

ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ



- Δρ. Κατσαρός Κλεάνθης
- Δρ. Μανούκης Αλέξανδρος
- MSc. Μπουρσανίδης Χρήστος
- Δρ. Παναγιωτοπούλου Καλλιόπη

ΧΡΗΣΤΟΣ ΜΠΟΥΡΣΑΝΙΔΗΣ

π. Υπεύθυνος Σπουδών & Έρευνας ΕΣΔΔΑ
Συστημικό Μάνατζμεντ & Δημόσια Διακυβέρνηση

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ

Διδακτικά Προλεγόμενα και Επισημάνσεις

Η διδασκαλία του μαθήματος στηρίζεται σε ένα σύνολο διαφανειών, ως διδακτικά εργαλεία, που αποτελούν την βάση αναφοράς για την ανάλυση και την επεξήγηση των γνωστικών αντικειμένων καθώς και για την ανάπτυξη τόσο μίας επιχειρηματολογίας όσο και μιας κριτικά αναστοχαστικής διαλογικής συζήτησης με τους σπουδαστές.

Οι διαφάνειες αποτελούν, ως διδακτικό υλικό, συστατικά στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας του συναφούς Εκπαιδευτικού Προγράμματος της ΕΣΔΔ και διατίθενται αποκλειστικά γι' αυτόν τον σκοπό.
Σε περίπτωση χρήσης ως βιβλιογραφική παραπομπή προτείνεται:
«Μπουρσανίδης Χρήστος: Στρατηγικό Μάνατζμεντ Απόδοσης. Διδακτικό Υλικό – ΕΣΔΔΑ 2019
• Για κάθε άλλη χρήση, αναπαραγωγή και διανομή απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του συγγραφέα.

Τι είναι το Μάνατζμεντ Απόδοσης (Performance Management);

Ως Μάνατζμεντ απόδοσης ορίζεται η ανάπτυξη και εφαρμογή **συστήματος δεικτών** διαφόρων διαστάσεων της διοικητικής δράσης (π.χ. κόστος, χρόνος), οι οποίοι χρησιμοποιούνται ως **εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης**

- ▶ της **αποτελεσματικότητας** («πράξε τα σωστά πράγματα»)
- ▶ της **αποδοτικότητας** («πράξε τα πράγματα σωστά») και γενικά
- ▶ της **απόδοσης** και των δυναμικών απόδοσης διαφόρων οργανωτικών οντοτήτων ενός οργανισμού, των αποκαλούμενων
- ▶ **επιπέδων απόδοσης** (ολόκληρος ο οργανισμός, επιμέρους οργανωτικές μονάδες και διοικητικά επίπεδα, λειτουργικές διαδικασίες, στελέχη οργανισμού, ..)

Κύρια συστατικά στοιχεία συστημάτων μάνατζμεντ απόδοσης

1. Η ηγεσία πρέπει να διατυπώσει σαφείς, σταθερούς και συνεπείς στόχους χορηγώντας υψηλούς βαθμούς αυτονομίας στους υφιστάμενους οργανισμούς
2. Σύμφωνα με το αίτημα της μετρησιμότητας των στόχων πρέπει να αναπτυχθεί ένα κατάλληλο σύστημα δεικτών μέτρησης απόδοσης
3. Οι υπαγόμενες δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να υποβάλλουν έκθεση απόδοσης σχετικά με τα αποτελέσματα και την απόδοση
4. Τέλος η ηγεσία πρέπει να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα της έκθεσης απόδοσης ως εργαλείο άσκησης μάνατζμεντ και συντονισμού των Οργανισμών

Δομή Συστήματος Υγείας της Νορβηγίας



Σύστημα Μάνατζμεντ Απόδοσης I

- ◆ Από τα συστήματα μέτρησης απόδοσης στο μάνατζμεντ απόδοσης
- ◆ Το έργο ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης συνίσταται στη μέθοδο και στη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού, η οποία από την άποψη της λειτουργικότητας υπερβαίνει τα στενά πλαίσια ενός παραδοσιακού συστήματος αριθμοδεικτών
- ◆ Στο επίκεντρο του γνωστικού ενδιαφέροντος του μάνατζμεντ απόδοσης τίθεται η ανάπτυξη ενός **ιεραρχημένου και λογικά συνεκτικού συστήματος δεικτών μέτρησης**
- ◆ Σε ένα σύστημα δεικτών συνδυάζονται και συσχετίζονται οι μεμονωμένοι δείκτες, οι οποίοι από μόνοι τους έχουν μία σχετικά περιορισμένη περιεκτική αξία, σε ένα **σύστημα αλληλοεξαρτώμενων και αλληλοσυμπληρούμενων δεικτών υψηλής περιεκτικής αξίας**

Σύστημα Μάνατζμεντ Απόδοσης II

- Βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των συστημάτων μάνατζμεντ απόδοσης αποτελεί η **συστηματική και πολυδιάστατη προσέγγιση μέτρησης, ελέγχου και συντονισμού** της απόδοσης και η συνεχής παρακολούθηση διαφόρων αντικειμένων εφαρμογής ή επιπέδων παραγωγής και διανομής υπηρεσιών (στελέχη, ομάδες εργασίας, οργανωτικά επίπεδα και τμήματα, επιμέρους διαδικασίες)
- Απώτερος σκοπός είναι ο ενσυνείδητος συντονισμός για τη διαρκή βελτίωση των επιδόσεων των μεμονωμένων συνεργατών, τμημάτων όσο και της απόδοσης του οργανισμού συνολικά.

Τι είναι Δείκτες; (Εννοιολογικός προσδιορισμός)

Η έννοια του δείκτη συνίσταται στην ιδέα μίας συστηματικής παρατήρησης ενός κοινωνικού φαινομένου, μίας κατάστασης και της εξέλιξης αυτής. Δείκτες ονομάζονται λοιπόν δεδομένοι αριθμοί (αριθμοδείκτες) κατάλληλοι, πιστοί και αναπαραγόμενοι, που επιτρέπουν την αποτύπωση-απεικόνιση όσο και την παρακολούθηση της εξέλιξης ενός φαινομένου και κυρίως την εκτίμηση και την συγκριτική αξιολόγηση των υπαρχόντων, των προτεινομένων και των επιλεγμένων χρησιμοποιούμενων μέσων και πόρων.

Με αυτήν την έννοια καθίστανται χρήσιμα εργαλεία μάλιστα για μια αποδοτική και αποτελεσματική υλοποίηση των τιθέμενων στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων.

Ανάπτυξη ενός ιεραρχημένου και λογικά συνεκτικού συστήματος δεικτών

Στο **επίκεντρο του γνωστικού ενδιαφέροντος του μάνατζμεντ απόδοσης** είναι η ανάπτυξη ενός ιεραρχημένου και λογικά συνεκτικού συστήματος δεικτών. Σε ένα σύστημα δεικτών συνδυάζονται και συσχετίζονται οι μεμονωμένοι δείκτες, οι οποίοι από μόνοι τους έχουν μία σχετικά περιορισμένη περιεκτική αξία, σε ένα σύστημα αλληλοεξαρτώμενων και αλληλοσυμπληρούμενων δεικτών.

Από αναλυτική άποψη διακρίνονται **τρεις κατηγορίες σχέσεων μεταξύ δεικτών**:

- **Λογικές συσχετίσεις**: Οι σχέσεις μεταξύ των δεικτών θεμελιώνονται σε μία μαθηματική-λογική συνάφεια (π.χ. Κέρδος = Έσοδα – Έξοδα)
- **Εμπειρικές συνάφειες**: Οι σχέσεις μεταξύ των δεικτών συνάγονται από εμπειρικά διαπιστωμένες παρατηρήσεις (π.χ. η υψηλή ποιότητα παρεχόμενης νοσοκομειακής περίθαλψης προκαλεί αυξημένη ζήτηση τόσο από τους ασθενείς πολίτες όσο και από υποψήφιους ανάληψης θέσης άσκησης επαγγέλματος ιατρούς, νοσηλευτές,)
- **Ιεραρχικές συσχετίσεις**: Οι λογικά συναφείς δείκτες επιδέχονται μίας ιεράρχησης

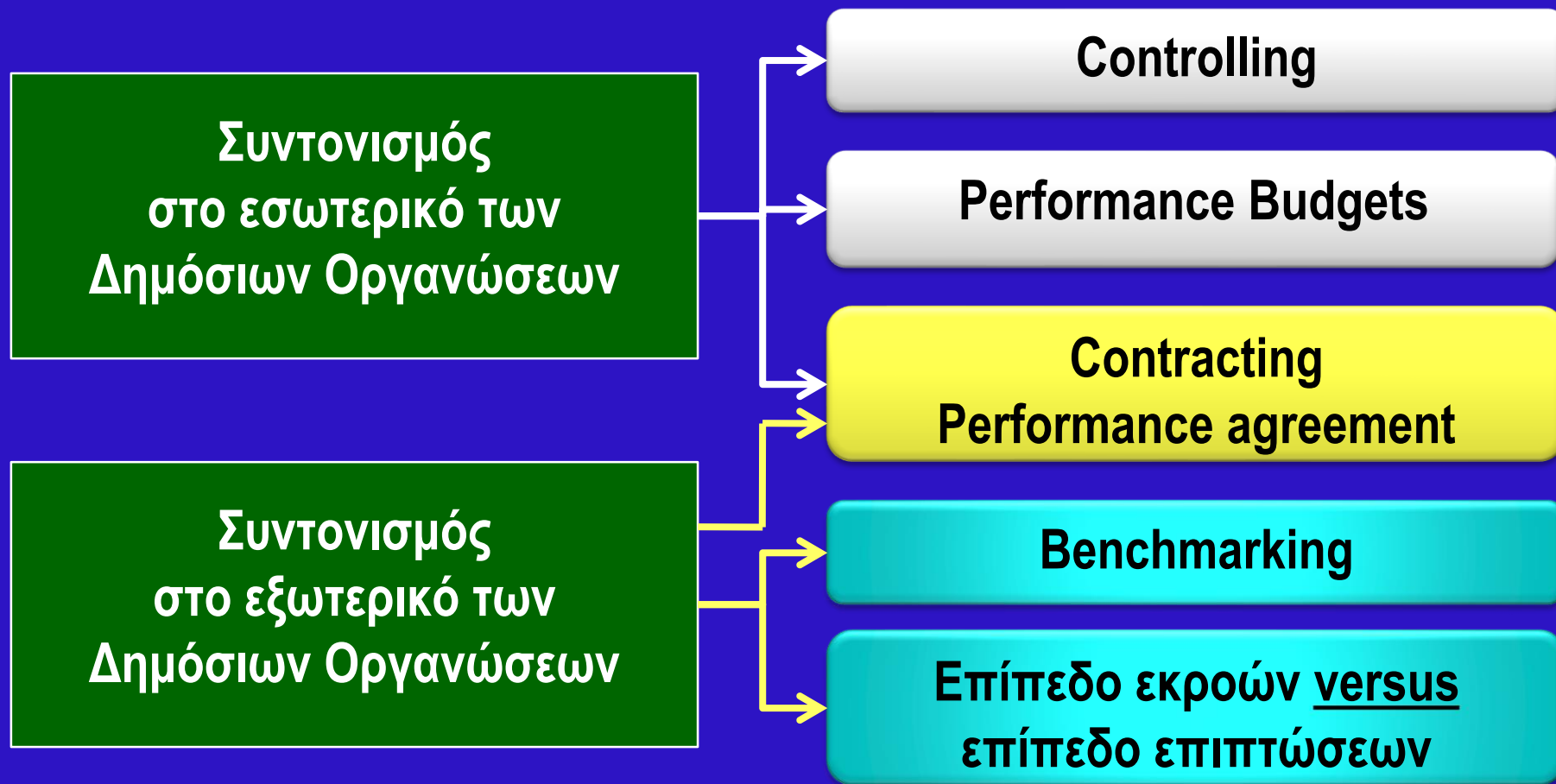
Ανάπτυξη Συστήματος Δεικτών Απόδοσης

Ανάπτυξη ενός λειτουργικά ολοκληρωμένου, κάθετα διαφοροποιημένου και λογικά συνεκτικού συστήματος δεικτών

Κατευθυντήριες αρχές

- ◆ Οι Δείκτες εμπεριέχουν πληροφορίες σε συμπυκνωμένη μορφή, αντανακλούν και απεικονίζουν την στρατηγική της Υπηρεσίας και των στρατηγικών μονάδων αυτής και διαφοροποιούνται σε δύο κατηγορίες:
 - **Δείκτες αποτελεσμάτων**, οι οποίοι οδηγούν στην αξιολόγηση γεγονότων και διαδικασιών που έχουν ήδη ολοκληρωθεί
 - **Δείκτες πρώιμης διάγνωσης**, οι οποίοι μετρούν την πρόοδο εφαρμογής της στρατηγικής και καθιστούν δυνατή την έγκαιρη συντονιστική παρέμβαση και έχουν από την σκοπιά της πραγματικής επιχειρησιακής υλοποίησης μία ιδιαίτερη σημασία και λειτουργούν **ως κινητήριες δυνάμεις (Drivers)**
- ◆ Οι **Στόχοι και οι Δείκτες** των επιλεγμένων Διαστάσεων προσέγγισης πρέπει να αποτελούν συστατικά στοιχεία της αλυσίδας λογικής διασύνδεσης των επιμέρους Διαστάσεων για να λειτουργήσουν **ως εργαλείο επικοινωνίας της στρατηγικής**

Ρόλοι και λειτουργίες του Μάνατζμεντ Απόδοσης



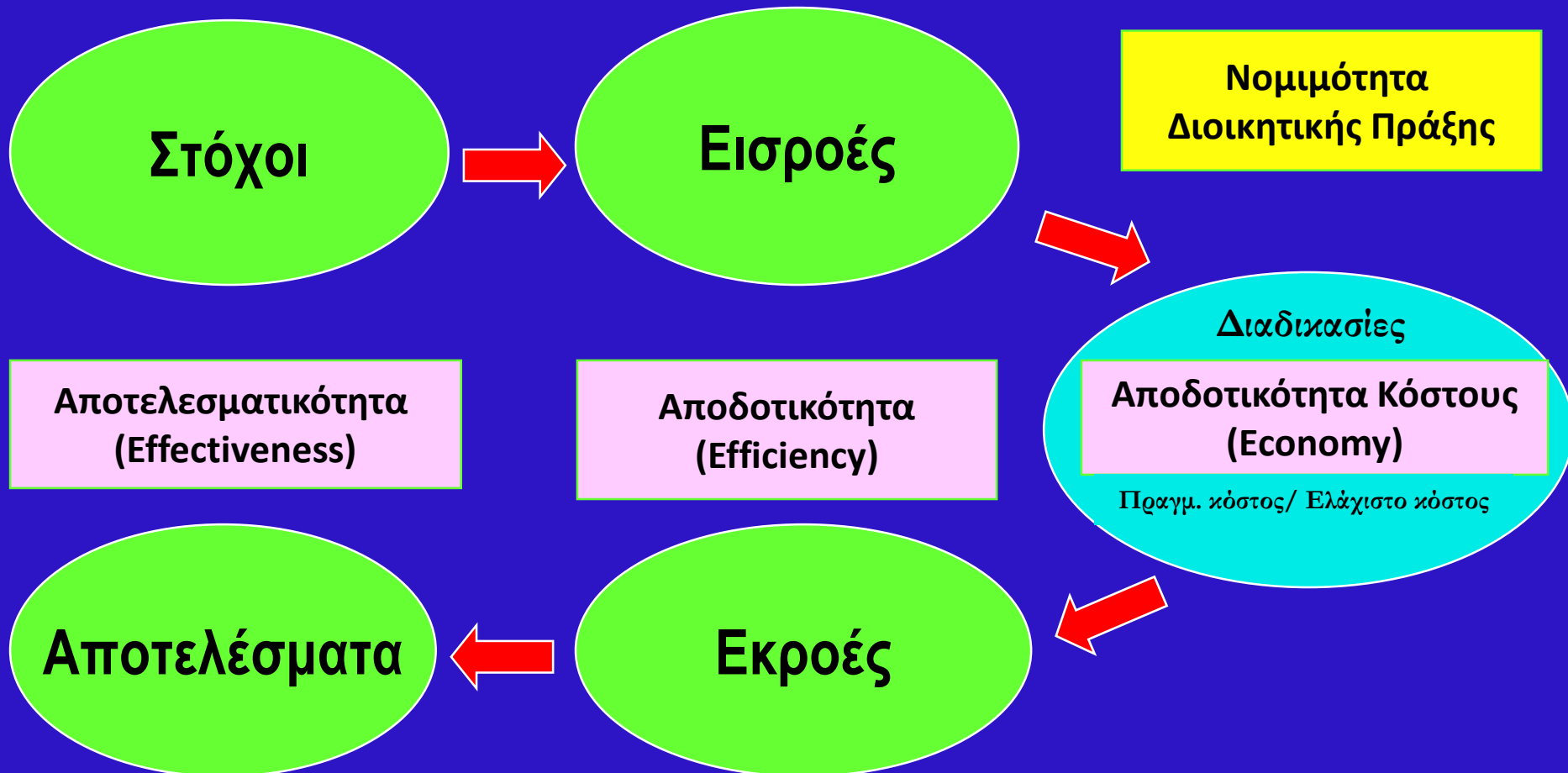
Συστήματα Μέτρησης και Μάνατζμεντ Απόδοσης

Σε θεωρητικό επίπεδο έχουν αναπτυχθεί και σε πρακτικό επίπεδο έχουν εφαρμοσθεί ποικίλα **συστήματα μέτρησης απόδοσης** εκ των οποίων στη συναφή βιβλιογραφία αναφέρονται ως τα πιο γνωστά:

- ♦ το 3-E Model
- ♦ το Balanced Scorecard
- ♦ το EFQM-Model & CAF
- ♦ το Tableau de Bord
- ♦ η Data-Envelopment-Analysis
- ♦ ο Skandia Navigator (Wissensbilanz)
- ♦ η Performance Pyramid
- ♦ το Performance Prism

Το 3-Ε Μοντέλο

Κριτήρια αξιολόγησης μέτρησης απόδοσης



Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης

(Επίπεδα διοικητικής δράσης – Διαστάσεις)



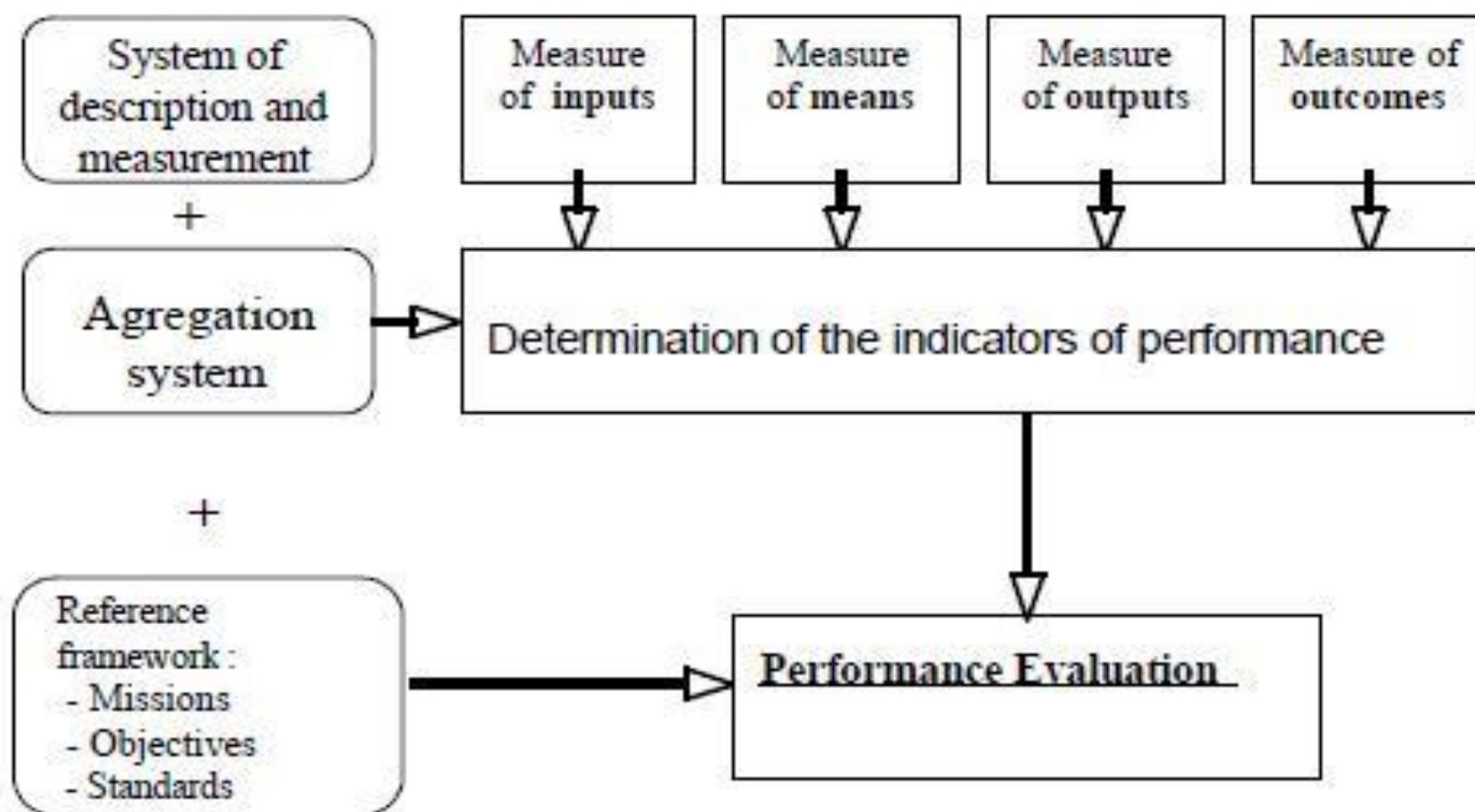
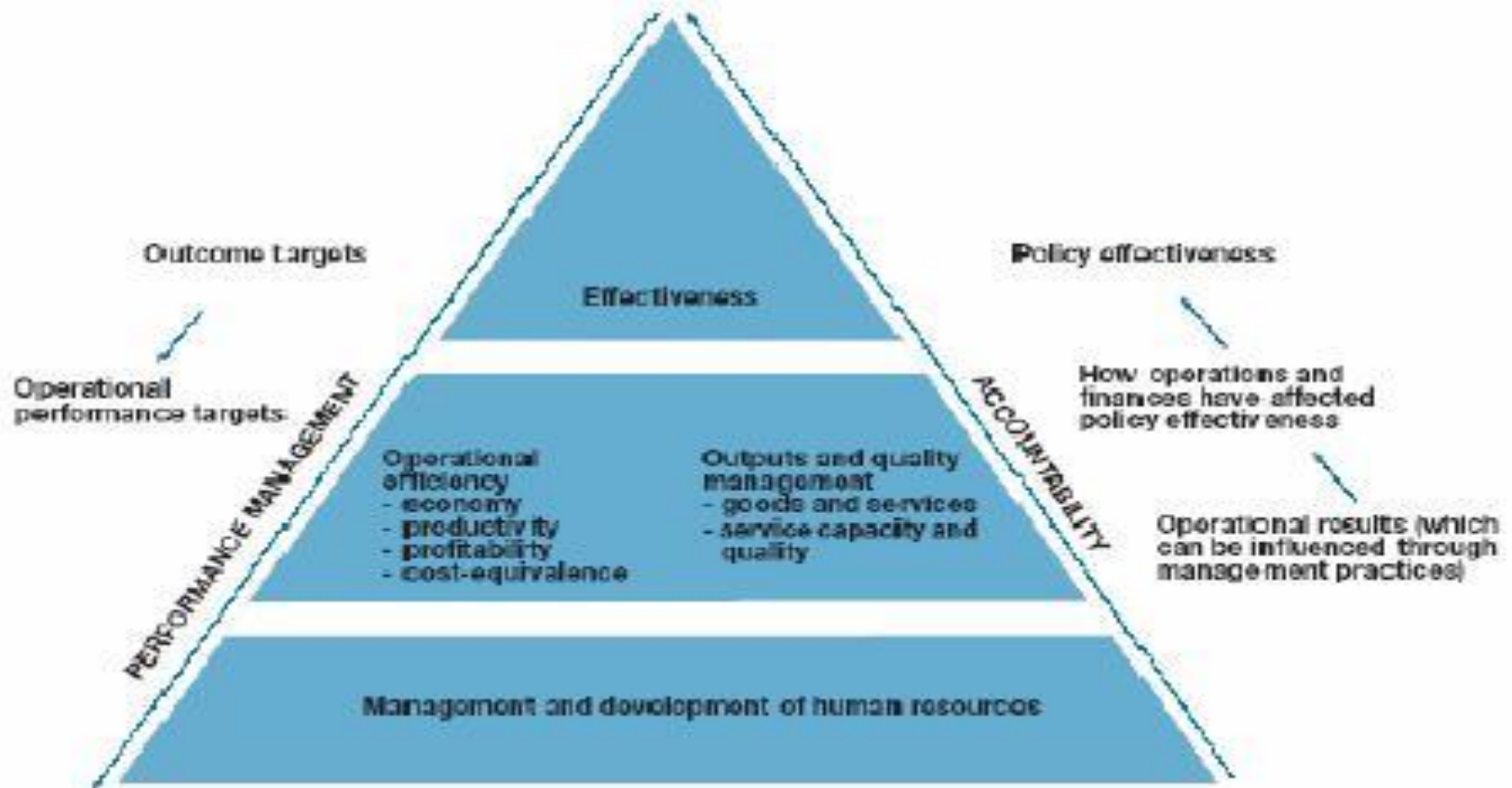


Figure 2: Process of building an evaluation system

Βασικό μοντέλο Μάνατζμεντ Απόδοσης (Performance Prism – Finland)



Σύστημα Μάνατζμεντ Απόδοσης & Λογοδοσίας



Λογοδοσία ως μία κοινωνική σχέση: στοιχεία εννοιολογικού προσδιορισμού

Λογοδοσία ή Υπευθυνότητα (Accountability)

- ◆ Κεντρικό ζήτημα στις δημοκρατικές κοινωνίες
- ◆ Ακρογωνιαίος λίθος και κρίσιμος παράγοντας των δομών δημόσιας διακυβέρνησης
- ◆ Πολυδιάστατη και δυναμική έννοια και αυξημένης πολυπλοκότητας σχέσεις λογοδοσίας

Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός

Ως λογοδοσία ορίζεται μία κοινωνική σχέση μεταξύ δύο συμβαλλόμενων μερών, όπου το ένα συμβαλλόμενο μέρος (accountor) αναγνωρίζει την υποχρέωση να εξηγήσει και να δικαιολογήσει τη συμπεριφορά του στο άλλο συμβαλλόμενο μέρος (accountee), το οποίο από τη μεριά του δύναται να νομιμοποιήσει τη λογοδοσία ή να του επιβάλλει κυρώσεις

Τύποι λογοδοσίας αξίες και συμπεριφοριστικές προσδοκίες

Λογοδοσία	Αξιακή έμφαση	Συμπεριφοριστικές προσδοκίες
1. Ιεραρχικές σχέσεις	Αποδοτικότητα	Υπακοή στις οργανωτικές οδηγίες
2. Νομικές σχέσεις	Κανόνες δικαίου	Συμμόρφωση στις έξωθεν εξουσιοδοτήσεις
3. Επαγγελματικές σχέσεις	Εμπειρογνωμοσύνη	Σεβασμός στην υποκειμενική κρίση και εμπειρία
4. Πολιτικές σχέσεις	Ανταποκρισιμότητα	Ανταπόκριση στους βασικούς εξωτερικούς μετόχους

Ιδεατοί τύποι εφαρμογής λογοδοσίας

Πυρηνικές δραστηριότητες-έργα

Ρουτίνα

Πολυπλοκότητα

Εισροές

ΙΕΡΑΡΧΙΚΟΣ

Διαδικασίες

ΝΟΜΙΚΟΣ

Εκροές

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ
ΤΙΚΟΣ

Εκβάσεις

ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ

Μάνατζμεντ στρατηγικής

**Ευχαριστώ πολύ
για την προσοχή σας**