



Διατμηματικό Πρόγραμμα
Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΣΤΥΝΟΜΕΥΣΗΣ : ΚΑΛΕΣ
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

Του Λαμπριανίδη Χρήστου (ΜΒΑΕΧ1365)

Επιβλέπων καθηγητής : **Τσιότρας Γεώργιος**

Ιανουάριος 2015

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Εισαγωγή.....	σελ 5
1.2 Ποιότητα – Έννοια και Ορισμοί.....	σελ 5
1.3 Ποιότητα στις Υπηρεσίες.....	σελ 7
1.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Ιστορία.....	σελ 8
1.5 Θεωρητικοί της ΔΟΠ.....	σελ 8
1.6 Εννοιολογική προσέγγιση της ΔΟΠ.....	σελ 9
1.7 Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ.....	σελ 10
1.8 Διαφορές Παραδοσιακής Διοίκησης και ΔΟΠ.....	σελ 10
1.9 Οι βασικοί στόχοι της ΔΟΠ.....	σελ 11
1.10 Αστυνόμευση – Έννοια.....	σελ 12
1.11 Αστυνόμευση στην Ελλάδα.....	σελ 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

2.Εισαγωγή.....	σελ 14
2.1 Η ΔΟΠ το μέλλον στην Αστυνόμευση.....	σελ 14
2.2 Διοικητική φιλοσοφία για αστυνόμευση προσανατολισμένη στην κοινωνία (ΗΠΑ).....	σελ 17
2.3 Ποιότητα ζωής μέσω της αστυνόμευσης στην Νέα Υόρκη.....	σελ 18
2.4 Επιδιώκοντας την αριστεία μέσω της Ποιότητας.....	σελ 19
2.5 Βελτίωση στην Ποιότητα υπηρεσιών	σελ 20

2.6 Balance scorecard (Σουηδική Αστυνομία).....	σελ 21
2.7 Αξιολόγηση της εφαρμογής της ΔΟΠ σε Αστυνομικό τμήμα	σελ 23
2.8 Ικανοποίηση εργαζομένων μέσω της ΔΟΠ	σελ 24
2.9 Μεθοδολογία.....	σελ 25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Καλές Πρακτικές

3.1 Αστυνομία του Άμπου Ντάμπι

3.1.1 Αποστολή.....	σελ 26
3.1.2 Ο Ρόλος της Ηγεσίας.....	σελ 27
3.1.3 Εκπαίδευση.....	σελ 28
3.1.4 Εστίαση στους “Πελάτες”	σελ 29
3.1.5 Λήψη Αποφάσεων	σελ 30
3.1.6 Συνεχής βελτίωση	σελ 30
3.1.7 Ετοιμότητα για την εφαρμογή της ΔΟΠ και συμπεράσματα.....	σελ 31

3.2 Δημοτική Αστυνομία της Φλόριντα

3.2.1 Έρευνα.....	σελ 33
3.2.2 Επικοινωνία.....	σελ 35
3.2.3 Λήψη αποφάσεων.....	σελ 35
3.2.4 ΔΟΠ και Αστυνόμευση προσανατολισμένη στην Κοινωνία	σελ 36
3.2.5 Απόδοση του Οργανισμού.....	σελ 36

3.3 Αστυνομικό τμήμα Οκάλα, Φλόριντα

3.3.1 Η ανάγκη για αλλαγή.....	σελ 38
--------------------------------	--------

3.3.2 Το παρελθόν.....	σελ 39
3.3.3 Το παρόν.....	σελ 39
3.3.4 Θέσπιση εκπαίδευσης.....	σελ 40
3.3.5 Η διαδικασία.....	σελ 41
3.3.6 Χώρος στάθμευσης.....	σελ 41
3.3.7 Ελαφρύ σακάκι.....	σελ 42
3.3.8 Προειδοποιητικά μηνύματα στις θέσεις αναπήρων.....	σελ 42
3.3.9 Το μέλλον.....	σελ 43

3.4 Αστυνομία του Μπράιτον

3.4.1 Η αλλαγή.....	σελ 46
3.4.2 Η προσέγγιση.....	σελ 47
3.4.3 Η αναδιάρθρωση των αξιών.....	σελ 48
3.4.4 Τμήμα.....	σελ 50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

3.5 Προτάσεις.....	σελ 53
3.6 Βιβλιογραφία.....	σελ 54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίνεσθαι και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας. Πρόκειται για ένα θέμα που δεν απασχολεί μόνο την ακαδημαϊκή κοινότητα, έχει πλέον εισέλθει στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα και ειδικότερα των Αστυνομικών υπηρεσιών. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριοι άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης - διοίκησης των Αστυνομιών είναι η παροχή μίας ποιοτικής υπηρεσίας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.

Ο στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει τις πτυχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τα σημεία επαφής της με την διοίκηση Αστυνομικών υπηρεσιών. Στην αρχή γίνεται αναδρομή σε έννοιες και ορισμούς της ποιότητας υπηρεσιών και της ΔΟΠ ως φιλοσοφία διοίκησης. Παρουσιάζονται αποτελέσματα μελετών και ερευνών που έχουν γίνει διεθνώς και έχουν δημοσιευτεί. Στην συνέχεια παρουσιάζονται καλές πρακτικές υπηρεσιών που εισήγαγαν επιτυχώς την ΔΟΠ αλλάζοντας την παραδοσιακή διοικητική τους κουλτούρα. Τέλος εξάγονται συμπεράσματα και προτάσεις για την πιθανή εφαρμογή πρακτικών της ΔΟΠ στην Ελληνική Αστυνομία.

1.2 Ποιότητα

Έννοια- Ορισμός

Ετυμολογικά προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη <<ποιητής>> με ρίζα το <<ποιος-τι λογής>> και σημαίνει προϊόν, την φύση ή την εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου ή πράγματος, καθώς και το σύνολο των ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν

ένα εμπόρευμα σε σχέση με τα ομοειδή του (Κέφης, 2005). Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας η ποιότητα ορίζεται ως: "Το σύνολο των προδιαγραφών και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων αναγκών του πελάτη" (American Society for , 2010).

Ο SunTzu (2003) (544 π.Χ. - 496 π.Χ.), ο μεγάλος Κινέζος Στρατηγός αναφέρεται στον όρο ποιότητα δηλώνοντάς το ως δόγμα, ένα δόγμα το οποίο μπορούσε να βοηθήσει τους Κινέζους στρατηλάτες, να πετύχουν τους στόχους τους. Γι' αυτόν το δόγμα αυτό μεταφραζόταν σε καλή οργάνωση του στρατού, σε συνεχή έλεγχο των αναγκών αλλά και στη τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στη κατάλληλη θέση. Σήμερα 2500 χρόνια μετά την εποχή που έζησε ο μεγάλος Κινέζος Στρατηγός, θα τολμούσαμε να πούμε ότι η ποιότητα συνεχίζει να είναι ένα δόγμα, μια φιλοσοφία ένα μέσω βελτίωσης της λειτουργίας ενός οργανισμού αλλά και ένα μέσω κάλυψης των αναγκών των πελατών.

Πρώτος, προσδιόρισε την έννοια της ποιότητας ο Walter Shewhart λέγοντας ότι «ποιότητα είναι το πόσο καλό είναι ένα προϊόν». Με αυτή την έννοια, «η ποιότητα είναι απόλυτα και παγκόσμια αναγνωρίσιμη, πρόκειται για ένα σημείο το οποίο αποτελείται από μη διαπραγματεύσιμα όρια και υψηλή απόδοση. Έτσι, ενώ, δεν μπορεί να οριστεί ακριβώς, γίνεται αντιληπτή όπου υπάρχει». Σύμφωνα με τον Bühner, «...η κρίση του πελάτη αποφασίζει για την ποιότητα του προϊόντος».

Κατά τον Philip B. Crosby (1979) η Ποιότητα έχει να κάνει με την προσαρμογή στις απαιτήσεις - τα προβλήματα θα πρέπει να προσδιορίζονται από αυτούς που τα προκαλούν και επομένως είναι ανέξοδη. Αυτό που προκαλεί το έξοδο είναι όταν δεν γίνεται μία εργασία σωστά από την αρχή. Ο τελικός στόχος της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά.

Η ποιότητα εκφράζει το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν η υπηρεσία ανταποκρίνεται με αξιοπιστία στις προδιαγραφές (πρότυπα), στις οποίες πρέπει να ταιριάζει, με βάση το σχεδιασμό του. Υπάρχουν δυο διαστάσεις ποιότητας : 1) Η εσωτερική διάσταση, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα συνιστάται στην ανταπόκριση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις προκαθορισμένες προδιαγραφές και πρότυπα. 2) Η εξωτερική διάσταση της ποιότητας, η οποία εκφράζει το βαθμό στον

οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και την <<επιθυμητή αξία>> των πελατών. (Μπουραντάς, 2002)

1.3 Ποιότητα στην Υπηρεσία

Η Ποιότητα είναι διεθνώς αντιληπτή και συνώνυμη με τις υψηλού επιπέδου προσδοκίες σχετικά με την λειτουργικότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Με αυτή την έννοια, η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια. Ορίζεται, επίσης, ως η πληρότητα των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που έχει την δυνατότητα να ικανοποιεί της δεδομένες ανάγκες.

Ιστορικά τα ποιοτικά δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τα προϊόντα αργότερα, χρησιμοποιήθηκαν και στη «παραγωγή» και πώληση υπηρεσιών. Η διαφορά εστιάστηκε απλά στο ρόλο του πελάτη. Σύμφωνα με τον John P, (1999) «η ποιότητα στην υπηρεσία καθορίζεται από την αίσθηση που έχει ο πελάτης». Αυτή την αίσθηση οι αρχές της ποιότητας έχει καταφέρει σήμερα να τη βάλει σε καλούπια, δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσουν τις ανάγκες των πελατών και να τους παρέχουν, υπηρεσίες οι οποίες ταυτίζονται με τις απαιτήσεις τους.

Η υπεροχή στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, καθώς και, η ικανοποίηση του πελάτη είναι το ζητούμενο και η πρόκληση στον τομέα των υπηρεσιών. Η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών προσδιορίζει την ποιότητα στην διεκπεραίωση μίας υπηρεσίας.

Οι πελάτες, ως τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών τους απολαμβάνουν γρήγορη και άμεση εξυπηρέτηση. Δημιουργούνται, έτσι, μεταξύ τους, σχέσεις ποιότητας και εμπιστοσύνης.

1.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

1.5 Θεωρητικοί της ΔΟΠ

Θεωρητικοί της ποιότητας οι όποιοι χάραξαν δρόμους και επηρέασαν την σκέψη της διοίκησης της ποιότητας είναι οι Grosby, Juran, Ishiwaka και Deming. Οι Juran και Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία. Ο Philip Grosby είναι ευρύτερα γνωστός για την φιλοσοφία του για τα «μηδέν λάθη», δηλαδή κανένα ελαττωματικό προϊόν.

Ο Ishiwaka θεωρείται ο πατέρας των κύκλων ποιότητας και είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον ορό Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την επιχείρηση. Θεωρεί τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο σαν μια επανάσταση στην διοικητική σκέψη και προτείνει μια συγκεκριμένη διαδικασία για την διασφάλιση της ποιότητας.

Ο Deming είναι ο άνθρωπος ο οποίος σύνδεσε το όνομα του με την βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστία με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς.

Το 1980 ο γκουρού της ποιότητας Deming (Τσιότρας 2002) παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις για τη διοίκηση. Οι αρχές αυτές είναι:

1. Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας (σκοπού)
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.
3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρησης.
4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή.

5. Συνεχής βελτίωσης του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.
6. Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.
7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας.
8. Εκδίωξη του φόβου.
9. Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων.
10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινέσεων και των στόχων.
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοτώσεων. Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία ,αποδεδειγμένα προκαλεί αμηχανία , ανασφάλεια και αποθάρρυνση των εργαζομένων, αφού στα κριτήρια απόδοσης δεν λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια
12. Απομάκρυνση των περιορισμών για την ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζόμενου.
13. Θέσπιση ενός προγράμματος για εκπαίδευση
14. Ανάλυση δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δεσμευθούν για αλλαγή κουλτούρας μακροπρόθεσμα.

1.6 Εννοιολογική προσέγγιση

Η Διοίκηση ολικής Ποιότητας είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης και συγκεκριμένα μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της. Δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη και στην συνεχή βελτίωση. Βασίζεται στην συνεργασία των ατόμων μέσω ομαδικών προσπαθειών. Η επιτυχία της ΔΟΠ βασίζεται στο σύνολο των ενεργειών που έχουν στόχο την κατάλληλη χρήση των πόρων του οργανισμού, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Ουσιαστικά, είναι μια μέθοδος που υποστηρίζει τις συνεχείς αλλαγές και την προσαρμογή του οργανισμού σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον Κεφης(2005) .

Η ΔΟΠ είναι μια στρατηγική και μια διαδικασία για την διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών (όπως η ΕΛ. ΑΣ.) ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα αρχών, μεθόδων και βέλτιστων πρακτικών, με σκοπό την παροχή ενός πλαισίου που εστιάζει στην επιχειρησιακή αριστεία μέσω της ηγεσίας και της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης. Το πλαίσιο αυτό υποστηρίζεται από την εκπαίδευση και

κατάρτιση των εργαζομένων, από την ανοιχτή επικοινωνία, την διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής, την τακτική αυτοαξιολόγηση και την εφαρμογή συστημάτων, τα οποία ενδυναμώνουν τους εργαζομένους, βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητά τους. Το τελικό αποτέλεσμα αυτών των συσχετίσεων είναι η διαμόρφωση μιας εταιρικής κουλτούρας ΔΟΠ η οποία αποσκοπεί στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών στο χαμηλότερο κόστος, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα απόδοσης σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

1.7 Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ

Τρία τα βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η δέσμευση, η γνώση και η συμμετοχή. Το πρώτο που αφορά τη δέσμευση σχετίζεται με τα διοικητικά στελέχη, τα οποία υποστηρίζουν συνεχώς κάθε προσπάθεια που οδηγεί στην εξασφάλιση της ποιότητας στον οργανισμό. Η Γνώση έχει να κάνει με την συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση των συμμετεχόντων σε κάθε ποιοτική διαδικασία της επιχείρησης, με σκοπό την αποφυγή λαθών, παραλείψεων και παρατυπιών. Τέλος η συμμετοχή αφορά όλους τους εργαζομένους στη διαδικασία ανεύρεσης των προβλημάτων, στην ανάλυση αυτών, στις προτάσεις επίλυσης τους, στην στοχοθεσία και όπου είναι εφικτό στην λήψη κρίσιμων και μη αποφάσεων για τον οργανισμό. Είναι γεγονός ότι μόνο μέσα από τη συνεργασία και τη συμμετοχικότητα επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι αντανακλούν και στην επίτευξη των ατομικών στόχων Δερβιτσιώτης(2005).

1.8 Διαφορές Παραδοσιακής Διοίκησης και ΔΟΠ

Παραδοσιακή Διοίκηση	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Βραχυπρόθεσμες συμβάσεις βασιζόμενες στην τιμή.	Συνεργασία μέσω μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων πάρωχου / πελάτη, βασιζόμενη στην ποιότητα και την

	συνεχή βελτίωση.
Κάθετη και συγκεντρωτική δομή βασιζόμενη στον έλεγχο.	Οριζόντια και αποκεντρωμένη δομή βασιζόμενη στην μεγιστοποίηση αξίας της υπηρεσίας.
Έλεγχος και βελτίωση μόνο από ειδικούς.	Ομαδική εργασία διοικητών, ειδικών, εργαζομένων, προμηθευτών, πελατών και συνεργαζόμενων υπηρεσιών.
Ανάγκες των Πολιτών ορίζονται από ειδικούς.	Εστίαση στον πελάτη-πολίτη, όπου οι χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών καθορίζουν τι θέλουν.
Τα λάθη είναι ανεκτά εάν δεν υπερβαίνουν τα καθορισμένα όρια.	Καμία ανοχή για λάθη και παραλείψεις που δεν προσθέτουν αξία στην υπηρεσία.
Επιθεώρηση και διόρθωση ελαττωμάτων στην Παρεχόμενη Υπηρεσία.	Πρόληψη προβλημάτων αυτής.
Αποφάσεις διέπονται από υποθέσεις και συναισθήματα.	Αποφάσεις που βασίζονται σε γεγονότα, χρησιμοποιώντας δεδομένα και επιστημονικές διαδικασίες.
Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός βασιζόμενος στα οικονομικά δεδομένα.	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός βασιζόμενος στην αποστολή για βελτίωση της απόδοσης.
Υπηρεσίες που σχεδιάζονται για κάθε τμήμα ξεχωριστά.	Ταυτόχρονος σχεδιασμός της υπηρεσίας από ομάδες πολλών τμημάτων.

1.9 Οι βασικοί στόχοι που επιδιώκονται με τη ΔΟΠ είναι οι παρακάτω:

Ποιότητα. Βασικός στόχος της ΔΟΠ είναι η άριστη ποιότητα των προϊόντων υπηρεσιών και η συνεχής βελτίωσή τους, ξεκινώντας από το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος μέχρι τη συνεχή εξυπηρέτηση του πελάτη, προκειμένου τα προϊόντα αυτά να ικανοποιούν ή ακόμη και να ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.

Ικανοποίηση του πελάτη. Επόμενος στόχος της επιχείρησης είναι σωστή έρευνα που θα δώσει σαφείς απαντήσεις σε διάφορα ερωτήματα, όπως για το ποιες είναι οι ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη, ποιές είναι οι προσδοκίες του για το προϊόν ούτως ώστε το προϊόν που θα παράγει να συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Και εδώ πρέπει να τονιστεί ότι είναι απαραίτητο να γίνουν κατανοητές, τόσο οι ανάγκες του εξωτερικού πελάτη , όσο και του εσωτερικού , ώστε η εφαρμογή της ΔΟΠ να εξασφαλίζει, όχι μόνο τη βελτίωση του προϊόντος, αλλά και βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εξυπηρέτησης, διανομής.

Μηδέν ελαττωματικά. Στόχος της ΔΟΠ είναι η πρόληψη ελαττωματικών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής από τη μια μεριά και από την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της.

Συμμετοχή προσωπικού. Ένας άλλος στόχος της ΔΟΠ είναι η καθολική συμμετοχή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Αναμφίβολα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κυρίαρχος συντελεστής στο σύστημα παραγωγής, διανομής, εξυπηρέτησης. Έτσι, η διοίκηση, με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και παρότρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους και να αξιοποιήσουν την πείρα τους, αποκτά συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά.

Τεχνολογία. Ένας επιπλέον στόχος της ΔΟΠ, είναι η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας. Η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, εξασφαλίζουν τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών, με συνέπεια τη γρηγορότερη ικανοποίηση του πελάτη.

1.10 Αστυνόμευση

Η ανάγκη της Αστυνομίας έγινε αντιληπτή τον 5ο αιώνα π.Χ. στην Αθήνα, για την επίβλεψη των δημόσιων και ιδιωτικών κτιρίων, για την συντήρηση των δρόμων κλπ. Στη Σπάρτη, πρώτος ο Λυκούργος ανάθεσε την τήρηση της τάξης στους εφόρους. Στο Βυζαντινή Αυτοκρατορία το έργο της αστυνομίας ασκούσαν οι έπαρχοι, που είχαν αναλάβει και τη δικαστική εξουσία. Κατά την Τουρκοκρατία, την επίβλεψη του τόπου είχε ο βοεβόδας με τους αγάδες και στις επαρχίες οι αρχηγοί των εθνοφυλάκων. Μετά την Επανάσταση του 1821, η Γερουσία ανάθεσε αστυνομικά καθήκοντα στις τοπικές διοικήσεις. Μετά την απελευθέρωση, στα χρόνια του

Καποδίστρια, αστυνόμοι ήταν οι πολιτάρχες μέχρι το 1833, οπότε έγινε η Δημοτική Αστυνομία. Το 1849 έχουμε διοικητική αστυνομία στον Πειραιά και στην Αθήνα, μέχρι το 1893 και μετά τη Στρατιωτική Αστυνομία. Λίγο αργότερα γίνεται η Αστυφυλακή για τους δήμους και η Χωροφυλακή για την ύπαιθρο, που υπάρχει μέχρι σήμερα εκτός από τις πόλεις Πάτρα, Κέρκυρα, Πειραιά και Αθήνα όπου το 1921 γίνεται Αστυνομία Πόλεων.

1.11 Αστυνόμηση στην Ελλάδα

Η Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ.ΑΣ.) είναι όργανο του κράτους που έχει ως αποστολή τη διαχείριση της εθνικής και δημόσιας ασφάλειας, την τήρηση της δημόσιας τάξης και γενικώς την άσκηση της αστυνόμησης στην Ελλάδα. Καλύπτει μεγάλο τομέα ευθυνών καθώς έχει να κάνει από την κυκλοφορία οχημάτων μέχρι τρομοκρατικές πράξεις. Σύμφωνα με τον νόμο 2800/2000 που κυρίως διέπει την λειτουργία της, η Ελληνική Αστυνομία είναι όργανο τάξης και ασφάλειας με καθήκοντα όπως:

1. την εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας και της απρόσκοπτης κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμησης και τροχαίας.
2. την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στα πλαίσια της συνταγματικής τάξης, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφάλειας.

Η Ελληνική Αστυνομία συγκροτείται από κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες. Το αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελεί την προϊστάμενη αρχή των υπηρεσιών αυτών. Το έργο του συνίσταται στη μέριμνα για την εκπλήρωση της αποστολής του Σώματος, στα πλαίσια της πολιτικής του υπουργείου Προστασίας του Πολίτη. Για το σκοπό αυτό προγραμματίζει, κατευθύνει, παρακολουθεί και ελέγχει τη δράση των Υπηρεσιών του και εξασφαλίζει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους. Το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελείται από αστυνομικό προσωπικό, πολιτικό προσωπικό, συνοριακούς φύλακες και ειδικούς φρουρούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγή

Η ΔΟΠ είναι στις μέρες μας μια πολύ γνωστή και διαδεδομένη φιλοσοφία Διοίκησης των επιχειρήσεων. Ανά τον κόσμο έχουν γίνει προσπάθειες για την εφαρμογή της σε διάφορους τομείς του δημοσίου τομέα. Μια από τις υπηρεσίες που βρήκε πεδίο δράσης και βοήθησε στην εξέλιξη της ήταν οι μονάδες επιβολής του νόμου ή αλλιώς Αστυνομίες. Λόγο της ιδιαίτερης φύσης αυτών σε οργανωτικό σχεδιασμό, σε ανθρώπινο δυναμικό και αντικείμενο ενασχόλησης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να δούμε εάν οι πρακτικές της ΔΟΠ ή οι παρεμφερείς με αυτήν πρακτικές είχαν επιτυχή δράση. Θα έχει αξία ακόμη να ερευνήσουμε πρακτικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στην Ελληνική πραγματικότητα. Παρακάτω παρουσιάζονται περιπτώσεις προσπαθειών έρευνας εφαρμογής πρακτικών της ΔΟΠ με στόχο την εξασφάλιση και καλύτερευση της ποιότητας υπηρεσιών που παρέχουν οι Αστυνομίες.

2.2 Η ΔΟΠ το μέλλον στην Αστυνόμευση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας λέγεται ότι παράγει αποτελέσματα στον τομέα της βιομηχανίας με την ενδυνάμωση των υπαλλήλων καθορίζοντας κοινούς στόχους απόδοσης μεταξύ αυτών και της Διοίκησης. Αυξάνει την απόδοση μειώνοντας τα κόστη και έτσι εμμέσως αυξάνει το κέρδος.

Λέγεται ότι είναι προσανατολισμένη στις υπηρεσίες, φροντίζει για τις απαιτήσεις, τις ανάγκες και τελικά την κατηγοριοποίηση των πελατών με βάση την αξιολόγηση των ιδίων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η ΔΟΠ προκαλεί αύξηση στην απόδοση. Μειώνει την ανάγκη για επόπτες εργασίας, δεδομένου ότι ο έλεγχος ποιότητας είναι ενσωματωμένος στην παραγωγή και διάθεση της υπηρεσίας. Μειώνει

την αντιπαράθεση μεταξύ των επικεφαλών με τους εργαζομένους διότι αυτοί αποδέχονται και υιοθετούν τον τρόπο δουλειάς του οργανισμού. Τέλος, μειώνει την σπατάλη χρόνου σε εργασίες άσχετες με την κύρια φύση της υπηρεσίας.

Επιπρόσθετα, η ΔΟΠ ισχυρίζεται ότι αυξάνει την διοικητική ευελιξία. Η κουλτούρα “αποφυγής λαθών” η οποία βασίζεται στον φόβο της τιμωρίας δεν γίνεται αποδεκτή από ανθρώπους που εφαρμόζουν την ΔΟΠ. Οι υλικές ανταμοιβές είναι λιγότερο αποδοτικές από ότι οι συμβολικές και οι εσωτερική δέσμευση για την ποιότητα της εργασία θα αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο σημαντικότερος συγγραφέας για την ΔΟΠ στην αστυνομία υποστηρίζει ότι “πρέπει να αλλάξουμε την επιχείρηση η οποία λειτουργεί μέσα στην αστυνομία και εν συνεχεία να αλλάξουμε τον τρόπο που επιχειρούμε” .

Η Αστυνομική εργασία σήμερα είναι κατανεμημένη και διασκορπισμένη στον χρόνο και χώρο άνισα διότι δεν έχει σχεδιαστεί σωστά. Αυτός είναι ένας από τους κύριους λόγους της αναποτελεσματικότητας της. Η Αστυνομία είναι δημόσια υπηρεσία και δεν δύναται να ιδιωτικοποιηθεί και να μεταλλαχτεί σε κερδοφόρα επιχείρηση. Θεμελιώδεις πόρος της είναι η εμπιστοσύνη των πολιτών διότι χωρίς αυτήν το έργο της γίνεται από δύσκολο έως ακατόρθωτο. Είναι υποχρέωση αυτής να διατηρήσει το κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας με την κοινωνία.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στα πλαίσια της Αστυνομίας έχει μια σειρά απαιτήσεων.

1. Η ΔΟΠ έχει σχεδιαστεί για να ενδυναμώσει τους εργαζομένους αλλά είναι στην διακριτική τους ευχέρεια εάν θα ταχθούν υπέρ η αντίθετοι σε αυτήν την διαδικασία. Η κουλτούρα αντιπολίτευσης του κατώτερου προσωπικού είναι συχνό πρόβλημα των διοικητικών στελεχών. Απαιτείται συνεργασία και κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό του οργανισμού, από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια και αντίστοιχα.
2. Η ΔΟΠ επιθυμεί να αυξήσει την ανταπόκριση των “πελατών”. Όπως αναφέρει ο James Q. Wilson (1968) η αστυνομία δεν είναι αγαπητή για προφανής λόγους. Φυλακίζει, κόβει κλίσεις, χρησιμοποιεί βία, εποπτεύει και ελέγχει την συμπεριφορά των πολιτών. Ο Ρόλος της επιβάλλει συγκρούσεις με τους ίδιους της τους πελάτες. Ο Υπάλληλος δεν υπηρετεί τον κάθε πολίτη

ξεχωριστά και έτσι δεν επιδιώκει την ευχαρίστηση του μεμονωμένα. Ο προσανατολισμός στον “πελάτη” είναι κατάλληλος όταν έχει την γνώση και προθυμία να αναλάβει της συνέπειες των αποφάσεων του. Η “Ίκανοποίηση των πελατών” είναι οδηγός της παρεχόμενης υπηρεσίας μόνο υπό αυτόν τον όρο. Έτσι μπορεί χρησιμοποιηθεί ως ένα χρήσιμο εργαλείο της ΔΟΠ στην Αστυνόμευση μια δημοκρατικής κοινωνίας.

3. Η ΔΟΠ αυξάνει την ευελιξία της Διοίκησης της Αστυνομίας. Παραδοσιακά η διοίκηση της γίνεται με εντολές από πάνω προς τα κάτω συνδεδεμένες με σιωπηρή υπακοή και τιμωρητική διάθεση σε περιπτώσεις αντιρρήσεων. Με την Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γίνεται προσπάθεια από την ανώτατη διοίκηση να επιβάλει μια δημοκρατικότερη μορφή διοίκησης ενθαρρύνοντας το προσωπικό να συμμετέχει σε μεθόδους αυτοαξιολόγησης, εσωτερικών ελέγχων, συνευθύνης στην λήψη αποφάσεων.
4. Οι εργαζόμενοι δίνουν αξία σε συμβολικές ανταμοιβές της εργασίας τους. Η ανέλιξη στην ιεραρχία του οργανισμού είναι μια μη χρηματική ανταμοιβή που προωθείται από Αστυνομίες που έχουν εφαρμόσει την ΔΟΠ. Στοιχεία δείχνουν ότι μεγάλοι Αστυνομικοί οργανισμοί που εισάγουν τις αρχές της ΔΟΠ συναντούν αντίσταση από τους αστυνομικούς υπαλλήλους που διαμαρτύρονται για τον μη σωστό καταμερισμό ευθυνών και λογοδοσίας των αξιωματικών καθώς και τον σφετερισμό της εξουσίας που τους δίνει η ιεραρχία.
5. Η ΔΟΠ μειώνει τα κόστη. Το πρόβλημα είναι ότι η αστυνομία δεν έχει έσοδα από την λειτουργία της. Παρότι διοικητικά προσπαθούμε να την δούμε ως επιχείρηση, δεν είναι. Τα κόστη λειτουργίας της εξαρτώνται από τον προϋπολογισμό δαπανών της κυβέρνησης. Η εφαρμογή των τεχνικών της ΔΟΠ δημιουργεί συνθήκες παραγωγικότητας και εκμετάλλευση αυτών στο έπακρο.

2.3 Μια Διοικητική φιλοσοφία για αστυνόμευση προσανατολισμένη στην κοινωνία

Η έρευνα επικεντρώνεται στο πως η ΔΟΠ μπορεί να διευκολύνει την μετάβαση αυτή και έτσι να βελτιώσει της παρεχόμενες στην κοινωνία υπηρεσίες. Πολλά από τα βασικά συστατικά της ΔΟΠ (επίλυση προβλημάτων, ομαδική εργασία, προσανατολισμός στον πελάτη) είναι ανάλογα με τα συστατικά της ‘Κοινωνικής Αστυνόμευσης’. Δυστυχώς έως και σήμερα υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας σχετικά με τις συγκεκριμένες μεθοδολογίες που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι Αστυνομικοί.

Οι διοικητές της Αστυνομίας, τις τελευταίες δυο δεκαετίες, διοικούν τους οργανισμούς τους παραδοσιακά. Διοίκηση με στόχους, κατασταλτική υπηρεσία και κεντρικές δομές είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά του τρόπου διοίκησης που επέλεξαν. Οι πρακτικές αυτές είναι μπολιασμένες στον οργανισμό της Αστυνομίας. Οι περισσότεροι ειδικοί σε θέματα αστυνόμευσης αναγνωρίζουν ότι η μόνη απάντηση σε αυτό είναι η ‘Κοινωνική αστυνόμευση’. Το πρόβλημα αντιμετωπίστηκε από τα στελέχη που ανέλαβαν να μεταμορφώσουν τον οργανισμό.

Η πρόσφατη οικονομική κρίση ανάγκασε πολλά υψηλόβαθμα Διοικητικά στελέχη Αστυνομιών στις ΗΠΑ να αναζητήσουν νέους τρόπους παροχής των υπηρεσιών τους προς τις κοινωνίες. Ακόμη οι περισσότεροι Αρχηγοί Αστυνομιών διαπίστωσαν ότι η παραδοσιακή προσέγγιση αστυνόμευσης υπήρξε αναποτελεσματική στην μείωση της εγκληματικότητας και την διασφάλιση του αισθήματος ασφάλειας.

Τα τελευταία χρόνια θετικό πρόσημο έχει πάρει μια διοικητική προσέγγιση που αποκαλείται ‘αστυνόμευση προσανατολισμένη στην κοινωνία’. Οι κοινωνίες έχουν καθιερώσει στενές σχέσεις και συνεργασίες με τις κατά τόπους Αστυνομίες σε μια προσπάθεια να απαλλαγούν από ασθένειες που γενούν εγκληματικότητα και έτσι να πάρουν πίσω τις γειτονιές τους. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αυτή είναι η θεραπεία όλων των ελαττωμάτων της παρεχόμενης υπηρεσίας, όμως είναι ένα καλό αντιβιοτικό. Madison, Madison, Wisconsin, Aurora, Colorado, Rockville και Maryland υπήρξαν μερικές από τις πολλές περιπτώσεις επιτυχίας του της

‘‘Αστυνόμευσης προσανατολισμένη στην Κοινωνία’’. Παρόλα αυτά υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας σχετικά με την μεθοδολογία αυτή.

Η ΔΟΠ αποτελεί μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που παρέχει στα στελέχη της Αστυνομίας τα εργαλεία και τις μεθόδους για να την οδηγήσουν επιτυχώς στον μετασχηματισμό της. Η όμοια φύση των ΔΟΠ και ‘‘Κοινωνικής Αστυνόμευσης’’ διασφαλίζει την επιτυχία. Η ΔΟΠ εστιάζει στην κατανόηση των προσδοκιών της κοινωνίας. Στην συνέχεια ο οργανισμός χρησιμοποιεί τα εργαλεία που του παρέχει ώστε να βελτιώσει τις διαδικασίες και να παράγει αγαθά και υπηρεσίες. Έτσι του δίνει την δυνατότητα να συνάψει σχέση στενής συνεργασίας με την κοινωνία ώστε να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των πολιτών της.

2.4 Ποιότητα ζωής μέσω της αστυνόμευσης στην Νέα Υόρκη

Στην δεκαετία του 1990 η Αστυνομία της Νέας Υόρκης εστίασε την προσοχή της στην εξάλειψη των καθημερινών γεγονότων που μειώνουν την ποιότητα διαβίωσης των πολιτών της. Πολλοί έχουν πιστωθεί την προσπάθεια για την μείωση του ποσοστού εγκληματικότητας στην πόλη. Συχνά επικαλείται το επιχείρημα του ‘‘σπασμένου παράθυρου’’, το οποίο υποστηρίζει ότι μειώνοντας μια διαταραχή πυροδοτείται μια σειρά γεγονότων που οδηγεί σε λιγότερη εγκληματικότητα. Ωστόσο η συστηματική έρευνα δεν έχει ακόμη τεκμηριώσει το γεγονός αυτό. Μοιάζει σαν η πρώτη διασύνδεση, εάν η QOL(Αστυνόμευση για ποιότητα ζωής) Αστυνόμευση στέλνει μήνυμα στους παραβάτες να μην προβαίνουν σε παραβατικές συμπεριφορές. Κατά διεξαγωγή της έρευνας αυτής ρωτήθηκαν 539 συλληφθέντες από την αστυνομία της Νέας Υόρκης. Σχεδόν όλοι τους γνώριζαν ότι η Αστυνομία στόχευε εναντίον διαφόρων παραβατικών συμπεριφορών. Οι μισοί περίπου είχαν σταματήσει την παράνομη στάση τους τελευταίους 6 μήνες, εύρημα που υποστηρίζει την θεωρία ότι η QOL αστυνόμευση έχει αποτρεπτικό αποτέλεσμα.

Εδώ διαφαίνεται προσπάθεια μετασχηματισμού του τρόπου παροχής της υπηρεσίας από το τμήμα της Νέας Υόρκης. Η αλλαγή στον τρόπο που γενικότερα αντιλαμβάνεται το τοπικό τμήμα την Αστυνόμευση είναι μια καλή αρχή. Στόχος πλέον είναι η αλλαγή της κουλτούρα της Αστυνομίας με κύριο σκοπό την καλύτερευση της ποιότητα ζωής των πολιτών στην πόλη. Η παρακολούθηση και εφαρμογή πρακτικών της ΔΟΠ θα συμβάλει ώστε να προσδιοριστούν οι νέοι στόχοι αλλά και οι πρακτικές που θα τους πετύχουν. Ένα παράδειγμα εφαρμογής είναι η αναζήτηση πληροφοριών μετά 6 μήνες από την σύλληψη εγκληματιών. Συνεχής δηλαδή επικοινωνία και τροφοδότηση πληροφορίας από ένα μέρος των εξωτερικών πελατών. Έτσι καταφέρνει να γνωρίσει και να αξιοποιήσει πληροφορίες για το αποτέλεσμα της υπηρεσίας της και τα περιθώρια βελτίωσης που επιδέχεται.

2.5 Αστυνομία: Επιδιώκοντας την αριστεία μέσω της Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που δίνει έμφαση στον ρόλο της ποιότητας όλων των επιπέδων του οργανισμού. Έχει εφαρμοστεί από πολλές εταιρίες και κυβερνητικούς οργανισμούς με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του αριθμού των ελαττωματικών. Ωστόσο, υπάρχουν μειονεκτήματα. Η ΔΟΠ απαιτεί μια σημαντική αρχική επένδυση και μια συνεχή δέσμευση στην βελτίωση των διαδικασιών. Πολλοί οργανισμοί έχουν αγκαλιάσει με ενθουσιασμό την ΔΟΠ ώστε να απαλλαγούν από την φθορά όταν αυτή έχει γίνει απειλητική.

Ένας αυξανόμενος αριθμός οργανισμών παρέχουν κάποιο είδος εκπαίδευσης που παρουσιάζεται ως βελτίωση ποιότητας, ΔΟΠ ή κατάρτιση για τον έλεγχο ποιότητας. Παρότι δεν έχει σημασία πως ονομάζονται, τα προγράμματα στοχεύουν στην βελτίωση ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού. Οι τεχνικές της ΔΟΠ που χρησιμοποιήθηκαν στην Βιομηχανία μπορούν επιτυχώς να εφαρμοστούν και σε οργανισμούς επιβολής του νόμου. Ότι άρχισε την Ιαπωνία μέσα στο 1950 προχώρησε στην Αμερικάνικη ιδιωτική βιομηχανία την δεκαετία του 1980,

αύξησε την δημοτικότητα του στον δημόσιο τομέα. Ο Αριθμός των Αστυνομικών υπηρεσιών που μεταβαίνουν από τις παραδοσιακές μορφές διοίκησης σε πιο σύγχρονες όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δεν είναι γνωστός. Η ΔΟΠ απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και ενδυνάμωση των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού. Οι Εργαζόμενοι - Αστυνομικοί αυτοί παίρνουν περισσότερες αποφάσεις και συμμετέχουν στην αλλαγή και το μέλλον του οργανισμού μέσω της εκπαίδευσης, των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καθώς και της προηγμένης συμμετοχικής διοίκησης. Κάθε οργανισμός έχει ιδιαίτερες ανάγκες οι οποίες αντικατοπτρίζουν τις προηγούμενη και τωρινή διοικητική κουλτούρα του, το μίγμα υπόβαθρου και των δεξιοτήτων του εργατικού του δυναμικού και την στρατηγική της ποιοτικής του ανάπτυξης. Κάθε οργανισμός που εξετάζει το ενδεχόμενο να ξεκινήσει ταξίδι ποιότητας πρέπει να σχεδιάσει την προσπάθεια του για ΔΟΠ σύμφωνα με τις μοναδικές του ανάγκες, ιδιαίτερα σε σχέση με την συνολική στρατηγική του για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Η Αστυνομία, όπως πολλές δημόσιες υπηρεσίες, βασίζεται στους φόρους του κράτους για τον προϋπολογισμό της. Πλέον η Συνάντηση με τις προσδοκίες των φορολογουμένων δεν είναι αρκετή, πρέπει να ξεπερνιούνται. Είναι σημαντική η διοίκηση των πόρων και των περιουσιακών στοιχείων ώστε να ανταποκριθεί θετικά σε αυτές τις προκλήσεις. Η ΔΟΠ είναι ένα περίπλοκο και απαιτητικό σύστημα, όπου οι Αστυνομικοί οργανισμοί πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι ενώ μερικά αποτελέσματα είναι άμεσα άλλα μπορεί να πάρει χρόνια δέσμευσης και ατέρμονης προσπάθειας για συνεχή βελτίωση ώστε να πραγματοποιηθούν.

2.6 Βελτίωση στην Ποιότητα υπηρεσιών

Μία προσέγγιση της βελτίωσης ποιότητας των υπηρεσιών προσφέρεται σε αστυνομικές υπηρεσίες, παρουσιάζοντας την μελέτη περίπτωσης της Ισπανικής Αστυνομίας. Έχουν βρεθεί στοιχεία που δείχνουν γιατί υπάρχει βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών, ικανοποίηση πολιτών και ανάμιξη των εργαζομένων. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα όπως ότι η Αστυνομική υπηρεσία μπορεί να λάβει σημαντικές βελτιώσεις χρησιμοποιώντας πληροφορίες προερχόμενες από πολίτες, από εργαζόμενους και από διαγράμματα.

Η δέσμευση της Διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για κάθε σχέδιο που οδηγεί σε βελτίωση, βασιζόμενο σε απόψεις πολιτών και εργαζομένων. Η δέσμευση αυτή μπορεί να προκαλέσει ενέργειες και αποτελέσματα τα οποία χρήζουν βελτίωσης και ένα σωστό σύστημα παρακολούθησης που πρέπει να εφαρμοστεί.

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε είναι ένα έγκυρο και αξιόπιστο όργανο μέτρησης και αποτελείται από 35 στοιχεία – στα πλαίσια της Ισπανικής Αστυνομίας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άλλες Αστυνομικές δυνάμεις διεθνώς που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν ερωτηματολόγιο με προσέγγιση στην αυτοαξιολόγηση. Είναι μια σειρά ερωτήσεων που βασίζονται στα κριτήρια του μοντέλου EFQM που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με άλλες προσεγγίσεις. Είναι ακόμη ένας τρόπος πραγματοποίησης μιας γρήγορης εκτίμησης βασιζόμενη στην συμμετοχή των εργαζομένων και ένα εργαλείο απόδειξης προκειμένου να υποστηρίξουν την διαδικασία αυτοαξιολόγησης στον δημόσιο τομέα.

Το συμπέρασμα είναι ότι η αυτοαξιολόγηση και η διαχείριση της διαδικασίας μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών δημιουργώντας θετικές συνέπειες για τους εργαζομένους. Ακόμη, το εργαλείο μέτρησης, το οποίο είναι έγκυρο και αξιόπιστο, μπορεί να εφαρμοστεί από άλλες Αστυνομικές δυνάμεις προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις προσπάθειες τους για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και ότι όλη η διαδικασία μπορεί να είναι επιτυχής εφόσον και μόνο υπάρχει επαρκής διοικητική συμμετοχή.

2.7 Balance scorecard στην Σουηδική Αστυνομία

Μπορούμε να περιγράψουμε το σύστημα Balanced Scorecard ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης προερχόμενοι από τη στρατηγική του οργανισμού μας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για το Scorecard αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους ιθύνοντες ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους(Αστυνομικούς) και τους εξωτερικούς συμμετόχους (πολίτες) για να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η υπηρεσία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Εντούτοις, ο απλός αυτός ορισμός δεν μπορεί να αποδώσει πλήρως την

έννοια του Balanced Scorecard. Το εργαλείο αυτό θεωρείται να είναι τρία πράγματα ταυτόχρονα, σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας

Το 1998, 7 Αστυνομικές Αρχές της Σουηδίας σε συνεργασία με το Σουηδικό συμβούλιο Αστυνομίας δημιούργησαν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ανάπτυξης με τίτλο “The Balance scorecard της Σουηδικής Αστυνομίας”. Στόχος του προγράμματος ήταν να βρουν τρόπους ώστε να βελτιώσουν τομείς όπως η ανάλυση, ο σχεδιασμός, διοίκηση και η παρακολούθηση της δουλειάς των Αστυνομικών Αρχών. Ακόμα και στην αρχική του φάση, το πρόγραμμα έχει υποδεχθεί ικανοποιητικά και έχει είδη βελτιώσει την ικανότητα των Αρχών να διατυπώνουν και να εργάζονται με σαφείς και καθορισμένους στόχους. Τους παρέχει τα εργαλεία που χρειάζονται, ώστε να αξιολογήσουν την επίδραση που έχει η έως τώρα εργασία τους, στα προβλήματα της περιοχής που αστυνομούν.

Οι παραδοσιακοί δείκτες απόδοσης των καθηκόντων, για την έρευνα, όπως ο αριθμός εκκρεμών υποθέσεων, ο χρόνος διεξαγωγής της και τα ποσοστά εξιχνιάσεων έχουν αμφισβητηθεί τα τελευταία χρόνια. Οι Αστυνομικοί, σύμφωνα τους πολίτες των περιοχών που διεξάγεται το balance scorecard project, έχουν σχετικά αδιάφορη στάση. Πιστεύουν ότι η δουλειά τους δεν έχει τον ίδιο αντίκτυπο στην γνώμη των πολιτών σε σχέση με αυτήν των συναδέλφων τους, αποτέλεσμα των παραδοσιακών μεθόδων άσκησης των καθηκόντων τους. Έτσι, έχουν αρχίσει και χρησιμοποιούν έρευνες βασισμένες στην Ποιότητα, με σκοπό να αναπτύξουν νέα ερωτηματολόγια πελατών –πολιτών και κυβερνητικά κέντρα επικοινωνίας.

Η διαδικασία εργασίας εντός του οργανισμού.

- Κάθε ομάδα εργασίας δημιουργεί μια scorecard με τέσσερις οπτικές γωνίες, δηλαδή ενημέρωση από τους πολίτες, δέσμευση του προσωπικού, κατάσταση των πόρων και τους επιχειρησιακούς στόχους.
- Τα scorecards συζητούνται διεξοδικά με την διοίκηση
- Τα scorecards έχουν εγκριθεί από την Διοίκηση και έχουν μια συστηματική συνέχεια.

- Σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα, νέες πληροφορίες που έρχονται από το κοινό, νέες έρευνες γενούν νέα δεδομένα και διαθέσιμους πόρους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία μια νέας Scorecard που ίσως περιέχουν νέους στόχους.
- Νέοι διάλογοι με την διοίκηση για την έγκριση νέων scorecards

Είναι σημαντικό το ότι ανά τακτά χρονικά διαστήματα να ερευνώνται οι απόψεις των τοπικών Αστυνομικών συμβουλίων

2.8 Αξιολόγηση της εφαρμογής της ΔΟΠ σε Αστυνομικό τμήμα

Η φύση των δυνάμεων καταστολής είναι σε φάση μεγάλων αλλαγών καθώς προετοιμαζόμαστε να υποδεχθούμε τον καινούριο αιώνα. Εθνικά, οι άνθρωποι απαιτούν μια αστυνομική υπηρεσία προσανατολισμένη στην επίλυση προβλημάτων των κοινοτήτων. Αυτή η αλλαγή στην φιλοσοφία της υπηρεσίας, καθώς και στο εργατικό δυναμικό, δημιουργεί περιβάλλον στο οποίο η παραδοσιακή διοίκηση των Αστυνομιών γίνεται λιγότερο αποτελεσματική και αποδοτική. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια εναλλακτική βιώσιμη λύση έναντι στο παραδοσιακή αυταρχική διαχείριση.

Στις αρχές του 1990 η ΔΟΠ βρήκε εφαρμογή στην Αστυνομία των ΗΠΑ, αρκετό διάστημα αργότερα αφότου πρωτοεφαρμόστηκε στον δημόσιο τομέα. Πρωταρχικός σκοπός κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ(η παρόμοιων πρακτικών επίλυσης προβλημάτων) στην αστυνομία είναι η δημιουργία Υπηρεσίας προσανατολισμένη στην κοινωνία, δημιουργία στρατηγικών επίλυσης προβλημάτων και εισαγωγή καινοτομικών μεθόδων. Όταν ένας οργανισμός όπως η Αστυνομία ξεκινά μια οργανωτική αλλαγή προς ένα δημοκρατικό μοντέλο αστυνόμευσης, ο ρόλος των εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας. Μέχρι σήμερα, οι περισσότερες προσπάθειες εφαρμογής της ΔΟΠ στην αστυνόμευση αφορούσαν μόνο το πρακτικό κομμάτι αυτής. Οι πιο συχνά αναφερθέντες τομείς οργανωτικών αλλαγών είναι η εκπαίδευση του προσωπικού (παρεμβατική μέθοδος) και εφαρμογή των ικανοτήτων

του σε πραγματικές συνθήκες εργασίες. Οι Αστυνομικοί ενθαρρύνονται να εφαρμόζουν τις τεχνικές αυτές ώστε να λύνουν τα προβλήματα που ανακύπτουν στον χώρο εργασίας τους. Κάποιοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι χωρίς μια αντίστοιχα σημαντική αλλαγή στην οργανωτική σχεδίαση, η ουσιαστική μεταρρύθμιση των Αστυνομικών υπηρεσιών είναι απατηλή. . Δυστυχώς η εφαρμογή της ΔΟΠ σε επίπεδο τμήματος προϋποθέτει οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές σε όλη την Αστυνομία, γεγονός που ακόμη δεν έχει συμβεί στην Αμερική.

2.9 Ικανοποίηση εργαζομένων μέσω της ΔΟΠ στην Αστυνομία

Η έρευνα διαπίστωσε ότι υποστήριξη της κεντρικής διοίκησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Αποκάλυψε ότι οι δραστηριότητες της διοίκησης ποιότητας κατά την εκπαίδευση των αξιωματικών, η χρήση των πόρων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, η αξιολόγηση των επιδόσεων, η ανάθεση καθηκόντων και η οικοδόμηση εμπιστοσύνης με το κατώτερο προσωπικό είναι σημαντικά συστατικά για την επίτευξη ικανοποίησης των εργαζομένων στα πλαίσια της διοίκησης της Αστυνομίας.

Ο Minjooon (2006) παρατήρησε ότι πολλές οργανώσεις απέτυχαν να εφαρμόσουν την ΔΟΠ λόγω της απροθυμίας της Διοίκησης να αναθέτει αρμοδιότητες και να ενισχύει τους εργαζομένους της. Είναι σημαντικό ζήτημα διότι εάν οι αξιωματικοί δεσμευτούν να ενδυναμώσουν τους αστυνομικούς τότε αυτοί θα γίνουν υπεύθυνοι για την ποιότητα της εργασίας τους και σε μεγάλο βαθμό για την συνεχή βελτίωση αυτής.

Συμμετοχή Υπαλλήλων

Η μελέτη απέδειξε ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων είναι σημαντικό στοιχείο της ΔΟΠ για την επίτευξη ικανοποίησης των εργαζομένων στο τμήμα του Ναϊρόμπι. Απέδειξε ότι η ομαδική εργασία, η υποβολή προτάσεων σε θέματα δουλειάς, η δέσμευση και συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων είναι δραστηριότητες που κάνουν

τους Αστυνομικούς να νιώθουν πολύτιμοι, ενισχύοντας έτσι την αφοσίωση τους και πετυχαίνοντας την ικανοποίηση τους.

Εκπαίδευση

Η μελέτη διαπίστωσε ακόμη ότι η ΔΟΠ έχει επηρεάσει την ικανοποίηση των αστυνομικών στο Τμήμα του Ναιρόμπι. Οι ανάγκες αυτής διεξήχθησαν ενώ η αυτοβελτιώση έδειξε ότι οι αστυνομικοί ήταν πλέον ικανοποιημένοι με την εργασία τους.

Αναγνώριση

Η μελέτη έδειξε ότι η ΔΟΠ επηρέασε θετικά την ικανοποίηση εργασίας των αστυνομικών. Επαληθεύτηκε η αρχή ότι οι προαγωγές βασισμένες στην απόδοση, οι τιμωρίες για απείθεια και κακή απόδοση, η προβολή για παραδειγματική απόδοση είναι πρακτικές διοίκησης του Τμήματος που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασίας και έτσι την ικανοποίηση των αστυνομικών.

2.10 Μεθοδολογία

Στόχος της έρευνας που διενεργήθηκε στην διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική ήταν να μελετηθούν περιπτώσεις και προσπάθειες εφαρμογής της ΔΟΠ σε υπηρεσίες αστυνόμευσης. Με την μελέτη των εμπειριών που ανέκτησαν οι οργανισμοί προσπαθούμε να διακρίνουμε και να σημειώσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία και τις περιοχές που επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η παρουσίαση τεσσάρων περιπτώσεων εφαρμογής της ΔΟΠ σε αστυνομικές υπηρεσίες. Παρόλο των διαφορετικών ειδικών συνθηκών της κάθε περίπτωσης, σημειώνουμε τα κοινά σημεία επιτυχίας και τις περιοχές όπου διαπιστώνονται προβλήματα εφαρμογής. Με τον τρόπο αυτό διακρίνουμε τις απαιτήσεις αλλά και τα αποτελέσματα που θα έχει μια μελλοντική προσπάθεια για ΔΟΠ στην Ελληνική πραγματικότητα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Καλές Πρακτικές

3.1 Αστυνομία του Άμπου Ντάμπι



3.1.1 Αποστολή

Η Γενική διεύθυνση της Αστυνομίας του Άμπου Ντάμπι λειτουργεί σε συνεργασία με άλλους φορείς για την επίτευξη μιας ασφαλέστερης κοινωνίας. Επιδιώκει την σταθερότητα, την μείωση της εγκληματικότητας και την εξάλειψη του αισθήματος φόβου των πολιτών της, συμβάλλοντας παράλληλα στην επίτευξη της δικαιοσύνης για την κοινωνία. Το όραμα της Διοίκησης είναι να γίνει η Αστυνομία αποτελεσματική απαντώντας στις ανάγκες της κοινωνίας με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ακεραιότητας και κατάρτισης.

Η Ανώτατη Ηγεσία της Αστυνομίας του Άμπου Ντάμπι στις αρχές τις χιλιετίας διέκρινε ότι για την επίτευξη των στόχων και των οραμάτων της θα πρέπει να προσαρμοστεί με τα δεδομένα της εποχής και να εισάγει νέους τρόπους και φιλοσοφίες διοίκησης. Ο στόχος που τέθηκε ήταν να προσφερθούν ποιοτικότερες υπηρεσίες. Το μέσο που επιλέχθηκε ήταν η εφαρμογή πρακτικών και αργότερα η

ολοκληρωμένη εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον οργανισμό. Επιδίωξη ήταν οι ποιοτικότερες υπηρεσίες μέσω κυρίως της εκπαίδευσης.

Η Διοίκηση αγκάλιασε την προσπάθεια να σχεδιαστεί η ΔΟΠ στο τμήμα εκπαίδευσης. Το τμήμα λειτουργεί υπό τον όρο της συνεχούς επανεξέτασης , νέων δεδομένων που εισέρχονται, και αναδιάρθρωσης του σε απάντηση των μεταβαλλόμενων αναγκών της κοινωνίας. Επιδίωξη του είναι η συνεχής αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού καθώς καλύτερευση της συμπεριφοράς του. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ετήσιας προετοιμασία του προγράμματος εκπαίδευσης το οποίο αναθεωρείται μετά την αρχική εφαρμογή του βάση των αναφορών και των συστάσεων των αξιωματικών. Ακόμη εφαρμόστηκε η πρακτική ‘‘εκπαίδευση την ώρα της δουλειάς’’ για την βελτίωση της απόδοσης, μηχανισμός με μεγάλη απήχηση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Deming, 2000 σελ 121)

Παρακάτω αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ στα οποία βασίστηκε η προσπάθεια του Αστυνομικού τμήματος του Άμπου Ντάμπι.

3.1.2 Ο Ρόλος της Ηγεσίας

Η πρώτη αρχή της ΔΟΠ για την επίτευξη της απόλυτης ποιότητας υπηρεσιών είναι η Ηγεσία. Σύμφωνα με τον Zairi το 1994 Ηγεσία υπό το φώς της ΔΟΠ είναι η ενδυνάμωση, αναγνώριση και ανάπτυξη άλλων.

Η δομή Διοίκησης της Αστυνομίας του Άμπου Ντάμπι παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Σε αντίθεση με την κοινή πρακτική της ιεραρχίας και της αυστηρής διοίκησης από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια, πολλών Αστυνομιών παγκοσμίως, εδώ ο οργανισμός προσφέρει την δυνατότητα της από κοινού συμμετοχής των προϊσταμένων τμημάτων από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας για την επίτευξη ενός στόχου. Ο Γενικός Διευθυντής της Υπηρεσίας συμμετέχει στην διαδικασία λήψης συλλογικών αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες συνοχής και χρονικού πλαισίου που έχουν Προκαθοριστεί. Επιπλέον, οι αρμοδιότητες του Γενικού είναι δομημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να μην παρεμβαίνει και επηρεάζει την συμμετοχή των μελών του Διοικητικού συμβουλίου.

Ο Διοικητής είναι σε στενή επαφή με τον Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων, ο οποίος καθορίζει τα προγράμματα κατάρτισης των αστυνομικών βάσει των εκθέσεων αξιολόγησης τους. Οι εκθέσεις αυτές λαμβάνονται από τους επικεφαλής των τμημάτων οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την μέτρηση του αντίκτυπου που έχει η εκπαίδευση στην συνολική απόδοση. Ο Άμεσος προϊστάμενος αυτών ενώνει την δουλειά τους πριν την υποβολή της στον Διευθυντή Ανθρωπίνου δυναμικού. Ως εκ τούτου, εξαιρουμένης της ιεραρχίας, παρατηρείται μια συντονισμένη προσπάθεια όλων των μελών της Διοίκησης να συνδέσουν την εκπαίδευση του προσωπικού με τις ανάγκες των πολιτών. Ακόμη, όλοι οι προϊστάμενοι, διαφορετικών δυνατοτήτων-ικανοτήτων ο καθένας, μπορούν και δουλεύουν ως ομάδα, εξαλείφοντας έτσι τα εμπόδια που υπάρχουν μεταξύ των υπηρεσιών τους. Αυτό συμβαίνει διότι πολλά προβλήματα του τμήματος εκπαίδευσης προέρχονται από την κακή επικοινωνία των διαφόρων ομάδων που το καταρτίζουν. Συνεπώς ένας αξιωματικός πρέπει να αναλάβει την σύνδεση του τμήματος με τον κάθε προϊστάμενο τμήματος.

Επιπλέον, ο συνδυασμός πολλών και διαφορετικών μορφών ηγεσίας εντός τους APD αναδεικνύει το σύστημα οργάνωσής του ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα και όχι ως σύνθεση διαφόρων τμημάτων. Αυτό είναι η ΔΟΠ, ένα δίκτυο τμημάτων να εργάζονται από κοινού για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού .

3.1.3 Εκπαίδευση

Με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της Αστυνομίας του Άμπου Νταμι, όπως αναφέρει ο Σεΐχης και Γενικός Διοικητής Μοχάμεντ Μπιν Ζαγιεντ Αλ Ναχιάν, το κλειδί για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι η εκπαίδευση. Το πιο σημαντικό στοιχείο αυτής, είναι ότι σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων. Αυτοί με την σειρά τους είναι σε θέση να παρέχουν υπηρεσίες με τις οποίες θα επιτυγχάνουν την ικανοποίηση των πολιτών.

Το πρόγραμμα κατάρτισης της Υπηρεσίας στηρίζεται στην έντονη προπόνηση και από την άλλη και στην αυτό- βελτίωση του προσωπικού. Επιτυγχάνεται έτσι η ανύψωση των ικανοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού με

τρόπο ώστε να εφάπτονται στις ανάγκες του οργανισμού, διατηρώντας παράλληλα την κουλτούρα του.

Το τμήμα εκπαίδευσης παρέχει μεθοδολογία κατάρτισης , σύμφωνη με τις οδηγίες της Ανώτατης Διοίκησης και τους στρατηγικούς στόχους που θέτονται από αυτήν και βασίζονται στις ανάγκες της κοινωνίας των Εμιράτων. Επιπλέον, ο σχεδιασμός εκπαίδευσης της Αστυνομίας του Άμπου Ντάμπι λαμβάνει υπόψη την περιγραφή θέσεων εργασίας χωριστά, διατηρώντας την οργανωτική της κουλτούρα. Επιτυγχάνεται με αυτήν την διαδικασία η παροχή ασφάλειας και η μείωση της εγκληματικότητας στην περιοχή ευθύνης του.

3.1.4 Εστίαση στους ‘Πελάτες’

Η Τρίτη αρχή της ΔΟΠ είναι η Εστίαση στον Πελάτη. Σύμφωνα με τον Jack Paker (1995) το κομμάτι αυτό θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της προσπάθειας για βελτίωση ποιότητας και να οδηγεί στην τελική ικανοποίηση των πελατών. Οι άνθρωποι του Άμπου Ντάμπι είναι προτεραιότητα για το Αστυνομία του. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμά του στηρίζεται σε αυτήν την παραδοχή. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, το τμήμα έθεσε μια σειρά προτεραιοτήτων:

- 1) Να ελέγξει την εγκληματικότητα στην περιοχή.
- 2) Να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στην Αστυνομία με την παροχή δημόσιας ασφάλειας.
- 3) Να διατηρήσει τα επίπεδα ασφαλείας στην περιοχή
- 4) Να αυξήσει την ασφάλεια στους δρόμους
- 5) Την προώθηση των Ανθρώπινων πόρων
- 6) Την παροχή της απαραίτητης υποστήριξης στην αστυνομία για την εκτέλεση εντολών.

3.1.5 Λήψη Αποφάσεων

Η επόμενη αρχή της ΔΟΠ είναι η λήψη αποφάσεων, διαδικασία η οποία πρέπει να βασίζεται σε μετρήσεις και δεδομένα (Murray 2010). Την μεγαλύτερη ευθύνη για την λήψη της κάθε απόφασης στο τμήμα την έχει ο Διοικητής. Παρόλα αυτά η διαδικασία γίνεται με τρόπο ώστε να συμμετέχουν όλα τα μέλη του προσωπικού. Αυτό είναι φανερό και από τα προγράμματα εκπαίδευσης που διεξάγονται.

Στο Άμπου Ντάμπι, κάθε αστυνομικός έχει την ευθύνη της λήψης απόφασης στο επίπεδο που του αναλογεί το καθήκον του. Έτσι καθώς ανέρχονται στην ιεραρχία οι αναφορές και δελτία που πραγματοποιούνται, κάθε μέλος έχει να λάβει μια απόφαση προτού μεταβιβάσει την αναφορά αξιολόγησης στο αμέσως ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο του. Οι εργαζόμενοι κάνουν τις προτάσεις και τα παράπονα τους, οι οποίες αξιολογούνται και απαντώνται καθώς ανέρχονται ιεραρχικά. Ομοίως, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από το προσωπικό αξιολογούνται σε σχέση με τις ανάγκες για εκπαίδευση, οι οποίες έχουν προσδιοριστεί μέσω της έρευνας και επικοινωνίας με εξωτερικού φορείς του οργανισμού.

Η μεθοδολογία και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί το τμήμα εκπαίδευσης πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη διότι αποτελούν βασική αρχή επίτευξης της ΔΟΠ στον οργανισμό. Το τμήμα μεθοδολογίας της εκπαίδευσης της Αστυνομίας του Άμπου Ντάμπι είναι αποτελεσματικό διότι παρέχει την δυνατότητα για συνεχή αναθεώρηση και επικαιροποίηση του συστήματος κατάρτισης. Ως εκ τούτου, χρόνο με τον χρόνο, όλα οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος ως απάντηση στις ανάγκες της κοινωνίας.

3.1.6 Συνεχής βελτίωση

Η συνεχής βελτίωση είναι μια ακόμη αρχή της ΔΟΠ και αναγκαία για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Πετυχαίνοντας αυτήν ο οργανισμός είναι σε θέση να αποκτήσει κορυφαία ποιότητα Διοίκησης, έχοντας παράλληλα σαφή εστίαση στους στόχους του. Η Συνεχής βελτίωση θα πρέπει να βασίζεται σε τακτικά

αξιολογημένη και ενημερωμένη απόδοση της εργασίας , των ικανοτήτων και γνώσεων του προσωπικού. Έτσι καθίσταται ικανό το αστυνομικό προσωπικό να παρέχει υπηρεσία μειώνοντας την εγκληματικότητα και προάγοντας την κοινωνική ασφάλεια.

Με το πρόγραμμα εκπαίδευσης του η Αστυνομία του Άμπου Ντάμπι εξασφαλίζει την συνολική εκτίμηση της κουλτούρας του οργανισμού, ως μια βασική αρχή επίτευξης της ΔΟΠ. Ως εκ τούτου, προωθεί την συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων για την από κοινού επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων. Θα πρέπει να υπάρχει αρμονία μεταξύ των προγραμμάτων εκπαίδευσης και των ετήσιων απαιτήσεων απόδοσης. Έτσι μέσα από την συνεχή και τακτική κατάρτιση, οι αστυνομικοί είναι εξοπλισμένοι με γνώσεις και δεξιότητες ώστε να προάγουν νοοτροπία αριστείας στην παροχή της υπηρεσίας τους.

3.1.7 Ετοιμότητα για την εφαρμογή της ΔΟΠ και συμπεράσματα

Έτσι, αφού έχουν εφαρμοστεί οι αρχές της ΔΟΠ, είναι λογικό να συμπεράνουμε ότι η υπηρεσία του Άμπου Ντάμπι έχει εξοικειωθεί με τις απαιτήσεις ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ μέσω του δομημένου εκπαιδευτικού του προγράμματος. Παρά ταύτα, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι οι έννοιες της ΔΟΠ εκφράζονται ξεχωριστά, όμως όλα συνομολογούν τον ίδιο απώτερο στόχο, δηλαδή την βελτίωση ποιότητας των υπηρεσιών. Μια προσεκτικότερη ματιά μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των αρχών της ΔΟΠ, ανεπτυγμένες από τον Deming, και την προσέγγιση του Excellence Framework for Quality Management (EFQM). Στην εφαρμογή πλαισίου του EFQM υπάρχουν προϋποθέσεις (άνθρωποι, πολιτικές, στρατηγικές, συνεργασίες και πόροι) όπως και αποτελέσματα (από ανθρώπους, από καταναλωτές, από την κοινωνία), όμως όλα κατασκευάζονται έναντι των κυριότερων αποτελεσμάτων απόδοσης (Archer, ZON, and McAtominey 2005:2)

Με βάση την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της μεθοδολογίας που εφαρμόζεται στην Αστυνομία του Άμπου Ντάμπι, δημιουργείται ένα ισχυρό επιχειρήμα υπέρ της εφαρμογής της. Οι βασικές αρχές που στηρίζεται η

ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η ποιότητα της εργασίας, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η συνεχής βελτίωση και η ομαδική εργασία (Cliffsnotes.com 2010). Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι λόγω της δομής των Αστυνομικών Υπηρεσιών υπάρχει η δυνατότητα για εφαρμογή της ΔΟΠ μέσω σταδίων όπως 1) η δήλωση πρόθεσης εφαρμογής της,2) ευαισθητοποίηση για οργανωτική κουλτούρα,3) η διάγνωση περιοχών που χρειάζονται βελτίωση,4) ανοικτή στρατηγική, 5) συναίνεση από την διοίκηση και6) τέλος της έναρξη της διαδικασίας(Hakes 1991:39). Επιπλέον η Ηγεσία των Αστυνομικών Υπηρεσιών είναι δομημένη και σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να εστιάζει στην υλοποίηση της αποστολής της μέσα από διοικητικές διαδικασίες που βελτιώνουν τον οργανισμό σε αντίδραση των εξελίξεων και αλλαγών της κοινωνίας (Iwaarden & Wiele 2007).

Ωστόσο, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι κατά την διαδικασία εφαρμογής της ΔΟΠ, θα πρέπει να αφήνονται περιθώρια για την διατήρηση της οργανωτικής κουλτούρας και σκοπού. Εκτός αυτού, στην προσπάθεια να υιοθετηθεί το πλαίσιο της ΔΟΠ, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι επειδή το οργανωτικό σύστημα είναι πολύπλοκο, ένα απλό μοντέλο δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει. Παράδειγμα απλού μοντέλου είναι το Balance Scorecard (Kaplan & Norton 1992, 1996) το οποίο παρά το ότι παράγει αποτελέσματα, παρουσιάζει περιορισμούς και ελλείψεις ως προς την ανταπόκριση του στις συνεχείς αλλαγές των αναγκών της κοινωνίας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει στον πελάτη κατά το στάδιο της εφαρμογής. Η προσπάθεια δεν σταματά εκεί αλλά συνεχίζεται χωρίς τέλος (Hasan & Thamizhamanii 2010) ενδυναμώνοντας τους ανθρώπους του οργανισμού. Κλείνοντας σημειώνεται ότι το Τμήμα του Άμπου Ντάμπι έχει στρατηγικό σχεδιασμό ο οποίος παρέχει τον απαιτούμενο χώρο για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ σε αυτό.

Πηγή: <http://www.ukessays.com/essays/management/implementing-tqm-framework-into-abu-dhabi-police-department-management-essay.php>

3.2 Δημοτική Αστυνομία της Φλόριντα



3.2.1 Η έρευνα

Η φύση των δυνάμεων καταστολής είναι σε φάση μεγάλων αλλαγών καθώς προετοιμαζόμαστε να υποδεχθούμε τον καινούριο αιώνα. Εθνικά, οι άνθρωποι απαιτούν μια αστυνομική υπηρεσία προσανατολισμένη στην επίλυση προβλημάτων των κοινοτήτων. Αυτή η αλλαγή στην φιλοσοφία της υπηρεσίας, καθώς και στο εργατικό δυναμικό, δημιουργεί περιβάλλον στο οποίο η παραδοσιακή διοίκηση των Αστυνομιών γίνεται λιγότερο αποτελεσματική και αποδοτική. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια εναλλακτική βιώσιμη λύση έναντι στο παραδοσιακή αυταρχική διαχείριση.

Αυτή η μελέτη χρησιμοποίησε μια έρευνα για να καθοριστεί το τρέχον επίπεδο εφαρμογής της ΔΟΠ στην Δημοτική Αστυνομία της Florida και τις γνώσεις των διευθυντικών στελεχών αυτής στις αρχές και πρακτικές της. Η μελέτη δείχνει χαμηλού επιπέδου εφαρμογής της ΔΟΠ στο κράτος. Ωστόσο, οι οργανισμοί που είχαν εφαρμόσει την ΔΟΠ έδειξαν υψηλές βαθμολογίες στους τομείς της επαγγελματικής εμπειρίας, της εσωτερικής σταθερότητας, της αλληλεπίδρασης με το κοινό και την βελτίωση τόσο των πολιτών όσο και των αστυνομικών. Επιπλέον, ο αποτελεσματικός προς την κοινότητα προσανατολισμός ή η αστυνόμευση μέσω λύσης προβλημάτων μπορεί να καθυστερήσει έως ότου εφαρμοστούν, τουλάχιστον, κάποιες αρχές της ΔΟΠ, ανεξάρτητα αν λέγονται η όχι έτσι.

Αναπτύχθηκε και ταχυδρομήθηκε σε 318 Τμηματάρχες της Υπηρεσίας τον Απρίλιο του 1993. Ακολούθησε μια συμπληρωματική έρευνα μετά περίπου 2 εβδομάδες από το πέρας της. Τέλος υπήρξε και μια συνοδευτική επιστολή για τους τμηματάρχες με την οποία εξηγούταν ο λόγος της έρευνας και ζητούταν η συνεργασία τους. 143 περίπου δηλαδή το 45 % αυτών τελικά έλαβε μέρος.

Η έρευνα διενεργήθηκε για να προσδιοριστεί πόσο διαδεδομένες είναι οι αρχές της ΔΟΠ στην Δημοτική αστυνομία της Florida και να δούμε τις διαφορές μεταξύ αυτής και οργανισμών που δεν την έχουν εισάγει.

Είναι ανησυχητικό ότι ένα 17% τμηματάρχων της Δημοτικής αστυνομίας της Florida δεν έχει καν ακούσει για την ΔΟΠ. Ακόμη πιο ανησυχητικό είναι ότι 57% αυτών ενώ έχει ακούσει η εκπαιδευτεί στην ΔΟΠ δεν σκοπεύει να κάνει ενέργειες προς αυτήν την κατεύθυνση. Το χαμηλό επίπεδο εφαρμογής της ΔΟΠ είναι αποτέλεσμα της αποτυχίας του εκπαιδευτικού προγράμματος που εισήγαγε η Διοίκηση της Αστυνομίας επιδιώκοντας να εμφυσήσει τους αξιωματικούς της σε αυτήν την εναλλακτική μορφή διοίκησης. Η ΔΟΠ δεν είναι νέα μόδα, όμως είναι ακόμη δύσκολη η εφαρμογή της.

- Το πιο δύσκολο κομμάτι ήταν να μεταλλάξει τους παλιούς, μεγαλωμένους και εκπαιδευμένους σε δρόμους και παλιές πρακτικές αξιωματικούς.
- Είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την μετάλλαξη της παραδοσιακής αστυνομίας σε Αστυνομία προσανατολισμένη στην κοινωνία. Η μετάβαση αυτή δεν θα γίνει χωρίς δυσκολίες.
- Η Αστυνόμευση προσανατολισμένη στην κοινωνία είναι ο τρόπος. Πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή ανάμεσα στην δημιουργία αστυνομίας επιβολής του νόμου όταν χρειάζεται και αστυνομίας συνδεδεμένης με την κοινωνία ώστε να ελαττώνονται τα επειγών περιστατικά. Θα πρέπει να Δεσμευτεί προς την κατεύθυνση αυτή, όχι μόνο να συμμετέχει.

Ως διοικητική διαδικασία η ΔΟΠ επιδιώκει την πλήρη αλλαγή του παλιού, αυταρχικού και παραδοσιακού τρόπου διοίκησης. Απαιτεί όμως την μεγίστη δυνατή δέσμευση των συμμετεχόντων για την επιτυχή εφαρμογή της.

- Αστυνομίες που δεν έχουν εφαρμόσει την ΔΟΠ δεν μπορούν να διακρίνουν τις διαφορές μεταξύ αυτής και της παραδοσιακής φιλοσοφία Διοίκησης. Οι Αρχηγοί αυτών δεν μπορούν να κατηγοριοποιήσουν τον οργανισμό τους σωστά.
- Οι Διοικητές που σχεδιάζουν να εφαρμόσουν την ΔΟΠ πρέπει να αφιερώσουν πολύ χρόνο και προσπάθεια. Αναγνωρίζουν ότι το ταξίδι για επίτευξη της ΔΟΠ είναι μακρύ και επίπονο.
- Υπηρεσίες που έχουν επιτύχει να εφαρμόσουν την ΔΟΠ περιγράφουν το μοντέλο τους ως μια δυναμωμένη φιλοσοφία διοίκησης.
- Η αξιολόγηση της προσπάθειας συχνά δείχνει ότι δεν έχει επιτευχθεί στο έπακρο η ΔΟΠ παρά μόνο ένα μέρος της.

3.2.2 Επικοινωνία

Η αυξανόμενη ανάμιξη με την ΔΟΠ φέρνει μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση της ανάγκης για συνεχή πληροφόρηση. Αυτό ισχύει τόσο για τους εξωτερικούς (πολίτες) όσο και τους εσωτερικούς (αστυνομικούς) πελάτες. Η μεγαλύτερη αλληλεπίδραση των οργανισμών- ΔΟΠ με πολίτες και αστυνομικούς είναι υπεύθυνη για την στατιστικά καλύτερη επαφή με τους πολίτες και την εσωτερική – συναδελφική σταθερότητα.

3.2.3 Λήψη αποφάσεων

Η έρευνα δείχνει ότι οι Αρχηγοί των υπηρεσιών καταλαμβάνουν θέσεις στην ιεραρχία με παρόμοια κριτήρια, ανεξαρτήτως της φιλοσοφίας διοίκησης που εφαρμόζεται. Για τους Διοικητές που σκέφτονται να εφαρμόσουν την ΔΟΠ στην υπηρεσία τους, η απαιτούμενη χρηματοδότηση είναι παράγων με μεγάλη επιρροή στην λήψη της απόφασης της τελικής τους απόφασης. Το κόστος της αλλαγής και διατήρησης μιας νέας φιλοσοφίας διοίκησης εξετάζεται ενδελεχώς. Στην φάση της

αξιολόγησης εφαρμογής της ΔΟΠ ο σημαντικότερος παράγοντας είναι υποστήριξη των πολιτών και των Αστυνομικών κατώτερων βαθμίδων.

3.2.4 ΔΟΠ και Αστυνόμευση προσανατολισμένη στην Κοινωνία

Η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχή μετεξέλιξη της αστυνομίας με προσανατολισμό στην κοινωνία. Οι Υπηρεσίες αναγνωρίζουν την σημασία της ύπαρξης της ΔΟΠ στην προσπάθεια αλλαγής.

3.2.5 Απόδοση του Οργανισμού

Οι τομείς που πετυχαίνεται υψηλότερη απόδοση αφού έχει εφαρμοστεί η ΔΟΠ είναι οι εξής: Ειδίκευση, εσωτερική σταθερότητα, αλληλεπίδραση με το κοινό, ενδυνάμωση αστυνομικών, ενδυνάμωση πολιτών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με τις βασικές αρχές της ΔΟΠ, οι οποίες τονίζουν την χειραφέτηση της λήψης αποφάσεων από αυτούς που συμμετέχουν στην διαδικασία . Επίσης ευρήματα στην έρευνα αναδεικνύουν την αύξηση επικοινωνίας με εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Ο επαγγελματισμός και η καλύτερη αλληλεπίδραση με το κοινό μπορεί ίσως να εξηγήσει την σημαντική διαφορά των οργανισμών που εφάρμοσαν την ΔΟΠ και αυτών που δεν την εφάρμοσαν. Η Ισχυροποίηση των αξιωματικών σε συνδυασμό με την σταθερότητα του οργανισμού επιτρέπει τον αστυνομικό να εκτελέσει καλύτερα την υπηρεσία του και την Αστυνομία γενικότερα να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στην κοινωνία.

Αυτοί είναι οι παράγοντες που καθιστούν την ΔΟΠ μια πολύτιμη λύση για τις εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει ο κλάδος μας την επόμενη δεκαετία.

Για να επωφεληθεί ο κλάδος των Αστυνομικών υπηρεσιών από την ευκαιρία που γεννάτε θα πρέπει να ακολουθήσει τις ακόλουθες συστάσεις:

- 1) Χρειάζεται να αναπτυχθεί και να διατεθεί μια πιο αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία στα πλαίσια της ΔΟΠ. Περισσότεροι Αξιωματικοί θα αναγνωρίσουν την αξία της ΔΟΠ και κάποιοι από αυτούς θα την εμφυσήσουν. Συμπεριλαμβανομένων των προαναφερθέντων οφελών, η εκπαίδευση παρέχει τεχνική βοήθεια για την διαδικασία εφαρμογής της ΔΟΠ.
- 2) Δεδομένου του περιορισμού των πόρων που έχει στην διάθεση της η Αστυνομία πρέπει να δώσει προτεραιότητες στις διάφορες δραστηριότητες της. Για να διατηρηθεί και να πιθανών να ενισχυθεί η υποστήριξη των πολιτών στην υπηρεσία πρέπει να εργαστούμε για περισσότερη πληροφορία που θα προέρχεται από αυτούς. Ένας από τους Διοικητές της υπηρεσίας είπε “εάν δεν συμμετέχουν οι ίδιοι στην ΔΟΠ δεν θα επιβιώσουν”. Η ΔΟΠ είναι βασικό συστατικό για την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχει.

Ίσως δεν πρέπει να σκεφτόμαστε την ΔΟΠ ως κάτι νέο αλλά ως ένα τρόπο διοίκησης που θα βοηθήσει την Αστυνομία μας να παράγει την απαιτούμενη ποιότητα υπηρεσιών.

Πηγή: James F. Murphey (1993) Total Quality Management: An Assessment of Implementation in Florida's Municipal Police Agencies.

3.3 Αστυνομικό τμήμα της Οκάλια, Φλόριντα



3.3.1 Η ανάγκη για αλλαγή

Οι Αστυνομικές υπηρεσίες παλαιότερα προσλάμβαναν προσωπικό τους από τον στρατό. Δεν είχε μεγάλη σημασία εάν το επιδίωξαν το πάντρεμα αυτό οι ίδιες η το προσωπικό του στρατού. Υπήρχε αμοιβαίο όφελος. Η έλξη πιστώνεται στο γεγονός της όμοιας διοικητικής τους κουλτούρας του στρατού και της αστυνομίας.

Υπάρχει ανάγκη να τροποποιήσουμε το παραδοσιακό στυλ διοίκησης ένα αποδεχτούμε την θεωρία που αναφέρει ότι ο έλεγχος της διοίκησης ανησυχεί μεγάλο μέρος του προσωπικού. Αν και συζητείτε εκτενώς δεν υπάρχει συμφωνία απόψεων για την κατάρρευση της οικονομίας της χώρας. Ακόμη χειρότερο είναι ότι δεν υπάρχει λύση στον ορίζοντα. Εάν και όταν ανακαλυφθεί η λύση, θα περάσουν αρκετά χρόνια για να επιφέρει αλλαγές στο κοινωνικό σύνολο.

“Πολέμησε εξυπνότερα όχι δυνατότερα” ήταν το δημοφιλές σύνθημα κατά τον πόλεμο του Περσικού κόλπου. Οι προσπάθειες των Αστυνομικών υπηρεσιών για καταπολέμηση της εγκληματικότητας φαίνονται μάταιες. Ακόμη και σε περιπτώσεις που προτάσσεται η γενναιότητα και η αυταπάρνηση ο πόλεμος είναι χαμένος.

Κάθε τακτική και διαδικασία που χρησιμοποιούν οι μονάδες επιβολής του νόμου θα πρέπει να αξιολογούνται για την αποτελεσματικότητά της. Η αξιολόγηση

γίνεται καλύτερα από τους ειδικούς, τους αστυνομικούς που είναι στο δρόμο και εργάζονται καθημερινά.

3.3.2 Το παρελθόν

Το αστυνομικό τμήμα της Οκάλα ήταν μια παραδοσιακή αστυνομική υπηρεσία. Ωστόσο ένα γεγονός το έκανε να διαφέρει από τα άλλα τμήματα της πολιτείας. Ο Διοικητής οδηγούσε το τμήμα τα τελευταία 18 χρόνια. Στα 14 σημεία του ο Deming προσθέτει και 7 θανατηφόρες αρρώστιες οι οποίες ασχολούνται με θέματα που δημιουργούν προβλήματα για την διοίκηση ποιότητας. Νούμερο 4 η ανάγκη μακροπρόθεσμης δέσμευσης για αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας που αντικατοπτρίζει με ακρίβεια την κατάσταση που επικρατεί στην Οκάλα.

Το 1990 άρχισε μια αλλαγή προς την διοίκηση ποιότητας αφού πρώτα διαπιστώθηκε ότι η μακροπρόθεσμη δέσμευση ήταν απαραίτητη. Παρόλο που η Οκάλα έχει ένα παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης η ανάγκη για αλλαγή σε καλύτερες μορφές διοίκησης έγινε αποδεκτή από όλα τα μέλη του οργανισμού.

3.3.3 Το παρόν

Θέτοντας τις βάσεις τον Απρίλιο του 1990 το αστυνομικό τμήμα της Οκάλα αναδιαρθρώθηκε από παραδοσιακός οργανισμός σε αποκεντρωμένα Διοικούμενα οργανισμό. Η αναδιάρθρωση δημιούργησε επιχειρησιακούς στόχους οι οποίοι ήταν οι εξής : 1) Να βελτιώσει τον έλεγχο φέρνοντας τις ειδικές δυνάμεις καταστολής σε μία τοποθεσία 2) Να αποκεντρώσει την εξουσία, μειώνοντας έτσι τα βήματα λήψης αποφάσεων 3) Να παρέχει έναν οργανισμό που θα επιδέχεται περαιτέρω ανάπτυξη. Η αλλαγή της Οκάλα προς την ΔΟΠ ξεκίνησε με τον Επικεφαλή του τμήματος να προμηθεύει τους αξιωματικούς του με αντίγραφα μίας μελέτης για εξειδικευμένες αστυνομικές πρακτικές που ονομάζεται ‘‘ποιοτική αστυνόμευση, η εμπειρία στο Μάντισον’’. Η μελέτη περιέγραφε την ιστορία της εμπειρίας του Αστυνομικού τμήματος του Wisconsin, που λειτούργησε προς την ΔΟΠ. Χρησιμοποίησε δηλαδή

την περίπτωση του Madison ως οδηγό. Το επόμενο βήμα ήταν να στείλει ένα μέλος του εξειδικευμένου προσωπικού στο τμήμα του Μάντισον. Υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που “μιλούν” για ένα πράγμα όμως στην πραγματικότητα πραγματοποιούν κάτι άλλο. Το Μάντισον πραγματοποιεί ότι λέει. Επιπλέον η Αστυνομία της Οκάλα έλαβε πολύτιμη βοήθεια μέσω των διαδικασιών διοίκησης ποιότητας της Xerox.

3.3.4 Θέσπιση εκπαίδευσης

Οι πληροφορίες που αντλήθηκαν από την επίσκεψη στο Μάντισον παρουσιάστηκαν πρώτα στον Αρχηγό και μετά στους Αξιωματικούς. Το προσωπικό είχε την ευκαιρία να συζητήσει και να αξιολογήσει τις έννοιες της Διοίκησης Ποιότητας και στην συνέχεια να βοηθήσει στην διαμορφώσει ενός σχεδίου εφαρμογής.

Οι επόπτες του τμήματος ήταν η επόμενη ομάδα που έλαβε ενημέρωση. Σε αυτούς δεν δόθηκε αντίγραφο του PERF αλλά μια περίληψη του. Στην συνέχεια αντίγραφα δοθήκαν σε όσους το ζήτησαν.

Το τελικό βήμα της αρχικής εκπαιδευτικής διαδικασίας ολοκληρώθηκε με ένα σεμινάριο για όλο το τμήμα εκτός των εποπτών. Οι επόπτες προσωπικά παρείχαν υπηρεσία αστυνόμευσης ώστε να δώσουν την δυνατότητα στο προσωπικό να παει στο σεμινάριο. Δυο σκοποί εξυπηρετήθηκαν στην εκδήλωση αυτή 1) ενημέρωση για την Διοίκηση Ποιότητας και την εκλογή του προϊσταμένου της συμβουλευτικής ομάδος.

Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι συνεχόμενη και πρέπει να αφορά κάθε υπάλληλο. Λόγο της καλής άποψης του Αρχηγού για την συνεχόμενη εκπαίδευση, δεν υπήρξε ποτέ διακοπή η κενό σε αυτήν στο τμήμα της Οκάλα. Η πρώτη πλήρης εβδομάδα κάθε χρόνου είναι αφιερωμένη στην εκπαίδευση της ηγεσίας. Όλοι οι προϊσταμένοι των τμημάτων παρίστανται σε αυτήν. Αυτή η εκπαίδευση παρέχεται σε πρόσθεση με την κανονική ενδο -υπηρεσιακή εκπαίδευση που διενεργείται μέσω το προγράμματος “Διοίκηση εκπαίδευσης και αξιολόγηση του προγράμματος”. Το 1992 και το 1993 τα σεμινάρια ηγεσίας ήταν αφιερωμένα στην Διοίκηση Ποιότητας.

3.3.5 Η διαδικασία

Όπως προηγουμένως αναφέρθηκε, στην σύσκεψη που διεξήχθη έγινε εκλογή των μελών που θα υπηρετήσουν στην συμβουλευτική ομάδα του Αρχηγού. Έχει μεγάλη έμφαση να αναφέρουμε πόσο σημαντικό είναι να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στην διαδικασία. Υπάρχει μια τάση στην Αστυνομία να επικεντρώνεται η προσπάθειες στους αστυνομικούς των περιπολιών. Η εκλογή παρέχει μια ομάδα στην οποία εκπροσωπούνται όλα τα τμήματα του οργανισμού με μέλη χωρίς φυλετικές διακρίσεις.

Το εκλεγμένο γκρουπ ονομάστηκε “συμβουλευτική ομάδα”. Είναι ο διάυλος επικοινωνίας ανάμεσα στον Αρχηγό και τους κατώτερους Αστυνομικούς. Πριν την λειτουργία της, οι εργαζόμενοι ήταν απογοητευμένοι διότι δεν κατάφερναν να φτάσουν στον Αρχηγό μέσα από την ιεραρχία της Διοίκησης.

Νωρίτερα η ομάδα άρχισε να εργάζεται σε υποβολή προτάσεων για βελτιώσεις της εκπαίδευσης ηγεσίας, στην οποία συμμετείχε, συνδεδεμένη με τον Αρχηγό. Συμμετείχε ακόμη σε μια άσκηση για την δημιουργία ομάδος με την βοήθεια του Πανεπιστημίου της Φλοριντα με όνομα “Σχοινιά”.

Η ομάδα ολοκλήρωσε την εκπαίδευση και ανάπτυξη της, διαδικασία με στόχο την αναγνώριση και αντιμετώπιση των ανησυχιών των Αστυνομικών. Από την ίδρυση της η ομάδα έχει αναθεωρήσει πάνω από 40 προτάσεις της που αφορούν την διαδικασία ανάπτυξης του τμήματος. Το παράδειγμα που επέλεξε να ακολουθήσει απεικονίζει κεντρικά σημεία της Διοίκησης Ποιότητας. Μπορεί να μην πολύ σημαντικά τα θέματα που τίγονται στην ομάδα, όμως αυτοί είναι παθιασμένοι με ιαπωνική θεωρία του Kaizen.

“Συνεχείς μικρές βελτιώσεις – Μεταρρύθμιση – Βελτίωση”

3.3.6 Χώρος στάθμευσης

Η ιδέα ήταν αρκετά αθώα, όμως το μέρος που επιλέχθηκε δεν ήταν τόσο καλό για να ξεκινήσουμε. Η γραμμή μεταξύ της παραδοσιακής διοίκησης και της

διοίκησης ποιότητας δεν διαγράφεται εύκολα. Ο Αρχηγός, οι αξιωματικοί και οι ερευνητές χρησιμοποίησαν ένα παρκινγκ πίσω από το αστυνομικό τμήμα. Πολίτες (πελάτες) έρχονταν να μιλήσουν με τον αστυνομικό των περιπολιών εντός του τμήματος. Καθώς περίμεναν, ο αστυνομικός έψαχνε να παρκάρει γύρω από το κτήριο. Υπήρχαν κενές θέσεις από την πίσω πλευρά, οι οποίες είχαν καταληφθεί, και έτσι ο Αστυνομικός δεν έβρισκε χώρο να παρκάρει το όχημα. Αυτή ήταν η πρώτη πρόταση για βελτίωση και κάπως έτσι ξεκίνησαν όλα να περιστρέφονται γύρω από την θεωρία της διοίκησης ποιότητας. Μετά από πολύ συζήτηση και συγκρούσεις γενάτε μια νέα πολιτική.

Μάθημα: Δεν υπάρχουν εύκολα ζητήματα προς αντιμετώπιση όμως μπορούν να μπορέσουν να λειτουργήσουν.

3.3.7 Ελαφρύ σακάκι

Οι αστυνομικοί φορούν χειμωνιάτικα σακάκια, βαρύτερα από αυτά που πραγματικά χρειάζονται για να προστατευθούν από το κρύο της Φλόριντα. Η πρόταση ήταν να επιτραπεί σε αυτούς να αγοράσουν τα δικά τους ελαφρύτερα σακάκια αφού δεσμευτούν ότι θα πρέπει να είναι τυποποιημένα.

Μάθημα: Ανάμιξε τους υπαλλήλους με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν την δουλειά τους, όπως αυτή που αφορά την αγορά εξοπλισμού.

3.3.8 Προειδοποιητικά μηνύματα στις θέσεις αναπήρων

Οι Αξιωματικοί του τμήματος κοινωνική αστυνόμευση διαπίστωσαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό κλήσεων για παράβαση θέσης στάθμευσης αναπήρων απερρίφθησαν. Οι παραβάτες είχαν άδεια παρκαρίσματος όμως ξεχνούσαν να την τοποθετήσουν σε εμφανές σημείο. Οι αξιωματικοί πρότειναν και σχεδίασαν μια προειδοποιητική κάρτα που θα χρησιμοποιήθηκε αντί πρόστιμο (κλήση) κατά περίπτωση.

Μάθημα: Εστίασε στον πελάτη, αναζήτησε τρόπους βελτίωσης της ποιότητας συνεχώς.

Μετά από λίγο χρονικό διάστημα αφότου είχε σχηματιστεί η ‘‘συμβουλευτική ομάδα’’ έγινε φανερό ότι μια σημαντική ομάδα εργαζομένων είχαν αποκλειστεί από την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι ‘‘αστυφύλακες’’ εκπροσωπήθηκαν από την ομάδα, οι αξιωματικοί από τον αρχηγό ενώ οι υπαξιωματικοί και το πολιτικό προσωπικό απείχαν από την διαδικασία. Με διαδικασία εκλογής το γκρουπ αυτό έστειλε τρία μέλη του σε το εκτελεστικό προσωπικό που μετονομάστηκε σε ομάδα Διοίκησης.

Μία άλλη μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή των αυτό-διοικούμενων ομάδων μεταξύ των μοτοσικλετιστών αστυνομικών. Πριν την αναδιάρθρωση του 1990, εποπτεύονταν από έναν υπαξιωματικό. Η αναδιάρθρωση έστειλε τους μισούς μοτοσικλετιστές σε μια περιοχή και τους άλλους μισούς σε μια άλλη. Αντί να δημιουργηθεί μια ακόμη θέση επόπτη ώστε να καλυφτεί το κενό, υιοθετήθηκε η της αυτό διαχείρισης. Πάλι υπήρξαν λανθασμένες προβλέψεις για λάθη και αστοχίες. Οι αστυνομικοί είχαν λάβει εξειδικευμένη εκπαίδευση, έχοντας επίγνωση της ευθύνης που τους αναλογούσε εντός της ομάδος. Η ομάδα τους συμμετείχε σε κάθε πτυχή της εργασίας τους. Από τον προϋπολογισμό εξόδων, τον προγραμματισμό βαρδιών μέχρι και την εκπαίδευση νέων μελών για την ομάδα. Η επιτυχία περιγράφεται μέσα από την ακόλουθο περιστατικό. Ένας αστυνομικός ρωτήθηκε για την ιδιότητα του ως μέλος της αυτό διαχειριζόμενης ομάδος. Η ερώτηση που του έγινε ήταν η εξής : ‘‘Ποια η είναι η μεγαλύτερη διαφορά στην δουλειά σου τώρα?’’ Και αυτός απάντησε : ‘‘η μεγαλύτερη διαφορά είναι ότι τώρα έρχομαι στην δουλειά καθημερινά με ευχαρίστηση’’.

3.3.9 Το μέλλον

Μια βασική Αρχή της Διοίκησης Ποιότητας είναι η στόχευση στους πελάτες, εσωτερικούς η εξωτερικούς. Στο Αστυνομικό τμήμα του Oscala πιστεύουν ότι εάν οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών (Αστυνομικών) ικανοποιούνται τότε αυτοί θα στραφούν προς την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών (πολιτών) με φυσικό

τρόπο. Με άλλα λόγια ευθύνη της Διοίκησης είναι επιτρέψει και να ενδυναμώσει τους εργαζόμενους να φέρουν την δουλειά τους εις πέρας, άρωντας κάθε εμπόδιο για ποιητική εργασία. Αυτό ωστόσο δεν σημαίνει ότι αφαιρείται η ευθύνη της Διοίκησης για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών δηλαδή των πολιτών.

Ιστορικά η απόδοση των Αστυνομικών Αρχών μετριέται από την εγκληματικότητα, τα νούμερα των τροχαίων παραβάσεων που βεβαιώνονται και τα νούμερα των εξιχνιασμένων υποθέσεων. Αν και τα στατιστικά αυτά παρέχουν πολύτιμα δεδομένα, δεν μας αποκαλύπτουν την πλήρη εικόνα. Μια έρευνα πελατών στέλνεται κάθε μήνα και μας παρέχει μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Η έρευνα αυτή σχεδιάστηκε με την συμβολή τόσο των αστυνομικών του τμήματος όσο και των πολιτών. Η Εφαρμογή της έρευνας, μαζί με άλλες πτυχές της Διοίκησης ποιότητας ήταν οι παράγοντες απόφασης του Αστυνομικού Τμήματος του Oscala να μην επιδιώξουν επαναπιστοποίηση.

Το πρώτο μέρος ήταν το εξής :''Πόσο καλά ενημερώνόσουν σχετικά με την πορεία της υπόθεσης σας'' Αυτός ήταν ξεκάθαρα ένας τομέας που χρήζει βελτιώσεις. Χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων βάση δεδομένων, μια πιθανή λύση του τέθηκε σε εφαρμογή. Κατά την διάρκεια της συγγραφής του κειμένου αυτού η πιθανή επιτυχία η αποτυχία δεν έχει ξεκαθαρίσει. Εάν δεν επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα , θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν άλλες μέθοδοι έως ότου έρθει η επιτυχία.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας των αναγκών και επιθυμιών για την Διοίκηση Ποιότητας είναι μέσω δήλωσης του οράματος της , γραμμένο από γυναίκες και άνδρες του τμήματος. Η διαδικασία για την εγγραφή αυτής διήρκησε περίπου 4 μήνες. Σίγουρα υπήρχαν γρηγορότεροι τρόποι για την ολοκλήρωση της δήλωσης, αλλά λίγοι θα είναι όσο θα θέλαμε αποτελεσματικοί. Κάθε μέλος του τμήματος είχε την ευκαιρία να συμμετέχει. Σημειώνεται ότι ο Ηγέτης είναι υπεύθυνος να χαράζει την πορεία.

Ένα ηγέτης είναι καλύτερος όταν οι άνθρωποι γνωρίζουν ότι υπάρχει

Δεν είναι τόσο καλός όταν τον ανακηρύσσουν και τον υπακούν

Ακόμη χειρότερος όταν τον περιφρονούν

Όμως ο καλός ηγέτης όταν μιλά λίγο, εργάζεται πολύ και η δουλειά έρχεται
εις πέρας

Τότε αυτοί θα πουν ‘‘το κάναμε μόνοι μας’’.

Λά Τσου 565 π.χ

Πηγή: Jack Sues, (1993). Developing Quality Management for the Ocala, Florida,
Police Department

3.4 Αστυνομία του Μπράιτον



3.4.1 Η αλλαγή

Αρχίζοντας το 1986 και συνεχίζοντας έως το 1988 το αστυνομικό Τμήμα του Μπράιτον ξεκίνησε την ριζική αναδιάρθρωση των υπηρεσιών του καθώς επίσης και την απαραίτητη εκπαίδευση του προσωπικού του ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των πολιτών μέσω της “ποιότητας των αστυνομικών υπηρεσιών προς την κοινωνία”. Η εικόνα 1 περιγράφει τα προβλήματα που υπήρχαν με την προηγούμενη διαχειριστική προσέγγιση. Ξεκίνησε με την αποδιοργάνωση της παραδοσιακής οργανωτικής συμπεριφοράς, εισήγαγε το επιθυμητό πρότυπο συμπεριφοράς με ελεγχόμενες συνθήκες και κατόπιν σταθεροποιήσαμε την νέα επιθυμητή συμπεριφορά με τα απαραίτητα υποστηρικτικά συστήματα. Η εικόνα 2 περιγράφει την μέθοδο που ακολουθήθηκε για την αλλαγή. Ήταν πεποίθηση της διοίκησης ότι μόνο η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν ήταν επαρκής. Αυτό που χρειαζόνταν ήταν μια απόλυτη δέσμευση στην ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με την εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην διαδικασία, δίνοντας τους την δικαιοδοσία να λαμβάνουν αποφάσεις και εγείροντάς τους το συναίσθημα για αφοσίωση στην πλήρη «ικανοποίηση» των πολιτών (σημείωση ότι η «ικανοποίηση» ορίζεται από τον πελάτη και όχι από τον εργαζόμενο). Στη συνέχεια υιοθετήθηκε η αρχή ότι οι Αστυνομικές υπηρεσίες θα πρέπει να κατευθύνονται από τον πολίτη (πελάτη) ώστε να υπάρχει ένα ικανοποιητικό προϊόν από κάθε υπηρεσία ή συναλλαγή, και όχι κατευθυνόμενες από την παραγωγή όπου η αποδοτικότητα γίνεται πιο σημαντική από την παραγωγή αυτή καθαυτή. Ποιότητα ως έννοια θα ορίζεται ο

μηδενισμός άχρηστων (υπηρεσιών και χρόνου) και λαθών και ότι γίνεται θα γίνεται σωστά από την πρώτη κιόλας φορά. Στο Μπράιτον περιμέναμε ότι οι υπηρεσίες μας θα περνούσαν αυτή την τριπλή δοκιμασία (αποδοτικές και αποτελεσματικές όπως ορίζει η διοίκηση και ικανοποιητικές όπως ορίζει ο πελάτης). Αυτό αποτέλεσε τη Συνολική Ποιότητα Υπηρεσιών.

3.4.2 Η προσέγγιση

Η αλλαγή αυτή απαιτούσε δύο διακριτές προσεγγίσεις: αλλαγή στο προσωπικό και αλλαγή στις αρχές του οργανισμού. Η προσέγγιση όσον αφορά το προσωπικό για τη βελτίωση ποιότητας είναι απαραίτητη. Αυτός είναι ένας σημαντικός τομέας όπου βρέθηκαν διαφορές μεταξύ των κανόνων εργασίας του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Ο ιδιωτικός τομέας προσλαμβάνει άτομα που έχουν τις ικανότητες να αποδώσουν σε ένα προσδοκώμενο επίπεδο. Η προσδοκία αυτή ορίζεται από τον εργοδότη ο οποίος αν δεν ικανοποιηθεί, απολύει τον εργαζόμενο. Σπάνιες είναι εναλλακτικές όπως η καθοδήγηση, η αρνητική επίπληξη ή μια δεύτερη ευκαιρία. Από την άλλη πλευρά το κράτος και ειδικότερα η Αστυνομία, σπανίως προσλαμβάνει κάποιον με στοχευόμενες αστυνομικές ιδιότητες. Αυτές είναι πολύ ειδικές ικανότητες και μοναδικές για μια πολύ συγκεκριμένη εφαρμογή τους. Από αυτή την άποψη τέτοιες ικανότητες έχουν αξία και είναι απαραίτητη μια οργανωμένη επένδυση για να αποκτηθούν. Η αξία μάλιστα είναι τέτοια που αν γίνει η επένδυση η διοίκηση θα προβεί σε εξαιρετικές ενέργειες προκειμένου να αποβάλλει οποιονδήποτε μπορεί να μην ταιριάζει. Η εκπαίδευση γίνεται η πιο κοινή μέθοδος για την επίλυση των προβλημάτων. Πέρα από αυτό η κυβέρνηση έχει αποκτήσει συνδικάτα, δημόσια υπηρεσία ή υπηρεσία για πειθαρχικό έλεγχο. Αυτό καθιστά όλο και πιο δύσκολο να διαχωριστούν οι ανεπαρκείς στον δημόσιο τομέα. Αν ένας δημόσιος υπάλληλος αδυνατεί να είναι αποδοτικός σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, ο πελάτης παραμένει ανικανοποίητος. Αυτό ενισχύεται όταν κάποιος προσπαθεί να εφαρμόσει τις αρχές προσφερόμενες του αείμνηστου Δρ Deming.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ο Δρ. Deming πίστευε ότι οι εργαζόμενοι, κάνουν το καλύτερο που μπορούσα και θα μπορούσαν να είναι περισσότερο

παραγωγικοί αν αφήνονταν ελεύθεροι από την διοίκηση. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα συστήματα διαχείρισης ήταν όλα μπερδεμένα κυρίως όταν εφαρμόζονταν στην κυβέρνηση. Μελλοντικά άρθρα θα περιγράψουν με μεγάλη λεπτομέρεια την εμπειρία μας με το «πρόβλημα προσωπικού» στην κυβέρνηση, και συγκεκριμένα οι αστυνομικές υπηρεσίες. Αν αυτό το πρόβλημα δεν έχει επιλυθεί από νωρίς στη διαδικασία της αναδιάρθρωσης, τότε κάθε διαχειριστική πρακτική θα είναι αναποτελεσματική και σπατάλη. Η διοίκηση πρέπει να λειτουργεί προσεκτικά ώστε να μην κλειδωθεί σε μία κλασική διαχειριστική πρακτική συνολικής ποιότητας, όπως ορίζεται από τους ειδικούς αυτής της κατεύθυνσης, επειδή πιθανόν να μην είναι πολύ λειτουργική στο δικό τους περιβάλλον εργασίας!

3.4.3 Η αναδιάρθρωση των αξιών

Εάν η διοίκηση είναι πραγματικά δεσμευμένη να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς την Κοινωνία, τότε θα πρέπει να αναλάβει τη δημιουργία μιας νέας σειράς αξιών. Πήραν το πρόβλημα με την επιχειρηματική κοινότητα στην οποία σημειώθηκε μεγάλη επιτυχία τα τελευταία χρόνια. Ερωτήθηκαν πάνω από δέκα επιχειρηματίες να καθορίσουν τον τρόπο διατήρησαν σχέσεις «σεβασμού και αξιοπιστίας» με τους πελάτες τους, τον τρόπο που χειρίζεται δύσκολους πελάτες, και πώς γίνεται η πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη αυτών των στόχων. Όλα αυτά με το κίνητρο του κέρδους. Σε αυτή την προσπάθεια ανακαλύφθηκαν τρία μοντέλα:

- (1) παύση των μη ικανοποιητικών εργαζομένων χωρίς καμία περαιτέρω δράση, και συνήθως με το πρώτο περιστατικό
- (2) επανεκπαίδευση των μη ικανοποιητικών υπαλλήλων, παρόμοια με το κυβερνητικό μοντέλο που χρησιμοποιούσαμε
- (3) εκπαίδευση όλων των εργαζομένων πριν από την ανάθεση εργασίας τους στην επίλυση όλων των συναλλαγών με μια ικανοποιητική κατάληξη, καθώς επίσης και διατήρηση της ευθύνης για το αποτέλεσμα

Το τελευταίο μοντέλο φάνηκε το πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό και πάνω σε αυτό βασίστηκε η αναδιάρθρωση της Αστυνομίας. Αυτό έγινε η πιο συναρπαστική

αξία για τη οποία αγωνίστηκε, δηλαδή να επιτευχθεί μια ικανοποιητική κατάληξη σε κάθε εμπορική συναλλαγή, όπου ο πελάτης ορίζει την «ικανοποίηση».

Το τελικό επίτευγμα αναθεωρήθηκε ώστε να περιλαμβάνει, «την ολική ποιότητα των υπηρεσιών, όπου καθένα συναλλαγή μεταξύ υπαλλήλου και πολίτη να καταλήγει σε ένα ικανοποιητικό συμπέρασμα ...». Η φιλοσοφία της διαχείρισης αναθεωρήθηκε για να συμπεριλάβει, «... τις πολιτικές και τις διαδικασίες με βάση την αξία ...». Η πολιτική των σχέσεων μεταξύ αστυνομίας και κοινωνίας αναθεωρήθηκε ώστε να περιλαμβάνει "Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την ικανοποιητική κατάληξη σε όλα τα αιτήματα των υπηρεσιών και οι εργαζόμενοι είναι υπόλογοι για τις επιμέρους ενέργειες οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα καταγγελίες για ανάρμοστη συμπεριφορά".

Οι στόχοι όσον αφορά τα αστυνομικά τμήματα αναθεωρήθηκαν ώστε να περιλαμβάνουν:

«Το αστυνομικό τμήμα έχει δημιουργηθεί με σκοπό την εξυπηρέτηση των ανθρώπων αυτής της πόλης και κάθε εργαζόμενος πρέπει να διατηρεί αυτή τη στάση. Επιπλέον ως στόχος τέθηκε: " Σε όλες τις επαφές με τους πολίτες ... μια ικανοποιητική κατάληξη πρέπει να αναπτυχθεί". Τα κριτήρια αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων αναθεωρήθηκαν ώστε να συμπεριληφθεί η συμπεριφορά τους στην κατηγορία "ποιότητα των υπηρεσιών", η οποία ελέγχθηκε μέσα από μία λίστα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών που περιλαμβάνει 16 διαφορετικά κριτήρια. Το πιο χαρακτηριστικό είναι η αντικατάσταση του συνθήματος που παραδοσιακά συναντάται σε οχήματα της αστυνομίας και άλλα εμφανή σημεία σε αστυνομικά τμήματα. Το σύνθημα «Για την προστασία και την εξυπηρέτηση" αφαιρέθηκε και αντικαταστάθηκε από το σύνθημα "Είμαστε εδώ για να σας εξυπηρετούμε». Το σύνθημα είναι σε όλα τα αστυνομικά οχήματα, στα κεντρικά γραφεία, στις επαγγελματικές κάρτες, και στη χαρτική ύλη.

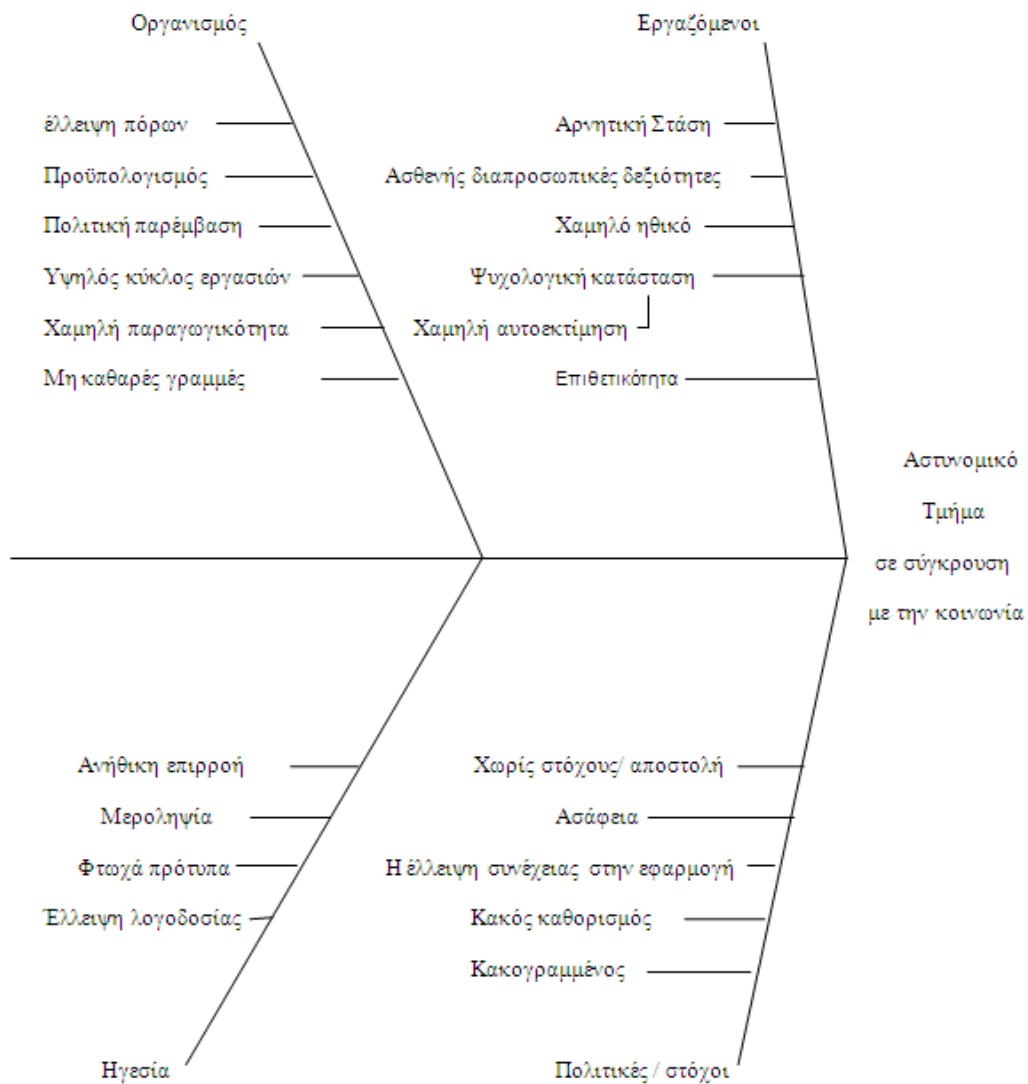
Επιπλέον, για την ενσωμάτωση και διασφάλιση της διατήρησής αυτών των αξιών υιοθετήθηκε «η Αστυνομική Υπηρεσία Εγγύησης του Μπράιτον" η οποία εμφανίζεται με περίοπτα σε όλο το κτίριο των κεντρικών γραφείων και σε όλες τις επιχειρηματικές κάρτες των εργαζομένων (βλέπε Εικόνα 3). Η εγγύηση αυτή καθορίζει τις προσδοκίες των πολιτών, καθιστά τους υπάλληλους υπόλογους για την επίτευξη αυτών των προσδοκιών και παρέχει ανατροφοδότηση. Είναι δύσκολο να μη

συμμορφωθεί κανείς με τους όρους της εγγύησης, όταν είναι υπάλληλος της Αστυνομίας του Μπράιτον.

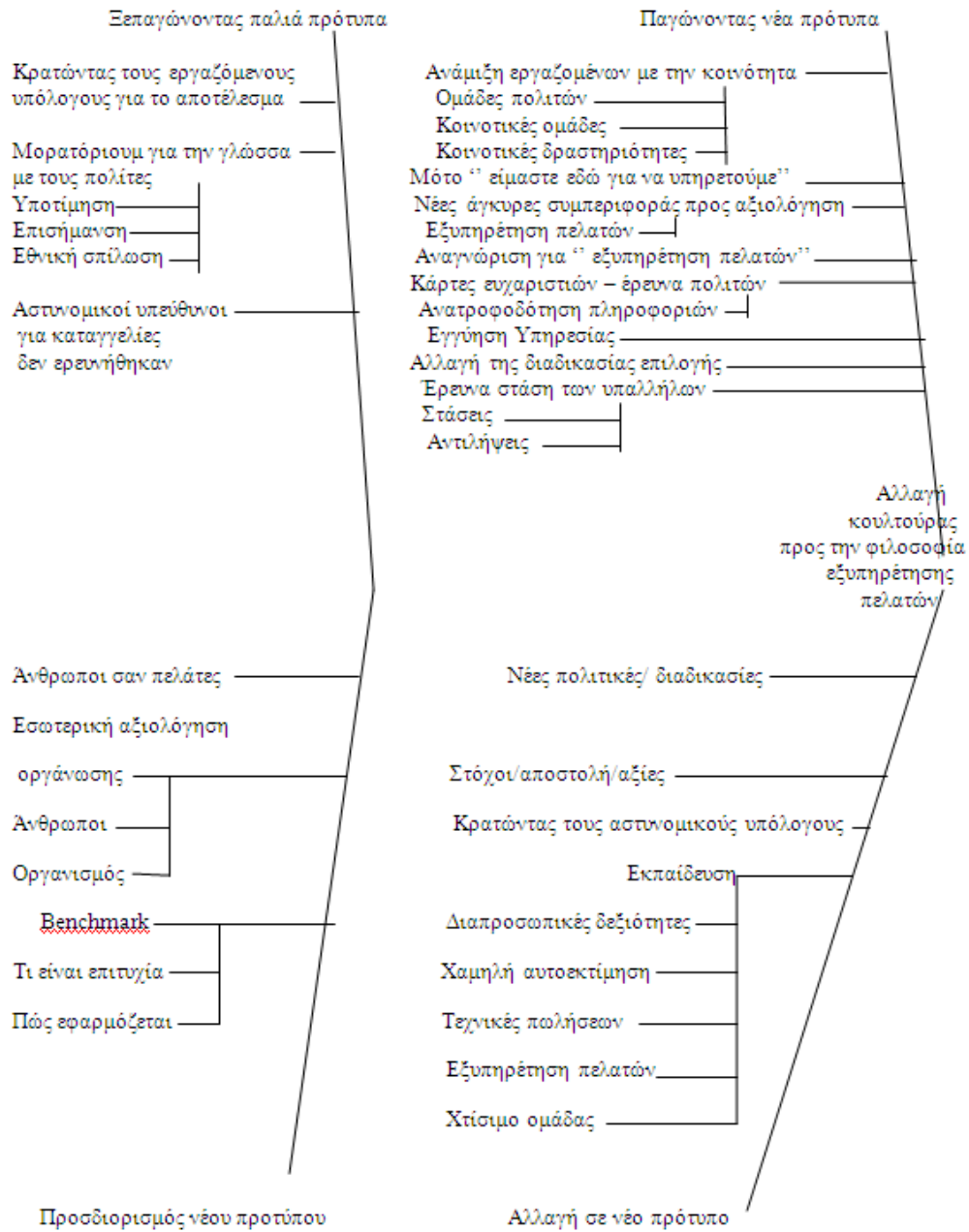
3.4.4 Τμήμα

Από την ίδρυσή του το 1988, η προσέγγιση της εξυπηρέτησης πελατών του Μπράιτον έχει δείξει αξιοσημείωτα αποτελέσματα, τόσο εντός της υπηρεσίας (του τμήματος) αλλά και σε όλη την κοινωνία. Μια αλλαγή στη στάση, τόσο μεταξύ των μελών του τμήματος αλλά και στην γύρω κοινωνία, αύξησε τόσο την αποδοτικότητα αλλά και την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών επιβολής του νόμου στο Μπράιτον. Στο τμήμα επικρατεί το σύνθημα, «είμαστε εδώ για να σας εξυπηρετούμε».

- Το Αστυνομικό Τμήμα του Μπράιτον είναι υπερήφανο για το πρόγραμμα εξυπηρέτησης των πελατών του, και υπόσχεται εγγυημένη ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του! Είναι ο τρόπος μας να αποδείξουμε την υπερηφάνεια, την εμπιστοσύνη και την δέσμευσή μας προς εσάς τους ανθρώπους που εξυπηρετούμε. Εγγυόμαστε ότι η αστυνομικοί θα ανταποκριθούν στο αίτημά σας για βοήθεια το συντομότερο δυνατόν, και ότι οι υπηρεσίες που θα παρέχουν θα είναι διέπονται από ευγένεια και φροντίδα με σκοπό την ικανοποίηση σας. Σας εγγυόμαστε ότι θα πρέπει θα αντιμετωπίζουμε καθέναν σας με σεβασμό, αξιοπρέπεια και συμπόνια. Σας εγγυόμαστε ότι θα κάνουμε ό, τι χρειάζεται για να διορθωθεί οποιαδήποτε κατάσταση η οποία δεν πληροί τα υψηλά πρότυπα και τις προσδοκίες σας (Η εγγύηση αυτή δεν σημαίνει ότι όσοι παραβαίνουν δεν θα πρέπει να λογοδοτήσουν για τις πράξεις τους).



Εικόνα 1. Οργανωτική Ανάλυση του Αστυνομικού Τμήματος Μπράιτον



Εικόνα 2. Μπράιτον Αστυνομικό Τμήμα Οργανωτική Αλλαγή Μοντέλο

Πηγή: Robert A. Galloway, (1994), "Quality Management in Police Services", The TQM Magazine, Vol. 6 Iss 6 pp. 4 - 8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Συμπεράσματα

Στην πραγματικότητα, μετά από πολλές και δύσκολες ιστορικές περιόδους, η Ελληνική Αστυνομία, βρίσκεται σήμερα στο λεγόμενο επαγγελματικό-γραφειοκρατικό και ημιστρατιωτικού τύπου μοντέλο αστυνόμευσης, το οποίο ήταν το κύριο μοντέλο αστυνόμευσης στις προηγμένες χώρες μέχρι τη δεκαετία του 1960. Τώρα, βρίσκεται στην αρχή μιας κρίσιμης καμπής για τη μετεξέλιξή του, δεδομένης της οριακής λειτουργίας του.

Βρισκόμαστε λοιπόν σε μια περίοδο όπου επικρατεί απόλυτη ανάγκη αναδιοργάνωσης ή μεταρρύθμισης όπως θα μπορούσαμε να πούμε καλύτερα, της Αστυνομίας, αλλά και σύγχυσης σχετικά με τη μορφή που αυτή θα πάρει. Η σύγχυση αφορά τις διαφορετικές εκτιμήσεις και απόψεις για το μέλλον της Αστυνομίας και τη μετεξέλιξή της σε σύγχρονο μοντέλο που θα συνδυάζει τον επαγγελματισμό με την κοινωνική ένταξη και δράση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η απάντηση του ερωτήματος ποιον δρόμο πρέπει να ακολουθήσει η Ελληνική Αστυνομία ώστε να μετεξελιχθεί σε μια υπηρεσία που θα προσφέρει ποιοτικότερες υπηρεσίες, σχεδιασμένες και εκτελεσμένες για τον έλληνα πολίτη. Η ΔΟΠ θα την βοηθήσει να εξελίξει το εργασιακό της περιβάλλον, να βοηθήσει το προσωπικό της να αποκτήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούν οι καιροί και η κοινωνία και προπάντων να χαίρεται την δουλειά του. Η Ικανοποίηση του προσωπικού της πιστεύουμε ότι θα φέρει γρήγορα αποτέλεσμα και στην ικανοποίηση των πολιτών. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή πρακτικών εκπαίδευσης με συμμετοχή των αστυνομικών που εργάζονται στο κάθε τμήμα της ξεχωριστά είναι ένα βήμα προς την κατεύθυνση αυτή. Η αλλαγή της κουλτούρας της και η σύνδεση της περισσότερο με την κοινωνία και τον πολίτη είναι ακόμη ένας στόχος που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ΔΟΠ. Η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση διαδικασιών και εφαρμογών για την παροχή όλο και ποιοτικότερης

υπηρεσίας είναι ακόμη ένα σημαντικό κέρδος από την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ. Για να γίνουν βεβαίως όλα αυτά απαιτείται δέσμευση της πολιτικής και φυσικής της Ηγεσίας και ακολούθως του προσωπικού της. Απαιτείται μια συνέχεια της προσπάθειας μέσα στον χρόνο και όχι πισωγυρίσματα λόγω της διαφορετική αντίληψης της εκάστοτε ηγεσίας. Η δημιουργία ενός σχεδίου δράσης για την προσπάθεια εφαρμογής της νέας αυτής διοικητικής κουλτούρας στον οργανισμό είναι σημαντικότερη, κατά την γνώμη μας, από τις συνεχείς αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται στο σώμα. Η ΔΟΠ λειτούργησε στις επιχειρήσεις. Ακολούθησε ο δημόσιος τομέας. Όπως είδαμε διεθνώς έχουν γίνει προσπάθειες να εφαρμοστεί σε αστυνομικούς οργανισμούς. Γιατί όχι και στην Ελλάδα.

Βιβλιογραφία

Αγγλική

- Andrew Golub Bruce D. JohnsonAngela Taylor John Eterno, (2003).Quality of life policing. p. 1
- Barnett, Greg J. (December 1993). Law Enforcement: Achieving Excellence through Quality.
- Carr, D. K., & Littman, I. D. (1990). Excellence in Government, p. 4.
- Crosby, (1979). Quality is Free, The Art of Making Quality Certain.
- Couper, D., & Lobitz, S. (1991). The Quality Leadership Workbook. Wisconsin, p.3
- Jack Suess, (1993). Developing Quality Management for the Ocala, Florida, Police Department
- James Q. Wilson (1968) City politics and public policy
- James F. Murphey (1993) Total Quality Management: An Assessment of Implementation in Florida's Municipal Police Agencies.

- Juan José Tarí (2006) Improving service quality in a Spanish police service. Total Quality Management p. 419-421
- Jihong Solomon Zhao (2000) Evaluation of total quality management in the Omaha police department : an interim report.
- Kjell Elefalk (2001) The Balanced Scorecard of the Swedish Police
- Nzioki Bianca Ndanu.(2013). ‘’Influence of total quality management practices on job satisfaction : a case of the administration police service Nairobi country.
- Rick C. Thomas (1992) A management philosophy for community oriented police services. p. 33-34.
- Robert A. Galloway, (1994),Quality Management in Police Services, The TQM Magazine, Vol. 6 Iss 6 pp. 4 – 8
- P.K. Manning (1995) TQM and the future of policing
- Sun Tzu(2003), Η τέχνη του Πολέμου, Περίπλους σελ 20

Ελληνική

- Δερβιτσιώτης Κ. (2005) Διοίκηση Ολικής ποιότητας, Β Έκδοση, Οικονομική βιβλιοθήκη, σελ 43
- Κεφης, Β. (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα σελ 36-37 εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Λογοθέτης, Μιχ. Λιαμαρκόπουλος (2003) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έκδοση 1η, εκδόσεις ιδίου, Αθήνα-Πάτρα, σελ 28-29
- Λογοθέτης, Ν. (1993) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας , εκδόσεις ‘’Interbooks’’, Αθήνα, σελ 53-75
- Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Τσιότρας, Δ. Γεώργιος (2002) Βελτίωση ποιότητας, έκδοση Μπένου, Αθήνα

Διαδίκτυο

- www.wikipedia.com
- www.astynomia.gr
- <http://www.ukessays.com/essays/management/implementing-tqm-framework-into-abu-dhabi-police-department-management-essay.php>
- American Society for Quality. (2010). *ASQ: The global voice of quality*.
<http://asq.org/>