς στόχους, διαφορετική σύσταση ανθρώπινου δυναμικού και συνεπώς διαφορετική κουλτούρα, λιγότερα επίπεδα διοίκησης και επομένως διαφορετικά συλλ ηγεσίας και άλλη υποστήριξη. Οι μετρήσεις, συνεπώς, της απόδοσης οφείλουν να είναι προσαρμοσμένες στα νέα δεδομένα, προκειμένου να παρουσιάσουν μια αντικειμενική εικόνα του μικρομεσαίου οργανισμού.



Διάγραμμα 7.2: «Σχέση απόδοσης με τέσσερα βασικά στοιχεία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις» [21]

Οι πιο βασικοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, με βάση τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, στους οποίους, άλλωστε, στηρίζονται και οι μετρήσεις απόδοσης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθοι:

1. Ηγεσία,
2. Σύστημα συνεχούς βελτίωσης,
3. Εκπαίδευση,
4. Διοίκηση ποιότητας των προμηθευτών,
5. Συστήματα και διεργασίες,
6. Μετρήσεις και ανάδραση,
7. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού,
8. Εργαλεία και τεχνικές βελτίωσης,
9. Πόροι και
10. Εργασιακό περιβάλλον και κουλτούρα [22,23].

Τα συστήματα μετρήσεων απόδοσης, που απευθύνονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να είναι απλά, ευέλικτα, χαμηλού κόστους και να περικλείουν

μετρήσεις που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

7.1.5 Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

Μία πολύ ξεχωριστή κατηγορία, αναφορικά με το όραμα, την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους, αποτελούν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Η ιδιαιτερότητα της κατηγορίας αυτής βασίζεται στο γεγονός ότι οι μετρήσεις απόδοσης που πραγματοποιούνται δεν αφορούν σε οικονομικά αποτελέσματα, καθώς τα έσοδα και η κερδοφορία δεν περιλαμβάνονται στους στόχους των οργανισμών αυτών. Η μέτρηση της απόδοσης τους κρίνεται, παρόλα αυτά, απαραίτητη και για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται κατάλληλα προσαρμοσμένα συστήματα μέτρησης της απόδοσης. Η παρουσίαση των συστημάτων μέτρησης απόδοσης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, καθώς και ο τρόπος εφαρμογής τους αποτελεί αντικείμενο του επόμενου κεφαλαίου (κεφάλαιο 8) της διπλωματικής αυτής εργασίας.

7.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πολλοί ερευνητές αναφέρουν, πως τα συστήματα μετρήσεων απόδοσης καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία υιοθέτησης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό. Πράγματι, εάν οι μετρήσεις απόδοσης και τα συστήματα δεν προσαρμοστούν με τη στρατηγική του οργανισμού και δεν ευθυγραμμιστούν με τους στόχους και τις επιδιώξεις του, τότε μπορεί να αποτελέσουν βασικό εμπόδιο για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στον οργανισμό. Αναφέρεται, επίσης, ότι οι παραδοσιακές μετρήσεις για τα οικονομικά αποτελέσματα και η εστίαση μόνο σε αυτές, μπορεί να είναι επιζήμιες για τη βελτίωση των συστημάτων ποιότητας του οργανισμού. Οι μετρήσεις που βασίζονται στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ είναι απαραίτητοι για τον οργανισμό, καθώς:

- Δεν διαχειρίζεται κανείς εύκολα στοιχεία που δεν έχουν μετρηθεί,
- Καθορίζουν τις περιοχές προς βελτίωση,
- Παρέχουν σύστημα μέτρησης και της προσωπικής απόδοσης των εργαζομένων και των στελεχών
- Προσδιορίζουν το ύψος του κόστους ποιότητας,
- Καθορίζουν πρότυπα με τα οποία συγκρίνεται η απόδοση του οργανισμού και

- Συμβαδίζουν με τη στρατηγική του οργανισμού [24].

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία ολοκληρωμένη φιλοσοφία και ένα σύνολο πρακτικών που εστιάζουν στη συνεχόμενη βελτίωση, στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, στη μείωση της εργασίας, τη μακροπρόθεσμη συλλογική, στην αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων και της ομαδικής εργασίας, στον επανασχεδιασμό των διεργασιών, στην ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση και στις συνεχόμενες μετρήσεις. Από την άλλη πλευρά η μέτρηση της απόδοσης είναι η διαδικασία ποσοτικοποίησης όλων των παραπάνω στοιχείων. Τόσο η ΔΟΠ όσο και τα συστήματα μετρήσεων απόδοσης μπορούν να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό προσδίδοντάς τους οικονομική αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο συνδυασμός τους δε, σε ολοκληρωμένα συστήματα αξιολόγησης, όπως είναι τα βραβεία ποιότητας, αποδεικνύεται ότι έχει πολύ θετικά αποτελέσματα.

Οι αρχές της ΔΟΠ, που μετατρέπονται σε μετρήσεις στα συστήματα αυτό-αξιολόγησης, αφορούν στην ηγεσία και τη συνέπεια στους στόχους, στη πελατοκεντρική προσέγγιση, τη διαχείριση μέσω διεργασιών, τη συμμετοχή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη συνεχή βελτίωση [25].

Πολλές φορές, όμως, οι οργανισμοί δεν καταφέρνουν να αναπτύξουν συστήματα μετρήσεων απόδοσης που να υποστηρίζουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Αυτό μπορεί να οφείλεται:

- Στην αποτυχία του προσδιορισμού της απόδοσης σε λειτουργικό επίπεδο,
- Στην αποτυχημένη διασύνδεση των μετρήσεων με τις διεργασίες,
- Στην αδυναμία εντοπισμού των ορίων μιας διεργασίας,
- Στη δημιουργία δυσνόητων ή δύσχρηστων μετρήσεων,
- Στη δυσκολία διαχωρισμού μεταξύ των μετρήσεων ελέγχου και των βελτιωτικών μετρήσεων,
- Στις λάθος μετρήσεις,
- Στην παρεξήγηση ή μη κατανόηση των αποτελεσμάτων από τα στελέχη,
- Στον φόβο διαστρέβλωσης των προτεραιοτήτων της απόδοσης,
- Στην ανησυχία για αποτελέσματα χαμηλής απόδοσης και
- Στην ανησυχία για μείωση της αυτονομίας [24].

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2004, έδειξε ότι σε μικρό ποσοστό οι οργανισμοί κατά φέρνουν να αναπτύξουν σύστημα μετρήσεων απόδοσης βασισμένο στις αρχές

της ΔΟΠ, ενώ ο τρόπος διοίκησης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, πολύ βασικής αρχής της ΔΟΠ, ελάχιστα έχει αλλάξει τις τελευταίες δεκαετίες. Παρόλα αυτά τα μηνύματα για το μέλλον είναι αισιόδοξα και προβλέπεται ότι ο αριθμός των επιτυχημένων οργανισμών θα αυξηθεί, καθώς όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται η αξία της ποιότητας και της αξιολόγησης της απόδοσης [26].

7.3 ΚΛΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Η δημιουργία κλάδων είναι ένα φαινόμενο που ξεκινά από πολύ παλιά. Η ανάγκη για δημιουργία κοινής πολιτικής και κανόνων οδήγησε τους οργανισμούς να οργανώνονται σε κλάδους.

7.3.1 Ορισμός του κλάδου

Οι κλάδοι είναι γεωγραφικές συγκεντρώσεις οργανισμών που συνδέονται μεταξύ τους, λόγω κοινών χαρακτηριστικών (είδος, μέγεθος, στόχοι). Οι κλάδοι, συχνά, περικλείουν και οργανισμούς που συνδέονται με άλλους τρόπους και είναι πολύ σημαντικοί για τον ανταγωνισμό. Αυτοί οι οργανισμοί μπορεί να είναι βασικοί προμηθευτές πρώτων υλών, εξοπλισμού και υπηρεσιών ή και οργανισμοί που παρέχουν ειδικευμένη υποδομή. Σε κλάδους, πολλές φορές, παρατηρείται να συμμετέχουν και οι παραγωγοί των υλικών, αντιπροσωπευτικοί πελάτες, ή και οργανισμοί που σχετίζονται λόγω όμοιων ικανοτήτων, τεχνολογίας ή παρόμοιων εισαγωγών (πόρων, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, κ.α.). Τέλος, πολλοί κλάδοι περικλείουν κυβερνητικά ή άλλα ιδρύματα, όπως πανεπιστήμια, τοπικές οργανώσεις, συμβουλευτικές εταιρείες, καθώς αυτά προσφέρουν εκπαίδευση, πληροφορίες, ερευνητικές δυνατότητες και τεχνική υποστήριξη [27].

Ο διαχωρισμός των οργανισμών δεν είναι εύκολος, καθώς τα κριτήρια είναι αυστηρά και πολλοί οργανισμοί μπορούν να ενταχθούν σε περισσότερους από έναν κλάδο. Η διαδικασία κατάταξης των οργανισμών σε κλάδους ονομάζεται κλαδική ανάλυση [28]. Σήμερα, έχουν δημιουργηθεί αλγοριθμικές φόρμες, που εισάγοντας σαν δεδομένα τις απαιτήσεις του κλάδου και τους υπάρχοντες οργανισμούς στη γεωγραφική περιοχή, στην οποία αναφέρεται, γίνεται η κλαδική ανάλυση και τα αποτελέσματα είναι σε μεγάλο βαθμό ακριβή και αντικειμενικά [29].

7.3.2 Πλεονεκτήματα κλάδων

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται σε έναν οργανισμό από τη συμμετοχή τους σε έναν κλάδο είναι πολλά. Αρχικά, οι κλάδοι έχουν μεγάλη επίδραση στην εξέλιξη του ανταγωνισμού. Ο σύγχρονος ανταγωνισμός αναφέρεται στην παραγωγικότητα, την απόδοση και την κερδοφορία, πέρα από τη διαφοροποίηση και την βελτιωμένη ποιότητα. Η ύπαρξη κλάδων επηρεάζει τις τρεις διαστάσεις του σημερινού ανταγωνισμού με τρεις τρόπους:

- Με την παρακίνηση των οργανισμών για αύξηση της παραγωγικότητάς τους,
- Με την υποκίνηση για καινοτομίες και νεωτερισμούς με στόχο τη διαφοροποίηση και
- Με την παρακίνηση και για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες [27].

Και όλα αυτά είναι πιο εύκολα μέσα σε έναν κλάδο, καθώς υπάρχει διακίνηση πληροφοριών και δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης.

Ένα δεύτερο βασικό πλεονέκτημα, επομένως είναι η διακίνηση πληροφοριών και γνώσης. Η διακίνηση της γνώσης μεταξύ των μελών ενός κλάδου μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομικές λύσεις και συνεπώς σε συνεχόμενη βελτίωση των δραστηριοτήτων και της προσφερόμενης ποιότητας [30].

Τα μέλη των κλάδων έχουν ως κύριο στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους και αυτό το πετυχαίνουν μόνο αν μπορούν να ποσοτικοποιήσουν όλες τις κρίσιμες δραστηριότητες του οργανισμού και στη συνέχεια να διαχειριστούν αποδοτικά τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι διάφοροι κλάδοι των οργανισμών, χρησιμοποιούν, ειδικά διαμορφωμένα στις δικές τους ανάγκες, πλαίσια μετρήσεων με στόχο την αυτό-αξιολόγηση τους.

Η διαχείριση γνώσης και η αποδοτική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι, άλλωστε, δύο από τα βασικά στοιχεία ενός οργανισμού, που βελτιώνεται μέσω των μετρήσεων της απόδοσης και πόσος μάλλον μέσα σε ένα κλάδο, όπου η διακίνηση πληροφοριών είναι τόσο έντονη μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης. Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης, επομένως, γίνονται πιο αποδοτικά εργαλεία για τους κλάδους και βοηθούν τα μέλη τους να αντεπεξέλθουν και να επιβιώσουν στον τόσο έντονο, σύγχρονο ανταγωνισμό.

7.3.3 Προβλήματα που δημιουργούνται και προτεινόμενες λύσεις

Η δημιουργία κλάδων, όμως, δημιουργεί πολλά προβλήματα σε μικρούς οργανισμούς και σε οργανισμούς που δεν ανήκουν σε κλάδους λόγω γεωγραφικής θέσης. Οι οργανισμοί αυτοί δεν έχουν τις βασικές απαιτήσεις ή την εμπειρία αλλά και τους απαιτούμενους πόρους, τα κεφάλαια και ικανοποιητικό αριθμό πελατών, ώστε να είναι εφικτή η κατάταξή τους σε κλάδο [31].

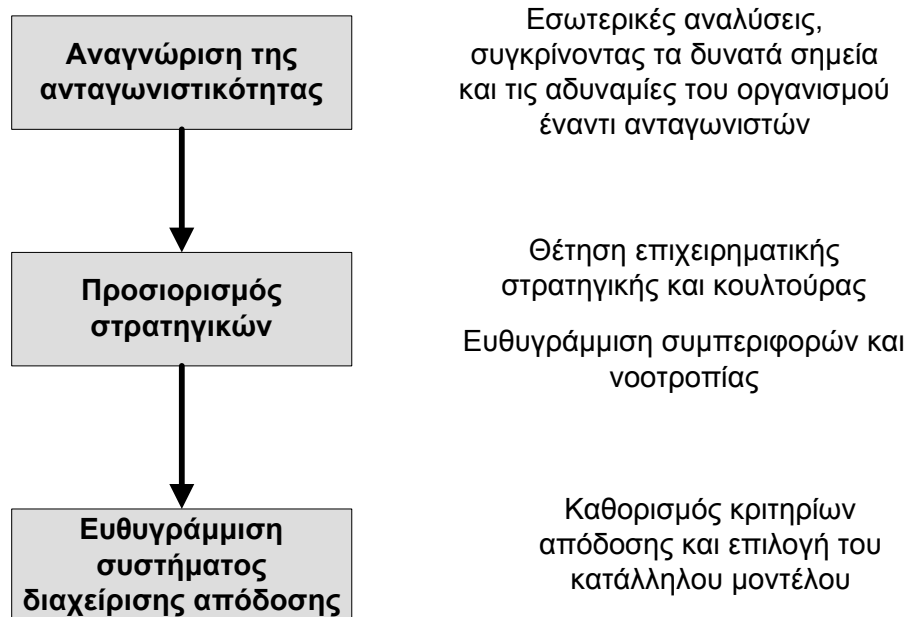
Οι οργανισμοί για να αντιμετωπίσουν τέτοιου είδους προβλήματα οφείλουν να εκπαιδεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, να υιοθετήσουν συστήματα ποιότητας, να συμμορφωθούν με διεθνή πρότυπα, να δημιουργήσουν συνεργασίες ή συγχωνεύσεις και να στηρίζουν καινοτομικές προσπάθειες [31].

7.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Ο κύκλος ζωής των οργανισμών μέσα στην αγορά αποτελείται από 5 στάδια:

- **Δημιουργία.** Στο στάδιο αυτό ο οργανισμός κάνει τα πρώτα βασικά σχέδια, αναγνωρίζει τους πιθανούς πελάτες του,
- **Επιβίωση.** Εάν ο οργανισμός καταφέρει να επιβιώσει στον ανταγωνισμό, αναπτύσσεται, δημιουργεί τη δομή του, και καθορίζει τα βασικά του πλεονεκτήματα που τον διαφοροποιούν,
- **Ακμή ή ωριμότητα.** Στη φάση αυτή ο οργανισμός αναπτύσσεται και εξελίσσεται. Στο στάδιο αυτό σημειώνεται η μεγαλύτερη απόδοση και κερδοφορία,
- **Ανανέωση.** Το στάδιο της ανανέωσης ακολουθεί αυτό της ωριμότητας, όταν ο οργανισμός κάνει προσπάθειες να ανακτήσει τις δυνάμεις του. Στη φάση αυτή δίνονται έμφαση κυρίως στις καινοτομίες και στους νεωτερισμούς και
- **Παρακμή.** Είναι το τελευταίο στάδιο της ζωής του οργανισμού. Το μερίδιο αγοράς είναι πολύ μικρό και η επιβίωση του οργανισμού είναι αβέβαιη [32].

Υπάρχουν αναφορές σε μετρήσεις που πραγματοποιούνται σε κάθε στάδιο της ζωής του οργανισμού, που όμως, διαφέρουν, καθώς διαφέρουν και οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού. Η διαδικασία που ακολουθείται σε κάθε στάδιο για την επιλογή των κατάλληλων μετρήσεων φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 7.3: «Η διεργασία της διαχείρισης απόδοσης» [33]

Οι αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης απόδοσης με βάση την ηλικία του οργανισμού (έναρξη, ανάπτυξη και ωριμότητα) στα τρία στάδια της διεργασίας της διαχείρισης απόδοσης περικλείονται στον ακόλουθο πίνακα:

Αναγνώριση ανταγωνιστικότητας	Δυνατά σημεία και αδυναμίες	Έναρξη	Ανάπτυξη	Ωριμότητα
		<u>Αδύναμη</u>	<u>Δυνατή</u>	<u>Σταθερή</u>
Προσδιορισμός στρατηγικών	Επιχειρησιακή κουλτούρα και στρατηγική Ευθυγράμμιση συμπεριφορών και νοοτροπίας	Δημιουργία αξίας Εξερεύνηση, καινοτομίες, ρίσκα και μακροπρόθεσμη συλλογική	Συσσώρευση αξίας Εξερεύνηση, ευέλικτες συνεργασίες και βραχυπρόθεσμη συλλογική	Διατήρηση αξίας Αποτελεσματικότητα και αποτελέσματα χαμηλού ρίσκου

Αναγνώριση ανταγωνιστικότητας	Δυνατά σημεία και αδυναμίες	Έναρξη	Ανάπτυξη	Ωριμότητα
		<u>Αδύναμη</u>	<u>Δυνατή</u>	<u>Σταθερή</u>
Ευθυγράμμιση συστημάτων διαχείρισης απόδοσης	Κριτήρια απόδοσης Προτεραιότητα δεδομένων Επιλογή μοντέλου	Εμφανής ικανότητα, Χαμηλή αμφιβολία, Επιλογή βάσει αναγκών	Συμπεριφορά Σχετικά υψηλή αμφιβολία, Επιλογή βάσει αναγκών	Αποτελέσματα, Χαμηλή αμφιβολία, Επιλογή βάσει αναγκών

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2: «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ» [33]

Όπως φαίνεται στον πίνακα η αναγνώριση της ανταγωνιστικότητας ξεκινά αδύναμη στο πρώτο στάδιο, δυναμώνει στη φάση της ανάπτυξης και στη συνέχεια σταθεροποιείται στους ώριμους οργανισμούς.

Βασικό στοιχείο αποτελεί και η εξέλιξη της αξίας. Στο πρώτο στάδιο δημιουργείται, στο δεύτερο συσσωρεύεται, ενώ στο τρίτο γίνεται προσπάθεια διατήρησής της. Είναι αναμενόμενο στα πρώτα στάδια της ζωής του, άλλωστε, ο οργανισμός να παίρνει περισσότερα ρίσκα και να είναι πιο ευέλικτος στις αποφάσεις του, ενώ στη φάση της ωριμότητας στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα των στρατηγικών του και σε αποτελέσματα χαμηλού ρίσκου.

Τα κριτήρια απόδοσης στο πρώτο στάδιο είναι η ικανότητα, στην ανάπτυξη συμμετέχει και η συμπεριφορά και η νοοτροπία των εργαζόμενων, ενώ η απόδοση στη φάση της ωριμότητας καθορίζεται από τα αποτελέσματα. Τέλος, η επιλογή του μοντέλου αξιολόγησης γίνεται με βάση των αναγκών του οργανισμού σε κάθε φάση και ανάλογα με την ικανότητα του να το εφαρμόσει (σύσταση ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογικό επίπεδο, εκπαίδευση, κ.α.) [33].

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. T. Grünberg, "*Performance Improvement, Towards a method for finding and prioritizing potential performance improvement areas in manufacturing operations*", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 1, 2004, pp. 52-71
2. "*2003 Census of Manufacturers*," IndustryWeek, Manufacturing Performance Institute, 2003
3. G. Manoochehri, "*The road to manufacturing Excellence*", Industrial Management, March-April 1999, pp. 7-13
4. Andy Neely, Mike Gregory and Ken Platts, "*Performance measurement system design, A literature review and research agenda*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15, No. 4, 1995, pp. 80-116
5. H'ng Gaik Chin, Muhamad Zameri Mat Saman, "*Proposed analysis of performance measurement for a production system*", Business Process Management Journal, Vol. 10, No. 5, 2004, pp. 570-583
6. C. Bozarth and J. McCreery, "*A longitudinal study of the impact of market requirements focus on manufacturing performance*", International Journal of Production Research, 2001, Vol. 39, No. 14, pp.3237± 3252
7. M. C. Gupta, S. J. Baxendale & P. S. Raju, "*Integrating ABM/TOC approaches for performance improvement: a framework and application*", International Journal of Production Research, 2002, VOL. 40, NO. 14, pp. 3225-3251
8. C. D. Ittner, W. N. Lanen, D. F. Larcker, "*The Association Between Activity-Based Costing and Manufacturing Performance*", Journal of Accounting Research, Vol. 40, No. 3, June 2002, pp. 711-726
9. M. L. SALE and R. A. INMAN, "*Survey-based comparison of performance and change in performance of firms using traditional manufacturing, JIT and TOC*", International Journal of Production Research, 2003, Vol. 41, No. 4, pp. 829–844

10. Xiaohong Li and D. J. Hamblin, "*The impact of performance and practice factors on UK manufacturing companies' survival*", International Journal of Production Research, 2003, Vol. 41, No. 5, pp. 963–979
11. J. R. Mervin, "*History and measurement in the service sector, a review*", Review of Income and Wealth, series 41, No. 4, December 1995, pp.481-494
12. M. van Biema & B. Greenwald, "*Managing our way to higher service-sector productivity*", Harvard Business review, July-August 1997, pp. 87-95
13. Tony Boland and Alan Fowler, "*A systems perspective of performance management in public sector organisations*", The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, No. 5, 2000, pp. 417-446.
14. S. Modell, "*Performance Measurement Myths in the Public Sector: a Research Note*", Financial Accountability & Management, Vol. 20, No. 1, February 2004, pp. 4267–4424
15. Alexander Kouzmin, Elke LoÈffler and Helmut Klages, Nada Korac-Kakabadse, "*Benchmarking and performance measurement in public sectors - Towards learning for agency Effectiveness*", The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, No. 2, 1999, pp. 121-144
16. Peter Jackson, "*The Management of Performance in the Public Sector*", Public Money & Management, Winter 1988, pp.11-16
17. Allen Faucett and Brian H. Kleiner, "*New Developments in Performance Measures of Public Programmes*", International Journal of Public Sector Management, Vol. 7, No. 3, 1994, pp. 63-70
18. Rodney McAdam & Robbie Saulters, "*Quality measurement frameworks in the public sector*", Total Quality Management, VOL. 11, NO. 4/5&6, 2000, pp. S652± S656
19. Abby Ghobadian and David Gallear, "*TQM and organization size*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 2, 1997, pp. 121-163.

20. Jorn Sturkenboom, Ton van der Wiele & Alan Brown, "*An action-oriented approach to quality management self-assessment in small and medium-sized enterprises*", Total Quality Management, VOL. 12, NO. 2, 2001, pp. 231± 246
21. Nicholas O'Regan and Abby Ghobadian, "*Short- and long-term performance in manufacturing SMEs Different targets*", different drivers, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 5, 2004, pp. 405-424
22. Sha' ri Mohd Yusof & Elaine M. Aspinwall, "*Critical success factors in small and medium enterprises: survey results*", Total Quality Management, VOL. 11, NOS. 4/5&6, 2000, S448± S462
23. S. Mohd Yusof & E. Aspinwall, "*Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises*", Total Quality Management, VOL. 10, NOS 4&5, 1999, S803± S809
24. D. Sinclair & M. Zairi, "*Performance measurement: a critical analysis of the literature with respect to total quality management*", International Journal of Management Reviews, Vol. 2, Issue 2, 2000, pp.145-168
25. Kit-Fai Pun, "*Development of an integrated total quality management and performance measurement system for self-assessment: A method*", Total Quality Management, VOL. 13, NO. 6, 2002, pp.759- 777
26. E. Soltani, R.B. van der Meer & J. Gennard and M.T. Williams, "*Have TQM organisations adjusted their performance management (appraisal) systems? A study of UK-based TQM-driven organisations*", The TQM Magazine, Volume 16, Number 6, 2004, pp. 403-417
27. M. Porter, "*Clusters and the new economics of Competition*", Harvard Business Review, November-December 1998, pp. 77-90
28. J. Saunders, "*Cluster Analysis*", Journal of Marketing Management, 1994, Vol. 10, pp.13-28
29. R.J. Kuo, K. Chang, S. Y. Chien, "*Integration of self-organizing features maps and genetic-algorithmic-based clustering method for market segmentation*", Journal of

organizational Computing and electronic commerce, Vol. 14, No. 1, 2004, pp.43-60

30. S. Tallman, M. Jekkins, N. Henry & S. Pinch, "*Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage*", Academy of Management Review, 2004, Vol. 29, No. 2, pp. 258–271
31. S. A. ROSENFELD, "*Expanding Opportunities: Cluster Strategies That Reach More People and More Places*", European Planning Studies, Vol. 11, No. 4, 2003, pp. 359-377
32. D. L. Lester, J. A. Parnell & S. Carraher, "*Organizational Life cycle: a five-stage empiricl scale*", The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11, No. 4, 2003, pp.339-354
33. Hai-Ming Chen & Tung-Sheng Kuo, "*Performance appraisal across organizational life cycles*", Human Systems Management, Vol. 23, 2004, pp. 227–233 227

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ: ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

8.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι οργανισμοί που η αποστολή και ο λόγος ίδρυσής τους δεν είναι το κέρδος, καθώς δεν είναι εμπορικοί οργανισμοί [1]. Η βιβλιογραφία αναφέρεται σε τρεις τύπους μη κερδοσκοπικών οργανισμών, φιλανθρωπικά ιδρύματα, ιδρύματα δωρεών και συνεταιριστικές ενώσεις. Οι οργανισμοί αυτοί σε πολλές χώρες του κόσμου έχουν μεγάλο μερίδιο. Πράγματι, πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αποτελούν το 6% των οργανισμών των Η.Π.Α και το 7,1% της απασχόλησης είναι η εθελοντική εργασία [2]. Παρόμοιες έρευνες πραγματοποιήθηκαν και σε χώρες της Ευρώπης και της Ασίας με παρόμοια αποτελέσματα [3]:

	% απασχόλησης	%ΑΕΠ
Ουγγαρία	0,8	1,2
Ιταλία	1,8	2,0
Γερμανία	3,1	3,7
Ην. Βασίλειο	4,0	4,8
Γαλλία	4,2	3,3
Ιαπωνία	2,5	3,2

✓ Πελάτες των μη κερδοσκοπικών οργανισμών

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν έχουν στόχο την κερδοφορία, όμως, στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών τους. Σημασία για τους οργανισμούς έχουν τόσο οι τελικοί πελάτες όσο και οι ενδιάμεσοι. Το σύνολο των πελατών των μη κερδοσκοπικών οργανισμών φαίνεται στον πίνακα 1.

Οι ευεργετούμενοι είναι οι κατηγορία των πελατών, που δέχεται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός και επωφελείται από αυτά. Με τον όρο «υποστηρικτές» αναφέρονται όλοι οι πελάτες των μη κερδοσκοπικών οργανισμών που παρέχουν τους πόρους. Η μεγαλύτερη προσφορά πόρων γίνεται από τους χρηματοδότες. Αλλά υπάρχουν και άλλοι που πληρώνουν κάποιο είδος συνδρομής, προκειμένου να επιβιώνει ο οργανισμός. Αυτοί οι πελάτες μπορεί να είναι η κυβέρνηση, οικογένειες, οι δήμοι και οι κοινότητες. Για να επικοινωνήσουν με τους

υποστηρικτές οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί χρειάζονται τα στελέχη εμπορικών επιχειρήσεων [4].

Οι συμφεροντούχοι είναι η τρίτη κατηγορία πελατών των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, που μπορεί να είναι μικρό το ποσοστό της έχει ,όμως, μεγάλη επίδραση στον οργανισμό. Τέλος, οι ρυθμιστές είναι η τέταρτη κατηγορία πελατών. Η ομάδα αυτή των πελατών πραγματοποιεί ελέγχους, σε όχι και τόσο συχνή βάση γι να διαπιστωθεί η συμμόρφωση του οργανισμού στους κανονισμούς και τους νόμους της κάθε χώρας [4].

Ευεργετούμενοι	Υποστηρικτές	Συμφεροντούχοι	Ρυθμιστές-ελεγκτές
Άμεσοι			
Πελάτες	Χρηματοδότες	Προσωπικό	Επιτροπή φιλανθρωπιών
Μαθητές	Εθελοντές ευεργέτες	Αντιπρόσωποι ευεργετούμενων	Κυβερνητικοί ελεγκτές
Ασθενείς	Εθελοντές εργαζόμενοι	Μέλη κοινότητας	Εφοριακοί
Χρήστες	Προμηθευτές		Τοπική κοινότητα
Μέλη	Συνήγοροι		
Κοινό			
Ενδιάμεσοι			
Κυβερνητικοί αξιολογητές	Θρησκευτικοί ηγέτες	Προϊστάμενος προσωπικού	Τοπικοί εκπρόσωποι
Κυβερνητικοί προμηθευτές	Ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων	Εκπρόσωποι σωματείων Πρόεδροι κοινοτικών ή δημοτικών συμβουλίων	
Κοινοτικοί χορηγοί	Καρτέλ προμηθευτών		
Οικογενειακοί προμηθευτές	Νομικοί ηγέτες		
Μη κερδοσκοπικοί αξιολογητές			

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1: « ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ» [4]

8.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Ο διαχωρισμός των κλάδων σε τρεις, δημόσιος, εμπορικός και μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι ο ποιο κοινός και δημοφιλής, στην ανάλυση της σύγχρονης πραγματικότητας [5]. Πολλοί αναλυτές βρίσουν ομοιότητες στους κλάδους, άλλοι βασικές διαφορές και άλλοι υποστηρίζουν ότι όσες διαφορές και να παρουσιάζουν, είναι σχεδόν όμοιοι.

8.2.1 Διαφορές

Οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πολλές αλλαγές, εντόπισαν τους βασικούς παράγοντες που τους διαφοροποιούν. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν στην αγορά, τα έσοδα, τους περιορισμούς και την κυβερνητική επιρροή, τη χρήση, το πλαίσιο της επίδρασης, την ιδιοκτησία, τους στρατηγικούς στόχους, τις απαιτήσεις απόδοσης, τα κίνητρα και τα όρια της εξουσίας.

Πολλές από τις διαφορές είναι σημαντικές, όπως η διαφορά στους στόχους και το επίπεδο εμπλοκής της κυβέρνησης, ή οι περιορισμοί και το επίπεδο ιδιοκτησίας. Άλλες πάλι διαφορές δεν θεωρούνται τόσο σημαντικές. Για παράδειγμα και στους τρεις κλάδους, ενώ μπορεί τα επίπεδα ή τα στυλ διοίκησης να διαφέρουν, τα ανώτατα στελέχη είναι αυτά που λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις. Το είδος ή το εύρος των πελατών μπορεί, επίσης να διαφέρει, καθώς απευθύνονται και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές, ο κύριος στόχων, όμως, όλων των οργανισμών είναι η ικανοποίηση του πελάτη, προκειμένου να πραγματοποιήσουν την αποστολή τους και να καταφέρουν να επιβιώσουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο [7].

8.2.2 Ομοιότητες

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί είναι σχετικά όμοιος. Ανεξάρτητα σε ποιο κλάδο ανήκει ένας οργανισμός, για παράδειγμα, χρειάζεται δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων, στις μεν κερδοσκοπικές για την αξιολόγηση και βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, για της μη κερδοσκοπικές για τη βελτίωση της απόδοσης, που συνεπάγεται προσέλκυση δωρητών και ευεργετών.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ακόμα κοινό σημείο. Ανεξάρτητα με τη σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού, τη θέση ή τις υπευθυνότητες του εργαζόμενου είναι απαραίτητη η αναγνώριση της προσφοράς του και η ανταμοιβή του με ανάλογα μέσα.

Οι κοινές δραστηριότητες των τριών κλάδων φαίνονται παρακάτω:

Οικονομικές και ελεγκτικές δραστηριότητες

Προετοιμασία προϋπολογισμού,
Καταγραφή καθημερινών συναλλαγών,
Τακτοποίηση λογαριασμών,
Μηνιαίο κλείσιμο λογιστικών βιβλίων,
Προετοιμασία περιοδικών και ετήσιων οικονομικών αναφορών και
Ετήσιος έλεγχος λογιστικών βιβλίων

Δραστηριότητες αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό

Πρόσληψη εργαζόμενων,
Εκπαίδευση εργαζομένων,
Παροχή συμβουλών και πληροφοριών αναφορικά με θέματα μέτρησης απόδοσης
και
Απολύσεις εργαζομένων

Τεχνολογία πληροφοριών

Διαχείριση δικτύων υπολογιστών,
Δημιουργία εφεδρικών αρχείων ασφάλειας,
Προμήθεια λειτουργικών συστημάτων και ηλεκτρονικών υπολογιστών,
Εγκατάσταση λογισμικού και
Διατήρηση και συντήρηση του πληροφοριακού συστήματος

Γενικές δραστηριότητες

Επιλογή προμηθευτών,
Διακανονισμοί ταξιδιών,
Τήρηση χρονοδιαγράμματος και
Συντήρηση των κτιρίων υπηρεσιών

Όπως φαίνεται και από την παραπάνω ανάλυση των διαφορών και των ομοιοτήτων των μη κερδοσκοπικών οργανισμών με τους δημόσιους και ιδιωτικούς, γίνεται φανερή η ανάγκη διεξαγωγής μετρήσεων και στον κλάδο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών [6].

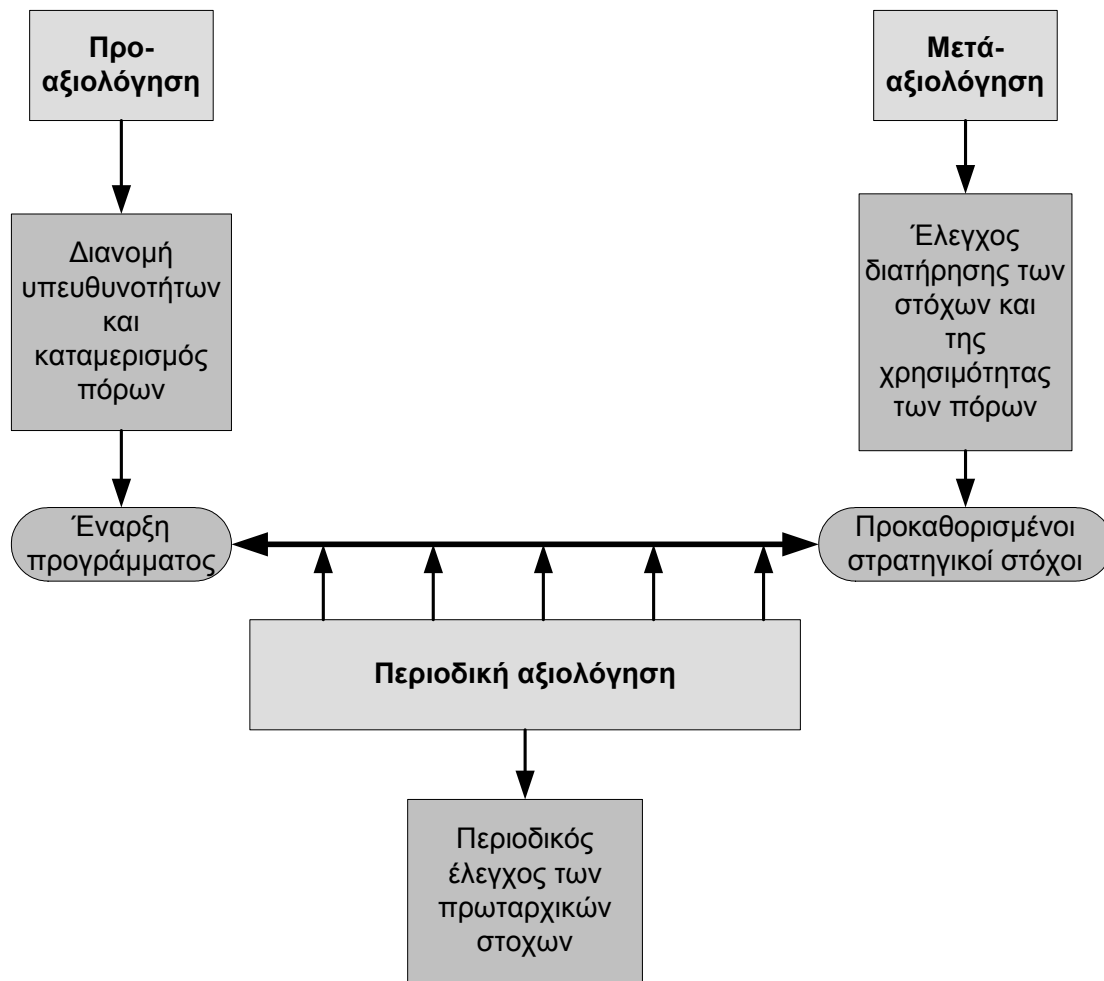
8.3 ΕΙΔΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Τρία είναι τα είδη των αξιολογήσεων που πραγματοποιούνται στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς:

- **Η προ-αξιολόγηση**, η οποία πραγματοποιείται πριν την έναρξη κάποιου μη κερδοσκοπικού προγράμματος, για τον εντοπισμό πόρων και την διανομή ρόλων και υπευθυνοτήτων,
- **Η μετά-αξιολόγηση**, που είναι ένα είδος επανεξέτασης των στρατηγικών στόχων, και των πόρων και της κατανομής τους και
- **Η περιοδική αξιολόγηση**. Το είδος αυτός της αξιολόγησης είναι ουσιαστικά το κύριο μέρος της αξιολόγησης, καθώς εφαρμόζεται κατά τη διάρκεια του προγράμματος και μετρώνται κρίσιμες περιοχές που θεωρούνται ότι επηρεάζουν την απόδοση του προγράμματος ή όλου του οργανισμού [7].

Ένα τέτοιο πλαίσιο μετρήσεων είναι αποδοτικό για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό γιατί δίνει τη δυνατότητα υπολογισμού του κόστους και τον καταμερισμό των πόρων πριν την έναρξη του προγράμματος, ώστε να μπορεί να διαθέσει τους πόρους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Παράλληλα, με τις περιοδικές μετρήσεις μπορεί να παρακολουθήσει την πορεία του προγράμματος και να συντάξει αναφορές για τους πελάτες του (ρυθμιστές, ελεγκτές και υποστηρικτές). Τέλος με την μετά-αξιολόγηση έχει μία πολύ καλή πηγή ανάδρασης, με σκοπό τη λήψη αποφάσεων για βελτιωτικές ενέργειες.

Η σχέση που συνδέει τα τρία είδη της αξιολόγησης απεικονίζεται το διάγραμμα 8.1.



Διάγραμμα 8.1: «Η σχέση που συνδέει τα τρία είδη αξιολόγησης» [7]

8.4 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΓΙΑ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Στον κλάδο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών παρατηρείται έλλειψη ξεκάθαρων μετρήσεων. Είναι πολύ δύσκολο να παρακολουθηθεί η επίδραση ενός προγράμματος σε σταθερή βάση και να μετρηθεί η επίδραση των δωρεών. Τα στελέχη, επομένως, αναγκάζονται να χρησιμοποιούν προκαθορισμένες μετρήσεις, όπως αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκαν ή κόστος ενός προγράμματος. Οι μετρήσεις αυτές όμως διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό και είναι πολύ δύσκολο να συγκριθούν μεταξύ τους σε κοινή βάση. Τέτοιου είδους μετρήσεις, άλλωστε, μετρούν μόνο στοιχεία των διαδικασιών και όχι για παράδειγμα την κοινωνική επίδραση των προγραμμάτων.

Η έλλειψη ποικίλων μετρήσεων έχει μία ακόμα συνέπεια: την εστίαση στο ύψος των δωρεών και των εισοδημάτων που ξοδεύτηκαν συνολικά. Η ισορροπία στις μετρήσεις έχει τόση σημασία για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όσο και για τους οργανισμούς των άλλων δύο κλάδων. Τα αποτελέσματα των ποικίλων μετρήσεων παρέχουν μία ξεκάθαρη εικόνα για το που βρίσκεται ο οργανισμός, πως χρησιμοποιεί τις δωρεές και πως διαχειρίζεται τα άυλα στοιχεία του οργανισμού [8].

Μία από τις βασικές και κρίσιμες περιοχές τις οποίες πρέπει να αξιολογούν συχνά οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Οι μετρήσεις πραγματοποιούνται σε τρία επίπεδα: το διαδικαστικό, το λειτουργικό και το στρατηγικό. Στο πρώτο επίπεδο ελέγχεται κατά πόσο αποδοτικό είναι το ανθρώπινο δυναμικό, στο δεύτερο εντοπίζονται οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την ευημερία, ενώ στο στρατηγικό πραγματοποιούνται μετρήσεις με στόχο την πρόβλεψη της μελλοντικής πορείας του οργανισμού, την κουλτούρα, το ευρύτερο περιβάλλον και το επίπεδο των πληροφοριών [9].

Προκειμένου να λυθεί το πρόβλημα των μετρήσεων για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς πρέπει να συνδυαστούν μετρήσεις για τις διαδικασίες αλλά και για τα αποτελέσματα της δραστηριότητας του οργανισμού. Μετρήσεις αναφορικά με τη δύναμη και τη σταθερότητα του οργανισμού, όπως ο αριθμός των εθελοντικών αποχωρήσεων των εργαζομένων σε δεδομένο χρονικό διάστημα (employees turnover), πρέπει, επίσης, να συμπεριληφθούν στα συστήματα μετρήσεων της απόδοσης.

Απαραίτητο είναι, επιπλέον, να παρουσιάζονται τα αποτελέσματα με πιο ξεκάθαρο τρόπο, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση των αποδόσεων των οργανισμών μεταξύ τους. Συνήθως, οικονομικές αναφορές και δείκτες είναι διαθέσιμοι μόνο εάν ζητηθούν για κάποιο έλεγχο. Τέλος η χρήση του διαδικτύου σίγουρα θα επηρεάσει τη διαχείριση και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, με τη διακίνηση μεγάλου όγκου πληροφοριών, απαραίτητων για την αξιολόγηση της κοινωνικής επίδρασης των μη κερδοσκοπικών προγραμμάτων [8].

Οι αποδοτικές μετρήσεις, συνεπώς, πρέπει να:

- Έχουν σκοπό και περιεχόμενο,
- Συνδέονται με ξεκάθαρες υπευθυνότητες,

- Είναι αποδεκτές από τους οργανισμούς,
- Είναι πελατοκεντρικές,
- Είναι ισορροπημένες και συνδυαστικές,
- Είναι έγκυρες και αξιόπιστες,
- Είναι συγκρίσιμες, απλές και συμφέρουσες σχετικά με το κόστος [10].

Απαραίτητη είναι και η ανάπτυξη δεικτών απόδοσης. Οι βασικότεροι δείκτες απόδοσης σχετίζονται με γεγονότα της ζωής του οργανισμού, όπως αναγκαία αύξηση των εσόδων, ώστε να επιβιώσει, με το σχεδιασμό, την πρόβλεψη και τον προϋπολογισμό και με καθορισμένους ποσοτικούς στόχους που χρησιμοποιούνται κυρίως για την καλύτερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού [9].

Στην ανάπτυξη των δεικτών απόδοσης υπάρχουν πολλά εμπόδια. Πρώτα, υπάρχει φόβος. Αν δεν γίνει κατανοητή, από όλους μέσα στον οργανισμό, η χρησιμότητα των μετρήσεων και επιβληθούν ως έλεγχος από τη διοίκηση, τότε υπάρχει ο φόβος των κυρώσεων και το σύστημα των δεικτών δεν λειτουργεί σωστά.

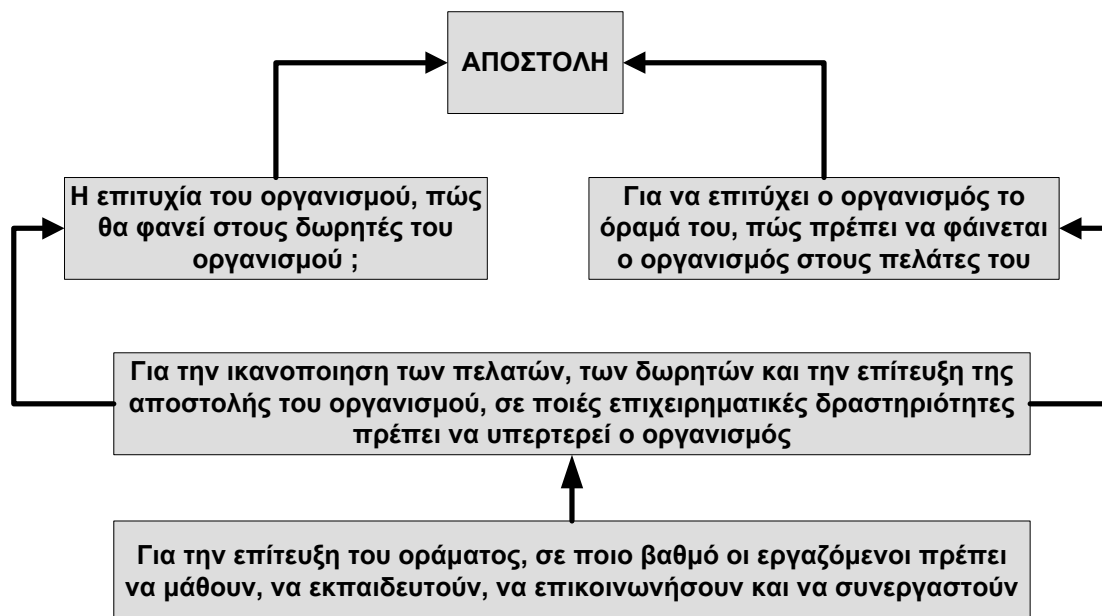
Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει την ανάπτυξη των σωστών δεικτών είναι οι αποκλίσεις. Συχνά, κατά τη διάρκεια μίας διεργασίας παρουσιάζονται αποκλίσεις που συχνά είναι δύσκολο να εντοπιστεί η αιτία, εάν είναι δηλαδή κάτι τυχαίο, ή έχει βαθύτερες αιτίες. Έτσι, συχνά αποφεύγεται η σύνδεση δεικτών απόδοσης με τέτοιες διεργασίες, καθώς η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων δεν είναι γνωστή [9].

Η ανάπτυξη αποδοτικού συστήματος μετρήσεων μπορεί να γίνει ακολουθώντας τέσσερα βασικά βήματα:

- Ξεκάθαρος προσδιορισμός της αποστολής του οργανισμού,
- Ανάπτυξη ποσοτικών απαιτήσεων για τους δείκτες και τις μετρήσεις απόδοσης,
- Ανάπτυξη των αρχικών δεικτών και μετρήσεων και
- Εφαρμογή του συστήματος μετρήσεων απόδοσης στον οργανισμό [10].

Ένα από τα πιο γνωστά συστήματα μετρήσεων απόδοσης, η ΚΣΣ (Balance scorecard), μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την αξιολόγηση της απόδοσης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Η υιοθέτηση του μοντέλου παρουσίασε κάποιες δυσκολίες στην αρχή για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, καθώς ένας από τους βασικούς παράγοντες της ΚΣΣ (Balance scorecard) είναι ο οικονομικός. Στους

οργανισμούς αυτούς η οικονομική ευημερία και επιτυχία δεν ανήκει στους πρωταρχικούς, στρατηγικούς στόχους τους. Το εμπόδιο αυτό ξεπεράστηκε και η νέα μορφή του μοντέλου είναι:



Διάγραμμα 8.2: «Η ΚΣΣ (Balance scorecard) εφαρμοσμένο για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς» [11]

Το μοντέλο, προσαρμοσμένο για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ικανοποιεί τις ανάγκες των οργανισμών, καθώς στηρίζεται στις απαιτήσεις των συμφεροντούχων και στην πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και να βρεθεί ο οργανισμός πιο κοντά στο όραμά του.

Όπως, η ΚΣΣ (Balance scorecard), έτσι και άλλα πλαίσια μετρήσεων μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες των μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

8.6 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Πέρα από την κοινωνική προσφορά των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, λίγες είναι οι αναφορές σε άλλα στοιχεία των οργανισμών αυτών, όπως η ποιότητα της εργασίας ή η δυνατότητα ανταγωνισμού του ανθρώπινου δυναμικού με αυτό των

οργανισμών των άλλων κλάδων, αναφορικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες και το επίπεδο εκπαίδευσης. Ένα ικανό προσωπικό είναι, άλλωστε, κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς των Η.Π.Α έδειξε ότι:

- Μόνο το 35% των εργαζομένων είναι κάτω των 35 χρόνων (έναντι 37% στους άλλους οργανισμούς),
- Το 75% του ανθρώπινου δυναμικού είναι γυναίκες (έναντι 50%),
- Το 58% των εργαζομένων έχει πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης (έναντι 44%),
- Το 14% των εργαζομένων εργάζεται προσωρινά σε μη κερδοσκοπικό οργανισμό (έναντι 8%),
- Το 25% των θέσεων εργασίας αναφέρονται σε μερική απασχόληση (έναντι 50%),
- Είναι πιο εύκολο για τους εργαζόμενους στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να εργάζονται με ευέλικτο ωράριο,
- Το 40% των εργαζομένων σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι δυσαρεστημένοι με το μισθό τους (έναντι 20%) και
- Αμοιβές βάσει της απόδοσης δεν είναι συχνό φαινόμενο για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς [12].

Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικοί και να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης, εφόσον εφαρμόσουν κατάλληλα προγράμματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, όμως, συχνά δεν ασχολούνται με την ικανοποίηση των πελατών τους. Αυτό, αναφορικά με τους ευεργετούμενους, μπορεί να οφείλεται στους εξής λόγους:

- Για πολλούς ευεργετούμενους, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορεί να είναι μονοπώλιο. Αυτή η κατάσταση δεν δίνεται στον πελάτη το δικαίωμα της επιλογής,
- Ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχει ανταγωνισμός, οι ανάγκες του πελάτη μπορεί να μην ικανοποιηθούν καθώς υπάρχει μεγάλο κενό μεταξύ ζήτησης και προσφοράς,
- Οι προκαταλήψεις των εργαζομένων στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, μπορεί να απομακρύνουν τον οργανισμό από το στόχο του, την ικανοποίηση

των πελατών, καθώς οι τελευταίοι δεν εξυπηρετούνται, δεν καλύπτουν τις ανάγκες τους και μένουν ανικανοποίητοι,

- Πολλοί οργανισμοί επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στις χαμηλές βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow και όχι και στις άλλες ανάγκες που είναι πολύ σημαντικές για τους πελάτες και
- Οι οργανισμοί αυτοί απασχολούν προσωπικό από διαφορετικές ειδικότητες, που συχνά επιθυμούν να επιβάλλουν τις επιστημονικές απόψεις τους στους ευεργετούμενους, πιστεύοντας ότι ξέρουν τις ανάγκες τους καλύτερα από αυτούς [4].

Αντίστοιχα, η παραμέληση των υποστηρικτών, οφείλεται στους εξής λόγους:

- Οι χρηματοδότες υποστηρίζουν ότι οι απαιτήσεις των οργανισμών για πόρους είναι πολύ συχνές και πολύ υψηλές και συχνά δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν,
- Οι χρηματοδότες υποστηρίζουν, επίσης, ότι δεν αναγνωρίζεται η προσφορά τους και αυτό τους δυσαρεστεί και
- Οι εργαζόμενοι, που εργάζονται εθελοντικά, νιώθουν δυσαρεστημένοι καθώς δεν αναγνωρίζεται η προσφορά τους [4].

Οι εμπορικοί και δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να μάθουν πολλά από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτό δεν σημαίνει ότι όλοι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι επιτυχημένοι, αλλά υπάρχουν στοιχεία στη λειτουργία τους που μπορούν να ωφελήσουν και τους δημόσιους και τους εμπορικούς οργανισμούς. Αρχικά, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν έχουν ως πρωταρχικό στόχο τα οικονομικά αποτελέσματα και για αυτό τον λόγο μπορεί να επικεντρωθεί σε άλλα αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων και η ανάπτυξη τεχνολογιών.

Ένα δεύτερο και πολύ βασικό στοιχείο είναι ότι ο πρόεδρος του συμβουλίου του οργανισμού αξιολογείται για την απόδοση του την προσωπικά και την επιχειρησιακή απόδοση σε ετήσια βάση. Με αυτόν τον τρόπο ελέγχονται οι κινήσεις του και τα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα σε όλους τους συμφεροντούχους.

Τέλος, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση στους εθελοντές που εργάζονται σε αυτούς, με στόχο να τους ικανοποιούν απόλυτα, καθώς δεν

αμείβονται με χρηματικές απολαβές. Αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει μεγάλο μάθημα για τους άλλους οργανισμούς, αναφορικά τη σημασία και τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον στην περίπτωση τους, εκτός από την προσφορά της εργασίας, των ικανοτήτων και των γνώσεών τους, καταναλώνονται επιπλέον και πόροι [13].

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. F. Pryor, "*Reflections on the non-profit sector*", Comparative Economic Studies, Vol. 36, No.1, September 1994, pp. 69-81
2. Todd M. Hines, "*Researching specific non-profit organizations: a selective bibliography*", Reference Services Review, Volume 32, Number 3, 2004, pp. 302-312
3. C. Marcuello, "*Determinants of the Non-Profit Sector Size, An Empirical Analysis in Spain*", Annals of Public and Cooperative Economics Vol. 69, No.2, 1998, pp. 175-192
4. Ian Bruce, "*Do not-for-profits value their customers and their needs?*", International Marketing Review, Vol. 12, No. 4, 1995, pp. 77-84
5. R. L. Goulet, M. L. Frank, "*Organizational Commitment across three sectors: Public, Non-profit and for-profit*", Public Personnel Management, No.31, No.2, Summer 2002, pp.201-210
6. K. J. Euske, "*Public, Private, not-for-profit: everybody is unique?*", Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 4, 2003, pp. 5-11
7. K. V. Ramanathan, "*A proposed framework for designing management control systems in not-for-profit organizations*", Financial Accountability and Management, Vol. 1, No.1, 1985, pp. 75-92
8. S. Lowell, L. Silverman & L. Taliento, "*Not-for-profit management, The gift that keeps on giving*", The McKinsey Quarterly, No.1, 2001, pp. 147-155
9. M. Macpherson, "*Performance Measurement Not-For-Profit and Public-Sector Organizations*", Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 2, 2001, pp. 13-17
10. D. Henderson, B. Chase, B Woodson, "*Performance measurement for NPOs*", Journal of Accountancy, January 2002, pp. 63-68

11. R. Kaplan & D. Norton, "*Balance without profit*", *Financial Management*, January 2001, pp. 23-26
12. M. Kivikämi, "*The non profit sector: struggling to make work play*", *Worklife*, Vol. 14, No. 4, 2003, pp. 10-11
13. P. E. Drucker, "*What business can learn from Nonprofits*", *Harvard Business Review*, July-August 1989, pp. 88-93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

9.1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ετυμολογικά η λέξη ποιότητα προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη ποιότης (ποιός - τι λογής), που σημαίνει: η φύση, η εσωτερική κατάσταση ή η υπόσταση προσώπου ή πράγματος, σε σχέση με την αξία του.

Η πρώτη αναφορά στην έννοια της ποιότητας φαίνεται ότι έγινε στην Αρχαία Ελλάδα από τον Αριστοτέλη [1], οποίος την όρισε ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών των υπαρχόντων αντικειμένων που τα κάνουν και διαφέρουν μεταξύ τους». Κατά το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402: 1996, ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (ενός προϊόντος ή υπηρεσίας), που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες του καταναλωτή [2].

Με την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας και ανάπτυξη της παραγωγής, τη διεθνοποίηση των αγορών και εμπορικών συναλλαγών, κατέστη αναγκαία η καθιέρωση προτύπων όχι μόνο με την εναρμόνιση των υπαρχόντων, αλλά και με την ανάπτυξη νέων ενιαίων, στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο, καθώς τόσο η διαχείριση όσο και η διασφάλιση της ποιότητας σε ενιαία μορφή, αποτελούν απαραίτητα εργαλεία για τη διαχείριση κοινά αποδεκτών προτύπων [3].

Η τυποποίηση, η πιστοποίηση, ο έλεγχος ποιότητας των προϊόντων και η προστασία του καταναλωτή δεν αποτελούν σύγχρονη ανακάλυψη του σύγχρονου τεχνικού πολιτισμού. Η έρευνα γύρω από την αρχαία αλλά και τη σύγχρονη τεχνολογία οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στις οργανωμένες κοινωνίες κάθε εποχής από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα, όταν υπάρχει υψηλή πολιτισμική στάθμη, αυτή συνοδεύεται πάντα από μια αναπτυγμένη τεχνολογία.

Πράγματι, ειδικά ο αρχαίος ελληνικός πολιτισμός όρισε το θεσμικό πλαίσιο για την ποιότητα, βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρωπίνων κοινωνιών. Για κάθε εμπορεύσιμο αγαθό, όπως και για τα τεχνολογικά προϊόντα των αρχαίων Ελλήνων, την παραγωγή ακολουθούσε ο ποιοτικός έλεγχος. Στην κλασική Ελλάδα, όπως προκύπτει από πληθώρα σωζόμενων επιγραφών, λειτουργούσε ένας

μηχανισμός ελέγχου της ποιότητας και της πιστοποίησης όλων των τότε παραγόμενων και προσφερόμενων προϊόντων στον τόπο παραγωγής, αλλά και στην αγορά. Τα εφαρμοζόμενα τότε πρότυπα περιείχαν πολύ αυστηρές προδιαγραφές και οι επιβαλλόμενες ποινές σε όποιον τολμούσε να μην τις σεβαστεί ήταν πολύ σκληρές.

Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι τα χρησιμοποιούμενα υπό των Αρχαίων Ελλήνων πρότυπα, κάλυπταν όλο το φάσμα των τότε παραγόμενων προϊόντων, από τα μέταλλα και τα κράματά τους μέχρι και τα γεωργικά προϊόντα, τα τρόφιμα και τα ποτά [3].

Σήμερα, αντίστοιχα για την επίτευξη της ποιότητας, τρεις έννοιες παίζουν καθοριστικό ρόλο, η Τυποποίηση, η Πιστοποίηση και η Διαπίστευση.

9.1.1 Τυποποίηση

Τυποποίηση είναι η διαδικασία με την οποία καθιερώνονται προδιαγραφές, δηλαδή κανονισμοί, οι οποίοι θέτουν τους απαραίτητους κανόνες για την παραγωγή, τη σύνθεση και τις ιδιότητες που πρέπει να έχει ένα προϊόν. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020: 1996, πρότυπο είναι: Ένα έγγραφο που έχει καθιερωθεί με συναίνεση και έχει εγκριθεί από έναν αναγνωρισμένο φορέα, και παρέχει για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές ή χαρακτηριστικά, για δραστηριότητες ή για αποτελέσματά τους και που αποσκοπεί στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού τάξης σ' ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής.

Στην Ελλάδα αρμόδιος φορέας για την τυποποίηση (όπως ορίζεται στον ιδρυτικό του νόμο 372/1976 και όπως τροποποιήθηκε με τον ΠΔ 155/1997) είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, ο ΕΛΟΤ, ο οποίος ιδρύθηκε το 1976 και επεξεργάζεται θέματα προς τυποποίηση σε Εθνικό, Ευρωπαϊκό (CEN/CENELEC) και διεθνές επίπεδο (ISO/IEC), με τη βοήθεια τεχνικών επιτροπών, στελεχωμένων με ειδικούς επιστήμονες όλων των ειδικοτήτων. Ο ΕΛΟΤ διαθέτει βιβλιοθήκη με ενημερωμένα αρχεία όλων των ελληνικών, ευρωπαϊκών και διεθνών προτύπων. Σ' αυτήν υπάρχουν κατάλογοι προτύπων των περισσότερων Οργανισμών Τυποποίησης, παγκοσμίως και πρότυπα Οργανισμών Τυποποίησης, τα οποία συνήθως χρησιμοποιούνται στον ελληνικό χώρο [4].

9.1.2 Πιστοποίηση

Πιστοποίηση είναι η επιβεβαίωση ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία έχει παραχθεί σύμφωνα με ένα πρότυπο και ανταποκρίνεται στις περιεχόμενες σ' αυτό προδιαγραφές.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020: 1996, πιστοποίηση (certification) καλείται η διαδικασία με την οποία βεβαιώνεται η συμφωνία ή συμμόρφωση ενός προϊόντος προς προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.

Η διαπίστωση της συμμόρφωσης ενός προϊόντος προς ένα πρότυπο μπορεί να είναι προαιρετική ή υποχρεωτική, ανάλογα με το ισχύον νομικό καθεστώς κάθε χώρας. Γενικώς υπάρχουν δύο ειδών πιστοποιήσεις:

Η πιστοποίηση ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώνεται η συμμόρφωσή του σε πρότυπα, κατά την οποία το προϊόν υποβάλλεται σε μια σειρά δοκιμών, σύμφωνα με αναγνωρισμένα πρότυπα, σε ένα εργαστήριο. Από το αποτέλεσμα των δοκιμών αυτών κρίνεται η συμμόρφωσή του ως προς τις απαιτήσεις του προτύπου. Εφόσον υφίσταται συμμόρφωση, χορηγείται πιστοποιητικό συμμόρφωσης του προϊόντος ως προς το πρότυπο.

Η πιστοποίηση διακρίνεται σε δύο είδη: Σε αυτήν του υποχρεωτικού τομέα και στην του προαιρετικού. Στην πρώτη είναι απαραίτητη η πιστοποίηση διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν επιτρέπεται η κυκλοφορία ενός προϊόντος. Εφαρμόζεται δε στους κλάδους όπου υφίστανται Οδηγίες της Ε.Ε. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει καθιερωθεί η ενιαία γνωστή μας σήμανση CE, δηλαδή το σήμα συμμόρφωσης ενός προϊόντος, η οποία καταδεικνύει τη συμμόρφωσή του προς ευρωπαϊκά πρότυπα και Οδηγίες. Στον μη υποχρεωτικό τομέα η πιστοποίηση γίνεται με πρωτοβουλία του κατασκευαστή ή του πελάτη.

Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν πολλά εργαστήρια δοκιμών για πολλά είδη πιστοποιήσεων, όπως, για παράδειγμα, τα εργαστήρια του Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου, τα εργαστήρια του ΚΕΔΕ (Κέντρο Ερευνών Δημοσίων Έργων), της ΕΒΕΤΑΜ στο Βόλο, του ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΥ κ.ά.

Η πιστοποίηση ως προς την ποιότητα, σύμφωνα με την οποία εάν ένας κατασκευαστής επιθυμεί να πιστοποιήσει ότι ένα προϊόν του ή μια διαδικασία του,

χαρακτηρίζεται από σταθερή και επαναλήψιμη ποιότητα, καταφεύγει στην αντίστοιχη πιστοποίησή του, σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα της σειράς ΕΛΟΤ EN ISO 9000, δηλαδή την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Για το σκοπό αυτό, σε κάθε χώρα, έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν οι φορείς Πιστοποίησης. Επίσημος και διαπιστευμένος Ελληνικός Φορέας Πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ. Ταυτόχρονα στον ελληνικό χώρο, δραστηριοποιούνται φορείς πιστοποίησης και άλλων χωρών [4].

9.1.3 Διαπίστευση

Όλοι αυτοί οι φορείς πιστοποίησης και τα εργαστήρια δοκιμών και ελέγχου δεν είναι ανεξέλεγκτοι, αλλά πρέπει να διαπιστεύονται για τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν, και να κατέχουν το Πιστοποιητικό Διαπίστευσης (Certificate of Accreditation).

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020: 1996, διαπίστευση (accreditation) είναι η διαδικασία με την οποία ένας αρμόδιος φορέας παρέχει επίσημη αναγνώριση, ότι ένας άλλος φορέας ή πρόσωπο είναι ικανός να πραγματοποιεί ειδικά έργα.

Στην Ελλάδα αρμόδιος φορέας Διαπίστευσης είναι το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης, το γνωστό ΕΣΥΔ, το οποίο ιδρύθηκε το 1994 (νόμος 2231/94), και λειτουργεί στο υπουργείο Ανάπτυξης [4].

9.1.4 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας - ISO 9000

Η Τυποποίηση, η πρώτη και πλέον ισχυρή παράμετρος της ποιότητας, αναγνωρίστηκε ως επιστήμη, σχετικά καθυστερημένα, στο δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα. Η προσπάθεια για την ποιότητα σήμερα ολοκληρώνεται με την εφαρμογή των μηχανισμών διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας προϊόντων και παρεχομένων υπηρεσιών.

Η διασφάλιση της ποιότητας (quality assurance) - και σύμφωνα με τα νέα δεδομένα (βλέπε ISO 9000: 2000) η διαχείριση της ποιότητας (quality management) - δεν αφορά μόνον τον ποιοτικό έλεγχο ή/και την επιθεώρηση των προϊόντων, αλλά καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο του προϊόντος ή της υπηρεσίας, από το σχεδιασμό μέχρι την κυκλοφορία του ή της [5].

Στόχος, συνεπώς, του συστήματος διαχείρισης / διασφάλισης της ποιότητας, είναι ο συντονισμός και η βελτιστοποίηση όλων των ενεργειών που έχουν σχέση ή επηρεάζουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Στην Αμερική η διασφάλιση της ποιότητας ξεκίνησε το 1920 με τον ποιοτικό έλεγχο να διεξάγεται στο τελικό προϊόν από τον παραγωγό και όχι από τον πελάτη, ενώ στην Ιαπωνία το 1950, με τον ποιοτικό έλεγχο να εφαρμόζεται στη διαδικασία παραγωγής και όχι στο τελικό προϊόν [6,7].

Την περίοδο 1960-1980 αρχίζει ο έντονος ανταγωνισμός για την ποιότητα μεταξύ Η.Π.Α και Ιαπωνίας με επικράτηση τελικά της ιαπωνικής επανάστασης το 1980 με αιχμή την ποιότητα και το μειωμένο συνολικό κόστος των προϊόντων, η οποία στηριζόταν στην "ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη / καταναλωτή" [8].

Στη συνέχεια, η απάντηση στην ιαπωνική πρόκληση, έρχεται, με πρωτοβουλία των Η.Π.Α το 1987, με την εισαγωγή και ανάπτυξη των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, σε διεθνές επίπεδο, με την εκπόνηση των προτύπων της σειράς ISO 9000, που αποτελούν ένα πρώτο βήμα προς την ολική ποιότητα. Σε αυτά είχε επιτευχθεί ο συγκερασμός όλων των γνωστών την εποχή εκείνη παραμέτρων, που συντελούν στο χαρακτηρισμό ενός συστήματος ως ποιοτικού αλλά και των τάσεων που εκφράζονταν μέσα από εθνικά ή κλαδικά (π.χ. στρατιωτικά) πρότυπα και κανονισμούς [6,7].

Αργότερα τα πρότυπα αυτά υιοθετήθηκαν και σε ευρωπαϊκό επίπεδο ως πρότυπα της σειράς EN 29000, ενώ στα μέσα της δεκαετίας του '90 κυκλοφόρησαν οι νέες εκδόσεις τους σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο με κωδικούς αριθμούς αναγνώρισης ISO 9000: 1994 και EN ISO, 9000 αντίστοιχα [5].

Στη Ελλάδα, οι όροι της ποιότητας, της ολικής ποιότητας, της ολικής διαχείρισης της ποιότητας και της διασφάλισης της ποιότητας, στη σύγχρονη μορφή τους, φθάνουν με αρκετή καθυστέρηση, την τελευταία κυρίως δεκαετία.

Η διαχείριση και η διασφάλιση της ποιότητας μέσω της σειράς προτύπων ISO 9000 στην Ελλάδα εποπτεύεται από διάφορους κρατικούς φορείς όπως είναι το υπουργείο Βιομηχανίας και ο ΕΛΟΤ, ή από τεχνικούς συμβούλους του κράτους, όπως το ΤΕΕ και υλοποιείται μέσω πολλών και ποικίλων εμπλεκόμενων με την ποιότητα φορέων,

όπως είναι οι φορείς πιστοποίησης και εκπαίδευσης, τα εργαστήρια δοκιμών, οι σύμβουλοι, οι πιστοποιημένες κατά ISO 9000 εταιρείες και άλλοι φορείς [3,8].

9.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ αρχίζουν σιγά-σιγά να αναγνωρίζουν την αξία της ποιότητας και της διασφάλισης της και καταφέρνουν να πιστοποιούνται με πρότυπα διασφάλισης ποιότητας, όπως το η σειρά του προτύπου ISO 9000, λίγες είναι αυτές που αναγνωρίζουν την ανάγκη της αυτό-αξιολόγησης και της υιοθέτησης συστημάτων μετρήσεων απόδοσης.

Αναφορικά με τα δύο σημαντικότερα συστήματα μέτρησης της απόδοσης, MEA (EFQM) και Balanced Scorecard, οι ελληνικοί οργανισμοί έχουν μικρή εξοικείωση σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες του Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η Ελλάδα είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM) και υπάρχουν ήδη ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το μοντέλο EFQM, και ως σύστημα αυτό-αξιολόγησης.

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την ευαισθητοποίηση των εταιριών προς την επιχειρηματική τελειότητα είναι, επομένως, η καθιέρωση του θεσμού της Ευρωπαϊκής Διάκρισης Επιχειρήσεων στα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Levels of Excellence) και με ύστατη διάκριση το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award). Ο θεσμός πραγματοποιείται σε συνεργασία με τους Εθνικούς Εταίρους και βασίζεται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM Excellence Model, το οποίο και αποσκοπεί στην επιβράβευση της Επιχειρηματικής Αριστείας.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν τρία επίπεδα διάκρισης ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται η εταιρία σε σχέση με τα κριτήρια του μοντέλου. Τα τρία επίπεδα είναι τα εξής:

- Δέσμευση στην Αριστεία στην Ευρώπη (Committed to Excellence in Europe), απευθύνεται σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στην αφετηρία της πορείας προς την επιχειρηματική αριστεία,
- Αναγνώριση για Αριστεία στην ευρώπη (Recognized for Excellence in Europe), απευθύνεται σε επιχειρήσεις που έχουν προχωρήσει σε θέματα επιχειρηματικής αριστείας και

- Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας (European Quality Award), απευθύνεται σε εταιρίες που βρίσκονται σε world class level [9].

Οι ελληνικές επιχειρήσεις που διακρίθηκαν με βάση τα τρία παραπάνω επίπεδα είναι οι ακόλουθες:

Οργανισμός	Κλάδος
Civitas Communications S.A.	Υπηρεσίες
ANKAR	Υπηρεσίες
Ministry of Transportation & Communication	Δημόσιος τομέας
Athens International Airport-Information Technology & Telecommunications Department	Υπηρεσίες
Piraeus Bank S.A-Marketing Division	Υπηρεσίες
Piraeus Bank S.A-Department of Legal Affairs	Υπηρεσίες
Piraeus Bank S.A-Information technology Division	Υπηρεσίες
Piraeus Bank S.A-Training & Development Division	Υπηρεσίες
Ziridis New Generation	Υπηρεσίες
MAXI SA COCO-MAT	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
VIANEX S.A	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
BSH Oikiakes Syskeves A.B.E	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Siemens S.A (Unit DI&P)	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
McCain Hellas Ltd	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Brainstorming Ltd	Υπηρεσίες
Agrotiki Insurance S.A	Υπηρεσίες
Exodus S.A	Υπηρεσίες
Optimum S.A	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
MINOS PALACE S.A (Mamidakis Hotel Experience)	Υπηρεσίες
Perivallontiki S.A	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Piraeus Bank S.A-Electronic Banking Division (winbank)	Υπηρεσίες

Οργανισμός	Κλάδος
Siemens Metering	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
OTE	Υπηρεσίες
Elinoil S.A.	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Unilever Hellas / Algida	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Vodafone Panafon S.A.	Υπηρεσίες
Siemens S.A. (Unit DI & P)	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Metrolife - Emporiki	Υπηρεσίες
Athens International Airport S.A.	Υπηρεσίες
Organotechniki	Υπηρεσίες
ATHINEA M. Karamichalis S.A.	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
International Naval Surveys Bureau	Υπηρεσίες
Hellenica	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Ioniki Sfoliata	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Norstar Enterprises Tourism & Trade S.A.	Υπηρεσίες
1 Proton	Υπηρεσίες
Vodafone Panafon S.A.	Υπηρεσίες
Hellenic Bank Association	Υπηρεσίες
ATHENIAN SEA CARRIERS LTD-Finance Division	Υπηρεσίες
COCO MAT	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
TEXNOBETON S.A	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Dell Computer Hellas	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
BEE CULTURING CO. "ΑΤΤΙΚΙ" ALEXANDROS PITTAS SA	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
EFG Eurobank Ergasias SA/ Client Relations Division	Υπηρεσίες
Masterpack S.A	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Famar S.A/ Logistic Services	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
ENTERPRISES SHIPPING AND TRADING S.A.	Υπηρεσίες
Exodus S.A	Υπηρεσίες

Οργανισμός	Κλάδος
PIRAEUS BANK SA/ INTERNAL AUDIT DIVISION	Υπηρεσίες
GAEA PRODUCTS S.A	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
PIRAEUS BANK S.A. - International Payments & Central Operations Division	Υπηρεσίες
Cardiac Surgery Intensive Care Unit of "Evangelismos" General Hospital of Athens	Δημόσιος τομέας
Athens International Airport/ Corporate Services Division	Υπηρεσίες
Municipal Organisation for Social Intervention & Health (DOKPY)	Δημόσιος τομέας
AUTHENTIC CARPETS ΑΕΥΪ 1922	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
Enterprises Shipping and Trading S.A	Υπηρεσίες
Info-Quest S.A.	Βιομηχανίες ή κατασκευαστικές
ICTS HELLAS S.A	Υπηρεσίες
PIRAEUS BANK S.A. - Information Technology & Business Organization Division	Υπηρεσίες
OLYMPIA ELECTRONICS S.A	Υπηρεσίες

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1: «ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΑΝ ΣΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΠΟΥ ΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ EFQM»

Από τους οργανισμούς που αναφέρονται στον πίνακα 9.1, μόνο η COCOMAT διακρίθηκε το 2003 στο τρίτο επίπεδο, κερδίζοντας το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας και οι ENTERPRISES SHIPPING AND TRADING S.A και Exodus S.A έφτασαν στο δεύτερο επίπεδο διάκρισης. Όλοι οι υπόλοιποι αναφέρονται στο επίπεδο του Commitment to Excellence, γεγονός που αποδεικνύει ότι η Ελλάδα βρίσκεται ακόμα στα πρώτα της βήματα για την ανακάλυψη και την υιοθέτηση των αρχών της αριστείας [10].

Το MEA (EFQM), επιπλέον, το 2004, δημιούργησε και εφάρμοσε σε πιλοτικό επίπεδο τον θεσμό του Ευρωπαϊκού Βραβείου για την Τοπική & Περιφερειακή Διοίκηση (Local & Regional Government Prize) στο οποίο διακρίθηκαν ήδη δημόσιοι οργανισμοί της

τοπικής & περιφερειακής Διοίκησης από διάφορες χώρες της Ευρώπης. Από την Ελλάδα διακρίθηκε ο ΔΟΚΠΥ (Δημοτικός Οργανισμός Κοινωνικής Παρέμβασης & Υγείας) από τον δήμο Μαγνησίας [9].

Όσον αφορά το Balanced Scorecard λίγες είναι οι αναφορές για τους ελληνικούς οργανισμούς, γιατί είτε οι μετρήσεις πραγματοποιούνται δεν οργανώνονται κάτω από το πλαίσιο του Balanced Scorecard, είτε γιατί δεν δημοσιεύονται.

Παρόλα αυτά, συχνά γίνονται προσπάθειες για την καλύτερη ενημέρωση των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας προσπάθειας ήταν και το 1st Strategic Enterprise Management Forum, που διοργανώθηκε το Νοέμβριο του 2003 από την SAP Hellas. Ο Dr David Norton ήταν ο βασικός ομιλητής του και το παρακολούθησαν περισσότερα από 450 ανώτερα και ανώτατα στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους [11].

Ο Dr David Norton σε συνέντευξη που παραχώρησε στην εφημερίδα Καθημερινή, τόνισε:

«Πρόσφατα ολοκληρώθηκε η εφαρμογή του Balanced Scorecard σε επιχειρήσεις της Κροατίας, ενώ ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί από διαφορετικές χώρες του κόσμου και διαφορετικές ηπείρους ζητούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, μέσα από την υιοθέτηση της εν λόγω μεθοδολογίας. Δεν βλέπω τον λόγο γιατί η Ελλάδα μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση» [11].

Ο ίδιος επισήμανε, εξάλλου, ότι το Balanced Scorecard είναι κατάλληλο εργαλείο για ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και στελέχη του Δημοσίου. Το μέγεθος μιας χώρας ή μιας επιχείρησης, ο δημόσιος ή ιδιωτικός χαρακτήρας τους δεν αποτελούν κριτήρια για την αξιοποίηση της μεθόδου Balanced Scorecard, υποστηρίζει ο David Norton [12].

Στην ερώτηση της δημοσιογράφου, εάν το Balanced Scorecard είναι κατάλληλο σύστημα για τις ελληνικές εταιρείες, ο David Norton απάντησε:

«Το Balanced Scorecard είναι κατάλληλο για κάθε εταιρεία και οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριότητας και υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένων εφαρμογών αυτής της μεθοδολογίας σε μικρότερες επιχειρήσεις. Αυτό που έχει σημασία για κάθε οργανισμό είναι η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου

δυναμικού, της εξυπηρέτησης των πελατών και των επιχειρησιακών λειτουργιών με την στρατηγική που έχει υιοθετηθεί. Έτσι, κάθε εταιρεία ανεξαρτήτως μεγέθους μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά στην περίπτωση που κάθε εργαζόμενος κατανοεί απόλυτα την εταιρική στρατηγική και την εφαρμόζει κατά την εκτέλεση των καθημερινών του καθηκόντων.

Απ' την άλλη πλευρά, πρωταρχικός στόχος του δημόσιου τομέα, δεν είναι απλά η εκτέλεση του προϋπολογισμού και η τήρηση των ορίων του, αλλά κυρίως η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο. Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται μόνο με την υλοποίηση ενός προσεγγμένου στρατηγικού σχεδίου, που δεν περιορίζεται στους οικονομικούς δείκτες, αλλά περιλαμβάνει δείκτες αποτελεσματικότητας και εκπλήρωσης του οράματος και της κυβερνητικής & κοινωνικής πολιτικής.

Με την υλοποίηση του Balanced Scorecard, τα στελέχη που διοικούν τον Δημόσιο Τομέα αποκτούν πλήρη εικόνα της πορείας εκτέλεσης της στρατηγικής τους σε κάθε της βήμα και μπορούν να επεμβαίνουν αποτελεσματικά, ευθυγραμμίζοντας λειτουργίες, ανθρώπινο δυναμικό και πληροφοριακή υποδομή για την επίτευξη των επιθυμητών επιδόσεων. Γι' αυτό η μεθοδολογία του BSC έχει βρει πολύ μεγάλη απήχηση στον δημόσιο τομέα. Ενδεικτικά σας αναφέρω τον Οργανισμό Ανάπτυξης Εμπορίου των ΗΠΑ, τις Ένοπλες Δυνάμεις των ΗΠΑ, τη Νορβηγική Πολεμική Αεροπορία, τον Οργανισμό Ύδρευσης WesterWater Αυστραλίας, το Βρετανικό υπουργείο Αμύνης, το υπουργείο Αμύνης των ΗΠΑ, το υπουργείο Μεταφορών των ΗΠΑ, τις Δικαστικές Υπηρεσίες της Σιγκαπούρης κτλ.» [12].

9.3 ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Πολλοί είναι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, όπως τα νοσοκομεία, τα πανεπιστήμια και τα σχολεία, ορισμένα μουσεία και χώροι που φιλοξενούνται έργα τέχνης, κ.α.

Αυτοί περιλαμβάνουν οργανισμούς που ασχολούνται με πολλές κοινωνικές ομάδες της Ελλάδας. οι πιο γνωστοί είναι: το χαμόγελο του παιδιού, η Unicef Ελλάδας, η αλληλεγγύη αναπτυξιακός οργανισμός, το ινστιτούτο έρευνας % θεραπείας της συμπεριφοράς, κέντρο έρευνας και υποστήριξης θυμάτων κακοποίησης του κοινωνικού αποκλεισμού, ελληνική αντικαρκινική εταιρεία, ελληνική νευρολογική εταιρεία, ελληνική παιδοπνευματολογική εταιρεία, κ.α.

✓ Η ΕΕΔΕ

Ένας από τους πιο γνωστούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι οποίοι ασχολούνται με τη διοίκηση των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι η ΕΕΔΕ. Η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) ιδρύθηκε το 1962. Είναι σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που σκοπό έχει τη διάδοση, ανάπτυξη και προβολή των αρχών, των μεθόδων και της πρακτικής του σύγχρονου μάνατζμεντ.

Η ΕΕΔΕ αριθμεί σήμερα 4.000 μέλη, από τα οποία τα 400 περίπου είναι επιχειρήσεις και οργανισμοί, ενώ τα υπόλοιπα είναι φυσικά πρόσωπα, κυρίως ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, επιχειρηματίες, καθηγητές Πανεπιστημίων κ.α.

Στο πλαίσιο της ΕΕΔΕ λειτουργούν σήμερα επτά Ινστιτούτα που δραστηριοποιούνται το καθένα σε εξειδικευμένες λειτουργίες του Μάνατζμεντ: το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ (ΕΙΜ), το Ινστιτούτο Οικονομικής Διοικήσεως (ΙΟΔ), το Ινστιτούτο Διοικήσεως Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών (ΙΔΙΠ-ΠΥ), το Ελληνικό Ινστιτούτο Πληροφορικής (ΕΙΠ), το Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (ΙΜΑΔ), το Ινστιτούτο Ανάπτυξης Γυναικών Μάνατζερ και Επιχειρηματιών (ΙΑΓΜΕ) και το Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΙΜΔΔΑ) [9].

✓ Ο κλάδος υγείας στην Ελλάδα

Ο κλάδος υγείας στην Ελλάδα είναι, ίσως, ο κλάδος που θα αντιμετωπίσει τις σημαντικότερες, από άποψη μεγέθους αλλαγών, προκλήσεις στο μέλλον. Οι προκλήσεις θα προέρχονται κυρίως από τα αυξημένα επίπεδα ποιότητας, ασφάλειας και ρυθμιστικών προτύπων των υπηρεσιών υγείας, τις αυστηρότερες κυβερνητικές πολιτικές, τις αυξημένες προσδοκίες και απαιτήσεις των ασθενών, τους περιορισμούς των προϋπολογισμών των ασφαλιστικών ταμείων, τη γήρανση του πληθυσμού και την πιθανότητα συνεχών εξαγορών, συγχωνεύσεων ή και «ιδιωτικοποιήσεων». Με τέτοιες μεγάλες αλλαγές, που συνεχώς θα εντείνονται, τίθεται το ερώτημα με ποιο τρόπο οι υπεύθυνοι των νοσοκομείων και των λοιπών οργανισμών υγείας θα σχεδιάζουν τις στρατηγικές τους και θα αποκτούν την απαραίτητη πληροφόρηση και γνώση για να μπορούν να προσδιορίζουν έγκαιρα κατά πόσον αυτές εκτελούνται επιτυχώς.

Σαν απάντηση στο παραπάνω ερώτημα, όλο και περισσότερες διοικήσεις οργανισμών του κλάδου υγείας προβληματίζονται σχετικά με τη χρήση σταθμισμένων μεθόδων διαχείρισης της απόδοσης λειτουργιών και διεργασιών, στρατηγικών και αξιολογήσεων, προκειμένου να επιτευχθούν στρατηγικοί στόχοι και επίπεδα υψηλής και διαχρονικής αποδοτικότητας.

Για πολλά χρόνια, ποιοτικοί περιορισμοί και ρυθμιστικά πλαίσια επέδρασαν αποφασιστικά σε κρίσιμες περιοχές απόδοσης, ενώ οι ρυθμιστικές και δημόσιες αρχές συνεχίζουν να απαιτούν με αυξανόμενο ρυθμό στοιχεία γύρω από βελτιώσεις στην απόδοση κλινικών αποτελεσμάτων, οργανωσιακών διαδικασιών και κόστους διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών. Τα νοσοκομεία και οι λοιποί οργανισμοί υγείας, προκειμένου να ανταποκριθούν στις παραπάνω απαιτήσεις, συλλέγουν τεράστιους όγκους στοιχείων και δεδομένων για χρόνια. Δυστυχώς, όμως, τις περισσότερες φορές ο μεγαλύτερος όγκος των στοιχείων αυτών, από άποψη απόδοσης, είναι μικρής αξίας γιατί αφορούν συνήθεις, μη ανταγωνιστικές, λειτουργίες επειδή μπορεί κανείς να τα βρει και να τα συγκεντρώσει εύκολα. Στοιχεία και δεδομένα, που είναι απαραίτητα για τις ανάγκες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης διαχείρισης της απόδοσης δεν υπάρχουν, επειδή ο εντοπισμός, η συλλογή και η μέτρησή τους δεν είναι συνήθως εύκολη και απαιτεί αλλαγές σε συμπεριφορές και νοοτροπίες.

Έτσι, η ανάγκη για μια νέα πιο συνθετική προσέγγιση, μέσω νέων πρακτικών και τεχνικών διαχείρισης της απόδοσης, είναι περισσότερο από ποτέ ορατή, φέρνοντας στο προσκήνιο μια ευρεία γκάμα από δείκτες απόδοσης όπως η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη του ασθενή /πελάτη, η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας, η ασφάλεια, η προσβασιμότητα, η ποικιλία των υπηρεσιών, η ταχύτητα και η ευελιξία προσαρμογής στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ρυθμιστικό και ελεγκτικό περιβάλλον και τέλος η λειτουργική και οικονομική αποτελεσματικότητα.

Οι οργανισμοί υγείας, που υλοποιούν συστήματα και λύσεις διαχείρισης της απόδοσης, μπορούν να προσδοκούν τα εξής οφέλη:

- Βελτίωση εστίασης και ευθυγράμμισης πόρων και στόχων: Οι καθημερινές δραστηριότητες και αποφάσεις γίνονται με επικέντρωση στη στρατηγική, ενώ οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τις προτεραιότητες με βάση τις οποίες θα μετριέται η απόδοσή τους.
- Αποτελεσματικότερη επικοινωνία: Η διανομή των πληροφοριών απόδοσης στο προσωπικό, με τον αντίστοιχο σχολιασμό, βοηθάει στην αποφυγή παρανοήσεων

και τη δημιουργία εντάσεων και αντιθέσεων. Αυτό ενισχύει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση και ανταμοιβή του προσωπικού και καλλιεργεί την ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας αποδοτικότητας.

- Ποιοτικές και πληρέστερες αναφορές απόδοσης: Η ποιότητα των αναφορών απόδοσης βελτιώνεται σημαντικά, λόγω της μείωσης του κινδύνου απωλειών δεδομένων και παρανοήσεων από λανθασμένες παρουσιάσεις των πληροφοριών.
- Ποιοτικές και πιο γρήγορες διαδικασίες αποφάσεων: Η δυνατότητα έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης -λόγω της συγκέντρωσης των πληροφοριών σε ένα κοινό σύστημα επεξεργασίας, παρουσίασης, μέτρησης και αξιολόγησης των δεδομένων- βελτιώνει την ταχύτητα λήψης των αποφάσεων, πριν τα θέματα εξελιχθούν σε προβλήματα.
- Ανάπτυξη κουλτούρας μετρήσεων: Οι εργαζόμενοι και τα στελέχη, μέσω ανάδρασης που παίρνουν για την απόδοσή τους, κατανοούν καλύτερα τον ρόλο τους και τον τρόπο που συμβάλλουν στην επίτευξη των κοινών στόχων και έτσι, αναπτύσσονται στην πράξη εσωτερικοί μηχανισμοί αποδοχής και υποστήριξης μιας κουλτούρας μετρήσεων, απαραίτητης προϋπόθεσης για την επιτυχή υλοποίηση οποιασδήποτε στρατηγικής για μια διαχρονική αποδοτικότητα [13].

Οι αναφορές σε συστήματα διαχείρισης απόδοσης σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι σχεδόν ανύπαρκτες, καθώς όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι ελληνικοί οργανισμοί βρίσκονται ακόμα στην αρχή της προσπάθειας υιοθέτησης πλαισίων μετρήσεων και ιδιαίτερα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπου οι μετρήσεις δεν βασίζονται σε οικονομικά αποτελέσματα, η εξέλιξη είναι ακόμα πιο αργή και δύσκολη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. CHARLES SCHOENGRUND, “*Aristotle and total quality management*”, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 7, NO. 1, 1996, pp. 79-91
2. ΕΛΟΤ EN ISO 8402
3. www.tee.gr
4. www.elot.gr
5. ISO 9000
6. Γ. Κομνηνός, Π. Βορριάς, Α. Σκουρής, Ν. Βιταντζάκης, Μ. Γρυλλάκης, Λ. Σορώτου, Λ. Μανωλόπουλου, Μ. Πατακός και Κ. Κωνσταντίνου, “*Ολική Ποιότητα*”, Αθήνα 1992
7. J.R. Evans, WM Lindsay, “*The management and control of Quality*”, South – Westrn College Publishing, 5th Edition, 2002
8. Πρασιανάκης Ι.Ν., Βαρουφάκης Γ. και Μάτσας Ι., Ενημερωτικό φυλλάδιο ΤΕΕ, τεύχος 2105, 12 Ιουνίου 2000, σελ.103
9. www.eede.gr
10. www.efqm.org
11. Μ. Λεμπέση, «Η στρατηγική «κλειδί» της επιτυχίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις», Καθημερινή, 23 Νοεμβρίου 2003
12. Μ. Λεμπέση, «Να εντάξουμε τις άυλες αξίες στην περιουσία της επιχείρησης, Μιλά στην «Κ» ο δημιουργός της στρατηγικής Balanced Scorecard, Dr David P. Norton», Καθημερινή, 12 Οκτωβρίου 2003
13. Γ. Παπαδόπουλος -Performance Management Practitioner Διευθύνων Σύμβουλος PMS BUSINESS MIND2 A.E., «Για στρατηγικούς λόγους στην Υγεία...Performance Management», Καθημερινή, 13 Ιανουαρίου 2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

10.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η ανάγκη για αποτίμηση βελτίωση της ποιότητας ξεκινάει από την αρχαιότητα. Πολλές αναφορές γίνονται για την αρχαία Ελλάδα και την Αίγυπτο, αλλά ουσιαστικά στο χώρο της βιομηχανίας η έννοια της ποιότητας έγινε αισθητή στις αρχές του 1900, με τη φιλοσοφία του Taylor. Η εξέλιξη των εννοιών αλλά και η μεγέθυνση των αναγκών οδήγησαν σε ολοκληρωμένα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των επιχειρήσεων μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Σε όλη τη διάρκεια αυτή, όμως, ένας ήταν ο τρόπος για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων, οι μετρήσεις. Τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα οι μετρήσεις εστιάζονται στην απόδοση ενός οργανισμού των χρηματοοικονομικών και μη αποτελεσμάτων του.

Όπως αναφέρθηκε αναλυτικά στην εργασία αυτή οι οργανισμοί πραγματοποιούν μετρήσεις απόδοσης για:

- Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού,
- Έλεγχο,
- Καθορισμό πόρων,
- Παρακίνηση των συμφεροντούχων,
- Προώθηση της δημόσιας εικόνας του οργανισμού,
- Επιβράβευση της επιτυχίας,
- Μάθηση και
- Βελτίωση.

Τα αποτελέσματα των μετρήσεων δείχνουν τι έγινε, αλλά το γιατί και το τι πρέπει να αλλάξει είναι δύο ερωτήματα που μόνο ένα ολοκληρωμένο σύστημα απόδοσης μπορεί να απαντήσει. Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης αναπτύχθηκαν με σκοπό την επίβλεψη και τη διατήρηση του ελέγχου, ώστε να διαπιστωθεί ότι οι στρατηγικές που ακολουθούνται προβλέπουν την επίτευξη των στόχων. Η εξέλιξη των μετρήσεων απόδοσης σε συστήματα διαχείρισης απόδοσης έγινε με σκοπό να βελτιωθεί η ποιότητα και η εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και η ισορρόπηση του προβλεπόμενου κόστους.

Η καθημερινή, όμως, εξέλιξη και αλλαγή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, επιβάλλει συνεχώς την ανανέωση των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης. Σήμερα, πλέον, τα στελέχη αναφέρονται σε τρίτης γενιάς συστήματα μετρήσεων, όπου σημειώνονται αλλαγές στα κριτήρια αξιολόγησης, στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και γενικότερα ακόμα και στους στρατηγικούς στόχους. Έχουν, ήδη, γίνει οι πρώτες προσπάθειες στο χώρο αυτό με την εμφάνιση της ΚΣΣ (Balance scorecard) τρίτης γενιάς και τα ολοκληρωμένα συστήματα (integrated), που προσπαθούν να περικλύσουν μέσα όλα τα τμήματα και τις κρίσιμες περιοχές του οργανισμού. Σίγουρα, όμως υπάρχει χώρος για περαιτέρω έρευνα.

Ένας ακόμα παράγοντας που πρέπει να υπολογιστεί είναι και η επέκταση των συστημάτων σε παγκόσμια κλίμακα. Είναι, άλλωστε, αναγκαίο μετά την απελευθέρωση του εμπορίου και τη ελεύθερη διακίνηση, προκειμένου να γίνουν οι οργανισμοί ανταγωνιστικοί. Είναι φυσικό, μία τέτοια προσπάθεια να έχει πολλές δυσκολίες, αλλά το σίγουρο είναι ότι θα δώσει στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς αποκτά τη διαφοροποίηση που επιζητούν και οι πελάτες.

Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης έχουν μακροπρόθεσμα οφέλη για τους οργανισμούς. Είναι απαραίτητα εργαλεία, ώστε να αξιολογούνται και τα άυλα στοιχεία ενός οργανισμού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνεται, η διαχείριση της γνώσης αποκτά εξέχουσα θέση και οι οργανισμοί μετατρέπονται σε οργανισμούς με κουλτούρα και αξίες, ενώ παράλληλα οι στόχοι τους προσαρμόζονται στις πραγματικές ανάγκες όλων των συμφεροντούχων και όχι μόνο στην κερδοφορία.

Παρόλα αυτά τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης παρουσιάζουν και βασικές αδυναμίες, οι οποίες αφήνουν τον χώρο για περισσότερη έρευνα και περαιτέρω μελέτη. Οι βασικές αδυναμίες, που τα συστήματα νέας γενιάς καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι:

- Ακόμα και οι στρατηγικές προσεγγίσεις, όπως η ΚΣΣ (Balance scorecard) υποκινούνται από τα οικονομικά αποτελέσματα. Συστήματα, όμως, που βασίζονται στα οικονομικά αποτελέσματα συναντούν δυσκολίες εφαρμογής σε οργανισμούς, όπου τα οικονομικά αποτελέσματα είναι δευτερευούσης σημασίας.
- Τα συστήματα μετρήσεων απόδοσης καταλήγουν να είναι στατικά ή μη ευέλικτα.
- Παρατηρείται ένα κενό μεταξύ των στρατηγικών προσεγγίσεων των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και των τεχνολογικών εξελίξεων.

- Η δημιουργία ενός ΣΔΑ βασίζεται στην υπάρχουσα δομή του οργανισμού και όχι στην ιδανική δομή για την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων, με αποτέλεσμα να υπάρχει καθυστέρηση ή άρνηση αποδοχής των απαραίτητων αλλαγών. Αυτό, στη συνέχεια, συνεπάγεται πιθανό αποπροσανατολισμό από την εύρεση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και την αναγνώριση των κλειδιακών δεικτών απόδοσης

Η εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης δεν μπορεί να σταματήσει. Συνεχώς, νέα μοντέλα αναπτύσσονται, που ξεπερνούν αδυναμίες των παλιών. Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός, ότι οι οργανισμοί που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν ένα ΣΔΑ, με όλες τις προϋποθέσεις που έχουν αναφερθεί, βρίσκεται πιο κοντά στον μακροπρόθεσμο και πολύ δύσκολο στόχο, την αριστεία.

Είναι, όμως, και γεγονός ότι τα ΣΔΑ δεν είναι πανάκεια για όλα τα προβλήματα του οργανισμού και δεν αντιμετωπίζει με μαγικό τρόπο όλες τις δυσκολίες. Σίγουρα, έχει περιορισμούς και αδυναμίες, που αφήνουν χώρο για περαιτέρω αναζήτηση και έρευνα.

10.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Αν και οι Έλληνες ήταν από τους πρώτους λαούς, που διέκριναν τη σημασία της ποιότητας και κατάφεραν να την ορίσουν από πολύ νωρίς (Αριστοτέλης), η εξέλιξη μέχρι τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης δεν ήταν εξίσου ομαλή και εύκολη. Η Ελλάδα δεν είναι βιομηχανική χώρα και οι οργανισμοί είναι πολύ μικρότεροι και λιγότερο ισχυροί από αυτούς της υπόλοιπης Ευρώπης και γενικότερα του δυτικού κόσμου. Για το λόγο αυτό τα βήματα που κάνουν οι ελληνικοί οργανισμοί είναι μικρά και αργά.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στην εργασία, οι ελληνικοί οργανισμοί δίνουν έμφαση στην πιστοποίηση της ποιότητας, εφαρμόζουν πρότυπα όπως το ISO 9000 και το HACCP, χωρίς, όμως, στην πραγματικότητα να κατανοούν την αληθινή αξία των συστημάτων ποιότητας. Πολύ αργότερα από τις υπόλοιπες ανεπτυγμένες χώρες υιοθετούν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, ενώ οι εφαρμογή συστημάτων μετρήσεων απόδοσης με την έννοια που μελετήθηκαν στη συγκεκριμένη εργασία, δεν ασχολούνται διεξοδικά. Αυτό αποδεικνύεται από την έλλειψη άρθρων σχετικά με τη διαχείριση απόδοσης στους ελληνικούς οργανισμούς.

Οι οργανισμοί στην Ελλάδα τα τελευταία μόλις χρόνια άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές της αριστείας και προσπάθησαν να εκτιμήσουν την αξία των σημαντικών πλαισίων μέτρησης της απόδοσης, MEA (EFQM) και ΚΣΣ (Balanced Scorecard). Το πεδίο για περαιτέρω μελέτη και έρευνα στον τομέα αυτό είναι ανοιχτό και ευρύ. Ολοένα και περισσότεροι ερευνητές και στελέχη στην Ελλάδα ασχολούνται με το θέμα αυτό, προκειμένου να δημιουργηθεί μία ολοκληρωμένη θεωρητική και πρακτική βάση δεδομένων με στοιχεία απαραίτητα για την υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων από τις ελληνικές επιχειρήσεις με μεγάλο ποσοστό επιτυχίας. Μόνο εάν οι οργανισμοί γνωρίζουν τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση και τα θετικά αποτελέσματα που μπορούν να αποκομίσουν από την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης, είναι διατεθειμένοι να κάνουν τις απαραίτητες θυσίες και αλλαγές για την υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. "2003 Census of Manufacturers," IndustryWeek, Manufacturing Performance Institute, 2003
2. A. Neely, B. Marr, G. Roos, S. Pike and O. Gupta, "*Towards the Third Generation of Performance Measurement*", Controlling, Heft 3/4, März/April 2003, pp. 129-135
3. A. Neely, J. Mills, K. Platts, H. Richards, M. Gregory, M. Bourne and M. Kennerley, "*Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, 2000, pp. 1119-1145
4. Abby Ghobadian and David Galleary, "TQM and organization size", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 2, 1997, pp. 121-163.
5. ABC Guidebook: "Guidebook for Using and Understanding Activity-Based Costing (<http://www.defenselink.mil/nii/bpr/bprcd/index.htm>)
6. Alexander Kouzmin, Elke LoEßler and Helmut Klages, Nada Korac-Kakabadse, "Benchmarking and performance measurement in public sectors - Towards learning for agency Effectiveness", The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, No. 2, 1999, pp. 121-144
7. Allen Faucett and Brian H. Kleiner, "New Developments in Performance Measures of Public Programmes", International Journal of Public Sector Management, Vol. 7, No. 3, 1994, pp. 63-70
8. Amir M. Sharif, "*Benchmarking performance management systems*", Benchmarking: An International Journal, Vol. 9, No. 1, 2002, pp. 62-85
9. AndreÂ A. de Waal, "*Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems*", Management Decision, Vol. 41, Number 8, pp. 688-697
10. Andy Neely, Chris Adams and Paul Crowe, "*THE PERFORMANCE PRISM IN PRACTICE*", Measuring Business Excellence, Vol. 5, Number 2, 2001, pp. 6-12
11. Andy Neely, Chris Adams, "*The performance prism to boost M&A success*", Measuring Business Excellence, Vol. 4, Number 3, 2000, pp. 19-23
12. Andy Neely, H. Richards, J. Mills, K. Platts & M. Bourne, "*Designing performance measures: a structured approach*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 11, 1997, pp.1131-1152

13. Andy Neely, Mike Gregory and Ken Platts, "Performance measurement system design, A literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, 1995, pp. 80-116
14. B. Marr, G. Schiuma, "Business Performance Measurement-past, present and future", *Management Decision*, Vol. 41, No. 8, 2003, pp.680-687
15. Bernard Redshaw, "*EVALUATING ORGANISATIONAL EFFECTIVENESS*", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, Number 1, 2001, pp. 16-18
16. Briefings from the editors, "*Two kinds of performance measures*", *Harvard Business Review*, January-February 1996, pp.8-9
17. C. A. Reeves, D. A. Bednar, "defining quality: Alternatives and implications", *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No.3, pp. 419-445
18. C. D. Ittner & D.F. Larcker, "*Coming up Short on nonfinancial Performance Measurement*", *Harvard Business Review*, November 2003, pp.88-95
19. C. D. ITTNER, W. N. LANEN, D. F. LARCKER, "The Association Between Activity-Based Costing and Manufacturing Performance", *Journal of Accounting Research*, Vol. 40, No. 3, June 2002, pp. 711-726
20. C. MARCUELLO, "*DETERMINANTS OF THE NON-PROFIT SECTOR SIZE, An Empirical Analysis in Spain*", *Annals of Public and Cooperative Economics* Vol. 69, No.2, 1998, pp. 175-192
21. C. O. Longenecker & L. S. Fink, "*Improving management performance in rapidly changing organizations*", *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 1, 2001, pp. 7-18
22. Carrison, Noreen, "*Managerial accounting*", Irwin McGraw-Hill, 9th edition, 2000
23. CECIL BOZARTH and JOHN MCCREERY, "A longitudinal study of the impact of market requirements focus on manufacturing performance", *International Journal of Production Research*, 2001, Vol. 39, No. 14, pp.3237± 3252
24. CHARLES SCHOENGRUND, "Aristotle and total quality management", *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, VOL. 7, NO. 1, 1996, pp. 79-91
25. CHARLES SCHOENGRUND, "*Aristotle and total quality management*", *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, VOL. 7, NO. 1, 1996, pp. 79-91
26. Chris Morgan, "*Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain*", *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5, 2004, pp. 522-536

27. Cindy P. Stevens, "ENTERPRISE RESOURCE PLANNING: A TRIO OF RESOURCES", Information System Management, Summer 2003, pp 61-67
28. D. Amaratunga and D. Baldry, "Moving from performance measurement to performance management", Facilities, Volume 20, Number 5/6, 2002, pp. 217±223
29. D. das Neves, D. Fenn & P. Sulcas, "Selection of ERP system", S.Afr.Journal of Business Management, Vol 35, No.1, 2004, pp. 45-52
30. D. Henderson, B. Chase, B Woodson, "Performance measurement for NPOs", Journal of Accounancy, January 2002, pp. 63-68
31. D. L. Lester, J. A. Parnell & S. Carraher, "Organizational Life cycle: a five-stage empiricl scale", The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11, No. 4, 2003, pp.339-354
32. D. Mangelsdorf, "Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry", TQM magazine, Vol.11, No. 6, 1999, pp.419-424
33. D. Parmenter, "Winning KPIs Revisited, Management", 2002, pp.49-51
34. D. Sampson & D. Challis, "Patterns of Business Excellence", Measuring Business Excellence, Vol. 6, Number 2, 2002, pp. 15-21
35. D. Sinclair & M. Zairi, "Performance measuremetn: a critical analysis of the literature with respect to total quality management", International Journal of Management Reviews, Vol. 2, Issue 2, 2000, pp.145-168
36. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., "THE QUALITY JOURNEY", Total Quality Management, 09544127, 1994 Supplement Advances, Vol. 5, Issue ½
37. David Dinesh, Elaine Palmer, "Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?", Management Decision Vol.36, No.6, 1998, pp. 363–369
38. Dietrich, Edgar, "SPC or Statistics?", Quality, Aug2000, Vol. 39, Issue 8, p40-45
39. Dilanthi Amaratunga and David Baldry, "Moving from performance measurement to performance management", Facilities, Volume 20, Number 5/6, 2002, pp. 217±223
40. E. E. Adam, S.T. Foster, "Quality improvement approach and performance: multisite analysis within a firm", Journal of Quality Management, 2000
41. E. Soltani, R.B. van der Meer &J. Gennard and M.T. Williams, "Have TQM organisations adjusted their performance management (appraisal)

- systems? A study of UK-based TQM-driven organisations“, The TQM Magazine, Volume 16, Number 6, 2004, pp. 403-417
42. E. W. L. Cheng & H. Li, “*Analytical Hierarchy Process, an approach to determine measures for business performance*”, Measuring Business Excellence, Vol. 5, Number 3, 2001, pp. 30-36
 43. E. W. L. Cheng & H. Li, D.C. K. Ho, “*Analytical Hierarchy Process, a defective tool when used improperly*”, Measuring Business Excellence, Vol. 6, Number 4, 2002, pp. 33-37
 44. E.E. Lawer, SA Mohrman, GE Ledford, “Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality managements in Fortune 1000 companies”, San Francisco, CA: Jossey – Bass Publishers, 1995
 45. EFQM, Assessor Training Modules, 1999
 46. Evon G. Rosen, “*The great debate of audits*”, The Secured Lender, pp.76-78
 47. F. Pryor, “*Reflections on the non-profit sector*”, Comparative Economic Studies, Vol. 36, No.1, September 1994, pp. 69-81
 48. G. K . Kanji, P. Moura E Sa, “*Kanji’s Business Scorecard*”, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 12, NO. 7&8, 2001, pp. 898- 905
 49. G. Manoochehri, “The road to mnuufacturing Excellence”, Industrial Management, March-April 1999, pp. 7-13
 50. Gavin Lawrie and Ian Cobbold, “*Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 7, 2004, pp. 611-623
 51. Gerald R. Ferris, Angela T. Hall, and M. ToddRoyle & Joseph J. Martocchio, “*THEORETICAL DEVELOPMENT IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: ISSUES AND CHALLENGES FOR THE FUTURE*”, Organizational Analysis, Vol 12, No. 3, 2004, pp. 231-254
 52. Ghalayini,A. and Noble,J. (1996) “*The changing basis of performance measurement*”, International Journal of Operations & Production Management, vol.18 no.8, pp63-80
 53. Ghobadian & S. Speller, “Gurus of quality: a framework for comparison”, Total Quality Management, Vol.5, No.3, 1994
 54. H. Noori, “The Taguchi methods: Achieving Design and Output Quality”, The Academy of Management Executive, Vol. III, No. 4, pp.322-326, 1989

55. H'ng Gaik Chin, Muhamad Zameri Mat Saman, "Proposed analysis of performance measurement for a production system", *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5, 2004, pp. 570-583
56. Hadyn Ingram and Brenda McDonnell, "*Effective performance management – the teamwork approach considered*", *Managing Service Quality*, Volume 6, Number 6, 1996, pp. 38–42
57. Hai-Ming Chen & Tung-Sheng Kuo, "Performance appraisal across organizational life cycles", *Human Systems Management*, Vol. 23, 2004, pp. 227–233
58. Hill, Jones, "*Strategic Management Theory, an Intergrated approach*", 3rd edition, Boston, 1995
59. Horngren, Datar, Foster, "*Cost Accounting, A Managerial Emphasis*", 11th edition, International edition, 2003
60. I. Sila, M. Ebrahimpour, "*Examination and comparison of the critical factors of TQm across countries*", *Int. J. ProD. Res.*, Vol. 41, No.2, 2003, pp.235-268
61. Ian Bruce, "*Do not-for-profits value their customers and their needs?*", *International Marketing Review*, Vol. 12, No. 4, 1995, pp. 77-84
62. Ian Robson, "*Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 2, 2005, pp. 137-145
63. ISO 8402
64. ISO 9000
65. J. A De Feo & A. Janssen, "*Implementing a strategy suuccessfully*", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, Number 4, 2001, pp. 4-6
66. J. Eklöf A.H. Westlund, "*The Pan European Customer Satisfaction Index Program-current work and the way ahead*", 7th world Congress for total quality management, university of Verona, 25-27 June
67. J. Eskildse, A. H. Westlund & K. Kristensen, "*The predictive power of intangibles*", *Measuring Business Excellence*, Vo. 7, No. 2, 2003, pp.46-54
68. J. McKenzie, "*Activity-Based Costing for begginers*", *Management Accounting*, March 1999, pp.56-57
69. J. Mouristen, P.N. Bukh & B. Marr, "*Reporting on intellectual capital: why, what and how?*", *Measuring Business Excellence*, Vo. 8, No. 1, 2004, pp.46-54
70. J. R. Mervin, "History and measuremetn in the service sector, a review",

- Review of Income and Wealth, series 41, No. 4, December 1995, pp.481-494
71. J. Saunders, "Cluster Analysis", Journal of Marketing Management, 1994, Vol. 10, pp.13-28
 72. J.M. Bacidore, J. A. Boquist, T. T. Milbourn & A. V. Thakor, "*The search of the best financial performance measure*", Financial Analysts Journal, May/June1997, pp.11-20
 73. J.R. Evans, WM Lindsay, "The management and control of Quality", South – Westrn College Publishing, 5th Edition, 2002
 74. J.R. Evans, WM Lindsay, "*The management and control of Quality*", South – Westrn College Publishing, 5th Edition, 2002
 75. Jacqueline L. Reck, "*Discussion of: Firm Performance Effects in Relation to the Implementation and Use of Enterprise Resource Planning Systems*", JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS, Vol. 18, No. 2, Fall 2004, pp. 107-110
 76. Jens Dahlgaard, Kai Kristensen & Gopal Kanji, " Fundamentals of Total Quality Management", pp.8, 21, Chapman & Hall, 1998
 77. Jorn Sturkenboom, Ton van der Wiele & Alan Brown, "An action-oriented approach to quality management self-assessment in small and medium-sized enterprises", TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 12, NO. 2, 2001, pp. 231± 246
 78. K. J. Euske, "*Public, Private, not-for-profit: everybody is unique?*", Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 4, 2003, pp. 5-11
 79. K. V. Ramanathan, "*A proposed framework for designing management control systems in not-for-profit organizations*", Financial Accountability and Management, Vol. 1, No.1, 1985, pp. 75-92
 80. K. W. Seawright, S. T. Young, "A quality definition continuum", institute for operations research and management sciences, interfaces 26:3 May-June 1996, pp.107-113
 81. Kanji & Asher, "Understanding Total Quality Management", Advances in Total Quality Management, pp. 9-17. 1993
 82. Kecker, "*Drucker's development of the strategyfocused organizations*", The new corporate university review, 2001, pp. 6-7
 83. Kenneth J. Hatten and Stephen R. Rosenthal, "*WHY- AND HOW-TO SYSTEMATIZE PERFORMANCE MEASUREMENT*", JOURNAL OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE, Autumn 2001, pp. 59-73

84. Kit-Fai Pun, "Development of an integrated total quality management and performance measurement system for self-assessment: A method", TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 13, NO. 6, 2002, pp.759- 777
85. L. Stebbing, "Quality Assurance", Ellis Horwood, 3rd Edition, 1993
86. LESLIE J. PORTER & ADRIAN J. PARKER, "*Total quality management—the Critical Success factors*", TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 4, NO. 1, 1993,pp. 13-22
87. M. Bourne &A. Neely, "*Cause and effect*", Financial Management, September 2002, pp.30-31
88. M. Bourne, A. Neely & K Platts, J. Mills, "*The success and Failure of performance measurement initiatives*", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 22, No. 11, 2002, pp. 1288-1310
89. M. Hudson, A. Smart & M. Bourne, "*Theory and practice in SME performance measurement systems*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 8, 2001, pp.1096-1115
90. M. K. Stein, "*Retirees, Climbing the Maslow's Ladder*", Journal of Financial Planning, November 2002, p. 30
91. M. Kivikämi, "*The non profit sector: struggling to make work play*", Worklife, Vol. 14, No. 4, 2003, pp. 10-11
92. M. L. SALE and R. A. INMAN, "Survey-based comparison of performance and change in performance of firms using traditional manufacturing, JIT and TOC", International Journal of Production Research, 2003, Vol. 41, No. 4, pp. 829–844
93. M. Macpherson, "*PERFORMANCE MEASUREMENT IN NOT-FOR-PROFIT AND PUBLIC-SECTOR ORGANISATIONS*", Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 2, 2001, pp. 13-17
94. M. Macpherson, "*Performance measurement in not-for-profit and public-sector organizations*", Measuring Business Excellence, Vo. 5, No. 2, 2001, pp.13-17
95. M. Porter, "Clusters and the new economics of Competition", Harvard Business Review, November-December 1998, pp. 77-90
96. M. van Biema & B. Greenwald, "Managing our way to higher service-sector productivity", Harvard Business review, July-August 1997, pp. 87-95
97. M. Λεμπέση, «Η στρατηγική «κλειδί» της επιτυχίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις», Καθημερινή, 23 Νοεμβρίου 2003
98. M. Λεμπέση, «Να εντάξουμε τις άυλες αξίες στην περιουσία της

- επιχείρησης, Μιλιά στην «Κ» ο δημιουργός της στρατηγικής Balanced Scorecard, Dr David P. Norton», Καθημερινή, 12 Οκτωβρίου 2003
99. M.W Grady, "*Performance measurement, implementing strategy*", Management Accounting, June 1991, pp. 49-53.
 100. MAHESH C. GUPTA, SIDNEY J. BAXENDALE & P. S. RAJU, "Integrating ABM/TOC approaches for performance improvement: a framework and application", International Journal of Production Research, 2002, VOL. 40, NO. 14, pp. 3225-3251
 101. Manoochehr Najmi, John Rigas and Ip-Shing Fan, "*A framework to review performance measurement systems*", Business Process Management Journal, Vol. 11 No. 2, 2005, pp. 109-122
 102. Mike Bourne, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely, Ken Platts, "*Designing, implementing and updating performance measurement systems*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 7, 2000, pp. 754-771
 103. Mike Kennerley and Andy Neely, "*Measuring performance in a changing business environment*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 2, 2003, pp. 213-229
 104. Monica Franco & Mike Bourne, "*Factors that play a role in `managing through measures`*", Management Decision, Vol.41, Number 8, 2003, pp.698-710
 105. Nicholas O'Regan and Abby Ghobadian, "Short- and long-term performance in manufacturing SMEs Different targets", different drivers, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 5, 2004, pp. 405-424
 106. Oliver Krause, "*Beyond BSC: a process based approach to performance management*", MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 7, NO. 3, 2003, pp. 4-14
 107. P. Crosby, "Quality is free", New York: McGraw – Hill, 1979
 108. P. E. Drucker, "*What business can learn from Nonprofits*", Harvard Business Review, July-August 1989, pp. 88-93
 109. P. Landesberg, "In the beginning, there were Deming and Juran", The Journal for Quality and Participation, Nov/Dec 1999, pp. 59-61
 110. P. Rouse, M. Putterill, "*An integral framework for performance measurement*", Management decision, Vol. 41, No. 8, 2003, pp.791-805
 111. Pak Tee Ng, "*The learning organisation and the innovative organisation*",

- Human Systems Management Vol. 23, 2004, pp.93–100
112. Peter Jackson, "The Management of Performance in the Public Sector", PUBLIC MONEY & MANAGEMENT, WINTER 1988, pp.11-16
 113. Porter, M.E., "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", Free Press, New York, NY, 1980.
 114. R. D. Blackwell, P. W. Miniard, J. F. Engel, "Consumer Behavior", Harcourt College Publishers, 9th Edition
 115. R. Kaplan & D. Norton, "*Balance without profit*", Financial Management, January 2001, pp. 23-26
 116. R. L. Goulet, M. L. Frank, "*Organizational Commitment across three sectors: Public, Non-profit and for-profit*", Public Personnel Management, No1.31, No.2, Summer 2002, pp.201-210
 117. R. LAWSON, W.STRATTON & T. HATCH, "*THE IMPORTANCE OF TRUE BALANCE: DESIGNING SCORECARD SYSTEMS FOR SUCCESS*", CMA MANAGEMENT, December/January 2004, pp. 36-39
 118. R. Lawton, "*Using measure to connect strategy with customers*", the Journal for quality & participation, 2000, pp.55-58
 119. R. P. Butler, "*Key indicators can help improve the performance of your Business*", IM, May/June 1995, pp.2-3
 120. R. Quin & D. Vayghn, "*The Balance Scorecard*", The new corporate university review, 2000, pp. 12-20
 121. R. S. Kaplan & D.P. Norton, "*Measuring the strategic readiness of intangible assets*", Harvard Business Review, Vol. 82, No.2, February 2004, pp. 52-63
 122. R.G. Eccles and P.J. Pyburn, "*Creating a comprehensive system to measure performance*", Management Accounting, October 1992, pp. 41-4
 123. R.J. Kuo, K. Chang, S. Y. Chien, "Integration of self-organizing features maps and genetic-algorithmic-based clustering method for market segmentation", Journal of organizational Computing and electronic commerce, Vol. 14, No. 1, 2004, pp.43-60
 124. Robert D. Behn, "*Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*", Public Administration Review, Harvard University, September/October 2003, Vol. 63, No. 5, pp.587-606
 125. Robert D. Behn, "*Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*", Public Administration Review, Harvard University, September/October 2003, Vol. 63, No. 5, pp.587-606
 126. Rodney McAdam & Robbie Saulters, "Quality measurement frameworks in

- the public sector”, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 11, NO. 4/5&6, 2000, pp. S652± S656
127. Rohert S. Kaplan & David P. Norton, “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, HARVARD BUSINESS REVIEW January-February 1996, pp.75-85
 128. Rohert S. Kaplan & David P. Norton, “*Linking the Balance Scorecard to strategy*“, California Management Review, Vol 39, No 1, Fall 1996, pp.53-79
 129. Rohert S. Kaplan & David P. Norton, “*Transforming the Balance Scorecard from pergormance measurement to strategic management*“, American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 15, No 1, March 2001, pp. 87-104
 130. S. A. ROSENFELD, “Expanding Opportunities: Cluster Strategies That Reach More People and More Places”, European Planning Studies, Vol. 11, No. 4, 2003,pp. 359-377
 131. S. Lowell, L. Silverman & L. Taliento, “*Not-for-profit management, The gift that keeps on giving*”, The Mckinsey Quarterly, No.1, 2001, pp. 147-155
 132. S. TALLMAN, M. JENKINS, N. HENRY & S. PINCH, “KNOWLEDGE, CLUSTERS, AND COMPETITIVE ADVANTAGE”, Academy of Management Review, 2004, Vol. 29, No. 2, pp. 258–271
 133. S. Tangen, “*PROFESSIONAL PRACTICE: Performance measurement: from philosophy to practice*”, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 53, No. 8, 2004, pp. 726-737
 134. S. Wongrassamee, P. D. Gardiner & J. E. L. Simmons, “*Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model*”, Measuring Business Excellence, Vol. 7, Number 1, 2003, pp. 14-29
 135. S. Y. COLEMAN, G. ARUNAKUMAR, F. FOLDVARY & R. FELTHAM, SPC as a tool for creating a successful business measurement framework”, Journal of Applied Statistics, Vol. 28, Nos. 3&4, 2001, 325± 334
 136. Samuel K.M. Ho, “Is the ISO 9000 series for total quality management?”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 25 No. 1, 1995, pp. 51-66
 137. Sangeeta Sahney & D.K. Banwet and S. Karunes, “*A SERVQUAL and QFD approach to total quality education, A student perspective*”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No. 2, 2004, pp. 143-166
 138. Sha’ ri Mohd Yusof & Elaine M. Aspinwall, “Critical success factors in small

- and medium enterprises: survey results”, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 11, NOS. 4/5&6, 2000, S448± S462
139. SHA'RI MOHD YUSOF & ELAINE ASPINWALL, “Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises”, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 10, NOS 4&5, 1999, S803± S809
 140. Stephen Macaulay and Sarah Cook, “*Performance Management as the Key to Customer Service*”, Industrial and Commercial Training, Vol. 26, No. 11, 1994, pp. 3-8
 141. Steward, G. Bennett III, 1991, “*The Quest for value*”, New York: Harper Business
 142. Stuart Crainer and Des Dearlove, “Excellence Revisited”, Business Strategy Review, 2002, Volume 13 Issue 1, pp 13-19
 143. SVEN MODELL, “PERFORMANCE MEASUREMENT MYTHS IN THE PUBLIC SECTOR: A RESEARCH NOTE”, Financial Accountability & Management, Vol. 20, No. 1, February 2004, pp. 4267–4424
 144. T. Grünberg, “Performance Improvement, Towards a method for finding and prioritizing potential performance improvement areas in manufacturing operations”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 1, 2004, pp. 52-71
 145. Tan Kay Chuan & Lim Chai Soon, “A detailed trends analysis of national quality awards world-wide”, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 11, NO. 8, 2000, 1065± 1080
 146. Tim Stevens, “Dr Feigenbaum”, Industry week, July 4, 1994, pp.12-16
 147. Todd M. Hines, “*Researching specific non-profit organizations: a selective bibliography*”, Reference Services Review, Volume 32, Number 3, 2004, pp. 302-312
 148. TOM PETERS, *PERFORMANCE ARTIST*, Economist, 9/24/94, Vol. 332 Issue 7882, p73
 149. Tony Boland and Alan Fowler, “A systems perspective of performance management in public sector organisations”, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, No. 5, 2000, pp. 417-446.
 150. U. S. Bititci, T. Turner, C. Begemann, “*Dynamics of performance measurement systems*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 6, 2000, pp.692-704
 151. Umit S. Bititci, Allan S. Carrie and Liam McDevitt, “*Integrated performance*

- measurement systems: an audit and development guide*”, The TQM Magazine, Volume 9, Number 1, 1997, pp. 46–53
152. VARUN GROVER AND THOMAS H. DAVENPORT, “*General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda*”, Journal of Management Information Systems, Summer 2001, Vol.18, No. 1, pp. 5
 153. www.eede.gr
 154. www.efqm.org
 155. www.elot.gr
 156. www.tee.gr
 157. XIAOHONG LI and DAVID J. HAMBLIN, “The impact of performance and practice factors on UK manufacturing companies’ survival”, International Journal of Production Research, 2003, Vol. 41, No. 5, pp. 963–979
 158. Γ. Κομνηνός, Π. Βορριάς, Α. Σκουρής, Ν. Βιταντζάκης, Μ. Γρυλλάκης, Λ. Σορώτου, Λ. Μανωλόπουλου, Μ. Πατακός και Κ. Κωνσταντίνου, “Ολική Ποιότητα”, Αθήνα 1992
 159. Γ. Κομνηνός, Π. Βορριάς, Α. Σκουρής, Ν. Βιταντζάκης, Μ. Γρυλλάκης, Λ. Σορώτου, Λ. Μανωλόπουλου, Μ. Πατακός και Κ. Κωνσταντίνου, “Ολική Ποιότητα”, Αθήνα 1992.
 160. Γ. Παπαδόπουλος -Performance Management Practitioner Διευθύνων Σύμβουλος PMS BUSINESS MIND2 Α.Ε., «Για στρατηγικούς λόγους στην Υγεία...Performance Management», Καθημερινή, 13 Ιανουαρίου 2005
 161. Γ. Φραγκούλης και Π. Βορριάς, «Ολοκλήρωση της θεωρίας Οργάνωσης - Διοίκησης των επιχειρήσεων με παράδειγμα εφαρμογής», Αθήνα 1991
 162. ΕΛΟΤ EN ISO 8402
 163. Πρασιανάκης Ι.Ν., Βαρουφάκης Γ. και Μάτσας Ι., Ενημερωτικό φυλλάδιο ΤΕΕ, τεύχος 2105, 12 Ιουνίου 2000, σελ.103

ΠΑΡΑΣΤΗΜΑ 1: ΤΡΕΙΣ ΓΕΝΙΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

