



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

## Ενότητα 8: Βελτιστοποίηση Υπηρεσιών

Δρ. Ιάσων Κουφοδόντης

MBA



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



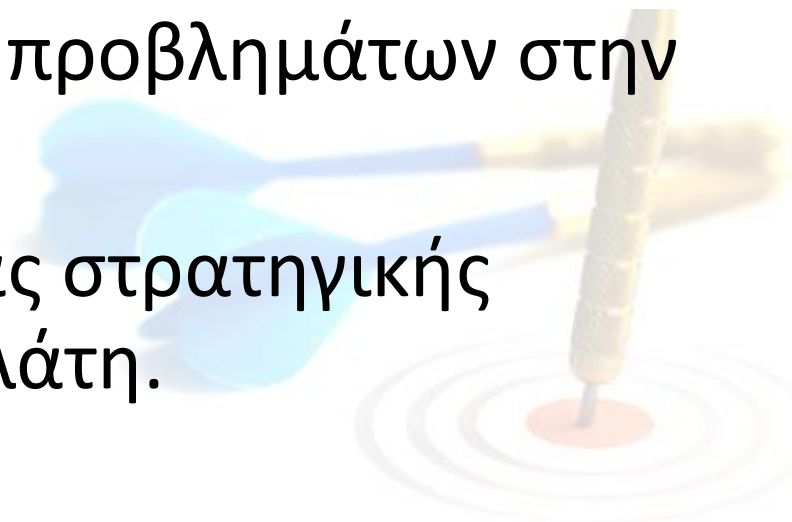
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# 7. ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



# Εκπαιδευτικοί Στόχοι

- Κατανόηση της αλληλεπίδρασης στην τριγωνική σχέση επιχείρηση – υπάλληλος - πελάτης.
- Επεξήγηση του ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας και της σημασίας της για την απόδοση των υπαλλήλων.
- Παρουσίαση βασικών αιτιών προβλημάτων στην αλληλεπίδραση.
- Κατανόηση της σημασίας μιας στρατηγικής προσανατολισμένης στον πελάτη.

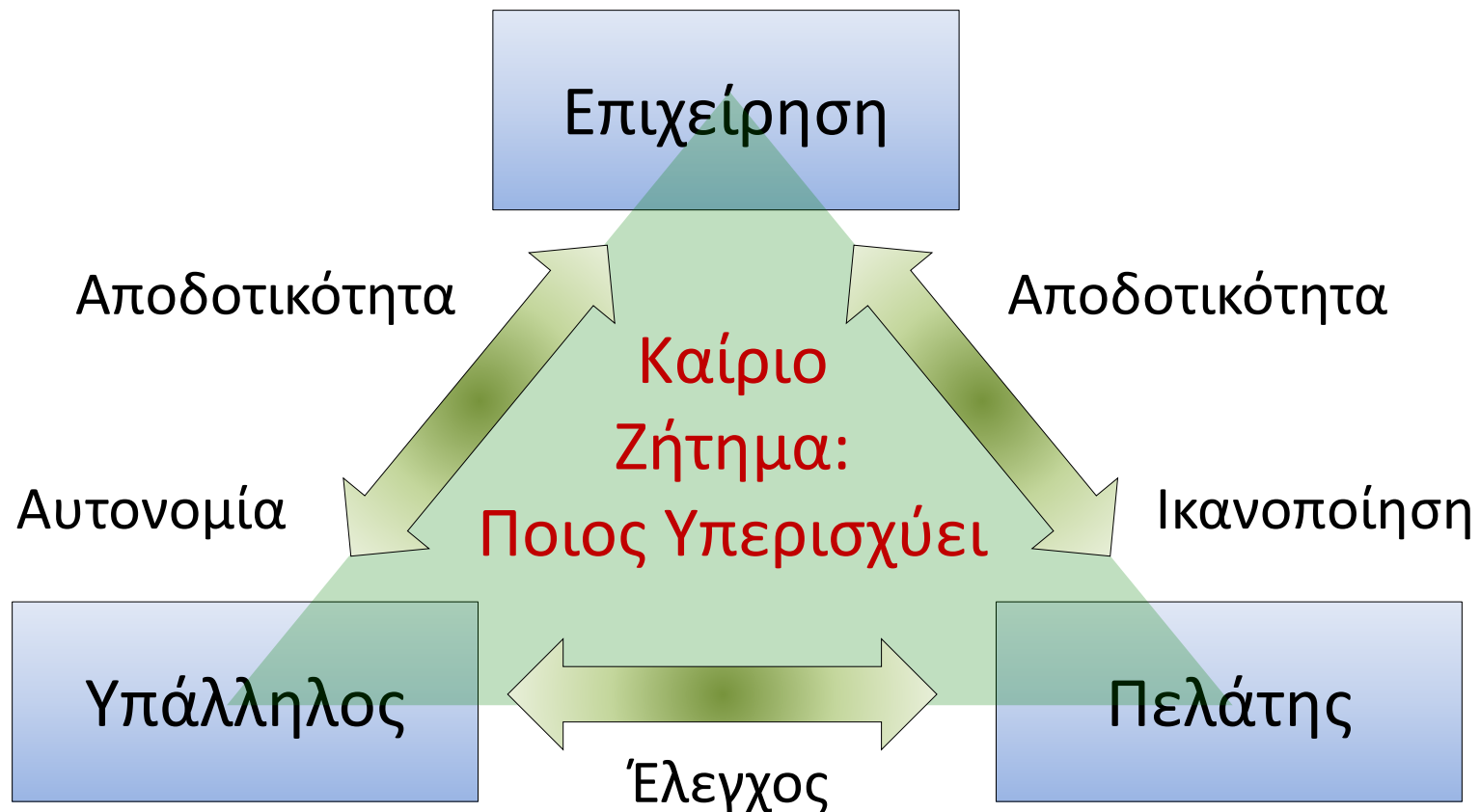


# Αλληλεπίδραση Παρόχου - Πελάτη

- Σημείο αλληλεπίδρασης  
Κ4: «γραμμή ορατότητας» στο σχεδιάγραμμα (blueprint)
- Επαφή μεταξύ παρόχου και πελάτη  
Κ6: «στιγμή αλήθειας»
- Συνήθη σημεία αλληλεπίδρασης σε ένα αεροπορικό ταξίδι:
  - Αναζήτηση δρομολογίων και πτήσεων
  - Κράτηση και αγορά εισιτηρίου
  - Check In και βαλίτσες στο αεροδρόμιο
  - Επιβίβαση, υπηρεσίες εν πτήση, αποβίβαση
  - Παραλαβή αποσκευών
  - Συλλογή και επιβεβαίωση μιλίων

# Το Τρίγωνο της Αλληλεπίδρασης

- Τα στοιχεία αλληλεπίδρασης και οι διαφορετικές προσδοκίες ως αιτίες δημιουργίας τριβών



# Οι Πυλώνες της Αλληλεπίδρασης

1. Οργανωσιακή και Επιχειρηματική Κουλτούρα
2. Περιβάλλον Χώρος – Εγκαταστάσεις (Κ8)
  - Η κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο από απόψεις και προσδοκίες που είναι κοινά μεταξύ των μελών της επιχείρησης  
(Schwartz και Davis 1981)
  - Κουλτούρα είναι οι παραδόσεις και θέσεις μιας επιχείρησης οι οποίες τη διαφοροποιούν από άλλες  
(Mintzberg 1989)



# Επίπεδα Εμπέδωσης Κουλτούρας



**I.** Τι πρέπει να γίνει: ο στόχος



**II.** Πώς οριοθετείται αυτό που πρέπει να γίνει;

**III.** Πώς γίνεται διάγνωση για τη σωστή εφαρμογή;



**IV.** Πώς γίνεται τελικώς η αλληλεπίδραση;



# Ενσωμάτωση Υπαλλήλων & Κουλτούρας

Σύστημα Ελέγχου	Στόχος	Προκλήσεις Υπαλλήλου	Προκλήσεις Διοίκησης	Κύρια Στοιχεία
I. Βασικές θέσεις	Συνεισφορά	Αβεβαιότητα για σκοπούς	Μετάδοση οράματος και αποστολής	Αναγνώριση βασικών αξιών
II. Οριοθέτηση	Συμμόρφωση	Πίεση ή πειρασμοί	Καθορισμός και επιβολή κανόνων	Αποφυγή ρίσκων
III. Διάγνωση	Επιτυχία	Έλλειψη στόχευσης	Διατήρηση συγκεκριμένων στόχων	Βασικές μεταβλητές απόδοσης
IV. Αλληλεπίδραση	Δημιουργία	Έλλειψη ευκαιριών ή φόβος ρίσκου	Διάλογος και ενθάρρυνση μάθησης	Στρατηγικές αβεβαιότητες

# Πηγές Δυσκολιών Αλληλεπίδρασης

## Ειδικές Απαιτήσεις Πελατών

Παράλογες και μη ρεαλιστικές απαιτήσεις  
π.χ. *«θέλω όλες τις αποσκευές μου στην καμπίνα»*

Απαιτήσεις εκτός πολιτικών της επιχείρησης  
π.χ. *«η πτήση καθυστερεί και θέλω να καπνίσω»*

Απαράδεκτη συμπεριφορά προς τους υπαλλήλους  
π.χ. *χειρονομίες στην αεροσυνοδό*

Επήρεια ουσιών και συναφείς παράγοντες  
π.χ. *«θέλω κι άλλο ποτό – γιατί δε με σερβίρεις»*

Παραβίαση κοινωνικών κανόνων  
π.χ. *κατάληψη και της διπλανής θέσης*

Άτομα με ειδικές απαιτήσεις & ανάγκες  
π.χ. *επιβάτης σε προχωρημένη εγκυμοσύνη*

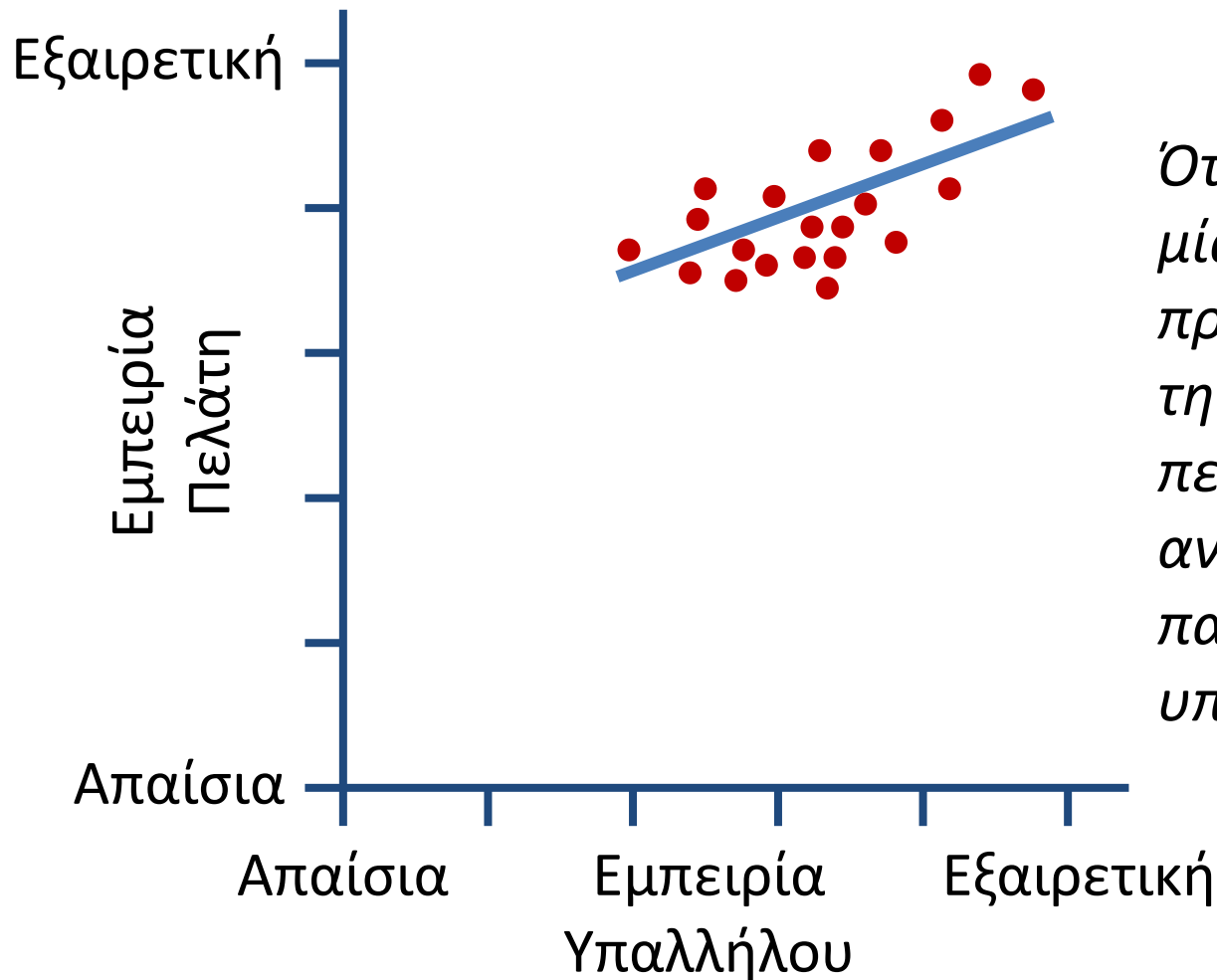
## Απρόσμενη Αποτυχία Υπηρεσίας

Μη διαθέσιμη υπηρεσία  
π.χ. *«ζήτησα θέση σε παράθυρο»*

Αργή υπηρεσία  
π.χ. *«πότε θα φύγουμε, περιμένουμε ήδη 1 ώρα»*

Απαράδεκτη υπηρεσία  
π.χ. *«η πλάτη του καθίσματος μου δε στερεώνεται»*

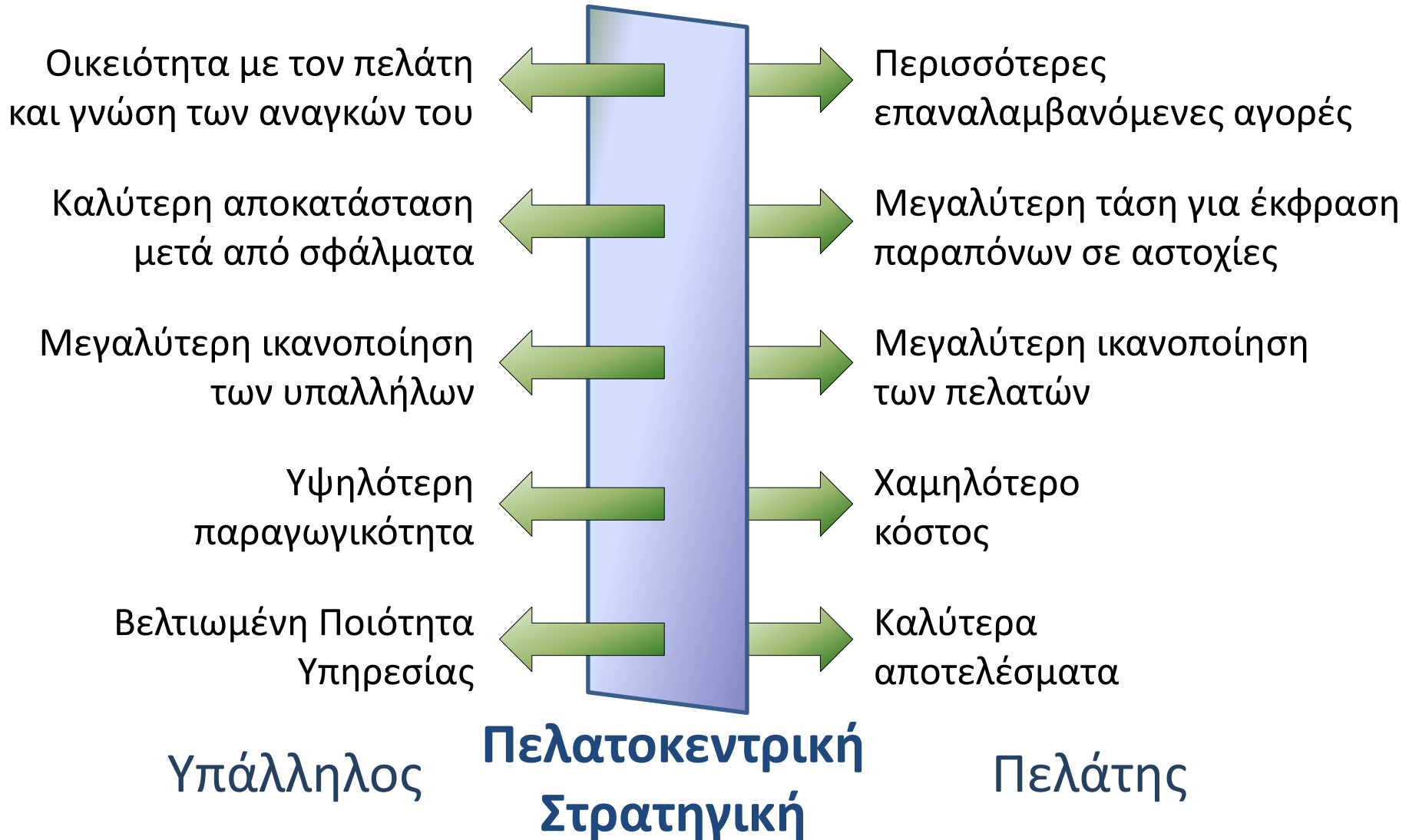
# Προσανατολισμός στον Πελάτη



*Όταν οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση έχουν προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση του πελάτη, οι πελάτες αναφέρουν ότι τους παρέχεται καλύτερη υπηρεσία.*

Πηγή: Benjamin Schneider, "The Service Organization: Climate is Crucial", Organizational Dynamics, 1980 pp62.

# Ο Καθρέφτης της Ικανοποίησης



# Θέματα προς Συζήτηση

1. Υποθέτοντας ότι:

*α) υπάλληλοι και πελάτες είναι συμπαραγωγοί στην παροχή υπηρεσιών με διακριτούς ρόλους*

*β) η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αλληλεπίδραση και άρα την υπηρεσία*

Τότε, μπορούν υπηρεσίες να εισαχθούν ή να εξαχθούν σε χώρες με διαφορετική κουλτούρα;