

ΠΟΙΟΤΗΤΑ στην ΠΡΑΞΗ**Χρήση του ισορροπημένου πίνακα επιδόσεων στην Ταχυδρομική Υπηρεσία των ΗΠΑ³⁴**

Η Ταχυδρομική Υπηρεσία των ΗΠΑ (USPS) απασχολεί περίπου 700 000 εργαζόμενους, με έναν στόλο με περισσότερα από 200 000 οχήματα που διανύουν περίπου ένα δισεκατομμύριο μίλια τον χρόνο για να παραδίδουν περισσότερα από 206 δισεκατομμύρια αντικείμενα σε περισσότερα από 142 εκατομμύρια σημεία παράδοσης. Διοικεί ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα εγκαταστάσεων στη χώρα, με περίπου 38 000 καταστήματα λιανικής. Όπως και οι περισσότεροι οργανισμοί, η Ταχυδρομική Υπηρεσία έχει πολλά ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, το αντικείμενο και η κλίμακα των ταχυδρομικών λειτουργιών κάνουν την εξισορρόπηση των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών της κάπως πιο περίπλοκη, ειδικά επειδή δεν υπάρχουν άμεσοι «μέτοχοι» που να επηρεάζουν τις προτεραιότητες του οργανισμού. Ως δημόσιος οργανισμός, η Ταχυδρομική Υπηρεσία έχει πολλές αρμοδιότητες και ευθύνες που δεν υπάρχουν σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα.

Η Ταχυδρομική Υπηρεσία εξαρτιόταν πάντα από την ανάπτυξη της οικονομίας για να καθορίζει τον όγκο της αλληλογραφίας και τις αυξήσεις εσόδων σε ένα προστατευμένο περιβάλλον. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980 γινόταν σαφές ότι αυτή η προϋπόθεση για τον σχεδιασμό δεν μπορούσε πλέον να θεωρείται δεδομένη. Η Ταχυδρομική Υπηρεσία είχε αρκετά εξελιγμένο λειτουργικό σχεδιασμό, και μάλιστα ανέπτυξε με επιτυχία ένα τεράστιο πρόγραμμα αυτοματισμού (Corporate Automation Plan), για να μειώσει τον αριθμό των μη αυτόματων διεργασιών κατά την επεξεργασία αλληλογραφίας. Ανέπτυξε επίσης μια αυστηρή διεργασία οικονομικού σχεδιασμού, η οποία περιλάμβανε μελέτη χρεώσεων και προγραμματισμό κεφαλαιουχικών επενδύσεων, αλλά χρειαζόταν κάτι περισσότερο αφού η απόδοση της υπηρεσίας και η ικανοποίηση των πελατών μειώνονταν.

Προβλέποντας την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές, το διοικητικό συμβούλιο διόρισε τον Marvin Runyon ως τον 70ό γενικό διευθυντή της χώρας τον Ιούλιο του 1992. Πρώην κορυφαίο στέλεχος της Ford Motor Company, και πρώτος πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Nissan America, ο Runyon είχε εφαρμόσει με επιτυχία τις αρχές διοίκησης ποιότητας. Ίδρυσε μια ομάδα ποιότητας στο επίπεδο των ανώτερων διοικητικών κλιμακίων της Ταχυδρομικής Υπηρεσίας.

Ο Runyon ξεκίνησε μια αξιολόγηση της Ταχυδρομικής Υπηρεσίας το 1993 χρησιμοποιώντας τα κριτήρια Baldrige. Τα αποτελέσματα αυτής της διεργασίας οδήγησαν στη δημιουργία του αποκαλούμενου CustomerPerfect!, το οποίο τώρα είναι γνωστό απλώς ως κύκλος διοίκησης. Ένα από τα κρίσιμα χαρακτηριστικά που διαπιστώθηκαν ήταν η ανάπτυξη τομέων στρατηγικών στόχων που ονομάστηκαν «φωνές» (voices): φωνή του πελάτη, φωνή του εργαζομένου και φωνή της επιχείρησης. Αυτή ήταν η αρχή της προσέγγισης του ισορροπημένου πίνακα επιδόσεων στην Ταχυδρομική Υπηρεσία, και αποτέλεσε ένα σημαντικό σημείο εστίασης στην ανάπτυξη μιας προσέγγισης ποιότητας. Συστάθηκε μια επιτροπή ανώτερων διοικητικών στελεχών για τον καθορισμό στόχων βελτίωσης, και για την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης και συστημάτων μέτρησης.

Ένας από τους πρώτους τομείς στους οποίους δόθηκε έμφαση ήταν η «φωνή των εργαζομένων», η οποία επικεντρώθηκε στη διαμόρφωση ενός ασφαλούς χώρου εργασίας για την αντιμετώπιση περιστατικών βίας και κακών σχέσεων με τους εργαζόμενους. Μια δεύτερη σημαντική πρωτοβουλία, η «φωνή της επιχείρησης», επικεντρώθηκε στην «πρωτοβουλία αλματώδους παραγωγικότητας», ενώ ο τρίτος τομέας, η «φωνή του πελάτη», επικεντρώθηκε στην έγκαιρη και αξιόπιστη παράδοση. Στην εργασία τους για τον ισορροπημένο πίνακα επιδόσεων, οι Kaplan και Norton υποστήριξαν μια καλά συνδεδεμένη απεικόνιση που οδηγεί από την κύρια στρατηγική ενός οργανισμού στις τέσσερις οπτικές του ισορροπημένου πίνακα επιδόσεων: οικονομική οπτική, ικανοποίηση των πελατών, εσωτερική διεργασία, και μάθηση και ανάπτυξη. Κάθε στοιχείο υποστηρίζει τους στρατηγικούς στόχους σε μια συνδεδεμένη διεργασία. Η μάθηση και η ανάπτυξη (η «φωνή των εργαζομένων» σε ταχυδρομικούς όρους) υποστηρίζει τις βελτιωμένες εσωτερικές διαδικασίες («φωνή της επιχείρησης»), οι οποίες υποστηρίζουν την ικανοποίηση του πελάτη («φωνή του πελάτη»). Η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί στο επιθυμητό οικονομικό αποτέλεσμα, το οποίο στην περίπτωση της ταχυδρομικής υπηρεσίας είναι τα ικανοποιητικά έσοδα για την υποστήριξη της αποστολής της υπηρεσίας παράδοσης.

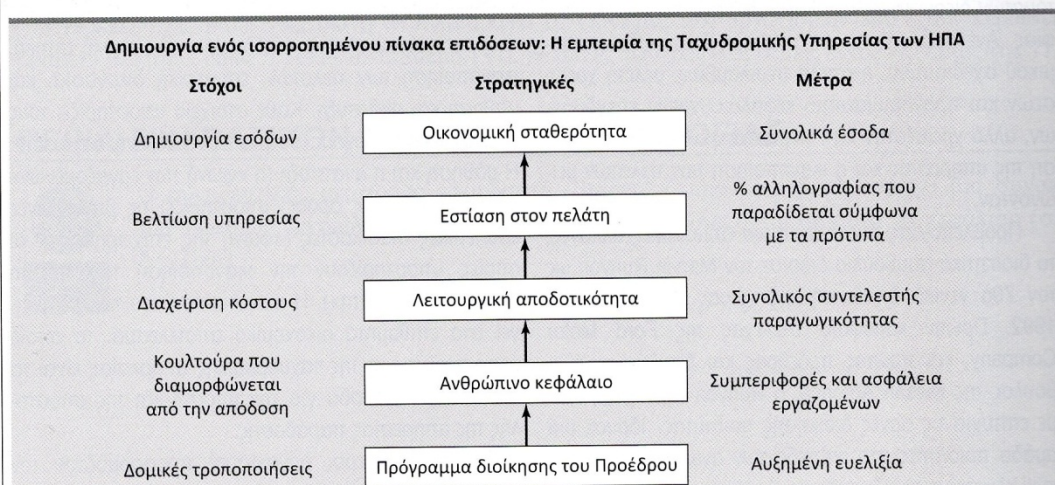
Οι περισσότεροι οργανισμοί προσαρμόζουν τον ισορροπημένο πίνακα επιδόσεων στις δικές τους συν-

θήκες, και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι δύσκολο να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης προσέγγισης μεταξύ διαφορετικών οργανισμών. Στη USPS, οι πίνακες υποδείκνυαν κενά στην απόδοση σε τρεις συγκεκριμένους και κρίσιμους τομείς. Ένας από τους κρίσιμους τομείς που χρειαζόταν βελτίωση στην Ταχυδρομική Υπηρεσία, έντονης εργασίας, ήταν το περιβάλλον του εργασιακού χώρου (φωνή των εργαζομένων). Καθορίστηκε ένας στρατηγικός στόχος και αναπτύχθηκαν δείκτες για τη μέτρηση των ετήσιων βελτιώσεων. Οι κύριοι δείκτες απόδοσης σε αυτήν την κατηγορία του ισορροπημένου πίνακα ήταν η ασφάλεια, με βάση τις απαιτήσεις της Διοίκησης για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (Occupational Safety and Health Administration), και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Η τελευταία μετράται με μια έρευνα με όλους τους εργαζομένους που διεξάγεται σε ετήσια βάση, αλλά μπορεί να παρακολουθείται σε μηνιαία βάση από κάθε μονάδα. Η φωνή της επιχείρησης χωρίστηκε σε δύο τομείς –ο ένας αντιπροσωπευόταν από ένα μέτρο παραγωγικότητας και ο άλλος από ένα μέτρο δημιουργίας εσόδων. Ο τελευταίος βασικός τομέας στρατηγικής έμφασης, η «φωνή του πελάτη», είναι ευθύνη του γενικού διευθυντή μάρκετινγκ σε συνεργασία με τον γενικό διευθυντή παραγωγής. Ο βασικός δείκτης ήταν ένα σύνολο συστημάτων μέτρησης των υπηρεσιών παράδοσης.

Οι προσπάθειες του οργανισμού εστιάζονταν στην επίτευξη συγκεκριμένων, μετρήσιμων αποτελεσμάτων σε κάθε τομέα. Κατασκευάστηκε ένας ισορροπημένος πίνακας επιδόσεων, ο οποίος παρουσιάζεται στην Εικόνα 12.12. Όπως φαίνεται από τα βέλη, υπάρχει μια υπονοούμενη ευθυγράμμιση από την κουλτούρα που

βασίζεται στην απόδοση η οποία αντανakλάται στις βελτιώσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο, την αποδοτικότητα των λειτουργιών, μέχρι και τις βελτιώσεις στην ικανοποίηση των πελατών, από τις οποίες όλες θα βελτιώσουν την οικονομική σταθερότητα. Η Ταχυδρομική Υπηρεσία προώθησε την ιδέα σε ολόκληρο τον οργανισμό αναπτύσσοντας συγκεκριμένους στόχους που σχετίζονταν με τις εμπλεκόμενες λειτουργικές μονάδες.

Η Ταχυδρομική Υπηρεσία ανέπτυξε μια αυστηρή διεργασία αναθεώρησης της απόδοσης η οποία συνδεόταν με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Η Ann Wright, τότε διευθύντρια αξιολόγησης της απόδοσης, δήλωσε: «Η USPS έχει αναπτύξει ένα Εθνικό Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης (National Performance Assessment – NPA), το οποίο παρέχει λεπτομερή μέτρα για κάθε έναν από τους δείκτες εταιρικού επιπέδου και έναν άμεσο σύνδεσμο με τη απόδοση των μονάδων και την ατομική απόδοση, μέχρι τον προϊστάμενο πρώτης γραμμής. Αυτά είναι συνεπή μεταξύ των λειτουργικών τομέων και των κατηγοριών θέσεων εργασίας εντός των λειτουργικών μονάδων. Καθένας από τους δείκτες είναι αντικειμενικός και μετρήσιμος, και εστιάζει σε αποτελέσματα και όχι σε δραστηριότητες ή διεργασίες.» Η ατομική απόδοση και η απόδοση των μονάδων μέσα στους οργανισμούς καθορίζεται, σε μεγάλο βαθμό, από την εστίαση που δίνεται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και από τα κίνητρα που σχετίζονται με την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Το σύστημα NPA παρέχει μια συστηματική προσέγγιση που αρμόζει περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα και, στην πραγματικότητα, η Ταχυδρομική Υπηρεσία υπήρξε πρόαγγελος των προσεγγίσεων «αμειβόμενης απόδοσης» που εφαρμόζονται τώρα σε άλλους κρατικούς τομείς.



ΕΙΚΟΝΑ 12.12 Ο ισορροπημένος πίνακας επιδόσεων της Ταχυδρομικής Υπηρεσίας των ΗΠΑ

Τα αποτελέσματα αυτών των πρωτοβουλιών ήταν εντυπωσιακά. Η Ταχυδρομική Υπηρεσία έχει βελτιώσει την απόδοσή της σε αυτά τα μέτρα που αξιολογούν την ασφάλεια του περιβάλλοντος. Η USPS έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα καλύτερα μέρη εργασίας για τις μειονότητες. Η υλοποίηση του προγράμματος REDRESS (Resolve Work Disputes Reach Equitable Solutions Swiftly) έχει αναγνωριστεί σε εθνικό επίπεδο. Το ποσοστό τραυματισμών και ασθενειών που έχει πετύχει το τμήμα Διοίκησης για την Ασφάλεια και την Υγεία της USPS (Occupational Safety and Health Administration – OSHA) βελτιώθηκε σε 6.3 το 2004 από 8.7 το 2000. Τα αποτελέσματα της ετήσιας έρευνας ικανοποίησης των εργαζομένων, εκφρασμένα ως δείκτης για έξι βασικές ερωτήσεις (όπου ένας μεγαλύτερος δείκτης υποδεικνύει βελτίωση), έχουν βελτιωθεί από 57.5 το 2000 σε 62.1 το 2004. Οι βελτιώσεις στον χώρο εργασίας, μαζί με την επιθετική υλοποίηση της αυτοματοποίησης και άλλων επενδύσεων στη διοίκηση, έχουν οδηγήσει σε μια αξιοσημείωτη αύξηση της παραγωγικότητας που έχει ξεπεράσει την αύξηση της παραγωγικότητας στην οικονομία των ΗΠΑ. Το αποτέλεσμα είναι ότι η Ταχυδρομική Υπηρεσία παραδίδει περισσότερη αλληλογραφία σε περισσότερα μέρη, με λιγότερους υπαλλήλους. Επίσης, έχει βελτιωθεί σημαντικά η υπηρεσία παράδοσης αλληλογραφίας. Η απόδοση έχει βελτιωθεί σε ποσοστό άνω του 95 τοις εκατό για την αλληλογραφία που παραδίδεται εγκαίρως εντός μία ημέρας, με παράλληλες βελτιώσεις και σε άλλες κατηγορίες παράδοσης αλληλογραφίας.

Ένας τρόπος για να συνοψίσουμε την αποτελεσματικότητα της υλοποίησης της προσέγγισης του ισορροπημένου πίνακα επιδόσεων για την Ταχυδρομική Υπηρεσία είναι με την αξιολόγηση της Αμερικανικής Εταιρείας για την Ποιότητα (American Society for Quality) ως προς τον ετήσιο δείκτη της Εξυπηρέτησης Αμερικανού Πελάτη (American Customer Service Index), όπου η Ταχυδρομική Υπηρεσία χαρακτηρίζεται στην έρευνα του 2004 ως «ο πιο βελτιωμένος οργανισμός» από τότε που ξεκίνησε το πρόγραμμα συγκριτικής μέτρησης το 1994. Σε μια συνολική σύγκριση με τις βαθμολογίες ικανοποίησης των πελατών στον κλάδο, η Ταχυδρομική Υπηρεσία κατατάχθηκε πάνω από τους μέσους όρους στη μεταφορά, τις τηλεπικοινωνίες και τους λογαριασμούς κοινής ωφέλειας, και περίπου ισοβαθμούσε με τον κλάδο υπηρεσιών.

Βασικά θέματα για συζήτηση

1. Εξηγήστε πώς η φωνή του εργαζομένου υποστηρίζει τις βελτιωμένες εσωτερικές διεργασίες (φωνή της επιχείρησης), και πώς η φωνή της επιχείρησης υποστηρίζει την ικανοποίηση των πελατών (φωνή του πελάτη).
2. Αν και η Εικόνα 12.12 δείχνει μόνο αντιπροσωπευτικά μέτρα που σχετίζονται με τον ισορροπημένο πίνακα επιδόσεων, προτείνετε κάποια άλλα μέτρα που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν, αξιοποιώντας όσα γνωρίζετε για τον τρόπο λειτουργίας των ταχυδρομικών υπηρεσιών.