



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ  
ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΚΑΙ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

ΧΡΥΣΤΑΛΛΑ ΠΑΠΑΒΑΡΝΑΒΑ ΤΖΙΡΤΖΙΠΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2020

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**  
**Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Αντιλήψεις των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα για την  
αναγκαιότητα και τα οφέλη εφαρμογής συστημάτων  
Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Περιβαλλοντικής  
Διαχείρισης**

**Χρυστάλλα Παπαβαρνάβα Τζιρτζιπή**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**  
**Παρασκευή Καπετανοπούλου**

**Δεκέμβριος 2020**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Αντιλήψεις των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα για την  
αναγκαιότητα και τα οφέλη εφαρμογής συστημάτων  
Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Περιβαλλοντικής  
Διαχείρισης**

**Χρυστάλλα Παπαβαρνάβα Τζιρτζιπή**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Παρασκευή Καπετανοπούλου**

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

**Δεκέμβριος 2020**



## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας Μεταπτυχιακής Διατριβής είναι η διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο ως προς τη χρησιμότητα και τα οφέλη της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΠΔ), καθώς και δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στις υπηρεσίες τους. Καθώς η συμμετοχή και η αλλαγή στάσης και κουλτούρας σχετίζεται ισχυρά με τις ατομικές αντιλήψεις, η καταγραφή τους συμβάλλει στην υιοθέτηση των κατάλληλων συστημάτων και τον εντοπισμό αδυναμιών και δυνατοτήτων και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν μέσω της συμπλήρωσης 135 ερωτηματολογίων από Δημοσίους Υπαλλήλους (ΔΥ) της Κύπρου υπηρετούντες σε 12 κλάδους. Το ερευνητικό μέρος του ερωτηματολογίου είχε 3 διαστάσεις: ΔΟΠ (βαθμός εφαρμογής, οφέλη, εμπόδια), ΠΔ (εφαρμογή συστημάτων και δράσεων και ατομική στάση) και ΕΚΕ (γνώσεις, εφαρμογή και στάση).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι στάσεις και οι αντιλήψεις των Δημοσίων Υπαλλήλων είναι ισχυρά θετικές και για τους τρεις παράγοντες. Καταγράφονται ισχυρές αδυναμίες στην εφαρμογή, λόγω κύρια χαμηλής δέσμευσης της Διοίκησης και μη τήρησης των αρχών της ΔΟΠ. Η συστηματική ΠΔ – παρά την αναγνώριση της αναγκαιότητας της - είναι πολύ χαμηλή (23,53%) και οι αναλαμβανόμενες σχετικές δράσεις αποσπασματικές. Αντίστοιχα, η εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ αναγνωρίζεται ως χρήσιμη (74,8%) και ότι συμβάλλει στη βελτίωση των ατόμων και της αφοσίωσης τους στο φορέα τους, όμως αφορά μόνο το 19,2%. Από τα διάφορα είδη στατιστικών ελέγχων διαπιστώθηκε ότι τα ευρήματα είναι κοινά σε όλες τις ομάδες των συμμετεχόντων, ανεξάρτητα από τα δημογραφικά και εργασιακά τους χαρακτηριστικά.

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων αναδεικνύουν την ωριμότητα του αιτήματος για την υιοθέτηση της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση και την αναγκαιότητα να αξιοποιηθούν όλα τα διαθέσιμα εργαλεία ώστε να επιτευχθεί ή ουσιαστική και αποτελεσματική εφαρμογή της.

Λέξεις –Κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Περιβαλλοντική Διαχείριση

## **Summary**

The aim of this Master's Thesis is to investigate the attitudes and perceptions of Civil Servants in Cyprus regarding the usefulness and benefits of the implementation of Total Quality Management (TQM) and Environmental Management systems (EMs), as well as Corporate Social Responsibility (CSR) actions their services. As participation and change of attitude and culture are strongly related to individual perceptions, their recording helps to adopt the appropriate systems, identify weaknesses and opportunities and improve the services provided.

For the conduct of the research, primary data were used which was collected through the completion of 135 questionnaires by Civil Servants (CS) serving in 12 branches of Cyprus' Public Administration (PA). The research part of the questionnaire had 3 dimensions: TQM (degree of implementation, benefits, obstacles), EM (implementation of systems and actions and individual attitude) and CSR (knowledge, application and attitude).

According to the results, the attitudes and perceptions of the Civil Servants are strongly positive for all three factors, but strong weaknesses are recorded in the implementation, mainly due to the low commitment of the Management and non-compliance with the principles of the TQM. The systematic EM - despite the recognition of its necessity - is very low (23.53%) and the relevant actions taken are piecemeal. Respectively, the implementation of CSR programs is recognized as useful (74.8%) and that it contributes to the improvement of individuals and their loyalty to their institution, but it concerns only 19.2%. From the various types of statistical tests, it was found that the results are common to all groups of participants, regardless of their demographic and occupational characteristics.

The results of the analysis highlight the maturity of the request for the adoption of the TQM in the Public Administration and the need to utilize all available resources in order to achieve its effective and efficient implementation.

Keywords: Public Administration, Total Quality Management, Corporate Social Responsibility, Environmental Management

## **Ευχαριστίες**

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω το Διδακτικό Προσωπικό του ΑΠΚΥ που στάθηκε καθοδηγητής και αρωγός στην αναζήτηση της γνώσης, όλα τα χρόνια του ακαδημαϊκού μου ταξιδιού.*

*Ιδιαίτερα ευχαριστώ την κα Καπετανοπούλου, για την πολύτιμη βοήθεια της, τη συμπαράσταση και τη στήριξη σε κάθε δυσκολία και την υπομονή της.*

*Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για όλα όσα μου προσέφερε*

## **Περιεχόμενα**

<b>Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
---------------------------------	----------

1.1 Πλαίσιο Αναφοράς.....	1
1.2 Σκοπός της Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	2
1.3 Δομή της Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	3
<b>Κεφάλαιο 2 Ποιότητα, Περιβάλλον και Κοινωνική Ευθύνη .....</b>	<b>4</b>
2.1 Ποιότητα – Έννοιες, Ορισμοί και Διαστάσεις.....	4
2.1.1 Οι διαστάσεις της Ποιότητας στον τριτογενή τομέα .....	7
2.1.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	8
2.2 Ποιότητα και Δημόσια Διοίκηση .....	10
2.2.1 Ποιότητα και Διοικητική Μεταρρύθμιση.....	11
2.2.1.1 Εμπόδια στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.....	13
2.2.2 Συστήματα Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.....	14
2.2.2.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης .....	15
2.2.2.2 Η Εξισορροπημένη Αξιολόγησης Απόδοσης (Balanced Scorecard).....	25
2.2.2.3 Συνοπτικές αναφορές στα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με εστίαση στο Δημόσιο Τομέα .....	26
2.3 Περιβαλλοντική Διοίκηση και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	27
2.3.1 Περιβαλλοντική Διοίκηση και Δημόσιος Τομέας.....	29
2.3.2 Συνοπτική αναφορά στα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης .....	31
2.3.2.1 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO: 14001 .....	31
2.3.2.2 Το μοντέλο Eco-Management and Audit Scheme .....	33
2.3.2.3 Οφέλη από την εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης .....	34
2.4 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Συνέχεια και Διεύρυνση της Ποιότητας.....	36
2.4.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Συνοπτική αναφορά σε Βασικές έννοιες.....	36
2.4.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δημόσιος Τομέας.....	40
2.5 Ποιότητα, Περιβαλλοντική Διαχείριση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δημόσιος Τομέας – Συμπερασματικές διαπιστώσεις .....	41
<b>Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία της έρευνας.....</b>	<b>42</b>
3.1 Σκοπός της έρευνας.....	42
3.2 Μεθοδολογία .....	44
3.3 Δομή ερωτηματολογίου .....	44
3.4 Διεξαγωγή της έρευνας .....	45
<b>Κεφάλαιο 4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....</b>	<b>47</b>
4.1 Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	47
4.2 Μέθοδος Cronbach alpha – Αξιοπιστία ερωτηματολογίου .....	49
4.3 Δημογραφικά και Εργασιακά Στοιχεία ερωτώμενων .....	50
4.3.1 Κατανομή κατά φύλο .....	51
4.3.2 Ηλικιακή Κατανομή.....	52



4.3.3 Κατανομή ανά οικογενειακή κατάσταση.....	53
4.3.4 Κατανομή ανά επίπεδο εκπαίδευσης .....	54
4.3.5 Κατανομή ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας.....	54
4.3.6 Κατανομή ανάλογα με την ιεραρχική θέση στην υπηρεσία .....	56
4.4 Απόψεις για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	57
4.4.1 Γενικές Απόψεις για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	57
4.4.2 Απόψεις για τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	60
4.4.3 Απόψεις για τα εμπόδια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	61
4.5 Στάσεις και Απόψεις ως προς την Περιβαλλοντική Διαχείριση .....	63
4.5.1 Εφαρμογή και υποστήριξη συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης στο φορέα	63
4.5.2 Δράσεις περιβαλλοντικής διαχείρισης ανεξάρτητα από την εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης .....	66
4.5.3 Ατομικές στάσεις ως προς την Περιβαλλοντική Διαχείριση .....	67
4.6 Απόψεις για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	70
4.6.1 Γενικές απόψεις για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	70
4.6.2 Δράσεις που εντάσσονται στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο φορέα.....	71
4.6.3 Στάσεις και δεδομένα υπαλλήλων σε φορείς με πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	75
4.7 Διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και παραγόντων της κλίμακας.....	79
4.7.1 Σύγκριση και Διερεύνηση σχέσεων στον παράγοντα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	79
4.7.1.1 Μη παραμετρική ανάλυση <i>Spearman</i> ως προς τις γενικές απόψεις για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	79
4.7.1.2 Μη παραμετρική ανάλυση <i>Spearman</i> ως προς τα οφέλη και τα εμπόδια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	81
4.7.2 Έλεγχος ανεξαρτησίας για τη διαφοροποίηση επιμέρους ομάδων.....	83
4.7.3 Σχέση εφαρμογής προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με ατομικό εθελοντισμό .....	86
4.7.4 Επίδραση επιπέδου εκπαίδευσης.....	86
4.7.5 Επίδρασεις της στάσης απέναντι στην ένταξη σε περιβαλλοντική ομάδα .....	88
4.7.6 Φύλο και όφελος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ομαδικότητα και τη συμμετοχή .....	90
<b>Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα</b> .....	91
5.1 Συμπεράσματα έρευνας και Προτάσεις .....	91
5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	96
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	97
<b>Παράρτημα Α Ερωτηματολόγιο</b> .....	104
<b>Παράρτημα Β Αποτελέσματα Στατιστικών Αναλύσεων</b> .....	116

B1. Είστε μέλος περιβαλλοντικής ομάδας; \* Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις; ..... 116

## **Κατάλογος Εικόνων**

Εικόνα 1 Οι 8 αρχές της αριστείας.....21

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1 Η ιστορική εξέλιξη προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ..... 9

Διάγραμμα 2 Κριτήρια EFQM.....17

Διάγραμμα 3 Δομή του ΚΠΑ .....22

Διάγραμμα 4 Ο δρόμος της βελτίωσης μέσα από το ΚΠΑ .....24

Διάγραμμα 5 Ο κύκλος ΠΕΕΑ στο μοντέλο του ISO: 14001 και τα βήματα εφαρμογής του .....32

Διάγραμμα 6 Κατανομή κατά φύλο .....51

Διάγραμμα 7 Κατανομή κατά ηλικία .....52

Διάγραμμα 8 Κατανομή ανά οικογενειακή κατάσταση .....53

Διάγραμμα 9 Κατανομή ανά επίπεδο εκπαίδευσης .....54

Διάγραμμα 10 Κατανομή ανά έτη υπηρεσίας .....55

Διάγραμμα 11 Κατανομή ανά θέση ιεραρχίας στην υπηρεσία .....56

Διάγραμμα 12 Βαθμός συμφωνίας ως προς τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της ΔΟΠ στο φορέα.....58

Διάγραμμα 13 Βαθμός συμφωνίας ως προς τον σαφή καθορισμό οράματος, αποστολής και στόχων από το φορέα .....58

Διάγραμμα 14 Βαθμός συμφωνίας ως προς την τακτική διερεύνηση της ικανοποίησης των πολιτών από το φορέα.....59

Διάγραμμα 15 Εφαρμογή συστήματος ΠΔ.....64

Διάγραμμα 16 Ένταξη της ΠΔ στους στρατηγικούς στόχους του φορέα .....65

Διάγραμμα 17 Εγκατάσταση συστημάτων διαχείρισης φυσικών πόρων .....66

Διάγραμμα 18 Επίδραση ΣΠΔ στην ατομική περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση .....68

Διάγραμμα 19 Επίδραση ΣΠΔ στην ατομική αγοραστική συμπεριφορά.....68

Διάγραμμα 20 Λόγοι μη συμμετοχής σε περιβαλλοντική ομάδα.....69

Διάγραμμα 21 Πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού – Βαθμός σαφούς ανάπτυξης.....72

Διάγραμμα 22 Βαθμός μέριμνας για ασφάλεια και υγεία στην εργασία .....73

Διάγραμμα 23 Ποσοστά αναφοράς ύπαρξης Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας στο φορέα.....73

Διάγραμμα 24 Ποσοστά αναφοράς ύπαρξης κώδικα πρόληψης & αντιμετώπισης φαινομένων διαφθοράς και δωροδοκίας στο φορέα .....	74
Διάγραμμα 25 Στάση ως προς αφιέρωση προσωπικού χρόνου σε εθελοντισμό .....	74
Διάγραμμα 26 Εφαρμογή προγράμματος ΕΚΕ από το φορέα.....	75
Διάγραμμα 27 Πεποίθηση για τα οφέλη της ενεργής συμμετοχής στο πρόγραμμα ΕΚΕ.....	76
Διάγραμμα 28 Πεποιθήσεις για την επίδραση της υιοθέτησης της ΕΚΕ στην αφοσίωση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων .....	76
Διάγραμμα 29 Τομέας που απευθύνεται το πρόγραμμα ΕΚΕ .....	77
Διάγραμμα 30 Εκπαίδευση στο πρόγραμμα ΕΚΕ από το φορέα.....	78

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1 Υποκριτήρια Διαμορφωτών ΕFQM.....	18
Πίνακας 2 Κριτήρια και Υποκριτήρια Αποτελεσμάτων ΕFQM.....	19
Πίνακας 3 Υποκριτήρια Προϋποθέσεων (Π/Υ) ΚΠΑ.....	22
Πίνακας 4- Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου .....	49
Πίνακας 5 Αξιοπιστία παράγοντα ΔΟΠ.....	50
Πίνακας 6 Αξιοπιστία παράγοντα ΠΔ.....	50
Πίνακας 7 Αξιοπιστία παράγοντα ΕΚΕ .....	50
Πίνακας 8 Κατανομή κατά φύλο .....	51
Πίνακας 9 Ηλικιακή Κατανομή.....	52
Πίνακας 10 Κατανομή ανά οικογενειακή κατάσταση .....	53
Πίνακας 11 Κατανομή ανά εκπαιδευτικό επίπεδο.....	54
Πίνακας 12 Κατανομή ανά έτη υπηρεσίας.....	55
Πίνακας 13 Κατανομή ανά θέση ιεραρχίας στην υπηρεσία .....	56
Πίνακας 14 Μέτρα θέσης και Διασποράς στις γενικές απόψεις για τη ΔΟΠ .....	60
Πίνακας 15 Μέτρα Θέσης και Διασποράς στις απόψεις για τα οφέλη της ΔΟΠ .....	61
Πίνακας 16 Μέτρα Θέσης και Διασποράς στις απόψεις ως προς τα εμπόδια εφαρμογής της ΔΟΠ.....	62
Πίνακας 17 Εφαρμογή συστήματος ΠΔ.....	63
Πίνακας 18 Ένταξη της ΠΔ στους στρατηγικούς στόχους του φορέα .....	64
Πίνακας 19 Εγκατάσταση συστημάτων διαχείρισης φυσικών πόρων .....	65
Πίνακας 20 Εκπαίδευση υπαλλήλων στις απαιτήσεις του ΣΠΔ .....	66
Πίνακας 21 Μέτρα Θέσης και Διασποράς ως προς υιοθετούμενες δράσεις ΠΔ .....	67
Πίνακας 22 Απόψεις για τη χρησιμότητα της ΕΚΕ στη ΔΔ.....	70

Πίνακας 23 Γνώση για την έννοια της ΕΚΕ.....	71
Πίνακας 24 Πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού – Βαθμός σαφούς ανάπτυξης.....	71
Πίνακας 25 Βαθμός μέριμνας για ασφάλεια και υγεία στην εργασία.....	72
Πίνακας 26 Στάση ως προς το πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα.....	75
Πίνακας 27 Πεπειθήσεις για την επίδραση στην βαθμολογική εξέλιξη της συμμετοχής στο πρόγραμμα ΕΚΕ.....	77
Πίνακας 28 Συντελεστής Spearman μεταξύ των μεταβλητών «γενικές απόψεις για τη ΔΟΠ».....	80
Πίνακας 29 Συντελεστής Spearman μεταξύ των μεταβλητών «οφέλη της ΔΟΠ».....	82
Πίνακας 30 Πίνακας συνάφειας $X^2$ για τις μεταβλητές φύλο * γνώση για την ΕΚΕ ..	84
Πίνακας 31 Τιμές $X^2$ τεστ για τη σχέση των μεταβλητών φύλο * γνώση για την ΕΚΕ	84
Πίνακας 32 Πίνακας συνάφειας $X^2$ για τις μεταβλητές επίπεδο εκπαίδευσης * γνώση για την ΕΚΕ.....	85
Πίνακας 33 Τιμές $X^2$ τεστ για τη σχέση των μεταβλητών επίπεδο εκπαίδευση * γνώση για την ΕΚΕ.....	85
Πίνακας 34 Σχέση προγράμματος ΕΚΕ φορέα και ατομικού εθελοντισμού .....	86
Πίνακας 35 Σχέση επιπέδου εκπαίδευσης και επιλεγμένων μεταβλητών .....	87
Πίνακας 36 Ηλικία και συμμετοχή σε περιβαλλοντική οργάνωση.....	88
Πίνακας 37 Εθελοντισμός και περιβαλλοντική οργάνωση .....	89
Πίνακας 38 Mann- Whitney U test μεταξύ εθελοντισμού και συμμετοχής σε περιβαλλοντική οργάνωση.....	89
Πίνακας 39 Φύλο και όφελος της ΔΟΠ στην ομαδικότητα και τη συμμετοχή .....	90

## Συνομογραφίες

ΑΔ Ανθρώπινο Δυναμικό

ΓΔ ΕΠΣΑ Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού  
και Ανάπτυξης

ΔΔ Δημόσια Διοίκηση

Δ-Κ Διακυβέρνηση

ΔΜ Διοικητική Μεταρρύθμιση

ΔΟΠ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΔΥ Δημόσιοι Υπάλληλοι

Ε.Ε. Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΚΕ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

ΕΟΚ Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα

ΗΠΑ Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

ΚΠΑ Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΝΔΜ Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

ΟΗΕ Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

ΟΟΣΑ Οργανισμός Οικονομικής Σταθερότητας και Ανάπτυξης

ΠΑ.ΣΥ.Δ.Υ. Παγκύπρια Συντεχνία Δημοσίων Υπαλλήλων

ΠΔ Περιβαλλοντική Διαχείριση

ΠΠ Περιβαλλοντική Πολιτική

ΣΔΠ Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας

ΣΠΔ Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης

BSI British Standards Institution

BSC Balanced Scorecard

EFQM European Foundation for Quality Management-Excellence Model

EUPAN European Public Administration Network

EIPA European Institute of Public Administration

IPSG Innovative Public Services Group

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Πλαίσιο Αναφοράς

Από τις τελευταίες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η απαίτηση της Διοικητικής Μεταρρύθμισης στο Δημόσιο Τομέα έγινε ολοένα και πιο επιτακτική. Ο εκσυγχρονισμός της δυσλειτουργικής και γραφειοκρατικής Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ) αποτέλεσε και αποτελεί αναγκαιότητα προκειμένου να μπορεί να εκπληρώσει την αποστολή της – την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας – στο αυξανόμενης πολυπλοκότητας κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Οι διαστάσεις του εκσυγχρονισμού – εστίαση στον πολίτη, ανταπόκριση, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, αξιοπιστία και συνεχής βελτίωση – συναπαρτίζουν την Ποιότητα της ΔΔ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2017). Η αναγκαιότητα επίτευξης και ενίσχυσης της Ποιότητας της ΔΔ στην Ευρωπαϊκή Ένωση εκφράσθηκε στη συνθήκη της Λισαβόνας παρακινώντας τα κράτη μέλη να κινητοποιήσουν μηχανισμούς και να εφαρμόσουν στρατηγικές και συστήματα προκειμένου να ανταποκριθούν (Matei & Lazar 2011).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που εστιάζει στη σημασία της ποιότητας στην παραγωγή, τις διαδικασίες και τις δομές των οργανισμών προκειμένου να επιτυγχάνεται η βέλτιστη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα και συνεπώς να διασφαλίζεται η ανταγωνιστικότητα και η βιωσιμότητα τους. Καθοριστικός παράγοντας της ποιότητας είναι η διενέργεια κάθε δραστηριότητας με τρόπο που να προστατεύει, να διατηρεί και να βελτιώνει το φυσικό περιβάλλον και τους φυσικούς πόρους, παραδοχή που συσχετίζει άμεσα τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τα συστήματα Περιβαλλοντικής Διοίκησης και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η υιοθέτηση και η εφαρμογή των συστημάτων αυτών στο δημόσιο τομέα αποτελεί στόχο όλων των σύγχρονων κρατών, καθώς παράγονται σημαντικά οφέλη για την κοινωνία και την οικονομία (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2002, Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2017). Τα συστήματα αυτά (και η φιλοσοφία στην οποία βασίζονται) αναδεικνύουν ως πρωταρχικό παράγοντα επιτυχίας τη

συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (που θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες) στη δημιουργία κουλτούρας ποιότητας και στη διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης (Δερβιτσιώτης 2001, Κέφης 2014).

## 1.2 Σκοπός της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Σκοπός της παρούσας Μεταπτυχιακής Διατριβής είναι η διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο ως προς τη χρησιμότητα και τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις υπηρεσίες τους, των εμπειριών τους ως προς την υιοθέτηση συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ή/και δράσεων περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, καθώς και των γνώσεων και εμπειριών τους ως προς την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Καθώς η συμμετοχή και η αλλαγή στάσης και κουλτούρας σχετίζεται ισχυρά με τις ατομικές αντιλήψεις (Mondy & Mondy 2011), η έρευνα επιχειρεί – με την καταγραφή τους να συμβάλλει στην υιοθέτηση των κατάλληλων συστημάτων στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα και τον εντοπισμό αδυναμιών και δυνατοτήτων. Τα προβλήματα που καλείται να διαχειριστεί η ΔΔ στην τρέχουσα περίοδο (δημοσιονομικοί περιορισμοί, πολυδιάστατες κρίσεις – οικονομική, γεωπολιτική, προσφυγική, υγειονομική) κάνουν κρίσιμη τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της και των παρεχόμενων από τους δημόσιους φορείς υπηρεσιών, στόχο στον οποίο μπορεί να συμβάλλει και η παρούσα έρευνα.

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής είναι:

- Ποια είναι τα οφέλη εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) γενικά και ως προς το φορέα που υπηρετούν; Ποια θεωρούν ως τα κύρια εμπόδια εφαρμογής της;
- Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστήματα Περιβαλλοντικής Διοίκησης (ΣΠΔ) στο φορέα και πόσο επηρεάζουν την ατομική στάση; Ποιες είναι οι συνήθεις δράσεις περιβαλλοντικής διαχείρισης (ΠΔ) που υιοθετεί ο φορέας (ανεξάρτητα από το αν εφαρμόζει ή όχι συγκεκριμένο σύστημα);
- Ποιο είναι το επίπεδο γνώσεων και αποδοχής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και σε ποιο βαθμό ο φορέας αναπτύσσει αντίστοιχες δράσεις και πολιτικές;

Η μεθοδολογία εκπόνησης περιλαμβάνει βιβλιογραφική έρευνα σε ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία και διεξαγωγή συγχρονικής πρωτογενούς έρευνας μέσω

δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είχε ηλεκτρονική μορφή και προωθήθηκε το Νοέμβριο του 2020, μέσω της Παγκύπριας Συντεχνίας Δημοσίων Υπαλλήλων (ΠΑ.ΣΥ.Δ.Υ.) και ατομικά από τη συγγραφέα, σε υπαλλήλους του Κυπριακού Δημόσιου Τομέα, σε όλη την επικράτεια.

### **1.3 Δομή της Μεταπτυχιακής Διατριβής**

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο αναφοράς, βάσει του οποίου προσδιορίζεται το εξεταζόμενο πρόβλημα. Διατυπώνεται ο σκοπός της διατριβής, η χρησιμότητα, τα ερευνητικά ερωτήματα και η μεθοδολογία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθεται συνοπτικά το θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, με εστίαση στην εφαρμογή τους στο Δημόσιο Τομέα και μέθοδοι και πρακτικές μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η εφαρμογή των εξεταζόμενων συστημάτων/στρατηγικών διοίκησης, στο Δημόσιο Τομέα.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται ο σκοπός της πρωτογενούς έρευνας και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη δόμηση του ερωτηματολογίου, και τη διεξαγωγή της έρευνας (ερευνητικό πλαίσιο, διανομή, συλλογή). Επίσης γίνεται συνοπτική αναφορά στις μεθόδους στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων και στο χειρισμό των θεμάτων ηθικής και δεοντολογίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης όσον αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο με βάση τα αποτελέσματα εξάγονται συμπεράσματα ως προς τις εξεταζόμενες στάσεις και αντιλήψεις, γίνονται προτάσεις και διατυπώνονται οι περιορισμοί και οι προοπτικές της έρευνας.



# Κεφάλαιο 2

## Ποιότητα, Περιβάλλον και Κοινωνική Ευθύνη

### 2.1 Ποιότητα – Έννοιες , Ορισμοί και Διαστάσεις

Η Ποιότητα στο επιστημονικό μάνατζμεντ αποτελεί στόχο, χαρακτηριστικό και εργαλείο ταυτόχρονα, για την ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα των οικονομικών οργανισμών. Η ανάπτυξη θεωριών ποιότητας σε συνάρτηση με τις ηθικές αξίες και τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και προσωπικότητας, αλλά και στρατηγικής ανάγεται στους αρχαίους χρόνους, με κύριο εκπρόσωπο τον Αριστοτέλη στα «Ηθικά Νικομάχεια» (Μπλάνας 2016).

Ως χαρακτηριστικό και ιδιότητα τόσο της παραγωγικής διαδικασίας όσο και των προϊόντων / υπηρεσιών που παράγονται μέσω αυτής, αναγνωρίζεται από τις αρχές ακόμα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, όταν ο R.Fisher πριν το 1910 και στη συνέχεια ο G.S. Radford και ο W.A.Shewhard θέτουν τις βάσεις του στατιστικού ελέγχου ποιότητας στη βιομηχανία (Radford 1922, Τσιρώνης n.d.). Μεταπολεμικά γίνεται πλέον στρατηγικός στόχος των οικονομικών οργανισμών, με τους Deming και Juran και στη συνέχεια τον Feigenbaum και τον Ishikawa να εφαρμόζουν συστηματικά το στατιστικό έλεγχο, τους κύκλους ποιότητας και την πολιτική των μηδενικών ελαττωμάτων (zero defects) στην Ιαπωνία και τις ΗΠΑ (Τσιρώνης n.d.). Η ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας λόγω της τεχνολογικής και επιστημονικής εξέλιξης αφενός και αφετέρου η διεύρυνση (λόγω της βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου) των αναγκών, των απαιτήσεων και συνολικά των προσδοκιών των καταναλωτών (πελατών - χρηστών) αναδεικνύουν την ποιότητα ως βάση της ανταγωνιστικότητας, με τη σημαντικότητα της να αυξάνεται συνεχώς και με εκθετικό ρυθμό (Τσιότρας 2002, Παπαδάκης, 2007). Ως φυσικό επακόλουθο, το ερευνητικό ενδιαφέρον για τον πληρέστερο ορισμό της, τόσο εννοιολογικά, όσο και ως

προς τις διαστάσεις της, τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται και τους παράγοντες που προσδιορίζουν και επηρεάζουν την επίτευξη της, είναι αντίστοιχα διαρκές και εντεινόμενο. Η πολυπλοκότητα οφείλεται τόσο στις διαφορές έκφρασης και αντίληψης της ποιότητας μεταξύ των παραγωγικών τομέων – κύρια μεταξύ καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών, όσο και στο γεγονός ότι αφορά κάθε παράμετρο και διαδικασία στη διάρκεια της παραγωγής – από τη σύλληψη της παραγωγικής ιδέας και το σχεδιασμό, ως την κατανάλωση από τον τελικό χρήστη. Στα πλαίσια αυτά διατυπώθηκαν πλήθος ορισμών. Οι θεωρητικοί θεμελιωτές της ποιότητας την προσδιορίζουν με βάση την αντίληψη για το προϊόν ή την υπηρεσία, ως (Δερβιτσιώτης 2001, Κέφης 2014, Μπλάνας 2016):

- Deming (1982): αξιοπιστία, ομοιομορφία, καταλληλότητα για αγορά σε κατάλληλο κόστος – εν τέλει διαχρονική ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη
- Crosby (1982): συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη και τις προδιαγραφές
- Taghuchi (1987): Χαμηλή μεταβλητότητα – πρόληψη απώλειας για την κοινωνία που οφείλεται στο κόστος που εμφανίζεται από την αποτυχία ικανοποίησης των προσδοκιών, την αδυναμία ανταπόκρισης σε προδιαγραφές και τις επιβλαβείς επιπτώσεις αυτών.
- Garvin (1988): υπερβατικότητα (αριστεία), ένταση χαρακτηριστικών (ως προς το προϊόν), καταλληλότητα για χρήση (ως προς τον πελάτη), συμμόρφωση με τις προδιαγραφές (ως προς τον παραγωγό), σχέση αντιλαμβανόμενου οφέλους με αξία (ως προς την τιμή).
- Feigenbaum (1991): Το σύνολο των χαρακτηριστικών προϊόντος / υπηρεσίας που σχετίζονται με την έρευνα αγοράς, την σχεδίαση, την κατασκευή και την συντήρηση ώστε να ικανοποιούνται οι προσδοκίες του πελάτη
- Juran (1992): Καταλληλότητα για χρήση
- Harvey & Green (1993) (συνδυάζοντας στοιχεία από τους Pirsig (1976) και προγενέστερη συνεργασία των Harvey & Barrows (1992)): Εξαιρετικότητα (διάκριση, αποκλειστικότητα, αριστεία, συμμόρφωση σε πρότυπα), Τελειότητα (συμμόρφωση σε προδιαγραφές που υπερβαίνουν τα υφιστάμενα πρότυπα, συμμετοχή όλων, υιοθέτηση φιλοσοφίας πρόληψης), Καταλληλότητα (για ικανοποίηση του επιδιωκόμενου σκοπού), Αξία (παρεχόμενη αξία σε σχέση με το κόστος), Πλαστικότητα (δυνατότητα μετασχηματισμού - η προστιθέμενη αξία), Ενδυνάμωση.

Ο Δερβιτσιώτης (2001:42) συνδυάζει τα παραπάνω στοιχεία και ορίζει την ποιότητα ως *«την ιδιότητα/ χαρακτηριστικό του προϊόντος / υπηρεσίας που προσφέρει στον καταναλωτή/ χρήστη τη μέγιστη αντιλαμβανόμενη αξία, για όλη τη διάρκεια χρήσης του –τον κύκλο ζωής του, σε συνάρτηση με το συνολικό κόστος (οικονομικό, ψυχολογικό, συναισθηματικό)».*

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι σε όλους τους ορισμούς, περιορισμένου ή εκτεταμένου εύρους, επικρατούν οι έννοιες της αξίας και του οφέλους, της ικανοποίησης προσδοκιών, του μηδενισμού των σφαλμάτων και του βέλτιστου κόστους (Τσιότρας 2002, Μποχώρης 2008).

Η παρατηρούμενη πολυπλοκότητα παρακίνησε τους ερευνητές στον προσδιορισμό της Ποιότητας μέσω των διαστάσεων της, πεδίο όπου και πάλι παρατηρούνται διαφοροποιήσεις. Ο David A. Garvin (1987) διατυπώνει τις –ευρέως αποδεκτές έως σήμερα – 8 διαστάσεις της ποιότητας: *απόδοση* (ως λειτουργικό χαρακτηριστικό του προϊόντος που βασίζεται σε υποκειμενικές προτιμήσεις του πελάτη, οι οποίες λόγω της «οικουμενικότητας» τους καθίστανται αντικειμενικό κριτήριο), *χαρακτηριστικά* (κατά την αντίληψη του πελάτη), *αξιοπιστία*, *συμμόρφωση με προδιαγραφές και κρίσιμα χαρακτηριστικά*, *Διάρκεια κύκλου ζωής*, *Εξυπηρέτηση* (ταχύτητα, ευγένεια, ικανότητα και ευκολία επισκευής), *Αισθητική* (όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης), *Αντιλαμβανόμενη ποιότητα* (διάσταση ως προς την οποία η φήμη του παρόχου/ παραγωγού είναι καθοριστικής σημασίας).

Σύμφωνα με τον Juran (1992), οι διαστάσεις της ποιότητας είναι: *Αποδοτικότητα*, *Διαθεσιμότητα*, *Ανταγωνιστικότητα*, *Ανθεκτικότητα*, *Ετοιμότητα*, *Αισθητική*, *Ευγένεια*, *Απόδοση*, *Δυναμικότητα*, *Κόστος κακής ποιότητας*, *Έλλειψη σφαλμάτων*, *Χρόνος κύκλου παραγωγής*, *Συμμόρφωση με προδιαγραφές*, *Τιμή*, *Φιλικότητα στο χρήστη*, *Δαπάνες*, *Ασφάλεια*, *Ικανοποίηση εργαζομένων*, *Αξιοπιστία*, *Κοινωνική υπευθυνότητα* (Μπλάνας 2016: 4).

Οι Oakland & Porter (1995) διακρίνουν τις διαστάσεις σε αντικειμενικές – *ορθή και έγκαιρη παράδοση*, *λειτουργία και λειτουργικότητα* και σε υποκειμενικές – *καταλληλότητα*, *ικανοποίηση αναγκών και προσδοκιών*, *ακεραιότητα* – *σεβασμός* – *ευγένεια στην παράδοση*.

Διαφοροποιήσεις παρατηρούνται στους συντελεστές βαρύτητας κάθε διάστασης της ποιότητας ανάλογα με το τι αφορά – προϊόν ή υπηρεσία, το αν πρόκειται για ιδιωτικό ή δημόσιο αγαθό, ποιο είναι το μέγεθος της επίδρασης του και η φύση του, ποιο το εύρος των προσδοκιών /αναγκών της αγοράς που απευθύνεται, ποια η αξία και η επίδραση

στην κοινωνία και την οικονομική ανάπτυξη (Δερβιτσιώτης 2001, Τσιότρας 2002, Κέφης 2014).

### 2.1.1 Οι διαστάσεις της Ποιότητας στον τριτογενή τομέα

Όπως ήδη αναφέρθηκε ο προσδιορισμός της ποιότητας διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος, τη φύση και το πλαίσιο το παραγόμενου αγαθού. Η εκρηκτική αύξηση της βαρύτητας του τριτογενή τομέα, ιδίως μετά το 1980, αποτέλεσε κίνητρο για την εστίαση της επιστημονικής έρευνας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που προκύπτουν από το διαφορετικό τρόπο παραγωγής και κατανάλωσης τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι γνωστά ως τα 4Α των υπηρεσιών (Zeithami et al 1985):

1. **Αϋλότητα (intangibility):** δεν υπάρχουν απτά χαρακτηριστικά (ή είναι περιορισμένα), καθώς είναι διεργασίες χωρίς υλική υπόσταση και επομένως τα κύρια χαρακτηριστικά τους γίνονται αντιληπτά μόνο μετά τη χρήση τους. Λόγω της άυλης φύσης τους οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται, δεν μεταφέρονται και είναι δύσκολο να κατοχυρωθούν νομικά (ευκολία αντιγραφής) και να τιμολογηθούν αντικειμενικά.
2. **Αναλωσιμότητα (perishability):** η παραγωγή και η κατανάλωση είναι ταυτόχρονη και επομένως δεν αποθεματοποιούνται και είναι δύσκολη η εξισορρόπηση προσφοράς και ζήτησης
3. **Αδιαιρετότητα (inseparability):** Στην παραγωγή της υπηρεσίας ο καταναλωτής /πελάτης συμμετέχει και αλληλεπιδρά με τον παραγωγό, ενώ το αποτέλεσμα επηρεάζεται και από την παρουσία άλλων πελατών. Επιπρόσθετα, ο παραγωγός αποτελεί μέρος της παρεχόμενης υπηρεσίας (διαθεσιμότητα, συμπεριφορά, ευγένεια κλπ). Η αδιαιρετότητα καθιστά δύσκολο το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό, καθώς αδύνατη σχεδόν τη μαζική παραγωγή.
4. **Ανομοιογένεια / μεταβλητότητα (heterogeneity/variability):** Κάθε υπηρεσία παράγεται με διαφορετικό τρόπο. Η επίδραση των ευμετάβλητων συμπεριφορικών παραγόντων των συναλλασσομένων - αστάθμητες μεταβλητές - καθιστά πολύπλοκη την προτυποποίηση και την επίτευξη σταθερού επιπέδου ποιότητας.

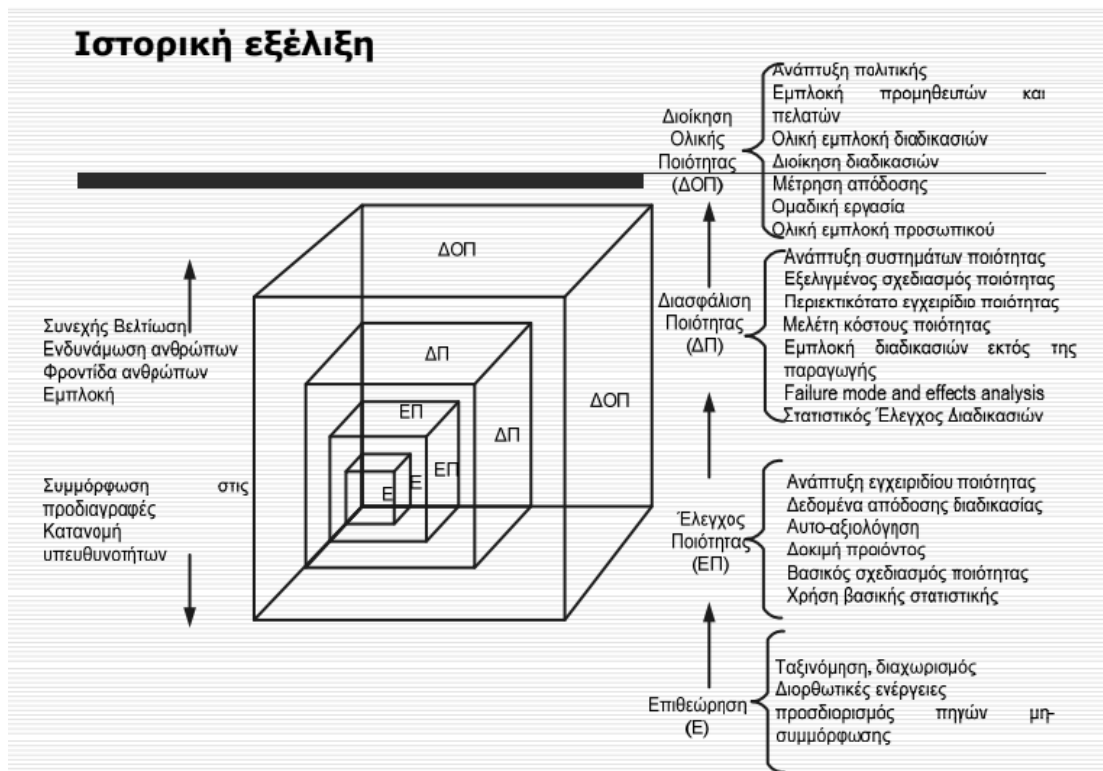
Βάσει των χαρακτηριστικών αυτών προκύπτουν οι διαστάσεις της ποιότητας (Zeithaml et al 1990):

- i. Αξιοπιστία (παράδοση της υποσχόμενης ποιότητας με συνέπεια και ακρίβεια).
- ii. Ανταπόκριση (διαθεσιμότητα και αμεσότητα)
- iii. Επάρκεια/ Ικανότητα (εκπαίδευση, δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση της υπηρεσίας)
- iv. Προσβασιμότητα (εύκολη προσέγγιση / επαφή)
- v. Εξυπηρέτηση (ευγένεια, αβρότητα, σεβασμός, λεπτότητα, φιλικότητα των παρόχων της υπηρεσίας)
- vi. Επικοινωνία (η παροχή κατανοητής, ακριβούς, χρήσιμης και κατάλληλης πληροφόρησης στους πελάτες)
- vii. Φερεγγυότητα (αξιοπιστία, πειστικότητα, τιμότητα του παρόχου)
- viii. Ασφάλεια (περιορισμός /εξάλειψη κινδύνου και αμφιβολιών κατά την κατανάλωση της υπηρεσίας)
- ix. Κατανόηση του πελάτη (εστίαση στη γνώση των προσδοκιών και αναγκών των πελατών)
- x. Υποδομές (πληρότητα, επάρκεια, καταλληλότητα, εμφάνιση εμπράγματων στοιχείων – εγκαταστάσεις, εξοπλισμοί, εμφάνιση προσωπικού)

Προτάσεις με παραλλαγές των παραπάνω διαστάσεων εστιάζουν στο *Χρόνο*, την *Επικαιρότητα*, την *Πληρότητα*, την *Ευγένεια*, τη *Σταθερότητα*, την *Προσβασιμότητα/ Άνεση*, την *Ακρίβεια* και την *Ανταπόκριση* (Karyotakis & Moystakis 2014).

### **2.1.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Οι θεμελιωτές της Ποιότητας στην παραγωγή επισημαίνουν ότι δεν αποτελεί (μόνο) φιλοσοφική ιδέα αλλά θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως απτή, πρακτική και δυναμική στρατηγική, η οποία σχεδιάζεται, εφαρμόζεται και μετράται με ακρίβεια (Μποχώρης, 2008; Κέφης, 2014). Με βάση αυτή τη στάση η επίτευξη της ποιότητας εξελίχθηκε διαχρονικά από τη χρήση μεθόδων για την παρακολούθηση ή / και την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων θεωριών Διοίκησης – που εφαρμόζονται με συστηματικά εργαλεία (Διάγραμμα 1).



(Πηγή: Τσιρώνης, n.d.,σελ. 37)

### Διάγραμμα 1 Η ιστορική εξέλιξη προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διοίκησης το οποίο λόγω της πληρότητας του, αλλά και της δυναμικής εξέλιξης του (που του επιτρέπει να προσαρμόζεται και να ενσωματώνει τις εξελίξεις) θεωρείται έως σήμερα ένα από τα σημαντικότερα Διοικητικά υποδείγματα. Η ΔΟΠ διαφέρει από άλλες θεωρίες καθώς βασίστηκε στη στατιστική και όχι σε κοινωνικές επιστήμες (οικονομία, κοινωνιολογία, ψυχολογία) όπως άλλα διοικητικά ρεύματα και πηγή της ήταν οι μηχανικοί του παραγωγικού τομέα και όχι οι ακαδημαϊκοί. Επίσης διαφοροποιείται και ως προς τα κανάλια διάδοσης καθώς α) παρότι διατυπώθηκε αρχικά στις ΗΠΑ, αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε αρχικά στην Ιαπωνία και από εκεί στη συνέχεια διαχύθηκε σε Ευρώπη και ΗΠΑ ως ολοκληρωμένο σύστημα β) καθοριστικό ρόλο στην υιοθέτηση και διάχυση του διαδραμάτισαν οι μικρομεσαίες και όχι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (Grant et al 1994). Η βάση της ΔΟΠ είναι η **εστίαση στον πελάτη**. Επισημαίνεται ότι ο πελάτης στη ΔΟΠ διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Ο εσωτερικός πελάτης – έννοια που εισήγαγε η ΔΟΠ- αφορά σε όλους τους εμπλεκόμενους στην παραγωγή του προϊόντος/ υπηρεσίας - προμηθευτές, ηγεσία, εργαζόμενους. Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι (Τσιότρας 2002, Μποχώρης 2008, Κέφης 2014, Μπλάνας 2016):

- i. Εστίαση στον πελάτη

- ii. Συμμετοχή όλων – που συνεπάγεται τη δέσμευση όλων και της ηγεσίας
- iii. Προσέγγιση διαδικασιών, με συνεχή βελτίωση
- iv. Συστηματική προσέγγιση στη Διοίκηση
- v. Λήψη αποφάσεων βασισμένη στην επιστημονική και τεχνολογική γνώση (τεκμηριωμένη)
- vi. Διατήρηση και προαγωγή μακροχρόνιων σχέσεων αμοιβαίου οφέλους με τους προμηθευτές
- vii. Συνεχής βελτίωση σε όλα τα επίπεδα (εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, ενίσχυση τεχνολογικών και επιστημονικών ικανοτήτων και ικανότητας κατανόησης των προσδοκιών του πελάτη και των μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν γι αυτό)

Όπως συνάγεται από τα παραπάνω, η υιοθέτηση νοοτροπίας / φιλοσοφίας υποστήριξης και επιδίωξης της συνεχούς βελτίωσης με στόχο την ικανοποίηση (εσωτερικού και εξωτερικού) πελάτη αποτελεί το βασικό εννοιολογικό περιεχόμενο της ΔΟΠ. Είναι σύστημα Διοίκησης – δηλαδή αφορά το σύνολο των άυλων και υλικών πόρων σε έναν οργανισμό, τις διαδικασίες και τις μεθόδους και τον τρόπο συνδυασμού και διαχείρισης τους, Ολικό – περιλαμβάνει και εκτείνεται σε όλα τα επίπεδα και τις διαστάσεις της παραγωγικής διαδικασίας και των εμπλεκόμενων σε αυτήν και έχει βάση, στόχο και άξονα την επίτευξη της Ποιότητας (Τσιότρας, 2002; Μποχώρης, 2008; Κέφης, 2014; Μπλάνας, 2016). Είναι ανθρωποκεντρική, προάγει την ομαδικότητα, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Δερβιτσιώτης, 2001; Karyotakis & Moystakis, 2014).

Η υιοθέτηση και εφαρμογή της ΔΟΠ επιτυγχάνεται αφενός με τη δέσμευση στις αρχές της και αφετέρου με την συστηματική χρήση στατιστικών κι διοικητικών μεθόδων και εργαλείων. Οι δύο αυτές πλευρές αναφέρονται ως η «μαλακή» και «σκληρή» πλευρά της ΔΟΠ αντίστοιχα και επιβεβαιώνουν την οπτική των θεμελιωτών της ποιότητας ως νοοτροπία, φιλοσοφία, χαρακτηριστικό και ιδιότητα **που μπορεί να σχεδιαστεί και να μετρηθεί** (Psychogios & Priporas, 2007; Karyotakis & Moystakis, 2014).

## 2.2 Ποιότητα και Δημόσια Διοίκηση

Στη ενότητα αυτή εξετάζεται η έννοια της Ποιότητας, όπως γίνεται αντιληπτή και διαφοροποιείται στους δημόσιους οργανισμούς και φορείς που απαρτίζουν τη Δημόσια Διοίκηση

### **2.2.1 Ποιότητα και Διοικητική Μεταρρύθμιση**

Οι κοινωνικοοικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές αλλαγές επέδρασαν σημαντικά στη λειτουργία και τον προσδιορισμό της αποστολής και των στόχων του δημόσιου τομέα, καθώς ενίσχυσαν την πολυπλοκότητα και το εύρος των αναγκών των πολιτών, σε περιβάλλον περιορισμένων δημόσιων οικονομικών δυνατοτήτων. Το γεγονός αυτό κατέστησε τον εκσυγχρονισμό του Δημόσιου Τομέα και της Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ) - με κύριο εργαλείο τις μεταρρυθμίσεις- βασική προτεραιότητα των πολιτικών συστημάτων. Η απάντηση στην αναγκαιότητα αυτή εκφράστηκε με το θεωρητικό ρεύμα που ονομάστηκε Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα 2012). Το ΝΔΜ έχει τις βάσεις του στην θεωρία του ατομικισμού και διαμορφώθηκε αρχικά στις φιλελεύθερες δυτικές δημοκρατίες (Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία). Βασικό του δόγμα είναι η εστίαση στον πελάτη - που για τη ΔΔ είναι ο πολίτης - και βασικές αρχές του:

- *η οικονομικότητα*
- *η αποδοτικότητα (που συντίθεται από την αποτελεσματικότητα & και την παραγωγικότητα)*
- *η αποτελεσματικότητα (προκειμένου να τονιστεί ως πρωταρχική αξία)*

Στο ΝΔΜ οι εσωτερικοί πελάτες (Δημόσιοι Υπάλληλοι - ΔΥ) αντιμετωπίζονται εξατομικευμένα, με την ατομική ευθύνη και την παροχή ατομικών κινήτρων (στο πνεύμα του ατομικισμού) να είναι κύριο μέσο για την ατομική - και μέσω αυτής- τη συλλογική βελτίωση της απόδοσης και συνεπώς της εξυπηρέτησης του πολίτη (Καρκατσούλης 2004).

Η εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΝΔΜ κατέδειξε σημαντικές αδυναμίες και δυσλειτουργίες, καθώς συχνά προήγαγε τις κοινωνικές ανισότητες. Η προσεκτική διερεύνηση των αιτιών έδειξε ότι η επίτευξη του στόχου της οικονομικής αποδοτικότητας σε τομείς που σχετίζονται με την κοινωνική πρόνοια δεν ήταν εφικτή χωρίς την όξυνση των ανισοτήτων και συνεπώς ήταν σε αντίθεση με θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα. Για την επίλυση των προβλημάτων αυτών προτάθηκαν και



ενσωματώθηκαν στο ΝΔΜ οι αρχές της *νομιμότητας*, της *λογοδοσίας* και της *ισότητας*, διαμορφώνοντας ένα νέο ρεύμα που ονομάστηκε Διακυβέρνηση (Δ-Κ). Η θεωρία της Δ-Κ προάγει την ευελιξία, τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθιστώντας την πολιτική ηγεσία, τους ΔΥ και τους πολίτες, συμμετόχους στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών με στόχο την κοινωνική ευημερία (Καρκατσούλης 2004, Xanthoroulou & Kefis 2019).

Συγκρίνοντας τις αρχές και τις διαστάσεις των θεωριών της Ποιότητας στην παραγωγή και της Διοικητικής Μεταρρύθμισης είναι προφανής η συνάφεια τους, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι η Ποιότητα αποτελεί στόχο και χαρακτηριστικό τόσο στον ιδιωτικό τομέα, όσο και στο δημόσιο. Η ορθότητα του συμπεράσματος καταδεικνύεται χαρακτηριστικά στις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης που περιλαμβάνει η εργαλειοθήκη της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε συνεργασία με τον ΟΟΣΑ για την ποιότητα της ΔΔ μέσω της οποίας υποστηρίζεται ότι επιτυγχάνεται ο πλήρης μετασχηματισμός της στις σύγχρονες ανάγκες. Οι αρχές περιλαμβάνουν τις αρχές της ΔΟΠ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή/ Καρβούνης 2019):

- εστίαση στο χρήστη
- όραμα
- ανταπόκριση
- αποδοτικότητα
- αποτελεσματικότητα
- βιωσιμότητα
- καινοτομία
- αναστοχασμός

καθώς και αρχές που συνδέονται με τις ιδιαίτερες αξίες στο δημόσιο τομέα:

- νομιμότητα
- λογοδοσία
- ακεραιότητα
- διαφάνεια
- αμεροληψία
- δράση χωρίς αποκλεισμούς
- επίτευξη συνδεσιμότητας

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση (ΔΜ) που είναι επομένως η δέσμευση για ποιοτικό μετασχηματισμό της ΔΔ εντάχθηκε στους όρους σύγκλισης για τα νέα μέλη της Ε.Ε.

αποτελώντας κίνητρο για την εκκίνηση πολιτικών διαδικασιών και κοινωνική ευαισθητοποίηση. Στους στόχους της ΔΜ περιλαμβάνονται η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στη χάραξη των δημόσιων πολιτικών και στο συντονισμό, η επίτευξη της αξιοκρατίας στη ΔΔ και η δημιουργία συνθηκών που θα προσελκύουν υψηλών προσόντων ανθρώπινο δυναμικό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή/ Καρβούνης 2019).

### **2.2.1.1 Εμπόδια στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα**

Η επίτευξη της Ποιότητας μέσω της ΔΜ και της υιοθέτησης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στη ΔΔ συναντά διαχρονικά σημαντικά εμπόδια, που οφείλονται κύρια στη γραφειοκρατική δομή της. Τα κύρια εξ αυτών είναι (White 1994, Ευρωπαϊκή Επιτροπή/ Καρβούνης 2017, Xanthoroulou & Kefis 2019) :

- η χαμηλή εστίαση στον πελάτη/ πολίτη
- η δυσκολία στον προσδιορισμό των «πελατών» (πολιτών) για κάθε δημόσια δομή, καθώς οι παρεχόμενες υπηρεσίες οφείλουν εξ ορισμού να ικανοποιούν ταυτόχρονα τους εκάστοτε χρήστες και το σύνολο των πολιτών, τηρώντας τις αρχές της αποτελεσματικότητας, της ισότητας και του μη αποκλεισμού
- η έλλειψη ή/και ασάφεια των στόχων
- η ασάφεια σε σχέση με τη διοικητική κατεύθυνση
- η περιορισμένη αυτονομία
- η γραφειοκρατική / ιεραρχική διοικητική δομή με «απρόσωπο» χαρακτήρα που ευνοεί τη χαμηλή δέσμευση της ηγεσίας και διατηρεί την εκ των άνω λήψη και επιβολή των αποφάσεων
- η ποικιλία, το εύρος, ο όγκος και η πολυπλοκότητα των διεργασιών, των αρμοδιοτήτων και της διάρθρωσης των εξουσιών
- ο υψηλός βαθμός αβεβαιότητας λόγω του δημόσιου χαρακτήρα
- οι πολυδιάστατοι μηχανισμοί λογοδοσίας
- ο χαμηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ Δημοσίων Υπαλλήλων και δομών
- η - συχνά ισχυρή - κυβερνητική παρεμβατικότητα, ιδίως σε συνδυασμό με τη μεταβλητότητα της
- η αδυναμία ανάπτυξης οργανωσιακής κουλτούρας ποιότητας
- η δυσκολία στην υποκίνηση των ΔΥ με την παροχή κατάλληλων κινήτρων

- η γήρανση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ) που παρεμποδίζει την ικανοποιητική ανταπόκριση στις τεχνολογικές εξελίξεις και δημιουργεί προβλήματα ως προς τη στελέχωση και λειτουργία των δομών
- οι δημοσιονομικοί περιορισμοί
- οι καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων
- η εστίαση στην εσωτερική λογοδοσία
- η επικράτηση του μοντέλου της βαθμολογικής εξέλιξης του ΑΔ με κύριο κριτήριο το χρόνο προϋπηρεσίας
- η συχνή επικάλυψη αρμοδιοτήτων
- ο συχνός κατακερματισμός και το εύρος των δομών που δυσχεραίνει την αξιολόγηση της απόδοσης
- τα προβλήματα που σχετίζονται με τον τρόπο στελέχωσης που σε πολλές περιπτώσεις αφορούν σε έλλειψη αξιοκρατίας και πελατειακές σχέσεις
- το χαμηλό επίπεδο αμοιβών
- ο φόρτος εργασίας
- η τυπολατρία
- η εσωστρέφεια
- η χαμηλή δέσμευση της ηγεσίας της ΔΔ στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ΔΥ
- η περιορισμένη στοχοθεσία
- η εστίαση στις εισροές και όχι στα αποτελέσματα
- ο χαμηλός βαθμός συμμετοχής των φορέων της κοινωνίας των πολιτών
- ο διαφορετικός (και χαμηλότερος σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα) βαθμός διείσδυσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ)

Τα προβλήματα αυτά προκαλούν αντίσταση στην αλλαγή και παρεμποδίζουν διαχρονικά κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια, μειώνοντας την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της ΔΔ και την ικανοποίηση των πολιτών.

### **2.2.2 Συστήματα Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα**

Στο Δημόσιο Τομέα τα συστήματα εφαρμογής της ΔΟΠ αποτελούν στην πλειοψηφία τους είτε προσαρμογή συστημάτων που έχουν αναπτυχθεί για τον ιδιωτικό, είτε ίδια πρότυπα διασφάλισης ποιότητας, όπως η σειρά προτύπων ISO. Στην πρώτη κατηγορία ξεχωρίζουν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και η Εξισορροπημένη Αξιολόγηση Απόδοσης (Balanced Scorecard), τα οποία παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια.

### **2.2.2.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

Το ΚΠΑ αποτελεί προσαρμογή του μοντέλου αριστείας European Foundation for Quality Management-Excellence Model - EFQM, το οποίο προβάλλει την ιδανική κατάσταση (=αριστεία) που ο οργανισμός θα επιδιώξει, μέσω συνεχών βελτιώσεων στη δομή, τη στρατηγική και τις διαδικασίες του. Για την επίτευξη του στόχου χρησιμοποιεί την αυτοαξιολόγηση, τη συγκριτική αξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση του (Καρυπίδης 2011).

Τα δομικά στοιχεία του EFQM είναι (Καρυπίδης 2011, [efqm.org](http://efqm.org) n.d.):

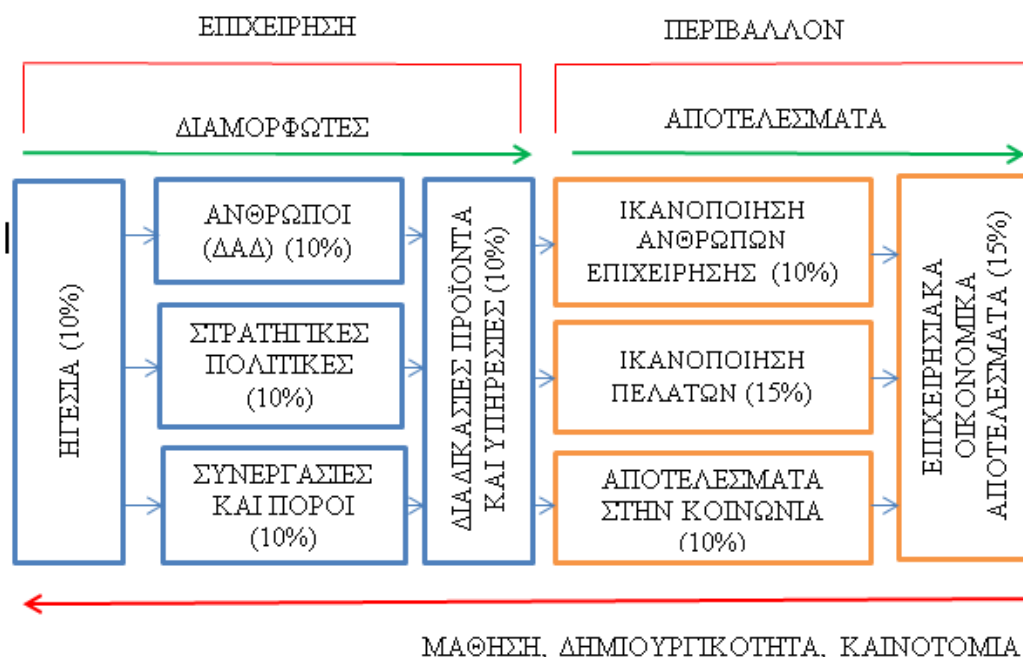
- ✓ **Οι θεμελιώδεις αρχές** (στις οποίες δεσμεύεται ο οργανισμός)
- ✓ **Τα κριτήρια** (για την υλοποίηση των αρχών)
- ✓ **Ο μηχανισμός RADAR** (για τη μέτρηση, την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση της επίδοσης ως προς κάθε κριτήριο)

Οι αρχές προσδιορίζουν τις βάσεις για τη βιώσιμη αριστεία από έναν οργανισμό, περιγράφουν τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας και καθίστανται η «κοινή γλώσσα» της ανώτερης διοίκησης. Οι αρχές των άριστων οργανισμών είναι (Καρυπίδης 2011, [efqm.org](http://efqm.org) n.d.) :

1. Δημιουργία *Πρόσθετης αξίας για τους Πελάτες* (κατανόηση, πρόβλεψη, ικανοποίηση αναγκών και προσδοκιών)
2. Δημιουργία *βιώσιμου μέλλοντος* (θετική επίδραση στο περιβάλλον τους, με βελτίωση της απόδοσης τους και ταυτόχρονα των κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών συνθηκών στο πεδίο όπου δρουν)
3. *Ανάπτυξη Οργανωτικής Ικανότητας* (αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών)
4. *Αξιοποίηση δημιουργικότητας και καινοτομίας* (η επίτευξη της πρόσθετης αξίας και των υψηλών επιδόσεων γίνεται με συνεχή βελτίωση και καινοτομία και αξιοποίηση της δημιουργικότητας των μελών του οργανισμού)

5. *Ηγεσία με όραμα, έμπνευση και ακεραιότητα* (η οποία προβλέπει και πραγματοποιεί το μέλλον, λειτουργώντας ως πρότυπο αρχών, αξιών και δεοντολογίας)
6. *Ευελιξία* (ικανότητα αναγνώρισης ευκαιριών και απειλών και ανταπόκρισης αποτελεσματικά και αποδοτικά)
7. *Επιτυχία μέσω του ταλέντου των ανθρώπων* (με συνεχή αξιολόγηση και ενδυνάμωση).
8. *Διατήρηση των εξαιρετικών αποτελεσμάτων* (επίτευξη βιώσιμων, σταθερών και εξαιρετικών αποτελεσμάτων που ικανοποιούν τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες εσωτερικών και εξωτερικών πελατών στα πλαίσια του περιβάλλοντος όπου λειτουργούν)

Η αναγνώριση της αριστείας και συνεπώς της ενσωμάτωσης των θεμελιωδών αρχών στην κουλτούρα του οργανισμού, αξιολογείται βάσει 9 κριτηρίων που διαμορφώνουν ένα πλαίσιο χωρισμένο σε δύο κατηγορίες: τους διαμορφωτές των άριστων αποτελεσμάτων και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται μέσω αυτών. Οι προσδιοριστές περιλαμβάνουν *την ηγεσία, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τις πολιτικές και τη στρατηγική, τη χρηματοοικονομική διοίκηση και τις διαδικασίες*. Τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν *την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των πελατών, τις επιπτώσεις στο περιβάλλον και τα οικονομικά αποτελέσματα* (Καρυπίδης 2011, efgm.org n.d.) Η αξιολόγηση και οι τρόποι με τους οποίους συσχετίζονται τα 9 κριτήρια καθώς και τα ποσοστά συμμετοχής κάθε κριτηρίου στην τελική αξιολόγηση εμφανίζονται στο Διάγραμμα 2:



(Πηγή: eede.gr- ίδια επεξεργασία)

## Διάγραμμα 2 Κριτήρια EFQM

Κάθε διαμορφωτής αξιολογείται βάσει 4 - 5 υποκριτηρίων (σημείων καθοδήγησης) σύμφωνα με τον πίνακα 1

Διαμορφωτής (κριτήριο)	Υποκριτήρια
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>α) Αναπτύσσει αποστολή, όραμα, αξίες, ηθική - παρέχει πρότυπο</li> <li>β) Ορίζει, παρακολουθεί, αναθεωρεί και καθοδηγεί τις βελτιώσεις στο σύστημα διοίκησης και τις επιδόσεις</li> <li>γ) Συνεργάζεται με πελάτες, συνεργάτες και κοινωνικούς φορείς</li> <li>δ) Ενισχύει την κουλτούρα αριστείας</li> <li>ε) Διασφαλίζει την ευελιξία και την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών</li> </ul>
<b>ΑΝΘΡΩΠΟΙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>α) Στηρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού</li> <li>β) Αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις δυνατότητες τους</li> <li>γ) Διασφαλίζουν τη συνεργασία, τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση.</li> <li>δ) Διασφαλίζουν την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία</li> <li>ε) Απολαμβάνουν ανάλογη αμοιβή, αναγνώριση και φροντίδα</li> </ul>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ / ΠΟΛΙΤΙΚΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>α) Βασίζεται στην αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και</li> </ul>

	<p>β) στην κατανόηση των εσωτερικών επιδόσεων και δυνατοτήτων.</p> <p>γ) Αναπτύσσεται, επιθεωρείται και επικαιροποιείται με στόχο την αειφόρο κοινωνικοοικονομική και περιβαλλοντική ανάπτυξη</p> <p>δ) Αναπτύσσεται βάσει σχεδιασμού, καθορισμένων διαδικασιών και στόχων και κοινοποιείται</p>
<b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ</b>	<p>α) Αμοιβαία επωφελείς και μακροπρόθεσμες σχέσεις με συνεργάτες και προμηθευτές</p> <p>β) Χρηματοοικονομική Διαχείριση που διασφαλίζει τη διατήρηση των αποτελεσμάτων και τη βιωσιμότητα</p> <p>γ) Διαχείριση υποδομών (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, φυσικοί και υλικοί πόροι) με ορίζοντα την αειφορία</p> <p>δ) Αξιοποίηση της τεχνολογίας στην εξυπηρέτηση της στρατηγικής</p> <p>ε) Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και χτίσιμο ικανοτήτων βάσει ορθής διαχείρισης γνώσεων και πληροφοριών</p>
<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	<p>α) Σχεδιασμός και διοίκηση τους με γνώμονα την άριστη αξία για όλους τους πελάτες (εσωτ/κούς - εξωτ/κούς)</p> <p>β) Ανάπτυξη τους με τρόπο ώστε να δημιουργείται πρόσθετη άριστη αξία</p> <p>γ) Αποτελεσματικές διαδικασίες προώθησης</p> <p>δ) Συστηματική παραγωγή, διακίνηση, παράδοση και διοίκηση προϊόντων και υπηρεσιών.</p> <p>ε) Διοίκηση και διαρκής αναβάθμιση των σχέσεων με τους πελάτες.</p>

Καρυπίδης, 2011- ίδια επεξεργασία

### Πίνακας 1 Υποκριτήρια Διαμορφωτών EFQM

Κάθε αποτέλεσμα κρίνεται βάσει δύο υποκριτηρίων - διαστάσεων: της **αποτελεσματικότητας** και της **αποδοτικότητας**, χρησιμοποιώντας καθορισμένους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες (Καρυπίδης, 2011; efqm.org, n.d.) (Πίνακας 2).

<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ</b>	<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ</b>	μέτρηση της αντίληψης των ανθρώπων του οργανισμού ως προς το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους, τον οργανισμό και την ατομική τους επίδοση	μέτρηση με δείκτες καλής λειτουργίας και υλοποίησης όπως: α) συμμετοχή και ανάμιξη β) καθορισμός στόχων, ικανοτήτων, διοίκησης απόδοσης γ) επιδόσεις ηγεσίας δ) κατάρτιση και εξέλιξη ε) εσωτερική επικοινωνία.
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ</b>	μέτρηση της αντίληψης των πελατών, για την ικανοποίηση, την αφοσίωσή τους και την προσφερόμενη σε αυτούς αξία από τον οργανισμό	εσωτερική αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών με βάση δείκτες λειτουργίας
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	μέτρηση της αντίληψης της κοινωνίας	εσωτερική αξιολόγηση των επιδόσεων του οργανισμού ως προς παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση των επιδράσεων του στο κοινωνικό περιβάλλον
<b>ΧΡΗΜΑΤΟ- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	μέτρηση κρίσιμων στρατηγικά οικονομικών (έσοδα, αξιοποίηση παγίων, κόστη ανάπτυξης και λειτουργίας) και επιχειρησιακών (δυναμικότητα, μερίδιο αγοράς κλπ) αποτελεσμάτων	μετρήσεις για την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση των κρίσιμων αποτελεσμάτων, σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Απόδοσης

Καρυπίδης, 2011- ίδια επεξεργασία

## Πίνακας 2 Κριτήρια και Υποκριτήρια Αποτελεσμάτων EFQM



Σε όλες τις μετρήσεις χρησιμοποιείται ο μηχανισμός Results – Approach – Deploy- Asses –Refine: RADAR μέσω του οποίου αναπτύσσεται και εφαρμόζεται το EFQM. Ο μηχανισμός αποτυπώνει τον κύκλο συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, βάσει του κύκλου του Deming (προγραμματισμός/ σχεδιασμός-plan→εκτέλεση- do→ έλεγχος-check→ ανάδραση – act) (ΠΕΕΑ- PDCA) τον οποίο και επεκτείνει. Με το RADAR ελέγχεται για κάθε επί μέρους κριτήριο ο βαθμός που (Καρυπίδης 2011, efqm.org n.d.) :

- προσδιορίζονται σωστά τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Results)
- σχεδιάζονται προσεγγίσεις για την επίτευξή τους (Approach)
- αναπτύσσονται και εφαρμόζονται συστηματικά οι προσεγγίσεις αυτές (Deploy)
- αξιολογούνται (Asses) και αριστοποιούνται (Refine) οι προσεγγίσεις, με παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και διαδικασίες συνεχούς μάθησης

Η αξιολόγηση των επιδόσεων στα κριτήρια με το μηχανισμό RADAR γίνεται σε 5 ποιοτικές διαστάσεις: *Προσανατολισμός (στην αριστεία), Συμμετοχή (όλων των μελών), Πολιτικής (για την εφαρμογή), Τεκμηρίωσης και Βελτίωσης*. Το γενικό ή μερικό αποτέλεσμα αποδίδει ή όχι τελικά την αναγνώριση της αριστείας και ο οργανισμός εντοπίζει και ιεραρχεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του και εφαρμόζει μέτρα για τις κατάλληλες βελτιώσεις (efqm.org n.d.).

Με πρότυπο το EFQM, οι αρμόδιοι για τη ΔΔ Υπουργοί των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network- EUPAN) και το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration -EIPA) κάλεσαν εμπειρογνώμονες στη ΔΟΠ και έθεσαν αρμόδια την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group- IPSG) προκειμένου να αναπτυχθεί ένα ολιστικό εργαλείο υποστήριξης των ΔΔ στην επίδιωξη της συνεχούς βελτίωσης. Το κάλεσμα αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που εισήχθη την άνοιξη του 2000, ως το πρώτο σχεδιασμένο ειδικά για το δημόσιο τομέα εργαλείο διαχείρισης ποιότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το οποίο αναπτύχθηκε από τον ίδιο το δημόσιο τομέα. Η αποδοχή του μοντέλου εκτός από την παρακίνηση της αυτοαξιολόγησης προς την οργανωσιακή αριστεία, συμβάλλει στη συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των δημόσιων οργανώσεων στην Ε.Ε. αλλά και πέραν των ορίων αυτής. Το ΚΠΑ βασίζεται στην παραδοχή ότι «τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές

διαδικασίες» (Μπουραντά 2011, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α 2015:7, Ιωάννου 2016) συνιστώντας ολιστική προσέγγιση για την ανάλυση της οργανωσιακής απόδοσης, μέσω διαφορετικών οπτικών ταυτόχρονα. Οι βασικοί στόχοι του ΚΠΑ είναι η εισαγωγή των ΔΔ σε κουλτούρα αριστείας και στις αρχές της ΔΟΠ, η προοδευτική καθοδήγηση τους σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας ΠΕΕΑ, η διευκόλυνση της αυτο-αξιολόγησης των οργανώσεων τους, προκειμένου να αποτυπώνεται με ακρίβεια η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιορίζονται κατάλληλες δράσεις βελτίωσης, η παροχή γέφυρας μεταξύ διαφορετικών προτύπων διοίκησης ποιότητας στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, η διευκόλυνση της συγκριτικής μάθησης μεταξύ των δημοσίων οργανώσεων (euran.eu/caf 2013).

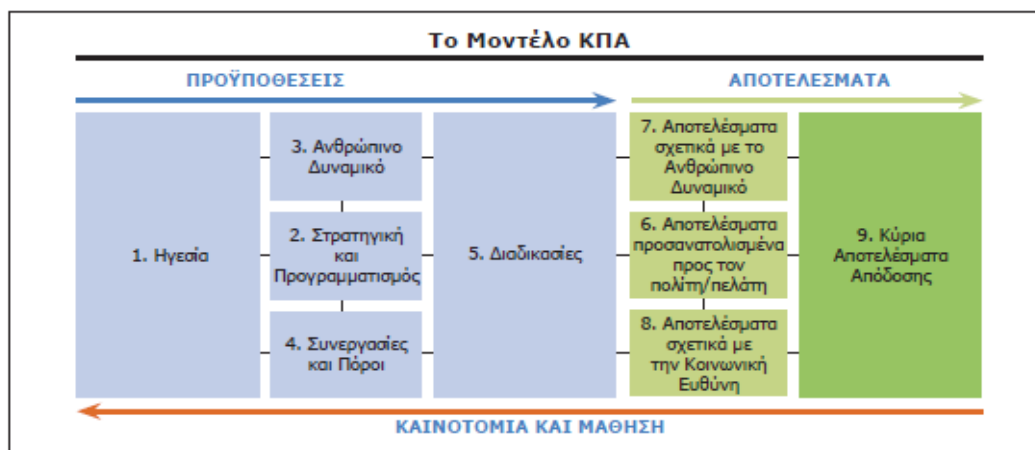
Το μοντέλο προτάσσει τις 8 αρχές της αριστείας (εικόνα 1) στις οποίες θα πρέπει να βασίζεται η νέα ΔΔ προκειμένου να ενστερνίζεται τη ΔΟΠ, παράγοντας δημόσια αξία (Ιωάννου 2016).



(Πηγή: Ιωάννου, 2016: 6)

**Εικόνα 1 Οι 8 αρχές της αριστείας**

Η δομή του ΚΠΑ αντιστοιχεί στο EFQM με τους διαμορφωτές να αποτελούν τις προϋποθέσεις (διάγραμμα 3)



(Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. 2015:9)

### Διάγραμμα 3 Δομή του ΚΠΑ

Τα υποκριτήρια για τις προϋποθέσεις είναι 4-6 για κάθε μία και παρουσιάζονται στον πίνακα 3

Π/Υ	Υποκριτήρια	Π/Υ	Υποκριτήρια
1. Ηγεσία	1.1 Διαμόρφωση σαφούς κατεύθυνσης στην οργάνωση, ιατυπώνοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της	3. Ανθρώπινο Δυναμικό	3.1 Προγραμματισμός, Διοίκηση και Βελτίωση του ΑΔ με διαφανείς διαδικασίες σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό
	1.2 Διοίκηση της οργάνωσης, της απόδοσής της και της συνεχούς βελτίωσής της		3.2 Προσδιορισμός, Ανάπτυξη και Αξιοποίηση των ικανοτήτων του ΑΔ μέσα από την εναρμόνιση των ατομικών επιδιώξεων με τους σκοπούς της οργάνωσης
	1.3 Υποκίνηση και η υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού (ΑΔ) και λειτουργία της ηγεσίας ως πρότυπο ρόλου		3.3 Ενεργοποίηση του ΑΔ μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του καθώς και μέσω της υποστήριξης της ευημερίας του
	1.4 Αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με την πολιτική ηγεσία και τις άλλες ομάδες συμφερόντων	4. Συνεργασίες και Πόροι	4.1 Ανάπτυξη και διαχείριση των συνεργασιών με συναφείς οργανώσεις 4.2 Ανάπτυξη και εφαρμογή συνεργασιών με τους πολίτες/πελάτες 4.3 Διαχείριση των οικονομικών 4.4 Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης 4.5 Διαχείριση της τεχνολογίας 4.6 Διαχείριση των εγκαταστάσεων
2. Στρατηγική και Προγραμματισμός	2.1 Συλλογή πληροφοριών για τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων και πληροφοριών σχετικών με τη διοίκηση	5. Διαδικασίες	5.1 Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και καινοτομία διαδικασιών σε συνεχή βάση, με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων 5.2 Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προσανατολισμένα στον πολίτη/πελάτη 5.3 Συντονισμός του συνόλου των διαδικασιών της κάθε οργάνωσης και μεταξύ οργανώσεων
	2.2 Ανάπτυξη στρατηγικής και σχεδιασμού λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί		
	2.3 Επικοινωνία και Εφαρμογή στρατηγικής και προγραμματισμού σε όλη τη δημόσια οργάνωση και τακτική αναθεώρησή τους		
	2.4 Σχεδιασμός, Εφαρμογή και Αξιολόγηση της καινοτομίας και της αλλαγής		

(Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. 2015, Ιωάννου 2016, ίδια επεξεργασία)

### Πίνακας 3 Υποκριτήρια Προϋποθέσεων (Π/Υ) ΚΠΑ

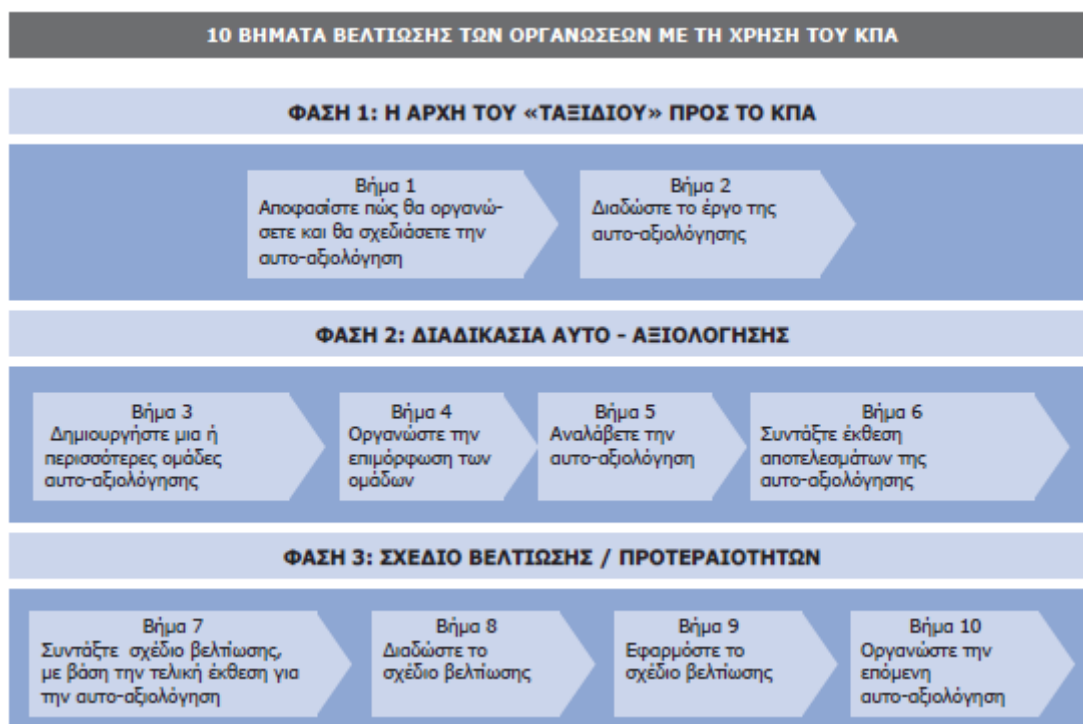
Τα κριτήρια των αποτελεσμάτων (6-9) αξιολογούνται βάσει της αντίληψης ΑΔ, πολιτών/πελατών και κοινωνίας για τη δημόσια οργάνωση και τον τρόπο λειτουργίας της και βάσει μέτρησης του βαθμού επίτευξης των στόχων με εσωτερικούς δείκτες απόδοσης. Συγκεκριμένα (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. 2015, Ιωάννου 2016):

- *Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη*
  - 6.1 Αντίληψη των πολιτών για την οργάνωση (Μέτρηση ικανοποίησης)
  - 6.2 Μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης (κύρια με δείκτες εσωτερικής διαχείρισης)
- *Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό*
  - 7.1.Μέτρηση Αντίληψης ΑΔ για την οργάνωση (ως προς συνολική εικόνα και απόδοση προς τον πολίτη, ηγεσία και συστήματα διοίκησης, συνθήκες εργασίας, υποστήριξη εκπαίδευσης και ανάπτυξης)
  - 7.2. Μέτρηση για την αποτελεσματικότητα του ΑΔ (συμπεριφορά, συμμετοχή, αξιολόγηση απόδοσης, ανάπτυξη δεξιοτήτων, στάση απέναντι στην τεχνολογία, εθελοντισμός κλπ)
- *Κριτήριο 8: Επιδόσεις στην Κοινωνική Ευθύνη*
  - 8.1 Μετρήσεις αντίληψης ως προς τις επιπτώσεις στην κοινωνική ευθύνη (αντίληψη του κοινού για τις επιπτώσεις από την απόδοση της οργάνωσης στην ποιότητα ζωής, την οικονομία, το περιβάλλον, τη βιωσιμότητα και ως προς τη φήμη της οργάνωσης)
  - 8.2 Μετρήσεις της απόδοσης της κοινωνικής ευθύνης (μέτρα που χρησιμοποιούνται από την οργάνωση για τον έλεγχο, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση των επιδόσεων της ως προς την κοινωνική ευθύνη - δεοντολογία, πρωτοβουλίες και αποτελέσματα πρόληψης κινδύνων για υγεία, διάχυση γνώσεων, διατήρηση πόρων, μείωση περιβαλλοντικών επιπτώσεων κλπ)
- *Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης*
  - 9.1 Εξωτερικές επιδόσεις: εκροές και αποτελέσματα σε στόχους (με έμφαση στη σύνδεση αποστολής και οράματος (Κριτήριο 1) στρατηγικής και σχεδιασμού (Κριτήριο 2), διαδικασιών (Κριτήριο 5) και αποτελεσμάτων για τον πολίτη/πελάτη και την κοινωνία.
  - 9.2 Εσωτερικές επιδόσεις: επίπεδο αποτελεσματικότητας (με έμφαση στη σύνδεση με ΑΔ (Κριτήριο 3), συνεργασίες και πόρους (Κριτήριο 4) και

διαδικασίες (Κριτήριο 5), καθώς και με τα αποτελέσματα κατά τη διαδικασία βελτίωσης της οργάνωσης στο δρόμο προς την αριστεία

Η βαθμολόγηση κάθε υποκριτηρίου και κριτηρίου έχει ως στόχο την παροχή πληροφοριών για την κατεύθυνση των δράσεων βελτίωσης, τη μέτρηση της προόδου της δημόσιας οργάνωσης, με συστηματικό τρόπο σε τακτικά διαστήματα, τον εντοπισμό Βέλτιστων Πρακτικών, τη συγκριτική αξιολόγηση – που οδηγεί στη συγκριτική μάθηση (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. 2015, Ιωάννου 2016).

Όπως και με την εφαρμογή κάθε συστηματικού προτύπου ΔΟΠ και μοντέλου ποιότητας, η ίδια η εμπλοκή στη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος (Διάγραμμα 4) παρέχει σημαντικά κίνητρα ανασχεδιασμού διαδικασιών, ατομικής και συλλογικής ανάπτυξης, ευνοεί την ομαδική δράση και τελικά ενσωματώνει τις αξίες της ποιότητας και της αριστείας στην οργανωσιακή κουλτούρα (Κέφης 2014, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. 2015, Ιωάννου 2016).



(Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015.:13)

**Διάγραμμα 4 Ο δρόμος της βελτίωσης μέσα από το ΚΠΑ**

### 2.2.2.2 Η Εξισορροπημένη Αξιολόγησης Απόδοσης (Balanced Scorecard)

Η Balanced Scorecard (BSC) είναι ταυτόχρονα ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης και προγραμματισμού, μία μέθοδος μέτρησης απόδοσης και ένα εργαλείο επικοινωνίας. Χρησιμοποιείται ευρέως από δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η BSC αξιολογεί κάθε οργανισμό μέσα από 4 οπτικές γωνίες. Για κάθε μία από αυτές διατυπώνονται στόχοι, αναγνωρίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου (σημεία στα οποία η κακή ποιότητα / χαμηλή επίδοση –απόδοση επιφέρει πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις στη συνολική απόδοση) τα οποία θα ελέγχονται μέσω συγκεκριμένων δεικτών και σχεδιάζονται και αναπτύσσονται δράσεις για την επίτευξη της προσδοκώμενης ποιότητας (Κέφης 2014, Balance Scorecard Institute n.d.). Συνοπτικά, οι οπτικές γωνίες είναι:

1. Η Οικονομική: αφορά τη χρηματοοικονομική απόδοση και το βαθμό που αξιοποιούνται οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι
2. Πελάτες / Πολίτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (κοινωνικοί φορείς, ομάδες συμφερόντων): αφορά στο βαθμό ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών για τους οποίους παράγονται οι υπηρεσίες και τα προϊόντα της δημόσιας οργάνωσης
3. Εσωτερικές διαδικασίες: αφορά στην ποιότητα (σε όλες τις εκφράσεις της) και την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών, υποδομών και μεθόδων που σχετίζονται με το παραγόμενο έργο – την υλοποίηση της αποστολής
4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη: αφορά στο βαθμό που το ΑΔ, οι γνώσεις και οι ικανότητες του, η εσωτερική δομή, η τεχνολογία και η κουλτούρα της δημόσιας οργάνωσης συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της

Οι οπτικές γωνίες βρίσκονται σε ισορροπία, η οποία αντικατοπτρίζει το βαθμό εξισορρόπησης μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών αποτελεσμάτων και μεταξύ εξωτερικής και εσωτερικής απόδοσης (Κέφης 2014, Balance Scorecard Institute n.d.).

Για την εφαρμογή της BSC ως συστήματος στρατηγικής διοίκησης ακολουθούνται συγκεκριμένα στάδια (Balance Scorecard Institute n.d.):

- ✓ Διατυπώνεται η αποστολή της οργάνωσης

- ✓ Καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι σε σχέση με κάθε οπτική γωνία
- ✓ Δημιουργείται με συστηματική συνεργασία ο χάρτης αλληλεπιδράσεων μεταξύ των οπτικών γωνιών κα μέσω αυτού εντοπίζονται οι αιτιώδεις σχέσεις (αίτιο – αποτέλεσμα)
- ✓ Καθορίζονται οι δείκτες για την αξιολόγηση στην επίτευξη των στόχων, που θα γίνεται με σύγκριση των αποτελεσμάτων με συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης
- ✓ Διατυπώνονται οι πρωτοβουλίες για τις δράσεις που θα πρέπει να αναληφθούν στην κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων και προσδιορίζονται χρονικά
- ✓ Γίνονται οι μετρήσεις και συντάσσονται οι εκθέσεις απολογισμού δράσεων – Ανατροφοδότηση συστήματος

Σε όλη την πορεία, από το σχεδιασμό έως την εφαρμογή, απαραίτητη είναι η λειτουργία της επικοινωνίας προς και από όλες τις κατευθύνσεις (Κέφης 2014, Balance Scorecard Institute n.d.).

Σχηματικά, σε κάθε οπτική γωνία επομένως καθορίζονται οι στόχοι (objectives), τα μέτρα απόδοσης που θα χρησιμοποιηθούν (metrics), τα πρότυπα απόδοσης (targets) και οι πρωτοβουλίες /προωθητικές ενέργειες για την επίτευξη και τη βελτίωση της απόδοσης (initiatives), συμβάλλοντας τελικά στην υλοποίηση του οράματος και της στρατηγικής, μετασχηματίζοντας τα σε επιχειρησιακές ενέργειες (Κέφης 2014).

### ***2.2.2.3 Συνοπτικές αναφορές στα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με εστίαση στο Δημόσιο Τομέα***

Από την ανάλυση των παραπάνω συστημάτων, καθώς και των αρχών της ΔΟΠ γίνεται φανερό ότι πολλά από τα σύγχρονα συστήματα Διοίκησης και τα εργαλεία εφαρμογής τους συνδυάζονται τόσο για την εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων, όσο και το καθένα ξεχωριστά για την επίτευξη της υιοθέτησης της ΔΟΠ. Οι κύριες μέθοδοι είναι (Κέφης 2014):

- Η Διοίκηση μέσω Στόχων
- Η Διοίκηση Απόδοσης
- Η Διοίκηση Αλλαγής
- Η συγκριτική αξιολόγηση
- Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών
- Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

- Η σειρά ISO 9000 (που αποτελεί σε μεγάλο βαθμό το θεμέλιο και τον οδηγό όλων των προτύπων και των μοντέλων ποιότητας και αριστείας)

Η επιλογή εξαρτάται τόσο από τη διαθεσιμότητα, όσο και από το επίπεδο ποιότητας στο οποίο βρίσκεται κάθε οργανισμός, τις εμπειρίες, τη φύση των υπηρεσιών του και το θεσμικό, λειτουργικό, οργανωτικό και κοινωνικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται (Xanthoroulou & Kefis 2019). Η επιλογή της αναλυτικής παρουσίασης του ΚΠΑ και της BSC οφείλεται στην συχνότερη χρήση τους στις ΔΔ των κρατών – μελών της Ε.Ε και τη διαμόρφωση πλαισίων και δικτύων υποστήριξης για την υιοθέτηση τους. Η στρατηγική αυτή της Ένωσης έχει στόχο την δυνατότητα εφαρμογής κοινών αρχών και τακτικών, ώστε να εντοπίζονται οι αδυναμίες και οι δυνατότητες των συστημάτων μέσα από την ανταλλαγή των εμπειριών και να διαχέονται οι καλές πρακτικές (euran.eu/caf/). Η χρησιμότητα αυτών των μηχανισμών τεκμηριώνεται από τα οφέλη που έχουν παραχθεί διαχρονικά κατά την εφαρμογή του προτύπου ISO 9000, που η προτυποποίηση του και η χρήση του παγκοσμίως επιτρέπει τη δημιουργία κοινής γλώσσας μεταξύ των οργανισμών, αποτελώντας ταυτόχρονα τεκμήριο που διαμορφώνει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα για τους πελάτες (Μποχώρης 2008).

Όλα τα συστήματα και οι συνδυασμοί τους προάγουν τον κύκλο ποιότητας, τη συνεχή βελτίωση με συστηματική παρακολούθηση, τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης στις παραμέτρους που προσδιορίζουν την ποιότητα (Μποχώρης 2008, Κέφης 2014).

## **2.3 Περιβαλλοντική Διοίκηση και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**



Η όξυνση των περιβαλλοντικών προβλημάτων και η ευρεία αναγνώριση της αναγκαιότητας ανάπτυξης πολιτικών και μηχανισμών για την αντιμετώπιση τους και την πρόληψη τους οδήγησε στην διατύπωση των αρχών της περιβαλλοντικής διοίκησης (ΠΔ) και τη διαμόρφωση των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης (ΣΠΔ). Η διαφύλαξη των φυσικών πόρων που απειλούνται από την ανθρώπινη δραστηριότητα και ταυτόχρονα είναι απαραίτητοι για την επιβίωση του ανθρώπου και όλων των ζωντανών οργανισμών έχει καταστήσει την Περιβαλλοντική Πολιτική (ΠΠ) έναν από τους κορυφαίους τομείς δημόσιας διαβούλευσης και ανάληψης δράσης, καθώς οι στόχοι της διαχέονται σε όλα τα πεδία της κοινωνικής, οικονομικής, πολιτικής ζωής. Όπως αναφέρεται στα επίσημα κείμενα της Ε.Ε., στόχος της ΠΠ είναι «να ζούμε καλά, μέσα στα όρια των δυνατοτήτων του πλανήτη» (Bourguignon et al, 2019:1), συνδέοντας άμεσα την ΠΠ με την κοινωνική ευημερία.

Οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, που οφείλεται κατά μεγάλο βαθμό στις εκπομπές αερίων διοξειδίου του άνθρακα από την οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα, η κατασπατάληση του φυσικού πλούτου (αποψύλωση δασών για αλλαγή της χρήσης γης, ενεργειακή υπερκατανάλωση) που οδηγεί σε απώλεια της βιοποικιλότητας και την συχνότατη πλέον εκδήλωση φυσικών καταστροφών (π.χ. πλημμυρών), η όξυνση των προβλημάτων που σχετίζονται με τα απόβλητα και τη διαχείρισή τους, επηρεάζουν πολυδιάστατα σε κοινωνικό και ατομικό επίπεδο με την υποβάθμιση της ποιότητας του αέρα, του νερού και της φύσης γενικότερα (Bourguignon et al 2019).

Με βάση τις παραδοχές αυτές, όλοι οι διεθνείς θεσμοί και οι φορείς των κρατών και της κοινωνίας των πολιτών αναπτύσσουν κοινές δράσεις και πολιτικές προκειμένου να διασφαλίσουν την αειφορία και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Κομβικό ζήτημα για την επιτυχία των δράσεων αυτών και των ΠΠ είναι η αλλαγή νοοτροπίας και στάσης κατά την καθημερινή ανθρώπινη δραστηριότητα. Οι επιστημονικοί και πολιτικοί φορείς επισημαίνουν σε όλες τις αποφάσεις και τις εκθέσεις τους ότι η απειλή από την υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος υπερβαίνει κατά πολύ τα οφέλη από τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας των οικονομικών οργανισμών με επιπτώσεις για όλες τις επερχόμενες γενεές. Ταυτόχρονα αναδεικνύουν ότι εκτός από τα ανεκτίμητα οφέλη που παρέχει η διατήρηση και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, που προάγουν την υγεία και την ευημερία, δημιουργεί και άμεσες ευκαιρίες και πλεονεκτήματα: νέοι

οικονομικοί τομείς δημιουργούνται στα πλαίσια της κυκλικής οικονομίας, καθώς και νέα επιστημονικά πεδία για τη διαχείριση της ενέργειας, των αποβλήτων, των φυσικών πόρων κ.ο.κ., παράγοντας νέες θέσεις εργασίας (Bourguignon et al 2019. Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2019).

Η ανάπτυξη και εφαρμογή των ΠΠ απαιτεί δέσμευση όλων και συμμετοχή, συστηματικό σχεδιασμό και παρακολούθηση, μέτρηση και αξιολόγηση και συνεργασία σε όλα τα επίπεδα. Η Περιβαλλοντική Διοίκηση (ΠΔ) οριοθετείται ως ο τρόπος εφαρμογής των ΠΠ βάσει (European Commission 2016):

- εντοπισμού των διεργασιών που επηρεάζουν το περιβάλλον (περιβαλλοντικές πτυχές)
- ανάπτυξης των διαδικασιών για την υλοποίηση της ΠΠ
- ανάπτυξης μεθόδων αξιολόγησης, ελέγχου, εκπαίδευσης και πληροφόρησης
- εργαλείων και μηχανισμών

Η ΠΔ είναι μεθοδικό σύστημα και βασίζεται σε στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό με στόχο τη συνεχή βελτίωση στην περιβαλλοντική απόδοση των οικονομικών οργανισμών με βιωσιμότητα και αειφορία. Η ΠΔ είναι απόλυτα συναφής με τη ΔΟΠ, αποτελώντας σχηματικά κλάδο της που εστιάζει στην περιβαλλοντική στρατηγική, αλλά και ουσιώδη επέκταση του πεδίου δράσης της. Η οπτική αυτή τεκμηριώνεται από το πλαίσιο των ΣΠΔ που αφορά στη βελτίωση της ποιότητας και την προστασία του περιβάλλοντος με οικονομική αποτελεσματικότητα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (European Commission 2016).

### **2.3.1 Περιβαλλοντική Διοίκηση και Δημόσιος Τομέας**

Η φύση, ο χαρακτήρας και οι σημαντικοί στόχοι που υπηρετεί η ΠΔ συνδέονται ισχυρά και πολυδιάστατα με τις δραστηριότητες και την αποστολή της ΔΔ και του Δημόσιου

Τομέα. Ειδικότερα, οι φορείς της ΔΔ – οι Δημόσιοι Οργανισμοί (European Commission 2016, Παρασκευά & Ανυφαντάκη 2018, Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2019):

- συλλέγουν και παρέχουν τα δεδομένα για την ανάπτυξη των ΠΠ από την πολιτική ηγεσία
- ελέγχουν την εφαρμογή του σχετικού θεσμικού πλαισίου
- ενημερώνουν και εκπαιδεύουν τους πολίτες και τις επιχειρήσεις για το περιβαλλοντικό θεσμικό πλαίσιο και τις πολιτικές
- υιοθετούν και εφαρμόζουν ΣΠΔ για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών πτυχών κατά την δραστηριότητα και τη λειτουργία τους
- λειτουργούν ως πρότυπα για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- αποτελούν τη γέφυρα μεταξύ των πολιτών, των κοινωνικών και οικονομικών φορέων και της πολιτικής/ κυβερνητικής εξουσίας
- δημιουργούν δίκτυα υποστήριξης και ενδυνάμωσης των ΠΠ μέσα από τις συνεργασίες τους με τον ιδιωτικό τομέα
- υποστηρίζουν, παρακολουθούν και υιοθετούν κατά τις δραστηριότητες τους την «πράσινη ανάπτυξη» προκρίνοντας σε κάθε περίπτωση τις «πράσινες δημόσιες συμβάσεις» στις σχέσεις τους με τους προμηθευτές τους

Στην απόφαση ΕΕ: 2019/61(19/12/2018) η Ευρωπαϊκή Επιτροπή περιλαμβάνει αναλυτική παρουσίαση για *«τις βέλτιστες πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης, τους δείκτες περιβαλλοντικών επιδόσεων του τομέα και τους δείκτες αναφοράς της αριστείας για τον τομέα της δημόσιας διοίκησης»* αναγνωρίζοντας ότι η Ε.Ε. οφείλει να αναδεικνύει το γεγονός ότι οι ποικίλες δραστηριότητες των φορέων των ΔΔ συνδέονται με πλήθος περιβαλλοντικών πτυχών και επιπτώσεων. Η υιοθέτηση της ΠΔ στους φορείς της επομένως είναι πρακτικά απαραίτητη (όπως και σε όλους τους οικονομικούς οργανισμούς) αλλά και ηθικά – αφού η ΔΔ αποτελεί το πρότυπο.

Επιπρόσθετα δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται η διπλή ιδιότητα των δημόσιων λειτουργών, ως παρόχων αλλά και χρηστών (πολιτών) των υπηρεσιών των δημόσιων φορέων. Συνεπώς η αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθησία του κοινού και η ενισχυόμενη τάση ανάληψης πρωτοβουλιών για περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις καθημερινές δραστηριότητες που παρατηρείται στην τρέχουσα περίοδο, αφορά και στους ΔΥ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2018 & 2019). Οι εθελοντικές δράσεις – ανεξαρτήτως εφαρμογής ή όχι ΣΠΔ στον εκάστοτε φορέα – για περιορισμό της ενεργειακής κατανάλωσης και γενικότερα της μείωσης του οικολογικού αποτυπώματος

(ανακύκλωση χαρτιού κ.ά. κατάλληλων υλικών, χρήση ανακυκλωμένων υλικών, υπεύθυνη διαχείριση αποβλήτων π.χ. μπαταριών, μελανοδοχείων) αποτελούν συχνές ατομικές και ομαδικές πρωτοβουλίες (Τσιραμπίδου 2007).

Εν κατακλείδι, ο δημόσιος τομέας, ιδιαίτερα στην ΠΠ που αποτελεί εξ ορισμού τομέα εξωστρέφειας (καθώς το φυσικό περιβάλλον είναι ο κοινός πόρος όλης της ανθρωπότητας), επιδρά καθοριστικά μέσω των βασικών του ρόλων (επιβολή του νόμου, διευκόλυνση και υποστήριξη, συνεργασία, ενδυνάμωση) και ως οικονομικός τομέας που υιοθετεί την ΠΔ στη λειτουργία του (Fox et al 2002).

### **2.3.2 Συνοπτική αναφορά στα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης**

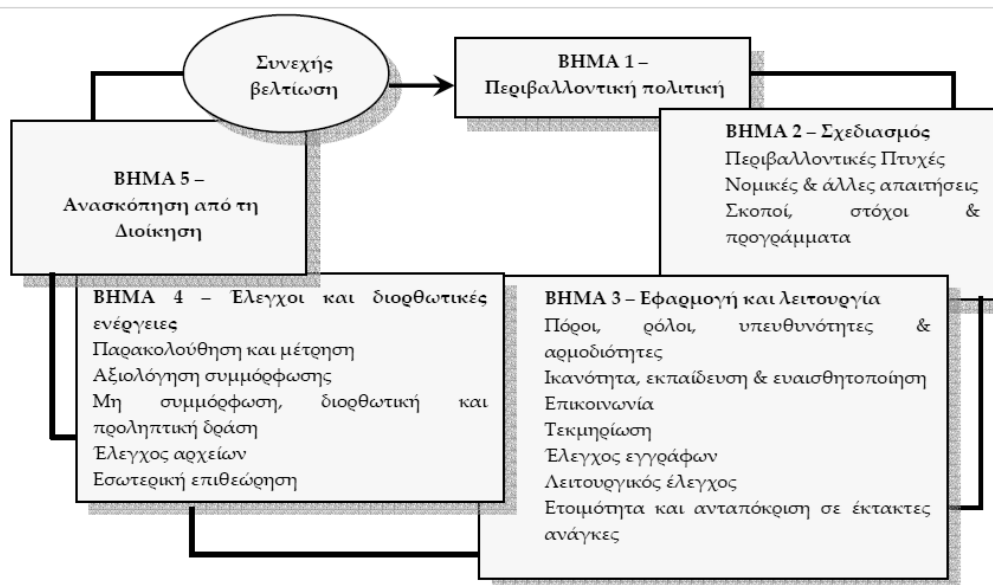
Το πρώτο πρότυπο συστηματικής ΠΔ ήταν το BS 7750:1992 του British Standards Institution (BSI 1992). Ακολούθως, η Ε.Ε. ως Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα ακόμα, εκδίδει τον Κανονισμό 1836/93/ΕΟΚ που αφορά στη συμμετοχή των βιομηχανικών οργανισμών σε ένα κοινοτικό «Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου/ Eco-Management and Audit Scheme -EMAS» (ΕΟΚ 1993). Ο Κανονισμός αυτός θεμελίωσε την πρώτη έκδοση του EMAS, που απευθυνόταν αποκλειστικά στη βιομηχανία. Στα πλαίσια της αυξανόμενης ανάγκης τυποποίησης των ΣΠΔ ώστε να διευκολύνονται και να ελέγχονται οι περιβαλλοντικές επιδράσεις του απελευθερωμένου κατά τα άλλα διεθνούς εμπορίου, δημιουργήθηκε από τον οργανισμό ISO το ISO 14001:1996 (ISO 1996). Η σειρά εξελίσσεται διαχρονικά, όπως όλα τα πρότυπα του οργανισμού και αποτελεί την ταυτότητα της ΠΔ, όπως η σειρά ISO 9000 την ταυτότητα της ΔΟΠ, ενώ αντίστοιχη είναι η εξέλιξη του προτύπου EMAS που υιοθετείται εντός της Ε.Ε. και ευρέως από τους δημόσιους τομείς των κρατών – μελών.

#### **2.3.2.1 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO: 14001**

Το ISO: 14001 ακολουθώντας τη γενική συστηματική δομή όλων των προτύπων του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης - International Organization for Standardization

(ISO) βασίζεται στον κύκλο του Deming (ΠΕΕΑ) (Διάγραμμα 5) και περιλαμβάνει συνοπτικά τα εξής στοιχεία (ISO 2004):

- Αρχική περιβαλλοντική ανάλυση (αναγνώριση υφιστάμενης κατάστασης)
- Καθορισμός ΠΠ , αντικειμενικών σκοπών και στόχων αυτής και ανάπτυξη προγράμματος εφαρμογής της
- Οργάνωση, επικοινωνία, εκπαίδευση, τεκμηρίωση
- Συνεχής έλεγχος των δραστηριοτήτων του οργανισμού που έχουν περιβαλλοντικές πτυχές
- Διαδικασίες παρακολούθησης και μέτρησης
- Διαρθρωτικές και προληπτικές ενέργειες,
- Τήρηση αρχείων και τακτικές εσωτερικές επιθεωρήσεις
- Σύγκριση αποτελεσμάτων ελέγχου και στόχων και αναθεώρηση όπου χρειάζεται ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση



(Πηγή: Καρασούλας, 2006:10)

**Διάγραμμα 5 Ο κύκλος ΠΕΕΑ στο μοντέλο του ISO: 14001 και τα βήματα εφαρμογής του**

Καθώς πρόκειται για ένα δυναμικό και ευέλικτο σύστημα, καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητά του είναι η αναγνώριση των περιβαλλοντικών πτυχών στη λειτουργία του οργανισμού, που ορίζονται ως «οι πλευρές των δραστηριοτήτων και των προϊόντων/ υπηρεσιών του οργανισμού, που μπορούν να αλληλεπιδράσουν με το περιβάλλον» (ISO 1996). Η ορθή κι ακριβής αναγνώριση των σημαντικών περιβαλλοντικών πτυχών οδηγεί στην αναγνώριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ήτοι των αρνητικών ή θετικών μεταβολών στο περιβάλλον, που προκύπτουν, συνολικά

ή μερικά, από τις περιβαλλοντικές πτυχές του οργανισμού και επομένως στον αποτελεσματικό σχεδιασμό της πρόληψης (αρνητικές) ή ενίσχυσης τους (για θετικές) (Delmas 2002).

### **2.3.2.2 Το μοντέλο *Eco-Management and Audit Scheme***

Το Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Οικολογικού Ελέγχου (EMAS) είναι ένα σύστημα εθελοντικής αυτοδέσμευσης της Ε.Ε. για οργανισμούς και φορείς στην αξιολόγηση, διαχείριση και βελτίωση των περιβαλλοντικών τους επιδόσεων. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011) υποστηρίζει ότι το EMAS είναι το πλέον αξιόπιστο, πλήρες και δυναμικό ΣΠΔ λόγω του ότι:

- είναι αυστηρότερο ως προς τις απαιτήσεις μέτρησης και αξιολόγησης των περιβαλλοντικών επιδόσεων σε σχέση τόσο με τους καθορισμένους στόχους, όσο και ως προς τη συνεχή βελτίωση
- συμμορφώνεται άμεσα και ισχυρά με την περιβαλλοντική νομοθεσία, που διασφαλίζεται μέσω της κυβερνητικής εποπτείας
- απαιτεί ουσιαστική και σταθερή συμμετοχή των εργαζομένων
- χρησιμοποιεί βασικούς περιβαλλοντικούς δείκτες παρέχοντας συγκρίσιμα διαχρονικά αποτελέσματα
- παρέχει δυναμική και πλήρη πληροφόρηση στους πολίτες μέσω της επικυρωμένης περιβαλλοντικής δήλωσης
- η εγγραφή στο σύστημα γίνεται από δημόσια αρχή μετά από έλεγχο που διενεργεί διαπιστευμένος επιθεωρητής περιβάλλοντος ειδικά εξουσιοδοτημένος

Το EMAS σχεδιάστηκε με τρόπο ώστε να υποστηρίζει τους οργανισμούς και τους φορείς στη βελτίωση των περιβαλλοντικών τους επιδόσεων με παράλληλη ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους, αξιοποιώντας αποτελεσματικότερα τους πόρους τους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2011).

Τα βήματα εφαρμογής (καταχώρησης στο) του EMAS είναι (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2011):

1. *Διενέργεια περιβαλλοντικής επισκόπησης*: επαληθευμένος έλεγχος υφιστάμενης κατάστασης ως προς το σύνολο των περιβαλλοντικών πτυχών και ως προς τις μεθόδους

αξιολόγησής τους, το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και τις ακολουθούμενες πρακτικές και διαδικασίες περιβαλλοντικής διαχείρισης.

2. *Θέσπιση περιβαλλοντικής πολιτικής*: Η υιοθέτηση ΠΠ είναι επιβεβλημένη και συνδέεται με ανάληψη δεσμεύσεων για την τήρηση του συνόλου των θεσμικών ρυθμίσεων και τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων

3. *Δημιουργία ΣΠΔ*: βάσει της περιβαλλοντικής επισκόπησης και των στόχων που περιλαμβάνει η ΠΠ διαμορφώνεται το ΣΠΔ που αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων αυτών, υπό την καθοδήγηση της ανώτατης διοίκησης. Το ΣΠΔ οφείλει να προσδιορίζει λεπτομερώς τις αρμοδιότητες, τους στόχους, τα μέσα, τις επιχειρησιακές διαδικασίες, τις επιμορφωτικές ανάγκες, τα συστήματα παρακολούθησης και επικοινωνίας.

4. *Διενέργεια εσωτερικού περιβαλλοντικού ελέγχου*: ακολουθεί την εφαρμογή του ΣΠΔ και αξιολογεί το βαθμό συγκρότησης του συστήματος σύμφωνα με την ΠΠ και τη συμμόρφωση του με τις σχετικές θεσμικές απαιτήσεις.

5. *Προετοιμασία περιβαλλοντικής δήλωσης*: ο οργανισμός υποχρεούται σε δημόσια δήλωση ως προς τις περιβαλλοντικές του επιδόσεις, η οποία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα ως προς την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων και περιγράφει τα μελλοντικά βήματα για τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων.

6. *Ανεξάρτητη επαλήθευση από επιθεωρητή ελέγχου του EMAS*: όλα τα προηγούμενα στάδια εξετάζονται και επαληθεύονται από επιθεωρητή του EMAS, αναγνωρισμένο από αρμόδιο φορέα διαπίστευσης κράτους μέλους της Ε.Ε.

7. *Καταχώριση από αρμόδιο φορέα του κράτους μέλους της επικυρωμένης περιβαλλοντικής δήλωσης για εγγραφή και δημοσιοποίηση*.

8. *Αξιοποίηση της επαληθευμένης περιβαλλοντικής δήλωσης* στην προώθηση της περιβαλλοντικής ευαισθησίας, των καλών πρακτικών ως προς τις επιδόσεις, την αξιολόγηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τις συμβάσεις προμηθειών. Η αξιοποίηση μπορεί να γίνει και από τον εκάστοτε οργανισμό προκειμένου να προάγει τη φήμη του και να συνάπτει περιβαλλοντικά υπεύθυνες συνεργασίες με προμηθευτές και πελάτες.

### **2.3.2.3 Οφέλη από την εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης**

Σύμφωνα με τους αρμόδιους για την ανάπτυξη των προτύπων ΣΠΔ οι οργανισμοί που τα υιοθετούν μπορούν να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη. Ο οργανισμός ISO (2004) διακρίνει τα οφέλη αυτά για το ISO:14001 σε εξωτερικά (ως προς τρίτα μέρη) και εσωτερικά. Στα πρώτα αναφέρονται (ISO, 2004; Νικολάου, n.d.):

- η αξιοποίηση της πιστοποίησης ως εργαλείο marketing

- η ενίσχυση της στρατηγικής του οργανισμού
- η προώθηση θετικής εικόνας του οργανισμού βάσει της φροντίδας του για το περιβάλλον και της επίδειξης κοινωνικής ευθύνης
- η θεσμική συμμόρφωση (αποφυγή κυρώσεων και προστίμων)
- η βελτίωση των σχέσεων με την κοινότητα και της συνεργασίας με τις δημόσιες αρχές
- η ανταπόκριση στην αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθησία των καταναλωτών/πελατών

Σε σχέση με το εσωτερικό του οργανισμού τα οφέλη διακρίνονται σε (ISO 2004, Νικολάου n.d.):

- Περιβαλλοντικά: Βελτίωση της διαχείρισης των περιβαλλοντικών πτυχών και των επιδόσεων και περιορισμός των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Οργανωσιακά/ Επιχειρησιακά: Σύνδεση των περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών στόχων, βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας, ανάπτυξη ΑΔ (κατάρτιση, ενίσχυση περιβαλλοντικής υπευθυνότητας), περιορισμός του κινδύνου εργασιακών ατυχημάτων
- Οικονομικά: Περιορισμός κόστους από πιθανά περιβαλλοντικά πρόστιμα, καθώς και από μειωμένες ασφαλιστικές δαπάνες και – κυρίως – από τη βελτίωση στη διαχείριση των πόρων και την εξοικονόμηση ενέργειας σε όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες

Τα παραπάνω ισχύουν φυσικά και για το EMAS, καθώς η επιλογή του ΣΠΔ αφήνεται στη βούληση της διοίκησης των οργανισμών, αρκεί να συμμορφώνεται με τις προϋποθέσεις και τις απαιτήσεις για την επαλήθευση μέσω του μηχανισμού EMAS και επομένως είναι ιδιαίτερα συχνός ο συνδυασμός των δύο συστημάτων. Στην παρουσίαση του συστήματος από την αρμόδια αρχή (European commission 2011) τα οφέλη της συμμετοχής διακρίνονται σε (σ.σ. διατηρούνται οι τίτλοι του εγγράφου):

- *Βελτίωση των περιβαλλοντικών και οικονομικών επιδόσεων*: ΠΔ υψηλής ποιότητας και αποτελεσματική και αποδοτική (σε χαμηλότερο κόστος) αξιοποίηση πόρων
- *Βελτιωμένη διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών*: η επαλήθευση αποτελεί εγγύηση για την πλήρη συμμόρφωση με την περιβαλλοντική νομοθεσία και επομένως ο κίνδυνος επιβολής προστίμων εξαλείφεται, ενώ προβλέπονται κανονιστικές ελαφρύνσεις και «πρόσβαση σε κίνητρα για την άρση ρυθμιστικών φραγμών»



- Βελτιωμένη αξιοπιστία, φήμη και διαφάνεια: η ανεξαρτησία της επαλήθευσης προάγει την εμπιστοσύνη στις παρεχόμενες από τον οργανισμό προς κάθε ενδιαφερόμενο περιβαλλοντικές πληροφορίες, το λογότυπο του EMAS χρησιμοποιείται ως εργαλείο μάρκετινγκ και ενισχύει την πρόσβαση σε οικολογικά ευαίσθητοποιημένες αγορές, δημιουργώντας επιχειρηματικές ευκαιρίες, βελτιώνονται οι σχέσεις με τους πελάτες, την κοινότητα και την ευρύτερη κοινωνία, καθώς και με τις δημόσιες αρχές
- *Ενισχυμένη χειραφέτηση και κίνητρα για τους εργαζομένους*: λόγω της βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, της ενισχυμένης δέσμευσης και την προαγωγής της ομαδικότητας.

Οι δημιουργοί του υποστηρίζουν ότι τα οφέλη αυτά συνοψίζονται στο τρίπτυχο του EMAS: *Επιδόσεις – Αξιοπιστία – Διαφάνεια* (European commission 2011)

## **2.4 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Συνέχεια και Διεύρυνση της Ποιότητας**

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η σύνδεση της με την Ποιότητα, εστιάζοντας στην Δημόσια Διοίκηση

### **2.4.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Συνοπτική αναφορά σε Βασικές έννοιες**

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) ορίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2002) ως *“η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη”* (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2002:3), καθώς συνειδητοποιούν ότι στις σύγχρονες συνθήκες η υιοθέτηση της συμπεριφοράς αυτής προάγει τη βιωσιμότητα τους, ή συνοπτικότερα *«την ευθύνη των οργανισμών για τον αντίκτυπό τους στην κοινωνία»*( Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2011)

Το World Business Council for to sustainable economic development (1999) την ορίζει ως *τη δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη σε συνεργασία με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινότητα και την κοινωνία γενικότερα για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, ενώ ένα χρόνο αργότερα (2000) προσθέτει το επίθετο συνεχής στον όρο δέσμευση και την υποχρέωση της ηθικής συμπεριφοράς.*

Ο οργανισμός Business for Social Responsibility (2000), θεωρεί την ΕΚΕ ως *τη λήψη αποφάσεων από τις επιχειρήσεις σύμφωνα με τις ηθικές αξίες, με συμμόρφωση με τους νομικούς κανόνες και με σεβασμό για τους ανθρώπους, τις κοινότητες και το περιβάλλον και τη λειτουργία με τρόπο που ανταποκρίνεται και υπερβαίνει τις ηθικές, νομικές, εμπορικές και δημόσιες προσδοκίες που έχει η κοινωνία από αυτές. Γενικά, η Κοινωνική Ευθύνη πρέπει να είναι η αρχή που καθοδηγεί κάθε απόφαση σε κάθε πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.*

Από τους (πολλούς ακόμα) ορισμούς της ΕΚΕ αναδεικνύεται ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της. Οι διαστάσεις της είναι (Dahlsrud 2008):

- i. η εθελοντική
- ii. η πλευρά που αφορά τα ενδιαφερόμενα μέρη
- iii. η κοινωνική
- iv. η περιβαλλοντική
- v. η οικονομική

Σύμφωνα με τις αρχές του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), του Οργανισμού για την Οικονομική Σταθερότητα και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) και της Ε.Ε. η ΕΚΕ καλύπτει τουλάχιστον (European Commission 2011α):

- τα ανθρώπινα δικαιώματα

- την εργασία και τις εργασιακές σχέσεις (κατάρτιση, πολυμορφία, ισότητα των φύλων, υγεία και ασφάλεια στην εργασία, ευημερία)
- τα περιβαλλοντικά ζητήματα (βιοποικιλότητα, κλιματική αλλαγή, αποδοτικότητα των πόρων, αξιολόγηση κύκλου ζωής και πρόληψη της ρύπανσης)
- την καταπολέμηση της δωροδοκίας και της διαφθοράς

και επιπλέον

- τη συμμετοχή και ανάπτυξη της κοινότητας
- την ένταξη των ατόμων με αναπηρία
- τα συμφέροντα του καταναλωτή

Η προώθηση της ΕΚΕ μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διαφάνειας/ αποκάλυψης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, αναγνωρίζονται ως σημαντικά οριζόντια ζητήματα. Επιπρόσθετα, η Ε.Ε. αναγνωρίζει τον εθελοντισμό (ως ατομική επιλογή) των εργαζομένων ως επιπλέον έκφραση της ΕΚΕ, στα πλαίσια των πολιτικών της για τον εθελοντισμό (European Commission 2011α)

Η εγρήγορση και η αναγνώριση της αναγκαιότητας της ΕΚΕ ενισχύονται σταθερά λόγω (Καρυπίδης 2011α):

- της παγκοσμιοποίησης – οι επιδράσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αφορούν πλέον ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές και ταυτόχρονα, οι αθέμιτες συμπεριφορές γίνονται γνωστές ραγδαία διαμορφώνοντας τη γνώμη των καταναλωτών για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως
- του παγκόσμιου χαρακτήρα των κοινωνικών προβλημάτων – από τη φτώχεια και τον κοινωνικό αποκλεισμό έως την υποβάθμιση του περιβάλλοντος
- της μεγαλύτερης εμπλοκής μη κυβερνητικών οργανισμών στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών
- των συχνότερων (και γεωγραφικά εκτεταμένων) οικονομικών κρίσεων/ διαταραχών
- της αύξησης της επιρροής των φορέων της κοινωνίας των πολιτών

Σε αυτό το περιβάλλον, η ΕΚΕ αποτελεί την «κοινή γλώσσα» μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οικονομικών οργανισμών και πολιτών για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των προβλημάτων προς όφελος του κοινωνικού συνόλου (European Commission 2011α, Καρυπίδης 2011α).

Η ΕΚΕ διαμορφώνει μια νέα σύγχρονη ιδιότητα για τους οικονομικούς οργανισμούς οι οποίοι καθίστανται «εταιρείες – πολίτες» (Davis 1977). Η ΕΚΕ δεν συνιστά απλώς τη συμμόρφωση με τις ηθικές νομικές επιταγές αλλά την εθελοντική υπέρβαση τους, καταδεικνύοντας ότι οι οικονομικοί οργανισμοί αντιλαμβάνονται τις σημαντικές αλληλεπιδράσεις με το κοινωνικό τους περιβάλλον και την ισχύ που διαθέτουν στη διαμόρφωση του, προάγοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη με κοινωνική συνοχή (Carroll 2008).

Η ΕΚΕ χτίζεται πάνω σε 7 θεμελιώδεις αρχές (Καρυπίδης 2011α):

- i. Ηθική συμπεριφορά – τιμιότητα, ακεραιότητα, ισότητα και αλληλεγγύη
- ii. Λογοδοσία και
- iii. Διαφάνεια ως προς τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες
- iv. Σεβασμός και ανταπόκριση στα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών, στα οποία εκτός από τους παραδοσιακούς stakeholders εντάσσονται η κοινωνία και οι φορείς της, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), η πολιτεία.
- v. Σεβασμός στους νόμους και τους θεσμούς με ουσιαστική δέσμευση στο κράτος δικαίου
- vi. Σεβασμός στους διεθνείς κανόνες συμπεριφοράς, στα όρια πάντα του κράτους δικαίου
- vii. Σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων

Τα κίνητρα για την υιοθέτηση της ΕΚΕ αφορούν σε μεγάλο βαθμό την ενίσχυση της φήμης και μέσω αυτής της ανταγωνιστικότητας, την προσέλκυση και συγκράτηση ΑΔ υψηλών προσόντων και του πελατολογίου, την ανύψωση του ηθικού του ΑΔ και συνεπώς της παραγωγικότητας του, την ανάπτυξη δημιουργικών θετικών σχέσεων με επενδυτές, άλλους οργανισμούς, δημόσιο τομέα, κοινότητα, την προώθηση της καινοτομίας και την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων και της ασφάλειας (Καρυπίδης, 2011α, European Commission 2011α, Ασπρίδης 2015).

Η ΕΚΕ διαμορφώνεται στη βάση της αναγνώρισης ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζει υπερβαίνουν σημαντικά τους (παραδοσιακούς) μετόχους του οργανισμού. Δεν πρόκειται για μια πρόσθετη εταιρική πολιτική αλλά για δομικό στοιχείο του και βάση της στρατηγικής του διακυβέρνησης (Fox et al 2002). Μια στρατηγική που επιτρέπει στον οργανισμό, να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες θεμελιώδεις προκλήσεις που δημιουργούν

η παγκοσμιοποίηση, η εγρήγορση των καταναλωτών και των ΜΚΟ για πληροφόρηση ως προς τις μεθόδους και τις διαδικασίες παραγωγής και τις χρησιμοποιούμενες πολιτικές (μέσω της οποίας προσδιορίζεται η εικόνα και η φήμη του οργανισμού), η έκρηξη της γνώσης και της καινοτομίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2002). Για να επιτευχθεί αυτό οφείλει να εντάσσει τόσο στη στρατηγική του, όσο και στην επιχειρηματική του λειτουργία, τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και δεοντολογικές πτυχές, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τα δικαιώματα του καταναλωτή. Σε συνεργασία πάντα με τα ενδιαφερόμενα μέρη με στόχο (European Commission 2011α, Ασπρίδης 2015):

- τη δημιουργία (στον υψηλότερο βαθμό) κοινών αξιών για τους ιδιοκτήτες/μετόχους, τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία στο σύνολό της
- τον εντοπισμό, την πρόληψη και τον περιορισμό κάθε τυχόν δυσμενούς συνέπειας κατά την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του

#### **2.4.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δημόσιος Τομέας**

Οι ρόλοι που αναγνωρίζονται στο Δημόσιο Τομέα ως προς την ΕΚΕ διακρίνονται σε (Fox et al 2002):

- θεσμικό / ελεγκτικό - διαμορφώνει τους νομικούς κανόνες και μέσω αυτών τα ελάχιστα πρότυπα στα οποία οφείλουν να συμμορφώνονται οι οργανισμοί σε όλα τα πεδία (δεοντολογία, εργασιακό δίκαιο, προστασία περιβάλλοντος, ανταγωνισμός κλπ), ελέγχει την εφαρμογή τους και επιβάλλει κυρώσεις
- διευκολυντικό – ενθαρρύνει τη συμμετοχή στην διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με την ΕΚΕ, ενσωματώνοντας τις προτάσεις τους στο νομικό πλαίσιο, παρέχει κίνητρα, διατυπώνει αρχές με διεθνή χαρακτήρα, ενθαρρύνει τη διεθνή συνεργασία, ενισχύει την εγρήγορση και το ενδιαφέρον, δυναμώνει τις αγορές
- συνεργατικό – αποτελεί ένα από τα ενδιαφερόμενα μέρη που έχει την ικανότητα να παρακινεί τη συνεργασία όλων των άλλων, συνδυάζει πόρους για την υποκίνηση της έκφρασης της Κοινωνικής Ευθύνης και ενθαρρύνει το διάλογο

- ενισχυτικό – ενδυναμώνει, μέσω της πολιτικής υποστήριξης, της δημοσιότητας και της αναγνώρισης και διάχυσης των καλών πρακτικών

Επιπρόσθετα, στο σύγχρονο περιβάλλον, οι δημόσιοι οργανισμοί αποτελούν σημαντικό κομμάτι της επιχειρηματικότητας αφενός και αφετέρου οι δραστηριότητες του συνόλου των δημόσιων φορέων έχουν σημαντικές επιδράσεις στην κοινωνία. Εξ ορισμού, η αποστολή και ο θεσμικός ρόλος των φορέων της ΔΔ είναι η ίδια η Κοινωνική Ευθύνη. Η διακριτή όμως δέσμευση για την ανάπτυξη πολιτικών και δραστηριοτήτων μέσω των οποίων η λειτουργία κάθε φορέα θα προάγει ακόμα περισσότερο τον κοινωνικό του ρόλο (συνεπώς η υπέρβαση των προδιαγραφών) θεωρείται αναγκαία και χρήσιμη και εντάσσει την ΕΚΕ στη στρατηγική του δημόσιου τομέα. Κατά συνέπεια, η ΔΔ κατέχει σημαντικό ρόλο ρυθμίζοντας και εκπροσωπώντας ένα «κοινωνικά υπεύθυνο» μοντέλο βιωσιμότητας για τους άλλους οργανισμούς και ταυτόχρονα ενσωματώνοντας το αξιακό και φιλοσοφικό πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης στη δομή και τις δραστηριότητες της (European Commission 2011, Ασπρίδης 2015).

## **2.5 Ποιότητα, Περιβαλλοντική Διαχείριση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δημόσιος Τομέας – Συμπερασματικές διαπιστώσεις**

Η προηγηθείσα συνοπτική ανάλυση καταδεικνύει την ισχυρή εννοιολογική και στρατηγική διασύνδεση μεταξύ της Ποιότητας, της Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η Περιβαλλοντική Διοίκηση συνιστά καθοριστικό στοιχείο και χαρακτηρίζει την Ποιότητα στην παραγωγή και τη λειτουργία των οργανισμών και ταυτόχρονα αποτελεί έναν από τους κύριους τομείς της ΕΚΕ. Η ΕΚΕ συνιστά επέκταση αλλά και ολοκλήρωση της έννοιας της Ποιότητας στο σύγχρονο περιβάλλον, καθώς αποτελεί πλέον χαρακτηριστικό των προϊόντων και της συμπεριφοράς των οργανισμών. Η διαφθορά και η διαπλοκή, η παραβίαση των εργασιακών δικαιωμάτων, η περιβαλλοντική ανευθυνότητα αποτελούν πλέον συστατικά στοιχεία ποιότητας που επηρεάζουν τις προτιμήσεις και τις στάσεις των καταναλωτών,

αλλά και την ικανοποίηση τους (ως πολιτών) από τη ΔΔ (Καρυπίδης 2011 α, European Commission 2011 & 2011α, Ασπρίδης 2015)

Η διασύνδεση αυτή καταδεικνύει την ενισχυόμενη πολυπλοκότητα του ραγδαία μεταβαλλόμενου, επιστημονικά και τεχνολογικά εξελισσόμενου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος που θέτει νέες προκλήσεις καθημερινά στη δράση και την ανάπτυξη των οικονομικών οργανισμών και διαμορφώνει νέες απαιτήσεις και ρόλους για το Δημόσιο Τομέα (Ασπρίδης 2015).

Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών εξαρτάται κύρια από τη στάση και τις αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού, που καλείται να εφαρμόσει τις στρατηγικές και τα πρότυπα, αλλά και να τα συνδιαμορφώσει (Ασπρίδης 2015, Xanthoroulou & Kefis 2019)

# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία της έρευνας

### 3.1 Σκοπός της έρευνας

Η θεωρητική ανάλυση που περιλαμβάνεται στα προηγούμενα κεφάλαια καταδεικνύει τη σημασία των τριών αυτών Διοικητικών Συστημάτων και Φιλοσοφιών που στόχο έχουν τελικά τη βελτίωση της Ποιότητας στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, γενικά και ως προς το φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον. Σκοπός τους είναι η ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών – και εν προκειμένω για το Δημόσιο Τομέα - των πολιτών και συνολικά της κοινωνίας.

Σε όλα αυτά τα συστήματα, ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Οι θεωρητικοί των κοινωνικών επιστημών τεκμηριώνουν ότι η ανάληψη δράσης και η υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς εξαρτώνται κύρια από την αντίληψη που έχουν τα άτομα ως προς τα αναμενόμενα οφέλη που αυτή θα επιφέρει, δηλαδή από τις προσδοκίες τους (Mondy & Mondy 2011).

Με αυτό το δεδομένο και λόγω της σημαντικότητας που έχει η ποιότητα στον εκσυγχρονισμό της ΔΔ, ιδιαίτερα στις τρέχουσες πολύπλοκες και δύσκολες κοινωνικά και οικονομικά συνθήκες και στην Κύπρο, η παρούσα έρευνα έχει σκοπό τη διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των ΔΥ της Κύπρου ως προς τη ΔΟΠ, τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- Ποια είναι τα οφέλη εφαρμογής της ΔΟΠ που αναγνωρίζουν γενικά και ως προς το φορέα που υπηρετούν οι συμμετέχοντες και ποια θεωρούν ως τα κύρια εμπόδια εφαρμογής της;
- Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης στο φορέα και πόσο επηρεάζουν την ατομική στάση; Ποιες είναι οι συνήθειες δράσεις περιβαλλοντικής διαχείρισης που υιοθετεί ο φορέας (ανεξάρτητα από το αν εφαρμόζει ή όχι συγκεκριμένο σύστημα); Ποιες οι σχετικές με το περιβάλλον ατομικές δραστηριότητες;
- Ποιο είναι το επίπεδο γνώσεων και αποδοχής για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και σε ποιο βαθμό ο φορέας αναπτύσσει αντίστοιχες δράσεις και πολιτικές;

Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να συμβάλλουν στην κατανόηση των παραγόντων που θα παρακινήσουν τους Δημόσιους Υπαλλήλους στην υιοθέτηση και υποστήριξη των συστημάτων Ποιότητας και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, παρέχοντας πληροφόρηση στην Διοικητική και Πολιτική ηγεσία. Παράλληλα, έμμεσα καταγράφονται δεδομένα ως προς το βαθμό υιοθέτησης ΣΠΔ και ανάπτυξης δράσεων ΕΚΕ από τους δημόσιους φορείς της Κύπρου.



## 3.2 Μεθοδολογία

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων επιλέχθηκε τυχαίο δείγμα (με τη μεθοδολογία της δειγματοληψίας ευκολίας) Δημοσίων Υπαλλήλων που υπηρετούν σε 12 κλάδους του στενού και δημόσιου κυπριακού τομέα, σε όλη την επικράτεια. Ο συνολικός πληθυσμός αναφοράς ανέρχεται στα 1335 άτομα. Στην έρευνα συμμετείχαν 140 άτομα. Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος του δομημένου ερωτηματολογίου, ως η προτιμότερη μέθοδος για τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος 2004). Τα ερωτήματα επιλέχθηκαν από βιβλιογραφική ανασκόπηση σε επιστημονικές πρωτογενείς έρευνες με αντίστοιχο ερευνητικό πεδίο και προσαρμόστηκαν, καθώς και με προσαρμογή ερωτημάτων ερευνητικών εργαλείων θεσμικών φορέων (π.χ Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης (ΓΔ ΕΠΣΑ) της Κυπριακής Δημοκρατίας). Το είδος των ερωτήσεων ήταν κλειστού τύπου, διχοτομικά και 5βάθμιας κλίμακας Likert, καθώς απαιτούν μικρότερο χρόνο, είναι εύκολο να συμπληρωθούν και εστιάζουν τις απαντήσεις στα θέματα που διερευνώνται (Cooper & Schindler 2003).

Μετά από πιλοτική έρευνα σε δείγμα 12 ατόμων, κατάλληλη προσαρμογή στις παρατηρήσεις τους και επανέλεγχο, ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης ήταν 6-8 λεπτά, ενώ καταγράφηκε ικανοποίηση ως προς τη σαφήνεια, την πληρότητα και την ευκολία κατανόησης των ερωτημάτων.

## 3.3 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο μετά την αρχική του ανάπτυξη διαμορφώθηκε σε Google Forms, εργαλείο που παρέχεται στο Google Drive. Η μορφή αυτή επιτρέπει την ομαδική και ατομική αποστολή τους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και την άμεση / αυτόματη συλλογή τους, ενώ ταυτόχρονα τα αποτελέσματα αποθηκεύονται σε Βάση Δεδομένων του excel, πρόγραμμα που επιτρέπει τη στατιστική επεξεργασία, ενώ «συνεργάζεται» και με άλλα στατιστικά προγράμματα, όπως το SPSS. Επιπρόσθετα, ο τρόπος αυτός διανομής και συλλογής συνάδει με τις αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, της αξιοπιστίας και

της Περιβαλλοντικά φιλικής διαχείρισης των δραστηριοτήτων και επομένως με το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Η δομή του ερωτηματολογίου είναι απλή και εξυπηρετεί τον περιγραφικό, πληροφοριακό σκοπό της μελέτης. Σχεδιάστηκε με βάση τις αρχές ανάπτυξης αποτελεσματικών ερωτηματολογίων (Cooper & Schindler 2003).

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Α) περιλαμβάνει εκτός από την ενότητα (Α) που αφορά τα προσωπικά στοιχεία, 3 ενότητες: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (Β), Περιβαλλοντική Διοίκηση και Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Γ), Γενικά θέματα ΕΚΕ (Δ) και συνολικά 21 – 24 ερωτήσεις (ανάλογα με το αν εφαρμόζεται πρόγραμμα ΕΚΕ στο φορέα).

Τα ερωτήματα για τα προσωπικά στοιχεία είναι 6 (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια υπηρεσίας, ιεραρχική θέση στο φορέα). Στην πρώτη ερευνητική ενότητα (ΔΟΠ), περιλαμβάνονται 3 ερωτήματα στα οποία διατυπώνεται ο βαθμός συμφωνίας ή σημαντικότητας σε 5βάθμια κλίμακα Likert. Το 1<sup>ο</sup> αφορά 10 θέματα σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ γενικά, το 2<sup>ο</sup> 8 αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή της και το 3<sup>ο</sup> 11 εμπόδια στην εφαρμογή.

Στη δεύτερη ερευνητική ενότητα (ΣΠΔ), περιλαμβάνονται 8 ερωτήματα. Τα 4 είναι διχοτομικά, 1 περιλαμβάνει 10 δράσεις φιλικές στο περιβάλλον και ερευνάται ο βαθμός που υιοθετούνται και 1 αφορά την ένταξη της ΠΔ στη στρατηγική του φορέα. Το 7<sup>ο</sup> διακρίνει τους συμμετέχοντες σε 2 ομάδες – με βάση το αν συμμετέχουν ή όχι σε περιβαλλοντική ομάδα - καθοδηγώντας τους στο 8<sup>ο</sup> ερώτημα, διαφορετικό για κάθε ομάδα. Όσοι συμμετέχουν απαντούν ως προς το αν η ομάδα που ανήκουν είναι εντός ή εκτός του φορέα και όσοι δεν συμμετέχουν επιλέγουν μεταξύ 5 προτεινόμενων λόγων αυτόν που περιγράφει καλύτερα την δική τους στάση.

Στην τρίτη ενότητα (ΕΚΕ) περιλαμβάνονται 4 – 7 ερωτήματα. Μετά τα 3 πρώτα ερωτήματα, το 4<sup>ο</sup> αφορά στο αν ο φορέας που υπηρετούν εφαρμόζει συγκεκριμένο πρόγραμμα ΕΚΕ. Σε αρνητική απάντηση, το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται, ενώ σε θετική ακολουθούν 3 ακόμη ερωτήσεις, που σχετίζονται με το πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα. Οι 3 από τις 7 ερωτήσεις της ενότητας είναι διχοτομικές.

### **3.4 Διεξαγωγή της έρευνας**

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, το ερωτηματολόγιο απεστάλη στην Παγκύπρια Συντεχνία Δημοσίων Υπαλλήλων (ΠΑ.ΣΥ.Δ.Υ.) και μέσω αυτής στους υπηρετούντες στους 10 από τους 12 επιλεγμένους κλάδους. Στους 2 κλάδους απεστάλησαν προσωπικά, από την ερευνήτρια. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και συνοδεύταν από ενημερωτική επιστολή ως προς το σκοπό της έρευνας, την τήρηση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών που θα συλλεχθούν, καθώς και τα στοιχεία της ερευνήτριας, του εκπαιδευτικού φορέα που υποστηρίζει τη διατριβή και της υπεύθυνης καθηγήτριας. Παρέχονταν επίσης στοιχεία επικοινωνίας με την ερευνήτρια, προς κάθε ενδιαφερόμενο (Παράρτημα Α).

Το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας ήταν από τις 8 έως και τις 28 Νοεμβρίου 2020. Το χρονικό διάστημα ήταν πειστικό, λόγω των έκτακτων συνθηκών της πανδημίας του Covid – 19. Στο διάστημα αυτό ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα 140 άτομα. Από τα 140 ερωτηματολόγια, τα 5 είχαν σοβαρές ελλείψεις και δεν συμπεριελήφθησαν στην ανάλυση. Βάσει των στοιχείων της ΠΑ.ΣΥ.Δ.Υ. το δείγμα τελικά αντιστοιχεί στο 10,11% του πληθυσμού αναφοράς.

Όλα τα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν ελέγχθηκαν αναλυτικά προκειμένου να διαπιστωθεί η πληρότητα και η συνέπεια τους. Μετά το πέρας των ελέγχων των δεδομένων και πριν τη στατιστική τους ανάλυση έγινε κωδικοποίηση του αρχείου των απαντήσεων, δηλαδή αντιστοίχιση κωδικών (αριθμητικών) σε όλες τις τιμές των μεταβλητών. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά που καταγράφηκαν στα ερωτήματα και τα υποερωτήματα που περιέχουν αντιστοιχούν σε μεταβλητές. Στο κωδικοποιημένο μητρώο, κάθε γραμμή αντιστοιχεί σε ένα ερωτηματολόγιο και κάθε στήλη σε μία μεταβλητή. Το μητρώο που προέκυψε με βάση τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου αποτελείται από 140 (135 μετά τον έλεγχο) γραμμές και 68 στήλες.

# Κεφάλαιο 4

## Ανάλυση Αποτελεσμάτων

### 4.1 Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η στατιστική ανάλυση έγινε με τη χρήση της θεωρίας των μη παραμετρικών ελέγχων, καθώς τα δεδομένα προέκυψαν από μελέτη μεταβλητών κατηγορίας και διάταξης (Sheskin 2007).

Οι μη παραμετρικοί έλεγχοι που επελέγησαν αρχικά ήταν τα τεστ Mann-Whitney U και Kruscal-Wallis. Με τον έλεγχο Mann-Whitney U ελέγχεται αν δύο ανεξάρτητα δείγματα μεγέθους  $n_1$  και  $n_2$  αντιπροσωπεύουν δύο πληθυσμούς με ίσες (υπόθεση  $H_0$ ) ή διαφορετικές μεσαίες τιμές (υπόθεση  $H_1$ ).

Ο έλεγχος Kruskal-Wallis  $H_c$  αποτελεί επέκταση του Mann-Whitney  $U$  για περισσότερους από δύο πληθυσμούς. Η υπόθεση που ελέγχεται με τον έλεγχο αυτό είναι αν  $j \geq 2$  ανεξάρτητα δείγματα, αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα  $j$  πληθυσμούς με ίσες (υπόθεση  $H_0$ ) ή διαφορετικές μεσαίες τιμές (υπόθεση  $H_1$ ).

Οι αρχικοί έλεγχοι κατέδειξαν ότι οι μεταβλητές βάσει των οποίων το δείγμα μπορούσε να διακριθεί σε επιμέρους ανεξάρτητα δείγματα δεν παρήγαγαν διαφορετικά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό έγινε έλεγχος με το μη παραμετρικό Έλεγχο Ανεξαρτησίας  $\chi^2$  του Pearson, που ελέγχει την ισότητα πιθανότητας εμφάνισης ενός χαρακτηριστικού/ ενδεχομένου μεταξύ δύο κατηγορικών μεταβλητών με πολλά επίπεδα. Δηλαδή, σε  $X$  και  $Y$  κατηγορικές μεταβλητές με  $I$  και  $J$  επίπεδα, ελέγχει την υπόθεση  $H_0$ : Ανεξαρτησία μεταξύ  $X$  και  $Y$  και  $H_1$ : Εξάρτηση μεταξύ  $X$  και  $Y$ . Η μηδενική υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται όταν  $\chi^2_{(0)} > \chi^2_{[(I-1)(J-1)1-\alpha]}$  ή όταν  $p\text{-value} < \alpha$  όπου  $\alpha$  και στις δύο περιπτώσεις είναι το επίπεδο σημαντικότητας που έχουμε ορίσει (συνήθως  $\alpha=5\%$ ).

Για τον έλεγχο της ύπαρξης και της έντασης της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών διάταξης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής του Spearman, ο οποίος αποτελεί μία μη παραμετρική μορφή του συντελεστή συσχέτισης του Pearson που αντικαθιστά τις πραγματικές τιμές των δεδομένων με την σειρά κατάταξης. Η τιμή του συντελεστή κυμαίνεται μεταξύ  $-1$  και  $1$ . Τιμές μεγαλύτερες του  $[0,200]$  καταδεικνύουν ύπαρξη γραμμικής σχέσης, που είναι εντονότερη όσο πιο κοντά είναι (σε απόλυτη τιμή) στη μονάδα. Το πρόσημο δείχνει την κατεύθυνση της διάταξης των εξεταζόμενων μεταβλητών: θετικό σημαίνει ότι η σχέση ακολουθεί τη δοθείσα κατά τη διάταξη κατεύθυνση (π.χ. από το 1 έως το 5 γίνεται ισχυρότερη), ενώ αρνητικό, ότι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής σχετίζονται με μικρότερες της άλλης.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, όσον αφορά τις ερευνητικές ενότητες, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Cronbach alpha. Ο δείκτης αυτός παίρνει τιμές στο διάστημα  $[0,1]$ . Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας και αντίστοιχα το 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Ο δείκτης Cronbach alpha καλείται συντελεστής εγκυρότητας και συντελεστής αξιοπιστίας. Τιμές μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές και μεγαλύτερες του 0,8 πολύ καλές για λόγους επιβεβαίωσης (Garson & Statistical associates 2016)

Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα IBM: SPSS Statistics v.23

## 4.2 Μέθοδος Cronbach alpha - Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Ο συντελεστής Cronbach alpha υπολογίσθηκε συνολικά για το ερευνητικό μέρος της κλίμακας, όσο και για κάθε επιμέρους ενότητα (ΔΟΠ, Περιβαλλοντική Διαχείριση, ΕΚΕ). Στην ανάλυση δεν χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτήματα του β' μέρους της ενότητας Δ (ΕΚΕ), καθώς σε αυτό συμμετείχε πολύ μικρός αριθμός ατόμων.

Τα αποτελέσματα, για το σύνολο της κλίμακας κατέδειξαν πολύ υψηλή αξιοπιστία με Cronbach alpha= 0,995 (Πίνακας 4)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,990	,995	47

Πίνακας 4- Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου

Υψηλή ήταν η αξιοπιστία και των παραγόντων της ΔΟΠ και της ΠΔ με τιμές 0,868 και 0,991 αντίστοιχα (Πίνακες 5 και 6) ενώ η τιμή στον παράγοντα της ΕΚΕ ήταν χαμηλότερη, στο 0,664, λόγω και του μικρού αριθμού των μεταβλητών, τιμή που κρίνεται επαρκής (Πίνακας 7).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,872	,868	29

**Πίνακας 5 Αξιοπιστία παράγοντα ΔΟΠ**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,975	,991	17

**Πίνακας 6 Αξιοπιστία παράγοντα ΠΔ**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,641	,664	8

**Πίνακας 7 Αξιοπιστία παράγοντα ΕΚΕ**

### **4.3 Δημογραφικά και Εργασιακά Στοιχεία ερωτώμενων**

Σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει σχετικά με το φύλο, την ηλικία (σε 4 ομάδες : μικρότεροι των 30 ετών, 30-49, 50-59 και 60 ή μεγαλύτεροι), την οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης (πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια, πανεπιστημιακή, μεταπτυχιακός/ διδακτορικός τίτλος), συνολικά 4 ερωτήσεις. Κλήθηκαν επίσης να απαντήσουν σε δύο ερωτήσεις σχετικές με την εργασία

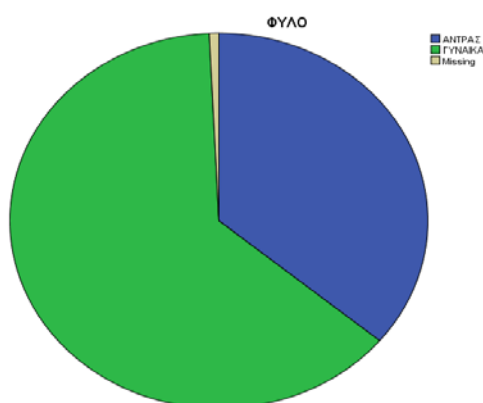
και συγκεκριμένα για τα έτη προϋπηρεσίας και τη ιεραρχική θέση που κατέχουν στην υπηρεσία τους.

### 4.3.1 Κατανομή κατά φύλο

Στην έρευνα συμμετείχαν 49 άνδρες (36%) και 86 γυναίκες (63,7%), ενώ παρατηρήθηκε μία έλλειψη (Πίνακας 8, Διάγραμμα 6)

		ΦΥΛΟ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΤΡΑΣ	49	36,0	36,3	36,3
	ΓΥΝΑΙΚΑ	86	63,2	63,7	100,0
	Total	135	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		136	100,0		

Πίνακας 8 Κατανομή κατά φύλο



Διάγραμμα 6 Κατανομή κατά φύλο

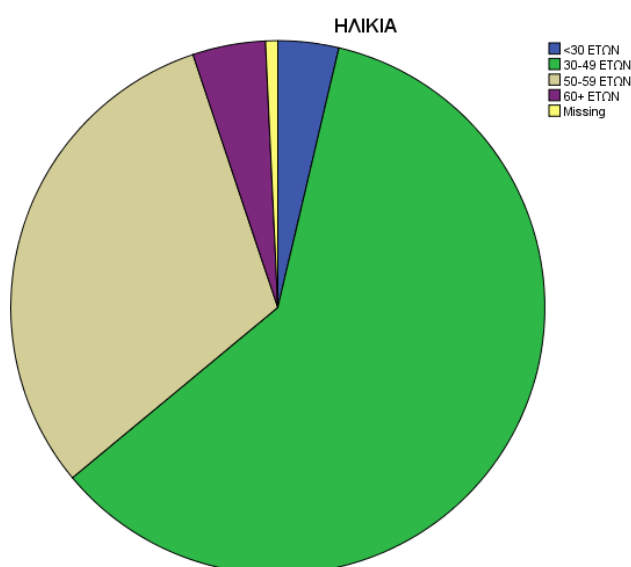


### 4.3.2 Ηλικιακή Κατανομή

Από τα 135 άτομα (στα 136) που δήλωσαν τα στοιχεία τους, τα 5 μόνο είναι ηλικίας μικρότερης των 30 ετών (3,7%), τα 82 στην ομάδα 30-49 ετών, που έχει και το μεγαλύτερο ποσοστό (60,7%), τα 42 στην ομάδα 50-59 ετών (31,1%) και μόνο 6 είναι ηλικίας 60 ετών και άνω (4,4%) (Πίνακας 9, Διάγραμμα 7)

		ΗΛΙΚΙΑ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	<30 ΕΤΩΝ	5	3,7	3,7	3,7
	30-49 ΕΤΩΝ	82	60,3	60,7	64,4
Valid	50-59 ΕΤΩΝ	42	30,9	31,1	95,6
	60+ ΕΤΩΝ	6	4,4	4,4	100,0
	Total	135	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		136	100,0		

Πίνακας 9 Ηλικιακή Κατανομή



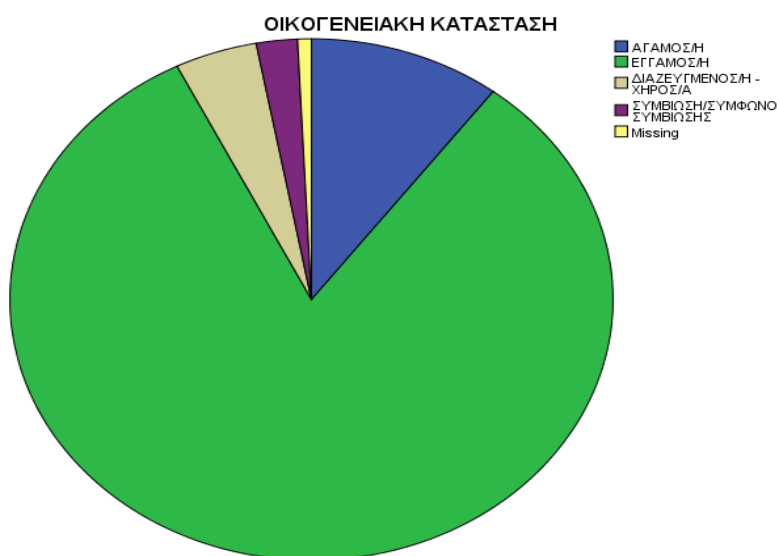
Διάγραμμα 7 Κατανομή κατά ηλικία

### 4.3.3 Κατανομή ανά οικογενειακή κατάσταση

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, το συντριπτικό ποσοστό των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι (112 άτομα – 83%), 14 άτομα είναι άγαμα (10,4%), 6 άτομα είναι σε κατάσταση διαζυγίου ή χηρείας (4,4%) και 3 άτομα σε συμβίωση (με ή χωρίς σύμφωνο συμβίωσης) – 2,2% (Πίνακας 10, Διάγραμμα 8)

		ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΓΑΜΟΣ/Η	14	10,3	10,4	10,4
	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	112	82,4	83,0	93,3
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η - ΧΗΡΟΣ/Α	6	4,4	4,4	97,8
	ΣΥΜΒΙΩΣΗ/ΣΥΜΦΩΝΟ ΣΥΜΒΙΩΣΗΣ	3	2,2	2,2	100,0
	Total	135	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		136	100,0		

Πίνακας 10 Κατανομή ανά οικογενειακή κατάσταση



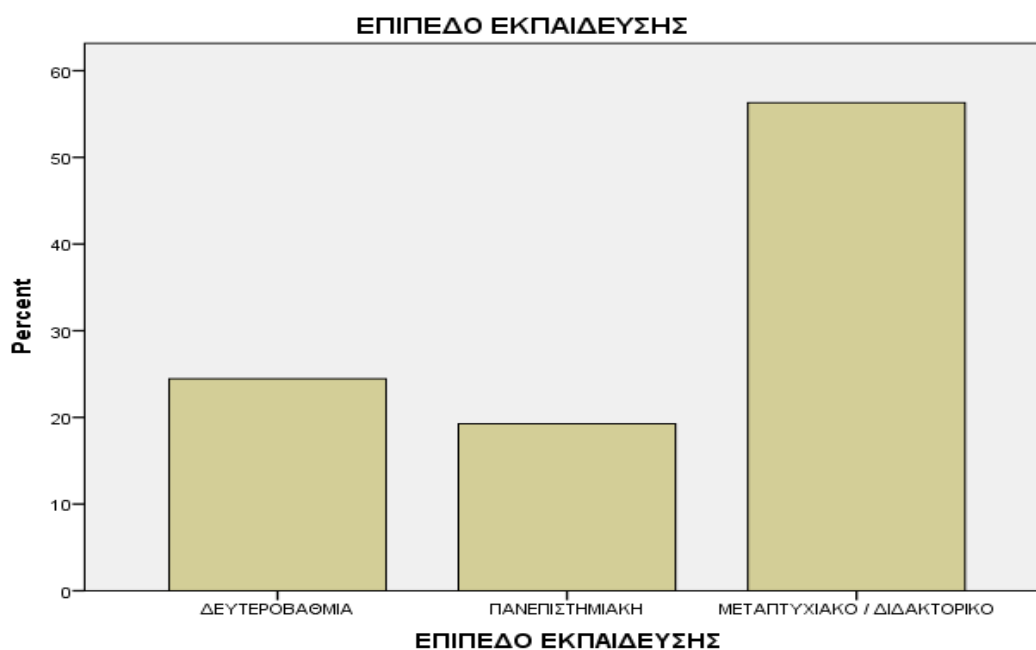
Διάγραμμα 8 Κατανομή ανά οικογενειακή κατάσταση

#### 4.3.4 Κατανομή ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, κανένας από τους συμμετέχοντες δεν αναφέρει το πρωτοβάθμιο επίπεδο, ενώ είναι ιδιαίτερα υψηλό το ποσοστό των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό τίτλο (56,3%). Αθροιστικά, οι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας φθάνουν τους 102, ποσοστό 75,6 %. Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ήταν 33 (24,3%) (Πίνακας 11, Διάγραμμα 9)

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	33	24,3	24,4
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	26	19,1	43,7
Valid	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ / ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	76	55,9	100,0
	Total	135	99,3	100,0
Missing	System	1	,7	
Total		136	100,0	

Πίνακας 11 Κατανομή ανά εκπαιδευτικό επίπεδο



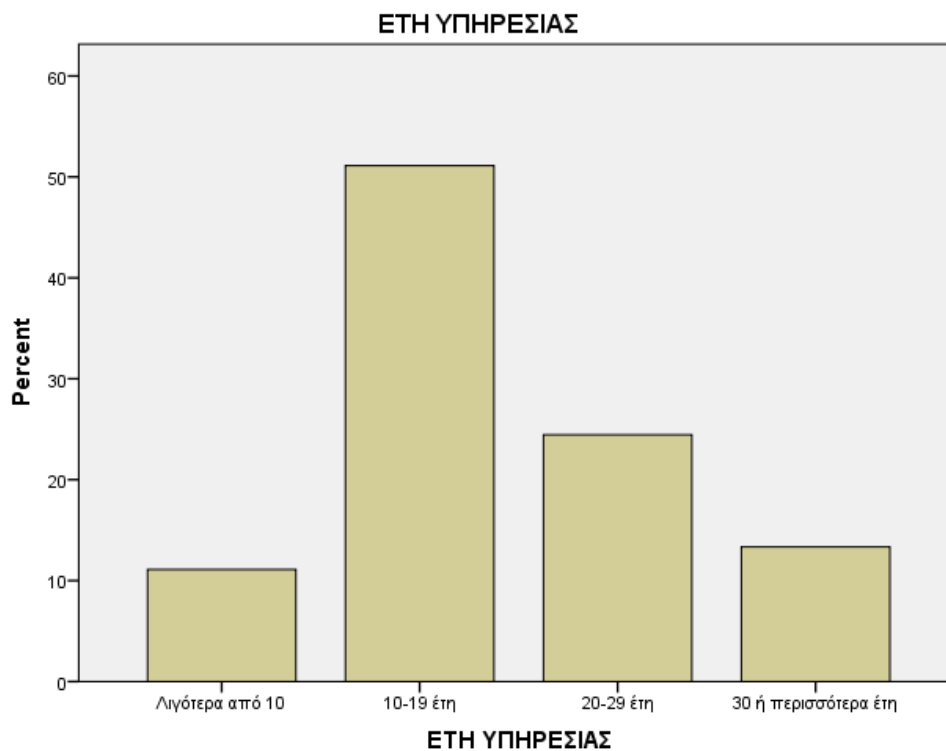
Διάγραμμα 9 Κατανομή ανά επίπεδο εκπαίδευσης

#### 4.3.5 Κατανομή ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες (89,9%) υπηρετούν το δημόσιο τομέα περισσότερα από 10 έτη. Συγκεκριμένα, 10-19 έτη αναφέρουν 69 άτομα (51,1%), 20-29 έτη 33 άτομα (24,4%) και 30 ή περισσότερα έτη 18 άτομα (13,3%). Λιγότερα από 10 έτη υπηρετούν 15 άτομα (11,1%) (Πίνακας 12, Διάγραμμα 10)

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Λιγότερα από 10	15	11,0	11,1	11,1
	10-19 έτη	69	50,7	51,1	62,2
	20-29 έτη	33	24,3	24,4	86,7
	30 ή περισσότερα έτη	18	13,2	13,3	100,0
	Total	135	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		136	100,0		

**Πίνακας 12 Κατανομή ανά έτη υπηρεσίας**



**Διάγραμμα 10 Κατανομή ανά έτη υπηρεσίας**

#### 4.3.6 Κατανομή ανάλογα με την ιεραρχική θέση στην υπηρεσία

Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες (54,1%- 73 άτομα) υπηρετούν στο βασικό επίπεδο, δεν κατέχουν θέση ευθύνης, 31 άτομα είναι υπεύθυνοι ομάδας ή τμήματος (23%), 17 άτομα έχουν τη θέση του/της προϊσταμένου/ μένης (12,5%) και 5 άτομα είναι σε διευθυντική θέση(3,7%). Ποσοστό 6,6 % (9 άτομα) καταγράφονται στην επιλογή «άλλο» (Πίνακας 13, Διάγραμμα 11)

ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Βασικό	73	53,7	54,1	54,1
	Υπεύθυνος/η ομάδας/ τμήματος	31	22,8	23,0	77,0
	Προϊστάμενος/μήνη	17	12,5	12,6	89,6
	Διευθυντής/τρια	5	3,7	3,7	93,3
	Άλλο	9	6,6	6,7	100,0
	Total	135	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		136	100,0		

Πίνακας 13 Κατανομή ανά θέση ιεραρχίας στην υπηρεσία



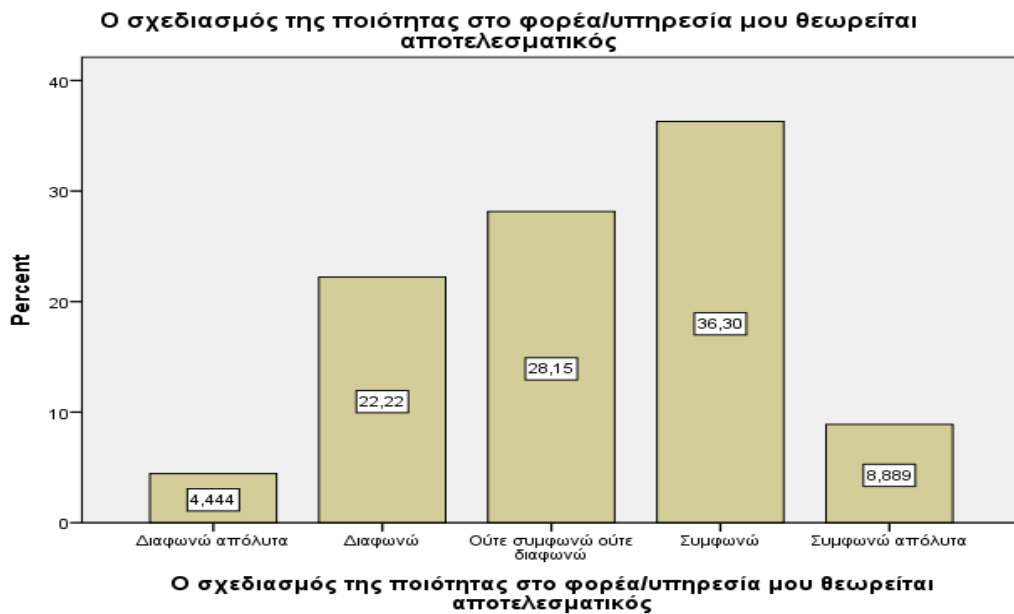
Διάγραμμα 11 Κατανομή ανά θέση ιεραρχίας στην υπηρεσία

## 4.4 Απόψεις για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

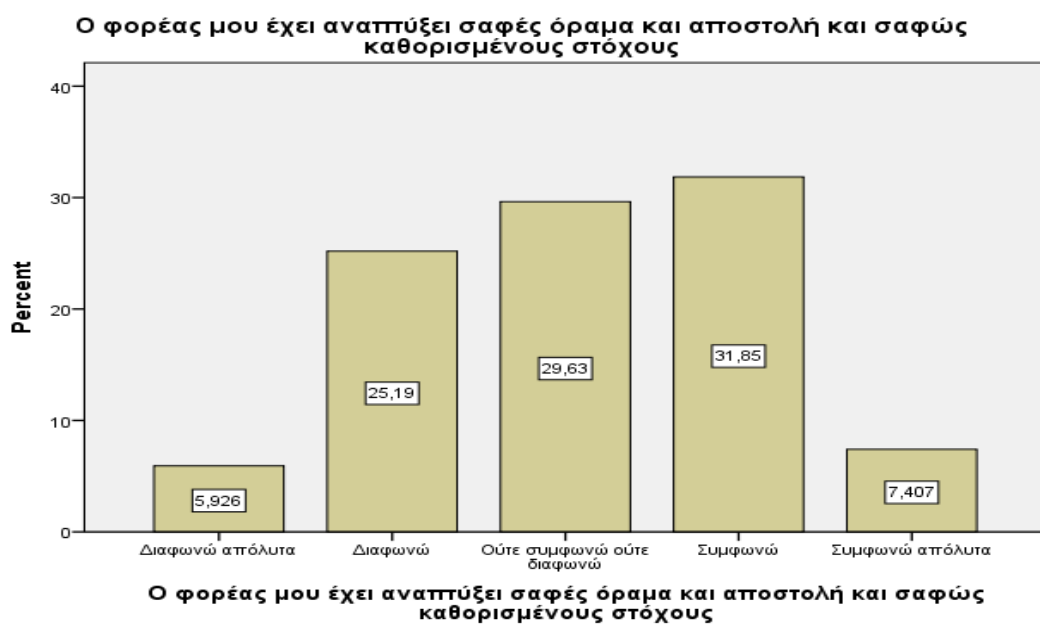
Ο παράγοντας της ΔΟΠ διακρίνεται σε Γενικές Απόψεις, Οφέλη από την εφαρμογή της στο φορέα και Εμπόδια για την εφαρμογή της.

### 4.4.1 Γενικές Απόψεις για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Σε σχέση με τις γενικές απόψεις για τη ΔΟΠ αναγνωρίζεται η χρησιμότητα και αναγκαιότητα της, με μέση τιμή (Μ.Τ) = 4,3 (με μεγαλύτερη το 5) και τυπική απόκλιση (Τ.Α) = 0,661. Αναγνωρίζεται επίσης ότι η εφαρμογή της απαιτεί ολοκληρωμένη μεταρρύθμιση της ΔΔ με υψηλό βαθμό (Μ.Τ = 4,26/ Τ.Α.=0,722). Όσον αφορά τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της ΔΟΠ, το όραμα την αποστολή και τους στόχους στο φορέα που υπηρετούν γενικά, παρά την επικράτηση της τιμής «συμφωνώ» (=4) (για την αποτελεσματικότητα και τη σαφή ανάπτυξη αποστολής και στόχων), η μέση τιμή βρίσκεται χαμηλότερα, προς το μέσο επίπεδο, στο 3,23 και στο 3,1 αντίστοιχα. (Διαγράμματα 12 & 13). Η ουδετερότητα και οι χαμηλότερες τιμές επικρατούν σε όλες τις απόψεις που αφορούν σε συγκεκριμένες δράσεις που συνδέονται με τη ΔΟΠ στο φορέα τους, ενώ αρνητική είναι η τιμή («διαφωνώ» =2) στην τακτική διερεύνηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών από το φορέα (Μ.Τ.=2,49) (Διάγραμμα 14) . Αναλυτικά τα αποτελέσματα των μέτρων θέσης και διασποράς για τις γενικές απόψεις ως προς τη ΔΟΠ παρουσιάζονται στον πίνακα 14.

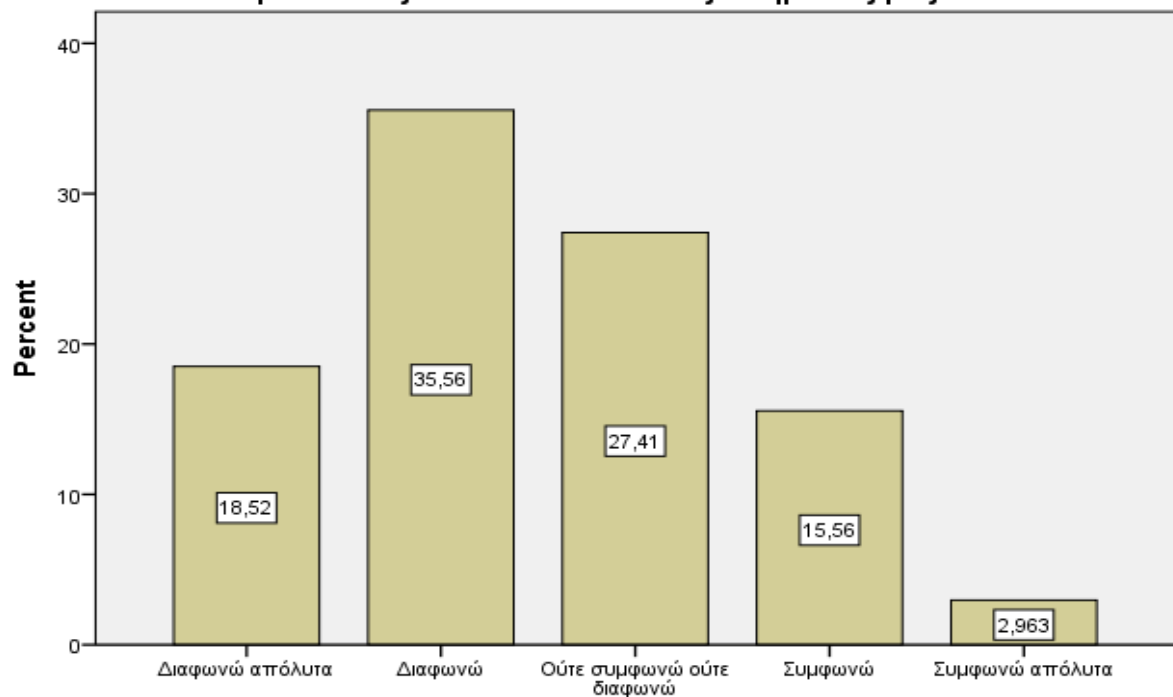


**Διάγραμμα 12 Βαθμός συμφωνίας ως προς τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της ΔΟΠ στο φορέα**



**Διάγραμμα 13 Βαθμός συμφωνίας ως προς τον σαφή καθορισμό οράματος, αποστολής και στόχων από το φορέα**

**Στο φορέα μου διεξάγεται τακτικά έρευνα για να μάθουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών από τις υπηρεσίες μας**



**Στο φορέα μου διεξάγεται τακτικά έρευνα για να μάθουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών από τις υπηρεσίες μας**

**Διάγραμμα 14 Βαθμός συμφωνίας ως προς την τακτική διερεύνηση της ικανοποίησης των πολιτών από το φορέα**



	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation
	Valid	Missing				
Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην κυπριακή δημόσια διοίκηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη	135	1	4,30	4,00	4	,661
Για την εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτείται ολοκληρωμένη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης	135	1	4,26	4,00	4	,722
Ο σχεδιασμός της ποιότητας στο φορέα/υπηρεσία μου θεωρείται αποτελεσματικός	135	1	3,23	3,00	4	1,036
Ο φορέας μου έχει αναπτύξει σαφές όραμα και αποστολή και σαφώς καθορισμένους στόχους	135	1	3,10	3,00	4	1,050
Στο φορέα μου διεξάγεται τακτικά έρευνα για να μάθουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών από τις υπηρεσίες μας	135	1	2,49	2,00	2	1,057
Η διοίκηση του φορέα μου υποστηρίζει και παρακινεί τους υπαλλήλους προκειμένου να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους	135	1	2,81	3,00	3	1,089
Στο φορέα μου υπάρχει ομαδικό πνεύμα και ομαλή συνεργασία]	135	1	3,01	3,00	3	1,113
Στο φορέα μου οι υπάλληλοι ενημερώνονται τακτικά ως προς το βαθμό επίτευξης των στόχων (ατομικών, ομαδικών, τμήματος)	135	1	2,63	3,00	3	1,035
Η διοίκηση του φορέα μου υποστηρίζει με κάθε μέσο την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας	135	1	2,78	3,00	2	1,041
Όλες οι διαδικασίες έχουν σχεδιασθεί συστηματικά και λαμβάνεται μέριμνα για τη συνεχή βελτίωση τους και κάθε υπάλληλος μπορεί να καταθέσει προτάσεις βελτίωσης τους	135	1	2,56	3,00	3	1,020

**Πίνακας 14 Μέτρα θέσης και Διασποράς στις γενικές απόψεις για τη ΔΟΠ**

#### 4.4.2 Απόψεις για τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι απόψεις για τα οφέλη της ΔΟΠ είναι θετικές, με συγκέντρωση των Διάμεσων τιμών (Δ/Μ) στην τιμή «συμφωνώ» (=4) εξαιρουμένης της «ενίσχυσης της συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των πολιτικών του φορέα», που οι ερωτώμενοι έχουν ουδέτερη στάση με διάμεση τιμή 3 και μέση τιμή 3,39. Μεγαλύτερη συμφωνία (υποστήριξη) ως προς το όφελος παρατηρείται στη «βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών», στην «βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών» και στην «βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ

ατόμων- φορέων/υπηρεσιών- πολιτών». Αναλυτικά τα μέτρα θέσης και διασποράς ως προς τα οφέλη της ΔΟΠ στον πίνακα 15

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation
	Valid	Missing				
Βελτιώνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα	135	1	3,65	4,00	4	,875
Βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών	135	1	3,76	4,00	4	,893
Βελτιώνει την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών	135	1	3,72	4,00	4	,936
Ενισχύει την ομαδικότητα/συλλογικότητα, τις σχέσεις και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	135	1	3,59	4,00	4	,925
Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ ατόμων - φορέων/υπηρεσιών - πολιτών	135	1	3,67	4,00	4	,896
Βελτιώνει την ικανότητα κατανόησης και αυξάνει το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για τις προσδοκίες των πολιτών	135	1	3,60	4,00	4	,932
Ενισχύει τη δυνατότητα συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των πολιτικών του φορέα	135	1	3,39	3,00	4	,872
Συμβάλλει στη βελτίωση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας στην εργασία	135	1	3,59	4,00	4	,980

**Πίνακας 15 Μέτρα Θέσης και Διασποράς στις απόψεις για τα οφέλη της ΔΟΠ**

#### 4.4.3 Απόψεις για τα εμπόδια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σε σχέση με τα εμπόδια εφαρμογής της ΔΟΠ καταγράφεται συγκέντρωση των απαντήσεων στις τιμές «πολύ σημαντικό» (=5) και «σημαντικό» (=4). Τη μεγαλύτερη τιμή έλαβε η «ανεπαρκής υποστήριξη από τη διοίκηση/ ηγεσία του φορέα» και ακολουθούν η «Έλλειψη γνώσης και κατάρτισης για την εφαρμογή της ΔΟΠ και των ΣΔΠ και ανασφάλεια για τις σχετικές ικανότητες διοίκησης και προσωπικού» και οι «Αντιδράσεις των στελεχών της διοίκησης του φορέα στην υιοθέτηση συμμετοχικού στιλ διοίκησης». Τη χαμηλότερη τιμή ως προς τη σημαντικότητα έλαβε η «συχνή αλλαγή της διοίκησης». Αναλυτικά τα αποτελέσματα ως προς τα 11 προτεινόμενα στους συμμετέχοντες εμπόδια, παρατίθενται στον πίνακα 16.

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation
	Valid	Missing				
Ανεπαρκής υποστήριξη από την ηγεσία/διοίκηση του φορέα	135	1	<b>4,33</b>	<b>4,00</b>	<b>5</b>	,773
Συχνή αλλαγή της Διοίκησης	135	1	<b>3,93</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	1,150
Έλλειψη γνώσης και κατάρτισης για την εφαρμογή της ΔΟΠ και των ΣΔΠ και ανασφάλεια για τις σχετικές ικανότητες διοίκησης και προσωπικού	135	1	<b>4,28</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	,698
Έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού	135	1	<b>4,21</b>	<b>4,00</b>	<b>5</b>	,811
Αντιδράσεις των στελεχών της διοίκησης του φορέα στην υιοθέτηση συμμετοχικού στιλ διοίκησης	135	1	<b>4,26</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	,763
Αντιδράσεις στη μέτρηση και αξιολόγηση των διαδικασιών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	135	1	<b>4,15</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	,768
Δυσκολίες στη μέτρηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης των πολιτών	135	1	<b>3,95</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	,909
Ανεπάρκεια οικονομικών πόρων – Χαμηλός προϋπολογισμός	135	1	<b>3,99</b>	<b>4,00</b>	<b>5</b>	1,011
Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του φορέα	135	1	<b>4,17</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	,806
Η λειτουργία και η διοίκηση του φορέα καθορίζονται από πολιτικές παρεμβάσεις	135	1	<b>4,04</b>	<b>4,00</b>	<b>5</b>	1,006
Η κουλτούρα του φορέα δεν είναι συμβατή με τις αρχές της ΔΟΠ	135	1	<b>3,95</b>	<b>4,00</b>	<b>4</b>	,917

**Πίνακας 16 Μέτρα Θέσης και Διασποράς στις απόψεις ως προς τα εμπόδια εφαρμογής της ΔΟΠ**

## 4.5 Στάσεις και Απόψεις ως προς την Περιβαλλοντική Διαχείριση

Οι ερωτήσεις του παράγοντα της Περιβαλλοντικής Διαχείρισης αφορούν αφενός στη διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) στο φορέα και αφετέρου της ατομικής στάσης αλλά και των οργανωμένων δράσεων ΠΔ ανεξάρτητα από την εφαρμογή συγκεκριμένου ΣΠΔ.

### 4.5.1 Εφαρμογή και υποστήριξη συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης στο φορέα

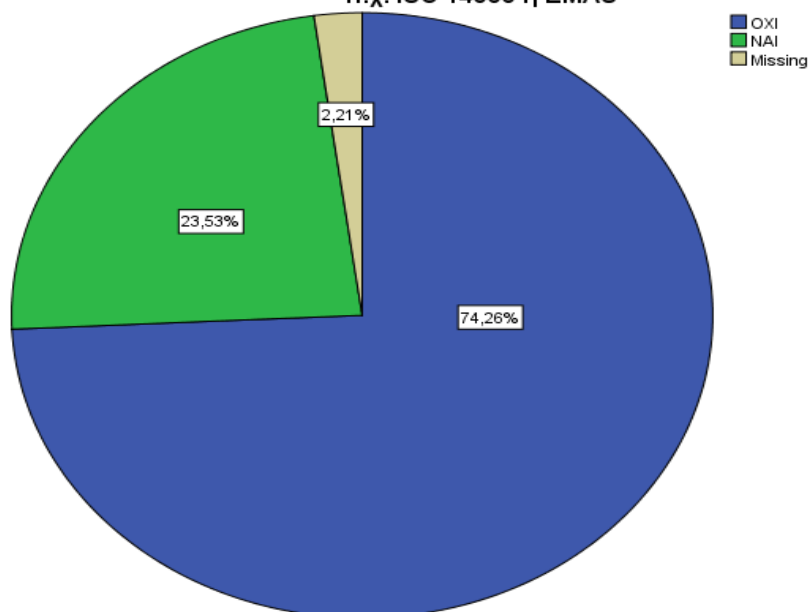
Εφαρμογή συστήματος ΠΔ στο φορέα τους αναφέρουν μόνο 32 άτομα (24,1%) (Πίνακας 17, Διάγραμμα 15)

Στο φορέα σας εφαρμόζεται κάποιο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης  
(ΣΠΔ) π.χ. ISO 14000 ή EMAS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OXI	101	74,3	75,9	75,9
Valid NAI	32	23,5	24,1	100,0
Total	133	97,8	100,0	
Missing System	3	2,2		
Total	136	100,0		

Πίνακας 17 Εφαρμογή συστήματος ΠΔ

Στο φορέα σας εφαρμόζεται κάποιο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης (ΣΠΔ)  
π.χ. ISO 14000 ή EMAS



**Διάγραμμα 15 Εφαρμογή συστήματος ΠΔ**

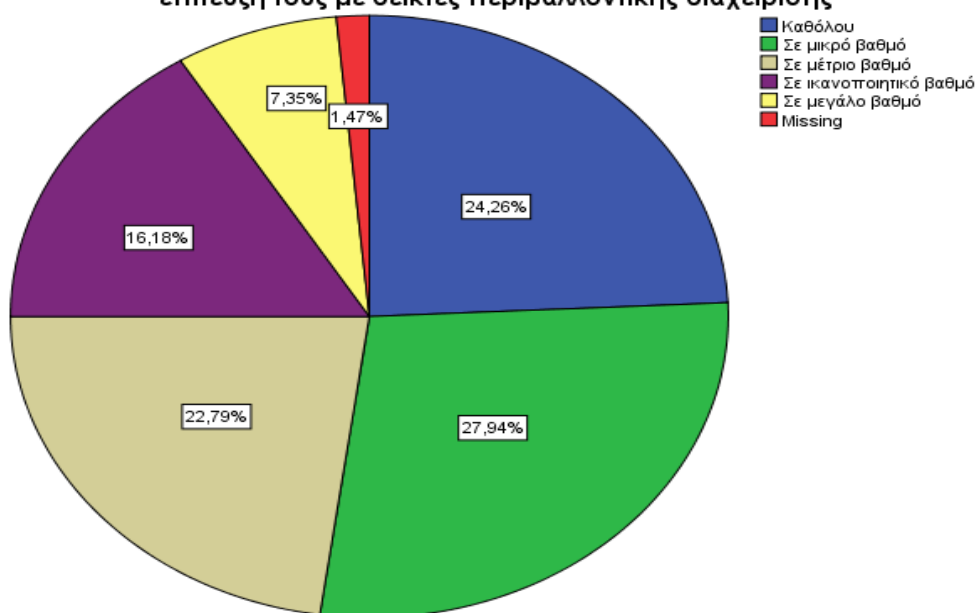
Όπως είναι επόμενο, αντίστοιχο ποσοστό αναφέρει ένταξη των περιβαλλοντικών στόχων στους στρατηγικούς στόχους του φορέα και συστηματική παρακολούθηση τους (7,4% σε μεγάλο βαθμό και 16,2% σε ικανοποιητικό βαθμό) (Πίνακας 18, Διάγραμμα 16)

**Η προστασία και η αναβάθμιση του περιβάλλοντος περιλαμβάνονται στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού/ φορέα μας και παρακολουθείται η επίτευξη τους με δείκτες περιβαλλοντικής διαχείρισης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Καθόλου	33	24,3	24,6	24,6
Σε μικρό βαθμό	38	27,9	28,4	53,0
Σε μέτριο βαθμό	31	22,8	23,1	76,1
Σε ικανοποιητικό βαθμό	22	16,2	16,4	92,5
Σε μεγάλο βαθμό	10	7,4	7,5	100,0
Total	134	98,5	100,0	
Missing				
System	2	1,5		
Total	136	100,0		

**Πίνακας 18 Ένταξη της ΠΔ στους στρατηγικούς στόχους του φορέα**

Η προστασία και η αναβάθμιση του περιβάλλοντος περιλαμβάνονται στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού/ φορέα μας και παρακολουθείται η επίτευξη τους με δείκτες περιβαλλοντικής διαχείρισης



**Διάγραμμα 16 Ένταξη της ΠΔ στους στρατηγικούς στόχους του φορέα**

Στην ερώτηση για το αν έχουν «εγκαταστήσει συστήματα και μεθόδους για την αποτελεσματικότερη διαχείριση πόρων, όπως πχ. ενέργεια, νερό κ.λπ....», σε ικανοποιητικό και μεγάλο βαθμό αναφέρει το 21,4% (29 άτομα), από 23% λαμβάνουν οι τιμές μέτριο και μικρό και το μεγαλύτερο ποσοστό (32,6%) δηλώνει «καθόλου» (Πίνακας 19, Διάγραμμα 17)

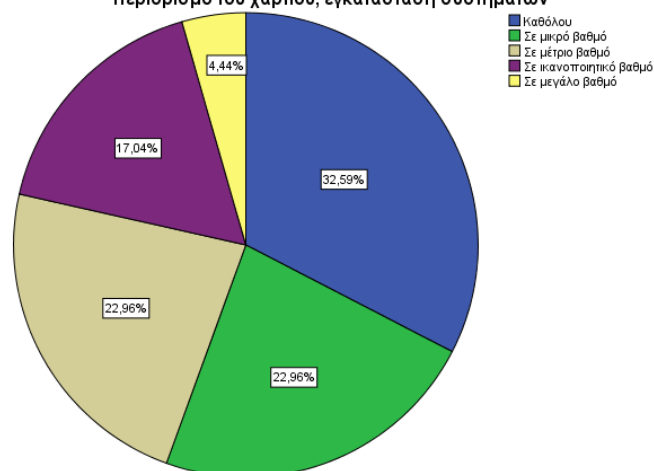
Έχουμε εγκαταστήσει συστήματα και μεθόδους για την αποτελεσματικότερη διαχείριση πόρων, όπως πχ. ενέργεια, νερό κ.λπ. (Π.χ. χρήση ΑΠΕ όπως φωτοβολταϊκά ή ανεμογεννήτριες, ηλεκτρονική διεκπεραίωση εγγράφων για περιορισμό του χαρτιού,

**εγκατάσταση συστημάτων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	44	32,6	32,6	32,6
Σε μικρό βαθμό	31	23,0	23,0	55,6
Σε μέτριο βαθμό	31	23,0	23,0	78,5
Σε ικανοποιητικό βαθμό	23	17,0	17,0	95,6
Σε μεγάλο βαθμό	6	4,4	4,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Πίνακας 19 Εγκατάσταση συστημάτων διαχείρισης φυσικών πόρων**

Έχουμε εγκαταστήσει συστήματα και μεθόδους για την αποτελεσματικότερη διαχείριση πόρων, όπως π.χ. ενέργεια, νερό κ.λπ. (Π.χ. χρήση ΑΠΕ όπως φωτοβολταϊκά ή ανεμογεννήτριες, ηλεκτρονική διεκπεραίωση εγγράφων για περιορισμό του χαρτιού, εγκατάσταση συστημάτων



**Διάγραμμα 17 Εγκατάσταση συστημάτων διαχείρισης φυσικών πόρων**

Από τα 32 άτομα που αναφέρουν εφαρμογή ΣΠΔ στο φορέα τους, μόνο τα 11 (34,4%) έχουν παρακολουθήσει πρόγραμμα εκπαίδευσης σε αυτό (Πίνακας 20)

**Έχετε παρακολουθήσει πρόγραμμα εκπαίδευσης για τις απαιτήσεις του ΣΠΔ που εφαρμόζετε**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OXI	21	15,4	<b>65,6</b>	65,6
Valid NAI	11	8,1	<b>34,4</b>	100,0
Total	32	23,5	<b>100,0</b>	
Missing System	104	76,5		
Total	136	100,0		

(σ.σ. δεν αξιολογούνται οι ελλείψεις, καθώς αφορούν τους φορείς που δεν εφαρμόζουν ΣΠΔ)

**Πίνακας 20 Εκπαίδευση υπαλλήλων στις απαιτήσεις του ΣΠΔ**

#### 4.5.2 Δράσεις περιβαλλοντικής διαχείρισης ανεξάρτητα από την εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Από τις προτεινόμενες (βάσει της συχνότητας που εφαρμόζονται διεθνώς) δράσεις υπεύθυνης ΠΔ κατά τη λειτουργία του φορέα, σε μεγαλύτερο βαθμό αναφέρονται η ανακύκλωση χαρτιού, μπαταριών και εκτυπωτικών μελανιών), αν και με μεγάλη διασπορά. Το χαμηλότερο βαθμό έλαβε ο «διαχωρισμός στερεών αποβλήτων» και

προτελευταία κατατάσσεται η ανακύκλωση λαμπτήρων.Αναλυτικά τα αποτελέσματα και για τις 10 αναφερόμενες / προτεινόμενες δράσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 21.

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation
	Valid	Missing				
Ανακύκλωση χαρτιού	135	1	4,17	4,00	5	1,011
:Ανακύκλωση μπαταριών	133	3	3,86	4,00	5	1,205
Περιορισμένη χρήση νερού	134	2	3,43	4,00	4	1,058
Ανακύκλωση εκτυπωτικών μελανιών (toner)	134	2	3,57	4,00	5	1,334
Χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού για τα έγγραφα του φορέα	134	2	3,38	4,00	4 <sup>a</sup>	1,359
Διαχωρισμός στερεών αποβλήτων	133	3	2,56	2,00	1	1,459
Φωτισμός με λαμπτήρες υψηλής ενεργειακής απόδοσης (led)	131	5	3,24	4,00	4	1,354
Ανακύκλωση λαμπτήρων	133	3	2,79	3,00	2 <sup>a</sup>	1,376
Περιορισμός κατανάλωσης ενέργειας (πχ. κλιματιστικά)	133	3	2,77	3,00	3	1,197
Περιορισμός μετακινήσεων για προσωπικούς και υπηρεσιακούς λόγους με ΙΧ	134	2	2,91	3,00	3	1,312

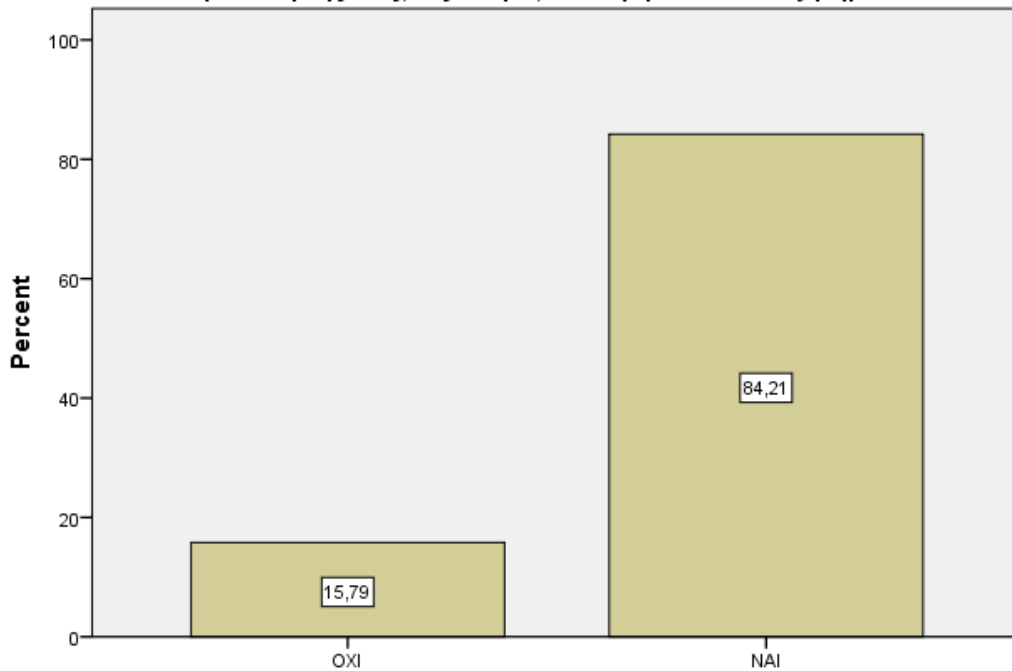
**Πίνακας 21 Μέτρα Θέσης και Διασποράς ως προς υιοθετούμενες δράσεις ΠΔ**

#### **4.5.3 Ατομικές στάσεις ως προς την Περιβαλλοντική Διαχείριση**

Οι ερωτώμενοι αναφέρουν σε συντριπτικά ποσοστά ότι η εφαρμογή ΣΠΔ (γενικά) συμβάλλει στην περιβαλλοντική τους ευαισθητοποίηση (84,21%) και τη μεταβολή της αγοραστικής τους συμπεριφοράς σε προτιμήσεις προϊόντων φιλικών στο περιβάλλον (82,46%) (Διαγράμματα 18 & 19).



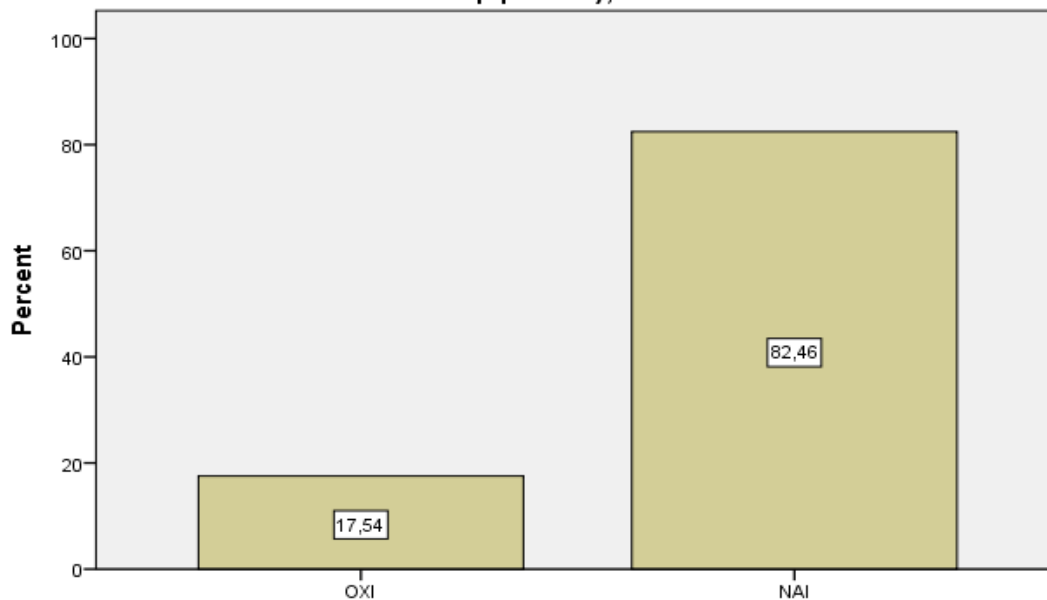
**Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του ΣΠΔ έχει συμβάλει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης σας, ως άτομο, σε περιβαλλοντικά ζητήματα**



**Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του ΣΠΔ έχει συμβάλει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης σας, ως άτομο, σε περιβαλλοντικά ζητήματα**

**Διάγραμμα 18 Επίδραση ΣΠΔ στην ατομική περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση**

**Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του ΣΠΔ έχει μεταβάλλει την ατομική αγοραστική σας συμπεριφορά (προτιμάτε σε μεγαλύτερο βαθμό προϊόντα φιλικά στο περιβάλλον);**

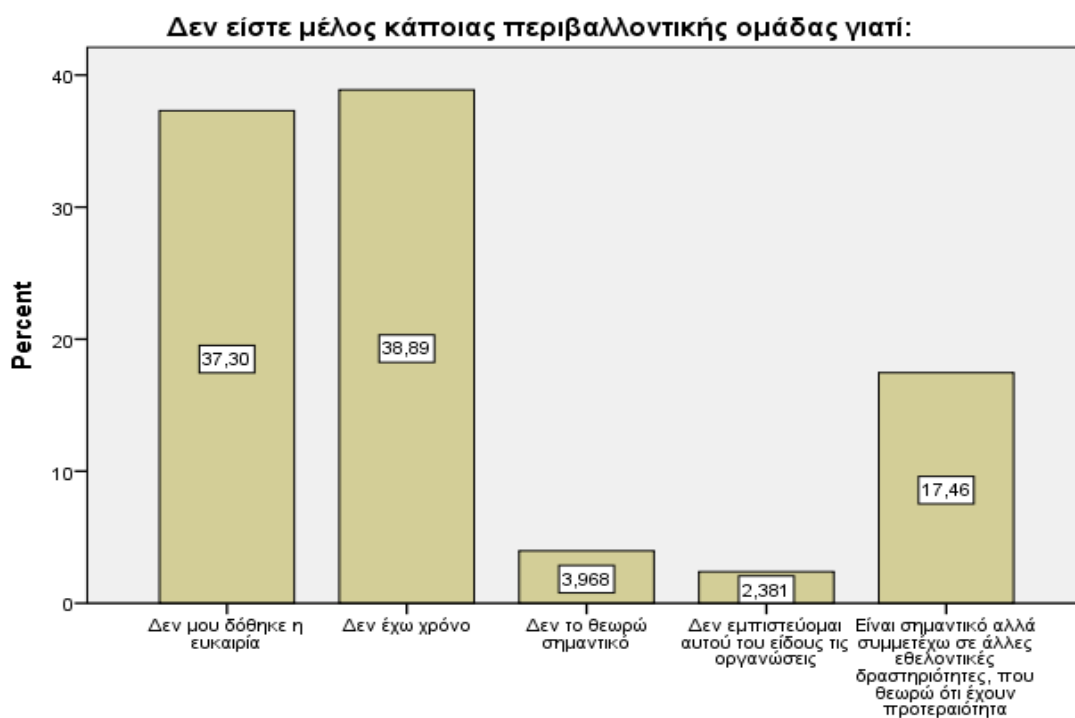


**Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του ΣΠΔ έχει μεταβάλλει την ατομική αγοραστική σας συμπεριφορά (προτιμάτε σε μεγαλύτερο βαθμό προϊόντα φιλικά στο περιβάλλον);**

**Διάγραμμα 19 Επίδραση ΣΠΔ στην ατομική αγοραστική συμπεριφορά**

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (92,6% - 125 άτομα) δεν μετέχει ενεργά σε κάποια περιβαλλοντική ομάδα. Από τα 10 άτομα που συμμετέχουν (7,4%), μόνο τα 2 (20%) αναφέρουν ότι η ομάδα αυτή είναι εντός του φορέα που υπηρετούν, ενώ το 80% (8 άτομα) αναφέρουν ότι πρόκειται για ομάδα εκτός του φορέα τους.

Ως προς τους λόγους που επέλεξαν οι 125 που δεν συμμετέχουν σε κάποια οργανωμένη περιβαλλοντική δράση/ ομάδα, το 76,2% προτάσσει την έλλειψη χρόνου (49 άτομα - 38,9%) και το ότι «δεν τους δόθηκε η ευκαιρία» (47 άτομα- 37,3%). Επίσης, 22 άτομα (17,5%) αναφέρουν ότι «αν και το θεωρούν σημαντικό, συμμετέχουν σε άλλες εθελοντικές δραστηριότητες που θεωρούν ότι έχουν προτεραιότητα». Αρνητική στάση έχει μόνο το 6,4% του δείγματος, που επιλέγει τις απαντήσεις «δεν το θεωρώ σημαντικό» (5 άτομα, 4%) και «δεν εμπιστεύομαι αυτού του είδους τις οργανώσεις» (3 άτομα- 2,4%) (Διάγραμμα 20)



**Δεν είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας γιατί:**  
**Διάγραμμα 20 Λόγοι μη συμμετοχής σε περιβαλλοντική ομάδα**

## 4.6 Απόψεις για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στον παράγοντα της ΕΚΕ εξετάζονται γενικές απόψεις και θέματα που εντάσσονται στο περιεχόμενο της (όπως η ηθική και δεοντολογία και η πρόληψη της διαφθοράς και της δωροδοκίας). Αν ο φορέας δεν εφαρμόζει πρόγραμμα ΕΚΕ ε ολοκληρώνεται η συμμετοχή στην έρευνα, ενώ αν εφαρμόζει εξετάζονται συγκεκριμένα στοιχεία και στάσεις ως προς αυτό.

### 4.6.1 Γενικές απόψεις για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Αν και το 73,3% του δείγματος (99 άτομα) θεωρούν ότι είναι χρήσιμη η ΕΚΕ στους δημόσιους οργανισμούς, μόνο το 42,2% (57 άτομα) έχουν καλή και πολύ καλή γνώση της έννοιας της ΕΚΕ (Πίνακες 22 & 23).

Πιστεύετε ότι είναι χρήσιμη η ΕΚΕ στους φορείς /οργανισμούς του δημοσίου τομέα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2,2	2,2
	ελάχιστα/ο	3	2,2	4,4
	μέτρια/ο	30	22,1	26,7
	πολύ	60	44,1	71,1
	πάρα πολύ	39	28,7	100,0
Total	135	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7	
Total	136	100,0		

Πίνακας 22 Απόψεις για τη χρησιμότητα της ΕΚΕ στη ΔΔ

**Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	8,1	8,1	8,1
	ελάχιστα/ο	23	16,9	17,0	25,2
	μέτρια/ο	44	32,4	32,6	57,8
	πολύ	33	24,3	24,4	82,2
	πάρα πολύ	24	17,6	17,8	100,0
	Total	135	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		136	100,0		

**Πίνακας 23 Γνώση για την έννοια της ΕΚΕ**

#### **4.6.2 Δράσεις που εντάσσονται στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο φορέα**

Σε σχέση με καταγεγραμμένες και εφαρμοζόμενες πολιτικές για το προσωπικό και την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων στο φορέα που υπηρετούν καταγράφεται μεγάλη διασπορά των βαθμολογιών, με τη μεγαλύτερη συχνότητα ως προς το προσωπικό να αντιστοιχεί στο «σε μέτριο βαθμό» (34,8%) και ως προς την μέριμνα για την ασφάλεια και υγεία στην εργασία σχεδόν ισοδύναμα στις επιλογές μέτριο και πολύ (30,4% και 31,1% αντίστοιχα (Πίνακες 24 & 4.25, Διαγράμματα 21 & 22)

**Στο φορέα σας υπάρχουν σαφείς, καταγεγραμμένες και γνωστοποιημένες διαδικασίες σε θέματα προσωπικού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	13,2	13,3	13,3
	ελάχιστα/ο	30	22,1	22,2	35,6
	μέτρια/ο	47	34,6	34,8	70,4
	πολύ	34	25,0	25,2	95,6
	πάρα πολύ	6	4,4	4,4	100,0
	Total	135	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		136	100,0		

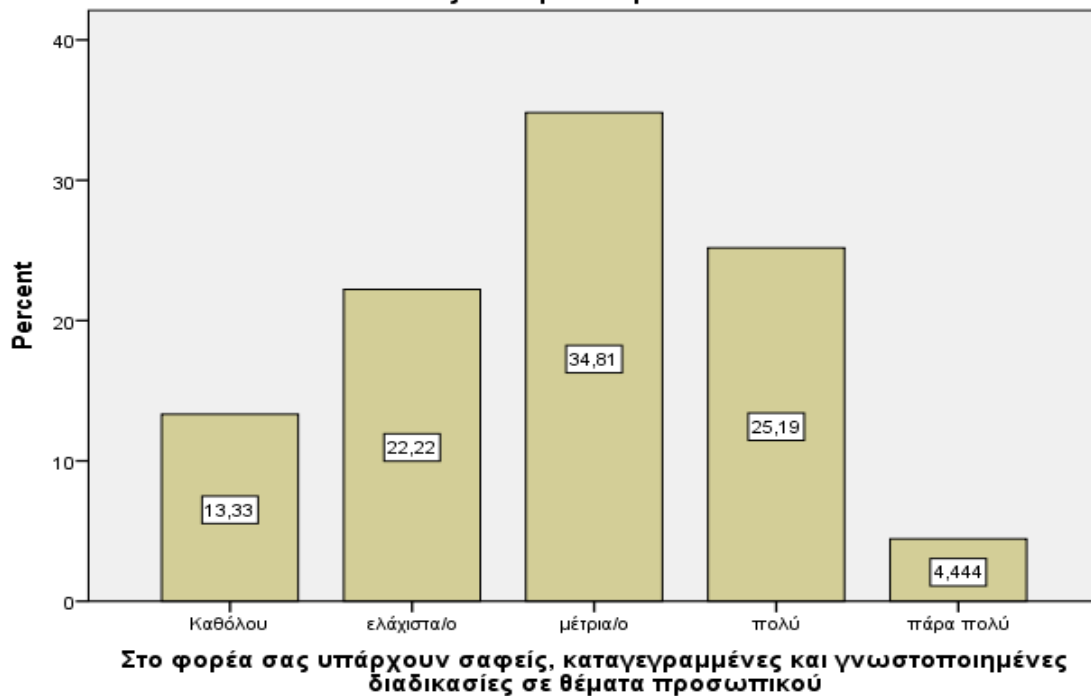
**Πίνακας 24 Πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού – Βαθμός σαφούς ανάπτυξης**

Στο φορέα σας λαμβάνεται μέριμνα για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων με εφαρμογή και σχετικών προτύπων (π.χ. OSHAS18001 / ISO45001).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	7,4	7,4
	ελάχιστα/ο	26	19,1	26,7
	μέτρια/ο	41	30,1	57,0
	πολύ	42	30,9	88,1
	πάρα πολύ	16	11,8	100,0
Total	135	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7	
Total	136	100,0		

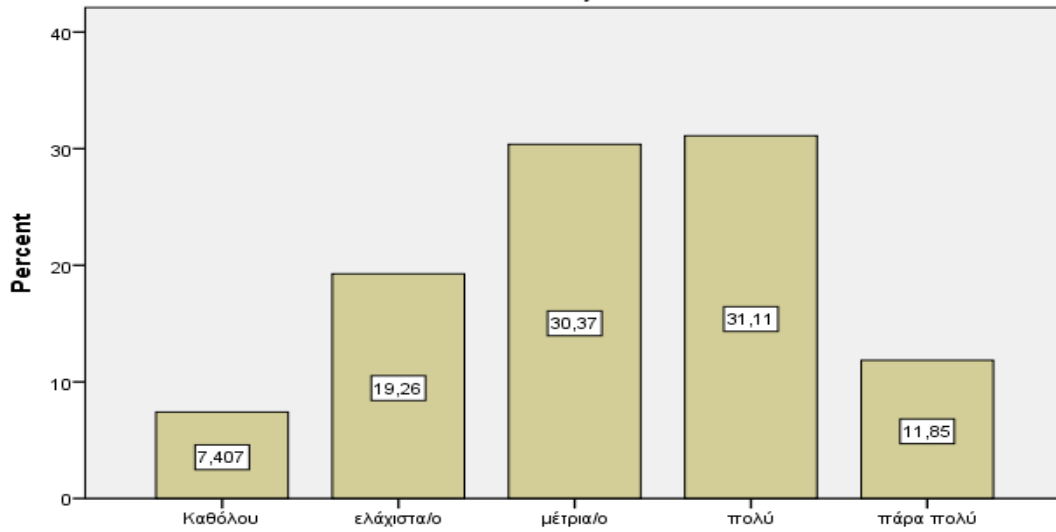
**Πίνακας 25 Βαθμός μέριμνας για ασφάλεια και υγεία στην εργασία**

Στο φορέα σας υπάρχουν σαφείς, καταγεγραμμένες και γνωστοποιημένες διαδικασίες σε θέματα προσωπικού



**Διάγραμμα 21 Πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού – Βαθμός σαφούς ανάπτυξης**

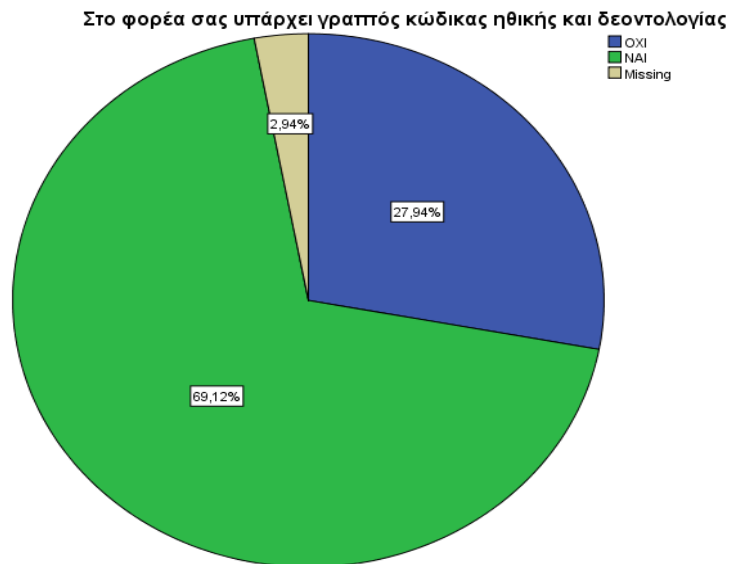
Στο φορέα σας λαμβάνεται μέριμνα για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων με εφαρμογή και σχετικών προτύπων (π.χ. OSHAS18001 / ISO45001).



Στο φορέα σας λαμβάνεται μέριμνα για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων με εφαρμογή και σχετικών προτύπων (π.χ. OSHAS18001 / ISO45001).

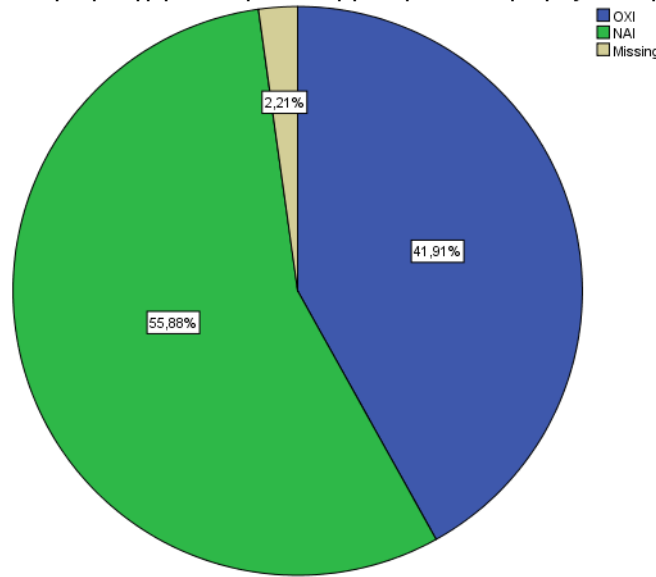
#### Διάγραμμα 22 Βαθμός μέριμνας για ασφάλεια και υγεία στην εργασία

Γραπτός κώδικας ηθικής και δεοντολογίας αναφέρεται ότι υπάρχει από το 69,12% (94 άτομα) των συμμετεχόντων, ενώ καταγεγραμμένη πολιτική και κώδικα για την πρόληψη και αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς και δωροδοκίας από το 55,9% (76 άτομα) (Διαγράμματα 23 & 24).



#### Διάγραμμα 23 Ποσοστά αναφοράς ύπαρξης Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας στο φορέα

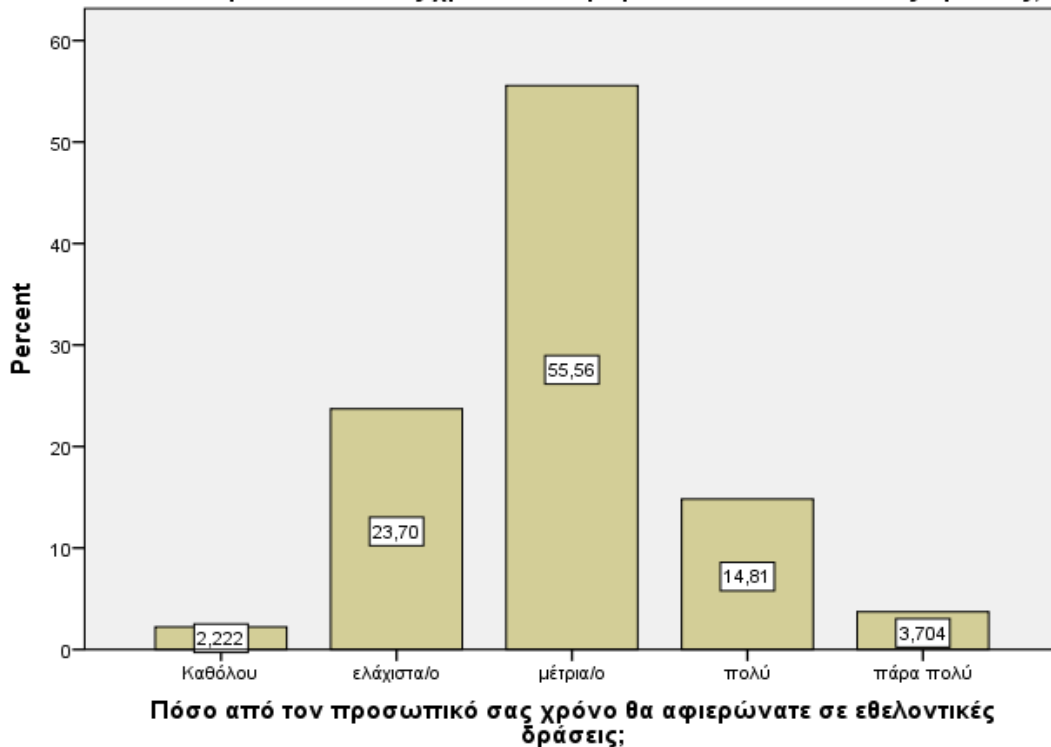
Ο φορέας σας διαθέτει συγκεκριμένη καταγεγραμμένη πολιτική και κώδικα για την πρόληψη και αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς και δωροδοκίας;



**Διάγραμμα 24 Ποσοστά αναφοράς ύπαρξης κώδικα πρόληψης & αντιμετώπισης φαινομένων διαφθοράς και δωροδοκίας στο φορέα**

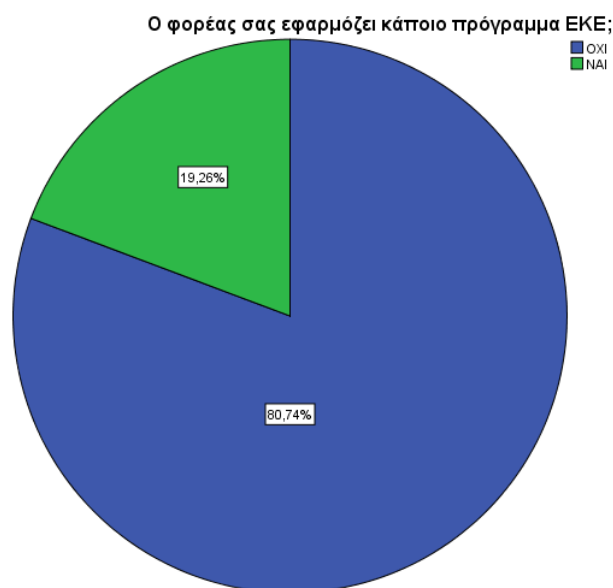
Σε ατομικό επίπεδο, το 81,5 % των συμμετεχόντων αναφέρει ότι θα αφιέρωνε καθόλου (2,2%), ελάχιστο (23,7%) ή μέτριο (55,6%) προσωπικό χρόνο σε εθελοντικές δράσεις (Διάγραμμα 25)

**Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;**



**Διάγραμμα 25 Στάση ως προς αφιέρωση προσωπικού χρόνου σε εθελοντισμό**

Τέλος, το 80,7% των συμμετεχόντων αναφέρει ότι ο φορέας που υπηρετεί δεν εφαρμόζει κάποιο πρόγραμμα ΕΚΕ (Διάγραμμα 26)



Διάγραμμα 26 Εφαρμογή προγράμματος ΕΚΕ από το φορέα

#### 4.6.3 Στάσεις και δεδομένα υπαλλήλων σε φορείς με πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Από τους 135 συμμετέχοντες μόνο 26 αναφέρουν ότι ο φορέας που υπηρετούν εφαρμόζει πρόγραμμα ΕΚΕ. Η υπο- ομάδα αυτή κλήθηκε να απαντήσει σε σχετικές με το συγκεκριμένο πρόγραμμα ΕΚΕ ερωτήσεις.

Το 69,2% - 18 άτομα δηλώνουν ότι ενδιαφέρονται πολύ (53,8%) και πάρα πολύ (15,4%) για το πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα τους, ενώ 19,2% ενδιαφέρονται ελάχιστα (7,7%) και καθόλου (11,5%) (Πίνακας 26)

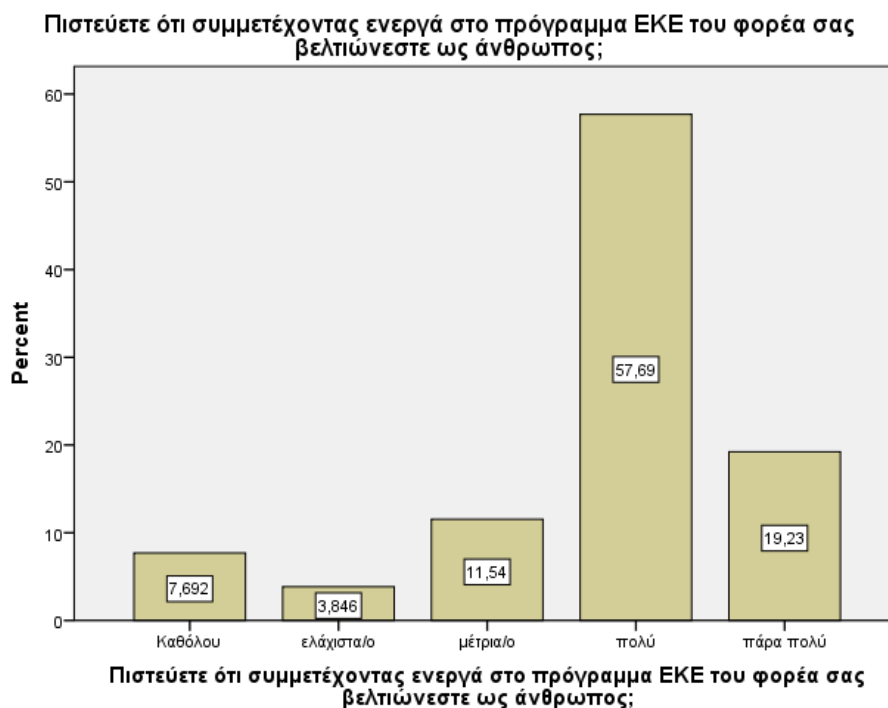
Ενδιαφέρεστε για το πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	11,5	11,5	11,5
ελάχιστα/ο	2	7,7	7,7	19,2
μέτρια/ο	3	11,5	11,5	30,8
πολύ	14	53,8	53,8	84,6
πάρα πολύ	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

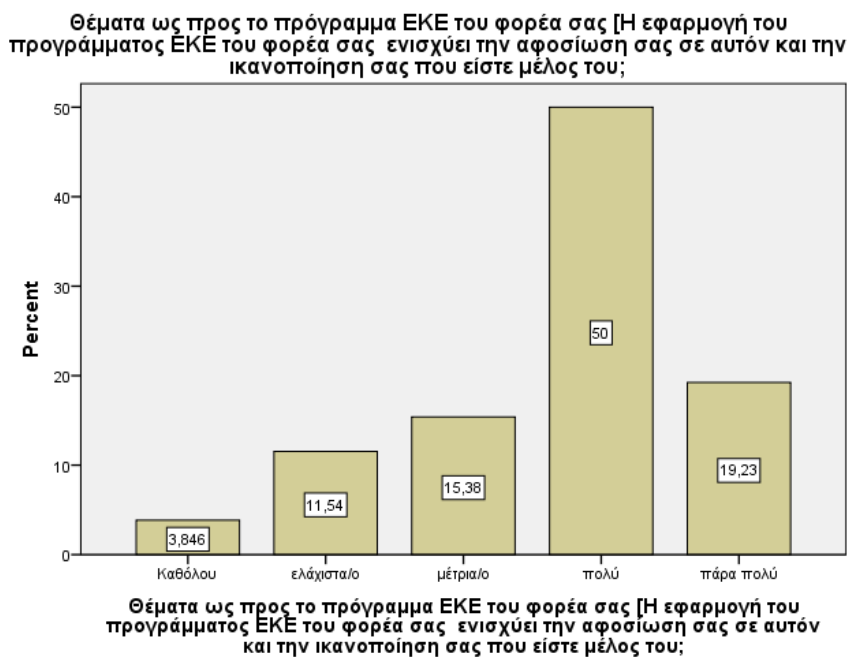
Πίνακας 26 Στάση ως προς το πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα



Μεγαλύτερο είναι το ποσοστό που θεωρεί ότι «η ενεργή συμμετοχή του τον βελτιώνει σαν άνθρωπο» και ότι «η εφαρμογή του προγράμματος ΕΚΕ από το φορέα ενισχύει την αφοσίωση τους σε αυτόν και την ικανοποίηση που είναι μέλη του» (76,9% - 20 άτομα και για τα δύο) (Διαγράμματα 27 & 28)

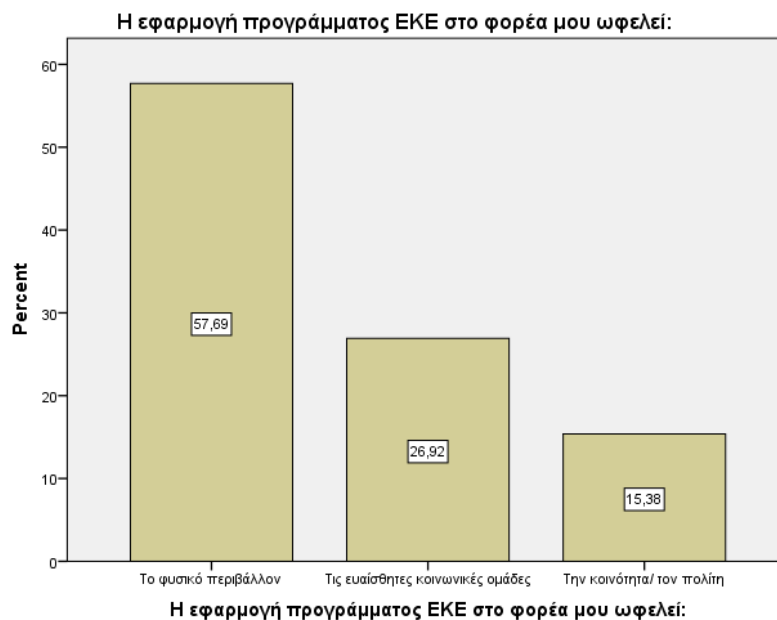


**Διάγραμμα 27 Πεποίθηση για τα οφέλη της ενεργής συμμετοχής στο πρόγραμμα ΕΚΕ**



**Διάγραμμα 28 Πεποιθήσεις για την επίδραση της υιοθέτησης της ΕΚΕ στην αφοσίωση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων**

Από τις 5 επιλογές που είχαν δοθεί για τον τομέα που εντάσσεται κύρια το πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα, μόνο οι 3 έλαβαν απαντήσεις. Στο 57,7% (15 άτομα) το πρόγραμμα αφορά το φυσικό περιβάλλον, στο 26,9% (7 άτομα) τις Ευαίσθητες Κοινωνικές Ομάδες και στο 15,4% (4 άτομα) την κοινότητα/ τον πολίτη. Δεν αναφέρθηκαν οι λόγοι «τους υπαλλήλους με διαφορετικότητα» και «την ανάδειξη ειδικών ικανοτήτων των υπαλλήλων» (Διάγραμμα 29)



**Διάγραμμα 29 Τομέας που απευθύνεται το πρόγραμμα ΕΚΕ**

Η χρησιμότητα που αναγνωρίζουν στο πρόγραμμα ΕΚΕ δεν αφορά προσδοκίες για ταχύτερη την εξέλιξη στην ιεραρχία λόγω της συμμετοχής, καθώς οι απαντήσεις εμφανίζουν μεγάλη διασπορά. Συγκεκριμένα, το 43,2% θεωρεί ότι μπορεί να έχει ταχύτερη εξέλιξη πολύ (30,8%) και πάρα πολύ (15,4%), ενώ 46,2% ισοδύναμα (23,1%) σε μέτριο και ελάχιστο βαθμό και καθόλου στο 7,7% (Πίνακας 27)

**Θέματα ως προς το πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα σας [Πιστεύετε ότι συμμετέχοντας ενεργά στο πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα σας μπορείτε να εξελιχθείτε ταχύτερα στην ιεραρχία;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	7,7	7,7	7,7
ελάχιστα/ο	6	23,1	23,1	30,8
μέτρια/ο	6	23,1	23,1	53,8
πολύ	8	30,8	30,8	84,6
πάρα πολύ	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**Πίνακας 27 Πεποιθήσεις για την επίδραση στην βαθμολογική εξέλιξη της συμμετοχής στο πρόγραμμα ΕΚΕ**

Στο μεγαλύτερο ποσοστό αυτής της ομάδας (73,1%), ο φορέας έχει οργανώσει πρόγραμμα εκπαίδευσης στο εφαρμοζόμενο πρόγραμμα ΕΚΕ (Διάγραμμα 30)



**Διάγραμμα 30 Εκπαίδευση στο πρόγραμμα ΕΚΕ από το φορέα**

## **4.7 Διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και παραγόντων της κλίμακας**

Στη συνέχεια της στατιστικής ανάλυσης εξετάστηκαν συσχετίσεις και διαφοροποιήσεις στάσεων και αντιλήψεων ανάλογα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και παρατίθενται τα κύρια αποτελέσματα.

### **4.7.1 Σύγκριση και Διερεύνηση σχέσεων στον παράγοντα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της ΔΟΠ χρησιμοποιήθηκε η μη παραμετρικός συντελεστής Spearman, προκειμένου να εντοπιστούν συσχετίσεις και να επιλεγούν μεταβλητές για περαιτέρω έλεγχο. Ο έλεγχος έγινε αρχικά για κάθε επιμέρους κατηγορία (γενική άποψη για τη ΔΟΠ, οφέλη και εμπόδια) συμπεριλαμβάνοντας και τις δημογραφικές μεταβλητές.

#### **4.7.1.1 Μη παραμετρική ανάλυση Spearman ως προς τις γενικές απόψεις για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Ο έλεγχος δεν κατέγραψε συσχέτιση με τις δημογραφικές μεταβλητές, δηλαδή οι απόψεις των συμμετεχόντων για τη ΔΟΠ δεν διέφεραν ανάλογα με το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, την ηλικία, την προϋπηρεσία και την θέση στην υπηρεσία. Αντίθετα, μεταξύ τους οι μεταβλητές είχαν πολύ ισχυρές σχέσεις, ιδιαίτερα οι απόψεις που αναφέρονται συγκεκριμένα σε κάθε φορέα, με τιμές του Spearman rho από 0,324 (σε δύο περιπτώσεις) έως 0,701. Όλες οι σχέσεις που παρατηρήθηκαν ήταν στατιστικά σημαντικές με p-value στο 0,01. Στον πίνακα 28 με έντονα κόκκινα επισημαίνονται τιμές > 0,350 και με μωβ τιμές > 0,300. Τα κίτρινα πλαίσια επισημαίνουν μεταβλητές με ισχυρή σχέση σχεδόν με το σύνολο των άλλων. Τις υψηλότερες τιμές μεταξύ αυτών εμφανίζουν οι μεταβλητές «Η διοίκηση του φορέα μου υποστηρίζει με κάθε μέσο την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας», «όλες οι διαδικασίες έχουν σχεδιασθεί συστηματικά και λαμβάνεται μέριμνα για τη συνεχή βελτίωση τους και κάθε υπάλληλος μπορεί να καταθέσει προτάσεις βελτίωσης τους».

Spearman's rho			Η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας στην κυπριακή δημόσια διοίκηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη	Για την εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτείται ολοκληρωμένη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης	Ο σχεδιασμός της ποιότητας στο φορέα/υπηρεσία μου θεωρείται αποτελεσματικός	Ο φορέας μου έχει αναπτύξει σαφές όραμα και αποστολή και σαφώς καθορισμένους στόχους	Στο φορέα μου διεξάγεται τακτικά έρευνα για να μάθουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών από τις υπηρεσίες μας	Η διοίκηση του φορέα μου υποστηρίζει και παρακινεί τους υπαλλήλους προκειμένου να αναπτύξουν τις δυνατότητες του	Στο φορέα μου υπάρχει ομαδικό πνεύμα και ομαλή συνεργασία	Στο φορέα μου οι υπάλληλοι ενημερώνονται τακτικά ως προς το βαθμό επίτευξης των στόχων (ατομικών, ομαδικών, τμήματος)	Η διοίκηση του φορέα μου υποστηρίζει με κάθε μέσο την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας	Όλες οι διαδικασίες έχουν σχεδιασθεί συστηματικά και λαμβάνεται μέριμνα για τη συνεχή βελτίωση τους και κάθε υπάλληλος μπορεί να καταθέσει προτάσεις βελτίωσης τους
Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην δημόσια διοίκηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη	Correlation Coefficient	1,000	,548**	-,005	-,007	-,127	-,129	-,033	-,039	,015	-,107	
	Sig. (2-tailed)		,000	,954	,937	,141	,135	,707	,655	,866	,218	
Για την εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτείται ολοκληρωμένη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης	Correlation Coefficient	,548**	1,000	-,026	,008	-,062	-,001	-,150	-,099	-,002	-,078	
	Sig. (2-tailed)	,000		,764	,923	,474	,991	,083	,252	,984	,370	
Ο σχεδιασμός της ποιότητας στο φορέα/υπηρεσία μου θεωρείται αποτελεσματικός	Correlation Coefficient	-,005	-,026	1,000	,594**	,473**	,562**	,324**	,369**	,571**	,444**	
	Sig. (2-tailed)	,954	,764		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Ο φορέας μου έχει αναπτύξει σαφές όραμα και αποστολή και σαφώς καθορισμένους στόχους	Correlation Coefficient	-,007	,008	,594**	1,000	,579**	,592**	,374**	,494**	,600**	,521**	
	Sig. (2-tailed)	,937	,923	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Στο φορέα μου διεξάγεται τακτικά έρευνα για να μάθουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών από τις υπηρεσίες μας	Correlation Coefficient	-,127	-,062	,473**	,579**	1,000	,530**	,398**	,559**	,548**	,590**	
	Sig. (2-tailed)	,141	,474	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	
Η διοίκηση του φορέα μου υποστηρίζει και παρακινεί τους υπαλλήλους προκειμένου να αναπτύξουν τις δυνατότητες του	Correlation Coefficient	-,129	-,001	,562**	,592**	,530**	1,000	,478**	,568**	,617**	,701**	
	Sig. (2-tailed)	,135	,991	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	
Στο φορέα μου υπάρχει ομαδικό πνεύμα και ομαλή συνεργασία	Correlation Coefficient	-,033	-,150	,324**	,374**	,398**	,478**	1,000	,629**	,535**	,513**	
	Sig. (2-tailed)	,707	,083	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	
Στο φορέα μου οι υπάλληλοι ενημερώνονται τακτικά ως προς το βαθμό επίτευξης των στόχων (ατομικών, ομαδικών, τμήματος)	Correlation Coefficient	-,039	-,099	,369**	,494**	,559**	,568**	,629**	1,000	,629**	,614**	
	Sig. (2-tailed)	,655	,252	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	
Η διοίκηση του φορέα μου υποστηρίζει με κάθε μέσο την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας	Correlation Coefficient	,015	-,002	,571**	,600**	,548**	,617**	,535**	,629**	1,000	,673**	
	Sig. (2-tailed)	,866	,984	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
Όλες οι διαδικασίες έχουν σχεδιασθεί συστηματικά και λαμβάνεται μέριμνα για τη συνεχή βελτίωση τους και κάθε υπάλληλος μπορεί να καταθέσει προτάσεις βελτίωσης τους	Correlation Coefficient	-,107	-,078	,444**	,521**	,590**	,701**	,513**	,614**	,673**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,218	,370	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

σ.σ.sig-2tailed=p-value αμφίπλευρα

### Πίνακας 28 Συντελεστής Spearman μεταξύ των μεταβλητών «γενικές απόψεις για τη ΔΟΠ»

#### **4.7.1.2 Μη παραμετρική ανάλυση Spearman ως προς τα οφέλη και τα εμπόδια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Ανάλογα και ισχυρότερα ήταν τα αποτελέσματα στις μεταβλητές που αφορούν τα οφέλη της ΔΟΠ με τον Spearman rho να λαμβάνει τιμές από 0,542 έως 0,874, και πάλι σε επίπεδο  $p$ -value 0,01. Τις χαμηλότερες τιμές σχέσης με τις υπόλοιπες (από 0,542 – 0,620) εμφανίζει η μεταβλητή «Ενισχύει τη δυνατότητα συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των πολιτικών του φορέα», επιβεβαιώνοντας το ότι έλαβε τις χαμηλότερες μέσες τιμές στην εξέταση των μέτρων θέσης και διασποράς (δηλαδή ως προς το βαθμό συμφωνίας). Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πολιτών και της επικοινωνίας ατόμων/ φορέων / πολιτών ήταν οι μεταβλητές με τις υψηλότερες τιμές ως προς όλες τις άλλες. Επισημαίνεται ότι και πάλι δεν παρατηρήθηκε διαφοροποίηση σε σχέση με τις δημογραφικές και εργασιακές μεταβλητές (Πίνακας 29)

Σε σχέση με τα εμπόδια, οι σχέσεις έλαβαν πολύ χαμηλότερες τιμές από 0,204/ σε  $p$ -value 0,05 έως 0,565 σε  $p$ -value.0,01. Πιο ισχυρές σχέσεις με τα υπόλοιπα εμπόδια καταγράφουν οι «αντιδράσεις στη μέτρηση και αξιολόγηση των διαδικασιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού», οι «αντιδράσεις των στελεχών της διοίκησης του φορέα στην υιοθέτηση συμμετοχικού στιλ διοίκησης» και η «έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού». Στην κατηγορία των εμποδίων καταγράφηκε ασθενής στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση του φύλου με το βαθμό σημαντικότητας των εμποδίων «έλλειψη γνώσης για την εφαρμογή της ΔΟΠ και ανασφάλεια για τις ικανότητες του προσωπικού» (0,334 σε  $p$  - value 0,01), «δυσκολίες στη μέτρηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης των πολιτών» (0,260 σε  $p$ -value 0,01), «η λειτουργία και η διοίκηση του φορέα καθορίζονται από πολιτικές παρεμβάσεις» (0,213 σε  $p$ - value 0,05), με τις γυναίκες να αποδίδουν υψηλότερο βαθμό σημαντικότητας.

Spearman's rho		Βελτιώνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα	Βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών	Βελτιώνει την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών	Ενισχύει την ομαδικότητα/συλλογικότητα, τις σχέσεις και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ ατόμων - φορέων/υπηρεσιών - πολιτών	Βελτιώνει την ικανότητα κατανόησης και αυξάνει το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για τις προσδοκίες των πολιτών	Ενισχύει τη δυνατότητα συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των πολιτικών του φορέα	Συμβάλλει στη βελτίωση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας στην εργασία
Βελτιώνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα	Correlation Coefficient	1,000	,800**	,798**	,745**	,778**	,784**	,542**	,680**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών	Correlation Coefficient	,800**	1,000	,874**	,756**	,824**	,803**	,597**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Βελτιώνει την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών	Correlation Coefficient	,798**	,874**	1,000	,757**	,827**	,821**	,620**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Ενισχύει την ομαδικότητα/συλλογικότητα, τις σχέσεις και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	Correlation Coefficient	,745**	,756**	,757**	1,000	,868**	,813**	,596**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ ατόμων - φορέων/υπηρεσιών - πολιτών	Correlation Coefficient	,778**	,824**	,827**	,868**	1,000	,823**	,579**	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Βελτιώνει την ικανότητα κατανόησης και αυξάνει το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για τις προσδοκίες των πολιτών	Correlation Coefficient	,784**	,803**	,821**	,813**	,823**	1,000	,637**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Ενισχύει τη δυνατότητα συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των πολιτικών του φορέα	Correlation Coefficient	,542**	,597**	,620**	,596**	,579**	,637**	1,000	,602**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
Συμβάλλει στη βελτίωση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας στην εργασία	Correlation Coefficient	,680**	,767**	,712**	,746**	,734**	,725**	,602**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

σ.σ.sig-2tailed=p-value αμφίπλευρα

### Πίνακας 29 Συντελεστής Spearman μεταξύ των μεταβλητών «οφέλη της ΔΟΠ»

#### 4.7.2 Έλεγχος ανεξαρτησίας για τη διαφοροποίηση επιμέρους ομάδων

Με το  $X^2$  στατιστικό τεστ ανεξαρτησίας ελέγχεται η σχέση μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών (όπως αναφέρθηκε στην αρχή του 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου). Ο συγκεκριμένος έλεγχος πραγματοποιήθηκε για τον εντοπισμό διαφορών των ομάδων όπως κατηγοριοποιούνται βάσει φύλου, οικογενειακής κατάστασης, ηλικίας και επιπέδου εκπαίδευσης ως προς το αν είναι μέλη περιβαλλοντικής ομάδας, το βαθμό γνώσης τους για την ΕΚΕ και το πόσο προσωπικό χρόνο θα αφιέρωναν σε εθελοντικές δράσεις. Από τους ελέγχους αυτούς διαπιστώθηκε θετική στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου και του βαθμού γνώσεων για την ΕΚΕ (Πίνακας 30) (Pearson chi-square 13,734/ p-value 0,008/ 4 βαθμοί ελευθερίας). Η σύγκριση των αναμενόμενων με τις παρατηρηθείσες τιμές καταδεικνύει ότι οι γυναίκες έχουν χαμηλότερο από το αναμενόμενο ποσοστό στην πολύ καλή γνώση και μεγαλύτερο στην ελάχιστη γνώση και οι άνδρες αντίστροφα. Η τιμή του τεστ (Πίνακας 31) καταδεικνύει ότι απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση  $H_0$  που υποστηρίζει ίση κατανομή των ομάδων άνδρας – γυναίκα στη γνώση για την ΕΚΕ και άρα ο βαθμός γνώσης για την ΕΚΕ διαφέρει ανάλογα με το φύλο ( $H_1$ ). Αντίστοιχα θετική στατιστικά σημαντική σχέση διαπιστώθηκε μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και του βαθμού γνώσεων για την ΕΚΕ (Pearson chi-square 35580/ p-value 0,000/ 8 βαθμοί ελευθερίας), δηλαδή όσο υψηλότερο το επίπεδο εκπαίδευσης τόσο καλύτερη η γνώση για την έννοια της ΕΚΕ (Πίνακες 32 & 33)



**Crosstab**

		Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);					Total
		Καθόλο υ	ελάχιστα /ο	μέτρια/ο	πολύ	πάρα πολύ	
ΦΥΛ Ο	Count	3	4	15	11	16	49
	Expected Count	4,0	8,3	16,0	12,0	8,7	49,0
	% within ΦΥΛΟ	6,1%	8,2%	30,6%	22,4%	32,7%	100,0%
	% within Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);	27,3%	17,4%	34,1%	33,3%	66,7%	36,3%
	% of Total	2,2%	3,0%	11,1%	8,1%	11,9%	36,3%
	Count	8	19	29	22	8	86
ΓΥΝΑΙΚΑ	Expected Count	7,0	14,7	28,0	21,0	15,3	86,0
	% within ΦΥΛΟ	9,3%	22,1%	33,7%	25,6%	9,3%	100,0%
	% within Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);	72,7%	82,6%	65,9%	66,7%	33,3%	63,7%
	% of Total	5,9%	14,1%	21,5%	16,3%	5,9%	63,7%
	Count	11	23	44	33	24	135
	Expected Count	11,0	23,0	44,0	33,0	24,0	135,0
Total	% within ΦΥΛΟ	8,1%	17,0%	32,6%	24,4%	17,8%	100,0%
	% within Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	8,1%	17,0%	32,6%	24,4%	17,8%	100,0%

**Πίνακας 30 Πίνακας συνάφειας Χ<sup>2</sup> για τις μεταβλητές φύλο \* γνώση για την ΕΚΕ**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,734 <sup>a</sup>	4	,008
Likelihood Ratio	13,707	4	,008
Linear-by-Linear Association	9,151	1	,002
N of Valid Cases	135		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,99.

**Πίνακας 31 Τιμές Χ<sup>2</sup> τεστ για τη σχέση των μεταβλητών φύλο \* γνώση για την ΕΚΕ**

Crosstab								
			Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);					Total
			Καθόλου	ελάχιστα/ο	μέτρια/ο	πολύ	πάρα πολύ	
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥ- ΣΗΣ	ΔΕΥΤΕΡΟ ΒΑΘΜΙΑ	Count	8	9	10	3	3	33
		Expected Count	2,7	5,6	10,8	8,1	5,9	33,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	24,2%	27,3%	30,3%	9,1%	9,1%	100,0%
		% within Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);	72,7%	39,1%	22,7%	9,1%	12,5%	24,4%
		% of Total	5,9%	6,7%	7,4%	2,2%	2,2%	24,4%
	ΠΑΝΕΠΙΣΤ ΗΜΙΑΚΗ	Count	0	6	9	11	0	26
		Expected Count	2,1	4,4	8,5	6,4	4,6	26,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	0,0%	23,1%	34,6%	42,3%	0,0%	100,0%
		% within Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);	0,0%	26,1%	20,5%	33,3%	0,0%	19,3%
		% of Total	0,0%	4,4%	6,7%	8,1%	0,0%	19,3%
	ΜΕΤΑΠΤΥ ΧΙΑΚΟ/ΔΙΔ ΑΚΤΟΡΙΚΟ	Count	3	8	25	19	21	76
		Expected Count	6,2	12,9	24,8	18,6	13,5	76,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	3,9%	10,5%	32,9%	25,0%	27,6%	100,0%
		% within Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);	27,3%	34,8%	56,8%	57,6%	87,5%	56,3%
		% of Total	2,2%	5,9%	18,5%	14,1%	15,6%	56,3%
Total		Count	11	23	44	33	24	135
		Expected Count	11,0	23,0	44,0	33,0	24,0	135,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	8,1%	17,0%	32,6%	24,4%	17,8%	100,0%
		% within Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	8,1%	17,0%	32,6%	24,4%	17,8%	100,0%

**Πίνακας 32 Πίνακας συνάφειας  $\chi^2$  για τις μεταβλητές επίπεδο εκπαίδευσης \* γνώση για την ΕΚΕ**

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	35,580 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	39,077	8	,000
Linear-by-Linear Association	20,032	1	,000
N of Valid Cases	135		

a. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,12.

**Πίνακας 33 Τιμές  $\chi^2$  τεστ για τη σχέση των μεταβλητών επίπεδο εκπαίδευση \* γνώση για την ΕΚΕ**

### 4.7.3 Σχέση εφαρμογής προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με ατομικό εθελοντισμό

Διερευνήθηκε η σχέση εφαρμογής προγράμματος ΕΚΕ από το φορέα με το βαθμό προσωπικού χρόνου που δηλώνουν ότι θα διέθεταν στον εθελοντισμό. Σύμφωνα με τον έλεγχο Kruskal-Wallis Hc προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη στάση ως προς τον εθελοντισμό όταν εφαρμόζεται πρόγραμμα ΕΚΕ (Πίνακας 34)

Ranks			
	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank
Ο φορέας σας εφαρμόζει κάποιο πρόγραμμα ΕΚΕ;	Καθόλου	3	77,50
	ελάχιστα/ο	32	59,22
	μέτρια/ο	75	68,50
	πολύ	20	75,25
	πάρα πολύ	5	82,00
	Total	135	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Ο φορέας σας εφαρμόζει κάποιο πρόγραμμα ΕΚΕ;
Chi-Square	6,708
df	4
Asymp. Sig.	,152

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;

Πίνακας 34 Σχέση προγράμματος ΕΚΕ φορέα και ατομικού εθελοντισμού

### 4.7.4 Επίδραση επιπέδου εκπαίδευσης

Στη συνέχεια έγινε έλεγχος για πιθανή σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και τις εξής επιλεγμένες μεταβλητές: την πεποίθηση ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ «Ενισχύει την ομαδικότητα/συλλογικότητα, τις σχέσεις και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων», το αν «η εφαρμογή ΣΠΔ συμβάλλει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης ως άτομο, σε περιβαλλοντικά ζητήματα», τον «προσωπικό χρόνο (που) θα αφιέρωναν σε εθελοντικές δράσεις» και (για τη συγκεκριμένη υποομάδα) το αν «Πιστεύουν ότι συμμετέχοντας ενεργά στο πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα βελτιώνονται ως άνθρωποι». Από τον έλεγχο Kruskal-Wallis Hc προέκυψε ότι δεν διαφοροποιείται η κατανομή στις παραπάνω μεταβλητές ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, σε στατιστικά σημαντικό βαθμό (Πίνακας 35)

**Ranks**

	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	N	Mean Rank
Ενισχύει την	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	33	61,52
ομαδικότητα/συλλογικότη	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	26	74,77
α, τις σχέσεις και τη	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤ	76	68,50
συμμετοχή των	ΟΡΙΚΟ		
υπαλλήλων στη λήψη	Total	135	
αποφάσεων			
Πιστεύετε ότι η εφαρμογή	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	13	33,50
του ΣΠΔ έχει συμβάλλει	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	11	28,32
στην αύξηση της	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤ	33	27,45
ευαισθητοποίησας, ως	ΟΡΙΚΟ		
άτομο, σε περιβαλλοντικά	Total	57	
ζητήματα;			
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	33	57,71
Πόσο από τον προσωπικό	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	26	65,00
σας χρόνο θα αφιερώνατε	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤ	76	73,49
σε εθελοντικές δράσεις;	ΟΡΙΚΟ		
	Total	135	
Πιστεύετε ότι	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	3	14,33
συμμετέχοντας ενεργά στο	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	8	11,75
πρόγραμμα ΕΚΕ του	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤ	15	14,27
φορέα σας βελτιώνεστε ως	ΟΡΙΚΟ		
άνθρωπος;	Total	26	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Ενισχύει την ομαδικότητα/συλλογικότητα, τις σχέσεις και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του ΣΠΔ έχει συμβάλλει στην αύξηση της ευαισθητοποίησας, ως άτομο, σε περιβαλλοντικά ζητήματα;	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνατε σε εθελοντικές δράσεις;	Πιστεύετε ότι συμμετέχοντας ενεργά στο πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα σας βελτιώνεστε ως άνθρωπος;
Chi-Square	1,930	3,158	4,846	,756
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,381	,206	,089	,685

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**Πίνακας 35 Σχέση επιπέδου εκπαίδευσης και επιλεγμένων μεταβλητών**

#### 4.7.5 Επιδράσεις της στάσης απέναντι στην ένταξη σε περιβαλλοντική ομάδα

Η στάση ως προς την ενεργή συμμετοχή σε περιβαλλοντική ομάδα ελέγχθηκε σε σχέση με την ηλικία και το χρόνο που θα διέθεταν σε εθελοντισμό. Ο έλεγχος Kruskal-Wallis Hc έδειξε ότι δεν η ηλικία δεν επηρεάζει τη συμμετοχή ή μη σε περιβαλλοντική ομάδα (Πίνακας 36), ενώ η στάση προς τον εθελοντισμό διαφέρει σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο ( $p$ -value < 0.01) ανάλογα με τη στάση για συμμετοχή σε περιβαλλοντική ομάδα (Πίνακας 37).

Ranks			
	ΗΛΙΚΙΑ	N	Mean Rank
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	Μικρότερη των 30 ετών	5	76,50
	30-49	82	67,94
	50-59	42	67,82
	60 ετών και άνω	6	63,00
	Total	135	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Chi-Square	1,629
df	3
Asymp. Sig.	,653

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΗΛΙΚΙΑ

**Πίνακας 36** Ηλικία και συμμετοχή σε περιβαλλοντική οργάνωση

Ranks			
	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	Καθόλου	3	63,00
	ελάχιστα/ο	32	63,00
	μέτρια/ο	75	66,60
	πολύ	20	76,50
	πάρα πολύ	5	90,00
	Total	135	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Chi-Square	15,523
df	4
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;

### Πίνακας 37 Εθελοντισμός και περιβαλλοντική οργάνωση

Για επιβεβαίωση της σχέσης έγινε έλεγχος με το τεστ Mann-Whitney U το οποίο απορρίπτει τη μηδενική υπόθεση ότι η κατανομή της μεταβλητής του εθελοντισμού είναι ίδια στις δύο κατηγορίες μέλος/ μη μέλος περιβαλλοντικής ομάδας (Πίνακας 38). Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης ισχύει σε όλα τα ζεύγη τιμών (Παράρτημα Β)

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις; is the same across categories of Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Πίνακας 38 Mann-Whitney U test μεταξύ εθελοντισμού και συμμετοχής σε περιβαλλοντική οργάνωση

#### 4.7.6 Φύλο και όφελος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ομαδικότητα και τη συμμετοχή

Στον τελευταίο έλεγχο διερευνήθηκε τυχόν σχέση του φύλου με ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της εφαρμογής της ΔΟΠ και ταυτόχρονα προϋπόθεση για την εφαρμογή της: «Ενισχύει την ομαδικότητα/συλλογικότητα, τις σχέσεις και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων». Η χρήση και πάλι της μεθόδου Kruscal-Wallis Hc κατέδειξε ότι το όφελος αυτό αναγνωρίζεται στον ίδιο βαθμό και από τα δύο φύλα (Πίνακας 39)

Ranks			
	Ενισχύει την ομαδικότητα/συλλογικότητα, τις σχέσεις και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	N	Mean Rank
ΦΥΛΟ	Διαφωνώ απόλυτα	3	70,00
	Διαφωνώ	13	76,92
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	39	66,54
	Συμφωνώ	61	64,84
	Συμφωνώ Απόλυτα	19	74,74
	Total	135	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	ΦΥΛΟ
Chi-Square	2,453
df	4
Asymp. Sig.	,653

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Ενισχύει την ομαδικότητα/συλλογικότητα, τις σχέσεις και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων

Πίνακας 39 Φύλο και όφελος της ΔΟΠ στην ομαδικότητα και τη συμμετοχή

Οι παραπάνω έλεγχοι επιβεβαιώνουν τη μη παραμετρική ανάλυση Spearman για τη χαμηλή ή /και μηδενική επίδραση δημογραφικών και εργασιακών μεταβλητών στις στάσεις και τις αντιλήψεις για τη ΔΟΠ και τις παραμέτρους της (ΣΠΔ και ΕΚΕ).

# Κεφάλαιο 5

## Συμπεράσματα

### 5.1 Συμπεράσματα έρευνας και Προτάσεις

Τα τελευταία χρόνια, η ποιότητα αναδεικνύεται ως το βασικό κριτήριο για τη συμπεριφορά των καταναλωτών και οργανισμών, ο πιο δυναμικός παράγοντας και το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών και βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη της ΔΟΠ, μιας ολοκληρωμένης φιλοσοφίας και ταυτόχρονα συστήματος Διοίκησης, προάγει μια νέα κουλτούρα, η οποία επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα και μπορεί να ικανοποιήσει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις ποιότητας, όπως αποδεικνύεται από την εφαρμογή της σε πλήθος οργανισμών στις ανεπτυγμένες χώρες. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επίτευξη της αλλαγής με προσανατολισμό στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση, αναγνωρίζεται ως το θεμέλιο βιωσιμότητας όλων των οργανισμών, ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (Τσιότρας 2002, Κέφης 2014)

Στις συνθήκες των ραγδαίων και συνεχών μεταβολών που βιώνει η ανθρωπότητα, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πολιτών – πελατών της Δημόσιας Διοίκησης – γίνονται όλο και πιο σύνθετες. Στο πλαίσιο αυτό, η Ποιότητα δεν αφορά μόνο σε χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών και σε βελτίωση της παραγωγικής δυναμικότητας και της αποδοτικότητας των πόρων. Αφορά – ίσως και περισσότερο – την εκτέλεση όλων των δραστηριοτήτων με σεβασμό στο φυσικό περιβάλλον, με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς και με φροντίδα για κάθε ευαίσθητο τομέα της κοινωνίας, που μπορεί να επηρεάζουν. Με αυτή την οπτική, η ΔΟΠ συνδέεται με την Περιβαλλοντική Διαχείριση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, διαμορφώνοντας ένα πρίσμα που φωτίζει το δρόμο για τη βιώσιμη και αειφόρα ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς (Καρυπίδης 2011 & 2011 α, European Commission/ Καρβούνης 2019).

Βάσει ακριβώς αυτού του πρίσματος, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διερεύνησε πτυχές των στάσεων και των αντιλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα στην Κύπρο, καθώς αυτές καθορίζουν τη συμπεριφορά, τη δέσμευση και τη



συμμετοχή του πιο κρίσιμου και για τις τρεις πλευρές της Ποιότητας παράγοντα – του ανθρώπου.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, η οποία διενεργήθηκε σε ευρύ φάσμα των κλάδων των δημόσιων υπαλλήλων της Κύπρου, χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα που συλλέχτηκαν μέσω της συμπλήρωσης 135 ερωτηματολογίων από Δημόσιους Υπαλλήλους που υπηρετούν σε 12 κλάδους του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Οι στάσεις και οι αντιλήψεις τους αξιολογήθηκαν μέσω κλίμακας που περιλάμβανε τρεις παράγοντες: α) άποψη, οφέλη και εμπόδια για την εφαρμογή της ΔΟΠ, β) εφαρμογή Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και ΣΠΔ και γ) στάσεις και δεδομένα για την ΕΚΕ – πάντα στο δημόσιο τομέα. Από τα αποτελέσματα αναδεικνύεται θετική γενικά στάση και ως προς τους τρεις παράγοντες, αλλά διαφορές στο βαθμό εφαρμογής.

Αν και η αναγνώριση για την αναγκαιότητα της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι υψηλή τονίζεται ότι για να επιτευχθεί αυτό στη ΔΔ απαιτείται ολοκληρωμένη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Οι συμμετέχοντες έχουν θετική αντίληψη για όλα τα οφέλη της ΔΟΠ, θέτοντας ως πρώτα τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πολιτών και ακολούθως την παραγωγικότητα / αποδοτικότητα. Ο χαμηλός βαθμός στη δυνατότητα της ΔΟΠ να ενισχύσει τη συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση των πολιτικών των δημόσιων φορέων, αποτυπώνει τη δυσπιστία των ΔΥ για την επίτευξη μιας τόσο ριζοσπαστικής αλλαγής της φιλοσοφίας της ΔΔ. Ως προς τις πλευρές που σχετίζονται με τις αρχές και τα κριτήρια της ΔΟΠ (σχεδιασμός ποιότητας, σαφές όραμα, αποστολή και στόχοι, υποστήριξη εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, συστηματικός σχεδιασμός διαδικασιών με συμμετοχή των εργαζομένων), οι συμμετέχοντες εκφράζουν μέτριο βαθμό συμφωνίας, αναδεικνύοντας σαφείς συστηματικές αδυναμίες και ελλείψεις της ηγεσίας της ΔΔ. Το πρόβλημα αυτό επιβεβαιώνεται και από τη βαθμολογία προς όλες τις μεταβλητές που αφορούν τους εργαζόμενους και τους πολίτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες) και από τη γνώμη τους για την υιοθέτηση της κουλτούρας της ΔΟΠ: Η τακτική διερεύνηση της ικανοποίησης των πολιτών, η υποκίνηση των εργαζομένων, η ομαδικότητα και η συνεργασία και η αποτελεσματική στοχοθεσία βαθμολογούνται από μέτρια έως ανεπαρκή.

Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνονται και από τις απόψεις ως προς τα εμπόδια της ΔΟΠ, αφού η ανεπαρκής υποστήριξη από την ηγεσία/ Διοίκηση, οι αντιδράσεις στο συμμετοχικό στιλ Διοίκησης, η έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και ο μη ευνοϊκός

κρατικός παρεμβατισμός έλαβαν υψηλές τιμές. Οι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται επίσης ότι τα εμπόδια στην εφαρμογή της ΔΟΠ δεν αφορούν μόνο την ηγεσία, αλλά όλο το ΑΔ, βαθμολογώντας ψηλά την έλλειψη ικανοτήτων για την εφαρμογή της ΔΟΠ και την ανασφάλεια που αυτή προκαλεί, καθώς και το προβληματικό περιβάλλον που δημιουργούν οι αντιδράσεις τους στην αξιολόγηση απόδοσης και η αναποτελεσματική διατμηματική επικοινωνία. Οι δυσκολίες στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών, η μειωμένη χρηματοδότηση και η (υφιστάμενη) κουλτούρα αξιολογήθηκαν ως λιγότερο σημαντικά εμπόδια.

Οι στατιστικοί έλεγχοι των σχετικών με τη ΔΟΠ μεταβλητών με το συντελεστή Spearman έδειξαν ότι οι αντιλήψεις είναι κοινές και δεν επηρεάζονται από τα ατομικά (δημογραφικά και εργασιακά) χαρακτηριστικά και επομένως καταγράφεται σε μεγάλο βαθμό η εικόνα των φορέων που υπηρετούν σε σχέση με τη ΔΟΠ και τον τρόπο Διοίκησης και λειτουργίας τους.

Σε σχέση με την ΠΔ, ο βαθμός επίσημης εφαρμογής ΣΠΔ ήταν πολύ χαμηλός (23,53%). Η στάση επιβεβαιώνεται από το βαθμό ένταξης των περιβαλλοντικών ζητημάτων στους στρατηγικούς στόχους (23,9% ικανοποιητικός/ μεγάλος) και εγκατάστασης συστημάτων διαχείρισης φυσικών πόρων (21,48% στους ίδιους βαθμούς). Η αδυναμία ως προς την ουσιαστική δέσμευση για στρατηγική ΠΔ φαίνεται και από το εύρημα ότι μόνο το 31,4% όσων υπηρετούν σε φορέα που εφαρμόζει ΣΠΔ έχουν εκπαιδευτεί στην εφαρμογή του, κάτι που συνιστά σημαντική παραβίαση των αρχών της ΔΟΠ.

Παρά ταύτα, η ανακύκλωση χαρτιού είναι ευρέως υιοθετούμενη δράση, ενώ ικανοποιητική είναι και η ανακύκλωση μπαταριών και εκτυπωτικών μελανιών. Το γεγονός ότι η χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού είναι πολύ μικρότερη από την ανακύκλωση, δείχνει χαμηλή υιοθέτηση της στρατηγικής της κυκλικής διαχείρισης.

Η δυνατότητα αλλαγής με την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας (μάθηση μέσα από την εκπαίδευση και το πρότυπο) φαίνεται από τον υψηλό βαθμό αποδοχής ως προς το ότι τα ΣΠΔ ενισχύουν την ατομική περιβαλλοντική ευαισθησία (84,21%) και μεταβάλλουν την αγοραστική συμπεριφορά (82,46%), στρέφοντας τις προτιμήσεις προς περιβαλλοντικά φιλικά προϊόντα.

Η ενεργή οργανωμένη περιβαλλοντική δράση σε ατομικό επίπεδο είναι χαμηλή (7,4%), όμως οι κύριοι λόγοι αφορούν στην έλλειψη χρόνου και ευκαιριών (άρα και κινήτρων)

(38,89% και 37,35% αντίστοιχα), ενώ σημαντικό εύρημα είναι η συμμετοχή σε άλλες εθελοντικές δραστηριότητες (17,46%).

Ο στατιστικός έλεγχος με το συντελεστή Spearman rho έδειξε σχέση μέτρια έως ισχυρή μεταξύ της εφαρμογής ΣΠΔ και της ένταξης της ΠΔ στους στρατηγικούς στόχους, της επίδρασης στην περιβαλλοντική ευαισθησία, καθώς και μεταξύ της τελευταίας και της αγοραστικής συμπεριφοράς, ενώ ισχυρή ήταν η σύνδεση της ένταξης της ΠΔ στους στρατηγικούς στόχους με την ανάληψη δράσεων διαχείρισης φυσικών πόρων.

Στον τομέα της ΕΚΕ διαπιστώνεται επίσης ισχυρά θετική στάση ως προς τη χρησιμότητα της στο δημόσιο τομέα (74,8% πολύ/πάρα πολύ), αλλά μέτριος βαθμός ουσιαστικής γνώσης της έννοιας της (41,9% αντίστοιχα). Μεγαλύτερη ακόμα διασπορά και χαμηλότερη βαθμολογία παρατηρείται στην ύπαρξη σαφών καταγεγραμμένων και γνωστοποιημένων διαδικασιών σε θέματα προσωπικού (υψηλός βαθμός μόλις 4,4% και ικανοποιητικός 25,2%) – ενώ το δεδομένο του 13,3% «καθόλου» είναι ιδιαίτερα αρνητικό και εκφράζει μία ακόμη παραβίαση των αρχών και της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Ανάλογα είναι τα ευρήματα ως προς την εφαρμογή συστηματικών μεθόδων για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία (43% ικανοποιητική/ πολύ καλή). Είναι θετικό ότι γραπτός Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας αναφέρεται από το 69,12%, όμως το 30,98% που απομένει δεν είναι καθόλου ασήμαντο. Μάλιστα, στην ερώτηση για γραπτή πολιτική κατά της δωροδοκίας και της διαφθοράς μόνο το 55,88 % απάντησε θετικά, αναδεικνύοντας την εμμονή στην τυπολατρία και όχι στην ουσιαστική δέσμευση της γραφειοκρατικής ΔΔ.

Η διάχυση της υιοθέτησης της ΕΚΕ είναι πολύ χαμηλή (μόλις το 19,26% έχει κάποιο πρόγραμμα, εύρημα που θα μπορούσε να συνδεθεί με την απροθυμία αφιέρωσης ικανού προσωπικού χρόνου στον εθελοντισμό (18,51% πολύ/πάρα πολύ). Στους φορείς που εφαρμόζουν πρόγραμμα ΕΚΕ το ενδιαφέρον των υπαλλήλων είναι υψηλό (63,2%), καθώς και οι πεποιθήσεις τους ότι βελτιώνονται ως άνθρωποι και αποκτούν μεγαλύτερη αφοσίωση στο- και ικανοποίηση από- το φορέα τους (76,9% και για τα δύο). Τα οφέλη αφορούν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό την προσωπικότητα και την αυτοολοκλήρωση, παρά την αποκόμιση εύνοιας για βαθμολογική εξέλιξη (μόλις 46,25% στους υψηλούς βαθμούς). Η σχέση των τομέων που εξετάστηκαν (ΔΟΠ, ΣΠΔ, ΕΚΕ) αποτυπώνεται στις επιλογές των φορέων με πρόγραμμα ΕΚΕ, όπου υπερτερεί σημαντικά το φυσικό περιβάλλον και ακολουθούν οι ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες και η κοινότητα/ πολίτης. Φαίνεται όμως από αυτό, ότι οι δράσεις ΕΚΕ είναι κύρια εξωστρεφείς, καθώς δεν

αφορούν υπαλλήλους με διαφορετικότητα ή ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων του ΑΔ. Σε αντίθεση με τα ΣΠΔ, οι φορείς με πρόγραμμα ΕΚΕ έχουν οργανώσει στην πλειοψηφία τους σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης (73,08%).

Γενικά οι στατιστικοί έλεγχοι δεν αποτύπωσαν επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών στις στάσεις και τις αντιλήψεις πέραν της επίδρασης του φύλου και του επιπέδου εκπαίδευσης στο βαθμό γνώσης της έννοιας της ΕΚΕ (μικρότερος στις γυναίκες, μεγαλύτερος όσο υψηλότερο το επίπεδο εκπαίδευσης) με τον έλεγχο ανεξαρτησίας  $\chi^2$ .

Ο έλεγχος Kruskal-Wallis  $H_c$  ανέδειξε την (αναμενόμενη) σχέση της συμμετοχής σε περιβαλλοντική ομάδα και της θετικής στάσης στον εθελοντισμό (αφιέρωση περισσότερου προσωπικού χρόνου), σχέση που επιβεβαιώθηκε με τον έλεγχο Mann-Whitney U, για όλα τα επιμέρους ζεύγη τιμών.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της ανάλυσης, το Ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου, τουλάχιστον ως προς τους κλάδους που συμμετείχαν έχει θετικές στάσεις και αντιλήψεις για όλες τις πλευρές της ΔΟΠ που εξετάστηκαν. Καταγράφει ανεπάρκειες που καταδεικνύουν χαμηλό βαθμό διάχυσης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στην ανώτερη διοίκηση και ηγεσία του δημόσιου τομέα, που μπορεί να οφείλεται σε απροθυμία ή έλλειψη βούλησης για την ουσιαστική υποστήριξη της, καθώς και σε ανασφάλεια ως προς τη δυνατότητα της να εφαρμόσει τα σχετικά συστήματα και πιθανά εμπόδια από την πολιτική ηγεσία. Είναι σαφές ότι η αλλαγή του μακροχρόνιου γραφειοκρατικού μοντέλου είναι δύσκολη και απαιτεί χρόνο και υπομονή, καθώς και σταθερή υποστήριξη από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Χρειάζεται πρώτα και κύρια συνεχή υποστήριξη στην ανάπτυξη του ΑΔ, με κάθε τρόπο – εκπαίδευση, κατάρτιση, παρακίνηση συμμετοχής, δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για ανάληψη πρωτοβουλιών και έκφραση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Η αλλαγή του μοντέλου της ΔΔ σε έναν δημόσιο τομέα από τον πολίτη για τον πολίτη (εσωτερικό και εξωτερικό πελάτη), με στόχο τη βιώσιμη και αειφόρα ανάπτυξη, για τη διατήρηση του φυσικού, πολιτιστικού και επιστημονικού πλούτου της χώρας για τις ερχόμενες γενιές, είναι πλέον βασική και εφικτή απαίτηση.

Το διεθνές περιβάλλον, παρά τις συνεχιζόμενες πολλαπλές κρίσεις συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη του παραπάνω στόχου που υποστηρίζεται με προγράμματα κατάρτισης,

παροχή εργαλείων και χρηματοδότησης, διάχυσης καλών πρακτικών, δημιουργώντας ευκαιρίες – ακόμα και με την επιβολή των μεταρρυθμίσεων από τους διεθνείς θεσμούς (E.E – ΟΟΣΑ).

Οι αρχές της ΔΟΠ αποτελούν γερή βάση για την επιτυχία σε αυτή την προσπάθεια και για αυτό θα πρέπει να καταστούν συνείδηση σε όλα τα επίπεδα. Τα διδάγματα από τον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος πλέον υιοθετεί συνδυασμό συστημάτων (ΣΔΠ, ΣΠΔ, υγεία και ασφάλεια, ΕΚΕ) προτυποποιημένων και επομένως κοινών για όλους και συγκρίσιμων, για να διαχειριστεί το πολύπλοκο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, δείχνουν τον δρόμο.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο του κάθε δημόσιου φορέα, με την ενεργό και ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό της αποστολής και των στόχων, η συστηματική παρακολούθηση της επίτευξης τους, ο προληπτικός σχεδιασμός δράσεων για τη διόρθωση αστοχιών, η ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης του ΑΔ, η διευκόλυνση της συμμετοχής του στην κοινωνία των πολιτών, η παρακίνηση των πολιτών να συμμετέχουν στο σχεδιασμό – συστηματικά και ουσιαστικά (και όχι μηχανιστικά και προσχηματικά όπως συμβαίνει σε κάποιους φορείς), η αξιοποίηση όλων των εργαλείων και των μεθόδων που συμβάλλουν στην εφαρμογή των νέων διοικητικών συστημάτων (Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Συστήματα Διασφάλισης, Συγκριτική Αξιολόγηση, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης), αποτελούν αποφάσεις και πράξεις που η υλοποίησή τους θα μεταβάλλει το υπόδειγμα της Δημόσιας Διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό οι θετικές στάσεις και αντιλήψεις του – υψηλών ικανοτήτων και δεξιοτήτων ανθρώπινου κεφαλαίου της ΔΔ – που αναδείχθηκαν και στην παρούσα έρευνα κεφαλαιοποιούνται και γίνονται οι πόροι της συνεχούς βελτίωσης.

## **5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η παρούσα έρευνα συνέλεξε πρωτογενή δεδομένα από 12 κλάδους ΔΥ της Κύπρου. Ο περιορισμένος χρόνος και η αναγκαιότητα να διατηρηθεί πλήρως η ανωνυμία και να διευκολυνθεί η συμμετοχή στις τρέχουσες πιεστικές συνθήκες περιόρισε αντίστοιχα τις δυνατότητες καταγραφής επιπλέον στοιχείων (κύρια τον αριθμό των συμμετεχόντων από κάθε κλάδο ή φορέα) που θα ομαδοποιούσαν σε περισσότερες κατηγορίες το δείγμα. Στην περίπτωση αυτή θα ήταν εφικτή η διερεύνηση της επίδρασης του αντικειμένου και

της φύσης του κάθε κλάδου ή φορέα στις στάσεις και τις αντιλήψεις, ώστε να αναδειχθούν ιδιαίτερα προβλήματα και καλές πρακτικές.

Παρά τους περιορισμούς, η υψηλή αξιοπιστία της κλίμακας δημιουργεί προοπτικές για περαιτέρω έρευνα. Μπορεί να συνεχισθεί σε δεύτερο χρόνο, εμπλουτιζόμενη με τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν, ή/και να επαναληφθεί στους ίδιους κλάδους μετά από ορισμένο διάστημα για να διαπιστωθούν αλλαγές από την εφαρμογή παρεμβάσεων στην κατεύθυνση που εξετάσθηκε.

Σε κάθε περίπτωση τα ευρήματα είναι χρήσιμα για τους υπεύθυνους στρατηγικής της ΔΔ και θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν εμπλουτίζοντας τη βάση δεδομένων των διεθνών και εθνικών οργάνων, προκειμένου να σχεδιαστούν αποτελεσματικές δράσεις και παρεμβάσεις.

## **Βιβλιογραφία**

Ασπρίδης Μ, (2015). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:- Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση, Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα

Bourguignon D, Halleux V, Dobрева A,(2019). Πολιτικές της ΕΕ – Μέριμνα για τους πολίτες: Προστασία του περιβάλλοντος [BRIEFING], Στρασβούργο: Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο

Δερβιτσιώτης Κ, (2001), Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα: Εκδ. Interbooks

eede.gr, (n.d.).EFQMinfo, διαθέσιμο στο: [http://www.eede.gr/uploads/files/efqm\\_c2e\\_info.pdf](http://www.eede.gr/uploads/files/efqm_c2e_info.pdf) [2/11/2020]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2002). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη [COM(2002) 347 τελικό], Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2011α). Το σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Βελτίωση των περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών επιδόσεων σας, Ευρωπαϊκές Κοινότητες [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) [2/11/2020]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2019). ΑΠΟΦΑΣΗ (ΕΕ) 2019/61 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ σχετικά με το τομεακό έγγραφο αναφοράς για τις βέλτιστες πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης, τους δείκτες περιβαλλοντικών επιδόσεων ανά τομέα και τους δείκτες αναφοράς της αριστείας για τον τομέα της δημόσιας διοίκησης βάσει του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1221/2009 περί της εκούσιας συμμετοχής οργανισμών σε κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου (EMAS), Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης(18/1/2019): L 17/1-17/57

Ευρωπαϊκή Επιτροπή/ Καρβούνης [επιμ, μτφ],(2019). Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης: Μια Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης, β' αναθεωρημένη και εμπλουτισμένη έκδοση, Λουξεμβούργο : European Union

ΕΟΚ (Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα) (1993), Κανονισμός 1836/93 της 29ης Ιουνίου 1993 για τη συμμετοχή των οργανισμών του βιομηχανικού τομέα σε κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου, Επίσημη Εφημερίδα Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων : L 168 / 10.07.1993

Ιωάννου Γ, (2016). Βελτιώνοντας την Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης Αξιοποιώντας το εργαλείο Ολικής Διοίκησης Ποιότητας – Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης [Παρουσίαση], Συνέδριο Ποιότητας 2016: Κυπριακός Σύνδεσμος Ποιότητας διαθέσιμο στο: <http://www.quality.org.cy/wp-content/uploads/2016/11/%CE%9A%CE%A0%CE%91-%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf> [2/11/2020]

Καλογεροπούλου Μ, Κωσταγιόλας Π, (2014). Ποιότητα και Ασφάλεια στις Υπηρεσίες Υγείας, [Πανεπιστημιακές Σημειώσεις- ΔΜΥ 50], Πάτρα: ΕΑΠ

Καρασούλας ΜΚ, (2006). Αναγνώριση και Αξιολόγηση Περιβαλλοντικών Πτυχών στα πλαίσια των εφαρμοζόμενων Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σε ελληνικούς οργανισμούς [Μεταπτυχιακή Διατριβή], Πολυτεχνείο Κρήτης

Καρκατσούλης, Π. (2004). Το Κράτος σε Μετάβαση - Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μανάτζμεντ» στη «διακυβέρνηση. Αθήνα: εκδ. Ι. Σιδέρης

Καρυπίδης Φ, (2011). Βελτιώσεις κατά το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας [Πανεπιστημιακές Σημειώσεις ΔΕΟ42], Πάτρα: ΕΑΠ

Καρυπίδης Φ, (2011<sup>α</sup>), Η Κοινωνική Ευθύνη των Οργανισμών μέσα από το Πρότυπο ISO 26000, [Πανεπιστημιακές Σημειώσεις ΔΕΟ42], Πάτρα: ΕΑΠ

Κέφης, Β. (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα. Αθήνα: εκδ. Κριτική

Μακρυδημήτρης, Α, Πραβίτα Μ, (2012). Δημόσια Διοίκηση-Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Αθήνα: εκδ. Σάκκουλας.



Μπλάνας Γ, (2016). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Έννοιες και Ορισμοί [Πανεπιστημιακές Σημειώσεις – Συμπληρωματικό Υλικό ΔΕΟ42], Πάτρα: ΕΑΠ

Μπουραντά Ν, (2011). Εισαγωγή στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης [Πανεπιστημιακές Σημειώσεις – Συμπληρωματικό Υλικό ΔΕΟ42], Πάτρα: ΕΑΠ

Μποχώρης Γ, (2008) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πάτρα: ΕΑΠ

Νικολάου ΙΕ, (n.d.). Τεχνικές Διασφάλισης Περιβαλλοντικής Ποιότητας Οργανισμών – ISO 14001/ Πρότυπο GRI [ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις], Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Παπαδάκης Β.(2007) Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, τόμ. Α, Αθήνα: εκδ. Μπένου

Παρασκευά Σ, Ανυφαντάκη Π, (2018). Κανονιστικό Πλαίσιο Εφαρμογής Πράσινων Δημόσιων Συμβάσεων: Οι Δημόσιες Συμβάσεις στην Υπηρεσία του Περιβάλλοντος, Αθήνα: Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.

Τσιρώνης Λ.(n.d.) Εισαγωγή στη ΔΟΠ [Πανεπιστημιακές Σημειώσεις ], Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης διαθέσιμο στο: <https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/TMB313/01%20-%20Introduction.pdf> [2/11/2020]

Τσιότρας Γ, (2002). Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Ε.Μπένου

Τσιραμπίδου Σ, (2007). «Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και Ελέγχου στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Αποτίμηση της αξίας του για τους εργαζόμενους και τους φοιτητές του Ιδρύματος» [Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία], Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2015). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Ψαρρού ΚΜ, Ζαφειρόπουλος Κ, (2004). Επιστημονική Έρευνα: Θεωρία και Εφαρμογές στις Κοινωνικές Επιστήμες, Αθήνα: Τυπωθήτω/ Δάρδανος

Balanced Scorecard Institute, (n.d.).Balanced Scorecard Basics διαθέσιμο στο: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard> - [3/11/2020]

BSI (1992), BS 7750: Specification for Environmental Management Systems, British Standards Institution.

Business for Social Responsibility. (2000). Introduction to Corporate Social Responsibility. διαθέσιμο στο <http://www.khbo.be/lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The%20Global%20Business%20Responsibility%20Resource%20Center.doc> [23/11/2020]

Carroll AB, (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. The Oxford handbook of corporate social responsibility: 19-46.

Cooper DR, Schindler PS, (2003). Business Research Methods, Boston: McGraw-Hill/Irwin Series

Dahlsrud A., (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15: 1–13.

Delmas MA, (2002). The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective, Policy Sciences 35: 91-119

EUPAN: CAF, από: <https://www.eupan.eu/caf/> [3/11/2020]

European Commission, (2011). A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility [COM(2011) 681 final], Brussels: European Commission

European Commission, (2016). Strategic Plan 2016-2020\*DG ENVIRONMENT [Ref. Ares(2016)1443186 - 23/03/2016] Brussels: European Commission

Fox T, Ward H, Howard B, (2002). Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study, Washington: The World Bank

Garson, G. D. (2016). Validity & Reliability, 2016 Edition. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers.

Garvin DA, (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality, Harvard Business Review, 1987(November) διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/1987/11/competing-on-the-eight-dimensions-of-quality> [1/11/2020]

Karyotakis K, Moustakis V, (2014). Reinvention of the public sector: Total quality management and change management. Singidunum Journal of Applied Sciences. 2014: 30-44

Matei L, Lazar CG, (2011). Quality management and the reform of public administration in several states in South-Eastern Europe: Comparative Analysis. Theoretical and Applied Economics, 18(4): 65-98.

Mondy RM, Mondy JB, (2011). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα:Τζιόλας

Navarro-Galera A, Ruiz – Lozano M, Berjillos A, Tirado – Valencia P, (2014). Corporate social responsibility in local government in the United Kingdom and Ireland. Innovar. 24: 89-105.

Radford GS, (1922). The control of quality in manufacturing, New York : The Ronald press company – ψηφιακή έκδοση: Sloan Foundation/ The Library of Congress διαθέσιμο στο: <https://archive.org/details/controlofquality00radf/page/4/mode/2up> [3/11/2020]

ISO, (1996), ISO 14001: Environmental Management Systems – Specification with guidance for use, International Organization for Standardization.

ISO (2004), ISO 14001: Environmental Management Systems – Requirements with guidance for use, International Organization for Standardization.

OECD, (1998). Environmental Objectives and Alternatives to Regulation: WHAT DO STANDARDS FOR ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS OFFER? [WPPPC Special Session, 4 May 1998- ENV/EPOC/PPC(98)6/FINAL], Working Party on Pollution Prevention and Control, Organization for Economic Co-operation and Development

Sheskin, DJ, (2007). Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures, New York: Chapman & Hall/CRC

White S, (1994). Quality Matters: Total Quality Management in the Public Sector — Issues for Implementation. Health Information Management, 24(3): 115–117

World Business Council for Sustainable Development, (1999). Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations. Geneva.: World Business Council for Sustainable Development

World Business Council for Sustainable Development, (2000).Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. Geneva.: World Business Council for Sustainable Development

Xanthopoulou P, Kefis V, (2019). Public Organisations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector, International Journal of Sciences, 8 (03)

Zeithami V, Parasuraman A, Berry L, (1985). Problems and strategies in Service Marketing, Journal of Marketing, Spring (1985): 33-46

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο



### «Αντιλήψεις των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα για την αναγκαιότητα και τα οφέλη εφαρμογής συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διαχείρισης Περιβάλλοντος»

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος της Διπλωματικής μου Διατριβής που εκπονείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του Άνοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου «Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα» με επιβλέπουσα καθηγήτρια την κα Κατετανοπούλου Παρασκευή.

Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα, των κινήτρων που παρέχονται και των εμποδίων που παρουσιάζονται, ως προς την εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διαχείρισης Περιβάλλοντος, καθώς και ως προς την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, στους φορείς και τους οργανισμούς όπου υπηρετούν.

Η ενεργός συμμετοχή σας στην έρευνα είναι πολύτιμη και απαραίτητη για την ολοκλήρωση των σπουδών μου. Η έρευνήτρια και το Πανεπιστήμιο εγγυώνται την πλήρη ανωνυμία και εμπιστευτικότητα των στοιχείων που θα καταγραφούν.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι διαθέσιμα σε όποιον το επιθυμεί.

Παρακαλείσθε να απαντήσετε ειλικρινά και αυθόρμητα, αφού διαβάσετε προσεκτικά κάθε ερώτηση

Χρυστάλλα Παπαβαρνάβα - Τζιτζιτζιή  
Διεύθυνση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας: [spapavarnava@gmail.com](mailto:spapavarnava@gmail.com)

Next

## Α. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα προσωπικά στοιχεία σας είναι ανώνυμα και εμπιστευτικά και είναι απαραίτητα και χρήσιμα για την έρευνα

### Α1. ΦΥΛΟ \*

- ΑΝΤΡΑΣ
- ΓΥΝΑΙΚΑ

### Α2. ΗΛΙΚΙΑ \*

- Μικρότερος/η των 30 ετών
- 30-49 ετών
- 50-59 ετών
- 60+ ετών

### Α3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ \*

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η - Χήρος/α
- Συμβίωση/Σύμφωνο Συμβίωσης

### Α4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια
- Πανεπιστημιακή
- Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

### Α5. ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ \*

- Λιγότερα από 10 έτη
- 10-19 έτη
- 20-29 έτη
- 30 ή περισσότερα έτη

Α6. ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ \*

- Βασικό
- Υπεύθυνος/η ομάδας/ τμήματος
- Πρόϊστάμ ενος/η
- Διευθυντ ής/τρια
- Άλλο

Back

Next

**Β. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΣΔΠ)**

Παρακαλείσθε να αναφέρετε τα βαθμά στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις προτάσεις που ακολουθούν (Επιλέξτε τα βαθμά συμφωνίας που σας κερράζει καλύτερα)

B1. Απόψεις για την εφαρμογή της ΔΟΠ \*

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην κυπριακή Δημόσια Διοίκηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Για την εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτείται ολοκληρωμένη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο σχεδιασμός της ποιότητας στο φορέα/ υπηρεσία μου θεωρείται αποτελεσματικός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο φορέας μου έχει αναπτύξει σαφές όραμα και αποστολή και σαφώς καθορισμένους στόχους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στο φορέα μου διεξάγεται τακτικά έρευνα για να μάθουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών από τις υπηρεσίες μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Διοίκηση του φορέα μου υποστηρίζει και παρακινεί τους υπαλλήλους προκειμένου να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στο φορέα μου υπάρχει ομαδικό πνεύμα και ομαλή συνεργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στο φορέα μου οι υπάλληλοι ενημερώνονται τακτικά ως προς το βαθμό επίτευξης των στόχων (ατομικών, ομαδικών, τμήματός)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Διοίκηση του φορέα μου υποστηρίζει με κάθε μέσο την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όλες οι διαδικασίες έχουν σχεδιασθεί συστηματικά και λαμβάνεται μέριμνα για τη συνεχή βελτίωση τους και κάθε υπάλληλος μπορεί να καταθέσει προτάσεις βελτίωσης τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



B2. Η εφαρμογή της ΔΟΠ στο φορέα μου: \*

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Βελτιώνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτιώνει την ικανοποίηση των πολιτών/ πελατών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενισχύει την ομαδικότητα/ συλλογικότητα, τις σχέσεις και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ ατόμων - φορέων/ υπηρεσιών - πολιτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτιώνει την ικανότητα κατανόησης και αυξάνει το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για τις προσδοκίες των πολιτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενισχύει τη δυνατότητα συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των πολιτικών του φορέα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμβάλλει στη βελτίωση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας στην εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B3. Στην παρούσα παράγραφο αναφέρονται πιθανά εμπόδια στην εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (ΣΔΠ). Παρακαλούμε αναφέρετε πόσο σημαντικά τα θεωρείτε \*

	καθόλου σημαντικό	μη σημαντικό	δεν έχω γνώμη/ δε γνωρίζω	σημαντικό	πολύ σημαντικό
Ανεπαρκής υποστήριξη από την ηγεσία/ Διοίκηση του φορέα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συχνή αλλαγή της Διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη γνώσης και κατάρτισης για την εφαρμογή της ΔΟΠ και των ΣΔΠ και ανασφάλεια για τις σχετικές ικανότητες Διοίκησης και προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντιδράσεις των στελεχών της Διοίκησης του φορέα στην υιοθέτηση συμμετοχικού στυλ Διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντιδράσεις στη μέτρηση και αξιολόγηση των διαδικασιών Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δυσκολίες στη μέτρηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης των πολιτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανεπάρκεια οικονομικών πόρων - Χαμηλός προϋπολογισμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του φορέα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η λειτουργία και η διοίκηση του φορέα καθορίζονται από πολιτικές παρεμβάσεις

Η κουλτούρα του φορέα δεν είναι συμβατή με τις αρχές της ΔΟΠ

Back

Next

### Γ. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (ΣΠΔ)

Γ1. Στο φορέα σας εφαρμόζεται κάποιο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης (ΣΠΔ) π.χ. ISO 14000 ή EMAS :

- ΝΑΙ (Συνεχίστε στην επόμενη ερώτηση)
- ΟΧΙ (Συνεχίστε στην ερώτηση Γ5)

Γ2. Έχετε παρακολουθήσει πρόγραμμα εκπαίδευσης για τις απαιτήσεις του ΣΠΔ που εφαρμόζετε;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

Γ3. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του ΣΠΔ έχει συμβάλει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης σας, ως άτομο, σε περιβαλλοντικά ζητήματα;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

Γ4. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του ΣΠΔ έχει μεταβάλλει την ατομική αγοραστική σας συμπεριφορά (προτιμάτε σε μεγαλύτερο βαθμό προϊόντα φιλικά στο περιβάλλον);

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

Γ5. Σημεκώστε την απάντηση που περιγράφει καλύτερα το βαθμό που ισχύουν τα παρακάτω στον οργανισμό/ φορέα σας

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε ικανοποιητικό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Η προστασία και η αναβάθμιση του περιβάλλοντος περιλαμβάνονται στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού/ φορέα μας και παρακολουθείται η επίτευξη τους με δείκτες περιβαλλοντικής διαχείρισης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Έχουμε εγκαταστήσει συστήματα και μεθόδους για την αποτελεσματικότερη διαχείριση πόρων, όπως π.χ. ενέργεια, νερό κ.λπ. (Π.χ. χρήση ΑΠΕ όπως φωτοβολταϊκά ή ανεμογεννήτριες, ηλεκτρονική διεκπεραίωση εγγράφων για περιορισμό του χαρτιού, εγκατάσταση συστημάτων ελέγχου της ροής του νερού και της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, συστηματικοί έλεγχοι / συντήρηση υπηρεσιακών οχημάτων κ.ά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Back

Next

Γ6. Ανεξάρτητα από την εφαρμογή ή όχι ΣΠΔ, κατά την εκτέλεση της εργασίας σας, σε ποιο βαθμό κάνετε τα παρακάτω

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε ικανοποιητικό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό
Ανακύκλωση χαρτιού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανακύκλωση μπαταριών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιορισμένη χρήση νερού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανακύκλωση εκτυπωτικών μελανιών (toner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού για τα έγγραφα του φορέα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαχωρισμός στερεών αποβλήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φωτισμός με λαμπτήρες υψηλής ενεργειακής απόδοσης (led)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανακύκλωση λαμπτήρων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιορισμός κατανάλωσης ενέργειας (πχ. κλιματιστικά)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιορισμός μετακινήσεων για προσωπικούς και υπηρεσιακούς λόγους με ΙΧ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ7. Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;

- ΝΑΙ (Προχωρήστε στην ερώτηση Γ7α.)
- ΟΧΙ (Προχωρήστε στην ερώτηση Γ7β.)

Γ7α. Η ομάδα που ανήκετε είναι:

- Εντός του φορέα σας
- Εκτός του φορέα σας

Γ7β. Δεν είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας γιατί:

Επιλέξτε την απάντησή σας εκφράζοντας περισσότερο

- Δεν μου δόθηκε η ευκαιρία
- Δεν το θεωρώ σημαντικό
- Δεν έχω χρόνο
- Δεν εμπιστεύομαι αυτού του είδους τις οργανώσεις
- Είναι σημαντικό αλλά σιμμετέχω σε άλλες εθελοντικές δραστηριότητες, που θεωρώ ότι έχουν προτεραιότητα

Back

Next

#### Δ. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ) γενικά και στο φορέά σας

Δ1. Γενικές ερωτήσεις για θέματα που σχετίζονται με την ΕΚΕ \*

	καθόλου	ελάχιστα/ο	μέτρια/ο	πολύ	πάρα πολύ
Γνωρίζετε την έννοια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πιστεύετε ότι είναι χρήσιμη η ΕΚΕ στους φορείς /οργανισμούς του Δημοσίου τομέα;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνατε σε εθελοντικές δράσεις;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στο φορέά σας υπάρχουν σαφείς, καταγεγραμμένες και γνωστοποιημένες διαδικασίες σε θέματα προσωπικού;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στο φορέά σας λαμβάνεται μέριμνα για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων με εφαρμογή και σχετικών προτύπων (π.χ. OSHAS 18001 / ISO45001).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δ2. Στο φορέα σας υπάρχει γραπτός κώδικας ηθικής και δεοντολογίας;

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

Δ3. Ο φορέας σας διαθέτει συγκεκριμένη καταγεγραμμένη πολιτική και κώδικα για την πρόληψη και αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς και δωροδοκίας;

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

Δ4. Ο φορέας σας εφαρμόζει κάποιο πρόγραμμα ΕΚΕ;

- ΝΑΙ (Αν ναι, προχωρήστε στην επόμενη ομάδα ερωτήσεων)  
 ΟΧΙ (Αν όχι, ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ !!!)

[Back](#)

[Next](#)

Δ3. Θέματα ως προς το πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα σας \*

	καθόλου	ελάχιστα	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
Ενδιαφέρεστε για το πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πιστεύετε ότι συμμετέχοντας ενεργά στο πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα σας βελτιώνεστε ως άνθρωπος;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πιστεύετε ότι συμμετέχοντας ενεργά στο πρόγραμμα ΕΚΕ του φορέα σας μπορείτε να εξελιχθείτε ταχύτερα στην ιεραρχία;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εφαρμογή του προγράμματος ΕΚΕ του φορέα σας ενισχύει την αφοσίωση σας σε αυτόν και την ικανοποίησή σας που είστε μέλος του;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δ4. Η εφαρμογή προγράμματος ΕΚΕ στο φορέα μου ωφελεί:  
(είναι δυνατές πολλές απαντήσεις)

- Το φυσικό περιβάλλον
- Τις Ευαίσθητες Κοινωνικές Ομάδες
- Την κοινότητα - τους πολίτες
- Τους υπαλλήλους με διαφορετικότητα
- Την ανάδειξη των ειδικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων

Δ5. Ο φορέας σας έχει οργανώσει σεμινάρια/ προγράμματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων για το πρόγραμμα ΕΚΕ που εφαρμόζει; \*

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

[Back](#)

[Submit](#)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟΣΑΣ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣΑΣ!!!

[Submit another response](#)



# Παράρτημα Β

## Αποτελέσματα Στατιστικών Αναλύσεων

**B1. Είστε μέλος περιβαλλοντικής ομάδας; \* Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;**

### Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	Καθόλου	3	63,00
	ελάχιστα/ο	32	63,00
	μέτρια/ο	75	66,60
	πολύ	20	76,50
	πάρα πολύ	5	90,00
	Total	135	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Chi-Square	15,523
df	4
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;

### Mann-Whitney Test

Ranks				
	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	Καθόλου	3	3,50	10,50
	πάρα πολύ	5	5,10	25,50
	Total	8		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Mann-Whitney U	4,500
Wilcoxon W	10,500
Z	-1,183
Asymp. Sig. (2-tailed)	,237
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,393 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;

b. Not corrected for ties.

### Ranks

	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	Καθόλου	3	18,00	54,00
	ελάχιστα/ο	32	18,00	576,00
	Total	35		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Mann-Whitney U	48,000
Wilcoxon W	576,000
Z	,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1,000 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;

b. Not corrected for ties.

### Ranks

	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	Καθόλου	3	37,50	112,50
	μέτρια/ο	75	39,58	2968,50
	Total	78		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Mann-Whitney U	106,500
Wilcoxon W	112,500
Z	-,408
Asymp. Sig. (2-tailed)	,683
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,883 <sup>b</sup>

- a. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;
- b. Not corrected for ties.

**Ranks**

	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	Καθόλου	3	10,00	30,00
	πολύ	20	12,30	246,00
	Total	23		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Mann-Whitney U	24,000
Wilcoxon W	30,000
Z	-,834
Asymp. Sig. (2-tailed)	,405
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,635 <sup>b</sup>

- a. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;
- b. Not corrected for ties.

**Ranks**

	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	ελάχιστα/ο	32	52,00	1664,00
	μέτρια/ο	75	54,85	4114,00
	Total	107		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Mann-Whitney U	1136,000
Wilcoxon W	1664,000
Z	-1,325
Asymp. Sig. (2-tailed)	,185

a. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;

#### Ranks

	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	ελάχιστα/ο	32	24,50	784,00
	πολύ	20	29,70	594,00
	Total	52		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Mann-Whitney U	256,000
Wilcoxon W	784,000
Z	-2,608
Asymp. Sig. (2-tailed)	,009

a. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;

**Ranks**

	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	ελάχιστα/ο	32	18,00	576,00
	πάρα πολύ	5	25,40	127,00
	Total	37		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Mann-Whitney U	48,000
Wilcoxon W	576,000
Z	-3,628
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,167 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;

b. Not corrected for ties.

**Ranks**

	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	μέτρια/ο	75	46,53	3490,00
	πολύ	20	53,50	1070,00
	Total	95		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Mann-Whitney U	640,000
Wilcoxon W	3490,000
Z	-2,088
Asymp. Sig. (2-tailed)	,037

a. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;

**Ranks**

	Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;	μέτρια/ο	75	39,63	2972,50
	πάρα πολύ	5	53,50	267,50
	Total	80		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Είστε μέλος κάποιας περιβαλλοντικής ομάδας;
Mann-Whitney U	122,500
Wilcoxon W	2972,500
Z	-2,832
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,203 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Πόσο από τον προσωπικό σας χρόνο θα αφιερώνετε σε εθελοντικές δράσεις;

b. Not corrected for ties.