

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

***Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Τεχνολογία Ποιότητας***

**Μεταπτυχιακή διατριβή**



**ΔΟΠ Στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Η Περίπτωση του Ραδιοφωνικού Ιδρύματος Κύπρου**

**Δέσποινα Κουρρή**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

**Μάιος 2021**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

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

**Μεταπτυχιακή διατριβή**

Η παρούσα διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

στη Διοίκηση Τεχνολογία Ποιότητα

Από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μάιος 2021**



## Πρόλογος

Η ποιότητα είναι αυτό που κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίζει, είτε αυτή προσφέρει προϊόντα είτε υπηρεσίες. Διαχρονικά συνδέεται στο μυαλό των πολιτών ως η διαφοροποίηση από αντίστοιχα, παρόμοια ή ανάλογα προϊόντα και υπηρεσίες.

Στην περίπτωση των Ραδιοτηλεοπτικών μέσων τα δεδομένα είναι πολύ διαφορετικά. Η αμεσότητα η εγκυρότητα και κυρίως η αξιοπιστία χρειάζονται γερές βάσεις για να εδραιωθούν στην συνείδηση του κόσμου και πολύ σκληρή δουλειά χωρίς λάθη για να διατηρηθούν.

Η σωστή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό όπως είναι το Ραδιοφωνικό Ίδρυμα Κύπρου απαιτεί από ολόκληρο τον επιχειρησιακό οργανισμό να λειτουργεί ως ένα καλό-κουρδισμένο ρολόι με άψογο συγχρονισμό το οποίο δεν χάνει ούτε δευτερόλεπτο.

Στόχος η εισαγωγή καινοτόμων δομών, διεργασιών, οράματος, κλίματος συνεργασίας, ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών του, κοινούς στόχους και κοινό όραμα.

Η παρούσα εργασία στοχεύει αφενός στην θεωρητική παρουσίαση της έννοιας της ποιότητας και της ανάλυσης των εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητάς, της ανάλυσης των προτύπων ISO, του κοινού πλαισίου αξιολόγησης ΚΠΑ, της ικανοποίησης των εργαζομένων στο Ραδιοφωνικό Ίδρυμα Κύπρου και αφετέρου να αναδείξει κενά λάθη και παραλείψεις που λειτουργούν αρνητικά ως προς το ποιοτικό αποτέλεσμα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

## Abstract

Quality is what makes a business stand apart whether it is offering goods or services. Through the years quality has been in the minds of our citizens as the differentiation between similar products and services. In the case of the mass media the facts are quite different.

Reliability and mostly credibility need a solid foundation in order to be established in the consciousness of people and it takes a lot of error free hard work to maintain.

The correct implementation of total quality management in an organisation such as the CyBC requires from all the operational organisation to function as well oiled machine with impeccable timing.

The goal is to introduce innovative structures operations vision in a spirit of cooperation and communication between all involved with common visions and goals.

The current thesis not only aims in the theoretical presentation on the concept of quality and the analysis of the tools of total quality management but also in the analysis ISO prototypes, common assessment framework, worker satisfaction in the CyBC and also to point out errors and omissions which work negatively as to a higher quality result of the offered services.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αυτή την σελίδα την συμπλήρωσα τελευταία.

Πρόκειται για ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ το οποίο οφείλω σε τρεις ανθρώπους η πολύτιμη βοήθεια των οποίων, η αμέριστη στήριξη και συμπαράσταση είχαν ως αποτέλεσμα να ολοκληρώσω αυτή την διατριβή.

Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή Μιχάλη Σωκράτους για την βοήθεια βήμα προς βήμα καθώς και τον σύζυγο μου Μιχάλη Λοιζίδη και τον γιο μου Πρίαμο για την συμπαράσταση την ηθική υποστήριξη, την αγάπη που μου προσέφεραν σε όλο αυτό το ταξίδι και κυρίως την υπομονή τους.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.1 Εισαγωγή.....	page 8
1.2. Η Χαρτογράφηση – Ιστορικό.....	page 8 - 9
1.3 Σκοπός και στόχος.....	page 9 -10
1.4 Αρχικά ερευνητικά ερωτήματα.....	page 10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>	
2.1 Οι Γκουρού της ποιότητας.....	page 11 – 13
2.1.1 Μοντέλα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών .....	page 14
2.2 Η Διασφάλιση Ποιότητας .....	page 14
2.3 Πρότυπα «ISO» .....	page 14
2.4 Το κόστος της ποιότητας .....	page 14
2.5 Ο καθορισμός των διαστάσεων της ποιότητας.....	page 15
2.5.1 Οι διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες.....	page 15
2.6 Ποιότητα και δημόσιοι οργανισμοί.....	page 16
2.7 Η Δομή του δημόσιου τομέα στην Κύπρο .....	page 17
2.8 Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης .....	page 20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Μεθοδολογία</b>	
3.1 Σκοπός της έρευνας.....	page 23
3.2 Είδη Ερευνών.....	page 23 - 24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Έρευνα</b>	
4.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας .....	page 25
4.2 Είδος και μέθοδος έρευνας .....	page 25
4.3 Καθορισμός δείγματος .....	page 25
4.4 Ερωτηματολόγιο.....	page 26
4.5 Τα μέρη του ερωτηματολογίου.....	page 27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Τα αποτελέσματα της έρευνας</b>	
Εισαγωγή .....	page 30
5.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	page 31 - 38
5.2 Εργασιακή Ικανοποίηση .....	page 39
5.3 Ο ρόλος των συντεχνιών .....	page 65
5.4 Οργανωτική λειτουργία και Διοικητική δομή .....	page 72

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Συμπεράσματα προτάσεις**

<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>page 88</b>
<b>6.1 Συμπεράσματα έρευνας.....</b>	<b>page 89</b>
<b>6.2 Πρακτική εφαρμογή της έρευνας.....</b>	<b>page 91</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>page 92</b>



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Το πρόβλημα

### 1.1 Εισαγωγή

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο, η σωστή χρήση του οποίου μπορεί να επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα. Η ποιότητα συχνά ερμηνεύεται ως ο βαθμός αριστείας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Συνήθως σχετίζεται στενά με την ικανοποίηση και την κερδοφορία. Ικανοποίηση των ανθρώπων στους οποίους απευθύνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αλλά και κερδοφορία ως προς το αποτέλεσμα που επιθυμεί να λάβει από ένα προϊόν ή υπηρεσία που αγοράζει. Το αίσθημα με λίγα λόγια ότι έχει αποκομίσει διπλό κέρδος από την επένδυση του. Από πλευράς τους οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί στοχεύουν στην αύξηση της ποιότητας ώστε να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα για τους πελάτες τους που είναι όπως προαναφέρθηκε η ικανοποίηση και η κερδοφορία. Γεγονός το οποίο με την σειρά του θα αποφέρει αντίστοιχα οικονομικά οφέλη τα οποία θα εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα και την κερδοφορία.

Αν και η ποιότητα ερμηνεύεται με διάφορους τρόπους και με βάση τις εκάστοτε απαιτήσεις και ανάγκες εντούτοις η στοχευμένη αναβάθμιση και η διαρκής ανέλιξη προϊόντων και υπηρεσιών επιβάλλεται να χαρακτηρίζει το υψηλότερο επίπεδο το οποίο μπορεί να προσφερθεί κατά την δεδομένη χρονική στιγμή.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιηθεί τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Αναφέρεται κυρίως σε ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης το οποίο στοχεύει στην μεγιστοποίηση της αξίας, την πλήρη δραστηριοποίηση των εργαζομένων με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας οι νέες μορφές διοίκησης ο και ο έντονος ανταγωνισμός έχουν αυξήσει τις απαιτήσεις. Γεγονός το οποίο έχει αυξήσει την πίεση που δέχονται όσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας στην ποιοτική αναβάθμιση. Ένα δεδομένο το οποίο απαιτεί ριζικές αλλαγές στις δομές λειτουργίας αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και μοχλό πίεσης ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν τόσο στις σύγχρονες απαιτήσεις όσο και στον σύγχρονο ανταγωνισμό.

Ταυτόχρονα η παγκοσμιοποίηση στην διακίνησή προϊόντων και υπηρεσιών κάνει ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη αναβάθμισης και εύκολης πρόσβασης σε ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Γεγονός που απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό, με κατάρτιση το οποίο να μπορεί να λειτουργεί και να προσαρμόζεται με ευκολία στα νέα δεδομένα. Με δεδομένο μάλιστα και το γεγονός ότι η οικονομία της Κύπρου βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις υπηρεσίες η ποιοτική αναβάθμιση τους γίνεται πιο επιτακτική από ποτέ. Σύμφωνα με την στατιστική υπηρεσία ο τριτογενής τομέας στην Κύπρο, με ποσοστό το οποίο ξεπερνά το ογδόνταπέντε τοις εκατό, κατέχει ένα από τα μεγαλύτερα μερίδια στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Την ίδια ώρα η ευρεία συνεργασία σε όλους τους τομείς του δημόσιου τομέα με αντίστοιχους οργανισμούς χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης φέρνει αναπόφευκτα σύγκριση και επιβάλλει την ανάγκη αναβάθμισης και υιοθέτηση εξελιγμένων πρακτικών και δράσεων ώστε όχι μόνο να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά αλλά να παρέχουν γρήγορη και ικανοποιητική εξυπηρέτηση.

Παράλληλα η κρίση της πανδημίας του Κορονοϊού η οποία έχει πλήξει καίρια την οικονομική δραστηριότητα όλων των χωρών του πλανήτη, έχει κάνει πιο επιτακτική την ανάγκη υιοθέτησης συγκεκριμένων πρακτικών και δράσεων ειδικότερα στους τομείς της διοίκησης. Οι ορθές διοικητικές πρακτικές στο πλαίσιο των μειωμένων προϋπολογισμών σε συνδυασμό με την αξιοποίηση, των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού στον μέγιστο δυνατό βαθμό καθίσταται σήμερα πιο επιβεβλημένη από ποτέ.

## 1.2. Η Χαρτογράφηση - Ιστορικό

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Κύπρο φαίνεται να προσκρούει σε προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί μέσα από την πάροδο των χρόνων και ειδικότερα την αντίληψη ότι θα πρέπει όλοι να βρουν μια θέση στο δημόσιο. Σύμφωνα με τα ετήσια στοιχεία της στατιστικής υπηρεσίας Κύπρου τα οποία ανακοινώθηκαν 18/3/21 στον ευρύ δημόσιο τομέα απασχολούνται 69,301 άνθρωποι.

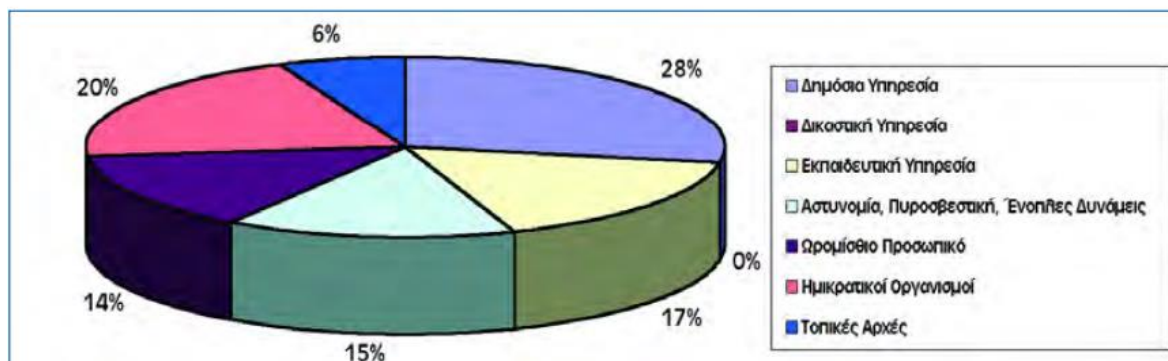
Η στρεβλή εικόνα γύρω από την εργοδότηση στον δημόσιο τομέα, η προνομιακή μεταχείριση και ανέλιξη ανθρώπων που δεν κατέχουν τα προσόντα για την θέση στην οποία έχουν τοποθετηθεί, η συνδικαλιστική δράση, οι κομματικές παρεμβάσεις και μια σειρά από λανθασμένες πρακτικές έχουν μειώσει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η αποδοτικότητα του προσωπικού και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη φαίνεται να επηρεάζεται κυρίως από την μη δίκαιη μεταχείριση τόσο στο εργασιακό κομμάτι, π.χ. προαγωγές και ανέλιξη, όσο και στο κομμάτι των απολαβών.

Ταυτόχρονα το αίσθημα της αναξιοκρατίας αλλά και της αδικίας έχει ως αποτέλεσμα να χάνεται ο ενθουσιασμός για την εργασία, να μειώνεται η απόδοση, να μην υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση με άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και στην παροχή υποβαθμισμένων υπηρεσιών.

Αγκάθι στην όλη διαδικασία αποτελεί και το εργαλείο της αξιολόγησης. Ένα από τα βασικότερα όπλα στην διασφάλιση της ποιότητας φαίνεται να έχει μετατραπεί σε μια άνευ ουσίας γραφειοκρατική πράξη με την κατάταξη όλων στην κατηγορία των αρίστων. Η πραγματική απόδοση, η προσπάθεια αυτοβελτιώση, η κατάρτιση, η διαρκής αναβάθμιση των γνώσεων, η δια βίου μάθηση, χάνονται στο πλαίσιο της κατάταξης όλων στην κατηγορία εξάιρετοι.

### Ποσοστιαία κατανομή προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Κύπρο



Κυπριακή δημόσια διοίκηση [mof.gov.cy](http://mof.gov.cy)

Ταυτόχρονα η συνδικαλιστική δράση φαίνεται να αποτελεί εργαλείο περισσότερο δημιουργίας προβλημάτων παρά επίλυσης εργασιακών διαφορών. Η συνδικαλιστική δράση

η οποία έχει ταυτιστεί με τον αγώνα των εργαζομένων και στην ικανοποίηση των εργασιακών δικαιών ανά τους αιώνες στις μέρες μας φαίνεται να αποτελεί μοχλό πίεσης για την ανέλιξη ατόμων ανάλογα με τις πεπαιθήσεις και όχι με τις ικανότητες. Η εμπλοκή των εργαζομένων στους τομείς της διοίκησης υπό την ιδιότητα τους ως συνδικαλιστές φαίνεται να λειτουργεί ως ανάχωμα σε κάποιες περιπτώσεις παρά ως εργαλείο επίλυσης εργασιακών διαφορών.

Απόρροια της κατάταξης όλοι άριστοι είναι η καταπάτηση των αρχών της ισότητας και της αξιοκρατίας. Οι προσωπικές σχέσεις, συμπάθειες και συγγένειες καταλήγουν να αποτελούν κριτήριο ανέλιξης. Επιπλέον οι δομές διοίκησης στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα επιτρέπουν την παράκαμψη γνώσεων και ικανοτήτων, ακόμη και πτυχίων, με την τοποθέτηση μη ικανών ατόμων σε θέσει κλειδιά. Γεγονός το οποίο πλήττει καίρια την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι κατά τις τελευταίες δεκαετίες η ανάπτυξη των υπηρεσιών ταυτίστηκε τόσο με το οικονομικό όσο και με το επιστημονικό επίπεδο ανάπτυξης. Η εξειδικευμένη γνώση αποδείχθηκε το κλειδί για τις υπηρεσίες οι οποίες ήθελαν τη μέγιστη δυνατή ποιότητα. Έσωσε το εργαλείο εκείνο της μελέτης των αναγκών του πελάτη και της προσαρμογής προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτές. Γεγονός που υπογραμμίζει και την ανάγκη πιο προηγμένων συστημάτων και τρόπων ανάλυσης δεδομένων.

### 1.3 Σκοπός και στόχος

Οι καινοτόμες μεταρρυθμίσεις και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας υπηρεσίας, ο ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος, οι εργασιακές ανισότητες και η αναξιοκρατία θα πρέπει να μπουν στο μικροσκόπιο μια δομημένης και ορθά στελεχωμένης διοικητικής δομής η οποία να έχει ως απώτερο στόχο και σκοπό την διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Η παρακίνηση των εργαζομένων με την παροχή κινήτρων στην βάση αξιοκρατικών κριτηρίων θα πρέπει να τροχοδρομηθεί στοχευμένα ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα και η μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα.

Παράλληλα θα πρέπει να εξεταστεί και τρόπος λειτουργίας των συντεχνιών και η επήρεια που ασκούν στους τομείς της διοίκησης. Παρατηρούμαι κατά καιρούς την παρακίνηση των εργαζομένων σε δυναμικές διεκδικήσεις των εργασιακών τους δικαιών ωστόσο η κατάληξη συνήθως είναι ένας συμβιβασμός στον οποίο εμπεριέχεται το στοιχείο μιας win- win κατάστασης. Ωστόσο παρατηρείται και η αποκόμιση προσωπικού οφέλους με προαγωγές και μισθολογικές αναβαθμίσεις των ανθρώπων που ηγούνται συνήθως των συντεχνιών.

Με δεδομένο λοιπόν ότι η Κύπρος στηρίζει την οικονομία της κατά κύριο λόγο στον τριτογενή τομέα, τον τομέα των υπηρεσιών αλλά και με την ταυτόχρονη ευρεία διάδοση πληροφοριών και γνώσεων οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρειάζονται να είναι στελεχωμένες έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών τους. Είναι λοιπόν αναγκαία όσο ποτέ άλλοτε η εφαρμογή μιας σύγχρονης τεχνογνωσίας διοίκησης η οποία θα διασφαλίζει τόσο την παραγωγικότητα- αποδοτικότητα των εργαζομένων όσο και την βιωσιμότητα και την κερδοφορία.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι η δημιουργία και η παρακολούθηση των μηχανισμών εκείνων οι οποίοι επιτρέπουν τόσο την διασφάλιση της ποιότητας εργασίας όσο και τον τρόπο με τον οποίο αυτή εκτιμάται και αξιολογείται.

Σκοπό της παρούσας μελέτης είναι να αναδείξει τα οφέλη από την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ένα δύσκολο τομέα όπως είναι η δημόσια ραδιοτηλεόραση, την ανάγκη ανάπτυξης και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και της εξειδίκευσης του προσωπικού το οποίο στελεχώνει τα διάφορα τμήματα και υπηρεσίες μέσα από ένα ευρύ φάσμα εφαρμογής εξειδικευμένων πρακτικών προσαρμοσμένων στις σύγχρονες αλλά και αυξανόμενες ανάγκες.

#### **1.4 Αρχικά ερευνητικά ερωτήματα**

Εύλογα και ως αρχική εισαγωγή στο θέμα προκύπτουν ως πρώτα ερωτήματα τα ακόλουθα

##### **Μπορεί η δημόσια υπηρεσία να προσαρμοστεί στις ανάγκες της νέας εποχής;**

Οι ταχύτητες με τις οποίες αλλάζει τόσο η τεχνολογία όσο και ο τρόπος ζωής των πολιτών φέρνει στο προσκήνιο νέες μορφές απασχόλησης αλλά και οι υπηρεσιών οι οποίες επιτακτικά απαιτούν προσαρμογές. Η κρατική ατμομηχανή μπορεί να λειτουργήσει με εναλλακτικές πηγές ενέργειας

##### **Οι γνώσεις και οι ικανότητες μπορούν να είναι το μοναδικό αξιολογικό κριτήριο πρόσληψης και προαγωγής;**

Από τα πλέον καίρια ερωτήματα στην καθημερινότητα των πολιτών είναι εάν θα μπορέσει ποτέ η δημόσια υπηρεσία να λειτουργήσει χωρίς το χέρι του Θεού; Χωρίς δηλαδή κάποιους να χρειαστεί να παρέμβει για την εργοδότηση ενός ατόμου να μιλήσει για την εργοδότηση του να πρέπει να υπάρχει κάποιος γνωστός του γνωστού ο οποίος θα σηκώσει το τηλέφωνο και θα ζητήσει χάρη. Σε πιο βαθμό μπορεί να αναπτύξει τις ικανότητες δεξιότητες του το υφιστάμενο προσωπικό;

##### **Μπορεί να υπάρξει εξειδίκευση υφιστάμενων υπαλλήλων με απώτερο στόχο την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών;**

Σε πιο βαθμό μπορούν οι εργαζόμενοι να αναβαθμίσουν γνώσεις και ικανότητες; Μπορούν όλοι να ακολουθήσουν τους ρυθμούς που απαιτούνται;

##### **Εξυπηρετούν οι συντεχνίες τον ρόλο και το σκοπό τους;**

Η δράση των συντεχνιών έφερε πολλές φορές λύσεις σε εργασιακά ζητήματα τα οποία ταλάνιζαν τους εργαζομένους για χρόνια. Ωστόσο όπως έχει διαμορφωθεί η εργασιακή κοινωνία σήμερα, κρίνεται απαραίτητη η συνέχιση της δράσης τους. Πόσο αναγκαίος κρίνεται πλέον. Ο ηγετικός, επεμβατικός ή και καταχρηστικός ρόλος των συντεχνιών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας έχει λάβει πολλές μορφές δια μέσω των χρόνων ωστόσο σε όλες τις περιπτώσεις η έννοια αυτή έχει ταυτιστεί με κάτι το θετικό. Αν και στην σύγχρονη βιβλιογραφία γίνεται λόγος για ποικίλες μορφές ποιότητας εντούτοις το τελικό νόημα έχει θετικό πρόσημο. Ο όρος ποιότητα αν και δύσκολο να αποδοθεί με ακρίβεια στηρίζεται συνήθως στις ανθρώπινες βαθμίδες, και επίπεδα γνώσης, αποφυγή λαθών/ελαττωμάτων και την ικανοποίηση του πελάτη. Διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο ανάλογα με τα βιώματα και τις γνώσεις, τις απαιτήσεις, τις προδιαγραφές κ.τ.λ. Αν και υπάρχει βελτίωση της ποιότητας εδώ και αρκετό καιρό, πολλοί πιστεύουν (Carr, 1993) ότι η δεκαετία του '90 είναι πράγματι η εποχή της επανάστασης της βελτίωσης της ποιότητας. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί λαμβάνουν βελτιωτικά μέτρα ποιότητας με στοχευμένες πρωτοβουλίες επιτυγχάνοντας την οργανωτική αλλαγή η οποία βελτιώνει τις διαδικασίες τους και διευκολύνει τα οργανωτικά συστήματα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) πρόκειται για μια καινούρια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία βασίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Όπως αναφέρουν ο Μαντζάρης (2008), ο Costin (1994) οι Lee et al. (2003) η φιλοσοφία αυτή άρχισε να αναπτύσσεται από το 1956. Υιοθετήθηκε αρχικά από τους Ιάπωνες, οι οποίοι προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον διεθνή επιχειρηματικό ανταγωνισμό, έθεσαν σαν θεμελιώδη αρχή την έννοια της ποιότητας, πρακτική που δεν απείχε πολύ από την καθημερινή προσήλωση στην εργασία τους (Καφίρη-Γιακουμάκη, 1996). Οι Αναστασιάδου και συν. (2015) αναφέρουν ότι ένα εργαλείο, εξαιρετικό πολύτιμο και ταυτόχρονα ισχυρό, των οργανισμών διότι εστιάζει στη σημασία της ριζικής διοικητικής αλλαγής και μεταρρύθμισης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, σε ό,τι αφορά τόσο στη οργάνωση και δομή όσο και του στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παραπάνω συγγραφείς τονίζουν ότι είναι σημαντικό να ορίζονται οι προδιαγραφές που συνιστούν στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπρόσθετα, η ΔΟΠ είναι μια πολυδιάστατη έννοια και συνδέεται με κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας από τον σχεδιασμό, την παραγωγή έως την τελική διανομή και κάθε επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τον οργανισμό από τον τελευταίο υπάλληλο έως την ανώτερη διοίκηση όπως χαρακτηριστικά τονίζουν οι Omachonu, Ross (1994) και Oakland (1993).

#### 2.1 Οι Γκουρού της ποιότητας

Κάποιοι από τους γνωστότερους και αποδεκτούς ορισμούς της ποιότητας, αναφέρονται και αναλύονται παρακάτω:

##### **Crosby**

«Η ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις /προδιαγραφές του» (Δερβιτσιώτης, 2005, σ. 30) Συγκεκριμένα ο Crosby κέρδισε μια θέση στην ιστορία για την θεωρία του περί μηδενικών λαθών. Modus Operandi ήταν κάτι να γίνετε σωστά από την πρώτη φορά. Σύμφωνα λοιπόν με τον Crosby, η ποιότητα είναι δωρεάν και το κόστος προκύπτει μόνο σε περίπτωση που αυτή απουσιάζει.

Ταυτόχρονα για να επιτευχθούν οι στόχοι της ποιότητας όρισε ένα πλέγμα ενεργειών, έχοντας ως δεδομένο πως η διοίκηση οφείλει να διέπεται από τρεις βασικές αρχές την εκπαίδευση την αποφασιστικότητα και την εφαρμογή. (Goetsch D.L. and Davis S.B. Quality management 2006)

Το πλέγμα των πέντε σταδίων τα οποία όρισε ο Crosby Αβεβαιότητα (uncertainty) αφύπνιση (awakening) διαφώτιση (enlightenment) σοφία (wisdom) και σιγουριά certainty (Crosby P.B. Quality is free 1979)

### **Taguchi**

«Η ζημιά σε ένα προϊόν επηρεάζει την κοινωνία».(Κέφης, 2014) Για τον Taguchi ποιότητα αποτελεί η πρόκληση όσο το δυνατόν πιο λίγων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από την στιγμή που ένα προϊόν διατίθεται στην αγορά. (Taguchi G. Introduction to quality Engineering 1986)

Ως απώλεια ο Taguchi θεωρεί τα λάθη στην παραγωγή, τις καθυστερήσεις στην παραγωγή τις επιδιορθώσεις, την επικάλυψη καθηκόντων την κακή επικοινωνία αλλά και το κόστος το οποίο επωμίζεται ο πελάτης λόγω της κακής απόδοσης του προϊόντος και της κακής επικοινωνίας. (Τσιότρας Γ.Δ. Βελτίωση Ποιότητας 2002)

### **Juran**

«Η ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η ακαταλληλότητά του για χρήση».(Δερβιτσιώτης, 2005, p. 29) Ο Juran υποστηρίζει ότι η ποιότητα ενός προϊόντος εξαρτάται από δυο βασικά στοιχεία α) την απόδοση του η οποία έχει επιπτώσεις στην ικανοποίηση του πελάτη και β) την απουσία αδυναμιών ή ελλείψεων οι οποίες επίσης επιφέρουν επιπτώσεις στην ικανοποίηση του πελάτη.

Ταυτόχρονα θεωρώντας ότι αποκλειστική ευθύνη για την εφαρμογή της ποιότητας φέρου τα ανώτερα στελέχη και αποδίδοντας τον ρόλο του μοναδικού κριτή στον χρήση ο Juran όρισε τρία στάδια για αποτελεσματική ποιότητα διοίκησης. Τον προσχεδιασμό της ποιότητας τον ποιοτικό έλεγχο και την βελτίωση της ποιότητας. (Juran.J.M. The Quality trilogy 1986)

### **Deming**

«Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, παρούσες και μελλοντικές»(Δερβιτσιώτης, 2005) Όρισε την ποιότητα ως κάτι άρρηκτα συνδεδεμένο με την συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος το οποίο βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. (Deming Out of the crisis 1986) Ο κύκλος του Deming προβλέπει τέσσερα σταθερά επαναλαμβανόμενα βήματα Προγραμματίζω Πραγματοποιώ Μελετώ Ενεργώ. (plan-do-study- act )

“Ο Deming δίνει έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών, με τη μείωση της αβεβαιότητας και της μεταβλητότητας των διαδικασιών του σχεδιασμού και της κατασκευής των προϊόντων.” Κατά τον Deming η μεταβολή αυτή αποτελεί την κύρια αιτία της κακής ποιότητας των προϊόντων. Ο Deming επίσης ισχυρίζεται ότι η υψηλή ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα και αυτό βεβαίως μπορεί να θεωρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. (Μύρων Μ Ζαβλάνος Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα 2006)

Από τα παραπάνω είναι ξεκάθαρο πως δεν υπάρχει μια κοινά αποδεκτή διατύπωση για τον ορισμό της ποιότητας αλλά ανάλογα με την θεωρητική προσέγγιση διαμορφώνεται και προσαρμόζεται.



### 2.1.1 Μοντέλα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους ερευνητές η θεωρία της ποιότητας της υπηρεσίας βασίστηκε αρχικά στους όρους "ικανοποίηση των πελατών" και "ποιότητα προϊόντων" (Brady and Cronin 2001). Από εκεί και έπειτα δημιουργήθηκαν αρκετά μοντέλα τα οποία όπως φαίνεται παραπάνω και από τους Γκουρού της ποιότητας, παρουσιάζουν διαφορετικές διαστάσεις ανάλογα και με τους τομείς των υπηρεσιών (Pollack 2009). Τις τελευταίες τρεις περίπου δεκαετίες πολλά μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών έχουν παρουσιαστεί και πολλά έχουν μετεξελιχθεί στην βάση των υποδείξεων προηγούμενων εμπειριών, τα οποία χρησιμοποιούνται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα για την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών αλλά και την συσχέτιση της με διάφορες μετά την αγορά συμπεριφορές. Τα περισσότερα μάλιστα μοντέλα φαίνεται να επικεντρώνονται στην ανάλυση της συμπεριφοράς και της ψυχολογίας του καταναλωτή και να πραγματεύονται έννοιες όπως η αξιοπιστίας η αντιλαμβανόμενη απόδοση η ικανοποίηση οι προσδοκίες.

### 2.5.1 Η Διασφάλιση Ποιότητας

Ο όρος Διασφάλιση Ποιότητας αποτέλεσε αντικείμενο αμφισβήτησης και αυστηρής κριτικής και έχει κατά καιρούς παρερμηνευτεί από πολλούς. Μερικοί θεωρητικοί πιστεύουν ότι η διασφάλιση αποτελεί την ουσία του Ποιοτικού Ελέγχου, ενώ για άλλους είναι μια φιλοσοφία ολοκληρωμένη, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Η διασφάλιση της ποιότητας Δίνει την πεποίθηση ότι οι απαιτήσεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα των τελικών προϊόντων μπορούν να εκπληρωθούν. Με τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας οι εταιρείες πρέπει να:

- είναι ικανές να διαχειρίζονται τις λειτουργίες τους
- έχουν εμπιστοσύνη στις διεργασίες τους
- να είναι ικανές να επαναλάβουν ή να αναδημιουργήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες
- να έχουν την πεποίθηση ότι μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών (Evans J.R. 2014, Δερβιτσιώτης 2005)

Κατά το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης διασφάλιση ποιότητας είναι «όλες εκείνες οι προσχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες απαραίτητες για να δώσουν τη σιγουριά ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις για ποιότητα» (ISO 8402, 1986).

### 2.6 Πρότυπα «ISO»

Η λέξη «ISO» προέρχεται από τα αρχικά του Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης - International Organization for Standardization – είναι όμως μία Ελληνική λέξη η οποία δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις και οργανισμοί θεωρούνται ισότιμοι ως προς την παροχή της ποιότητας. Η χρησιμοποίηση είναι παγκόσμια. Ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός τυποποίησης ιδρύθηκε το 1947 και αναπτύσσει πρότυπα για πολλούς βιομηχανικούς τομείς και ως μέλη έχει σήμερα 163 εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης με βάση την οικονομική κατάσταση κάθε ιδρύματος. Πολλά μέλη ανήκουν αποκλειστικά στον ιδιωτικό τομέα και άλλα ενώ ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα εποπτεύονται από κρατικές αρχές. (Singels J., Ruel & Van de Water .2001, Evans J. R. & Lindsay W. M. 2007).

Στα τέλη της δεκαετίας του 70 το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης δημιούργησε το πρώτο πρότυπο διασφάλισης της διοίκησης ποιότητας στον κόσμο το BS 5750. Η Μεγάλη Βρετανία κατέχει την πρώτη θέση σε αριθμό εταιριών που έχουν πλέον το ISO 9000. Η εξάπλωση επιταχύνθηκε το 1987 όταν με Ευρωπαϊκή οδηγία ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Προτύπων

έπρεπε να υιοθετήσει το ISO 9000 ως πρότυπο διασφάλισης ποιότητας για την ενοποίηση της αγοράς στην τότε Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Πρότυπο είναι ένα έγγραφο το οποίο περιλαμβάνει οδηγίες, απαιτήσεις και χαρακτηριστικά σύμφωνα με τα οποία διασφαλίζεται έπειτα από τη συνεπή χρήση ότι μία διαδικασία, ένα προϊόν, μία υπηρεσία ή και οι εισροές σε μία επιχείρηση εξυπηρετούν τους σκοπούς για τους οποίους έχουν παραχθεί.

Τα πρότυπα αναφορικά με την διοίκηση ποιότητας διασφαλίζουν ότι κάποια από τα χαρακτηριστικά των διοικητικών πρακτικών μπορούν να τυποποιηθούν, ώστε ένα σχεδιασμένο σύστημα ποιότητας να εξασφαλίζει εκροές που θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών. Οι επιχειρήσεις που ολοκληρώνουν τη διαδικασία και πιστοποιούνται αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. (Singels J., Ruel & Van de Water .2001, Evans J. R. & Lindsay W. M. 2007).

Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των προϊόντων και υπηρεσιών του βιομηχανικού και ευρύτερα του επιχειρηματικού τομέα προσαρμόζεται στα διεθνή πρότυπα και επιτυγχάνεται κοινή αποδοχή των τυποποιήσεων μέσα από συμφωνίες με εθνικές αντιπροσωπείες οι οποίες περιλαμβάνουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η εταιρία η οποία έχει πιστοποιηθεί με σύστημα ISO έχει αντίστοιχη ποιότητα με άλλες εταιρίες οι οποίες έχουν πιστοποιηθεί με βάση το ίδιο πρότυπο. Σε πολλές συμβατικές συμφωνίες το ISO αποτελεί συμβατική υποχρέωση για άσκηση υποχρεωτικής δραστηριότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

## 2.7 Το κόστος της ποιότητας

Με τον όρο κόστος ποιότητας (quality cost) εννοούμε κάθε δαπάνη που έχει σχέση με την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επειδή κάθε ενέργεια προς παραγωγή του προϊόντος σχετίζεται με την ποιότητα αυτού, τελικά κάθε δαπάνη είναι δαπάνη που έχει σχέση με το κόστος ποιότητας. Για λόγους απλότητας, το κόστος ποιότητας μπορεί να διακριθεί στις εξής κατηγορίες (Αυλωνίτης, 2003):

- Κόστος ελαττωμάτων (failure cost). Περιλαμβάνει το κόστος της παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων λόγω κακής σχεδίασης, κακής παραγωγής ή κακής διάθεσης του προϊόντος.
- Κόστος εκτίμησης (appraisal cost). Είναι το κόστος που απαιτείται για τον έλεγχο και την εξέταση των προϊόντων με στόχο την ανεύρεση ελαττωματικών τεμαχίων καθώς και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας για την εξακρίβωση της ομαλότητας της λειτουργίας της.
- Κόστος πρόληψης (prevention cost). Αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες και στα έξοδα που δαπανώνται για την πρόληψη της παραγωγής ελαττωματικών τεμαχίων και αφορούν στο κόστος συντήρησης του εξοπλισμού προμήθειας κατάλληλων υλικών, εκπαίδευσης προσωπικού, εγκατάστασης κατάλληλου συστήματος ποιοτικού ελέγχου κλπ.. (Αυλωνίτης, 2003)

Με δεδομένο πλέον ότι οι πιο σημαντικοί δείκτες ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης είναι, η ποιότητα, η καινοτομία και η παραγωγικότητα, είναι πολύ σημαντικό να αξιολογήσουμε και να κοστολογήσουμε το κόστος ποιότητας και μη ποιότητας.

Κατά τον Crosby, το κόστος ποιότητας είναι αυτό που αποφεύγεται όταν το προϊόν / υπηρεσία προσφέρεται σωστά από την αρχή. Το κόστος κακής ποιότητας ορίζεται ως η διαφορά του επιθυμητού κόστους λειτουργίας χωρίς ελαττωματικά προς το πραγματικό κόστος λειτουργίας με ελαττωματικά προϊόντα / υπηρεσίες. (Λογοθέτης Λιαμαρκοπουλος , 2003)

Ως κόστος ποιότητας οι manager αντιλαμβάνονται τις εξοικονομήσεις που μπορούν να επιτευχθούν με την εισαγωγή της ΔΟΠ και ειδικότερα το σχετικά μικρό κόστος της ποιότητας



σε σχέση με το αυξανόμενο κόστος της μη ποιότητας. Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε λειτουργικό κόστος ποιότητας και κόστος εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας.

Το λειτουργικό κόστος ποιότητας είναι το κόστος που προκύπτει από μια συναλλαγή με σκοπό να επιτύχει και να διασφαλίσει ποιοτικά επίπεδα και διαιρείται σε κόστος ελέγχου (κόστος πρόληψης και κόστος εκτίμησης) και σε κόστος αποτυχίας ελέγχου ( εσωτερικής αποτυχίας και εξωτερικής αποτυχίας).

Το κόστος εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας έχει να κάνει με το κόστος το οποίο προέρχεται από αναγνωρισμένους ανεξάρτητους ελεγκτικούς φορείς. Από αυτά μόνο η πρόληψη μπορεί στην πραγματικότητα να θεωρηθεί ως κόστος ποιότητας εφόσον τα άλλα στοιχεία είναι στην ουσία το κόστος της μη ποιότητας. (Δερβιτσιώτης 2005)

## **2.9 Ο καθορισμός των διαστάσεων της ποιότητας**

Η πλειονότητα των ορισμών για την ποιότητα ώθησαν τον David A. Garvin στον καθορισμό οκτώ διαστάσεων της ποιότητας, οι οποίες είναι (Evans & Dean, 2000; Evans & Lindsay, 1999; Δερβιτσιώτης, 1997; Dean & Evans, 1994; Petrick & Furr, 1995):

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες του πελάτη.
2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος τα οποία διευκολύνουν τη χρήση του.
3. Αξιοπιστία.
4. Ποιότητα παραγωγής, ο δηλαδή βαθμός τήρησης των τεχνικών προδιαγραφών για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά.
5. Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος.
6. Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος (ταχύτητα, ευγένεια, ικανότητα επιδιόρθωσης του προϊόντος, διαθεσιμότητα προσωπικού).
7. Αισθητικά χαρακτηριστικά.
8. Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας του προϊόντος.

(Evans & Dean, 2000; Evans & Lindsay, 1999; Δερβιτσιώτης, 1997; Dean & Evans, 1994; Petrick & Furr, 1995)

### **2.9.1 Οι διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες (Parasuram A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988)):**

- Απτότητα (Tangibles): Περιλαμβάνει τον πάγιο εξοπλισμό της επιχείρησης και την εξωτερική εμφάνιση και στάση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αξιοπιστία (Reliability): Η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες χωρίς χρονικές υστερήσεις.
- Ανταπόκριση (Responsiveness): Η προθυμία του προσωπικού να ανταποκριθεί άμεσα στις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης.
- Διασφάλιση (Assurance): Η εμπιστοσύνη που εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης προς τους πελάτες ως αποτέλεσμα της υψηλής εκπαίδευσης που έχει λάβει.

- Ενσυναίσθηση (Empathy): Η φροντίδα για εξάλειψη της αρνητικής στάσης έναντι των πελατών και η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών προς αυτούς

## 2.11 Ποιότητα και δημόσιοι οργανισμοί

Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί μια σημαντική πτυχή της μεγιστοποίησης της απόδοσης για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Είναι αδήριτη η ανάγκη του εκσυγχρονισμού και αναμόρφωσης του δυσλειτουργικού και γραφειοκρατικού δημόσιου τομέα, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες της κοινωνίας και να ευημερήσει σε ένα έντονο παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Osborne & Gaebler, 1992; Staes & Thijs, 2005/1).

Το 2000, με την υιοθέτηση της ατζέντας της Λισαβόνας, τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) έθεσαν το δύσκολο έργο του να καταστεί η Ένωση η πιο ανταγωνιστική οικονομική περιοχή στον κόσμο, βασισμένη στη γνώση, ικανή για αειφόρο ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες ευκαιρίες για εργασία, υψηλότερη κοινωνική ευαισθησία και ένα απλουστευμένο κανονιστικό περιβάλλον. Ουσιαστικά, με τη συνθήκη της Λισαβόνας επικυρώθηκε η ανάγκη εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης .  
([eurlex.europa.eu/homepage.html?locale=el](http://eurlex.europa.eu/homepage.html?locale=el))

Η επίτευξη των στόχων της Λισαβόνας, στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα, προϋποθέτει την αποτελεσματική & αποδοτική λειτουργία των εθνικών διοικήσεων και την εφαρμογή αποτελεσματικών & καινοτόμων πρακτικών. Αυτές οι αναμορφώσεις εισήγαγαν νέες αρχές, όπως επικέντρωση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, μέριμνα για διαφάνεια και υπευθυνότητα, ενημέρωση για τα παραδοτέα των δημοσίων υπηρεσιών. Οι περισσότεροι θα συμφωνήσουν, επίσης, ότι οι χώρες μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργία του δημόσιου τομέα τους, με την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόστηκαν σε άλλες χώρες (Social and Cultural Planning Office, The Hague, 2004/8).

Η Γιαννακοπούλου (2011) μέσα από βιβλιογραφική έρευνα καταλήγει ότι η σημασία της ποιότητας στο δημόσιο τομέα διαμορφώθηκε περί τα τέλη της δεκαετίας του 1960, όταν εμφανίστηκε η Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management by Objectives – MBO). Πρόκειται για μία μεταβατική περίοδο, όπου για πρώτη φορά έγινε μία προσπάθεια σύνδεσης του σκοπού των δημοσίων υπηρεσιών με το παραγόμενο αποτέλεσμα.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 εφαρμόστηκαν διάφορα μοντέλα και τεχνικές ποιότητας στο δημόσιο τομέα (EFQM, ISO, ΚΠΑ) ενώ πολλά κράτη μέλη της ΕΕ ανέλαβαν πρωτοβουλίες για τη προώθηση της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες τους. Φαίνεται, λοιπόν, ότι αρχίζει να γίνεται αντιληπτό ότι τα εργαλεία της ΔΟΠ μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός μηχανισμού ανάπτυξης του δημόσιου τομέα, συνδυάζοντας πρότυπα συμμόρφωσης με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πολίτη – πελάτη ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα, η αναβάθμιση των λειτουργιών των υπηρεσιών, η αξιοπιστία & συνέπεια στην απόδοση, η μείωση αστοχιών, η βελτίωση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών και η αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων με την ταυτόχρονη αύξηση της αποδοτικότητάς τους (Γιαννακοπούλου 2011).

Κατά συνέπεια, η ΔΟΠ θεωρείται ως ένα «ολιστικό» εργαλείο, το οποίο από τα τέλη της δεκαετίας του '80 άρχισε να εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στο δημόσιο τομέα (Matei & Andreescu, 2005; Matei & Lazar, 2011).

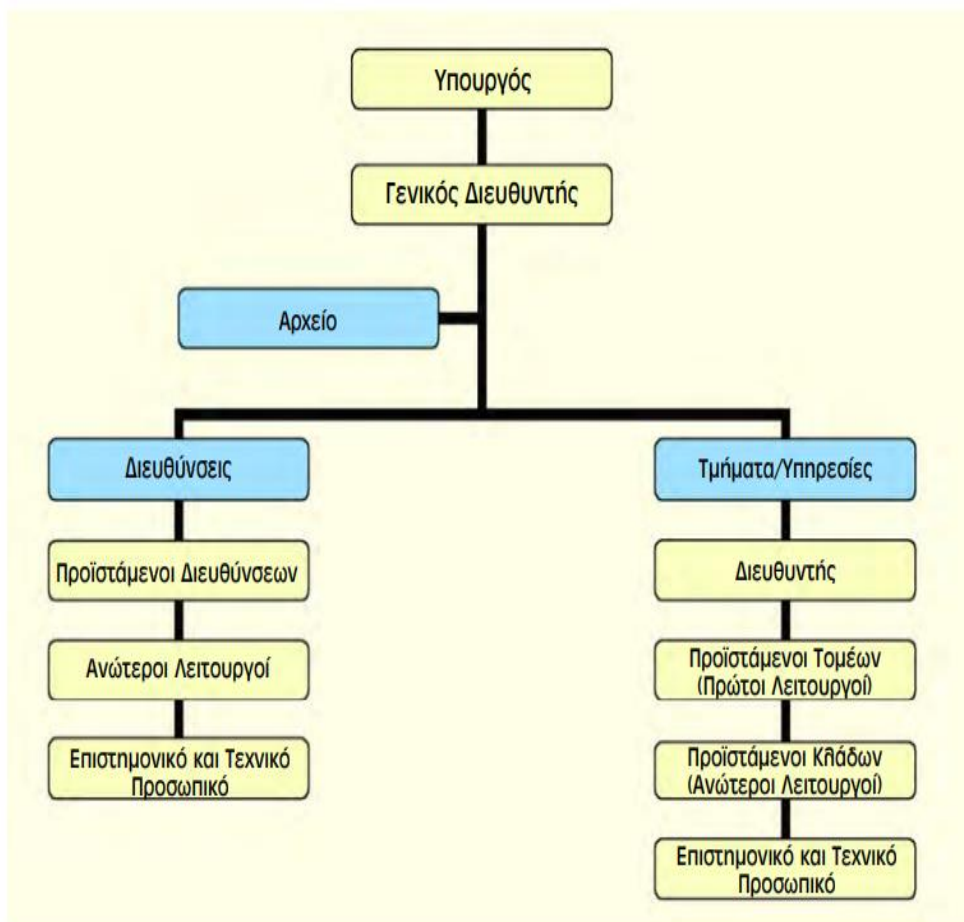
## 2.12 Η Δομή του δημόσιου τομέα στην Κύπρο

### Θεσμικό πλαίσιο

Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας προνοεί διάκριση τριών κρατικών εξουσιών της εκτελεστικής, της νομοθετικής και της δικαστικής. Η εκτελεστική εξουσία ασκείται από τον πρόεδρο της δημοκρατίας και το 11μελές Υπουργικό συμβούλιο, η νομοθετική εξουσία από την βουλή των αντιπροσώπων και η δικαστική εξουσία από τα δικαστήρια. (mof.gov.cy Accessed March 2021)

### Οργανωτική Δομή

Σύμφωνα με το τμήμα δημόσιας διοίκησης και προσωπικού του Υπουργείου οικονομικών, με εξαίρεση τα υπουργεία εξωτερικών και Άμυνας στα υπόλοιπα εννέα υπουργεία υπάγονται συγκεκριμένα τμήματα και υπηρεσίες. Το κάθε υπουργείο και το κάθε τμήμα/υπηρεσία έχει τη δική του οργανωτική δομή, η οποία είναι αυστηρά ιεραρχική, με ξεκάθαρες αρμοδιότητες σε κάθε επίπεδο και κατάλληλους μηχανισμούς αναφοράς/ επικοινωνίας μεταξύ των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων. Όπως αναφέρεται από το τμήμα δημόσιας διοίκησης και προσωπικού η τυπική δομή ενός υπουργείου περιλαμβάνει Διευθύνσεις και τμήματα/υπηρεσίες που υπάγονται σε αυτό καθώς και η τυπική δομή τμήματος και υπηρεσίας που συνήθως αποτελείται από τομείς ο κάθε ένας από τους οποίους έχει την ευθύνη για συγκεκριμένα θέματα. Η δομή έχει ως ακολούθως:



Κυπριακή δημόσια διοίκηση mof.gov.cy

## Πολιτική Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Όπως αναφέρεται από το τμήμα δημόσιας διοίκησης και προσωπικού του Υπουργείου οικονομικών η πολιτική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας καθορίζεται κεντρικά. Συγκεκριμένα, σημειώνεται πως, το τμήμα δημόσιας διοίκησης και προσωπικού το οποίο υπάγεται στο υπουργείο οικονομικών είναι αρμόδιοι για τον καθορισμό και την εφαρμογή ορθολογικής πολιτικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ενώ η επιτροπή δημόσιας διοίκησης, ανεξάρτητο συλλογικό όργανο που προνοείται στο σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας καθώς και στους περί δημόσιας υπηρεσίας νόμους είναι αρμόδια για τον διορισμό, επικύρωση διορισμού, ένταξη στο μόνιμο προσωπικό, προαγωγή, μετάθεση, απόσπαση αφυπηρέτηση και άσκηση πειθαρχικού ελέγχου πάνω τους δημόσιους υπαλλήλους, περιλαμβανομένης και της απόλυσης και απαλλαγής από τα καθήκοντα τους. . (mof.gov.cy Accessed March 2021)

### Τα κυριότερα εκσυγχρονιστικά μέτρα που προωθούνται/προωθήθηκαν στην Κυπριακή Δημόσια υπηρεσία.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην έκθεση της Κυπριακής Δημόσιας διοίκησης Καινοτόμες και άλλες εκσυγχρονιστικές πρακτικές: Από την πρώτη Μαΐου 2004 η Κύπρος αποτελεί πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής ένωσης και από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2008 μέλος της οικονομική νομισματικής ένωσης ONE και η ανάγκη για υιοθέτηση ευέλικτων δομών και ενισχυμένων δημόσιων πολιτικών και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έγιναν ακόμη πιο επιτακτική.

Σημειώνεται ακόμη πως τα τελευταία χρόνια προωθείται η εφαρμογή διάφορων μέτρων τα οποία στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας με απώτερο σκοπό την διαμόρφωση μιας σύγχρονης δημόσιας υπηρεσίας:

- προσανατολισμένης περισσότερο στα αποτελέσματα παρά στις διαδικασίες, επικεντρωμένης στον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και τον έλεγχο αντί στην εκτέλεση
- με περισσότερη ευέλικτες και λιγότερη ιεραρχικές δομές
- με ενισχυμένη λογοδοσία, διαφάνεια και επικοινωνία
- που να αξιοποιεί πλήρως τη νέα τεχνολογία και
- προσανατολισμένης στην απόδοση

[mof.gov.cy](http://mof.gov.cy) Κυπριακή Δημόσια διοίκηση Καινοτόμες και άλλες εκσυγχρονιστικές πρακτικές 2020

Όπως παραθέτει το τμήμα δημόσιας διοίκησης και προσωπικού τα κυριότερα εκσυγχρονιστικά μέτρα που προωθούνται/προωθήθηκαν είναι:

1. Αναδιοργάνωση/ αναδιάρθρωση Υπηρεσιών και ενίσχυση της διοικητικής τους Ικανότητας
2. Συστάθηκαν και λειτουργούν κέντρα εξυπηρέτησης του πολίτη
3. Καταγραφή και τυποποίηση των διαδικασιών μέσω των οποίων οι δημόσιοι Οργανισμοί(Υπουργεία/τμήματα/υπηρεσίες) παρέχουν υπηρεσίες στον πολίτη και στις επιχειρήσεις με απώτερο σκοπό τη σύσταση και λειτουργίας κέντρου τηλε-εξυπηρέτησης.
4. Μηχανογραφημένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία
5. Κοινό Πλαίσιο αξιολόγησης
6. Σύστημα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού στη Δημόσια υπηρεσία
7. Κώδικας δεοντολογίας και συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων

8. Τροποποίηση του περί αξιολόγησης υποψηφίων για διορισμό στη δημόσια υπηρεσία νόμου.
9. Μεταρρύθμιση και βελτίωση του ρυθμιστικού Πλαισίου στην Κύπρο
10. Σύστημα αυτοματοποίησης γραφείου
11. Συνεχής μάθηση και ανάπτυξη
12. [mof.gov.cy](http://mof.gov.cy) Κυπριακή Δημόσια διοίκηση Καινοτόμες και άλλες εκσυγχρονιστικές πρακτικές 2020)

### 2.13 Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης

Όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται στον οδηγό εφαρμογής του κοινού πλαισίου αξιολόγησης του Ελληνικού υπουργείου ανασυγκρότησης γενικής διεύθυνσης μεταρρυθμιστικής πολιτικής και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (2017):

Στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν αναληφθεί πολλές προσπάθειες για την εφαρμογή νέων τεχνικών και μεθόδων με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της οικονομικής και της κοινωνικής ευθύνης των οργανώσεων της δημόσιας διοίκησης. Οι προσπάθειες αυτές βασίστηκαν σε διαφορετικές προσεγγίσεις και υλοποιήθηκαν σε όλους τους τύπους των δημόσιων οργανώσεων και σε όλους τους τομείς της δημόσιας ευθύνης, σε ευρωπαϊκό, εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρέασε τα αποτελέσματα αυτών των πρωτοβουλιών απετέλεσε η έλλειψη μιας συνεκτικής και βιώσιμης προσέγγισης της υλοποίησής τους. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης-το σημείο συνάντησης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης- κάλεσε μια από τις ομάδες εμπειρογνομώνων του, την Ομάδα Καινοτομιών του Δημόσιου Τομέα (Innovative Public Services Group), να αναπτύξει ένα ολιστικό εργαλείο με στόχο την υποστήριξη των οργανώσεων του δημόσιου τομέα στην προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση. Για το σκοπό αυτό, στο πλαίσιο της Ομάδας Καινοτομιών του Δημόσιου Τομέα εκπονήθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) (απόσπασμα από Οδηγό εφαρμογής ΚΠΑ 2017)

**Το Κ.Π.Α. χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω πλεονεκτήματα:** (Οδηγός εφαρμογής ΚΠΑ 2017)

1. Το Κ.Π.Α. αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης της διαφορετικότητας των διοικητικών συστημάτων των κρατών - μελών της Ε.Ε., θέτοντας κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματά της να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα, προκειμένου να σχεδιασθούν κοινές πολιτικές αν και όταν οι συνθήκες το επιτρέψουν.
2. Το Κ.Π.Α. επιτρέπει την ανάπτυξη επαφών, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των φορέων της Δημόσιας διοίκησης των κρατών - μελών της Ε.Ε., καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών για ζητήματα διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας.
3. Το Κ.Π.Α. δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση του σχεδίου καθιέρωσης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

4. Το Κ.Π.Α. συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Δημόσιου Management γενικότερα, στις Δημόσιες Οργανώσεις.
5. Το Κ.Π.Α. ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού μίας Δημόσιας Οργάνωσης στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας της αφού στην ουσία πρόκειται περί μιας μεθόδου αυτοαξιολόγησης.
6. Το Κ.Π.Α. αποτελεί μια πλήρη μελέτη της δομής και λειτουργίας μια Δημόσιας Οργάνωσης σε ένα καθορισμένο χρονικό σημείο. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης είναι βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και αιτιολογημένες κρίσεις για κάθε θέμα που εξετάζει και μπορεί να υλοποιηθεί από τους ίδιους τους υπαλλήλους της Δημόσιας Οργάνωσης χωρίς την προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες.
7. Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. είναι μια συνεχόμενη διαδικασία αφού τα πορίσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην εκπόνηση σχεδίου δράσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας οι οποίες αφού υλοποιηθούν επαναξιολογούνται με βάση και πάλι το Κ.Π.Α., προκειμένου να υπάρξει συνεχής διοικητική βελτίωση.
8. Το Κ.Π.Α. δεν αφορά την αξιολόγηση της ουσίας των δημοσίων πολιτικών που εφαρμόζει μία Δημόσια Οργάνωση αλλά τη διοικητική λειτουργία της, η οποία αξιολογείται.
9. Το Κ.Π.Α. δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με την αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.
10. Το Κ.Π.Α. μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο μίας Δημόσιας Οργάνωσης είτε σε ορισμένες μονάδες της αλλά πάντα ολοκληρωμένο ως ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικά με την επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων Κριτηρίων - Υποκριτηρίων. (απόσπασμα από Οδηγό εφαρμογή ΚΠΑ 2017)

**Τα εμπόδια που σχετίζονται με την αυτό-αξιολόγηση του ΚΠΑ αφορούν κυρίως EUPAN (2011) :**

1. Δυσκολίες που σχετίζονται με την κατανόηση του ίδιου του ΚΠΑ.
2. Δυσκολίες που σχετίζονται με το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού.
3. Δυσκολίες που σχετίζονται με την έλλειψη υποστήριξης και χρόνου.
4. Δυσκολίες που σχετίζονται με την έλλειψη πληροφόρησης (EUPAN, 2011).

**Σύμφωνα με τον EUPAN (2011), τα δώδεκα πιο σημαντικά εμπόδια του ΚΠΑ, στη φάση της αξιολόγησης, αφορούν:**

1. Το περιεχόμενο μερικών κριτηρίων και υπό-κριτηρίων.
2. Τα παραδείγματα που δεν σχετίζονται με εξειδικευμένα πεδία του οργανισμού.
3. Τη μη σαφή διάκριση μεταξύ ορισμένων υπό-κριτηρίων.
4. Τη πολυπλοκότητα του μοντέλου.

5. Την έλλειψη μετρήσεων στον οργανισμό.
6. Την έλλειψη εξοικείωσης ενός οργανισμού με έννοιες της ΔΟΠ
7. Έλλειψη χρόνου των μελών των ομάδων αυτό-αξιολόγησης να προετοιμάσουν την αυτό-αξιολόγηση.
8. Ανεπαρκής εμπειρία διαμοιρασμού απόψεων και πληροφοριών μέσα στον οργανισμό.
9. Η γλώσσα.
10. Έλλειψη εκπαίδευσης.
11. Αβεβαιότητα σχετικά με τους σκοπούς και τα αποτελέσματα της αυτό αξιολόγησης.
12. Το σύστημα βαθμολόγησης. EUPAN (2011)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Μεθοδολογία

#### 3.1 Σκοπός της έρευνας

Η εφαρμογή τεχνικών ΔΟΠ στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί καινοτομία (Ζαμπετάκης, 2007). Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα αποτελεί μία έννοια, η οποία χαρακτηρίζεται από περισσότερη ασάφεια συγκριτικά με την καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα (Hartley, 2005). Συνήθως, αφορά αλλαγές τόσο στη σχέση του οργανισμού με τον πολίτη όσο και μεταξύ των μελών του οργανισμού (Kaul, 1997).

Η έρευνά πραγματοποιείται στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης πτυχιακής εργασίας και σκοπός της είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων τόσο αφορά τόσο την ικανοποίηση των εργαζομένων στη κρατική ραδιοτηλεόραση από την δράση των συντεχνιών αλλά και των διοικητικών πρακτικών που εφαρμόζονται, την αξιολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών καθώς και την μεταφορά εισηγήσεων για επίλυση των προβλημάτων που εντοπίστηκαν κατά την έρευνα.

#### 3.2 Είδη Ερευνών

Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο Κύπρου (Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών)

##### ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα.

Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων. (Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών Παν. Κύπρου)

##### ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Αυτοτελώς ή συμπληρωματικά προς τις ποσοτικές τεχνικές, η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων.

Παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;" των φαινομένων.

Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά βάση διερευνητική (exploratory) μέθοδο.

Στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων παρά στην επαλήθευση υποθέσεων ή στη γενίκευση σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό. Το βασικό πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων που εξυπηρετεί αυτή την στόχευση είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία.



Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά και συμβολικά/ φαντασιακά δεδομένα και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων.

Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης δεν αποτελεί απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η ολιστική κατανόηση. Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό (αξιακό και ιδεολογικό) πλαίσιο (context) στο οποίο εγγράφεται. Χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων, η ανάλυση λόγου ή/και κειμένων. (Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών Παν. Κύπρου)

### **Για την εν λόγω έρευνα έχει επιλεγεί η μέθοδος της ποσοτικής ανάλυσης.**

Σύμφωνα με την [DatAnalysis.net/ statistical excellence](http://DatAnalysis.net/statistical-excellence) στόχος της ποσοτικής ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός των αιτιών που προκαλούν την αλλαγή των κοινωνικών φαινομένων, μέσα από αντικειμενικές μετρήσεις. Στο είδος της έρευνας αυτής χρησιμοποιεί συνήθως τη *Deductive reasoning*, δηλαδή ο ερευνητής αρχίζει με μία ήδη υπάρχουσα θεωρία – αναμένει μία απάντηση. Η Ποσοτική ανάλυση αποβλέπει στην επαλήθευση μιας υπόθεσης μέσω αριθμητικών στοιχείων.

### **Χαρακτηριστικά ποσοτικών μεθόδων έρευνας: (DatAnalysis.net)**

Σταθερή και δύσκαμπτη μορφή

Επιτρέπει τη σύνδεση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών για μεγάλο αριθμό περιπτώσεων

Αναδεικνύει γενικές τάσεις

Επιτρέπει έρευνα σε μεγάλο δείγμα (αντιπροσωπευτικό) του πληθυσμού

Οι θεωρητικές υποθέσεις υποβάλλονται σε αυστηρότερο και εγκυρότερο έλεγχο (με τη χρήση μεγάλου δείγματος)

Δομείται σε πλέγμα μεταβλητών (δηλ. σε χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται στις περιπτώσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα).

Τα χαρακτηριστικά συσχετίζονται με σκοπό την ανεύρεση γενικών τάσεων

Συνεπώς, την επαλήθευση των θεωρητικών υποθέσεων/ ερωτημάτων.

Επικεντρώνεται στη μέτρηση θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων όπως το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο

Γενικές θεωρητικές έννοιες (πχ. κοινωνική απομόνωση, θρησκευτική πίστη, αποδοχή νέων τεχνολογιών) ορίζονται με βάση τα συνθετικά τους στοιχεία

Στη συνέχεια προσδιορίζονται εμπειρικά με κατάλληλους δείκτες

Ποσοτικές ερευνητικές πρακτικές με σκοπό τον έλεγχο θεωρητικών υποθέσεων

Επικεντρώνονται συνήθως σε πολύ συγκεκριμένα ερωτήματα που μεταφράζονται στη σύνδεση συγκεκριμένων μεταβλητών. (DatAnalysis.net)

#### 4.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της γνώσης και της κατανόησης των αρχών και των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τους υπαλλήλους του Ραδιοφωνικού Ιδρύματος Κύπρου. Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναλύονται αφορούν τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των εργαζομένων στο ΡΙΚ σχετικά με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τις διοικητικές δομές και λειτουργίες του οργανισμού, την επιμόρφωση των εργαζομένων και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες.

Επιπλέον στους στόχους της έρευνας είναι ο εντοπισμός των δυνατών και αδύναμων σημείων και τους τρόπους με τους οποίους δύναται να βελτιωθούν οι τομείς που χρήζουν βοήθειας ώστε να παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες.

#### 4.2 Είδος και μέθοδος έρευνας

Για την διεξαγωγή της έρευνας ακολουθήθηκε η συλλογή ποσοτικών δεδομένων γιατί στόχος είναι να διαπιστωθεί το μέγεθος των επιδράσεων της διοίκησης ολικής ποιότητας στην λειτουργία του ΡΙΚ. Η έρευνα βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει δώδεκα σελ ερωτήσεων χωρισμένο σε 65 υποκατηγορίες/απαντήσεις.

Στις ερωτήσεις επιλέχθηκε και μια πεντάβαθμη κλίμακα και βασίστηκε στην κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία τα επίπεδα ικανοποίησης διαμορφώνονται ως εξής 1= ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ, 2=ΔΙΑΦΩΝΩ, 3=ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, 4=ΣΥΜΦΩΝΩ, 5 = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ) ώστε να συλλεχθούν ποσοτικές πληροφορίες για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Η συλλογή των απαντήσεων, η στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων έγινε μέσω του προγράμματος google forms.

#### 4.3 Καθορισμός δείγματος

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλο το προσωπικό του Ραδιοφωνικού Ιδρύματος Κύπρου και η συλλογή των πληροφοριών ήταν ανώνυμη. Συλλέχθηκε τυχαίο δείγμα από υπαλλήλους διαφορετικής εργασιακής σχέσης, ηλικίας μορφωτικού επιπέδου και εργασιακού καθεστώτος

#### 4.4 Ερωτηματολόγιο

Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου που τέθηκαν αποσκοπούσαν στη σαφήνεια των απαντήσεων, αλλά και στην ακριβή ανάλυση και εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψη κάποιες βασικές αρχές σύμφωνα με τις οποίες το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι αισθητικά ελκυστικό, σύντομο, εύκολο στην ανάγνωση και τη συμπλήρωση και να περιέχει ένα σύντομο πρόλογο με επεξηγήσεις και οδηγίες σχετικά με τη συμπλήρωσή του (Javeau, 2000). Το εισαγωγικό σημείωμα που προηγούταν των ερωτήσεων διασφάλιζε, επίσης, την ανώνυμη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας

Σκοπός και στόχος του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι η καταγραφή και αξιοποίηση των απόψεων των υπαλλήλων του ΡΙΚ σχετικά με το καθεστώς εργασίας αλλά και τα εργασιακά

κίνητρα και ωφελήματα. Επιπλέον επιχειρεί να καταγράψει τις θέσεις των εργαζομένων σε ότι αφορά την δράση των συντεχνιών. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το βασικό κόμματα της διατριβής μου στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Τεχνολογία Ποιότητα (MBA) και οι ειλικρινείς απαντήσεις θα βοηθήσουν στην εξαγωγή ορθότερων συμπερασμάτων από την έρευνα

Το ερωτηματολόγιο εστάλη με τον παρακάτω σύνδεσμο

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdv5M5G7DtzVYnVjPALiWYBSx8WIYs0-uviROHQcaxRie0A9g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdv5M5G7DtzVYnVjPALiWYBSx8WIYs0-uviROHQcaxRie0A9g/viewform?usp=sf_link)

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	ΘΕΩΡΙΑ ΔΤΠ521
<p><b>Μπορεί η δημόσια υπηρεσία να προσαρμοστεί στις ανάγκες της νέας εποχής;</b></p>	<p>Οργανωτική Λειτουργία του ΡΙΚ Για το εν λόγω ερώτημα επιλέγηκαν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το μορφωτικό επίπεδο και την κατάρτιση των εργαζομένων. Η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες αλλά και η προσαρμογέα του ιδρύματος στις νέες τεχνολογίες και συστήματα.</p>	<p>Κώστας Ν Δερβιτσιώτης (2005) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' έκδοση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Κεφάλαιο 2, «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)» σελ. 44 – 50. Στο συγκεκριμένο απόσπασμα του συγγράμματος αναγνωρίζεται η στρατηγική σημασία της ποιότητας για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και παρουσιάζονται ο κύριος προσανατολισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), οι βασικές αρχές της, οι λόγοι υιοθέτησής της και οι αντικειμενικοί σκοποί της. Οδηγός Μελέτης ΔΤΠ521</p> <p>Κωσταγίολας Πέτρος, Κατελίδου Δάφνη, και Χατζοπούλου Μαρία, (2008), «Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, σελ. 99 – 115, 121 – 125, 149 - 177. Τα αποσπάσματα του συγγράμματος αναφέρονται στη σημασία της διαδικασίας της πιστοποίησης, στους οργανισμούς τυποποίησης και στάδια της διαδικασίας τυποποίησης. Πραγματοποιείται επισκόπηση των προτύπων ποιότητας και ασφάλειας με εφαρμογή στις μονάδες υγείας και εκτενής αναφορά στα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Οδηγός Μελέτης ΔΤΠ521</p>

<p><b>Οι γνώσεις και οι ικανότητες μπορούν να είναι το μοναδικό αξιολογικό κριτήριο πρόσληψης και προαγωγής;</b></p>	<p>Εργασιακή Ικανοποίηση Προσωπική Ικανοποίηση Για το εν λόγω ερώτημα επελέγησαν ερωτήματα τα οποία έχουν να κάνουν με τις ελευθερίες έκφρασης, λήψης πρωτοβουλιών και ανέλιξης με αξιολογικά κριτήρια</p>	<p>Slack N. Chambers &amp; Johnston R., (2010, μετάφραση), «Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και υπηρεσιών», 5η έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Κεφάλαιο 17. «Προγραμματισμός και έλεγχος ποιότητας», σελ. 700 – 703. Στο συγκεκριμένο απόσπασμα του συγγράμματος αναλύεται συνοπτικά η προσέγγιση 6-σίγμα . Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης μέσω της συγκεκριμένης προσέγγισης. Οδηγός Μελέτης ΔΤΠ521</p> <p>Κωσταγίολας Πέτρος, Καιτελίδου Δάφνη, και Χατζοπούλου Μαρία, (2008), «Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, σελ. 228 - 234. Στις συγκεκριμένες σελίδες του συγγράμματος παρουσιάζονται και αναλύονται τα βραβεία ποιότητας και τα συστήματα αυτο-αξιολόγησης. Η ανάλυση επικεντρώνεται κυρίως στο Αμερικάνικο βραβείο και στο Ευρωπαϊκό βραβείο για την ποιότητα. Οδηγός Μελέτης ΔΤΠ521</p>
<p><b>Μπορεί να υπάρξει εξειδίκευση υφιστάμενων υπαλλήλων με απώτερο στόχο την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών;</b></p>	<p>Εργασιακή Ικανοποίηση Εργασιακό καθεστώς Γνώσεις και ικανότητες. Υπάρχει πλήρης αξιοποίηση τους. Μπορούν να αναβαθμιστούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και σε πιο βαθμό.</p>	<p>Βασίλης Ν. Κέφης (2014), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Κεφάλαιο 1 «Βασικές Εισαγωγικές Έννοιες», σελ. 57 – 70. Στις συγκεκριμένες σελίδες του συγγράμματος αναλύεται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), τα χαρακτηριστικά της και τα βασικά βήματα σχεδιασμού της. Προσδιορίζονται οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού συστήματος διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) Οδηγός Μελέτης ΔΤΠ521</p>

<p><b>Εξυπηρετούν οι συντεχνίες τον ρόλο και το σκοπό τους;</b></p>	<p>Ικανοποίηση από την συντεχνιακή δράση Ποιος ο ρόλος τους Βοηθά η δράση τους η δυσχεραίνει ή και δαιωνίζει μια υφιστάμενη κατάσταση. Αποτελούν κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας</p>	<p>Κώστας Ν Δερβιτσιώτης (2005) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' έκδοση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Κεφάλαιο 14, «Τεχνικές και Εργαλεία για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» σελ. 400 – 417. Στο συγκεκριμένο απόσπασμα του συγγράμματος παρουσιάζονται και αξιολογούνται οι τεχνικές που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές στην ανάλυση και βελτίωση διαδικασιών και τη βελτίωση της ποιότητας στο ευρύτερο πλαίσιο εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οδηγός Μελέτης ΔΤΠ521</p> <p>Κώστας Ν Δερβιτσιώτης (2005) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' έκδοση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Κεφάλαιο 2, «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)» σελ. 44 – 50. Στο συγκεκριμένο απόσπασμα του συγγράμματος αναγνωρίζεται η στρατηγική σημασία της ποιότητας για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και παρουσιάζονται ο κύριος προσανατολισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), οι βασικές αρχές της, οι λόγοι υιοθέτησής της και οι αντικειμενικοί σκοποί της. Οδηγός Μελέτης ΔΤΠ521</p>
---	--	---

#### 4.5 Τα μέρη του ερωτηματολογίου

Η πρώτη ενότητα του ερευνητικού εργαλείου εξετάζει τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Συγκεκριμένα, ερωτάται το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το εργασιακό καθεστώς, τα χρόνια προϋπηρεσίας και η συμμετοχή σχέση σε συντεχνίες

Στη δεύτερη ενότητα έγινε μια προσπάθεια εκτίμησης των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση. Η σχέση εργασίας που χαρακτηρίζει τους υπαλλήλους του ΠΙΚ που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο με τη φύση της δουλειάς, τα καθήκοντα τους, τη συνεργασία μεταξύ τους, το αίσθημα ασφάλειας το οποίο τους παρέχει ο εργασιακός τους χώρος αλλά και η συμβολή ή μη σε αυτό των συντεχνιών, τις ευκαιρίες οι οποίες τους δίδονται αλλά και το αίσθημα αξιοκρατίας. Οι παράμετροι που καθόρισαν τον σχεδιασμό των ερωτήσεων για την εργασιακή Ικανοποίηση θα μπορούσαν να διακριθούν ως ακολούθως:

- **Ερευνητικό ερώτημα:**

**Οι γνώσεις και ο ικανότητες μπορούν να είναι το μοναδικό αξιολογικό κριτήριο πρόσληψης και προαγωγής;**

- **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

- 7.1 Οι προαγωγές και οι αναθέσεις καθηκόντων γίνονται με αξιολογικό τρόπο
- 7.2 Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες ανέλιξης
- 7.3 Δεν υπάρχουν κομματικές παρεμβάσεις
- 7.4 Υπάρχει άψογη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων
- 7.5 Η δράση των συντεχνιών είναι προς όφελος των εργαζομένων
- 7.6 Οι συνθήκες εργασίας είναι πολύ καλές
- 7.7 Τα προσόντα και οι ακαδημαϊκές μου γνώσεις τυγχάνουν αξιοποίησης
- 7.8 Υπάρχει εργασιακή ασφάλεια
- 7.9 Έχω ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων μου
- 7.10 Δεν υπάρχει ευνοϊκή μεταχείριση ατόμων
- 7.11 Είμαι πολύ ευχαριστημένος/η με την συνεργασία με τους προϊσταμένους μου

Στη δεύτερη ενότητα έγινε μια προσπάθεια εκτίμησης των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με τις αμοιβές και πως αυτές ανταποκρίνονται στα εργασιακά καθήκοντα, στα ακαδημαϊκά προσόντα στα χρόνια προϋπηρεσίας. Επιπλέον γίνεται παράλληλα και μια προσπάθεια αξιολόγησης της συμβολής των συντεχνιών σε ότι αφορά τις αμοιβές και τις αποζημιώσεις.

- **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

- 8.1 Ο μισθός μου ανταποκρίνεται στα ακαδημαϊκά μου προσόντα
- 8.2 Ο μισθός μου ανταποκρίνεται στα χρόνια υπηρεσίας μου
- 8.3 Λαμβάνω επιπρόσθετο στο μισθό μου επίδομα για τις υπηρεσίες μου
- 8.4 Οι αποζημιώσεις για εργασίας τις Κυριακές και τις αργίες με ικανοποιούν
- 8.5 Οι παρεμβάσεις των συντεχνιών προστατεύουν τα μισθολογικά μου συμφέροντα

Στο ίδιο πλαίσιο εντάχθηκε και η Προσωπική Ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία αντανακλά και τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων- εργασιών που εκτελούν

- **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

- 9.1 Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου
- 9.2 Το καθεστώς εργοδότησης ανταποκρίνεται στις εργασιακές συμβάσεις
- 9.3 Γίνεται δίκαιη κατανομή εργασίας
- 9.4 Δεν επικρατεί αναξιοκρατία στο χώρο εργασίας
- 9.5 Μου δίνονται ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων μου
- 9.6 Μπορώ να λαμβάνω πρωτοβουλίες
- 9.7 Μου παρέχονται εργασιακά κίνητρα
- 9.8 Αισθάνομαι δημιουργικός/η
- 9.9 Μπορώ να έχω όποτε επιθυμώ την άδεια ανάπαυσης μου
- 9.10 Ο/η προϊστάμενος/η μου αντιλαμβάνονται πλήρως τις εργασιακές μου ανάγκες

Η Τρίτη ενότητα επικεντρώθηκε στον ρόλο των συντεχνιών. Σε αυτή την ενότητα πέραν των ερωτημάτων που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την συντεχνιακή δράση, επιχειρείται να αξιολογηθεί και η συμμετοχή των εργαζομένων στις συντεχνίες και το δικό τους κομμάτι ευθύνης/δράσης\

- **Ερευνητικό ερώτημα:**

**Εξυπηρετούν οι συντεχνίες τον ρόλο και το σκοπό τους;**

- **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

- 10.1 Θεωρώ ότι οι συντεχνίες δρουν προς όφελος των εργαζομένων
- 10.2 Οι συντεχνίες προστατεύουν τα δικαιώματα όλων των εργαζομένων
- 10.3 Οι δράση των συντεχνιών επιλύει άμεσα τα εργασιακά ζητήματα
- 10.4 Θεωρώ απολύτως απαραίτητη την παρουσία συντεχνιών σε όλα τα ζητήματα
- 10.5 Άτομα που δεν ανήκουν σε συντεχνίες τυγχάνουν της ίδιας εργασιακής αντιμετώπισης με τα μέλη συντεχνιών
- 10.6 Τα εκλεγμένα μέλη των συντεχνιών δεν αποκομίζουν προσωπικά οφέλη εξαιτίας της θέσης τους

Στην τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου η οποία χωρίζεται σε δυο τομείς την Οργανωτική λειτουργία του ΡΙΚ και την διοικητική δομή επιχειρείται η ανάλυση των ακόλουθων ερωτημάτων:

- **Ερευνητικό ερώτημα:**

**Μπορεί να υπάρξει εξειδίκευση υφιστάμενων υπαλλήλων με απώτερο στόχο την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών;**

**Μπορεί η δημόσια υπηρεσία να προσαρμοστεί στις ανάγκες της νέας εποχής;**

- **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**  
- **Οργανωτική λειτουργία οργανισμού**

- 11.1 Το προσωπικό τυγχάνει διαρκούς επιμόρφωσης
- 11.2 Είναι ικανοποιητική η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες
- 11.3 Χρειάζεται περισσότερη εξειδίκευση στα διάφορα τμήματα
- 11.4 Ο τρόπος διοικητικής δομής ανταποκρίνεται στις ανάγκες των τμημάτων
- 11.5 Όλοι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται πλήρως στα καθήκοντα που εκτελούν
- 11.6 Ο οργανισμός ανταποκρίνεται πλήρως στις σύγχρονες ανάγκες
- 11.7 Η τεχνολογική αναβάθμιση του οργανισμού τον καθιστά πρωτοπόρο
- 11.8 Η ιεραρχική δομή έγινε αποκλειστικά με αξιολογικά κριτήρια

- **Διοικητική Δομή**

- 12.1 Ασκώ διοικητικά καθήκοντα
- 12.2 Ασκώ καθήκοντα Υπευθύνου
- 12.3 Γνωρίζω τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- 12.4 Συμμετέχω στον καθορισμό δράσεων
- 12.5 Συμμετέχω στις διοικητικές συσκέψεις
- 12.6 Συμμετέχω στις τμηματικές συσκέψεις σε επίπεδο υπευθύνων
- 12.7 Με ικανοποιεί ο τρόπος διοίκησης των τμημάτων

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Τα αποτελέσματα της έρευνας

#### Εισαγωγή

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 87 συνολικά εργαζομένους στο ΡΙΚ από σύνολο 200 στους οποίους απεστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται πλέον αναλυτικά τα ευρήματα της έρευνας για το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διατριβή με θέμα ΔΟΠ στον ευρύτερο δημόσιο τομέα Η περίπτωση του Ραδιοφωνικού Ιδρύματος Κύπρου.

Αρχικά παρουσιάζονται τα ευρήματα μέσω ποσοστών όπως αυτά διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων και τα συμπεράσματα όπως αυτά διαμορφώνονται με βάση και τις απαντήσεις.

Για κάποια εκ των συμπερασμάτων χρειάστηκε και η προφορική συνέντευξη συναδέλφων ώστε να μπορούν να τεκμηριωθούν καλύτερα κάποιες θέσεις. Ωστόσο λόγω των διαφορετικών καθεστώτων εργοδότησης τους αλλά και της επικείμενης εφαρμογής του νέου οργανογράμματος στο ΡΙΚ ενδεχομένως κάποια από τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί να διαφοροποιούνται λόγω των αλλαγών που αναμένεται να επέλθουν λίαν συντόμως στο εργασιακό καθεστώς στο ίδρυμα.



## 5.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Η πρώτη ενότητα της έρευνας επικεντρώθηκε στο να απαντηθούν ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων:

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Επίπεδο Εκπαίδευσής
4. Εργασιακό Καθεστώς
5. Χρόνια Προϋπηρεσίας
6. Συμμετοχή σε συντεχνίες

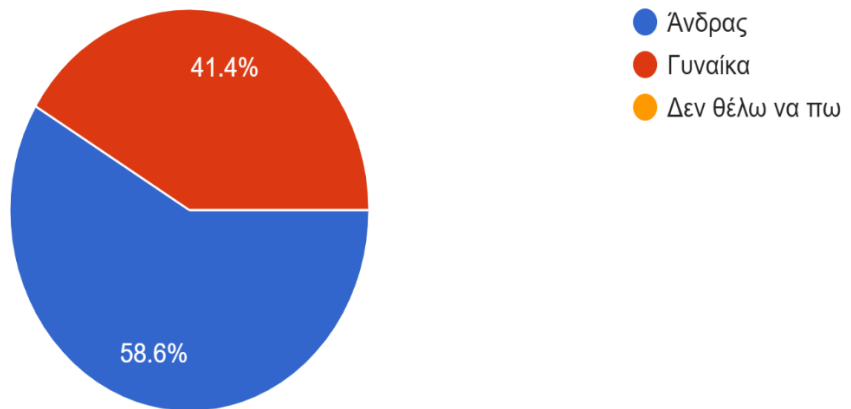
### 5.1.1 Φύλο

Σχετικά με το φύλο των ερωτηθέντων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 58,6% καταλαμβάνουν οι άντρες και ακολουθούν οι γυναίκες με ποσοστό 41,4% (Γράφημα 5.1.1 )

Γράφημα 5.1. 1: Φύλο

Φύλο

87 responses



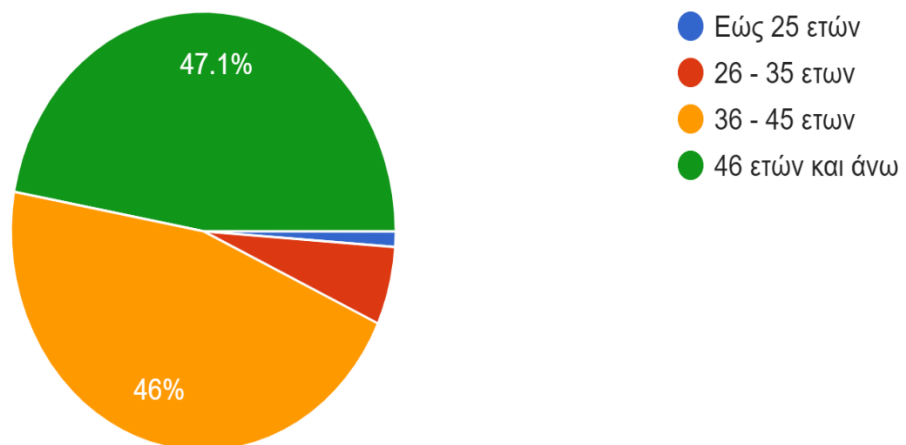
### 5.1.2 Ηλικία

Σε ότι αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 47,1% καταλαμβάνει η ηλικιακή ομάδα 46 ετών και άνω. Ακολουθεί με μικρή διαφορά με ποσοστό 46% η ηλικιακή ομάδα 36 – 45 ετών ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά καταλαμβάνουν οι ηλικιακές ομάδες 26 – 35 ετών και ποσοστό 5.7% και οι έως 25 ετών με ποσοστό 1.1% (Γράφημα 5.1.2)

Γράφημα 5.1 .2: Ηλικία

#### Ηλικία

87 responses



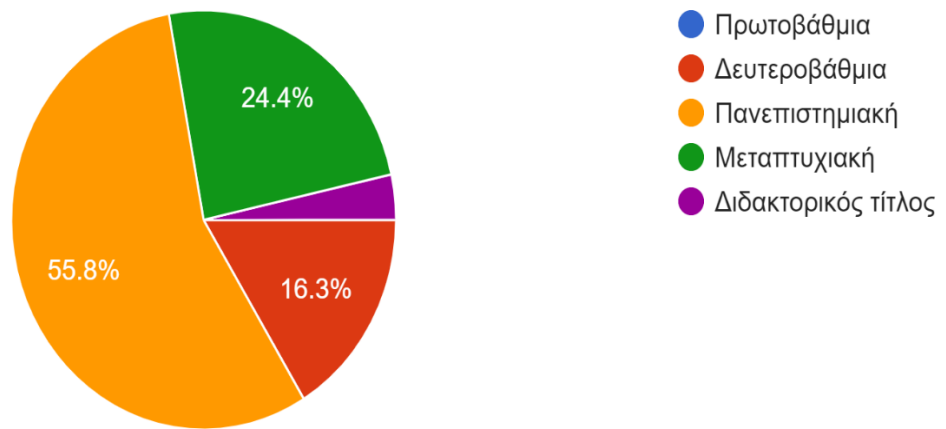
### 5.1.3 Εκπαίδευση

Σε ότι αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, σύμφωνα με την έρευνα η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος ήταν άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με ποσοστό 55,8% ακολουθούν οι μεταπτυχιακοί με ποσοστό 24,4%, σε χαμηλότερο ποσοστό ακολουθούν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ μόλις το 3,5% καταλαμβάνουν οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Εντοπίζεται επίσης κενό στις απαντήσεις αφού από του 87 που απάντησαν το ερωτηματολόγιο ένα άτομο δεν έχει απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα. (Γράφημα 5.1.3)

Γράφημα 5.1.3: Εκπαίδευση

#### Επίπεδο Εκπαίδευσης

86 responses



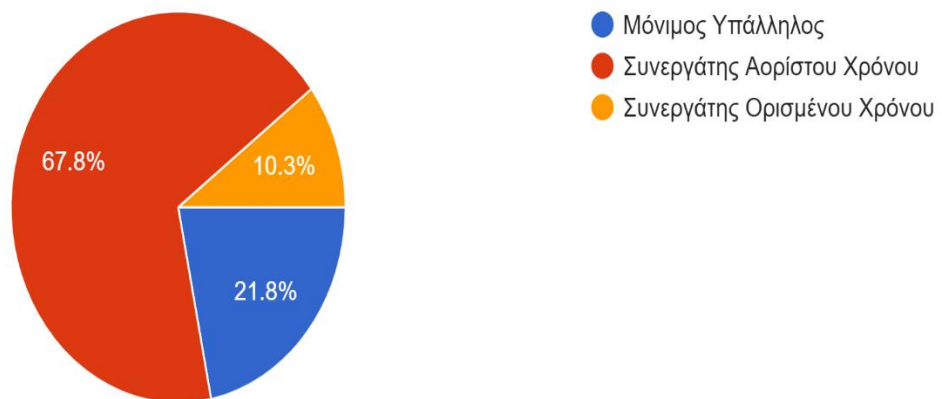
#### 5.1.4 Εργασιακό Καθεστώς

Σχετικά με το εργασιακό καθεστώς, σύμφωνα και με τα αποτελέσματα της έρευνας, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 67,8%, είναι συνεργάτες αορίστου χρόνου. Ποσοστό 21,8% των ανθρώπων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο ήταν μόνιμοι υπάλληλοι του Ραδιοφωνικού Ιδρύματος Κύπρου και ποσοστό 10,3% ήταν συνεργάτες ορισμένου χρόνου.(Γράφημα 5.1.4 )

Γράφημα 5.1.4: Εργασιακό καθεστώς

Εργασιακό καθεστώς

87 responses



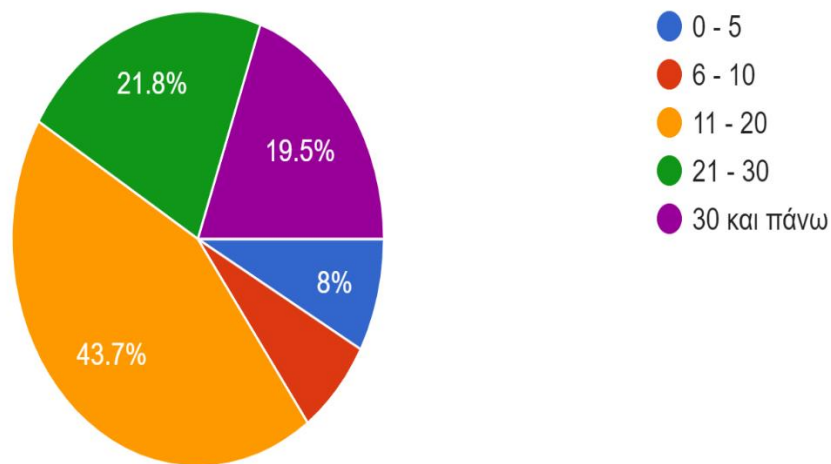
### 5.1.5 Χρόνια Προϋπηρεσίας

Σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε πως εργάζεται στο Ραδιοφωνικό ίδρυμα Κύπρου από 11 έως 20 έτη, το 21,8% από 21 έως 30 έτη, ποσοστό της τάξης του 19,5 % απάντησε πως εργάζεται 30 έτη και πάνω ενώ ποσοστό 8% εργάζεται από μηδέν έως πέντε έτη. (Γράφημα 5.1.5)

Γράφημα 5.1.5: Χρόνια Προϋπηρεσίας

#### Χρόνια Προϋπηρεσίας

87 responses



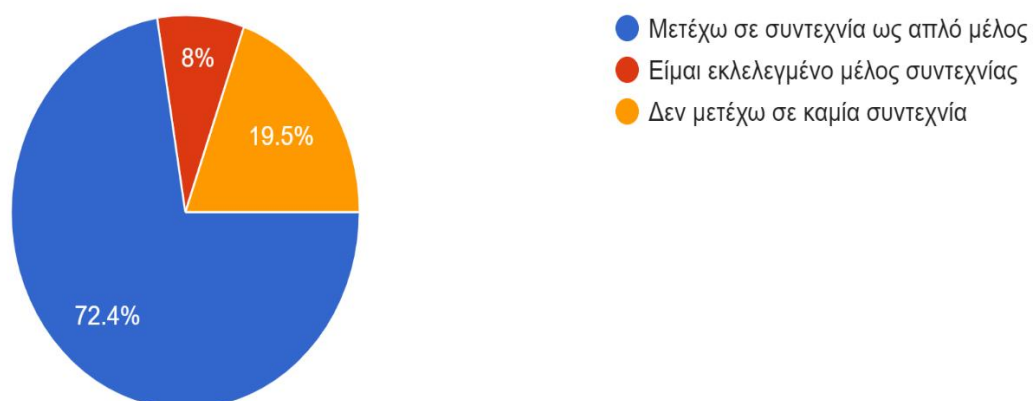
### 5.1.6 Συμμετοχή σε συντεχνίες

Σχετικά με τη συμμετοχή σε συντεχνίες το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 72,4% απάντησε πως μετέχει σε συντεχνίες ως απλό μέλος, ποσοστό 19,5% απάντησε πως δεν μετέχει σε καμία συντεχνία και ποσοστό 8%, απάντησε πως είναι εκλεγμένο μέλος συντεχνίας. (Γράφημα 5.1.6)

Γράφημα 5.1.6: Συμμετοχή σε συντεχνίες

#### Συμμετοχή σε συντεχνίες

87 responses



## 5.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η δεύτερη ενότητα επικεντρώθηκε στην εργασιακή ικανοποίησή των ερωτηθέντων με δύο σετ ερωτήσεων οι οποίες επικεντρώθηκαν γύρω από το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την αξιοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων για πρόσληψη και προαγωγή.

Παράλληλα ζητήθηκε η άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με τις αμοιβές και το πώς αυτές ανταποκρίνονται στα εργασιακά καθήκοντα, στα ακαδημαϊκά προσόντα και στα χρόνια προϋπηρεσίας.

Στο ίδιο πλαίσιο εντάχθηκε και η Προσωπική Ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία αντανακλά και τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων- εργασιών που εκτελούν

Στις ερωτήσεις επιλέχθηκε και μια πεντάβαθμη κλίμακα και βασίστηκε στην κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία τα επίπεδα ικανοποίησης διαμορφώνονται ως εξής :

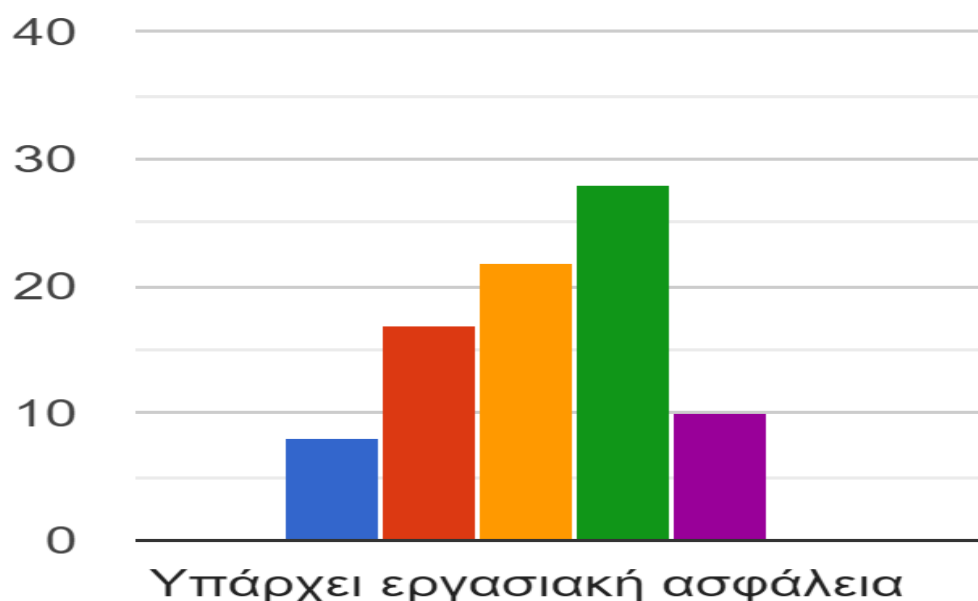
1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ



### 5.2.1 Υπάρχει εργασιακή ασφάλεια

Σε ότι αφορά την εργασιακή ασφάλεια οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 8
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 17
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 22
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 28
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 10

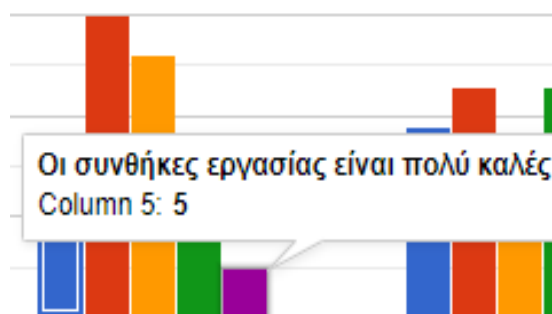
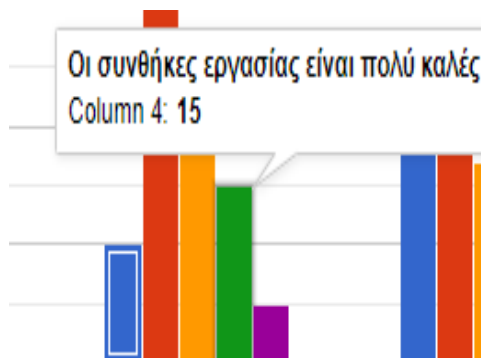
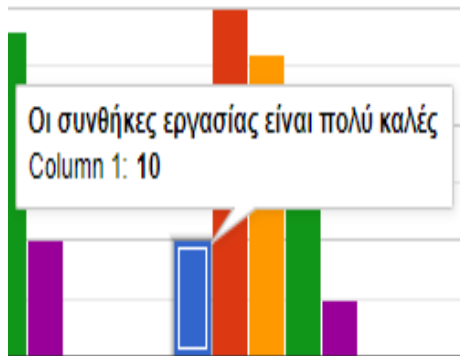


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 43,7% (38 απαντήσεις) φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα στο ότι υπάρχει εργασιακή ασφάλεια στο ΡΙΚ. Σημαντικό ωστόσο είναι και το γεγονός ότι ποσοστό της τάξεως του 28,7% (25 απαντήσεις) φαίνεται να διαφωνεί ή να διαφωνεί απόλυτα με την ύπαρξη εργασιακής ασφάλειας στο ΡΙΚ και ποσοστό 25,2 (22 απαντήσεις) του δείγματος ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Γεγονός το οποίο ενδεχομένως και να καταμαρτυρεί πως υπάρχει ένα αυξημένο ποσοστό στο αίσθημα αμφιβολίας σε ότι αφορά την εργασιακή ασφάλεια,

### 5.2.2. Οι συνθήκες εργασίας είναι πολύ καλές

Σε ότι αφορά τις συνθήκες εργασίας οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 10
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 30
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 26
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 15
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 5



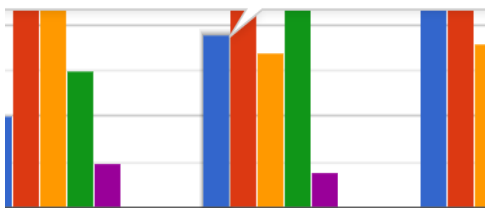
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 46% θεωρεί πως οι συνθήκες εργασίας στο Ρικ δεν είναι καλές(30 απαντήσεις). Μεγάλο επίσης είναι και το ποσοστό αυτών που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν αφού αγγίζει το 29,9%(26 απαντήσεις) του συνόλου των ερωτηθέντων. Θετικά ως προς τις συνθήκες εργασίας στο ΡΙΚ φαίνεται να τάσσεται το 23 %(20 απαντήσεις) του συνόλου των ερωτηθέντων.

### 5.2.3 Έχω ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων μου

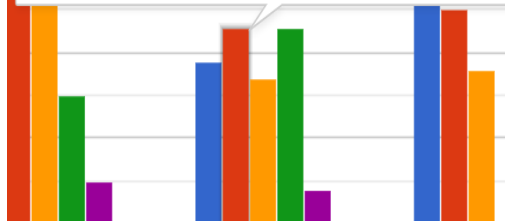
Σε ότι αφορά τις ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 19
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 23
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 17
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 23
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 4

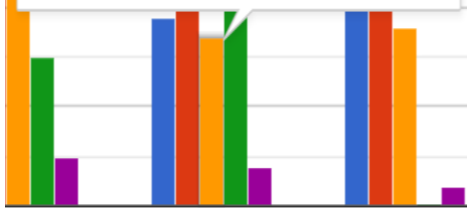
Έχω ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων μου  
Column 1: 19



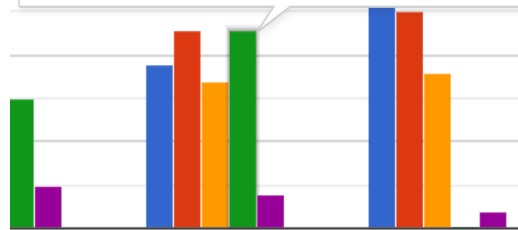
Έχω ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων μου  
Column 2: 23



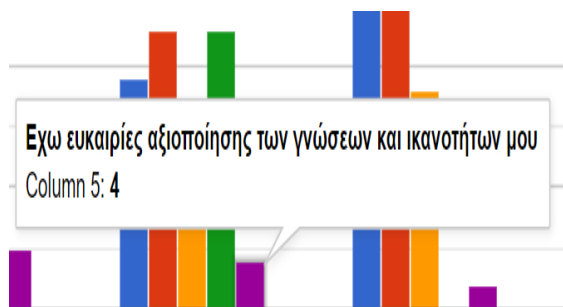
Έχω ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων μου  
Column 3: 17



Έχω ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων μου  
Column 4: 23



Έχω ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων μου  
Column 5: 4

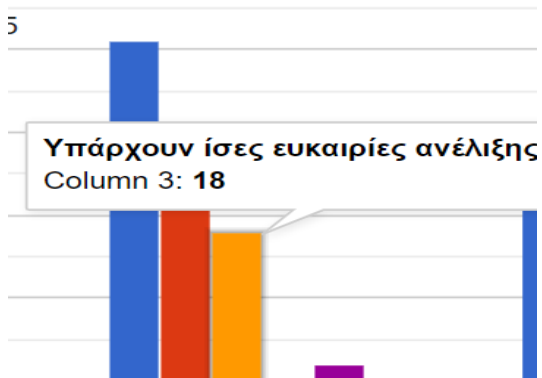
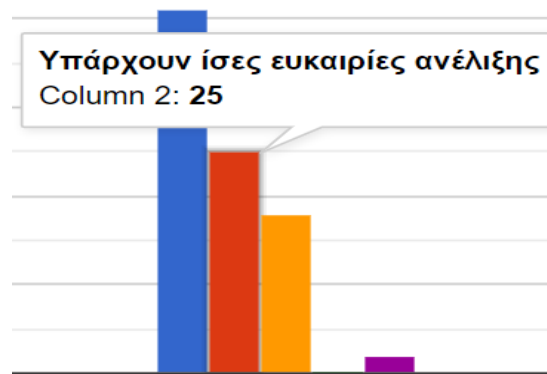


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 48,3% (48 απαντήσεις ) Διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί στο ότι έχουν ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων τους , ποσοστό 19,54% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το ποσοστό των ερωτηθέντων οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα ή και συμφωνούν στο έχουν ότι ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων αγγίζει το 31% (27 απαντήσεις)

### 5.2.3. Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες ανέλιξης

Σε ότι αφορά τις ίσες ευκαιρίες ανέλιξης οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 41
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 25
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 18
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 0
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 2

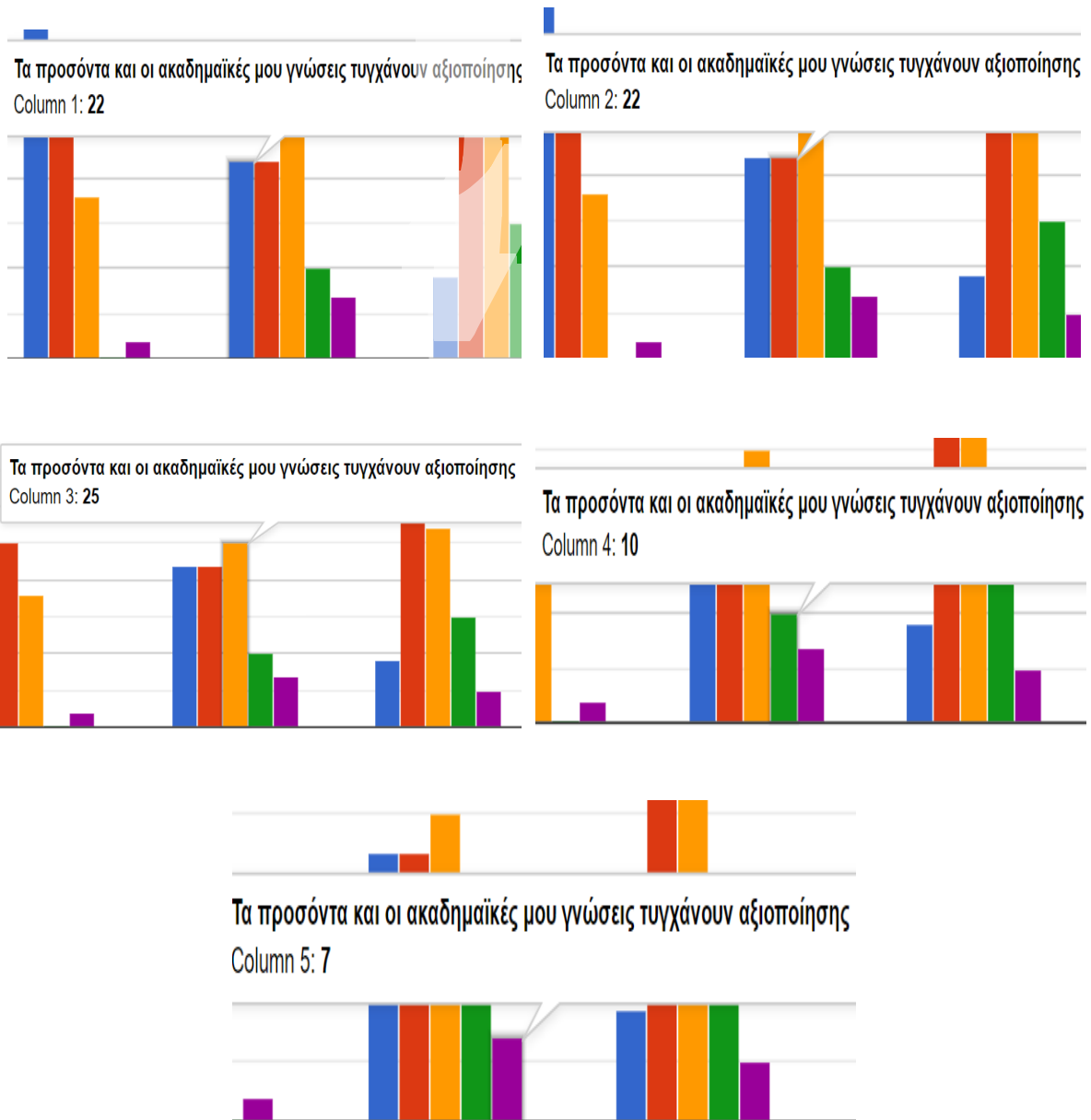


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 76%(66 απαντήσεις) θεωρεί πως δεν υπάρχουν ίσες ευκαιρίες ανέλιξης στο ΠΙΚ. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ απάντησε το 20% του δείγματος (18 απαντήσεις ) και μόλις το 2.3% (δύο απαντήσεις ) Συμφωνεί απόλυτα πως Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες ανέλιξης. Στην συγκεκριμένη ερώτηση ένα άτομο δεν έδωσε καμία απάντηση ενώ χαρακτηριστικό είναι τ ο γεγονός ότι κανείς από τους 87 ερωτηθέντες δεν επέλεξε την απάντηση Συμφωνώ.

### 5.2.4 Τα προσόντα και οι ακαδημαϊκές μου γνώσεις τυγχάνουν αξιοποίησης

Σε ότι αφορά το κατά πόσο προσόντα και οι ακαδημαϊκές μου γνώσεις τυγχάνουν αξιοποίησης οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 22
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 22
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 25
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 10
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 7

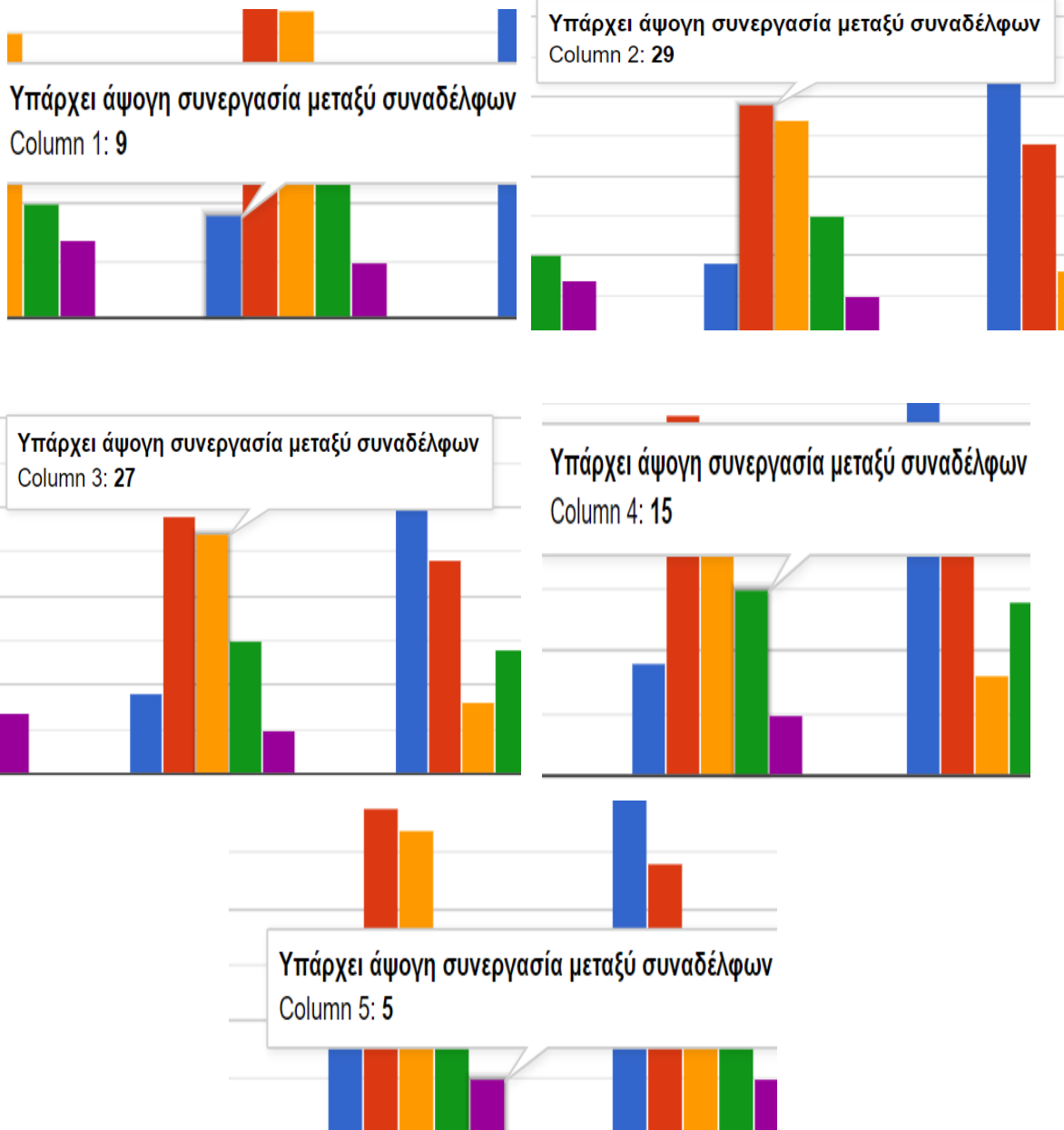


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 50,6% (44 απαντήσεις) Διαφωνεί απόλυτα ή Διαφωνεί στο ότι τα προσόντα και οι ακαδημαϊκές γνώσεις τυγχάνουν αξιοποίησης. Ποσοστό 28,7% (25 απαντήσεις ) Ούτε Συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ενώ θετικά τοποθετήθηκε το 19,5% των ερωτηθέντων απαντώντας Συμφωνώ ή Συμφωνώ απόλυτα. Και σε αυτή την ερώτηση ένα άτομο δεν επέλεξε καμία απάντηση.

### 5.2.5 Υπάρχει άψογη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων

Σε ότι αφορά τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 9
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 29
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 27
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 15
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 5

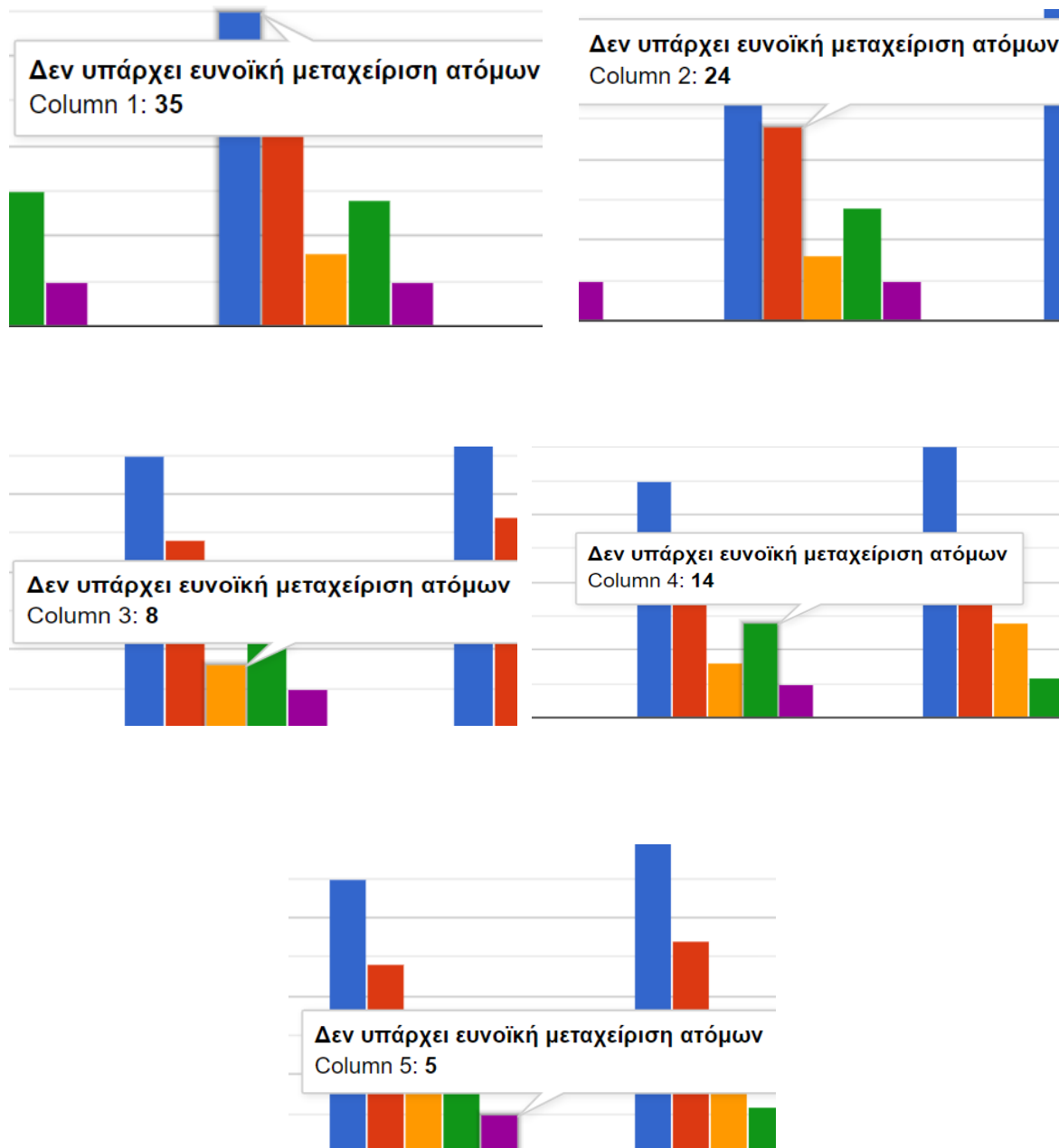


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 43,7% (38 απαντήσεις) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα στην ύπαρξη άψογης συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων. Ποσοστό 31,03% (27 απαντήσεις) των ερωτηθέντων εκφράζει ουδέτερη άποψη και το 23% (20 απαντήσεις) τοποθετείται θετικά. Δυο εκ των ερωτηθέντων δεν απάντησαν το συγκεκριμένο ερώτημα.

### 5.2.6 Δεν υπάρχει ευνοϊκή μεταχείριση ατόμων

Σε ότι αφορά στο Δεν υπάρχει ευνοϊκή μεταχείριση ατόμων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 35
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 24
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 8
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 14
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 5



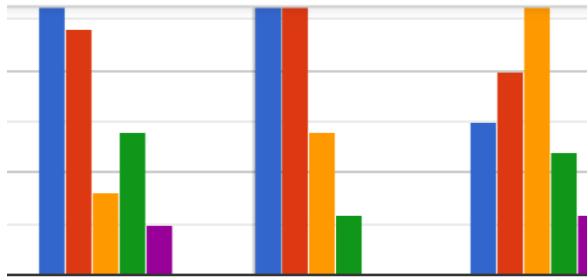
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 67,8 % (59 απαντήσεις) Διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα στο ότι δεν υπάρχει ευνοϊκή μεταχείριση ατόμων στο ΡΙΚ. Ουδέτερη στάση τηρεί το 9,2% των ερωτηθέντων οι οποίοι απάντησαν ούτε συμφωνών ούτε διαφωνώ ενώ ποσοστό 21,8 % (19 απαντήσεις) Συμφωνεί ή Συμφωνεί απόλυτα.

### 5.2.6 Οι προαγωγές και οι αναθέσεις καθηκόντων γίνονται με αξιοκρατικό τρόπο

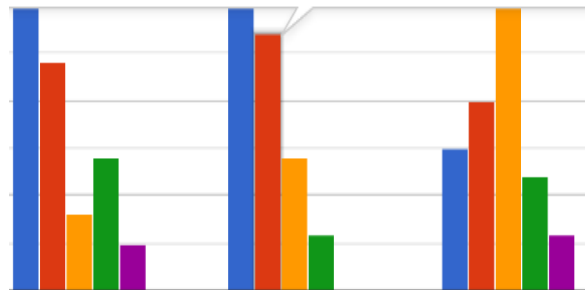
Σε ότι αφορά την αξιοκρατία στην ανάθεση καθηκόντων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 40
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 27
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 14
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 6
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 0

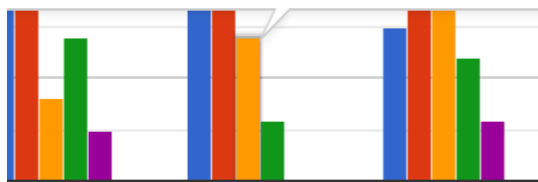
Οι προαγωγές και οι αναθέσεις καθηκόντων γίνονται με αξιοκρατικό τρόπο  
Column 1: 40



Οι προαγωγές και οι αναθέσεις καθηκόντων γίνονται με αξιοκρατικό τρόπο  
Column 2: 27



Οι προαγωγές και οι αναθέσεις καθηκόντων γίνονται με αξιοκρατικό τρόπο  
Column 3: 14



Οι προαγωγές και οι αναθέσεις καθηκόντων γίνονται με αξιοκρατικό τρόπο  
Column 4: 6



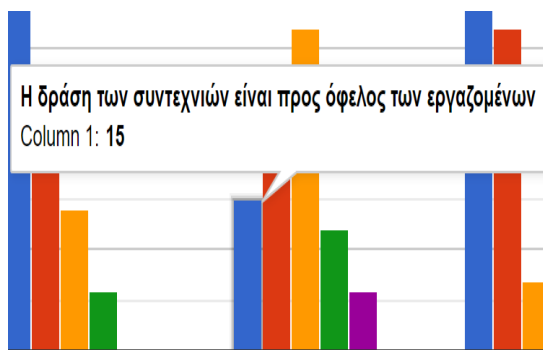
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 77% (67 απαντήσεις ) θεωρεί πως οι προαγωγές και οι αναθέσεις καθηκόντων στο ΡΙΚ δεν γίνονται με αξιοκρατικό τρόπο. Ουδέτερη στάση ως προς τις αναθέσεις καθηκόντων τηρεί ποσοστό 16.1% και μόλις το 6.9% θεωρεί πως οι αναθέσεις καθηκόντων γίνονται με αξιοκρατικό τρόπο. Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε Συμφωνώ απόλυτα



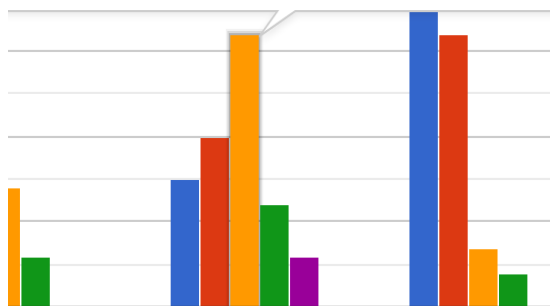
### 5.2.7 Η Δράση των συντεχνιών είναι προς όφελος των εργαζομένων

Σε ότι αφορά την δράση των συντεχνιών οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

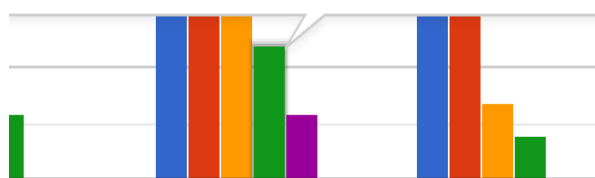
1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 15
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 20
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 32
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 12
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 6



Η δράση των συντεχνιών είναι προς όφελος των εργαζομένων  
Column 3: 32



Η δράση των συντεχνιών είναι προς όφελος των εργαζομένων  
Column 4: 12



Η δράση των συντεχνιών είναι προς όφελος των εργαζομένων  
Column 5: 6

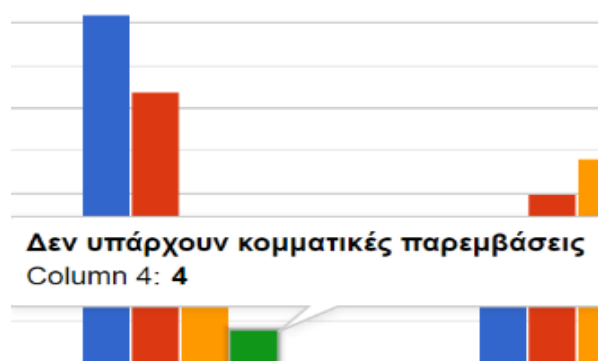
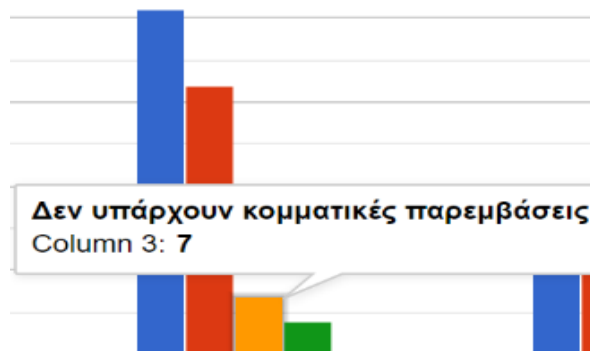


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 40% (35 απαντήσεις) θεωρεί πως η δράση των συντεχνιών δεν είναι προς όφελος των εργαζομένων. Ουδέτερη στάση τήρησε το 36.8% (32 απαντήσεις) του δείγματος ενώ ποσοστό 20.4% θεωρεί πως η δράση των συντεχνιών είναι προς όφελος των εργαζομένων. Δυο ερωτηθέντες δεν απάντησαν την συγκεκριμένη ερώτηση.

### 5.2.8 Δεν υπάρχουν κομματικές παρεμβάσεις

Σε ότι αφορά την ύπαρξη κομματικών παρεμβάσεων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 41
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 32
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 7
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 4
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 0

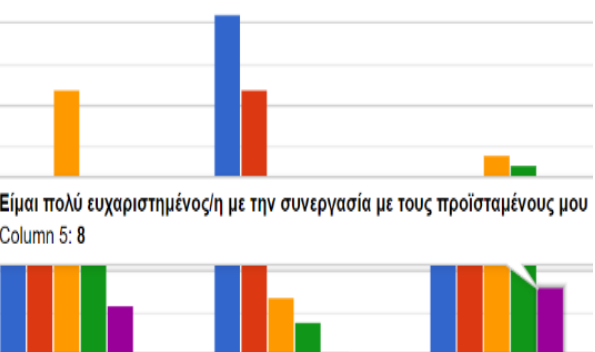
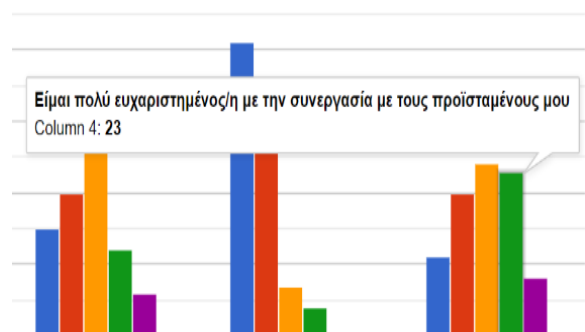
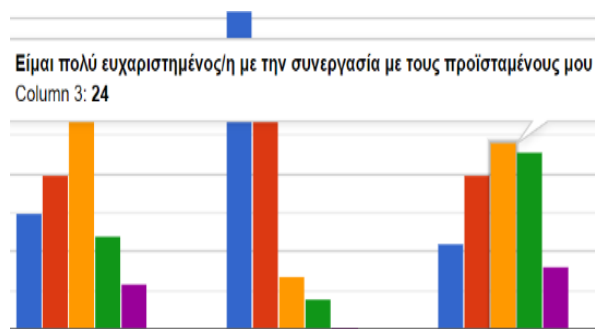
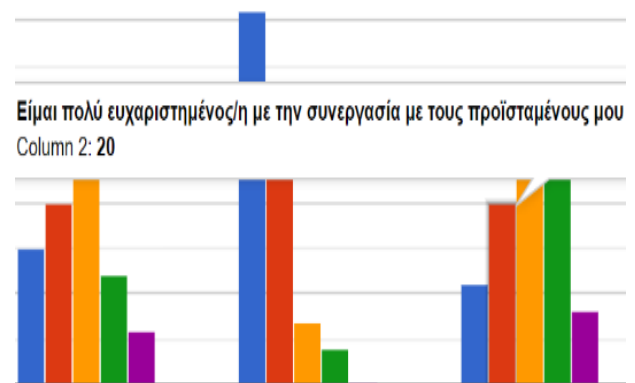
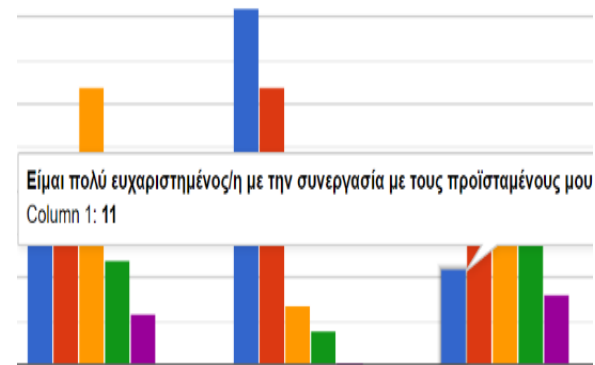


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 84 % (73 απαντήσεις) θεωρεί πως υπάρχουν κομματικές παρεμβάσεις στο ΡΙΚ. Ποσοστό 8% (7 απαντήσεις) τηρεί ουδέτερη στάση και μόλις το 4,6% (4 απαντήσεις) των ερωτηθέντων θεωρεί πως δεν υπάρχουν κομματικές παρεμβάσεις στο ΡΙΚ. Τέσσερις από τους ερωτηθέντες επέλεξαν να μην απαντήσουν στο ερώτημα ενώ κανείς από όσους απάντησαν δεν επέλεξε την επιλογή Συμφωνώ απόλυτα.

### 5.2.9 Είμαι πολύ ευχαριστημένος/η με την συνεργασία με τους προϊσταμένους μου

Σε ότι αφορά την συνεργασία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 11
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 20
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 24
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 23
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 8



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 35,6 % (31 απαντήσεις ) εμφανίζονται δυσαρεστημένοι με την συνεργασία με τον προϊστάμενο/η τους. Ποσοστό 27,6 (24 απαντήσεις) τηρεί ουδέτερη στάση, ενώ, ποσοστό 35,6 % (31 απαντήσεις ) εμφανίζονται ικανοποιημένοι με την συνεργασία με τον προϊστάμενο/η τους. Ένας εκ των ερωτηθέντων δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα

## Αμοιβές

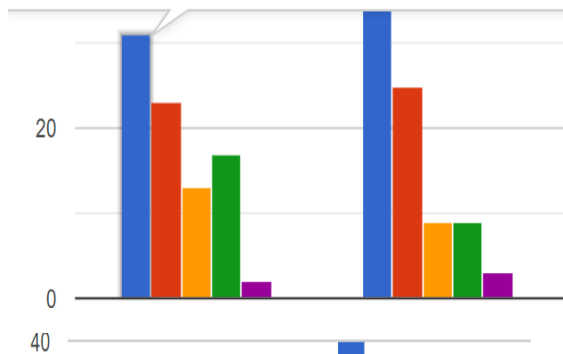
### 5.2.10 Ο μισθός μου ανταποκρίνεται στα ακαδημαϊκά μου προσόντα

Σε ότι αφορά την ισορροπία μεταξύ μισθού και ακαδημαϊκών οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 31
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 23
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 13
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 17
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 2

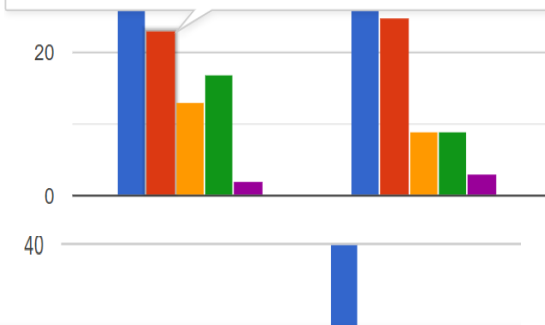
Ο μισθός μου ανταποκρίνεται στα ακαδημαϊκά μου προσόντα

Column 1: 31



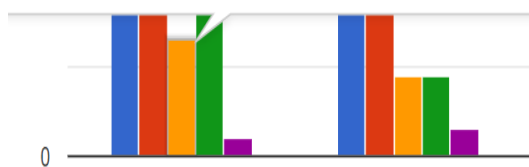
40

Ο μισθός μου ανταποκρίνεται στα ακαδημαϊκά μου προσόντα  
Column 2: 23



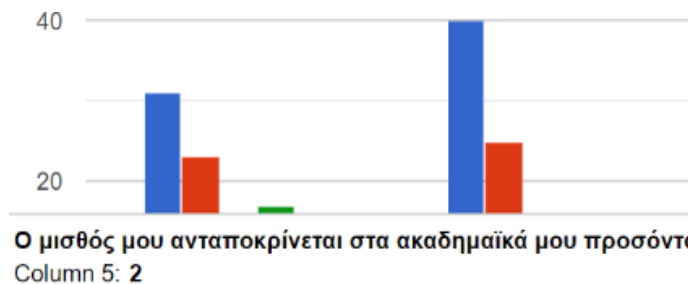
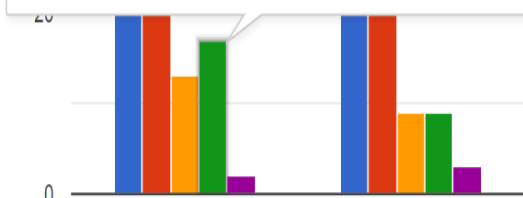
Ο μισθός μου ανταποκρίνεται στα ακαδημαϊκά μου προσόντα

Column 3: 13



Ο μισθός μου ανταποκρίνεται στα ακαδημαϊκά μου προσόντα

Column 4: 17



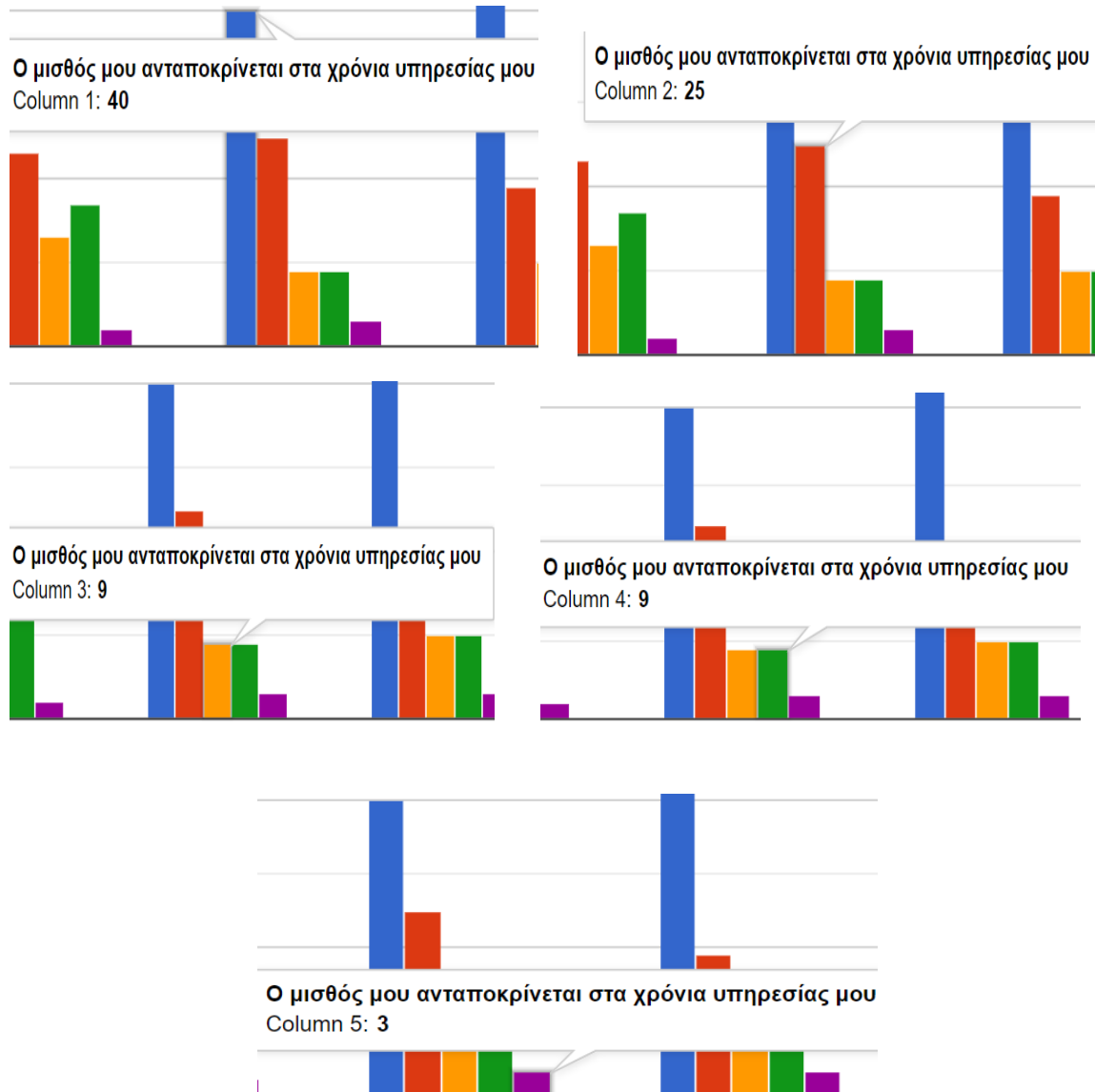
Ο μισθός μου ανταποκρίνεται στα ακαδημαϊκά μου προσόντα  
Column 5: 2

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 62% (54 απαντήσεις ) Διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα. Θεωρούν δηλαδή ότι ο μισθός τους δεν ανταποκρίνεται στα ακαδημαϊκά τους καθήκοντα. Ποσοστό 15% (13 απαντήσεις ) τηρεί ουδέτερη στάση ενώ ποσοστό 21.8 Συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα στο ότι ο μισθός ανταποκρίνεται στα ακαδημαϊκά τους προσόντα. Ένα άτομο δεν απάντησε στο συγκεκριμένο ερώτημα.

### 5.2.11 Ο μισθός μου ανταποκρίνεται στα χρόνια υπηρεσίας μου

Σε ότι αφορά την ισορροπία μεταξύ μισθού και χρόνων υπηρεσίας οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 40
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 25
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 9
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 9
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 3

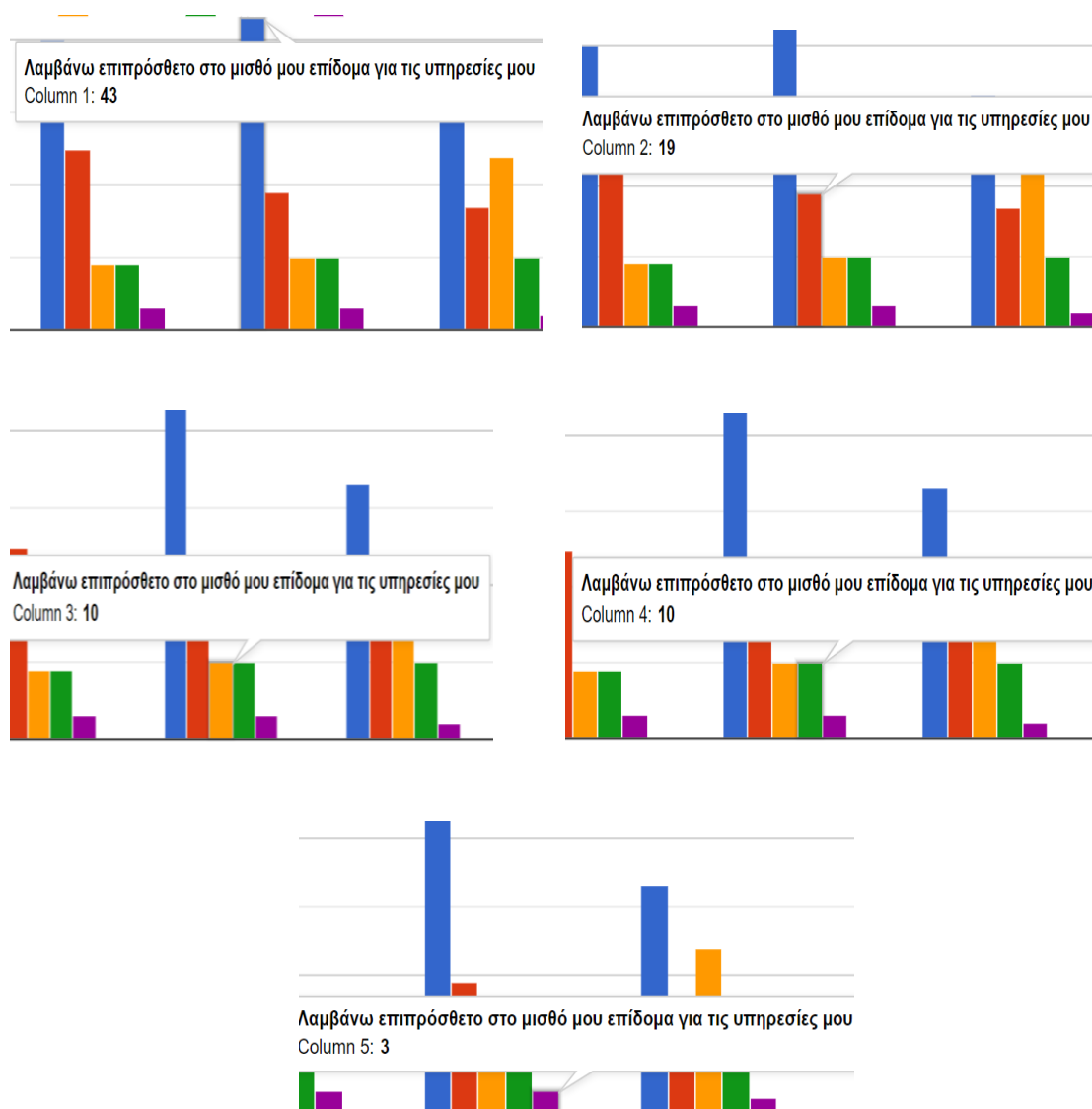


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 74.7% (65 απαντήσεις) Διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα στο ότι ο μισθός ανταποκρίνεται στα χρόνια υπηρεσίας. Ουδέτερη στάση τήρησε ποσοστό 10,3% (9 απαντήσεις) ενώ ποσοστό 20,7% (18 απαντήσεις ) Συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα στο ότι ο μισθός ανταποκρίνεται στα χρόνια υπηρεσίας. Ένα άτομο δεν απάντησε στο συγκεκριμένο ερώτημα.

## 5.2.12 Λαμβάνω επιπρόσθετο στο μισθό μου επίδομα για τις υπηρεσίες μου

Σε ότι αφορά καταβολή επιπρόσθετου στο μισθό επίδομα οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 43
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 19
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 10
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 10
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 3



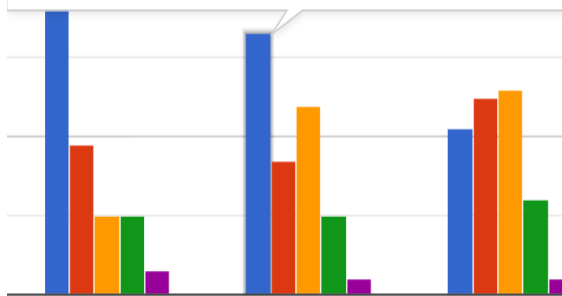
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 71.2% (62 απαντήσεις) δηλώνουν πως δεν λαμβάνουν επιπρόσθετο στο μισθό τους επίδομα. Ποσοστό 11,5% (10 απαντήσεις) τηρεί ουδέτερη στάση ενώ ποσοστό 14.9% (13 απαντήσεις) δηλώνει ότι λαμβάνει επιπρόσθετο στο μισθό τους επίδομα. Δύο ερωτηθέντες επέλεξαν να μην απαντήσουν το ερώτημα.

### 5.2.13 Οι αποζημιώσεις για εργασία τις Κυριακές και τις αργίες με ικανοποιούν

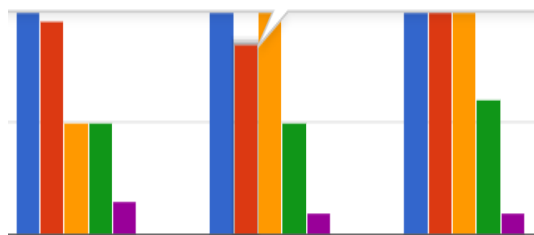
Σε ότι αφορά το κατά πόσο οι αποζημιώσεις για εργασία τις Κυριακές και τις αργίες ικανοποιούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 33
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 17
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 24
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 10
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 2

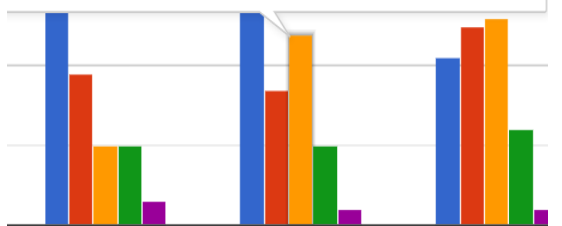
Οι αποζημιώσεις για εργασίας τις Κυριακές και τις αργίες με ικανοποιούν  
Column 1: 33



Οι αποζημιώσεις για εργασίας τις Κυριακές και τις αργίες με ικανοποιούν  
Column 2: 17



Οι αποζημιώσεις για εργασίας τις Κυριακές και τις αργίες με ικανοποιούν  
Column 3: 24



Οι αποζημιώσεις για εργασίας τις Κυριακές και τις αργίες με ικανοποιούν  
Column 4: 10



Οι αποζημιώσεις για εργασίας τις Κυριακές και τις αργίες με ικανοποιούν  
Column 5: 2



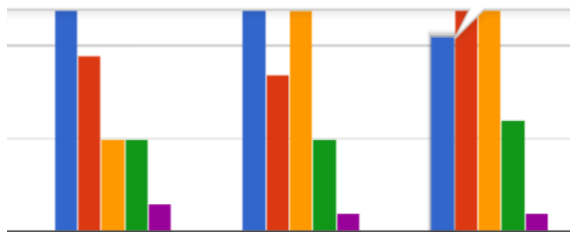
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 57,5% (50 απαντήσεις) Δηλώνει μη ικανοποιημένο με τις αποζημιώσεις για εργασία κατά τις Κυριακές και τις αργίες. Ποσοστό 27,6% τήρησε ουδέτερη στάση ενώ ποσοστό 13,8% (12 απαντήσεις ) δηλώνει ικανοποιημένο από τις αποζημιώσεις για εργασία κατά τις Κυριακές και τις αργίες. Ένα άτομο δεν απάντησε στο συγκεκριμένο ερώτημα.

## 5.2.14 Οι παρεμβάσεις των συντεχνιών προστατεύουν τα μισθολογικά μου συμφέροντα

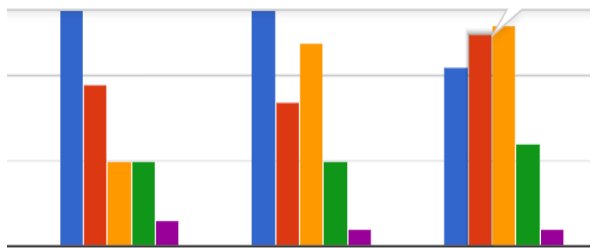
Σε ότι αφορά τις παρεμβάσεις των συντεχνιών για προστασία των μισθολογικών συμφερόντων των εργαζομένων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 21
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 25
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 26
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 12
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 2

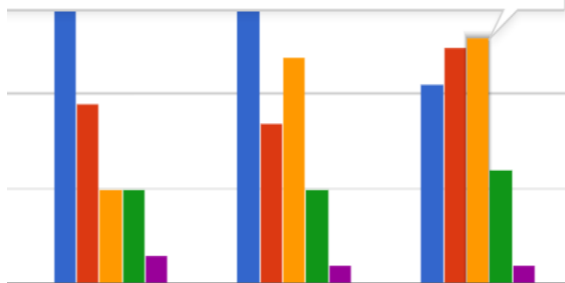
Οι παρεμβάσεις των συντεχνιών προστατεύουν τα μισθολογικά μου συμφέροντα  
Column 1: 21



Οι παρεμβάσεις των συντεχνιών προστατεύουν τα μισθολογικά μου συμφέροντα  
Column 2: 25



Οι παρεμβάσεις των συντεχνιών προστατεύουν τα μισθολογικά μου συμφέροντα  
Column 3: 26



Οι παρεμβάσεις των συντεχνιών προστατεύουν τα μισθολογικά μου συμφέροντα  
Column 4: 12



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 52,9% (46 απαντήσεις) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ότι οι παρεμβάσεις των συντεχνιών προστατεύουν τα μισθολογικά του συμφέροντα. Ποσοστό 29,95 τήρησε ουδέτερη στάση (26 απαντήσεις) και ποσοστό 16,1% (14 απαντήσεις) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι οι παρεμβάσεις των συντεχνιών προστατεύουν τα μισθολογικά του συμφέροντα.

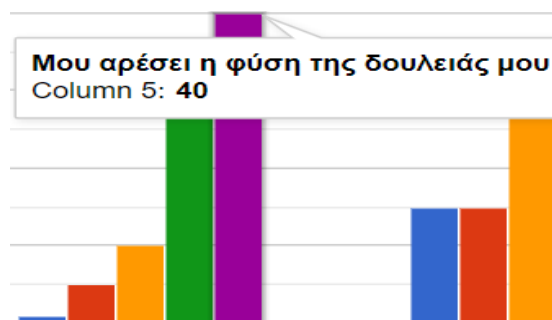
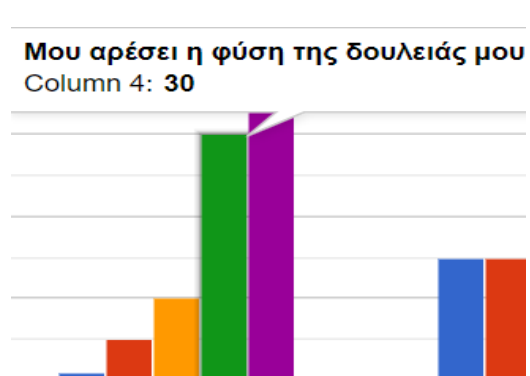
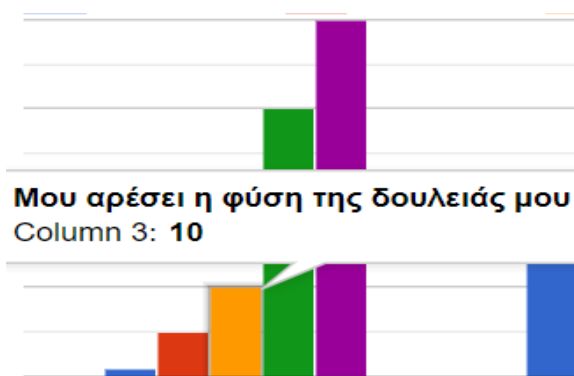
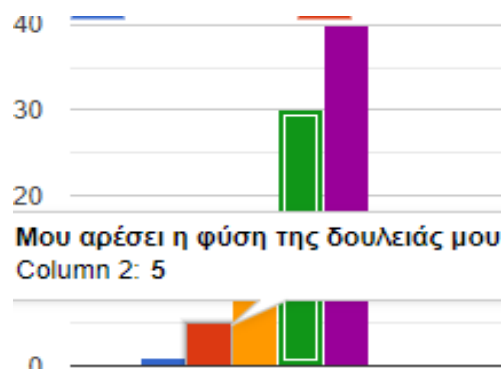
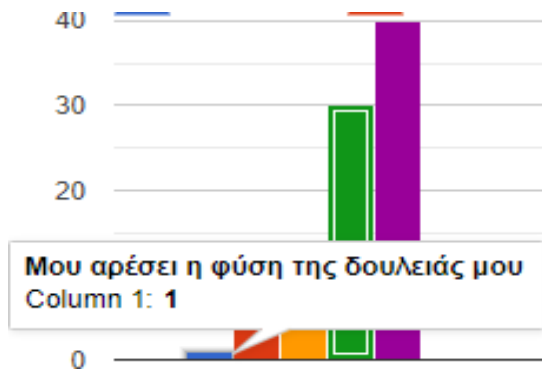


## Προσωπική Ικανοποίηση

### 5.2.15 Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου

Σε ότι αφορά το κατά πόσο μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 1
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 5
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 10
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 30
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 40



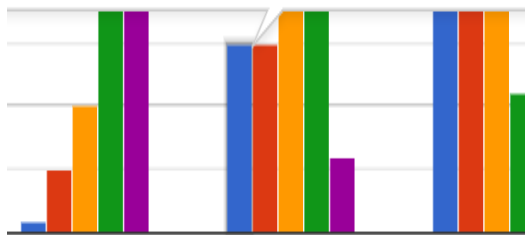
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 6,9% (6 απαντήσεις) δηλώνει δυσαρεστημένος από την φύση της εργασίας του. Ουδέτερη στάση τήρησε το 11,5% (10 απαντήσεις) των ερωτηθέντων. Ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων σε ποσοστό 80,5% απάντησε συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα στο μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου. Ένα άτομο επέλεξε να μην απαντήσει το συγκεκριμένο ερώτημα

### 5.2.16 Το καθεστώς εργοδότησης μου ανταποκρίνεται στις εργασιακές μου συμβάσεις

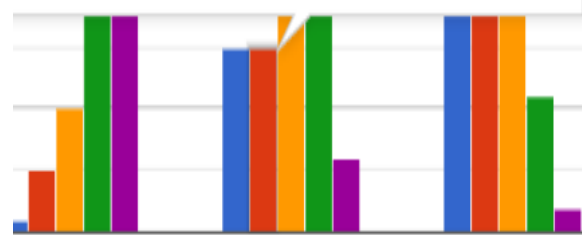
Σε ότι αφορά το καθεστώς εργοδότησης και κατά πόσο αυτό ανταποκρίνεται στις εργασιακές συμβάσεις απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 15
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 15
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 27
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 22
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 6

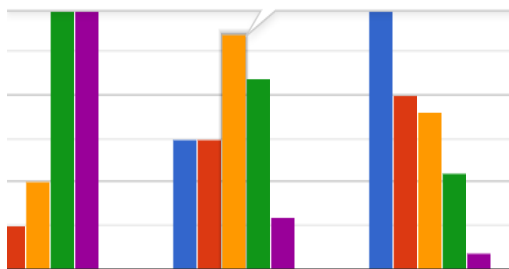
Το καθεστώς εργοδότησης ανταποκρίνεται στις εργασιακές συμβάσεις  
Column 1: 15



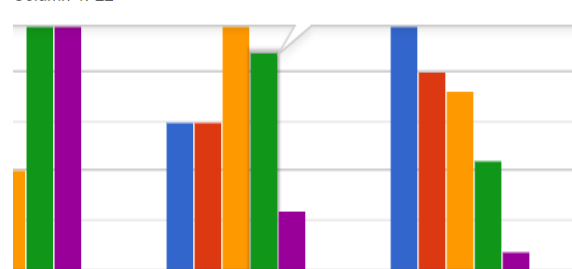
Το καθεστώς εργοδότησης ανταποκρίνεται στις εργασιακές συμβάσεις  
Column 2: 15



Το καθεστώς εργοδότησης ανταποκρίνεται στις εργασιακές συμβάσεις  
Column 3: 27



Το καθεστώς εργοδότησης ανταποκρίνεται στις εργασιακές συμβάσεις  
Column 4: 22



Το καθεστώς εργοδότησης ανταποκρίνεται στις εργασιακές συμβάσεις  
Column 5: 6

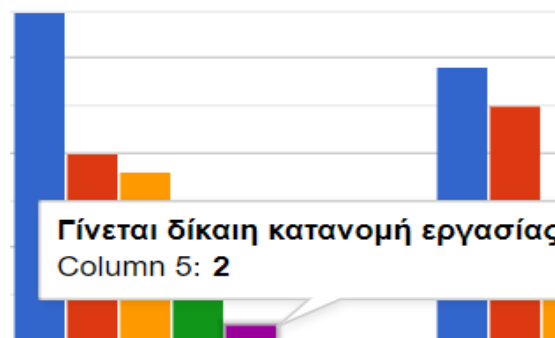
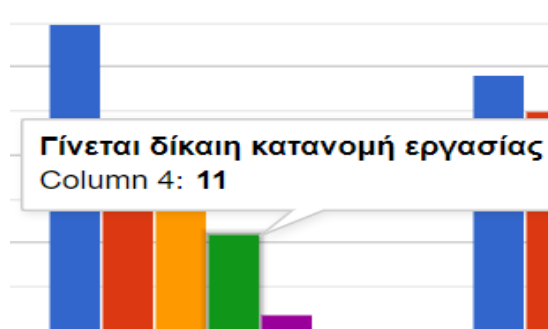


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 34.5 % (30 απαντήσεις) διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα στο ότι το καθεστώς εργοδότησης ανταποκρίνεται στις εργασιακές συμβάσεις. Ποσοστό 31.03% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί (27 απαντήσεις ) και ποσοστό 32,2% δήλωσε πως Συμφωνεί ή Συμφωνεί απόλυτα. Δύο ερωτηθέντες δεν απάντησαν στο συγκεκριμένο ερώτημα

### 5.2.17 Γίνεται δίκαιη κατανομή εργασίας

Σε ότι αφορά το κατά πόσος γίνεται δίκαιη κατανομή εργασίας οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 35
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 20
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 18
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 11
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 2



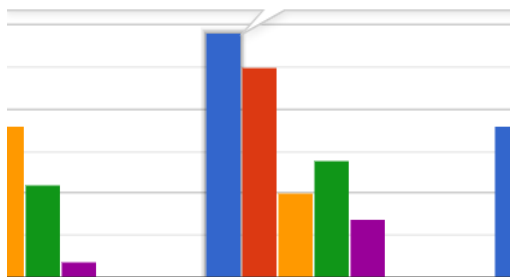
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 63,2% (55 απαντήσεις) διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα στο ότι γίνεται δίκαιη κατανομή εργασίας. Ποσοστό 20,7% (18 απαντήσεις ) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 13,8% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα στο ότι γίνεται δίκαιη κατανομή εργασίας .Ένα άτομο επέλεξε να μην απαντήσει το συγκεκριμένο ερώτημα.

### 5.2.18 Δεν επικρατεί αναξιοκρατία στο χώρο εργασίας

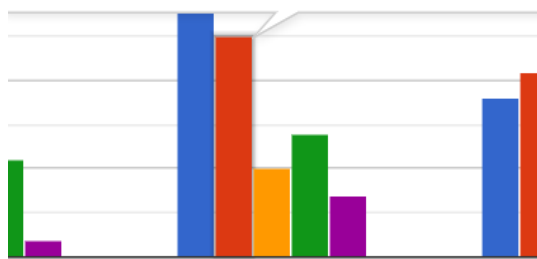
Σε ότι αφορά το κατά δεν επικρατεί αναξιοκρατία στο χώρο εργασίας οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 29
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 25
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 10
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 14
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 7

**Δεν επικρατεί αναξιοκρατία στο χώρο εργασίας**  
Column 1: 29



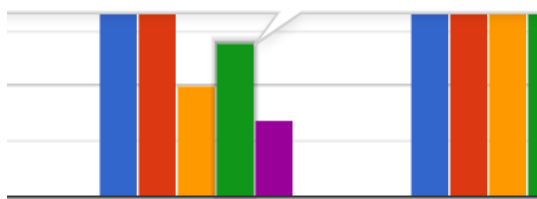
**Δεν επικρατεί αναξιοκρατία στο χώρο εργασίας**  
Column 2: 25



**Δεν επικρατεί αναξιοκρατία στο χώρο εργασίας**  
Column 3: 10



**Δεν επικρατεί αναξιοκρατία στο χώρο εργασίας**  
Column 4: 14



**Δεν επικρατεί αναξιοκρατία στο χώρο εργασίας**  
Column 5: 7

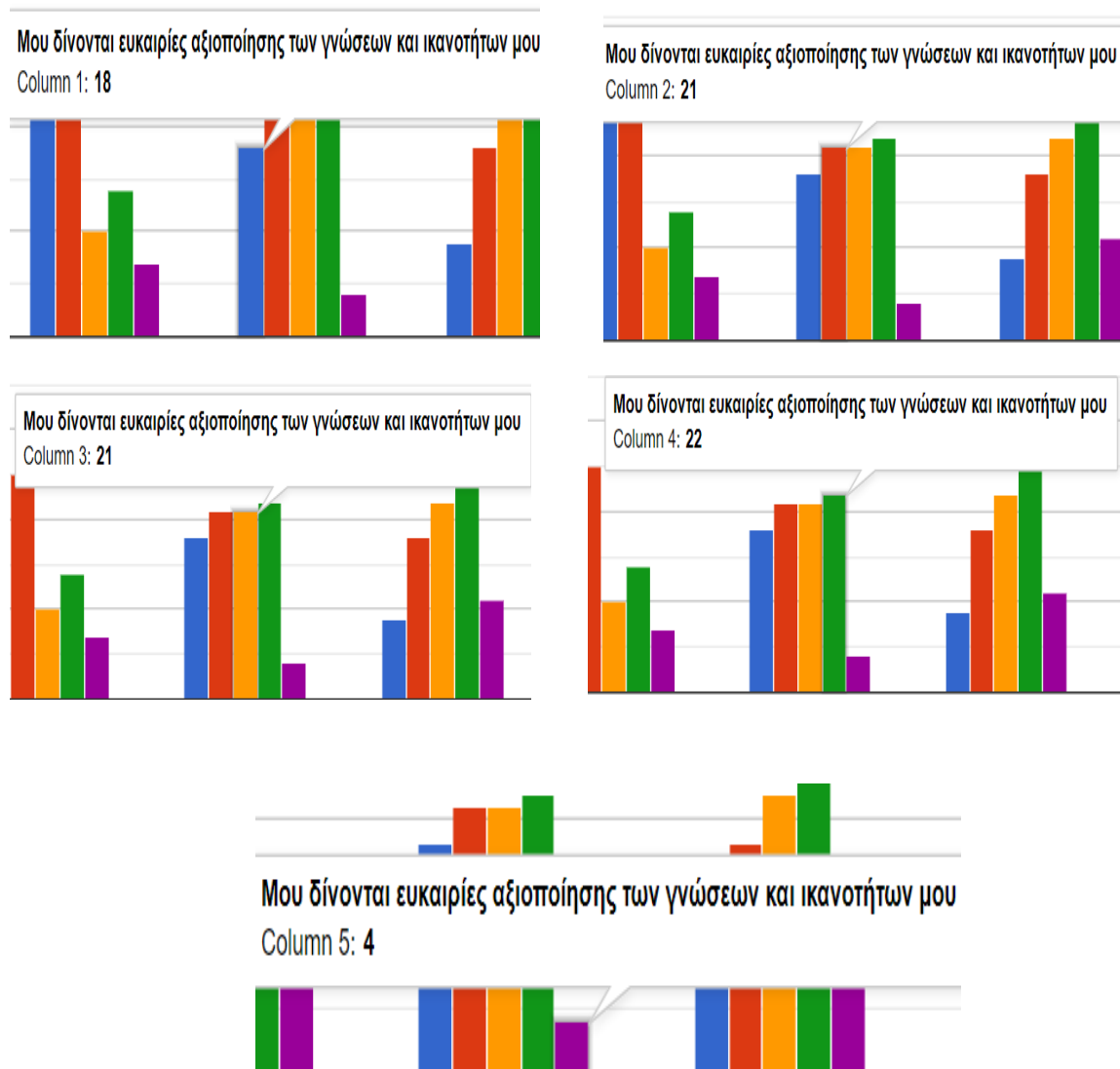


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 62% (54 απαντήσεις) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα στο ότι δεν επικρατεί αναξιοκρατία στο χώρο εργασίας. Ποσοστό 11,55 (10 απαντήσεις) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 24,1% (21 απαντήσεις) Συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα στο ότι δεν επικρατεί αναξιοκρατία στο χώρο εργασίας. Δυο άτομα επέλεξαν να μην απαντήσουν στο συγκεκριμένο ερώτημα.

## 5.2.19 Μου δίνονται ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων μου

Σε ότι αφορά το κατά πόσο δίνονται ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 18
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 21
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 21
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 22
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 4

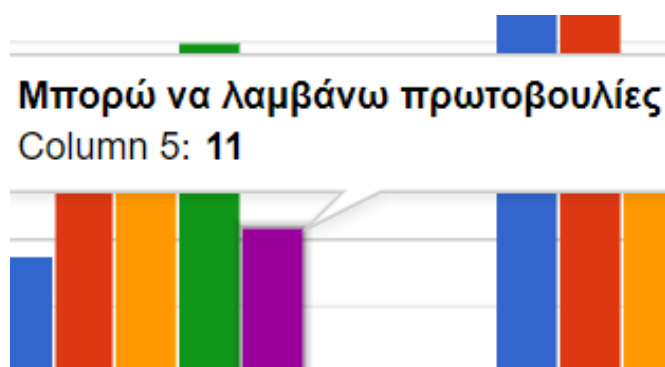
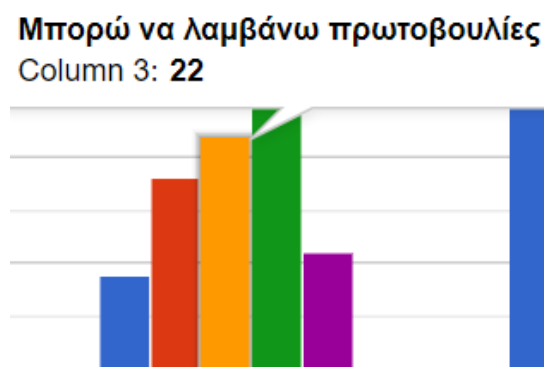
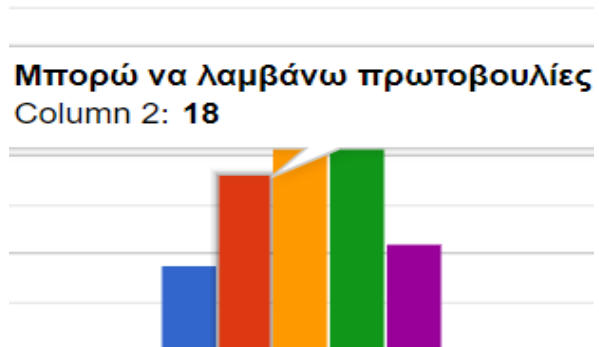
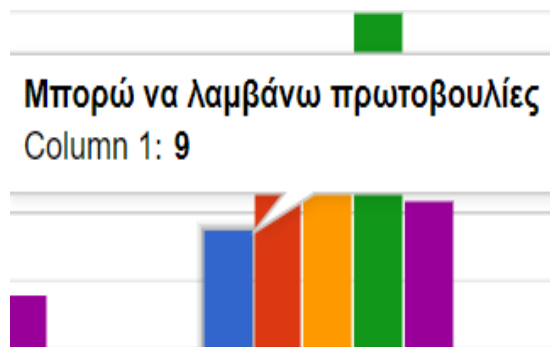


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 44,9% (39 απαντήσεις ) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα στο ότι του παρέχονται ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων του. Ποσοστό 24,1 % ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 29.9% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα

### 5.2.20 Μπορώ να λαμβάνω πρωτοβουλίες

Σε ότι αφορά το κατά πόσο μπορεί κάποιος να λαμβάνει πρωτοβουλίες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 9
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 18
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 22
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 25
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 11



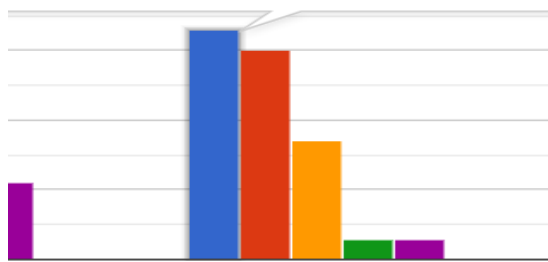
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα 31% (27 απαντήσεις) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα στο ότι Μπορεί να λαμβάνει πρωτοβουλίες. Ποσοστό 25,3% (22 απαντήσεις) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 41,4% Συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Δυο άτομα επέλεξαν να μην απαντήσουν στο συγκεκριμένο ερώτημα.

### 5.2.21 Μου παρέχονται εργασιακά κίνητρα

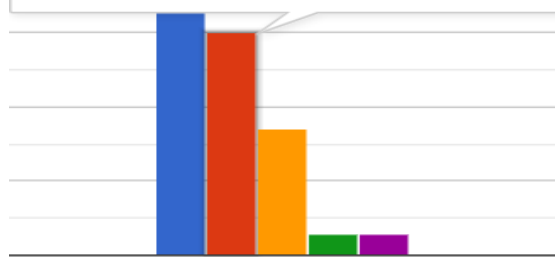
Σε ότι αφορά το κατά πόσο παρέχονται εργασιακά κίνητρα οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 33
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 30
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 17
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 3
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 3

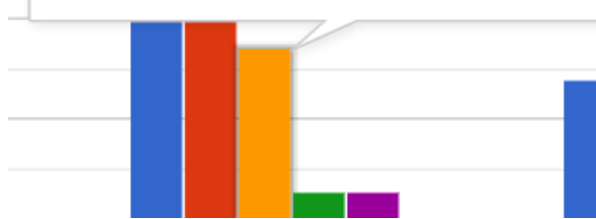
**Μου παρέχονται εργασιακά κίνητρα**  
Column 1: 33



**Μου παρέχονται εργασιακά κίνητρα**  
Column 2: 30



**Μου παρέχονται εργασιακά κίνητρα**  
Column 3: 17



**Μου παρέχονται εργασιακά κίνητρα**  
Column 4: 3



**Μου παρέχονται εργασιακά κίνητρα**  
Column 5: 3



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 72,4% (63 απαντήσεις ) διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα στο ότι τους παρέχονται εργασιακά κίνητρα. Ποσοστό 19,5% (17 απαντήσεις ) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 6.9% (6 απαντήσεις) συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση.

## 5.2.22 Αισθάνομαι δημιουργικός/η

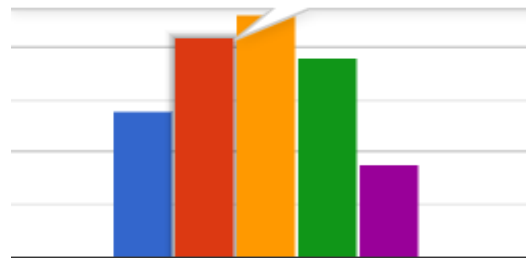
Σε ότι αφορά το κατά πόσο υπάρχει αίσθημα δημιουργικής εργασίας οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 14
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 21
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 23
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 19
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 9

**Αισθάνομαι δημιουργικός/η**  
Column 1: 14



**Αισθάνομαι δημιουργικός/η**  
Column 2: 21



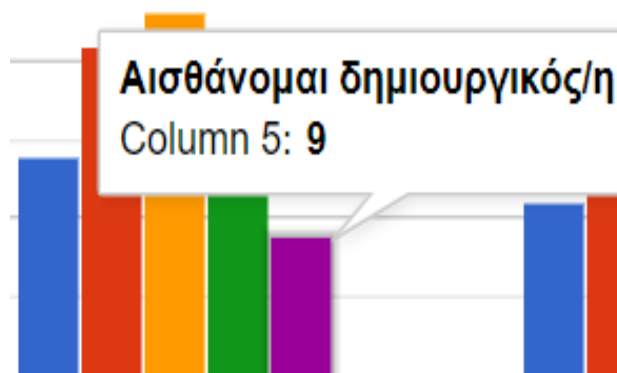
**Αισθάνομαι δημιουργικός/η**  
Column 3: 23



**Αισθάνομαι δημιουργικός/η**  
Column 4: 19



**Αισθάνομαι δημιουργικός/η**  
Column 5: 9



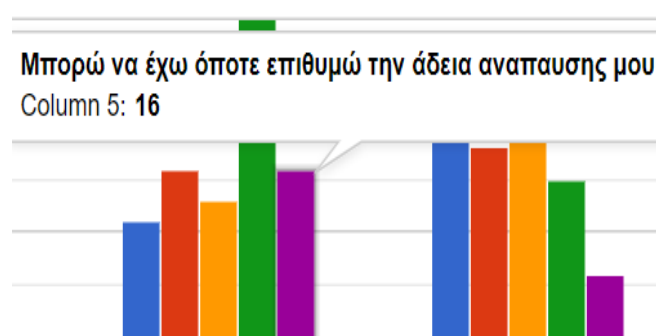
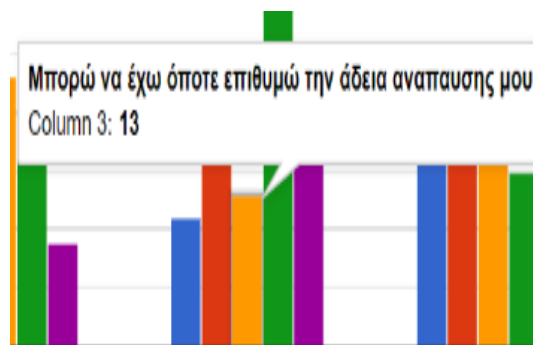
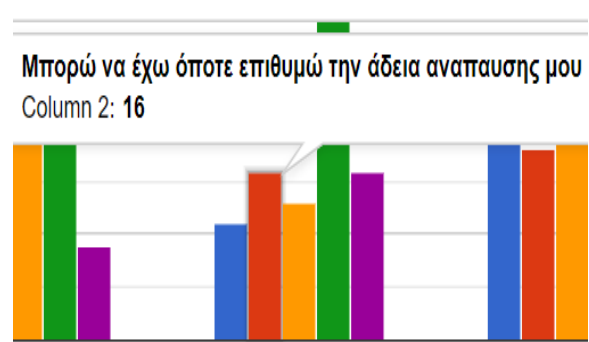
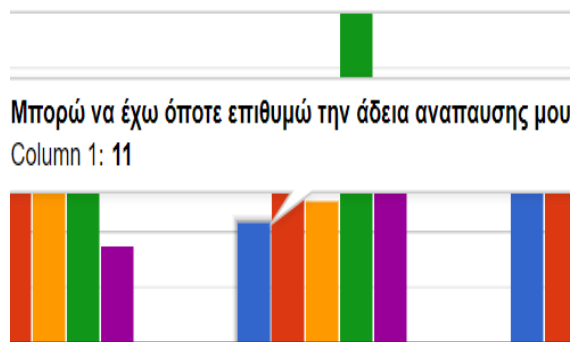
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα 40,2 % (35 απαντήσεις) απάντησαν Διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα σε ότι αφορά το αίσθημα δημιουργικότητας. Ποσοστό 26,4 % (23 απαντήσεις) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 32,2% (28 απαντήσεις) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση.



### 5.2.23 Μπορώ να έχω όποτε επιθυμώ την άδεια ανάπαυσης μου

Σε ότι αφορά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν όποτε επιθυμούν την άδεια ανάπαυσης οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 11
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ /16
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 13
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 30
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 16



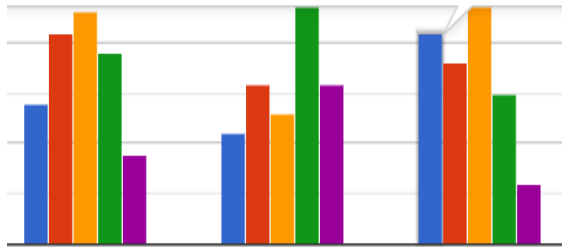
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα 31% (27 απαντήσεις ) απάντησε διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα στο κατά πόσο λαμβάνει όποτε επιθυμεί άδεια ανάπαυσης. Ποσοστό 14,9%(13 απαντήσεις ) απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και ποσοστό 52,9% (46 απαντήσεις) απάντησε συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα. . Ένα άτομο δεν απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση.

5.2.24 Ο/Η προϊστάμενος/η μου αντιλαμβάνονται πλήρως τις εργασιακές μου ανάγκες

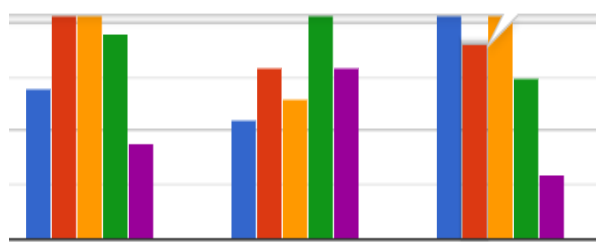
Σε ότι αφορά το κατά πόσο ο/η προϊστάμενος/η αντιλαμβάνεται πλήρως τις εργασιακές τους ανάγκες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 21
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 18
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 26
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 15
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 6

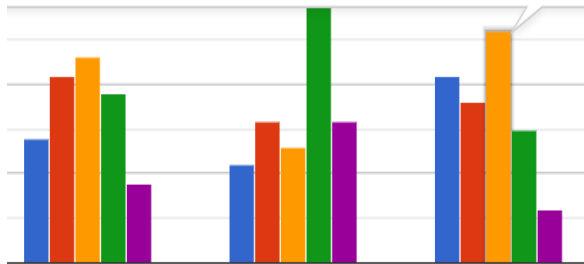
Ο/η προϊστάμενος/η μου αντιλαμβάνονται πλήρως τις εργασιακές μου ανάγκες  
Column 1: 21



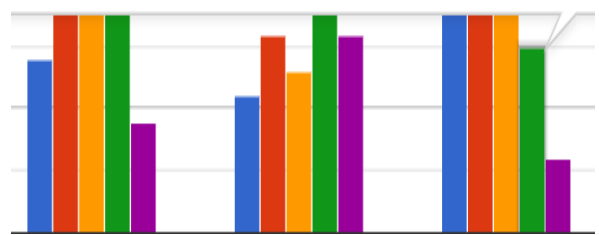
Ο/η προϊστάμενος/η μου αντιλαμβάνονται πλήρως τις εργασιακές μου ανάγκες  
Column 2: 18



Ο/η προϊστάμενος/η μου αντιλαμβάνονται πλήρως τις εργασιακές μου ανάγκες  
Column 3: 26



Ο/η προϊστάμενος/η μου αντιλαμβάνονται πλήρως τις εργασιακές μου ανάγκες  
Column 4: 15



Ο/η προϊστάμενος/η μου αντιλαμβάνονται πλήρως τις εργασιακές μου ανάγκες  
Column 5: 6



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα 44,8% (39 απαντήσεις ) Διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα στο ότι ο/η προϊστάμενος/η αντιλαμβάνεται πλήρως τις εργασιακές τους ανάγκες. Ποσοστό 29,9% (26 απαντήσεις ) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 24.1%(21 απαντήσεις) Συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι ο/η προϊστάμενος/η αντιλαμβάνεται πλήρως τις εργασιακές τους ανάγκες. Ένα άτομο δεν απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση.

### 5.3 Ο ρόλος των συντεχνιών

Η Τρίτη ενότητα επικεντρώθηκε στον ρόλο των συντεχνιών. Σε αυτή την ενότητα πέραν των ερωτημάτων που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την συντεχνιακή δράση, επιχειρείται να αξιολογηθεί και η συμμετοχή των εργαζομένων στις συντεχνίες και το δικό τους κομμάτι ευθύνης/δράσης

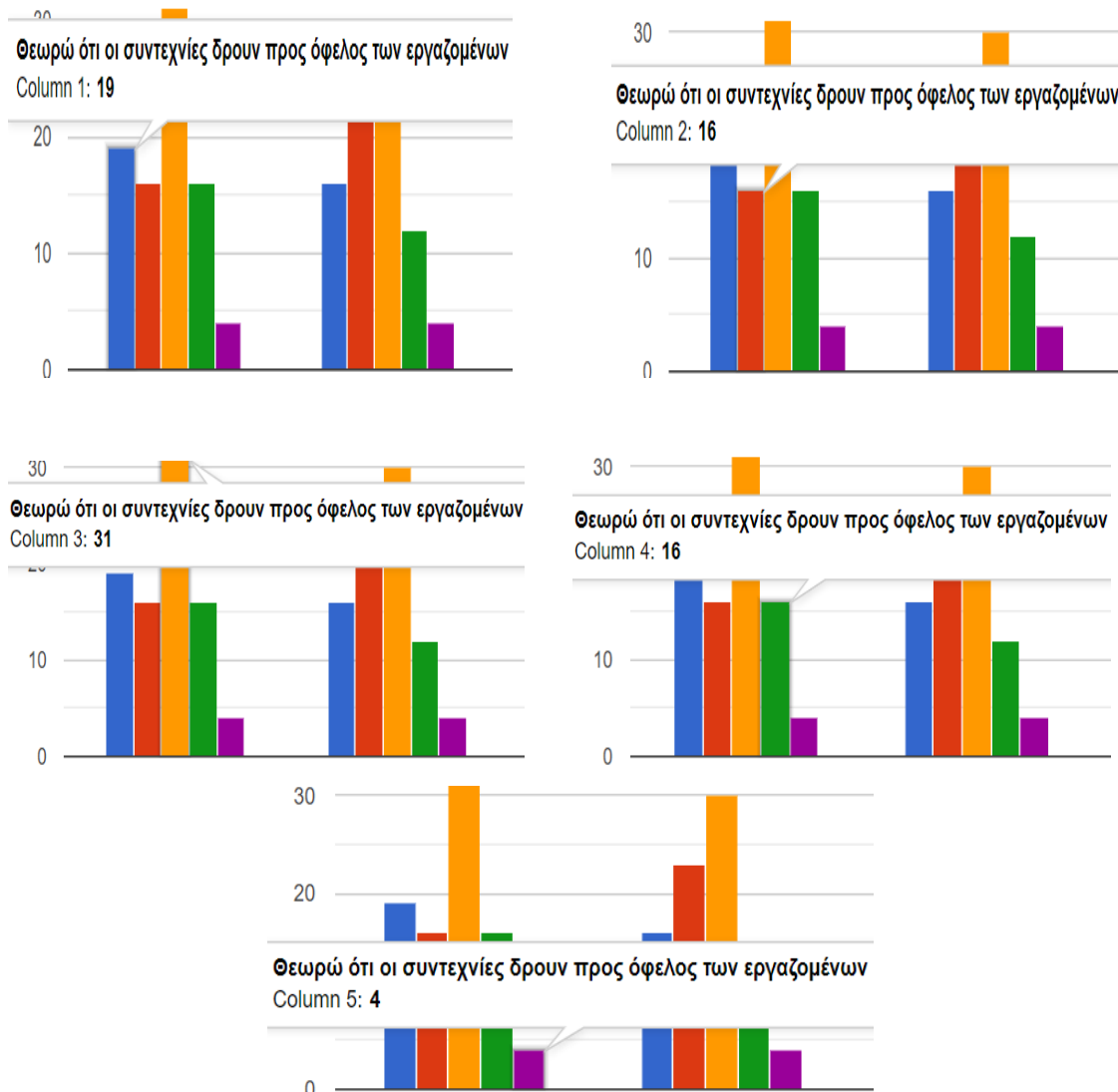
Και σε αυτή την ενότητα στις ερωτήσεις επιλέχθηκε και μια πεντάβαθμη κλίμακα και βασίστηκε στην κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία τα επίπεδα ικανοποίησης διαμορφώνονται ως εξής :

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

### 5.3.1 Θεωρώ πως οι συντεχνίες δρουν προς όφελος των εργαζομένων

Σε ότι αφορά το ότι οι συντεχνίες δρουν προς όφελος των εργαζομένων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 19
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 16
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 31
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 16
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 4

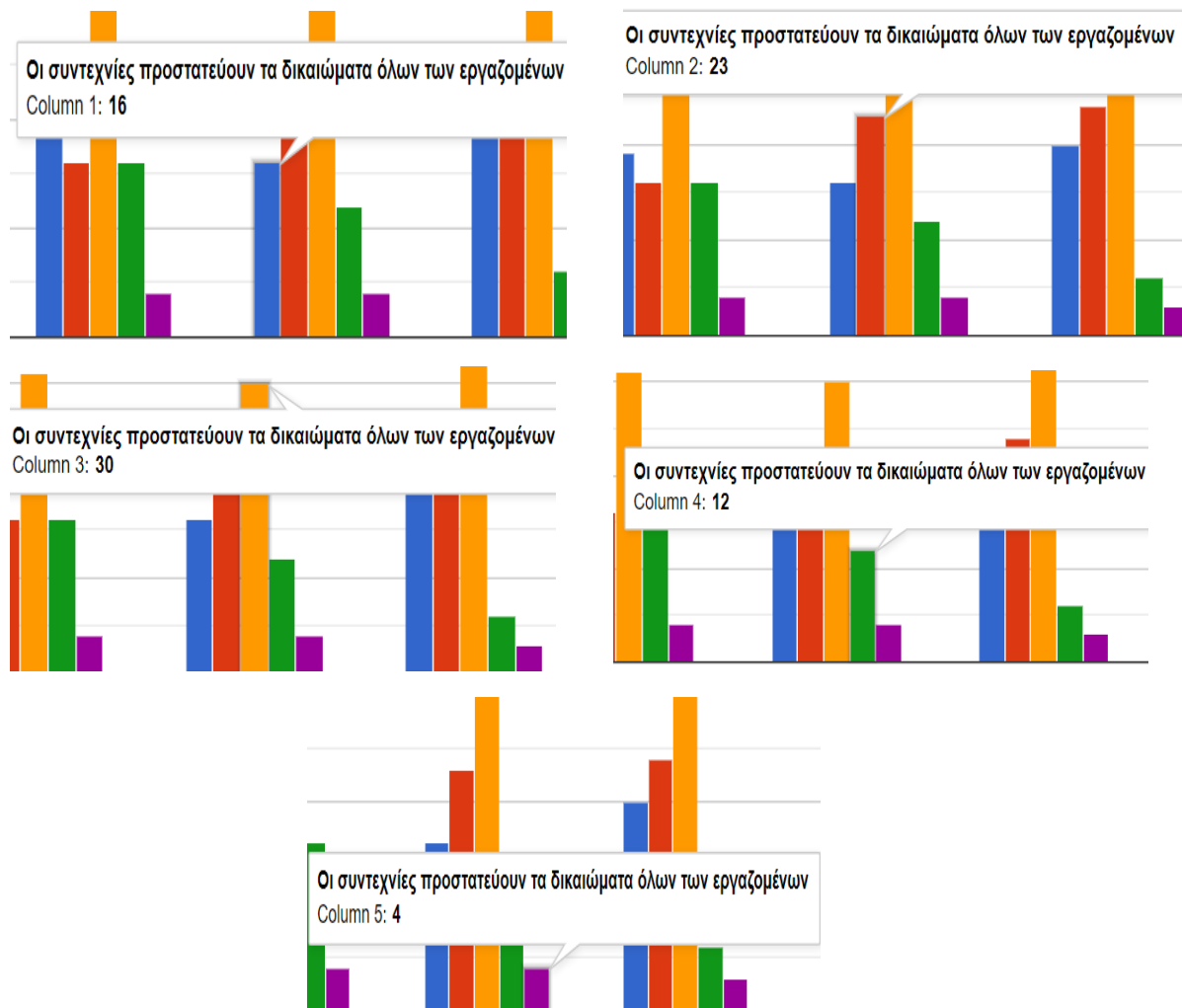


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 40,2% ( 35 απαντήσεις ) απάντησαν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα στο ότι οι συντεχνίες δρουν προς όφελος των εργαζομένων. Ποσοστό 35,6 % (31 απαντήσεις ) απάντησε πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και ποσοστό 23% (20 απαντήσεις ) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα στο ότι οι συντεχνίες δρουν προς όφελος των εργαζομένων. Ένα άτομο δεν απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση.

### 5.3.2. Οι συνεχνίες προστατεύουν τα δικαιώματα όλων των εργαζομένων

Σε ότι αφορά το ότι οι συνεχνίες δρουν προς όφελος των εργαζομένων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 16
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 23
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 30
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 12
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 4

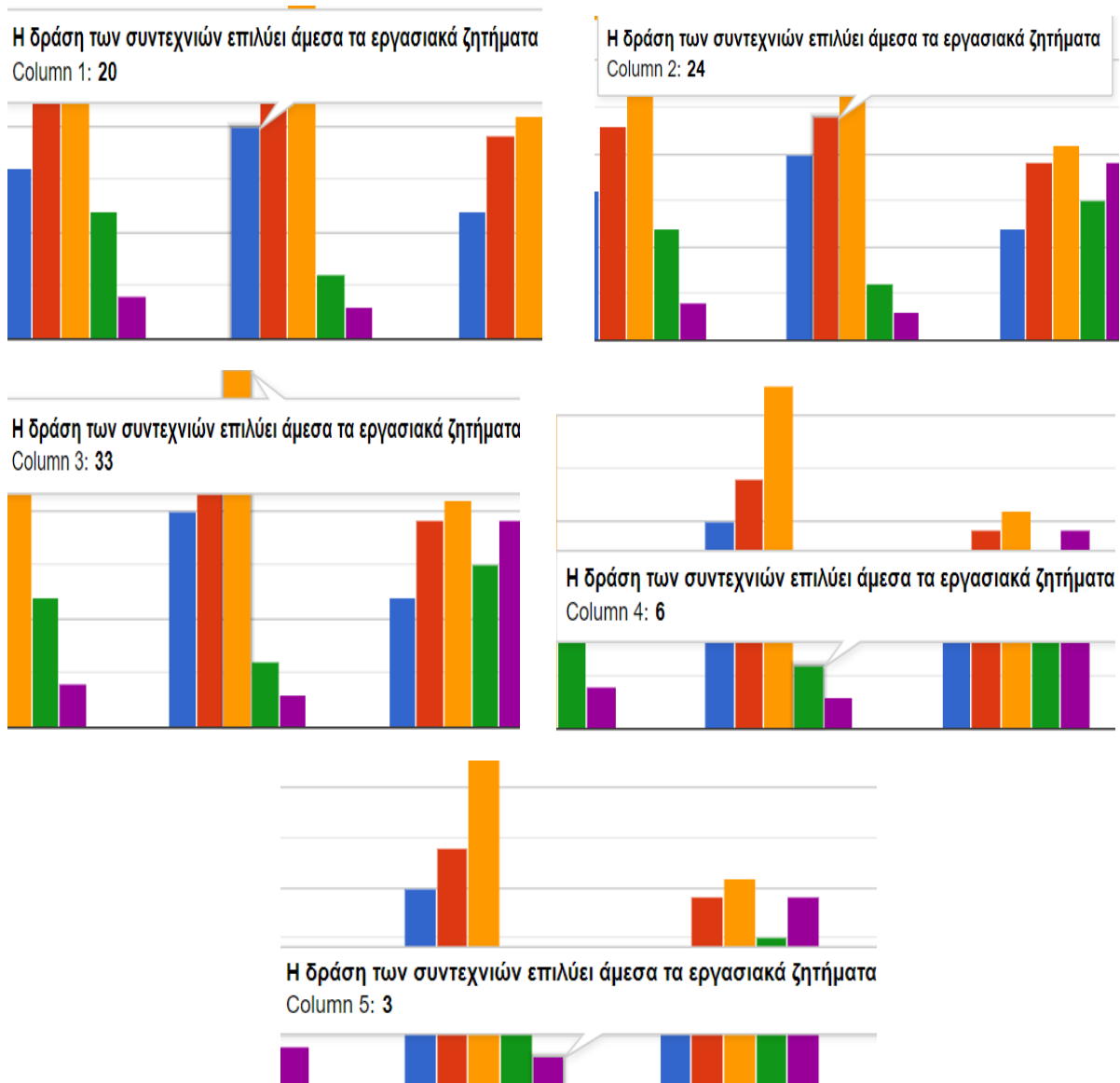


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 44,9% (39 απαντήσεις) απάντησε διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα ως προς το ότι οι συνεχνίες προστατεύουν τα δικαιώματα όλων των εργαζομένων. Ποσοστό 34,6% (30 απαντήσεις) απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και ποσοστό 18,4% (16 απαντήσεις) απάντησε συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα. Δυο ερωτηθέντες δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση.

### 5.3.2 Η δράση των συντεχνιών επιλύει άμεσα τα εργασιακά ζητήματα

Σε ότι αφορά τη δράση των συντεχνιών και την άμεση επίλυση των εργασιακών ζητημάτων απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 20
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 24
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 33
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 6
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 3

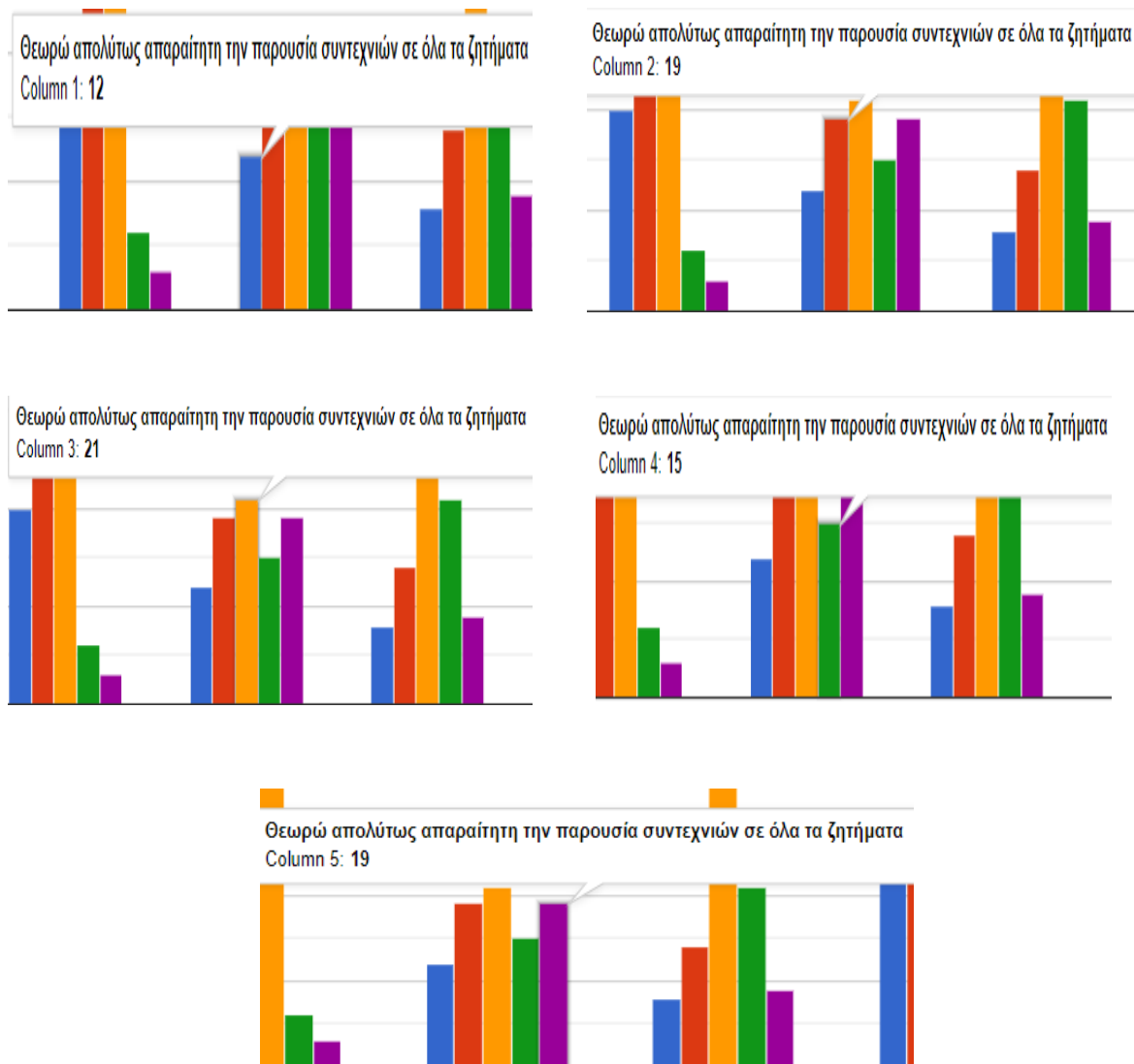


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 50,6% (44 απαντήσεις ) απάντησαν διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα στο ότι η δράση των συντεχνιών επιλύει άμεσα τα εργασιακά προβλήματα. Ποσοστό 38% (33 απαντήσεις ) απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και ποσοστό 10,% (9 απαντήσεις) απάντησε συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα.

### 5.3.3 Θεωρώ απολύτως απαραίτητη την παρουσία των συνεχιών σε όλα τα ζητήματα

Σε ότι αφορά το εάν θεωρώ απολύτως απαραίτητη την παρουσία των συνεχιών σε όλα τα ζητήματα οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 12
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 19
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 21
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 15
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 19

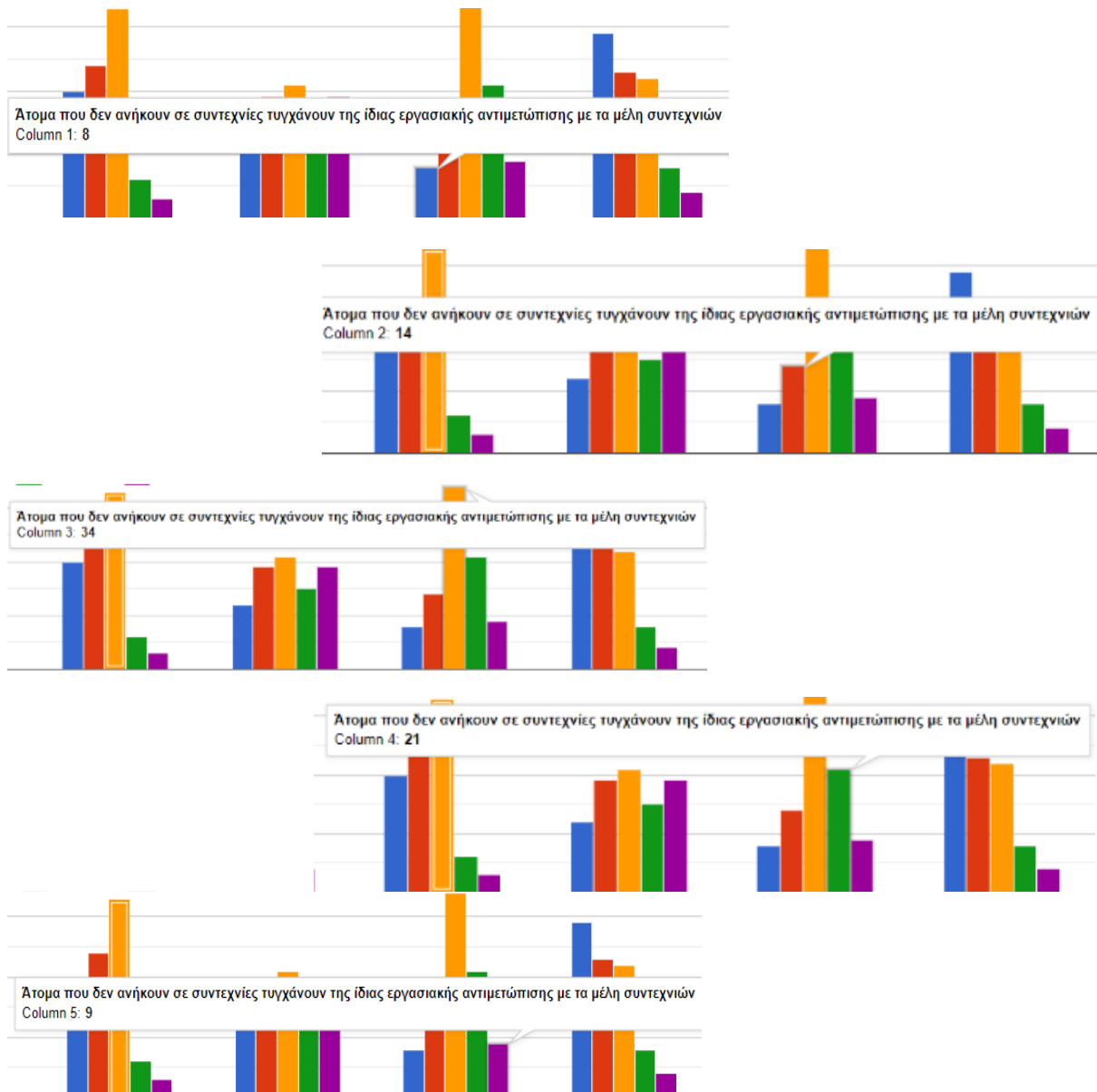


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 35,6% (31 απαντήσεις) απάντησε διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα στο ότι είναι απολύτως απαραίτητη η παρουσία των συνεχιών σε όλα τα ζητήματα. Ποσοστό 24,1% (21 απαντήσεις) δήλωσε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 39% (34 απαντήσεις) απάντησε συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση

5.3.4 Άτομα που δεν ανήκουν σε συνεχνίες τυγχάνουν της ίδιας εργασιακής αντιμετώπισης με τα μέλη των συνεχνιών.

Σε ότι αφορά την εργασιακή αντιμετώπιση ατόμων που δεν ανήκουν σε συνεχνίες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 8
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 14
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 34
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 21
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 9



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 25,3% (22 απαντήσεις ) Διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα στο ότι άτομα που δεν ανήκουν σε συνεχνίες τυγχάνουν της ίδιας εργασιακής αντιμετώπισης με τα μέλη των συνεχνιών. Ποσοστό 39% (34 απαντήσεις) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 34,5% (30 απαντήσεις ) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα



5.3.5 Τα εκλεγμένα μέλη των συντεχνιών δεν αποκομίζουν προσωπικά οφέλη εξαιτίας της θέσης τους.

Σε ότι αφορά την αποκόμιση προσωπικών οφελών από τα εκλεγμένα μέλη συντεχνιών οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 29
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 23
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 22
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 8
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 4



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 60% (52 απαντήσεις) Διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα στο ότι τα εκλεγμένα μέλη των συντεχνιών δεν αποκομίζουν προσωπικά οφέλη εξαιτίας της θέσης τους. Ποσοστό 25,8 (22 απαντήσεις) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 13,8% (12 απαντήσεις) Συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα

#### **5.4 Οργανωτική λειτουργία και Διοικητική δομή**

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου η χωρίζεται σε δυο τομείς την Οργανωτική λειτουργία του ΡΙΚ και την διοικητική δομή.

Και σε αυτή την ενότητα στις ερωτήσεις επιλέχθηκε και μια πεντάβαθμη κλίμακα και βασίστηκε στην κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία τα επίπεδα ικανοποίησης διαμορφώνονται ως εξής :

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

## Οργανωτική Λειτουργία

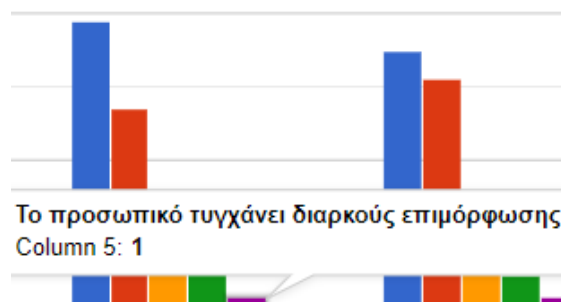
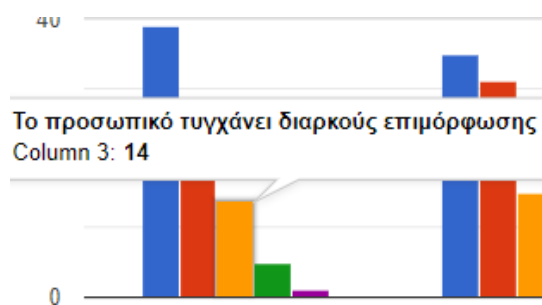
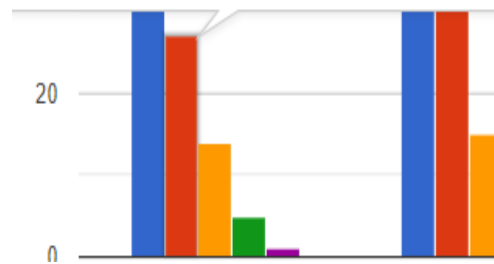
### 5.4.1 Το προσωπικό τυγχάνει διαρκούς επιμόρφωσης

Σε ότι αφορά διαρκή επιμόρφωση του προσωπικού οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 39
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 27
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 14
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 5
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 1



Το προσωπικό τυγχάνει διαρκούς επιμόρφωσης  
Column 2: 27



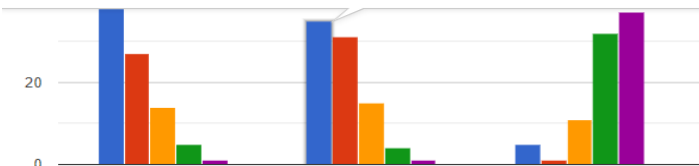
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 75,9% (66 απαντήσεις ) Διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα στο ότι το προσωπικό τυγχάνει διαρκούς επιμόρφωσης. Ποσοστό 16% (14 απαντήσεις) Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 6,9%(6 απαντήσεις) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα

5.4.2 Είναι ικανοποιητική η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες.

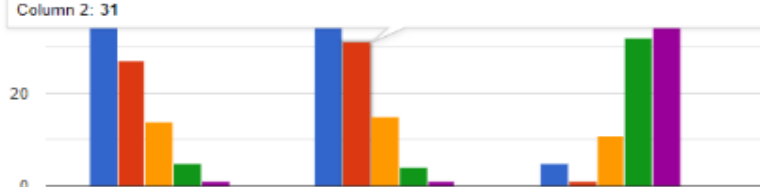
Σε ότι αφορά το εάν είναι ικανοποιητική η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 35
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 31
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 15
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 4
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 1

Είναι ικανοποιητική η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες  
Column 1: 35



Είναι ικανοποιητική η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες  
Column 2: 31



Είναι ικανοποιητική η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες  
Column 3: 15



Είναι ικανοποιητική η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες  
Column 4: 4



Είναι ικανοποιητική η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες  
Column 5: 1

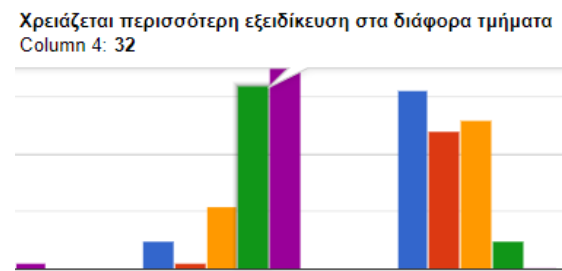
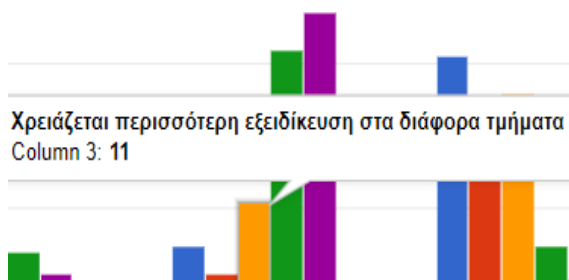
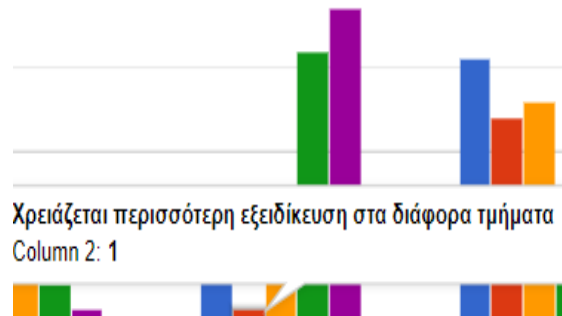
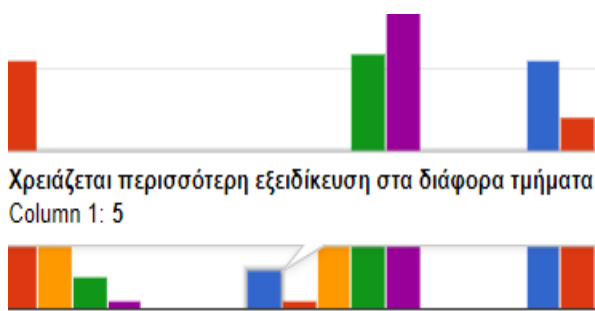


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 75,9%(66 απαντήσεις ) απάντησαν Διαφωνώ η διαφωνώ απόλυτα στο ότι Είναι ικανοποιητική η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες. Ποσοστό17,2% (15 απαντήσεις) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 5,74% (5 απαντήσεις) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα

### 5.4.3 Χρειάζεται περισσότερη εξειδίκευση στα διάφορα τμήματα

Σε ότι αφορά στο εάν χρειάζεται περισσότερη εξειδίκευση στα διάφορα τμήματα οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 5
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 1
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 11
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 32
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 37

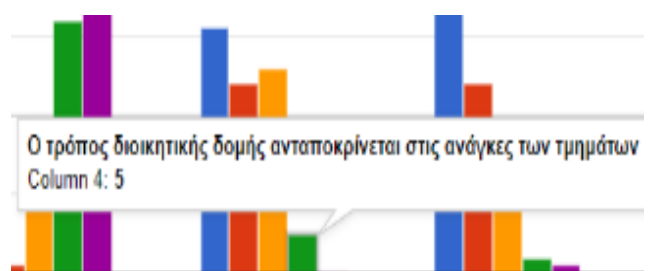
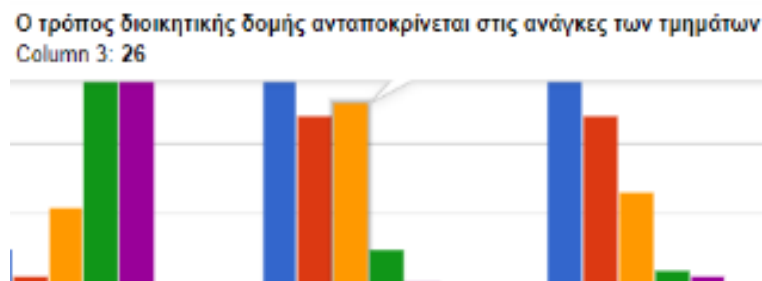
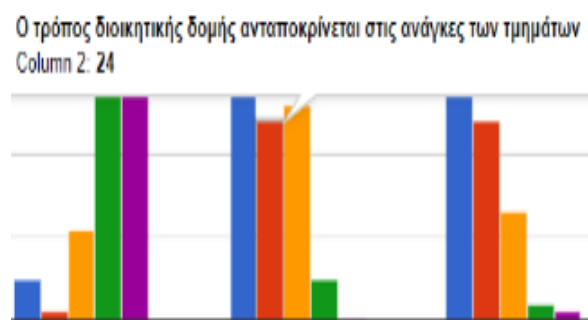
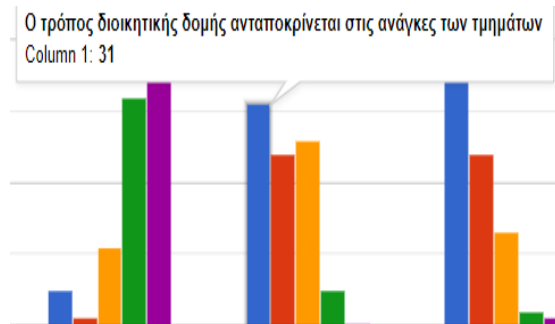


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 6,9% (6 απαντήσεις) των ερωτηθέντων διαφωνούν απόλυτα ή διαφωνούν στο ότι χρειάζεται περισσότερη εξειδίκευση στα διάφορα τμήματα. Ποσοστό 12,6% των ερωτηθέντων (11 απαντήσεις) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και ποσοστό 79,3% (69 απαντήσεις) συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα

#### 5.4.4 Ο τρόπος διοικητικής δομής ανταποκρίνεται στις ανάγκες των τμημάτων

Σε ότι αφορά στο εάν ο τρόπος διοικητικής δομής ανταποκρίνεται στις ανάγκες των τμημάτων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 31
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 24
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 26
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 5
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 0

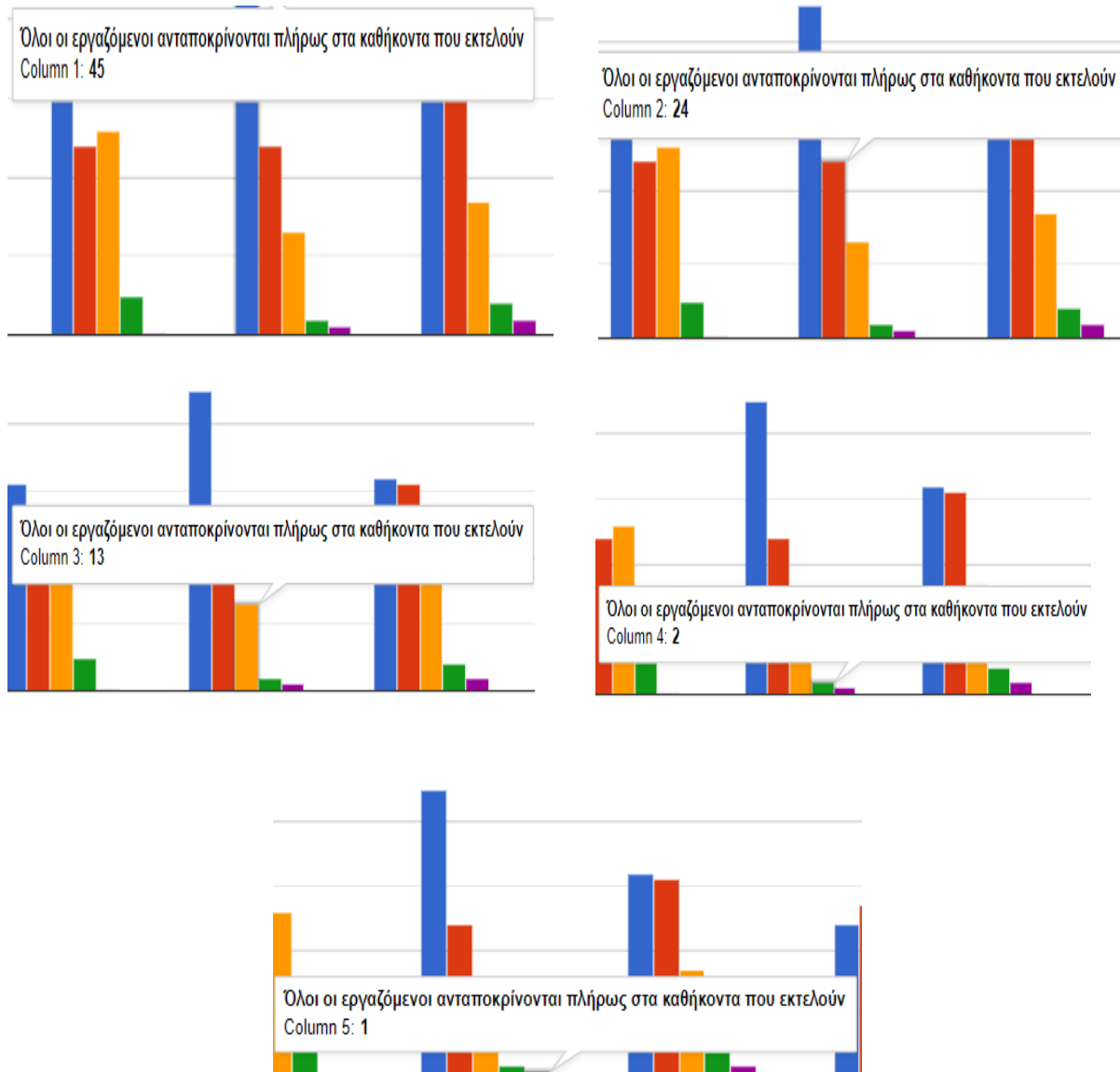


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 63,2% (55 απαντήσεις) των ερωτηθέντων απάντησαν πως διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα στο ότι ο τρόπος διοικητικής δομής ανταποκρίνεται στις ανάγκες των τμημάτων. Ποσοστό 29,9% (26 απαντήσεις) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 5,75% (5 απαντήσεις) συμφωνεί. Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν επέλεξε να απαντήσει Συμφωνώ απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα

#### 5.4.5 Όλοι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται πλήρως στα καθήκοντα που εκτελούν

Σε ότι αφορά στο εάν όλοι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται πλήρως στα καθήκοντα που εκτελούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 45
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 24
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 13
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 2
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 1

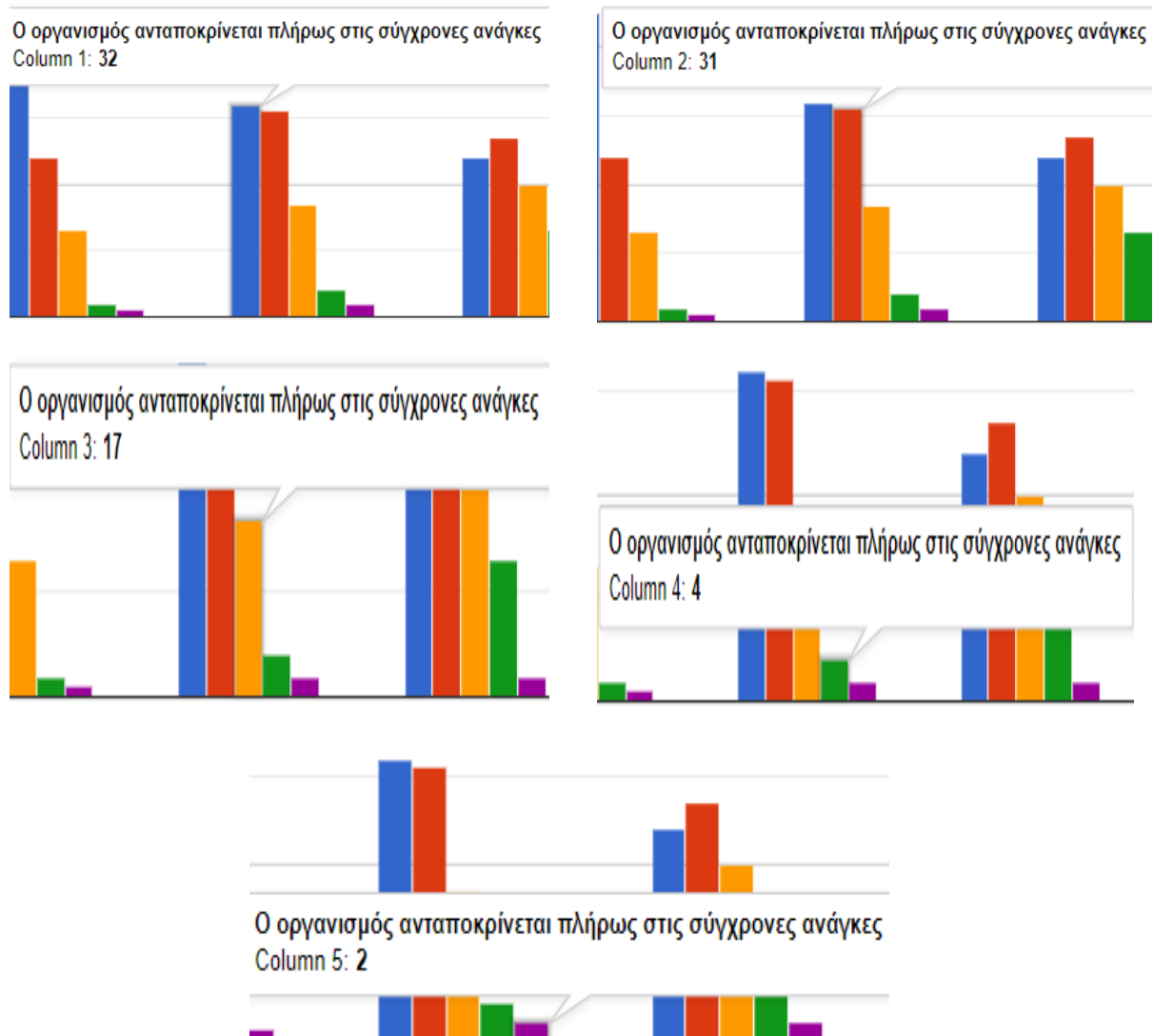


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ποσοστό 79,3% (69 απαντήσεις) των ερωτηθέντων απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα στο ότι όλοι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται πλήρως στα καθήκοντα τους. Ποσοστό 14,9% (13 απαντήσεις) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και ποσοστό 3,4% (3 απαντήσεις) συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα. Δύο άτομα δεν απάντησαν το συγκεκριμένο ερώτημα.

#### 5.4.6 Ο οργανισμός ανταποκρίνεται πλήρως στις σύγχρονες ανάγκες

Σε ότι αφορά στο εάν ο οργανισμός ανταποκρίνεται πλήρως στις σύγχρονες ανάγκες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 32
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 31
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 17
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 4
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 2



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 72.41% (63 απαντήσεις ) των ερωτηθέντων απάντησαν διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα στο ότι ο οργανισμός ανταποκρίνεται πλήρως στις σύγχρονες ανάγκες. Ποσοστό 19,5% (17 απαντήσεις ) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και ποσοστό 6.9% (έξι απαντήσεις) συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε στο συγκεκριμένο ερώτημα

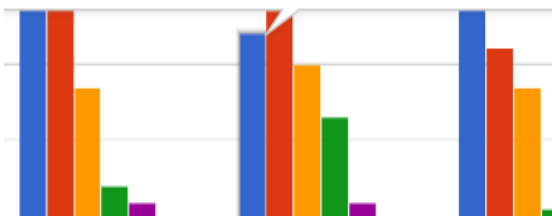


#### 5.4.7 Η τεχνολογική αναβάθμιση του οργανισμού τον καθιστά πρωτοπόρο

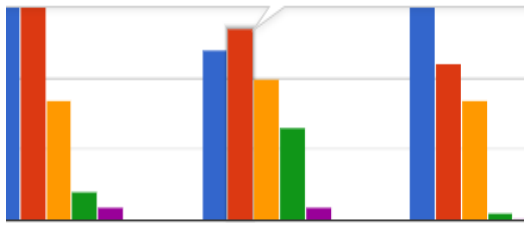
Σε ότι αφορά στο η τεχνολογική αναβάθμιση του οργανισμού τον καθιστά πρωτοπόρο οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 24
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 27
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 20
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 13
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 2

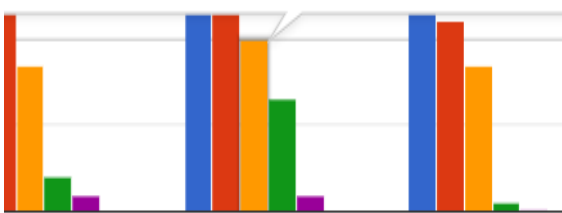
Η τεχνολογική αναβάθμιση του οργανισμού τον καθιστά πρωτοπόρο  
Column 1: 24



Η τεχνολογική αναβάθμιση του οργανισμού τον καθιστά πρωτοπόρο  
Column 2: 27



Η τεχνολογική αναβάθμιση του οργανισμού τον καθιστά πρωτοπόρο  
Column 3: 20



Η τεχνολογική αναβάθμιση του οργανισμού τον καθιστά πρωτοπόρο  
Column 4: 13



Η τεχνολογική αναβάθμιση του οργανισμού τον καθιστά πρωτοπόρο  
Column 5: 2

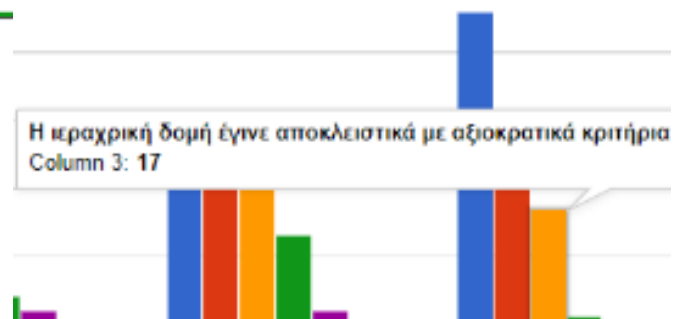
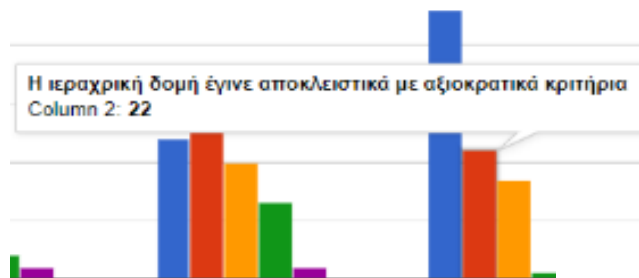
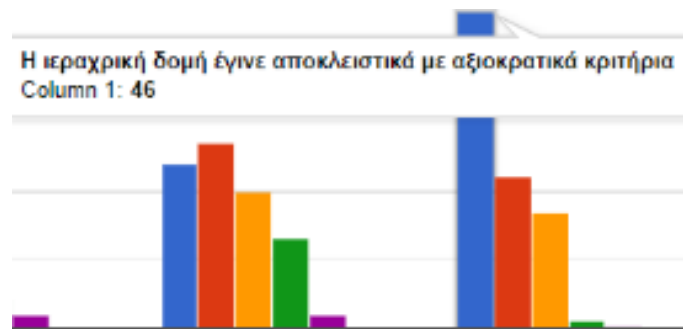


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα 58,6% (51 απαντήσεις) Διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα στο ότι η τεχνολογική αναβάθμιση του οργανισμού τον καθιστά πρωτοπόρο. Ποσοστό 23% (20 απαντήσεις ) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και ποσοστό 17,8 (15 απαντήσεις) συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε στο συγκεκριμένο ερώτημα.

#### 5.4.8 Η Ιεραρχική δομή έγινε αποκλειστικά με αξιοκρατικά κριτήρια

Σε ότι αφορά την Ιεραρχική δομή και εάν αυτή έγινε αποκλειστικά με αξιοκρατικά κριτήρια οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 46
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 22
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 17
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 1
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 0



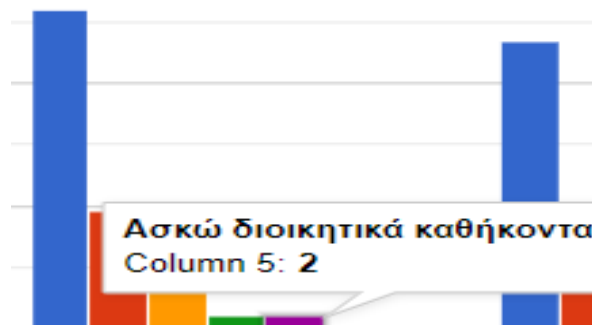
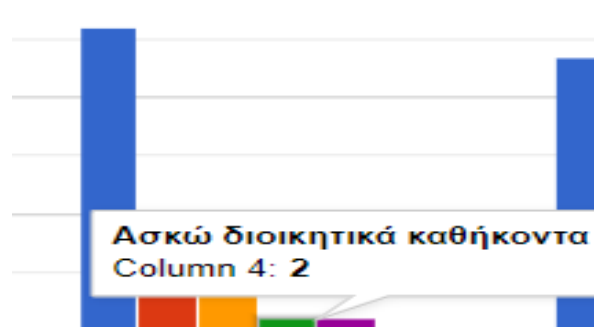
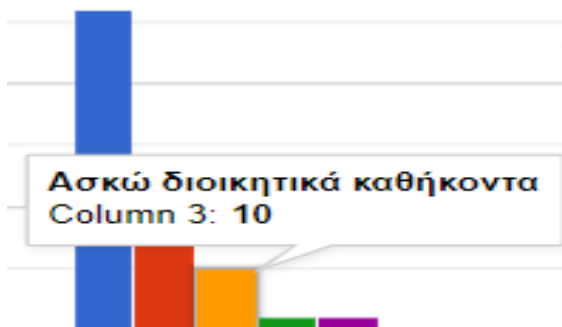
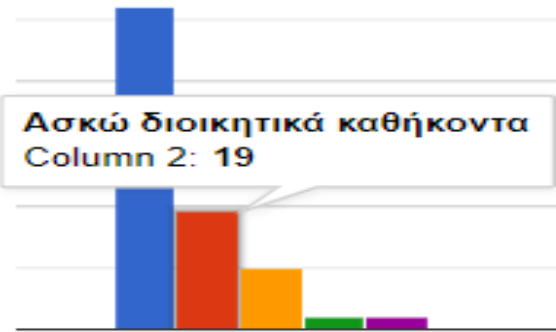
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 78,1% (68 απαντήσεις ) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα στο ότι η ιεραρχική δομή έγινε αποκλειστικά με αξιοκρατικά κριτήρια. Ποσοστό 19,5% (17 απαντήσεις) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 1,14% (1 απάντηση) συμφωνεί. Κανείς από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε συμφωνώ απόλυτα και ένας δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα.

## Διοικητική δομή

### 5.4.9 Ασκώ διοικητικά καθήκοντα

Σε ότι αφορά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 52
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 19
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 10
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 2
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 2

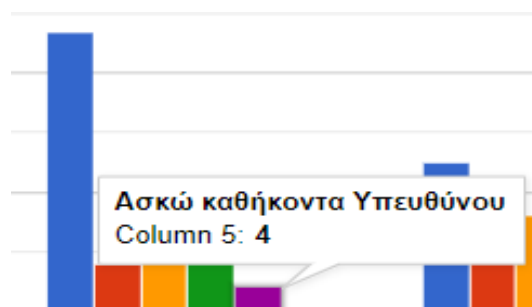
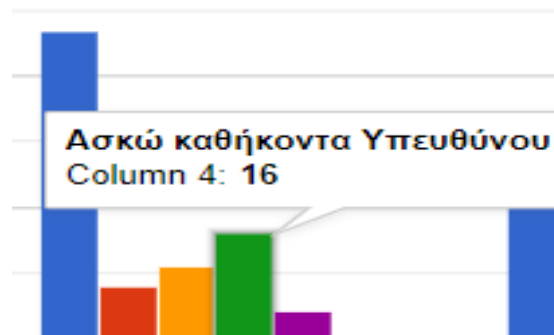
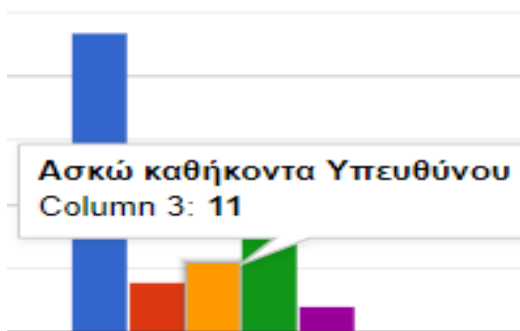
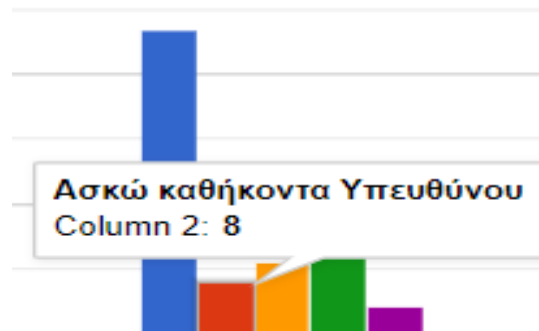
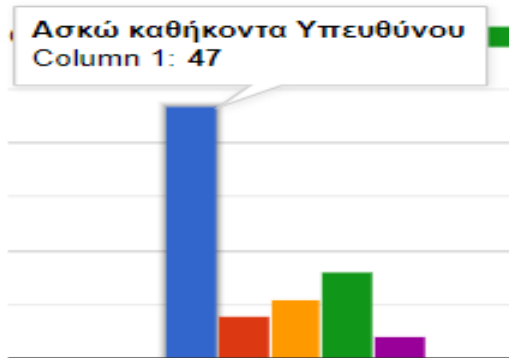


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 81,6% (71 απαντήσεις ) των ερωτηθέντων απάντησε διαφωνώ ή διαφωνών απόλυτα στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων. Ποσοστό 11,5 % (10 απαντήσεις) απάντησαν ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και ποσοστό 4,6% των ερωτηθέντων (4 απαντήσεις) απάντησαν συμφωνώ ή συμφωνών απόλυτα. Δύο άτομα δεν απάντησαν το συγκεκριμένο ερώτημα

#### 5.4.10 Ασκώ καθήκοντα Υπευθύνου

Σε ότι αφορά την άσκηση καθηκόντων Υπευθύνου οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 47
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 8
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 11
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 16
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 4

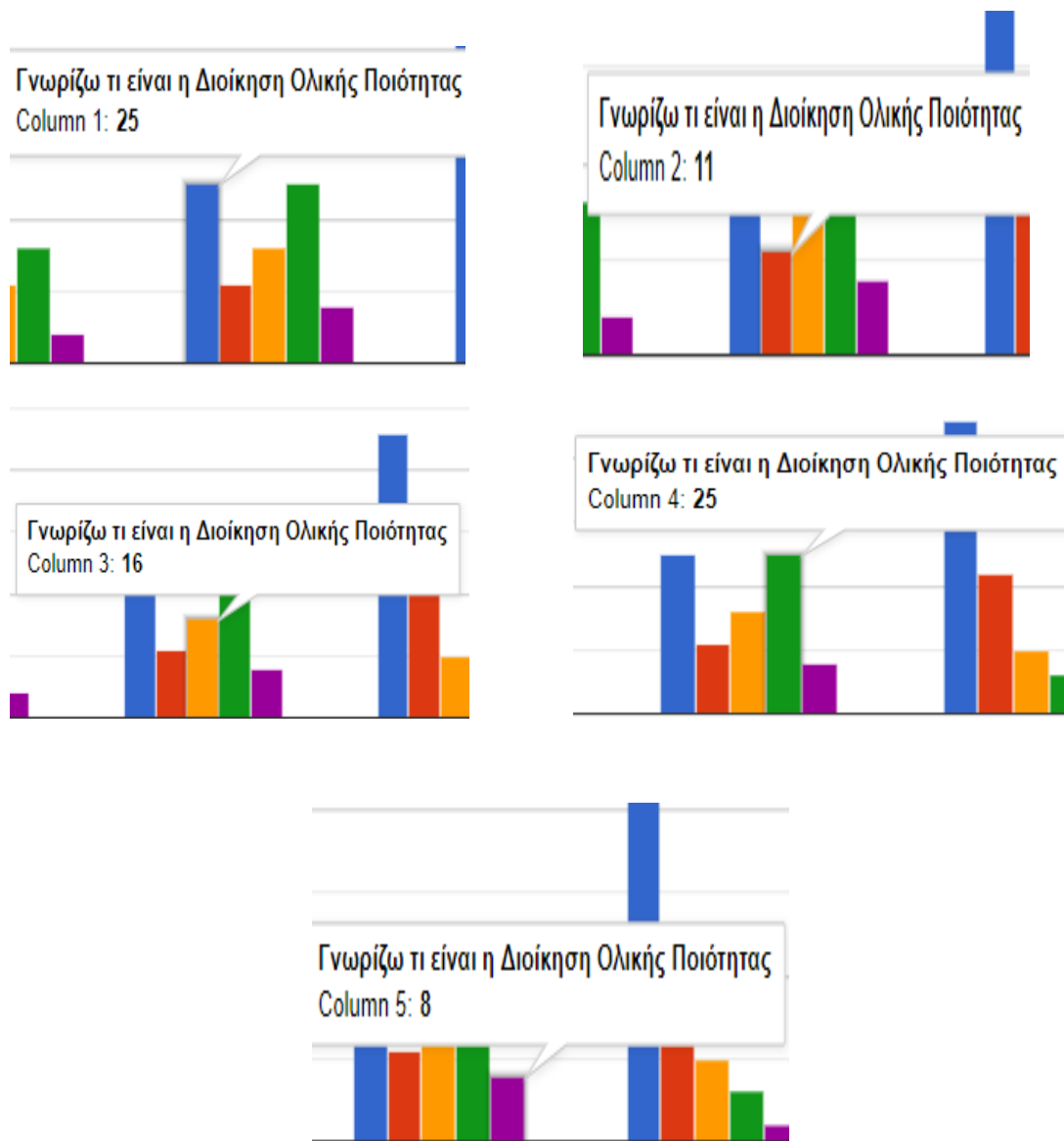


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 63,2% (55 απαντήσεις ) των ερωτηθέντων απάντησε διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα στο κατά πόσο ασκεί καθήκοντα υπευθύνου. Ποσοστό 12,6% (11 απαντήσεις ) απάντησαν ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και ποσοστό 23% ( 20 απαντήσεις ) απάντησαν Συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα

#### 5.4.11 Γνωρίζω τι είναι διοίκηση ολικής ποιότητας

Σε ότι αφορά το εάν γνωρίζω τι είναι η διοίκηση Ολικής Ποιότητας οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 25
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 11
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 16
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 25
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 8

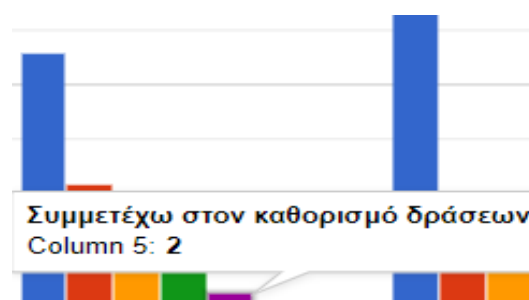
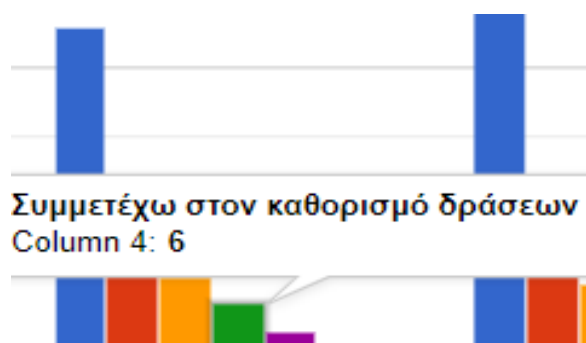
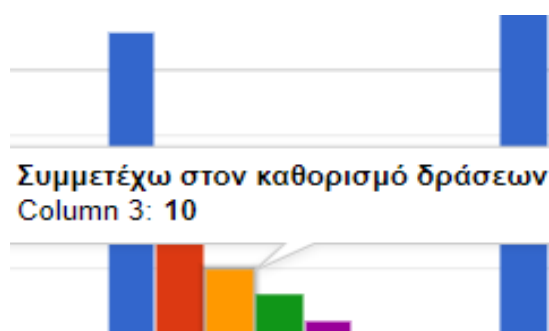
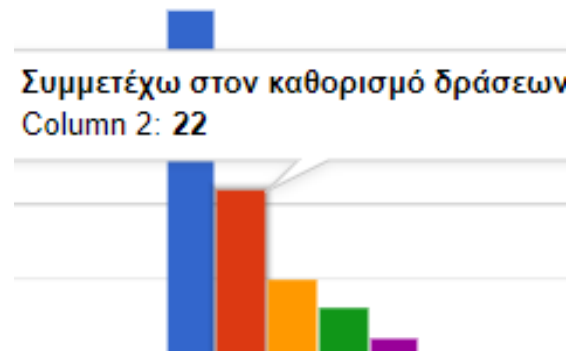


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 41,4% (36 απαντήσεις ) των ερωτηθέντων απάντησαν Διαφωνώ η διαφωνώ απόλυτα στο εάν γνωρίζουν τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ποσοστό 18,4% (16 απαντήσεις ) απάντησαν ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και ποσοστό 37,9% (33 απαντήσεις) απάντησαν συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα. Δύο άτομα επέλεξαν να μην απαντήσουν στο συγκεκριμένο ερώτημα .

#### 5.4.12 Συμμετέχω στον καθορισμό δράσεων

Σε ότι αφορά τη συμμετοχή στον καθορισμό δράσεων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 46
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 22
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 10
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 6
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 2

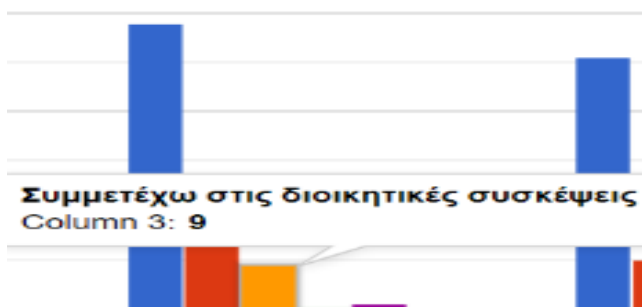
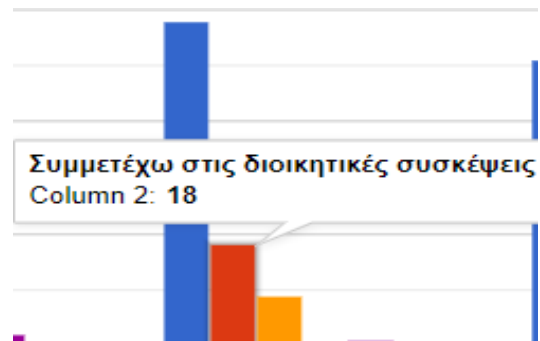


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 78,1% (68 απαντήσεις) των ερωτηθέντων απάντησαν Διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα στο κατά πόσο συμμετέχουν στον καθορισμό δράσεων. Ποσοστό 11,5% (10 απαντήσεις) απάντησαν ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και ποσοστό 9,2% (8 απαντήσεις) απάντησαν συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα. Ένα άτομο δεν απάντησε το συγκεκριμένο ερώτημα.

#### 5.4.13 Συμμετέχω στις διοικητικές συσκέψεις

Σε ότι αφορά τη συμμετοχή στις διοικητικές συσκέψεις οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 58
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 18
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 9
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 0
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 1

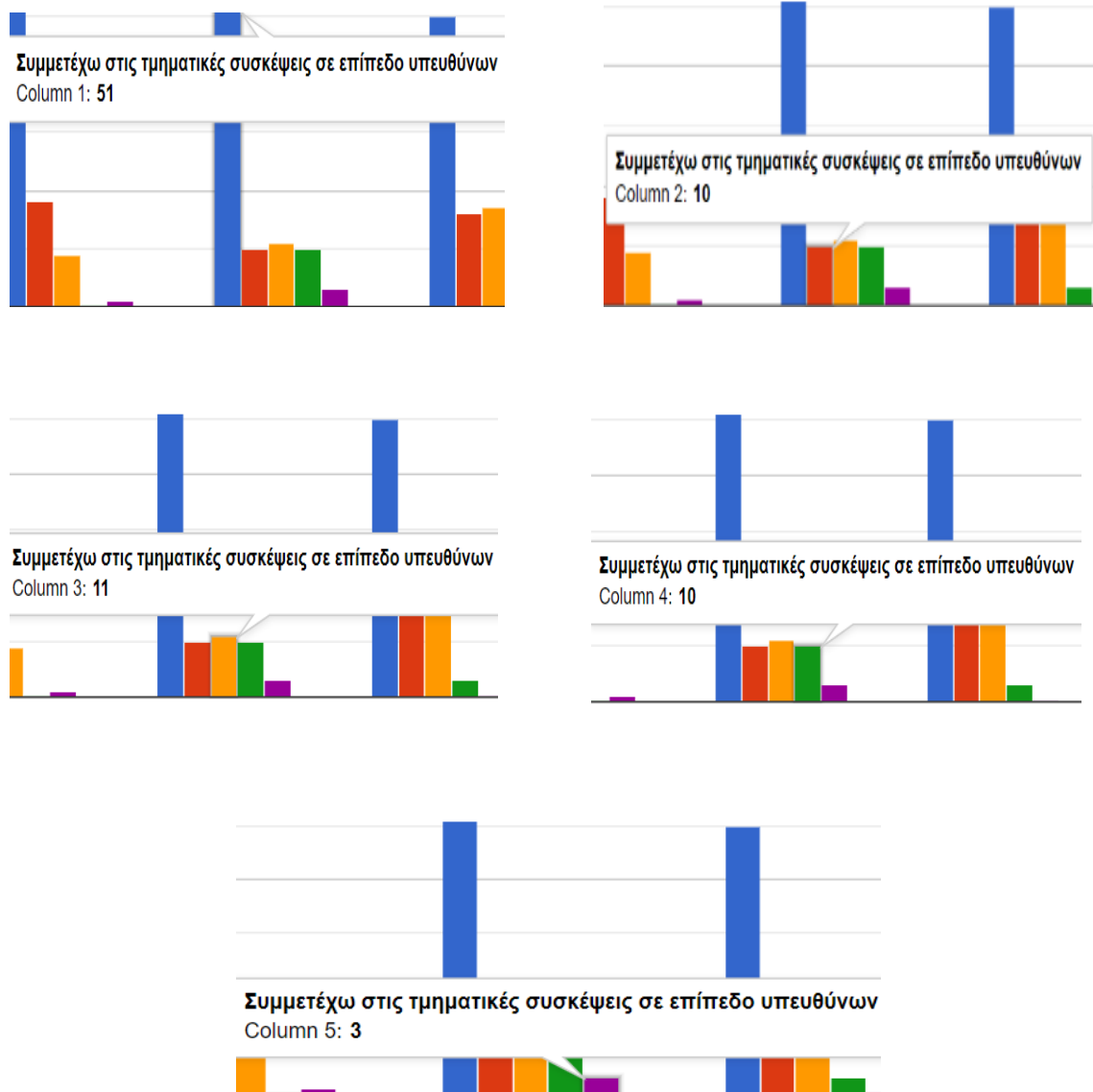


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 87,3% (76 απαντήσεις ) των ερωτηθέντων απάντησαν διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα στο κατά πόσο συμμετέχουν στις διοικητικές συσκέψεις. Ποσοστό 10,3% (9 απαντήσεις ) απάντησαν ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και ποσοστό 1,15% ( 1 απάντηση ) απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε συμφωνώ ενώ ένα άτομο δεν απάντησε την συγκεκριμένη ερώτηση

#### 5.4.14 Συμμετέχω στις τμηματικές συσκέψεις σε επίπεδο υπευθύνων

Σε ότι αφορά τη συμμετοχή σε τμηματικές συσκέψεις σε επίπεδο υπευθύνων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 51
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 10
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 11
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 10
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 3



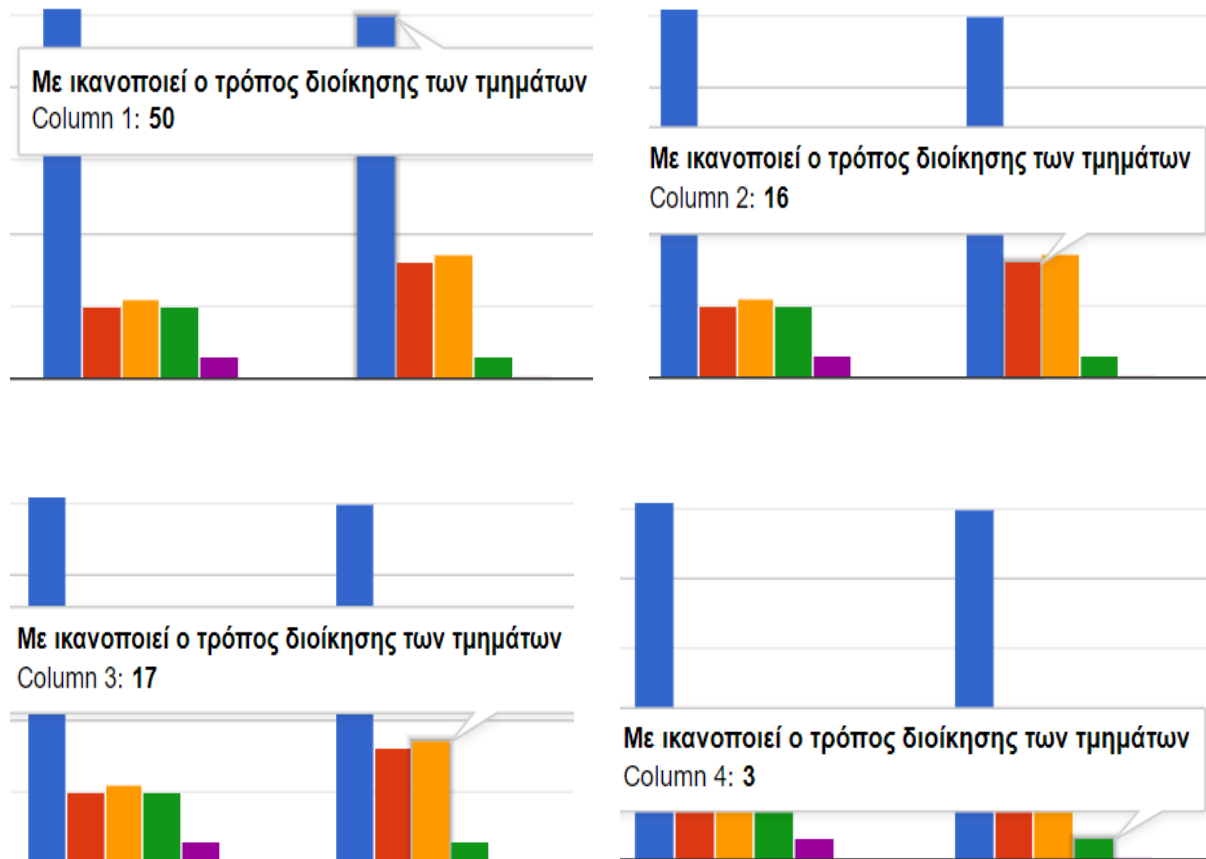
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 70,1% (61 απαντήσεις ) των ερωτηθέντων απάντησε Διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα στο ότι συμμετέχει στις τμηματικές συσκέψεις σε επίπεδο υπευθύνων Ποσοστό 12,6% (11 απαντήσεις ) απάντησαν ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και ποσοστό 14,9% (13 απαντήσεις ) απάντησε διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα. Δύο άτομα δεν απάντησαν στο συγκεκριμένο ερώτημα.



#### 5.4.15 Με ικανοποιεί ο τρόπος διοίκησης των τμημάτων

Σε ότι αφορά την ικανοποίηση ως προς τον τρόπο διοίκησης των τμημάτων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν ως ακολούθως:

1. = ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 50
2. = ΔΙΑΦΩΝΩ / 16
3. = ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ / 17
4. = ΣΥΜΦΩΝΩ / 3
5. = ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ / 0



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ποσοστό 75,9% (66 απαντήσεις ) των ερωτηθέντων απάντησε διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα στο εάν τους ικανοποιεί ο τρόπος διοίκησης των τμημάτων. Ποσοστό 19,5 % (17 απαντήσεις) απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και ποσοστό 3,4% (3 απαντήσεις ) απάντησε συμφωνώ. Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε συμφωνώ απόλυτα ενώ ένα άτομο δεν απάντησε σε αυτό το ερώτημα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### Συμπεράσματα και προτάσεις

#### Εισαγωγή

Συνοψίζοντας είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι στην παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε η μελέτη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Ραδιοφωνικό Ίδρυμα Κύπρου.

Σε μια προσπάθεια βαθύτερης μελέτης, αλλά ορθότερης καταγραφής συμπερασμάτων έγινε συσχέτιση του δημογραφικού προφίλ των ερωτηθέντων με τις θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου οι οποίες είναι η εργασιακή ικανοποίηση, προσωπική ικανοποίηση, ο ρόλος των συντεχνιών, η οργανωτική και διοικητική δομή.

Ταυτόχρονα μέσω προσωπικών προφορικών συνεντεύξεων επιχειρήθηκε να δοθούν επιπλέον διευκρινήσεις. Λήφθηκαν συνολικά οχτώ προφορικές συνεντεύξεις δυο από κάθε εργασιακό καθεστώς, Μόνιμος, αορίστου και ορισμένου χρόνου εργαζόμενος και δυο από εργαζόμενους εκτός τους σύστημα βάρδιας.

Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 87 συνολικά εργαζόμενοι οι οποίοι περιλήφθηκαν στα στατιστικά δεδομένα και στα γραφήματα ενώ οι οχτώ προφορικές συνεντεύξεις ήταν καθαρά υποστηρικτικές ως προς τα συμπεράσματα και για τον λόγο αυτό δεν περιλήφθηκαν στα γραφήματα.

## 6.1 Συμπεράσματα έρευνας

Στην έρευνα που προηγήθηκε επιχειρήθηκε αρχικά η ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων των εργαζομένων. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν Φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακό καθεστώς, χρόνια προϋπηρεσίας και συμμετοχή σε συντεχνίες. Τα στοιχεία αυτά αν και δεν προσωποποιούνται δίνουν την βάση στην οποία στηρίχθηκε το ερωτηματολόγιο.

Αναλυτικότερα αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως το μορφωτικό επίπεδο, η εργασιακή πείρα, η ενεργώς συμμετοχή σε συντεχνίες αλλά και ο ηλικιακός προσδιορισμός. Πρόκειται για την βάση στην οποία στηρίζεται η περεταίρω ανάλυση των δεδομένων όπως οι ανάγκη ενδεχομένως για περεταίρω εξειδίκευση η ανάγκη για εκπαίδευση η ενεργώς συμμετοχή στις δράσεις του οργανισμού, η ενεργώς συμμετοχή στα εργασιακά δρόμενα κ.α. Επιπλέον το γεγονός ότι η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στην πανεπιστημιακή - μεταπτυχιακή ομάδα καταδεικνύει και το υψηλό επίπεδο γνώσεων των ερωτηθέντων γεγονός το οποίο δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ερωτήσεις που απαντήθηκαν.

Αναλυτικότερα σε ότι αφορά τις μεταβλητές που εξετάστηκαν σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση η πλειοψηφία του δείγματος φαίνεται να συμφωνεί στο ότι υπάρχει εργασιακή ασφάλεια ωστόσο οι εργασιακές συνθήκες δεν είναι καλές. Όπως διαφαίνεται από τις απαντήσεις αγκάθι αποτελεί το γεγονός ότι δεν παρέχονται ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού, το γεγονός ότι δεν υπάρχουν ίσες ευκαιρίες ανέλιξης αλλά και το γεγονός ότι ενώ είναι κατατεθειμένα στο τμήμα διοίκησης και προσωπικού τα διπλώματα και τα πτυχία όλων των εργαζομένων, τα προσόντα και οι ακαδημαϊκές γνώσεις δεν τυχάνουν αξιοποίησης.

Στο ίδιο επίπεδο εντάσσονται και οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σε ότι αφορά την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων με την πλειοψηφία του δείγματος να δηλώνει πως δεν υπάρχει άψογη συνεργασία μεταξύ τους αλλά και το γεγονός ότι ποσοστό σχεδόν 70% των ερωτηθέντων δηλώνει πως υπάρχει ευνοϊκή μεταχείριση ατόμων και ποσοστό σχεδόν 80% των ερωτηθέντων δηλώνει πως οι προαγωγές και οι αναθέσεις καθηκόντων στο PIK δεν γίνονται με αξιοκρατικό τρόπο.

Αντίφαση σε ότι αφορά τις συντεχνίες φαίνεται να αποτελεί το γεγονός ότι ποσοστό πέραν του 80% δήλωσε πως μετέχει σε κάποια συντεχνία είτε ως απλό μέλος είτε ως εκλεγμένο μέλος, ωστόσο στο ερώτημα εάν η δράση των συντεχνιών είναι προς όφελος των εργαζομένων η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απαντά αρνητικά. Υψηλό είναι και το ποσοστό των εργαζομένων (84% του δείγματος) το οποίο θεωρεί ) θεωρεί πως υπάρχουν κομματικές παρεμβάσεις στο PIK. Προβληματική παρουσιάζεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας και η συνεργασία με τους προϊσταμένους.

Σε ότι αφορά τις αμοιβές οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν πως οι αμοιβές τους δεν ανταποκρίνονται στα ακαδημαϊκά προσόντα, ούτε στα χρόνια προϋπηρεσίας τους, ενώ οι οικονομικές αποζημιώσεις για εργασία κατά τις Κυριακές και τις αργίες αφήνουν ανικανοποίητη την πλειοψηφία των εργαζομένων. Επιπρόσθετου επιδόματος για τις υπηρεσίες του φαίνεται να λαμβάνει ένας στους έξι εργαζομένους με την πλειοψηφία να εργάζεται χωρίς τις ίδιες αποζημιώσεις. Στο πλαίσιο των αμοιβών εντάχθηκε και η δράση των συντεχνιών σε ότι αφορά την προστασία των μισθολογικών συμφερόντων των εργαζομένων. Και εδώ επισημαίνεται η αντίφαση της μαζικής συμμετοχής στις συντεχνίες την ώρα κατά την οποία η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει ότι οι παρεμβάσεις των συντεχνιών δεν προστατεύουν τα μισθολογικά του συμφέροντα

Σε ότι αφορά την προσωπική ικανοποίηση η συντριπτική πλειοψηφία απαντά πως η φύση της δουλειάς ικανοποιεί. Ωστόσο και εδώ αγκάθια φαίνεται να αποτελούν, σύμφωνα με την έρευνα, η μη ανταπόκριση του εργασιακού καθεστώτος στις εργασιακές συμβάσεις, η μη δίκαιη κατανομή εργασίας, η επικράτηση της αναξιοκρατίας, το γεγονός ότι δεν δίνονται

ευκαιρίες αξιοποίησης των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, η μη παροχή εργασιακών κινήτρων, δεν υπάρχει το αίσθημα δημιουργικότητας ενώ περιορισμένη θεωρείται από τους ερωτηθέντες η ευκαιρία για ανάληψη πρωτοβουλιών. Σε διοικητικό επίπεδο η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αισθάνεται πως /η προϊστάμενος/η δεν αντιλαμβάνεται πλήρως τις εργασιακές τους ανάγκες.

Ως προς το ρόλο των συντεχνιών στον οποίο επικεντρώθηκε η Τρίτη ενότητα τους ερωτηματολογίου φαίνεται πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πως οι συντεχνίες δεν δρουν προς όφελος των εργαζομένων αλλά ούτε και προστατεύουν τα δικαιώματα όλων των εργαζομένων. Αρνητική είναι η στάση των ερωτηθέντων και ως προς την δράση των συντεχνιών για άμεση επίλυση των εργασιακών ζητημάτων. Ωστόσο οι απόψεις των ερωτηθέντων διχάζονται ως την παρουσία των συντεχνιών σε όλα τα ζητήματα. Σε ότι αφορά την αποκόμιση προσωπικών οφελών από τα εκλελεγμένα μέλη συντεχνιών συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ότι τα εκλελεγμένα μέλη των συντεχνιών αποκομίζουν προσωπικά οφέλη εξαιτίας της θέσης τους.

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου η χωρίζεται σε δυο τομείς την Οργανωτική λειτουργία του ΡΙΚ και την διοικητική δομή. Στο κομμάτι της οργανωτικής λειτουργίας οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν πως το προσωπικό δεν τυγχάνει διαρκούς επιμόρφωσης ενώ η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και ημερίδες δεν είναι ικανοποιητική. Ταυτόχρονα η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί πως χρειάζεται περισσότερη εξειδίκευση στα διάφορα τμήματα, επισημαίνει πως δεν ανταποκρίνονται όλοι οι εργαζόμενοι πλήρως στα καθήκοντα που εκτελούν και ότι ο τρόπος διοικητικής δομής δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των τμημάτων. Στο ίδιο μήκος κύματος ήταν και οι απαντήσεις που αφορούσαν τον ίδιο τον οργανισμό. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρούν πως ο οργανισμός δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις σύγχρονες ανάγκες, η τεχνολογική του αναβάθμιση δεν τον καθιστά πρωτοπόρο ενώ η ιεραρχική δομή δεν έγινε αποκλειστικά με αξιολογικά κριτήρια.

Ως προς την διοικητική δομή η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως δεν ασκεί διοικητικά καθήκοντα ούτε καθήκοντα υπευθύνου τμήματος, δεν συμμετέχει στον καθορισμό δράσεων, δεν συμμετέχει σε διοικητικές συσκέψεις, ούτε σε συσκέψεις σε επίπεδο υπευθύνων τμημάτων. Εκφράζει ταυτόχρονα δυσαρέσκεια σε ότι αφορά τον τρόπο διοίκησης των τμημάτων ενώ οι απόψεις μοιράζονται μεταξύ αυτών οι οποίοι δηλώνουν ότι γνωρίζουν τι είναι η διοίκηση Ολικής Ποιότητας και αυτών που δηλώνουν άγνοια.

## 6.2 Πρακτική εφαρμογή της έρευνας

Η έρευνα επιχειρεί μέσα από το πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής ποιότητας και των συγχρόνων μεθόδων – εργαλείων, που παρέχει να αναδείξει τις προβληματικές περιοχές στην λειτουργία ενός ημικρατικού οργανισμού ιδιωτικού δικαίου όπως είναι το Ραδιοφωνικό Ίδρυμα Κύπρου, σύμφωνα και με τις υποδείξεις των εργαζομένων.

Όπως είναι ευρέως γνωστό για την επιτυχή εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας, σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας, των διευθυντικών και διοικητικών στελεχών οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό σαφών στόχων, υπόδειξης κατευθυντήριων γραμμών, την επικοινωνία αυτών των στόχων στους εργαζομένους, των ξεκάθαρων εντολών και υποδείξεων, της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, της εφαρμογής καινοτομιών της ενθάρρυνση της συμμετοχής της ανάληψης πρωτοβουλιών.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα προκύπτει μια σειρά λαθών και κακών πρακτικών που έχουν ως αποτέλεσμα την προβληματική λειτουργία ενός οργανισμού ο οποίος απαρτίζεται στην πλειοψηφία του από μορφωμένους ανθρώπους οι οποίοι αγαπούν τη φύση της δουλειάς τους.

Παράλληλα η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα βοηθήσει στον να απαλειφθούν προβλήματα που έχουν να κάνουν με την αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού και ταυτόχρονα η συνεχής εκπαίδευση και εξειδίκευση θα βοηθήσει στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και στην αναβάθμιση του παρεχόμενου προϊόντων τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

Όπως επισημαίνεται και στην έρευνα η παρακίνηση των εργαζομένων με την παροχή κινήτρων στην βάση αξιοκρατικών κριτηρίων θα πρέπει να τροχοδρομηθεί στοχευμένα ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα και η μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα.

Σημαντικό επίσης είναι να επισημανθεί ότι η βελτίωση της ποιότητας βασίζεται σε όλα τα μέλη του οργανισμού και όλοι οι εργαζόμενοι είναι πολύ σημαντικό να συμβάλουν στην βελτίωση των διαδικασιών μέσα από μια υγιή και αποδοτική συνεργασία στο πλαίσιο μιας ανταγωνιστικής σύγχρονης κοινωνίας.

Σκοπός και στόχος θα πρέπει να είναι όχι απλά να βελτιώνεται η λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού αλλά ο οργανισμός να μπορεί να ανταγωνίζεται και τις σύγχρονες ιδιωτικές επιχειρήσεις σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας.

Επιπλέον η έρευνα έχει καταδείξει την επιτακτική ανάγκη εφαρμογής ορθών πρακτικών διοίκησης οι οποίες να μην δημιουργούν το αίσθημα της αναξιοκρατίας και του βολέματος ημέτερων. Ειδικότερα στο σημείο όπου οι υφιστάμενοι όχι απλά αμφισβητούν τις γνώσεις και τις ικανότητες των προϊσταμένων τους αλλά υπερτερούν σε ακαδημαϊκές γνώσεις και ικανότητες.

Καταληκτικά πολλά από τα στοιχεία που επισημαίνονται στην έρευνα είναι καθολικά και απαιτούν παρεμβάσεις σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο προκειμένου να τελεσφορήσουν. Ταυτόχρονα η υιοθέτηση νέων διαδικασιών συνδικαλιστικών δράσεων σε συνδυασμό όμως με αυστηρότερη τήρηση και δημόσια έκθεση τους μπορεί να αποκαταστήσει εσφαλμένες εντυπώσεις για κατάχρηση του συνδικαλιστικού τους ρόλου ή να αποτρέψει από ενδεχόμενες υπερβάσεις και κατάχρηση εξουσίας. .

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κώστας Ν Δερβιτσιώτης (2005) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' έκδοση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Κεφάλαιο 1, «Εισαγωγή»
- Βασίλης Ν. Κέφης (2014), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Κεφάλαιο 1 «Βασικές Εισαγωγικές Έννοιες»
- Slack N. Chambers. & Johnston R., (2010, μετάφραση), «Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και υπηρεσιών», 5η έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Κεφάλαιο 17, «Προγραμματισμός και έλεγχος ποιότητας»
- Evans, J.R. & Lindsay, W. (2014). «Managing for Quality and Performance Excellence» (9th ed.). Publisher, Thomson, SouthWestern
- Ζαβλάνος Μ. Μύρων (2006), «Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα», Εκδόσεις Σταμούλης
- Slack N. Chambers & Johnston R., (2010, μετάφραση), «Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και υπηρεσιών», 5η έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Κεφάλαιο 17. «Προγραμματισμός και έλεγχος ποιότητας»,
- Parasuranam A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988) Οι διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες
- Αυλωνίτης Α. Σταμάτης (2003), «Στοιχεία Ελέγχου & Διασφάλισης Ποιότητας», Εκδόσεις Έλλην
- Λογοθέτης Ν, (1992, μετάφραση), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το SPC» Εκδόσεις TQM Hellas LTD, Interbooks,.
- Τσιότρα Δ Γεώργιος, (2002), «Βελτίωση Ποιότητας» Β' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- J. Bank (2000, μετάφραση), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» 2η έκδοση, Εκδόσεις Β. Γκιούρδας – Εκδοτική Κεφάλαιο 3, «Μαθαίνοντας από τους δασκάλους της ποιότητας»
- Κωσταγίολας Πέτρος, Καπελίδου Δάφνη, και Χατζοπούλου Μαρία, (2008), «Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας», Εκδόσεις Παπασωτηρίου
- Evans, J.R. & Lindsay, W. (2005). «An Introduction to Six Sigma & Process Improvement» Publisher, Thomson, South Western
- Λογοθέτης Ν, (1992, μετάφραση), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το SPC» Εκδόσεις TQM Hellas LTD, Interbooks,
- Crosby B. P. (1979). Quality is free, the art of making quality certain. Hodder & Stoughton, New York.
- Deming E. (1982). Quality, productivity, and competitive positions. MA, MIT.
- Deming E. (1986). Out of crisis. Institute of Technology. Center of Advanced Engineering Study. MA, Cambridge.
- Deming E. (1988). Out of Crisis. Cambridge University Press, Cambridge
- Evans J. & Dean J. (2000). Total Quality: Management, Organization and Strategy (2nd ed.). Cincinnati, South-Western, Ohio.
- Evans J. & Lindsay W. (1999). The Management and control of quality (4th Ed.). South Western College Publishing, Ohio.
- Evans J. & Lindsay W. (2002). The Management and Control of Quality (5th ed.). South-Western.

ISO 9000 (2000). Quality Management Systems-Fundamentals and Vocabulary. Geneva

Goetsch D. & Davis S. (1994). Introduction to total quality: quality, productivity, competitiveness (2nd ed.). Macmillan, London.

Oakland J. S. (1989). Total Quality Management. Heinemann, Oxford.

Oakland J. S. (1994). Total Quality Management: The Route to Improving Performance (2nd ed.). Butterworth Heinemann, Oxford

Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης International Standardization Organization [Homepage | IEC](#)  
accessed January 2021

Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L., (1990 ) Delivering quality service: Balancing Customer Perceptions, Free Press N. York

Zhu Z and Scheuermann L., (1999) A comparison of quality programmes Total Quality management and ISO 9000 Total quality management Vol. 10, No 2.

ΚΕΦΗΣ, Β.Ν., 2014. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. in διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: εκδόσεις κριτική, pp. 187–193.

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2013. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης |Βελτιώνοντας Τις Δημόσιες Οργανώσεις Μέσω Της Αυτο - Αξιολόγησης. , pp.1–88. Available at:

[https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/11/20160408\\_poiotita\\_axiologisi.pdf](https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/11/20160408_poiotita_axiologisi.pdf). ΚΥΚΛΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, 2020. ISO 9001:2015 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. ΚΥΚΛΟΣ

ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ. Available at: [https://www.qic.gr/?section=1794&language=el\\_GR](https://www.qic.gr/?section=1794&language=el_GR) [ Accessed February, 2021]