



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

BLUEPRINT IN SERVICE AND CUSTOMER SEGMENTS

της

ΚΥΡΙΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΔΟΥ

του Λεωνίδα και της Μαργαρίτας

Επιβλέπων καθηγητής: Χρήστος Βασιλειάδης

(Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος

ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων)

ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

Στους πολίτες
&
Στους γονείς μου

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους, όσους συνέβαλαν στην προσπάθεια μου αυτή και ιδιαίτερα στον καθηγητή επιβλέποντα, κ. Χρήστο Βασιλειάδη, για την υποστήριξη, την καθοδήγηση του και για το κέντρισμα του ενδιαφέροντος μου, για τις Δημόσιες υπηρεσίες.

Την φίλη μου Γεωργία χωρίς την παρότρυνση και την πολύτιμη βοήθεια της, δεν θα είχα την ευκαιρία, για ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Την οικογένεια μου, για την στήριξη και την υπομονή της σε αυτή την προσπάθεια μου.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στον δημόσιο τομέα και αφορά:

Την βελτίωση των υπηρεσιών του, για την αύξηση της απόδοσης τους και την ενίσχυση της αντίληψής τους στους δημοσίους οργανισμούς και θεσμούς

Την βελτίωση της ποιότητας παροχής των υπηρεσιών

Την εφαρμογή ενός ευέλικτου, διοικητικού και διαγνωστικού εργαλείου στις δημόσιες υπηρεσίες, με επίκεντρο τους πολίτες/πελάτες ώστε να οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των ομάδων πελατών.

Την μελέτη εφαρμογής της μεθόδου Blueprinting, σε δημόσια υπηρεσία ελέγχου, για την βελτίωση της διαδικασίας παροχής των υπηρεσιών, σε ομάδες πελατών, που οδηγεί σε θετικά συμπεράσματα για την βελτίωση των υπηρεσιών και την αύξηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας από τους πολίτες/πελάτες των υπηρεσιών.

Η προσέγγιση εννοιών μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης όπως: υπηρεσίες, ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών, δημόσιες υπηρεσίες, οι πελάτες των δημόσιων υπηρεσιών, η μέτρηση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών, η μέθοδος Blueprinting.

Λέξεις κλειδιά: δημόσιες υπηρεσίες, απόδοση υπηρεσιών, βελτίωση παροχής υπηρεσιών, ομάδων πελατών, Blueprinting.

Abstract

The present paper deals with the public sector and concerns:

The improvement of its services, in order to increase their efficiency and the strengthening of their (the citizens') perception of public organizations and institutions

The improvement of the quality of service delivery

The implementation of a flexible, administrative and diagnostic tool in public services, the main focus is placed on citizens / clients, so as to lead to an increase in the efficiency of the services and the satisfaction of the customer groups.

The study of the implementation of the Blueprinting method to a public inspection service, for the improvement of the service delivery process to customer groups that leads to positive conclusions about the improvement of the services and the increase of the perceived quality of the services of the citizens/ clients.

Bibliographic overview of concepts such as: services, service quality and customer satisfaction, public services, customers in public services, the measurement of the efficiency of public services, the Blueprinting method.

Key words: public services, efficiency of services, service delivery improvement, customer groups, Blueprinting.

Πίνακας περιεχομένων

Αφιερώσεις.....	II.
Ευχαριστίες.....	III.
Περίληψη.....	IV.
Περίληψη (Abstract).....	V.
Πίνακας περιεχομένων.....	VI.
Κατάλογος Σχεδίων-Εικονογραφήσεων.....	VII.
Εισαγωγή.....	1

Θεωρητική επισκόπηση

Κεφάλαιο 1

1.1 Υπηρεσίες.....	3
1.2 Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.....	3
1.3 Ποιότητα και υπηρεσίες.....	4
1.4 Μέτρηση της απόδοσης της υπηρεσίας και ικανοποίηση πελάτη.....	6
1.5 Υπηρεσίες Δημόσιου Τομέα.....	8
1.5.1 Δημόσιες Υπηρεσίες και χαρακτηριστικά.....	8
1.5.2 Οι πελάτες στις δημόσιες υπηρεσίες.....	11
1.6 Ελληνική πραγματικότητα – Δημόσιες Υπηρεσίες.....	12
1.7.1 Μέτρηση απόδοσης δημοσίων υπηρεσιών.....	14
1.7.2 Μέτρηση υπηρεσιών δημοσίου τομέα Ηνωμένου Βασιλείου.....	16
1.7.3 Μέτρηση υπηρεσιών δημοσίου τομέα Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	16
1.7.4 Μέτρηση υπηρεσιών δημοσίου τομέα Αυστραλίας.....	17
1.7.5 Μέτρηση υπηρεσιών δημοσίου τομέα Ελλάδος.....	18

Κεφάλαιο 2

2.1 Blueprinting in service.....	20
2.2 Η μέθοδος Blueprinting.....	20
2.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη υπηρεσίας Blueprinting.....	22
2.4 Τα οφέλη.....	24
2.5 Η περίπτωση Τμήματος Εμπορίου της Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης.....	27
2.5.1 Οι ιδιαιτερότητες παροχής της υπηρεσίας.....	29
2.5.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	29

Εμπειρικό τμήμα μελέτης

Κεφάλαιο 3

3.1 Μεθοδολογία.....	30
3.1.1 Διαδικασίες και υπο- διαδικασίες χαρτογράφησης.....	30
3.1.2 Ομάδες πελατών.....	31
3.1.3 Ενέργειες πελατών.....	31
3.1.4 Μορφοποίηση και προσαρμογές των σχεδίων χαρτογράφησης.....	33
3.1.5 Περιγραφή διαδικασίας - Σημεία επαφής.....	34
3.1.6 Χαρτογράφηση υπηρεσιών.....	39
3.1.7 Αποτελέσματα χαρτογράφησης.....	43
3.1.8. Ανάπτυξη τελικών σχεδίων χαρτογράφησης.....	46
3.2 Αποτελέσματα Ανάλυσης.....	48

Συμπεράσματα-Προτάσεις

Κεφάλαιο 4

Συζήτηση και συμπεράσματα.....	51
Ερευνητικές προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας.....	56

Κατάλογος αναφορών.....	57
--------------------------------	-----------

Προσάρτημα.....	65
------------------------	-----------

Κατάλογος Σχεδίων-Εικονογραφήσεων

1.5.5 Σχήμα 1 - Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.....	18
2.2 Σχήμα 2. Σχέδιο αλληλεπίδρασης της υπηρεσίας blueprinting.....	21
2.5 Σχήμα 3. Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Ανάπτυξης Π.Ε Κοζάνης	28
2.5 Σχήμα 4. Στελέχωση του τμήματος Εμπορίου.....	28
3.1.6 Σχήμα 5. Blueprint 1-Αγορά προϊόντων σε επιχειρήσεις Super Market, πολίτη- πελάτη.....	39
3.1.6 Σχήμα 6. Blueprint 2-Αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών σε επιχείρηση πρατηρίου υγρών καυσίμων πολίτη-πελάτη.....	40
3.1.6 Σχήμα 7. Blueprint 3-Η παροχή υπηρεσίας σε Super Market από τους Εργαζόμενους-πελάτες της υπηρεσίας ελέγχου.....	41
3.1.6 Σχήμα 8. Blueprint 4- Παροχή υπηρεσίας σε επιχείρηση πρατηρίου υγρών καυσίμων.....	42
3.1.8 Σχήμα 9. Final Blueprint 3-Η παροχή υπηρεσίας σε Super Market	46
3.1.8 Σχήμα 10. Final Blueprint 4- Παροχή υπηρεσίας σε επιχείρηση πρατηρίου υγρών καυσίμων.....	47

Εισαγωγή

Ο τομέας των υπηρεσιών αντιπροσωπεύει ένα συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό της παγκόσμιας οικονομίας. Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών αποτελεί στρατηγική για την επιτυχή ανάπτυξη των Οργανισμών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα σήμερα, αντιμετωπίζει το πρόβλημα της χαμηλής απόδοσης των υπηρεσιών και την μείωση της εμπιστοσύνης των πολιτών στους δημοκρατικούς θεσμούς (Μανιτάκης 2012, 2016).

Σκοπός της παρούσης εργασίας, η περιπτωσιολογική μελέτη της εφαρμογής της μεθόδου και τεχνικής Blueprinting σε δημόσια υπηρεσία και συγκεκριμένα η χαρτογράφηση του Τμήματος Εμπορίου και των ομάδων πελατών του, για την βελτίωση των υπηρεσιών και την αύξηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας από τους πολίτες/πελάτες των υπηρεσιών.

Το κύριο χαρακτηριστικό της μεθόδου αποτελεί, η εστίαση στον «πελάτη - πολίτη». Η ικανοποίηση των πολιτών-πελατών, στοιχείο που αποτελεί επιδίωξη κάθε δημόσιας υπηρεσίας και αποβλέπει στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών παρέχοντας ικανοποιητικές υπηρεσίες προς αυτούς.

Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν την βελτίωση της διαδικασίας παροχής των υπηρεσιών με τον ανασχεδιασμό, την μείωση κόστους χρόνου και την προσθήκη στοιχείων που προσφέρουν αξία στις ομάδες πελατών. Η προσαρμογή της τεχνικής είναι σημαντική λόγω της φύσης της υπηρεσίας και του σκοπού που εξυπηρετεί, ακόμη η ανάλυση και τα συμπεράσματα δείχνουν χρήσιμα στοιχεία για την εφαρμογή της μεθόδου στις δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και τον κρίσιμο ρόλο των συμπαραγωγών «πελάτη - πολίτη» και «παρόχου» στην απόδοση των υπηρεσιών.

Η εν λόγω μέθοδος ενισχύει την αντίληψη των πολιτών μέσω της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών και κατ' επέκταση την αντίληψη των πολιτών για τις υπηρεσίες του δημοσίου.

Η εφαρμογή της σε περιπτώσεις επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα και οργανισμών του ευρύτερου δημόσιου τομέα είναι μεγάλη σε διάφορες χώρες και αξίζει να σημειωθεί ενδεικτικά, η προσπάθεια των δημόσιων υπηρεσιών του Καναδά για την μακροπρόθεσμη αναδιαμόρφωση τους (Edwards, Fritz & Kehoe 2015) (www.canada.ca).

Στην συνέχεια ακολουθεί η θεωρητική προσέγγιση της εργασίας και η εμπειρική μελέτη της εφαρμογής της μεθόδου και τεχνικής Blueprinting σε μία Ελληνική δημόσια υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία της ανάλυσης στα επόμενα τμήματα της διατριβής στηρίχθηκε στα ακόλουθα στοιχεία προσδιορισμού της υπηρεσίας: α. υπηρεσίες και χαρακτηριστικά γνωρίσματά τους, β. ποιότητα της υπηρεσίας και τρόπος παροχής της και γ. συγκρίσεις των πελατών βάσει προσδοκιών και αντιλήψεών τους σχετικά με την υπηρεσία που τους έχει παρασχεθεί. Ακολούθως η παρούσα μελέτη επεκτείνεται στην έννοια της ικανοποίησης του πελάτη και στον προσδιορισμό του βαθμού ικανοποίησης των πελατών από το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ενώ περιγράφονται και τα εκάστοτε μοντέλα μέτρησης της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Η διπλωματική δίνει ακολούθως έμφαση α. στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα με την οργανική και λειτουργική έννοια, και β. στις ιδιαιτερότητες τους, λόγω της φύσης, του πλαισίου λειτουργίας και των στόχων που επιδιώκουν. Σχολιάζονται επίσης τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες υπηρεσίες και που η Ελληνική δημόσια διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει για την βελτίωση των υπηρεσιών. Ιδιαίτερη είναι η προσοχή που δίνεται κατά την ανάλυση των δεδομένων στους πολίτες/πελάτες των δημόσιων υπηρεσιών, στους παραγωγούς δικαιωμάτων και υποχρεώσεων και στους αποδέκτες της εφαρμογής των πολιτικών της Δημόσιας Διοίκησης.

Κατά την ανάπτυξη των επόμενων ενοτήτων σχολιάζονται επίσης ενότητες που αφορούν: α. την απόδοση του δημόσιου τομέα και της δυσκολίας μέτρησης της, β. τα συστήματα μέτρησης των δημόσιων υπηρεσιών που έχουν υιοθετηθεί από διάφορες χώρες του εξωτερικού καθώς και της Ελλάδας. Ακολούθως γίνεται αναφορά στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), ενός ευρωπαϊκού εργαλείου διαχείρισης ποιότητας για τη δημόσια διοίκηση που στηρίζεται στη χρήση τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παράλληλα γίνεται επισκόπηση της θεωρητικής προσέγγισης της τεχνικής καινοτομίας, του Blueprinting, καθώς και των τεχνικών οπτικοποίησης και κατανόησης των δυσλειτουργιών και των σημείων βελτίωσης, με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, από την πλευρά του πελάτη.

Η διπλωματική ολοκληρώνεται με την παρουσίαση περιπτωσιολογική μελέτη εφαρμογών της μεθόδου και τεχνικής Blueprinting σε ομάδες «πελατών», «πελατών-πολιτών» και «εργαζομένων». "

Θεωρητική Επισκόπηση

Κεφάλαιο 1

1.1 Υπηρεσίες

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, ο τομέας των υπηρεσιών είναι ένας από τους πλέον ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους, αντιπροσωπεύοντας ένα συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό της παγκόσμιας οικονομίας (Russell, 2009), ενώ η σπουδαιότητα των υπηρεσιών για την ευημερία της διεθνούς οικονομίας είναι ευρέως αναγνωρισμένη (Rai & Sambamurthy, 2006). Χαρακτηριστικά αναφέρεται, η αυξανόμενη παροχή στους καταναλωτές, πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών, ως μία ολοκληρωμένη λύση (Spring & Araujo, 2009). Λαμβάνοντας υπόψη το έντονα ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον, η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών καθίσταται απαραίτητη στρατηγική για την επιτυχία και την επιβίωση των οργανισμών (Zeithaml *et al.*, 1990), ακόμη και στις περιπτώσεις οργανισμών του δημοσίου τομέα (Randall & Senior, 1994).

1.2 Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Η διάκριση μεταξύ υλικών αγαθών και υπηρεσιών είναι εξαιρετικά δύσκολη, αφού δεν υπάρχει υλικό αγαθό το οποίο να μην έχει στοιχεία υπηρεσιών, είτε για την παραγωγή, είτε για τη διάθεσή ή μετά την διάθεση του στην αγορά. Αυτό συμβαίνει και για τις υπηρεσίες οι οποίες για να παραχθούν απαιτούν φυσικά στοιχεία και ενδιάμεσα υλικά προϊόντα.

Στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα, η παραγωγή προϊόντος προϋποθέτει και τις υπηρεσίες. Το ποσοστό υλικών ή άυλων στοιχείων είναι που καθορίζει τη φύση, την αξία και τη χρήση του αγαθού (Shostack, 1977), και η υπηρεσία είναι μια κοινωνική δραστηριότητα (social activity) η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ του λήπτη της υπηρεσίας και αυτού που την παρέχει (άτομο ή εταιρεία/οργανισμός) (Grönroos, 1990). Κάθε υπηρεσία περιλαμβάνει τουλάχιστον δύο συμβαλλόμενα μέρη: (i) τον πάροχο της υπηρεσίας, ο οποίος εφαρμόζει τις ικανότητές του και (ii) τον πελάτη, ο οποίος ενοποιεί τις εφαρμοσμένες ικανότητες με άλλους πόρους, με αποτέλεσμα την παραγωγή αξίας

(Spohrer *et al.*, 2007). Ο πελάτης είναι «συμπαγωγός» και επηρεάζει την υπηρεσία αλλά και την απόδοση του συστήματος παροχής της.

Σε αντίθεση με τα υλικά αγαθά, οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται την ίδια χρονική στιγμή, παρουσία τόσο του πελάτη όσο και του παρόχου της υπηρεσίας και εξαιτίας της ταυτόχρονης παραγωγής και κατανάλωσης τους δεν γίνεται να αποθηκευτούν και άρα δεν μπορεί να γίνει χρήση σε επόμενο χρόνο. Ο πελάτης δεν μπορεί να είναι κάτοχος μια υπηρεσίας όπως τα υλικά αγαθά, έχει όμως το δικαίωμα χρήση μιας υπηρεσίας. (Grönroos, 1988, 2007, 2010, Rust & Oliver, 1994).

Οι υπηρεσίες εμπεριέχουν επίσης, το στοιχείο της ετερογένειας. Είναι δύσκολο να έχουμε ενιαίο τρόπο παροχής της υπηρεσίας, τόσο από την πλευρά του πελάτη όσο και από την πλευρά των επιχειρήσεων. Ο κάθε πελάτης ζητεί και θέλει με διαφορετικό τρόπο την παροχή μιας υπηρεσίας, ο κάθε εργαζόμενος ή σύστημα εξυπηρέτησης έχει διαφορετικές ή ξεχωριστές ικανότητές και προθυμία για εξυπηρέτηση, επηρεάζοντας την παροχής υπηρεσίας. Ακόμη και στην περίπτωση που μπορεί να έχουμε την παροχή υπηρεσίας από τον ίδιο υπάλληλο, τον ίδιο πελάτη, σε διαφορετική χρονική στιγμή. (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014).

Η παρουσία του ανθρώπινου στοιχείου κατά τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας αυξάνει σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα λάθους, από την πλευρά των υπαλλήλων και του πελάτη (Ramseook-Munhurrun *et al.*, 2010). Το λάθος αυτό οφείλεται σε άυλες συμπεριφορικές διαδικασίες, οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να παρακολουθηθούν ή να ελεγχθούν (Bowen, 1986).

1.3 Ποιότητα και υπηρεσίες

Η ποιότητα της υπηρεσίας σύμφωνα με τους Parasuraman *et al.* (1988), ορίζεται ως μία συνολική κρίση, όμοια με τη στάση έναντι της υπηρεσίας και γενικώς αποδεκτή ως προπομπός της συνολικής ικανοποίησης του πελάτη (Zeithaml & Bitner, 1996). Οι Parasuraman *et al.* (1988), περιέγραψαν την ποιότητα της υπηρεσίας ως την ικανότητα του οργανισμού, ο οποίος ενεργεί ως πάροχος της υπηρεσίας, να ικανοποιεί ή και να ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη. Πρόκειται, ουσιαστικά, για τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη για την υπηρεσία και για την αντιλαμβανόμενη υπηρεσία (Zeithaml *et al.*, 1990).

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας προέρχεται από τις συγκρίσεις των πελατών μεταξύ προσδοκιών τους και της αντίληψής τους για την υπηρεσία που τους παρέχει ο προμηθευτής (Zeithaml *et al.*, 1990). Εάν οι προσδοκίες είναι υψηλότερες της αντιλαμβανόμενης απόδοσης, τότε η ποιότητα της υπηρεσίας θεωρείται χαμηλότερη από ικανοποιητική, οδηγώντας στη δυσαρέσκεια του πελάτη (Lewis & Mitchell, 1990).

Ο Grönroos (1982) υποστηρίζει ότι η ποιότητα της υπηρεσίας, όπως αναγνωρίζεται από τους καταναλωτές, έχει τρεις διαστάσεις: (i) τη λειτουργική διάσταση, (ii) την τεχνική διάσταση και (iii) την εικόνα της επιχείρησης. Η λειτουργική ποιότητα αφορά στον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία στον πελάτη, ενώ η τεχνική διάσταση της ποιότητας επικεντρώνεται στο είδος της υπηρεσίας που παρέχεται. Ο τρόπος παροχής της υπηρεσίας εκφράζεται σε όρους ποιότητας διαδικασίας, δηλαδή αντιπροσωπεύει την αξιολόγηση της απόδοσης της υπηρεσίας και το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας που σχετίζεται με την ποιότητα του αποτελέσματος, δηλαδή αντιπροσωπεύει την αξιολόγηση μετά την απόδοση της υπηρεσίας. Η τρίτη διάσταση, της εικόνας της επιχείρησης, αποτελείται από την τεχνική και λειτουργική ποιότητα και επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η επικοινωνία μάρκετινγκ, η τιμολόγηση, οι ανάγκες του πελάτη. Επιπλέον, ενθαρρύνει την ανάπτυξη θετικής στάσης έναντι των παρόχων της υπηρεσίας. Στο ίδιο πλαίσιο, η μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας θα πρέπει να περιλαμβάνει τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά προκειμένου να διασφαλίζεται η προβλεπτική εγκυρότητας της ποιότητας της υπηρεσίας (Rahma *et al.*, 2012).

Δεδομένου ότι κατά τη διάρκεια παροχής μίας υπηρεσίας, οι πελάτες και οι πάροχοι των υπηρεσιών ερμηνεύουν, ουσιαστικά, ρόλους, βάσει διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ οργανισμών και πελατών, η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζεται εγγενώς από την προοπτική του παρόχου και του λήπτη της υπηρεσίας (Surprenant & Solomon, 1987). Σε κάθε περίπτωση, επειδή η παροχή της υπηρεσίας λαμβάνει χώρα μεταξύ των αλληλεπιδράσεων καταναλωτών και υπαλλήλων, η στάση και η συμπεριφορά των υπαλλήλων επηρεάζει τις αντιλήψεις των καταναλωτών για την ποιότητα της υπηρεσίας (Schneider & Bowen, 1985).

1.4 Μέτρηση ποιότητας υπηρεσίας και ικανοποίηση πελάτη

Η ικανοποίηση του πελάτη θεωρείται ότι στηρίζεται στην εμπειρία του πελάτη από μία συγκεκριμένη υπηρεσία (Cronin & Taylor, 1992), με αποτέλεσμα η ποιότητα της υπηρεσίας να αποτελεί έναν παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την ικανοποίηση του πελάτη, δεδομένου ότι προέρχεται από το αποτέλεσμα των υπηρεσιών, όπως παρέχονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς. Στη θεωρία του, ο Lewis (1993) υποστηρίζει ότι ο ορισμός της ικανοποίησης του πελάτη συνδέεται με μία συγκεκριμένη συναλλαγή (τη διαφορά μεταξύ της προβλεπόμενης υπηρεσίας και της αντιλαμβανόμενης υπηρεσίας) σε αντίθεση με τη στάση, η οποία είναι περισσότερο διαρκής και λιγότερο προσανατολισμένη στην κατάσταση.

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της ποιότητας της υπηρεσίας, ο Oliver (1993) ισχυρίστηκε ότι η ποιότητα της υπηρεσίας θα μπορούσε να αποτελεί προπομπό της ικανοποίησης του πελάτη, ανεξάρτητα από το βαθμό στον οποίον οι δύο έννοιες είναι αθροιστικές ή συγκεκριμένες ως προς την υπηρεσία.

Η άποψη του Oliver (1993) επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα των εμπειρικών μελετών των (Spreng & Macky, 1996, Fornell *et al.*, 1996), όπου η ικανοποίηση του πελάτη προέκυπτε ως αποτέλεσμα της ποιότητας της υπηρεσίας.

Στα πλαίσια της σύνδεσης της ικανοποίησης του πελάτη με την ποιότητα της υπηρεσίας, οι ερευνητές έγιναν περισσότερο ακριβείς αναφορικά με την έννοια και τη μέτρηση τόσο της ικανοποίησης όσο και της ποιότητας της υπηρεσίας. Η ικανοποίηση και η ποιότητα της υπηρεσίας έχουν συγκεκριμένα κοινά στοιχεία, παρ' όλα αυτά η ικανοποίηση αποτελεί μία περισσότερο ευρεία έννοια, ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών επικεντρώνεται συγκεκριμένα στις διαστάσεις της υπηρεσίας (Wilson *et al.*, 2008). Αν και θεωρείται ότι παράγοντες όπως η τιμή και η ποιότητα του προϊόντος μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίησης του πελάτη, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας είναι ένα από τα συστατικά στοιχεία της ικανοποίησης του πελάτη (Zeithaml *et al.*, 2006). Αν και η διαθέσιμη βιβλιογραφία για την ποιότητα των υπηρεσιών στηρίζεται στη βιβλιογραφία για την ποιότητα του προϊόντος (Brady & Cronin, 2001), οι επιστήμονες ανέπτυξαν πλήθος άλλων μοντέλων για την ποιότητα της υπηρεσίας, τα οποία εξειδικεύονται στη βιομηχανία της υπηρεσίας. Ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες συμφωνούν ως προς το φαινομενικό ρόλο της ποιότητας της υπηρεσίας στην απόδοση της επιχείρησης και στην ισχυρή επίδραση που ασκεί στην ικανοποίηση του πελάτη, την πιστότητά του και την πρόθεση επαναγοράς (Brady & Cronin, 2001). Μεταξύ των μοντέλων μέτρησης της ποιότητας της υπηρεσίας που εντοπίζονται και εφαρμόζονται

από επιχειρήσεις και οργανισμούς, συμπεριλαμβάνονται τα εξής (Ramezani Ghotbabadi *et al.*, 2015).

- Το μοντέλο Grönroos, το οποίο διακρίνει τρεις διαστάσεις στην ποιότητα της υπηρεσίας. Αφορά στην πρώτη προσπάθεια ανάπτυξης ενός πραγματικού μοντέλου μέτρησης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας της υπηρεσίας και το κύριο πρόβλημα που παρουσιάζεται αναφέρεται στην έλλειψη ερμηνείας για τη μέτρηση της τεχνικής και της λειτουργικής ποιότητας (Ramezani Ghotbabadi *et al.*, 2015).
- Το μοντέλο GAP, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Parasuraman *et al.* (1985) και στηρίζεται στη μέτρηση του χάσματος μεταξύ της αντιλαμβανόμενης υπηρεσίας και της αναμενόμενης υπηρεσίας. Το βασικό μοντέλο των Parasuraman *et al.* (1985) χρησιμοποιήθηκε, στη συνέχεια και από άλλους ερευνητές, οι οποίοι το εξέλιξαν συμπεριλαμβάνοντας νέες παραμέτρους. Επιπλέον, οι ίδιοι συγγραφείς αναθεώρησαν το μοντέλο τους το 1988, περιορίζοντας τις διαστάσεις του μοντέλου σε πέντε. Η νέα εκδοχή του μοντέλου ονομάστηκε SERVQUAL.
- Το μοντέλο SERVPERF αναπτύχθηκε από τους Cronin & Taylor (1992) και στηρίζεται στο μοντέλο SERVQUAL. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι το μοντέλο SERVPERF δε μετρά τη διαφορά μεταξύ προσδοκίας και αντίληψης αλλά μετρά την αντιλαμβανόμενη υπηρεσία βάσει των διαστάσεων της αξιοπιστίας, της ανταποκρισιμότητας, της ασφάλειας, των υλικών και της εμπάθειας για τη μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας.
- Το ιεραρχικό μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Dabholkar *et al.* (1996) με σκοπό την ανάπτυξη διαστάσεων βάσει των μοντέλων SERVQUAL και SERVPERF. Πρόκειται για ένα ιεραρχικά δομημένο μοντέλο για την ποιότητα της υπηρεσίας με τρία στάδια: (i) την ποιότητα της υπηρεσίας, (ii) τις πρωτεύουσες διαστάσεις και (iii) τις υπο-διαστάσεις. Αν και τα περισσότερα από το προαναφερόμενα μοντέλα προκύπτει ότι διαθέτουν ισχυρή εγκυρότητα και μπορούν να εφαρμοστούν για τη μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας σε διάφορους κλάδους υπηρεσιών, ερευνητές εντόπισαν ότι η πλειοψηφία τους χαρακτηρίζεται από αδυναμία γενικευμένης εφαρμογής σε όλες τις επιχειρήσεις (Seth *et al.*, 2005). Ως αποτέλεσμα, κατά τη διάρκεια των ετών, αναπτύχθηκαν και επιπλέον μοντέλα, κάθε ένα από τα οποία απευθυνόταν σε συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας (Ramezani Ghotbabadi *et al.*, 2015).

Ερευνητές, όπως οι Parasuraman et.al 1988, αναγνωρίζουν ότι δεν υπάρχει συμφωνία για τις διαστάσεις και τις μεταξύ τους σχέσεις και ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι πιο πολύπλευρη έννοια. Αν και από τα προαναφερόμενα μοντέλα προκύπτει ότι διαθέτουν ισχυρή εγκυρότητα και μπορούν να εφαρμοστούν για τη μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας σε διάφορους κλάδους υπηρεσιών, ερευνητές εντόπισαν ότι η πλειοψηφία τους χαρακτηρίζεται από αδυναμία γενικευμένης εφαρμογής σε όλες τις επιχειρήσεις (Seth *et al.*, 2005). Ως αποτέλεσμα, κατά τη διάρκεια των ετών, αναπτύχθηκαν και επιπλέον μοντέλα, κάθε ένα από τα οποία απευθυνόταν σε συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας (Ramezani Ghotbabadi *et al.*, 2015

1.5 Υπηρεσίες Δημόσιου Τομέα

Ο Δημόσιος Τομέας αναφέρεται γενικά στο σύνολο φορέων ή διοικητικών οργανισμών του κράτους που είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή νόμων και προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής με σκοπό να υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο (Μακρυδημήτρη, Πραβίτα, 2012). Φορείς Γενικής Κυβέρνησης: *φορείς της Κεντρικής Κυβέρνησης (Κεντρική Διοίκηση, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και εποπτευόμενα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου), φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμοι και Περιφέρειες, νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που ανήκουν, ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από τους ΟΤΑ), φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης (Ασφαλιστικά Ταμεία, Οργανισμοί Απασχόλησης και Οργανισμοί Παροχής Υπηρεσιών Υγείας)(www.prevedourou.gr).*

Στόχος των δημόσιων οργανισμών, μέσω δράσεων και ενεργειών, είναι η παροχή υπηρεσιών και δημόσιων αγαθών στους πολίτες, ενώ έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα υπηρεσιών σε ευαίσθητους τομείς όπως της άμυνας, ασφάλειας, δημόσιας υγείας και δημόσιας τάξης και λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους.

1.5.1 Δημόσιες Υπηρεσίες και χαρακτηριστικά

Η έννοια της Δημόσιας Υπηρεσίας μπορεί να έχει, ουσιαστικό ή λειτουργικό περιεχόμενο και αναφέρεται στην δραστηριότητα των δημόσιων νομικών προσώπων ή ιδιωτών για την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών προς τους πολίτες, για την ικανοποίηση ορισμένων βασικών αναγκών (εκπαίδευση, συγκοινωνία, ύδρευση), είτε οργανικό

περιεχόμενο, που είναι οι οργανισμοί του Δημοσίου και άλλων δημόσιων νομικών προσώπων, που επιδιώκουν την πραγμάτωση των σκοπών τους (υπουργεία, περιφέρειες, πανεπιστήμια, κρατικά νοσοκομεία)(Σπηλιωτόπουλος, 1997).

Οι δημόσιες Υπηρεσίες λειτουργούν μέσα σε ένα κανονιστικό και θεσμικό πλαίσιο, υπόκεινται σε έλεγχο νομιμότητας και λογοδοσίας και το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις υπηρεσίες, είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και χρηματοδοτούνται από κρατικά έσοδα.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Δημόσιων Υπηρεσιών - Οργανισμών, σε αντίθεση με αυτά του ιδιωτικού τομέα, σύμφωνα με (Vakaloroulou et al. 2013) είναι:

- Η Ιδιοκτησία είναι κοινοτική, δεν ανήκει στα ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια,
- η χρηματοδότηση γίνεται μέσω φορολογίας και όχι από την πληρωμή των πελατών,
- επιρροή ασκούν οι πολιτικές δυνάμεις και όχι η αγορά,
- αποστολή τους είναι το δημόσιο συμφέρον, από την αναζήτηση και μεγιστοποίηση του κέρδους
- την ισότητα και την πρόσβαση στις υπηρεσίες όλων, χωρίς διάκριση,
- οι οργανωτικοί στόχοι εμφανίζονται να είναι πολλαπλοί, αντιφατικοί και ασαφείς λόγω πολιτικών πιέσεων και
- οι ελεγκτικοί μηχανισμοί στηριζόμενοι στη βάση της νομιμότητας και λογοδοσίας

Οι υπηρεσίες που παρέχονται στο δημόσιο τομέα διατηρούν τα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (αυλότητα, αδιαιρετότητα, ετερογένεια, αναλωσιμότητα) παρουσιάζουν όμως ιδιαιτερότητες λόγω της φύσης, του πλαισίου λειτουργίας και των στόχων που επιδιώκουν.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημοσίων υπηρεσιών, αναφέρονται στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος, το οποίο επιδέχεται διαφορετικές και αντιφατικές ερμηνείες. Η ανάπτυξη στρατηγικής και ελεύθερης

δράσης περιορίζεται λόγω της θέσης τους στο πολιτικό σύστημα, οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν, υπό την αυστηρή καθοδήγηση και τον έλεγχο της πολιτικής ηγεσίας. Εφαρμόζουν πολιτικές που αποφασίζονται από την εκλεγμένη πολιτική ηγεσία (τη Βουλή και Κυβέρνηση) και πρωταρχικό κριτήριο ορθής διαχείρισης δεν είναι η κοινωνική αποτελεσματικότητα αλλά η βούληση που έχει εκφραστεί από την πολιτική ηγεσία (Chevallier, 1993).

Η παροχή υπηρεσιών και δημόσιων αγαθών στους πολίτες, δεν αποσκοπεί στην δημιουργία κέρδους όπως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Κύριος στόχος των δημόσιων οργανισμών είναι η αναδιανομή του εισοδήματος, με τέτοιο τρόπο, ώστε να ωφελείται το σύνολο της κοινωνίας. Όμως λόγω της μη επιδίωξης κέρδους των Δημόσιων υπηρεσιών, η ποιοτική παροχή υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών και η διασφάλιση της ποιότητας είναι παράγοντες δευτερεύουσας σημασίας.

Η χρηματοδότηση τους διασφαλίζεται μέσα από το δημοσιονομικό σύστημα, που τους εξασφαλίζει σταθερότητα εσόδων αλλά εξαλείφει κάθε σχέση τιμής και κόστους και αξίας, ανάλογα με την ικανοποίηση των "πελατών", ενώ τις προφυλάσσει από την πίεση του ανταγωνισμού και ελέγχου αποτελεσμάτων.

Η πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες και η προσπέλαση στο σύνολο των πληροφοριών είναι ανοικτές για το σύνολο των πολιτών ή των ενδιαφερομένων, κανείς δεν μπορεί να αποκλειστεί από τη χρήση της Υπηρεσίας. Οι φορείς των δημόσιων υπηρεσιών λειτουργούν για το σύνολο των πολιτών.

Επίσης, σημαντική ιδιαιτερότητα των δημόσιων υπηρεσιών είναι ότι, η παροχή των υπηρεσιών γίνεται αποκλειστικά από φορείς δημοσίων υπηρεσιών, κάτι το οποίο δημιουργεί «δέσμιο» κοινό (Τσέκος, 2007), στερώντας το δικαίωμα επιλογής παρόχου υπηρεσιών στους πολίτες και απαίτησης βελτίωσης των υπηρεσιών. Αντίθετα στο ιδιωτικό τομέα η αγορά δημιουργεί πιέσεις και αλλαγές για ποιοτική βελτίωση υπηρεσιών, εξαιτίας της δυνατότητας επιλογής υπηρεσιών και διαφορετικών παρόχων.

Οι άνθρωποι που εργάζονται στις δημόσιες υπηρεσίες "υπηρετούν" το δημόσιο συμφέρον. Το ανθρώπινο δυναμικό ακολουθεί την ιεραρχική διάθρωση του γραφειοκρατικού μοντέλου, υφισταμένων – προϊσταμένων -διοίκησης και το σύστημα προσλήψεων και προαγωγών των εργαζομένων συμμορφώνεται με την ανάγκη του πολιτικού ελέγχου.

1.5.2 Οι πελάτες στις δημόσιες υπηρεσίες

Στις δημόσιες υπηρεσίες, δεν μπορούν εύκολα να καθοριστούν ποιοι είναι οι πελάτες και μπορεί να είναι πελάτες και πολίτες με συγκεκριμένα δικαιώματα (Mintzberg, 1996), ωστόσο είναι γεγονός, ότι όλοι οι πολίτες είναι ή θα υπάρξουν κάποια στιγμή πελάτες δημόσιας υπηρεσίας.

Σε μία πολιτεία όλοι είναι αγοραστές (customers), πελάτες (clients), πολίτες (citizens) και υποκείμενα (subjects) και για κάθε μία από αυτές τις ιδιότητες, αναπτύσσεται μία διαφορετική σχέση μεταξύ του αγοραστή-πολίτη-πελάτη-υποκειμένου και του οργανισμού. Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν να διαχειριστούν και διαφορετικές ομάδες συμφερόντων, οι οποίες αποτελούν και πελάτες του Οργανισμού.

Στο Δημόσιο Τομέα είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθούν προϊόντα /υπηρεσίες διαφορετικών ποιοτικών επιπέδων και αντίστοιχα διαφορετικού κόστους που θα καλύπτουν τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων "πελατών" (Madill, 1998). Οι υπηρεσίες παράγονται για το σύνολο του πληθυσμού, ενώ άλλες μπορεί να παράγονται για συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες, όμως οι απώλειες ή ωφέλειες επηρεάζουν το σύνολο των πολιτών (Walsh, 1994).

Οι πελάτες των δημόσιων υπηρεσιών δεν είναι «απλοί» πελάτες, όπως μπορεί να είναι στον ιδιωτικό τομέα, είναι φορολογούμενοι και πολίτες δηλαδή οι παραγωγοί δικαιωμάτων και υποχρεώσεων σε ένα πλαίσιο δημοκρατικής κοινωνίας, με πολιτικά και δημόσια συμφέροντα που υπερβαίνουν τις ανάγκες τους Canada, 1996, 2000 (Heintzman & Marson 2005).

Μπορεί επίσης, να είναι «ακούσιοι πελάτες», των οποίων η σχέση με τις υπηρεσίες δε προέρχεται από επιλογή, αλλά από τις υποχρεώσεις τους ή να προέρχεται από τα δικαιώματα άλλων πολιτών.

1.6 Ελληνική πραγματικότητα – Δημόσιες Υπηρεσίες

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα σήμερα λειτουργεί μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, με σημαντικές αλλαγές στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό σύστημα και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει είναι:

- Η αναποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών
- η κρίση εμπιστοσύνης και αμφισβήτησης των θεσμών από πλευράς πολιτών.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» δημοσίευσε τις επιδόσεις των κρατών μελών σε βασικούς τομείς πολιτικής. Η Ελλάδα εμφανίζει πολύ χαμηλούς δείκτες απόδοσης σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (www.minadmin.gov.gr). Ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας υπολείπεται της ποιότητας κοινωνικών υπηρεσιών και άλλων αγαθών κοινής ωφέλειας έναντι των Ευρωπαϊκών Κρατών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή). Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ κατατάσσει την Ελλάδα σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα, αναφορικά με την ποιότητα των προσφερόμενων δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών. Η χαμηλή ποιότητα σε συνδυασμό με την υψηλή δημόσια δαπάνη, συνεπάγεται την αναποτελεσματικότητα του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Στην Ελληνική πραγματικότητα δεν υπάρχει σοβαρή δέσμευση για συγκεκριμένα αποτελέσματα, υπάρχει ασάφεια και έλλειψη απαιτούμενης προσοχής στην διαχείριση ζητημάτων απόδοσης της υπηρεσίας και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ελληνική διοίκηση δεν ακολουθεί τις αρχές και τις πρακτικές της ορθολογικής διοίκησης. Τα μικρά βήματα που έχουν επιτευχθεί για την μεταρρύθμιση της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης και σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ, 2011), δεν είναι αρκετά για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες, οι επιχειρήσεις και η οικονομία της χώρας.

Οι πολίτες είναι οι αποδέκτες της εφαρμογής των πολιτικών της Δημόσιας Διοίκησης και τα αποτελέσματα αυτών, επηρεάζουν την ποιότητα ζωής, τις αντιλήψεις τους έναντι των δημόσιων υπηρεσιών και δημοκρατικών θεσμών. (Λαδής, 2010).

Η παροχή υπηρεσιών τις περισσότερες φορές είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, με χρονική υστέρηση λόγω γραφειοκρατικών διαδικασιών (www.synigoros.gr), που προκαλούν κόστος σε χρόνο, χρήματα και ποιότητα (www.seedd.gr), δημιουργώντας

χαμηλή αξιολόγηση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, από τους δημόσιους οργανισμούς και τις υπηρεσίες (Σωτηροπούλου, 2015).

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα αποτελεί ένα ιδιαίτερο γραφειοκρατικό σύστημα στο οποίο, οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο, και ο πολίτης τα άτομα συχνά δεν έχουν κανένα έλεγχο πάνω τους (Μακρυδημήτρης 2010).

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, τα προβλήματα στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες είναι τα εξής:

Χαμηλή ποιότητα και απόδοση των υπηρεσιών

Μη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

Γραφειοκρατικό σύστημα

Πολυνομία και μη εφαρμογή ισχύουσας νομοθεσίας

Υψηλό Κόστος διοικητικής λειτουργίας

1.7.1 Μέτρηση απόδοσης δημοσίων υπηρεσιών

Η μεθοδολογία που υιοθετείται για τη μέτρηση της απόδοσης διαφοροποιείται μεταξύ των περιπτώσεων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, κυρίως λόγω της φύσης των οργανισμών, (Moullin, 2006, Andersen & Lawrie, 2002).

Η μέτρηση της απόδοσης του δημόσιου τομέα κατέστη πρόσφατα ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα. Κατά τη διάρκεια περιόδων αυξημένης πίεσης επί των δημοσίων εξόδων, η οποία οφείλεται σε δημογραφικές τάσεις και στην παγκοσμιοποίηση, η βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης αποτελεί προτεραιότητα της πολιτικής.

Οι περισσότεροι ερευνητές που μελέτησαν την απόδοση του δημόσιου τομέα επικεντρώθηκαν στο πρόβλημα ορισμού της απόδοσης και μέτρησής της από εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Ο ορισμός της απόδοσης του δημόσιου τομέα είναι μία δύσκολη εργασία, λόγω του πολύπλοκου ρόλου του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με τον Profiroiu (2001), η απόδοση του δημόσιου τομέα αναφέρεται στο αποτέλεσμα της ταυτόχρονης άσκησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και του κατάλληλου προϋπολογισμού. Γενικότερα, η απόδοση στο δημόσιο τομέα περιγράφει είτε τα αποτελέσματα μίας δραστηριότητας σε μία συγκεκριμένη περιοχή είτε το σύνολο των αποτελεσμάτων όλων των δραστηριοτήτων ενός δημόσιου οργανισμού, τα οποία έχουν μετρηθεί σε απόλυτους όρους ή σε σχέση με τα αποτελέσματα προηγούμενων περιόδων (Handler *et al.*, 2004).

Οι Zervopoulos & Palaskas (2010) διακρίνουν τρεις γενικές κατηγορίες μεθόδων μέτρησης της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα: (i) τις μεθόδους μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, (ii) τις μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας και (iii) τις μεθόδους μέτρησης της στρατηγικής.

Η πρώτη κατηγορία αποτέλεσε την πρώτη προσέγγιση μέτρησης της απόδοσης με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται ως παραδοσιακή (Chan, 2004).

Η δεύτερη κατηγορία μεθόδων δίνει έμφαση στη διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές, οι οποίες εκφράζονται από μετρήσιμες παραμέτρους. Οι μέθοδοι αυτής της κατηγορίας διακρίνονται περαιτέρω σε παραμετρικές και μη παραμετρικές.

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία μεθόδων αναφέρεται στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και οργανισμών του δημοσίου τομέα. Η πλειοψηφία τους αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 90 και αργότερα και περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων:

- Τη *μέθοδο των Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς*, η οποία στηρίζεται στη συγκριτική αξιολόγηση και προϋποθέτει τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες, τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και το βαθμό ικανοποίησης του κοινού της υπό εξέτασης επιχειρησιακής μονάδας.

Τη *μέθοδο της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων*, η οποία συνδέει, ουσιαστικά, τις παραδοσιακές λογιστικές-χρηματοοικονομικές μεθόδους μέτρησης της απόδοσης με τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και διαμόρφωσης της στρατηγικής. Η εφαρμογή της στηρίζεται σε μία ευρύτερη αξιολόγηση της λειτουργίας μίας επιχειρησιακής μονάδας, στην καταγραφή των στόχων της, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στη στρατηγική της (Zervopoulos & Palaskas, 2010).

Κατά την πρακτική εφαρμογή μέτρησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα, παρουσιάζονται κάποια εμπόδια, συμπεριλαμβανομένης της πολυδιάστατης φύσης των σκοπών, των οποίων το επίπεδο ικανοποίησης πρέπει να μετρηθεί και της διαθεσιμότητας της απαραίτητης πληροφορίας (Zhonghua & Ye, 2012). Σύμφωνα με το Newcomer (2003), η μέτρηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την οικονομία, τη χρηματοοικονομική απόδοση, την ποιότητα της υπηρεσίας και την εκπλήρωση περιβαλλοντικών και κοινωνικών υποχρεώσεων. Κατά συνέπεια, δε μπορεί να υπάρξει ένα μεμονωμένο μοντέλο μέτρησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα (Newcomer, 2003).

Στη συνέχεια, περιγράφονται συνοπτικά τα συστήματα μέτρησης των δημόσιων υπηρεσιών που έχουν υιοθετηθεί από διάφορες χώρες του εξωτερικού καθώς και το σύστημα μέτρησης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών που εφαρμόζεται στην Ελλάδα.

1.7.2 Μέτρηση υπηρεσιών δημοσίου τομέα Ηνωμένου Βασιλείου

Σε συνέχεια ετήσιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε αναφορικά με τη μέτρηση των εκροών και της παραγωγικότητας της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου, το Βρετανικό Κέντρο για τη Μέτρηση της Κυβερνητικής Δραστηριότητας συνεργάστηκε με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία προκειμένου αν εξεταστούν οι παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών που ενδέχεται να μεταβληθούν με την πάροδο του χρόνου και οι τεχνικές για την ενσωμάτωση μέτρων ποιότητας (Government of the UK, 2006).

Η Μεγάλη Βρετανία χρησιμοποιεί την πολυπαραγοντική παραγωγικότητα για να μετρήσει την παραγωγικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, όπου ο όγκος των εισροών μετράται ως το σύνολο όλων των εισροών, συμπεριλαμβανομένων της εργασίας, της ενδιάμεσης κατανάλωσης και του κεφαλαίου. Για τις εκροές, το Ηνωμένο Βασίλειο εφαρμόζει την αρχή βάσει της οποίας θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την προστιθέμενη αξία των δημόσιων υπηρεσιών στην οικονομία. Η συγκεκριμένη προσέγγιση αναγνωρίζει ότι οι εκροές πρέπει να συμβάλλουν στα αποτελέσματα. Παρατηρείται, λοιπόν, σημαντική αλλαγή από τα παραδοσιακά μέσα μέτρησης της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα, όπου οι εκροές θεωρούνται ίσες με τις εισροές (Government of the UK, 2006).

1.7.3 Μέτρηση υπηρεσιών δημοσίου τομέα Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το 2001, η Ευρωπαϊκή Ένωση δημοσίευσε το Εγχειρίδιο των Μετρήσεων Τιμών και Όγκων στους Εθνικούς Λογαριασμούς, ακολουθώντας οδηγία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας, βάσει της οποίας τα κράτη μέλη της Ε.Ε. έπρεπε να αναπτύξουν μέτρα των άμεσων όγκων των κυβερνητικών εκροών. Το εγχειρίδιο παρέχει κατευθύνσεις για τη μέτρηση εκροών εκτός αγοράς, όπως υπηρεσιών εκπαίδευσης, υγείας, κοινωνικής ασφάλισης, άμυνας και της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης, χρησιμοποιώντας μεθόδους που είναι ανεξάρτητες των εξόδων στις εισροές. Από το εγχειρίδιο προκύπτει ότι αν και εντοπίζονται προκλήσεις ως προς τη μέτρηση των εκροών εκτός αγοράς, υπάρχουν τέσσερα κριτήρια που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται από τις κυβερνήσεις για την ανάπτυξη των σχετικών δεικτών:

- Οι δείκτες θα πρέπει να καλύπτουν το σύνολο των υπηρεσιών που παρέχονται σε εξωτερικούς χρήστες. Δε θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μόνο οι βοηθητικές δραστηριότητες.

- Οι δείκτες θα πρέπει να σταθμίζονται βάσει του κόστους κάθε είδους εκροής, στο έτος βάσης.
- Οι δείκτες θα πρέπει να ορίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο λεπτομερώς.
- Οι δείκτες θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένοι βάσει ποιότητας.

Για τον καθορισμό της προσαρμογής βάσει ποιότητας, το εγχειρίδιο προτείνει τις εξής επιλογές: (i) την άμεση μέτρηση της ποιότητας της εκροής, (ii) μέτρηση της ποιότητας της εισροής και (iii) χρήση των αποτελεσμάτων.

Οι Ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποίησαν αποτελεσματικά τα παραπάνω μέτρα, εφαρμόζονται τα με μεγαλύτερη επιτυχία στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης (Smith and Street, 2007).

1.7.4 Μέτρηση υπηρεσιών δημοσίου τομέα Αυστραλίας

Η παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα απασχολεί, από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, τις κυβερνήσεις της Αυστραλίας, τόσο τις συντηρητικές όσο και της φιλελεύθερες. Το ζήτημα της παραγωγικότητας οδήγησε σε πολλές προκλήσεις με κυριότερη τον τρόπο ανάπτυξης των εργαλείων μέτρησης αυτής. Σε συνέχεια πρωτοβουλιών που έδιναν έμφαση στη διαχείριση προγραμμάτων και στον προγραμματισμό, στις εκροές, τη λογοδοσία και τα τεχνικά αποτελέσματα, μέσω δεικτών απόδοσης, οι σύγχρονες προσπάθειες σε ομοσπονδιακό επίπεδο επικεντρώνονται σε πρωτοβουλίες που θεωρούνται περισσότερο επιτεύξιμες, όπως (Canada's Public Policy Forum, 2014):

- Αναδιάρθρωση των διοικητικών πλαισίων προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη ευθυγράμμιση των προσδοκιών δημόσιας διοίκησης και διαδικασιών.
- Ανάληψη έργων κοινών αποτελεσμάτων, τα οποία θα ενθαρρύνουν το δημόσιο τομέα να εργαστεί για την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Τυποποίηση διαδικασιών για εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων κλίμακας.

Σε κρατικό επίπεδο, οι προσπάθειες παραγωγικότητα ήταν περισσότερο επιτυχείς λόγω της περισσότερο άμεσης σύνδεσης με την παροχή υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η χρηματοδότηση των νοσοκομείων στηρίζεται σε ένα μίγμα δεικτών απόδοσης ώστε να πραγματοποιούνται οι προσαρμογές ποιότητας ενώ η χρηματοδότηση των σχολείων στηρίζεται στις υποψήφιες βελτιώσεις για τους μαθητές (Canada's Public Policy Forum, 2014).

1.7.5 Μέτρηση υπηρεσιών δημοσίου τομέα Ελλάδας

Στην Ελλάδα, η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών γίνεται μέσω του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ), ενός ευρωπαϊκού εργαλείου διαχείρισης ποιότητας το οποίο αναπτύχθηκε το 2000 ειδικά για τη δημόσια διοίκηση και στηρίζεται στη χρήση τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (www.minadmin.gov.gr). Το ΚΠΑ βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες.

Σχήμα 1 - Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης



(Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015)

Το μοντέλο δομείται επί εννέα κριτηρίων, τα οποία ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες: (i) τις προϋποθέσεις, που ορίζουν τι κάνει κάθε οργάνωση και πώς προσεγγίζει τις εργασίες που της έχουν ανατεθεί και (ii) τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται ως προς τους πολίτες, την κοινωνία, το ανθρώπινο δυναμικό και τα οποία υπολογίζονται με τη χρήση εκτιμήσεων και μετρήσεων της απόδοσης. Περαιτέρω, η εφαρμογή του μοντέλου στηρίζεται σε οκτώ αρχές αριστείας, όπως έχουν οριστεί από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα

Διοίκησης Ποιότητας, οι οποίες είναι οι εξής (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015):

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- Εστίαση στον Πολίτη / Πελάτη
- Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό
- Διαχείριση μέσω διαδικασιών και γεγονότων
- Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού
- Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση
- Ανάπτυξη συνεργασιών
- Κοινωνική ευθύνη.

Στα πλαίσια εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, εφαρμόζεται το σύστημα Διοίκησης με Στόχους και Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και της Αποδοτικότητας. Πρόκειται για ένα σύστημα, το οποίο εισήχθη στη Δημόσια Διοίκηση με το Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ44), αποσκοπώντας στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των Δημόσιων Υπηρεσιών και το οποίο ορίζει τη Διοίκηση μέσω Στόχων ως τη διαδικασία, μέσω της οποίας προσδιορίζονται οι επιδόσεις – επιδιώξεις στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και διαχέονται οι γενικότερες επιδιώξεις υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Το σύστημα διοίκησης με στόχους προβλέπει την ετήσια θέσπιση συγκεκριμένων και ποσοτικά προσδιορισμένων στόχων ανά φορέα υλοποίησης, ορίζει τη διαδικασία παρακολούθησης της υλοποίησης της στοχοθεσίας και αξιολογεί το βαθμό επίτευξης κάθε στόχου, με τη βοήθεια των κατάλληλων δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (www.minadmin.gov.gr). Πιο αναλυτικά, ορίζεται ότι οι στόχοι πρέπει να είναι: (i) συγκεκριμένοι, δηλαδή διατυπωμένοι με ακρίβεια, (ii) ποιοτικά και ποσοτικά μετρήσιμοι, (iii) συμφωνημένοι, ώστε να αναδεικνύεται η δράση της συναινετικής συμπεριφοράς, (iv) ρεαλιστικοί, ώστε να υπάρχει δυνατότητα επίτευξης της προγραμματισμένης στοχοθεσίας και (v) χρονικά περιορισμένοι, δηλαδή να υπάρχει η δυνατότητα διαμόρφωσης χρονοδιαγράμματος σειράς ενεργειών επίτευξης της στοχοθεσίας (www.minadmin.gov.gr).

Τέλος, προβλέπεται η σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας καθώς και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων, μέσω διαδικασίας βράβευσης όσων δημόσιων υπηρεσιών έχουν διακριθεί βάσει του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 2

2.1 Blueprinting services

Ο σχεδιασμός υπηρεσίας αποτελεί μία πρακτική, ένα εργαλείο σχεδιασμού, για την ανάπτυξη νέων ή καινοτόμων υπηρεσιών, την βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών, τη διασφάλιση της ποιότητας των διαδικασιών της παροχής υπηρεσιών και την κατάρτιση των νέων εργαζομένων στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των υπηρεσιών, στην καινοτομία ώστε να είναι ανταγωνιστικές και βιώσιμες. Αναποτελεσματικός σχεδιασμός έχει αντίκτυπο στο λειτουργικό κόστος και την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών.

Ως διαγνωστικό εργαλείο μπορεί να αποκαλύψει τις αδυναμίες και ελλείψεις στην διαδικασία των παρεχόμενων υπηρεσιών, την καταλληλότητα των φυσικών στοιχείων που παρέχονται σε κάθε σημείο επαφής, τις ικανότητες και αδυναμίες του προσωπικού επαφής σε σχέση με τις δραστηριότητες και να συμβάλλει στην βελτίωση της διοίκησης διαδικασιών και την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των παραγωγικών συντελεστών.

Η εφαρμογή της τεχνικής διεθνώς, στον ιδιωτικό τομέα είναι μεγάλη, ενώ στους δημόσιους οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι λιγότερη και ίσως να είναι αναγκαία η προσαρμογή (Kotler & Andersen, 1996) λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών.

2.2 Η μέθοδος Blueprinting

Το σχέδιο είναι μια τεχνική χαρτογράφησης για την απεικόνιση άυλων συστημάτων εξυπηρέτησης μειώνοντας τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών και των δραστηριοτήτων της σε μια σειρά βημάτων του πελάτη και του οργανισμού (Shostack, 1987). Σκοπός της δημιουργίας ενός σχεδίου είναι να επισημανθεί η πολυπλοκότητα και η απόκλιση της υπηρεσίας. Η πολυπλοκότητα εξαρτάται από το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας και αναφέρεται αριθμό των βημάτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της διαδικασίας

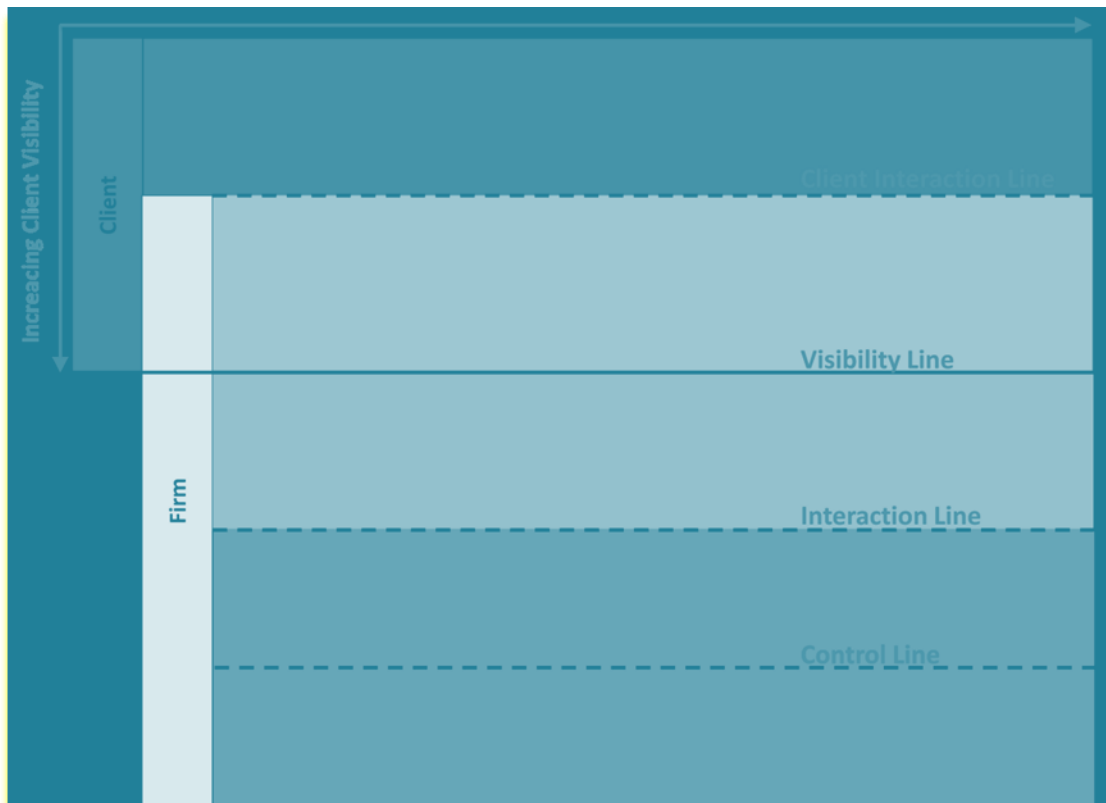
και η απόκλιση αφορά το διακύμανση της παράδοσης που επιτρέπεται ή είναι εγγενής σε μια διαδικασία, βήμα ή ακολουθία (Shostack, 1992).

Ένα σχέδιο υπηρεσίας εστιάζει κατά κύριο λόγο στην οπτική του πελάτη, τις οργανωτικές λειτουργίες και τις δραστηριότητες μάρκετινγκ που σχετίζονται με την υπηρεσία. Επιτρέπει την απεικόνιση της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας, τα σημεία επαφής με το πελάτη, το προσωπικό, τις υποστηρικτικές διαδικασίες και τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας.

Σύμφωνα με Zeithaml, Bitner & Gremler, (2006) ένα τυπικό Blueprint μίας υπηρεσίας περιλαμβάνει:

- Ενέργειες πελατών
- Ενέργειες προσκηνίου (Onstage/Visible Contact Employee Actions)
- Ενέργειες παρασκηνίου (Backstage/Invisible Contact Employee Actions)
- Διαδικασίες υποστήριξης
- Φυσικά στοιχεία

Σχήμα 2. Σχέδιο αλληλεπίδρασης της υπηρεσίας blueprinting



Ο οριζόντιος άξονας αντικατοπτρίζει το χρόνο ενώ ο κάθετος άξονας τα βασικά βήματα της διαδικασίας και η πολυπλοκότητα της διαδικασίας εμφανίζεται από τον αριθμό των βημάτων στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας.

Η γραμμή ορατότητας είναι η γραμμή διάκρισης μεταξύ των πελατών και του παρόχου της υπηρεσίας (Shanin, 2010). Στην ουσία, στα πλαίσια του blueprinting υπηρεσιών, η εν λόγω γραμμή διαχωρίζει τις δραστηριότητες του τμήματος συναλλαγής με το κοινό (front office), όπου οι πελάτες αποκτούν απτές αποδείξεις της υπηρεσίας, από τις δραστηριότητες των υποστηρικτικών τμημάτων (back office), στα οποία οι πελάτες δεν έχουν πρόσβαση. Τα χαμηλά και υψηλά τμήματα επικοινωνίας της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας διατηρούνται, σε φυσικό επίπεδο, ξεχωριστά, παραμένουν, όμως, συνδεδεμένα μέσω των επικοινωνιών. Ο διαχωρισμός τους υπογραμμίζει την ανάγκη να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις λειτουργίες εμπρός της γραμμής διάκρισης, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της αντίληψης του πελάτη αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας (Shanin, 2010). Αν και τα υποστηρικτικά τμήματα ασκούν έμμεση επίδραση στον πελάτη, λόγω καθυστερήσεων και αστοχιών, στόχος τους είναι ο σχεδιασμός μίας αποτελεσματικής διαδικασίας.

Στην εξέλιξη της μεθόδου του μοντέλου οι ερευνητές προσπάθησαν να αυξήσουν την χρησιμότητα προσθέτοντας γραμμές στις ήδη υπάρχουσες όπως οι Zeithaml & Bitner προτείνουν την γραμμή εσωτερικής αλληλεπίδρασης που χωρίζει το front office και το back office και τη γραμμή υλοποίησης που χωρίζει τη ζώνη διαχείρισης από τη ζώνη υποστήριξης. Η προσθήκη αυτών των γραμμών συμβάλλει στον διαχωρισμό των λειτουργιών προγραμματισμού και ελέγχου από δραστηριότητες υποστήριξης και προετοιμασίας. Ωστόσο, άλλοι προτείνουν την προσθήκη της διεύθυνσης Γραμμής Παραγγελίας, η οποία χωρίζει τις δραστηριότητες που προκαλούνται από τον πελάτη από δραστηριότητες ανεξάρτητες από τον πελάτη.

2.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη υπηρεσίας blueprint

Η Shostack (1987, 1984) ήταν η πρώτη που πρότεινε το blueprint υπηρεσιών ως εργαλείο ανάλυσης των διαδικασιών των υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, έδειξε τον τρόπο με τον οποίον η διαδικασία της υπηρεσίας μπορεί να μετατραπεί, μέσω της χρήσης του blueprinting, τόσο για μία τυπική υπηρεσία επιδιόρθωσης παπουτσιών όσο και για μία υπηρεσία μεσιτείας και πρότεινε τα εξής τέσσερα βήματα για το σχεδιασμό του blueprinting:

- i. Εντοπισμός των διαδικασιών της παροχής υπηρεσιών και παρουσίαση τους σε διαγραμματική μορφή. Το επίπεδο λεπτομέρειας εξαρτάται από την πολυπλοκότητα και τη φύση της υπηρεσίας.
- ii. Εντοπισμός των σημείων αποτυχίας. Θα πρέπει να καθοριστούν οι δράσεις που απαιτούνται για την επιδιόρθωση τους και να αναπτυχθούν τα συστήματα και οι διαδικασίες που θα περιορίσουν την πιθανότητα εμφάνισής τους.
- iii. Εγκατάσταση ενός χρονικού πλαισίου. Θα πρέπει να τεθούν πρότυπα έναντι των οποίων θα μετράται η απόδοση των διαφόρων βημάτων.
- iv. Ανάλυση της κερδοφορίας της παρεχόμενης υπηρεσίας, σε όρους αριθμού των πελατών που εξυπηρετούνται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Κατά τον σχεδιασμό των βημάτων, η τυποποίηση αυτών, επιτρέπει τον έλεγχο με στόχο την βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας, την μείωση του κόστους και την ευκολότερη διαχείριση της διοίκησης των διαδικασιών, θα πρέπει όμως να λάβουμε υπόψη ότι δεν τυποποιούνται όλες οι διαδικασίες διότι θέματα ευελιξίας, προσαρμογής και εξατομικευμένης παροχής αναφέρονται ανάλογα με την υπηρεσία. Ακόμη η μεταβίβαση δραστηριοτήτων στον πελάτη μέσω της τεχνολογίας ή της αυτοδιαχείρισης μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ευελιξίας των διαδικασιών και διαφοροποίησης στην προσφορά των υπηρεσιών.

Επίσης, βασική προϋπόθεση είναι ο καθορισμός των πελατών ή των τμημάτων των πελατών που θέλουμε να επικεντρωθούμε, διότι είναι θεμελιώδης σε ένα σχέδιο υπηρεσίας, διαφορετικές ομάδες πελατών έχουν διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις και ίσως χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα άλλο σχέδιο.

Οι ορατές και μη ορατές ενέργειες των εργαζομένων θα πρέπει να οριοθετηθούν, αυτές οι διαδικασίες είναι σημαντικές για την καλή εξυπηρέτηση και γιατί η αλλαγή τους μπορεί να μεταβάλει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την υπηρεσία.

2.4 Τα οφέλη

Το blueprinting υπηρεσίας προσφέρει στα διοικητικά στελέχη τη δυνατότητα να εντοπίσουν πιθανά σημεία αποτυχίας και να σχεδιάσουν τις κατάλληλες διαδικασίες προκειμένου να αποφύγουν την εκδήλωση της αποτυχίας και να διασφαλίσουν την παροχή υπηρεσίας υψηλής ποιότητας (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 1999).

Το blueprinting υπηρεσίας θεωρείται ως ένα από τα πλέον δημοφιλή και χρήσιμα εργαλεία ανάλυσης των λειτουργιών των υπηρεσιών (Shanin, 2010). Ο συγκεκριμένος τύπος ανάλυσης οδηγεί στον περιορισμό των καθηκόντων, στον περιορισμό των κινήσεων και στην απλοποίηση της εργασίας, ενώ παράλληλα βοηθά στον εντοπισμό ευκαιριών για τη δημιουργία κελιών εργασίας ή για τη χρήση περισσότερο αποτελεσματικών ροών διαδικασιών για κάποια σύνολα δραστηριοτήτων. Οι Polonsky & Garma (2006) αναγνωρίζουν μεταξύ των πλεονεκτημάτων της μεθόδου blueprinting την καλύτερη κατανόηση των ενεργειών των πελατών, των επιχειρησιακών λειτουργιών και των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ που συνδέονται με την παροχή υπηρεσιών. Παρ' όλα αυτά, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν το blueprinting βραχυπρόθεσμα με σκοπό τον περιορισμό του κόστους και όχι με σκοπό να διασφαλίσουν ότι οι υπηρεσίες και οι λειτουργίες του οργανισμού αναπτύσσονται με τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται βάσει της πελατειακής βάσης που είναι στόχος, (Polonsky & Garma, 2006). Επιπλέον, το blueprinting υπηρεσίας αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο επικοινωνίας για την οπτικοποίηση και την κατανόηση των λειτουργιών των υπηρεσιών (Shanin, 2010).

Η Shostack (1987, 1984) ανέπτυξε, επιπλέον, τα πλεονεκτήματα και οφέλη της μεθόδου blueprinting, με τη μελέτη των οποίων ασχολήθηκε και ο Martinich, (1997). Σύμφωνα με αυτόν, στα οφέλη του εργαλείου συμπεριλαμβάνονται τα εξής:

- Η οπτική αναπαράσταση καθιστά ευκολότερο τον καθορισμό των δραστηριοτήτων που είναι πραγματικά απαραίτητες, των δραστηριοτήτων που μπορούν να διαγραφούν και αυτών που μπορούν να μεταβληθούν.
- Εντοπίζονται με ξεκάθαρο τρόπο τα σημεία επικοινωνίας του πελάτη, γεγονός που διευκολύνει τον εντοπισμό των δραστηριοτήτων που μπορούν να εκτελεστούν χωριστά και τον ευκαιριών για παράλληλη επεξεργασία δραστηριοτήτων.

- Εντοπίζονται πιθανά σημεία αποτυχίας της υπηρεσίας, γεγονός που διευκολύνει την ανάπτυξη σχεδίων περιορισμού της πιθανότητας αποτυχίας και τον εντοπισμό των πιθανών διορθωτικών δράσεων, σε περίπτωση αποτυχίας.
- Διευκολύνεται η εκπαίδευση των εργαζομένων, οι οποίοι μπορούν να διακρίνουν ποιες δραστηριότητες πρέπει να εκτελεστούν και με ποιον τρόπο, πότε είναι πιθανό να εμφανιστεί μία αποτυχία, με ποιον τρόπο μπορεί να προβλεφτεί και να διορθωθεί.
- Διευκολύνεται ο εντοπισμός του εξοπλισμού και των υλικών που απαιτούνται και του τρόπου με τον οποίον θα πρέπει να οργανώνονται χωρικά οι εγκαταστάσεις των υπηρεσιών ώστε να διευκολύνεται η υπηρεσία.
- Τα blueprints υπηρεσιών μπορούν να ανακατασκευαστούν τακτικά και να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση και τη βελτίωση του συστήματος υπηρεσιών κατά τη διάρκεια του χρόνου, ιδιαίτερα καθώς νέες τεχνολογίες καθίστανται διαθέσιμες και οι υπηρεσίες αλλάζουν ή επεκτείνονται.

Το blueprinting υπηρεσιών προσέλκυσε το ενδιαφέρον ενός μεγάλου αριθμού συγγραφέων με αποτέλεσμα να έχουν εκπονηθεί πολυάριθμες μελέτες επί αυτού. Οι Lovelock & Van der Merwe (1999) έδειξαν την εφαρμογή του blueprinting υπηρεσιών σε μία επίσκεψη ξενοδοχείου, σε μία τραπεζική υπηρεσία και σε μία υπηρεσία ανθοπωλείου. Άλλοι ερευνητές χρησιμοποίησαν το blueprinting υπηρεσιών σε πολύ απλή και περιορισμένης χρησιμότητας μορφή (Haksever, 2000, Chase *et al.*, 1998, Meredith, 1992, Hope & Muhlemann, 1997), ενώ άλλοι προχώρησαν στην ανάπτυξη περισσότερο ολοκληρωμένων εφαρμογών blueprinting, όπως ο Martinich (1997), ο οποίος περιέγραψε τη χρήση blueprinting σε ένα κατάστημα παροχής υπηρεσιών καθαρισμού και οι Senior & Akehurst (1990), οι οποίοι ανέπτυξαν, στα πλαίσια μελέτης των υπηρεσιών ενός Βρετανικού καταλύματος, μία νέα προσέγγιση, γνωστή ως «αντιληπτική τεχνική blueprinting» (perceptual blueprinting technique). Τέλος, οι Bitner *et al.* (2007) μελέτησαν το blueprinting υπηρεσιών ως μία τεχνική καινοτομίας, η οποία, σε αντίθεση με άλλες αντίστοιχες τεχνικές, αναγνωρίζει τον πελάτη ως τη βάση της καινοτομίας, της βελτίωσης της υπηρεσίας και του σχεδιασμού της εμπειρίας. Αυτό δε σημαίνει ότι ο πελάτης είναι η πηγή της καινοτομίας αλλά ότι η αξία προς τον πελάτη συνιστά το βασικό σκοπό της καινοτομίας (Bitner *et al.*, 2007).

Το blueprinting υπηρεσιών παρουσιάζει ομοιότητες με άλλες προσεγγίσεις μοντελοποίησης διαδικασιών, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται: (i) η οπτική

παρουσίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών μέσω συμβόλων που αντιπροσωπεύουν τις δραστηριότητες και τους εκτελούντες τις δραστηριότητες, (ii) η υψηλού επιπέδου επισκόπηση των εννοιολογικών διαδικασιών ή των λεπτομερειών συγκεκριμένες υποστηρικτικής διαδικασίας ή υπό-διαδικασίας και (iii) η σύνδεση με παράλληλα έγγραφα και διαγράμματα ή έγγραφα και διαγράμματα υπό-διαδικασιών, μέσω άλλων εργαλείων και γλωσσών μοντελοποίησης διαδικασιών, περισσότερο εσωτερικά επικεντρωμένα, όπως οι BPMN (Business Process Modeling Notation) και UML (Unified Modeling Language) (Shanin, 2010). Σε κάθε περίπτωση, όμως, το blueprinting υπηρεσιών είναι λιγότερο πολύπλοκο και λιγότερο επίσημο, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα εργαλεία (Siau & Loo, 2006).

Τα οφέλη από την εφαρμογή μιας διαδικασίας σχεδιασμού σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι παρόμοια με τα οφέλη που αποκτούν οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί και η μη κερδοσκοπική οργάνωση πρέπει να είναι περισσότερο «επιχειρηματική» (Polonsky, 2003).

Η μη κερδοσκοπικές οργανώσεις αντιμετωπίζουν αυξανόμενη πίεση για σειρά κοινωνικών ζητημάτων και αγαθών και οι οποίες βασίζουν την επιβίωση τους στην οργάνωση. Το σχέδιο υπηρεσίας είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση αυτών των διαδικασιών που θα επιτρέψουν στην οργάνωση να ελαχιστοποιήσει τα πιθανά κενά στην απόδοση.

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να γίνει αναφορά στην πρωτοβουλία Blueprinting 2020, η οποία αναπτύχθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας των δημόσιων υπηρεσιών του Καναδά να αναδιαμορφωθούν, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες όπως: (i) η παγκοσμιοποίηση, (ii) η επιτάχυνση της τεχνολογικής αλλαγής, (iii) η μεταβολή των δημογραφικών χαρακτηριστικών, (iv) η αυξανόμενη ζήτηση για λογοδοσία και επίτευξη αποτελεσμάτων, όσο το δυνατόν αποδοτικότερα και (v) η μεταβολή των προσδοκιών του εργατικού δυναμικού, αναφορικά με την εργασία και το περιβάλλον εργασίας (Edwards *et al.*, 2015). Ουσιαστικά, η πρωτοβουλία Blueprinting 2020 επιδιώκει να περιγράψει πώς θα πρέπει να είναι οι δημόσιες υπηρεσίες στο κοντινό μέλλον, να λειτουργήσει ως πλατφόρμα υλοποίησης των αλλαγών που απαιτούνται, να χρησιμοποιήσει το όραμα για αλλαγή ως οδηγό κατά τη μακροπρόθεσμη αναδιαμόρφωση των δημόσιων υπηρεσιών και να εμπνεύσει και να αναζωογονήσει τους ανθρώπους που διαδραματίζουν σημαντικούς ρόλους στις δημόσιες υπηρεσίες (Edwards *et al.*, 2015).

2.5 Η περίπτωση χαρτογράφησης Τμήματος Εμπορίου της Περιφερειακής Ενότητας Κοζάνης

Το Τμήμα Εμπορίου και Τουρισμού είναι, υπηρεσία της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Κοζάνης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, αρμόδιο τοπικό ελεγκτικό όργανο για την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς, την ίδρυση, λειτουργία, λύση των ανωνύμων εταιρειών καθώς και για θέματα εφαρμογής προγραμμάτων τουριστικής ανάπτυξης, σε εφαρμογή της ισχύουσας Εθνικής και Ευρωπαϊκής νομοθεσίας.

Αποστολή του είναι η διασφάλιση της προστασίας του καταναλωτή από αθέμιτες πρακτικές και η ευημερία των καταναλωτών σε ότι αφορά, την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων και υπηρεσιών που επιλέγουν.

Η υπηρεσία του Τμήματος εποπτεύεται από την Γενική Γραμματεία Εμπορίου, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας και Γενική Γραμματεία Προστασίας Καταναλωτή του Υπουργείου Οικονομίας & Ανάπτυξης.

Οι υπηρεσίες της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας διαρθρώνονται σύμφωνα με τον Οργανισμό της, ο οποίος εγκρίθηκε με το Π.Δ. 146/2010 (ΦΕΚ 239 Α'/27.12.2010)

Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας διαρθρώνεται στις Διευθύνσεις :

Δ/ση Βιομηχανίας Ενέργειας & Φυσικών Πόρων,

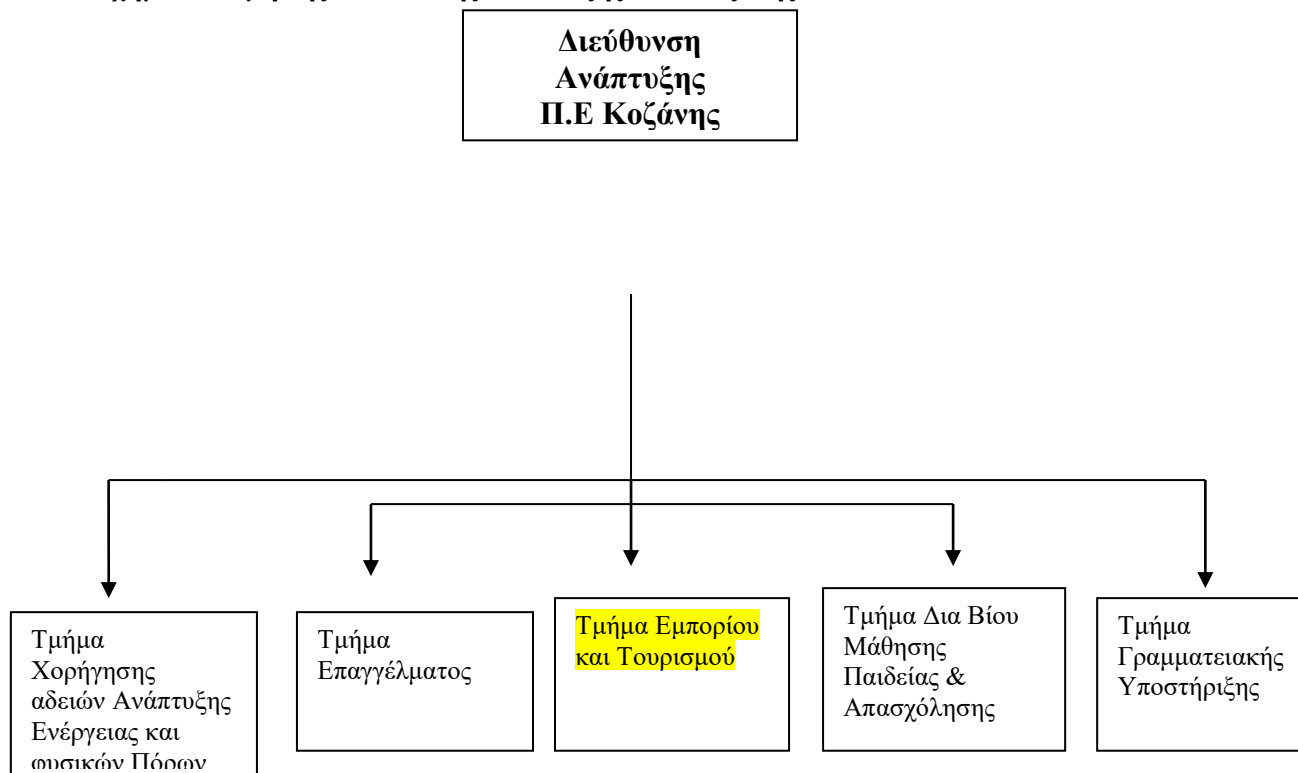
Δ/ση Δια Βίου Μάθησης Απασχόλησης Εμπορίου & Τουρισμού και τις

Διευθύνσεις Ανάπτυξης Περιφερειακών Ενοτήτων (Κοζάνης, Γρεβενών, Καστοριάς και Φλώρινας).

Οργανόγραμμα

Στο παρακάτω σχήμα 3 & 4, απεικονίζεται η οργανωτική Δομή της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Π.Ε Κοζάνης και η Στελέχωση του τμήματος Εμπορίου και Τουρισμού.

Σχήμα 3. Δομή της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Π.Ε Κοζάνης



Σχήμα 4. Στελέχωση Τμήματος Εμπορίου Δ/ση Ανάπτυξης

Αριθμός Υπαλλήλων	Ειδικότητας ΠΕ		Σύνολο	
	Διοικητικού	-		Τεχνολόγων
	Οικονομικού			Τροφίμων 1
			Μηχανολόγων 1	
	4		2	
			6	

Οι βασικές αρμοδιότητες του Τμήματος αφορούν την υπηρεσία ελέγχου και απορρέουν από το νομοθετικό πλαίσιο, οι οποίες είναι: Διενέργεια δειγματοληψιών τροφίμων, ποτών, καυσίμων και λοιπών βιομηχανικών προϊόντων, ετήσιου περιοδικού και εκτάκτου ελέγχου μέτρων και σταθμών, έλεγχος για την εφαρμογή της Ευρωπαϊκής και Εθνικής νομοθεσίας στους τομείς των τροφίμων, έλεγχος αγοράς πετρελαιοειδών-πρατήρια-Συστημάτων Εισροών-εκροών, διενέργεια ελέγχων Λαϊκών Αγορών και Υπαίθριου Εμπορίου, Εποπτεία και έλεγχος νομιμότητας της λειτουργίας όλων των Αωνύμων Εταιριών, και Φορολογικός έλεγχος.

2.5.1 Οι ιδιαιτερότητες παροχής της υπηρεσίας

Οι ιδιαιτερότητες της παροχής της συγκεκριμένης υπηρεσίας αναφέρονται :

Οι πελάτες: για το Τμήμα Εμπορίου είναι όλοι οι πολίτες/πελάτες και οι επιχειρήσεις στα γεωγραφικά όρια του Νομού που εμπλέκονται στη αγορά ή πώληση προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι πελάτες για το Τμήμα Εμπορίου είναι το σύνολο του πληθυσμού, για τους οποίους παρέχονται οι ελεγκτικές υπηρεσίες.

Ο επιτόπιος έλεγχος: η παροχή της υπηρεσίας διενεργείται στους χώρους των καταστημάτων και στις επιχειρήσεις του Νομού.

Υποχρεωτικότητα, η παροχή υπηρεσίας αποτελεί «ακούσια υπηρεσία», δηλαδή η παροχή υπηρεσίας δεν αναζητείται από τους πελάτες αλλά έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα λόγω εφαρμογής των κανονισμών της Εθνικής και Ευρωπαϊκής νομοθεσίας.

2.6 Ερευνητικά ερωτήματα

Στόχος της έρευνας είναι να συλλάβει την εμπειρία παροχής υπηρεσίας από την οπτική των πελατών, για την βελτίωση της παροχής της υπηρεσίας.
Ερωτήματα για την έρευνα:

Ποιες είναι οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των ομάδων πελατών στην παροχή υπηρεσίας.

Ποια είναι τα σημεία επαφής, κατά την αλληλεπίδραση εργαζομένων και ομάδων πολιτών.

Πώς μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία παροχής υπηρεσιών κατά τον έλεγχο των επιχειρήσεων, με την χρήση σχεδιασμού των υπηρεσιών Blueprinting.

Εμπειρικό τμήμα εργασίας

Κεφάλαιο 3

3.1 Μεθοδολογία

Για το εμπειρικό τμήμα της τελικής εργασίας επιλέχθηκε η χαρτογράφηση μέρους της υπηρεσίας, που παρέχει το Τμήμα Εμπορίου με τη μέθοδο Blueprinting των Bitner, Ostrom & Morgan, (2007), που αποτυπώνει την διάκριση μεταξύ ορατών ενεργειών και παρασκηνίου, την αλληλεπίδραση πελάτη και εργαζομένων, τα φυσικά στοιχεία – φυσικές αποδείξεις και την προσθήκη χρονικού πλαισίου ολοκλήρωσης των επιμέρους διαδικασιών.

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

1. Διαδικασίες και υπο- διαδικασίες που θα χαρτογραφηθούν
2. Προσδιορισμός της ομάδας που είναι στο επίκεντρο του σχεδίου
3. Ενέργειες πελατών
4. Μορφοποίηση και προσαρμογές του σχεδίου χαρτογράφησης
5. Περιγραφή διαδικασίας - Σημεία επαφής
6. Ανάπτυξη ενός σχεδίου Blueprint
7. Αποτελέσματα
8. Ανάπτυξη ενός σχεδίου Final Blueprint

3.1.1 Διαδικασίες και Υπο - διαδικασίες χαρτογράφησης

Οι διαδικασίες της υπηρεσίας που χαρτογραφήθηκαν είναι ο έλεγχος ενδείξεων, επισήμανσης και διάθεσης προϊόντων σε επιχειρήσεις Τροφίμων (Σούπερ Μάρκετ) και ο έλεγχος δειγματοληψίας για την ποιότητα καυσίμου σε πρατήρια πώλησης υγρών καυσίμων με την Υπο-διαδικασία, Σχηματισμός Δείγματος, καθώς και οι διαδικασίες των πελατών αυτών των επιχειρήσεων κατά την προμήθεια προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών .

3.1.2 Ομάδες πελατών

Οι ομάδες πελατών είναι τοπικές, μικρομεσαίες ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά και πώληση Τροφίμων ή άλλων προϊόντων (Σούπερ Μάρκετ), οι επιχειρήσεις πώλησης Υγρών καυσίμων (Πρατήρια) και οι πολίτες-πελάτες αυτών των Επιχειρήσεων που προμηθεύονται τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες .

3.1.3 Ενέργειες πελατών

Ενέργειες πελατών για αγορά προϊόντων σε επιχειρήσεις Super Market

Οι πελάτες προσέρχονται στην είσοδο της επιχείρησης και κατευθύνονται στο εσωτερικό επιλέγοντας τμήματα, διαδρόμους, ράφια των προϊόντων, ελέγχουν την διαθεσιμότητα των προϊόντων που επιθυμούν ως προς την ποσότητα, μέγεθος, μάρκα, τιμή, επιλέγουν βάρος ή συσκευασία και αναζητούν πληροφορίες για ενδείξεις, ποιότητα και για νέα προϊόντα. Οι πελάτες επιλέγουν τα προϊόντα και κατευθύνονται στο χώρο των ταμείων για πληρωμή και παραλαβή αποδείξεων.

Οι εργαζόμενοι εφοδιάζουν τα ράφια με προϊόντα, φροντίζουν την τακτοποίηση του καταστήματος, συσκευάζουν, ζυγίζουν προϊόντα τα οποία πωλούνται με την μονάδα μέτρησης βάρους, προτείνουν νέα προϊόντα, και τέλος παρέχουν αποδείξεις για την αγορά προϊόντων.

Ενέργειες πελατών για αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών σε επιχειρήσεις πρατηρίων υγρών καυσίμων

Οι πελάτες εισέρχονται στο κατάστημα με όχημα, κατευθύνονται στο χώρο εισόδου αντλιών και επιλέγουν καύσιμο, αναζητούν άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες όπως καθαριστικά, λάδια, καφέ ή υπηρεσία καθαρισμού οχήματος, πληρώνουν για τα προϊόντα και παίρνουν αποδείξεις.

ΟΙ εργαζόμενοι παρέχουν την ποσότητα του καυσίμου που επιθυμεί ο πελάτης, τον εξυπηρετούν με πληροφορίες για άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα προτιμούσε ο πελάτης ή προτείνουν προϊόντα ή υπηρεσίες, παρέχουν την υπηρεσία ή βοηθούν κατά την πώληση προϊόντων και στο τέλος του παρέχουν αποδείξεις πληρωμής.

Ενέργειες πελατών- εργαζομένων του Τμήματος Εμπορίου σε επιχειρήσεις Super Market

Οι πελάτες-εργαζόμενοι της υπηρεσίας, επισκέπτονται το κατάστημα ενημερώνοντας για την ταυτότητα της υπηρεσίας και των ελεγκτών, το σκοπό της επίσκεψης και επιδεικνύουν τα έγγραφα τους. Ενημερώνουν τον υπεύθυνο λειτουργίας του καταστήματος για την διαδικασία υπηρεσίας, αναζητούν το σημείο και τα έντυπα ή πινακίδες για προωθητικές ενέργειες και προσφορές και επίσης ελέγχουν τις ετικέτες και τις ενδείξεις, τις τιμές των προϊόντων και τις εγκρίσεις για ζυγιστικά όργανα και πιστοποιητικά. Εξέταση των εγγράφων και παραστατικών και παραλαβή αντιγράφων ιχνηλασιμότητας προϊόντων και τέλος διαπίστωση ή μη παραβάσεων.

Οι πελάτες-πολίτες κατά την διάρκεια αγοράς προϊόντων παράλληλα με τον παραπάνω έλεγχο, παρατηρούν την εμφάνιση των ελεγκτών, τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας τους, αναζητούν πληροφορίες για το σκοπό του ελέγχου και της διαδικασίας και αναζητούν πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, διατυπώνουν απόψεις και σχόλια για τον σκοπό του ελέγχου, την επιβολή κυρώσεων και για την συνέχεια των ελέγχων.

Οι εργαζόμενοι ή ο υπεύθυνος καταστήματος, παρέχει τις πληροφορίες που αναζητά ο πελάτης και υποδεικνύουν τα σημεία των προωθητικών ενεργειών, της διάθεσης προϊόντων και προσκομίζουν τα έγγραφα, πιστοποιητικά και τιμολόγια, επικοινωνώντας με το γραφείο διοίκησης.

Ενέργειες πελάτη κατά την διάρκεια ελέγχου για την δειγματοληψία καυσίμου

Ο πελάτης δέχεται την υπηρεσία ελέγχου δειγματοληψίας, παροχή πληροφοριών για το καύσιμο και προσκόμιση των εγγράφων και παραστατικών από τον υπεύθυνο λειτουργίας του πρατηρίου καθώς και παροχή στοιχείων για την διαθεσιμότητα των δεξαμενών και των αντηλιών του συγκεκριμένου καυσίμου, προσκόμιση του δείγματος του βυτίου και παροχή πληροφοριών για την προμηθεύτρια εταιρία και την μεταφορά του καυσίμου, στο τέλος υπογράφει ή όχι το πρωτόκολλο της δειγματοληψίας.

Οι πελάτες – πολίτες της επιχείρησης προμηθεύονται καύσιμο ή προϊόντα –υπηρεσίες και συγχρόνως παρατηρούν την εμφάνιση και τον τρόπο παροχής της διαδικασίας, ζητούν πληροφορίες για την ποιότητα καυσίμων και για τα αποτελέσματα δειγματοληψιών και συχνότητας ελέγχων της περιοχής, διατυπώνουν απόψεις για τον έλεγχο ποιότητας καυσίμων σε μεγάλους προμηθευτές και εκφράζουν σχόλια θετικά για την συνέχεια της παροχής της υπηρεσίας.

Οι υπάλληλοι του Τμήματος Εμπορίου γνωστοποιούν την Υπηρεσία ελέγχου και την ταυτότητα των υπαλλήλων ελεγκτών, ενημερώνουν τον υπεύθυνο ή ιδιοκτήτη του καταστήματος για τον έλεγχο και την διαδικασία που θα ακολουθήσει για την εξέταση του δείγματος. Εξετάζουν τα παραστατικά και τα συσχετίζουν με τα τιμολόγια και τα δελτία αποστολής το δείγμα του βυτίου και τέλος παραλαμβάνουν το δείγμα και τα παραστατικά ιχνηλασιμότητας.

Υπο-διαδικασία Σχηματισμός Δείγματος

Ο πελάτης, υποδεικνύει μέσω ηλεκτρονικού συστήματος το σημείο δεξαμενών και αντλιών για το είδος καυσίμου. Ο υπεύθυνος καταστήματος κατά την διάρκεια του σχηματισμού του δείγματος είναι παρών στην διαδικασία και ορίζει ιδιότητα χημικό για την εξέταση του Β' δοχείου δείγματος.

Οι υπάλληλοι επιλέγουν, το σημείο παροχής του δείγματος αντλιών και δεξαμενής και γεμίζουν τα δοχεία για την πρώτη και δεύτερη εξέταση, στη συνέχεια σφραγίζουν και συσκευάζουν τα δοχεία και στο τέλος σχηματίζουν και σφραγίζουν το δείγμα. Οι υπάλληλοι του Τμήματος Εμπορίου συντάσσουν και υπογράφουν το πρωτόκολλο δειγματοληψίας.

3.1.4 Μορφοποίηση και προσαρμογές των σχεδίων χαρτογράφησης

Η χαρτογράφηση ενεργειών και διαδικασιών για αγορά προϊόντων, σε επιχειρήσεις Super Market (Blueprint 1) και για την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών σε επιχειρήσεις πρατηρίων υγρών καυσίμων (Blueprint 2), έγινε για να δείξει τι συμβαίνει με την παρουσία άλλων ομάδων πελατών κατά την διαδικασία παροχής υπηρεσίας ελέγχου.

Στο πεδίο των ενεργειών των πελατών που αφορούν την διαδικασία παροχής υπηρεσίας σε επιχειρήσεις Super Market και σε επιχειρήσεις πρατηρίων υγρών καυσίμων (στο επάνω τμήμα Blueprint 3 και 4) έχουν προστεθεί και οι ενέργειες δεύτερης ομάδας πελατών ώστε να φανεί η συνολική εμπειρία της διαδικασίας παροχής της προσφερόμενης υπηρεσίας, από τον ρόλο που διαδραματίζουν με την παρουσία τους κατά τον έλεγχο.

Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Εμπορίου λειτουργούν ως πελάτες στην διαδικασία παροχής υπηρεσίας, ώστε να αποτυπωθεί ο ρόλος των υπαλλήλων του τμήματος, ως

πελάτες, που ενεργούν για το σύνολο των πολιτών που προμηθεύονται τα συγκεκριμένα προϊόντα (Blueprint 2).

Οι δράσεις των εργαζομένων λαμβάνουν χώρα μόνο στο προσκήνιο, ορατές από τους πελάτες στον χώρο των επιχειρήσεων και ορατές από όλες τις ομάδες πελατών (Blueprint 3).

3.1.5 Περιγραφή διαδικασίας - Σημεία επαφής

Η παροχή υπηρεσίας σε επιχείρηση Super Market

Οι πελάτες- εργαζόμενοι του τμήματος Εμπορίου, επισκέπτονται το κατάστημα και ζητούν το υπεύθυνο λειτουργίας ή εργαζομένους, ενημερώνουν για την ταυτότητα της Υπηρεσίας ελέγχου και των ελεγκτών, το σκοπό της επίσκεψης και επιδεικνύουν τα έγγραφα τους. Ο τρόπος γνωστοποίησης και παρουσίασης της υπηρεσίας ελέγχου, είναι σημαντικός κατά την πρώτη επαφή διότι υπάρχουν περιπτώσεις έκφρασης αρνητικής συμπεριφοράς ή δυσανασχέτησης ή διευκόλυνσης για την παροχή υπηρεσίας. Η μη αποδοχή της υπηρεσίας, σε σπάνιες περιπτώσεις, μπορεί να προκαλέσει την ολοκλήρωση της παροχής της υπηρεσίας.

Ο υπεύθυνος καταστήματος είναι επιφυλακτικός διότι η διαδικασία ελέγχου περιέχει διάφορα στάδια που μπορεί να τα κατανοεί ή όχι, παρέχει όμως σύντομα τις πληροφορίες που αναζητά ο πελάτης-ελεγκτής, διότι το κατάστημα είναι σε λειτουργία και υποδεικνύει τα σημεία των προωθητικών ενεργειών και παρέχει τις έντυπες πληροφορίες. Οι πελάτες-εργαζόμενοι θα εξετάσουν τα προϊόντα στο σημείο πώλησης, ως προς την αναγραφή των τιμών και τον ενδείξεων που πρέπει να τοποθετούνται επάνω στα προϊόντα, στους διαδρόμους του καταστήματος συγχρόνως με τους πελάτες να επιλέγουν προϊόντα.

Ο υπεύθυνος για την αναζήτηση των παραστατικών θα πρέπει να πηγαиноέρχεται στο γραφείο διοίκησης, προκειμένου να προσκομίσει σωστά παραστατικά ενώ μπορεί να πρέπει να επιληφθεί για θέματα ή περιστατικά που συμβαίνουν στο κατάστημα στην διάρκεια του ελέγχου. Η επισήμανση για το τι πρέπει να αναγράφεται είναι πολύπλοκη και μόνο από την ποικιλία των προϊόντων και τις διατάξεις της νομοθεσίας για την προστασία των καταναλωτών. Οι πελάτες- εργαζόμενοι είναι εφοδιασμένοι με διάφορα έγγραφα και νόμους για την μείωση αστοχιών και με την πίεση χρόνου για μια έγκυρη και έγκαιρη αναγνώριση της παράβασης των κανονισμών.

Ομοίως, οι πελάτες-εργαζόμενοι εισέρχονται στο χώρο ψυγείων και πώλησης προϊόντων με την μονάδα μέτρησης βάρους, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι πελάτες-εργαζόμενοι προσπαθούν να συντομεύσουν την παροχή υπηρεσίας αφενός γιατί είναι χώροι πώλησης ευαίσθητων προϊόντων και συγχρόνως εξυπηρετούνται οι πελάτες του καταστήματος.

Ο υπεύθυνος προσκομίζει τις εγκρίσεις ή την πιστοποίηση των οργάνων και παρέχει τις ανάλογες εξηγήσεις διατυπώνοντας δυσκολία παροχής των εγκρίσεων από την πλευρά της επιχείρησης και την αναζήτηση των παραστατικών από το αρχείο ή συνήθως από το λογιστή της επιχείρησης.

Η εξέταση και παραλαβή των απαιτούμενων παραστατικών στις μικρές επιχειρήσεις γίνεται στον χώρο του γραφείου διοίκησης το οποίο προκαλεί δυσκολία εξέτασης και προσοχής στους πελάτες-εργαζομένους. Η σωστή προσκόμιση των αντιγράφων και παραλαβή επηρεάζουν την ολοκλήρωση της διαδικασίας και την έκβαση της υπηρεσίας ελέγχου.

Ο έλεγχος για τις επιχειρήσεις είναι ένα κρίσιμο γεγονός, η ανακοίνωση του αποτελέσματος της υπηρεσίας και η αντίδραση της επιχείρησης-υπευθύνου είναι μια στιγμή που πρέπει να διαχειριστούν εύστοχα οι πελάτες-ελεγκτές για την ποιότητα της υπηρεσίας που αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις.

Ο πελάτες της επιχείρησης ρωτούν για την υπηρεσία ελέγχου, τι ελέγχεται, για ποιο λόγο ελέγχεται και τις περισσότερες φορές ζητούν πληροφορίες για τις ετικέτες και για τις ενδείξεις, πως πρέπει να αναγνωρίζει τις αναγραφόμενες πληροφορίες. Επίσης, εκφράζει θετική άποψη για την διενέργεια παροχής της υπηρεσίας ελέγχου κυρίως για λόγους προστασίας και μη αναγνώρισης τι πρέπει να περιέχεται ή να αναγράφεται στα προϊόντα, αλλά και την αρνητική άποψη για τις κυρώσεις του ελέγχου, κυρίως λόγω των οικονομικών δυσκολιών των επιχειρήσεων και ως μέτρου είσπραξης εσόδων του κράτους. Διατυπώνει επίσης την άποψη ότι η υπηρεσία «καλά κάνει την δουλειά της» και ότι «είναι υποχρεωμένη να κάνει την δουλειά της».

Σημείο επαφής πρώτο. Η γνωστοποίηση των στοιχείων και ο σκοπός της παροχής της υπηρεσίας στους εργαζομένους ή υπεύθυνο λειτουργίας. Ο τρόπος γνωστοποίησης και παρουσίασης είναι σημαντικός κατά την πρώτη επαφή διότι υπάρχουν περιπτώσεις έκφρασης αρνητικής συμπεριφοράς ή δυσανασχέτησης ή διευκόλυνσης για την παροχή

υπηρεσίας. Η μη αποδοχή της υπηρεσίας, σε σπάνιες περιπτώσεις μπορεί να προκαλέσει την ολοκλήρωση της παροχής της υπηρεσίας

Δεύτερο, η ενημέρωση του υπεύθυνου καταστήματος για την διαδικασία και την παροχή πληροφοριών στους πελάτες-εργαζομένους. Η επιχείρηση – υπεύθυνος γνωρίζοντας και κατανοώντας την διαδικασία, συμβάλει στην ομαλή διενέργεια αυτής σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να προκαλέσει σύγχυση, κόστος χρόνου στην διαδικασία και εσφαλμένες πληροφορίες.

Τρίτο, η αναζήτηση πληροφοριών και σημείων προώθησης και η εξυπηρέτηση από τον υπεύθυνο. Η υπόδειξη των σημείων γίνεται σε σύντομο χρόνο και ο εργαζόμενος προσφέρει τις πληροφορίες και έντυπες πληροφορίες για τα προϊόντα.

Τέταρτο, η αναζήτηση εντύπων, εγγράφων για προμηθεύτριες εταιρίες από πελάτες-εργαζομένους, για ενδείξεις και τιμές και η προσκόμιση τους από τον υπεύθυνο. Τα διάφορα παραστατικά ή έγγραφα που χρειάζονται, ο υπεύθυνος θα πρέπει να τα λάβει από το γραφείο διοίκησης ή λογιστήριο και χρησιμοποιεί πολύ χρόνο ή μπορεί την ίδια στιγμή να παρέχει υπηρεσία σε κάποιο τμήμα και αυτό να επιβραδύνει την διαδικασία.

Πέμπτο, οι πελάτες-εργαζόμενοι, ζητούν τις εγκρίσεις και έγγραφα νομιμότητας οργάνων και η προσκόμιση εγγράφων και εγκρίσεων. Ο έλεγχος εντός των χώρων που βρίσκονται τα όργανα και αυτό προκαλεί άγχος και απαιτεί επιτάχυνση της διαδικασίας αλλά και σύντομη εξακρίβωση των επισημάνσεων και δυσκολία παροχής των εγκρίσεων από την πλευρά της επιχείρησης.

Έκτο προσκόμιση τιμολογίων και αποδείξεων από υπεύθυνο και εξέταση των παραστατικών. Οι πελάτες-εργαζόμενοι εξετάζουν συχνά σε περιβάλλον στο περιβάλλον της διοίκησης το οποίο προκαλεί άγχος και αυξημένη προσοχή και χρόνο.

Έβδομο προσκόμιση αντιγράφων ιχνηλασιμότητας προϊόντων από υπεύθυνο και παροχή στους πελάτες-ελεγκτές. Η σωστή προσκόμιση των αντιγράφων και παραλαβή επηρεάζουν την ολοκλήρωση της διαδικασίας και την έκβαση της υπηρεσίας ελέγχου.

Όγδοο Η διαπίστωση ενός αρνητικού αποτελέσματος είναι ένα κρίσιμο γεγονός, η διαχείριση του απαιτεί αυξημένες ικανότητες των εργαζομένων-ελεγκτών.

Η παροχή υπηρεσίας σε επιχειρήσεις πώλησης υγρών καυσίμων

Ο πελάτης υγρών καυσίμων, αποδέχεται την υπηρεσία ελέγχου δειγματοληψία, οι επιχειρήσεις θέλουν και να γνωρίζουν την ποιότητα καυσίμου που διαθέτουν στους καταναλωτές.

Ο υπεύθυνος του πρατηρίου υγρών καυσίμων ζητώντας χρόνο για την εξυπηρέτηση των πελατών του, παρέχει τις πληροφορίες στους εργαζόμενους της υπηρεσίας, για το καύσιμο κάνοντας παρατηρήσεις σχετικά με το ποια ποσότητα προμηθεύτηκε την τελευταία παράδοση και ότι θα πρέπει να αναζητήσει τα παραστατικά.

Οι εργαζόμενοι ζητούν πληροφορίες από το ηλεκτρονικό σύστημα εισροών-εκροών του πρατηρίου για τις αντλίες και δεξαμενές, το οποίο σύστημα διευκολύνει και τους πελάτες και του εργαζόμενους –ελεγκτές.

Ο υπεύθυνος του πρατηρίου παρέχει παραστατικά και υποδεικνύει το σημείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν, εντός καταστήματος, για την εξέταση των παραστατικών από τους εργαζόμενους-ελεγκτές καθώς και για την εξέταση και συσχέτιση του δείγματος του βυτίου.

Η αποθήκευση και η τήρηση των χρονικών ορίων και η αναζήτηση του δείγματος δυσκολεύουν τον πελάτη και εκφράζει την άποψη, ότι δεν συμφωνεί με την διαδικασία του δείγματος του βυτίου. Η άποψη του ότι η αποθήκευση και η τήρηση των χρονικών ορίων που πρέπει να το διατηρήσει η επιχείρηση, προσθέτει μια ακόμη υποχρέωση, ενώ εκφράζει την άποψη ότι το δείγμα δεν θα υπήρχε αν ο έλεγχος διακίνησης καυσίμου, διεξάγονταν μέσω ηλεκτρονικού συστήματος εισροών-εκροών και στους μεγάλους προμηθευτές και τους μεταφορείς.

Ο πελάτης παρέχει τα έγγραφα για την προμηθεύτρια εταιρία και οι υπάλληλοι παραλαμβάνουν όλα τα έγγραφα ιχνηλασιμότητας καυσίμου ώστε να συνεχιστεί η διαδικασία υπηρεσίας με το σχηματισμό του δείγματος, το οποίο θα εξεταστεί από το χημείο του κράτους ενώ κατά την διάρκεια του σχηματισμού του δείγματος είναι παρών στην διαδικασία και ορίζει ιδιώτη χημικό για την εξέταση του Β' δοχείου δείγματος. Ωστόσο εκφράζει την άποψη για την μείωση του χρόνου της εξαγωγής του αποτελέσματος από την εξέταση.

Οι πελάτες της επιχείρησης προμηθεύονται καύσιμο ή προϊόντα –υπηρεσίες και συγχρόνως παρατηρούν τον τρόπο παροχής της διαδικασίας, ζητούν πληροφορίες για την ποιότητα των καυσίμων και για τον αριθμό και τα αποτελέσματα δειγματοληψιών στην περιοχή. Κάνουν σχόλια για τον έλεγχο των δημόσιων υπηρεσιών σε μεγάλους προμηθευτές καυσίμων και εκδηλώνουν την επιθυμία, για ενημέρωση των αποτελεσμάτων των ελέγχων της περιοχής και την συνέχεια της παροχής της υπηρεσίας.

Σημείο επαφής πρώτο. Η γνωστοποίηση των στοιχείων και ο σκοπός της υπηρεσίας για την επίσκεψη στον υπεύθυνο λειτουργίας. Οι επιχειρήσεις θέλουν την παροχή

υπηρεσίας για τον έλεγχο της ποιότητας καυσίμου, ωστόσο μπορεί, λόγω λειτουργίας του καταστήματος, να εκφραστεί δυσαρέσκεια για το χρόνο ελέγχου.

Δεύτερο, η προσκόμιση των στοιχείων και παραστατικών από τον υπεύθυνο λειτουργίας και η εξέταση τους από τους εργαζομένους, η οποία γίνεται σύμφωνα με τα βήματα της διαδικασίας που προτείνουν οι υπάλληλοι, με καθυστέρηση χρόνου διότι στο κατάστημα υπάρχουν επίσης, και πολίτες-πελάτες για αγορά προϊόντων.

Τρίτο, η παροχή πληροφοριών από το ηλεκτρονικό σύστημα εισροών και εκροών και η εξέταση παραστατικών από τους υπαλλήλους, διευκολύνει την παροχή υπηρεσίας των υπαλλήλων και τον έλεγχο διακίνησης ποσοτήτων καυσίμου στους καταναλωτές.

Τέταρτο, η προσκόμιση δείγματος καυσίμου του βυτίου από τον υπεύθυνο λειτουργίας του πρατηρίου και εξέταση του δείγματος από υπαλλήλους και η συσχέτιση του με τιμολόγια και σφραγίδες. Προτείνει τον έλεγχο σε όλη την αλυσίδα διακίνησης καυσίμων από την εισαγωγή ως τον τελικό καταναλωτή είναι σημαντικός για την ποιότητα των καυσίμων.

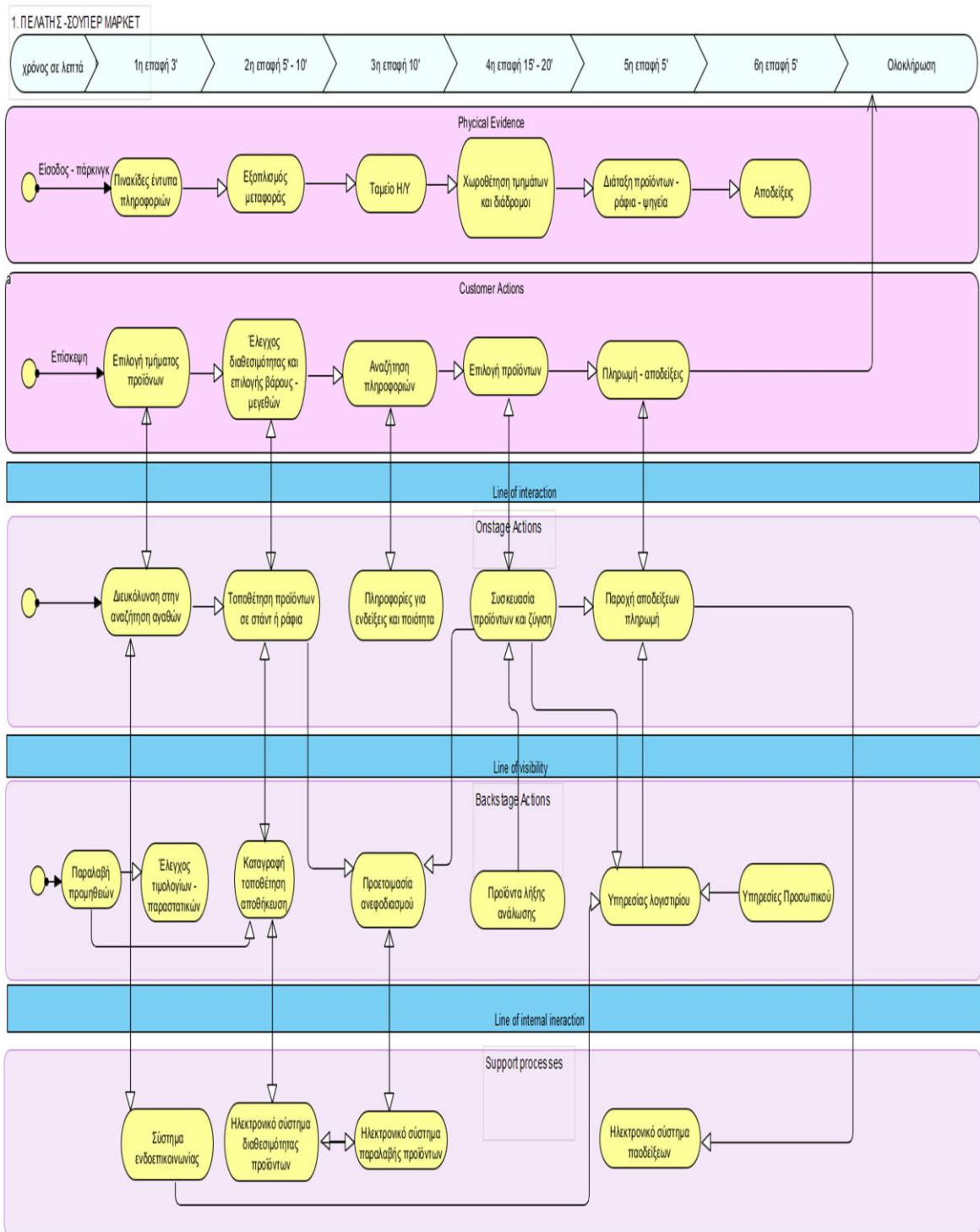
Πέμπτο, ο πελάτης παρέχει τα έγγραφα για προμηθεύτρια εταιρία και οι υπάλληλοι παραλαμβάνουν τα έγγραφα ιχνηλασιμότητας καυσίμου. Η αναζήτηση και ο εντοπισμός των εγγράφων προκαλεί κόστος χρόνου στην επιχείρηση και στους υπαλλήλους.

Έκτο, η υπόδειξη στοιχείων δεξαμενής και αντλίας και παροχή μέσω ηλεκτρονικού συστήματος της επιχείρησης και ορισμός ιδιότητων χημικού από τον υπεύθυνο λειτουργίας και στην Υπο-διαδικασία Σχηματισμός Δείγματος από τους υπαλλήλους. Ο πελάτης αποδέχεται την δειγματοληψία, θα ήθελε όμως, μείωση του χρόνου ανακοίνωσης αποτελέσματος για την ποιότητα του καυσίμου ώστε λάβει μέτρα προστασίας για την ίδια την επιχείρηση και τους καταναλωτές της.

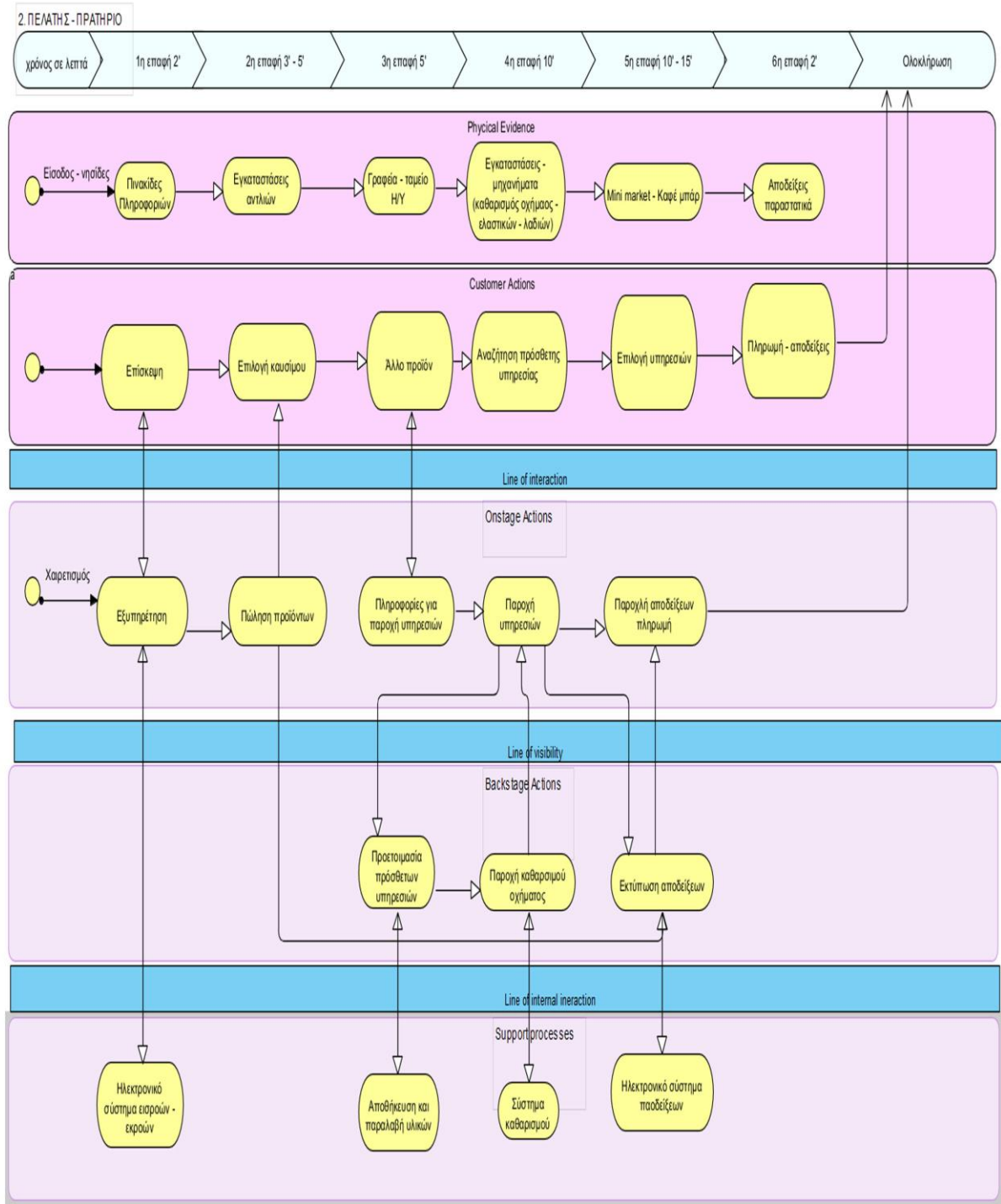
Έβδομο, η σύνταξη και υπογραφή πρωτοκόλλου δειγματοληψίας από υπαλλήλους και η υπογραφή από τον πελάτη δεν δημιουργεί πρόβλημα, εκτός τις περιπτώσεις που μπορεί να υπάρξει να γνωρίζει για το πρόβλημα της ποιότητας καυσίμου.

3.1.6 Χαρτογράφηση υπηρεσιών

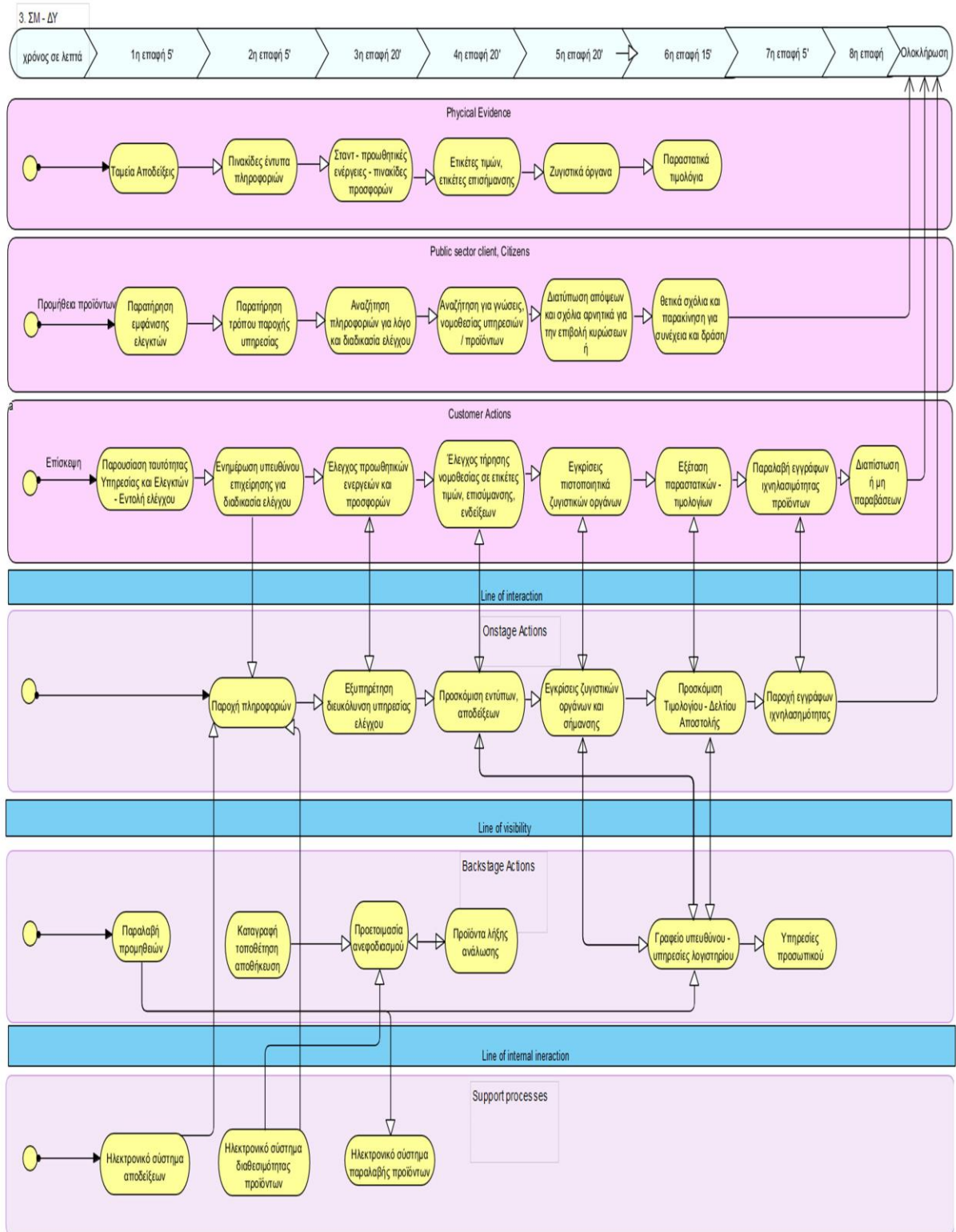
Σχήμα 5. Blueprint 1-Αγορά προϊόντων σε επιχειρήσεις Super Market, πολίτη- πελάτη



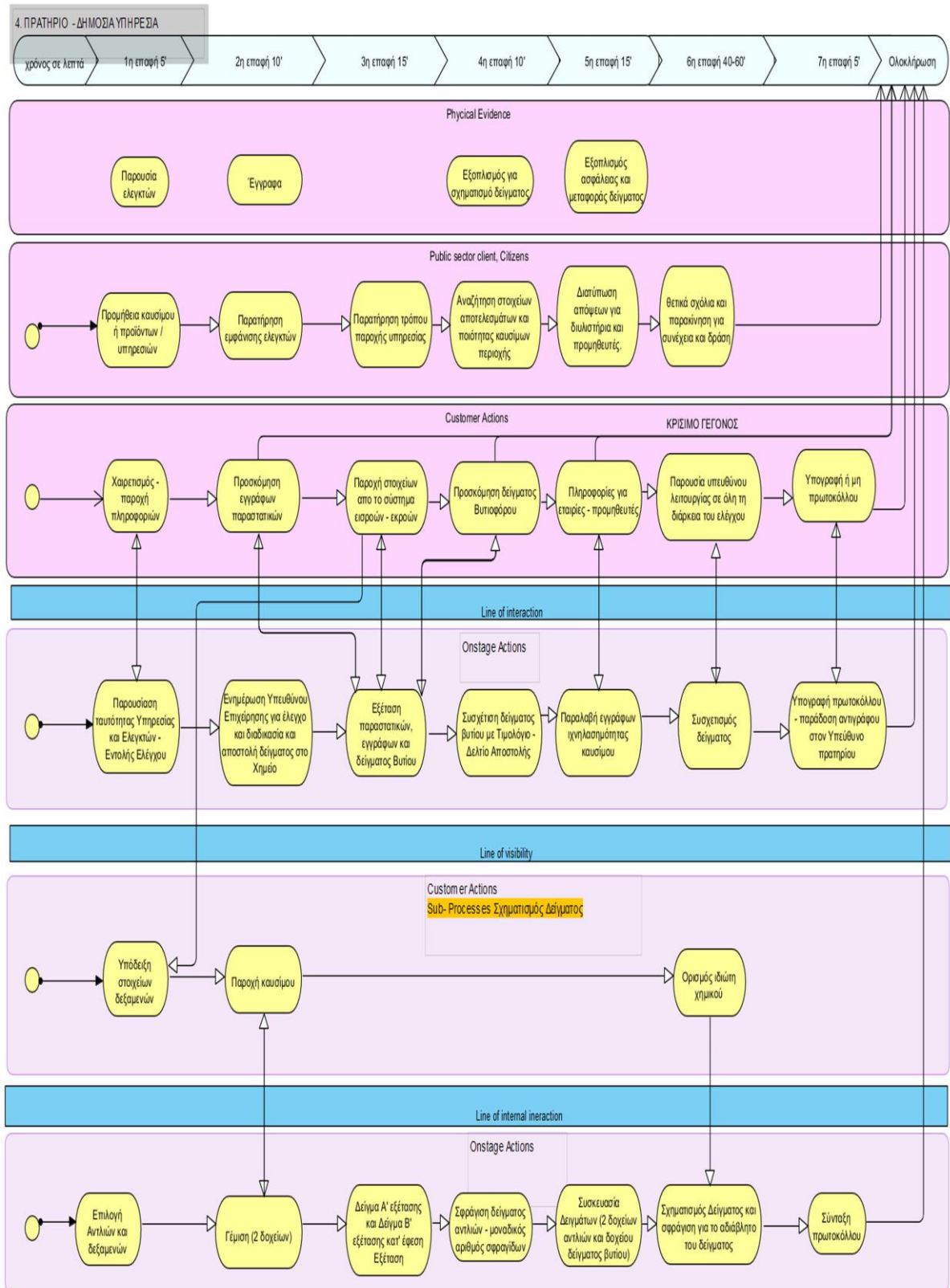
Σχήμα 6. Blueprint 2-Αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών σε επιχείρηση πρατηρίου υγρών καυσίμων πολίτη-πελάτη



Σχήμα 7. Blueprint 3-Η παροχή υπηρεσίας σε Super Market από τους Εργαζόμενους- πελάτες της υπηρεσίας ελέγχου



Σχήμα 8. Blueprint 4- Παροχή υπηρεσίας σε επιχείρηση πρατηρίου υγρών καυσίμων



3.1.7 Αποτελέσματα χαρτογράφησης

Η παροχής υπηρεσία σε επιχειρήσεις Super Market

Η Χαρτογράφησης της υπηρεσίας ανέδειξε ότι :

Η πρώτη επαφή είναι σημαντική για την πορεία της παροχής υπηρεσίας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες, η διενέργεια του ελέγχου που η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ως κρίσιμο γεγονός, και πρέπει να διαχειριστεί στην διάρκεια λειτουργίας. Η ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης προβλημάτων από τους πελάτες-εργαζόμενους πρώτης γραμμής συμβάλλει στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ υπηρεσίας και επιχείρησης.

Η έντυπη παροχή πληροφοριών από τους πελάτες-εργαζόμενους, για την διαδικασία του συγκεκριμένου ελέγχου και το σύνολο των παραστατικών, που θα πρέπει να παρέχει η επιχείρηση για την μείωση του ανθρώπινου λάθους από την επικοινωνία με τις επιχειρήσεις, προσθέτει αξία για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους.

Το έντυπο μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση και ομαλή διαδικασία του ελέγχου και την μείωση των περιττών ενεργειών από την πλευρά της επιχείρησης και του άγχους να ανταποκριθεί στην προσκόμιση των παραστατικών που απαιτεί ο έλεγχος και του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης. Ακόμη, η έντυπη παροχή πληροφοριών δεν αποτελεί πρόβλημα παράβαση της υπηρεσία ελέγχου για την δημόσια υπηρεσία, διότι ο έλεγχος διενεργείται επιτόπια και δεν μπορεί να υπάρξει απόκρυψη στοιχείων και επίσης, διευκολύνει και τους ίδιους τους πελάτες εργαζομένους ως οδηγός για τα βήματα που θα ακολουθήσουν και στην μείωση του χρόνου της διαδικασίας ελέγχου της υπηρεσίας.

Ο επιτόπιος έλεγχος διενεργείται σε εξαιρετικά δύσκολες στις συνθήκες για τους εργαζόμενους, σε συνδυασμό με τα έγγραφα που πρέπει να είναι εφοδιασμένοι, των διατάξεων νομοθεσίας, των πληροφοριών που πρέπει να διαχειριστούν δημιουργεί μεγάλο εργασιακό άγχος για ακριβές αποτέλεσμα ελέγχου. Η χρήση της πληροφορικής μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα τόσο για την μείωση και του συνολικού χρόνου ελέγχου για την επιχείρηση όσο και για την υπηρεσία

Η παροχή εγγράφων και πληροφοριών και νομοθεσίας ηλεκτρονικά στους πελάτες-εργαζομένους κατά την διάρκεια του ελέγχου, υποστηρίζει την διαδικασία ελέγχου, μειώνει το εργασιακό άγχους για ένα έγκαιρο και έγκυρο αποτέλεσμα της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας,

Η παροχής υπηρεσία σε επιχειρήσεις πώλησης υγρών καυσίμων

Η Χαρτογράφηση της υπηρεσίας ανέδειξε ότι τρία είναι τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης, κατά την διαδικασία ελέγχου για την δειγματοληψία καυσίμου, το χρονικό διάστημα ανακοίνωσης του αποτελέσματος της δειγματοληψίας και αναφέρονται, στην διαδικασία παροχής της υπηρεσίας από τους εργαζόμενους του Τμήματος Εμπορίου και το τρίτο στην προσκόμιση του δείγματος του βυτίου, που αφορά την υπηρεσία που παρέχεται από τις δημόσιες υπηρεσίες για τον έλεγχο της ποιότητας καυσίμου.

Το ηλεκτρονικό σύστημα εισροών-εκροών που διαθέτουν οι επιχειρήσεις θα μπορούσε να καταγράφει και να αποθηκεύει τα παραστατικά που είναι απαραίτητα για όλη την διακίνηση καυσίμων και μπορεί να μειώσει το κόστος χρόνου για τον πελάτη, την καλύτερη οργάνωση του αρχείου του και επίσης να διευκολύνει του εργαζόμενους ελεγκτές στο συσχετισμό των παραστατικών της συγκεκριμένης ποσότητας σε ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον εύχρηστο, μειώνοντας τον χρόνο.

Στην διαδικασία του σχηματισμού δείγματος, η πρόσθεση μιας πρώτη επιτόπια μέτρηση της ποιότητας του καυσίμου, ώστε μόνο σε ένα θετικό αποτέλεσμα θα έπρεπε να προχωρήσει η διαδικασία προς μείωση χρόνου ανακοίνωσης του αποτελέσματος και λειτουργικού κόστους της υπηρεσίας.

το τρίτο σημείο αναφέρεται στην υπηρεσία που παρέχουν οι δημόσιες υπηρεσίες με τον έλεγχο της ποιότητας καυσίμου στους πελάτες. Η εφαρμογή του ενιαίο συστήματος σε όλο το εύρος της διακίνησης των καυσίμων μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των καυσίμων που διακινούνται από λάθη ή κακόβουλες ενέργειες όχι μόνο για τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης καυσίμου αλλά και τον τελικό καταναλωτή-πολίτη.

Ο πελάτες/πολίτες ζητούν πληροφορίες για τα προϊόντα, στα οποία δεν αναγνωρίζουν ή δεν κατανοούν τις πληροφορίες που θα πρέπει να περιέχονται για την προστασία του καταναλωτή ή υπάρχει δυσκολία από την πλευρά τους να ελεγχθούν. Αυτό δείχνει το έλλειμμα ενημέρωσης από την πλευρά των συλλόγων και φορέων των καταναλωτών αλλά του κράτους. Ο πελάτης/πολίτης ενδιαφέρεται για την υπηρεσία που προσφέρει ο έλεγχος στην περιοχή τόσο ποιότητα των προϊόντων αλλά και για την προστασία του καταναλωτή. Η δημιουργία μιας τοπική υπηρεσία ενημέρωσης, παροχής πληροφοριών και ηλεκτρονικής ενημέρωσης πολιτών για προϊόντα και τις υπηρεσίες μπορεί να

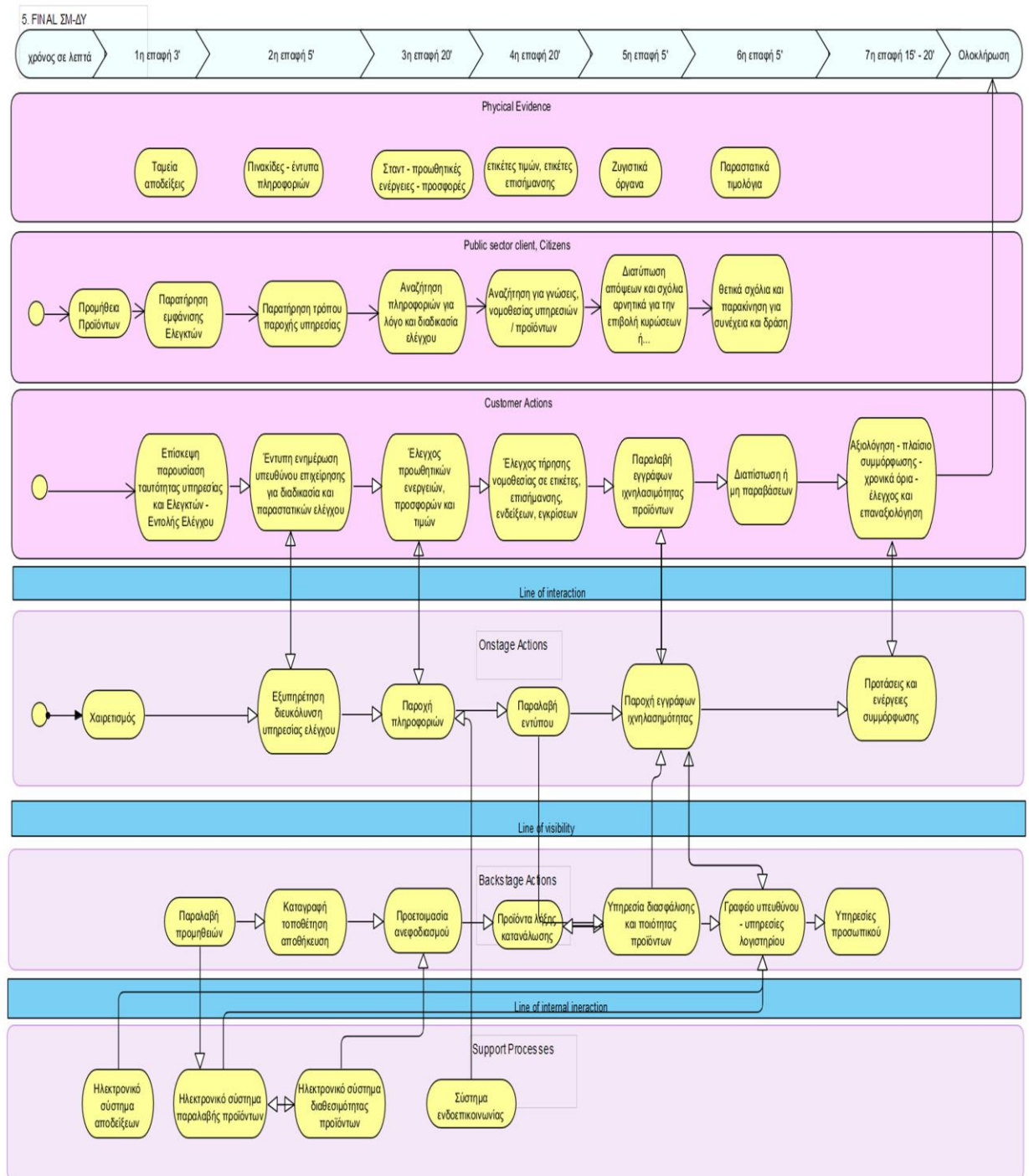
συνέβαλε ώστε ο πολίτης να ενημερώνεται και να ενεργεί, για την καλή λειτουργία της αγοράς.

Η αρνητική άποψη για την υπηρεσία ελέγχου μπορεί να οφείλεται στην επιβολή κυρώσεων και στην εξουσία του κράτους, μέσω των δημόσιων υπηρεσιών να επιβάλλουν χρηματικά πρόστιμα, ενώ αποδέχεται τις συστάσεις και ενέργειες για συμμόρφωση με τους κανονισμούς για αγοράς και πώλησης προϊόντων. Εκφράζει θετική άποψη για την παροχής της υπηρεσίας ελέγχου κυρίως για λόγους προστασίας των καταναλωτών.

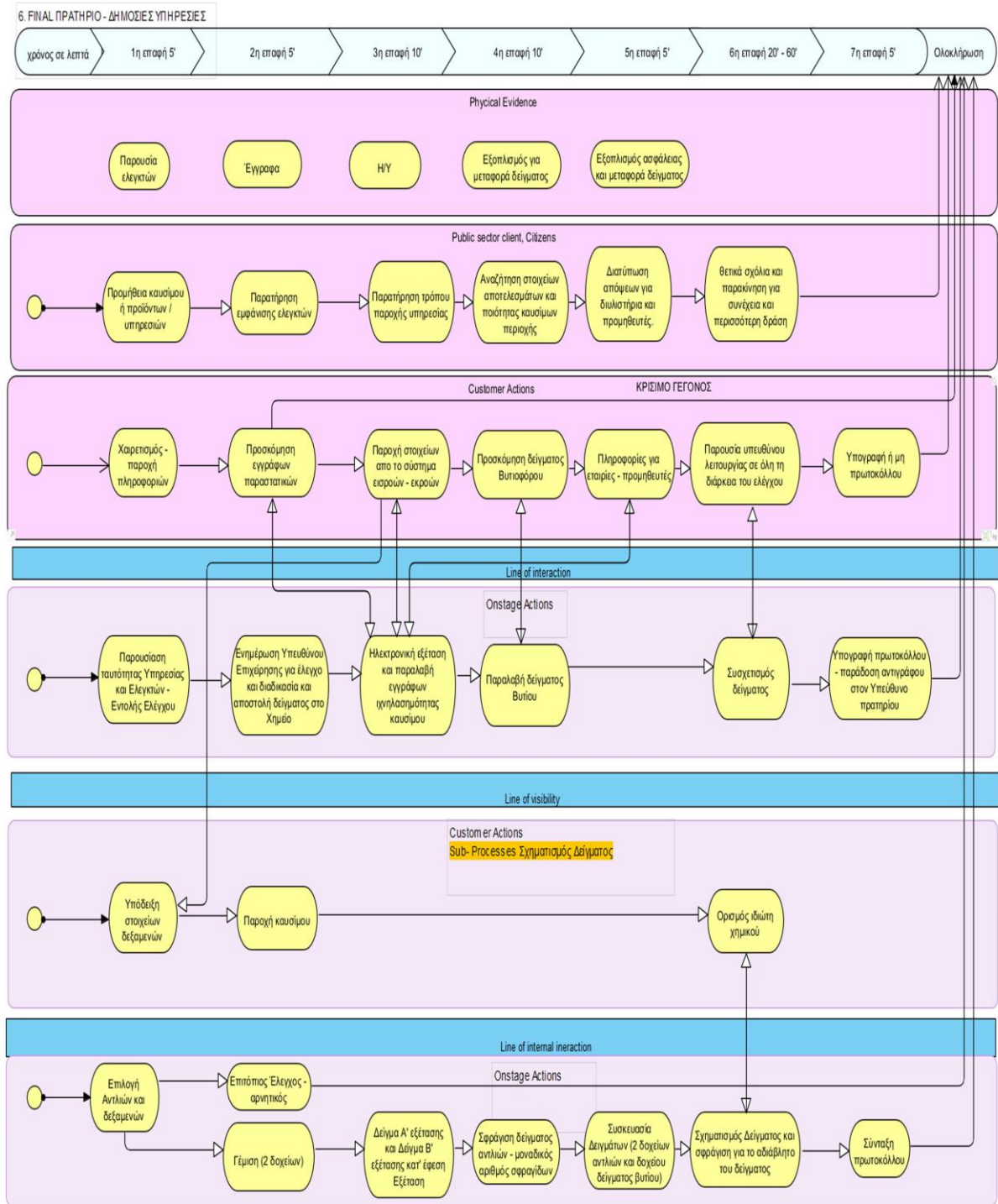
Επίσης, εκφράζει θετική άποψη για την διενέργεια παροχής της υπηρεσίας ελέγχου κυρίως για λόγους προστασίας και μη αναγνώρισης τι πρέπει να περιέχεται ή να αναγράφεται στα προϊόντα, αλλά και την αρνητική άποψη για τις κυρώσεις του ελέγχου, κυρίως λόγω των οικονομικών δυσκολιών των επιχειρήσεων και ως μέτρου είσπραξης εσόδων του κράτους. Διατυπώνει επίσης την άποψη ότι η υπηρεσία «καλά κάνει την δουλειά της» και ότι «είναι υποχρεωμένη να κάνει την δουλειά της».

3.1.8. Ανάπτυξη τελικών σχεδίων χαρτογράφησης

Σχήμα 9. Final Blueprint 3-Η παροχή υπηρεσίας σε Super Market από Εργαζόμενους-πελάτες της υπηρεσίας



Σχήμα 10. Final Blueprint 4- Παροχή υπηρεσίας σε επιχείρηση πρατηρίου υγρών καυσίμων



3.2 Αποτελέσματα Ανάλυσης

Οι διαδικασίες της υπηρεσίας ελέγχου δεν είναι τυποποιημένες αλλά ακολουθούν τον συνήθη τρόπο διεξαγωγής του ελέγχου όπως και στις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες. Η μέθοδος συνέβαλε στον εντοπισμό των βημάτων και καταγραφή της διαδικασίας και την γραφική απεικόνισή τους ως μια υπηρεσία.

Συνέβαλε επίσης στον καθορισμό των βημάτων της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας με την ταυτόχρονη συμμετοχή άλλης ομάδας πελατών έτσι ώστε να παρουσιαστεί η συνολική εικόνα εμπειρία από την παροχή υπηρεσίας σε ομάδες πελατών.

Οι ενέργειες των πελατών και η απεικόνιση των διαδοχικών ενεργειών, εντόπισε τις δυσλειτουργίες της παροχής υπηρεσίας και τα περιττά βήματα της διαδικασίας στην περίπτωση παροχής υπηρεσία σε επιχειρήσεις Super Market. Η βελτίωση της διαδικασίας με τον ανασχεδιασμό, την μείωση των βημάτων και μείωση του συνολικού χρόνου προσφέρει ποιοτικό έλεγχο για τους εργαζομένους της υπηρεσίας και μείωση περιττών ενεργειών και λειτουργικού κόστους στην επιχείρηση.

Στην περίπτωση της παροχής υπηρεσίας σε πρατήριο υγρών καυσίμων εντόπισε τις δυσλειτουργίες αφορούν την ίδια την υπηρεσία που παρέχει ο έλεγχος ποιότητας καυσίμου στην αλυσίδα διακίνησης. Η βελτίωση της διαδικασίας με την χρήση της τεχνολογίας στη μείωση ενέργειας και πρόσθεσε ένα βήμα στην δειγματοληψία για την βελτίωση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας του πελάτη.

Η προσθήκη του χρονικού δείκτη παρέχει την δυνατότητα χρήσιμων αποτελεσμάτων για την μείωση του κόστους χρόνου σε την διαδικασία παροχής της υπηρεσίας.

Η παροχή υπηρεσίας σε επιχειρήσεις Super Market

Η Χαρτογράφηση της υπηρεσίας ανέδειξε:

Η πρώτη επαφή είναι σημαντική για την πορεία της παροχής υπηρεσίας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες, η διενέργεια του ελέγχου που η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ως κρίσιμο γεγονός, και πρέπει να διαχειριστεί στην διάρκεια λειτουργίας της. Για την δημόσια υπηρεσία ελέγχου του Τμήματος Εμπορίου που δραστηριοποιείται σε επιτόπιο έλεγχο και έχει να διαχειριστεί, πολλές κρίσιμες στιγμές, οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαδραματίζουν το σημαντικό, ρόλο στην διαδικασία παροχής και ποιότητας της υπηρεσίας.

Η έντυπη παροχή πληροφοριών από τους πελάτες-εργαζόμενους, για την διαδικασία του συγκεκριμένου ελέγχου και το σύνολο των παραστατικών, που θα πρέπει να παρέχει η επιχείρηση για την μείωση του ανθρώπινου λάθους από την επικοινωνία με τις επιχειρήσεις, προσθέτει αξία για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους.

Το έντυπο μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση και ομαλή διαδικασία του ελέγχου και την μείωση των περιττών ενεργειών από την πλευρά της επιχείρησης και του άγχους να ανταποκριθεί στην προσκόμιση των παραστατικών που απαιτεί ο έλεγχος. Ακόμη, η έντυπη παροχή πληροφοριών δεν αποτελεί πρόβλημα παράβασης της υπηρεσία ελέγχου, διότι ο έλεγχος διενεργείται επιτόπια και δεν μπορεί να υπάρξει απόκρυψη στοιχείων και επίσης, διευκολύνει και τους ίδιους τους πελάτες-εργαζόμενους, ως οδηγός για τα βήματα που θα ακολουθήσουν και στην μείωση του χρόνου της διαδικασίας ελέγχου της υπηρεσίας.

Ο επιτόπιος έλεγχος διενεργείται σε εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες για τους εργαζόμενους, σε συνδυασμό με τα έγγραφα που πρέπει να είναι εφοδιασμένοι, των διατάξεων νομοθεσίας, των πληροφοριών που πρέπει να διαχειριστούν, δημιουργεί μεγάλο εργασιακό άγχος για το ακριβές αποτέλεσμα ελέγχου και για υπεύθυνο ή εργαζόμενο της επιχείρησης που θα πρέπει να προσθέσει στην λειτουργία του καταστήματος, την παροχή της υπηρεσίας ελέγχου και να διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο τον έλεγχο και να παρέχει τις σωστές πληροφορίες και αποδείξεις.

Η χρήση της πληροφορικής μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, τόσο για την μείωση και του συνολικού χρόνου ελέγχου για την επιχείρηση, όσο και για την υπηρεσία. Η παροχή εγγράφων και πληροφοριών και νομοθεσίας ηλεκτρονικά στους πελάτες-εργαζόμενους κατά την διάρκεια του ελέγχου, υποστηρίζει την διαδικασία, μειώνει το εργασιακό άγχος για ένα έγκαιρο και έγκυρο αποτέλεσμα της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας,

Η παροχή υπηρεσία σε επιχειρήσεις πώλησης υγρών καυσίμων

Η Χαρτογράφηση της υπηρεσίας ανέδειξε ότι τρία, είναι τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης, κατά την διαδικασία ελέγχου για την δειγματοληψία καυσίμου, το χρονικό διάστημα ανακοίνωσης του αποτελέσματος της δειγματοληψίας, η παροχή των εγγράφων και παραστατικών και η προσκόμιση του δείγματος του βυτίου, που αφορά την υπηρεσία που παρέχεται από τις δημόσιες υπηρεσίες για τον έλεγχο της ποιότητας καυσίμου.

Το ηλεκτρονικό σύστημα εισροών-εκροών που διαθέτουν οι επιχειρήσεις θα μπορούσε να καταγράφει και να αποθηκεύει τα παραστατικά που είναι απαραίτητα για όλη την διακίνηση καυσίμων και μπορεί να μειώσει το κόστος χρόνου για τον πελάτη, την καλύτερη οργάνωση του αρχείου του και επίσης να διευκολύνει τους εργαζόμενους ελεγκτές στο συσχετισμό των παραστατικών της συγκεκριμένης ποσότητας σε ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον εύχρηστο, μειώνοντας τον χρόνο.

Στην διαδικασία του σχηματισμού δείγματος, η πρόσθεση μιας πρώτη επιτόπια μέτρηση της ποιότητας του καυσίμου, μπορεί να συνεισφέρει στην μείωση του χρόνου ανακοίνωσης του αποτελέσματος και μόνο σε ένα θετικό αποτέλεσμα να προχωρήσει η διαδικασία, μειώνοντας έτσι το λειτουργικό κόστους της επιχείρησης και υπηρεσίας.

Επίσης, το σημείο που αναφέρεται, στην υπηρεσία που παρέχουν οι δημόσιες υπηρεσίες με τον έλεγχο της ποιότητας καυσίμου στους. Η εφαρμογή του συστήματος εισροών-εκροών, σε όλο το εύρος της διακίνησης των καυσίμων μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των καυσίμων που διακινούνται τα λάθη ή κακόβουλες ενέργειες όχι μόνο για τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης καυσίμου αλλά και τον τελικό καταναλωτή-πολίτη.

Ο πελάτες/πολίτες ζητούν πληροφορίες για τα προϊόντα, στα οποία δεν αναγνωρίζουν ή δεν κατανοούν τις πληροφορίες που θα πρέπει να περιέχονται για την προστασία του καταναλωτή ή υπάρχει δυσκολία από την πλευρά τους να ελεγχθούν. Αυτό δείχνει το έλλειμμα ενημέρωσης από την πλευρά των συλλόγων και φορέων των καταναλωτών αλλά και του κράτους. Ο πελάτης/πολίτης ενδιαφέρεται για την υπηρεσία που προσφέρει ο έλεγχος στην περιοχή τόσο για την ποιότητα των προϊόντων αλλά και την προστασία του καταναλωτή. Η δημιουργία μιας τοπική υπηρεσία ενημέρωσης, παροχής πληροφοριών και ηλεκτρονικής ενημέρωσης πολιτών για προϊόντα και τις υπηρεσίες μπορεί να συνέβαλε ώστε ο πολίτης να ενημερώνεται και να ενεργεί για την καλή λειτουργία της αγοράς.

Ο πολίτης, αποδέχεται τις συστάσεις και ενέργειες για συμμόρφωση με τους κανονισμούς για αγορά και πώλησης προϊόντων, εκφράζει θετική άποψη για την προστασία των καταναλωτών, διατυπώνοντας την άποψη ότι η «καλά κάνει την δουλειά της» και ότι «είναι υποχρεωμένη να κάνει την δουλειά της». Ωστόσο εκφράζει και αρνητική άποψη για την υπηρεσία ελέγχου από τον πολίτη, στην επιβολή κυρώσεων και στην εξουσία του κράτους, μέσω των δημόσιων υπηρεσιών, και εμφανίζει το πρόβλημα του ύψους των προστίμων και ίσως το ζήτημα της επιβολής κυρώσεων ή συμμόρφωσης.

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Κεφάλαιο 4

4.1 Συζήτηση και συμπεράσματα

Η προσαρμογή της εφαρμογή της τεχνικής στις δημόσιες υπηρεσίες είναι σημαντική, (Kotler & Andersen 1996), λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η προσαρμογή είναι απαραίτητη λόγω του επιτόπιου ελέγχου και αφετέρου για το σκοπό που εξυπηρετεί δηλαδή το δημόσιο συμφέρον με την η διασφάλιση της προστασίας του καταναλωτή από αθέμιτες πρακτικές και η ευημερία των καταναλωτών.

Ο εντοπισμός και η καταγραφή των βημάτων της διαδικασίας των βημάτων Shostack (1987, 1984), επιτρέπει τον έλεγχο σημείων αποτυχίας και τις δράσεις που απαιτούνται για την επιδιόρθωση τους και να αναπτυχθούν τα συστήματα και διαδικασίες που θα περιορίσουν την πιθανότητα εμφάνισής τους (Shostack, 1987, 1984), η τυποποίηση των βημάτων επιτρέπει επίσης την βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας, την μείωση του κόστους και την ευκολότερη διαχείριση της διοίκησης των διαδικασιών (Shanin, 2010), ώστε να διασφαλίσουν την παροχή υπηρεσίας υψηλής ποιότητας (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 1999).

Η αξιοποίηση της πληροφορικής και επικοινωνίας για τις δημόσιες υπηρεσίες τόσο για την ελαχιστοποίηση των λαθών στην διαδικασία ελέγχου και την μείωση του λειτουργικού κόστους, με την αυτοματοποίηση διαδικασιών και άμεσης αξιοποίησης πληροφοριών όσο και ως εργαλείο ενημέρωσης των πολιτών και των επιχειρήσεων για τα αποτελέσματα των ελέγχων και την παροχή πληροφοριών για προϊόντα, πρακτικές για την προστασία των καταναλωτών και ανατροφοδότησης του συστήματος, . Ως μηχανισμός επανασύνδεσης του πολίτη με το κράτος και τη Διοίκηση, για την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος, μέσω αξιόπιστων και ποιοτικών υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ανάπτυξη, ενισχύουν την ισότιμη και ενεργή συμμετοχή και βελτιώνουν την ποιότητα ζωής, σύμφωνα με τους στόχους της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (www.minadmin.gov.gr).

Η συμβολή της τεχνική στον καθορισμό των βημάτων της διαδικασίας διότι, οι διαφορετικές ομάδες πελατών έχουν διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις και χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα άλλο σχέδιο, Bitner *et al.* (2007) και την απεικόνιση ώστε να παρουσιαστεί η συνολική εικόνα εμπειρία από την παροχή υπηρεσίας σε ομάδες πελατών. Το blueprinting υπηρεσίας, ένα από τα πλέον δημοφιλή και χρήσιμα

εργαλεία ανάλυσης και απεικόνισης επιχειρησιακών των λειτουργιών των υπηρεσιών, για την κατανόηση των λειτουργιών των υπηρεσιών (Shanin, 2010), είναι λιγότερο πολύπλοκο και λιγότερο επίσημο, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα εργαλεία (Siau & Loo, 2006). Η εφαρμογή σε οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα αλλά στα πλαίσια της προσπάθειας για μακροπρόθεσμης αναδιαμόρφωση των δημόσιων υπηρεσιών όπως η περίπτωση του Καναδά, (Edwards *et al.*, 2015).

Η απεικόνιση τις δράσεις των εργαζομένων εμφανίζουν τον σημαντικό ρόλο των εργαζομένων στην παραγωγή των υπηρεσιών και την διασύνδεση τους με υποστηρικτικές υπηρεσίες στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, Bitner *et al.* (2007) .

Η ικανοποίηση των πελατών προϋποθέτει την ικανοποίηση των εργαζομένων και είναι μια αμφίδρομη σχέση (Heskett, et al.1994, 1997). Η «ικανοποίηση από την εργασία» και «δέσμευση» είναι δύο στοιχεία για την ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα σύμφωνα με μελέτη της Peel (Heintzman & Marson 2005).

Οι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η ηγεσία, η επαρκής εκπαίδευση, εκτίμηση από την εργασία, σαφείς στόχοι της υπηρεσίας και αναγνώριση στην εργασία, σύμφωνα με την πρώτη έρευνα, της κυβέρνησης της Μανιτόμπα το 2002, Vieira, 2002, (Heintzman & Marson 2005, p.560). Η βελτίωση στους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων οδηγούν στην αύξηση ικανοποίηση από την εργασία και την ικανοποίηση των πελατών και των πολιτών.

Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής διαδραματίζουν τον κρίσιμο ρόλο στην επικοινωνία και της διαμόρφωσης της εμπειρίας του πελάτη/πολίτη. Οι στιγμές της αλήθεια μπορεί να είναι λίγες ή αρκετές ανάλογα με τις υπηρεσίες, η εντύπωση που σχηματίζει ο πελάτης για την υπηρεσία κατά την αρχική επαφή ή για κάθε επαφή κατά την παροχή της υπηρεσίας, αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Zeithalm & Bitner 1996). Η παρουσία του ανθρώπινου στοιχείου κατά τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας αυξάνει σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα λάθους, από την πλευρά των υπαλλήλων και του πελάτη (Ramseook-Munhurrun *et al.*, 2010) και επιδρά στην θετική ή αρνητική αξιολόγηση του για την παρεχόμενη υπηρεσία.

Η επίδραση της προσωποποιημένη παροχής υπηρεσιών ή τυποποιημένων υπηρεσιών εξαρτάται από την πολιτική της επιχείρησης, εάν οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα

προσαρμογή της παρεχόμενης υπηρεσίας και του τρόπου εξυπηρέτησης, ώστε να αυξήσουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους (Berry et al., 1988).

Η ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης προβλημάτων από τους πελάτες-εργαζόμενους πρώτης γραμμής συμβάλλει στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ υπηρεσίας και επιχείρησης

Η υποκίνηση για δράση των εργαζομένων, που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, εξαρτάται από την ηγεσία της επιχείρησης (Carlzon 1987). Για τις δημόσιες υπηρεσίες και την διοίκηση τους είναι η εφαρμογή πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που προωθούν την διαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση, την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων καθώς και την υποκίνηση του και παροχή κινήτρων για την μεγαλύτερη εργασιακή απόδοσης τους στην ικανοποίηση των πολιτών (Dessler, 2012).

Οι ενέργειες των πελατών και η απεικόνιση της των ενεργειών, αναδεικνύουν τις δυσλειτουργίες της παροχής υπηρεσίας, τις ελλείψεις τις αστοχίες στην διαδικασία παροχής της υπηρεσίας και την προσθήκη στοιχείων που εκτιμούν και είναι κρίσιμα για τους πολίτες έτσι ώστε να συμβάλλει στην βελτίωση των διαδικασιών .

Το κύριο χαρακτηριστικό της καινοτόμου τεχνικής είναι ότι εστιάζει στην οπτική του πελάτη προσφέροντας την καλύτερη κατανόηση των ενεργειών των πελατών που συνδέονται με την παροχή υπηρεσιών (Polonsky & Garma,(2006), και που διαμορφώνουν την αντίληψη για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και την αξία που προσφέρει στον πελάτη (Bitner *et al.*, 2007).

Η υπηρεσία είναι διαδικασία, ενέργειες και επιδόσεις, (Zeithmal et.al. 2006). Η ικανοποίηση των πελατών είναι το τελικό προϊόν ζητούμενο σε μια διαδικασία παροχής υπηρεσιών και επηρεάζει την αντίληψη τους, για την απόδοση των υπηρεσιών.

Σε εμπειρία παροχής υπηρεσίας στους Δημόσιου Οργανισμούς σύμφωνα με Citizens First 19981998: 31) πέντε στοιχεία είναι βασικά: Έγκαιρη εξυπηρέτηση, γνώσεις και ικανότητα των εργαζομένων, ευγένεια/ άνεση, δίκαιη μεταχείριση και έκβαση. Η ικανοποίηση του πελάτη στο δημόσιο τομέα φαίνεται να περνάει μέσα από την βελτίωση παροχής των δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες πρέπει να εστιάσουν στην βελτίωση που προσδιορίζεται από τους πολίτες Citizens First 3 το 2002 (Heintzman & Marson 2005).

Η βελτίωση των υπηρεσιών που επικεντρώνεται στον πελάτη είναι σημαντική για την αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από την ποιότητα τόσο των δημόσιων υπηρεσιών όσο και των δημόσιων οργανισμών και επηρεάζει την άποψη των πολιτών για τις επιδόσεις του δημόσιου τομέα Citizens First 1998(Heintzman & Marson 2005).

Επίσης, η απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει στην μείωση ή αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών μέσω τη ποιότητας των υπηρεσιών(Bouckaert et. al., (2002). Η ικανοποίηση των πελατών σε μια εμπειρία υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα συνδέει την απόδοση των υπηρεσιών και την εμπιστοσύνη των πολιτών στους δημόσιους θεσμούς(Citizens First 3, 2003: 7).

Αν η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζει τις στάσεις απέναντι στην κυβέρνηση, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών θα θεωρείται ως κεντρικό στοιχείο της δημόσιας πολιτικής, κάτι που πρέπει να επιδιώξουν οι κυβερνήσεις για να εξασφαλίσουν την εμπλοκή των πολιτών. (Πρώτα πολίτες, 1998: 81)

Η απόδοση και η επίτευξη των αποτελεσμάτων έχουν δύο συνιστώσες: τι επιτυγχάνεται και πώς επιτυγχάνεται. Η αύξηση της απόδοσης δημόσιων υπηρεσιών, προϋποθέτει την βελτίωση των υπηρεσιών και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού βασικές προτεραιότητες για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα (Heintzman & Marson 2005), η μέθοδος Blueprinting μπορεί ως εργαλείο ανάλυσης και εφαρμογής να συνεισφέρει ώστε η δημόσια διοίκηση να επικεντρωθεί στην βελτίωση των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών για αυτό που είναι ζητούμενο στις δημοκρατικές κοινωνίες η ευημερία των πολιτών.

Η πελατοκεντρική προσέγγιση της μεθόδου για την βελτίωση των υπηρεσιών οδηγεί βελτίωση της διαδικασίας παροχής από την οπτική του πελάτη/πολίτη και στην αύξηση της ποιότητας και ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες,

Η εφαρμογή της μεθόδου Blueprinting στις δημόσιες υπηρεσίες ως ένα διοικητικό εργαλείο ανάλυσης των διαδικασιών των υπηρεσιών για την βελτίωση των υπηρεσιών και την αύξηση της απόδοσης του. Η δομή και η εστίαση της τεχνικής διασφαλίζει την βελτιστοποίηση των υφιστάμενων υπηρεσιών και την επιτυχή ανάπτυξη των νέων υπηρεσιών.

Μια ευέλικτη τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απεικονίσει μια υπηρεσία σε πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης μπορεί να διευκολύνει την λεπτομερή επεξεργασία

ενός βήματος και τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης οπτικής επισκόπησης ολόκληρης της διαδικασίας παροχής υπηρεσίας .

Ως διαγνωστικό εργαλείο, χαρτογράφησης και ανάλυσης του συστήματος παροχής υπηρεσιών οδηγεί, στον εντοπισμό των δυσλειτουργιών, αστοχιών και ελλείψεων στο υφιστάμενο σύστημα διαδικασιών παροχής της υπηρεσίας και πηγή προτάσεων για την βελτίωση της διαδικασίας.

Τέλος, η άμεση και συνεχή έρευνα των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών, ακολουθώντας το επιτυχημένο παράδειγμα του Καναδά για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, το οποίο ερευνά τις ανάγκες, τις προσδοκίες και την ικανοποίηση των πολιτών και επιχειρήσεων από τις υπηρεσίες του Δημόσιου τομέα συμβάλλοντας στην απόδοση των υπηρεσιών και της ευημερίας των πολιτών.

Η Δημόσια Διοίκηση καλείται να αναζητήσει και να εφαρμόσει τρόπους βελτίωσης των υπηρεσιών, μέσω καινοτόμων μεθόδων και τεχνικών, για την απλούστευση και μείωση των διοικητικών διαδικασιών.

Η διαμόρφωση πολιτικών και η ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, η βελτίωση της επικοινωνίας υπηρεσίας-πολίτη και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας καθώς και η μέτρηση των αποτελεσμάτων και απόδοσης, είναι συντελεστές στην προώθηση βελτιωτικών αλλαγών για την ποιότητα των υπηρεσιών που συμμορφώνεται με τις ανάγκες και προσδοκίες της κοινωνίας και των πολιτών.

Ο πολίτης θα πρέπει να τοποθετηθεί στο κέντρο των διοικητικών λειτουργιών και για αυτό προκύπτει η ανάγκη θέσπιση στόχων, μέτρων και πολιτικών που ανασχεδιάζουν τις διαδικασίες παροχής δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες (Μιχαλόπουλος, Ν. 2006).

Η αποτύπωση ενεργειών και διαδικασιών με την μορφή διαγραμμάτων ροής διευκολύνει τον εντοπισμό των αστοχιών και δυσλειτουργιών των δημόσιων υπηρεσιών, τον ανασχεδιασμό των υπηρεσιών και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών εγγυτέρα προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Οφέλη:

Απλούστευση και μείωση διοικητικών διαδικασιών

Αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας

Αξιοποίηση ανθρωπίνου δυναμικού

Ενίσχυση των υπηρεσιών

Μείωση κόστους

4.2 Ερευνητικές προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας

Το πλήθος του δείγματος των ομάδων πελατών είναι περιορισμένο, η επέκταση της έρευνας σε μεγαλύτερο αριθμό πελατών ώστε να υπάρχει δυνατότητα για μεγαλύτερη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Η έρευνα περιέχει επίσης περιορισμένο αριθμό ελέγχων στην παροχή υπηρεσιών, ένας μεγαλύτερο αριθμό από τον σύνολο των αντικειμένων της, θα βοηθούσε ίσως τις υπηρεσίες Εμπορίου, να αναγνωρίσουν το σύνολο της χρησιμότητας της εφαρμογής.

Η ανίχνευση της εφαρμογής Blueprinting στις Δημόσιες υπηρεσίες είναι περιορισμένη, η μεγαλύτερη εφαρμογή της θα συνέβαλε στην κατεύθυνση της καταγραφής των ιδιαιτεροτήτων των περιπτώσεων, την προσαρμογή και την αποδοχή της μεθόδου.

Ο συνδυασμός παρατήρησης και έρευνας ερωτηματολογίου των εμπλεκόμενων, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα εξαγωγής συμπερασμάτων και μετρήσεων και συσχέτιση μεταξύ προσδοκιών και ικανοποίησης πελατών με προτάσεις βελτίωσης των υπηρεσιών.

Κατάλογος αναφορών**Ελληνικές**

Chevallier J,(1993),Διοικητική Επιστήμη, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα Κομοτηνή

Dessler, G. (2012), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εκδόσεις Κριτική Αθήνα

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης 2017.

Ανακτήθηκε από το https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_el.pdf

Λαδή Σ.(2010), Συμμετοχή των πολιτών στην δημόσια πολιτική: από την θεωρία στην πράξη

Επιστήμη και Κοινωνία Τεύχος 24/2010 σελ 79-98 Ανακτήθηκε από το <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/sas/article/viewFile/904/927>

Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ.-Η., (2012), Δημόσια Διοίκηση-Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, σελ.652

Μακρυδημήτρης, Α. (2010), Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Εκδόσεις Σάκκουλα θεσσαλονίκη σελ. 517

Μανιτάκης Αντ. (2012), Ομιλία στο συνέδριο του «Economist» - 16η Συζήτηση Στρογγυλής Τραπέζης με την Ελληνική Κυβέρνηση (Transforming uncertainty into stability, wisdom and growth), 3.7.2012

Μανιτάκης Αντ. (2016) Ομιλία για την Δημόσια Διοίκηση, «Πέρα από το μικρό ή το μεγάλο κράτος: μεταρρυθμίσεις για μια αδέσμευτη και κοινωνικά αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση» Κέντρο Πολιτικού Προβληματισμού «Μιχάλης Παπαγιαννάκης» <http://www.manitakis.gr/omilia-dimosia-dioikisi/>

Μιχαλόπουλος, Ν. (2006) Από την Γραφειοκρατία στο δημόσιο Management, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Πρεβεδούρου Ε. Γενικό Διοικητικό Δίκαιο: Έννοια και οριοθέτηση του δημόσιου τομέα (14-10-2013/24-02-2014/11-03-2015/29-02-2016). Ανακτήθηκε από <https://www.prevedourou.gr>

Σπηλιωτόπουλο, Ε. (1997), Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα Αθήνα Κομοτηνή σελ.22-23

Σωτηροπούλου Ε. (2015), Η διασφάλιση της προστασίας του πολίτη έναντι της δημόσιας διοίκησης και οι μηχανισμοί ελέγχου αυτής. Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών. Ανακτήθηκε από

<http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/36669#page/586/mode/2up>

Τσέκος, Θ.Ν. (2007), Ποιότητα Υπηρεσιών και Δημόσιο ΜΚΤ προς ένα ανθρωποκεντρικό παράδειγμα για την Δημόσια Διοίκηση, Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου, Ίδρυμα Θεμ. & Δημ. Τσάτσου, Σειρά: Δίκαιο και Δημόσια Πολιτική, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα Αθήνα Κομοτηνή

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2015). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Βελτιώνοντας τις Δημόσιες Οργανώσεις μέσω της Αυτο-Αξιολόγησης. Ανακτήθηκε από http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20160408_poiotita_axiologisi.pdf

Ξενόγλωσσες

Andersen, H. and Lawrie, G. (2002). Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance Through Better Strategic Management. In: Neely, A., Walters, A. and Austin, R. (eds), Performance Measurement and Management. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, pp.29-36

Berry, Parasuraman and Zeithaml, "The Service-Quality Puzzle," Business Horizons, September-October, 1988, pp. 35-43

Bitner, M., Ostrom, A. and Morgan, F. (2007). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Center for Services Leadership, Arizona State University, Working Paper.

Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F., 2007, Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation vol. 50 No 3, pp.66-94.

Bowen, D. (1986). Managing Customers as Human Resources in Service Organizations. Human Resources Management, 25, pp.371-383

Bouckaert, Geert, Van de Walle, Steven, Maddens, Bart and Kampen, Jarl K. (2002) 'Identity vs Performance: An Overview of Theories Explaining Trust in Government' (Second Report 'Citizen Directed Governance: Quality and Trust in Government') Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven.

Brady, M. and Cronin, J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. Journal of Marketing, 65(3), pp.34-49

- Brady, M. and Cronin, J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), pp.241-251
- Canada's Public Policy Forum (2014). Changing the Game: Public Sector Productivity in Canada, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-en-public-sector-productivity.PDF>
- Chan, Y. (2004). Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards: A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(3), pp.204-221
- Carlzon, J. (1987) *Moments of Truth*, New York Ballinger
- Chase, R., Aquilano, N. and Jacobs, F. (1998). *Production and Operations Management – Manufacturing and Services* (8th eds). New York: Irwin/McGraw-Hill
- Cronin, J. and Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality; A Re-examination and Extension. *The Journal of Marketing*, 56(3), pp.55-68
- Dabholkar, P. (1996). Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), pp.29-51
- Edwards, P., Fritz, A. and Kehoe, J. (2015). *Blueprint 2020: Building Tomorrow's Public Service Together*. 4th Annual Canadian Association of Programs in Public Administration (CAPPA) Conference in Public Management: Public Management in Theory and Practice.
- Fitzsimmons, J. and Fitzsimmons, M. (1999). *Service Management – Operations, Strategy and Information Technology*. (2nd eds). New York: Irwin/McGraw-Hill
- Fitzsimmons, James A., Mona J. Fitzsimmons and Sanjeev Bardoloi. *Service management operations, strategy, information technology*. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014. xviii, 524.
- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J. and Bryant, B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. *Journal of Business Research*, 60(4), pp.7-18
- Government of the UK (2006). *Measurement of Government Output and Productivity for the National Accounts*, National Statistics. Government of the United Kingdom, Atkinson Review: Final Report
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in Service Sector*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA

- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing—Managing Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer management in several competition*. Wiley
- Haksever, C. (2000). *Service Management and Operations*. New York: Prentice-Hall Inc.
- Handler, H., Koebel, B., Reiss, P. and Schratzenstaller, M. (2004). *The Size and Performance of Public Sector Activities in Europe*. Work prepared for European Commission's Competitiveness Report 2004.
- Heintzman, R. & Marson, B. (2005), *People service and trust: is a public sector service value chain?* *International Review of Administrative Sciences*, vol.71 (549-575).
- Heskett et al.1994, 1997, Heskett, J., Jones, T. & Loveman, G. (1994). *Putting the service-profit chain to work*, *Harvard Business Review*, 72 (2), 164-174.
- Hope, C. and Muhlemann, A. (1997). *Service Operations Management – Strategy, Design and Delivery*. Oxford: Prentice Hall Europe
- Hughes, O. (2003). *Public Management & Administration: An Introduction (3rd ed.)*. Hampshire: Palgrave Macmillan
- Kotler, F. and Andreasen, A. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5/e Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996
- Lanza, G. and Ude, J. (2010). *Multidimensional Evaluation of Value Added Networks*. *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, 59(1), pp.489-492
- Lewis, B. (1993). *Service Quality: Recent Developments in Financial Services*. *International Journal of Bank Marketing*, 2(6), pp.19-26
- Lewis, B. and Mitchell, V. (1990). *Defining and Measuring the Quality of Customer Service*. *Marketing Intelligence and Planning*, 8(6), pp.11-17
- Lovelock, C. and Van der Merwe, S. (1999). *Services Marketing – A European Perspective*. New York: Prentice-Hall Europe
- Madill, J. (1998) *Marketing in government*. *Optimum, The Journal of Public Sector Management* • Vol. 28, No. 4 (9-18)
- Martinich, J. (1997). *Production and Operations Management – An Applied Modern Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Meredith, J. (1992). *The Management of Operations – A Conceptual Emphasis (4th eds)*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

- Mihaiu, D. (2014). Measuring Performance in the Public Sector: Between Necessity and Difficulty. Lucian Blaga University of Sibiu, Romania, available at: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/blg/journal/925mihaiu.pdf>
- Mintzberg, H. (1996), Managing Government, Government Management, Harvard Business Review, May-June 1996, p.75-83
- Moullin, M. (2006). The Design of an Alternative Balanced Scorecard Framework for Public and Voluntary Organizations. Perspectives on Performance, 5(1), pp.10-12
- Newcomer, K. (2003). Measuring Government Performance. George Washington University, Washington.
- OECD (2012), Greece: Review of the Central Administration (Greek version): OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179158-el>
- Oliver, R. (1993). A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts. In Swartz, T., Bowen, D. and Brown, S. (eds.), Advances in Services Marketing and Management, 2, JAI Press, Greenwich, CT, pp.65-85
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49(4), p.10
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L., (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), pp.12-40
- Polonsky, M. and Garma, R. (2006). Service Blueprinting: A Potential Tool for Improving Cause-Donor Exchanges. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 16(1-2), pp.1-20
- Profiroiu, M. (2001). Managementul Organizatiilor Publice. Bucuresti, Editura Economica
- Rahman, M., Khan, A. and Haque, M. (2012). A Conceptual Study on the Relationship between Service Quality towards Customer Satisfaction: Servqual and Gronroos's Service Quality Model Perspective. Asian Social Science, 8(13), pp.201-210
- Rai, A. and Sambamurthy, V. (2006). Editorial Notes – The Growth of Interest in Service Management: Opportunities for Information Systems Scholars. Information Systems Research, 17(4), pp.327-331

- Ramezani Ghotbabadi, A., Feiz, S. and Baharun, R. (2015). Service Quality Measurements: A Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), pp. 267-286
- Ramseook-Munhurrun, P., Naidoo, P. and Lukea-Bhiwajee, S. (2010). Measuring Service Quality: Perceptions of Employees. *Global Journal of Business Research*, 4(1), pp.47-58
- Randall, L. and Senior, M. (1994). A Model for Achieving Quality in Hospital Hotel Services. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 6, pp.68-74
- Russell, R. (2009). Collaborative Research in Service Science: Quality and Innovation. *Journal of Service Science*, 2(2), pp.1-8
- Schneider, B. and Bowen, D. (1985). Employee and Customer Perceptions of Services in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, pp.423-433
- Senior, M. and Akehurst, G. (1990). The Perceptual Blueprinting Paradigm. *Proceedings of the QUIS II: A Symposium on Quality in Services*, Norwalk Connecticut, 8-11 July
- Seth, N., Deshmukh, S. and Vrat, P. (2005). Service Quality Models: A Review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(9), pp.913-949
- Shanin, 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*, 2(2), pp. 1-16
- Shostack, G. (1977). Breaking free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), April pp.73-80
- Shostack, G. (1984). Designing Services that Deliver. *Harvard Business Review*, January-February, pp.133-139
- Shostack, G. (1987). Service Positioning through Structural Change. *Journal of Marketing*, 51(1), pp.34-43
- Siau, K. and Loo, P. (2006). Identifying Difficulties in Learning UML. *Information Systems Management*, 23(3), pp.43-51
- Smith, P. and Street, A. (2007). The Measurement of Non-Market Output in Education and Health. *Economic & Labour Market Review*, 1(6), Office for National Statistics, United Kingdom
- Spreng, R., Mackenzie, S. and Olshavsky, R. (1996). A Re-Examination of the Determinant of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), pp.15-32

- Spohrer, J., Maglio, P., Bailey, J. and Gruhl, D. (2007). Steps toward a Science of Service Systems. *Computer*, 40(1), pp.71-77
- Spring, M. and Araujo, L. (2009). Service, Services and Products: Rethinking Operations Strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), pp.444-467
- Surprenant, C. and Solomon, M. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51, pp.73-80
- Vakalopoulou et. al. (2013) "Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20 Issue: 6, pp.744-764
- Walsh k. 1994) "Marketing and Public Sector Management", *European Journal of Marketing*, Vol. 28 Issue: 3, pp.63-71, <https://doi.org/10.1108/03090569410057308>
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. and Gremler, D. (2008). *Services Marketing*. McGraw-Hill Education
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., and Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service*. The Free Press, New York, N.Y.
- Zeithaml, V. and Bitner, M. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill, New York, N.Y.
- Zeithaml, V., Bitner, M. and Gremler, D. (2006). *Services Marketing*. (4th eds). McGraw-Hill
- Zervopoulos, P. and Palaskas, T. (2010). Performance – Effectiveness – Efficiency Measurement and Methods in Public Sector: International and Greek Experience. Munich Personal RePEc Archive, available at: https://www.researchgate.net/publication/254443846_Performance_-_effectiveness_-_efficiency_measurement_methods_in_public_sector_international_and_greek_experience
- Zhonghua, C. and Ye, W. (2012). Research Frontiers in Public Sector Performance Measurement. *Physics Procedia*, 25, pp.793-799

Ηλεκτρονικές

<https://www.canada.ca/en/privy-council/topics/blueprint-2020-public-service-renewal.html>

<https://iccs-isac.org/research/citizens-first>

http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf

<http://www.minadmin.gov.gr/?p=16368>

<http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>

<http://www.minadmin.gov.gr/?p=8095> Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016

<http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

<https://www.prevedourou.gr>

<http://www.seedd.gr> Ετήσια Έκθεση 2016

<https://www.synigoros.gr/?i=stp.el.annreports.415573> Ετήσια Έκθεση 2014-2016-2017

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_el.pdf Ποιότητα της δημόσιας διοίκησης

[http://www.eupan.eu/files/repository/20160202135959_2016-01-21 -](http://www.eupan.eu/files/repository/20160202135959_2016-01-21_-_)

[_Public integrity and trust in Europe - final.pdf](#) Berlin 2015

https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/gov_glance-2013-6-

<en.pdf?expires=1539874085&id=id&accname=guest&checksum=53EDC14E6EF6ABBEF3F260890FB7545E>

https://www.oecd.org/gov/GAAG2013_CFS_GRC.pdf

Προσάρτημα

Νομοθεσία

N.3230/2004 Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις

N. 4177/13 (ΦΕΚ 173 Α/8-8-2013) : Κανόνες ρύθμισης της αγοράς προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών και άλλες διατάξεις. Αριθμ. 91354/17 (ΦΕΚ 2983 Β/30-08-2017-Διορθ.σφαλμ. Στο ΦΕΚ 3080 Β/6-9-17) : Κωδικοποίηση Κανόνων Διακίνησης και Εμπορίας Προϊόντων και Παροχής Υπηρεσιών (Κανόνες ΔΙ.Ε.Π.Π.Υ.).

Το άρθρο 8 του Π.Δ. 524/1978 (ΦΕΚ 112/Α/15-07-1978) «Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την εισαγωγήν εν Ελλάδι του Διεθνούς Συστήματος Μέτρων και Σταθμών», όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 43 του Ν. 4177/2013 (ΦΕΚ 173/Α/08-08-2013).

Το άρθρο 3 παρ.1 του Ν.3103/2003 (ΦΕΚ 23/Α/29-01-2003) «Έκδοση διαβατηρίων από την Ελληνική Αστυνομία και άλλες διατάξεις» με το οποίο μεταβιβάζεται η αρμοδιότητα του περιοδικού ελέγχου Μέτρων και Σταθμών από τις Αστυνομικές Αρχές στις Διευθύνσεις Εμπορίου των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων νυν Τμήματα Εμπορίου των Δ/σεων Ανάπτυξης των Περιφερειακών Ενοτήτων (Π.Ε) της Χώρας.

Την υπ' αριθμ. Φ2-670/2007 Απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης (ΦΕΚ 295/Β/05-03-2007) «Καθορισμός τελών Αρχικού και Περιοδικού Ελέγχου Μέτρων και Σταθμών».

Την υπ' αριθμ.Φ2-2312/2012 (ΦΕΚ 3460/Β/28-12-2012) Απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης «Περιοδικός Έλεγχος Μέτρων και Σταθμών».

N.4497/17 (ΦΕΚ 171 Α/13-11-2017): Άσκηση υπαίθριων εμπορικών δραστηριοτήτων, εκσυγχρονισμός της επιμελητηριακής νομοθεσίας και άλλες διατάξεις.

N. 4235/14 (ΦΕΚ – 32 Α/11-2-2014): Διοικητικά μέτρα, διαδικασίες και κυρώσεις στην εφαρμογή της ενωσιακής και εθνικής νομοθεσίας στους τομείς των τροφίμων, των ζωοτροφών και της υγείας και προστασίας των ζώων και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (Αρμοδιότητες που εκχωρούνται από τον ΕΦΕΤ).

Ν. 3054/02 (ΦΕΚ Α 230/2-10-02) : Οργάνωση της αγοράς πετρελαιοειδών και άλλες διατάξεις.

Ν.3604/2007 (ΦΕΚ189/Α/8-8-2007):Αναμόρφωση και τροποποίηση του κωδικοποιημένου νόμου 2190/1920 «περί ανωνύμων εταιριών» και άλλες διατάξεις. Έγκριση σύστασης Α.Ε, συγχωνεύσεις, έγκρισης μετατροπής εταιριών, διάσπαση Α.Ε

Ν.4446/16 (ΦΕΚ 240 Α/22-12-2016): Πτωχευτικός Κώδικας, Διοικητική Δικαιοσύνη, Τέλη-Παράβολα, Οικειοθελής αποκάλυψη φορολογητέας ύλης παρελθόντων ετών, Ηλεκτρονικές συναλλαγές, Τροποποιήσεις του ν. 4270/2014 και λοιπές διατάξεις.

Κώδικας Τροφίμων και Ποτών-Γενικό χημείο του Κράτους

Κανονισμός ΕΚ 1169/2011 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου

Οργανισμός Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, Π.Δ. 146/2010(ΦΕΚ 239 Α'/27.12.2010)

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας 2015-2019 (ΑΔΑ:74ΔΗ7ΛΨ-ΥΒΗ)