



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ
SERVICE BLUEPRINTING ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

της

ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΚΕΜΕΝΤΖΕΤΣΙΔΟΥ του ΧΡΗΣΤΟΥ

(Επιβλέπων καθηγητής: κ. ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗΣ)

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Ιανουάριος 2019

Στους γονείς μου

Ευχαριστήριο Σημείωμα

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Χρήστο Βασιλειάδη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε προκειμένου να ολοκληρώσω με επιτυχία τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από τα βάθη της ψυχής μου, την οικογένεια μου η οποία με στήριξε πρακτικά και ψυχικά σε όλη αυτή την προσπάθεια για την απόκτηση του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων κάνοντας ένα όνειρο μου πραγματικότητα, καθώς και τον σύντροφο μου για την υπομονή, ανοχή και στήριξη του κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Η χαρτογράφηση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα αναφέρεται στην αποτύπωση με τον πληρέστερο τρόπο της διαδικασίας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες για την ικανοποίηση των αιτημάτων τους. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η δυνατότητα χαρτογράφησης των κύριων διαδικασιών του τμήματος εισφορών ενός περιφερειακού γραφείου φορέα κοινωνικής ασφάλισης. Η ως άνω χαρτογράφηση επιχειρήθηκε με τη μέθοδο Service Blueprinting, μια τεχνική πελατοκεντρικής προσέγγισης, αναγκαίας για την καινοτομία και την ανάπτυξη των υπηρεσιών. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να γίνει γραφική αναπαράσταση των βασικών δραστηριοτήτων που εκτελεί το υπό εξέταση τμήμα του φορέα κοινωνικής ασφάλισης κατά την διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας καθώς κατά αυτόν τον τρόπο οι διαδικασίες μέσα στον φορέα καθίστανται πιο διαφανείς, η οπτική παρουσίαση της παρεχόμενης υπηρεσίας γίνεται πιο ακριβής από ότι η διατύπωση ενός λεκτικού ορισμού και οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην παροχή αυτής μπορούν να την κατανοήσουν και να την αντιμετωπίσουν αντικειμενικά ανεξάρτητα από τους ρόλους που διαδραματίζουν ή από τις προσωπικές απόψεις που εκφράζουν. Προηγήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση εννοιών, όπως της υπηρεσίας, της Δημόσιας Διοίκησης, του Δημόσιου Τομέα, της Δημόσιας Υπηρεσίας, της ποιότητας των υπηρεσιών, της διαδικασίας της υπηρεσίας και του σχεδιασμού αυτής, και της μεθόδου Service Blueprinting, η οποία αποδείχθηκε ένα χρήσιμο εργαλείο τόσο για τον σχεδιασμό και την καινοτομία των υπηρεσιών όσο και για την δημιουργία της εμπειρίας που βιώνουν οι πελάτες, ή πιο συγκεκριμένα στην μελέτη περίπτωσης που εξετάζουμε, οι πολίτες-ασφαλισμένοι του φορέα κοινωνικής ασφάλισης.

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	1
2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	3
2.1. Βασικές έννοιες και ορισμοί.....	3
2.1.1. Έννοια και ορισμός των υπηρεσιών	3
2.1.2. Τα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.....	5
2.1.3. Ο τομέας των υπηρεσιών	7
2.1.4. Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης	8
2.1.5. Ο Δημόσιος Τομέας και η συμβολή του	8
2.1.6. Η έννοια της Δημόσιας Υπηρεσίας.....	11
2.2. Η συνεισφορά του τομέα των υπηρεσιών στην σύγχρονη οικονομία	13
2.3. Η ποιότητα υπηρεσιών και οι διαστάσεις της	17
2.4. Η ανάγκη για αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών	20
2.5. Η διαδικασία της υπηρεσίας και ο σχεδιασμός της.....	24
2.6. Service Blueprinting	25
2.6.1. Η μέθοδος Service Blueprinting	25
2.6.2. Συστατικά ενός προσχεδίου (blueprint) υπηρεσίας	29
2.6.3. Σχεδιασμός ενός προσχεδίου (blueprint)	31
2.6.4. Κατασκευή ενός προσχεδίου (blueprint)	33
2.6.5. Πλεονεκτήματα της μεθόδου service blueprinting	34
2.6.6. Service Blueprinting και δημόσιες υπηρεσίες.....	35
3. Μεθοδολογία	39
3.1. Η μελέτη περίπτωσης ενός Περιφερειακού Γραφείου, Οργανισμού Κοινωνικής Ασφάλισης	39
3.2. Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	43
3.2.1. Σαφής διατύπωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης ή της υπό-διαδικασίας που επρόκειτο να χαρτογραφηθεί	45
3.2.2. Προσδιορισμός του τμήματος των πελατών στο οποίο εστιάζει το προσχέδιο (blueprint)	45
3.2.3. Περιγραφή των ενεργειών των πελατών.....	45
3.2.4. Περιγραφή των ενεργειών των εργαζομένων επαφής, τόσο στο προσκήνιο, όσο και στο παρασκήνιο ακολουθούμενες από διαδικασίες υποστήριξης.....	46
3.2.5. Προσθήκη των φυσικών στοιχείων στο προσχέδιο	47
3.3. Χαρτογράφηση διαδικασιών τμήματος εισφορών του Τομέα Μηχανικών & Ε.Δ.Ε. του τέως Ε.Τ.Α.Α. (Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας-Περιφερειακό Γραφείο Θεσσαλονίκης)	47
4. Ανάλυση δεδομένων χαρτογράφησης.....	52
4.1. Αποτελέσματα χαρτογράφησης διαδικασίας χορήγησης ή μη, ασφαλιστικής ενημερότητας.....	53

4.2. Αποτελέσματα χαρτογράφησης διαδικασίας ενημέρωσης και εξόφλησης- ρύθμισης οφειλής προς το Ταμείο	54
4.3. Αποτελέσματα χαρτογράφησης διαδικασίας χορήγησης βεβαιώσεων χρόνου ασφάλισης και λοιπών βεβαιώσεων-έγγραφων απαντήσεων προς τους ασφαλισμένους	56
4.4. Αποτελέσματα χαρτογράφησης διαδικασίας διόρθωσης μητρώου στο Ταμείο... 57	
4.5. Προτεινόμενα Blueprints (προσχέδια) για καλύτερη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων	58
4.5.1. Blueprints (προσχέδια) για την αυτοεξυπηρέτηση των ασφαλισμένων με χρήση της τεχνολογίας.....	58
4.5.2. Blueprints (προσχέδια) για την εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων έχοντας δοθεί αρμοδιότητα στα Περιφερειακά Γραφεία του Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης	61
5. Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	63
5.1. Συμπεράσματα	63
5.2. Προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας	65
Κατάλογος αναφορών	66
Ελληνικές	66
Ξενόγλωσσες.....	67
Διαδικτυακές Πηγές.....	71
Νομοθεσία.....	72

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ υπηρεσιών και αγαθών	6
---	---

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Κύριες κατευθύνσεις του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα	10
Σχήμα 2. Σχηματική απεικόνιση της συμβολής του Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα στην Ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας	11
Σχήμα 3. Αύξηση του μεριδίου των υπηρεσιών στο ΑΕΠ	15
Σχήμα 4. Συμβολή των υπηρεσιών στην προστιθέμενη αξία και την απασχόληση των 10 κορυφαίων μελών-κρατών του Ο.Ο.Σ.Α. με υψηλό εισόδημα (ποσοστό, 2017)	16
Σχήμα 5. Δύο διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών	19
Σχήμα 6. Service blueprinting	27
Σχήμα 7. Προσχέδιο για υπηρεσία γυαλίσματος παπουτσιών	28
Σχήμα 8. Προσχέδιο για τραπεζική υπηρεσία	28
Σχήμα 9. Συστατικά ενός προσχεδίου υπηρεσίας	29
Σχήμα 10. Κατασκευή ενός προσχεδίου υπηρεσίας	33
Σχήμα 11. Οργανόγραμμα Ενιαίου Ταμείου Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (Ε.Τ.Α.Α.)	41
Σχήμα 12. Οργανόγραμμα Τομέα Μηχανικών & ΕΔΕ (τεως Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε.) του Ε.Τ.Α.Α.	42
Σχήμα 13. Blueprint 1- Διαδικασία χορήγησης ή μη, ασφαλιστικής ενημερότητας	48
Σχήμα 14. Blueprint 2- Διαδικασία ενημέρωσης και εξόφλησης-ρύθμισης οφειλής προς το Ταμείο.....	49
Σχήμα 15. Blueprint 3- Διαδικασία χορήγησης βεβαιώσεων χρόνου ασφάλισης και λοιπών βεβαιώσεων-έγγραφων απαντήσεων προς τους ασφαλισμένους	50
Σχήμα 16. Blueprint 4- Διαδικασία διόρθωσης μητρώου στο Ταμείο.....	51
Σχήμα 17. Blueprint 5- Διαδικασία χορήγησης ή μη, ασφαλιστικής ενημερότητας με χρήση της τεχνολογίας.....	60
Σχήμα 18. Blueprint 6- Διαδικασία διόρθωσης μητρώου στο Ταμείο έχοντας δοθεί αρμοδιότητα στα Περιφερειακά γραφεία.....	62

1. Εισαγωγή

Οι υπηρεσίες αντιπροσωπεύουν το 80% περίπου του ακαθάριστου Εθνικού προϊόντος των Η.Π.Α. και ένα αυξανόμενο ποσοστό των ακαθάριστων Εθνικών προϊόντων των χωρών σε όλο τον κόσμο (Bitner et al., 2007). Η πλειοψηφία των οικονομολόγων επισημαίνουν την σημαντική συνεισφορά των υπηρεσιών στην οικονομική ανάπτυξη (Looy et al., 2003). Οι κυβερνήσεις, οι επιχειρήσεις και τα πανεπιστήμια έχουν συνειδητοποιήσει την κυριαρχία των υπηρεσιών στις παγκόσμιες οικονομίες και στην οικονομική ανάπτυξη, ωστόσο στην πράξη η καινοτομία στις υπηρεσίες είναι λιγότερη πειθαρχημένη και δημιουργική από ότι στους τομείς της μεταποίησης και της τεχνολογίας. Κάποιοι από τους λόγους για την έλλειψη ευρείας και πειθαρχημένης καινοτομίας στις υπηρεσίες έχουν τις ρίζες τους στα υπολείμματα της βιομηχανικής επανάστασης και στην πεποίθηση ότι οι υπηρεσίες δεν έχουν απτή αξία, ωστόσο δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε ότι αυτή προέρχεται τουλάχιστον εν μέρει από την ίδια την φύση των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες είναι ρευστές, δυναμικές και συχνά συν-παράγονται σε πραγματικό χρόνο από πελάτες, εργαζόμενους και τεχνολογία ενώ επιπλέον τα πρωτόκολλα καινοτομίας και οι πρωτότυπες τεχνικές σχεδιασμού που χρησιμοποιούνται για τα φυσικά αγαθά, δεν λειτουργούν το ίδιο για τις υπηρεσίες ή τουλάχιστον απαιτείται σημαντική προσαρμογή για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στην καινοτομία των υπηρεσιών.

Ταυτόχρονα με την συνειδητοποίηση για την κυριαρχία των υπηρεσιών στις παγκόσμιες οικονομίες προέκυψε και μία αυξανόμενη έμφαση στην επιχειρηματική πρακτική για τη δημιουργία σημαντικών, αξέχαστων εμπειριών για τους πελάτες (Meyer and Schwager, 2007). Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν μπορούν πλέον να ανταγωνίζονται αποκλειστικά στην παροχή ανώτερης αξίας μέσω των βασικών προϊόντων τους, αλλά θα πρέπει μάλλον να δώσουν έμφαση στη διαχείριση της εμπειρίας των πελατών τους, δημιουργώντας μακροπρόθεσμους συναισθηματικούς δεσμούς μαζί τους, μέσω της δημιουργίας αξέχαστων εμπειριών που ενδεχομένως συνεπάγονται έναν συνδυασμό αγαθών και υπηρεσιών. Η διαχείριση της εμπειρίας του κάθε πελάτη είναι ίσως το πιο σημαντικό συστατικό για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και αφοσίωσης των πελατών, πολύ περισσότερο από τα ορθολογικά κίνητρα τα οποία σχετίζονται με τους "υπολογιστικούς" λόγους για τους οποίους συνδέεται κανείς με το εμπορικό σήμα (Crosby and Johnson, 2007).

Η επιτακτική ανάγκη για καινοτομία των υπηρεσιών σε συνδυασμό με την εστίαση πολλών επιχειρήσεων στη δημιουργία αξίας μέσω των εμπειριών των πελατών οδήγησε στη ανάγκη για καινοτόμες μεθόδους και τεχνικές. Μία τέτοια καινοτόμα τεχνική είναι η service blueprinting, η οποία ενώ παρουσιάστηκε τρεις δεκαετίες πριν, ωστόσο εξελίχθηκε σε μία χρήσιμη προσέγγιση στην αντιμετώπιση των προκλήσεων για τον σχεδιασμό και την καινοτομία των υπηρεσιών αλλά και στον σχεδιασμό εμπειριών των πελατών.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία για την χαρτογράφηση των βασικών διαδικασιών του τμήματος εισφορών ενός περιφερειακού γραφείου φορέα κοινωνικής ασφάλισης, προκειμένου να αποτυπωθούν με ακρίβεια οι ενέργειες του πολιτών-ασφαλισμένων, οι δραστηριότητες και τα βήματα των υπαλλήλων επαφής (είτε πρόκειται για αυτές που είναι ορατές στον πολίτη, είτε όχι) για την ικανοποίηση των αιτημάτων των ασφαλισμένων, συνοδευόμενες από τις διαδικασίες υποστήριξης, εκείνες δηλαδή τις διαδικασίες που λειτουργούν βοηθητικά στο έργο των υπαλλήλων επαφής. Σημαντική είναι επίσης η απεικόνιση της φυσικής απόδειξης ή αλλιώς των φυσικών στοιχείων της υπηρεσίας, όπως τα αντιλαμβάνεται ο πολίτης από τη στιγμή της άφιξης του στον ασφαλιστικό οργανισμό μέχρι την αποχώρηση του από αυτόν.

2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1. Βασικές έννοιες και ορισμοί

2.1.1. Έννοια και ορισμός των υπηρεσιών

Η έννοια των υπηρεσιών δεν ήταν πάντα ξεκάθαρη, όπως και ο ορισμός για τις υπηρεσίες δεν ήταν πάντα εύκολο να αποδοθεί. Αρκετοί ήταν οι μελετητές οι οποίοι επιχείρησαν να αποδώσουν την έννοια των υπηρεσιών. Τα έτη 1960, 1970 και 1980 είχαν προταθεί μια σειρά από ορισμούς για τις υπηρεσίες οι οποίοι επικεντρώνονταν στη δραστηριότητα των υπηρεσιών και αφορούσαν κυρίως μόνο τις υπηρεσίες που παρέχονται από τις εμπομαζόμενες εταιρείες παροχής υπηρεσιών.

Το 1990 ο Grönroos (2007, σ.52) πρότεινε διστακτικά τον ακόλουθο ορισμό: “υπηρεσία είναι μία διαδικασία αποτελούμενη από μια σειρά περισσότερων ή λιγότερων άυλων δραστηριοτήτων που κανονικά αλλά όχι απαραίτητα πάντα, πραγματοποιείται σε αλληλεπιδράσεις μεταξύ του πελάτη και των υπαλλήλων των υπηρεσιών και/ή φυσικών πόρων ή αγαθών και/ ή συστημάτων του παρόχου υπηρεσιών, τα οποία παρέχονται ως λύσεις στα προβλήματα των πελατών”.

Σύμφωνα με τον Kotler (1997, σ.867), “υπηρεσία είναι κάθε πράξη την οποία μπορεί να προσφέρει μια πλευρά σε μια άλλη που είναι άυλη και δεν καταλήγει σε εξασφάλιση ιδιοκτησίας πάνω σε κάτι. Η παραγωγή της μπορεί να συνδεθεί ή να μη συνδεθεί με ένα υλικό προϊόν”.

Ένας άλλος ορισμός για τις υπηρεσίες δόθηκε από τους Kasper et al. (2006, σ.57) σύμφωνα με τον οποίο “οι υπηρεσίες είναι αρχικά άυλες και σχετικά γρήγορα φθαρτές δραστηριότητες των οποίων η αγορά, η οποία δεν οδηγεί πάντοτε σε υλική κατοχή, λαμβάνει χώρα σε μια διαδραστική διαδικασία που στοχεύει στη δημιουργία ικανοποίησης των πελατών”.

Οι υπηρεσίες θεωρούνται ότι είναι οικονομικές δραστηριότητες που παράγουν χρόνο, τόπο, μορφή ή ψυχολογική χρησιμότητα (Murdick et al., 1990). Μπορούμε ακόμη να ορίσουμε την έννοια της υπηρεσίας λέγοντας τι δεν είναι, όπως επιχειρήθηκε από τους Quinn και Gagnon (1986): “υπηρεσίες είναι όντως όλες εκείνες οι οικονομικές

δραστηριότητες στις οποίες η πρωτογενής παραγωγή δεν είναι ούτε προϊόν ούτε κατασκευή”, όπως επίσης επιχειρήθηκε και από τους Bryson και Daniels (2007, σ.22): “οι δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών είναι εκείνες οι οποίες δεν παράγουν ή τροποποιούν μόνιμα υλικά αγαθά”.

Οι Bitner et al. (2007) χρησιμοποιώντας τον όρο “υπηρεσία ή “υπηρεσίες” αναφέρονται “σε προσφορές υπηρεσιών που παρέχονται ή / και συν-δημιουργούνται με πελάτες όπως οι επαγγελματικές υπηρεσίες, το λιανικό εμπόριο, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, οι τηλεπικοινωνίες, οι υπηρεσίες υγείας και πολλές άλλες”, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και υπηρεσίες που προσφέρονται σε συνδυασμό με αγαθά όπως είναι για παράδειγμα οι υπηρεσίες υποστήριξης δικτύου σε μια τεχνολογική εταιρεία καθώς και υπηρεσίες που προέρχονται από ένα χειροπιαστό προϊόν.

Οι υπηρεσίες μπορούν επίσης να οριστούν συγκρινόμενες με τα αγαθά. Η διαφορά μεταξύ αγαθών και υπηρεσιών είναι κάτι παραπάνω από σημαντική (Shostack, 1982). Ένα αγαθό είναι ένα από αντικείμενο το οποίο μπορεί να δημιουργηθεί, να πωληθεί ή να χρησιμοποιηθεί αργότερα. Μία υπηρεσία είναι άυλη και φθαρτή. Δημιουργείται και καταναλώνεται ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα.

Αν και ο παραπάνω ορισμός φαίνεται ξεκάθαρος ωστόσο η διάκριση ανάμεσα στα αγαθά και τις υπηρεσίες δεν είναι πάντα ευδιάκριτη ή σύμφωνα με τον Γούναρη (2003) η διάκριση αυτή γίνεται ολοένα και περισσότερο δυσχερής . Για παράδειγμα όταν πρόκειται να αγοράσουμε ένα αυτοκίνητο, αγοράζουμε το αγαθό ή την υπηρεσία της μεταφοράς; Όταν επισκεπτόμαστε ένα εστιατόριο ταχείας εξυπηρέτησης αγοράζουμε αγαθά που τυχαίνει να είναι έτοιμα προς βρώση τρόφιμα ή αγοράζουμε την υπηρεσία της προετοιμασίας του φαγητού για εμάς; Στην πραγματικότητα όλες σχεδόν οι αγορές αγαθών συνοδεύονται από υπηρεσίες διευκόλυνσης, όπως και σχεδόν κάθε αγορά υπηρεσίας συνοδεύεται από ένα αγαθό διευκόλυνσης. Επιπλέον το κλειδί για να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ αγαθών και υπηρεσιών έγκειται στην διαπίστωση ότι αυτά τα “αντικείμενα” δεν είναι απολύτως δυσδιάκριτα αλλά αποτελούν δύο πόλους σε ένα συνεχές (Murdick et al., 1990). Υπάρχουν ωστόσο κάποια βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών τα οποία συντελούν στον διαχωρισμό τους από τα αγαθά, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

2.1.2. Τα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά (Looy et al., (2003):

- **Αϋλότητα (Intangibility).** Οι υπηρεσίες δεν έχουν υλική υπόσταση όπως συμβαίνει με τα φυσικά αγαθά. Το χαρακτηριστικό της αϋλότητας είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό που χρησιμοποιείται για να ορίσουμε τις υπηρεσίες και να τις διαχωρίσουμε από τα αγαθά. Ενώ τα αγαθά παράγονται, οι υπηρεσίες εκτελούνται. Η υπηρεσία είναι μια δραστηριότητα/πράξη ή εμπειρία και όχι ένα αντικείμενο το οποίο μπορούμε να πάρουμε μαζί μας. Αυτό το οποίο αποκομίζουμε είναι το αποτέλεσμα της υπηρεσίας.
- **Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (Simultaneity).** Ενώ τα αγαθά πρώτα παράγονται και στη συνέχεια καταναλώνονται, οι υπηρεσίες καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται και άρα δεν αποθηκεύονται. Η πραγματοποίηση λοιπόν μιας υπηρεσίας συνεπάγεται την παρουσία τόσο του παρόχου αυτής, όσο και του πελάτη καθώς και οι δύο διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην υλοποίηση των υπηρεσιών. Η παραγωγή και η κατανάλωση αλληλοσυνδέονται και δημιουργούνται υπηρεσίες με την ταυτόχρονη αλληλεπίδραση μεταξύ του καταναλωτή και του παρόχου υπηρεσιών.
- Τόσο η αϋλότητα, όσο και η ταυτόχρονη χρήση συνεπάγονται περαιτέρω χαρακτηριστικά:
 - Η αϋλότητα υποδηλώνει την **φθαρτότητα (perishability)**. Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να διατηρούνται σε απόθεμα όπως τα φυσικά αγαθά. Δεν είναι δυνατόν να παράγουμε υπηρεσίες σε μια στιγμή, να τις αποθηκεύουμε και να τις βγάζουμε από το ράφι για να τις πουλάμε όταν είναι κατάλληλες, όπως συμβαίνει με τα εμπορεύματα.
 - Η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση υποδηλώνει την **ανομοιογένεια (heterogeneity)**. Το γεγονός ότι τόσο ο πάροχος όσο και ο πελάτης πρέπει να αλληλεπιδράσουν σε ένα συγκεκριμένο σημείο της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, προσφέρει δυνατότητες για μεταβολές/παραλλαγές. Οι πελάτες, οι πάροχοι υπηρεσιών, τα συναφή

περιβάλλοντα, ακόμη και η στιγμή της αλληλεπίδρασης είναι όλες πηγές μεταβλητότητας. Κατά συνέπεια, οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών θα τείνουν να χαρακτηρίζονται από αυξημένη ετερογένεια.

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα ο οποίος απεικονίζει μερικές από τις διαφορές μεταξύ υπηρεσιών και αγαθών:

Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ υπηρεσιών και αγαθών (Προσαρμογή από Looy et al., 2003)

<i>Υπηρεσίες</i>	<i>Αγαθά</i>
Μία δραστηριότητα ή πράξη	Ένα φυσικό αντικείμενο
Άυλες	Απτά
Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση: οι πελάτες συμμετέχουν στην παραγωγή	Διαχωρισμός της παραγωγής από την κατανάλωση
Ετερογενείς	Ομοιογενείς
Φθαρτές: δεν μπορεί να διατηρηθούν σε απόθεμα	Μπορούν να διατηρηθούν σε απόθεμα

Ο Grönroos (1988, 2007) κάνει λόγο για άλλα δύο βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών τα οποία ναι μεν πηγάζουν από τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν πρωτίτερα, ωστόσο θα ήταν χρήσιμο να γίνει μια πιο ξεκάθαρη αναφορά σε αυτά:

- **Συμμετοχή του πελάτη (customer participation):** Ο πελάτης δεν αποτελεί μόνο τον αποδέκτη μιας υπηρεσίας αλλά συμμετέχει συχνά στην παραγωγή της με ιδέες, προτάσεις, απαιτήσεις κ.α. Ο πελάτης δηλαδή είναι συμπαραγωγός, τουλάχιστον μέχρι έναν ορισμένο βαθμό.
- **Μη ιδιοκτησία (non transferable ownership):** Το αποτέλεσμα μιας συναλλαγής παροχής υπηρεσιών δεν αποτελεί μεταβίβαση κυριότητας όπως συμβαίνει στην περίπτωση των φυσικών αγαθών.

2.1.3. Ο τομέας των υπηρεσιών

Οι οικονομολόγοι διαχωρίζουν τις βιομηχανίες σε τρεις ή ενίοτε και σε τέσσερις ευρείς τομείς (Looy et al, 2003):

- Στον πρωτογενή τομέα-γεωργία, δασοκομία και αλιεία.
- Στον δευτερογενή τομέα-τον τομέα της βιομηχανίας, συμπεριλαμβάνοντας το φυσικό αέριο, την εξόρυξη και μεταποίηση, την ηλεκτρική ενέργεια, την ύδρευση και την κατασκευή.
- Στον τριτογενή τομέα-τον τομέα των υπηρεσιών.
- Ορισμένοι οικονομολόγοι κάνουν λόγο και για τον τεταρτογενή τομέα αλλά υπάρχει μια διαφωνία ως προς το ποιες υπηρεσίες είναι τριτογενείς και ποιές τεταρτογενείς. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι ο τεταρτογενής τομέας περιλαμβάνει τις πιο πνευματικές υπηρεσίες ενώ άλλοι ότι περιλαμβάνει κοινωνικές ή μη εμπορικές υπηρεσίες. Όταν αναφερόμαστε λοιπόν στον τομέα των υπηρεσιών, εννοούμε όλον τον τομέα των υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένου και του τεταρτογενή, ο οποίος καλύπτει μια ευρεία ποικιλία επιχειρήσεων. Σε γενικές γραμμές μπορεί να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ των ακόλουθων κατηγοριών υπηρεσιών (Looy et al, 2003) :
- Υπηρεσίες διανομής οι οποίες περιλαμβάνουν τις μεταφορές, την επικοινωνία και το εμπόριο.
- Υπηρεσίες παραγωγής οι οποίες αναφέρονται σε υπηρεσίες όπως τραπεζικές επενδύσεις, υπηρεσίες ασφάλισης, νομικές υπηρεσίες κ.α.
- Κοινωνικές υπηρεσίες οι οποίες περιλαμβάνουν υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευση, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και κυβερνητικά γραφεία.
- Προσωπικές υπηρεσίες οι οποίες περιλαμβάνουν τον τουρισμό, υπηρεσίες ψυχαγωγίας, οικιακές υπηρεσίες κ.α.

2.1.4. Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης

Ο ακριβής ορισμός της δημόσιας διοίκησης είναι δύσκολο να αποδοθεί καθώς από τη μια πλευρά εξετάζεται ως ένα οργανωτικό πλαίσιο το οποίο εμπεριέχει όλους τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα ενώ από την άλλη πλευρά σχετίζεται με τις δραστηριότητες οι οποίες δημιουργούνται μέσα στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα και οι οποίες έχουν σαν σκοπό να εξασφαλίσουν την όσο τον δυνατόν καλύτερη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού καθώς και την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η κυβέρνηση.

Η δημόσια διοίκηση σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2014, σ. 15) “αποτελεί το βασικό διοικητικό μηχανισμό του κράτους ο οποίος έχει την αρμοδιότητα υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών, όπως αυτές καθορίζονται από την ανώτατη εκτελεστική εξουσία. Ανώτερος στόχος της κρατικής διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος”. Η έννοια της δημόσιας διοίκησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την φροντίδα και τον χειρισμό δημοσίων υποθέσεων, δηλαδή υποθέσεων που αφορούν τον λαό (Ακριβοπούλου και Ανθόπουλος, 2015).

Χρησιμοποιώντας τον όρο Δημόσια Διοίκηση εννοούμε το σύνολο όλων εκείνων των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την άμεση εποπτεία του κράτους (Φαναριώτης, 1999). Μέσα στα πλαίσια αυτά μπορούμε να εντάξουμε τις δημόσιες υπηρεσίες υπό την στενή έννοια όπως είναι για παράδειγμα οι κεντρικές υπηρεσίες των Υπουργείων, οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες του δημοσίου καθώς και Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Από μία ευρύτερη έννοια στην Δημόσια Διοίκηση μπορούμε να συμπεριλάβουμε κάθε φύσεως δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις οι οποίοι αποβλέπουν στην επίτευξη δημοσίων σκοπών και ασκούν δημόσια εξουσία όπως είναι για παράδειγμα οι δημόσιες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας στους οποίους το δημόσιο αποτελεί τον κύριο μέτοχο και κατά συνέπεια η διοίκηση αυτών ορίζεται από το κράτος.

2.1.5. Ο Δημόσιος Τομέας και η συμβολή του

Το σύνολο όλων των οργανισμών που αναφέρθηκαν παραπάνω συναντάται με τον όρο Δημόσιος Τομέας, ο οποίος αποτελεί στην ουσία έναν χώρο ευρύτερο της Δημόσιας Διοίκησης (Βενετσανοπούλου, 2014). Πιο συγκεκριμένα με βάση το Ν. 1256/1982,

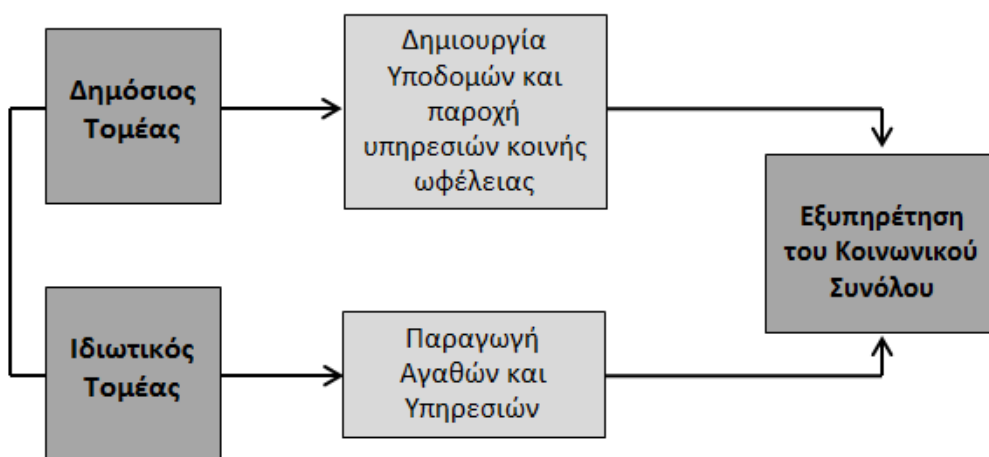
«...στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου που τους διέπει». Ειδικότερα, περιλαμβάνονται: α) οι Κρατικές ή Δημόσιες υπηρεσίες όταν εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του Δημοσίου, β) οι Κρατικοί ή Δημόσιοι οργανισμοί σαν κρατικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, γ) οι Κρατικές ή Δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις, όπως η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού και ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, δ) τα Κοινοφελή Ιδρύματα του Αστικού Κώδικα που περιήλθαν στο Δημόσιο και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από αυτό, ε) οι Τραπεζιτικές και άλλες ανώνυμες εταιρείες στις οποίες είτε τα κατά τις προηγούμενες περιπτώσεις νομικά πρόσωπα έχουν το σύνολο ή την πλειοψηφία των μετοχών του εταιρικού κεφαλαίου είτε έχουν κρατικό προνόμιο ή κρατική επιχορήγηση, όπως η Τράπεζα Ελλάδος, η Αγροτική Τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα, κ.α., στ) τα κρατικά νομικά πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το νόμο ή τα δικαστήρια ως Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, όπως ο Οργανισμός Συγκοινωνιών Ελλάδος, ο Αυτόνομος Σταφιδικός Οργανισμός και που χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από οποιοδήποτε των προαναφερομένων νομικών προσώπων, ζ) Οι θυγατρικές ανώνυμες εταιρείες των ανωτέρω νομικών προσώπων.

Ο όρος Δημόσιος Τομέας αντιπαραβάλλεται με τον όρο ιδιωτικός τομέας ο οποίος περιλαμβάνει όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις οι οποίοι λειτουργούν εντός των πλαισίων της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Η διάκριση μεταξύ του δημόσιου τομέα και του ιδιωτικού εντοπίζεται τόσο ως προς τα μέσα που χρησιμοποιούν όσο και ως προς τους σκοπούς που εξυπηρετούν. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα στοχεύουν στην εξυπηρέτηση δημόσιων αναγκών και σκοπών δημοσίου ή γενικού συμφέροντος, ενώ οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα λειτουργούν στα πλαίσια της εξυπηρέτησης ιδιωτικών συμφερόντων και ιδιωτικών σκοπών.

Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα, αποσκοπούν δηλαδή στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους και εκτίθενται σε επιχειρηματικούς κινδύνους. Αντίθετα στον δημόσιο τομέα υπάγονται οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, δηλαδή οργανισμοί που έχουν σαν κύριο μέλημα τους, την παροχή υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των πολιτών, ενώ δεν υπόκεινται σε επιχειρηματικό κίνδυνο όπως συμβαίνει με τις επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, καθώς για τα ελλείμματα που δημιουργούνται από

την διαχείριση τους, υπάρχει δυνατότητα κάλυψης τους από τον τακτικό προϋπολογισμό του κράτους.

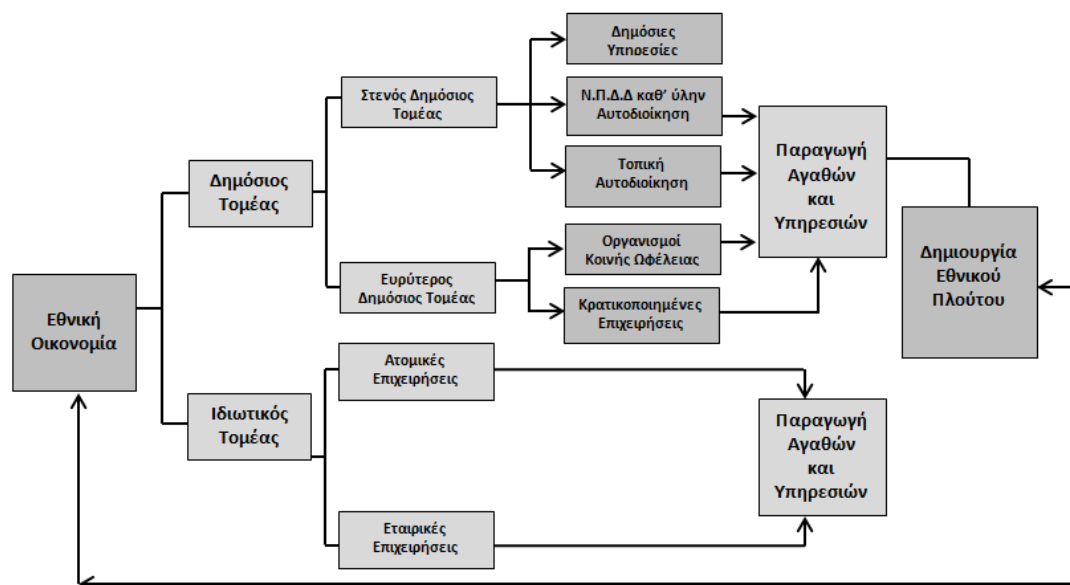
Τόσο ο Δημόσιος Τομέας με τη δημιουργία υποδομών και την παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας όσο και ο Ιδιωτικός Τομέας με την παραγωγή και διανομή αγαθών και υπηρεσιών στο κοινό, συμβάλλουν στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου (Σχήμα 1).



Σχήμα 1. Κύριες κατευθύνσεις του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (Προσαρμογή από Φαναριώτη, 1999)

Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα ταξινομούνται σε δύο επιμέρους κατηγορίες, στους οργανισμούς του στενού και στους οργανισμούς του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Οι οργανισμοί του στενού δημοσίου τομέα περιλαμβάνουν το σύνολο των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών του δημοσίου, όπως και το σύνολο των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, τα οποία αποτελούν την καθ' ύλην και την κατά τόπον αυτοδιοίκηση ενώ οι οργανισμοί του ευρύτερου δημοσίου τομέα περιλαμβάνουν τους οργανισμούς κοινής ωφέλειας. (Φαναριώτης, 1999).

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2 τόσο ο Δημόσιος Τομέας αποτελούμενος από τον Στενό Δημόσιο Τομέα και από τον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, όσο και ο Ιδιωτικός Τομέας συμβάλλουν στην δημιουργία Εθνικού Πλούτου και κατά επέκταση στην ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας.



Σχήμα 2. Σχηματική απεικόνιση της συμβολής του Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα στην Ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας (Προσαρμογή από Φαναριώτη, 1999)

2.1.6. Η έννοια της Δημόσιας Υπηρεσίας

Σχετική με τη Δημόσια Διοίκηση είναι η έννοια της δημόσιας υπηρεσίας, η οποία σύμφωνα με το Διοικητικό Δίκαιο μπορεί να έχει ουσιαστικό (λειτουργικό) ή οργανικό περιεχόμενο. Στην Ελλάδα, ο όρος “δημόσια υπηρεσία” χρησιμοποιείται συνήθως με το οργανικό του περιεχόμενο. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου η λειτουργική έννοια αποτελεί ένα από τα κριτήρια για τον νομικό χαρακτηρισμό ορισμένων νομικών πράξεων ενός δημόσιου νομικού προσώπου και ιδιαίτερα της διοικητικής σύμβασης (Σπηλιωτόπουλος, 2011).

Με βάση την ουσιαστική ή λειτουργική έννοια αναφερόμαστε σε υπηρεσίες οι οποίες έχουν σαν αντικείμενο τη διαχείριση ορισμένης κατηγορίας διοικητικών υποθέσεων με σκοπό την εξυπηρέτηση κάποιων δημόσιων αναγκών (εκπαίδευση, συγκοινωνίες, ηλεκτρική ενέργεια, ύδρευση κλπ.) και οι οποίες μπορεί να έχουν τη μορφή είτε Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, είτε να είναι φορείς του ιδιωτικού δικαίου. Η εν λόγω έννοια της δημόσιας υπηρεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια του δημόσιου συμφέροντος ή αλλιώς του γενικού κοινωνικού συμφέροντος.

Δημόσιες υπηρεσίες υπό την οργανική έννοια είναι οι οργανώσεις του Δημοσίου και των άλλων δημόσιων νομικών προσώπων που απαρτίζονται από φυσικά πρόσωπα και

περιουσιακά μέσα με τα οποία στοχεύουν στην πραγμάτωση των σκοπών τους, ασκώντας δημόσια εξουσία. Θεμελιώδες στοιχείο της οργανικής έννοιας αποτελεί το γεγονός ότι οι προαναφερόμενες οργανώσεις δομούνται και λειτουργούν ακολουθώντας τους ειδικούς κανόνες του Διοικητικού Δικαίου. Στην κατηγορία λοιπόν αυτή των υπηρεσιών με οργανική έννοια ανήκουν τα υπουργεία, οι περιφέρειες, οι νομαρχίες, οι οικονομικές εφορίες, τα κρατικά νοσοκομεία, τα πανεπιστήμια κλπ.

Οι δημόσιες υπηρεσίες όπως εμφανίζονται παραπάνω στο Σχήμα 2, αποτελούν μέρος του στενού δημόσιου τομέα και συνεισφέρουν και αυτές στη δημιουργία Εθνικού Πλούτου. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει αναφορά και στον κοινωνικό ρόλο των δημόσιων υπηρεσιών. Οι δημόσιες υπηρεσίες συχνά οφείλουν την ύπαρξη τους στους στόχους της κοινωνικής πολιτικής της εκάστοτε κυβέρνησης (Rose and Lawton, 1999). Επομένως το ερώτημα που τίθεται είναι ποιοί είναι οι στόχοι της κοινωνικής πολιτικής. Κοινωνική πολιτική θα μπορούσε να αποτελέσει “η ευημερία μέσω της αναδιανομής” όπου η μακροπρόθεσμη ευημερία των πολιτών θα εξυπηρετείται μέσω πληρωμών μεταφοράς όπως παροχές σε χρήμα σε όσους κρίνεται ότι έχουν ανάγκη. Ως κοινωνική πολιτική γίνεται αντιληπτή και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού όπου η ευημερία του πληθυσμού εξυπηρετείται από την παροχή για παράδειγμα της εκπαίδευσης και της υγειονομικής περίθαλψης. Η κοινωνική πολιτική θα μπορούσε να αποτελέσει δίχτυ ασφαλείας για τους άπορους και ευάλωτους πληθυσμούς οι οποίοι βοηθούνται από μια ποικιλία προγραμμάτων συμπεριλαμβανομένων και στοχευμένων πλεονεκτημάτων. Μπορεί ακόμη να αναφέρεται στην έννοια της κοινωνική ένταξης βασιζόμενη στην προαγωγή και προστασία όλων των ανθρώπινων δικαιωμάτων αλλά και στην αποφυγή διακρίσεων, ανοχής, σεβασμού της διαφορετικότητας, ισότητας, ευκαιριών, αλληλεγγύης, ασφάλειας και συμμετοχής όλων των ατόμων, συμπεριλαμβανομένων των μειονεκτουσών και ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού.

Στην σημερινή εποχή, με έντονα τα σημάδια της βαθιάς και παρατεταμένης κοινωνικοοικονομικής κρίσης παρατηρείται ότι ολοένα και περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες αποκρατικοποιούνται ή ιδιωτικοποιούνται. Ενώ μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο εμφανίστηκε διεθνώς αλλά και στη χώρα μας, μια τάση διόγκωσης του δημόσιου τομέα, σήμερα παρατηρούμε να συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Οι παραχωρήσεις και ιδιωτικοποιήσεις των δημοσίων υπηρεσιών βρίσκονται στην σύγχρονη επικαιρότητα καθώς προσπαθούν να ικανοποιήσουν την απαίτηση που εμφανίζεται σήμερα για “όλο και λιγότερο κράτος”. Με τον όρο ιδιωτικοποίηση

αναφερόμαστε στην ανάθεση της ιδιοκτησία και της διοίκησης μιας δημόσιας επιχείρησης ή δημόσιου οργανισμού σε έναν ιδιωτικό φορέα. Με τον όρο “αποκρατικοποίηση” εννοούμε την μεταβίβαση ενός μεγάλου ποσοστού μετοχών μιας δημόσιας υπηρεσίας σε φορείς του ιδιωτικού τομέα, ενώ το Δημόσιο εξακολουθεί να έχει τον έλεγχο της, όπως για παράδειγμα συνέβη στην περίπτωση του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος. Στις περιπτώσεις αυτές η παραχώρηση μιας δημόσιας υπηρεσίας γίνεται είτε με σύμβαση η οποία δημοσιεύεται στο Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβέρνησης, είτε με νόμο με τον οποίο επικυρώνεται. Η παραχώρηση αυτή σημαίνει την παραχώρηση διοικητικής αρμοδιότητας, την οποία ο κάθε ιδιώτης αναδέχεται στη θέση του κράτους (Ακριβοπούλου και Ανθόπουλος, 2015).

Σύμφωνα με τον Παυλόπουλο (2018) “Η δημόσια υπηρεσία ήταν και παραμένει -και μάλλον πάντοτε θα παραμένει- βασικό «μέγεθος» του δημόσιου δικαίου, δοθέντος ότι η δημόσια υπηρεσία συνιστά, από πλευράς οργάνωσης και λειτουργίας, βασική «μονάδα» του Κράτους. Κατά τούτο λοιπόν η βαθιά και πολύπλευρη κοινωνικοοικονομική κρίση, η οποία επηρεάζει ευθέως την δομή και την λειτουργία του Κράτους και της έννομης τάξης, έχει επίσης ευθεία επίπτωση και επί της δημόσιας υπηρεσίας. Και τόσο ως προς τα συστατικά στοιχεία της δημόσιας υπηρεσίας, όσο και ως προς τις θεμελιώδεις αρχές λειτουργίας της, ήτοι ως προς την αρχή της συνέχειας της λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας και την αρχή της ισότητας κατά την λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας”.

2.2. Η συνεισφορά του τομέα των υπηρεσιών στην σύγχρονη οικονομία

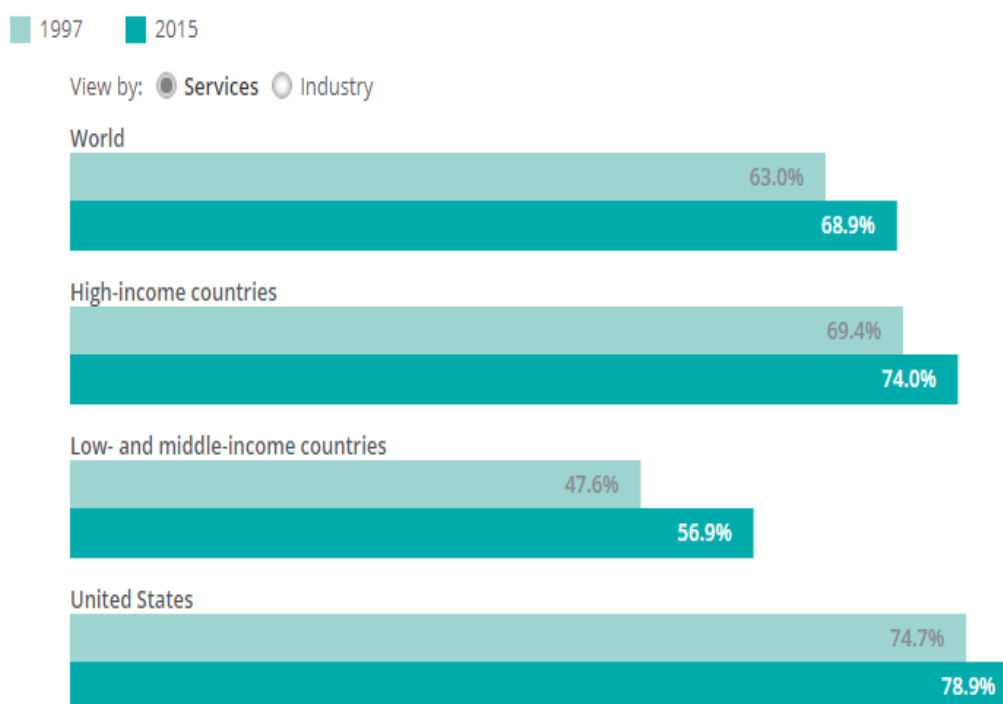
Η συνεισφορά του τομέα των υπηρεσιών στην οικονομία έχει απασχολήσει εδώ και πολύ καιρό, οικονομολόγους και φιλόσοφους. Ορισμένοι οικονομολόγοι εξέφρασαν την ανησυχία τους ότι η μετάβαση από την βιομηχανική οικονομία σε μια οικονομία υπηρεσιών θα οδηγούσε σε διακοπή της οικονομικής ανάπτυξης. Ωστόσο η άποψη αυτή ότι οι υπηρεσίες είναι λιγότερο ή καθόλου παραγωγικές δεν επιβεβαιώθηκαν στο δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα.

Στη σημερινή εποχή οι υπηρεσίες αποτελούν τη βάση των οικονομιών όλων των ανεπτυγμένων χωρών και ο ρόλος των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι ακόμη πιο σημαντικός καθώς διεισδύει σε άλλους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Καμία οικονομία σήμερα δεν μπορεί να αναπτυχθεί χωρίς την αποτελεσματική υποδομή υπηρεσιών και επιπλέον είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η

αναποτελεσματική και δαπανηρή υποδομή υπηρεσιών μπορεί όχι μόνο να αποκλείσει τις εμπορικές μεταφορές αλλά και να αποτελέσει εμπόδιο στη γενική οικονομική ανάπτυξη (Myszkowska, 2014).

Οι υπηρεσίες λοιπόν με την αυξανόμενη σημασία τους στην παγκόσμια οικονομία παράλληλα με τη μεταποίηση, καθίστανται μεγάλης ζωτικής σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη πολλών χωρών (Buckley and Majumdar, 2018). Θα μπορούσαμε μάλιστα να πούμε ότι ο τομέας των υπηρεσιών είναι ο κυρίαρχος τομέας σε πολλές χώρες και ειδικά στις χώρες-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) (Kasper et al., 2006), και αποτελεί πάνω από το 70% της οικονομικής δραστηριότητας σε σύγκριση με το κάτω όριο του 20% της δραστηριότητας του τομέα παραγωγής (Κίτσιος και Ζοπουνίδης, 2008).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της αύξησης των υπηρεσιών και της συνολικής οικονομικής ανάπτυξης, γίνεται ακόμη πιο έντονη διότι παρατηρούμε ότι η μέση συνεισφορά των υπηρεσιών στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) και η προστιθέμενη αξία έχει αυξηθεί (Buckley and Majumdar, 2018). Το έτος 2015 η προστιθέμενη αξία των υπηρεσιών άγγιξε το 74% του ΑΕΠ στις χώρες με υψηλό εισόδημα, από 69% το έτος 1997. Η σημασία της προστιθέμενης αξίας των υπηρεσιών στο ΑΕΠ ήταν μεγαλύτερη στις ΗΠΑ από ότι μεταξύ των χωρών με υψηλό εισόδημα. Το μερίδιο των υπηρεσιών στο ΑΕΠ αυξήθηκε ακόμη περισσότερο στις χώρες με χαμηλό και μεσαίο εισόδημα, καθώς από 48% που ήταν το 1997, ανέβηκε σε 57% το 2015. (Σχήμα 3).

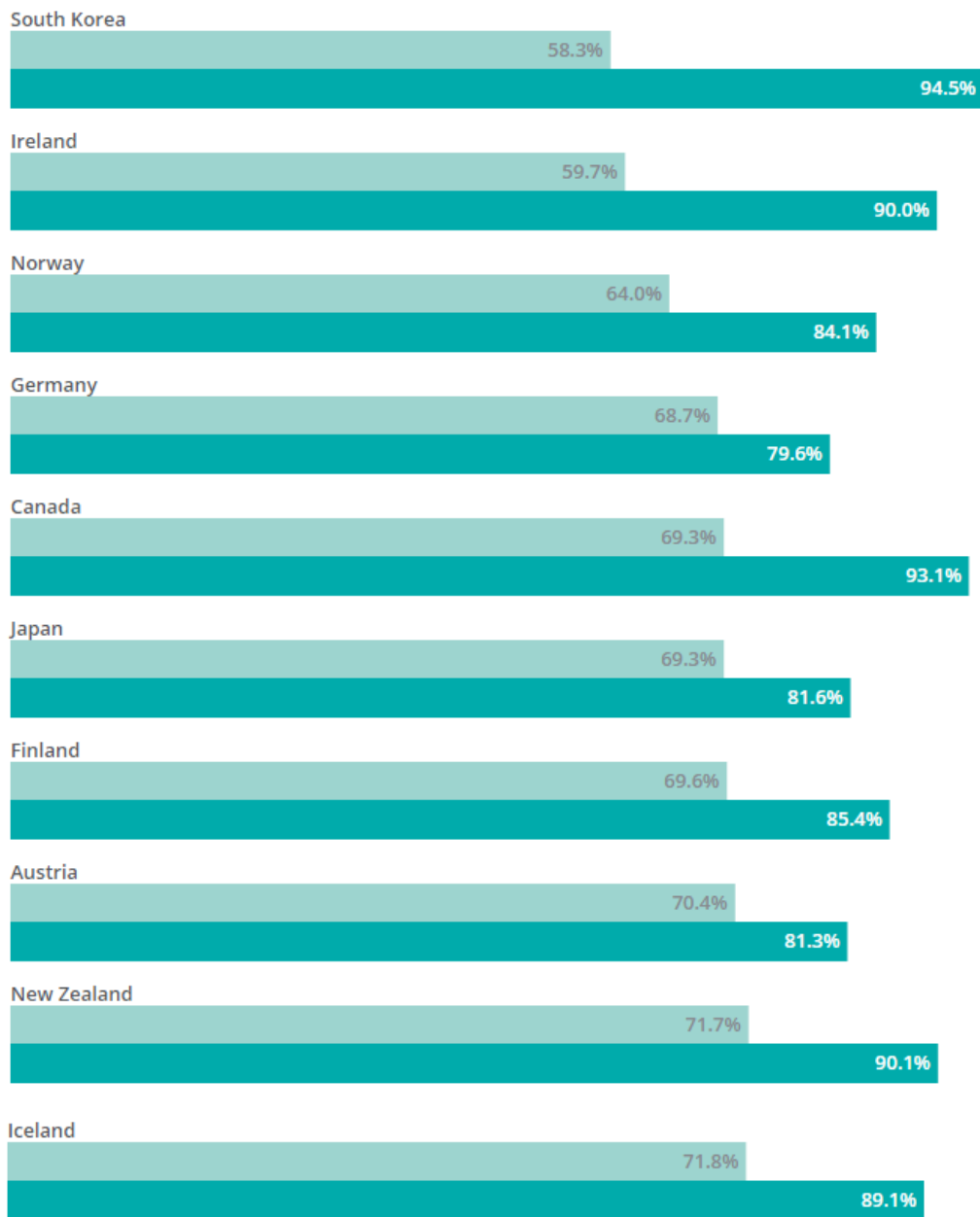


Σχήμα 3. Αύξηση του μεριδίου των υπηρεσιών στο ΑΕΠ (Πηγή: Στοιχεία εθνικών λογαριασμών της Παγκόσμιας Τράπεζας, αρχεία δεδομένων εθνικών λογαριασμών του ΟΟΣΑ, 2017, <https://data.worldbank.org/indicator/>)

Σύμφωνα με τους Buckley and Majumdar (2018) μια ανάλογη ανάλυση της συνεισφοράς των υπηρεσιών στην συνολική προστιθέμενη αξία, παρέχει παρόμοια αποτελέσματα. Εκτός από μερικές μεγάλες αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Ινδονησία, η Κίνα και η Ινδία, ο τομέας των υπηρεσιών συνεισέφερε πάνω από το 60% της συνολικής προστιθέμενης αξίας το 2017 σε όλες τις μεγάλες οικονομίες. Η αύξηση της παραγωγής του τομέα των υπηρεσιών οδήγησε στην αύξηση της απασχόλησης. Σε όλες τις χώρες-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), περισσότερο από το 70% του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού εργαζόταν στον τομέα των υπηρεσιών το 2017 και μάλιστα μεταξύ των βιομηχανικών χωρών-μελών του Ο.Ο.Σ.Α. με υψηλά εισοδήματα, εκτός από την Ελλάδα, το ποσοστό αυτό υπερέβη το 80% (Σχήμα 4).

■ Value added in services, percent of value added ■ Employment in services, percent of total employment

View by:



Σχήμα 4. Συμβολή των υπηρεσιών στην προστιθέμενη αξία και την απασχόληση των 10 κορυφαίων μελών-κρατών του Ο.Ο.Σ.Α. με υψηλό εισόδημα (ποσοστό, 2017) (Πηγή: βάση δεδομένων του ΟΟΣΑ, 2016. Κέντρο Στατιστικής Οργάνωσης, Ινδία, 2016; Ομοσπονδιακές κρατικές στατιστικές υπηρεσίες, Ρωσία, 2016; Στατιστικά στοιχεία, Νότια Αφρική, 2015; Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, Μεξικό, 2016; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Βραζιλία, 2016)

Ενώ ο τομέας των υπηρεσιών αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο, ο τομέας της γεωργίας και της βιομηχανίας παρουσιάζουν ύφεση. Υπάρχουν τρεις αιτίες που οδηγούν στην βαθμιαία επικράτηση του τομέα των υπηρεσιών έναντι της αγροτικής και βιομηχανικής παραγωγής (Ευσταθόπουλος και Ιωακείμογλου, 2004): Η πρώτη αιτία αναφέρεται στις αλλαγές της ζήτησης, παρατηρείται δηλαδή μία μετατόπιση των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού από τα υλικά αγαθά στα άυλα και μάλιστα η μετατόπιση αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη καθώς αυξάνεται το κατά κεφαλήν εισόδημα. Η δεύτερη αιτία εστιάζει στις μεταβολές στην τεχνολογία-εμφανίζονται τεχνολογικές καινοτομίες οι οποίες παρέχουν μεγάλες ευκαιρίες στο χώρο της τεχνολογίας της πληροφορικής, στις επικοινωνίες και στις μεταφορές (Zeithaml and Bitner, 1996)- και η τρίτη αιτία στις αλλαγές που έχουν επέλθει στο διεθνές εμπόριο καθώς και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των βιομηχανικά ανεπτυγμένων χωρών.

Στις μέρες μας παρατηρείται μια αυξητική τάση των υπηρεσιών που παρέχονται, αυτών δηλαδή που διακινούνται εντός και εκτός συνόρων, ψηφιακά. Η τάση αυτή θα συνεχίσει να αυξάνεται καθώς ολοένα και περισσότερο κοινό συνδέεται με το διαδίκτυο και εμπορεύεται ψηφιακά με τον υπόλοιπο κόσμο. Με την αυξανόμενη εμπορευσιμότητα και την αυξανόμενη σημασία τους ως εισροές στα εμπορεύματα και τις υπηρεσίες, οι υπηρεσίες είναι έτοιμες να διαδραματίσουν έναν όλο και πιο ζωτικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη πολλών χωρών. Δεν ελαχιστοποιείται η σημασία της βιομηχανοποίησης για την γενικότερη υγεία της οικονομίας, ωστόσο θα πρέπει να αναγνωρισθεί ο ουσιαστικός ρόλος των υπηρεσιών. Ένας υγιής τομέας υπηρεσιών είναι εξίσου σημαντικός για μια ισχυρή οικονομία όσο και ένας υγιής τομέας μεταποίησης.

2.3. Η ποιότητα υπηρεσιών και οι διαστάσεις της

Η έννοια της ποιότητας είναι αναμφισβήτητα μια πολύ σημαντική έννοια, είτε αναφερόμαστε σε προϊόντα, είτε σε υπηρεσίες, και είναι πολύ δύσκολο να αποδοθεί καθώς οι υπηρεσίες αποτελούν από μόνες τους πολύπλοκες διαδικασίες και η ποιότητα των υπηρεσιών δύναται να καθορίζεται από διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που παρέχονται.

Ο Juran (1999), θεωρεί ότι από τις πολλές έννοιες που έχουν αποδοθεί για την λέξη “ποιότητα”, δύο είναι αυτές που έχουν κρίσιμη σημασία: Η μία έννοια υποστηρίζει ότι

ποιότητα σημαίνει να ανταποκρίνονται τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών και με αυτό τον τρόπο να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των πελατών, ενώ σύμφωνα με τη δεύτερη έννοια, ποιότητα σημαίνει απαλλαγή από ελαττώματα, δηλαδή από λάθη τα οποία απαιτούν επανάληψη μιας εργασίας ή οδηγούν σε αποτυχία, σε δυσαρέσκεια των πελατών, σε εκδήλωση παραπόνων από την πλευρά τους, κ.ο.κ. Ο Crosby (1979) ορίζει την ποιότητα ως “συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις”.

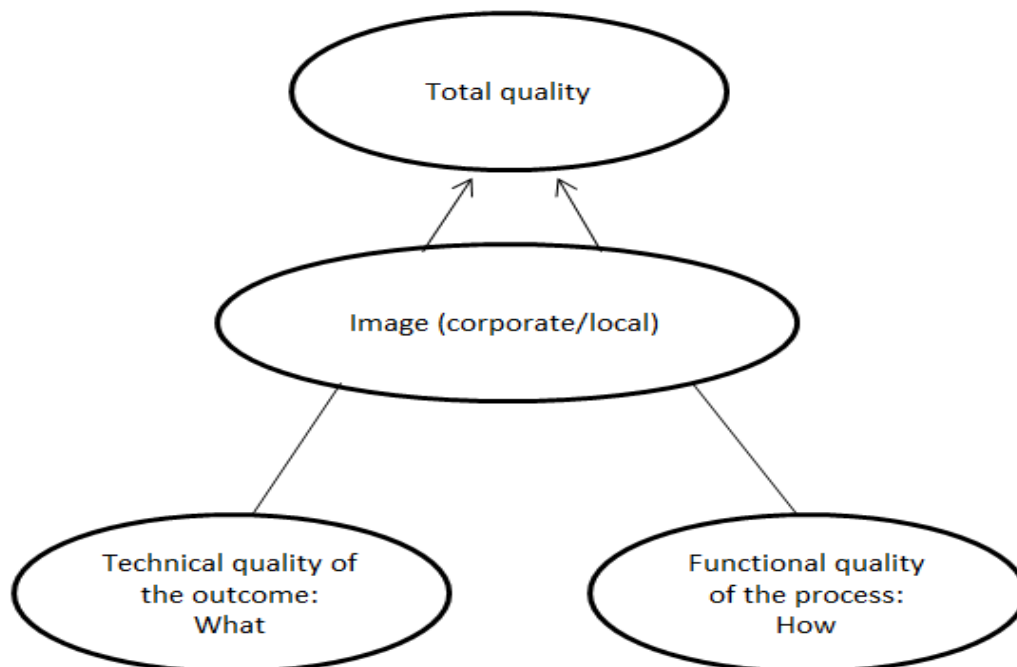
Ο Drucker (1985, σ.228) υποστηρίζει ότι “ποιότητα σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία δεν είναι αυτό που βάζει ο προμηθευτής. Είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει”. Θεωρεί επίσης ότι αυτό που προσδίδει ποιότητα σε ένα αγαθό δεν είναι ούτε η δυσκολία κατασκευής του, ούτε το μεγάλο κόστος του όπως πιστεύουν οι κατασκευαστές και υποστηρίζει ότι οι πελάτες πληρώνουν μόνο για αυτό που τους είναι χρήσιμο και τους αποδίδει αξία.

Σύμφωνα με τον Feigenbaum (1983) η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μπορεί να ορισθεί ως “το σύνολο των σύνθετων χαρακτηριστικών προϊόντων και υπηρεσιών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της κατασκευής και της συντήρησης μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία που χρησιμοποιούνται θα ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών”.

Οι Parasuraman et al. (1988) ορίζουν την ποιότητα στις υπηρεσίες ως την απόκλιση μεταξύ των αντιλήψεων των καταναλωτών για τις υπηρεσίες που προσφέρονται από μια συγκεκριμένη επιχείρηση και των προσδοκιών τους για τις επιχειρήσεις που προσφέρουν τέτοιες υπηρεσίες. Η εξασφάλιση καλής ποιότητας στις υπηρεσίες εξαρτάται από το κατά πόσο οι παρεχόμενες υπηρεσίες ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες από αυτές (Zeithaml et al., 1990).

Ο Grönroos (2007) θεωρεί ότι ποιότητα ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι “οτιδήποτε αντιλαμβάνονται οι πελάτες ότι είναι” και αναφέρει ότι η ποιότητα έχει δύο διαστάσεις: την τεχνική διάσταση ή διάσταση αποτελέσματος και την λειτουργική διάσταση ή σχετική-με-την-διαδικασία διάσταση. Η μεν πρώτη διάσταση αναφέρεται στο τι λαμβάνουν οι πελάτες κατά την αλληλεπίδραση τους με μία εταιρεία, η δε δεύτερη διάσταση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η τεχνική ποιότητα-το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας- θα μεταφερθεί σε αυτούς. Και οι δύο διαστάσεις έχουν

μεγάλη σημασία για τους πελάτες και επηρεάζουν την άποψη τους για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, ωστόσο η λειτουργική διάσταση της ποιότητας δεν μπορεί να αξιολογηθεί τόσο αντικειμενικά όπως η τεχνική της διάσταση. Η εικόνα (image) που έχουν οι πελάτες για μία εταιρεία μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη τους για την ποιότητα. Εάν η εικόνα που έχουν οι πελάτες για έναν πάροχο είναι ευνοϊκή, τα μικρά λάθη που ενδεχομένως προκύψουν, δεν θα ληφθούν υπόψη εκτός και εάν εμφανίζονται συχνά. Εάν πάλι η εικόνα που έχουν είναι αρνητική, η επίδραση κάθε λάθους που θα εμφανιστεί θα είναι πολύ μεγαλύτερη από ότι θα ήταν διαφορετικά. Σε κάθε περίπτωση πάντως η εικόνα λειτουργεί ως φίλτρο. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται οι δύο διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών (Σχήμα 5).



Σχήμα 5. Δύο διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών (Προσαρμογή από Grönroos, 2007)

Στη βιβλιογραφία έχουν γίνει κάποιες προτάσεις σχετικά με το ότι οι δύο βασικές διαστάσεις της ποιότητας μπορούν να επεκταθούν και σε άλλες. Γίνεται λοιπόν αναφορά στη διάσταση της ποιότητας που σχετίζεται με τον χώρο που γίνεται η αλληλεπίδραση μεταξύ παρόχου και πελάτη καθώς και στην οικονομική διάσταση της ποιότητας η οποία μπορεί να υποδείξει τις αντιλαμβανόμενες οικονομικές συνέπειες μιας συγκεκριμένης λύσης (Grönroos, 2007).

2.4. Η ανάγκη για αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την απόδοση τους και στόχος τους αποτελεί η συνεχής βελτίωση του τρόπου που λειτουργούν αλλά και η ανάπτυξη ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν προκειμένου να πετύχουν τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τους. Η ποιότητα θέτει ως προϋπόθεση τη σύγκριση και τη συσχέτιση με κάτι άλλο ή άλλα τα οποία θεωρούνται σημεία αναφοράς. Αρχικά λοιπόν πρέπει να προηγηθεί η αξιολόγηση των υπηρεσιών, μέρος της οποίας αποτελεί η μέτρηση.

Η μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2006) είναι απαραίτητο καθήκον της εκάστοτε διοίκησης, αποτελεί “το κλειδί για την βελτίωση της ποιότητας” και για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει από τη μια πλευρά να γίνουν κατανοητές οι απαιτήσεις του πελάτη και από την άλλη να γίνει αξιολόγηση της σπουδαιότητάς τους. Κατόπιν θα πρέπει να γίνει μετατροπή αυτών των απαιτήσεων σε μετρήσιμες τεχνικών χαρακτηριστικών της διαδικασίας που εξετάζεται. Με τη συγκέντρωση πληροφοριών από τις μετρήσεις μπορούν γρήγορα να προσδιοριστούν τα λάθη που ενδεχομένως θα αποτελέσουν εμπόδιο για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η μέτρηση είναι απαραίτητη για δύο βασικούς λόγους (Ζαβλανός, 2006): α) για την διαπίστωση της εξέλιξης των πραγμάτων και β) για τη δημιουργία προβλέψεων για το μέλλον. Σύμφωνα πάντα με τον Ζαβλανό (2006) για την επίτευξη του πρώτου στόχου απαιτούνται δεδομένα σχετικά με την εξέλιξη της διαδικασίας, για τον δεύτερο στόχο απαιτείται η κατανόηση της διαδικασίας, ενώ για την αξιολόγηση αναφέρει ότι θα πρέπει να είναι συνεχής ώστε έγκαιρα να γίνονται αντιληπτές οι αδυναμίες ενός οργανισμού ή επιχείρησης προκειμένου αυτές να μην επεκταθούν, καθώς τότε θα είναι δύσκολο ή ακόμη και αδύνατον να αντιμετωπιστούν.

Σύμφωνα με τους Κυριαζόγλου και Πολίτου (2005), η μέτρηση της απόδοσης και η αξιολόγηση των υπηρεσιών που παρέχονται από διάφορους οργανισμούς και επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων τους και αναφέρουν ότι η βελτίωση της απόδοσης σε κρίσιμες επιχειρησιακές περιοχές δύναται να επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας μηχανισμών λογοδοσίας, υποστήριξης και αξιολόγησης προκειμένου οι οργανισμοί να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει.

Ο Παπαδάκης (1999) υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό καθώς μέσω αυτής, η διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν προκαθορισθεί και ανάλογα σε κάθε περίπτωση να αποφασίσει τις διορθωτικές ενέργειες στις οποίες θα προβεί ή όχι. .

Οι Χυτήρης και Άννινος (2015) θεωρούν την αξιολόγηση ως μια διαδικασία με ιδιαίτερη βαρύτητα μέσα σε μια επιχείρηση καθώς τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να ενσωματωθούν στο σύστημα συλλογικής γνώσης της επιχείρησης και όπου και όποτε κρίνεται απαραίτητο να γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις. Οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να “ποσοτικοποιούν” και να μπορούν να μεταφράσουν τις υπηρεσίες σε μετρήσιμους στόχους και να διαθέτουν τα κατάλληλα κριτήρια και δείκτες μέτρησης απόδοσης ώστε να μπορούν να “γνωρίζουν” και να βελτιώνουν τις υπηρεσίες που παρέχουν έχοντας πάντα ως κριτήριο την προσφορά της μεγαλύτερης δυνατής αξίας για τους πελάτες.

Σύμφωνα με τον Parker (2000) η μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού είναι ένα πολύ σημαντικό βοήθημα στη δημιουργία κρίσεων και λήψη αποφάσεων και πιο συγκεκριμένα οι λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί μετρούν/αξιολογούν την απόδοσή τους είναι για :

- να αναγνωρίσουν/εντοπίσουν την επιτυχία.
- να προσδιορίσουν εάν πληρούν τις απαιτήσεις των πελατών τους: αν δεν κάνουν μετρήσεις, δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν ότι οι υπηρεσίες/προϊόντα που παρέχουν είναι αυτά που οι πελάτες τους απαιτούν.
- να κατανοήσουν τις διαδικασίες τους: να επιβεβαιώσουν αυτά τα οποία γνωρίζουν και να αποκαλύψουν αυτά που δεν γνωρίζουν.
- να εντοπίσουν τα σημεία στα οποία εμφανίζονται προβλήματα καθώς και τα σημεία στα οποία μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.
- να διασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε γεγονότα και όχι σε υποθέσεις, σε συναίσθημα ή διαίσθηση.
- να διαπιστώσουν ότι οι προγραμματισμένες βελτιώσεις, πραγματικά συνέβησαν.

Οι Ahmed et al. (2013) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη των οργανωτικών του στόχων και στη βελτίωση της απόδοσης του ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση απόδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντική για την υποκίνηση του προσωπικού, την ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών αυτού, την επικοινωνία και εναρμόνιση μεμονωμένων ατομικών και οργανωτικών στόχων και την προώθηση θετικών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού. Επιπλέον ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται για να εντοπίζει τη συνεισφορά και τις επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου ενάντια στους στόχους του οργανισμού αλλά και για να αναγνωρίζει μεμονωμένες δυνάμεις και ευκαιρίες για μελλοντικές βελτιώσεις και να εκτιμήσει κατά πόσον οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός επιτυγχάνονται ή χρησιμεύουν ως βάση για τον μελλοντικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη του.

Η Bitner (1990) αναφέρεται στην αξιολόγηση μια υπηρεσίας παροχής υπηρεσιών από την πλευρά των καταναλωτών λέγοντας ότι η αξιολόγηση εξαρτάται από την επαφή/συναλλαγή με την υπηρεσία (“service encounter”) ή αλλιώς από τη χρονική περίοδο κατά την οποία ο πελάτης αλληλεπιδρά άμεσα με την εταιρεία (Shostack, 1985). Η γνώση των παραγόντων που επηρεάζουν τις αξιολογήσεις των πελατών στα σημεία επαφής με την υπηρεσία είναι κρίσιμη, ειδικά σε μία περίοδο όπου οι γενικές αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών κλονίζονται.

Σύμφωνα με τον Kotler (1997), οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ελέγχουν την απόδοση των υπηρεσιών που παρέχουν σε τακτά χρονικά διαστήματα και μάλιστα η αξιολόγηση των υπηρεσιών μπορεί να γίνει σύμφωνα με τη σπουδαιότητα τους για τον πελάτη, και την απόδοση της επιχείρησης. Η ανάλυση της εν λόγω σπουδαιότητας και απόδοσης είναι πολύ χρήσιμη καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να αξιολογηθούν τα διάφορα συστατικά του καλαθιού των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και να συμβάλλει στον εντοπισμό των απαραίτητων ενεργειών στις οποίες πρέπει να στραφεί η επιχείρηση προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή της.

Οι Stufflebeam και Shinkfield (2007) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών βοηθάει στη διατήρηση και βελτίωση τους και παράλληλα συμβάλλει και στην προστασία των πολιτών σε όλους τους τομείς που ενδιαφέρουν την κοινωνία. Συγκεκριμένα η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία η οποία συνδέεται με τις

έννοιες της αξιοπιστίας, της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ακεραιότητας. Οι πελάτες είναι εκτεθειμένοι απέναντι σε υπηρεσίες και προϊόντα χαμηλής ποιότητας. Η αξιολόγηση είναι εκείνη που μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση των υπηρεσιών με τον καθορισμό του τρόπου αλλά και του χρόνου που θα πρέπει να γίνονται κάποιες ενέργειες, ώστε να παρέχει στους πελάτες, το αίσθημα της ασφάλειας και της αξίας των υπηρεσιών ενώ παράλληλα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τον τερματισμό μη αποτελεσματικών προγραμμάτων που εφαρμόζουν οι υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τον Blalock (1999), σκοπός της αξιολόγησης είναι να αυξήσουμε την κατανόηση μας για θέματα που αφορούν τον σχεδιασμό των υπηρεσιών, να συλλέξουμε δηλαδή πληροφορίες για το κατά πόσο οι υπηρεσίες εφαρμόστηκαν με βάση το πως είχαν σχεδιαστεί, να διαπιστώσουμε εάν το αποτέλεσμα μιας υπηρεσίας που βιώνουν οι πελάτες είναι αυτό που είχε αρχικά ορισθεί, να ελέγξουμε εάν ο καθαρός αντίκτυπος της παρεχόμενης υπηρεσίας δικαιολογεί το κόστος της και πολλές άλλες πληροφορίες που δύναται να αντληθούν από την διαδικασία της αξιολόγησης. Κατά αυτόν τον τρόπο οι κρίσεις για την αποτελεσματικότητα μιας υπηρεσίας μπορούν να βασιστούν σε κατάλληλες και αξιόπιστες πληροφορίες προκειμένου να οδηγήσουν στην βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών.

Ο Halachmi (2002a) παραθέτει μία λίστα με λόγους, με βάση τους οποίους υποστηρίζει ότι η μέτρηση της απόδοσης και η αξιολόγηση των υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσουν στην βελτίωση της απόδοσης. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένοι από τους λόγους αυτούς (Halachmi, 2002a):

- “Αν κάτι δεν μπορείς να το μετρήσεις δεν μπορείς να το κατανοήσεις”.
- “Αν δεν μπορείς να το κατανοήσεις δεν μπορείς να το ελέγξεις”.
- “Αν δεν μπορείς να το ελέγξεις δεν μπορείς να το βελτιώσεις”.
- “Αν γνωρίζουν ότι επρόκειτο να μετρήσω, τότε θα γίνει”.
- Αν δεν μετρήσεις τα αποτελέσματα, δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία από την αποτυχία”.
- “Αν δεν μπορείς να αναγνωρίσεις την επιτυχία τότε δεν μπορείς να την επιβραβεύσεις”.
- “Αν δεν επιβραβεύεις την επιτυχία, πιθανότατα επιβραβεύεις την αποτυχία”.
- “Αν δεν μπορείς να αναγνωρίσεις την επιτυχία, δεν θα μπορέσεις να τη διατηρήσεις”.

- “Αν δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία/αποτυχία δεν μπορείς να μάθεις από αυτή”.
- “Αν δεν μπορείς να αναγνωρίσεις την αποτυχία, θα επαναλάβεις παλιά λάθη και θα συνεχίζεις να σπαταλάς πόρους”.
- “Αν δεν μπορείς να συσχετίσεις τα αποτελέσματα με τους καταναλωθέντες πόρους δεν μπορείς να ξέρεις ποιο είναι το πραγματικό κόστος”.
- “Αν δεν γνωρίζεις το πραγματικό κόστος δεν μπορείς να γνωρίζεις αν θα συνεχίσεις κάτι ή θα το αποκλείσεις”.
- “Αν δεν έχεις δεδομένα για το ποιός είναι χαρούμενος/δυστυχής με την απόδοσή σου και γιατί, μπορεί να προβείς σε αλλαγές όταν δεν πρέπει, και το χειρότερο είναι να διατηρήσεις μια πορεία που φαίνεται σωστή αλλά στην πραγματικότητα είναι λάθος”.

2.5. Η διαδικασία της υπηρεσίας και ο σχεδιασμός της

Σχεδόν κάθε ενέργεια που κάνει ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία. Οι διαδικασίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (Evans and Lindsay, 2012): σε αυτές που δημιουργούν αξία ή αλλιώς τις κύριες διαδικασίες και απευθύνονται σε εξωτερικούς πελάτες και τις υποστηρικτικές διαδικασίες οι οποίες δεν δημιουργούν άμεσα αξία και στόχος τους είναι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. Οι διαδικασίες δημιουργίας αξίας περιλαμβάνουν τις διαδικασίες σχεδιασμού ενός προϊόντος ή υπηρεσίας καθώς και τις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων/παροχής υπηρεσιών. Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών δίνουν μεγάλη σημασία στον σωστό σχεδιασμό μιας υπηρεσίας, επικεντρώνονται δηλαδή σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες που εκτελούνται για την ενσωμάτωση των απαιτήσεων των πελατών, της νέας τεχνολογίας και της οργανωτικής γνώσης στις λειτουργικές προδιαγραφές της παρεχόμενης υπηρεσίας (Evans and Lindsay, 2012).

Οι Looy et al (2003) θεωρούν ότι “η διαδικασία (ως μία ακολουθία δραστηριοτήτων) πρέπει να προσφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα με αξιόπιστο τρόπο και σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας”. Σύμφωνα με τους Lovelock και Wirtz (2007), η διαδικασία της υπηρεσίας θα πρέπει να καθορίζει τον τρόπο και την ακολουθία ενός λειτουργικού συστήματος για να δημιουργήσει την πρόταση αξίας η οποία έχει υποσχεθεί στους πελάτες.

Στο τομέα των υπηρεσιών, σε αντίθεση με τον χώρο της βιομηχανίας όπου οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό των διαδικασιών είναι αξιόπιστες και ικανοποιητικές, ο σχεδιασμός δεν γίνεται με συστηματικό τρόπο καθώς οι υπηρεσίες συγκεντρώνονται τυχαία βασιζόμενες σε ένα μίγμα κρίσης και εμπειρίας του παρελθόντος. Για τον σχεδιασμό μιας υπηρεσίας δεν απαιτείται απλά μία περιγραφή των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού και καθορισμός του αριθμού και των χαρακτηριστικών του προσωπικού που απαιτείται. Θα πρέπει να γίνει μια μίξη οδηγιών έτσι ώστε το προσωπικό να γνωρίζει τί είναι αυτό που αναμένεται να προσφέρει, καθώς και οι πελάτες να κατανοούν τον ρόλο τους στην διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας (Lovelock, 1996).

Ένα μεγάλο μέρος των εργασιών που αφορούν τον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας έγινε από την G.Lynn Shostack (1982, 1984a,b, 1987), διευθυντικό στέλεχος τράπεζας, η οποία πρώτη παρουσίασε ένα αναλυτικό εργαλείο για τον σχεδιασμό και την χαρτογράφηση των διαδικασιών παροχής μιας υπηρεσίας, το οποίο αποκαλείται service blueprinting (προσχέδιο υπηρεσίας). Η ανάπτυξη ενός προσχεδίου υπηρεσίας είναι το πρώτο βήμα για την δημιουργία της δομής της διαδικασίας της υπηρεσίας, η οποία θα τοποθετήσει μια επιχείρηση στην ανταγωνιστική αγορά (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2001). Πρόκειται για μια “ολιστική μέθοδο προβολής σε στιγμιαία μορφή, αυτού που στην ουσία είναι ένα δυναμικό, ζωντανό φαινόμενο” (Shostack, 1987). Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε αργότερα από την Jane Kingman-Brundage για την απεικόνιση των διαδικασιών των υπηρεσιών (Flieb and Kleinaltenkamp, 2004) και παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση της.

2.6. Service Blueprinting

2.6.1. Η μέθοδος Service Blueprinting

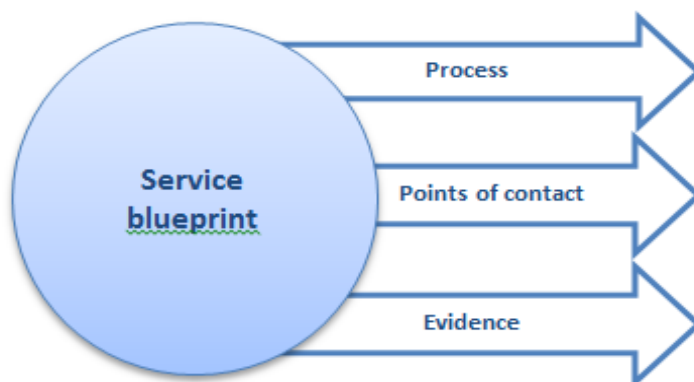
Η μέθοδος service blueprinting αρχικά παρουσιάστηκε ως τεχνική ελέγχου των διαδικασιών των υπηρεσιών, η οποία παρείχε αρκετά πλεονεκτήματα (Bitner et al., 2007): ήταν μια ακριβής μέθοδος σε σχέση με προφορικούς ορισμούς, μπορούσε να επιλύσει προβλήματα προληπτικά και να εντοπίσει τα σημεία αποτυχίας κατά τη λειτουργία μια υπηρεσίας. Μία πρώιμη προσαρμογή ήταν ο ορισμός της μεθόδου ως μιας διαδικασίας για την σχεδίαση των κινήσεων του πελάτη απέναντι στην οργανωτική

δομή της υπηρεσίας, ενώ αργότερα η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε για τον διαχωρισμό μεταξύ των δραστηριοτήτων που γίνονται από τους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη (onstage activities) και εκείνων των δραστηριοτήτων που γίνονται από υπαλλήλους που δεν έρχονται σε επαφή με τον πελάτη (backstage activities), τονίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο τον σημαντικό ρόλο των πελατών στην διαδικασία της υπηρεσίας. Επιπλέον η μέθοδος αυτή παρέχει μια επισκόπηση της διαδικασίας της υπηρεσίας ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να συνδέσουν αυτό το οποίο κάνουν με το ολοκληρωμένο σύστημα παροχής υπηρεσιών και ακόμη τους βοηθάει ώστε να ενισχύσουν τον προσανατολισμό τους προς την εξυπηρέτηση των πελατών. Συνοψίζει δηλαδή τις κύριες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών με στόχο την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών (Calabrese and Corbo, 2015).

Η μέθοδος είναι κατάλληλη για τις υπάρχουσες υπηρεσίες. Η απεικόνιση και ανάλυση της παρούσας κατάστασης μιας υπηρεσίας μπορεί επιπλέον να βοηθήσει στον εντοπισμό περιοχών βελτίωσης μέσα στην ακολουθία της διαδικασίας της υπηρεσίας (Hossain et al., 2013).

Ένα προσχέδιο υπηρεσίας (service blueprint) είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για την απεικόνιση και ανάλυση όλων εκείνων των διαδικασιών που εμπλέκονται στην διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας προς τον πελάτη (Brown et al., 1991). Η αρχική έννοια της λέξης “blueprint” ήταν για να περιγράψει ένα τεχνικό σχέδιο που απεικόνιζε την γενική διάταξη όλων των συστατικών και εξαιτίας της διαδικασίας αντιγραφής, εμφανίζονταν πραγματικά με το χρώμα μπλε, ωστόσο αυτή η χρήση του όρου έχει πέσει σε αχρηστία και πλέον συνδέεται με τον προσδιορισμό και τη βελτίωση της ποιότητας, συνήθως των υπηρεσιών (Hollins and Shinkins, 2006).

Σύμφωνα με τις Zeithaml και Bitner (1996) ένα προσχέδιο υπηρεσίας είναι “μία εικόνα ή χάρτης που απεικονίζει με ακρίβεια το σύστημα της υπηρεσίας έτσι ώστε οι άνθρωποι που συμμετέχουν στην παροχή της υπηρεσίας, να μπορούν να την κατανοήσουν και να την αντιμετωπίσουν αντικειμενικά ανεξάρτητα από τους ρόλους τους ή τις μεμονωμένες απόψεις τους”. Τα προσχέδια υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τον σχεδιασμό και τον επανασχεδιασμό των σταδίων της ανάπτυξης υπηρεσιών. Ένα σχέδιο υπηρεσίας εμφανίζει οπτικά την υπηρεσία, απεικονίζοντας ταυτόχρονα τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, τα σημεία επαφής με τον πελάτη, τους ρόλους των πελατών και των εργαζομένων και τα ορατά στοιχεία της υπηρεσίας (Σχήμα 6).



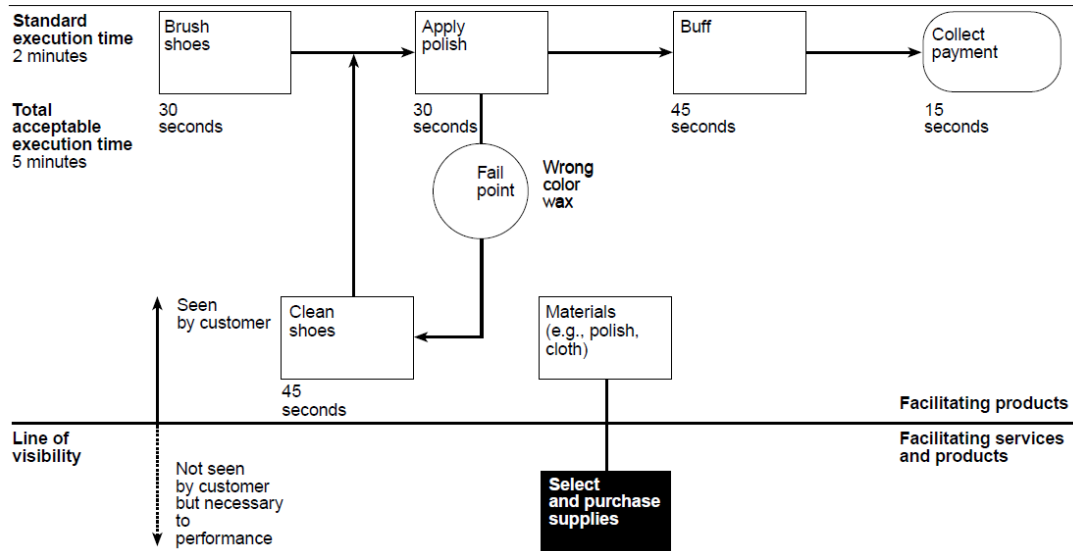
Σχήμα 6. Service blueprinting (Προσαρμογή από Wilson et al., 2008)

Παρέχει έναν τρόπο ώστε να διαχωριστεί η υπηρεσία στα λογικά συστατικά της και να απεικονίσει τα βήματα ή τις εργασίες της διαδικασίας, τους τρόπους που οι εργασίες εκτελούνται καθώς και την απόδειξη της υπηρεσίας καθώς ο πελάτης τη βιώνει (Wilson et al., 2008).

Για λόγους σχεδιασμού της διαδικασίας, ένα προσχέδιο θα πρέπει να τεκμηριώνει όλα τα βήματα της διαδικασίας και τα σημεία απόκλισης σε μια συγκεκριμένη υπηρεσία. Αυτή η τεκμηρίωση πρέπει να μεταφέρεται σε οποιοδήποτε επίπεδο λεπτομέρειας χρειάζεται έτσι ώστε να γίνεται η διάκριση ανάμεσα σε δύο οποιοσδήποτε ανταγωνιστικές εταιρείες. Συγκεκριμένα λοιπόν προσχέδια πραγματικών υπηρεσιών είναι περισσότερα παραγωγικά από γενικές ή γενικευμένες απεικονίσεις (Shostack, 1987).

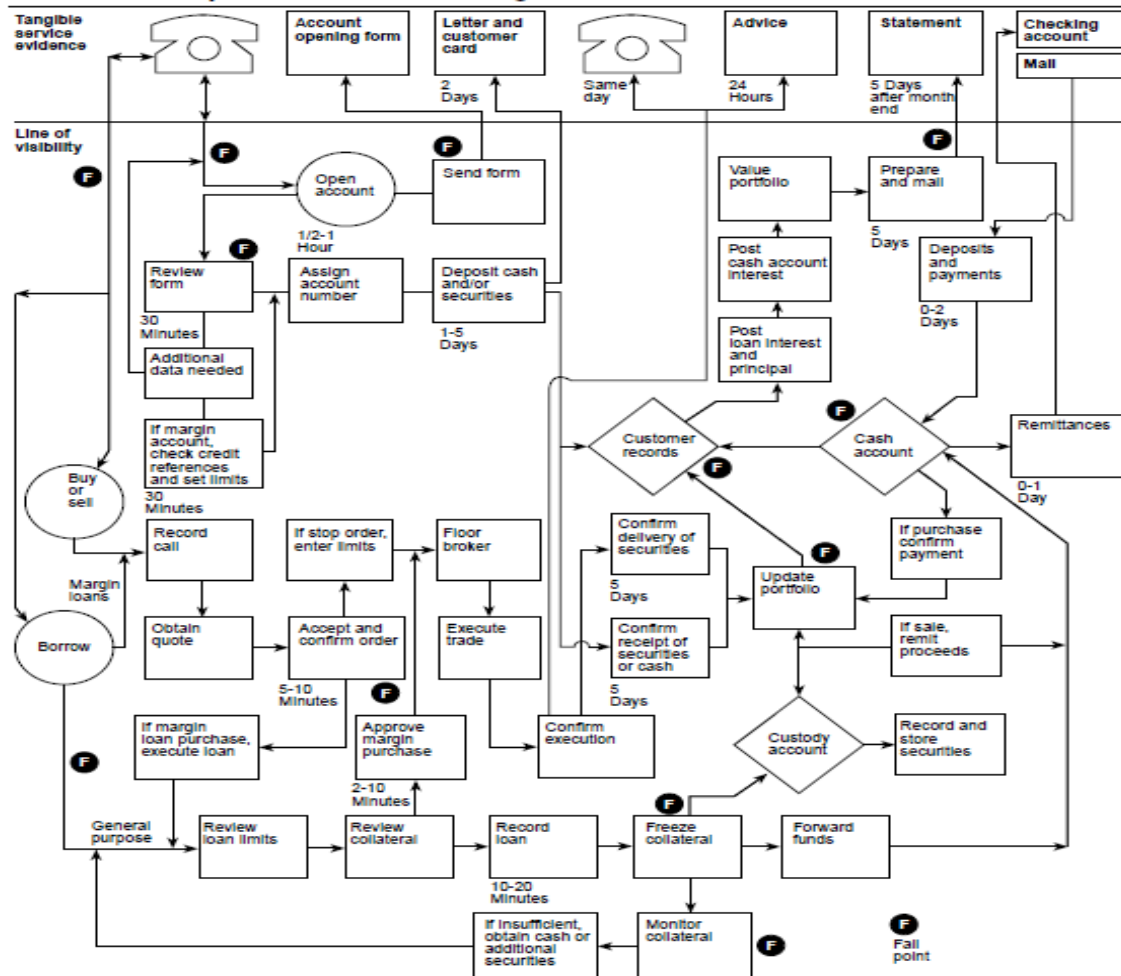
Παρακάτω παρατίθενται δύο προσχέδια υπηρεσιών (blueprints) (Σχήμα 7 και Σχήμα 8), όπου το πρώτο απεικονίζει μια (απλή) υπηρεσία γυαλίσματος παπουτσιών ενώ το δεύτερο μια (πολύπλοκη) τραπεζική υπηρεσία:

Exhibit I Blueprint for a Corner Shoeshine



Σχήμα 7. Προσχέδιο για υπηρεσία γυαλίσματος παπουτσιών (Shostack, 1984b)

Exhibit V Blueprint for Discount Brokerage

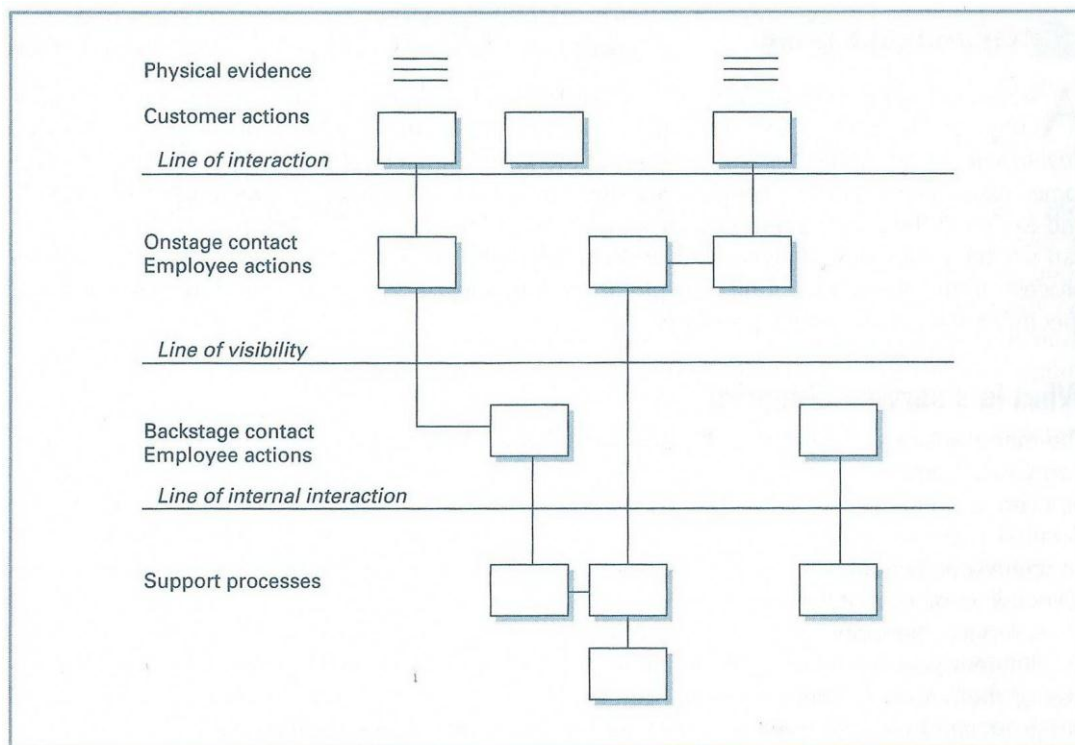


Σχήμα 8. Προσχέδιο για τραπεζική υπηρεσία (Shostack, 1984b)

2.6.2. Συστατικά ενός προσχεδίου (blueprint) υπηρεσίας

Σύμφωνα με τους Bitner et al. (2007) υπάρχουν πέντε συστατικά ενός τυπικού προσχεδίου υπηρεσίας (Σχήμα 9):

- Ενέργειες του πελάτη (Customer Actions).
- Ενέργειες του εργαζόμενου στο προσκήνιο/ορατές στον πελάτη (Onstage/Visible Contact Employee Actions).
- Ενέργειες του εργαζόμενου στο παρασκήνιο/μη ορατές στον πελάτη (Backstage/Invisible Contact Employee Actions).
- Υποστηρικτικές διαδικασίες (Support Processes).
- Φυσική απόδειξη (Physical Evidence).



Σχήμα 9. Συστατικά ενός προσχεδίου υπηρεσίας (Wilson et al., 2008)

Οι ενέργειες του πελάτη περιλαμβάνουν όλα τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο πελάτης ως μέρος της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας. Οι ενέργειες του πελάτη απεικονίζονται χρονολογικά στην κορυφή του προσχεδίου και η συνολική εμπειρία του πελάτη είναι εμφανής σε αυτό το σημείο. Παράλληλα με τις ενέργειες του πελάτη υπάρχουν δύο τύποι ενεργειών του εργαζόμενου. Ο ένας τύπος ενεργειών αναφέρεται

στα βήματα και στις δραστηριότητες που εκτελεί ο εργαζόμενος και είναι ορατές στον πελάτη και ο άλλος τύπος αναφέρεται στις ενέργειες που δεν είναι ορατές στον πελάτη και γίνονται από τον εργαζόμενο προκειμένου να υποστηρίξει τον πρώτο τύπο ενεργειών. Οι υποστηρικτικές διαδικασίες ενός προσχεδίου περιλαμβάνουν τις εσωτερικές υπηρεσίες, τα βήματα και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν έτσι ώστε να υποστηρίξουν το έργο των εργαζομένων προκειμένου να ολοκληρωθεί η παροχή της υπηρεσίας. Στην κορυφή του προσχεδίου εμφανίζεται η φυσική απόδειξη της υπηρεσίας, δηλαδή τυπικά πάνω από κάθε σημείο επαφής απαριθμούνται τα πραγματικά (απτά) αποδεικτικά στοιχεία ότι ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την υπηρεσία και είναι αυτά που θα επηρεάσουν την αντίληψη του για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ένα ολοκληρωμένο προσχέδιο υπηρεσίας περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω στοιχεία ενός συστήματος παροχής υπηρεσίας και εστιάζει σε εκείνα τα σημεία επαφής όπου ο χρήστης της υπηρεσίας αλληλεπιδρά με άλλα στοιχεία του συστήματος υπηρεσίας (Radnor et al., 2014). Ο Kuniavsky (2010) τονίζει την σημαντικότητα της διαθεσιμότητας πληροφοριών και τις επιλογές σε κάθε σημείο επαφής έτσι ώστε ο χρήστης της υπηρεσίας να νιώθει δεσμευμένος.

Οι τέσσερις πρώτες βασικές περιοχές δράσης χωρίζονται από τρεις οριζόντιες γραμμές (Wilson et al., 2008): Πρώτη εμφανίζεται η γραμμή της αλληλεπίδρασης (Line of interaction), η οποία αναπαριστά την απευθείας αλληλεπίδραση του πελάτη με τον οργανισμό. Επάνω από αυτή τη γραμμή εμφανίζονται δραστηριότητες, επιλογές και αλληλεπιδράσεις που εκτελούνται από τον πελάτη (Flieb and Kleinaltenkmp, 2004). Όποτε μία κάθετη γραμμή διαπερνά την οριζόντια γραμμή της αλληλεπίδρασης μία άμεση επαφή του πελάτη με τον οργανισμό έχει συμβεί. Η επόμενη οριζόντια γραμμή είναι η κρίσιμη σημαντική γραμμή της ορατότητας (Line of visibility). Αυτή η γραμμή διαχωρίζει όλες τις ενέργειες οι οποίες είναι ορατές στον πελάτη από αυτές που δεν είναι ορατές. Κατά την ανάγνωση ενός προσχεδίου γίνεται άμεσα αντιληπτό εάν παρέχονται στον πελάτη αρκετά αποδεικτικά στοιχεία εκτέλεσης της υπηρεσίας, από το πλήθος των ενεργειών που συμβαίνουν πάνω από την γραμμή της ορατότητας σε αντίθεση με αυτές που εκτελούνται κάτω από αυτή. Η γραμμή αυτή επίσης διαχωρίζει τις ενέργειες που ο εργαζόμενος κάνει στο προσκήνιο (onstage) από αυτές που κάνει στο παρασκήνιο (backstage). Η τρίτη γραμμή είναι η γραμμή της εσωτερικής αλληλεπίδρασης (Line of internal interaction), η οποία διαχωρίζει τις ενέργειες των

εργαζομένων από τις δραστηριότητες που διεξάγονται υποστηρικτικά για την παροχή της υπηρεσίας. Οι κάθετες γραμμές που διαπερνούν την γραμμή της αλληλεπίδρασης αναπαριστούν τα σημεία εκείνα κατά τα οποία ο πελάτης αλληλεπιδρά άμεσα με τον οργανισμό.

Επειδή η μέθοδος service blueprinting έχει εφαρμοστεί σε διάφορες διαδικασίες παροχής υπηρεσιών και έχει χρησιμοποιηθεί για διαφορετικούς σκοπούς, το προσχέδιο (blueprint) δεν είναι δομημένο με ομοιογένεια (Baum, 1990, Kingman-Brundage, 1995, Kingman-Brundage et al., 1995, Kingman-Brundage and George 1996, Zeithaml et al., 2006). Οι Flieb και Kleinaltenkamp (2004) παρουσιάζουν μια πρόσθετη γραμμή: τη γραμμή της υλοποίησης (Line of implementation) η οποία διαχωρίζει τη ζώνη διαχείρισης (σχεδιασμός, διαχείριση και έλεγχος) από τη ζώνη υποστήριξης (υποστηρικτικές ενέργειες). Οι δραστηριότητες υποστήριξης σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία της υπηρεσίας που εκτελείται από το προσωπικό επαφών για συγκεκριμένο πελάτη. Οι δραστηριότητες διαχείρισης σχετίζονται επίσης με αυτή τη συγκεκριμένη διαδικασία της υπηρεσίας, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για τη διεκπεραίωση πολλών άλλων διαδικασιών. Στον τομέα της διαχείρισης, μπορούν να βρεθούν δραστηριότητες όπως η κατανομή των πόρων, η διεξαγωγή ερευνών των εργαζομένων ή η κατάρτιση των εκθέσεων εσόδων.

Μία άλλη γραμμή που παρουσιάζεται είναι αυτή που εισάγεται κάτω από την γραμμή της εσωτερικής αλληλεπίδρασης: η γραμμή της διείσδυσης εντολής (Line of order penetration) η οποία διαχωρίζει τις δραστηριότητες που προκαλούνται από τον πελάτη, από εκείνες που είναι ανεξάρτητες από τον πελάτη (Flieb and Kleinaltenkamp, 2004).

2.6.3. Σχεδιασμός ενός προσχεδίου (blueprint)

Ένα προσχέδιο υπηρεσίας (service blueprint) επιτρέπει σε μία εταιρεία να ανακαλύψει όλα τα θέματα που σχετίζονται με την δημιουργία ή διαχείριση μιας υπηρεσίας και η διαδικασία σχεδιασμού του λαμβάνει υπόψη την εξέταση διαφόρων θεμάτων (Shostack, 1984a):

- *Αναγνώριση των διαδικασιών:* Το πρώτο βήμα για την δημιουργία ενός προσχεδίου είναι η χαρτογράφηση των διαδικασιών που αποτελούν την υπηρεσία. Εφόσον η υπηρεσία είναι απλή και ξεκάθαρη, η χαρτογράφηση της

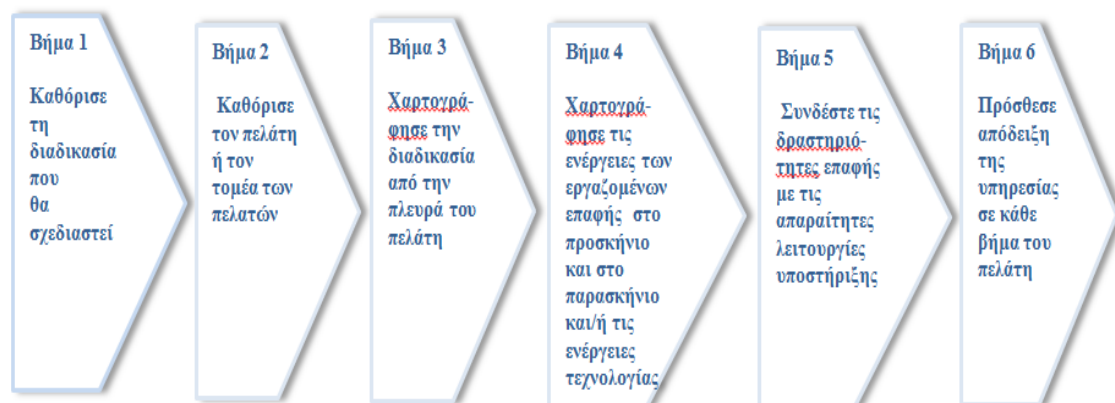
είναι απλή. Εάν πρόκειται για περίπλοκες υπηρεσίες ο καθορισμός των διαδικασιών που εμπλέκονται μπορεί να αποτελέσει δύσκολη υπόθεση και να οδηγήσει σε ένα μεγάλο και πολύπλοκο διάγραμμα. Ακόμη και στις απλές διαδικασίες μιας υπηρεσίας, οι περαιτέρω διευκρινίσεις σχετικά με τον καθορισμό των συστατικών ενός βήματος ή ενέργειας είναι ευεργετικές καθώς αποκαλύπτονται τα “εισερχόμενα” (inputs) που χρειάζονται και τα βήματα που καλύπτονται και παράλληλα διευκολύνεται η ανάλυση, ο έλεγχος και η βελτίωση της διαδικασίας της υπηρεσίας. Είναι εξίσου σημαντικό να ελέγχουμε τις διαδικασίες εκείνες της υπηρεσίας που ο πελάτης δεν μπορεί να δει καθώς η ενδεχόμενη αλλαγή αυτών μπορεί να αλλάξει τον τρόπο που οι πελάτες αντιλαμβάνονται την υπηρεσία.

- *Απομόνωση των σημείων αποτυχίας:* Εφόσον οι διαδικασίες που εμπλέκονται στην παροχή μιας υπηρεσίας έχουν τοποθετηθεί σε διάγραμμα, μπορούν να γίνουν αντιληπτά τα σημεία στα οποία αυτές αποτυχαίνουν. Σε αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει να σχεδιάζονται υπό-διαδικασίες για τη διόρθωση πιθανών λαθών. Ο καθορισμός των σημείων αποτυχίας και ο σχεδιασμός ασφαλών διαδικασιών για τις περιπτώσεις αποτυχίας είναι ιδιαίτερα κρίσιμος, καθώς οι συνέπειες από τις αποτυχίες μιας υπηρεσίας μπορούν να μειωθούν σημαντικά εφόσον τα σημεία αποτυχίας αναλυθούν στο στάδιο σχεδιασμού.
- *Καθιέρωση χρονικού πλαισίου:* Εφόσον έχει διαμορφωθεί το προφίλ της υπηρεσίας σε ένα διάγραμμα και έχουν καθορισθεί οι διαδικασίες και οι ευαισθησίες-ιδιαιτερότητες της υπηρεσίας εξασφαλίζοντας μέτρα για την αντιμετώπιση των σημείων αποτυχίας, σειρά έχει η εκτέλεση των διαδικασιών της υπηρεσίας. Όλες οι υπηρεσίες εξαρτώνται από τον χρόνο, ο οποίος είναι σημαντικός παράγοντας καθορισμού κόστους, και κατά συνέπεια θα πρέπει να οριστεί ένας τυπικός χρόνος εκτέλεσης των διαδικασιών της υπηρεσίας. Καθώς το προσχέδιο (blueprint) είναι ένα μοντέλο, ο σχεδιασμός θα πρέπει να επιτρέπει την απόκλιση από τον κανονικό χρόνο εκτέλεσης κάτω από συνθήκες εργασίας και το μέγεθος αυτής της απόκλισης εξαρτάται από την πολυπλοκότητα της παροχής της υπηρεσίας.
- *Ανάλυση κερδοφορίας:* Οποιαδήποτε και αν είναι η πηγή προέλευσης μιας καθυστέρησης κατά τη διάρκεια παροχής μιας υπηρεσίας, μπορεί να επηρεάσει

σημαντικά τα κέρδη. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να καθιερώνεται ένα πρότυπο χρόνου εκτέλεσης της υπηρεσίας το οποίο θα αποκλείει τις μη κερδοφόρες επιχειρήσεις, θα επιχειρεί την διατήρηση της παραγωγικότητας και θα βοηθάει στην μέτρηση της απόδοσης και στον έλεγχο της ομοιομορφίας και ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

2.6.4. Κατασκευή ενός προσχεδίου (blueprint)

Μέσα από τη διαδικασία της κατασκευής ενός προσχεδίου μπορούν να επιτευχθούν πολλοί ενδιάμεσοι στόχοι όπως η ανάπτυξη ενός κοινού οράματος για την υπηρεσία, η αποσαφήνιση της γενικής ιδέας, η αναγνώριση των δυσκολιών σε μια υπηρεσία που αρχικά δεν είναι ορατές, ο καθορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων. Το Σχήμα 10 που παρατίθεται παρακάτω απεικονίζει τα βασικά βήματα για την κατασκευή ενός blueprint (Wilson et al., 2008):



Σχήμα 10. Κατασκευή ενός προσχεδίου υπηρεσίας (Προσαρμογή από Wilson et al., 2008)

Το πρώτο βήμα για την κατασκευή ενός προσχεδίου είναι να οριστεί με ακρίβεια η διαδικασία της υπηρεσίας καθώς και η υπό-διαδικασία που επρόκειτο να σχεδιαστεί. Επειδή οι εταιρείες συχνά τροποποιούν τις διαδικασίες των υπηρεσιών τους, ώστε να καλύψουν τις ανάγκες και απαιτήσεις των διαφορετικών ομάδων πελατών, είναι σημαντικό να καθορίζουν το τμήμα των πελατών στο οποίο στοχεύει ο σχεδιασμός του προσχεδίου. Το τρίτο βήμα περιλαμβάνει τη χαρτογράφηση των επιλογών και των ενεργειών που εκτελεί ή βιώνει ο πελάτης κατά την αγορά, κατανάλωση και

αξιολόγηση της υπηρεσίας. Ο καθορισμός της υπηρεσίας από την πλευρά του πελάτη συμβάλλει σημαντικά στην αποφυγή εστίασης σε διαδικασίες οι οποίες δεν έχουν αντίκτυπο σε αυτόν. Ακόμη βοηθάει στον καθορισμό του ποιός είναι ο πελάτης και πώς βιώνει την εμπειρία της υπηρεσίας.

Στο τέταρτο βήμα, αρχικά σχεδιάζονται οι γραμμές της αλληλεπίδρασης και της ορατότητας και στην συνέχεια χαρτογραφούνται οι ενέργειες των εργαζομένων επαφής διαχωρισμένες σε αυτές που είναι ορατές ή αλλιώς γίνονται στο προσκήνιο και σε αυτές που δεν είναι ορατές ή αλλιώς γίνονται στο παρασκήνιο. Στο πέμπτο βήμα σχεδιάζεται η γραμμή της εσωτερικής αλληλεπίδρασης και οι συνδέσεις από τις δραστηριότητες επαφής με τις εσωτερικές λειτουργίες υποστήριξης μπορούν να εντοπιστούν. Σε αυτό το βήμα ο άμεσος και έμμεσος αντίκτυπος από τις εσωτερικές ενέργειες των πελατών γίνονται εμφανείς. Στο τελευταίο βήμα η απόδειξη της υπηρεσίας θα πρέπει να προστίθεται στο προσχέδιο έτσι ώστε να απεικονίζεται αυτό που ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως φυσική (απτή) απόδειξη της υπηρεσίας που βιώνει. Ένα φωτογραφικό προσχέδιο το οποίο θα περιλάμβανε φωτογραφίες, διαφάνειες, βίντεο της διαδικασίας θα ήταν ιδιαίτερος χρήσιμο σε αυτό το σημείο.

2.6.5. Πλεονεκτήματα της μεθόδου service blueprinting

Σύμφωνα με τους Gummesson και Kingman-Brundage (1991), η μέθοδος service blueprinting προσφέρει πολλά οφέλη:

- Παρέχει μια σφαιρική εικόνα στους εργαζόμενους έτσι ώστε να μπορούν να συνδέσουν “αυτό το οποίο κάνουν” για την παροχή της υπηρεσίας ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα και επιπλέον ενισχύει τον προσανατολισμό τους προς την εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Εντοπίζει τα πιθανά σημεία αποτυχίας στην αλυσίδα των διαδικασιών μιας υπηρεσίας, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν στόχους συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.
- Η γραμμή της αλληλεπίδρασης διαφωτίζει τον ρόλο του πελάτη και δηλώνει το σημείο που ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα, συμβάλλοντας κατά αυτό τον τρόπο στον ενημερωμένο σχεδιασμό υπηρεσιών.

- Η γραμμή της ορατότητας καθορίζει αυτό το οποίο οι πελάτες πρέπει να δουν και ποιοι εργαζόμενοι θα έρθουν σε επαφή με τους πελάτες, διευκολύνοντας έτσι τον λογικό σχεδιασμό της υπηρεσίας.
- Η γραμμή της εσωτερικής αλληλεπίδρασης αποσαφηνίζει τις διασυνδέσεις μεταξύ των διαχωριστικών γραμμών με τις εγγενείς αλληλεξαρτήσεις τους, ενισχύοντας έτσι τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
- Παρακινεί την δημιουργία στρατηγικών συζητήσεων που διαφωτίζουν στοιχεία που αποτελούν την υπηρεσία. Τα άτομα που συμμετέχουν σε τέτοιες συνεδρίες τείνουν να υπερβάλουν τονίζοντας τη σημαντικότητα των δραστηριοτήτων τους, εκτός αν υπάρχει κοινό έδαφος για της ύπαρξη μιας ολοκληρωμένης εικόνας της παρεχομένης υπηρεσίας.
- Παρέχει μια βάση για τον καθορισμό του κόστους, των εσόδων και των κεφαλαίων που επενδύονται σε κάθε στοιχείο της υπηρεσίας.
- Αποτελεί τη βάση τόσο για το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό μάρκετινγκ.
- Διευκολύνει την δημιουργία μιας “από την κορυφή προς τα κάτω” και “από κάτω προς την κορυφή” προσέγγισης για την βελτίωσης της ποιότητας. Δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να προσδιορίσουν, να διοχετεύσουν και να υποστηρίξουν τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας των υπαλλήλων που εργάζονται τόσο στην “πρώτη” γραμμή εξυπηρέτησης των πελατών, όσο και στις ομάδες υποστήριξης. Οι ομάδες εργασίας μπορούν να χαρτογραφήσουν την υπηρεσία και έτσι περισσότερο ξεκάθαρα να μεταφέρουν την εμπειρία και τις προτάσεις τους προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις.

2.6.6. Service Blueprinting και δημόσιες υπηρεσίες

Πολλές ιδέες και τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων ιδιωτικής πρωτοβουλίας, εισάγονται ολοένα και περισσότερο στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση πολιτικής έχουν εμπλουτιστεί με τη φιλοσοφία της στρατηγικής διαχείρισης και οι ανησυχίες σχετικά με τη διαδικασία της υλοποίησης έχουν σε μεγάλο βαθμό αντικατασταθεί από την έμφαση στην αλλαγή διαχείρισης και στους στόχους επιδόσεων (Barrett, 2004). Αυτός ο μετασχηματισμός αποτελεί μέρος του ευρύτερου φαινομένου της “Νέας Δημόσιας Διοίκησης” σύμφωνα με την οποία, επιχειρηματικές ιδέες του ιδιωτικού τομέα μεταφέρονται στους δημόσιους οργανισμούς.

Οι Xia και Flanagan (2014) παρουσίασαν τη δυνατότητα χρήσης της τεχνικής blueprinting-η οποία χρησιμοποιείται στον ιδιωτικό τομέα- ως καινοτόμου εργαλείου για τις δημόσιες υπηρεσίες, στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή μιας καινοτόμας πολιτικής. Υποστήριξαν ότι η τεχνική blueprinting μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για την διατύπωση της σιωπηρής γνώσης -βασισμένης στην πρακτική- που αναμφισβήτητα υπάρχει ανάμεσα στη διαδικασία σχεδιασμού και στην υλοποίηση πολιτικής. Διερεύνησαν ορισμένα προβλήματα τα οποία συχνά εμφανίζονται στις υπάρχουσες διαδικασίες πολιτικής καινοτομίας όπως είναι η υπεραπλούστευση και ο ελλιπής προσδιορισμός εφαρμογής της πολιτικής αυτής. Θεώρησαν την τεχνική blueprinting ως ένα εργαλείο για να ελέγχεται εάν η εφαρμοζόμενη πολιτική προβαίνει σε ενέργειες βελτίωσης και υποστηρίζει διαδικασίες σχεδιασμού νέων πολιτικών συστημάτων και χρησιμοποίησαν το παράδειγμα των δελτίων καινοτομίας (innovation vouchers), ώστε να αποδειχθεί εάν αυτό μπορεί να λειτουργήσει. Παρακολούθησαν ειδικότερα το σύστημα δελτίων καινοτομίας της Ολλανδίας καθώς τα πρώτα δοκιμαστικά σχέδια εφαρμόστηκαν εκεί το 2004 και το 2005 και απέδειξαν ότι οι επιτυχημένες διαδικασίες χάραξης πολιτικής λαμβάνουν υπόψη τους 5 πτυχές που αποτελούν τα βασικά συστατικά του blueprinting. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μέθοδος blueprinting δεν αποτελεί πανάκεια για όλα τα προβλήματα του σχεδιασμού και εφαρμογής πολιτικής, ωστόσο έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει στη διαδικασία εφαρμογής και αναθεώρησης της πολιτικής.

Οι Chen και Cheng (2010) παρουσίασαν μία μελέτη σχετικά με την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 και της μεθόδου service blueprint χρησιμοποιώντας μια διαδικασία προσέγγισης, στα συστήματα διαχείρισης ενός νοσοκομείου εγκατεστημένο στη Νότια Ταϊβάν από το 1966. Αναφέρουν ότι στην βιομηχανία της υγειονομικής περίθαλψης το ζήτημα του ανθρώπινου δυναμικού έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην προσανατολισμένη προς τον ασθενή στρατηγική υπηρεσιών τόσο στις συμπεριφορές των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό όσο και στους ασθενείς. Θεωρούν ότι τόσο η προσέγγιση της διαδικασίας ISO 9001:2008 όσο και το προσχέδιο υπηρεσίας (service blueprint) δεν αποτελούν απλά τεχνολογικές εφαρμογές για ιατρικές υπηρεσίες φροντίδας αλλά εφαρμογές πλήρως καθοδηγούμενες από τον ασθενή, ολοκληρωμένες τεχνολογικά και εφαρμοζόμενες με επιμέλεια. Προτείνουν ότι η προσέγγιση διαδικασίας ISO 9001:2008 και η μέθοδος blueprinting μπορούν να βοηθήσουν τα νοσοκομεία να βελτιώσουν την ανακατανομή των πόρων και να αυξήσουν την

αποτελεσματικότητα της διαδικασίας ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες των ασθενών με την εμπλοκή των ανθρώπων που συμμετέχουν στο σύστημα.

Οι Radnor et al. (2014) έκαναν λόγο για τη λειτουργία της συμπαραγωγής στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών μέσω της εφαρμογής της μεθόδου service blueprinting. Παρουσίασαν ένα παράδειγμα στο πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπου η δημιουργία ενός προσχεδίου (blueprint) είχε ως αποτέλεσμα την εστίαση τόσο του προσωπικού όσο και των φοιτητών στον σχεδιασμό της εγγραφής των φοιτητών, γεγονός που οδήγησε στην βελτίωση της εμπειρίας των φοιτητών και στην υποστήριξη της συμπαραγωγής. Υποστήριξαν ότι η μέθοδος blueprinting μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο τεχνολογίας επιτρέποντας τόσο την αρχική κατανόηση της συμπαραγωγής όσο και των συστημάτων δημόσιας υπηρεσίας και την ακόλουθη εφαρμογή τους στην πράξη, τα οποία είναι σημαντικά για την αποτελεσματική μεταρρύθμιση των δημόσιων υπηρεσιών και την καινοτομία.

Οι Senior και Akehurst (1990) ανέπτυξαν μία μέθοδο η οποία επιχειρεί την συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην διάγνωση της ποιότητας των υπηρεσιών και στην βελτίωση τους, η οποία ονομάζεται τεχνική αντιληπτικής σχεδίασης (perceptual blueprinting technique) και διατυπώθηκε αρχικά κατά τη διάρκεια μιας μελέτης για την ποιότητα υπηρεσιών στο Βρετανικό οδικό δίκτυο. Η τεχνική αυτή διαμορφώθηκε περαιτέρω από τους Senior και Randall (1991). Σκοπός της ήταν ο καθορισμός του συστήματος παροχής υπηρεσιών όπως γίνεται αντιληπτό από τους πελάτες και τους εργαζόμενους καθώς και ο καθορισμός των σημείων αποτυχίας στο σύστημα, το οποίο οδηγεί σε χαμηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών (Randall, 1993). Η πιλοτική μελέτη πραγματοποιήθηκε σε τέσσερα νοσοκομεία στη νότια Αγγλία ενώ η κύρια εμπειρική εργασία διεξήχθη σε ένα νοσοκομείο στη Νότια Ουαλία (Randall and Senior, 1994).

Οι Gustafsson et al. (1999) αναφέρθηκαν επίσης στην επιτυχημένη υιοθέτηση της τεχνικής blueprinting από το σύστημα των Σκανδιναβικών αερογραμμών το οποίο έπρεπε να εστιάσει στις ανάγκες των πελατών. Οι Polonsky και Garma (2006) εξέτασαν τη δυνατότητα χρήσης της τεχνικής service blueprinting ώστε οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί να βοηθηθούν στην καλύτερη διαχείριση της ανταλλαγής δωρεών και υποστήριξαν ότι η τεχνική αυτή μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο στον μη κερδοσκοπικό τομέα, διασφαλίζοντας την ανταπόκριση των ανταλλαγών δωρεών με τις ανάγκες των δωρητών και με τις προγραμματισμένες οργανωτικές διαδικασίες. Μία μη

κερδοσκοπική οργάνωση με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο, επικεντρωμένη σε θέματα καλής διαβίωσης των ζώων αποτέλεσε μελέτη περίπτωσης για την ανάδειξη της χρησιμότητας της μεθόδου blueprinting στην αποτελεσματική διαχείριση της περιπλοκότητας η οποία προκύπτει από την δυσκολία διαχωρισμού των διαδικασιών δωρεάς από άλλες οργανωτικές δραστηριότητες, εξαιτίας των πολλαπλών ταυτόχρονων ανταλλαγών (Polonsky and Sargeant, 2005, 2007).

Οι Gersh et al. (2011) έκαναν λόγο για την επιχειρησιακή διαδικασία ανάπτυξης προσχεδίου (Business Process Blueprinting) η οποία παρέχει ένα εννοιολογικό υπόβαθρο για την ενσωμάτωση της επιστήμης του μάρκετινγκ και των επιστημών διαχείρισης της πληροφορίας και η εφαρμογή της οποίας διευκολύνει στην καλύτερη κατανόηση της αντίληψης του πελάτη για την διαδικασία, οδηγώντας σε μια πιο αποτελεσματική διαδικασία σχεδιασμού. Ανέφεραν ότι τα ιδρύματα υγειονομικής περίθαλψης αποτελούν τέλεια παραδείγματα υπηρεσιών για να επιδείξουν τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής και διάφορες μελέτες έχουν γίνει αναφορικά με αυτά, ωστόσο επικεντρώθηκαν στην μελέτη περίπτωσης ενός από τα μεγαλύτερα νοσοκομεία της Ευρώπης προκειμένου να απεικονίσουν την βασική ιδέα του Business Process Blueprinting.

3. Μεθοδολογία

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιλέχθηκε η χαρτογράφηση των διαδικασιών που αφορούν θέματα σχετικά με τις εισφορές ενός περιφερειακού γραφείου ασφαλιστικού οργανισμού με τη μέθοδο service blueprinting την οποία προτείνουν οι Bitner, Ostrom & Morgan (2007) για καινοτομία και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε σύγκριση με άλλες/α προσανατολισμένες/α στη διαδικασία, τεχνικές και εργαλεία σχεδιασμού, η τεχνική service blueprinting είναι πρώτα και κύρια προσανατολισμένη στον πελάτη επιτρέποντας στις εταιρείες και στους οργανισμούς να απεικονίζουν τις διαδικασίες της υπηρεσίας που προσφέρουν, τα σημεία επαφής με τον πελάτη και την φυσική απόδειξη που σχετίζεται με τις υπηρεσίες, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από την πλευρά των πελατών. Τα blueprints επίσης διαφωτίζουν και συνδέουν τις βασικές διαδικασίες υποστήριξης σε ολόκληρο τον οργανισμό που οδηγούν και υποστηρίζουν την εκτέλεση της προσανατολισμένης προς τον πελάτη υπηρεσίας (Bitner et al., 2007).

3.1. Η μελέτη περίπτωσης ενός Περιφερειακού Γραφείου, Οργανισμού Κοινωνικής Ασφάλισης

Η μελέτη περίπτωσης την οποία εξετάζουμε αφορά το Περιφερειακό Γραφείο Θεσσαλονίκης (το οποίο αποτελεί το Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας) του Τομέα Μηχανικών & Εργοληπτών Δημοσίων Έργων (τέως Ταμείου Συντάξεως Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων (Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε.)) του τέως Ενιαίου Ταμείου Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (Ε.Τ.Α.Α.) το οποίο από 01/01/2017, σύμφωνα με τον ν.4387/2016 αποτελεί έναν από τους οκτώ βασικούς φορείς κοινωνικής ασφάλισης που συγκροτούν τον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.).

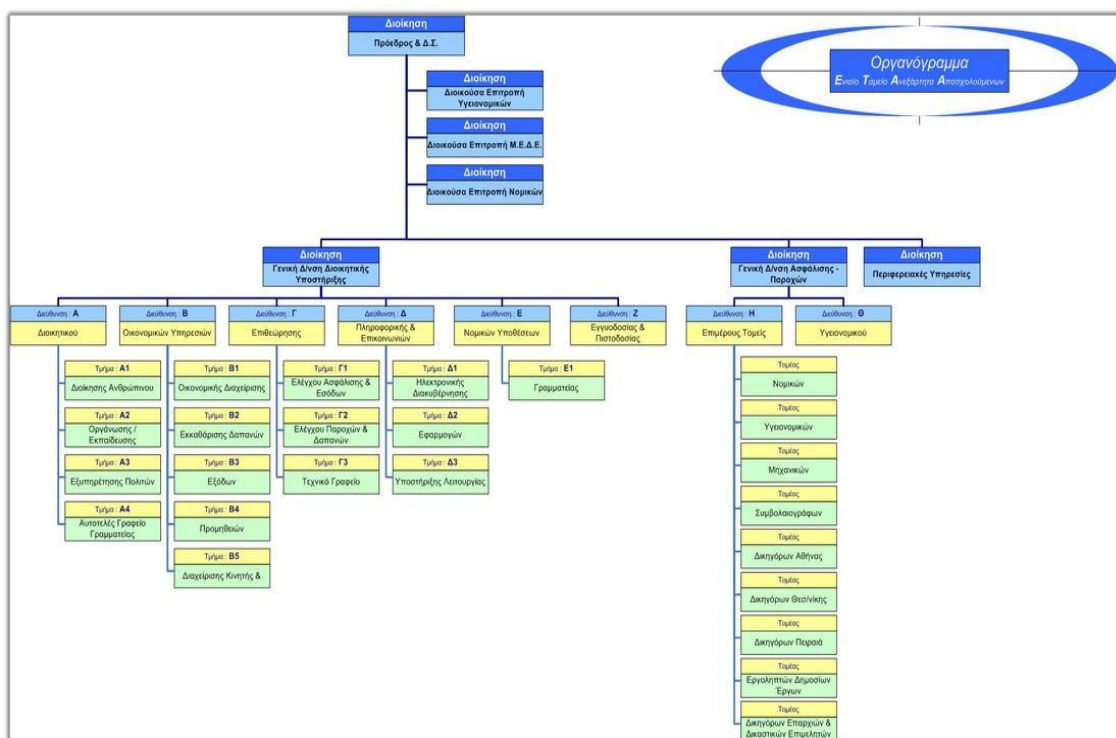
Το Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε. με την αρχική του μορφή, ιδρύθηκε το 1934 ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και σε αυτό ασφαλιζόνταν οι μηχανικοί υποχρεωτικά από την ημερομηνία που γίνονταν μέλη του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος (Τ.Ε.Ε.). Η λειτουργία του καθορίζονταν από τον ν.2326/1940 “Περί Ταμείου Συντάξεων Μηχανικών & Εργοληπτών Δημοσίων Έργων” (ΦΕΚ Α’145/40) καθώς και από ένα σύνολο γενικών και ειδικών διατάξεων που αφορούν τους φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης. Η πιο πάνω νομοθεσία τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με τον ν.915/79 (ΦΕΚ103/Α/8.5.79).

Από 01/01/2017 ξεκίνησε η λειτουργία του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.), υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης με έδρα την Αθήνα, ο οποίος είναι αποτέλεσμα της ενοποίησης των προϋπαρχόντων φορέων κοινωνικής ασφάλισης που λειτουργούσαν στη χώρα μας.

Σκοπός του νέου ασφαλιστικού οργανισμού είναι η κάλυψη των υπακτέων στην ασφάλιση Ε.Φ.Κ.Α. προσώπων για τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία με την προβλεπόμενη στο νόμο αυτόν χορήγηση: α) μηνιαίας κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογένειας τους, β) προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους και στους μέχρι τις 31.12.1992 ασφαλισμένους του Ενιαίου Ταμείου Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ), καθώς και στους συνταξιούχους προσυνταξιοδοτικού καθεστώτος του ΕΤΕΑ (τ. ΕΤΕΑΜ), γ) παροχών ασθένειας σε χρήμα, δ) ειδικών προνοιακών επιδομάτων και ε) κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο Ε.Φ.Κ.Α. (ν.4387/2016).

Ο νέος ενιαίος ασφαλιστικός οργανισμός, παρά το γεγονός ότι ήδη έχουν επέλθει σχεδόν 2 έτη από την λειτουργία του δεν διαθέτει οργανόγραμμα καθώς δεν κατέστη ακόμη δυνατόν να γίνει η σύνδεση των υπηρεσιών των πρώην Ταμείων που έχει εντάξει στο δυναμικό του, με αποτέλεσμα να λειτουργούν οι παλιές δομές των καταργούμενων Ταμείων. Για τις ανάγκες λοιπόν της παρούσας εργασίας θα χρησιμοποιήσουμε την υφιστάμενη δομή του τέως Ε.Τ.Α.Α. - Τομέα Μηχανικών & Ε.Δ.Ε.

Στο Σχήμα 11 εμφανίζεται το οργανόγραμμα του τέως Ε.Τ.Α.Α., όπου ο Τομέας των Μηχανικών & ΕΔΕ (τέως Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε.) αποτελεί έναν από τους εννέα τομείς που τον απαρτίζουν.



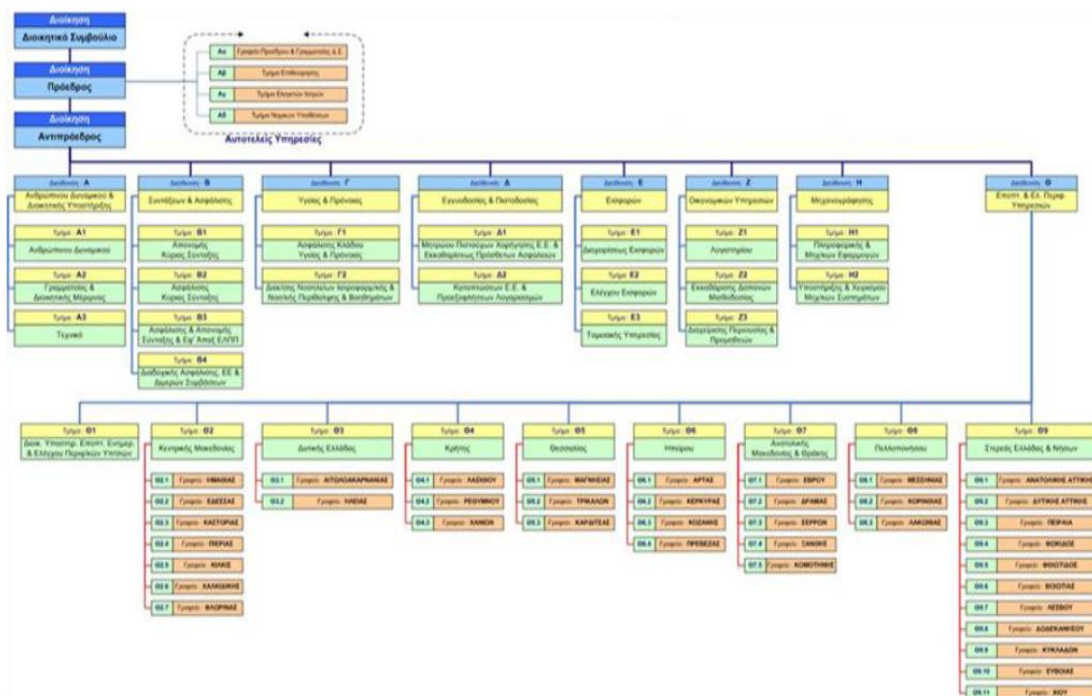
Σχήμα 11. Οργανόγραμμα Ενιαίου Ταμείου Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (Ε.Τ.Α.Α.) (Πηγή: www.etaa.gr)

Στο Σχήμα 12 απεικονίζεται το οργανόγραμμα του τέως Τομέα Μηχανικών & ΕΔΕ όπου οι υπηρεσίες σύμφωνα με το Π.Δ.62/2006 (ΦΕΚ 68/Α/3-4-2006) διαρθρώνονται ως εξής: Α. Κεντρική Υπηρεσία και Β. Περιφερειακές Υπηρεσίες. Η Κεντρική Υπηρεσία συγκροτείται από τη Γενική Διεύθυνση, η οποία προϊστάται όλων των υπηρεσιών του Ταμείου και αποτελείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες: α) Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικής Υποστήριξης, β) Διεύθυνση Συντάξεων και Ασφάλισης, γ) Διεύθυνση Υγείας και Πρόνοιας, δ) Διεύθυνση Εγγυοδοσίας και Πιστοδοσίας, ε) Διεύθυνση Εισφορών, στ) Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, ζ) Διεύθυνση Μηχανογράφησης, η) Διεύθυνση Εποπτείας και Ελέγχου Περιφερειακών Υπηρεσιών, θ) Αυτοτελές Τμήμα Επιθεώρησης, τ) Αυτοτελές Γραφείο Προέδρου και Γραμματείας Δ.Σ., ια) Αυτοτελές Τμήμα Νομικών Υποθέσεων, ιβ) Αυτοτελές Τμήμα Ελεγκτών Ιατρών.

Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες εποπτεύονται από τη Διεύθυνση Εποπτείας και Ελέγχου Περιφερειακών Υπηρεσιών και συγκροτούνται από Τμήματα και Γραφεία. Αρμοδιότητα της Διεύθυνσης αυτής είναι η εποπτεία, η ενημέρωση, η διοικητική υποστήριξη, ο έλεγχος της εφαρμογής των οδηγιών της Διοικήσεως από τις

Περιφερειακές Υπηρεσίες, καθώς και η μέριμνα για τη συγκρότηση, την ενημέρωση, την ομαλή λειτουργία και την διευκόλυνση στην εκτέλεση των καθηκόντων των Εποπτευουσών Επιτροπών.

Η δομή του Ταμείου εμφανίζεται έντονα συγκεντρωτική με τη μορφή πυραμίδας καθώς οι αποφάσεις και οι πολιτικές διαμορφώνονται από την Κεντρική Υπηρεσία του Οργανισμού, όπως επίσης οι ευθύνες και τα καθήκοντα αποφασίζονται επίσης στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας και ανατίθενται στα χαμηλότερα επίπεδα μέσω μιας ιεραρχικής αλυσίδας διοίκησης. (Sotirakou and Zerrou, 2005).



Σχήμα 12. Οργανόγραμμα Τομέα Μηχανικών & ΕΔΕ (τέως Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε.) του Ε.Τ.Α.Α. (Πηγή: www.tsmede.gr)

Το υπό εξέταση περιφερειακό γραφείο Θεσσαλονίκης λειτουργεί σε επίπεδο τμήματος, αποτελεί δηλαδή το Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας (με έδρα τη Θεσσαλονίκη), στο οποίο υπάγονται το Γραφείο Ημαθίας, το Γραφείο Πέλλας, το Γραφείο Καστοριάς, το Γραφείο Πιερίας, το Γραφείο Καστοριάς, το Γραφείο Χαλκιδικής και το Γραφείο Φλώρινας. Ο αριθμός των εργαζομένων στο υπό εξέταση Τμήμα είναι σχετικά μικρός, μόλις δεκαεννέα (19) άτομα, τα οποία εξειδικεύονται σε διαφορετικά αντικείμενα

προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες-απαιτήσεις των ασφαλισμένων. Οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων αναφέρονται: στην τήρηση πρωτοκόλλου εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας του Τμήματος, τη διεκπεραίωση της και την τήρηση σχετικού αρχείου, τήρηση και διαχείριση ηλεκτρονικού αρχείου ασφαλισμένων και εργοδοτών, μέριμνα παρακολούθησης και ελέγχου των διακανονισμών των ασφαλιστικών εισφορών των ασφαλισμένων και των εργοδοτών, έλεγχος καταβολής ληξιπρόθεσμων οφειλών, χορήγηση βεβαιώσεων ασφαλιστικής ενημερότητας καθώς και χορήγηση κάθε είδους βεβαίωσης που μπορεί να αιτούνται οι ασφαλισμένοι σχετικά με θέματα ασφάλισης και θέματα εισφορών, μέριμνα για επιστροφή ή συμψηφισμό εισφορών, παραλαβή αιτήσεων συνταξιοδότησης των ασφαλισμένων, έλεγχος και ενημέρωση τους για τυχόν οφειλές ή ελλείψεις, συμπλήρωση του φακέλου και στην συνέχεια, αποστολή του στην Κεντρική Υπηρεσία για τελικό έλεγχο και έκδοση της συνταξιοδοτικής απόφασης, διαχείριση καταγγελιών προς εργοδότες, μέριμνα για την διαδικασία των κατασκηνώσεων και λοιπών σχετικών παροχών, σύμφωνα με τις οδηγίες της Κεντρικής Υπηρεσίας, έκδοσης ευρωπαϊκής κάρτας ασφάλισης, ανανέωση ασφαλιστικής ικανότητας ασφαλισμένων, καταχώρηση/διόρθωση στοιχείων που αφορούν το μητρώο των ασφαλισμένων, παροχή στους ασφαλισμένους οποιασδήποτε πληροφορίας σχετικής με θέματα ασφάλισης, συντάξεων ή εισφορών. Στις αρμοδιότητες αυτές ανήκουν ακόμη η μέριμνα, ο έλεγχος και η τήρηση στοιχείων για την προσέλευση, αποχώρηση και τις άδειες/στάσεις εργασίας/απεργίες των υπαλλήλων καθώς και η μέριμνα για την συντήρηση, την καθαριότητα και τις εν γένει ανάγκες του χώρου των γραφείων του Τμήματος.

3.2. Μεθοδολογική Προσέγγιση

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η μέθοδος service blueprinting θα χρησιμοποιηθεί για την χαρτογράφηση των διαδικασιών του Περιφερειακού Γραφείου Θεσσαλονίκης του Τομέα Μηχανικών & ΕΔΕ του τ. Ε.Τ.Α.Α., νυν Ε.Φ.Κ.Α., που αναφέρονται σε θέματα εισφορών του Ταμείου. Η μέθοδος service blueprinting που διατυπώνουν οι Bitner, Ostrom & Morgan (2007) αποτελεί ένα εργαλείο για την ταυτόχρονη απεικόνιση της διαδικασίας εξυπηρέτησης, τα σημεία επαφής με τον πελάτη και τα αποδεικτικά στοιχεία εξυπηρέτησης από την πλευρά του πελάτη. Η κατασκευή ενός προσχεδίου (blueprint) υπηρεσίας περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Σαφής διατύπωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης ή της υπό-διαδικασίας που επρόκειτο να χαρτογραφηθεί.
2. Προσδιορισμός του τμήματος των πελατών στο οποίο εστιάζει το προσχέδιο (blueprint).
3. Περιγραφή των ενεργειών των πελατών
4. Περιγραφή των ενεργειών των εργαζομένων επαφής, τόσο στο προσκήνιο, όσο και στο παρασκήνιο ακολουθούμενες από διαδικασίες υποστήριξης.
5. Προσθήκη των φυσικών στοιχείων στο προσχέδιο

Παρακάτω παρατίθενται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την εφαρμογή της μεθόδου στην πράξη, τις οποίες προτείνουν οι Bitner, Ostrom & Morgan (2007):

- Λήψη απόφασης για την υπηρεσία του οργανισμού ή την διαδικασία της υπηρεσίας που θα χαρτογραφηθεί και τον σκοπό της.
- Καθορισμός αυτών που θα εμπλακούν στη διαδικασία χαρτογράφησης.
- Τροποποίηση της τεχνικής blueprinting ανάλογα με την περίπτωση.
- Χαρτογράφηση της υπηρεσίας όπως συμβαίνει τις περισσότερες φορές.
- Σημείωση διαφωνιών για την κατάκτηση της μάθησης.
- Διασφάλιση ότι οι πελάτες παραμένουν το επίκεντρο.
- Ανίχνευση πληροφοριών που αναδύονται για μελλοντική δράση.
- Ανάπτυξη συστάσεων και μελλοντικές ενέργειες βασισμένες στους στόχους της τεχνικής blueprinting.
- Εάν είναι επιθυμητό, δημιουργία τελικών προσχεδίων για χρήση μέσα στον οργανισμό.

3.2.1. Σαφής διατύπωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης ή της υπό-διαδικασίας που επρόκειτο να χαρτογραφηθεί

Οι διαδικασίες της υπηρεσίας που θα χαρτογραφηθούν αναφέρονται στις διαδικασίες εκείνες που διεξάγονται στο υπό εξέταση περιφερειακό γραφείο Θεσσαλονίκης του Τομέα Μηχανικών & ΕΔΕ του Ε.Φ.Κ.Α για την εξυπηρέτηση των απαιτήσεων των πολιτών-ασφαλισμένων και των εξουσιοδοτημένων από τους ασφαλισμένους, πολιτών, σε θέματα που σχετίζονται με την καταβολή των ασφαλιστικών τους εισφορών, την χορήγηση σε αυτούς βεβαιώσεων ασφαλιστικής ενημερότητας αλλά και πάσης φύσεως βεβαιώσεων τις οποίες αιτούνται είτε για προσωπική τους χρήση, είτε για την επίδοση τους σε άλλους φορείς του Δημόσιου Τομέα. Οι εν λόγω διαδικασίες μπορούν επίσης να σχετίζονται με απλή ενημέρωση/παροχή οποιασδήποτε πληροφορίας στους πολίτες σχετική με θέματα εισφορών, αλλά και να αφορούν την καθοδήγηση των ασφαλισμένων για την συμπλήρωση αιτήσεων, απαραίτητων για την ολοκλήρωση απαιτούμενων διαδικασιών βάσει νομοθεσίας, οι οποίες διαβιβάζονται λόγω αρμοδιότητας στην Διεύθυνση εισφορών της Κεντρικής υπηρεσίας του Ταμείου προς διεκπεραίωση.

3.2.2. Προσδιορισμός του τμήματος των πελατών στο οποίο εστιάζει το προσχέδιο (blueprint)

Το τμήμα των πελατών στο οποίο εστιάζει το προσχέδιο (blueprint) είναι πολίτες, οι οποίοι είναι ασφαλισμένοι στον Τομέα Μηχανικών & ΕΔΕ του Ε.Φ.Κ.Α., καθώς και πολίτες εξουσιοδοτημένοι από τους ασφαλισμένους για διεκπεραίωση των εκκρεμών υποθέσεων τους, σχετικών με θέματα εισφορών στον ασφαλιστικό οργανισμό.

3.2.3. Περιγραφή των ενεργειών των πελατών

Οι πολίτες-ασφαλισμένοι ή οι εξουσιοδοτημένοι από τους ασφαλισμένους, πολίτες, προσέρχονται στον 1ο όροφο του Περιφερειακού Γραφείου Θεσσαλονίκης, το οποίο εδρεύει στην Θεσσαλονίκη, στην οδό Ζευξίδος 8, στο κέντρο της πόλης σε ιδιόκτητο κτίριο του ασφαλιστικού οργανισμού. Έρχονται σε άμεση επαφή με τους υπαλλήλους του ορόφου που εκτελούν τις ενέργειες προσκηνίου (onstage actions), τις ενέργειες δηλαδή που είναι ορατές σε αυτούς και απευθύνουν τα ερωτήματα τους, προκειμένου να ενημερωθούν για θέματα εισφορών όπως για παράδειγμα το ποσό των

ληξιπρόθεσμων οφειλών τους προς το Ταμείο, τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν για την εξόφληση ή ρύθμιση αυτών, την ύπαρξη ή όχι αναδρομικών οφειλών, κ.α. Μπορούν επίσης να αιτηθούν τη χορήγηση βεβαιώσεων ασφαλιστικής ενημερότητας ή πάσης φύσεως βεβαίωση η οποία δύναται να εκδοθεί άμεσα από το μηχανογραφικό σύστημα της υπηρεσίας ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις, εξαιτίας αδυναμίας του εν λόγω συστήματος, θα πρέπει να συνταχθεί έγγραφη απάντηση από τον υπάλληλο, βάσει των στοιχείων που υπάρχουν στο ηλεκτρονικό αρχείο της Διεύθυνσης Εισφορών και σύμφωνα πάντα με οδηγίες της Κεντρικής Υπηρεσίας, όχι όμως κατά τις ώρες συναλλαγής με το κοινό.

3.2.4. Περιγραφή των ενεργειών των εργαζομένων επαφής, τόσο στο προσκήνιο, όσο και στο παρασκήνιο ακολουθούμενες από διαδικασίες υποστήριξης

Στο τμήμα εισφορών του υπό εξέταση ασφαλιστικού οργανισμού, εκτελούνται βήματα και ενέργειες από τον υπάλληλο επαφής (υπάλληλο που συναλλάσσεται άμεσα με τον πολίτη), οι οποίες είναι ορατές στον πολίτη και αποτελούν τις ενέργειες προσκηνίου (onstage actions) καθώς και ενέργειες οι οποίες δεν είναι ορατές στον πολίτη, πραγματοποιούνται για να υποστηρίξουν τις ενέργειες προσκηνίου και αποτελούν τις ενέργειες παρασκηνίου (backstage actions). Οι εργαζόμενοι που εκτελούν τις ενέργειες προσκηνίου, είναι εκείνοι οι οποίοι κάνουν την πρώτη επικοινωνία με τους πολίτες, “ακούν” τα αιτήματα τους και ανάλογα με την κάθε περίπτωση τους εξυπηρετούν άμεσα, χορηγώντας τους ή μη, την βεβαίωση ή τις βεβαιώσεις που αιτούνται (ανάλογα με τον έλεγχο που θα προκύψει σχετικά με την καταβολή ή όχι των ληξιπρόθεσμων οφειλών τους προς το Ταμείο) ή απλώς τους παρέχουν την ενημέρωση που επιθυμούν για θέματα εισφορών. Σε διαφορετική περίπτωση όπου απαιτείται έγγραφη απάντηση για την ικανοποίηση του/των αιτήματος/των των ασφαλισμένων και δεν μπορεί να εκδοθεί βεβαίωση από το μηχανογραφικό σύστημα, τους καθοδηγούν ώστε να συμπληρώσουν τα απαραίτητα έντυπα αιτήσεων προκειμένου να δρομολογηθεί η απαιτούμενη διαδικασία προς εξυπηρέτησή τους. Η συμπλήρωση εντύπων αιτήσεων γίνεται από τους ασφαλισμένους και σε περιπτώσεις που είναι απαραίτητο να ολοκληρωθούν κάποιες διαδικασίες που επιβάλλονται λόγω νομοθεσίας και αφορούν τη διόρθωση του μητρώου των ασφαλισμένων στο πληροφοριακό σύστημα του Ε.Φ.Κ.Α., η διεκπεραίωση των οποίων γίνεται από το αρμόδιο τμήμα της Κεντρικής υπηρεσίας του Ταμείου. Και στις δύο περιπτώσεις όπου απαιτείται η συμπλήρωση από τους ασφαλισμένους εντύπων αιτήσεων, ακολουθούν ενέργειες παρασκηνίου (backstage

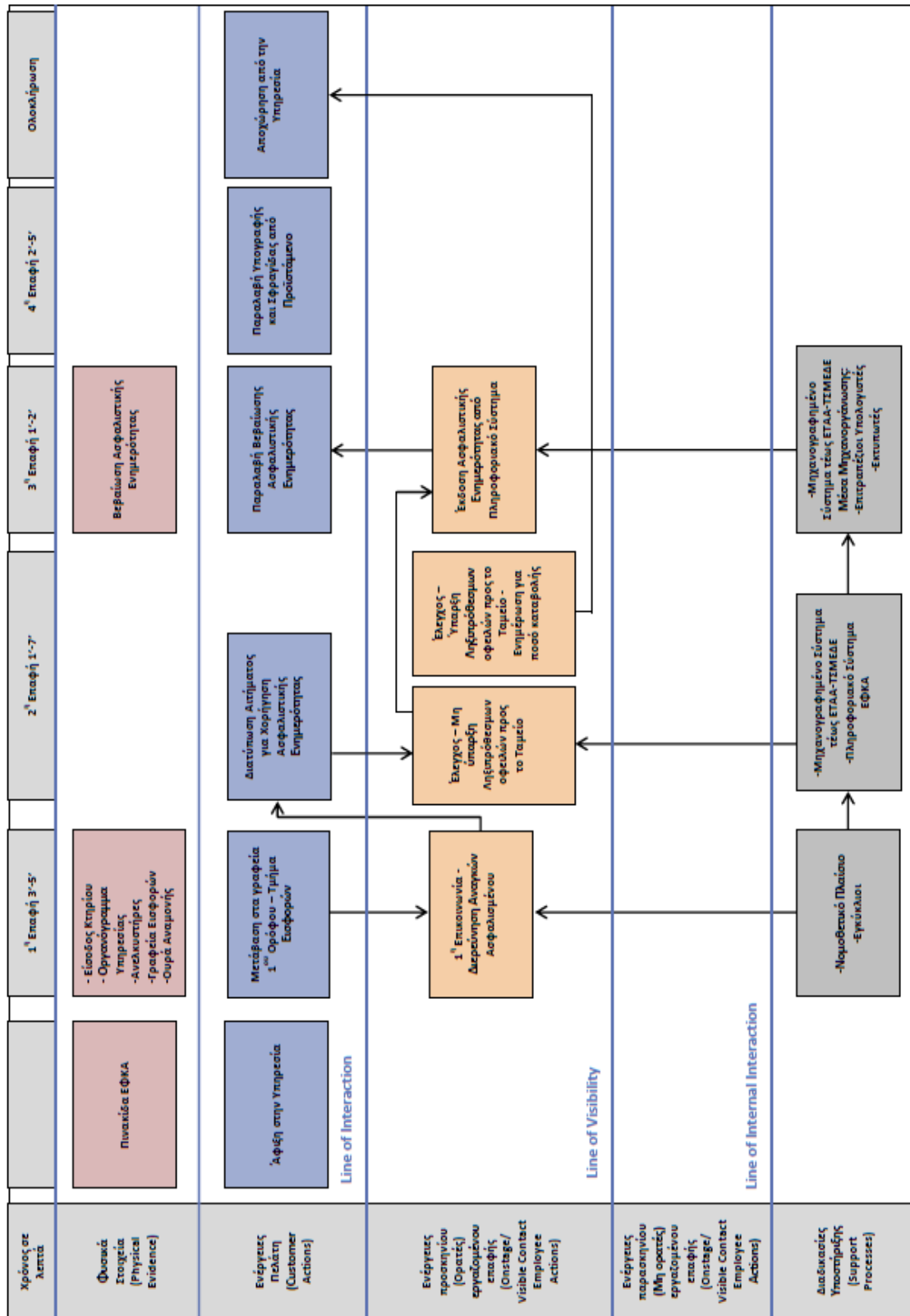
actions), ενέργειες δηλαδή που δεν είναι ορατές στον πολίτη, καθώς στην πρώτη περίπτωση συντάσσονται έγγραφες απαντήσεις από τους αρμόδιους υπαλλήλους σε χρονικό διάστημα περίπου 1-3 ημερών (ανάλογα με το φόρτο εργασίας) και ακολουθεί τηλεφωνική επικοινωνία με τον ασφαλισμένο για παραλαβή του εγγράφου, ενώ στη δεύτερη περίπτωση γίνεται διαβίβαση των αιτημάτων λόγω αρμοδιότητας στην Κεντρική υπηρεσία προκειμένου να διεκπεραιωθούν. Όλες οι ενέργειες των εργαζομένων, είτε αυτές γίνονται στο προσκήνιο, είτε στο παρασκήνιο υποστηρίζονται από το μηχανογραφικό σύστημα του τ. Ε.Τ.Α.Α.-Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε, το πληροφοριακό σύστημα του Ε.Φ.Κ.Α., καθώς και από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τις εγκυκλίους που εκδίδονται για την παροχή διευκρινίσεων προς τους εργαζόμενους σχετικά με νομοθετικές ρυθμίσεις.

3.2.5. Προσθήκη των φυσικών στοιχείων στο προσχέδιο

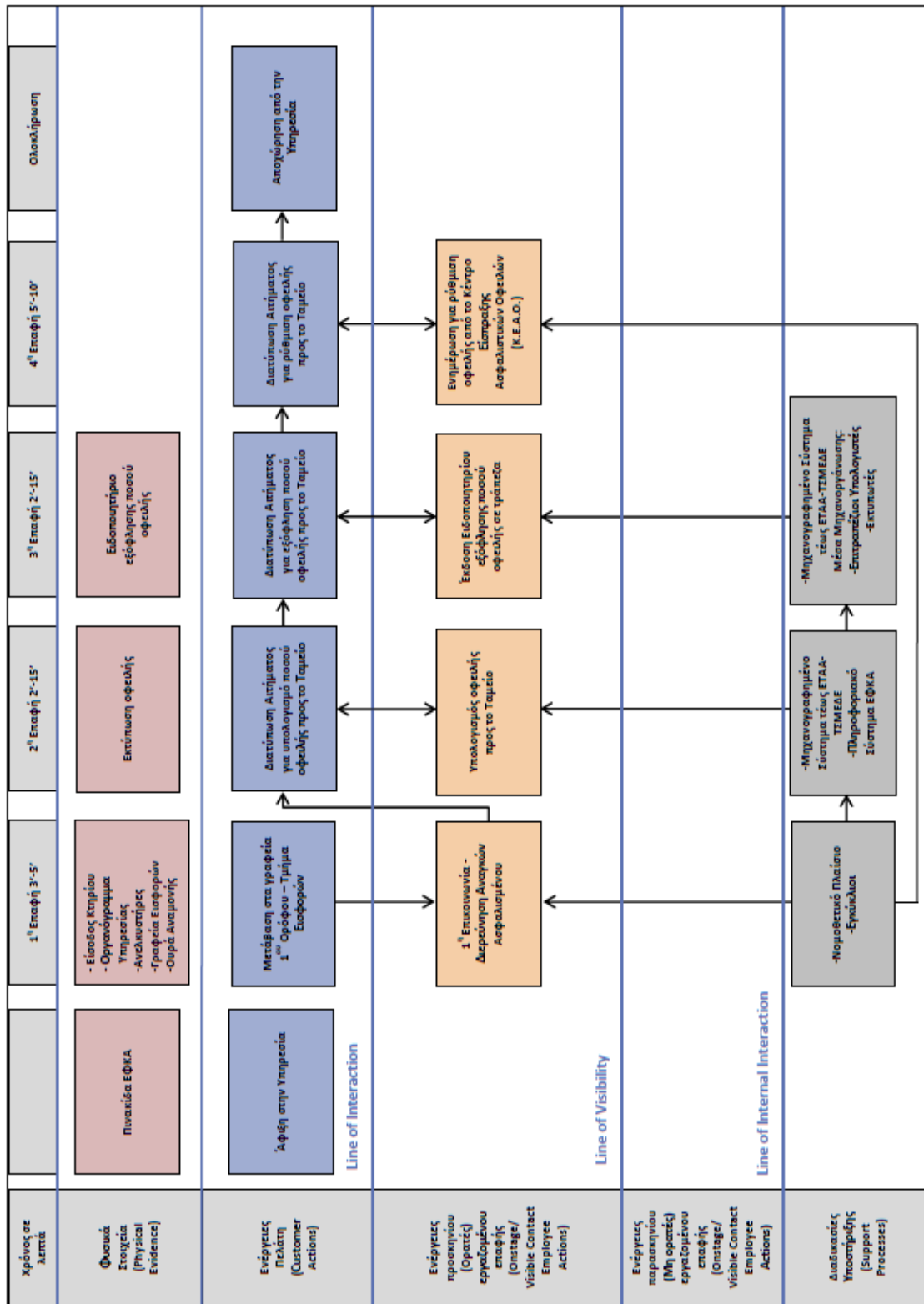
Στην κορυφή του κάθε προσχεδίου (blueprint) απεικονίζεται η φυσική απόδειξη (φυσικά στοιχεία) της υπηρεσίας. Στην περίπτωση του υπό εξέταση ασφαλιστικού οργανισμού, φυσικά στοιχεία αποτελούν η πινακίδα του Ε.Φ.Κ.Α., το οργανόγραμμα της υπηρεσίας στην είσοδο του κτιρίου, οι ανελκυστήρες, τα γραφεία του 1ου ορόφου όπου στεγάζεται το τμήμα εισφορών που εξετάζουμε, η ενδεχόμενη ουρά αναμονής, τα έντυπα των αιτήσεων (έντυπα προαιρετικής ασφάλισης, έντυπα διαγραφής από το Ταμείο, έντυπα Υπεύθυνων Δηλώσεων του Ν. 1599/1986, έντυπα αιτήσεων χρόνου ασφάλισης) καθώς επίσης οι βεβαιώσεις που παραλαμβάνουν οι ασφαλισμένοι και οι έγγραφες απαντήσεις που συντάσσονται από τους υπαλλήλους, προς ικανοποίηση των αιτημάτων τους.

3.3. Χαρτογράφηση διαδικασιών τμήματος εισφορών του Τομέα Μηχανικών & Ε.Δ.Ε. του τέως Ε.Τ.Α.Α. (Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας-Περιφερειακό Γραφείο Θεσσαλονίκης)

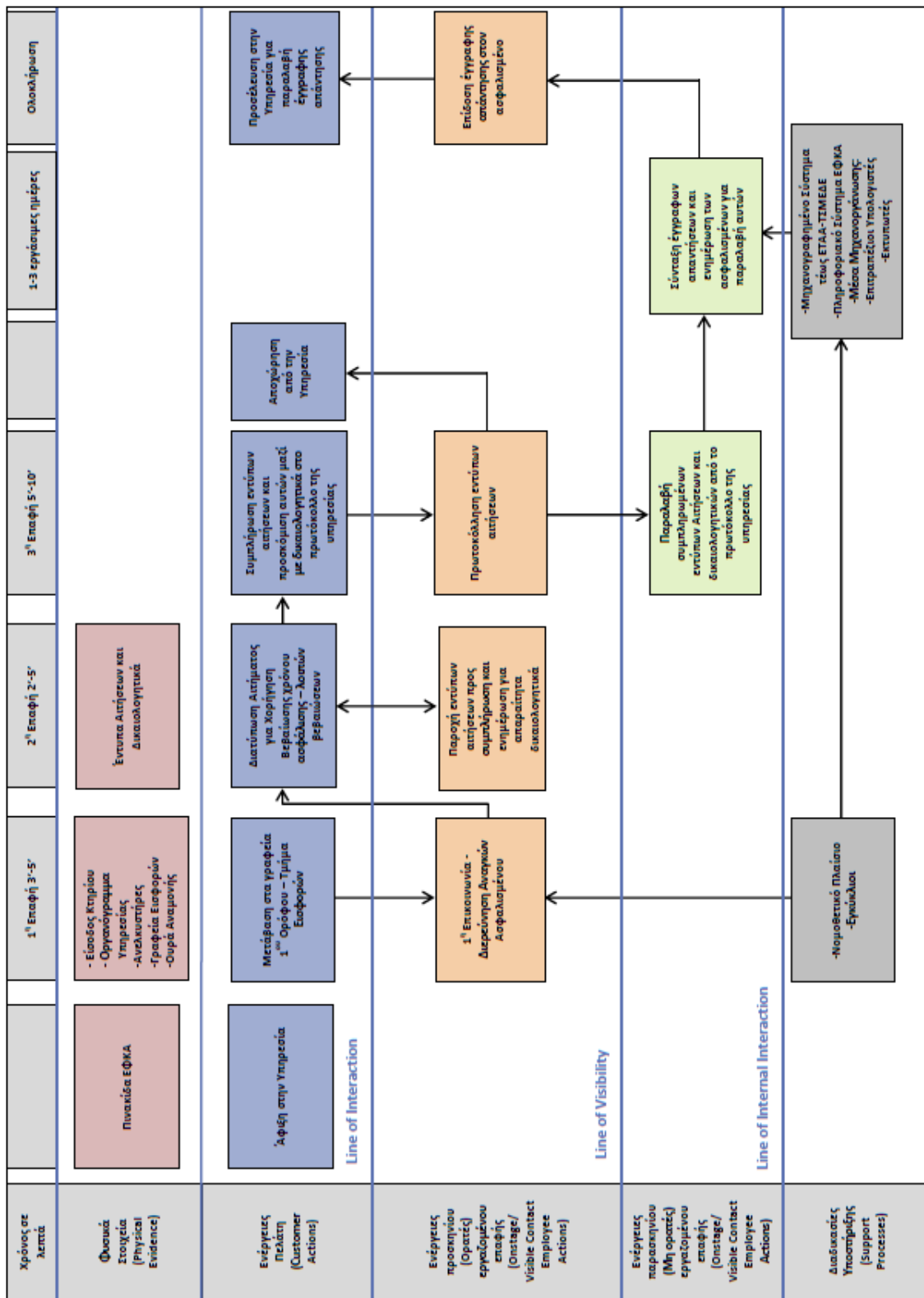
Παρακάτω παρατίθενται blueprints των βασικών διαδικασιών του υπό εξέταση τμήματος εισφορών έχοντας καθορίσει ως τυπικό χρόνο εκτέλεσης αυτών χωρίς να ληφθούν υπόψη αστάθμητοι παράγοντες όπως η ουρά αναμονής, τα ενδεχόμενα προβλήματα δικτύου ή ενδεχομένως η δυσλειτουργία των μέσων μηχανοργάνωσης, παρά μόνο ο καθαρός χρόνος εξυπηρέτησης του ασφαλισμένου από την στιγμή που θα έρθει σε επικοινωνία με τον υπάλληλο επαφής :



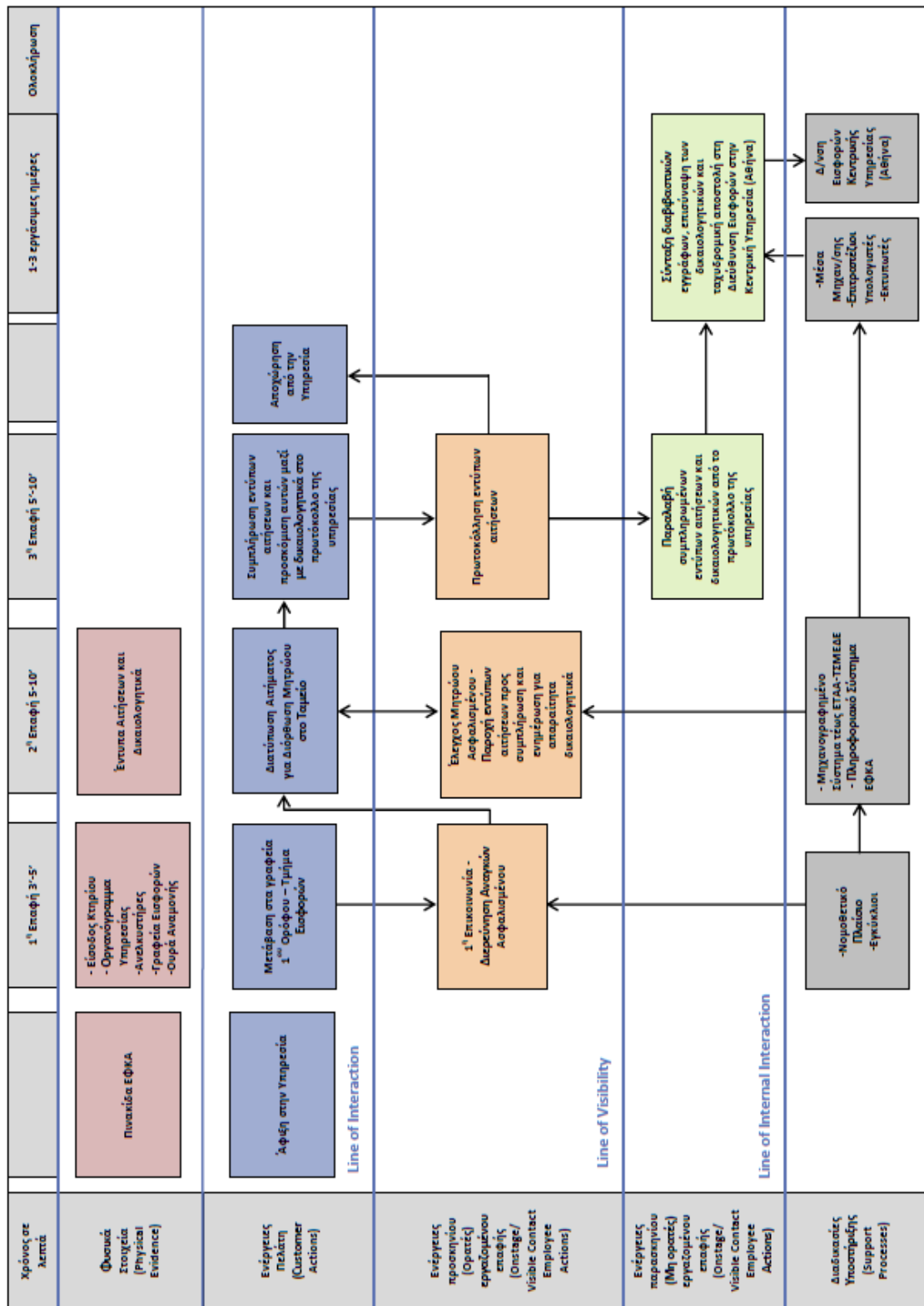
Σχήμα 13. Blueprint 1- Διαδικασία χορήγησης ή μη, ασφαλιστικής ενημερότητας



Σχήμα 14. Blueprint 2- Διαδικασία ενημέρωσης και εξόφλησης-ρύθμισης οφειλής προς το Ταμείο



Σχήμα 15. Blueprint 3- Διαδικασία χορήγησης βεβαιοτήτων χρόνου ασφάλισης και λοιπών βεβαιοτήτων-έγγραφων απαντήσεων προς τους ασφαλισμένους



Σχήμα 16. Blueprint 4- Διαδικασία διόρθωσης μητρώου στο Ταμείο

4. Ανάλυση δεδομένων χαρτογράφησης

Σκοπός της παρούσας χαρτογράφησης είναι να γίνει κατανοητή η άποψη του πολίτη-ασφαλισμένου για τη διαδικασία των υπηρεσιών που παρέχει το τμήμα εισφορών του υπό εξέταση ασφαλιστικού οργανισμού καθώς και να γίνουν αντιληπτοί οι ρόλοι των υπαλλήλων επαφής (Zeithaml and Bitner, 1996). Στην πρώτη περίπτωση το προσχέδιο (blueprint) μπορεί να “διαβαστεί” από τα αριστερά προς τα δεξιά, ακολουθώντας τα γεγονότα στην περιοχή δράσης του πολίτη-ασφαλισμένου. Ερωτήματα που μπορεί να τεθούν είναι: Πως ξεκινάει η διαδικασία της υπηρεσίας από τον ασφαλισμένο; Τι επιλογές κάνει ο ασφαλισμένος; Είναι ο ασφαλισμένος ισχυρά εμπλεκόμενος στη δημιουργία της υπηρεσίας ή οι ενέργειες που απαιτούνται από αυτόν είναι λίγες; Ποιά είναι τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας από την πλευρά του ασφαλισμένου; Τα φυσικά στοιχεία είναι σύμφωνα με την στρατηγική και την τοποθέτηση του οργανισμού; Στη δεύτερη περίπτωση κατανόησης των ρόλων των υπαλλήλων επαφής, το προσχέδιο (blueprint) μπορεί επίσης να “διαβαστεί” οριζόντια, αλλά αυτή τη φορά εστιάζοντας στις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται πάνω και κάτω από τη γραμμή ορατότητας. Ερωτήματα που μπορεί να τεθούν είναι: Πόσο λογική, αποτελεσματική και αποδοτική είναι η διαδικασία; Ποιός αλληλεπιδρά με τους ασφαλισμένους, πότε και πόσο συχνά; Είναι ένα το άτομο που φέρει την ευθύνη για τον ασφαλισμένο ή ο ασφαλισμένος παραπέμπεται από τον έναν υπάλληλο στον άλλο;

Σε περίπτωση που η ανάλυση του προσχεδίου (blueprint) γίνει κάθετα, μπορεί να κατανοηθεί η ενσωμάτωση των διαφόρων στοιχείων της διαδικασίας της υπηρεσίας καθώς και να καθοριστεί πού ταιριάζουν συγκεκριμένοι υπάλληλοι στην συνολική διαδικασία και κατά αυτόν τον τρόπο γίνεται ξεκάθαρο ποιές εργασίες και ποιοί υπάλληλοι είναι σημαντικοί στην παροχή της υπηρεσίας προς τον πολίτη. Ερωτήματα που μπορεί να τεθούν είναι: Ποιές ενέργειες γίνονται στο παρασκήνιο προκειμένου να υποστηρίξουν τα κρίσιμα σημεία αλληλεπίδρασης πελατών; Ποιές είναι οι σχετικές ενέργειες υποστήριξης; Με ποιόν τρόπο παραπέμπεται ο πολίτης από τον έναν εργαζόμενο στον άλλο; Εάν ο σκοπός μας ήταν ο επανασχεδιασμός της υπηρεσίας, το σχέδιο θα μπορούσε να εξεταστεί συνολικά για να εκτιμηθεί η πολυπλοκότητα της διαδικασίας, πώς μπορεί να αλλάξει και πώς οι αλλαγές από την οπτική γωνία του πελάτη θα επηρεάσουν τον υπάλληλο επαφής και άλλες εσωτερικές διαδικασίες και αντίστροφα.

4.1. Αποτελέσματα χαρτογράφησης διαδικασίας χορήγησης ή μη, ασφαλιστικής ενημερότητας

Η χαρτογράφηση της διαδικασίας χορήγησης ή μη, ασφαλιστικής ενημερότητας ανέδειξε τα ακόλουθα: Η διαδικασία της υπηρεσίας ξεκινά από την πλευρά του ασφαλισμένου με την άφιξη του στην υπηρεσία. Το αίτημα του για χορήγηση ασφαλιστικής ενημερότητας είναι πολύ συγκεκριμένο, αλληλεπιδρά άμεσα με τον υπάλληλο με τον οποίο έρχεται σε πρώτη επαφή (υπάλληλο που κάνει διερεύνηση των αναγκών του ασφαλισμένου), η οποία είναι πολύ σημαντική για την πορεία παροχής της υπηρεσίας. Οι ενέργειες που εκτελεί ο υπάλληλος επαφής για την ικανοποίηση του αιτήματος του ασφαλισμένου είναι ορατές στον ασφαλισμένο (onstage actions) καθώς διεξάγεται επιτόπιος έλεγχος τόσο στο μηχανογραφικό σύστημα του τ. ΕΤΑΑ-ΤΣΜΕΔΕ όσο και στο πληροφοριακό σύστημα του ΕΦΚΑ για την διαπίστωση ύπαρξης ή μη ληξιπρόθεσμων οφειλών προς το Ταμείο. Το μηχανογραφικό σύστημα του τ. ΕΤΑΑ-ΤΣΜΕΔΕ μαζί με το πληροφοριακό σύστημα του ΕΦΚΑ, τα μέσα μηχανοργάνωσης (επιτραπέζιοι υπολογιστές, εκτυπωτές κλπ) καθώς και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο με τις σχετικές εγκυκλίους αποτελούν τις διαδικασίες υποστήριξης, τις διαδικασίες δηλαδή εκείνες οι οποίες λειτουργούν υποστηρικτικά για τους εργαζόμενους επαφής στην διαδικασία παροχής της εν λόγω υπηρεσίας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε τα κενά που ενίοτε υπάρχουν στην ισχύουσα νομοθεσία για τα ασφαλιστικά ταμεία και σε συνδυασμό με την μεγάλη καθυστέρηση που υπάρχει στην έκδοση ερμηνευτικών εγκυκλίων, δυσχεραίνουν το έργο των υπαλλήλων επαφής.

Είναι σημαντικό επίσης να αναφέρουμε ότι ο ασφαλισμένος δεν παραπέμπεται σε κάποιον άλλο υπάλληλο, καθώς η διαδικασία χορήγησης ασφαλιστικής ενημερότητας διεκπεραιώνεται από τον υπάλληλο που εκτελεί τις ενέργειες προσκηνίου (onstage actions) και εφόσον διαπιστωθεί η μη ύπαρξη ληξιπρόθεσμων οφειλών προς το Ταμείο, εκδίδεται η ασφαλιστική ενημερότητα και ικανοποιείται άμεσα το αίτημα του ασφαλισμένου. Στην περίπτωση αυτή ο ασφαλισμένος δεν εκτελεί καμία επιπλέον ενέργεια πλν της παραλαβής σφραγίδας του Ταμείου και υπογραφής από τον Προϊστάμενο του ασφαλιστικού οργανισμού. Στην περίπτωση μη εξόφλησης των ληξιπρόθεσμων οφειλών του, ο ασφαλισμένος ενημερώνεται για το ποσό της οφειλής που πρέπει να καταβάλει στην τράπεζα, αποχωρεί από την υπηρεσία και επανέρχεται εφόσον έχει τακτοποιήσει την εκκρεμότητα αυτή.

Τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας από την πλευρά του ασφαλισμένου είναι η πινακίδα του ΕΦΚΑ, το οργανόγραμμα της υπηρεσίας στην είσοδο του κτιρίου που στεγάζεται ο ασφαλιστικός οργανισμός, οι ανελκυστήρες, τα γραφεία του 1ου ορόφου του τμήματος εισφορών, η ενδεχόμενη ουρά αναμονής και φυσικά η βεβαίωση ασφαλιστικής ενημερότητας εφόσον έχει δικαίωμα να την παραλάβει. Όσον αφορά τον χρόνο εκτέλεσης της συγκεκριμένης διαδικασίας αξίζει να σημειώσουμε ότι εφόσον το μηχανογραφημένο σύστημα του τ. ΕΤΑΑ-ΤΣΜΕΔΕ, το πληροφοριακό σύστημα του ΕΦΚΑ, καθώς και όλα τα μέσα μηχανοργάνωσης (επιτραπέζιοι υπολογιστές, εκτυπωτές) λειτουργούν άριστα τη δεδομένη στιγμή εξυπηρέτησης και χωρίς κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα και εφόσον ο ασφαλισμένος δεν έχει ληξιπρόθεσμες οφειλές προς το Ταμείο, η διαδικασία έκδοσης της ασφαλιστικής ενημερότητας διαρκεί λίγα λεπτά. Θα πρέπει όμως να σημειώσουμε και τις περιπτώσεις εκείνες που λόγω αστάθμητων παραγόντων (π.χ. βλάβη στο δίκτυο), ο υπάλληλος επαφής δεν έχει πρόσβαση στο δίκτυο με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ελέγξει τα στοιχεία που απαιτούνται στο μηχανογραφικό σύστημα του τ. ΕΤΑΑ-ΤΣΜΕΔΕ και στο πληροφοριακό σύστημα του ΕΦΚΑ και κατά συνέπεια αυτό να οδηγήσει σε καθυστέρηση έκδοσης της ασφαλιστικής ενημερότητας. Η ουρά αναμονής αποτελεί επίσης έναν άλλο παράγοντα καθυστέρησης ολοκλήρωσης της διαδικασίας χορήγησης ασφαλιστικής ενημερότητας αλλά και των άλλων διαδικασιών που διεξάγονται στο τμήμα εισφορών του ασφαλιστικού οργανισμού, η ανάλυση των οποίων ακολουθεί παρακάτω, που σε συνδυασμό με την έλλειψη προσωπικού, επηρεάζουν την συνολική εμπειρία του ασφαλισμένου από την διαδικασία παροχής της συγκεκριμένης υπηρεσίας αλλά και την γενικότερη εικόνα που αποκομίζει για τον ασφαλιστικό οργανισμό.

4.2. Αποτελέσματα χαρτογράφησης διαδικασίας ενημέρωσης και εξόφλησης-ρύθμισης οφειλής προς το Ταμείο

Η χαρτογράφηση της διαδικασίας ενημέρωσης και εξόφλησης-ρύθμισης της οφειλής των ασφαλισμένων προς το Ταμείο ανέδειξε τα ακόλουθα: Η διαδικασία της υπηρεσίας ξεκινά από την πλευρά του ασφαλισμένου όπως και στην προηγούμενη περίπτωση με την άφιξη του στην υπηρεσία. Ο υπάλληλος επαφής με τον οποίο ο ασφαλισμένος κάνει την πρώτη επαφή, διερευνά τις ανάγκες του ασφαλισμένου και ο τελευταίος διατυπώνει το αίτημα του για ενημέρωση σχετικά με το ποσό της ληξιπρόθεσμης οφειλής του προς το Ταμείο. Οι ενέργειες του υπαλλήλου επαφής και σε αυτή την περίπτωση είναι ορατές

στον ασφαλισμένο καθώς μέσω του μηχανογραφημένου και πληροφοριακού συστήματος γίνεται υπολογισμός του ποσού της οφειλής και υπάρχει η δυνατότητα εκτύπωσης και παράδοσης αυτής στον ενδιαφερόμενο. Εφόσον ο ασφαλισμένος ενημερωθεί για το ποσό της οφειλής του και θελήσει να το εξοφλήσει, ο εργαζόμενος επαφής προβαίνει στην έκδοση ειδοποιητηρίου εξόφλησης του ποσού της οφειλής, η οποία γίνεται σε τράπεζα από την επόμενη εργάσιμη ημέρα μέχρι και τέλος του μήνα έκδοσης του εν λόγω ειδοποιητηρίου. Η έκδοση του ειδοποιητηρίου αποτελεί μία ενέργεια που επίσης είναι ορατή στον ασφαλισμένο, δεν απαιτείται καμία άλλη ενέργεια από μέρους του εντός του ασφαλιστικού οργανισμού, παρά μόνο η παραλαβή του ειδοποιητηρίου το οποίο εξοφλεί σε τράπεζα.

Στην περίπτωση που ο ασφαλισμένος θέλει να ρυθμίσει την οφειλή του προς το Ταμείο, ο υπάλληλος επαφής τον ενημερώνει ότι οι ρυθμίσεις οφειλών δεν διεξάγονται πλέον από το ασφαλιστικό Ταμείο αλλά από το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.), το οποίο συστάθηκε με τις διατάξεις του άρθρου 101 του ν.4172/2013, λειτουργεί με οικονομική και λογιστική αυτοτέλεια και εποπτεύεται από τον Διοικητή του ΕΦΚΑ. Ο υπάλληλος δίνει επίσης κάποιες πληροφορίες και κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την ως άνω διαδικασία.

Και στις δύο περιπτώσεις, είτε δηλαδή ο ασφαλισμένος θέλει να εξοφλήσει την οφειλή του προς το Ταμείο, είτε θελήσει να την ρυθμίσει, ακολουθούν μόνο ενέργειες προσκηνίου, ενέργειες δηλαδή που είναι ορατές στον ασφαλισμένο και υποστηρίζονται από το μηχανογραφικό σύστημα του τ. ΕΤΑΑ-ΤΣΜΕΔΕ, το πληροφοριακό σύστημα του ΕΦΚΑ, τα μέσα μηχανοργάνωσης, καθώς και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τις σχετικές εγκυκλίους, καλοί γνώστες των οποίων θα πρέπει να είναι οι υπάλληλοι επαφής, προκειμένου να διεκπεραιώσουν με επιτυχία την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας προς τον ασφαλισμένο. Οι ασφαλισμένοι και για την συγκεκριμένη διαδικασία που αναλύουμε, δεν παραπέμπονται σε κάποιον άλλο υπάλληλο αλλά εξυπηρετούνται μόνο από τον υπάλληλο με τον οποίο έρχονται σε άμεση επαφή από την πρώτη φορά.

Τα φυσικά στοιχεία είναι η πινακίδα του ΕΦΚΑ, το οργανόγραμμα της υπηρεσίας στην είσοδο του κτιρίου που στεγάζεται ο ασφαλιστικός οργανισμός, οι ανελκυστήρες, τα γραφεία του 1ου ορόφου του τμήματος εισφορών, η ενδεχόμενη ουρά αναμονής, η εκτύπωση οφειλής και το ειδοποιητήριο εξόφλησης της οφειλής. Τα προβλήματα που

αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με το μηχανογραφικό και πληροφοριακό σύστημα του Ταμείου, τα κενά στις νομοθετικές ρυθμίσεις, την καθυστέρηση στην έκδοση ερμηνευτικών εγκυκλίων, την ενδεχόμενη ουρά αναμονής, την έλλειψη προσωπικού, δύναται να εμφανιστούν σχεδόν σε όλες τις διαδικασίες που διαδραματίζονται στο ασφαλιστικό οργανισμό, με αποτέλεσμα να δυσκολεύουν το έργο των υπαλλήλων και αυτό κατά συνέπεια να επηρεάζει αρνητικά τον τρόπο που οι ασφαλισμένοι βιώνουν την διαδικασία παροχής των υπηρεσιών εντός του ασφαλιστικού οργανισμού.

4.3. Αποτελέσματα χαρτογράφησης διαδικασίας χορήγησης βεβαιώσεων χρόνου ασφάλισης και λοιπών βεβαιώσεων-έγγραφων απαντήσεων προς τους ασφαλισμένους

Η χαρτογράφηση της διαδικασίας χορήγησης βεβαιώσεων χρόνου ασφάλισης και λοιπών βεβαιώσεων-έγγραφων απαντήσεων προς τους ασφαλισμένους ανέδειξε τα ακόλουθα: Η διαδικασία της υπηρεσίας ξεκινά με την άφιξη του ασφαλισμένου στην υπηρεσία όπου έρχεται σε άμεση επικοινωνία με τον υπάλληλο επαφής και διατυπώνει το αίτημα του για χορήγηση βεβαίωσης χρόνου ασφάλισης ή βεβαίωσης η οποία όμως δεν δύναται να χορηγηθεί άμεσα από το μηχανογραφημένο σύστημα αλλά απαιτείται έγγραφη απάντηση από τους υπαλλήλους του τμήματος. Ο υπάλληλος που έρχεται σε άμεση επαφή με τον ασφαλισμένο και εκτελεί τις ενέργειες προσκηνίου, του παραδίδει το αντίστοιχο έντυπο αίτησης και τον ενημερώνει για τα δικαιολογητικά που ενδεχομένως χρειάζεται να καταθέσει ανάλογα με το αίτημα του, ώστε ο τελευταίος να το συμπληρώσει. Εφόσον ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία, ο ασφαλισμένος παραπέμπεται στο πρωτόκολλο της υπηρεσίας όπου παραδίδει στον αρμόδιο υπάλληλο την αίτηση του συμπληρωμένη, (μαζί με τα απαραίτητα δικαιολογητικά, εφόσον αυτά απαιτούνται) προκειμένου αυτή να πρωτοκολληθεί, και στη συνέχεια αποχωρεί από την υπηρεσία. Τα πρωτοκολλημένα έντυπα αιτήσεων όλων των ασφαλισμένων παραδίδονται κατά τη διάρκεια της ίδιας ημέρας από τον αρμόδιο υπάλληλο του πρωτοκόλλου, στους υπαλλήλους του τμήματος εισφορών, οι οποίοι επεξεργάζονται τα αιτήματα των ασφαλισμένων και ανάλογα με τον φόρτο εργασίας, σε διάστημα περίπου μιας (1) έως τριών (3) ημερών συντάσσουν τις έγγραφες απαντήσεις και ενημερώνουν τους ασφαλισμένους για παραλαβή αυτών, εκτελούν δηλαδή τις ενέργειες εκείνες οι οποίες δεν είναι ορατές στους ασφαλισμένους (backstage actions). Οι διαδικασίες υποστήριξης είναι οι ίδιες που αναφέρθηκαν και στις προηγούμενες δύο διαδικασίες και

ενισχύουν το έργο των υπαλλήλων επαφής είτε αυτοί εκτελούν ενέργειες προσκηνίου, είτε παρασκηνίου.

Τα φυσικά στοιχεία είναι η πινακίδα του ΕΦΚΑ, το οργανόγραμμα της υπηρεσίας στην είσοδο του κτιρίου που στεγάζεται ο ασφαλιστικός οργανισμός, οι ανελκυστήρες, τα γραφεία του 1ου ορόφου του τμήματος εισφορών, η ενδεχόμενη ουρά αναμονής, τα έντυπα αιτήσεων και τα δικαιολογητικά. Τα προβλήματα και σε αυτή τη διαδικασία είναι τα ίδια που αναφέρθηκαν παραπάνω.

4.4. Αποτελέσματα χαρτογράφησης διαδικασίας διόρθωσης μητρώου στο Ταμείο

Η χαρτογράφηση της διαδικασίας διόρθωσης μητρώου στο Ταμείο ανέδειξε τα ακόλουθα: Η διαδικασία της υπηρεσίας ξεκινά φυσικά με την άφιξη του ασφαλισμένου στην υπηρεσία όπου έρχεται σε άμεση επικοινωνία με τον υπάλληλο επαφής και διατυπώνει το αίτημα του για διόρθωση του μητρώου του στο Ταμείο. Ο υπάλληλος που εκτελεί τις ενέργειες προσκηνίου, κάνει τον απαραίτητο έλεγχο του μητρώου του ασφαλισμένου στο μηχανογραφημένο σύστημα του τ. ΕΤΑΑ-ΤΣΜΕΔΕ και στο πληροφοριακό σύστημα του ΕΦΚΑ, εντοπίζει τις διορθώσεις που πρέπει να γίνουν και παρέχει στον ασφαλισμένο τα αντίστοιχα έντυπα αιτήσεων που πρέπει να συμπληρώσει και τον ενημερώνει για τα δικαιολογητικά που πρέπει να επισυνάψει, ώστε να ικανοποιηθεί το αίτημα του για διόρθωση του μητρώου του.

Εφόσον ο ασφαλισμένος συμπληρώσει τα έντυπα αιτήσεων, παραπέμπεται στο πρωτόκολλο της υπηρεσίας όπου τα παραδίδει στον αρμόδιο υπάλληλο (μαζί με τα απαραίτητα δικαιολογητικά) προκειμένου να γίνει η πρωτοκόλληση και στη συνέχεια αποχωρεί από την υπηρεσία. Ακολουθούν οι ενέργειες παρασκηνίου καθώς τα πρωτοκολλημένα έντυπα αιτήσεων όλων των ασφαλισμένων παραδίδονται κατά τη διάρκεια της ίδιας ημέρας από τον αρμόδιο υπάλληλο του πρωτοκόλλου, στους υπαλλήλους του τμήματος εισφορών, οι οποίοι επεξεργάζονται τα αιτήματα των ασφαλισμένων και ανάλογα με τον φόρτο εργασίας, σε διάστημα περίπου μιας (1) έως τριών (3) ημερών συντάσσουν τα διαβιβαστικά έγγραφα των αιτημάτων των ασφαλισμένων και φροντίζουν για την ταχυδρομική αποστολή αυτών (μαζί με τα δικαιολογητικά) στη Διεύθυνση Εισφορών της Κεντρικής Υπηρεσίας, η οποία λόγω αρμοδιότητας θα προβεί στην διεκπεραίωση τους. Οι διαδικασίες υποστήριξης είναι οι ίδιες που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες διαδικασίες και σε αυτές προστίθεται και η Διεύθυνση Εισφορών της Κεντρικής Υπηρεσίας του Ταμείου που εδρεύει στην Αθήνα

η οποία λόγω αρμοδιότητας θα αναλάβει τη διεκπεραίωση των αιτημάτων των ασφαλισμένων.

Τα φυσικά στοιχεία και σε αυτή την περίπτωση είναι η πινακίδα του ΕΦΚΑ, το οργανόγραμμα της υπηρεσίας στην είσοδο του κτιρίου που στεγάζεται ο ασφαλιστικός οργανισμός, οι ανελκυστήρες, τα γραφεία του 1ου ορόφου του τμήματος εισφορών, η ενδεχόμενη ουρά αναμονής, τα έντυπα αιτήσεων και τα δικαιολογητικά. Τα προβλήματα που προκύπτουν και σε αυτή τη διαδικασία είναι τα ίδια που αναφέρθηκαν παραπάνω, προσθέτοντας και την μεγάλη καθυστέρηση που εμφανίζεται στην διεκπεραίωση των αιτημάτων των ασφαλισμένων από την Κεντρική Υπηρεσία καθώς σε αυτή συσσωρεύονται τα αιτήματα των ασφαλισμένων από τα Περιφερειακά Γραφεία όλης της Ελλάδας διότι δεν δίδεται σε αυτά αρμοδιότητα να επιληφθούν την διόρθωση του μητρώου των ασφαλισμένων, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα τόσο στην εικόνα που παρουσιάζουν οι ασφαλισμένοι στο πληροφοριακό σύστημα του Ταμείου όσο και στην διαχείριση μεταγενέστερων αιτημάτων τους. Το αποτέλεσμα είναι φυσικά η δυσφορία των ασφαλισμένων και η αρνητική εικόνα που σχηματίζουν για την σωστή εκτέλεση των διαδικασιών εντός του ασφαλιστικού οργανισμού.

4.5. Προτεινόμενα Blueprints (προσχέδια) για καλύτερη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων

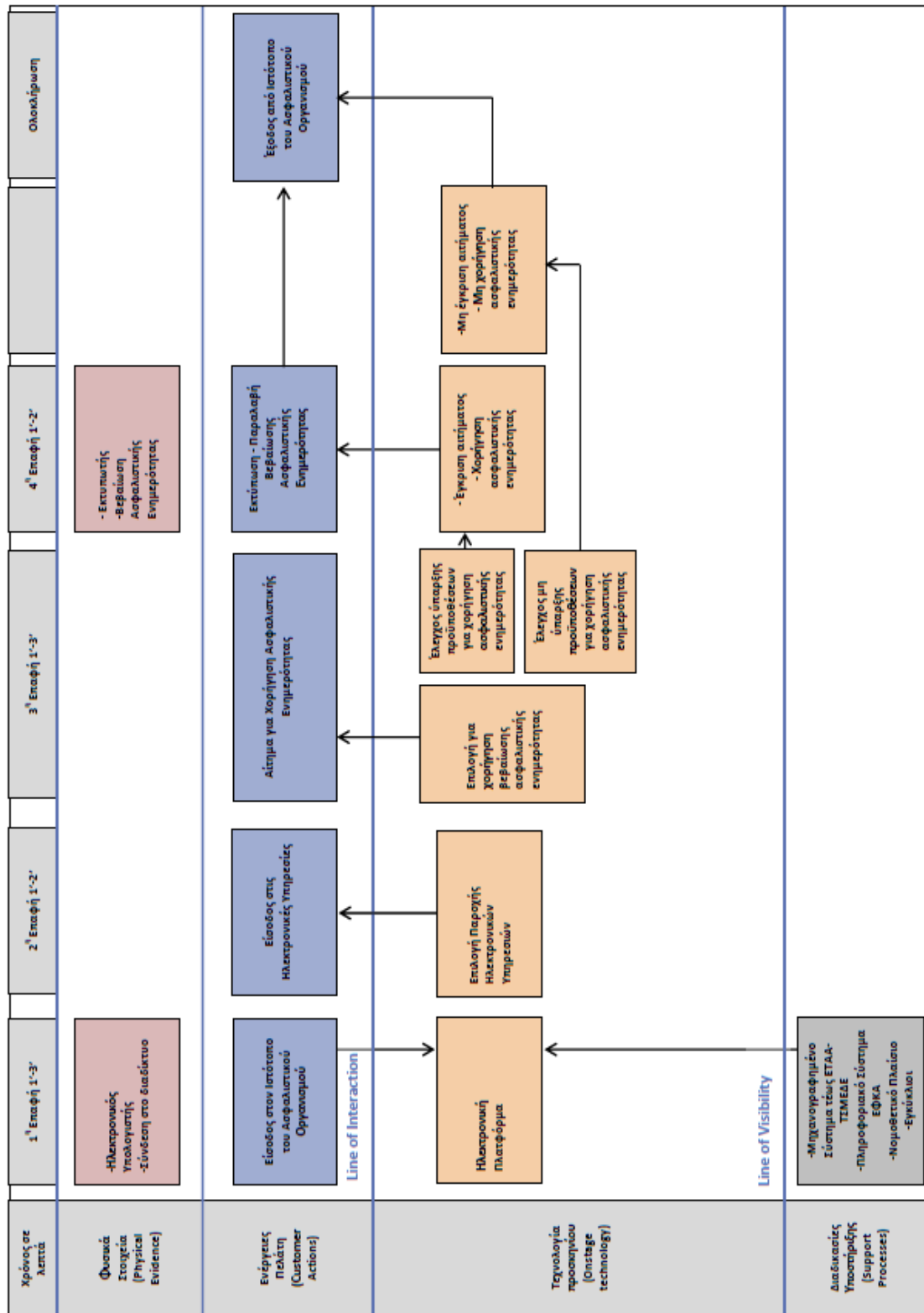
4.5.1. Blueprints (προσχέδια) για την αυτοεξυπηρέτηση των ασφαλισμένων με χρήση της τεχνολογίας

Ένα από τα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ασφαλισμένοι του υπό εξέταση τμήματος εισφορών, φορέα κοινωνικής ασφάλισης, όπως διαπιστώσαμε και παραπάνω, είναι ο μεγάλος χρόνος αναμονής λόγω μεγάλης προσέλευσης κοινού αλλά και λόγω έλλειψης προσωπικού. Πριν από την ενοποίηση όλων των ασφαλιστικών ταμείων υπό την “ομπρέλα” του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.), οι ασφαλισμένοι του υπό εξέταση τμήματος εισφορών του τέως Τομέα Μηχανικών & Ε.Δ.Ε είχαν τη δυνατότητα ηλεκτρονικής χορήγησης ασφαλιστικής ενημερότητας καθώς και ηλεκτρονικής χορήγησης βεβαίωσης χρόνου ασφάλισης. Δύο χρόνια σχεδόν μετά την ενοποίηση δεν κατέστη ακόμη εφικτή η συνένωση του μηχανογραφικού συστήματος του τέως Τομέα Μηχανικών & Ε.Δ.Ε. με το πληροφοριακό σύστημα του Ε.Φ.Κ.Α. προκειμένου οι ασφαλισμένοι να αυτοεξυπηρετούνται κάνοντας χρήση της

ηλεκτρονικής πλατφόρμας του νέου ασφαλιστικού οργανισμού. Εφόσον ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία οι ασφαλισμένοι θα μπορούν να εξυπηρετούνται από το σπίτι ή από τον χώρο εργασίας τους και δεν θα απαιτείται η προσέλευση τους στον ασφαλιστικό οργανισμό εξοικονομώντας με αυτό τον τρόπο πολύτιμο χρόνο.

Η τεχνική service blueprinting μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για την σχεδίαση αυτών των τύπων υπηρεσιών, αλλά οι γραμμές διαχωρισμού θα πρέπει να αλλάξουν, όπως και κάποιες από τις ετικέτες του blueprint μπορεί να χρειαστεί να αναπροσαρμοστούν (Wilson et al., 2008). Στην περίπτωση που δεν εμπλέκεται κανένας εργαζόμενος στην παροχή της υπηρεσίας (εκτός των περιπτώσεων που υπάρχει κάποιο πρόβλημα ή η υπηρεσία δεν λειτουργεί όπως είχε σχεδιαστεί), οι περιοχές των προσώπων επαφής (contact person areas) του προσχεδίου δεν χρειάζονται. Αντί αυτών, η περιοχή πάνω από τη γραμμή της ορατότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απεικονίσει τη διεπαφή μεταξύ του πελάτη και της ηλεκτρονικής σελίδας που διαθέτει ο ασφαλιστικός οργανισμός. Η περιοχή αυτή μπορεί να μετονομαστεί σε τεχνολογία προσκηνίου (onstage technology). Η περιοχή των ενεργειών επαφής που διαδραματίζονται στο παρασκήνιο δεν υφίσταται. Εάν η υπηρεσία περιλαμβάνει συνδυασμό ανθρώπινης διεπαφής αλλά και διεπαφής τεχνολογίας, η περιοχή προσκηνίου μπορεί να χωριστεί σε δύο διαφορετικές περιοχές οι οποίες θα ξεχωρίζουν από μία πρόσθετη οριζόντια γραμμή, και οι δύο όμως θα βρίσκονται πάνω από τη γραμμή ορατότητας.

Παρακάτω παρατίθεται ενδεικτικά η χαρτογράφηση των διαδικασιών στην περίπτωση χορήγησης ή μη, ασφαλιστικής ενημερότητας, με χρήση της τεχνολογίας, (η οποία θα μπορούσε να γίνει και στην περίπτωση χορήγησης βεβαίωσης χρόνου ασφάλισης ή κάθε άλλης βεβαίωσης που έχει μηχανογραφηθεί στη διαδικτυακή πύλη του ασφαλιστικού οργανισμού):

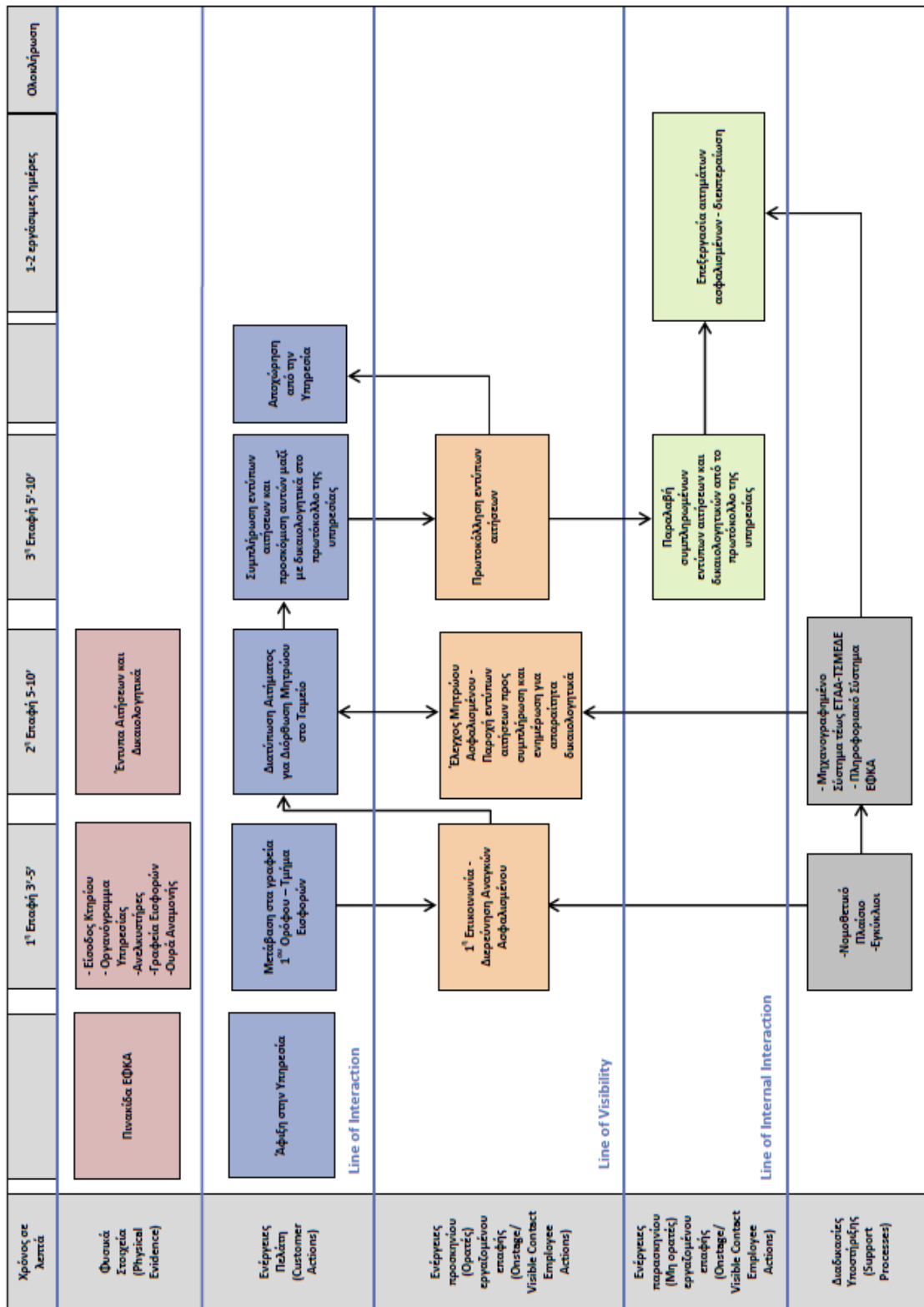


Σχήμα 17. Blueprint 5- Διαδικασία χορήγησης ή μη, ασφαλιστικής ενημερότητας με χρήση της τεχνολογίας

4.5.2. Blueprints (προσχέδια) για την εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων έχοντας δοθεί αρμοδιότητα στα Περιφερειακά Γραφεία του Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης

Ένα άλλο πρόβλημα το οποίο έγινε φανερό μέσω του Blueprint 4 είναι το γεγονός ότι δεν δίνεται αρμοδιότητα στα Περιφερειακά γραφεία του φορέα για τακτοποίηση-διόρθωση του μητρώου των ασφαλισμένων, με αποτέλεσμα να συσσωρεύονται όλα τα αιτήματα των ασφαλισμένων στην Κεντρική Υπηρεσία η οποία λόγω υπέρογκου φόρτου εργασίας καθυστερεί πάρα πολύ να τα διεκπεραιώσει. Η μεγάλη αυτή καθυστέρηση θα μπορούσε να εξαλειφθεί εφόσον το κάθε Περιφερειακό γραφείο αναλάμβανε την αρμοδιότητα για διεκπεραίωση των αιτημάτων των ασφαλισμένων για τακτοποίηση του μητρώου τους στο ηλεκτρονικό σύστημα του φορέα.

Παρακάτω παρατίθεται η χαρτογράφηση των διαδικασιών για τακτοποίηση-διόρθωση του μητρώου των ασφαλισμένων έχοντας δοθεί αρμοδιότητα στα Περιφερειακά γραφεία για την ικανοποίηση των σχετικών αιτημάτων των ασφαλισμένων:



Σχήμα 18. Blueprint 6-Διαδικασία διόρθωσης μητρώου στο Ταμείο έχοντας δοθεί αρμοδιότητα στα Περιφερειακά γραφεία

5. Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1. Συμπεράσματα

Η τεχνική Service Blueprinting η οποία χρησιμοποιήθηκε για την χαρτογράφηση των διαδικασιών του τμήματος εισφορών ενός περιφερειακού γραφείου φορέα κοινωνικής ασφάλισης, αποδεικνύεται ότι αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο για την γραφική απεικόνιση και κατανόηση της λειτουργίας μιας υπηρεσίας και μάλιστα επιλέγεται ως η πιο δημοφιλής και χρήσιμη μέθοδος για την ανάλυση των λειτουργιών των υπηρεσιών (Shahin, 2010). Αυτό το είδος ανάλυσης μπορεί να οδηγήσει σε εξάλειψη καθηκόντων, μείωση κινήσεων, απλοποίηση της εργασίας αλλά μπορεί επίσης να βοηθήσει στον εντοπισμό ευκαιριών για τη δημιουργία κυψελών εργασίας ή στην χρήση πιο αποτελεσματικής επεξεργασίας ροής για ορισμένες δραστηριότητες.

Κάθε προσχέδιο (blueprint) που σχεδιάστηκε και παρουσιάστηκε στην παρούσα εργασία δίνει μια λεπτομερέστερη ανάλυση των βασικών διαδικασιών που διαδραματίζονται στο υπό εξέταση τμήμα εισφορών. Οι διαδικασίες αυτές εμφανίζονται σε διαγραμματική μορφή και το επίπεδο των λεπτομερειών εξαρτάται από την πολυπλοκότητα και την φύση της παρεχόμενης σε κάθε περίπτωση υπηρεσίας. Η οπτική αναπαράσταση των ανωτέρω διαδικασιών διευκολύνει τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που είναι πραγματικά αναγκαίες, αυτών που μπορούν να διαγραφούν και αυτών που μπορούν να τροποποιηθούν. Τα σημεία επαφής πελατών προσδιορίζονται σαφώς και αυτό βοηθά στην υπόδειξη των δραστηριοτήτων που μπορούν να εκτελούνται χωριστά και στον εντοπισμό ευκαιριών για συνεργατική επεξεργασία δραστηριοτήτων. Υπάρχει η δυνατότητα να εντοπιστούν πιθανά προβληματικά σημεία της υπηρεσίας και αυτό είναι χρήσιμο ώστε να προσδιοριστούν πιθανές διορθωτικές ενέργειες αλλά και να αναπτυχθούν σχέδια για ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εμφάνισης μιας αποτυχίας. Μέσω των προσχεδίων οι εργαζόμενοι μπορούν να ελέγξουν ποιες δραστηριότητες πρέπει να διεξάγονται και με ποιό τρόπο καθώς και σε ποιό σημείο οι αποτυχίες είναι πιο πιθανό να συμβούν αλλά και πως μπορούν να τις αποτρέψουν ή να τις διορθώσουν σε περίπτωση που παρουσιαστούν. Τα προσχέδια υπηρεσιών μπορούν να ανακατασκευαστούν τακτικά και να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση και τη βελτίωση του συστήματος υπηρεσιών με την πάροδο του χρόνου, ειδικά καθώς οι νέες τεχνολογίες καθίστανται διαθέσιμες και οι παρεχόμενες υπηρεσίες αλλάζουν ή επεκτείνονται.

Η πρώτη επικοινωνία που έχουν οι ασφαλισμένοι με τους υπαλλήλους που εκτελούν τις ενέργειες προσκηνίου (onstage actions) είναι πολύ σημαντική και για αυτό το λόγο θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στις ενέργειες αυτές που είναι ορατές στους ασφαλισμένους και βρίσκονται πάνω από την γραμμή ορατότητας όπου οι αντιλήψεις τους για την αποτελεσματικότητα παροχής της υπηρεσίας σχηματοποιούνται. Ο σχεδιασμός μιας αποτελεσματικής διαδικασίας είναι στόχος των ενεργειών παρασκηνίου ωστόσο έχουν έμμεση επίπτωση στις αντιλήψεις των ασφαλισμένων. Οι περισσότερες εξάλλου ενέργειες που γίνονται για ικανοποίηση των αιτημάτων των ασφαλισμένων είναι ορατές σε αυτούς εκτός από τις περιπτώσεις που θα πρέπει να συνταχθούν έγγραφες απαντήσεις από τους υπαλλήλους του τμήματος σε ώρες μη συναλλαγής με το κοινό ή θα πρέπει να διαβιβαστούν τα αιτήματα των ασφαλισμένων στην Κεντρική Υπηρεσία προκειμένου να διεκπεραιωθούν.

Πολλά είναι τα προβλήματα που εμφανίζονται στο υπό εξέταση τμήμα εισφορών αλλά και γενικότερα σε όλα σχεδόν τα τμήματα του ασφαλιστικού οργανισμού. Η μεγάλη ουρά αναμονής, η έλλειψη προσωπικού, τα κενά στις νομοθετικές ρυθμίσεις και η καθυστέρηση έκδοσης ερμηνευτικών εγκυκλίων, η μη ύπαρξη καθηκοντολογίου, η μη παροχή αρμοδιότητας για διεκπεραίωση συγκεκριμένων αιτημάτων των ασφαλισμένων από την Κεντρική υπηρεσία προς τα Περιφερειακά γραφεία είναι ορισμένα από αυτά. Η χρήση της τεχνολογίας θα ήταν σωτήρια για την επίλυση πολλών από των παραπάνω προβλημάτων. Μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας του νέου ενοποιημένου ασφαλιστικού οργανισμού θα μπορούσε να δοθεί η δυνατότητα στους ασφαλισμένους να παραλαμβάνουν τις αναγκαίες για αυτούς βεβαιώσεις χωρίς να υποχρεώνονται να προσέρχονται στην υπηρεσία για την παραλαβή αυτών. Κατά αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν σε πολύ λίγο χρόνο από την οικεία ή τον χώρο εργασίας τους, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο και χωρίς να χρειάζονται να υποστούν την ταλαιπωρία των ουρών αναμονής. Η παροχής επίσης αρμοδιότητας στα Περιφερειακά γραφεία θα βοηθούσε στην διεκπεραίωση των αιτημάτων των ασφαλισμένων σε πολύ μικρότερο χρόνο από ότι συμβαίνει τώρα (μπορεί να χρειαστεί μήνες για την διεκπεραίωση αυτών από την Κεντρική υπηρεσία), λόγω συσσώρευσης μεγάλου όγκου εργασίας σε συνδυασμό με την έλλειψη προσωπικού. Στην μελέτη περίπτωσης που εξετάζεται στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκαν ενδεικτικά δύο προσχέδια για την καλύτερη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων. Το ένα προσχέδιο απεικονίζει τις διαδικασίες χορήγησης ή μη, ασφαλιστικής ενημερότητας με τη χρήση της τεχνολογίας

ενώ το δεύτερο την περίπτωση παροχής αρμοδιότητας στα Περιφερειακά γραφεία για την διεκπεραίωση των αιτημάτων των ασφαλισμένων. Και στις δύο περιπτώσεις, σκοπός είναι η αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων και η διαμόρφωση θετικής από την πλευράς τους εικόνας για το Ταμείο.

Υπάρχουν φυσικά και οι αστάθμητοι παράγοντες που συντελούν στην καθυστέρηση εξυπηρέτησης των ασφαλισμένων όπως ενδεχόμενες βλάβες στο δίκτυο, δυσλειτουργία των επιτραπέζιων υπολογιστών, εκτυπωτών και φωτοτυπικών μηχανημάτων ή ακόμη και έλλειψη αναλώσιμων υλικών (π.χ. μελάνι εκτύπωσης). Σε κάθε περίπτωση τα blueprints μπορούν να ανακατασκευασθούν ώστε να εμφανίσουν τις νέες βελτιωμένες διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών του τμήματος εισφορών.

5.2. Προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα μελέτη εξετάζει ένα μέρος των διαδικασιών που αφορούν το τμήμα εισφορών ενός Περιφερειακού γραφείου, φορέα κοινωνικής ασφάλισης. Προκειμένου να προκύψει πληρέστερη εικόνα για το πλήθος και την πολυπλοκότητα των διαδικασιών που διαδραματίζονται στον νέο ενοποιημένο ασφαλιστικό οργανισμό, θα πρέπει η έρευνα να επεκταθεί στο σύνολο του φορέα και να γίνει χαρτογράφηση των διαδικασιών σε όλα τα τμήματα που τον απαρτίζουν. Κατά αυτόν τον τρόπο θα προκύψουν πιο ασφαλή αποτελέσματα και θα αναδειχθεί η μεγάλη χρησιμότητα της μεθόδου service blueprinting και οι ευεργετικές συνέπειες που μπορεί να έχει στην οργανωτική λειτουργία του φορέα.

Στο Δημόσιο τομέα γενικότερα, και ειδικότερα στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα η εφαρμογή της μεθόδου είναι περιορισμένη, έχουν ωστόσο εντοπισθεί προσπάθειες εφαρμογής της μεθόδου ως ένα εργαλείο καινοτομίας για τις δημόσιες υπηρεσίες, χρήσιμο για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση πολιτικής καινοτομίας. Έχουν παρατηρηθεί ορισμένα προβλήματα που συχνά συναντώνται στις υφιστάμενες διαδικασίες πολιτικής καινοτομίας, ιδίως στις λιγότερες ανεπτυγμένες χώρες, όπως η υπεραπλούστευση και ατέλεια των προδιαγραφών εφαρμογής. Η μέθοδος Service Blueprinting μπορεί ωστόσο να αποτελέσει ένα εργαλείο ελέγχου της υφιστάμενης πολιτικής προκειμένου να βοηθήσει στη βελτίωση και τη στήριξη του σχεδιασμού νέων συστημάτων πολιτικής.

Κατάλογος αναφορών

Ελληνικές

Ακριβοπούλου, Χ., και Ανθόπουλος Χ. (2015), Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Βενετσανοπούλου, Μ. (2014), Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Γούναρης, Σ. (2003), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Ευσταθόπουλος, Γ., & Ιωακείμογλου, Η. (2004), Ο Τομέας των υπηρεσιών, η ανταγωνιστικότητα και η εργασία, Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ.

Ζαβλανός, Μ. (2006), Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Κίτσιος, Φ., και Ζοπουνίδης, Κ. (2008), Ανάπτυξη Νέων Υπηρεσιών: Τουρισμός-Υγεία-Επιχειρηματικότητα-Καινοτομία, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Κυριαζόγλου, Ι., και Πολίτου, Δ. (2005), Μέτρηση απόδοσης για Επιχειρήσεις & Οργανισμούς (Performance Measurement), Περιστέρι Αττικής: Εκδόσεις Έλλην.

Παπαδάκης, Β. (1999), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παυλόπουλος, Π. (2018), Η Δημόσια Υπηρεσία, Μία ενδοσκόπηση του Δημόσιου Τομέα, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Ρωσσίδης, Ι. (2014), Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2011), Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Φαναριώτης, Π. (1999), Δημόσια Διοίκηση, Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση: Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Χυτήρης, Λ., και Άννινος, Λ. (2015), Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Σύνδεσμος Αθήνα: Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Ξενόγλωσσες

Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S.K., Azeem, A. (2013), "Employee Performance Evaluation: A Fuzzy Approach", *International Journal of Productivity and Performance Management (Emerald)*, Vol. 62, No.7, 718-734.

Barrett, S. (2004), "Implementation studies: Time for a revival? Personal reflections on 20 years of implementation studies", *Public Administration*, Vol. 82, No.2, 249-262.

Baum, S. (1990), "Making Your Service Blueprint Pay Off!", *Journal of Services Marketing*, Vol.4, No.3, 45-52.

Bitner, M. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Sage Publications Inc*, Vol. 54, No.2, 69-82.

Bitner, M., Ostrom, A. and Morgan, F. (2007), "Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation", *California Management Review*, Vol. 50, No.3, 66-94.

Blalock, A. (1999), "Evaluation Research and the Performance Management Movement: From Estrangement to Useful Integration?", *Evaluation*, Vol. 5, No.2, 117-149.

Brown, S., Gummesson, E., Edvardsson, B., Gustavsson, B., (1991), *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, New York: Lexington Books.

Bryson, J. and Daniels, P. (2007). *The handbook of Service Industries*, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Buckley, P. and Majumdar, R. (2018), *The services economy's importance to world economic growth*, Deloitte Insights, Ανάκτηση από <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/issues-by-the-numbers/trade-in-services-economy-growth.html>

Calabrese, A. and Corbò, M. (2015), "Design and blueprinting for total quality management implementation in service organizations", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 26, No.7-8, 719-732.

Chen, H. and Cheng, B. (2012), "Applying the ISO 9001 process approach and service blueprint to hospital management systems", *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 24, No.5, 418-432.

Crosby, L. and Johnson, S. (2007), "Experience Required", *Marketing Management*, Vol. 16, No.4, 20-28.

- Crosby, P. (1979), *Quality is free: The art of making quality certain*, New York: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper & Row.
- Evans, J. and Lindsay, W. (2012). *Managing for Quality and Performance Excellence*, South-Western Cengage Learning.
- Feigenbaum, A. (1983), *Total Quality Control*, New York: McGraw Hill.
- Fitzsimmons, J. and Fitzsimmons, M. (2001), *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, London: McGraw-Hill.
- Flieb, S. and Kleinaltenkamp, M. (2004), "Blueprinting the Service Company: Managing Service Processes Efficiently", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No.4, 392-404.
- Gersch, M., Hewing, M. and Schöler, B. (2011), "Business Process Blueprinting - an enhanced view on process performance", *Business Process Management Journal*, Vol.17, No.5, 732-747.
- Grönroos, C. (1988), "Service quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality", *Review of Business*, Vol.9, 10-13.
- Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing - Customer Management in Service Competition*, John Wiley & Sons, LTD.
- Gummesson, E. and Kingman-Brundage, J. (1991), "Service design and quality: applying service blueprinting and service mapping to railroad services", in Kunst, P. and Lemmink, J. (Eds), *Quality Management in Services*, Paul Chapman Publishing, Maastricht, 145-62.
- Gustafsson, A., Ekdahl, F. and Edvardsson, B. (1999), "Customer focused service development in practice: A case study at Scandinavian Airlines System (SAS)", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.10, No.4, 344-358.
- Halachmi, A. (2002a), "Performance measurement and government productivity", *Work Study*, Vol. 51, No.2, 63-73.
- Hollins, B. and Shinkins, S. (2006), *Managing Service Operations: Design and Implementation*, SAGE Publications Ltd.
- Hossain, M., Enam, F. and Farhana, S. (2017), "Service Blueprint a Tool for Enhancing Service Quality in Restaurant Business", *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol.7, No.7, 919-926.

- Juran, J. and Godfrey, B. (1999), *Juran's Quality Handbook*, New York: McGraw Hill.
- Kasper, H., Van Helsdingen, P. and Gabbott, M. (2006), *Services Marketing Management: a Strategic Perspective*, John Wiley & Sons, LTD.
- Kingman-Brundage, J. and George, W. (1996), "Using Service Logic to Achieve Optimal Team Functioning", New York: QUIS5, International Service Quality Association, 13-24.
- Kingman-Brundage, J. (1995), "Service mapping: back to basics", In: Glynn WJ, Barnes JG, editors. *Understanding services*, Chichester: John Wiley & Sons, 119-42.
- Kingman-Brundage, J., George, W. and Bowen, D. (1995), "'Service logic': achieving service system integration", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 , No.4, 20-39.
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kuniavsky, M. (2010), *Smart Things: Ubiquitous Computing User Experience Design*, New York: Morgan Kaufman .
- Looy, B., Gemmel, P. and Dierdonck, R. (2003), *Services Management - An Integrated Approach*, England: Pearson Education Limited.
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C. (1996), *Services marketing*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Meyer, C. and Schwager, A. (2007), "Understanding Customer Experience", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No.2, 116-126, 157.
- Murdick, R., Render, B. and Russell, R. (1990). *Service Operations Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Myszkowska, M. (2014), "The Importance of Services Trade in Global Economy", *Economics of the 21st Century (Ekonomia XXI Wieku)*, Vol. 4, No.4, 28-45.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988), "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1, 12-40.
- Parker, C. (2000), "Performance measurement", *Work Study*, Vol. 49, No.2, 63-66.

Polonsky, M. and Garma, R. (2006), "Service Blueprinting: A Potential Tool for Improving Cause-Donor Exchanges", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 16, No1/2, 1-20.

Polonsky, M. and Sargeant, A. (2007), "Managing the Donation Service Experience", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 17, No.4, 459-476.

Polonsky, M. and Sargeant, A., (2005), "Service Blueprinting in the Nonprofit Sector: A Case Study", in *AMS 2005: Academy of Marketing Science 2005 annual conference: marketing, technology and customer commitment in the new economy*, Academy of Marketing Science, Coral Gables, Fla., 1-5.

Quinn, J. and Gagnon, C. (1986), "Will services follow manufacturing into decline?" *Harvard Business Review*, 95-103.

Radnor, Z., Osborne, S., Kinder, T. and Mutton, J. (2014), "Operationalizing Co-Production in Public Services Delivery: The contribution of service blueprinting", *Public Management Review*, Vol. 16, No.3, 402-423.

Randall, L. (1993), "Perceptual blueprinting", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 3, No.4, 7-12.

Randall, L. and Senior, M. (1994), "A model for achieving quality in hospital hotel services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6, No.1/2, 68-74.

Rose, A. and Lawton, A. (1999), *Public Services Management*, New York: Financial Times/ Prentice Hall.

Senior, M. and Akehurst, G., (1990), "The Perceptual Blueprinting Paradigm", presented at *QUIS II: A symposium on quality in services*, Norwalk, Connecticut, USA, July 8-11, 1990.

Senior, M. and Randall, L. (1991), *Hotel Services in the NHS*, *Managing Service Quality*, IFS Publications.

Shahin, A. (2010), "Service Blueprinting: An Effective Approach for Targeting Critical Service Processes – With a Case Study in a Four-Star International Hotel", *Journal of Management Research*, Vol. 2, No.2, 1-16.

Shostack, G. (1982), "How to Design a Service", *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No.1, 49-63.

Shostack, G. (1984a), "A Framework for Service Marketing," in *Marketing Theory, Distinguished Contributions*, Stephen W. Brown and Raymond P. Fisk, eds, New York: JohnWiley & Sons, Inc., 250.

Shostack, G. (1984b), “Designing Services that Deliver”, Harvard Business Review, Vol. 62, No.1, 133-139.

Shostack, G. (1985), “Planning the Service Encounter”, in The Service Encounter, John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Suprenant, eds, New York: Lexington Books, 243-54.

Shostack, G. (1987), “Service Positioning Through Structural Change”, Journal of Marketing, Vol. 51, 34-47.

Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2005), “How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context”, International Journal of Public Sector Management, Vol. 18, No.1, 54-82.

Stufflebeam, D. and Shinkfield, A. (2007), Evaluation Theory, Models, and Applications, San Francisco: John Wiley and Sons Inc.

Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. and Gremler, D. (2008). Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm, New York: McGraw-Hill Education.

Xu, X. and Flanagan, K. (2014), “Can Service Blueprinting Be Applied to Innovation Policy Implementation?”, 2014 International Conference on Management Science & Engineering 21th Annual Conference Proceedings, Helsinki, 2074-2079.

Zeithaml, V. and Bitner, M., (1996), Services Marketing, New York: McGraw Hill.

Zeithaml, V., Bitner, M. and Gremler, D. (2006), Services Marketing – Integrating Customer Focus across the Firm, New York: McGraw-Hill.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. and Berry, L. (1990), Delivering Quality Service, New York: The Free Press.

Διαδικτυακές Πηγές

Διαδικτυακός τόπος Ενιαίου Ταμείου Ανεξάρτητα Απασχολούμενων. www.etaa.gr

Διαδικτυακός τόπος Τομέα Μηχανικών & Ε.Δ.Ε του τέως Ε.Τ.Α.Α. www.tsmede.gr

Νομοθεσία

Αναγκαστικός Νόμος 2326/1940, Περί Ταμείου Συντάξεων Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων. ΦΕΚ 145/τ.Α'/11-05-1940.

Νόμος 915/1979, Περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως της «περί Ταμείου Συντάξεων Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων νομοθεσίας». ΦΕΚ 103/τ.Α'/08-05-1979.

Νόμος 1256/1982, Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 65/τ.Α'/31-05-1982.

Προεδρικό Διάταγμα 62/2006, Οργανισμός του Ταμείου Συντάξεων Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ). ΦΕΚ 68/τ.Α'/03-04-2006.

Νόμος 4172/2013, Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 167/τ.Α'/23-07-2013.

Νόμος 4387/2016, Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας-Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού-συνταξιοδοτικού συστήματος-Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 85/τ.Α'/12-05-2016.