

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΡΧΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πτυχιακή εργασία των σπουδαστών : **Βαρνάς Δημήτριος**
Βασσάλος Δημοσθένης

Πάτρα, Μάιος 2004

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΡΧΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πτυχιακή εργασία των σπουδαστών : **Βαρνάς Δημήτριος**
Βασσάλος Δημοσθένης

Επιβλέπον καθηγητής : **Νανούση Δήμητρα**



Πάτρα, Μάιος 2004

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7

A' ΜΕΡΟΣ

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΕΠΩΝΥΜΕΣ ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	13
1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	15
1.2.1 Γιατί Ποιότητα	15
1.2.2 Γιατί η Ποιότητα είναι σημαντική	15
1.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	16
1.4 ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	18
1.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	20
1.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	20
1.6.1 Υποδείγματα Μοντέλων Ποιότητας	20
1.6.2 Το Ευρωπαϊκό Κριτήριο Ποιότητας	21
1.6.3 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο	21
1.6.4 Κριτήρια Μοντέλων	22
1.7 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	25
1.7.1 Το μήνυμα του Deming	26
1.7.2 J. M. Juran	26
1.7.3 Shigeo Shingo	27
1.7.4 Philip Crosby	28
1.7.5 Kaoru Ishikawa	28
1.7.6 Claus Moller	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	31
2.1.1 Πολιτική Ποιότητας ενός Οργανισμού	32
2.1.2 Αρχές	32
2.1.3 Στόχοι Προγράμματος Ολικής Ποιότητας	33
2.2 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	34
2.3 ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΣΕ ΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ – ΣΧΕΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	34
2.3.1 Στάδια υλοποίησης προγράμματος Ολικής Ποιότητας	35
2.3.2 Βήματα προς την Ολική Ποιότητα	37
2.4 ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	38
2.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΝΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	39
2.5.1 Επικοινωνία	40
2.5.2 Δημιουργικότητα	43
2.5.3 Ομαδική Εργασία	45
2.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	45

Β ΜΕΡΟΣ

ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ Τ.Α. ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	52
3.2 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΤΑ	53
3.3 ΣΚΟΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ο.Τ.Α.	54
3.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧ/ΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ Ο.Τ.Α.	54

3.5 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	55
3.6 ΚΙΝΗΤΡΑ	55
3.7 ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΩΝ Ο.Τ.Α.	57
3.8 ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΟΤΑ

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ	60
4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	62
4.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	63
4.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	64
4.5 ΤΙ ΕΜΠΕΡΙΕΧΕΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	65
4.6 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	66
4.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	67
4.8 ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	70
4.8.1 Δημόσιοι Οργανισμοί – Δομές Λειτουργίας	71
4.8.2 Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι	72
4.8.3 Οι πελάτες – Πολίτες	72
4.8.4 Η ‘Υπηρεσία’	73
4.9 ΠΩΣ ΘΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΘΕΙ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΚΛΙΜΑ ΣΤΟΥΣ Ο.Τ.Α. ΓΙΑ ΠΑΡΟΧΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	73
4.9.1 Ο Ρόλος του Προσωπικού στην Παραγωγή Υπηρεσιών Υψηλής Ποιότητας.	74
4.9.2 Συστηματική Προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	76
4.9.3 Η Ηγεσία	76
4.9.4 Συστήματα Συλλογής και Αξιοποίησης Ιδεών του Προσωπικού	77
4.9.5 Το Προσωπικό σαν Εσωτερικός Πελάτης	78
4.9.6 Αλλαγή Νοοτροπίας Διοίκησης – Προσωπικού	80
4.9.7 Φαινομενική Ασυμφωνία Μεταξύ Ικανοποίησης Πελατών, Ικανοποίηση Προσωπικού και Κερδοφορίας του Οργανισμού	80

4.9.8 Μετάβαση από την Έννοια «ας Προσέχει ο Πελάτης», στην Έννοια «Ας προσέχει ο Υπάλληλος»	81
4.9.9 Τμηματοποίηση των Απαιτήσεων των Πελατών	82
4.9.10 Νοοτροπία «Μηδέν Λαθών»	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

ΚΙΝΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

5.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	85
5.2 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΠΛΗΘΥΣΜΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	88
5.3 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΒΑΣΗ	89
5.4 ΚΤΙΡΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ – ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	89
5.5 ΈΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

6.1 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ & ΤΟΠΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	98
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ	100
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	107
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	107
ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ INTERNET	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	108

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή ξεκίνησε αρχικά, έτσι απλά, χωρίς ιδιαίτερα μεγάλους στόχους, στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας με σκοπό την ανακάλυψη της βαθύτερης σημασίας της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Στη συνέχεια όμως η έρευνα αυτή αποδείχθηκε πολύ ενδιαφέρουσα και μας παρότρυνε να συνεχίσουμε με περισσότερο ζήλο και ενδιαφέρον έτσι ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να γίνουν όσο το δυνατόν περισσότερο αντιπροσωπευτικά της πραγματικότητας και να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των υπευθύνων φορέων ώστε να τελειοποιήσουν τις τυχόν ατέλειες στη λειτουργία του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αυτή η εργασία προσεγγίζει την Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας με ιστορικό, θεωρητικό και πρακτικό « μάτι ». Η προσέγγιση αυτή γίνεται κυρίως μέσω της συμμετοχής του Ανθρώπινου Δυναμικού, δείχνοντας σεβασμό στην ανθρώπινη ιδιότητα και με απώτερο σκοπό την ανταπόκριση και το ξεπέραςμα των προσδοκιών των ΠΟΛΙΤΩΝ ενός Δήμου και πιο συγκεκριμένα του Δήμου Καλαμάτας, για την ποιοτική ανάπτυξη.

Η εκπόνηση της εργασίας αυτής είχε απαίτηση πολύς ερευνάς για την συλλογή στοιχείων για την οποία χρειάστηκε πολύ επιμονή αλλά μας γέμισε χαρά και ικανοποίηση με το τελικό της αποτέλεσμα. Είναι δυστυχώς κοινό μυστικό για όσους ασχολούνται με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ότι η βιβλιογραφία σε θέματα που την αφορούν, όχι μόνο είναι σπάνια αλλά ακόμα σπανιότατα γίνονται ευρέως γνωστές συγγραφικές προσπάθειες.

Το μεγάλο αυτό κενό για τους ερευνητές αλλά κυρίως για τους υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι οποίοι αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, εξαιτίας της πολυνομίας και της απουσίας ενοποιημένου και ολοκληρωμένου Νομοθετικού Κώδικα, καθώς επίσης από την αδυναμία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης να έχουν στοιχειωδώς ενημερωμένη βιβλιοθήκη.

Ο μεθοδικός τρόπος συλλογής και κατάταξης του πραγματικά διάσπαρτου υλικού και ο τρόπος διαχείρισής του, ώστε να είναι εύληπτο από τον αναγνώστη, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η προσπάθεια μας αυτή είναι προϊόν

σπουδαστικού προβληματισμού και δραστηριότητας, είναι οι πρόσθετοι λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να επαινεθεί η προσπάθειά μας αυτή.

Κατά την προσπάθεια μας αυτή, απεφθηνθήκαμε στον Δήμο Καλαμάτας με σκοπό να ερευνήσουμε κατά πόσο είναι εφικτό σήμερα με τις υπάρχουσες συνθήκες, η κατευθυνσή ενός δημόσιος οργανισμός, προς την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. Αν και τα αποτελέσματα δεν ήταν ενθαρρυντικά, με τη βοήθεια ενός τυπικού ερωτηματολογίου (παράρτημα 1), καταφέραμε να συνοψίσουμε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για την ήδη υπάρχουσα κατάσταση του οργανισμού, όσο και τις προθέσεις του προσέγγισης της Δ.Ο.Π. Η λογική που ακολουθήσαμε στη δημιουργία του ερωτηματολογίου, προέκυψε απ' την ανάγκη να διαπιστώσουμε κατά πόσο είναι δυνατόν κάθε μέλος του οργανισμού, να κάνει σε πρώτη φάση την αυτοαξιολόγηση του, στη συνέχεια την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου και τέλος να προσδιορίσουμε την βαρύτητα που δίνει ο καθένας ξεχωριστά στην σημασία παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σαν πρώτος Ηγέτης Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ο Μωυσής γιατί:

Είχε ένα όραμα (τη Γη της Επαγγελίας)

Είχε την υπομονή να το επιδιώξει

Είχε γραπτές οδηγίες (10 εντολές)

Αντιμετώπισε πολλές φορές αχαριστία και άγνοια μέχρι να πετύχει.

Ιστορικά, η διασφάλιση της Ολικής Ποιότητας όπως την εννοούμε σήμερα άρχισε την δεκαετία του '60 εξαιτίας της ανάγκης για καλύτερο τεχνικό έλεγχο πολύπλοκων, υψηλής τεχνολογίας, αμυντικών προγραμμάτων. Γι' αυτό οι αρχικές απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας προτυποποιήθηκαν πιθανόν, με τη μορφή προτύπων του NATO (σειρά DEFSTAN 05/21 και στη συνέχεια σειρά AQAP).

Για παρόμοιους λόγους οι επόμενοι χρήστες συστημάτων ποιότητας ήταν οι σχεδιαστές μονάδων πυρηνικής ενέργειας για ειρηνικές εφαρμογές. Οι απαιτήσεις αυτές τροποποιήθηκαν σχεδόν όλες από την σκοπιά της διοίκησης σε όλο τον κόσμο.

Πολλοί άλλοι βιομηχανικοί κλάδοι καθώς και υπηρεσίες έχουν εν' μέρει τα χαρακτηριστικά της αμυντικής και πυρηνικής βιομηχανίας ως προς:

το κόστος

την τεχνική πολυπλοκότητα

τις συνέπειες των βλαβών από οικονομική άποψη αλλά και το σημαντικότερο από τη σκοπιά της ασφάλειας.

Συνεπώς, η επιτυχής εφαρμογή των αρχών του Ολικού Συστήματος Ποιότητας στην πολεμική και πυρηνική βιομηχανία οδήγησε στην επέκταση της εφαρμογής του σε πάσης φύσεως προγράμματα επενδύσεων.

Ορισμός, Ολιστική Θεώρηση, Ολική Ποιότητα: Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη φιλοσοφική προσέγγιση, η οποία προωθεί τον ολικό μετασχηματισμό κάποιων δεδομένων από μια δοσμένη θέση, σε μια εντελώς διαφορετική.

Σύμφωνα με την φιλοσοφική αυτή θεώρηση, ο μετασχηματισμός επιτυγχάνεται μέσω της συνεχιζόμενης προσπάθειας στο κάθε κύτταρο αυτών των

δεδομένων, έτσι ώστε στο τέλος αρμονικά όλα μαζί να δίνουν μία εντελώς διαφορετική βελτιωμένη εικόνα.

Ο όρος *Ολιστική Ανάπτυξη* είναι μη δόκιμος σε αντίθεση με τον όρο *Ολική Ποιότητα* που αναφέρεται στην προσπάθεια μετασχηματισμού της παραδοσιακής επιχείρησης. Πρόκειται για μια προσπάθεια για συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει στην δυνατότητα του να ικανοποιήσει δηλωμένες ή υπονοούμενες ανάγκες.

Ο θεσμός της *Ολικής Ποιότητας* αναπτύσσεται στην Ευρώπη με σχετική καθυστέρηση σε σχέση με τις Η.Π.Α., Ιαπωνία, όπου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος.

Αν επιχειρήσει κανείς να καθορίσει τις στρατηγικές που βρίσκονται πίσω από τη βιομηχανική επιτυχία της Ιαπωνίας, είναι αναπόφευκτο ότι θα επικρατήσουν οι αρχές του T.Q.M.: συνεχή προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, τα οποία υποστηρίζονται ενεργά από τη διοίκηση και εμπλέκουν στη διαδικασία τους όλους όσους εργάζονται στην επιχείρηση.

Υπάρχει μια ιαπωνική λέξη που περιγράφει την προσέγγιση της βαθμιαίας βελτίωσης της παραγωγής με τη συμμετοχή όλων: *kaizen*.

Στην Ιαπωνία το *kaizen* είναι καθήκον του καθενός και έχουν αναπτυχθεί πολλά συστήματα ούτως ώστε να αποκτήσουν οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι επίγνωση του *kaizen*.

Το *kaizen* είναι η απλή αλήθεια που βρίσκεται πίσω από το οικονομικό θαύμα της Ιαπωνίας και η πραγματική αιτία που οι Ιάπωνες έγιναν οι κυρίαρχοι της τεχνολογίας της « ευέλικτης βιομηχανίας » αφού διαθέτουν την ικανότητα να υιοθετούν κατασκευαστικές διαδικασίες σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και της αγοράς και να το κάνουν γρήγορα.

Ο Imai υποστηρίζει ότι το *kaizen* που σημαίνει μια βήμα προς βήμα βαθμιαία βελτίωση, θέτοντας και επιτυγχάνοντας συνεχώς ολοένα και υψηλότερα standards, είναι τόσο σημαντικό όσο και οι Ιαπωνικές καινοτομίες.

Πράγματι, ολόκληρη η φιλοσοφία της Ιαπωνικής επιχείρησης στηρίζεται σε ένα επιτυχημένο συνδυασμό δύο στρατηγικών: *kaizen* και καινοτομία.

Η Ιαπωνία μετά το ολοκαύτωμα της κατά τη διάρκεια του πολέμου, ενθάρρυνε ένα κλίμα αλλαγής από την αρχή. Οι Ιάπωνες managers πήραν στα

σοβαρά τις προειδοποιήσεις για τις επερχόμενες αλλαγές στην αντίληψη του καταναλωτή ως προς την ποιότητα και τις μελλοντικές απαιτήσεις για ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών προσανατολισμένων στον καταναλωτή.

Έτσι συνδύασαν με επιτυχία τη στρατηγική της καινοτομίας με τη στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας - αυτό επέφερε μείωση του κόστους, ταχύτερους χρόνους ανάπτυξης, άμεση παράδοση, ικανοποίηση στους καταναλωτές και τεράστια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διεθνώς.

Το *kaizen* ήταν το στοιχείο εκείνο της συνολικής στρατηγικής των επιχειρήσεων που έλειπε από τις δυτικές βιομηχανίες. Η δυτική προσέγγιση πάντοτε βασιζόταν στην πεποίθηση ότι από μόνη της η καινοτομία ήταν αρκετή για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Αυτό ήδη έχει αποδειχθεί εσφαλμένο σε πολλές περιπτώσεις. Πολλοί άνθρωποι προσπαθώντας να εξηγήσουν την Ιαπωνική επιτυχία, την αποδίδουν ακόμα σε πολιτισμικούς παράγοντες. Όμως αν αυτό ήταν η αιτία, γιατί η Ιαπωνία εμφανίστηκε στο χάρτη της ποιότητας μόνο κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 20ου αιώνα και όχι νωρίτερα ;

Η προσέγγιση που εστιάζεται στη διαφορά στην κουλτούρα είναι η εύκολη δικαιολογία που δίνουν πολλοί managers στη Δύση, μη θέλοντας να παραδεχθούν τη δική τους υπαιτιότητα για τη χαώδη κατάσταση που σχετίζεται με την ποιότητα της εταιρείας τους.

Το γεγονός είναι ότι η Ιαπωνική επιτυχία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις σωστές πρακτικές του management και σε μικρό βαθμό σε πολιτισμικούς παράγοντες. Η διάκριση δεν αφορά την εθνική κουλτούρα αλλά την επιχειρησιακή κουλτούρα. Το *kaizen*, μια μέθοδος βελτίωσης, έγινε το θεμέλιο και ενοποίησε το επιτυχημένο management. Ενοποίησε την φιλοσοφία, τα συστήματα και τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων, πράγμα που βοήθησε τα Ιαπωνικά προϊόντα και τις υπηρεσίες να αποκτήσουν τη φήμη της οποίας χαίρουν σήμερα και που σχετίζονται με την ποιότητα.

Μια δημοφιλής Ιαπωνική φράση αναφέρει: « Οικοδομήστε στην ποιότητα κατά την παραγωγική διαδικασία ». Αυτή βασίζεται στην συνειδητοποίηση του ότι η μαζική επιθεώρηση του αποτελέσματος είναι μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει αξία και είναι ανίκανη να βελτιώσει την ποιότητα.

Στην πραγματικότητα το *kaizen* είναι βασισμένο στη διδασκαλία του Deming στους Ιάπωνες. Από τότε αναπτύχθηκαν και άλλες ιδέες, συστήματα και εργαλεία, όπως « κύκλοι ποιότητας », το *kanban* (όλα στην ώρα τους), το « μηδέν ελαττώματα », ο « ολικός έλεγχος της ποιότητας » Ο.Ε.Π. κλπ. τα οποία συγχωνεύονται κάτω από την ομπρέλα του *KAIZEN*.¹ Οι Ιάπωνες οι οποίοι είναι βετεράνοι της Ποιότητας χρησιμοποιούν το σύστημα *just in time system*, το οποίο είναι συνώνυμο του *kanban*, δηλαδή παράγουν ότι τους χρειάζεται τη δεδομένη χρονική στιγμή με αποτέλεσμα μείωση του κόστους ως αναφορά το *stock*, τέλεια ποιότητα χωρίς σπατάλη, χάσιμο και απώλεια.

Το *just in time* είναι μια φιλοσοφία του *management*. Για να υπάρξει *just in time* απαιτείται:

συμμετοχή των εργαζομένων

γνώση των μηχανικών παραγωγής

συνεχή βελτίωση

ολικό έλεγχο ποιότητας

μικρές ποσότητες για παραγωγή, παραχθέντος προϊόντος.

Το *just in time* επιτίθεται στις απώλειες χρόνου, *stock*, ελαττωματικού προϊόντος, δείχνει το πρόβλημα και τον φόρτο εργασίας, επιτυγχάνει γραμμική παραγωγή χωρίς αυτή να σταματά ή να μποτιλιάρεται.

Η στρατηγική της καινοτομίας που υποστήριξαν οι Η.Π.Α. στα μεταπολεμικά χρόνια, υπήρξε η μόνη στρατηγική σε μια περίοδο παραγωγής χαμηλού κόστους, επέκτασης των αγορών και χαμηλού διεθνούς ανταγωνισμού. Την εποχή εκείνη η ποσότητα ήταν σημαντικότερη από την ποιότητα και η διοίκηση ενδιαφερόταν περισσότερο για την αύξηση των πωλήσεων παρά για την μείωση του κόστους.

Η Δυτική βιομηχανία πίστεψε ότι αυτό θα κρατούσε για πάντα και αγνόησε τις διδασκαλίες για ποιότητα, που ανέπτυξαν οι γκουρού της ποιότητας όπως ο E. Deming και ο J. Juran, οι οποίοι βέβαια στη συνέχεια αποφάσισαν να στρέψουν την προσοχή τους στην Ανατολή.

¹ (Λογοθέτης Νικόλαος – Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, σελ. 41-43, σελ.134, σελ. 143-144 - Εκδόσεις INTERBOOKS)

**Α΄
ΜΕΡΟΣ**

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΕΠΩΝΥΜΕΣ ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν συμπεριλάβει την ποιότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό τους.

Είναι καθήκον των Διευθυντών να προσδιορίζουν τη στρατηγική ποιότητας και να αναπτύσσουν προγράμματα ποιοτικής βελτίωσης μέσα στις εταιρείες τους και υπηρεσίες τους.

Πρόεδρος της Philips καιτέως Πρόεδρος του EFQM

Οι κυβερνήσεις μπορούν να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων και των τοπικών φορέων μέσα από πολλά επίπεδα κοινωνικής πολιτικής. Τα πιο σπουδαία είναι, τη στιγμή αυτή, η ανανέωση της οργάνωσής τους και των κοινωνικών υπηρεσιών. Στους τομείς αυτούς υπάρχουν μεγάλα προβλήματα σε πολλές χώρες. Δημόσιες υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων της βιομηχανίας και έτσι επιβραδύνουν την ολική διαδικασία της βιομηχανικής αναδιάρθρωσης και ανανέωσης.

Πρόεδρος Olivetti

Σήμερα ο manager δεν μπορεί να είναι πια αυτός που οργανώνει, συντονίζει, σχεδιάζει και ελέγχει μόνο πόρους. Στο κέντρο της δραστηριότητάς του προστίθενται τώρα τομείς που εκφράζονται με λέξεις πιο ρευστές, όπως χρόνος, ευκαιρία, σύγκριση, ποιότητα.

Στέλιος Αργυρός

Πρόεδρος Ε.Ε. του Σ.Ε.Β.

Η ποιότητα είναι το πιο ανταγωνιστικό όπλο της επιχείρησης. Η ποιότητα δεν έχει σχέση μόνο με το ίδιο το προϊόν αλλά και με τους συνεργάτες, τις εργασιακές σχέσεις και εν γένει, τη φιλοσοφία της εταιρείας.

Λέων Μελάς

τ. Πρόεδρος Δ.Σ. του Σ.Ε.Β.

Η ΕΕΔΕ ξεκινά μια μεγάλη προσπάθεια για να συνειδητοποιήσουμε όλοι, ιδιωτικός και δημόσιος τομέας, τη σημασία της ποιότητας σήμερα. Η «μάχη» για την ποιότητα είναι το πιο ουσιαστικό ζήτημα που αφορά την προοπτική μας στο ανταγωνιστικό 1992.

Δημήτρης Μαύρος

Πρόεδρος της ΕΕΔΕ

Η ποιότητα συμφέρει. Αναπτύσσεται τοπικά. Όσο περισσότερο επενδύει σε ποιότητα η εταιρεία τόσο και περισσότερο κερδίζει. Από έρευνα αποδείχθηκε ότι ένα 20 με 30% του τζίρου της επιχείρησης συνδυάζεται με την εικόνα που έχει το κοινό για την ποιότητα του ονόματός της.

Κλάους Μέλλερ

Πρόεδρος και Ιδρυτής του ΤΜΙ

Η βελτίωση της ποιότητας είναι το κλειδί για τη βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξης.

Kay B. Whitmore

Πρόεδρος της Eastman Kodak

1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πριν μιλήσουμε για την Ολική Ποιότητα θα πρέπει να ορισθεί η έννοια της ποιότητας, η οποία εκφράζεται με διάφορες απόψεις, μερικές από τις οποίες παραθέτουμε. Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός της ποιότητας είναι ο ακόλουθος: « Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πολίτη ». Ένας άλλος ορισμός είναι: « Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη (του πολίτη)». Ένας απλούστερος ορισμός της ποιότητας είναι: « Ποιότητα είναι κάθε δραστηριότητα που έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πολίτη ». Επίσης: « Ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού, που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία».

1.2.1 Γιατί Ποιότητα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού ή μιας υπηρεσίας δεν προέρχεται μόνο από την τιμή των προϊόντων του, ούτε από τα ίδια τα προϊόντα (τα περισσότερα από τα οποία αντιγράφονται εύκολα από τον ανταγωνισμό). Προέρχεται από την ανώτερη ποιότητα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Η καλή ποιότητα δεν αντιγράφεται εύκολα από τον ανταγωνισμό. Αποτελεί την προστιθέμενη αξία που αναζητεί ο πολίτης.

1.2.2 Γιατί η Ποιότητα είναι σημαντική

Οι πολίτες θέλουν ποιότητα γιατί:

Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες

Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους

Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους

Θέλουν προσοχή και σωστή συμπεριφορά

Τα στελέχη θέλουν ποιότητα γιατί:

- Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
- Θέλουν σεβασμό από τον πολίτη
- Θέλουν να απαλλαγούν από τον εκνευρισμό και το στρες
- Θέλουν εργασιακή ασφάλεια
- Θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την υπηρεσία που εργάζονται
- Η ποιότητα δημιουργεί πολίτες πιο πιστούς και με περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη

Η υπηρεσία θέλει ποιότητα γιατί:

- Τη θέλουν οι πολίτες
- Το μέλλον τους εξαρτάται από αυτήν.

1.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα συχνό πρόβλημα όταν επιθυμούμε να ασχοληθούμε με την Ολική Ποιότητα είναι η σύγχυση της Ολικής Ποιότητας με τους όρους όπως διασφάλιση ποιότητας, έλεγχος ποιότητας κτλ. Αμέσως παρακάτω αποσαφηνίζονται οι σχέσεις μεταξύ των όρων αυτών.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QC)

Ορισμός: Έλεγχος Ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών (ΕΛΟΤ 1990).

Ο έλεγχος ποιότητας εντοπίζει ελαττώματα σχεδιασμού και κατασκευής μετά την κατασκευή του προϊόντος, τότε, δηλαδή που η επανόρθωση κοστίζει πολύ περισσότερο και είναι δυσκολότερη, γιατί το κόστος κατασκευής του ελαττωματικού προϊόντος / υπηρεσίας έχει ήδη καταβληθεί. Ο έλεγχος ποιότητας διασφαλίζει μεν τον εντοπισμό των ελαττωματικών και τη διόρθωσή τους, αλλά

δεν παρέχει δυνατότητα να αποκλεισθεί το ότι τα ελαττώματα θα ξαναεμφανιστούν.

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QA)

Διασφάλιση Ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές ΕΛΟΤ.

Ένα γνωστό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας που χρησιμοποιείται σε διμερείς συμβάσεις συνεργασίας προμηθευτή – πελάτη είναι το ISO 9000,9001-9004. Ενώ ο έλεγχος ποιότητας διαπιστώνει και καταγράφει μια απόκλιση του προϊόντος από δεδομένες προδιαγραφές, ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας διασφαλίζει ότι το τελικό προϊόν θα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης. Άρα είναι εκτενέστερο του ελέγχου ποιότητας κατά ένα επίπεδο.

1.4 ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της Ποιότητας δεν είναι εύκολο να προσδιορισθεί αντικειμενικά, δεδομένου ότι κάθε εποχή της αποδίδει ποικίλα και διαφορετικά χαρακτηριστικά. Σήμερα και με όρους της αγοράς, σύμφωνα με το Πρότυπο ISO 8402 “ Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος, που ικανοποιούν εκφρασμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες ”.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, με τον όρο Διασφάλιση Ποιότητας εννοούμε όλες τις σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες, οι οποίες εφαρμόζονται στα πλαίσια ενός Συστήματος Ποιότητας και αποδεικνύονται όταν αυτό απαιτείται, προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη, ότι μια οντότητα (π.χ. επιχείρηση) ικανοποιεί τις συγκεκριμένες απαιτήσεις για Ποιότητα.

Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας είναι η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίηση της διαχείρισης της Ποιότητας.

Αρμόδιος φορέας δημιουργίας προτύπων Ποιότητας σε διεθνές επίπεδο είναι ο **Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης** (International Organization for Standardization = ISO). Στον ISO συμμετέχουν Εθνικοί Οργανισμοί Τυποποίησης 110 χωρών. Αρμοδιότητα του ISO είναι η προώθηση και ανάπτυξη της Τυποποίησης και των συναφών δραστηριοτήτων σε όλους τους τομείς με εξαίρεση τον τομέα του ηλεκτρισμού και των ηλεκτρονικών. Η μέθοδος εργασίας του ISO είναι αποκεντρωμένη: Διεξάγεται σε 185 τεχνικές επιτροπές και 36 υποεπιτροπές και υποστηρίζεται από τεχνική γραμματεία σε 35 χώρες. Η κεντρική γραμματεία εδρεύει στη Γενεύη και συντονίζει τις ψηφοφορίες, εγκρίσεις και εκδόσεις των προτύπων.

ISO 9000: (Quality Management and Quality Assurance Standards – Guidelines for Selection and Use). Το πρότυπο αυτό ορίζει τις βασικές οδηγίες για την επιλογή και χρήση ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ. Καθορίζει επίσης, τους κανόνες επιλογής και χρήσης των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, σύμφωνα με τα Πρότυπα ISO 9001, 9002 & 9003, ενώ αναφέρεται και στην ανάπτυξη, προμήθεια και συντήρηση λογισμικού. Επομένως, το πρότυπο αυτό έχει από τη φύση του συμβουλευτικό χαρακτήρα και καθορίζει τους βασικούς όρους Ποιότητας.

ISO 9001: (Model for Quality Assurance in Design/Development, Production, Installation and Servicing). Είναι ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο αναφέρεται στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή και εγκατάσταση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, καλύπτοντας παράλληλα και το στάδιο της εξυπηρέτησης / υποστήριξης.

ISO 9002: (Model for Quality Assurance in Production and Installation). Το Πρότυπο αυτό χρησιμοποιείται όταν ένας προμηθευτής πρέπει να επιβεβαιώσει τη συμμόρφωση των προϊόντων του προς συγκεκριμένες απαιτήσεις κατά την παραγωγή, την παράδοση / εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση / υποστήριξή τους. Δηλαδή το πρότυπο αυτό καθορίζει ένα υπόδειγμα συστήματος ποιότητας κατά την παραγωγή και την ολοκλήρωση.

ISO 9003: (Model for Quality Assurance in Final Inspection and Tests). Πρόκειται για Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο καθορίζει ένα υπόδειγμα Συστήματος Ποιότητας κατά τον τελικό έλεγχο και τη δοκιμή.

ISO 9004: (Quality Management and Quality System Elements - Guidelines). Αποτελείται από 4 μέρη τα οποία αναφέρονται στα πιο βασικά χαρακτηριστικά ενός Συστήματος Ποιότητας καθώς και στη Διαχείριση της Ποιότητας. Κάθε μέρος του Προτύπου λειτουργεί επεξηγηματικά προς τα 3 προηγούμενα, με ιδιαίτερη έμφαση στις απαιτούμενες προτεραιότητες και τον απαιτούμενο βαθμό εφαρμογής του.

TQM (Total Quality Management): ISO + όλα τα τμήματα marketing + Λογιστήριο + Παραγωγή => Φιλοσοφία Ποιότητας.

Κανένα από τα προαναφερθέντα συστήματα δεν προϋποθέτει κατ' ανάγκη ποιότητα με ταυτόχρονη μείωση κόστους, αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης στην προσπάθεια. Η Ολική Ποιότητα διασφαλίζει τις προϋποθέσεις αυτές, αποτελεί επομένως ευρύτερο σύστημα ποιότητας. Η Ολική Ποιότητα διοικείται και δεν ελέγχεται απλώς. Αυτό σημαίνει ότι απαιτεί ένα ολόκληρο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και ειδική νοοτροπία των ανθρώπων της και όχι απλά την τήρηση κάποιων προδιαγραφών. Οι περισσότερες εταιρείες δυσκολεύονται να ξεχωρίσουν την διαφορά μεταξύ Διασφάλισης Ποιότητας και Ολικής Ποιότητας.

Η σχέση αυτή έγινε ήδη πραγματικότητα με τη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ολικής Ποιότητας. Τα συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας είναι η « σφήνα » που εμποδίζει τους τροχούς της Ολικής Ποιότητας να κυλήσουν ξανά προς τα πίσω.²

² (Πηγές από Internet: <http://hirc.ekt.gr/services/newsletter/inn5/iso.htm>
<Http://www.hirc.gr/services/newsletter/inn5/iso.htm>).

1.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πολίτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας, προϋποθέτει ότι οι αρχές της θα εφαρμοσθούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα, έστω και μη παραγωγική, όπως οι πωλήσεις, οι οικονομικές υπηρεσίες και η Διοίκηση προσωπικού. Η Ολική Ποιότητα απαιτεί εφαρμογή τεχνικών που διασφαλίζουν και μεγιστοποιούν τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας συμμετέχουν σε αρμονική συνεργασία, όλοι σε μια ατελείωτη αλυσίδα. Σε έναν οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής.

1.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα μοντέλο ποιότητας αποτελεί οδηγό που βοηθά στελέχη και υπαλλήλους να προσαρμόσουν και να συντονίσουν τις ενέργειές τους σε ένα κοινό στόχο.

1.6.1 Υποδείγματα Μοντέλων Ποιότητας

Κάθε μηχανισμός έχει διαφορετικές ανάγκες, στόχους και δυνατότητες. Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, αλλά όλες οι εταιρείες έχουν κάτι κοινό: έμψυχο δυναμικό, υπηρεσίες και πελάτες. Πρέπει λοιπόν να εντοπίζουν τις ανάγκες των υπηρεσιών τους και να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο λειτουργίας (μοντέλο), στο οποίο ο καθένας θα κάνει με την πρώτη φορά τη δουλειά του σωστά και έγκαιρα. Μοντέλα Ολικής Ποιότητας υπαγορεύονται από

πολλούς ειδικούς και οργανισμούς και δεν έχουν κατ' ανάγκη παρόμοια μορφή.

Οι διαφορές τους αιτιολογούνται από:

Τις διαφορετικές εμπειρίες και εξειδίκευση των λεγόμενων "γκουρού" της ποιότητας.

Το χώρο εφαρμογής τους (κατασκευές ή υπηρεσίες).

Τα ιδιαίτερα προβλήματα της επιχείρησης (ισχυρά ή ανεπαρκή συστήματα, ικανοποιητική ή μη νοοτροπία της Διοίκησης και συμμετοχή του προσωπικού).

1.6.2 Το Ευρωπαϊκό Κριτήριο Ποιότητας

Η ανάγκη της επιχείρησης για αυτοαξιολόγηση. Η αυτοαξιολόγηση περιλαμβάνει τη συστηματική αναθεώρηση των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στην επιχείρηση να μετρήσει ξεκάθαρα τα ισχυρά της σημεία στα οποία χρειάζεται να κάνει βελτιώσεις.

1.6.3 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο

Οι διαδικασίες είναι τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση ελέγχει και αξιοποιεί τα talέντα των ανθρώπων της για να παράγει αποτελέσματα. Με άλλα λόγια οι διαδικασίες και οι άνθρωποι είναι προϋποθέσεις οι οποίες παράγουν αποτελέσματα. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

- Την Ηγεσία
- Την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Την Πολιτική και Στρατηγική της Ηγεσίας
- Τους Πόρους
- Τις Διαδικασίες που θα εφαρμόσει η Ηγεσία
- Την Εργασιακή Ικανοποίηση
- Την Ικανοποίηση του Πελάτη
- Τις Επιπτώσεις στο Κοινωνικό Σύνολο
- Τα Οικονομικά Αποτελέσματα

Ουσιαστικά, το μοντέλο αυτό μας λέει: Η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των υπαλλήλων και οι επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της Διοίκησης των ανθρώπων, των πόρων και των διαδικασιών, που οδηγούν τελικά σε τέλεια επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Καθένα από τα 9 στοιχεία που αναφέρονται στο μοντέλο αυτό είναι ένα κριτήριο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της προόδου της επιχείρησης ως προς τη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας.

Η ενότητα των αποτελεσμάτων εξετάζει τι έχει επιτύχει ο οργανισμός. Η ενότητα των προϋποθέσεων εξετάζει το πώς επιτυγχάνονται τα παραπάνω αποτελέσματα. Ο στόχος της συνοπτικής αυτοαξιολόγησης του οργανισμού και της εφαρμογής ενός προγράμματος αυτοβελτίωσης, είναι να ελέγχει καθένα από τα 9 αυτά κριτήρια και να εφαρμόζει τις κατάλληλες στρατηγικές βελτίωσης, (εάν διαπιστωθεί ότι χρειάζεται βελτίωση).

1.6.4 Κριτήρια Μοντέλων

1. ΗΓΕΣΙΑ

Η συμπεριφορά των Διευθυντικών Στελεγχών για την κατεύθυνση της επιχείρησης προς την Ολική Ποιότητα. Πώς τα ανώτατα στελέχη και οι άλλοι διευθυντές εμπνέουν και κατευθύνουν την Ολική Ποιότητα σαν βασική διαδικασία συνεχούς βελτίωσης του Οργανισμού.

A) Εμφανής εμπλοκή της Ηγεσίας.

B) Σταθερό κλίμα Ολικής Ποιότητας.

Γ) Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών και επιτυχιών, ατόμων και ομάδων.

Δ) Υποστήριξη της Ολικής Ποιότητας με την παροχή κατάλληλων πόρων και ενίσχυσης.

E) Συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές.

ΣΤ) Ενεργή προώθηση του management της ποιότητας έξω από την επιχείρηση.

Συμμετοχή σε επαγγελματικούς οργανισμούς, δημοσιεύσεις σε βιβλία και άρθρα, ομιλίες σε συνέδρια και σεμινάρια.

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Περιλαμβάνονται οι αξίες, το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός τους επιτυγχάνει.

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Πώς η επιχείρηση απελευθερώνει το δυναμικό των ανθρώπων της για να βελτιστοποιήσει τις εργασίες της.

Με προσέγγιση Ολικής Ποιότητας σημαίνει πώς επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Εξετάζονται:

Βελτιώσεις στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Βελτιώσεις στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Βελτιώσεις στην επικοινωνία.

Χρήση επισκοπήσεων για τη γνώμη που έχει το προσωπικό για τον οργανισμό που εργάζεται.

Προσδιορισμός των απαραίτητων ειδικοτήτων του προσωπικού σε σύγκριση με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης.

Προγραμματισμός της στρατολόγησης και της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών τους.

Καθιέρωση και εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Έλεγχος της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.

Συνέχιση της ανάπτυξης των ανθρώπων τους μετά την αρχική φάση εκπαίδευσης.

4. ΠΟΡΟΙ

Η διαχείριση, η αξιοποίηση και η διαφύλαξη των πόρων της επιχείρησης.

Πώς η επιχείρηση βελτιώνει συνεχώς τη θέση της μέσω της άριστης αξιοποίησης των πόρων της.

Με προσέγγιση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να καλύπτονται:

- A) Οικονομικοί Πόροι.
- B) Πληροφόρηση.
- Γ) Υλικά.
- Δ) Εφαρμογές της Τεχνολογίας.

5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Η διαχείριση όλων των διαδικασιών που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες ή στα προϊόντα της επιχείρησης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Ικανοποίηση πελατών
- Ικανοποίηση ανθρώπινου προσωπικού
- Επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο
- Επιχειρηματικά αποτελέσματα

Τα κριτήρια αποτελεσμάτων αναφέρονται στο τι έχει επιτύχει η επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα μπορούν να εκφρασθούν σαν συγκεκριμένα αλλά και σαν τάσεις βελτίωσης μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ποια είναι τα αισθήματα των πελατών της εταιρείας για την εταιρεία. Μια προσέγγιση Ολικής Ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.

7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ποια είναι τα αισθήματα των στελεχών της εταιρείας για την εταιρεία τους. Μια προσέγγιση Ολικής Ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των ανθρώπων της επιχείρησης.

Εξετάζονται μεταξύ των άλλων το εργασιακό περιβάλλον, η τοποθεσία, ο χώρος, οι παρεχόμενες ευκολίες.

8. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

Ποια είναι η αντίληψη του κοινωνικού συνόλου γενικά για την επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει το πώς η επιχείρηση προσφέρει με προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ποιότητα ζωής, φροντίδα για το περιβάλλον και διαφύλαξη των ενεργειακών πηγών.

Η προσέγγιση Ολικής Ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες της κοινότητας μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.

9. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τι επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με τον επιχειρησιακό της σχεδιασμό.

1.7 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι «γκουρού» της ποιότητας και οι αρχές τους.

Εάν η ποιότητα είναι κάτι σημαντικό, το ίδιο είναι και οι άνθρωποι που την προωθούν. «Γκουρού» της ποιότητας ονομάζεται εκείνος του οποίου η προσέγγιση και οι απόψεις για την εφαρμογή της ποιότητας, τις υπηρεσίες ή τις κοινωνικές δομές, έχει επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο που ενεργούμε σήμερα.

Ο Dr. Deming, ο παλαιότερος και γνωστότερος «γκουρού» της ποιότητας, ειδικευμένος στη στατιστική, έχει συνδέσει το όνομά του με την ανάπτυξη της ποιότητας στην Ιαπωνική βιομηχανία. Ο Deming δίδαξε στους Ιάπωνες την αξία της μέτρησης.

1.7.1 Το μήνυμα του Deming

Ο Deming πρεσβεύει τη συστηματική και επίμονη προσέγγιση στην ποιότητα. Επικεντρώνει την προσοχή του στις αποκλίσεις από τα πρότυπα και διαχωρίζει τις αιτίες απόκλισης σε συνήθειες και ειδικές. Η τεχνική που κυρίως χρησιμοποιεί είναι τα διαγράμματα στρατηγικού ελέγχου ποιότητας. Υιοθετεί τη συστηματική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων, γνωστή και σαν κύκλο Deming. Κατά τον Deming, η επίλυση προβλημάτων, η εκτεταμένη εφαρμογή μεθόδων μέτρησης ή εφαρμογή κύκλων ποιότητας δεν είναι από μόνες τους λύσεις, όταν έχει αρχίσει ο κατήφορος της ποιότητας. Μόνο η αλλαγή νοοτροπίας της Διοίκησης μπορεί να σταματήσει τον κατήφορο αυτό.

1.7.2 J. M. Juran

Ο Dr. JOSEPH JURAN, Αμερικανός, γεννημένος στα Βαλκάνια, μηχανικός, καθηγητής πανεπιστημίου και ειδικός εργατολόγος, έχει συγγράψει 12 βιβλία για την ποιότητα. Έχει εργασθεί στην Ιαπωνία με την JUSE (Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών) και πιστεύει ότι ο έλεγχος ποιότητας πρέπει να αποτελεί ένα ακόμα καθήκον της Διοίκησης.

Το μήνυμα του JURAN είναι ότι « η ποιότητα δε συμβαίνει κατά τύχη πρέπει να προσχεδιαστεί ».

Ο JURAN βλέπει το σχεδιασμό της ποιότητας σαν μέρος της ΤΡΙΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, που είναι:

Προσχεδιασμός ποιότητας

Έλεγχος ποιότητας

Βελτίωση ποιότητας

Πρωτεύουσα σημασία έχει, κατά τον Dr. JURAN, να προσδιορισθούν οι πελάτες και οι ανάγκες τους. Ο « Ειδικός Χάρτης Προσχεδιασμού Ποιότητας » του JURAN αποτελείται από τα εξής βήματα:

Προσδιορισμός των πελατών.

Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών.

Μετάφραση των αναγκών αυτών.

Ανάπτυξη ενός προϊόντος που ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές.

Βελτίωση χαρακτηριστικών προϊόντος ώστε να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες της εταιρείας εκτός από αυτές των πελατών.

Ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος.

Βελτίωση της διαδικασίας αυτής.

Δοκιμή της διαδικασίας σε πραγματικές συνθήκες.

Εφαρμογή της διαδικασίας.

Ο JURAN δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ευρύτερη σημασία της έννοιας πελάτης – προμηθευτής. Πιστεύει επίσης ότι:

Δεν υπάρχει σύντομος δρόμος για την ποιότητα.

Τα περισσότερα προβλήματα οφείλονται στη Διοίκηση και όχι στην κακή εκτέλεση των εντολών της από την παραγωγή.

1.7.3 Shigeo Shingo

Ο Shigeo Shingo, Ιάπωνας ειδικός της ποιότητας, ανέπτυξε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 τη θεωρία του Poka – Yoke ή αλλιώς « Μηδέν Λαθών ». Η θεωρία του αυτή εφαρμόστηκε σε εργοστάσια με αποτελέσματα ρεκόρ.

Το μήνυμα του Shingo είναι ότι « Όταν παρατηρείται ένα πρόβλημα, σταματήστε τη διαδικασία, προσδιορίστε το αίτιο και εξαλείψτε το για να μην ξανασυμβεί το ίδιο πρόβλημα ».

1.7.4 Philip Crosby

Ο Αμερικανός Philip Crosby είναι άλλος ένας « γκουρού της ποιότητας », ο οποίος απέκτησε διεθνή φήμη χάρη στη διδασκαλία του για το μάνατζμεντ της ποιότητας. Είναι πρόεδρος της Philip Crosby Associates και διευθυντής του Crosby 's Quality College στην Φλώριντα. Θεωρείται ο πατέρας της θεωρίας των « μηδέν λαθών ». Σύμφωνα με τον Crosby η Διοίκηση προπορεύεται στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας και οι εργαζόμενοι απλά ακολουθούν το ρυθμό της.

Ο Crosby προβάλλει 4 αξιώματα του management Ολικής Ποιότητας:

Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Δεν είναι κατ' ανάγκη ποιοτικό κάτι που είναι « καλό » ή « κομψό ».

Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη και όχι με διαπίστωση της αστοχίας.

Επιθυμητός στόχος είναι τα « μηδέν λάθη », όχι « περίπου μηδέν ».

Η ποιότητα δεν μετριέται με δείκτες αλλά με το κόστος της μη ποιότητας.

1.7.5 Kaoru Ishikawa

Ο Dr Ishikawa καθηγητής του Πανεπιστημίου του Τοkyo γεννήθηκε το 1915.

Ο Dr Ishikawa, παρότι δεν διεκδικεί την πατρότητα των κύκλων ποιότητας από τον Dr Deming, διεκδικεί την υιοθέτηση και την προώθηση τους. Όπως λέει και ο ίδιος « Σκέφθηκα πρώτα ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να κάνει κανείς τους απλούς εργάτες να καταλάβουν και να εφαρμόσουν Ποιοτικό Έλεγχο. Το ιδεώδες θα ήταν να εκπαιδεύσει κανείς όλους τους εργαζόμενους αλλά αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο. Γι' αυτό σκέφθηκα να εκπαιδεύσω πρώτα τους εργοδηγούς και τους άμεσους προϊσταμένους και εκείνοι με τη σειρά τους, τους άλλους ».

Το μήνυμα του Ishikawa: Η μέθοδος του στηρίζεται πολύ στη χρήση του Διαγράμματος Pareto και στο Διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος.

Το Διάγραμμα Ishikawa χρησιμεύει σαν συστηματικό εργαλείο, για εντοπισμό, ταξινόμηση και τεκμηρίωση των αιτιών που προκαλούν ένα πρόβλημα, αλλά και προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των αιτιών αυτών.

Πιστεύει ότι η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα δεν απαιτεί μόνο ποιότητα προϊόντος, αλλά ποιότητα στην εξυπηρέτηση, στη Διοίκηση, στην ίδια την εταιρεία και στο άτομο.

1.7.6 Claus Moller

Ο Claus Moller, Δανός οικονομολόγος, είναι γνωστός για τη δημιουργία του συστήματος « time manager ».

Ο Moller πρεσβεύει ότι το σύστημα του « time manager » βοηθά στην αποφυγή καταστάσεων στρες, έντασης και αποτυχίας. Ο χρόνος, αξιοποιείται επωφελώς για εκχώρηση αρμοδιοτήτων, προγραμματισμό – σχεδιασμό και ολοκλήρωση εργασιών, ανεξάρτητα από άλλες πιεστικές καταστάσεις.³

³ (Λογοθέτης Νικόλαος – Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, σελ. 97- 102, 145, 126-127 - Εκδόσεις INTERBOOKS)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο μέρος αυτό παρουσιάζονται οι βασικές προϋποθέσεις ώστε να εφαρμοσθεί Ολική Ποιότητα σε έναν οργανισμό. Θα πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει ένα όραμα εκφρασμένο από τη Διοίκησή του. Μια στρατηγική με την οποία θα κατευθύνονται όλες οι αποφάσεις και οι ενέργειές της.

Το μοντέλο Ολικής Ποιότητας είναι, τέλος, ο οδικός χάρτης για να υλοποιηθεί το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας. Το μοντέλο Ολικής Ποιότητας πρέπει να επιλεγεί, όταν έχουν ήδη δημιουργηθεί τα προβλήματα και οι αδυναμίες του οργανισμού.

2.1 ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένας οργανισμός, ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητάς του, πρέπει να διαθέτει όραμα (vision).

Το όραμα είναι η περιγραφή των ιδανικών και απώτερων επιδιώξεων του οργανισμού. Όραμα του EFQM είναι « να γίνει η μεγαλύτερη οργάνωση προώθησης και συντονισμού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δυτική Ευρώπη ». Η διατύπωση και διάδοση του οράματος προς τα στελέχη είναι καθήκον της γενικής διεύθυνσης. Οι δραστηριότητες για επίτευξη των στόχων συντονίζονται με βάση το όραμα. Οι ειδικότεροι στόχοι του οργανισμού διατυπώνονται επίσης με βάση το όραμα.

Ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού ονομάζεται αποστολή. Το όραμα και η αποστολή του οργανισμού θέτουν γενικούς στόχους και χρειάζονται την ύπαρξη πολιτικής (policy), που υποδεικνύει το πώς οι στόχοι αυτοί θα υλοποιηθούν. Εάν η εταιρεία επιδιώξει επίτευξη των στόχων της, εφαρμόζοντας πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει ο σκοπός της να εκφρασθεί σαν πολιτική από τη Διοίκηση, πιστοποιώντας έτσι την δέσμευση της ηγεσίας προς την ποιότητα.

2.1.1 Πολιτική Ποιότητας ενός Οργανισμού

Πολιτική Ποιότητας είναι το σύνολο των προθέσεων και γενικών κατευθύνσεων ενός οργανισμού, όσον αφορά την ποιότητα, όπως αυτές εκφράζονται επίσημα από τη Διοίκησή τους.

Μέσω της εκφρασμένης πολιτικής του οργανισμού, η ποιότητα γίνεται στη συνείδηση όλων των στελεχών της, αυτοσκοπός. Η ποιότητα είναι βασική επιχειρηματική αρχή. Ποιότητα σημαίνει να παρέχουμε στους εσωτερικούς και εξωτερικούς μας πελάτες πρωτοποριακά προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις προσδοκίες τους. Η βελτίωση της ποιότητας αφορά κάθε υπάλληλό μας.

Η ποιότητα δεν είναι ευθύνη μόνο συγκεκριμένων ατόμων, όπως οι « ειδικοί » και η Διοίκηση της εταιρείας. Η ποιότητα πρέπει να υιοθετηθεί από όλο το προσωπικό, να γίνει βίωμα, νοοτροπία και αυτοσκοπός. Η ανεξάντλητη πηγή γνώσεων των υπαλλήλων πρέπει να αξιοποιηθεί.

2.1.2 Αρχές

Η υλοποίηση της πολιτικής Ποιότητας συνοδεύεται από τις αρχές, οι οποίες τη στηρίζουν και τη συμπληρώνουν. Οι αρχές Ποιότητας μίας εταιρείας, διατυπωμένες από το Διοικητικό Συμβούλιο, χρησιμεύουν σαν οδηγός για τις αποφάσεις και τις ενέργειες της εταιρείας και των στελεχών τους. Οι αρχές είναι:

Εξχωριστή Ποιότητα προϊόντων.

Εξυπηρέτηση πελατών, ανάλογη των απαιτήσεών τους.

Εμπνευσμένη ηγεσία.

Υπευθυνότητα της υπηρεσίας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

Σεβασμός για τον άνθρωπο.

Ηθικές αξίες.

Πνεύμα ομαδικής εργασίας.

Επικοινωνία εντός και εκτός υπηρεσίας.

Τεχνολογική πρωτοπορία.

Οι αρχές Ποιότητας διατυπώνονται ως εξής:

Να προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα και εξυπηρέτηση υψηλής Ποιότητας πριν και μετά την πώληση, κάθε φορά και πάντα έγκαιρα, τηρώντας πιστά τους κανόνες της άψογης προσωπικής και εμπορικής συμπεριφοράς.

Να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους της δίκαια, δίνοντας ευκαιρίες να αναπτύξουν τις ικανότητές τους σε ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, όπου η Διεύθυνση θα δίνει το παράδειγμα της παραγωγικότητας, του ομαδικού πνεύματος και της αφοσίωσης στην υπεροχή σε θέματα ποιότητας.

Να παραμείνει πρωτοπόρα, δυναμική και οικονομικά υγιής, ώστε να προσφέρει στους μετόχους της όχι μόνο βραχυπρόθεσμα κέρδη αλλά και μακροπρόθεσμη εξασφάλιση και ανάπτυξη.

2.1.3 Στόχοι Προγράμματος Ολικής Ποιότητας

Οι στόχοι αυτοί μπορούν να είναι:

Κατανόηση των προφανών και μη προφανών απαιτήσεων των πελατών.

Παροχή, στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες, προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις αυτές.

Συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση της Ποιότητας.

Εργασία χωρίς λάθη.

Προτεραιότητες στο Πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας:

Εκπαίδευση και επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού.

Βελτίωση και εξάπλωση της επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία (αλλά και από την εταιρεία προς τους πελάτες της).

Κατάρριψη των ενδοτμηματικών και διατμηματικών στεγανών.

Καθιέρωση και επίτευξη εσωτερικών στόχων Ποιότητας για κάθε Διεύθυνση ή τμήμα. Όλη η προσπάθεια κατευθύνεται και εμπνέεται από τη Διοίκηση της εταιρείας. Η Διοίκηση εκφράζει με κάθε μέσο την αφοσίωση και εμμονή της στην Ολική Ποιότητα. Καθοδηγεί τα στελέχη, αλλά και καθορίζει με σαφήνεια στρατηγικούς στόχους των οποίων επιδιώκει την επίτευξη με συνέπεια και συνέχεια. Παρέχει τα απαραίτητα πρότυπα για σύγκριση και στοχοθέτηση.

Διαμορφώνει και επιβάλλει μια ατμόσφαιρα αξιοκρατίας, συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης, πειθαρχίας, επαγγελματισμού, ειλικρίνειας, αμοιβαίου σεβασμού, αυτοσεβασμού και ενθουσιασμού. Εναποθέτει και παράλληλα ζητά ευθύνες για την Ποιότητα από κάθε υπάλληλο και στέλεχος, δημιουργώντας το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης της προόδου.

2.2 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Ολική Ποιότητα διοικείται, δεν ελέγχεται απλώς. Αυτό σημαίνει ότι καθοδηγείται από την αρχή μέχρι το τέλος και η Διοίκηση δεν αρκείται στον έλεγχο αποτελεσμάτων. Ανεξάρτητα από το αντικείμενο του οργανισμού ή τα ειδικά προβλήματα του, η αποδοχή από τη Διοίκηση και τους εργαζομένους των λεγόμενων βασικών αρχών της Διοίκησης της Ποιότητας, καθοδηγεί και επηρεάζει της μετέπειτα αποφάσεις ή προτεραιότητες και είναι αναγκαία για την ίδια την ύπαρξη του προγράμματος.

Οι αρχές αυτές είναι:

- ο Η δέσμευση της ηγεσίας.
- ο Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη.
- ο Η ικανοποίηση του πελάτη.
- ο Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών.
- ο Η συνεχής εκπαίδευση.
- ο Η συνεχής βελτίωση.

2.3 ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΣΕ ΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ – ΣΧΕΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα πρόγραμμα Ποιότητας έχει σχέση με ένα συγκεκριμένο έργο. Κατά συνέπεια θα πρέπει να αναφέρεται στα σχετικά μέρη του γενικού εγχειριδίου Ποιότητας της Εταιρείας τα οποία να εφαρμόζει για την περίπτωση του έργου, και να καταγράφει τις τυπικές διαδικασίες σαν ένα τρόπο παρουσιάσεως στον πελάτη

ή τον υποψήφιο πελάτη του τρόπου με τον οποίο θα τεθεί σε εφαρμογή το έργο και ποιες δραστηριότητες περιλαμβάνει πραγματικά.

Έτσι λοιπόν το πρόγραμμα – σχέδιο Ποιότητας αναμένεται κατ' αρχήν να είναι βασισμένο σε κεφάλαια του κύριου εταιρικού εγχειριδίου Ποιότητας αλλά συγχρόνως να κάνει συγκεκριμένες αναφορές.

Ένα σημείο το οποίο πρέπει να παρουσιάζεται με σαφήνεια στο πρόγραμμα – σχέδιο Ποιότητας είναι οι σχέσεις που καθορίζονται σε διάφορα επίπεδα ανάμεσα σε άτομα της υπηρεσίας και στους πολίτες.

Θα πρέπει λοιπόν τα καθήκοντα συγκεκριμένων ατόμων για την εξασφάλιση μίας επιτυχημένης λειτουργίας του προγράμματος – σχεδίου Ποιότητας και υλοποίησης των απαιτήσεών του και λεπτομερών δραστηριοτήτων και ενεργειών να είναι άμεσα προφανή.

2.3.1 Στάδια υλοποίησης προγράμματος ολικής ποιότητας

Το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας πραγματοποιείται σε 4 κύρια στάδια και σε χρονικό διάστημα που ποικίλλει. Συνήθως πάντως διαρκεί από 4 έως 10 χρόνια.

ΣΤΑΔΙΟ 1: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ Ο.Π.

Στο στάδιο αυτό, η Διοίκηση της εταιρείας κατανοεί και αποδέχεται τις αρχές Ολικής Ποιότητας. Η κύρια δραστηριότητα είναι η μέτρηση και αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Τι προβλήματα έχει, που βρίσκεται, δηλαδή σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά και στη συνείδηση του προσωπικού της. Εντοπίζει ανεπαρκείς διαδικασίες, λάθη, προβλήματα επικοινωνίας, δυσαρέσκεια πελατών, συχνές βλάβες μηχανημάτων, καθυστερήσεις, χαμηλή παραγωγικότητα, ανεπάρκεια ηγεσίας κλπ.

Στο στάδιο αυτό χρειάζεται ειλικρίνεια. Η Διοίκηση πρέπει να αποδείξει ότι δεν επιθυμεί τη συγκάλυψη των προβλημάτων, αλλά τον εντοπισμό και την

περιγραφή τους. Στο τέλος αυτού του σταδίου, η Διοίκηση έχει μια σαφή εικόνα του τι πρέπει να διορθώσει και ποιοι θα είναι οι μελλοντικοί της στόχοι.

ΣΤΑΔΙΟ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Με βάση τα ευρήματα της πρώτης φάσης τίθενται οι στόχοι του προγράμματος Ολικής Ποιότητας: τι θέλουμε να επιτύχουμε, πώς θα το επιτύχουμε, πότε θα το επιτύχουμε. Πότε θα ξεκινήσει το πρόγραμμα, ποιοι στόχοι έχουν προτεραιότητα, ποιος θα είναι ο ρόλος των στελεχών και υπαλλήλων, από ποιους χώρους θα αρχίσει η προσπάθεια. Θα πρέπει να ορισθεί ο συντονιστής και μια συντονιστική επιτροπή. Αποφασίζεται αν η υπηρεσία θα χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους. Επισημαίνονται οι πιθανές δυσκολίες που θα αντιμετωπισθούν και σχεδιάζεται το πώς αυτές θα ξεπεραστούν. Αρχίζει να δημιουργείται η σχετική υποδομή, για να εξασφαλιστεί η ηθική και πρακτική υποστήριξη του προσωπικού.

Το προσωπικό ενημερώνεται για τις βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας. Στο στάδιο αυτό επιλέγεται το μοντέλο Ποιότητας που θα χρησιμοποιηθεί. Επίσης σε αυτό το στάδιο η Διοίκηση φέρει το κύριο βάρος της προσπάθειας.

ΣΤΑΔΙΟ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ Ο.Π.

ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η υλοποίηση του προγράμματος Ο.Π. αρχίζει συνήθως με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές τις Ο.Π. και στα εργαλεία και τεχνικές βελτίωσης Ποιότητας. Ακόμα εξασφαλίζονται οι αναγκαίοι πόροι για την κάλυψη του κόστους του προγράμματος.

Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας (Ο.Β.Π.). Οι Ο.Β.Π. έχοντας πληροφορηθεί από τη Διοίκηση τους γενικούς στόχους του προγράμματος με σειρά προτεραιότητας συλλέγουν στοιχεία σχετικά με τα παραπάνω προβλήματα.

Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με σύστημα. Αναλύονται στα αίτιά τους. Σταθμίζεται η βαρύτητα του κάθε αιτίου. Εξετάζεται το κόστος και τα αναμενόμενα αποτελέσματα (ηθικά και υλικά) μίας πιθανής βελτίωσης.

Προτείνονται και επιλέγονται λύσεις και τέλος, οι λύσεις αυτές υλοποιούνται. Τα προβλήματα ενός οργανισμού, είναι πολλά και αλληλοεξαρτώνται. Δύο από τις αιτίες που προκαλούν τον αυξημένο αριθμό ελαττωματικών υπηρεσιών είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και η ανεπαρκής διαδικασία επιλογής ειδικευμένου προσωπικού.

Και οι δύο νέες αυτές αιτίες είναι σημαντικές και η επίλυσή τους απαιτεί επαναστατικές αλλαγές στη νοοτροπία και τα συστήματα του οργανισμού. Για τη βελτίωση της επικοινωνίας χρειάζεται να εξασφαλισθούν οι προϋποθέσεις βελτίωσης της επικοινωνίας, ίσως χρειασθούν ριζικές αλλαγές, όπως οριστικοποίηση του οργανογράμματος, ακριβής περιγραφή θέσεων εργασίας των στελεχών και σχεδιασμός – εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού. Το τρίτο στάδιο του προγράμματος Ο.Π. είναι ουσιαστικά μία ριζική αλλαγή, μία επανάσταση, μία αλλαγή κατεύθυνσης της επιχείρησης και νοοτροπίας των εργαζομένων. Όταν όλες οι αλλαγές είναι πλέον υπαρκτές, μετρήσιμες και ελεγχόμενες, θα πρέπει να υπάρχει και ένα σύστημα που να διασφαλίζει ότι το επίπεδο Ποιότητας του οργανισμού παραμένει πάντοτε στα επιθυμητά επίπεδα.

ΣΤΑΔΙΟ 4: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Με τη χρήση κατάλληλων δεικτών που έχει αναπτύξει ο οργανισμός, λόγω της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί, αλλά και σαν αποτέλεσμα της οριοθέτησης της θέσης του ως προς τον ανταγωνισμό ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των συστημάτων που έχουν εφαρμοσθεί. Εντοπίζονται οι επιτυχίες, αλλά και τα προβλήματα ή οι αντιδράσεις που συναντά το πρόγραμμα.

2.3.2 Βήματα προς την ολική ποιότητα

- Κατανόηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας.
- Μέτρηση παρούσας κατάστασης.
- Διατύπωση πολιτικής Ποιότητας από Διοίκηση / δέσμευση της ηγεσίας.
- Αποδοχή – Δέσμευση των στελεχών.
- Εκπαίδευση σε τεχνικές και μεθόδους.
- Ικανότητα για την Ποιότητα (υποδομή).
- Σχεδιασμός πορείας (στόχοι).
- Προγραμματισμός ενεργειών.
- Ομαδική εργασία.
- Οργάνωση εργασίας.
- Δημιουργία συστήματος για την πρωτοπορία.
- Έλεγχος προόδου.
- Μέτρηση κόστους ποιότητας.
- Υλοποίηση Ολικής Ποιότητας.

2.4 ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας δεν είναι τόσο δύσκολο να ξεκινήσει όσο είναι δύσκολο να συνεχισθεί και να μην απορριφθεί από το σύστημα. Τα αίτια πιθανής απόρριψης ή και εκφυλισμού του προγράμματος είναι πολλαπλά. Τα σημαντικότερα είναι τα εξής:

Έλλειψη υποστήριξης της ηγεσίας: η ψυχή και το στήριγμα της Ολικής Ποιότητας στην επιχείρηση είναι το ανώτατο στέλεχος. Η ανεπαρκής δημοσιοποίηση των επιτυχιών και της πορείας του προγράμματος, η μείωση του ενθουσιασμού του ανώτατου στελέχους και η σταδιακή απόσυρση της υποστήριξης του, οδηγούν το πρόγραμμα σε μαρασμό.

Η καταστρατήγηση από το ανώτατο στέλεχος, των βασικών αρχών της Ολικής Ποιότητας, όπως η ανοικτή επικοινωνία, η διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού, η αφιέρωση τουλάχιστον του 30% του εργασιακού χρόνου του στην ποιότητα, επαναφέρει ταχύτατα το προσωπικό στις παλιές

συνήθειες της προχειρότητας, αναξιοκρατίας και πυροσβεστικής αντιμετώπισης κάθε προβλήματος.

Έλλειψη συστηματικής προσέγγισης στην Ολική Ποιότητα. Η επίτευξη της Ολικής Ποιότητας απαιτεί μεθοδευμένη προσέγγιση βήμα προς βήμα. Οι άκαιρες δραστηριότητες που δεν έχουν μία λογική αλληλουχία, ούτε συγκεκριμένους στόχους, έχουν σχεδόν μηδενικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Η έκφραση της πολιτικής της εταιρείας για την ποιότητα, για παράδειγμα, πρέπει να προηγείται της εφαρμογής προγραμμάτων συμμετοχής και συλλογής ιδεών.

Αντίδραση του προσωπικού και των στελεχών. Η εφαρμογή προγράμματος Ολικής Ποιότητας προκαλεί μία επανάσταση στη νοοτροπία, στα συστήματα και στις διαδικασίες του οργανισμού. Είναι αναμενόμενες οι αντιδράσεις που οφείλονται σε ανασφάλεια, απώλεια κεκτημένων. Τα φαινόμενα αυτά μπορούν να μειωθούν όταν τα βήματα προς την αλλαγή γίνονται με σύνεση και σταδιακά. Όταν η κάθε πρωτοβουλία συνοδεύεται από ταυτόχρονη ενημέρωση του προσωπικού για τους σκοπούς της. Όταν η προσπάθεια γίνεται μέσα σε διάχυτο κλίμα εμπιστοσύνης και ενθουσιασμού. Όταν η Ολική Ποιότητα είναι κοινή επιδίωξη και ευθύνη όλου του προσωπικού, που ακολουθεί το παράδειγμα και τα βήματα του ανώτατου στελέχους.

Επιλογή λανθασμένης προσέγγισης. Καμία επιχείρηση δεν μοιάζει απόλυτα με την άλλη, ούτε έχει κατ' ανάγκη τα ίδια προβλήματα. Πολλές φορές η Διοίκηση λόγω άγνοιας ή επιπολαιότητας ή κακής πληροφόρησης επιλέγει συνταγές που χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία από άλλη επιχείρηση. Οι συνταγές αυτές μπορεί να είναι ακατάλληλες για τα προβλήματα της συγκεκριμένης επιχείρησης ή ο σύμβουλος να μη διαθέτει εμπειρία στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Το πραγματικό αποτέλεσμα είναι σχεδόν η αποτυχία αλλά και η βαθιά απογοήτευση της Διοίκησης και του προσωπικού της επιχείρησης με το σκεπτικό « αυτά τα έχουμε ξανακούσει » ή « αυτά μπορεί να συμβούν στην Ευρώπη, εδώ όμως είναι Ελλάδα ». ⁴

⁴ Ποιότητα και Υπηρεσίες, Quality Forum 97 Τόμος εισηγήσεων

2.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΝΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μία έκφραση που χρησιμοποιείται τακτικά στην Ιαπωνική βιομηχανία είναι: Η Ολική Ποιότητα αρχίζει και τελειώνει με την εκπαίδευση.

Η βελτίωση της Ποιότητας εξαρτάται από το έμφυχο δυναμικό του οργανισμού. Χρειάζεται την απόλυτη δέσμευση και συμμετοχή όλων, από το γενικό διευθυντή μέχρι τον ωρομίσθιο υπάλληλο. Για να υπάρξουν ουσιαστικά αποτελέσματα και για να μην είναι ασύνδετη η προσπάθεια αυτή, τα στελέχη εκπαιδεύονται.

Βάση του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η γνωριμία με την Ολική Ποιότητα και τις Βασικές αρχές της που αναλύονται και επεξηγούνται όπως:

Η δέσμευση της ηγεσίας.

Η συμμετοχή των εργαζομένων.

Η σημασία της ικανοποίησης του πελάτη.

Αναπτύσσονται δεξιότητες όπως:

Η επικοινωνία.

Η ομαδική εργασία.

Η δημιουργικότητα.

Ο έλεγχος των διαδικασιών.

2.5.1 Επικοινωνία

Επικοινωνία είναι ένα σύστημα που αποτελείται από την καλή σχέση μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων. Για να υπάρχει σωστή επικοινωνία πρέπει να έχουμε διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμων.

Η επικοινωνία έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία ή την αποτυχία του προγράμματος βελτίωσης Ποιότητας, που βασίζεται κυρίως στη συνεργασία και αξιοποίηση των γνώσεων όλου του προσωπικού. Η επικοινωνία είναι η κινητήρια δύναμη μίας οργανωμένης επιχείρησης. Τα άμεσα συμπτώματα κακής

επικοινωνίας είναι: επικαλύψεις εργασίας, παραιτήσεις, απουσίες, δυσαρέσκεια και μετατροπή δημιουργικών υπαλλήλων σε απλές μηχανές εκτέλεσης εντολών.

Όλο το προσωπικό ενημερώνεται μία φορά το μήνα από τον άμεσο προϊστάμενό του για τα θέματα όπως: πολιτική της εταιρείας, απόδοση της εταιρείας και προγραμματισμός στόχων για τον επόμενο μήνα. Αυτή η μέθοδος επικοινωνίας καλύπτει και την εκ των άνω προς τα κάτω πληροφόρηση αλλά και το αντίστροφο. Οι απόψεις των υπαλλήλων γίνονται γνωστές στα υψηλότερα κλιμάκια και παρουσιάζονται συνοπτικά και στους άλλους εργαζομένους από τους προϊσταμένους. Η επιτυχία του συστήματος αυτού βασίζεται στην επιτυχημένη εμπλοκή των υπαλλήλων όλων των επιπέδων.

Είναι απαραίτητο όλη η Διεύθυνση να κρατά ανοικτές γραμμές επικοινωνίας με τα στελέχη της επιχείρησης. Ατυχώς πολλοί Διευθυντές δεν διευκολύνουν την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω.

Αποτέλεσμα είναι η απώλεια χρησίων ιδεών των υπαλλήλων, η μη αξιοποίηση ικανών στελεχών, με λίγα λόγια η καλλιέργεια του κλίματος που εκφράζεται με τη φράση « Τι με νοιάζει εμένα ; ».

Μέθοδοι επικοινωνίας:

A. Προς τα κάτω, δηλαδή από προϊστάμενο σε υφιστάμενο.

α) Προφορική, β) γραπτή, γ) προσωπική επαφή δηλαδή ανεπίσημη συζήτηση.

B. Προς τα πάνω, δηλαδή από υφιστάμενο προς προϊστάμενο.

α) Εκθέσεις ή αναφορές όσον αφορά την παραγωγή και το κόστος, την ποιότητα, τα κέρδη, β) συσκέψεις με τους ανώτερους, γ) πολιτική ανοιχτής πόρτας (να δέχονται οτιδήποτε λέει ο εργαζόμενος), δ) συστήματα διευθέτησης παραπόνων.

Αρχές επικοινωνίας:

Σκεφτείτε πριν πείτε κάτι.

Πείτε αυτό που εννοείτε.

Απλοποιήστε το μήνυμα.

Ακρίβολογήστε.

Μη λέτε πολλά μαζεμένα.

Ζητήστε και τη γνώμη του συνομιλητή.

Επιμένετε στις κρίσιμες λεπτομέρειες.

Επιβεβαιώστε, μη βγάζετε συμπεράσματα.

Εμπόδια επικοινωνίας

Εμπόδια δημιουργούνται όταν ο αποστολέας:

Δεν είναι ξεκάθαρος.

Δεν θέλει στην πραγματικότητα να δώσει το μήνυμα.

Είναι διατεθειμένος αρνητικά απέναντι στο συνομιλητή του.

Επιλέγει λάθος χρόνο και χώρο για τη συζήτηση.

Δεν κερδίζει την προσοχή του συνομιλητή του.

Βιάζεται.

Δεν επιβεβαιώνει αν ο συνομιλητής του κατάλαβε (και τι κατάλαβε).

Εμπόδια δημιουργούνται όταν ο αποδέκτης:

Είναι προκατειλημμένος εναντίον του αποστολέα.

Δεν τον ενδιαφέρει το θέμα.

Πιστεύει ότι ξέρει εκ των προτέρων τι πρόκειται να ακούσει.

Αποσπάται η προσοχή του από άλλους ή άλλα θέματα.

Την ώρα που ο αποστολέας του μιλάει ο αποδέκτης σκέπτεται ήδη τι θα του απαντήσει.

« Μπερδεύεται » γιατί το θέμα είναι περίπλοκο.

Υποκρίνεται ότι ακούει.

Υποκρίνεται ότι καταλαβαίνει.

Δεν σταματάει το συνομιλητή του για διευκρινήσεις.

ΕΡΩΤΗΜΑ: Τι θα κάνατε για να βελτιώσετε την επικοινωνία στην υπηρεσία σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Περισσότερες τηλεφωνικές συσκευές.

Έκδοση ενημερωτικού φυλλαδίου.

Τακτικές εβδομαδιαίες συσκέψεις.

Δικαιότερο σύστημα προαγωγών.

Πολιτική ανοιχτής πόρτας από την ηγεσία.

Πίνακες ανακοινώσεων.

Κατάργηση διατμηματικών στεγανών.

Εκπαίδευση νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων.

Μείωση γραφειοκρατίας.

2.5.2 Δημιουργικότητα

Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα παραγωγής πρακτικών και λειτουργικών ιδεών με χρήση της φαντασίας ή η ικανότητα παραγωγής πρωτότυπης εργασίας σε κάποια απασχόληση.

Πολύ συχνά η Διοίκηση θεωρεί τους υπαλλήλους μηχανές. Ζητείτε συμμόρφωση με τις διαδικασίες και τους κανονισμούς. Οποιαδήποτε παρέκκλιση επισύρει κυρώσεις. Προφανώς οι υπάλληλοι δεν είναι μηχανές. Σύμφωνα με την άποψη μεγάλης Ευρωπαϊκής εταιρείας: « Μισθώνουμε από ένα άτομο τα δύο χέρια του, γιατί όμως δεν αξιοποιούμε και το μυαλό του δωρεάν ; ».

Τα στελέχη ενός οργανισμού μπορούν, αντίθετα με κάθε μηχανή, να συνεισφέρουν με δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα παραγωγικότητας. Χρειάζεται όμως κατάλληλο κλίμα για να λειτουργήσει η δημιουργικότητα.

Δημιουργία κατάλληλου κλίματος.

Οι ακόλουθες αρχές βοηθούν την καθιέρωση κατάλληλου κλίματος ανάπτυξης δημιουργικότητας.

Θετική στάση απέναντι στις δημιουργικές ιδέες. Τα ανώτερα στελέχη θεωρούν συχνά ότι οι δημιουργικές ιδέες απειλούν τη θέση τους.

- ο Η βαρύτητα της πρότασης δεν έχει σημασία. Ακόμη και η μικρότερη σε αποτέλεσμα πρόταση δημιουργεί το « κλίμα » για την υποβολή πιο σημαντικών προτάσεων.
- ο Γρήγορη ανταπόκριση στις προτάσεις. Αν η απάντηση σε μια δημιουργική πρόταση δεν είναι έγκαιρη και η αξιολόγησή της καθυστερήσει υπερβολικά, η δημιουργικότητα υποβαθμίζεται και ο ενθουσιασμός σβήνει.

- Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των υπαλλήλων. Ένας διευθυντής που δείχνει σεβασμό στις ιδέες των υφισταμένων του, επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα στον τομέα του.
- Ανοχή της αποτυχίας. Αν επικρατεί κλίμα φοβίας για τυχόν συνέπειες, πολλές καλές ιδέες χάνονται.
- Παραχώρηση αυτονομίας. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται αρκετή αυτονομία προκειμένου να εκφράσουν και να αναπτύξουν τις ιδέες τους. Η αυτονομία ενισχύει το συναίσθημα της ευθύνης.
- Ανταμοιβή. Τα δημιουργικά άτομα, αν έχουν ανάλογη αναγνώριση, έχουν κίνητρο να επαναλάβουν τη συμπεριφορά τους.
- Υποστήριξη προγραμμάτων δημιουργικών ιδεών. Οι εταιρείες που ευνοούν το περιβάλλον Ολικής Ποιότητας, εφαρμόζουν ολοκληρωμένα προγράμματα συλλογής και αξιοποίησης δημιουργικών ιδεών. Τα δημιουργικά άτομα – είτε υπάλληλοι γραφείου είτε εργάτες παραγωγής – έχουν ένα έντονο συναίσθημα ανεξαρτησίας.

Χειρισμός δημιουργικών ατόμων.

Τα δημιουργικά άτομα χρειάζονται ιδιαίτερο χειρισμό, όπως:

Παροχή ανεξαρτησίας. Δώστε τους με έργα και με λόγια το αίσθημα ότι είναι αυτόνομοι « Δεν χρειάζεται η άδειά μου, κάνε ότι νομίζεις εσύ, εσύ αποφασίζεις ».

Ανάθεση ευθυνών. « Η επιτυχία ή αποτυχία εξαρτάται από εσένα και από εσένα θα ζητήσω το λόγο ».

Πρόκληση. Τίποτα δεν « ντοπάρει » περισσότερο ένα δημιουργικό άτομο από την πρόκληση, όπως: « Νομίζεις ότι είσαι σε θέση να το καταφέρεις ; ».

Δημιουργική ατμόσφαιρα. Ότι είναι « ρουτίνα » και θυμίζει γραμμή παραγωγής, απωθεί τα δημιουργικά άτομα.

2.5.3 Ομαδική Εργασία

Το ευνοϊκό κλίμα στη δημιουργία ομάδας είναι αποτέλεσμα συστηματικής μεθόδευσης και προσεκτικής εκπαίδευσης του προσωπικού. Μία από τις βασικές λειτουργίες του προϊστάμενου είναι να αξιοποιεί τις δυνατότητές τους. Τους εκπαιδεύει και κρατάει την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα. Η δημιουργία σωστής ομάδας συνεργατών είναι ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος για να καλύψει ο ίδιος ο προϊστάμενος τυχόν άλλες τεχνικές του αδυναμίες.

Η επικοινωνία ηγέτη – ομάδας είναι το κυριότερο μέσον δημιουργίας μίας αρμονικής σχέσης. Για να το επιτύχει αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει πρώτα εντοπίσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά των στελεχών του. Παράλληλα θα πρέπει να διακρίνει τους παράγοντες με τους οποίους παρακινείται κάθε στέλεχος, όπως: χρήμα, επαγγελματική σταθερότητα, κύρος, δύναμη, προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης, ελεύθερος χρόνος, ανεξαρτησία, εργασιακή ποικιλία κτλ.

2.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Όσο κανείς προχωρεί βαθύτερα στις έννοιες της Ολικής Ποιότητας, κατανοεί τη σημασία κάποιων κοινών αλλά βασικών εννοιών, που η 100% υιοθέτησή τους από τους εργαζομένους εξασφαλίζει το έδαφος για την καλλιέργεια του δέντρου της ποιότητας.

Οι έννοιες αυτές είναι η επικοινωνία, η δυνατότητα παραγωγής δημιουργικών ιδεών και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της εργασίας σε ομάδες.

Οι οργανισμοί είναι χώροι όπου εκτελούνται καθημερινά αναρίθμητα καθήκοντα, ομαδοποιημένα σε διαδικασίες. Όταν οι υπάλληλοι εξετάζουν τις διαδικασίες αυτές, από κοντά και συστηματικά, αναπτύσσουν μία κοινή γλώσσα περιγραφής και ενιαίο τρόπο αντίληψης του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν.

Ο οργανισμός είναι ένα σύνολο από συστήματα. Για να ικανοποιηθούν ή να ξεπεραστούν οι απαιτήσεις των πολιτών για τα συστήματα αυτά πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς.

Ο έλεγχος και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών επιτυγχάνονται με την ομαδική εργασία και την αξιοποίηση τεχνικών και εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας.

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ

Λέξεις κλειδιά στην ορολογία ποιότητας.

Control: έλεγχος, δηλαδή αν πληρούνται οι προδιαγραφές που βάζει ο καταναλωτής.

Review: επιθεώρηση, ανασκόπηση, εδώ ελέγχουμε τις προδιαγραφές.

Inspection: επιθεώρηση σε κάποιο στάδιο παραγωγής αφού δημιουργείται πρόβλημα.

Testing: δοκιμή ελέγχου πριν την παραγωγική διαδικασία.

Checking: έλεγχος αν όλα γίνονται σύμφωνα με τις προδιαγραφές.

Verify: επαλήθευση, έλεγχος.

Είναι στη φύση του ανθρώπου να θέλει να κάνει σωστά τη δουλειά του. Η ποιότητα δεν εξαρτάται από την ατομική του θέληση αλλά είναι αποτέλεσμα μιας καλής διαχείρισης και αποτελεί ευθύνη όλων. Έτσι για την επιχείρηση, η ποιότητα είναι σημαντικό στοιχείο κέρδους και κοστίζει πάντα λιγότερο, όταν τα πράγματα γίνονται σωστά από την αρχή. Σε αντίθετη περίπτωση έχουμε σπατάλη πόρων για την επιχείρηση.

Η Ολική Ποιότητα δίνοντας έμφαση στον « αυτοέλεγχο » έχει το πλεονέκτημα της οικονομίας χρόνου, τόσο στον έλεγχο όσο και στην ταχύτητα παρέμβασης, ενώ καθιστά τον εργαζόμενο περισσότερο υπεύθυνο. Σε τελική ανάλυση η Ολική Ποιότητα βασίζεται στην επιτυχία, μέσω των προσώπων. Αυτά τα πρόσωπα είναι οι πραγματικοί πρωταγωνιστές της Ολικής Ποιότητας και λιγότερο οι τεχνικές της παραγωγικής διαδικασίας.

Έλεγχος ποιότητας είναι οι τεχνικές και ενέργειες λειτουργικού χαρακτήρα που χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας.

Ο έλεγχος ποιότητας περιλαμβάνει τεχνικές και ενέργειες λειτουργικού χαρακτήρα που στοχεύουν και στην παρακολούθηση μιας διεργασίας και στην εξάλειψη των αιτιών μη ικανοποιητικής λειτουργίας στα διάφορα στάδια του βρόχου ποιότητας με σκοπό την οικονομική αποτελεσματικότητα.

Κατά τον έλεγχο γίνεται μια ανασκόπηση όπου σαν λειτουργία ρυθμίζει, εποπτεύει τους εργαζόμενους και επίσης ελέγχει εάν η οργανωτική πορεία κάθε σταδίου παραγωγής γίνεται με συμμόρφωση ή όχι ως προς κάποια πρότυπα που έχουν καθοριστεί με την λειτουργία του προγραμματισμού.

Β ΜΕΡΟΣ
ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΑΡΟΧΗ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ Τ.Α. ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΑΔΑ

Ο θεσμός της Τ.Α. αποτελεί το πρώτο βήμα της Δημοκρατίας. Η θεσμική αναβάθμιση της Τ.Α. και η ανάδειξη της σε μια θεμελιώδη συνιστώσα λειτουργίας της δημοκρατίας στην Ελλάδα, υπήρξε αποτέλεσμα επιλογής μιας στρατηγικής πολιτικής. Η Τ.Α. έχει συμμετοχικό περιεχόμενο και αρμοδιότητες που τις παρέχονται αποτελούν τον βασικό παράγοντα προώθησης της Τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης και της Αποκέντρωσης.

Αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα της Τοπικής Κοινωνίας στο εξωτερικό και ευρύτερο περιβάλλον, ευαισθητοποιεί και κινητοποιεί το τοπικό και ανθρώπινο δυναμικό στην υλοποίηση των αναπτυξιακών κατευθύνσεων και στόχων μιας περιοχής. Πιο συγκεκριμένα αποτελεί το αναγκαίο οργανωτικό σχήμα που συμβάλει στον τοπικό διάλογο, ο οποίος με τη σειρά του θα καταλήγει στο στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της περιοχής. Το περιεχόμενο του θεσμού αυτού εξειδικεύεται στην εκπόνηση ερευνών για όλα τα θέματα που αφορούν την τοπική κοινωνία, την ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, την ορθολογική αξιοποίηση των φυσικών πόρων, τη χάραξη πολιτικών για την απασχόληση, τον πολιτισμό, την κοινωνική πρόνοια, τις υποδομές, το περιβάλλον και τον τουρισμό. Ο ρόλος της Τ.Α. στην τοπική ανάπτυξη είναι κύρια συντονιστικός. Για να μπορέσει η Τ.Α. να επιτελέσει το ζωτικό της ρόλο στο μέλλον θα πρέπει να μετεξελιχθεί και να αφομοιώσει τα καινούργια δεδομένα.

Από το κοινωνικό μας κεφάλαιο το πιο σπουδαίο στοιχείο μετά την οικογένεια είναι οι τοπικές κοινωνίες, ή όπως λέμε, η Τοπική Αυτοδιοίκηση, το δεσμό αυτό που εμπεριέχει την ανθρωπίνως εφικτή ιδέα της αδελφότητας, τα μέλη της τοπικής κοινότητας γίνονται πράγματι ένα μεγαλύτερο ζωντανό μόριο που είναι το γερό θεμέλιο της κοινωνίας και του κράτους.

Ο Ρόλος της Τ.Α. στη Νέα Θεσμική Αρχιτεκτονικής της Ελλάδας

Η Αυτοδιοίκηση δεν πρέπει να αποκοπεί από τις αστείρευτες λαϊκές πηγές της, από την τοπική κοινωνία την οποία καλείται να υπηρετήσει. Ο βαθύτατος λαϊκός και συμμετοχικός της χαρακτήρας πρέπει να εξακολουθήσει να αποτελεί το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της αυτοδιοίκησης όλων των βαθμίδων. Για να

επιτευχθεί αυτό, απαιτείται να ενισχυθεί η διάθεση των πολιτών να συμμετέχουν στις λειτουργίες της. Να συμμετέχουν στις διαδικασίες διαμόρφωσης και λήψης των αποφάσεων που τους αφορούν. Να νιώθουν πως από τους ίδιους εξαρτάται το μέλλον των παιδιών τους και του τόπου τους. Αυτό μπορεί να γίνει με τον εμπλουτισμό του θεσμικού οπλοστασίου της Αυτοδιοίκησης με νέες καινοτόμες ρυθμίσεις. Για παράδειγμα με τη θεσμοποίηση του δικαιώματος μιας ομάδας πολιτών να θέτουν στο Τοπικό, το Δημοτικό ή Νομαρχιακό Συμβούλιο ζητήματα που τους αφορούν και τα οποία να συζητούνται άμεσα με την παροχή του δικαιώματος συμμετοχής στη συζήτηση των ενδιαφερόμενων. Θα πρέπει να προωθηθεί η εξέταση των οικονομικών της Αυτοδιοίκησης από μηδενική βάση.

Ο συνολικότερος εκσυγχρονισμός της χώρας μας, και ο εξορθολογισμός της λειτουργίας του κράτους αποτελούν στέρεες προϋποθέσεις θα επιτρέψουν στην Τ.Α. να έχει τη δυνατότητα δικού της μεριδίου από τα φορολογικά έσοδα. Όχι με διπλοφορολόγηση των πολιτών, όχι με επιπρόσθετη επιβάρυνση στα ήδη υπάρχοντα βάρη τους, αλλά με νέο φορολογικό σύστημα που θα καθιστά πλήρως διακριτούς τους φόρους για λογαριασμό της Κεντρικής Διοίκησης και τους φόρους για λογαριασμό των φορέων της Τ.Α. Αυτό όμως θα πρέπει να περάσει μέσα από τις διαδικασίες του διαλόγου μόλις οι συνθήκες ωριμάσουν να εξετασθεί η δυνατότητα υλοποίησης του. Γιατί μόνο τότε η Τ.Α. όλων των βαθμίδων θα αποκτήσει την πραγματική αυτοτέλεια και αυτοδυναμία της και την γνήσια δυνατότητα προγραμματισμού και ιεράρχησης προτεραιοτήτων.

Η Τ.Α. πρέπει να αποκτήσει αποτελεσματικότητα στο πεδίο των θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων της. Αυτό προϋποθέτει την αξιοκρατική στελέχωση της, τον εμπλουτισμό της με επιστημονικό δυναμικό που να μπορεί να έχει μια πλήρη επιτελική αναδιοργάνωση της λειτουργίας της με την υιοθέτηση των σύγχρονων μεθόδων και τεχνολογιών Διοίκησης. Για να μπορεί ο πολίτης – δημότης, να βρίσκει την υποστήριξη και τη συμπαράστασή της στο χρόνο που τη χρειάζεται, χωρίς καθυστερήσεις, χωρίς δυσλειτουργίες, χωρίς περιττές ταλαιπωρίες. Αυτό θα επιτρέψει στην Τ.Α. να ανανεώνει τους δεσμούς της με τις τοπικές κοινωνίες στις οποίες απευθύνεται και να δικαιολογήσει τις προσδοκίες και τις ελπίδες που έχουν προστεθεί σ' αυτήν.

Η Τ.Α. πρέπει να αναλάβει δυναμικά τον επικουρικό ρόλο που της προδιαγράφουν οι ευρωπαϊκοί θεσμοί. Να μπορεί να επέμβει σε ζητήματα που

αποδεδειγμένα μπορεί να καταφέρει καλύτερα από το απόμακρο και απρόσωπο κράτος. Αυτός ο ρόλος της Τ.Α. θα πρέπει να αποτελέσει το πεδίο ανάδειξης των δυνατοτήτων των φορέων και των λειτουργιών της. Είναι ένας κρίσιμος τομέας τον οποίο όλοι θα πρέπει να αντιμετωπίσουν με τόλμη, αποφασιστικότητα και αποτελεσματικότητα.

3.1 ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι δήμοι και οι κοινότητες στην Ελλάδα, από τη σύστασή τους, ανέλαβαν το έργο της δημιουργίας της κατάλληλης υποδομής για την ικανοποίηση των βασικών τοπικών αναγκών και της λειτουργίας τοπικών κοινωφελών υπηρεσιών.

Την παραγωγή και απ'ευθείας από τους Ο.Τ.Α., είτε ανατίθονταν από αυτούς, βάσει ειδικού νομοθετικού πλαισίου, σε ιδιώτες ανάδοχους και σε δημοτικές επιχειρήσεις.

Ωστόσο η ανάπτυξη του παραγωγικού παροχή των κοινωφελών αυτών αγαθών και υπηρεσιών είτε αναλαμβάνονταν και αναπτυξιακού ρόλου των ελληνικών Ο.Τ.Α. προσέκρουσε σε δυο παράγοντες ιδιαίτερα μετά από τη μεταπολεμική περίοδο και ύστερα.

- ο Στο πραγματικό γεγονός της βαθύτατης δημοσιονομικής κρίσης και της ανεπαρκούς διοικητικής υποδομής της Τ.Α.
- ο Στην αφαίρεση από τους Ο.Τ.Α. βάσει νόμου, «φυσικών» αρμοδιοτήτων τους και ανάθεση τους σε κρατικά νομικά πρόσωπα ειδικών σκοπών ή ακόμη και κατευθείαν σε υπηρεσίες της κρατικής Διοίκησης.

Έτσι η περίοδος που εκτείνεται ως τις αρχές της 10/ετίας του 1980 χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη ανταγωνισμού στις σχέσεις μεταξύ κράτους και Ο.Τ.Α. Το σημαντικό πρόβλημα των Ο.Τ.Α. ήταν οικονομικό και οι αναπτυξιακοί νόμοι (Ν.Δ. 2687/53 & 45/75) που δόθηκαν σαν κίνητρο στην ουσία δεν επέτρεπαν την πραγματοποίηση παραγωγικών επενδύσεων αφού στερούσε από τους Ο.Τ.Α. τους σημαντικότερους πόρους.

Ωστόσο στις διάφορες προσπάθειες που έγιναν από το 1980 και ύστερα – με τη θέσπιση και αναθεώρηση νομοθετημάτων, αναγνωρίστηκε η δυνατότητα δημιουργίας επιχειρήσεων από τους Ο.Τ.Α. και η συμμετοχή τους σε μικτές

επιχειρήσεις για την εκτέλεση τοπικών έργων και η παροχή κοινωφελών υπηρεσιών. Με το Δημοτικό Κοινοτικό Κώδικα του 1980 (Ν. 1065/80) και τις μετέπειτα μεταρρυθμίσεις ιδίως του 1984 (Ν.1461/84) δημιουργήθηκε η δυνατότητα ανάπτυξης της οικονομικής πρωτοβουλίας των Ο.Τ.Α. που συνδέεται με τις τοπικές δυνατότητες τοπικής ανάπτυξης.

3.2 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΤΑ

Σύμφωνα με το Δημοτικό Κοινοτικό Κώδικα «οι δήμοι και οι κοινότητες μπορούν να συνιστούν δικές τους επιχειρήσεις που συνιστούν με άλλα Ν.Π. ή Φ.Π. ή σε επιχειρήσεις που ήδη υπάρχουν».

α) Για την εκτέλεση έργων που σκοπό έχουν την εξυπηρέτηση του κοινού και την οικονομική εκμετάλλευση των έργων αυτών.

β) Για την παραγωγή αγαθών και παροχή υπηρεσιών που σκοπό έχουν την εξυπηρέτηση του κοινού.

γ) Για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που σκοπό έχουν την πραγματοποίηση εσόδων.

Με τη διάταξη αυτή παρέχεται η δυνατότητα στους Ο.Τ.Α. για ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας για την ικανοποίηση σκοπών, που ανάγονται στην προαγωγή του τοπικού συμφέροντος, την εξυπηρέτηση των τοπικών αναγκών και την οικονομική ενδυνάμωση τους, με την επιδίωξη της πραγματοποίησης εσόδων από τις σχετικές επιχειρήσεις και οικονομικές εκμεταλλεύσεις.⁵

⁵ Τοπική Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση. 3μηνιαίο περιοδικό Ε.Ε.Τ.Α.Α.

3.3 ΣΚΟΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ο.Τ.Α.

Το θεσμικό πλαίσιο, δίνει τη δυνατότητα και την ευκαιρία στους Ο.Τ.Α. να ανεξαρτητοποιηθούν, σε κάποιο βαθμό, από την κεντρική εξουσία, και να αναλαμβάνουν ένα ουσιαστικό αναπτυξιακό ρόλο.

Ένας τρόπος επέμβασης και παρέμβασης των Ο.Τ.Α. στην τοπική ανάπτυξη (οικονομική, κοινωνική) είναι η δημιουργία επιχειρήσεων. Μέσα στα πλαίσια του προγραμματισμού, οι επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α. Εκτός των σημαντικών οικονομικών ωφελειών, εκμεταλλευόμενος τη σύγχρονη τεχνολογία, τους φυσικούς πόρους, το ντόπιο εργατικό και επιστημονικό δυναμικό μπορούν να προάγουν το πολιτιστικό και βιοτικό επίπεδο των κατοίκων.

Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να είναι και καλύτερο σε περιπτώσεις, όπου για τη σύσταση επιχειρήσεων συνεργάζονται οι Ο.Τ.Α. μεταξύ τους ή οι Ο.Τ.Α. με το Δημόσιο, τον ιδιωτικό φορέα ή τους συνεταιρισμούς (στα πλαίσια των προγραμματικών συμφωνιών και συμβάσεων).

3.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧ/ΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ Ο.Τ.Α.

Οι στόχοι και τα αποτελέσματα που μπορούν να εξασφαλίσουν οι Ο.Τ.Α. ασκώντας επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι:

- ο Η προστασία του περιβάλλοντος, μιας και η Τ.Α. είναι και πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη σε περιβαλλοντικά θέματα.
- ο Η δημιουργία επιχειρήσεων σε χώρους που η ιδιωτική πρωτοβουλία αγνοεί ηθελημένα ή αθέλητα και δίνει το ερέθισμά για τη δημιουργία παρόμοιων επενδύσεων της τοπικής οικονομίας.
- ο Επανεπένδυση του πλεονάσματος στον τόπο παραγωγής και η αξιοποίησή του σε παραγωγικές και κοινωνικές δραστηριότητες
- ο Η προβολή νέων προτύπων κατανάλωσης και η προώθηση κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών.

- ο Η διερεύνηση του προγραμματισμένου τομέα της οικονομίας και παράλληλα η δημιουργία επιχειρήσεων μικρομεσαίας κλίμακας, με την οποία εμποδίζεται η ανάπτυξη ολιγοπωλιακών καταστάσεων.
- ο Η ανάπτυξη συναγωνιστικών και όχι ανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα σε επιχειρήσεις που αποτελούν κοινές οικονομικές μονάδες.
- ο Η ανάπτυξη της συνεταιριστικής και αυτοδιαχειριστικής αντίληψης των εργαζομένων, κυρίως δημο-συνεταιριστικές επιχειρήσεις.
- ο Η ίδρυση αμιγών και μικτών εμπορικών επιχειρήσεων οι οποίες προσφέροντας είδη ποιότητας σε λογικές τιμές, ώστε να προστατεύσουν το συμφέρον του δημότη καταναλωτή.

3.5 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες με τις οποίες μπορούν να εμπλακούν οι Ο.Τ.Α. έχουν σχέση με όλους σχεδόν τους οικονομικούς κλάδους.

Οι δραστηριότητες των Ο.Τ.Α. προσανατολίζονται στους παρακάτω τομείς:

Αγροτικό τομέα

Ορυκτό πλούτο

Ενέργεια

Μεταποίηση

Κατασκευές- Κατοικία

Συγκοινωνίες

Εμπόριο

Τουρισμό, Πολιτιστικές λειτουργίες

3.6 ΚΙΝΗΤΡΑ

Για την πραγματοποίηση των παραγωγικών επενδύσεων των Ο.Τ.Α. προβλέπεται μια σειρά κινήτρων που είναι.

- α) Χρηματοπιστωτικά κίνητρα
- β) Φορολογικά κίνητρα

Αυτά τα κίνητρα αναφέρονται στην παραχώρηση ακινήτων στην τεχνοοικονομική υποστήριξη, στην επιμόρφωση στελεχών, στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν τα ταμεία και οι τράπεζες της Ε.Ο.Κ. και τέλος στην αξιοποίηση της διεθνούς συνεργασίας.

Να κάνουμε εδώ μια μικρή ανάλυση όσον αφορά τα κίνητρα ξεκινώντας από τα χρηματοπιστωτικά. Ο Ν. 1262/82 με την τροποποίηση του και συμπλήρωσή του με τους Ν. 1360/83, 1479/84 και 1892/90 παρέχει τη δυνατότητα στους Ο.Τ.Α. να κάνουν επενδύσεις σε όλους τους παραγωγικούς τομείς της οικονομίας και ακόμη να κατασκευάζουν βιοτεχνικά κέντρα και κτίρια, δημοτικές αγορές, χώρους κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών και άλλων υπηρεσιών.

Κοινό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων των Ο.Τ.Α. είναι η απόλαυση σειράς φορολογικών προνομίων και χρηματοδοτικών διευκολύνσεων. Επίσης παρέχονται αυξημένες επιχορηγήσεις στις επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α. που υπάγονται στο καθεστώς του Ν. 1292/90. Ακόμα οι επιχειρήσεις Ο.Τ.Α. μπορούν να λάβουν δάνεια με ευνοϊκούς όρους από το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Η τεχνική υποστήριξη των επιχειρηματικών πρωτοβουλιών είναι βέβαια βασική προϋπόθεση για την ορθολογική οργάνωση και την αποδοτική λειτουργία τους. Η επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη σύστασή τους, κατά τη σύστασή τους, κατά την οργάνωση και την λειτουργία τους και την παραγωγική διαδικασία αποτελούν βασικό σκοπό της Ελληνικής Εταιρείας Ανάπτυξης – Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει ωριμάσει η σκέψη, ότι η Τ.Α. μπορεί και πρέπει να παρέμβει αποτελεσματικά στη διαμόρφωση της τοπικής ανάπτυξης μέσω των επιχειρήσεων.

Απέναντι σ' αυτή την πρόκληση η Τ.Α. πρέπει να απαντήσει άμεσα και προσεκτικά, δρώντας με κοινωνικά κριτήρια όσον αφορά τους στόχους, αλλά ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια όσον αφορά τη λειτουργία τους, με σκοπό την ποιοτική αποδοτικότητα τα δράσης τους.

3.7 ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΩΝ Ο.Τ.Α.

Οι επιχειρήσεις που μπορούν να συστήνουν οι Ο.Τ.Α. είναι:

Αμιγής Δημοτική ή Κοινοτική Επιχείρηση.

Αμιγή Διαδημοτική ή Διακοινοτική Επιχείρηση.

Δημοτική ή Κοινοτική Επιχείρηση συνεταιριστικού χαρακτήρα.

Ανώνυμη Εταιρεία της Τ.Α. και συνεταιρισμών.

Δημοτική ή Κοινοτική Εταιρεία Λαϊκής Βάσης που δημιουργείται ως Α.Ε. από φορείς της Τ.Α., συνεταιρισμούς και άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

Ανώνυμη Εταιρεία φορέων της Τ.Α.

Μικτή επιχείρηση φορέων της Τ.Α. που δημιουργείται από φορείς της Τ.Α. και συνεταιρισμούς ή Νομικά Πρόσωπα και Φυσικά πρόσωπα (ιδιώτες).

Οι εταιρείες αυτές συνίσταται ύστερα από πλήρη οικονομοτεχνική μελέτη και σχετικές αποφάσεις των οργάνων των Ο.Τ.Α., των φορέων του δημοσίου τομέα, των συνεταιρισμών που τυχόν συμμετέχουν και με απόφαση του Νομάρχη που δημοσιεύεται στο Φ.Ε.Κ. Α.Ε. και Ε.Π.Ε. ⁶

3.8 ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι δημοτικές επιχειρήσεις είναι ένας νέος θεσμός για την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ένας θεσμός που δημιουργήθηκε από την ανάγκη των Ο.Τ.Α. να παρέμβουν στην τοπική οικονομία και με την ανάπτυξη τοπικής επιχειρηματικής δραστηριότητας, μέσα σε ένα σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο.

Η εξασφάλιση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων είναι ένα ζήτημα πολύ σημαντικό. Όταν οι επιχειρήσεις προσβλέπουν στην κοινή ωφέλεια και στην υλοποίηση καθαρά κοινωνικών στόχων, θα πρέπει να στηρίζονται από την πολιτεία. Η δημιουργία επιχειρήσεων, που από την αρχή φαίνεται να είναι καταδικασμένες σε αποτυχία πρέπει να αποκλείονται, γιατί τέτοιες δραστηριότητες καταλήγουν σε σπατάλη πόρων, περιορίζοντας τους διαθέσιμους πόρους για την πραγματοποίηση άλλων αναγκαίων επενδύσεων που θα συντελέσουν στην τοπική ανάπτυξη.

Επίσης η δημιουργία επιχειρηματικών μονάδων αμφίβολης βιωσιμότητας, μπορεί να δημιουργήσει κοινωνικό πρόβλημα ή να υποχρεώσει την πολιτεία σε μακροχρόνια συντήρηση προβληματικών επιχειρήσεων.

Βασική προϋπόθεση για την ορθολογική οργάνωση και την αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων είναι η τεχνική υποστήριξη από εξειδικευμένα άτομα με βάση τη φιλοσοφία της ποιότητας.

Βασικοί παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι η φυσιογνωμία και το περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων, η παροχή τεχνικής βοήθειας και υποστήριξης, ο κατάλληλος μηχανισμός χρηματοδότησης και η στελέχωση των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την εξέταση της βιωσιμότητας κάθε προτεινόμενης επιχειρησιακής δραστηριότητας.

⁶ Τοπική Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση. Ζημναίο περιοδικό Ε.Ε.Τ.Α.Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο.Τ.Α.

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ

Υπηρεσία θεωρείται το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και του συστήματός / επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία και το οποίο περιλαμβάνει το προσωπικό (επαφής), τον εξοπλισμό, το φυσικό περιβάλλον και τις εγκαταστάσεις. Ο πελάτης αξιολογεί υποκειμενικά μια υπηρεσία, ιδιαίτερα δε την ποιότητα της. Για μια υπηρεσία δεν υπάρχουν, πολλές φορές, μετρήσιμα φυσικά χαρακτηριστικά αφού είναι άυλη. Επίσης, στην παροχή υπηρεσιών παρουσιάζεται έντονο το στοιχείο της ετερογένειας τόσο ανάμεσα στα άτομα που παρέχουν όμοιες ή ίδιες υπηρεσίες, όσο και στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν την παροχή υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες, ιδιαίτερα όταν δεν συνοδεύονται από προϊόντα ή άλλα υλικά στοιχεία, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα.

Είναι εύλογη επομένως η διαφορετική θεώρηση και αντιμετώπιση των πελατών απέναντι στις υπηρεσίες, σε σχέση με τα παρεχόμενα προϊόντα. Τα προϊόντα είναι αντικειμενικά μετρήσιμα αφού είναι υλικά, όπως επίσης, υπάρχουν πολλά περιθώρια ελέγχου και βελτίωσης, αφού ο χρόνος παραγωγής και κατανάλωσης δε συμπίπτει.

Η υπηρεσία είναι εντάσεως προσωπικότητας. Συνήθως, στις υπηρεσίες υπάρχει διαπροσωπική επικοινωνία για την παροχή τους. Οι υπηρεσίες σχετίζονται άμεσα με τις προσδοκίες και τις ανάγκες του χρήστη. Υπάρχει, επιπλέον, έντονο το στοιχείο της υποκειμενικότητας στις υπηρεσίες, εξαιτίας των προσδοκιών που δημιουργούνται.⁷

Στις υπηρεσίες υπάγεται μια σειρά δραστηριοτήτων όπως εμπόριο, μεταφορές, ασφάλειες, τράπεζες, μη τραπεζικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, διαφήμιση, συμβουλευτικές υπηρεσίες, προσωπικές υπηρεσίες (συνεργεία αυτοκινήτων, καθαριστήρια, για παράδειγμα), κοινωνικές υπηρεσίες (παιδεία, υγεία), και υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης και δημόσιας ασφάλειας. Η ετερογενής φύση των προαναφερθέντων κλάδων δυσχεραίνει σημαντικά τον εντοπισμό ορισμένων κοινών χαρακτηριστικών τους. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες έχουν λίγα κοινά σημεία μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα το στοιχείο ότι το τελικό τους προϊόν είναι άυλο και (στην πλειοψηφία των περιπτώσεων) δεν

μπορεί να αποθηκευτεί, οπότε παραγωγή και κατανάλωση λαμβάνουν χώρα στον ίδιο τόπο και τον ίδιο χρόνο.

Συχνά γίνεται μια προσπάθεια διάκρισης ανάμεσα στις υπηρεσίες και τη μεταποίηση και αφορά, συνήθως, τη φύση των εκροών τους, υπό την έννοια ότι στις εκροές της μεταποίησης πρόκειται για υλικά αγαθά, ενώ σε αυτές των υπηρεσιών για άυλα στοιχεία.

Όμως ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ των υλικών (μεταποίηση) και των άυλων αγαθών (υπηρεσίες) είναι εξαιρετικά δύσκολος και πραγματοποιείται κυρίως για τις ανάγκες στατιστικής ταξινόμησης. Καταρχάς, όπως πολλά υλικά αγαθά απαιτούν τη χρήση διαφόρων υπηρεσιών, στη διάρκεια της παραγωγής τους, έτσι και τα άυλα αγαθά προϋποθέτουν την ύπαρξη φυσικών στοιχείων και ενδιάμεσων υλικών προϊόντων στη διαδικασία παροχής τους. Μάλιστα, τη χρονική στιγμή της πώλησης προσφέρονται ταυτόχρονα και συνδεδεμένα μεταξύ τους.

Η πιο σημαντική, ίσως διαφορά ανάμεσα στα υλικά αγαθά και στις υπηρεσίες, είναι ότι στην περίπτωση των υπηρεσιών παρατηρείται μια ταυτόχρονη έκφραση των διαδικασιών παραγωγής, ανταλλαγής και κατανάλωσης, ενώ στην περίπτωση των υλικών προϊόντων οι συγκεκριμένες δραστηριότητες εμφανίζονται πολύ πιο διαχωρισμένες. Όλα τα προϊόντα ενδεχομένως παρέχουν υπηρεσίες, προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Προκειμένου, λοιπόν, ένα προϊόν να φτάσει στα χέρια του καταναλωτή, απαιτείται η παροχή υπηρεσίας πώλησης ή συναλλαγή μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Αυτό που επιθυμούν οι καταναλωτές δεν είναι προϊόντα αυτά καθαυτά, αλλά η ικανοποίηση που προσφέρει η εμπειρία. Επομένως, είναι εύλογο το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που χρειάζεται να δοθεί από την πλευρά των εταιριών προς τις υπηρεσίες περισσότερο παρά προς τα προϊόντα, προκειμένου οι καταναλωτές να έχουν ικανοποιητικές εμπειρίες στα πλαίσια των συναλλαγών μαζί τους.⁸

⁷ (Χυτήρης 1996).

⁸ (Γεωργόπουλος 1996).

4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Συνοπτικά ως γενικά χαρακτηριστικά υπηρεσιών θα μπορούσαν να αποδοθούν τα εξής:

- Η υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται σχεδόν ταυτόχρονα.
- Ο πελάτης συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία. Επηρεάζει και επηρεάζεται από το προσωπικό εξυπηρέτησης.
- Οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται.
- Κάθε υπηρεσία αποτελείται από υπο-υπηρεσίες. Συνήθως, ο πελάτης σεν αξιολογεί μια υπηρεσία μεμονωμένα, αλλά την ολότητα.

Χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την παροχή υπηρεσιών από τα υλικά προϊόντα είναι:

-Οι υπηρεσίες είναι μη απτές. Έτσι είναι δύσκολο να εξηγηθούν ή να συγκεκριμενοποιηθούν. Επίσης, ο πελάτης δύσκολα μπορεί να τις προσδιορίσει και να τις χαρακτηρίσει εξολοκλήρου. Είναι λειτουργίες-αποδόσεις, εμπειρίες και όχι προϊόντα-αντικείμενα. Επομένως, είναι δύσκολο να τεθούν ακριβείς προδιαγραφές ποιότητας. Μια καθεαυτή υπηρεσία, χωρίς την παροχή ενός υλικού αγαθού, δύσκολα μπορεί να εκτιμηθεί. Τα κριτήρια εκτίμησης συχνά, διαφέρουν από άτομο σε άτομο.

-Ο πελάτης, τις περισσότερες φορές, λαμβάνει μέρος στην παραγωγή της υπηρεσίας. Είναι παρών και αποτελεί άμεσα εμπλεκόμενο πρόσωπο. Υπάρχει άμεση επαφή και αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και παρέχοντος την υπηρεσία.

-Οι υπηρεσίες καταναλώνονται, ως επί το πλείστον, τη στιγμή που παράγονται. Ο χρόνος παραγωγής και κατανάλωσης υπηρεσιών ταυτίζεται.

-Συνήθως, στις υπηρεσίες, ο πελάτης δεν γίνεται κάτοχος κάποιου συγκεκριμένου αντικειμένου, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα. Βέβαια, υπάρχουν και είδη υπηρεσιών όπου συνοδεύονται οι υπηρεσίες και από υλικά προϊόντα (όπως οι

υπηρεσίες εμπορίου). Έτσι, οι μετρήσεις για την ικανοποίηση πελατών γίνονται περισσότερο με ποιοτικά παρά με ποσοτικά κριτήρια.

-Οι υπηρεσίες είναι ετερογενείς. Η λειτουργία μιας υπηρεσίας ποικίλει από άτομο σε άτομο και από μέρα σε μέρα, ανάλογα με τον παραγωγό ή το πελάτη. Αυτό υποδηλώνει μια αστάθεια που σχετίζεται, τόσο με το χρόνο, όσο και με τα εμπλεκόμενα πρόσωπα, παρέχοντες και αποδέκτες της υπηρεσίας.

-Οι υπηρεσίες αποτελούν διαδικασίες οι οποίες δεν μπορούν να δοκιμασθούν και να ελεγχθούν εκ των προτέρων. Αυτό βέβαια, δείχνει το ιδιαίτερο του χαρακτήρα τους για κάθε πελάτη. Υπάρχουν σαφώς και μέρη διαδικασιών στις υπηρεσίες που μπορούν εύκολα να τυποποιηθούν, ανεξαρτήτως παρεχομένων υπηρεσιών στο σύνολο.

-Στις περισσότερες υπηρεσίες η παραγωγή και η κατανάλωση γίνεται ταυτόχρονα. Η ποιότητα στις υπηρεσίες διακρίνεται κατά τη διάρκεια της συναλλαγής, μεταξύ πελάτη και εκπροσώπου εταιρείας. Επομένως, δεν υπάρχει η πολυτέλεια της διόρθωσης σε ορισμένες περιπτώσεις.

-Ο πελάτης συνήθως, προσδιορίζει το σύνολο των υπηρεσιών, χαρακτηρίζοντας την υπηρεσία σφαιρικά.⁹

4.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σύμφωνα με τους Harte & Dale (1995), οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν τα εξής προβλήματα:

- Αυστηρά ηθικά και νομικά εμπόδια. Οι παρέχοντες μια υπηρεσία πρέπει να διατηρήσουν την ακεραιότητά τους προκειμένου να αποφύγουν ηθικές ή νομικές αμφισβητήσεις. Χρειάζεται, λοιπόν, να λειτουργούν σύμφωνα πάντα με τις νομικές απαιτήσεις.
- Αβεβαιότητα του αγοραστή. Μια υπηρεσία μπορεί να δίνει έμφασή σε πράγματα που δεν ενδιαφέρουν καθόλου τον πελάτη και δεν συμβάλλουν στην απόφαση του για την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Ιδιαίτερη προσοχή

⁹ (Troy & Schein 1995).

χρειάζεται να δοθεί στο σχεδιασμό διαδικασιών προσωπικής επαφής με τον πελάτη.

- Η ανάγκη να λαμβάνεται η υπηρεσία ως εμπειρία. Εξαιτίας της αβεβαιότητας ο αγοραστής εστιάζει περισσότερο την προσοχή του σε παρόμοιες εμπειρίες. Το προσωπικό επαφής χρειάζεται να είναι άρτια εκπαιδευμένο και καταρτισμένο.
- Περιορισμός στη διαφοροποίηση. Οι υπηρεσίες, δύσκολα μπορούν να διαχωριστούν. Χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες αποτελούν, η επαγγελματική εμπλοκή, η ολοκλήρωση συναλλαγών στο επιθυμητό πλαίσιο χρόνου, ο άρτιος τεχνολογικός εξοπλισμός και η συχνή επαφή και επικοινωνία με τον πελάτη.
- Ανάγκη για μετατροπή των παρεχόντων την υπηρεσία από απλούς εκτελεστές σε προάγοντες της υπηρεσίας. Χρειάζεται ολική συμμετοχή και δέσμευσή σε αυτές τις διαδικασίες. Επομένως, χρειάζεται κατάλληλη κατάρτιση, ενδυνάμωσή του προσωπικού παροχής υπηρεσιών.

4.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι περισσότεροι ορισμοί για την ποιότητα υπηρεσιών είναι πελατοκεντρικοί, αποδίδοντας την ικανοποίηση πελατών ως συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης από αυτούς ποιότητα ή αντίστροφα, την αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες ποιότητα ως λειτουργία ικανοποίησής τους.

Ποιότητα υπηρεσιών είναι ο βαθμός εναρμόνισης / σύμπτωσής των προσδοκιών των πελατών (πριν λάβουν την υπηρεσία) και της αντίληψης που σχηματίζουν για την υπηρεσία (αφού τη λάβουν) Η ποιότητα σχετίζεται με το χάσμα ανάμεσα στις αναμενόμενες υπηρεσίες-προσδοκίες πελατών και την αντίληψη που σχηματίζουν αφού τις λάβουν.

Η ποιότητα υπηρεσιών είναι από τη φύση της υποκειμενική έννοια. Περιλαμβάνει:

- Σχεδιασμό (προϊόντος) υπηρεσίας.
- Σχεδιασμό περιβάλλοντος στο οποίο θα διανεμηθεί το προϊόν.
- Διανομή- ποιότητα συμπεριφοράς, εκτέλεσης.

Συστατικά της ποιότητας υπηρεσιών αποτελούν:

-Το προϊόν της υπηρεσίας. Αποτελεί την υπηρεσία, όπως σχεδιάζεται, με συγκεκριμένα απτά, κυρίως, χαρακτηριστικά αλλά και τις προδιαγραφές και τους στόχους.

-Το εσωτερικό περιβάλλον ποιότητας. Περιλαμβάνονται η επιχείρηση, οι νέοι πελάτες, οι υπάρχοντες πελάτες, οι εργαζόμενοι και η οργανωσιακή κουλτούρα.

-Το εξωτερικό περιβάλλον ποιότητας. Περιλαμβάνει το χώρο, συμβολικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες.

-Τη διανομή Υπηρεσίας, με την κατανομή των ρόλων, αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και ευθυνών.¹⁰

4.5 ΤΙ ΕΜΠΕΡΙΕΧΕΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

α) Την Τεχνική Διάσταση, που περιλαμβάνει συστήματα και μεθόδους, μέσα και εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, που διαθέτει μια επιχείρηση προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες

β) Τη Λειτουργική ή Ανθρώπινη Διάσταση, που περιλαμβάνει τη συμπεριφορά, στάσεις, εμφάνιση, δεξιότητα.

Η ποιότητα υπηρεσιών δύσκολα εκτιμάται σε σχέση με την ποιότητα προϊόντων. Δύσκολα μπορούν να εντοπισθούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να εκτιμήσουν την ποιότητα υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, οι πελάτες δεν εκτιμούν συνολικά την ποιότητα υπηρεσιών από το αποτέλεσμα της συναλλαγής και μόνο, αλλά δίνουν ιδιαίτερη σημασία και στη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας. Τα κριτήρια εκτίμησης της ποιότητας υπηρεσιών ορίζονται από τους πελάτες και μπορούν να αλλάζουν τυχαία, σύμφωνα με τις προηγούμενες εμπειρίες τους ή ανάλογα με το χρονικό σημείο παροχής των υπηρεσιών. Αυτοί είναι οι μόνοι που μπορούν να κρίνουν την ποιότητα. Όταν μια υπηρεσία φτάνει ή ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών, τότε η ποιότητα είναι σε υψηλό επίπεδο. Κατ'ουσίαν, η ποιότητα προσεγγίζεται ως η διαφορά μεταξύ προσδοκιών ή επιθυμιών των πελατών, πριν τη λήψη της υπηρεσίας και αντιλήψεων τους μετά τη λήψη της.

¹⁰ (J. & M. Fitzsimmons 1998).

4.6 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Για την ποιότητα των υπηρεσιών διακρίνονται δέκα κριτήρια (ή διαστάσεις), μέσα από τα οποία χαρακτηρίζεται:

Απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (Tangibles). Τα φυσικά χαρακτηριστικά, ο εξοπλισμός, το προσωπικό, τα όργανα επικοινωνίας, (για παράδειγμα, το έντυπο υλικό, τηλεφωνικές συσκευές).

Αξιοπιστία-συνέπεια (Reliability). Η ικανότητα παροχής της υποσχόμενης υπηρεσίας κατά ακέραιο τρόπο. Αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαστάσεις. Η εταιρεία υπόσχεται και δημιουργεί προσδοκίες στον πελάτη, οι οποίες χρειάζεται να είναι ρεαλιστικές, ώστε να μπορέσει να τις υλοποιήσει με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ανταπόκριση (Responsiveness). Η προθυμία για βοήθεια στους πελάτες. Αποτελεί ουσιαστικά, την ταχύτητα ανταπόκρισης και δείχνει την προθυμία εξυπηρέτησης και τη χρήση προηγμένης τεχνολογίας για γρήγορη εξυπηρέτηση.

Ανταγωνιστικότητα (Competence). Η επάρκεια και ικανότητα προσωπικού το οποίο διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες κατάλληλης παροχής υπηρεσιών.

Ευγένεια (Courtesy). Η συμπεριφορά του προσωπικού-ευγένεια, σεβασμός φιλικότητα του προσωπικού επαφής προς τους πελάτες.

Εμπιστοσύνη (Trustworthy).Τ ο μέγεθος της πίστης, της ειλικρίνειας των παρεχόντων την υπηρεσία, απέναντι στους πελάτες τους.

Ασφάλεια (Security). Η εξασφάλιση πελατών από τυχόντες κινδύνους, αμφιβολίες, ρίσκο.

Προσπελασιμότητα (Accessibility). Η ευκολία στην προσέγγιση της εταιρείας προκειμένου να παρέχονται οι υπηρεσίες εύκολα και γρήγορα.

Επικοινωνία (Communication). Η δυνατότητα για εύκολη επικοινωνία με τον πελάτη, σε γλώσσα κατανοητή για αυτόν.

Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer-Empathy). Δυνατότητα γνώσης και αναγνώρισης των απαιτήσεων, των επιθυμιών και των αναγκών του πελάτη, μπαίνοντας στη θέση του.

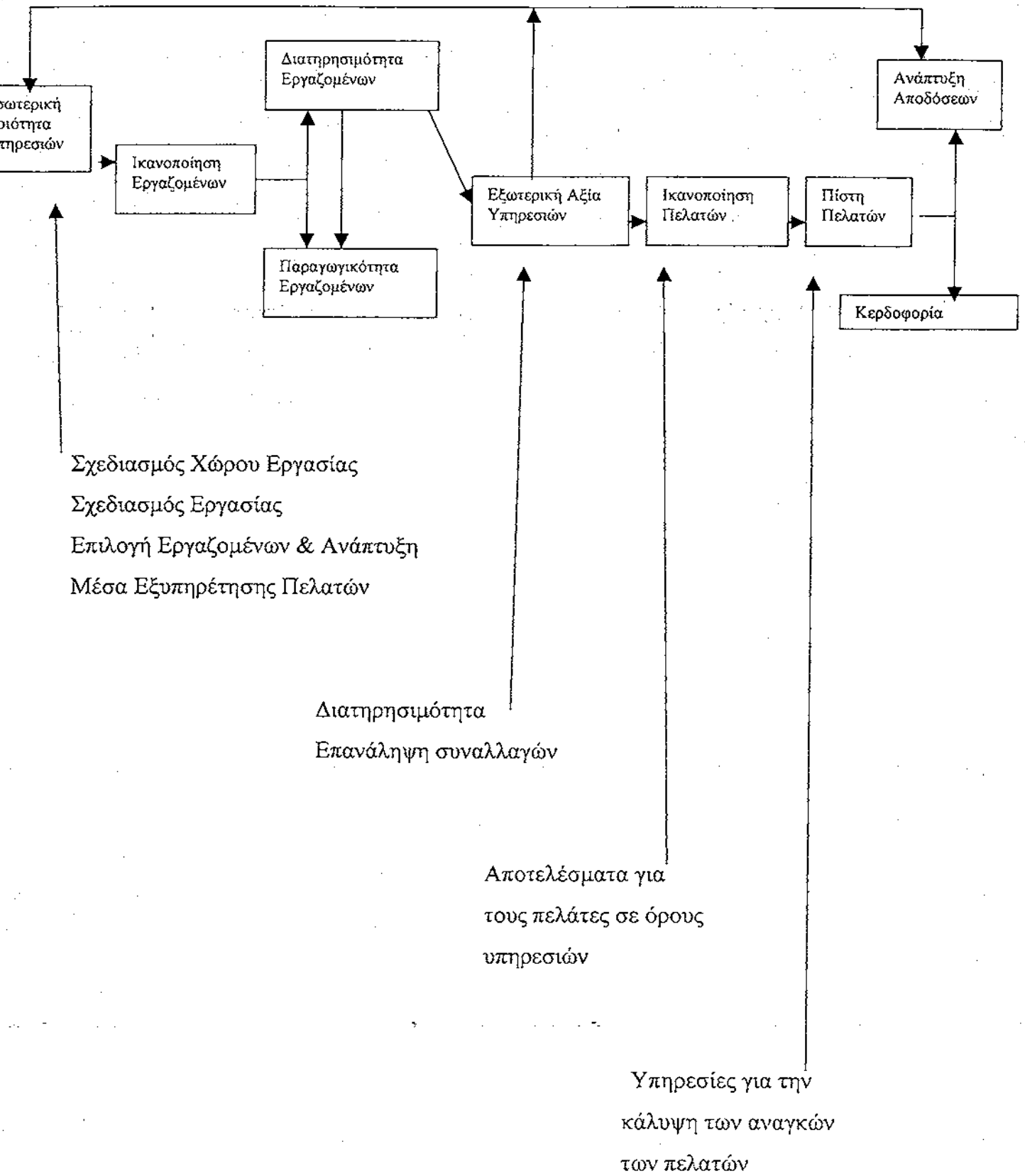
4.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο Edvardson (1996), παραθέτει δεκατρείς παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα υπηρεσιών.

- Ο ρόλος της Ηγεσίας και της Διοίκησης όσον αφορά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας
- Η δέσμευσή, όσον αφορά την ποιότητα, στην ανάπτυξη στρατηγικής και την ευρύτερη κουλτούρα της επιχείρησης
- Η εστίαση στον πελάτη
- Η συνολική συμμετοχή και ευθύνη στις βελτιώσεις ποιότητας
- Η εστίαση στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών
- Οι συνεχείς βελτιώσεις και ο ανασχεδιασμός διαδικασιών – η εστίαση στην πρόληψη
- Οι βελτιώσεις ποιότητας που οδηγούν σε παραγωγικότητα και κερδοφορία
- Η ανάπτυξη Benchmarking
- Οι εγγυήσεις υπηρεσιών, προκειμένου να διακρίνονται και να καθορίζονται επακριβώς οι προσδοκίες των πελατών
- Η εστίαση στη διαχείρισή παραπόνων
- Η εστίαση στη δέσμευση εργαζομένων και τη συμμετοχή των πελατών στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα
- Η συστηματική μέτρηση ποιότητας πελατών και εργαζομένων
- Η επιβράβευση βελτιώσεων ποιότητας

Οφέλη από την ποιότητα υπηρεσιών

Στρατηγική Λειτουργίας & Συστήμα Παροχής Υπηρεσιών¹¹



¹¹ Αλυσίδα Ποιοτικών Υπηρεσιών - Κέρδους (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994)

Η αλυσίδα ποιοτικών υπηρεσιών – κέρδους, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, καθορίζει σχέσεις ανάμεσα στο κέρδος και την πίστη των πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα. Το κέρδος και η ανάπτυξη συνδέονται άμεσα, με την πίστη και την αφοσίωση των πελατών. Η ικανοποίηση με τη σειρά της είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης τους.

Η ικανοποίηση με τη σειρά της είναι αποτέλεσμα της αξίας υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υποστήριξης και πολιτικής της επιχείρησης, που βοηθούν τους εργαζομένους να παρέχουν προς τους πελάτες υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα.

Όσο περισσότεροι πιστοί πελάτες υπάρχουν στην επιχείρηση, τόσο τα κέρδη και η ανάπτυξη είναι σταθερά, ανοδικά και σίγουρα. Οι πιστοί-αφοσιωμένοι πελάτες μπορούν να λειτουργήσουν ως μέσο προσέλκυσης νέων πελατών χωρίς μεγάλο κόστος.

Μπορεί οι πελάτες να λειτουργήσουν ως παράδειγμα προς μίμηση για άλλους ενδεχόμενους πελάτες.

Προκειμένου όμως, οι πελάτες να είναι πιστοί, χρειάζεται να είναι ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί άμεσα στην επανάληψη συναλλαγών και η επανάληψη οδηγεί με τη σειρά της στη δέσμευση και την αφοσίωση. Η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται άμεσα με την αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας ή του προϊόντος. Αξία για τον πελάτη θα μπορούσε να θεωρηθεί άμεσα το αποτέλεσμα της συναλλαγής του. Όσο μεγαλύτερη αξία αντιλαμβάνεται ότι λαμβάνει ο πελάτης, τόσο περισσότερο ικανοποιημένος αισθάνεται.

Το μέγεθος της αξίας καθορίζεται από την προσπάθεια των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Αυτός είναι και ο βασικός τους στόχος, παρέχοντας φυσικά τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες. Έτσι, ο πελάτης παίρνει ακριβώς αυτό που ζητά-αυτό που αξίζει για αυτόν και μένει ικανοποιημένος.

Προκειμένου όμως, οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών, χρειάζεται να διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα και εξοπλισμό, όπως επίσης και τη στήριξη της διοίκησης. Απαιτείται δηλαδή, να εξασφαλίζονται όλες οι προϋποθέσεις, ώστε ο εργαζόμενος να είναι κατάλληλα

καταρτισμένος, εκπαιδευμένος, εξοπλισμένος, έτοιμος και διαθέσιμος να καλύψει τις προσδοκίες των πελατών. Ο ίδιος ο εργαζόμενος χρειάζεται να είναι δεσμευμένος, αφοσιωμένος σε αυτή του την προσπάθεια, ώστε να δώσει τον καλύτερο δυνατό του εαυτό, προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του.

Για να είναι πιστός και δεσμευμένος ο εργαζόμενος πρέπει καταρχήν, να είναι ικανοποιημένος. Η ικανοποίηση του εργαζόμενου δεν έγκειται μόνο στις οικονομικές απολαβές, αλλά και την ηθική στήριξη από τη διοίκηση της επιχείρησης. Χρειάζονται λοιπόν, τα κατάλληλα μέσα, οι κατάλληλες συνθήκες, πέρα από τις ανταμοιβές, προκειμένου να υπάρξει υποκίνηση για καταβολή της καλύτερης δυνατής προσπάθειας από πλευράς εργαζομένων. Όλα αυτά, πρώτα από όλα, προϋποθέτουν τη δέσμευση της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση. Χωρίς τη δέσμευσή της διοίκησης και την άμεση στήριξή της, τα αποτελέσματα είναι ανεπαρκή. Η διοίκηση αποτελεί τη βάση, από όπου δίδονται καταλυτικά οι κατευθυντήριες γραμμές για ανάπτυξη, ευημερία και πρόοδο.¹²

4.8 ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Με τη παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η οικονομική δραστηριότητα και ο έντονος ανταγωνισμός σαν αποτέλεσμα αυτής, υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε αναδιοργάνωση, ανανέωση και τεχνολογικό εκσυγχρονισμό. Ενώ λοιπόν στην Ελλάδα οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών προχωράνε προς αυτή την κατεύθυνση, δεν παρατηρείται το ίδιο και στην ίδια έκταση, στο δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα στους Ο.Τ.Α.

Είναι σε όλους γνωστό ότι η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονο συγκεντρωτισμό, από χαμηλή έως αρνητική παραγωγικότητα, κυριαρχείται από αφόρητο φεομαλισμό και νομικισμό, επικρατούν σ' αυτή οι αδιαφανείς διαδικασίες, η υπερπολιτικοποίηση και ο κομματισμός, ενώ δεν λείπουν τα συμπτώματα διαφθοράς χρηματισμού και

¹² (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994)

επαγγελματικής εκμετάλλευσης. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα σήμερα την χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Για να καταλάβουμε τον τρόπο λειτουργίας του ευρύτερου δημόσιου τομέα και έτσι να βοηθηθούμε στην εξήγηση των φαινομένων και παραγόντων, που θα επηρεάσουν την ποιότητα των υπηρεσιών του, θα πρέπει πρώτα να οριοθετήσουμε το τοπίο.

Τα συστατικά του είναι:

Οι δημόσιοι οργανισμοί σαν δομές λειτουργίες,

Οι δημόσιοι υπάλληλοι,

Οι πελάτες – πολίτες,

Η «υπηρεσία» όπως την βλέπουν οι υπάλληλοι.

Η ανάλυση των συστατικών αυτών στοιχείων σε επιμέρους κρίσιμα και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που αφορούν τον συγκεκριμένο τομέα υπηρεσιών, είναι απαραίτητη για να οδηγηθούμε στο μέλλον σε υπηρεσίες ποιότητας από τους Ο.Τ.Α. και ευρύτερα από τις Δημόσιες Υπηρεσίες της χώρας μας.

4.8.1 Δημόσιοι Οργανισμοί – Δομές Λειτουργίας

Κάθε οργανισμός είτε του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα έχει το δικό του οδηγό πλεύσης στη λειτουργία του, ο οποίος αποτελεί και τον πρώτο λόγο ύπαρξης του. Από αυτόν πηγάζουν όλες οι πλευρές έκφρασης πολιτικής, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες του. Μέσω αυτού προσδιορίζονται η κουλτούρα και οι συμπεριφορές του προσωπικού σε κάθε επίπεδο. Έτσι πολλοί οργανισμοί είναι καθοδηγούμενοι από το Προϊόν (προϊόντοκεντρικοί), άλλοι από το κέρδος (κερδοκεντρικοί) και άλλοι από τον πελάτη (πελατοκεντρικοί). Οι τελευταίοι θεωρούνται και οι πιο επιτυχημένοι. Υπάρχει όμως και μια άλλη κατηγορία καθοδήγησης οργανισμών: Η κατηγορία καθοδήγησης εργαζομένων. Ένα δόκιμο όνομα θα ήταν “υπαλληλοκεντρικοί” με την έννοια ότι η εξασφάλιση και παροχή συνεχούς απασχόλησης για το προσωπικό είναι η κεντρική τους μέριμνα. Αυτοί οι οργανισμοί στη χώρα μας, δεν είναι άλλοι από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Υπαλληλοκεντρικοί οργανισμοί με κάθετη

ιεραρχική δομή και γραφειοκρατική οργάνωση καθώς και με συστήματα διοίκησης που ανάγονται σε πολλές περιπτώσεις στις αρχές του αιώνα.

4.8.2 Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι

Το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων που φθάνουν τον αριθμό των 500.000 σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα περιλαμβάνει υπαλλήλους με γνώσεις όλων των βαθμίδων και όλων των επιστημών. Οι υπάλληλοι αυτοί, προσλήφθηκαν στην μεγαλύτερη τους πλειοψηφία με πλάγιες και μη αξιοκρατικές διαδικασίες, ενώ οι μέθοδοι συνεχούς αξιολόγησης δεν εφαρμόστηκαν ποτέ. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν αρκετοί αξιόλογοι υπάλληλοι. Η αίσθηση ποιότητας που αφήνουν στους πολίτες κάποιες δημόσιες υπηρεσίες οφείλεται αποκλειστικά στις ατομικές προσπάθειες αυτών των υπαλλήλων. Όλοι αυτοί είναι δυστυχώς φωτεινές εξαιρέσεις υπαλλήλων, οι οποίοι με αυταπάρνηση έχουν αναλάβει την διάσωση και εκπροσώπηση της 'υπηρεσίας'.

4.8.3 Οι πελάτες – Πολίτες

Σήμερα οι πελάτες είναι πιο έμπειροι και γνώστες σε θέματα ποιότητας. Έχουν πολλές και σύνθετες απαιτήσεις προς ικανοποίηση, ενώ ζητούν περισσότερη αξία για την τιμή που καταβάλουν σε αγαθά και υπηρεσίες. Είναι σημαντική η διευκρίνιση της έννοιας του πελάτη στο Δημόσιο τομέα. Ο πελάτης εδώ είναι ταυτόχρονα και ο πολίτης αυτής της χώρας με τα γνωστά από το σύνταγμα δικαιώματα, υποχρεώσεις, ελευθερίες και περιορισμούς. Κάθε φορά που έρχεται σε επαφή με το Δημόσιο έχει τη διπλή του ιδιότητα: αυτή του πελάτη και αυτή του πολίτη και έμμεσου ιδιοκτήτη. Όταν λοιπόν η υπηρεσία που του παρέχεται είναι κακή, αφ' ενός δεν ικανοποιείται σαν πελάτης αφ' ετέρου εκνευρίζεται σαν πολίτης και έμμεσος ιδιοκτήτης. Ενώ όμως στον ιδιωτικό τομέα δεν θα ξαναεπέστρεφε στην επιχείρηση, στη περίπτωση του Δημοσίου

οργανισμού ξαναεπιστρέφει λόγω του μονοπωλιακού του, τις περισσότερες φορές, χαρακτήρα.

4.8.4 Η 'Υπηρεσία'

Υπηρεσία είναι το σύνολο των λειτουργιών του Κράτους – οργάνωση/ ανάληψη και εκτέλεση εργασίας/ εξυπηρέτησης.

Όταν οι υπάλληλοι θέλουν να πουν ότι πάνε στον χώρο εργασίας, άλλοι λένε 'πάω στη δουλεία' και άλλοι 'πάω στην υπηρεσία'. Μια τρίτη κατηγορία λέει 'πάω στην εργασία μου'. Οι μεν πρώτοι εκφράζονται έτσι έχοντας την αντίληψη της δουλικότητας, οι δεύτερη 'υπηρεσίας' θεωρούν το καθήκον και οι τρίτοι πιστεύουν ότι παράγουν έργο. Είναι φανερό ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων όσον αφορά την αντιμετώπιση της εργασίας τους. Η έκφραση 'καθήκον στην υπηρεσία' παραπέμπει πιο πολύ στη συμμόρφωση με οδηγίες και εντολές, που συνήθως δίνονται από κάποιον ανώτερο ιεραρχικά.

4.9 ΠΩΣ ΘΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΘΕΙ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΚΛΙΜΑ ΣΤΟΥΣ Ο.Τ.Α. ΓΙΑ ΠΑΡΟΧΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μέχρι τώρα η όποια μεταρρύθμιση για το κράτος, σχεδιαζόταν από τους πολιτικούς και κάποιους ειδικού τεχνοκράτες, ερήμην της κοινωνίας των πολιτών. Τώρα είναι η ώρα να στραφούν όλοι οι αρμόδιοι φορείς στην κοινωνία, να μελετήσουν τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πολιτών και να προχωρήσουν στις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις.

Σύμφωνα με το κίνημα και τη φιλοσοφία της ποιότητας για να υπάρξει ποιοτικό προϊόν πρέπει όλες οι αλυσίδες παραγωγής του κράτους να λειτουργούν με όρους ποιοτικούς. Οι αλυσίδες παραγωγής του κράτους είναι τα σημεία επαφής των πολιτών με το κράτος, τα οποία πρέπει να αλλάξουν ριζικά. Ύστερα είναι το ανθρώπινο δυναμικό δηλαδή οι Δημόσιοι υπάλληλοι που είναι και αυτοί θύματα

όπως και οι πολίτες, ενός κακού γραφειοκρατικού συστήματος. Έπειτα το θέμα των εσωτερικών λειτουργιών των επικαλύψεων, αυτό που λέμε γραφειοκρατικές διαδικασίες που πρέπει να καταργηθούν.

Η φιλοσοφία του κινήματος ποιότητας πρέπει να φτάσει και στον τελευταίο οργανισμό του τελευταίου δήμου της χώρας. Ήρθε η ώρα ενός μεγάλου εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, ο οποίος πρέπει στη συνέχεια να εξαπλωθεί σε όλες τις τομεακές πολιτικές, στους τομείς υγείας, της παιδείας, της απασχόλησης, της αγροτικής πολιτικής, παντού.

Ήδη στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν ξεκινήσει συζητήσεις για δείκτες αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση. Έτσι μετά από μια τέτοια διαδικασία θα δούμε τις δημόσιες υπηρεσίες να έχουν τη διαπίστευση της ποιότητας.

Είμαστε σε μια περίοδο μετάβασης, σε μια περίοδο που όλες οι αλλαγές θα πρέπει να βασίζονται στις έννοιες **ποιότητα, καινοτομία, συνεννόηση** σε εθνικό και τοπικό επίπεδο. Η έννοια **συνεννόηση** σημαίνει τη διαμόρφωση των όρων ενός κινήματος ποιότητας στο οποίο θα μπουν νέες προτεραιότητες σε ένα μοντέλο ανάπτυξης που θα στηρίζουν του τομείς παραγωγής και διαδικασίες σε εθνικό και τοπικό επίπεδο.¹³

4.9.1 Ο Ρόλος του Προσωπικού στην Παραγωγή Υπηρεσιών Υψηλής Ποιότητας.

Το συνηθέστερο πρόβλημα στους σύγχρονους οργανισμούς είναι ότι τα προγράμματα ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών που εφαρμόζονται, «μένουν από καύσιμα», δηλαδή, εξαντλείται η δέσμευση διοίκησης και προσωπικού, συνήθως μετά από δύο ή τρία χρόνια. Τα αίτια της απογοήτευσης διοίκησης και προσωπικού είναι ουσιαστικά δύο. Η ηγεσία δεν μπορεί να εκφράσει με αριθμητικά δεδομένα τα αποτελέσματά της προσπάθειας, ώστε να ενθαρρυνθεί να συνεχίσει την προσπάθεια και να μεταδώσει την αίσθηση της επιμονής και αντοχής στο υπόλοιπο προσωπικό. Το προσωπικό της **πρώτης γραμμής**, που είναι επιφορτισμένο με την εξυπηρέτηση του πελάτη, δεν αισθάνεται ενδιαφέρον και

¹³ Σπανός Α. «Πως παράγονται και παρέχονται υπηρεσίες ποιότητας» Αθήνα.

δέσμευση. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στην απουσία ηθικής ή υλικής αναγνώρισης για τις προσπάθειες του. Το προσωπικό αντιμετωπίζει τη διαδικασία και τις προσπάθειες εξυπηρέτησης σαν ρουτίνα ή σαν πρόβλημα.

Το δυσαρεστημένο προσωπικό μεταφέρει συνήθως τη δυσαρέσκεία του απευθείας στους πελάτες. Το υπόλοιπο προσωπικό δεν αισθάνεται ότι έχει αναπτύξει σχέση «συνεταιρισμού» με τον οργανισμό. Οι περισσότεροι αισθάνονται ότι όσα προβλήματα συμβαίνουν γύρω τους δεν τους αφορούν. Δεν είναι σε θέση να ταυτίσουν τους στόχους του οργανισμού με τους δικούς τους προσωπικούς στόχους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας χρειάζεται συστηματική προσπάθεια για ανάπτυξη νοοτροπίας που οδηγεί τελικά στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου. Οι διοικήσεις των οργανισμών διαπράττουν συχνά το σφάλμα να υιοθετούν **σποραδικά** και χωρίς συνέχεια κάποιο σύστημα επιλογής, αναβάθμισης ή αξιολόγησης προσωπικού, που «έχουν την εντύπωση ότι μπορεί να είναι αξιόλογο», με μοναδικό κριτήριο, τα ανεπιβεβαίωτα αποτελέσματα που το σύστημα αυτό υποστηρίζει ότι επιφέρει. Συχνά όσοι αποφασίζουν για παρόμοια θέματα, δεν έχουν τη δυνατότητα, λόγω έλλειψης χρόνου, να αντιληφθούν το πρόγραμμα αυτό σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού και να το συνδέσουν αποτελεσματικά με το υπάρχον σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα έτοιμα συστήματα διοίκησης, ενώ μπορεί να είναι πολύ αξιόλογα, ατονούν συνήθως, μετά από σύντομο χρονικό διάστημα και αφήνουν στο προσωπικό ένα αίσθημα πικρίας και αποτυχίας, στη δε διοίκηση την απογοήτευση ότι πέταξε χρήματα που θα ήταν περισσότερο χρήσιμα κάπου αλλού.

Είναι πολύ πιο σημαντικό να επιλέγεται, να τηρείται και να βελτιώνεται με συνέπεια ένα **μέτριο** σύστημα διοίκησης, παρά να αντικαθίσταται αυτό από βραχύβια, πολύπλοκα και ασύνδετα εμπορικά **προϊόντα** που δεν έχουν κατ' ανάγκη καμία σχέση με την κουλτούρα και το κλίμα του συγκεκριμένου οργανισμού.

4.9.2 Συστηματική Προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η συστηματική προσέγγιση στη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό προσανατολισμένο στην εξυπηρέτηση των πελατών, προϋποθέτει:

- Ορατή και προσιτή ηγεσία
- Γνωστοποίηση στο προσωπικό, των δεικτών που αφορούν τις πεποιθήσεις των πελατών και τις προδιαγραφές που εκείνοι επιλέγουν και προτιμούν για τα παραγόμενα προϊόντα / υπηρεσίες.
- Συστηματική επικοινωνία προσωπικού και πελατών με τη διοίκηση. Σαν συστηματική επικοινωνία δεν λογίζεται η ετήσια συγκέντρωση, όπου ο γενικός διευθυντής σε μονόλογο προβαίνει σε ανακοινώσεις προς το προσωπικό, αλλά η δυνατότητα τακτικής επαφής της διοίκησης με το προσωπικό επικοινωνίας και σχολιασμού των εργασιακών προβλημάτων. Αντίστοιχα, οι πελάτες έχουν την ευκαιρία να επικοινωνούν με τη διοίκηση του οργανισμού και να μεταφέρουν τα αιτήματα ή σχόλιά τους.
- Αναγνώριση προσπαθειών προσωπικού.
- Παροχή των κατάλληλων μέσων και πόρων για τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών.

4.9.3 Η Ηγεσία

Συνήθως το πρόσωπο που ένας οργανισμός παρουσιάζει προς τους πελάτες του δεν απεικονίζει τις πραγματικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, που αντιμετωπίζουν προβλήματα δυσπιστίας, έντονου ανταγωνισμού, ανασφάλειας, κακής επικοινωνίας μεταξύ τους και με τη διοίκηση.

Η απόσταση μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, γίνεται σταδιακά αγεφύρωτη, με τη δικαιολογία της διοίκησης ότι «δυστυχώς δεν υπάρχει χρόνος, λόγω των καθημερινών προβλημάτων, για να ασχοληθεί κανείς με θέματα προσωπικού ή οργάνωσης».

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας αποδέχεται την ηγεσία, σαν το πρώτο από άποψη προτεραιότητας, κριτήριο ποιότητας για έναν οργανισμό. Το σκεπτικό

αυτής της επιλογής είναι ότι «εάν η ηγεσία δεν επιθυμεί με ειλικρίνεια τη μεταστροφή του οργανισμού προς τον πελάτη, τότε καμία ενέργεια δεν είναι δυνατό να επιφέρει αποτελέσματα και η όλο προσπάθεια σταματά εκεί.

Η παρουσία της ηγεσίας μπορεί να είναι έντονη και συνεχής ακόμα και σε πολυάνθρωπους οργανισμούς, αν η ηγεσία μπορεί να παραμείνει πρότυπο ανεπηρέαστης κρίσης, επίδειξης προσωπικού ενδιαφέροντος για τους πελάτες και σεβασμού των συστημάτων Διοίκησης που η ίδια (η ηγεσία) εγκαθιστά.

4.9.4 Συστήματα Συλλογής και Αξιοποίησης Ιδεών του Προσωπικού

Τα συστήματα αξιοποίησης δημιουργικών ιδεών βασίζονται στην αρχή ότι το προσωπικό είναι σε θέση, αξιοποιώντας τις εμπειρίες και την άμεση επαφή με τους πελάτες και τα προβλήματα του οργανισμού, να παράγει ιδέες που συντελούν σημαντικά στη:

βελτίωση των υπηρεσιών,

παραγωγή νέων καινοτομικών υπηρεσιών,

μείωση λειτουργικού κόστους,

βελτίωση της ταχύτητας και της ευελιξίας των διαδικασιών εξυπηρέτησης.

Το προγράμματα συλλογής και αξιοποίησης δημιουργικών ιδεών δεν προσφέρουν πάντοτε εντυπωσιακές ιδέες παρά μόνο σε κάποιο μικρό ποσοστό. Το μυστικό της επιτυχίας τους βασίζεται στην πίστη και συστηματική εφαρμογή τους και υιοθέτησή τους από όλο το προσωπικό.

Περιορισμένος αριθμός ιδεών είναι επαρκής για να δημιουργήσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μεγάλα άλματα ανάπτυξης, ενώ η μεγάλη μάζα τους συντελεί στη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού.

Οι δημιουργικές ιδέες του προσωπικού, πρέπει να παρακολουθούνται συστηματικά και να κατατάσσονται σε κατηγορίες όπως:

εφαρμόσιμες,

εφαρμόσιμες σε επόμενο στάδιο,

μη εφαρμόσιμες,

υπό υλοποίηση.

Με αυτόν τον τρόπο, το προσωπικό και η ηγεσία παρακολουθούν συστηματικά το βαθμό και την ταχύτητα υλοποίησης των δημιουργικών ιδεών. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι σημαντικός για την ενσωμάτωση των συστημάτων αυτών στην καθημερινή εργασία και τις πρακτικές του προσωπικού.

4.9.5 Το Προσωπικό σαν Εσωτερικός Πελάτης

Για να συμπεριφερθεί επαγγελματικά το προσωπικό στους εξωτερικούς πελάτες, θα πρέπει να αντιμετωπισθεί ανάλογα από το πρόγραμμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Η προτεραιότητα αντιμετώπισης του προσωπικού σαν «εσωτερικού πελάτη» αναγνωρίζεται από τους περισσότερους οργανισμούς. Δεν φαίνεται όμως να έχει εδραιωθεί ακόμη στη συνείδηση όλων των στελεχών. Πολλές φορές, η αντίληψη ότι «το προσωπικό είναι επίσης πελάτες» αντιμετωπίζεται με περίσκεψη και επιφυλακτικότητα.

Το πρώτο μέλημα κάθε οργανισμού, θα πρέπει, αντίθετα, να είναι, η απαλλαγή του προσωπικού-κατά το δυνατόν-από εργασιακές πιέσεις, τριβές και προβλήματα, που τους απασχολούν από την εργασία τους ή τους απογοητεύουν.

Πολλές φορές, βέβαια, οι προτεραιότητες του προσωπικού έρχονται σε σύγκρουση με άλλες άμεσες ανάγκες του οργανισμού.

Η προσεκτική ανάλυση των απαιτήσεων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο δεν προτρέπει στη χωρίς προγραμματισμό ή περίσκεψη ικανοποίηση των απαιτήσεων του προσωπικού-σε βάρος της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Υποδεικνύει όμως σαφώς ότι η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού βασίζεται στην αξιοποίηση του προσωπικού, τη συνεχή ανάπτυξή του, συστηματική βελτίωση και θετική αντιμετώπιση όσο το δυνατόν περισσότερων παραγόντων ικανοποίησης του προσωπικού.

Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να μετρούνται για μία τουλάχιστον τριετία και να παρουσιάζουν σταθερές τάσεις βελτίωσης. Δείκτες ικανοποίησης του προσωπικού είναι η:

- ο Εργασιακή ασφάλεια.

- ο Υπερηφάνεια για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.
- ο Εξέλιξη καριέρας και γνώσεων.
- ο Καλή επικοινωνία με τους προϊσταμένους.
- ο Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.
- ο Συμμετοχή σε αποφάσεις που αφορούν τον οργανισμού όπου εργάζονται.
- ο Δυνατότητα έκφρασης αντίθετων απόψεων από τη Γενική Διεύθυνση κ.α.

Όταν οι δείκτες αυτοί βελτιώνονται σταθερά, αυτό συμβαίνει επειδή επιτυγχάνεται συστηματική αναζήτηση και καταπολέμηση των αιτιών που προκαλούν εκδηλώσεις δυσαρέσκειας. Δεν είναι ικανοποιητικό οι δείκτες αυτοί να αυξομειώνονται φθάνοντας σε υψηλά επίπεδα, (μετά την εφαρμογή κάποιων προσωρινών μέτρων) και να μειώνονται πάλι κατά την επόμενη μέτρηση, μετά από άστοχες ενέργειες, όπως είναι μία σειρά μη τεκμηριωμένων απολύσεων ή περιθωριοποίηση ικανών στελεχών λόγω εσωτερικών τριβών και αντιπαλοτήτων, τις οποίες η ηγεσία ανέχεται και κάποτε ενθαρρύνει.

Η **αποστασιοποίηση** του προσωπικού από τα συμφέροντα του οργανισμού και η υιοθέτηση της βολικής δικαιολογίας «δεν είναι δική μου δουλειά»,εμπεριέχει ένα σημαντικό μήνυμα, ότι το μεγαλύτερο του «όπλο», που είναι το **προσωπικό** του.

Πριν εφαρμοστεί πρόγραμμα αντιμετώπισης του προσωπικού σαν εσωτερικού πελάτη, θα πρέπει ο οργανισμός να διατυπώσει με ειλικρίνεια και σαφήνεια τα προβλήματα και τις προτεραιότητες του οργανισμού και του προσωπικού. Ο ασφαλέστερος τρόπος για να επισημανθούν και να διατυπωθούν τα προβλήματα, είναι τα ερωτηματολόγια επισκόπησης γνώμης του προσωπικού, όπου εμφανίζονται με ακρίβεια όλες οι προτεραιότητες του προσωπικού, μετρημένες σε κλίμακες, η συνηθέστερη των οποίων είναι εκείνη του Likert, που κατατάσσει τις απαντήσεις σε πέντε κατηγορίες από άμεσης προτεραιότητας, έως πολύ χαμηλής ή μηδενικής προτεραιότητας.

Αναμενόμενο αποτέλεσμα του παραπάνω προγράμματος θα πρέπει να είναι η ετοιμότητα του προσωπικού για αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών.

4.9.6 Αλλαγή Νοοτροπίας Διοίκησης – Προσωπικού

Η προσαρμογή της νοοτροπίας του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού στον προσανατολισμό στον πελάτη, ακολουθεί τις εξής γενικές αρχές: Μέτρηση και αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών και του βαθμού εμπλοκής του προσωπικού σ αυτήν. Γνωστοποίηση των συμπερασμάτων στο προσωπικό. Η μέτρηση αυτή γίνεται με ερωτηματολόγια προς τους πελάτες και το προσωπικό.

Εντοπισμός διαδικασιών διοίκησης προσωπικού του οργανισμού που χρειάζονται βελτίωση έτσι ώστε να εντοπίζονται οι διαδικασίες που σχετίζονται με τη δέσμευση του προσωπικού είναι αναποτελεσματικές.

Προσδιορισμός των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού για την υποστήριξη των παραπάνω βελτιώσεων.

4.9.7 Φαινομενική Ασυμφωνία Μεταξύ Ικανοποίησης Πελατών, Ικανοποίηση Προσωπικού και Κερδοφορίας του Οργανισμού

Το επιχείρημα ότι « η κερδοφορία, η ικανοποίηση των πελατών και η ικανοποίηση του προσωπικού δεν μπορούν να συνυπάρξουν», χρησιμοποιείται τακτικά από τους υπέρμαχους του σφιχτού, προσανατολισμένου στα αποτελέσματα management. Βασίζεται στη λογική ότι η χαλαρή πολιτική σε θέματα προσωπικού, οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας και αύξησης της σπατάλης και των αστοχιών. Εν' μέρει, η λογική αυτή είναι ορθή στην περίπτωση που το προσωπικό δεν είναι ενήμερο των προβλημάτων απόδοσης και των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του οργανισμού, αλλά διατηρεί ρόλο εκτελεστικό, δέχεται δηλαδή οδηγίες και τις υλοποιεί χωρίς να έχει δυνατότητα παρέμβασης.

Στην περίπτωση αυτή, το «ρυθμό» της εργασίας διασφαλίζει η σφικτή αυστηρή εποπτεία.

Η μέθοδος αυτή έχει το μειονέκτημα ότι με απουσία εποπτείας, το άτομο επανέρχεται, (εκτός εάν αυτοπαρακινείται) σε συμπεριφορά ανευθυνότητας ή και αδιαφορίας.

Η συμμετοχική προσέγγιση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αντίθετα, δεν υπονοεί κατ' ανάγκη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, σε βάρος της επιβίωσης και των οικονομικών δυνατοτήτων του οργανισμού, αλλά διασφαλίζει συμμετοχή του προσωπικού στις προτεραιότητες και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Βασίζεται σε σαφείς κανόνες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που μπορεί να είναι κάποτε ακόμα και σκληροί, αλλά σε κάθε περίπτωση, είναι δίκαιοι και προβλέψιμοι και είναι βασισμένοι σε αντιληπτή από το προσωπικό λογική.

4.9.8 Μετάβαση από την Έννοια «ας Προσέχει ο Πελάτης», στην Έννοια «Ας προσέχει ο Υπάλληλος»

Οι πελάτες είναι το ζωογόνο αίμα ενός οργανισμού, ο λόγος της ύπαρξης του και οι τελικοί κριτές της απόδοσής του. Οι σύγχρονοι πελάτες έχουν αυξημένα δικαιώματα και δυνατότητα αντίστασης σε αυθαιρεσίες και κακή συμπεριφορά των υπαλλήλων. Οι προσανατολισμένοι στους πελάτες οργανισμοί οφείλουν, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους ώστε εκείνοι να απαιτούν την κατάλληλη μεταχείριση από τους προμηθευτές τους. Με τον τρόπο αυτό προστατεύουν τους πελάτες τους, δημιουργώντας συνεταιρική σχέση μαζί τους.

Τα δικαιώματα των πελατών στις υπηρεσίες, μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

Ασφάλεια για την υπηρεσία που προμηθεύονται.

Ποιότητα υπηρεσίας.

Πληροφόρηση και ενημέρωση.

Δικαίωμα επιλογής.

Δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους.

Η ακόλουθη διατύπωση πολιτικής εξυπηρέτησης περιγράφει με σαφήνεια την άποψη ενός οργανισμού για τους πελάτες του:

«Οι πελάτες είναι οι πιο σημαντικοί επισκέπτες μας. Δεν βασίζονται σε εμάς, εμείς βασιζόμαστε σ' αυτούς. Δεν διακόπτουν την εργασία μας, αλλά είναι ο σκοπός της εργασίας μας. Δεν είναι ξένοι στην εργασία μας. Είναι ένα κομμάτι

από αυτήν. Δεν τους κάνουμε χάρη όταν τους εξυπηρετούμε. Εκείνοι μας κάνουν χάρη όταν μας δίνουν την ευκαιρία να τους εξυπηρετήσουμε. Μεταξύ των προμηθευτών υπηρεσιών και των καταναλωτών πρέπει να υπάρχει ένα είδος συνεταιρισμού. Ο συνεταιρισμός αυτός πρέπει να είναι πολύ ευρύτερος από τη μέχρι σήμερα επικρατούσα αντίληψη, ότι ο προμηθευτής πρέπει να ασχολείται με το ποσό θα πρέπει να τιμολογηθεί η προσφερόμενη υπηρεσία, και ο καταναλωτής με την κατανάλωσή της. Πρέπει οι πελάτες να αποκτήσουν οι ίδιοι αντίληψη των στόχων του οργανισμού που προμηθεύει τις υπηρεσίες και ο οργανισμός αντίληψη των επιθυμιών των πελατών του». ¹⁴

4.9.9 Τμηματοποίηση των Απαιτήσεων των Πελατών

Οι σύγχρονες απόψεις υπαγορεύουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να κινηθούν προς την κατεύθυνση της λεγόμενης ευέλικτης εξειδίκευσής, της ακριβούς δηλαδή γνώσης των χαρακτηριστικών και ιδιαίτερων απαιτήσεων των πελατών, και της παροχής υπηρεσιών που καλύπτουν τις ιδιαίτερες αυτές απαιτήσεις.

Η γνώμη της ταυτότητας των πελατών, οδηγεί δε επόμενο βήμα στην αναζήτηση και στον καθορισμό των προσδοκιών τους, και τέλος, όπως είπε ο δρ. Deming στη δημιουργία και διανομή, με ταχύτητα και πριν ο ανταγωνισμός κάνει το ίδιο μίας υπηρεσίας/ προϊόντος που να καλύπτει τις ανάγκες αυτές.

4.9.10 Νοοτροπία «Μηδέν Λαθών»

Η νοοτροπία των «μηδέν λαθών» είναι μια κουλτούρα που χτίζεται σταδιακά μέσα σε έναν οργανισμό.

Οι βασικές προϋποθέσεις γι' αυτό, είναι:

Αύξηση της επαφής με τους πελάτες.

¹⁴ (Lucy Barnes Mc Dowell)

Καταγραφή και γνωστοποίηση στο αρμόδιο προσωπικό, των στόχων «μηδέν λαθών» του οργανισμού. (Η διατύπωση των στόχων ποιότητας αποτελεί το πλέον σημαντικό βήμα για τη μετέπειτα επίτευξή τους).

Παρακολούθηση των τελευταίων χρονολογικά παραπόνων των πελατών. (Υποδεικνύουν τις τελευταίες τάσεις εξυπηρέτησης ή παράγουν ενδείξεις μείωσης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, που οφείλονται ίσως σε νέα προβλήματα που προέκυψαν πρόσφατα).

Πριν την υλοποίηση των λύσεων, πραγματοποιείται έλεγχος των πιθανών επιλογών και των επιπτώσεων που αυτές πιθανόν να έχουν στους πελάτες. (Προϋποτίθεται ότι υπάρχει στον οργανισμό αναπτυγμένη κουλτούρα συνεργασίας και ανταλλαγής πληροφορήσης, μεταξύ των υπηρεσιών του).

Επιβεβαίωση των μηνυμάτων που στέλνουν οι προϊστάμενοι στους υφιστάμενούς τους. (Αρνητικό μήνυμα με το να επιπλήττεται κάποιος που κατανάλωσε λίγα λεπτά εργασίας παραπάνω για να εξηγήσει κάποιο πολύπλοκο όρο σε έναν απαιτητικό πελάτη).

Επιβράβευση του προσωπικού για ιδιαίτερες προσπάθειες που κατέβαλε στην εξυπηρέτηση των πελατών. (Όλοι έχουν ανάγκη για επιβράβευση. Η επιβράβευση είναι το καύσιμο για την επανάληψη μιας επιθυμητής ενέργειας και η βάση της ανάπτυξης συστήματος δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΚΙΝΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

5.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

Η Καλαμάτα, η όμορφη πρωτεύουσα της Μεσσηνίας, η πόλη των ιβίσκων, όπως την έχουν ονομάσει, αρχίζει την ιστορία της από τα παλιά χρόνια, από την εποχή του Ομήρου. Η σημερινή πόλη, όπως απέδειξαν νεότερες έρευνες, είναι συνέχεια και στον ίδιο περίπου τόπο με τις Ομηρικές Φαρές, μια από τις επτά πόλεις που έδινε ο Αγαμέμνων δώρο στον Αχιλλέα μαζί με μια κόρη του, αν δεχόταν να γυρίσει στο πεδίο της μάχης και να πολεμήσει για την κατάκτηση της Τροίας.

Οι στίχοι του Ομήρου λένε:

*«Μ' επτά καλοκατοίκητες θα τον προικίσω χώρες
με την πολύχλοη Ιρή, Ενόπη, Καρδαμύλη,
τις θεοφοβούμενες Φαρές, την Πήδασα με τα κρασία της
όλες κοντά στη θάλασσα, κατ' απ την αμμώδη Πύλο».*

(Ομήρου, Ιλιάδα)

Ο Πausanίας ο περιηγητής πέρασε από τις Φαρές γύρω στο 160 μ.Χ. Στα «Μεσσηνιακά» αναφέρει ότι είδε το ιερό προς τιμήν των παιδιών του Μαχάονα, όπως επίσης και το ναό και το άγαλμα της θεάς Τύχης.

Με το όνομα αυτό η Καλαμάτα μνημονεύεται για πρώτη φορά στο «Βίο του οσίου Νίκωνος του Μετανοείται» (12^{ος} αιώνας). Φαίνεται πως χτίστηκε στα χρόνια των Βυζαντινών και στην ίδια περιοχή που ήταν οι αρχαίες Φαρές. Κατά την Βυζαντινή περίοδο, στον τόπο που βρισκόταν η ομηρική ακρόπολη, οικοδομήθηκε το φρούριο.

Από τα χρόνια της φραγκοκρατίας αρχίζει η νεότερη ιστορία της Καλαμάτας. Στο «Χρονικό του Μορέως» αναφέρεται ότι η Καλαμάτα και το κάστρο της κυριεύτηκαν σε πόλεμο από τους Φράγκους, κατά την Έδα Σταυροφορία (1205 μ.Χ.).

Από τους Φράγκους η Καλαμάτα απελευθερώνεται γύρω στο 1430 μ.Χ. με τους Δεσπότες της Πελοποννήσου, τους Παλαιολόγους Θωμά και Δημήτριο. Η περιοχή της Καλαμάτας περιλαμβάνεται στο Δεσποτάτο του Μυστρά.

Στην κατοχή των Τούρκων η Καλαμάτα πέρασε το 1460 μ.Χ. Οι Ενετοί όμως με αρχηγό τον Φραγκίσκο Μοροζίνι, κατέλαβαν το 1685 μ.Χ. την πόλη και την κράτησαν ως το 1715 μ.Χ, οπότε περιήλθε πάλι στους Τούρκους.

Στα χρόνια της Τουρκοκρατίας η Καλαμάτα ήταν μια κωμόπολη με 2.500 κατοίκους. Όμως η συμβολή της στην απελευθέρωση του Γένους υπήρξε μεγάλη. Στην αποτυχημένη επανάσταση των Ορλώφ (1769-70), οι Καλαματιανοί ξεσηκώθηκαν με τον άρχοντα Παναγιώτη Μπενάκη. Το τίμημα που πλήρωσε τότε η πόλη και οι κάτοικοί της ήταν βαρύ. Οι Τούρκοι λεηλάτησαν και κατέστρεψαν την περιοχή.

Στην επανάσταση του 1821 η Καλαμάτα έπαιξε σπουδαίο ρόλο. Από τον τόπο αυτό άρχισε ο Μεγάλος Αγώνας. Στις 23 Μαρτίου 1821 Ο Γρηγόριος Παπαφλέσσας, Ο Θεόδωρος Κολοκοτρώνης, οι Μαυρομιχαλαίοι, ο Νικηταράς και άλλοι καπεταναίοι επικεφαλείς 8.000 περίπου Μανιατών και Μεσσηνίων, πολιορκήσαν τους Τούρκους και υποχρέωσαν τον Βοεβόδα Αρναούτογλου να παραδώσει την πόλη. Στο Βυζαντινό εκκλησάκι των Αγίων Αποστόλων έγινε τότε πανηγυρική δοξολογία για να ευχαριστήσουν το θεό για τη νίκη τους. Η 23^η Μαρτίου καθιερώθηκε ως τοπική εθνική εορτή και γιορτάζεται κάθε χρόνο με λαμπρότητα.

Το πέραςμα του Ιμπραήμ το 1827 σπέρνει την καταστροφή και την ερήμωση σ' όλη τη Μεσσηνία. Η Καλαμάτα κήκε ολοκληρωτικά. Ο Άγγλος ναύαρχος Κορδγκτον έγραφε στη γυναίκα του ότι ο κόσμος στη Καλαμάτα ζει στην ερημιά, γιατί τα πάντα έχουν ερημωθεί και τρέφεται με βραστά χόρτα.

Ο Κυβερνήτης Ιωάννης Καποδίστριας επισκέφτηκε την Καλαμάτα το 1829. Σε λόγο που εκφώνησε, υπογράμμισε στους Καλαματιανούς την ανάγκη να βοηθήσουν οικονομικά στην ίδρυση σχολείων. Το 1835 ιδρύθηκε το πρώτο «ελληνικό σχολείο» με σχολάρχη Καλλίνικο Καστόρχη.

Στην εποχή του βασιλιά Όθωνα, ο οποίος μαζί με την Αμαλία επισκέφθηκε δυο φορές την Καλαμάτα (1838 και 1862), η πόλη πήρε το όνομα Καλαμαί, όπως λεγόταν μια μικρή συνοικία της περιοχής (Γιαννιτσά), σύμφωνα με τη μαρτυρία του Πανσανία στα «Μεσσηνιακά» του. Η ονομασία ήταν άστοχη και ανιστόρητη. Γι' αυτό και με ενέργειες των τοπικών παραγόντων επαναφέρθηκε το 1960 το σωστό όνομα Καλαμάτα.

Οι καθηγητές πανεπιστημίου Νικόλαος Πολίτης και Δημήτριος Γεωργαντάς δέχονται ότι η Καλαμάτα πήρε αυτό το όνομα από κάποια εικόνα ή ναό της «Παναγίας της Καλομάτας», που υπήρχε κατά τους βυζαντινούς χρόνους (11^{ος} –12^{ος} αιώνας). Μια άλλη άποψη υποστηρίζει ότι η Καλαμάτα ονομάστηκε έτσι από τους «καλάμους» ή τα « καλάματα » (καλάμια), που αφθονούσαν στις όχθες του Νέδοντα, του ποταμού που διασχίζει και σήμερα την πόλη

Στις αρχές του αιώνα μας (1907) ο πληθυσμός της Καλαμάτας ήταν 15.930 κάτοικοι. Το 1940 έφθασε τους 36.512. Η απογραφή του 1971 τους ανεβάζει σε 38.714 ενώ το 1981 ο πληθυσμός της Καλαμάτας ανέβηκε στους 42.075.¹⁵

¹⁵ (Κούβελας, Γ.Δ., Χρήσιμος Οδηγός Καλαμάτας, εκδόσεις «Φαραί», Καλαμάτα 2000).

5.2 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΠΛΗΘΥΣΜΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Ο διευρυμένος Δήμος Καλαμάτας είναι ο μεγαλύτερος σε πληθυσμό και έκταση Δήμος της Μεσσηνίας. Ο πληθυσμός ανέρχεται σε 50.693 κατοίκους και η έκταση σε 253.209 στρέμματα. Εκτός από την πόλη της Καλαμάτας σημαντικό ποσοστό έκτασης μοιράζεται ανάμεσα στα δημοτικά διαμερίσματα Αρτεμισίας, Ελαιοχωρίου, Βέργας, Αλαγονίας και Νεδούσης.

Ο νέος Δήμος Καλαμάτας προήλθε από την συνένωση των εξής Ο.Τ.Α. όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Δημοτικό Διαμέρισμα (τέως Ο.Τ.Α.)	Πληθυσμός	Μορφολογία Εδάφους
Δ. Καλαμάτας	44,052	Η/Ο
Κ. Αλαγονίας	410	Ο
Κ. Αντικαλάμου	345	Π
Κ. Αρτεμισίας	339	Ο
Κ. Ασπροχώματος	1,240	Π
Κ. Βέργας	10271	Ο
Κ. Ελαιοχωρίου	352	Ο
Κ. Καρβελίου	180	Ο
Κ. Λαδά	231	Ο
Κ. Λαϊκών	758	Ο
Κ. Μικράς Μαντίνειας	606	Η/Ο
Κ. Νεδούσης	206	Ο
Κ. Πηγών	149	Ο
Κ. Σπερχογείας	554	Π
Σύνολο	50,693	

5.3 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΒΑΣΗ

Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός του διευρυμένου δήμου ανέρχεται σε 39.000 άτομα. Από αυτά οι 37.000 είναι εργαζόμενοι και οι 2.000 άνεργοι. Κατά τομείς η απασχόληση έχει ως εξής: Πρωτογενής τομέας 10.000 άτομα, Δευτερογενής τομέας 12.000 άτομα, τριτογενής τομέας 15.000 άτομα. Ο δευτερογενής τομέας περιλαμβάνει 776 επιχειρήσεις. Από αυτές οι 168 αφορούν σε μονάδες τυποποίηση αγροτικών προϊόντων με 2.469 θέσεις εργασίας. Στον αγροτικό τομέα κυριαρχεί η καλλιέργεια της ελιάς. Άλλα προϊόντα είναι τα σύκα και τα εσπεριδοειδή.

5.4 ΚΤΙΡΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ – ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Σήμερα η Δημοτική Αρχή, το Δημοτικό Συμβούλιο και οι Διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου στεγάζονται στο Κεντρικό Δημαρχείο Καλαμάτας, συνολικής επιφάνειας 500τ.μ., το οποίο βρίσκεται επί της οδού Αριστομένους 28 και κατασκευάστηκε το 1930. Ο κύριος κορμός των τεχνικών υπηρεσιών του Δήμου στεγάζεται στο κτίριο «Τσίγκου», συνολικής επιφάνειας 1000τ.μ. ενώ οι υπηρεσίες του σχεδίου πόλης στεγάζονται στο κτίριο «Δασκαρόλη» επιφάνειας 300τ.μ. Επίσης τα συνεργεία του Δήμου στεγάζονται σε κοινές κτιριακές εγκαταστάσεις με τα συνεργεία της Δ.Ε.Υ.Α.Κ. επί της οδού Νέδοντος.

Όλα τα υπόλοιπα δημοτικά διαμερίσματα διαθέτουν κοινοτικά καταστήματα τα οποία είναι ιδιόκτητα (εκτός από το κοινοτικό κατάστημα Σπερχογείας) όπως και τα κτίρια που βρίσκονται στην έδρα του Δήμου.

Όσον αφορά στα Δημοτικά Νομικά Πρόσωπα και στις Δημοτικές επιχειρήσεις του δήμου δεν δημιουργείται κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα με τη συνένωση για τη στέγασή τους η οποία συνεχίζει στους ίδιους κτιριακούς χώρους, πλην της Δ.Ε.Τ.Α.Κ., η οποία μεταστεγάσθηκε από τις εγκαταστάσεις της μαρίνας στο παραδοσιακό κτίριο «Βασιλικό».¹⁶

¹⁶ (Τ.Ε.Δ.Κ. Ν. Μεσσηνίας)

5.5 ΈΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

Ο Δήμος Καλαμάτας προχώρησε με αποφασιστικά βήματα και βελτίωσε τη δομή και τη λειτουργία της πόλης. Οι αναπτυξιακές πρωτοβουλίες που πήρε τα προηγούμενα χρόνια, εκτός των άλλων μας φανερώνουν την διάθεση των αρμοδίων να επιτελέσουν έργα, δείγματα ποιοτικής αναβάθμισης και πολιτικής ευθύνης, με γνώμονα το σεβασμό και την ευαισθητοποίηση προς τους πολίτες της.

Παρ' όλο όμως το παραγωγικό έργο που έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια, σε αρκετούς από τους Δήμους της χώρας μας, ο Δήμος Καλαμάτας δεν ξεφεύγει απ' το πλειοψηφικό σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών της χώρας και ειδικότερα των Ο.Τ.Α. που παραμένουν δέσμιοι των εκάστοτε υποσχέσεων των κυβερνήσεων για ουσιαστική ενίσχυση των τοπικών και περιφερειακών διοικήσεων της χώρας, παρουσιάζοντας έτσι δυσλειτουργίες που χρόνια τώρα ταλανίζουν τη σχέση του πολίτη με τις Δημόσιες υπηρεσίες.

Παρακάτω θα σας παραθέσουμε ένα μοντέλο εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το οποίο έχει εφαρμοστεί με επιτυχία στο Δημόσιο τομέα στη Μεγ. Βρετανία και διεθνώς, με πρόθεση το κίνημα και η φιλοσοφία της ποιότητας να γίνουν οι ακρογωνιαίοι λίθοι της μεταρρύθμισης του κράτους, για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πολίτες από τις δημόσιες υπηρεσίες.

καταρχήν θεωρούμε αναγκαίο να ξεφύγουμε από την αντίληψη αποσπασματικών παρεμβάσεων και να προχωρήσουμε σε ολοκληρωμένα προγράμματα εκσυγχρονισμού. Ένα τυπικό μεθοδολογικό πλαίσιο τέτοιου προγράμματος μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

ανάπτυξη στρατηγικής του φορέα

καθορισμός και αποτύπωση κυρίων διαδικασιών

σχεδιασμός-ανασχεδιασμός διαδικασιών

ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης της απόδοσης των διαδικασιών

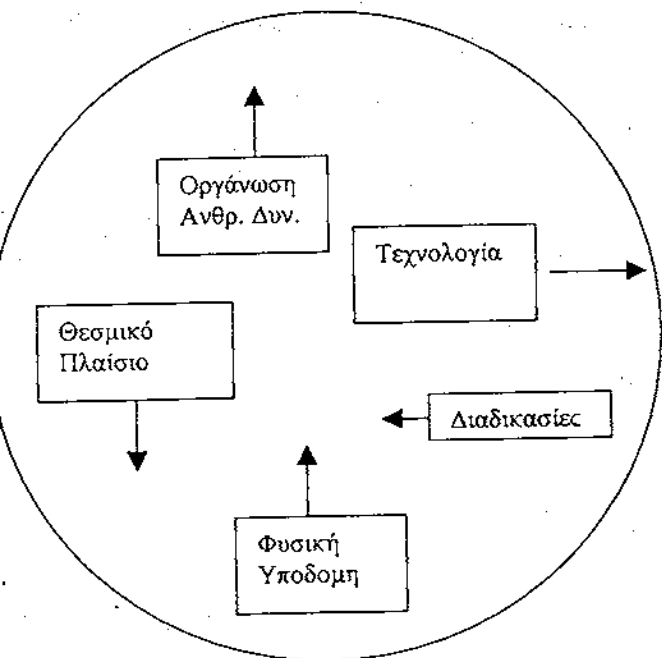
σχεδιασμό υλοποίησης προγράμματος

υλοποίηση

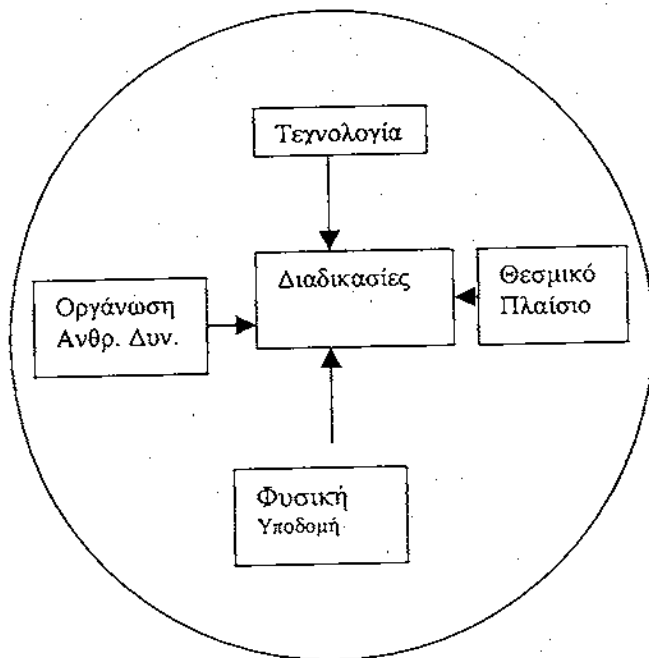
Όπως είναι φανερό το κεντρικό σημείο αναφοράς αποτελούν οι διαδικασίες, οι οποίες ορίζονται έτσι ώστε να εξυπηρετούν τη διατυπωμένη στρατηγική. Όλοι οι άλλοι παράγοντες λειτουργίας του φορέα, όπως κανονιστικό πλαίσιο, οργανωτική διάρθρωση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τεχνικά και τεχνολογικά μέσα και φυσική υποδομή πρέπει να μελετώνται και να προσαρμόζονται έτσι ώστε να εξυπηρετούν με τον καλύτερο τρόπο την εκτέλεση των διαδικασιών.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει παραστατικά την κατάσταση που συνήθως επικρατεί και αυτή που θα έπρεπε να επικρατεί.

Σημερινή κατάσταση



Μελλοντική κατάσταση



Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία και έχει εφαρμοστεί σε πολλές εταιρείες διαφορετικού αντικειμένου εργασιών. Παρόλα αυτά ο τρόπος εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα, διαφοροποιείται από την εφαρμογή σε ιδιωτικές εταιρίες κυρίως λόγω:

της κουλτούρας των εργαζομένων,
του μονοπωλιακού χαρακτήρα των οργανισμών,
του τρόπου άσκησης της Διοίκησης και,
του Εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών.

Το UMIST Quality Management Centre έχει αναπτύξει ένα Μοντέλο Βελτίωσης της Ποιότητας για το Δημόσιο αλλά και για τον ιδιωτικό τομέα.

Το μοντέλο διακρίνεται σε τέσσερις βασικές ενότητες: την οργάνωση, τα συστήματα και τις τεχνικές, την μέτρηση και αναπληροφόρηση και τέλος, την αλλαγή νοοτροπίας, η οποία απορρέει κυρίως από τις άλλες τρεις ενότητες και εξελίσσεται βαθμιαία όσο αυξάνεται η εμπειρία από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Κεντρική θέση στην όλη διαδικασία της βελτίωσης έχουν οι άνθρωποι, τόσο σαν άτομα όσο και σαν μέλη ομάδων, χωρίς τις ικανότητες των οποίων η βελτίωση της ποιότητας δεν πρόκειται να συμβεί.

➤ Η πρώτη ενότητα του Μοντέλου αφορά το σχεδιασμό εισαγωγής της Δ.Ο.Π. στον οργανισμό, την αναγνώριση προβλημάτων και εμποδίων που ενδέχεται να εμφανιστούν και τη διερεύνηση των τρόπων αντιμετώπισής τους.

Στο στάδιο αυτό χαράσσεται μακροπρόθεσμη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας και ενσωματώνεται στους στόχους του οργανισμού. Η στρατηγική αυτή αποτυπώνεται σε μια σειρά σχεδίων βελτίωσης, η εφαρμογή των οποίων παρακολουθείται και αξιολογείται με συστηματικό τρόπο.

Συμφωνούνται ορισμοί για την ποιότητα, τη Δ.Ο.Π. και τη βελτίωση της ποιότητας ώστε να υπάρχει κοινό λεξιλόγιο στην επικοινωνία. Για παράδειγμα, πολλοί αντιμετωπίζουν δυσκολία στην κατανόηση της διαφοράς μεταξύ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διασφάλισης Ποιότητας. Αποφασίζεται η πολιτική προσέγγισης της Δ.Ο.Π. η οποία πρέπει να διαθέτει ευελιξία. Προσδιορίζονται οι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές άντλησης συμβουλών για την εισαγωγή και την ανάπτυξη της Δ.Ο.Π.

Προσδιορίζονται τα στάδια βελτίωσης της ποιότητας π.χ. ενημέρωση, εκπαίδευση, προσδιορισμός προβλημάτων και σχεδιασμό επίλυσης, υλοποίηση, αξιολόγηση. Αποκτάται δέσμευση, καθοδήγηση, υποστήριξη από την ανώτατη Διοίκηση η οποία πρέπει να μεταδίδει πάθος για τη Δ.Ο.Π.

Καθορίζονται τρόποι επικοινωνίας. Η επικοινωνία πρέπει να βασίζεται στη κοινή λογική, να είναι διπλής κατεύθυνσης και να χρησιμοποιεί απλή γλώσσα. Οι τρόποι επικοινωνίας πρέπει να περιλαμβάνουν τόσο γραπτό όσο και προφορικό λόγο.

Καθορίζεται επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που πρέπει να περιλαμβάνει βασική εκπαίδευση σε Δ.Ο.Π. και εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων, τεχνικών και συστημάτων.

Καθορίζεται η υποδομή οργάνωση που θα διευκολύνει την υπευθυνότητα για την βελτίωση της ποιότητας τοπικά. Είναι σημαντικό, η δομή βελτίωσης που θα προταθεί να μην επικαλύπτει την υπάρχουσα οργανωτική δομή.

Εφαρμόζεται η ομαδική εργασία ώστε να γίνει τρόπος λειτουργίας. Είναι σημαντικό τα μέλη των ομάδων και άλλων δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας να συμμετέχουν εθελοντικά και όχι βάσει πίεσης.

➤ Η δεύτερη ενότητα του Μοντέλου περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης της ποιότητας και τη χρήση εργαλείων και τεχνικών διοίκησης της ποιότητας.

Στο στάδιο αυτό Προσδιορίζονται τα εργαλεία και οι τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας.

Καθορίζεται το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης και αναπτύσσονται πακέτα εκπαίδευσης προσαρμοσμένα ακριβώς στις ανάγκες του οργανισμού.

Διερευνάται η χρήση ενός επίσημου συστήματος ποιότητας, αν ήδη δε χρησιμοποιείται κάποιο.

Προσδιορίζονται άλλα ειδικά συστήματα ή πρότυπα που θα πρέπει να εφαρμοστούν.

Αναγνωρίζονται οι κρίσιμες διαδικασίες και αναλύονται.

➤ Η τρίτη ενότητα του Μοντέλου περιλαμβάνει τα πρότυπα απόδοσης βάσει των οποίων ο οργανισμός αξιολογεί και βελτιώνει την απόδοσή του.

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι εσωτερικοί και εξωτερικοί κρίσιμοι δείκτες απόδοσης. Οι δείκτες απόδοσης πρέπει να παρακολουθούνται και να κοινοποιούνται σε τακτική βάση γιατί 'αν δε μπορούμε να εκφράσουμε αυτό που γνωρίζουμε με αριθμούς τότε ίσως δε γνωρίζουμε πολλά γι' αυτό'.

Επιδιώκεται με τη χρήση διαφόρων τεχνικών, η ανταλλαγή απόψεων με τους πελάτες σχετικά με την αναμενόμενη απόδοση, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Η δραστηριότητα αυτή είναι πολλή σημαντική.

πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με άλλους οργανισμούς.

Προσδιορίζονται οι τρόποι επιβράβευσης και αναγνώρισης σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας.

Χρησιμοποιούνται τρόποι για την αξιολόγηση της προόδου του οργανισμού ως προς μια διεθνούς επιπέδου απόδοση (π.χ. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας).

➤ Η τελευταία ενότητα του Μοντέλου αποτελεί κλειδί μιας διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα, η αλλαγή νοοτροπίας πρέπει να πραγματοποιείται σταδιακά και να μη θεωρείται προαπαιτούμενο για την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. Η αλλαγή πρέπει να σχεδιαστεί σωστά ώστε να υλοποιηθεί σταδιακά και συνεχόμενα. Κατά το σχεδιασμό πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο η νοοτροπία της χώρας και των πολιτών της όσο και η νοοτροπία της συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Στην προσπάθεια αλλαγής νοοτροπίας βοηθά η αναγνώριση των ρόλων των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό και ο προσδιορισμός παραγόντων που δείχνουν ότι η Δ.Ο.Π. έχει αρχίσει να αλλάζει τη νοοτροπία.

Συμπερασματικά, μέσω της εφαρμογής συστημάτων βελτίωσης της απόδοσής σε Δημόσιους Οργανισμούς, θα μπορέσουν να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για την καλύτερη κάλυψη των απαιτήσεων έργου και προσφοράς υπηρεσιών των Δημοσίων Οργανισμών. Επιπλέον, θα υπάρξει η ευκαιρία της δημιουργίας ενός εσωτερικού μηχανισμού, ο οποίος μέσα από τους ελέγχους και τις εσωτερικές επιθεωρήσεις θα ωριμάσει έτσι ώστε να προχωρήσει και στην εφαρμογή και άλλων τεχνολογιών βελτίωσης. Το γεγονός αυτό είναι σημαντικό, αφού η βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης θα δώσει ώθηση στην προσπάθεια βελτίωσης της διεθνούς θέσης της οικονομίας, αλλά και της χώρας γενικότερα.

Στην προσπάθεια μας να διαπιστώσουμε κατά πόσο μπορεί σήμερα ένας Δημόσιος Οργανισμός και συγκεκριμένα ο Δήμος Καλαμάτας, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα να λειτουργήσει μέσω της υιοθέτησης της Δ.Ο.Π., επισκεφθήκαμε το Δήμο και αφού του παρουσιάσαμε το παραπάνω μοντέλο, με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου κάναμε μια σχετική έρευνα. Παρά λοιπόν, τις μεγάλες αλλαγές που επέφερε ο Καλλοδιστριακός Νόμος όσο αναφορά την καλύτερη λειτουργία των Δήμων σε όλη τη χώρα, η επαφή που είχαμε, μας βοήθησε να καταλάβουμε ότι δυστηχώς η δημόσια διοίκηση της χώρας μας υπολείπεται ακόμα αρκετά των ανεπτυγμένων χωρών της Ευρώπης όσο αφορά την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Καταρχήν το πρώτο που θα έπρεπε να τονίσουμε που προκύπτει και από το ερωτηματολόγιο, είναι η ουσιαστική διάσταση μεταξύ της παρουσιαζόμενης κατάστασης του οργανισμού σε σχέση με την πραγματικότητα, αυτό από μόνο του είναι ικανό να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ο Δήμος, δεν έχει τη βούληση που θα χρειαζόταν μια ενδεχόμενη υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. ώστε σε πρώτη φάση χωρίς συμπτώματα στρουμφοκαμηλισμού, να εντόπιζε και να αναγνώριζε τα σημεία εκείνα που θα χρειαζόντουσαν κάποιες αλλαγές, αντί αυτού οι περισσότεροι που απευθυνθήκαμε προσπαθούσαν να μας παρουσιάσουν μια σχεδόν τέλεια εικόνα του Δήμου.

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει όχι τόσο στις απαντήσεις που πήραμε βάση του ερωτηματολογίου, όσο στον τρόπο που αντιδρούσαν στο άκουσμα λέξεων και εννοιών όπως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έλεγχος ποιότητας κ.α. Εξίσου χαρακτηριστική ήταν η αντίδραση των περισσότερων όταν τους ζητήθηκε να συμπληρώσουν ένα έντυπο αυτοαξιολόγησης. Ενώ στην αρχή αντιδρούσαν κάπως επιφυλακτικά, μόλις τους διευκρινίζαμε ότι οι απαντήσεις θα ήταν ανώνυμες και μόνο για δική μας χρήση, τότε γινόντουσαν πολύ πιο συγκαταβατικοί και συνεργάσιμοι.

Παρατηρήσαμε ότι η Διοίκηση του Δήμου δεν έχει θεσπίσει δείκτες μέτρησης και αποτύπωσης για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μπορεί να παρέμβει όποτε κρίνεται σκόπιμο, καθώς επίσης ότι δεν ευνοούν την επικοινωνία με το προσωπικό με χρήση ερωτηματολογίων επισκόπησης της γνώμης τους ώστε να έχουν καλύτερη

συνεργασία, τέλος ότι δεν ενημερώνουν το προσωπικό για θέματα πολιτικής, απόδοσης και προγραμματισμού για το άμεσο μέλλον του Δήμου.

Ωστόσο δεν θα έπρεπε να παραλείψουμε να αναφέρουμε την κατά την γνώμη μας, ειλικρινή διάθεση ορισμένων υπαλλήλων του Δήμου, να ενημερωθούν ως προς τις αρχές και τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

6.1 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ & ΤΟΠΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Συγκεντρωτισμός Διοικητικού συστήματος.

α) Τα τοπικά και περιφερειακά όργανα παρεμποδίζονται στην επίλυση των τοπικών προβλημάτων ακόμη και στην περίπτωση που ο νομός τους δίνει το δικαίωμα των πρωτοβουλιών.

β) Ο Ν. 3200/55 δεν αλέδωσε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα γιατί δεν συνδυάστηκε με ανακατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ κέντρου-περιφέρειας.

- Εξάρτηση από το κέντρο.

Όλες οι αποφάσεις «πολιτικής» έστω και αν αφορούν τοπικές υποθέσεις, λαμβάνονται από την κεντρική Διοίκηση με δυσμενείς επιπτώσεις εξαιτίας της άγνοιας των τοπικών συνθηκών και προβλημάτων.

- Τα περιφερειακά όργανα, υπηρεσίες και Ο.Τ.Α. δεν έχουν επαρκώς αναπτυχθεί από πλευράς προσωπικού, αρμοδιοτήτων και πόρων.

- Ανισομερής σχέση κέντρου- περιφέρειας και υπερφορτισμός της πρωτεύουσας.

- Η Δημόσια Διοίκηση δεν διαθέτει και την υποδομή (τεχνολογίας, διαδικασιών, θεσμών) για την παρακολούθηση της ανάπτυξης σε εθνικό / διαπεριφερειακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Αυτοί κύριος οι λόγοι είναι υπεύθυνοι για την εμβρυώδη αξιοποίηση του αποκεντρωτικού συστήματος που έχει σαν αποτέλεσμα την σημερινή κατάσταση της Ελληνικής περιφέρειας.

Η ουσιαστική μεταφορά αρμοδιοτήτων από κεντρικές υπηρεσίες προς την περιφέρεια με τη ταυτόχρονη αναδιοργάνωση της περιφερειακής διοίκησης θα βελτιώσει την εξυπηρέτηση του πολίτη. Η διοίκηση με την αποκέντρωση θα πλησιάσει τον πολίτη. Οι υπάλληλοι της αφού γνωρίζουν την τοπική κοινότητα και τις ανάγκες κάθε κατηγορίας πολιτών, θα είναι πλέον και σε θέση να επιλύουν γρηγορότερα και καλύτερα τα προβλήματα. Η αποκέντρωση και η ποιότητα των υπηρεσιών που θα παρέχεται στον πελάτη – πολίτη θα χαρακτηρίσει την έννοια της διοίκησης κατά τις επόμενες δεκαετίες. Όσον αφορά την τοπική

αυτοδιοίκηση, αν λειτουργήσει αυθαίρετα και μετατραπεί σε τοπικό δυνάστη, τότε αναμένουν τους πελάτες – πολίτες χειρότερες ημέρες. Αν αντίθετα, η τοπική αυτοδιοίκηση μεταλλαχθεί σε οργανισμό τοπικής ανάπτυξης και συσπείρωσης των πελατών – πολιτών τότε η ικανοποίησή τους από την παροχή υπηρεσίας θα κυμανθεί σε υψηλά επίπεδα.

Η θέσπιση ενός νομικού πλαισίου με πολλαπλές δυνατότητες οργάνωσης και ενεργοποίησης της οικονομικής και αναπτυξιακής πρωτοβουλίας των ελληνικών Ο.Τ.Α. υποδηλώνει την εξέλιξη των δικαιοπολιτικών αντιλήψεων σχετικά με την αναγκαιότητα της ουσιαστικοποίησης του οικονομικού ρόλου των ελληνικών Ο.Τ.Α. Σε συνδυασμό μάλιστα με το θεσμό των προγραμματικών συμφωνιών, οι Ο.Τ.Α. και οι επιχειρήσεις τους μπορούν να ενδυναμώσουν την παρουσία του τοπικού παράγοντα στη διαδικασία της ικανοποίησης των συλλογικών αναγκών. Δεν θα πρέπει η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας των Ο.Τ.Α. να θεωρείται ως πανάκεια για την επίλυση των χρόνιων προβλημάτων της Γ.Α., ιδίως να ελπίζεται ότι η ικανοποιητική απόδοση των επιχειρήσεων Ο.Τ.Α. θα επιλύσει το οικονομικό – αναπτυξιακό πρόβλημα των Δήμων.

Γι' αυτό χρειάζεται η διαφάνεια και δημοσιότητα της επιχείρησης και των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων των Ο.Τ.Α, με τη θέσπιση κατάλληλων μορφών οικονομικών ελέγχων και εν γένει ελεγκτικών θεσμών σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Πάντως και εδώ όπως και στο σύνολο του δημοσίου επιχειρηματικού τομέα πρέπει να ισχύουν τα εξής κριτήρια.

α) Για τις επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α. που αναπτύσσουν ανταγωνιστική δραστηριότητα έναντι της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, κριτήριο αποδοχής τους στο κοινωνικό-οικονομικό σύστημα πρέπει να είναι η αποδοτικότητα της λειτουργίας τους, και η δραστηριοποίησή τους υπό συνθήκες ισότιμων όρων ανταγωνισμού σε σχέση με τις ομοειδείς ιδιωτικές επιχειρήσεις.

β) Για τις επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α. που μπορούν να θεωρηθούν ότι ασκούν δημόσια υπηρεσία υπό λειτουργική έννοια, κριτήριο της υποδοχής των, πρέπει να είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους χρήστες.

6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι απαιτείται η δρομολόγηση σημαντικών αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας των κρατικών, δημόσιων και δημοτικών οργανώσεων. Οι δημόσιες και οι ευρύτερες οργανώσεις πρέπει να μεταρρυθμιστούν και μάλιστα οι μεταρρυθμίσεις πρέπει να είναι πολλές και σημαντικές για να μπορέσει η ευρύτερη δημόσια διοίκηση να εξυπηρετεί τον πολίτη ποιοτικά, αποτελεσματικά, οικονομικά, νομικά και αξιοκρατικά και να ανταποκρίνεται στον αναπτυξιακό της ρόλο.

Βρισκόμαστε σε μια ιστορικά κρίσιμη καμπή. Η ευρύτερη δημόσια Διοίκηση έχει αφήσει πίσω της το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας και πορεύεται με νέους προσανατολισμούς που τη μεταβάλουν σε ανοιχτό στην κοινωνία σύστημα το οποίο καθορίζει τις λειτουργίες και τις δομές του με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών. Η στροφή της ευρύτερης δημόσιας Διοίκησης σε ένα νέο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας, δεν σημαίνει εγκατάλειψη των παραδοσιακών αρχών στις οποίες στηριζόταν αυτή. Αντίθετα το νέο μοντέλο Διοίκησης θα πρέπει να συνδυάζει τις παραδοσιακές με τις νέες έννοιες.

Μεταξύ των διάφορων θεωρητικών μοντέλων και των διοικητικών πρακτικών που αναπτύσσονται για το σκοπό αυτό, πρωτεύουσα θέση κατέχει το κίνημα της «ποιότητας». Το σύνολο των ανεπτυγμένων χωρών, οι διεθνείς οργανισμοί, η Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και πολλές επιχειρήσεις, τόσο του ιδιωτικού όσο και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, επεξεργάζονται και αναπτύσσουν προγράμματα Ποιότητας. Ο συνδυασμός της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με την οικονομικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της διοικητικής δράσης, σε συνάρτηση με τη νομιμότητα, ισότητα το ευρύτερο δημόσιο συμφέρον, η αρχή της επικουρικότητας και η προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών, για το σχεδιασμό των διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Η ποιότητα στον ευρύτερο δημόσιο τομέα μεταφράζεται ως πρόγραμμα συνολικού εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών με κριτήριο επιτυχίας του, τη άμεση εξυπηρέτηση του συναλλασσόμενου με αυτές πολίτη. Η ποιότητα μέσω της αλλαγής της γραφειοκρατικής διοικητικής κουλτούρας στοχεύει να δημιουργήσει μια Διοίκηση που θα εκπληρώνει την αποστολή της

οικονομικότερα, αποτελεσματικότερα και με τρόπο που να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πολιτών-«πελατών» της. Θέτοντας τον πολίτη στο κέντρο της ανάλυσης της, η ποιότητα διερευνάει τον παραδοσιακό ρόλο της δημόσιας Διοίκησης από εκείνον τον θεματοφύλακα της νομιμότητας, σε ρόλο μετόχου της οικονομικής τοπικής ανάπτυξης και βασικού μηχανισμού διατήρησης της κοινωνικής συνοχής.

Οι μεταρρυθμίσεις στη δομή του κράτους, με τη θέσπιση της δευτεροβάθμιας αιρετής αυτοδιοίκησης, την οργάνωση της διοικητικής περιφέρειας και τον εξορθολογισμό της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης μέσω του προγράμματος «Καποδίστριας» είναι μια απάντηση στα προβλήματα του συγκεντρωτισμού και της αυταρχικής Διοίκησης που αποτελούσε συνώνυμο της μεταπολεμικής Διοίκησης. Οι προσπάθειες που καταβλήθηκαν για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του κοινωνικού και οικονομικού γίγνεσθαι τόσο στην Ευρώπη όσο και στη χώρα μας, είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Αποτέλεσμα αυτών είναι το πρόγραμμα «ποιότητα για τον πολίτη» που σχεδιάστηκε με βάση τη νέα διοικητική φιλοσοφία και το οποίο θέτει τις βάσεις μιας συνολικής διοικητικής μεταρρύθμισης, τόσο στις δομές όσο και στις διοικητικές λειτουργίες έχοντας στο κέντρο των σχεδιασμών και των δράσεων του τον πολίτη.

Η Τ.Α. πρέπει να λειτουργεί σαν μια σύγχρονη επιχείρηση με χαμηλό κόστος και με μεγάλα έσοδα ώστε να έχει βιωσιμότητα και να μπορεί να ζει χωρίς δεκανίκια. Η άποψη μας είναι ότι αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί ωραιότατα μέσα από τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας. Εφαρμόζοντας τη διαδικασία της Ο.Π. μέσα σε κάθε λειτουργία της Τ.Α. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε υπεύθυνος υπάλληλος θα πρέπει να ενσωματώσει τις αξίες και τη φιλοσοφία της Ο.Π. έτσι ώστε να περιορίζεται ο ρόλος των ελεγκτών με αποτέλεσμα *Μηδέν Λάθη* και με τέλεια ικανοποιημένο πολίτη.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ιδέα της ευαισθητοποιημένης κοινωνίας έχει στοιχεία μιας ολιστικής φιλοσοφικής προσέγγισης. Θυμίζει έντονα το θεσμό της Ολικής Ποιότητας. Όμως « απομακρύνεται » από τη σύλληψη του θεσμού αυτού στην βασική του παράμετρο. Ο θεσμός της Ολικής Ποιότητας επιβάλλεται από την Διοίκηση της Επιχείρησης ή από τη Διοίκηση της Υπηρεσίας πάνω στους ανθρώπους που εργάζονται για αυτές, με μια σχέση μίσθωσης εργασίας χωρίς να υπολογίζονται συνήθως οι ανθρώπινες αξίες. Η « ολιστική προσέγγιση » στα χέρια των Διοικήσεων γίνεται εργαλείο για ακόμα μεγαλύτερα ατομικά κέρδη άσχετα αν με τον τρόπο αυτό « τυχαίνει » να βελτιώνεται και η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η βελτίωση της « ποιότητας » δεν είναι αυτοσκοπός αλλά μέσο για την μεγιστοποίηση του ατομικού κέρδους. Υπάρχει πάντα μια « οικονομική σκοπιμότητα » πίσω από την εφαρμογή μιας τόσο σημαντικής φιλοσοφικής προσέγγισης. Ο Δυτικός κόσμος αδυνατεί να απαγκιστρωθεί από το σύνδρομο της « συσσώρευσης κεφαλαίου », μέσω της μεγιστοποίησης του εσόδου ή της ελαχιστοποίησης του κόστους παραγωγής.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η ποιότητα δεν αποτελεί χθεσινή ή σημερινή υπόθεση. Οι ρίζες της φτάνουν βαθιά στην μακρινή αρχαιότητα και τούτο αποδεικνύεται από τα κείμενα της Αρχαίας Ελληνικής γραμματείας, την αστείρευτη αυτή πηγή πληροφόρησης και γνώσης, αλλά ακόμη και από τις υπάρχουσες ενεπίγραφες πηγές. Στην πραγματικότητα η « ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ » στα πλαίσια ενός τοπικού επιπέδου συνιστά έκφραση της « ολιστικής φιλοσοφικής προσέγγισης του ανθρώπινου παράγοντα και την ανάμειξή του στις διαδικασίες της ολιστικής ποιότητας ». Εξάλλου, το TQM (Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας) περιλαμβάνει την ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα ως ένα από τα τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά του και αξιώματα τα οποία είναι τα εξής:

Δέσμευση (για την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία).

Επιστημονική γνώση (των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις τεχνικές αλλαγές).

Ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα (όλοι σε μια ομάδα για την κοινωνική αλλαγή).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι τόσο σημαντικά και ισοδύναμης σημασίας ώστε να μπορούν να θεωρηθούν ως τα αξιώματα της κουλτούρας του TQM.

Αν τα αξιώματα 1 και 2 ασχολούνται αντίστοιχα με τις διαρθρωτικές και τεχνολογικές πλευρές, το 3^ο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Καμία πρωτοβουλία σχετική με το TQM δεν έχει πιθανότητα να δημιουργήσει την επιδιωκόμενη κουλτούρα αν δεν απευθυνθεί με κατάλληλο τρόπο στον κοινωνικό παράγοντα. Γιατί η Ολική Ποιότητα δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία. Αφορά όλους μέσα σε μια εταιρεία και απαιτεί μια νέα κοινωνική συμπεριφορά και ένα δίκτυο σχέσεων. Η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στη βελτίωση της ποιότητας θα παραμείνει χωρίς εφαρμογή, αν δεν παρακινηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας ώστε να μπορεί να πάρει μέρος στην προσπάθεια.

Οι υψηλότεροι μισθοί και οι χρηματικές αμοιβές μπορούν βραχυπρόθεσμα μόνο να δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους - τα πραγματικά κίνητρα που λειτουργούν μακροπρόθεσμα είναι το να αισθάνεται κανείς υπερήφανος για την δουλειά του και την οντότητά του και να έχει συμμετοχή στην επίτευξη της τελειότητας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους, βασικά, θέλουν να νιώθουν ότι γίνονται σεβαστοί και αποδεκτοί ως προς την αξία τους και την οντότητά τους από τους άλλους. Θέλουν ειλικρινά να αισθάνονται ότι αποτελούν τμήμα μιας ομάδας που αγωνίζεται για ένα κοινό σκοπό και μοιράζεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. Θα εκτιμούσαν την εμπιστοσύνη που θα τους έδειχναν και θα παρακινούνταν σε μεγαλύτερη προσπάθεια, αν γνώριζαν ότι μπορούν πραγματικά να επηρεάσουν με τις πράξεις τους τις δραστηριότητες των άλλων και αν αντιλαμβάνονταν ότι κάποιος άλλος άνθρωπος εξαρτάται από αυτούς. Αν τους δινόταν η ευκαιρία θα προτιμούσαν περισσότερο το να συνεισφέρουν σε μια κοινή προσπάθεια από το να είναι παρείσακτοι, αν γνώριζαν ότι η γνήσια προσπάθεια είναι αυτή που θα εκτιμηθεί δεόντως, παρά το γεγονός ότι οι επιδιώξεις τους δεν στέφθηκαν με επιτυχία - και αυτό γιατί η ομαδική δουλειά μέσα στα πλαίσια της ανθρώπινης συνεργασίας, παρέχει μια ισχυρή βάση για την απορρόφηση των περιστασιακών αποτυχιών. Σε τελευταία ανάλυση κανείς δεν είναι τέλειος και δύο μπορούν σίγουρα να επιτύχουν περισσότερα από ότι ένας - πολλά προβλήματα ξεπερνούν τις δυνατότητες ενός μόνο ατόμου ή ακόμα

και ενός τμήματος. Τα περισσότερα προβλήματα μιας κοινωνίας είναι κοινά και ο μόνος τρόπος να λυθούν είναι η συνεργασία.

Η επίτευξη ενός πραγματικά ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των επικοινωνιακών φραγμών, την απουσία μυστικότητας και ανταγωνιστικών συναισθημάτων, την απουσία του ατομισμού και της απομόνωσης.

Ένα τέτοιο κλίμα μπορεί να δημιουργηθεί μέσα από μια ευαισθητοποιημένη κοινωνία η οποία θα μεταβάλλει ανάλογα το σύστημα. Μόνο τότε η τεράστια δυναμικότητα του ανθρώπινου (εργατικού) δυναμικού απελευθερώνεται προς όφελος του ατόμου αλλά και κάθε κοινωνικού ή επιχειρησιακού συνόλου. Η απελευθέρωση αυτή θα οδηγήσει τον άνθρωπο στην υπευθυνότητα. Αυτή η συνειδητοποιημένη πλέον υπευθυνότητα θα οδηγήσει τον συγκεκριμένο άνθρωπο να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα της κάθε πράξης του και όχι μόνο των ενεργειών του μέσα στην επιχείρηση.

Εξάλλου η υπευθυνότητα θα τον καταξιώνει διαρκώς μέσα στην κοινωνία ως προσωπικότητα και όχι μόνο στην επιχείρηση ως « καλό υπάλληλο ». Τέλος ο άνθρωπος θα αισθάνεται περισσότερο ελεύθερος, στο βαθμό που δεν θα έχει την ανάγκη να εξαρτά την όποια συμπεριφορά του από τα « bonus » ή τις ποινές της επιχείρησης.

Η Ολική Ποιότητα θα είναι για αυτόν τρόπος ζωής και έκφρασης και όχι μια τεχνική της παραγωγικής διαδικασίας που επιβάλλεται από τον manager. Μέσα από την υπευθυνότητα ο άνθρωπος δεν έχει ανάγκη να προσποιείται τον καλό υπάλληλο στην ζωή τους. Αυτή η διεργασία έχει εσωτερικευθεί, έχει ενσωματωθεί στο « είναι του ». Απόλυτα ισορροπημένα και συνειδητοποιημένα ασκεί τον « αυτοέλεγχό » του. Δεν έχει την ανάγκη να συγκριθεί με κανένα.

Μια άλλη βασική προϋπόθεση στο θεσμό της ευαισθητοποιημένης κοινωνίας είναι η επικοινωνία και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Η έλλειψη της σωστής επικοινωνίας αναχαιτίζει την ανάπτυξη, σε ολόκληρη την κοινωνία κάποιας καινοτόμου ιδέας, η οποία βέβαια θα παραμείνει έτσι μόνο σαν ιδέα. Με την επιτυχημένη επικοινωνία με βάση την ηθική και τις ανθρώπινες αξίες πετυχαίνουμε το υψηλό ηθικό των ατόμων ενός κοινωνικού συνόλου, την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της κοινωνίας, την καινοτομία, η οποία είναι απαραίτητη για την μελλοντική μας επιβίωση, τη

συλλογική δουλειά, το σεβασμό για συνανθρώπους μας, δημιουργείται πιο ευχάριστο περιβάλλον και με λιγότερα παράπονα ο ένας για τον άλλον.

Για να πετύχουμε σωστή επικοινωνία μεταξύ μας οι άνθρωποι πρέπει να βελτιώσουμε πρώτα από όλα τις σχέσεις με τον εαυτό μας και έπειτα με τους συνανθρώπους μας, να ενθαρρύνουμε το πνεύμα της συνεργασίας, να γκρεμίσουμε τους φραγμούς ανάμεσά μας διώχνοντας τον φόβο και την ανασφάλεια που νιώθουμε για τους άλλους. Η προσπάθεια πρέπει να κατευθύνεται προς τη βελτίωση των ανθρώπων και όχι προς τον έλεγχό τους μέσα από συστήματα βαθμολόγησης της αξίας τους. Έτσι, με αυτό τον τρόπο διασφαλίζουμε την ποιότητα της ζωής μας. Όταν μια τέτοια υγιής κατάσταση αφεθεί να εξελιχθεί ομαλά τότε μπορεί να βοηθήσει τις κοινωνικές ομάδες στο να ανταποκριθούν περισσότερο στις συνθήκες των ραγδαίων μεταβολών που σημειώνονται στην εποχή μας. Είναι σημαντικό λοιπόν να προωθηθεί η ενεργή επικοινωνία, μέσα από την πραγματική συμμετοχή των υπευθύνων αυτής της γης (οι οποίοι και έχουν τις τύχες μας στα χέρια τους) οι οποίοι θα συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας και του τρόπου ζωής και να ενθαρρύνουν τη συζήτηση των προβλημάτων ανοικτά.

Όλες αυτές οι αξιώσεις ίσως ακούγονται φοβερές και απραγματοποίητες, αλλά μπορούν εύκολα να επιτευχθούν όταν υπάρξει ευαισθητοποίηση μέσα στο « είναι » κάθε υπευθύνου που αποφασίζει για τις τύχες των λαών.

Το σημαντικότερο βέβαια είναι ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί και μια σημαντική αλλαγή. Θα πρέπει κάποιος να ασχοληθούν με το κοινωνικό αντίκτυπο που συνήθως έχει κάθε απόκλιση από τον κανόνα. Το να εγκαταλείψει κανείς τις παλιές συνήθειες – που τις περισσότερες φορές τον βολεύουν ατομικά – μπορεί να είναι φοβερό έργο, το οποίο απαιτεί και ένα μεγάλο απόθεμα πίστης και αφοσίωσης. Η μεγαλύτερη αντίσταση συνήθως προέρχεται από αυτούς που βλέπουν την αλλαγή ως απειλή της θέσης τους μέσα στην κοινωνία.

Τέλος, όταν μιλάμε για ευαισθητοποιημένη κοινωνία πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την έννοια της « αυτογνωσίας ».

Ο άνθρωπος της ευαισθητοποιημένης κοινωνίας έχει διαμορφώσει ένα σύστημα συνειδητών αξιών. Το έχει ενσωματώσει στη ζωή του, με ελεύθερη βούληση. Δεν του επιβλήθηκε. Έχει αποδεχτεί και πιστέψει στη σημαντικότητά του. Είναι σε θέση να λειτουργεί με τις

οποιοσδήποτε συνθήκες. Θα ήταν δυνατόν σε κάποιον να εκτιμήσει ότι δεν συμβαίνει ακριβώς το ίδιο με τον άνθρωπο της Επιχείρησης, ο οποίος δεσμεύεται να εφαρμόζει την Ολική Ποιότητα σε ένα συγκεκριμένο χώρο σε συγκεκριμένο χρόνο - το χώρο της επιχείρησης, το χρόνο της απασχόλησης του σε αυτή και μόνο σε ότι αφορά στη συγκεκριμένη παραγωγή. Βέβαια διαχρονικά αυτή η συμπεριφορά εργοστασίου απλώνεται σε ολόκληρο το φάσμα της συμπεριφοράς του. Έχει ωστόσο σημασία το ποιος σκοπός τίθεται πρώτος και ποιος δεύτερος. Η ιεράρχηση των σκοπών και προτεραιοτήτων ασκεί μια βαθιά επίδραση στη ζωή μας. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η ευαισθητοποίηση είναι άσκηση, παιχνίδι, παιδεία, ενώ « θεσμός της Ολικής Ποιότητας » αντιπροσωπεύει « κέρδος » για τον επιχειρηματία αλλά και κίνητρα για bonus για τον καλό υπάλληλο. Ο καλός υπάλληλος υπάρχει περίπτωση να αναπτύξει μια εντελώς αντίθετη συμπεριφορά, έως και αντικοινωνική, μόλις αφήνει πίσω του την πόρτα της εργασίας του. Η αυτογνωσία είναι τελικά « προϊόν της ελεύθερης επιλογής ». Δεν απαγορεύεται, δεν εξαρτάται από bonus και τιμωρίες. Είναι έκφραση εσωτερικότητας του ανθρώπου.

Άρα, από την όλη πιο πάνω ανάλυση μπορούμε να συμπεράνουμε και να διακρίνουμε ότι το « μυστικό της επιτυχίας » μέσα από μια ευαισθητοποιημένη κοινωνία είναι: ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ και ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ. Δηλαδή φερθείτε στους ανθρώπους σας σαν σε « επιχειρηματίες » - κάντε τους όλους « ιδιοκτήτες », αφήστε τους να συμμετάσχουν σε σημαντικές αποφάσεις. Πράγματι, όταν τα μέλη μιας ομάδας νιώθουν ότι « τους ανήκει » η δουλειά τους αποδίδουν πολλές φορές καλύτερα και συνειδητά από τους υπόλοιπους και αφοσιώνονται στην επιτυχία της επιχείρησης.¹⁷

¹⁷ (Λογοθέτης Νικόλαος - Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, σελ.20 - 26 - Εκδόσεις INTERBOOKS).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Λογοθέτης Νικόλαος – Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, (Εκδόσεις INTERBOOKS)
- Σπανός Α. «Πως παράγονται και παρέχονται υπηρεσίες ποιότητας» Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. «Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις». Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996
- Ποιότητα και Υπηρεσίες. Quality Forum 97 Τόμος εισηγήσεων
- Τοπική Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση. 3μηνιαίο περιοδικό Ε.Ε.Τ.Α.Α.
- Τοπικός Τύπος
- Κάργας Ε., « Θεσμικό πλαίσιο του προσωπικού των Ο.Τ.Α. Η περίπτωση του Δήμου Καλαμάτας », 1999,Καλαμάτα
- ΥΠΕΣΔΔΑ, πρόγραμμα « Ι. Καποδίστριας », Τεχνικό δελτίο, καταγραφή χαρακτηριστικών της τοπικής αυτοδιοίκησης Α βαθμού, Νοέμβριος 1997, Καλαμάτα

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Harte H. & Dale B. “ improving Quality in professional service Organization: a review of the key issues”, Managing service Quality Magazine, Vol 5, No 3, MCB University Press, U.K. 1995
- Siha Samia “ A classiqied model for applying the theory of Constraints to service organization”, Managing service Quality Magazine Vol 9, No 4 MCB University Press U.K. 1999

Πηγές από Internet:

- Http://hirc.ekt.gr/services/newsletter/inn5/iso.htm
- Http://www.hirc.gr/services/newsletter/inn5/iso.htm).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΝΤΥΠΟ Ι

πρωτεύουσες Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες

Αυτοαξιολόγησης προσωπικού

Βαθμολογήστε τις σχέσεις σας με τους πελάτες, αξιολογώντας τον εαυτό σας σε μια κλίμακα από 1 (μη ικανοποιητικά) έως 5 (άριστα).

Στις σχέσεις με τους πελάτες μου:

1. Έχω τακτική και συστηματική επικοινωνία μαζί τους 4
2. Μετρώ συστηματικά την απόδοσή μου στις σχέσεις με τους πελάτες μου. Έχω αναπτύξει δείκτες ποιότητας, τους οποίους παρακολουθώ και ενεργώ ανάλογα. 1
3. Δέχομαι τις υποδείξεις των πελατών μου και βάσει αυτών δημιουργώ πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών μου. Έχω να επιδείξω παραδείγματα συστηματικής εφαρμογής του κανόνα αυτού τα τελευταία τρία χρόνια. 3
4. Η εξυπηρέτηση που παρέχω στους πελάτες μου, βασίζεται σε συστηματική επικοινωνία μαζί τους. Οι υπηρεσίες που παρέχω έχουν προκύψει από τα μηνύματα των πελατών μου. 3
5. Τηρώ αρχείο για τους πελάτες μου και γνωρίζω τα βασικά τους χαρακτηριστικά, καθώς και τι τους ευχαριστεί στις υπηρεσίες που τους παρέχουμε. 3

ΕΝΤΥΠΟ II

Η προσωπική μου Απόδοση και Πρόοδος στην εξυπηρέτηση του πελάτη

Βαθμολογήστε από 1 (πολύ κακή) έως 5 (άριστη)

Προσπαθώ να:

1. Χαμογελώ. 5
2. Είμαι προσιτός 5
3. Είμαι ευχάριστος 4
4. Δουλεύω με αποτελεσματικότητα και δεν σπαταλώ χρόνο και λόγια. 4
5. Εντοπίζω ανάγκες του πελάτη που δεν εκφράζονται 3
6. Βεβαιώνομαι ότι ο πελάτης καταλαβαίνει τι του λέω. 4
7. Χρησιμοποιώ την κοινή λογική. 4
8. Παίρνω πρωτοβουλίες ενημέρωσης των πελατών. 3
9. Δείχνω στον πελάτη ότι παρακολουθώ όσα λέει. 4
10. Διευκρινίζω τις λεπτομέρειες. 4
11. Συνοψίζω ότι άκουσα. 3
12. Σέβομαι το θυμό του πελάτη. 3
13. Δεν ενεργώ αμυντικά ή επιθετικά. 3
14. Το παραδέχομαι όταν ο πελάτης έχει δίκιο, και εξηγώ τι πρόκειται να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. 3
15. Εξηγώ το γιατί, όταν ο πελάτης έχει άδικο και προσφέρω τη βοήθειά μου για εξεύρεση λύσης. 4
16. Δίνω στον πελάτη εναλλακτικές λύσεις. 3
17. Ρωτώ πάντα αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος 5

18. Απευθύνομαι στον προϊστάμενο μου αν αισθάνομαι ότι έχω πρόβλημα. 4
19. Είμαι ευέλικτος και χρησιμοποιώ τα μέσα που έχω στη διάθεση μου για να εξυπηρετήσω τον πελάτη. 3
20. Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για την βελτίωση της εργασίας μου. 5
21. Γνωρίζω τη περιμένει ο προϊστάμενος μου από μένα και τότε πρέπει να τον εμπλέξω σε μια δύσκολη περίπτωση. 2
22. Έχω εναλλακτικές λύσεις για την περίπτωση που δεν μπορώ να συνδιαλλαγώ με ένα δύσκολο άτομο. 3
23. Προσπαθώ ώστε οι απαντήσεις μου, σε κάθε θέμα, να μην ακούγονται σαν τυποποιημένες έστω και αν είναι. 3

ΕΝΤΥΠΟ ΙΙΙ

Ερωτηματολόγιο Προσανατολισμού του οργανισμού στην Παροχή Υπηρεσιών Ποιότητας προς τους Πελάτες

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αναλύει επτά περιοχές ενδιαφέροντος που επηρεάζουν άμεσα τον προσανατολισμό του οργανισμού στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Για κάθε ερώτηση στις παρακάτω επτά περιοχές ανάλυσης βαθμολογήστε από το 1 (ένα), που σημαίνει διαφωνώ, έως το 5 (πέντε) που σημαίνει συμφωνώ απόλυτα.

1. Όραμα, δέσμευση και κλίμα

- α) Είμαστε ολοκληρωτικά δεσμευμένοι στο να δημιουργούμε ικανοποιημένους πελάτες. 3
- β) Προτιμούμε να κάνουμε τα πράγματα σωστά με την πρώτη φορά παρά να διορθώνουμε λάθη. 3
- γ) Τα ανώτατα στελέχη δείχνουν με τη συμπεριφορά τους ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι κάτι το σημαντικό. 4
- δ) Ο προσανατολισμός στον πελάτη επηρεάζει σημαντικά και τις προαγωγές στον οργανισμό μας. 3
- στ) Η εξυπηρέτηση του πελάτη προηγείται τις επίλυσης των εσωτερικών μας προβλημάτων. 4

2. Ταύτιση με τους πελάτες

- α) Ξέρουμε ποια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών μας προτιμούν περισσότερο οι πελάτες μας. 4
- β) Για να σχεδιάσουμε υπηρεσίες, βασιζόμαστε αποκλειστικά σε πληροφορίες από τους πελάτες. 3

3. Ετοιμότητα για εντοπισμό και επίλυση παραπόνων και προβλημάτων των πελατών. 4

α) Παρακολουθούμε συστηματικά τα παράπονα των πελατών. 4

β) Πάντα ζητάμε από τους πελάτες μας να δώσουν τη γνώμη τους για την απόδοσή μας. 3

γ) Τα παράπονα των πελατών αναλύονται συστηματικά για να βρούμε τα αίτια των προβλημάτων που μας οδηγούν σε κακή ποιότητα. 5

4. Πρόσβαση και χρήση πληροφοριών που αναφέρονται στους πελάτες. 5

α) Ξέρουμε το πώς ακριβώς οι πελάτες μας αντιλαμβάνονται την ποιότητα. 3

β) Δίνουμε ευκαιρίες στους υπαλλήλους κάθε επιπέδου να επικοινωνούν με τους πελάτες. 4

γ) Οι αρμόδιοι διευθυντές μας καταλαβαίνουν ακριβώς τι ζητά ο πελάτης. 5

δ) Οι διευθυντές έχουν τακτική επικοινωνία με του πελάτες. 3

5. Επικοινωνία με πελάτες

α) Οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα αυτενέργειας, προκειμένου να εξυπηρετήσουν κάποιον πελάτη. 5

β) Έχουμε μηχανισμούς που διευκολύνουν τον πελάτη να εκφράσει τυχόν παράπονο ή πρόβλημά του. 3

6. Ικανότητα, εμπειρία και πρωτοβουλία υπαλλήλων

α) Οι υπάλληλοι του οργανισμού, έχουν σχηματίσει Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητα (Ο.Β.Π.) 1

β) Οι υπάλληλοι που επικοινωνούν με τους πελάτες έχουν τα απαραίτητα μέσα για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά. 5

γ) Οι υπάλληλοι έχουν τέτοια ενημέρωση, ώστε να αλληλοκαλύπτονται, όταν χρειάζεται ή υπάρχει φόρτος εργασίας. 3

7. Συνεχής βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών.

- α) Βελτιώνουμε συστηματικά τις υπηρεσίες μας. 4
- β) Όταν εμφανιστούν προβλήματα ποιότητας, ενεργούμε αμέσως για να μην εμφανιστούν ξανά. 4
- γ) Πραγματοποιούνται συγκρίσεις επιδόσεων με εκείνες του ανταγωνισμού (Benchmarking). 1
- δ) Πραγματοποιούνται συχνά από τον οργανισμό προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, σε θέματα βελτίωσης ποιότητας των υπηρεσιών. 2

ΕΝΤΥΠΟ Ι

Υπαλλήλος Τεχνικός Υπηρεσίας

Αυτοαξιολόγησης προσωπικού

Βαθμολογήστε τις σχέσεις σας με τους πελάτες, αξιολογώντας τον εαυτό σας σε μια κλίμακα από 1 (μη ικανοποιητικά) έως 5 (άριστα).

Στις σχέσεις με τους πελάτες μου:

1. Έχω τακτική και συστηματική επικοινωνία μαζί τους. 4
2. Μετρώ συστηματικά την απόδοσή μου στις σχέσεις με τους πελάτες μου. Έχω αναπτύξει δείκτες ποιότητας, τους οποίους παρακολουθώ και ενεργώ ανάλογα. 2
3. Δέχομαι τις υποδείξεις των πελατών μου και βάσει αυτών δημιουργώ πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών μου. Έχω να επιδείξω παραδείγματα συστηματικής εφαρμογής του κανόνα αυτού τα τελευταία τρία χρόνια. 2
4. Η εξυπηρέτηση που παρέχω στους πελάτες μου, βασίζεται σε συστηματική επικοινωνία μαζί τους. Οι υπηρεσίες που παρέχω έχουν προκύψει από τα μηνύματα των πελατών μου. 4
5. Τηρώ αρχείο για τους πελάτες μου και γνωρίζω τα βασικά τους χαρακτηριστικά, καθώς και τι τους ευχαριστεί στις υπηρεσίες που τους παρέχουμε. 4

ΕΝΤΥΠΟ ΙΙ

Η προσωπική μου Απόδοση και Πρόοδος στην εξυπηρέτηση του πελάτη

Βαθμολογήστε από 1 (πολύ κακή) έως 5 (άριστη)

Προσπαθώ να:

1. Χαμογελώ. 3
2. Είμαι προσυιτός 5
3. Είμαι ευχάριστος 4
4. Δουλεύω με αποτελεσματικότητα και δεν σπαταλώ χρόνο και λόγια. 4
5. Εντοπίζω ανάγκες του πελάτη που δεν εκφράζονται. 3
6. Βεβαιώνομαι ότι ο πελάτης καταλαβαίνει τι του λέω. 4
7. Χρησιμοποιώ την κοινή λογική. 5
8. Παίρνω πρωτοβουλίες ενημέρωσης των πελατών. 3
9. Δείχνω στον πελάτη ότι παρακολουθώ όσα λέει. 3
10. Διευκρινίζω τις λεπτομέρειες. 3
11. Συνοψίζω ότι άκουσα. 3
12. Σέβομαι το θυμό του πελάτη. 3
13. Δεν ενεργώ αμυντικά ή επιθετικά. 4
14. Το παραδέχομαι όταν ο πελάτης έχει δίκιο, και εξηγώ τι πρόκειται να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. 4
15. Εξηγώ το γιατί, όταν ο πελάτης έχει άδικο και προσφέρω τη βοήθειά μου για εξεύρεση λύσης. 4
16. Δίνω στον πελάτη εναλλακτικές λύσεις. 2
17. Ρωτώ πάντα αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος 4

18. Απευθύνομαι στον προϊστάμενο μου αν αισθάνομαι ότι έχω πρόβλημα. 2
19. Είμαι ευέλικτος και χρησιμοποιώ τα μέσα που έχω στη διάθεση μου για να εξυπηρετήσω τον πελάτη. 5
20. Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για την βελτίωση της εργασίας μου. 3
21. Γνωρίζω τη περιμένει ο προϊστάμενος μου από μένα και τότε πρέπει να τον εμπλέξω σε μια δύσκολη περίπτωση. 3
22. Έχω εναλλακτικές λύσεις για την περίπτωση που δεν μπορώ να συνδιαλλαγώ με ένα δύσκολο άτομο. 3
23. προσπαθώ ώστε οι απαντήσεις μου, σε κάθε θέμα, να μην ακούγονται σαν τυποποιημένες έστω και αν είναι. 4

ΕΝΤΥΠΟ ΙΙΙ

Ερωτηματολόγιο Προσανατολισμού του οργανισμού στην Παροχή Υπηρεσιών Ποιότητας προς τους Πελάτες

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αναλύει επτά περιοχές ενδιαφέροντος που επηρεάζουν άμεσα τον προσανατολισμό του οργανισμού στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Για κάθε ερώτηση στις παρακάτω επτά περιοχές ανάλυσης βαθμολογήστε από το 1 (ένα), που σημαίνει διαφωνώ, έως το 5 (πέντε) που σημαίνει συμφωνώ απόλυτα.

1. Όραμα, δέσμευση και κλίμα

- α) Είμαστε ολοκληρωτικά δεσμευμένοι στο να δημιουργούμε ικανοποιημένους πελάτες. 4
- β) Προτιμούμε να κάνουμε τα πράγματα σωστά με την πρώτη φορά παρά να διορθώνουμε λάθη. 4
- γ) Τα ανώτατα στελέχη δείχνουν με τη συμπεριφορά τους ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι κάτι το σημαντικό. 4
- δ) Ο προσανατολισμός στον πελάτη επηρεάζει σημαντικά και τις προαγωγές στον οργανισμό μας. 3
- στ) Η εξυπηρέτηση του πελάτη προηγείται της επίλυσης των εσωτερικών μας προβλημάτων. 4

2. Ταύτιση με τους πελάτες

- α) Ξέρουμε ποια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών μας προτιμούν περισσότερο οι πελάτες μας. 4
- β) Για να σχεδιάσουμε υπηρεσίες, βασιζόμαστε αποκλειστικά σε πληροφορίες από τους πελάτες. 3

3. Ετοιμότητα για εντοπισμό και επίλυση παραπόνων και προβλημάτων των πελατών.

α) Παρακολουθούμε συστηματικά τα παράπονα των πελατών. 3

β) Πάντα ζητάμε από τους πελάτες μας να δώσουν τη γνώμη τους για την απόδοσή μας. 3

γ) Τα παράπονα των πελατών αναλύονται συστηματικά για να βρούμε τα αίτια των προβλημάτων που μας οδηγούν σε κακή ποιότητα. 3

4. Πρόσβαση και χρήση πληροφοριών που αναφέρονται στους πελάτες. 2

α) Ξέρουμε το πώς ακριβώς οι πελάτες μας αντιλαμβάνονται την ποιότητα. 2

β) Δίνουμε ευκαιρίες στους υπαλλήλους κάθε επιπέδου να επικοινωνούν με τους πελάτες. 2

γ) Οι αρμόδιοι διευθυντές μας καταλαβαίνουν ακριβώς τι ζητά ο πελάτης. 3

δ) Οι διευθυντές έχουν τακτική επικοινωνία με του πελάτες. 3

5. Επικοινωνία με πελάτες

α) Οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα αυτενέργειας, προκειμένου να εξυπηρετήσουν κάποιον πελάτη. 3

β) Έχουμε μηχανισμούς που διευκολύνουν τον πελάτη να εκφράσει τυχόν παράπονο ή πρόβλημά του. 3

6. Ικανότητα, εμπειρία και πρωτοβουλία υπαλλήλων

α) Οι υπάλληλοι του οργανισμού, έχουν σχηματίσει Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητα (Ο.Β.Π.) 1

β) Οι υπάλληλοι που επικοινωνούν με τους πελάτες έχουν τα απαραίτητα μέσα για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά. 4

γ) Οι υπάλληλοι έχουν τέτοια ενημέρωση, ώστε να αλληλοκαλύπτονται, όταν χρειάζεται ή υπάρχει φόρτος εργασίας. 3

7. Συνεχής βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών.

α) Βελτιώνουμε συστηματικά τις υπηρεσίες μας. 41

β) Όταν εμφανιστούν προβλήματα ποιότητας, ενεργούμε αμέσως για να μην εμφανιστούν ξανά. 42

γ) Πραγματοποιούνται συγκρίσεις επιδόσεων με εκείνες του ανταγωνισμού (Benchmarking). 2

δ) Πραγματοποιούνται συχνά από τον οργανισμό προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, σε θέματα βελτίωσης ποιότητας των υπηρεσιών. 2

ΕΝΤΥΠΟ Ι

Υπελλυλοσ Διοικητιλσ Υπηρεσιεσ

Αυτοαξιολόγησησ προσωπικού

Βαθμολογήστε τις σχέσεις σας με τους πελάτες, αξιολογώντας τον εαυτό σας σε μια κλίμακα από 1 (μη ικανοποιητικά) έως 5 (άριστα).

Στις σχέσεις με τους πελάτες μου:

1. Έχω τακτική και συστηματική επικοινωνία μαζί τους. 4
2. Μετρώ συστηματικά την απόδοσή μου στις σχέσεις με τους πελάτες μου. Έχω αναπτύξει δείκτες ποιότητας, τους οποίους παρακολουθώ και ενεργώ ανάλογα. 3
3. Δέχομαι τις υποδείξεις των πελατών μου και βάσει αυτών δημιουργώ πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών μου. Έχω να επιδείξω παραδείγματα συστηματικής εφαρμογής του κανόνα αυτού τα τελευταία τρία χρόνια. 3
4. Η εξυπηρέτηση που παρέχω στους πελάτες μου, βασίζεται σε συστηματική επικοινωνία μαζί τους. Οι υπηρεσίες που παρέχω έχουν προκύψει από τα μηνύματα των πελατών μου. 4
5. Τηρώ αρχείο για τους πελάτες μου και γνωρίζω τα βασικά τους χαρακτηριστικά, καθώς και τι τους ευχαριστεί στις υπηρεσίες που τους παρέχουμε. 4

ΕΝΤΥΠΟ II

Η προσωπική μου Απόδοση και Πρόοδος στην εξυπηρέτηση του πελάτη

Βαθμολογήστε από 1 (πολύ κακή) έως 5 (άριστη)

Προσπαθώ να:

1. Χαμογελώ. 4
2. Είμαι προσιτός. 4
3. Είμαι ευχάριστος. 4
4. Δουλεύω με αποτελεσματικότητα και δεν σπαταλώ χρόνο και λόγια. 4
5. Εντοπίζω ανάγκες του πελάτη που δεν εκφράζονται. 3
6. Βεβαιώνομαι ότι ο πελάτης καταλαβαίνει τι του λέω. 4
7. Χρησιμοποιώ την κοινή λογική. 5
8. Παίρνω πρωτοβουλίες ενημέρωσης των πελατών. 4
9. Δείχνω στον πελάτη ότι παρακολουθώ όσα λέει. 4
10. Διευκρινίζω τις λεπτομέρειες. 4
11. Συνοψίζω ότι άκουσα. 4
12. Σέβομαι το θυμό του πελάτη. 3
13. Δεν ενεργώ αμυντικά ή επιθετικά. 4
14. Το παραδέχομαι όταν ο πελάτης έχει δίκιο, και εξηγώ τι πρόκειται να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. 4
15. Εξηγώ το γιατί, όταν ο πελάτης έχει άδικο και προσφέρω τη βοήθειά μου για εξεύρεση λύσης. 4
16. Δίνω στον πελάτη εναλλακτικές λύσεις. 4
17. Ρωτώ πάντα αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος. 3

18. Απευθύνομαι στον προϊστάμενο μου αν αισθάνομαι ότι έχω πρόβλημα. 3
19. Είμαι ευέλικτος και χρησιμοποιώ τα μέσα που έχω στη διάθεση μου για να εξυπηρετήσω τον πελάτη. 3
20. Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για την βελτίωση της εργασίας μου. 3
21. Γνωρίζω τη περιμένει ο προϊστάμενος μου από μένα και τότε πρέπει να τον εμπλέξω σε μια δύσκολη περίπτωση. 4
22. Έχω εναλλακτικές λύσεις για την περίπτωση που δεν μπορώ να συνδιαλλαγώ με ένα δύσκολο άτομο. 5
23. Προσπαθώ ώστε οι απαντήσεις μου, σε κάθε θέμα, να μην ακούγονται σαν τυποποιημένες έστω και αν είναι. 5

ΕΝΤΥΠΟ ΙΙΙ

Ερωτηματολόγιο Προσανατολισμού του οργανισμού στην Παροχή Υπηρεσιών Ποιότητας προς τους Πελάτες

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αναλύει επτά περιοχές ενδιαφέροντος που επηρεάζουν άμεσα τον προσανατολισμό του οργανισμού στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Για κάθε ερώτηση στις παρακάτω επτά περιοχές ανάλυσης βαθμολογήστε από το 1 (ένα), που σημαίνει διαφωνώ, έως το 5 (πέντε) που σημαίνει συμφωνώ απόλυτα.

1. Όραμα, δέσμευση και κλίμα

- α) Είμαστε ολοκληρωτικά δεσμευμένοι στο να δημιουργούμε ικανοποιημένους πελάτες 3
- β) Προτιμούμε να κάνουμε τα πράγματα σωστά με την πρώτη φορά παρά να διορθώνουμε λάθη 4
- γ) Τα ανώτατα στελέχη δείχνουν με τη συμπεριφορά τους ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι κάτι το σημαντικό 4
- δ) Ο προσανατολισμός στον πελάτη επηρεάζει σημαντικά και τις προαγωγές στον οργανισμό μας. 2
- στ) Η εξυπηρέτηση του πελάτη προηγείται της επίλυσης των εσωτερικών μας προβλημάτων. 3

2. Ταύτιση με τους πελάτες

- α) Ξέρουμε ποια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών μας προτιμούν περισσότερο οι πελάτες μας. 3
- β) Για να σχεδιάσουμε υπηρεσίες, βασιζόμαστε αποκλειστικά σε πληροφορίες από τους πελάτες. 3

3. Ετοιμότητα για εντοπισμό και επίλυση παραπόνων και προβλημάτων των πελατών.

α) Παρακολουθούμε συστηματικά τα παράπονα των πελατών. 3

β) Πάντα ζητάμε από τους πελάτες μας να δώσουν τη γνώμη τους για την απόδοσή μας. 3

γ) Τα παράπονα των πελατών αναλύονται συστηματικά για να βρούμε τα αίτια των προβλημάτων που μας οδηγούν σε κακή ποιότητα. 3

4. Πρόσβαση και χρήση πληροφοριών που αναφέρονται στους πελάτες. 3

α) Ξέρουμε το πώς ακριβώς οι πελάτες μας αντιλαμβάνονται την ποιότητα. 2

β) Δίνουμε ευκαιρίες στους υπαλλήλους κάθε επιπέδου να επικοινωνούν με τους πελάτες. 2

γ) Οι αρμόδιοι διευθυντές μας καταλαβαίνουν ακριβώς τι ζητά ο πελάτης. 3

δ) Οι διευθυντές έχουν τακτική επικοινωνία με τους πελάτες. 3

5. Επικοινωνία με πελάτες

α) Οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα αυτενέργειας, προκειμένου να εξυπηρετήσουν κάποιον πελάτη. 4

β) Έχουμε μηχανισμούς που διευκολύνουν τον πελάτη να εκφράσει τυχόν παράπονο ή πρόβλημά του. 3

6. Ικανότητα, εμπειρία και πρωτοβουλία υπαλλήλων

α) Οι υπάλληλοι του οργανισμού, έχουν σχηματίσει Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας (Ο.Β.Π.) 2

β) Οι υπάλληλοι που επικοινωνούν με τους πελάτες, έχουν τα απαραίτητα μέσα για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά. 4

γ) Οι υπάλληλοι έχουν τέτοια ενημέρωση, ώστε να αλληλοκαλύπτονται, όταν χρειάζεται ή υπάρχει φόρτος εργασίας. 3

7. Συνεχής βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών.

α) Βελτιώνουμε συστηματικά τις υπηρεσίες μας ✓

β) Όταν εμφανιστούν προβλήματα ποιότητας, ενεργούμε αμέσως για να μην εμφανιστούν ξανά. ✓

γ) Πραγματοποιούνται συγκρίσεις επιδόσεων με εκείνες του ανταγωνισμού (Benchmarking). ✓

δ) Πραγματοποιούνται συχνά από τον οργανισμό προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, σε θέματα βελτίωσης ποιότητας των υπηρεσιών. ✓

ΕΝΤΥΠΟ Ι

Υπελλυτες τμηματος Πρωτοκολλου

Αυτοαξιολόγησης προσωπικού

Βαθμολογήστε τις σχέσεις σας με τους πελάτες, αξιολογώντας τον εαυτό σας σε μια κλίμακα από 1 (μη ικανοποιητικά) έως 5 (άριστα).

Στις σχέσεις με τους πελάτες μου:

1. Έχω τακτική και συστηματική επικοινωνία μαζί τους. 3
2. Μετρώ συστηματικά την απόδοσή μου στις σχέσεις με τους πελάτες μου. Έχω αναπτύξει δείκτες ποιότητας, τους οποίους παρακολουθώ και ενεργώ ανάλογα. 2
3. Δέχομαι τις υποδείξεις των πελατών μου και βάσει αυτών δημιουργώ πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών μου. Έχω να επιδείξω παραδείγματα συστηματικής εφαρμογής του κανόνα αυτού τα τελευταία τρία χρόνια. 2
4. Η εξυπηρέτηση που παρέχω στους πελάτες μου, βασίζεται σε συστηματική επικοινωνία μαζί τους. Οι υπηρεσίες που παρέχω έχουν προκύψει από τα μηνύματα των πελατών μου. 3
5. Τηρώ αρχείο για τους πελάτες μου και γνωρίζω τα βασικά τους χαρακτηριστικά, καθώς και τι τους ευχαριστεί στις υπηρεσίες που τους παρέχουμε. 2

ΕΝΤΥΠΟ ΙΙ

Η προσωπική μου Απόδοση και Πρόοδος στην εξυπηρέτηση του πελάτη

Βαθμολογήστε από 1 (πολύ κακή) έως 5 (άριστη)

Προσπαθώ να:

1. Χαμογελώ. 3
2. Είμαι προσιτός 4
3. Είμαι ευχάριστος 4
4. Δουλεύω με αποτελεσματικότητα και δεν σπαταλώ χρόνο και λόγια. 4
5. Εντοπίζω ανάγκες του πελάτη που δεν εκφράζονται 3
6. Βεβαιώνομαι ότι ο πελάτης καταλαβαίνει τι του λέω. 3
7. Χρησιμοποιώ την κοινή λογική. 4
8. Παίρνω πρωτοβουλίες ενημέρωσης των πελατών. 3
9. Δείχνω στον πελάτη ότι παρακολουθώ όσα λέει. 3
10. Διευκρινίζω τις λεπτομέρειες. 4
11. Συνοψίζω ότι άκουσα. 3
12. Σέβομαι το θυμό του πελάτη. 2
13. Δεν ενεργώ αμυντικά ή επιθετικά. 4
14. Το παραδέχομαι όταν ο πελάτης έχει δίκιο, και εξηγώ τι πρόκειται να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. 4
15. Εξηγώ το γιατί, όταν ο πελάτης έχει άδικο και προσφέρω τη βοήθειά μου για εξεύρεση λύσης. 4
16. Δίνω στον πελάτη εναλλακτικές λύσεις. 3
17. Ρωτώ πάντα αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος 3

18. Απευθύνομαι στον προϊστάμενο μου αν αισθάνομαι ότι έχω πρόβλημα. 4
19. Είμαι ευέλικτος και χρησιμοποιώ τα μέσα που έχω στη διάθεση μου για να εξυπηρετήσω τον πελάτη. 3
20. Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για την βελτίωση της εργασίας μου. 3
21. Γνωρίζω τη περιμένει ο προϊστάμενος μου από μένα και τότε πρέπει να τον εμπλέξω σε μια δύσκολη περίπτωση. 3
22. Έχω εναλλακτικές λύσεις για την περίπτωση που δεν μπορώ να συνδιαλλάξω με ένα δύσκολο άτομο. 2
23. Προσπαθώ ώστε οι απαντήσεις μου, σε κάθε θέμα, να μην ακούγονται σαν τυποποιημένες έστω και αν είναι. 3

ΕΝΤΥΠΟ ΙΙΙ

Ερωτηματολόγιο Προσανατολισμού του οργανισμού στην Παροχή Υπηρεσιών Ποιότητας προς τους Πελάτες

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αναλύει επτά περιοχές ενδιαφέροντος που επηρεάζουν άμεσα τον προσανατολισμό του οργανισμού στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Για κάθε ερώτηση στις παρακάτω επτά περιοχές ανάλυσης βαθμολογήστε από το 1 (ένα), που σημαίνει διαφωνώ, έως το 5 (πέντε) που σημαίνει συμφωνώ απόλυτα.

1. Όραμα, δέσμευση και κλίμα

α) Είμαστε ολοκληρωτικά δεσμευμένοι στο να δημιουργούμε ικανοποιημένους πελάτες. 3

β) Προτιμούμε να κάνουμε τα πράγματα σωστά με την πρώτη φορά παρά να διορθώνουμε λάθη. 3

γ) Τα ανώτατα στελέχη δείχνουν με τη συμπεριφορά τους ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι κάτι το σημαντικό. 3

δ) Ο προσανατολισμός στον πελάτη επηρεάζει σημαντικά και τις προαγωγές στον οργανισμό μας. 2

στ) Η εξυπηρέτηση του πελάτη προηγείται της επίλυσης των εσωτερικών μας προβλημάτων. 3

2. Ταύτιση με τους πελάτες

α) Ξέρουμε ποια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών μας προτιμούν περισσότερο οι πελάτες μας. 3

β) Για να σχεδιάσουμε υπηρεσίες, βασιζόμαστε αποκλειστικά σε πληροφορίες από τους πελάτες. 2

3. Ετοιμότητα για εντοπισμό και επίλυση παραπόνων και προβλημάτων των πελατών.

α) Παρακολουθούμε συστηματικά τα παράπονα των πελατών. 3

β) Πάντα ζητάμε από τους πελάτες μας να δώσουν τη γνώμη τους για την απόδοσή μας. 3

γ) Τα παράπονα των πελατών αναλύονται συστηματικά για να βρούμε τα αίτια των προβλημάτων που μας οδηγούν σε κακή ποιότητα. 3

4. Πρόσβαση και χρήση πληροφοριών που αναφέρονται στους πελάτες.

α) Ξέρουμε το πώς ακριβώς οι πελάτες μας αντιλαμβάνονται την ποιότητα. 3

β) Δίνουμε ευκαιρίες στους υπαλλήλους κάθε επιπέδου να επικοινωνούν με τους πελάτες. 3

γ) Οι αρμόδιοι διευθυντές μας καταλαβαίνουν ακριβώς τι ζητά ο πελάτης. 3

δ) Οι διευθυντές έχουν τακτική επικοινωνία με τους πελάτες. 3

5. Επικοινωνία με πελάτες

α) Οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα αυτενέργειας, προκειμένου να εξυπηρετήσουν κάποιον πελάτη. 3

β) Έχουμε μηχανισμούς που διευκολύνουν τον πελάτη να εκφράσει τυχόν παράπονο ή πρόβλημά του. 3

6. Ικανότητα, εμπειρία και πρωτοβουλία υπαλλήλων

α) Οι υπάλληλοι του οργανισμού, έχουν σχηματίσει Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας (Ο.Β.Π.) 1

β) Οι υπάλληλοι που επικοινωνούν με τους πελάτες έχουν τα απαραίτητα μέσα για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά. 3

γ) Οι υπάλληλοι έχουν τέτοια ενημέρωση, ώστε να αλληλοκαλύπτονται, όταν χρειάζεται ή υπάρχει φόρτος εργασίας. 3

7. Συνεχής βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών.

α) Βελτιώνουμε συστηματικά τις υπηρεσίες μας 4

β) Όταν εμφανιστούν προβλήματα ποιότητας, ενεργούμε αμέσως για να μην εμφανιστούν ξανά. 4

γ) Πραγματοποιούνται συγκρίσεις επιδόσεων με εκείνες του ανταγωνισμού (Benchmarking). 4

δ) Πραγματοποιούνται συχνά από τον οργανισμό προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, σε θέματα βελτίωσης ποιότητας των υπηρεσιών. 3

ΕΝΤΥΠΟ Ι

Προσταγές Ειδικού Γραφείου Διεύθυνσης

Αυτοαξιολόγησης προσωπικού

Βαθμολογήστε τις σχέσεις σας με τους πελάτες, αξιολογώντας τον εαυτό σας σε μια κλίμακα από 1 (μη ικανοποιητικά) έως 5 (άριστα).

Στις σχέσεις με τους πελάτες μου:

1. Έχω τακτική και συστηματική επικοινωνία μαζί τους. 4
2. Μετρώ συστηματικά την απόδοσή μου στις σχέσεις με τους πελάτες μου. Έχω αναπτύξει δείκτες ποιότητας, τους οποίους παρακολουθώ και ενεργώ ανάλογα. 4
3. Δέχομαι τις υποδείξεις των πελατών μου και βάσει αυτών δημιουργώ πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών μου. Έχω να επιδείξω παραδείγματα συστηματικής εφαρμογής του κανόνα αυτού τα τελευταία τρία χρόνια. 4
4. Η εξυπηρέτηση που παρέχω στους πελάτες μου, βασίζεται σε συστηματική επικοινωνία μαζί τους. Οι υπηρεσίες που παρέχω έχουν προκύψει από τα μηνύματα των πελατών μου. 4
5. Τηρώ αρχείο για τους πελάτες μου και γνωρίζω τα βασικά τους χαρακτηριστικά, καθώς και τι τους ευχαριστεί στις υπηρεσίες που τους παρέχουμε. 3

ΕΝΤΥΠΟ II

Η προσωπική μου Απόδοση και Πρόοδος στην εξυπηρέτηση του πελάτη

Βαθμολογήστε από 1 (πολύ κακή) έως 5 (άριστη)

Προσπαθώ να:

1. Χαμογελώ. 4
2. Είμαι προσιτός 5
3. Είμαι ευχάριστος 4
4. Δουλεύω με αποτελεσματικότητα και δεν σπαταλώ χρόνο και λόγια. 4
5. Εντοπίζω ανάγκες του πελάτη που δεν εκφράζονται 4
6. Βεβαιώνομαι ότι ο πελάτης καταλαβαίνει τι του λέω. 4
7. Χρησιμοποιώ την κοινή λογική. 5
8. Παίρνω πρωτοβουλίες ενημέρωσης των πελατών. 4
9. Δείχνω στον πελάτη ότι παρακολουθώ όσα λέει. 4
10. Διευκρινίζω τις λεπτομέρειες. 3
11. Συνοψίζω ότι άκουσα. 4
12. Σέβομαι το θυμό του πελάτη. 4
13. Δεν ενεργώ αμυντικά ή επιθετικά. 4
14. Το παραδέχομαι όταν ο πελάτης έχει δίκιο, και εξηγώ τι πρόκειται να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. 4
15. Εξηγώ το γιατί, όταν ο πελάτης έχει άδικο και προσφέρω τη βοήθειά μου για εξεύρεση λύσης. 4
16. Δίνω στον πελάτη εναλλακτικές λύσεις. 3
17. Ρωτώ πάντα αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος 5

18. Απευθύνομαι στον προϊστάμενο μου αν αισθάνομαι ότι έχω πρόβλημα. 5
19. Είμαι ευέλικτος και χρησιμοποιώ τα μέσα που έχω στη διάθεση μου για να εξυπηρετήσω τον πελάτη. 3
20. Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για την βελτίωση της εργασίας μου. 4
21. Γνωρίζω τη περιμένει ο προϊστάμενος μου από μένα και τότε πρέπει να τον εμπλέξω σε μια δύσκολη περίπτωση. 5
22. Έχω εναλλακτικές λύσεις για την περίπτωση που δεν μπορώ να συνδιαλλαγώ με ένα δύσκολο άτομο. 3
23. Προσπαθώ ώστε οι απαντήσεις μου, σε κάθε θέμα, να μην ακούγονται σαν τυποποιημένες έστω και αν είναι. 5

ΕΝΤΥΠΟ ΙΙΙ

Ερωτηματολόγιο Προσανατολισμού του οργανισμού στην Παροχή Υπηρεσιών Ποιότητας προς τους Πελάτες

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αναλύει επτά περιοχές ενδιαφέροντος που επηρεάζουν άμεσα τον προσανατολισμό του οργανισμού στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Για κάθε ερώτηση στις παρακάτω επτά περιοχές ανάλυσης βαθμολογήστε από το 1 (ένα), που σημαίνει διαφωνώ, έως το 5 (πέντε) που σημαίνει συμφωνώ απόλυτα.

1. Όραμα, δέσμευση και κλίμα

- α) Είμαστε ολοκληρωτικά δεσμευμένοι στο να δημιουργούμε ικανοποιημένους πελάτες. 5
- β) Προτιμούμε να κάνουμε τα πράγματα σωστά με την πρώτη φορά παρά να διορθώνουμε λάθη. 4
- γ) Τα ανώτατα στελέχη δείχνουν με τη συμπεριφορά τους ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι κάτι το σημαντικό. 4
- δ) Ο προσανατολισμός στον πελάτη επηρεάζει σημαντικά και τις προαγωγές στον οργανισμό μας. 4
- στ) Η εξυπηρέτηση του πελάτη προηγείται της επίλυσης των εσωτερικών μας προβλημάτων. 4

2. Ταύτιση με τους πελάτες

- α) Ξέρουμε ποια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών μας προτιμούν περισσότερο οι πελάτες μας. 3
- β) Για να σχεδιάσουμε υπηρεσίες, βασιζόμαστε αποκλειστικά σε πληροφορίες από τους πελάτες. 4

3. Ετοιμότητα για εντοπισμό και επίλυση παραπόνων και προβλημάτων των πελατών.

α) Παρακολουθούμε συστηματικά τα παράπονα των πελατών. 4

β) Πάντα ζητάμε από τους πελάτες μας να δώσουν τη γνώμη τους για την απόδοσή μας. 4

γ) Τα παράπονα των πελατών αναλύονται συστηματικά για να βρούμε τα αίτια των προβλημάτων που μας οδηγούν σε κακή ποιότητα. 3

4. Πρόσβαση και χρήση πληροφοριών που αναφέρονται στους πελάτες.

α) Ξέρουμε το πώς ακριβώς οι πελάτες μας αντιλαμβάνονται την ποιότητα. 3

β) Δίνουμε ευκαιρίες στους υπαλλήλους κάθε επιπέδου να επικοινωνούν με τους πελάτες. 4

γ) Οι αρμόδιοι διευθυντές μας καταλαβαίνουν ακριβώς τι ζητά ο πελάτης. 4

δ) Οι διευθυντές έχουν τακτική επικοινωνία με του πελάτες. 4

5. Επικοινωνία με πελάτες

α) Οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα αυτενέργειας, προκειμένου να εξυπηρετήσουν κάποιον πελάτη. 4

β) Έχουμε μηχανισμούς που διευκολύνουν τον πελάτη να εκφράσει τυχόν παράπονο ή πρόβλημά του. 4

6. Ικανότητα, εμπειρία και πρωτοβουλία υπαλλήλων

α) Οι υπάλληλοι του οργανισμού, έχουν σχηματίσει Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητα (Ο.Β.Π.) 2

β) Οι υπάλληλοι που επικοινωνούν με τους πελάτες έχουν τα απαραίτητα μέσα για να κάνουν τη δουλεία τους σωστά. 3

γ) Οι υπάλληλοι έχουν τέτοια ενημέρωση, ώστε να αλληλοκαλύπτονται, όταν χρειάζεται ή υπάρχει φόρτος εργασίας. 3

7. Συνεχής βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών.

- α) Βελτιώνουμε συστηματικά τις υπηρεσίες μας 4
- β) Όταν εμφανιστούν προβλήματα ποιότητας, ενεργούμε αμέσως για να μην εμφανιστούν ξανά. 4
- γ) Πραγματοποιούνται συγκρίσεις επιδόσεων με εκείνες του ανταγωνισμού (Benchmarking). 3
- δ) Πραγματοποιούνται συχνά από τον οργανισμό προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, σε θέματα βελτίωσης ποιότητας των υπηρεσιών. 4

