

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

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

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Η Συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για αποτελεσματικότερο  
Τρόπο Διαχείρισης των Παραπόνων του πολίτη στην  
Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.**

**Μαγδαληνή Σάββα**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Παρασκευή Καπετανοπούλου**

**Δεκέμβριος 2022**

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

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

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η Συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για αποτελεσματικότερο  
Τρόπο Διαχείρισης των Παραπόνων του πολίτη στην  
Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.**

**Μαγδαληνή Σάββα**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Παρασκευή Καπετανοπούλου**

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

**Δεκέμβριος 2022**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## Περίληψη

Η παρούσα διατριβή στοχεύει στη διεξοδική μελέτη περίπτωσης της διαχείρισης παραπόνων για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου αλλά και να παρουσιάσει τη πιθανή ανάγκη υιοθέτησης πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στο σύνολο των δημόσιων οργανισμών, ημικρατικών οργανισμών και νομικών προσώπων δημόσιου δικαίου της Κυπριακής Δημοκρατίας. Σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η μελέτη περίπτωσης/ case study μέσω της χρήσης συνεντεύξεων στους λειτουργούς της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, του λογιστηρίου αλλά και της Ηγεσίας, για να διαφανεί κατά πόσο χρειάζονται βελτίωση οι διαδικασίες εξυπηρέτησης του πολίτη, επίσης θα γίνει μελέτη και από μεγάλη συλλογή βιβλιογραφίας. Σημειώνεται πως τα βασικά εργαλεία, πρότυπα και μοντέλα αριστείας βοηθούν στην καλλιέργεια κουλτούρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε όλες τις υπηρεσίες. Όπου υπάρχουν ελλείψεις, κενά της υπηρεσίας θα καταγραφούν. Επειδή συχνά μια μελέτη σε μια υπηρεσία μπορεί να γνωστοποιήσει τις γνώμες του προσωπικού δεν θα γνωστοποιηθεί η ταυτότητα των λειτουργών. Τα ερωτήματα που θα ρωτηθούν οι λειτουργοί θα αφορούν την διαδικασία από την στιγμή που παραλαμβάνεται ένα παράπονο μέχρι την στιγμή της απόφασης του παραπόνου για πιθανή παράβαση. Η Μελέτη Περίπτωσης της διπλωματικής αυτής θα γίνει σε 3 άξονες διερεύνησης. Πρώτος άξονας θα είναι οι συνεντεύξεις προς τους Λειτουργούς και ακολούθως η συλλογή και καταγραφή των δεδομένων από τις απαντήσεις των λειτουργών για τον τρόπο που διαχειρίζεται η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου τα παράπονα των πολιτών, επίσης σ' αυτό τον άξονα θα καταγραφεί η συνέντευξη του λογιστηρίου της υπηρεσίας/ οργανισμού καθώς και η συνέντευξη με την Ηγεσία. Δεύτερος άξονας είναι η μελέτη, η ανάλυση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την συλλογή δεδομένων του πρώτου άξονα. Και τέλος ο τρίτος άξονας θα είναι τα συμπεράσματα καθώς και οι εισηγήσεις/ προτάσεις που θα προταθούν στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, πάνω στις αδυναμίες της διαχείρισης που έχουν εντοπιστεί. Οι διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα βοηθήσουν στην κατανόηση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού, καθώς και αλλαγή της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην ποιότητα εξυπηρέτησης του πολίτη, με αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση των διαδικασιών Διαχείρισης των παραπόνων για μια αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δημόσιες Υπηρεσίες/ Ημικρατικοί Οργανισμοί.

# Summary

This thesis aims at the thorough case study of the management of complaints for the quality service of the citizen at the Cyprus Radio and Television Authority and also to present the possible need to adopt practices of Total Quality Management, in all public organizations, semi-governmental organizations and legal entities under public law in Cyprus Democracy. The purpose of this master's thesis is the case study through the use of interviews with the officers of the Cyprus Radio and Television Authority, the accounting department and the leadership, in order to see if the citizen service procedures need improvement, also a study will be done from a large bibliography collection. It is noted that the basic tools, standards and models of excellence help to cultivate a culture of Total Quality Management in all services. Where there are deficiencies, service gaps will be recorded. Because often a study in a service may inform the views of staff the identity of the staff will not be disclosed. The questions that will be asked to the officers will concern the process from the moment a complaint is received until the moment the complaint is decided on a possible violation. The Case Study of this diploma will be done in 3 axes of investigation. The first axis will be the interviews with the Officers and then the collection and recording of the data from the answers of the officers on the way the Cyprus Radio and Television Authority manages citizens' complaints, also in this axis the interview of the accounting department of the service will be recorded / organization as well as the interview with the Leadership. The second axis is the study, analysis and evaluation of the results from the data collection of the first axis. And finally, the third axis will be the conclusions as well as the suggestions/proposals that will be proposed to the Cyprus Radio and Television Authority, on the management weaknesses that have been identified. The procedures of the Total Quality Management will help to understand the organization and operation of the organization, as well as change the attitude of the employees towards the quality of service to the citizen, resulting in the optimization of the complaint management procedures for a more effective service to the citizen.

Keywords: Total Quality Management, Public Services/Semi-Governmental Organizations.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Παρασκευή Καπετανοπούλου για την συνεχή στήριξη και καθοδήγηση που μου πρόσφερε σε όλη την διάρκεια της Διατριβής μου. Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω τα δύο μου παιδιά Μάριο και Αιμίλιο καθώς και τον σύζυγο μου Ευαγόρα για την ηθική υποστήριξη, συμπαράσταση, κατανόηση και υπομονή που μου πρόσφερα κατά την διάρκεια της διατριβής μου.

# Περιεχόμενα

Περίληψη .....	IV-V
Summary .....	vi
Ευχαριστίες .....	vii
<b>1 Εισαγωγή .....</b>	<b>1</b>
1.1 Χρησιμότητα Μελέτης Περίπτωσης .....	2
1.2 Δομή Διατριβής .....	3
<b>2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....</b>	<b>4</b>
2.1 Βασικές Αρχές της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	4
2.1.1 Ικανοποίηση πελατών .....	5
2.1.2 Συμμετοχή Όλων .....	6
2.1.3 Διοίκηση Βάσει Γεγονότων .....	6
2.1.4 Συνεχής Βελτίωση .....	6
2.1.5 Ηγεσία .....	9
2.2 Εξέλιξη και προσεγγίσεις στη διοίκηση της ποιότητας .....	9
2.2.1 Επιθεώρηση ποιότητας .....	10
2.2.2 Έλεγχος Ποιότητας.....	11
2.2.3 Διασφάλιση Ποιότητας .....	11
2.2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	12
2.3 Οφέλη από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	13
2.4 Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	14
<b>3 Η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου .....</b>	<b>15</b>
3.1 Σκοπός Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου .....	15
3.2 Τμήματα Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου .....	16
3.3 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητα ISO 9001:2015 .....	17
3.3.1 Παραδείγματα από δημόσιες υπηρεσίες της Κύπρου που υιοθέτησαν το ISO 9001:2015 .....	17
3.4 Εμπόδια-προβλήματα από την εφαρμογή ISO/ προτύπου στην APK.....	21
3.5 Επιπτώσεις από έλλειψη διαδικασιών ποιότητας στην APK.....	21
<b>4 Μεθοδολογικό Πλαίσιο Διερεύνησης Μελέτης Περίπτωσης.....</b>	<b>23</b>
4.1 Μεθοδολογία ερευνητικής διαδικασίας .....	23
4.2 Συνέντευξη ως εργαλείο πραγματοποίησης έρευνας .....	24
4.3 Πρωτόκολλο έρευνας .....	28



4.4 Θέματα και ερωτήσεις .....	29
4.5 Συλλογή δεδομένων .....	30
4.6 Ανάλυση δεδομένων .....	31
<b>5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Διερεύνησης Μελέτης Περίπτωσης .....</b>	<b>32</b>
5.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Α' Επιπέδου .....	32
5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων Β' Επιπέδου .....	43
5.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων Γ' Επιπέδου .....	43
5.4 Περιορισμοί .....	45
5.5 Αναφορά .....	45
<b>6 Επίλογος/ Συμπεράσματα-Προτάσεις προς την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου .....</b>	<b>47</b>
6.1 Συμπεράσματα Έρευνας Α' επιπέδου .....	47
6.2 Συμπεράσματα Έρευνας Β' επιπέδου .....	48
6.3 Συμπεράσματα Έρευνας Γ' επιπέδου .....	49
6.4 Γενικό Συμπέρασμα .....	50
6.5 Εισηγήσεις-Προτάσεις προς την ΑΡΚ .....	51
6.6 Εφαρμογή .....	53
<b>Παραρτήματα .....</b>	<b>56</b>
A Ερωτήσεις συνέντευξης Α' επιπέδου .....	56
B Ερωτήσεις συνέντευξης Β' επιπέδου .....	58
Γ Ερωτήσεις συνέντευξης Γ' επιπέδου .....	59
<b>Βιβλιογραφικές αναφορές .....</b>	<b>60</b>
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	60
Αγγλική Βιβλιογραφία .....	61

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Ζούμε σε μία εποχή με ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει με μεγάλη ταχύτητα. Η εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής, των δικτύων και των βάσεων δεδομένων αυξάνουν τις δυνατότητες για προσφορά νέων υπηρεσιών αλλά και την προσφορά των υφιστάμενων υπηρεσιών με μεγαλύτερη ταχύτητα, αποτελεσματικότητα και πληρότητα.

Σκοπός αυτής της διατριβής είναι:

- Να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό υιοθετούνται και αν υιοθετούνται, εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.
- Η ανάδειξη προβλημάτων, παραλείψεων ή ελλείψεων ή και μη γνώσης σε θέματα ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης, της κουλτούρας που επικρατεί στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.
- Να προτείνει εισηγήσεις/ προτάσεις προς την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου για συνεχή βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η διατριβή αυτή θα περιστρέφεται κυρίως σε 3 άξονες: Πρώτος άξονας θα είναι οι συνεντεύξεις στους Λειτουργούς της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου και μετά η συλλογή και καταγραφή των δεδομένων από τις απαντήσεις των λειτουργών για τον τρόπο που διαχειρίζεται η ΑΡΚ τα παράπονα των πολιτών. Δεύτερος άξονας είναι η μελέτη, η ανάλυση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την συλλογή δεδομένων του πρώτου άξονα. Και τέλος ο τρίτος άξονας θα είναι τα συμπεράσματα και οι εισηγήσεις/ προτάσεις που θα προταθούν στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, πάνω στις αδυναμίες της διαχείρισης που έχουν εντοπιστεί.

## 1.1 Χρησιμότητα Μελέτη Περίπτωσης -Ερευνητικά Ερωτήματα

Κάθε υπηρεσία-οργανισμός, είτε ιδιωτική είτε δημόσια, οφείλει να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες. Στις πλείστες φορές, διαπιστώνουμε υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών στις ιδιωτικές υπηρεσίες-οργανισμούς, κύριος λόγος αυτής της διαπίστωσης, είναι θεωρητικά και το προφανές, αφού επιδιώκουν μέσω της υψηλής ποιότητα υπηρεσίας και υψηλότερα κέρδη. Για μια δημόσια υπηρεσία-οργανισμό, στη προκειμένη περίπτωση την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, θεωρείτε πως χρειάζεται να γίνουν ακόμη λίγα βήματα βελτίωσης για να είναι ποιοτικότερη η παροχή υπηρεσιών στο παραπονούμενο πολίτη. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορα παραδείγματα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε υπηρεσίες-οργανισμούς, επίσης έχουν εκπονηθεί και διπλωματικές εργασίες που είναι σχετικές με το θέμα αυτό. Συνεπώς υπάρχει σημαντικότητα στη πιστή εφαρμογή των εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με απώτερο σκοπό τα οφέλη που θα επέλθουν από τυχόν μελλοντική υιοθέτηση/ εφαρμογή τους στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν από την Ηγεσία/Διοίκηση είναι:

- Πως αντιλαμβάνεται η Ηγεσία/ Διοίκηση της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου την ανάγκη για εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της; Αναγνωρίζει την Διοίκηση Ολική Ποιότητα σε σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες για την εφαρμογή της στην υπηρεσία/ οργανισμός της;
- Η Ηγεσία/ Διοίκηση αλλά και το προσωπικό γνωρίζουν τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που με την εφαρμογή τους βοηθούν στην άριστη ποιότητα υπηρεσιών;
- Στην υπηρεσία/ οργανισμό γίνεται σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού - λειτουργούς, ώστε να είναι αποτελεσματικότερη η παροχή βοήθειας στον πολίτη;

## 1.2 Δομή Διατριβής

Στο πρώτο κεφάλαιο της διατριβής αυτής παρουσιάζεται η εισαγωγή της μεταπτυχιακής διατριβής, στη συνέχεια αναφέρεται η χρησιμότητα μελέτης περίπτωσης παροχής υπηρεσιών στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, και τέλος παρουσιάζεται η δομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζονται οι ορισμοί που αφορούν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (όπως ποιότητα, εξέλιξη, επιθεώρηση, έλεγχος, διασφάλιση κ.α.).

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται ο σκοπός και τα τμήματα της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου καθώς και παραδείγματα από δημόσιες υπηρεσίες που έχουν υιοθετήσει το πρότυπο ISO 9001:2015.

Στο τέταρτο κεφάλαιο υπάρχει το μεθοδολογικό πλαίσιο διερεύνησης που έγινε σε τρία επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο έγινε συνέντευξη στους 10 λειτουργούς της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου. Στο δεύτερο επίπεδο έγινε συνέντευξη στο λογιστήριο σχετικά με την διεκπεραίωση των προστίμων από τα παράπονα των πολιτών και τέλος στο τρίτο επίπεδο έγινε συνέντευξη στον Διευθυντή-Ηγεσία της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων της μελέτης περίπτωσης από τις συνεντεύξεις του προσωπικού και της διοίκησης της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου και στα τρία επίπεδα της διερεύνησης.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο διατυπώνονται τα συμπεράσματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής και στην συνέχεια δίνονται εισηγήσεις/ προτάσεις προς την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.

# Κεφάλαιο 2

## Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 2.1 Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Συχνά η ποιότητα χρησιμοποιείται ως η απόλυτη έννοια και συνδέεται με την καλαισθησία, την πολυτέλεια, το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων μιας υπηρεσίας που είναι ανώτερη έναντι άλλων στην ίδια κατηγορία. Η εξασφάλιση υψηλής ποιότητας αποτελεί έναν από τους κρισιμότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας στη σύγχρονη υπηρεσία/ οργανισμό. Μπορεί επίσης να επιφέρει σημαντικά οφέλη στην υπηρεσία/ οργανισμό, όπως είναι η βελτίωση της φήμης/ εικόνας του οργανισμού και η αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών. Κατά καιρούς έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί από τους ειδικούς σχετικά με την έννοια της ποιότητας.

- Σύμφωνα με τον Deming, 1993 ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι ποιοτικό, εφόσον βοηθά τον παραγωγό/ φορέα να έχει μια ικανοποιητική και σταθερή αγορά.
- Ο Juran, 1989 επισημαίνει ότι ποιότητα είναι η απόδοση του προϊόντος που έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του καταναλωτή και την απουσία ελαττωμάτων αποφεύγοντας τη δυσαρέσκεια του, το οποίο συνοψίζεται στο κατάλληλο για χρήση.
- Ο Oakland, 1995 αναφέρει ότι ποιότητα είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των χρηστών που μπορεί να ταυτιστεί με την ευχαρίστηση των χρηστών.
- Η Ishikawa, 1985 δήλωσε ότι ποιότητα είναι το σύστημα μεθόδων για την παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών που να συνδυάζουν την προσιτή τιμή με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.
- Ο Grosby το 1979 δίνει τον ορισμό της ποιότητας ως την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και ταυτόχρονα την απουσία ελαττωμάτων.

➤ Ο Feigenbaum, το 1991 ανέφερε πως ποιότητα είναι το σύνολο των προϊόντων και των υπηρεσιών της διαφήμισης, μηχανολογικών, κατασκευαστικών χαρακτηριστικών μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία θα ικανοποιήσουν τις προσδοκίες του πελάτη.

(Αρβανιτογιάννης Ι., Κούρτης Λ. (2002)).

Ο ορισμός της ποιότητας που έχει δώσει ο Αμερικανικός Σύλλογος Ποιοτικών Ελέγχων, ο οποίος έχει υιοθετηθεί παγκοσμίως είναι πως η ποιότητα είναι ολότητα των γνωρισμάτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχουν να κάνουν με την ικανότητα του να ικανοποιεί δεδηλωμένες ή υπονοούμενες ανάγκες. (Kotler P. (2000)).

Η πυραμίδα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελείται από:

- Την Ικανοποίηση των Πολιτών/ Πελατών
- Τη Συμμετοχή Όλων
- Τη Διοίκηση βάσει γεγονότων
- Τη Συνεχή Βελτίωση
- Την Ηγεσία.

### **2.1.1 Ικανοποίηση Πολιτών/Πελατών**

Ο πελάτης διακρίνεται σε εσωτερικό πελάτη (ανθρώπινο δυναμικό υπηρεσίας/ οργανισμού) αλλά και εξωτερικό πελάτη (πολίτες/ καταναλωτές). Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια ή η περιφρόνηση των αναγκών του πολίτη/ πελάτη. Επομένως κατά τον σχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, πρέπει να προσδιορίζονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών. Οι οργανισμοί/ υπηρεσίες πρέπει να διερωτηθούν για τις σκέψεις των πελατών/ πολιτών τους, ποιοι είναι οι πελάτες/ πολίτες τους, ποιες είναι οι ανάγκες τους, ποιες είναι οι προσδοκίες τους, ποια προβλήματα τυχόν αντιμετωπίσει κατά τη χρήση της υπηρεσίας ο πολίτης/ πελάτης; Όλα αυτά τα ερωτήματα πρέπει να απασχολούν τον κάθε οργανισμό/ υπηρεσία για να μπορέσουν να έχουν ικανοποιημένους πελάτες/ πολίτες. Επίσης οι οργανισμοί/ υπηρεσίες πρέπει να αφουγκράζονται και τους εργαζόμενους τους, δεν πρέπει να τους

αγνοούν, πρέπει να υπάρχει ένα καλό επικοινωνιακό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων επειδή τότε διαμορφώνονται σωστές συνθήκες και γίνονται πιο ποιοτικοί αλλά και πιο παραγωγικοί. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου πρέπει να αφουγκραστεί τους πολίτες και να καταλάβει με ποιο τρόπο ικανοποιούνται αλλά και να ακούσει το προσωπικό της αν υπάρχουν ελλείψεις είτε ως προς την επικοινωνία με τους πολίτες ή κάποια λειτουργική διαδικασία που δυσχεραίνει την επικοινωνία μεταξύ του πολίτη και της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.

### **2.1.2 Συμμετοχή Όλων**

Το προσωπικό του οργανισμού/ υπηρεσίας σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο και να βρίσκεται, αποτελεί την πεμπτούσια του οργανισμού αυτού. Όμως η συμμετοχή και η δέσμευση του προσωπικού εξαρτάται από την Ηγεσία, η οποία πρέπει να θέτει τους στόχους και να δημιουργεί το όραμα με αποτέλεσμα να παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό να ενδυναμώνει και να το επιβραβεύει (Κέφης Β. 2014). Με αυτό το τρόπο εξωτερικεύονται οι ικανότητες του προσωπικού οι οποίοι πλέον θα είναι πιο παραγωγικοί και έτσι θα επιτυγχάνεται με ευκολία ο στόχος του οργανισμού/ υπηρεσίας.

### **2.1.3 Διοίκηση Βάσει Γεγονότων**

Πρέπει ο οργανισμός/ υπηρεσία να βολιδοσκοπήσει τον πολίτη/ πελάτη αν του είναι εύχρηστη η διαδικασία καταχώρησης παραπόνου στον οργανισμό/ υπηρεσία και αν είναι ευχαριστημένος με την απάντηση, μετά τη μελέτη του παραπόνου προς αυτόν, ή τι καλύτερο θα περίμενε από την υπηρεσία. Αυτά θα είναι αριθμητικά και προφορικά δεδομένα και με βάσει αυτά θα σχεδιαστεί και αναπτυχθεί μία εύχρηστη διαδικασία διαχείρισης και ενημέρωσης των παραπονούμενων πολιτών/πελατών.

### **2.1.4 Συνεχής Βελτίωση**

Γνωρίζοντας οι οργανισμοί/ υπηρεσίες πως οι επιθυμίες και οι ανάγκες των πολιτών/ πελατών μέρα με την μέρα μεταβάλλονται, έχουν υποχρέωση συνεχώς να βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους, να τις κάνουν πιο οικείες-φιλικές προς αυτούς. Οργανισμός/ υπηρεσία που δεν βελτιώνεται σύντομα θα σταματήσει να έχει κύρος.



Η συνεχής βελτίωση ποιότητας γίνεται με την λειτουργία των 7 κλασικών εργαλείων:

1. Έλεγχος Εργασιών
2. Διάγραμμα Pareto
3. Διάγραμμα Αίτιου-Αποτελέσματος
4. Διάγραμμα Ροής
5. Ιστόγραμμα
6. Διάγραμμα Διασποράς
7. Στατικός Έλεγχος Διαδικασιών

Υπάρχουν και 4 επιπρόσθετα εργαλεία:

1. Κύκλος Deming

Ο Edward W. Deming είναι ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γεννήθηκε το 1900 στην Αμερική και απεβίωσε το 1993. Ήταν καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης με υπόβαθρο γνώσεων Ψυχολογίας και Στατιστικής. Προσκαλέστηκε από την Ιαπωνία για να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της Ιαπωνικής βιομηχανίας κάνοντας διαλέξεις που αφορούσαν τον στατιστικό έλεγχο και την επεξεργασία προϊόντων (Ζαλβανός, 2006).

Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 αρχές προς την διοίκηση επειδή υποστήριξε ότι τα περισσότερα λάθη σχετικά με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται από λάθη της διοίκησης παρά από λάθη του προσωπικού και ότι για να μεταβείς ένας οργανισμός/ υπηρεσία από την κλασική διοίκηση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να τηρεί τα ακόλουθα 14 σημεία του Deming (N. Λογοθέτης, 1993):

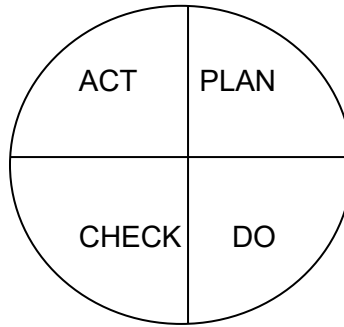
1. Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας
3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση
4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών
6. Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης
7. Θέσπιση ηγεσίας
8. Εκδίωξη του φόβου

9. Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων
10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώσεων
12. Απομάκρυνση των περιορισμών για την ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζόμενου
13. Θέσπιση ενός προγράμματος για εκπαίδευση
14. Ανάλυση δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού

Την δεκαετία του 1950 ο Deming παρουσίασε τον “κύκλο ελέγχου” ή “Deming Cycle”. Ο Deming τον ονόμασε “Κύκλος Shewhart”, επειδή το μοντέλο του βασίστηκε σε μια ιδέα του συμβούλου του Walter Shewhart. Ήθελε να εντοπίσει τι προκαλεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Η λύση αυτή βοηθά τις υπηρεσίες/ οργανισμούς να αναπτύξουν υποθέσεις σχετικά με το τι χρειάζεται να αλλάξουν και στη συνέχεια να τις δοκιμάσουν σε ένα συνεχές βρόχο ανατροφοδότησης.

Αυτός ο κύκλος τους Deming αποτελείται από 4 στάδια:

1. Σχεδίασε (Plan)  
Προσδιορίζεται το πρόβλημα και εκτιμώνται οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για τη λύση του.
2. Κάνε (Do)  
Η φάση αυτή επιτρέπει την έγκριση του σχεδίου από το προηγούμενο βήμα. Οι μικρές αλλαγές συνήθως δοκιμάζονται και τα δεδομένα συλλέγονται για να δουν πόσο αποτελεσματική είναι η αλλαγή.
3. Έλεγε (Check)  
Αναλύονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα από το πρώτο βήμα. Έλεγχος για τυχόν αποκλίσεις από το αρχικό σχέδιο.
4. Δράσε (Act)  
Στο τελευταίο στάδιο γίνεται η υλοποίηση των αλλαγών που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης.



Εικόνα 1. Ο κύκλος του Deming

2. Γραφήματα
3. Καταιγισμός Ιδεών
4. Επώνυμη Ομαδική Τεχνική

### **2.1.5 Ηγεσία**

Παλαιότερα οι οργανισμοί/ υπηρεσίες λειτουργούσαν με το συμβατικό μάνειτζμεντ, δηλαδή έδιναν προτεραιότητα στο κόστος που θα είχαν αν έκαναν κάποια αλλαγή στη ποιότητα, δεύτερο στις παραγγελίες και τρίτο στη ποιότητα. Με το νέο μάνειτζμεντ - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δίνει προτεραιότητα στην ποιότητα, παρακινεί το προσωπικό να ενδυναμώσει, δεσμεύεται στην ποιότητα και υπευθυνότητα και έτσι έχει μείωση του κόστους από λάθη και προβλήματα. Αναγνωρίζοντας η Ηγεσία του Οργανισμού/ υπηρεσίας την ανάγκη για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ο οργανισμός θα οδηγηθεί σε ένα οργανισμό πρότυπο.

## **2.2 Εξέλιξη και προσεγγίσεις στη διοίκηση της ποιότητας**

Η εξέλιξη της ποιότητας αρχικά ξεκίνησε από την απλή προσπάθεια ελέγχου των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στη συνέχεια εξελίχθηκε σε μια πολύ ευρύτερη έννοια η οποία περιλαμβάνει την εκτίμηση της ποιότητας του σχεδιασμού και των διαδικασιών

παραγωγής αλλά και τη συνολική αξιολόγηση των επιχειρήσεων. Αυτό που επικρατεί σήμερα είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπου λειτουργεί ως μια σύγχρονη εκδοχή και φιλοσοφία της διοικητικής πρακτικής όπως επίσης και η επικράτεια της έννοιας της διοίκησης της ποιότητας, που αφορά στη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι τη διανομή του προϊόντος και την παροχή της υπηρεσίας αλλά και των σταδίων που έπονται της κατανάλωσης του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τα τέσσερα επίπεδα εξέλιξης των συστημάτων διοίκησης της ποιότητας αναφέρεται στις ακόλουθες έννοιες:



Εικόνα 2. Τα επίπεδα εξέλιξης του ελέγχου ποιότητας

### 2.2.1 Επιθεώρηση Ποιότητας

Στην επιθεώρηση της ποιότητας εξετάζεται ο βαθμός συμμόρφωσης του προϊόντος με τις προδιαγραφές πριν την πώλησή τους στον πελάτη. Εφόσον πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος, σε περιπτώσεις κακής ποιότητας, δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν οι αιτίες του προβλήματος και δεν παρέχονται περιθώρια αντιμετώπισης τους. (Σαλαβού Ε. Κυριακίδου Ο. (2010))

## 2.2.2 Έλεγχος Ποιότητας

Ο έλεγχος της ποιότητας, ερευνά το κατά πόσο τα εισερχόμενα υλικά, τα εξαρτήματα και τα παραγόμενα προϊόντα ανταποκρίνονται στις προκαθορισθείσες απαιτήσεις και αν, είναι με βάση τον προσδιορισμό αυτό αποδεκτά ή απορριπτέα. Αποτελεί μέρος της διαχείρισης ποιότητας που εστιάζεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων για ποιότητα. Αναγνωρίζει ελαττώματα και αποτυχίες κατά τη διάρκεια της παραγωγής ή της παροχής υπηρεσιών. Προέρχεται από τον στρατό στις αρχές του 18<sup>ου</sup> αιώνα, όπου οι τεχνικές επιθεώρησης διασφάλιζαν την εναρμόνιση του πυροβολικού και των πυρομαχικών.

Σύμφωνα με την ορολογία της ποιότητας ο έλεγχος της ποιότητας είναι ένα διοικητικό εργαλείο με 4 στάδια:

1. Οριοθέτηση ποιοτικών προδιαγραφών ή αντικειμενικών στόχων.
2. Αξιολόγηση επιδόσεων, ώστε να διαπιστωθεί αν οι στόχοι επιτυγχάνονται.
3. Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών, όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται.
4. Σχεδιασμός για βελτιώσεις στις υπάρχουσες προδιαγραφές.

Για να διασφαλιστεί ότι οι αντικειμενικοί στόχοι επιτυγχάνονται, απαραίτητο στοιχείο είναι η αξιολόγηση του όλου συστήματος σε σχέση με το κατά πόσο το προϊόν και στην περίπτωση μας η υπηρεσία Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών. Αφού συγκριθούν οι επιδόσεις με τους δεδηλωμένους στόχους, είναι δυνατό να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα του συστήματος.

## 2.2.3 Διασφάλιση Ποιότητας

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι ένα σύνολο προγραμματισμένων, συστηματικών ή πρότυπων ενεργειών και διαδικασιών που κρίνονται απαραίτητες για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Θεμελιώνεται στην προσέγγιση του ελέγχου ποιότητας, αλλά επιπλέον εισάγει από την πρώτη στιγμή την ιδέα “να ενεργήσουμε με ορθό τρόπο από την πρώτη φορά, ευθύς εξαρχής” (Garvin, 1988).

Στόχος των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας είναι οι υπηρεσίες/ οργανισμοί να:

- Είναι ικανοί να διαχειρίζονται τις λειτουργίες τους
- Να έχουν εμπιστοσύνη στις διεργασίες τους

- Να είναι ικανές να επαναλάβουν ή να επαναδημιουργήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες
- Να έχουν την πεποίθηση ότι μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πολιτών.

#### **2.2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Μέχρι και σήμερα πολλές είναι οι προσπάθειες που γίνονται ώστε να διατυπωθεί ο ορισμός που αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Είναι μια συνεχής προσπάθεια να ικανοποιήσει και να ξεπεράσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, με απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση, και όλα αυτά με την συμμετοχή όλων και δίνοντας έμφαση στις διεργασίες της κάθε υπηρεσίας/οργανισμού, επίσης είναι ο συνδυασμός μιας φιλοσοφίας διοίκησης και των απαραίτητων εργαλείων που απαιτούνται για την εφαρμογή της στις υπηρεσίες/οργανισμούς. Ακόμη η Βρετανική Ένωση Ποιότητας (British Quality Association) δίνει τον ορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως εξής: “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η επιχειρηματική φιλοσοφία διοίκησης, η οποία αναγνωρίζει ότι οι ανάγκες των πελατών και οι στόχοι της εταιρείας είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες, και εφαρμόζεται τόσο στη βιομηχανία όσο και στο εμπόριο. Διασφαλίζει μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στις δραστηριότητες της υπηρεσίας/οργανισμού και εγγυάται ηγετική θέση της υπηρεσίας στον κλάδο της, εφαρμόζοντας διαδικασίες και συστήματα τα οποία προάγουν την τελειότητα, προλαμβάνουν τα λάθη και εξασφαλίζουν ότι κάθε δραστηριότητα της υπηρεσίας/οργανισμού αποσκοπεί τόσο στην απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη όσο και στη συνεχή αναβάθμιση των στόχων της υπηρεσίας/οργανισμού με το ελάχιστο κόστος.

Παρόλο που έχουν δοθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί για την Ολική Διαχείριση της Ποιότητας, υπάρχει ένας επίσημος ορισμός που αναφέρεται στο πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402 ο οποίος λέει: “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ο τρόπος διοίκηση ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην Κοινωνία. (Στέφανος Σ., (2000)).

## 2.3 Οφέλη από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Γνωρίζουμε πως η επιτυχία ενός οργανισμού/ υπηρεσίας στηρίζεται στην ικανοποίηση των πολιτών/ πελατών. Ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες δημιουργούν για τον οργανισμό φήμη, οπότε η καλή εικόνα που δημιουργείτε στον πολίτη/ πελάτη του δίνει μεγαλύτερη αξιοπιστία. Σε κάθε υπηρεσία/ οργανισμό η ενσωμάτωση της ποιότητας στα συστήματα διοίκησης της αποτελεί πλέον προτεραιότητα αφού:

- Εξασφαλίζει την πελατοκεντρική στρατηγική και τη συστηματική προσέγγιση στη διοίκηση των επιχειρήσεων
- Στοχεύει στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας/ οργανισμού.

Εφαρμόζοντας η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οδηγεί την υπηρεσία στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων οργανισμών/ υπηρεσιών (Evans&Lindsay, 2008). Θα αναβαθμίσει την ποιότητα επικοινωνίας με το κοινό/ πολίτες και χωρίς ιδιαίτερο κόστος.

Τα οφέλη που θα εισπράξει η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

- Ενίσχυση της εικόνας της στην κοινωνία
- Μεγαλύτερη παραγωγικότητα
- Μειωμένα κόστη και καλύτερη διαχείριση κόστους
- Ευαισθητοποίηση του προσωπικού και συνειδητοποίηση της σημασίας της ποιότητας εξυπηρέτησης στην υπηρεσία/οργανισμό
- Ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας μέσα στην υπηρεσία/ οργανισμό
- Βελτίωση της επικοινωνίας
- Αύξηση της ομαδικότητας και της συνεργασίας

Αναγνώριση του ρόλου και της συνεισφοράς του προσωπικού

## **2.4 Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Σύμφωνα με ειδικούς (π.χ. Dale 2003), υπάρχουν κάποιοι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί στη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κάποιοι από αυτούς τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς είναι η καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, η γρήγορη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των πολιτών, ακόμη είναι η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού/ υπηρεσίας και τέλος η ανάπτυξη μόνιμης κουλτούρας στους εργαζόμενους ώστε η προσπάθεια για επίτευξη των στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής νοοτροπίας της επιχείρησης.



# Κεφάλαιο 3

## Η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου

### 3.1 Σκοπός Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου

Η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης ιδρύθηκε το 1998 με βάση τον περί Ραδιοφωνικών και Τηλεοπτικών Οργανισμών Νόμου 7(Ι)/98. Σκοπός της, είναι η διαφύλαξη του δικαιώματος της ελεύθερης έκφρασης και φροντίζει ώστε οι ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί σταθμοί να λειτουργούν προς εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου οφείλει να προστατεύει το κοινό και ιδιαίτερα τις ευάλωτες ομάδες. Τα ΜΜΕ και ιδιαίτερα η τηλεόραση, ασκούν σημαντική επίδραση στην ψυχοκοινωνική ανάπτυξη των πολιτών και ιδιαίτερα των ανήλικων.

Εκτός από τη ρύθμιση της τηλεόρασης και του ραδιοφώνου, από το 2021 η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου είναι αρμόδια – μεταξύ άλλων – και για την αξιολόγηση της καταλληλότητας των μέτρων που οφείλουν να λαμβάνουν οι πλατφόρμες διαμοιρασμού βίντεο που υπάγονται στη δικαιοδοσία της Κυπριακής Δημοκρατίας. Αυτά τα μέτρα αποσκοπούν στην προστασία των ανηλίκων που α) ενδέχεται να βλάψουν τη σωματική, πνευματική ή ηθική ανάπτυξη τους, β) τέτοια βίντεο υποκινούν σε βία ή μίσος εναντίον οποιουδήποτε προσώπου, ομάδας προσώπων ή μέλους ομάδας και γ) η διάδοση του περιεχομένου τους, συνιστά εγκληματική δράση (αδικήματα παιδικής πορνογραφίας, ρατσισμού, ξενοφοβίας κ.α.).

## 3.2 Τμήματα Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου

Η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου είναι μια μικρή υπηρεσία του δημόσιου δικαίου. Το προσωπικό καθώς και τα τμήματα της ΑΡΚ είναι ως ακολούθως:

- Διευθυντής,  
Ο Διευθυντής λαμβάνει όλες τις καθημερινές αποφάσεις για να διεκπεραιώνονται σωστά οι λειτουργίες της υπηρεσίας/ οργανισμού.
- Ανώτερη Λειτουργός,  
Υπάρχει μία ανώτερη λειτουργός η οποία διαχειρίζεται όλες τις υποθέσεις παραπόνων που ανατίθενται στις/ στους λειτουργούς.
- Λειτουργοί Ραδιοτηλεόρασης,  
Οι λειτουργοί αυτοί είναι υπεύθυνοι να εξετάζουν τα παράπονα των πολιτών σε σχέση με τα ΜΜΕ.
- Νομικό,  
Το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο να ελέγχει την σωστή εφαρμογή Νομοθεσιών και Κανονισμών της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.
- Λογιστήριο,  
Είναι το τμήμα που εισπράττει τα πρόστιμα που επιβάλλονται στους διάφορους σταθμούς, είτε τηλεοπτικούς, είτε ραδιοφωνικούς. Επίσης εισπράττει τα χρονιαία τέλη καθώς και τα τέλη από τις διαφημίσεις, από όλους τους τηλεοπτικούς αλλά και ραδιοφωνικούς σταθμούς της Κυπριακής Δημοκρατίας.
- Αρχείο,  
Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την διαχείριση όλων των εγγράφων που έρχονται στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.

## **3.3 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητα ISO 9001:2015**

Η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης δεν έχει εφαρμόσει το σύστημα ISO 9001:2015 στην υπηρεσία/ οργανισμό της ακόμη.

Το ISO 9001:2015 με την ονομασία Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας – Απαιτήσεις εμπεριέχει όλες τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας όταν μια υπηρεσία/οργανισμός πρέπει να επιδείξει την δυνατότητα του να παρέχει προϊόντα-υπηρεσίες που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πολιτών-πελατών του και τις εφαρμόσιμες κανονιστικές απαιτήσεις, ακόμη σκοπό έχει να ενισχύσει την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών.

### **3.3.1 Παραδείγματα από δημόσιες υπηρεσίες της Κύπρου που υιοθέτησαν το ISO 9001:2015**

#### **➤ ISO 9001:2015 στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (TKX)**

Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, λαμβάνοντας υπόψη τα θετικά αποτελέσματα στην εσωτερική του λειτουργία και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, από το υφιστάμενο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2008, αποφάσισε να προχωρήσει στη μετάβαση και εφαρμογή της νέας έκδοσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015.

Στο πλαίσιο του έργου αυτού, το Τμήμα προχώρησε σε μια συνεργασία με εξωτερικό Σύμβουλο την εταιρεία PricewaterhouseCoopers Ltd (PWC), για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, η οποία είχε διάρκεια 6 μηνών.

Το έργο περιλάμβανε 4 φάσεις, την αναθεώρηση του υφιστάμενου συστήματος (διαγνωστική ανάλυση), τον σχεδιασμό και την καταγραφή αναθεωρημένου Συστήματος διαχείρισης ποιότητας, την εφαρμογή και τις εσωτερικές επιθεωρήσεις και τέλος την πιστοποίηση του Συστήματος.

Η φάση Α περιλάμβανε τη διαγνωστική ανάλυση, η οποία υποστηρίχθηκε από εργαστήρια που πραγματοποιήθηκαν στην Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Τα εργαστήρια παρακολούθησαν τόσο η Ηγεσία του Τμήματος, όσο και η Ομάδα Ποιότητας και όλοι οι Λειτουργοί Ποιότητας των Κεντρικών και των Επαρχιακών Κτηματολογικών Γραφείων. Όλα τα εργαλεία τα οποία αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων, εντάχθηκαν αποτελεσματικά στο νέο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Την ολοκλήρωση των σεμιναρίων ακολούθησαν προσωπικές συναντήσεις για κάθε Κλάδο ξεχωριστά, στις οποίες συμμετείχαν ο εξωτερικός Σύμβουλος, ο Υπεύθυνος κάθε Κλάδου και ο Λειτουργός Ποιότητας αντίστοιχα. Στις συναντήσεις αυτές, καθορίστηκαν οι στόχοι των Κλάδων σε ετήσια βάση, καθώς επίσης τα επιχειρηματικά ρίσκα και ευκαιρίες σύμφωνα με τα οποία ετοιμάστηκαν τα σχετικά έγγραφα και πίνακες.

Στη φάση Β, έγινε ο σχεδιασμός και η αναθεώρηση των γενικών διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας καθώς και υφιστάμενων εγγράφων και εντύπων του συστήματος, όπως είναι η Πολιτική Ποιότητας και το Εγχειρίδιο Ποιότητας.

Η φάση Γ περιλάμβανε τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή των εσωτερικών επιθεωρήσεων, στις οποίες συμμετείχαν όλοι οι Κλάδοι όλων των Επαρχιακών Κτηματολογικών Γραφείων. Στις εσωτερικές επιθεωρήσεις επιθεωρήθηκαν αρκετές από τις διαδικασίες του Τμήματος. Ακολούθως, διεξήχθη η ετήσια Διοικητική Ανασκόπηση, κατά την οποία παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα όλου του έργου για την επιτυχή μετάβαση του Τμήματος από το υφιστάμενο πρότυπο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO9001:2008, στο νέο πρότυπο ISO 9001:2015, καθώς και οι επόμενες ενέργειες του Τμήματος, με απώτερο στόχο την βελτίωση και την αύξηση της αποδοτικότητας του Τμήματος.

Αφού όλα τα πιο πάνω ολοκληρώθηκαν με επιτυχία εντός των προκαθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων, ακολούθησε η Φάση Δ, δηλαδή η εξωτερική επιθεώρηση από την Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης. Κατά τη διάρκεια της εξωτερικής επιθεώρησης, έγινε η τεκμηρίωση του Συστήματος, αξιολογήθηκαν οι βασικές διαδικασίες του και επιθεωρήθηκαν διαδικασίες των Κλάδων, τόσο στα Κεντρικά, όσο και στα Επαρχιακά Κτηματολογικά Γραφεία. Επίσης, αξιολογήθηκαν τα αποτελέσματα των εσωτερικών

επιθεωρήσεων και της Διοικητικής Ανασκόπησης, οι στόχοι ποιότητας των Κλάδων καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης πολιτών.

Αποτέλεσμα του έργου αυτού, ήταν η επιτυχής μετάβαση του ΤΚΧ στο νέο διεθνές πρότυπο ISO9001:2015. Η εν λόγω πιστοποίηση αποτελεί μεγάλη επιτυχία και αναγνώριση για το Τμήμα, καθότι επιτεύχθηκε η λειτουργία του με βάση τις καταγεγραμμένες διαδικασίες και με βασικό γνώμονα τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.



Εικόνα 3. ISO 9001:2015 – Κτηματολογίου και Χωρομετρίας

➤ **Εγχειρίδιο Προετοιμασίας εφαρμογής ISO 9001:2015 στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.**

Το εγχειρίδιο αυτό έχει ετοιμαστεί στα πλαίσια της σύμβασης με τίτλο «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για τη διενέργεια Μελέτης: α) Σύγκρισης Επιδόσεων (Benchmarking), Απλούστευσης Διαδικασιών, Εκσυγχρονισμού/Κωδικοποίησης

Θεσμικού Πλαισίου και Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO στο Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως, στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και στις Επαρχιακές Διοικήσεις (άδεια οικοδομής μόνο), και β) Αξιολόγησης Λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) περιλαμβανομένης και της Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO» στο πλαίσιο του Έργου με τίτλο «Αναδιοργάνωση και Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Τμημάτων της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας».

Σκοπός του εγχειριδίου αυτού είναι να παρέχει την καθοδήγηση που απαιτείται για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας (ΣΔΠ) με στόχο τη διασφάλιση και την ενίσχυση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός Οργανισμού. Το έγγραφο αυτό, απαριθμεί τα βήματα τα οποία πρέπει να ληφθούν για να επιτευχθεί η συμμόρφωση και η πιστοποίηση του Οργανισμού με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008.

#### ➤ **Εγχειρίδιο Προετοιμασίας εφαρμογής ISO 9001:2015 στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων**

Υπογράφηκε στις 24 Σεπτεμβρίου 2021, στα Κεντρικά Γραφεία του Τμήματος Αναπτύξεως Υδάτων στη Λευκωσία, μεταξύ της Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας και των κ.κ. Quality Link Ltd, η Σύμβαση με Αρ. ΤΑΥ(ΥΕΕ) 1/2021 που αφορά στην Αγορά Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για την ανάπτυξη, τεκμηρίωση, και την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2015 στο Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων καθώς και για την υποστήριξη της διαδικασίας Αξιολόγησης/Πιστοποίησης του Συστήματος από Διαπιστευμένο Φορέα Πιστοποίησης, για το ποσό των Τριάντα Τριών Χιλιάδων Εξακοσίων Ευρώ (€33.600) και Δικαίωμα Προαίρεσης Δεκαπέντε Χιλιάδες Ευρώ (€15.000), μη συμπεριλαμβανομένου του Φ.Π.Α.

### **3.4 Εμπόδια-Προβλήματα από την εφαρμογή ISO/ προτύπου στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου**

Βέβαια εφαρμόζοντας στην υπηρεσία/ οργανισμό ένα πρότυπο υπάρχει μεγάλος κίνδυνος επανάπαυσης στην πιστοποίηση. Δηλαδή μπορεί η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου αποφασίζει για παράδειγμα να εφαρμόσει ένα πρότυπο και μόλις αποκτηθεί το πιστοποιητικό, επαναπαύεται και νομίζει ότι έχει τελειώσει σχετικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης του πολίτη και ότι δεν θα πρέπει να ανησυχεί περισσότερο ή να βελτιώνεται. Με αποτέλεσμα το βάρος να πέσει αποκλειστικά στο πρότυπο, το οποίο μάλιστα είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

Ακόμη η έλλειψη της δέσμευσης της διοίκησης, και δει σ' αυτή την περίπτωση της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, όταν δεν κατανοήσει την έκταση της προσπάθειας που απαιτείται. Η εφαρμογή για να γίνει, πρέπει να υπάρξει πλήρης δέσμευση, που αυτό σημαίνει όχι μόνο την παροχή των κατάλληλων μέσων αλλά και την ενεργή ανάμιξη της διοίκησης στην προσπάθεια σχεδιασμού, εφαρμογής και διατήρησης του προτύπου.

Άλλο εμπόδιο ίσως να είναι και το εσωτερικό περιβάλλον, αφού είναι δύσκολο να πείσει η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου το ανθρώπινο δυναμικό της να αλλάξει φιλοσοφία-κουλτούρα ποιότητας μέσα στον οργανισμό και επομένως θα υπάρξουν αντιδράσεις. Ακόμη για να δημιουργηθεί-αναπτυχθεί ένα πρότυπο απαιτείται κόστος και χρόνος αλλά και ομαδική εργασία.

### **3.5 Επιπτώσεις από έλλειψη διαδικασιών ποιότητας στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου**

Αν η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου επιθυμεί να είναι λειτουργικά και οικονομικά βιώσιμοι πρέπει να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και αυτό μπορεί να γίνει μόνο με την υιοθέτηση εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η έλλειψη συστημάτων ολικής ποιότητας στις υπηρεσίες/ οργανισμούς οδηγεί σε έλλειψη ελέγχου

των εγγράφων. Η απουσία των απαραίτητων εγγράφων για διεργασίες, δημιουργούν ένα κενό στη λειτουργία των υπηρεσιών/ οργανισμών και σίγουρα και κακή φήμη προς τους πολίτες. Επίσης είναι δύσκολη-αδύνατη η συνεργασία μεταξύ των δημόσιων και ημικρατικών υπηρεσιών όταν δεν υπάρχει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ακόμη πιο σημαντικό αποτέλεσμα μη ύπαρξης της, είναι οι δυσαρεστημένοι πολίτες που δυσκολεύονται να εξυπηρετηθούν.



# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογικό Πλαίσιο Διερεύνησης Μελέτης Περίπτωσης

### 4.1 Μεθοδολογία ερευνητικής διαδικασίας

Η μεθοδολογία έρευνας αναφέρεται στις παραμέτρους της προσπάθειας του ερευνητή, που αφορούν στις γενικές διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διεξαγωγή της έρευνας του. (Δημητρόπουλος 2004:65). Ο ερευνητής σχεδιάζει τη μεθοδολογία που θα ακολουθήσει ανάλογα με τα πεδία του θέματος που θα εξετάσει. Εστιάζει την προσοχή του στο συγκεκριμένο θέμα μελέτης, αποσκοπώντας στην απεικόνιση της συνθετότητας που το χαρακτηρίζει, τη σύλληψη της μοναδικότητας του, την κατανόηση των ρητών και άρρητων δομών του, την περιγραφή της λειτουργίας και των δράσεων που το διέπουν.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιστημονικής έρευνας είναι η μελέτη περίπτωσης (case based research), και εφαρμόζεται σε πολλές επιστήμες, όπως οι πολιτικές επιστήμες, κοινωνιολογία και οικονομικές επιστήμες. Αυτή η μεθοδολογία συνήθως είναι ποιοτική και είναι προτιμότερη από τις δημοσκοπήσεις, αναλύσεις αρχείων ή ιστορική αναδρομή που πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα του τύπου «πως» και «γιατί» (yin 2003:4). Ο Ghauri (2004:120) υποστηρίζει, ότι το case based research είναι μια ευέλικτη προσέγγιση έρευνας που είναι κατάλληλη για μια σειρά από διαφορετικούς τύπους

ερευνητικών ερωτήσεων. Στην αξιολόγηση προγραμμάτων εμφανίζεται κυρίως από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα. Η κριτική που ασκήθηκε στις παραδοσιακές μορφές αξιολόγησης και τις πειραματικές προσεγγίσεις αλλά και η ανάδειξη της ποιοτικής μεθοδολογίας εμπλούτισαν τόσο θεωρητικά όσο και μεθοδολογικά το πεδίο της αξιολόγησης προγραμμάτων και έτσι δόθηκε η ευκαιρία στους ερευνητές-αξιολογητές να την αξιοποιούν ολοένα και περισσότερο.

Ένα πολύ βασικό πλεονέκτημα της μελέτης περίπτωσης είναι η σε βάθος μελέτη σύνθετων προβλημάτων-φαινομένων επιδιώκοντας να ληφθεί υπόψη η πολυπλοκότητα (complexity) και καθολικότητα (entirety) του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Flick, 1998:5). Η ιδιότητα της μελέτης περίπτωσης είναι να επιτρέπει στον ερευνητή να την μελετήσει από διαφορετικές οπτικές γωνίες, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και εν όψει διαφορετικών παραγόντων. (Ghauri 1983:51).

## **4.2 Συνέντευξη ως εργαλείο πραγματοποίησης έρευνας**

Ο χαρακτήρας της έρευνας καθορίστηκε από την φύση και το περιεχόμενο του θέματος, τον σκοπό, τους επιμέρους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα που προσδιορίζουν το ερευνητικό πρόβλημα, οδηγώντας στην επιλογή της ποιοτικής μεθόδου προσέγγισης υπό μορφή μελέτης περίπτωσης. Επιλέγει η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική μέθοδος έτσι ώστε να επιτευχθεί μια ανάγλυφη περιγραφή της εικόνας της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, συγκεντρώνοντας τις οπτικές, εμπειρίες και ιδέες όλων των εμπλεκομένων στο διερευνώμενο θέμα με τη χρήση συλλογής δεδομένων μέσω συνέντευξης, με ενδεδειγμένες ερωτήσεις. Η μελέτη περίπτωσης στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου πραγματοποιήθηκε σε τρία επίπεδα και επικεντρώθηκε σε όλα τα στάδια διαχείρισης ενός παραπόνου, δηλαδή από την καταχώρηση του παραπόνου μέχρι την απόφαση για πιθανή παράβαση. Στο πρώτο επίπεδο της διερεύνησης σκοπός ήταν να καταγραφούν οι διαδικασίες που γίνονται για την παραλαβή ενός παραπόνου από έναν πολίτη και ακολούθως την ενημέρωση που λαμβάνει ο πολίτης από την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου σχετικά με το παράπονο

που υπέβαλε, από τα δεδομένα που θα συλλεγούν να διαφανεί αν συνάδουν τα στοιχεία με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο δεύτερο επίπεδο της διερεύνησης σκοπός ήταν να καταγραφούν τα δεδομένα, αφού ληφθεί ένα παράπονο και αφού εξεταστεί και όντως υπάρχει παράβαση της νομοθεσίας από συγκεκριμένο τηλεοπτικό ή ραδιοφωνικό σταθμό ποιες είναι οι λειτουργίες της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου για να εισπράξει το ποσό που έχει επιβληθεί στον συγκεκριμένο σταθμό μετά την καταγγελία παραπόνου από τον πολίτη. Στο τρίτο επίπεδο της διερεύνησης σκοπός ήταν να καταγραφούν οι απόψεις και οι προθέσεις της Ηγεσίας πάνω στα θέματα που αφορούν τα πρότυπα και γενικότερα την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, επίσης αν προτίθενται ως ηγεσία να υιοθετήσει πρότυπα διοίκησης στην υπηρεσία/ οργανισμό. Οι διερευνητικές επαφές έγιναν σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου και η έρευνα έγινε επιτόπια στα γραφεία της υπηρεσίας/ οργανισμού. Οφείλεται να επισημανθεί πως κανένα εμπλεκόμενο άτομο από την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου δεν αρνήθηκε να απαντήσει στην έρευνα, αντίθετα ήταν όλοι πολύ πρόθυμοι.

#### Α' επιπέδου ερωτήσεις:

Σε αυτό το επίπεδο ο ερευνητής απευθύνθηκε στους Λειτουργούς της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, οι οποίοι παραλαμβάνουν και χειρίζονται τα παράπονα των πολιτών. Ακολουθούν ενδεικτικές ερωτήσεις που λέχθηκαν στις συνεντεύξεις αυτού του επιπέδου:

Ποιες είναι οι επιλογές που έχουν οι πολίτες για να υποβάλουν ένα παράπονο/καταγγελία;

Σε ποια ηλικιακή κατηγορία, περίπου, ανήκουν οι περισσότεροι πολίτες που υποβάλλουν παράπονα/καταγγελίες;

Η διαδικασία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης είναι απλή ή περίπλοκη;

Ποιος καθορίζει ποιος/ποια Λειτουργός θα καταγράψει το επόμενο παράπονο;

Το προσωπικό είναι καταρτισμένο κατάλληλα ώστε να ανταποκρίνεται ορθά και με ακρίβεια στις ερωτήσεις των πολιτών, σχετικά με τις πιθανές παραβάσεις της νομοθεσίας;

Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθείται από την καταγραφή ενός παραπόνου/καταγγελίας μέχρι την τελική απόφαση της Αρχής; Τι προνοεί η νομοθεσία για τη διαδικασία εξέτασης παραπόνων;

Πόσες μέρες χρειάζεται η/ο Λειτουργός για να εξετάσει ένα παράπονο από τη στιγμή που το λαμβάνει μέχρι τη διεκπεραίωση του; Πόσος χρόνος απαιτείται για ολοκλήρωση της εξέτασης ενός παραπόνου;

Εκτός από παράπονα για πιθανές παραβάσεις που αφορούν το περιεχόμενο που μεταδίδουν οι ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί οργανισμοί, ποιο άλλο παράπονο μπορεί να υποβάλει ένας πολίτης;

Ποια τεχνολογικά εργαλεία έχει στην κατοχή του η/ο Λειτουργός για να εξακριβώσει εμπειριστατωμένα αν υπάρχει ή όχι παράβαση νομοθεσίας;

Ενημερώνεται ο πολίτης που υπέβαλε παράπονο για το αποτέλεσμα της καταγγελίας του; Σε πόσες μέρες από την ημέρα υποβολής του παραπόνου ενημερώνεται;

Ποια είναι η διαδικασία ενημέρωσης του πολίτη;

Σε ποιες περιπτώσεις διερευνώνται τα παράπονα πολιτών ως αυτεπάγγελτες οι καταγγελίες;

Υπάρχει γραπτώς πρωτόκολλο διαχείρισης των παραπόνων/ καταγγελιών ή/και του τρόπου ενημέρωσης του πολίτη;

Υπάρχουν εισηγήσεις από μέρους των Λειτουργών ως προς την βελτίωση της διαχείρισης των παραπόνων/καταγγελιών ή ως προς τον τρόπο ενημέρωσης του πολίτη;

#### B' επιπέδου ερωτήσεις:

Στο συγκεκριμένο επίπεδο ο ερευνητής απευθύνθηκε στο προσωπικό του Λογιστηρίου της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης, που είναι το επόμενο τμήμα το ενημερώνεται για την πορεία των παραπόνων αφού επιβληθεί το ποσό του προστίμου. Ενδειγμένες ερωτήσεις που λέχθηκαν στις συνεντεύξεις αυτού του επιπέδου είναι:

Πότε και πως ενημερώνεστε ότι έχει επιβληθεί πρόστιμο σε κάποιο ραδιοφωνικό ή τηλεοπτικό σταθμό και πρέπει να εισπράξετε το ποσό;

Αφού ενημερωθεί το λογιστήριο για το όνομα του σταθμού και το ποσό επιβολή του, ποια είναι η επόμενη διαδικασία που ακολουθείτε εσείς ως τμήμα;

Πόσες μέρες δίνονται στο σταθμό περιθώριο για να εξοφλήσει το πρόστιμο του;

Ανταποκρίνονται όλοι οι σταθμοί άμεσα στην εξόφληση του ποσού;  
Δικαιούται να κάνει ένσταση ο σταθμός στην επιβολή του προστίμου που του έχει επιβληθεί;  
Πόσα διοικητικά πρόστιμα επιβάλλονται περίπου κάθε χρόνο;  
Αν δεν εξοφληθεί το διοικητικό πρόστιμο ποια είναι η διαδικασία που ακολουθεί το λογιστήριο της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου;

### Γ' επιπέδου ερωτήσεις:

Στο τελευταίο επίπεδο ο ερευνητής απευθύνθηκε στην Ηγεσία της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, η οποία έχει τον έλεγχο ολόκληρης της υπηρεσίας/ οργανισμού. Ενδεδειγμένες ερωτήσεις που λέχθηκαν στην συνέντευξη αυτού του επιπέδου είναι:

Ποια είναι τα τμήματα που αποτελούν την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου;  
Ποιος είναι ο ρόλος της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου;  
Πόσοι λειτουργοί της υπηρεσίας σας ασχολούνται με την καταχώρηση παραπόνων από τους πολίτες;  
Γνωρίζεται τις Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;  
Είστε πρόθυμοι να τις υιοθετήσετε στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου τις Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;  
Γνωρίζεται την είναι το ISO 9001:2015;  
Γιατί δεν έχει γίνει μέχρι τώρα;  
Έχετε σκοπό να εντάξετε το ISO στο μέλλον στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου;

Με απώτερο σκοπό να αναπτυχθεί μια ορθή συνέντευξη, έγινε εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης (2005)), (Βασίλης Ν. Κέφης (2014)), (Slack N. Chambers. & Johnston R. (2010, μετάφραση), Ζαλβάνος Μ. Μύρων (2006), καθώς και θέματα που αφορούν το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Λογοθέτης Ν. (1992 μετάφραση).

### 4.3 Πρωτόκολλο έρευνας

Για να είναι αποτελεσματική η έρευνα, ακολουθήθηκε ένα συγκεκριμένο πρωτόκολλο, το πρωτόκολλο αυτό ήταν η βάση της έρευνας και χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση του κάθε επιπέδου μελέτης περίπτωσης (Eisenhardt 1989:533). Η δόμηση του περιεχομένου του πρωτοκόλλου της έρευνας, έγινε με κύριο στόχο τα ζητήματα που αφορούν την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου. Το πρωτόκολλο έρευνας είναι απαραίτητο γιατί σχεδιάζει από νωρίς την πορεία της μελέτης, και έτσι καθοδηγεί τον ερευνητή για να λειτουργεί πειθαρχημένα, μεθοδευμένα και οργανωμένα σε όλη την πορεία της μελέτης. Βοηθά σημαντικά στο έργο του ερευνητή αν εντοπίσει τα όρια της μελέτης, τα ενδεχόμενα προβλήματα, τα ακροατήρια και τα ηθικά ζητήματα που υπεισέρχονται στη μελέτη του. Πολύτιμη βοήθεια είναι η μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας, η γνώση του θεωρητικού υπόβαθρου είναι απαραίτητη. Αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο φακό για τον ερευνητή.

Ο σχεδιασμός του πρωτοκόλλου στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, ξεκίνησε αρχικά με ιδέες πως θα οργανωθεί για να πάρει τα δεδομένα που χρειάζεται και να διερευνήσει τη συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο τρόπο διαχείρισης των παραπόνων του πολίτη στην υπηρεσία/ οργανισμό. Οι ιδέες αφορούσαν το πως θα οργανωθεί η μελέτη, τι θέλει να μάθει από την μελέτη και πως θα το μάθει και με ποιο τρόπο μπορεί να συμβάλει στον περαιτέρω εμπλουτισμό τους.

Ειδικότερα η σειρά των ερωτημάτων που συνθέτουν το ερευνητικό πρόβλημα έγιναν σε τρία επίπεδα ούτως ώστε η έρευνα να οδηγηθεί σταδιακά σε ποιο εξειδικευμένες περιοχές του προβλήματος. Η τελική μορφή του πρωτοκόλλου της έρευνας αποτέλεσε τη βάση της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε ακολουθώντας τα ερευνητικά ερωτήματα.

## 4.4 Θέματα και ερωτήσεις

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν σε αυτή την μελέτη περίπτωσης για να επιτευχθεί η διερεύνηση, αποτελούν τα προβλήματα, ανησυχίες, ή ακόμη και υποθέσεις που αναδύονται από το σκοπό της αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις προέρχονται κατά κύριο λόγο από τα θέματα, που απεικονίζουν άλλοτε προβλήματα, άλλοτε ανησυχίες, άλλοτε διαδικασίες λειτουργίας, ακόμη κάποιες ερωτήσεις έχουν τη μορφή προτάσεων που απεικονίζουν τη σχέση αίτιο-αποτέλεσμα. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις είναι δημιούργημα του ερευνητή και αναδύθηκαν από τα ενδιαφέροντα που θέλει να διερευνήσει. Οι ερωτήσεις αυτές κατευθύνουν τις ενέργειες της μελέτης προς την αξιολόγηση, θέτουν την ατζέντα της μελέτης, διαμορφώνουν τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της μελέτης, την ηθική διεξαγωγή της, τη διατύπωση ισχυρισμών και καθορίζουν τα χρονικά όριά της.

Ο λόγος που πραγματοποιήθηκε ένα πρωτόκολλο με θέματα σε μορφή ερωτήσεων στην συνέντευξη της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης, είναι επειδή μέσα από αυτή τη μορφή απορρέουν πολλά πλεονεκτήματα:

- Γνωρίζει ο ερευνητής τι ακριβώς ζητά, με αποτέλεσμα να μην είναι χρονοβόρα η διαδικασία
- Δεν είναι καθόλου δαπανηρός ο τρόπος και από τις δύο μεριές
- Όσοι συμμετέχουν στην διερεύνηση μπορούν να απαντήσουν με ειλικρίνεια χωρίς επηρεασμό από οποιονδήποτε αφού είναι ανώνυμη συνέντευξη
- Τα δεδομένα που συλλέγονται καταγράφονται και επεξεργάζονται εύκολα

Υπάρχουν βέβαια και κάποια μειονεκτήματα όπως:

- Μερικές φορές οι απαντήσεις που θα συλλεγούν μπορεί να είναι παραπλανητικές

- Η συλλογή δεδομένων αφορά συνήθως στο αποτέλεσμα και όχι στην αιτία
- Πολλές φορές παρατηρείται απροθυμία για την συμπλήρωση του (διευκρινίζεται πως στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης δεν υπήρξε τέτοιο φαινόμενο).

## 4.5 Συλλογή δεδομένων

Τα δεδομένα της παρούσας Διατριβής συνελέγησαν και αναλύθηκαν με βάση την μεθοδολογία που χρησιμοποίησαν οι Eisenhardt (1989), Yin (1994), Miles και Huberman (1994), για λόγους αξιοπιστίας και εγκυρότητας.

Οι επιστημολογικές και φιλοσοφικές προτεραιότητες του αξιολογητή, οι ικανότητες και εμπειρίες του, καθώς επίσης ο σκοπός της αξιολόγησης, η φύση των ερωτήσεων, οι σχέσεις με τους δρώντες, αλλά και ζητήματα πρακτικής υφής φαίνεται ότι διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην επιλογή των μεθόδων. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι στην αξιολόγηση προγραμμάτων δεν υιοθετούνται αποκλειστικά και μόνο μία συγκεκριμένη μεθοδολογία συλλογής δεδομένων. Η φύση του αξιολογικού εγχειρήματος καθώς και η σημαντικότητα των ποικίλων επιδράσεων που αυτό μπορεί να έχει επιβάλει κατά κάποιο τρόπο στον αξιολογητή να αξιοποιήσει προς όφελος της μελέτης του την ευελιξία που του προσφέρεται σε μεθοδολογικό επίπεδο.

Η αξιολόγηση καλό είναι να λειτουργεί καινοτόμα, δημιουργικά, μεθοδευμένα και συστηματικά αναπτύσσοντας ένα σύστημα καταγραφής και αποθήκευσης των δεδομένων. Πρέπει να συλλέγει τόσες πληροφορίες όσες ο χρόνος και η ενέργειά του του επιτρέπουν να επεξεργαστεί. Να προτιμά ως πηγές δεδομένων εκείνες που τον βοηθούν να κατανοήσει σε βάθος την περίπτωση που μελετά. Η δημιουργία ενός ερευνητικού πρωτοκόλλου λειτουργεί επικουρικά. Ακόμη, πολύτιμη βοήθεια θα του προσφέρει ο καθημερινός έλεγχος αναφορικά με την πρόοδο της μελέτης του.

Η συλλογή δεδομένων στη μελέτη περίπτωσης καθίσταται εφικτή με την αξιοποίηση ποικίλων μεθόδων και τεχνικών, όπως παρατήρηση, συνέντευξη, μελέτη αρχειακού υλικού, ερωτηματολογίου, καθώς και τόσων άλλων μεθόδων και τεχνικών.



## 4.6 Ανάλυση δεδομένων

Η διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων στη συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιήθηκε σε τρία επίπεδα. Η ανάλυση της κάθε περίπτωσης διενεργείται μεμονωμένα, καταγράφονται και αναλύονται συγκεκριμένα στοιχεία για το κάθε επίπεδο διερεύνησης ξεχωριστά.

Η επιτυχής ολοκλήρωση κάθε αξιολόγησης έχει ανάγκη από μια στρατηγική ανάλυσης των δεδομένων που θα επιτρέψει τη διαχείριση, τη δίκαιη αντιμετώπιση και το μετασχηματισμό τους σε νοήματα, συμπεράσματα και ισχυρισμούς (Bassegy 1999:83). Η κατεύθυνση της ανάλυσης φαίνεται ότι καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το σκοπό της μελέτης, τη φύση των ερωτήσεων, τους πόρους και φυσικά τις ικανότητες, τις εμπειρίες και το επιστημολογικό στίγμα του αξιολογητή. Ρόλο διαδραματίζει και το είδος της μελέτης περίπτωσης, για παράδειγμα, στη συλλογή μελέτη περίπτωσης καλό είναι να αναλυθούν τα δεδομένα κάθε επιπέδου ξεχωριστά, λόγω της ιδιαιτερότητας που διαδραματίζει η μοναδικότητα κάθε αξιολόγησης η οποία ενδεχομένως να καθιστά εξαιρετικά δύσκολη ή και ανέφικτη τη διαμόρφωση κοινά αποδεκτών διαδικασιών ανάλυσης.

Στην αξιολόγηση με ποιοτικό προσανατολισμό η κατανόηση διαδραματίζει κομβικό ρόλο. Σε αυτές τις μελέτες η αναζήτηση «αντιστοιχιών», δηλαδή, «μοτίβων» που με συνέπεια εμφανίζονται σε συγκεκριμένες συνθήκες αποτελεί σημαίνουσας σημασίας ζήτημα. Η επανάληψη των μοτίβων διευκολύνει σημαντικά την κατανόηση. Ο αξιολογητής όμως, για να στοιχειοθετήσει τους ισχυρισμούς του πρέπει αφενός να απομονώσει τις φήμες από τις αντιστοιχίες και αφετέρου να συλλέξει επαρκή δεδομένα (Stake, 1995:78).

# Κεφάλαιο 5

## Ανάλυση Αποτελεσμάτων Διερεύνησης Μελέτης Περίπτωσης

Τα αποτελέσματα της διερεύνησης των ερευνητικών ερωτημάτων παρουσιάζονται σε τρεις φάση. Σε πρώτη φάση της διερεύνησης παρουσιάζονται τα στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη του πρώτου επιπέδου. Σε δεύτερη φάση παρατίθενται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη μελέτη του δεύτερου επιπέδου και τέλος στην Τρίτη φάση αποτυπώνονται τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στο τρίτο επίπεδο διερεύνησης.

### 5.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων Α' επιπέδου

- Οι επιλογές που έχουν οι πολίτες για να υποβάλουν ένα παράπονο/καταγγελία σύμφωνα με την διερεύνηση που έγινε είναι οι ακόλουθες:
  - Μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, συμπληρώνοντας το σχετικό ηλεκτρονικό έντυπο
  - Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο [crtauthority@crt.a.org.cy](mailto:crtauthority@crt.a.org.cy)
  - Τηλεφωνικώς κατά τις εργάσιμες ώρες στον αριθμό +357 22512468
  - Μέσω της 24ωρης γραμμής παραπόνων 80 00 44 44
  - Με επιστολή μέσω ταχυδρομείου
  - Δια ζώσης στα γραφεία της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου

- Η ηλικιακή κατηγορία, περίπου, που ανήκουν οι περισσότεροι πολίτες που υποβάλλουν παράπονα/καταγγελίες σύμφωνα με τους λειτουργούς δεν μπορεί να ληφθεί με βεβαιότητα επειδή δεν υπάρχουν ηλικιακά στοιχεία των πολιτών αλλά φαινομενικά και ακουστικά κυμαίνονται από 45 μέχρι και πολύ πολύ μεγάλης ηλικίας.
  
- Σύμφωνα με την διερεύνηση η διαδικασία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης του πολίτη έδειξε πως είναι φαινομενικά απλή αλλά πολύ χρονοβόρα. Στην ουσία όμως είναι πολύ δύσκολη, επειδή όπως προαναφέρθηκε, οι περισσότεροι που παρακολουθούν τηλεόραση και άρα είναι παραπνούμενοι είναι πολύ μεγαλύτερης ηλικίας και δυσκολεύονται να χειριστούν ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή και να συμπληρώσουν το έντυπο ή να κάνουν αποστολή e-mail, με αποτέλεσμα να τηλεφωνούν και άρα η διαδικασία να είναι πολύ χρονοβόρα. Ο/Η Λειτουργός που απαντά στο τηλεφώνημα ζητά από τον παραπνούμενο / την παραπνούμενη να αναφέρει σε ποιο ραδιοτηλεοπτικό οργανισμό εντόπισε το πρόγραμμα για το οποίο επιθυμεί να υποβάλει καταγγελία, την ημερομηνία και ώρα (αν θυμάται ή αν όχι στο περίπου), τα οποία ο/η Λειτουργός καταγράφει σε ειδικό έντυπο. Ακολούθως, ο/η Λειτουργός ζητά από τον παραπνούμενο / την παραπνούμενη να αναφέρει τι τον/την ενόχλησε με λίγα λόγια, τα οποία επίσης καταγράφει. Τέλος, ο/η Λειτουργός ερωτά τον παραπνούμενο / την παραπνούμενη αν θέλει να ενημερωθεί για την εξέλιξη της υπόθεσης και αν ναι ζητά συνήθως email και τηλέφωνο επικοινωνίας (αν δεν υπάρχει email, τότε ζητείται διεύθυνση κατοικίας). Ο παραπνούμενος / η παραπνούμενη ενημερώνεται από τον/την Λειτουργό ότι τα προσωπικά του στοιχεία προστατεύονται και δεν κοινοποιούνται ούτε στον ραδιοτηλεοπτικό οργανισμό, ούτε σε κανέναν (προστασία προσωπικών δεδομένων).
  
- Από την διερεύνηση που έγινε όσον αφορά το ποιος καθορίζει ποιος/ποια Λειτουργός θα καταγράψει το επόμενο παράπονο των απαντήσεων σ' αυτή την ερώτηση, διαφάνηκε πως δεν υπάρχει κανένα πρωτόκολλο για καταγραφεί παραπόνων. Δεν υπάρχει οδηγία από την Διεύθυνση. Με δική τους πρωτοβουλία κάποιες από τις Βοηθούς Γραμματειακούς Λειτουργούς που απαντούν τα τηλέφωνα διατηρούν δικό τους αρχείο με τη σειρά των Λειτουργών που καταγράφουν τα παράπονα ή προωθούν ένα e-mail ή μία ταχυδρομική επιστολή με άτυπη σειρά σε όποιον λειτουργό είναι διαθέσιμος την συγκεκριμένη στιγμή.

- Διαπιστώθηκε πως το προσωπικό είναι καταρτισμένο κατάλληλα και γνωρίζει πολύ κατά τις νομοθεσίες ώστε να ανταποκρίνεται ορθά και με ακρίβεια στις ερωτήσεις των πολιτών, σχετικά με τις πιθανές παραβάσεις της νομοθεσίας.
- Η διαδικασία που ακολουθείται από την καταγραφή ενός παραπόνου/καταγγελίας μέχρι την τελική απόφαση της Αρχής καθώς και το τι προνοεί η νομοθεσία για τη διαδικασία εξέτασης παραπόνων σύμφωνα με το αποτέλεσμα της διερεύνησης είναι ότι η διαδικασία προβλέπεται από τον Κανονισμό 42 των περί Ραδιοφωνικών και Τηλεοπτικών Σταθμών Κανονισμών του 2000 (Κ.Δ.Π. 10/2000).

<https://crta.org.cy/assets/uploads/pdfs/diadikasiaeksetasisparaponou.pdf> :

Διαδικασία: 42.-(1) Η Αρχή δύναται να διορίζει εκάστοτε επιτροπή ή επιτροπές εξέτασης αποτελούμενες τουλάχιστον από τέσσερα (4) μέλη για εξέταση παραπόνων ή παραβάσεων, όπως καθορίζεται πιο κάτω.

(2) Χωρίς επηρεασμό της εξουσίας της Αρχής που της παρέχει ο Νόμος για μεταβίβαση εξουσιών, η Αρχή μπορεί να μεταβιβάσει οποιοσδήποτε από τις δυνάμεις του παρόντος Μέρους εξουσίες της σε επιτροπή αποτελούμενη από υπαλλήλους της Αρχής.

(3) Όταν υποβληθεί παράπονο ή υποπέσουν στην αντίληψη της Αρχής παραβάσεις του Νόμου ή των Κανονισμών, η Αρχή για κάθε παράπονο ή παράβαση ορίζει λειτουργό για τη διερεύνησή του.

(4) Ο λειτουργός έχει αρμοδιότητα να ακούσει οποιοσδήποτε μάρτυρες και να πάρει γραπτές καταθέσεις από εμπλεκόμενα πρόσωπα τα οποία οφείλουν να δώσουν κάθε σχετική πληροφορία ή στοιχεία .

(5) Μετά το πέρας της έρευνας ο λειτουργός εκθέτει το πόρισμά του στην Αρχή, πλήρως αιτιολογημένο, συνυποβάλλοντας όλα τα σχετικά στοιχεία.

(6) Η διαδικασία ενώπιον της Αρχής διεξάγεται όπως καθορίζεται πιο κάτω:

- (α) αποστέλλεται αντίγραφο της πιθανής παράβασης ή του παραπόνου στο σταθμό εναντίον του οποίου γίνεται η καταγγελία·
- (β) καλείται ο καθ' ου η καταγγελία να υποβάλει τις παραστάσεις του είτε προσωπικώς είτε εγγράφως·
- (γ) η Αρχή έχει εξουσία:
  - (i) να καλέσει μάρτυρες και να απαιτήσει την προσέλευσή τους, όπως και την προσέλευση του καθ' ου η καταγγελία, καθώς και του παραπονούμενου·
  - (ii) να αποδεχτεί οποιαδήποτε μαρτυρία γραπτή ή προφορική, έστω κι αν αυτή δε θα γινόταν δεκτή σε πολιτική ή ποινική διαδικασία·
  - (iii) να απαιτήσει προσαγωγή κάθε εγγράφου ή άλλου τεκμηρίου που σχετίζεται με την υπόθεση.

(7) Ο καθ' ου η καταγγελία έχει την υποχρέωση, αν αυτό απαιτηθεί από την Αρχή,

- (α) να υποβάλλει προς την Αρχή ή/και τον παραπονούμενο γραπτή δήλωση σε απάντηση του παραπόνου·

- (β) να προμηθεύσει την Αρχή με οπτική ή ηχητική μαγνητοσκόπηση του υπό κατηγορία προγράμματος ή οποιουδήποτε συγκεκριμένου μέρους του·
- (γ) να προβεί σε κατάλληλες διευθετήσεις, για να δοθεί η δυνατότητα στον παραπονούμενο να δει ή να ακούσει το υπό κατηγορία πρόγραμμα ή οποιοδήποτε συγκεκριμένο μέρος του·
- (δ) να προμηθεύσει την Αρχή και τον παραπονούμενο με το κατά λέξη κείμενο (transcript) του υπό κατηγορία προγράμματος ή οποιουδήποτε συγκεκριμένου μέρους του·
- (ε) να προμηθεύσει την Αρχή και τον παραπονούμενο με αντίγραφα οποιωνδήποτε σχετικών εγγράφων που βρίσκονται στην κατοχή του, είτε τα πρωτότυπα είτε πιστοποιημένα για την αυθεντικότητά τους αντίγραφα, και οποιαδήποτε αλληλογραφία τυχόν υπήρξε ανάμεσα στον κατηγορούμενο και τον παραπονούμενο αναφορικά με το συγκεκριμένο παράπονο·
- (στ) σε περίπτωση που ο κατηγορούμενος είναι σταθμός, να διευθετήσει μαζί με ένα ή περισσότερα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή με μέλη του προσωπικού του να συνεργαστεί με την Αρχή, για να βοηθήσουν τη διαδικασία εξέτασης του παραπόνου· και
- (ζ) σε περίπτωση που ο κατηγορούμενος είναι ιδιωτική εταιρεία παραγωγής ή διανομής, να βοηθήσει έτσι ώστε ένα ή περισσότερα μέλη του προσωπικού της να συνεργαστούν, για να βοηθήσουν τη διαδικασία εξέτασης του παραπόνου.

(8) Κάθε απόφαση της Αρχής πρέπει να είναι αιτιολογημένη και να υπογράφεται από τον πρόεδρό της και να διαβιβάζεται γραπτώς στον καθ' ου η καταγγελία και σε περίπτωση παραπόνου και στον παραπονούμενο.

Εν ολίγης: Όταν υποβληθεί παράπνο στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, ορίζεται Λειτουργός για να αναλάβει τη διερεύνησή του. Ο/η Λειτουργός, αφού διερευνήσει το παράπνο / καταγγελία, υποβάλλει σημείωμα με τις διαπιστώσεις του στην Ηγεσία της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου. Στην περίπτωση που δεν διαπιστωθούν παραβάσεις της σχετικής Νομοθεσίας, η διαδικασία ολοκληρώνεται και ο/η παραπονούμενος/η ενημερώνεται σχετικά. Στην περίπτωση που διαπιστωθούν πιθανές παραβάσεις, καλείται ο οργανισμός να υποβάλει, εάν το επιθυμεί, γραπτώς και/ή προσωπικώς τις θέσεις του αναφορικά με τις πιθανές παραβάσεις που αντιμετωπίζει, εντός συγκεκριμένης χρονικής προθεσμίας και αφού του δοθεί η ευκαιρία να επιθεωρήσει τον διοικητικό φάκελο της υπόθεσης.

Μετά το πέρας της προθεσμίας, η υπόθεση τίθεται ενώπιον του Συμβουλίου της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου σε συνεδρία, στην οποία εκπρόσωπος / εκπρόσωποι του οργανισμού, εφόσον έχουν εκφράσει την επιθυμία τους, έχουν το δικαίωμα να παραστούν για να υποβάλουν τις θέσεις τους. Η Αρχή, αφού μελετήσει τις θέσεις του οργανισμού, εκδίδει πλήρως αιτιολογημένη απόφαση αναφορικά με το κατά πόσον στοιχειοθετούνται παραβάσεις εναντίον του οργανισμού. Η απόφαση αποστέλλεται στον τηλεοπτικό ή ραδιοφωνικό οργανισμό. Σε περίπτωση που στοιχειοθετούνται παραβάσεις της Νομοθεσίας, καλείται ο ραδιοφωνικός ή τηλεοπτικός οργανισμός να υποβάλει, εάν το επιθυμεί, γραπτώς και/ή προσωπικώς τις θέσεις για σκοπούς επιβολής κυρώσεων, εντός συγκεκριμένης χρονικής προθεσμίας.

Μετά το πέρας της προθεσμίας, το Συμβούλιο της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου συνεδριάζει εκ νέου. Σε περίπτωση που ο τηλεοπτικός ή ραδιοφωνικός οργανισμός εκφράσει την επιθυμία να υποβάλει τις απόψεις του προσωπικώς, παρίσταται στη σχετική συνεδρία για αυτό το σκοπό. Η Αρχή, αφού μελετήσει τις θέσεις του οργανισμού, εκδίδει πλήρως αιτιολογημένη απόφαση αναφορικά με τις επιβληθείσες κυρώσεις.

Η απόφαση αποστέλλεται τόσο στον οργανισμό, ο οποίος έχει δικαίωμα καταχώρισης προσφυγής εναντίον της, εφόσον το επιθυμεί, όσο και στον/ην παραπονούμενο/η.

Όλες οι αποφάσεις της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου δημοσιοποιούνται και είναι διαθέσιμες στον επίσημο ιστοχώρο της, [www.cfta.org.cy](http://www.cfta.org.cy).

➤ Σύμφωνα με το αποτέλεσμα της διερεύνησης στο πόσες μέρες χρειάζεται η/ο Λειτουργός για να εξετάσει ένα παράπονο από τη στιγμή που το λαμβάνει μέχρι τη διεκπεραίωση του αλλά και πόσος χρόνος απαιτείται για την ολοκλήρωση της εξέτασης ενός παραπόνου οι έρευνα έδειξε πως δεν υπάρχει συγκεκριμένος χρόνος αλλά ούτε και καθορισμένο περιθώριο εντός του οποίου πρέπει ο/η Λειτουργός να διερευνήσει το παράπονο / καταγγελία που του ανατέθηκε.

Ο χρόνος διεκπεραίωσης εξαρτάται από:

(α) Την πολυπλοκότητα της διερεύνησης.

(β) Τον φόρτο εργασίας που ήδη έχει ο/η Λειτουργός.

Επομένως, ο χρόνος δεν είναι συγκεκριμένος. Μπορεί για ένα παράπονο η διερεύνηση να ολοκληρωθεί σε μερικές μέρες(επειδή δεν διαφάνηκε νομοθετική παράβαση), μπορεί για ένα άλλο να χρειαστεί 5 ή 6 μήνες ή και χρόνο.

➤ Άλλο διερευνητικό αποτέλεσμα που διαπιστώθηκε ήταν πως εκτός από παράπονα για πιθανές παραβάσεις που αφορούν το περιεχόμενο που μεταδίδουν οι ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί οργανισμοί, υπάρχουν και άλλου είδους παράπονα που μπορούν να υποβάλουν οι πολίτες.

Πέραν του περιεχομένου των προγραμμάτων (συμπεριλαμβανομένων των διαφημίσεων) που μεταδίδουν οι ραδιοτηλεοπτικοί οργανισμοί, οι πολίτες μπορούν να υποβάλουν παράπονο για παρεμβολές ραδιοκυμάτων και για άλλα προβλήματα που αφορούν στη μετάδοση του σήματος. Τα παράπονα αυτά υποβάλλονται γραπτώς προς την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου και δίνονται στοιχεία αναφορικά με το είδος και την τοποθεσία των παρεμβολών. Όταν το παράπονο γίνεται από ραδιοφωνικό ή



τηλεοπτικό σταθμό, επισυνάπτεται και βεβαίωση ότι τα συστήματα μετάδοσης σήματος του σταθμού είναι σύμφωνα με τις τεχνικές προδιαγραφές της άδειάς του. Η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου αποστέλλει τα σχετικά έγγραφα στο Τμήμα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών, του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων για αξιολόγηση και υποβολή και έκθεσης προς την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.

Ακόμη παράπονα για την μη παραχώρηση του δικαιώματος απάντησης σε αναφορές που έγιναν για το πρόσωπο κάποιου υποψηφίου σε περίοδο εκλογών κατά την διάρκεια ενός προγράμματος.

Είτε για άνιση μεταχείριση υποψηφίων κατά την διάρκεια προεκλογικών περιόδων.

Οι πιο συχνές καταγγελίες αφορούν εικόνες βίας, ή απρεπές λεξιλόγιο.

➤ Τα τεχνολογικά εργαλεία που έχει στην κατοχή του η/ο Λειτουργός για να εξακριβώσει εμπειριστατωμένα αν υπάρχει ή όχι παράβαση νομοθεσίας είναι το ψηφιακό σύστημα καταγραφής, αρχειοθέτησης και διαχείρισης οπτικοακουστικού υλικού, που η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου έχει εγκαταστήσει, και το οποίο καταγράφει σε 24-ωρη βάση όλους τους Τηλεοπτικούς και Παγκύπριους Ραδιοφωνικούς Οργανισμούς καθώς και όλους τους Τοπικούς Ραδιοφωνικούς Οργανισμούς που εκπέμπουν στην Λευκωσία.

Επομένως, όταν ανατεθεί ένα παράπονο / καταγγελία σε Λειτουργό για τη διερεύνηση του για να εξακριβώσει εάν υπάρχει ή όχι παράβαση, θα κατεβάσει το πρόγραμμα από το ψηφιακό σύστημα και θα προβεί σε παρακολούθηση του. Στη συνέχεια, εάν χρειάζεται, θα προβεί σε περαιτέρω διερεύνηση του παραπόνου και θα συλλέξει περαιτέρω στοιχεία, πληροφορίες ή/και καταθέσεις από αρμόδιους φορείς. Τα προγράμματα των περισσότερων οργανισμών να μεν καταγράφονται από το ειδικό σύστημα καταγραφής, το IRIS (τεχνολογικό εργαλείο- ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΡΑΔΙΟΤΗΛΕΟΠΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ IRIS), το οποίο διαθέτει η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου αλλά ΟΧΙ όλων των οργανισμών (αυτό δυσκολεύει τους λειτουργούς), όμως ο λειτουργός μπορεί να ζητήσει το υλικό από τους ίδιους τους ραδιοτηλεοπτικούς οργανισμούς γεγονός που προβλέπεται στη Νομοθεσία.

- Τα αποτελέσματα της διερεύνησης για το αν ενημερώνεται και πως, ο πολίτης που υπέβαλε παράπονο, για το αποτέλεσμα και την εξέλιξη της καταγγελίας του ήταν απογοητευτικές επειδή διαφάνηκε πως δεν ενημερώνεται ο πολίτης σε κάθε φάση που βρίσκεται το παράπονο του αλλά αφού βγει απόφαση Β' φάσης, επίσης δεν μπόρεσαν οι λειτουργοί να απαντήσουν ακριβή χρόνο ενημέρωσης του (κυμαίνεται από 3 έως 9 μήνες ή και χρόνο) αφού υπάρχουν και περιπτώσεις που δεν ενημερώνεται ποτέ ο πολίτης γιατί δεν υπάρχουν στοιχεία επικοινωνίας του.
- Το αποτέλεσμα της διερεύνησης έδειξε πως η διαδικασία ενημέρωσης του πολίτη είναι: αν ο παραπονούμενος έχει αφήσει στοιχεία επικοινωνίας (τηλέφωνο ή/και email ή/και διεύθυνση αλληλογραφίας) τότε ενημερώνεται αναλόγως με την αποστολή του αντίγραφου της απόφασης που πάρθηκε από την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, αν δεν άφησε στοιχεία δεν ενημερώνεται καθόλου.
- Διαπιστώθηκε ακόμη πως υπάρχουν περιπτώσεις που διερευνώνται τα παράπονα πολιτών ως αυτεπάγγελτες καταγγελίες.

Συνήθως όταν το παράπονο δεν αναφέρεται αποκλειστικά σε μετάδοση σεξουαλικής δραστηριότητας ή υπερβολικής και αδικαιολόγητης βίας ή σε άδικη μεταχείριση.

Τα παράπονα που δεν εμπίπτουν στις κατηγορίες όπως αναφέρονται στον Κανονισμό 41 (1), τότε εξετάζονται αυτεπάγγελτα με βάση τον Κανονισμό 41(2):

#### **Κανονισμός 41**

(1) (α) για άδικη μεταχείριση από σταθμούς σε ενημερωτικά ή ψυχαγωγικά προγράμματα·

(β) για παραβίαση της ιδιωτικής ζωής με την προβολή υλικού που περιέχεται σε τέτοια προγράμματα·

(γ) για την μετάδοση, κατά παράβαση του Νόμου και των Κανονισμών, σεξουαλικής δραστηριότητας ή υπερβολικής και αδικαιολόγητης βίας σε ενημερωτικά ή ψυχαγωγικά και άλλα προγράμματα·

(δ) για αδυναμία του τηλεοπτικού σταθμού να διατηρήσει αποδεκτά για το κοινό επίπεδα αξιοπρέπειας, σύμφωνα με τις πρόνοιες του Νόμου και των Κανονισμών·

(ε) για παρεμβολές ραδιοκυμάτων και για οποιαδήποτε άλλα προβλήματα σχετικά με τη μετάδοση του σήματος.

(2) Η Αρχή έχει εξουσία να εξετάζει αυτεπάγγελτα και ανεξάρτητα από παράπονα του κοινού, παραβάσεις από οποιοδήποτε σταθμό, αν υποπέσει στην αντίληψή της ότι δυνατό να μην έχουν τηρηθεί οι πρόνοιες του Νόμου και των Κανονισμών.

Επομένως, εάν ένα παράπονο δεν εμπίπτει στα είδη παραπόνων του κοινού τα οποία η Αρχή έχει αρμοδιότητα να εξετάζει, η Αρχή έχει την εξουσία να προβεί, σε αυτεπάγγελτη διερεύνηση.

➤ Ακόμη διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει γραπτώς πρωτόκολλο διαχείρισης των παραπόνων/ καταγγελιών ή/και του τρόπου ενημέρωσης του πολίτη αλλά όλοι οι Λειτουργοί ακολουθούν την ίδια διαδικασία.

➤ Μετά από την ανάλυση της διερεύνησης το αποτέλεσμα έδειξε πως υπάρχουν εισηγήσεις από μέρους των Λειτουργών ως προς την βελτίωση της διαχείρισης των παραπόνων/καταγγελιών αλλά και ως προς τον τρόπο ενημέρωσης του πολίτη.

Θεωρείται από κάποιους λειτουργούς ότι τα παράπονα θα πρέπει να ανατίθενται όσο το δυνατό πιο σύντομα από τη Διεύθυνση. Παρατηρείται καθυστέρηση ανάθεσης κάτι που ενδεχομένως συμβάλλει και στην καθυστέρηση της διερεύνησης και ολοκλήρωσης της διαδικασίας. Ωστόσο αυτό είναι καθαρά θέμα της Διεύθυνσης και ενδεχομένως να υπάρχει λόγος για αυτή την πρακτική.

Ενδέχεται σε κάποιες περιπτώσεις κάποια υπόθεση να καθυστερήσει να ολοκληρωθεί. Η ολοκλήρωση της υπόθεσης όμως εξαρτάται από τις εκάστοτε ειδικές συνθήκες της. Οι διαδικασίες πρέπει να τηρούνται και δεν υπάρχει δυνατότητα διαδικασίας «express». Αν δεν τηρηθούν οι διαδικασίες, τότε το Διοικητικό Δικαστήριο θα ακυρώσει -το πιθανότερο- την απόφαση της Αρχής, η οποία και θα πρέπει να επανεξεταστεί.

Άλλες εισηγήσεις που δόθηκαν από άλλο λειτουργό είναι:

Για τη βελτίωση της διαχείρισης των παραπόνων / καταγγελιών:

(1) Τα παράπονα / καταγγελίες που λαμβάνονται τηλεφωνικώς θα πρέπει να καταχωρούνται ηλεκτρονικά, έτσι ώστε να μην υπάρχει ενδεχόμενο απώλειας κάποιου εντύπου.

(2) Με την ηλεκτρονική καταχώρηση θα μπορεί να γίνεται τυχαία διανομή του παραπόνου / καταγγελίας σε Λειτουργό για τη διερεύνηση. Έτσι δεν θα υπάρχει καθυστέρηση στις αναθέσεις και ο Διευθυντής θα χρειάζεται μόνο να επικυρώνει την ανάθεση με την υπογραφή του.

(3) Θα πρέπει να ενισχυθεί η διαφημιστική προώθηση της υποβολής παραπόνων / καταγγελιών μέσω της ιστοσελίδας της Αρχής, ώστε οι πολίτες να επιλέγουν την ηλεκτρονική καταχώρηση του παραπόνου / καταγγελίας τους που είναι λιγότερο χρονοβόρα επιλογή.

(4) Θα πρέπει να τηρείται και να κυκλοφορεί εβδομαδιαίος κατάλογος ποιος / ποια Λειτουργός έχει αναλάβει το κάθε παράπονο / καταγγελία και για σκοπούς διαφάνειας και για να μην δημιουργούνται λάθη κατά τα οποία δυο Λειτουργοί να χειρίζονται το ίδιο παράπονο / καταγγελία.

Για τη βελτίωση του τρόπου ενημέρωσης του πολίτη:

(1) Θα ήταν καλό ο πολίτης να ενημερώνεται σε δυο φάσεις. Όταν το παράπονο / καταγγελία του γίνει υπόθεση και όταν η υπόθεση ολοκληρωθεί. Έτσι δεν θα μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα από την αρχική και την τελική του επικοινωνία με την Αρχή.

➤ Αποτέλεσμα από την διερεύνηση και ανάλυση Α΄ επιπέδου διαπιστώθηκε πως κανένας λειτουργός δεν γνώριζε τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά ούτε και πως μπορεί να βοηθήσει την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου η υιοθέτηση των αρχών της.

## **5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων Β' επιπέδου**

Στο δεύτερο επίπεδο της μελέτης περίπτωσης στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου έγινε μία συνέντευξη στο Λογιστήριο της υπηρεσίας για να διαφανεί η πορεία των παραπόνων. Αφού γίνει η διαδικασία του Α' επιπέδου από τους λειτουργούς παραπόνων και τελειώσει και η όλη διαδικασία με υπογραμμένη την απόφαση από το Συμβούλιο της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου που το εκδίκασε, τότε αποστέλλεται το παράπονο στο λογιστήριο με το ποσό της επιβολής της παράβασης (π.χ. €10.000 στο Alpha Cyprus TV). Το λογιστήριο καταγράφει στο πίνακα παραπόνων το παράπονο και το ποσό επιβολής, την ίδια στιγμή αποστέλλεται επιστολή με την απόφαση της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου και το ποσό που επιβλήθηκε στον σταθμό, επίσης στην επιστολή αναγράφεται ότι ο σταθμός υποχρεούται να πληρώσει το πρόστιμο του μέσα σε 40 μέρες από την ημερομηνία που αναγράφεται στην παρούσα επιστολή. Ακόμη δίνει το δικαίωμα στο σταθμό αν δεν συμφωνεί να πάρει την υπόθεση σε προσφυγή εντός 75 ημερών από την παρούσα επιστολή.

Από την συνέντευξη του Λογιστηρίου στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου διαπιστώθηκε πως υπάρχουν περίπου 100 παράπονα τον χρόνο με συνολικό χρηματικό ποσό περίπου στις €300.000. Από τα 100 παράπονα ανταποκρίνονται εντός των 40 ημερών περίπου το 20% (δηλαδή περίπου εισπράττονται από την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου €60.000 από τα 20 πρόστιμα), ενώ εντός των 70 ημερών ανταποκρίνονται μέχρι περίπου και το 80% (δηλαδή περίπου εισπράττονται από την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου €240.000 από τα 80 πρόστιμα). Το 20% δεν ανταποκρίνονται ποτέ και έτσι το Λογιστήριο δίνει σε δικηγόρο την αγωγή για να εισπράξει το ποσό.

## **5.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Γ' επιπέδου**

Στο τρίτο επίπεδο έγινε μια συνέντευξη με την Ηγεσία της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση της συνέντευξης είναι τα ακόλουθα:

- Διαπιστώθηκε πως ο Διευθυντής δεν γνώριζε τις Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γι' αυτό και του έγινε μια γενική ενημέρωση.
- Η διεύθυνση της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου και ειδικά ο Διευθυντής είναι πρόθυμος σε πρώτο στάδιο να λάβει σοβαρά τα ευρήματα και τις παραλείψεις που θα προκύψουν μέσα από την συγκεκριμένη διατριβή και σε δεύτερο στάδιο σε συνεννόηση με το Διοικητικό Συμβούλιο της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου όπου είναι εφικτό να υιοθετηθούν άμεσα.
- Ακόμη διαπιστώθηκε πως ο Διευθυντής γνώριζε τι είναι το ISO 9001:2015 αλλά δεν ήταν μέχρι τώρα στις προτεραιότητες της υπηρεσίας/ οργανισμού η δημιουργία του, αυτό όμως δεν σημαίνει πως η στάση της υπηρεσίας/ οργανισμού δεν είναι θετική προς τα πρότυπα.
- Ο Διευθυντής έχει σκοπό στο μέλλον να δημιουργήσει στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης το ISO 9001:2015.

Για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού η Ηγεσία επιμόρφωσε αποκλειστικά τους Λειτουργούς παραπόνων της υπηρεσίας/ οργανισμού με ένα εργαστήριο που είχε θέμα «Σεξουαλική Βία και η δυναμική συμβολή των ΜΜΕ στην πρόληψη»

Επίσης, υπήρξαν εργαστήρια επιμόρφωσης που διοργάνωσε ή συνδιοργάνωσε η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου και συμμετείχε αριθμός Λειτουργών της υπηρεσίας/ οργανισμού και δημοσιογράφοι, σχετικά με τα εξής θέματα:

- (1) Θέματα ανηλίκων και βίας. Συνδιοργάνωση με την Επιτροπή Προστασίας Δικαιωμάτων του Παιδιού: ΗΜΕΡΙΔΑ «ΜΜΕ-ΒΙΑ ΚΑΙ ΠΑΙΔΙ»
- (2) Ισότητας και καταπολέμησης των διακρίσεων με βάση το φύλο («Φύλο και ΜΜΕ»). Συνδιοργάνωση με το Μεσογειακό Ινστιτούτο Μελετών Κοινωνικού Φύλου
- (3) Ημερίδα «Η ενδεδειγμένη δημοσιογραφική διαχείριση υποθέσεων σεξουαλικής κακοποίησης παιδιών», που συνδιοργάνωσε η ΦΩΝΗ με την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης, την Ένωση Συντακτών, την Επιτροπή Δημοσιογραφικής Δεοντολογίας και τον Κυπριακό Οργανισμό Εκδοτών Διαδικτύου.

## 5.4 Περιορισμοί

Τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει σ' αυτή τη μελέτη περίπτωσης δεν έχουν προκύψει τυχαία ή γενικευμένα αλλά προκύπτουν από τις συνεντεύξεις του ίδιου του προσωπικού της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου οι οποίοι πρόθημα απάντησαν σ' αυτή την έρευνα.

Επίσης είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως επειδή η μελέτη έγινε σε 3 επίπεδα, στους λειτουργούς παραπόνων, στο λογιστήριο και στην Ηγεσία συνεπώς είναι από διάφορες βαθμίδες και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του δυναμικού της υπηρεσίας/ οργανισμού και των διεργασιών της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.

Επιπρόσθετα πρέπει να αναφερθεί πως ένας ακόμη περιορισμός είναι το γεγονός ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν από το προσωπικό αποτελούν την προσωπική τους άποψη (π.χ. στην ερώτηση είναι εύκολη η διαδικασία καταγραφής παραπόνων; Για κάποιο λειτουργό ήταν ΝΑΙ για κάποιον άλλο ήταν ΟΧΙ) επομένως πιθανό να υπάρχουν πίσω από τα θετικά ή τα αρνητικά σχόλια, κίνητρα, ή κακή ή καλή αξιολόγηση στο τέλος του έτους, ανέλιξη, αναγνώριση, επιβράβευση και τόσα άλλα.

## 5.5 Αναφορά

Σκοπός της αναφοράς είναι να γνωστοποιήσει τα ευρήματα της μελέτης/ διερεύνησης αλλά και να βοηθήσει την υπηρεσία/ οργανισμό να κατανοήσουν την υπό εξέταση περίπτωση. Μέσω της αναφοράς ο αξιολογητής επικοινωνεί με την υπηρεσία/ οργανισμό, βελτιώνει τις αναπαραστάσεις τους σε σχέση με την υπό εξέταση περίπτωση, συμβάλλοντας παράλληλα στη βελτίωση των πρακτικών αλλά και σε αναστοχασμό σε επέκταση της σχετικής θεωρίας. Ο επικοινωνιακός ρόλος της αναφοράς αναδεικνύεται όταν απεικονίζει λεπτομερώς το πλαίσιο, τις διαδικασίες, τα αναμενόμενα και μη αποτελέσματα αλλά και τις επιδράσεις της μελέτης περίπτωσης. Η πλουραλιστική παρουσίαση των ευρημάτων αναβαθμίζει αισθητά την επικοινωνία μεταξύ του αξιολογητή και της υπηρεσίας/ οργανισμού. Ακόμη η αναφορά εμπλουτίζει

τις υπάρχουσες γνώσεις και εμπειρίες των αναγνωστών και παράλληλα διευκολύνει την πληρέστερη κατανόηση της διερεύνησης.

Οι αποφάσεις που καλείται να λάβει ο αξιολογητής δεν αφορούν μόνο στη δόμηση της αναφοράς αλλά και στο χρόνο κατά τον οποίο πρέπει να ξεκινήσει η σύνθεση της αναφοράς. Πολλοί προτείνουν ως καταλληλότερο χρόνο τα πρώτα στάδια της ανάλυσης.

Η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου πρέπει να αξιολογήσει την υφιστάμενη κατάσταση ούτως ώστε να αναγνωρίσει τις ελλείψεις και αστοχίες που προκύπτουν μέσω των ελέγχων που θα κάνει. Πρέπει να διερευνηθούν οι βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται σε αντίστοιχους οργανισμούς/ υπηρεσίες σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο κάθε λειτουργίας, η οποία χρήζει αναθεώρησης.



# Κεφάλαιο 6

## Επίλογος

### Συμπεράσματα-Προτάσεις

### προς την Αρχή

### Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου

#### 6.1 Συμπεράσματα Έρευνας Α' επιπέδου

Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης περίπτωση που περιγράφονται στο προηγούμενο κεφάλαιο, η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου έχει ελλείψεις από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και από την υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας όπως το ISO9001. Σημαντικό όμως είναι ότι διαφάνηκε από τα αποτελέσματα πως υπάρχουν πολλά θετικά στοιχεία του οργανισμού/ υπηρεσίας και πως λαμβάνει σοβαρά το εξωτερικό περιβάλλον (τους πολίτες) και κρατά μια καλή γραμμή εξυπηρέτησης τους.

Υπάρχουν όμως περιθώρια βελτιστοποίησης σε σημαντικούς τομείς που αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/ υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα ο καθορισμός με πρωτόκολλο ποιος θα καταγράφει κάθε φορά το παράπονο, εκσυγχρονισμός σε ολόκληρη την διαδικασία εξέτασης παραπόνου και να διασφαλιστεί μέσω προτύπων, ακόμη καθορισμός πλαισίου ενημέρωσης του πολίτη.

Η ευθύνη του προσωπικού απέναντι στην ποιότητα πρέπει να είναι υψίστης σημασίας. Ο κάθε λειτουργός που ανήκει στην συγκεκριμένη υπηρεσία/ οργανισμό πρέπει να είναι υπεύθυνος για την θέση που είναι τοποθετημένος.

Η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, η ομαδική εργασία, η συνεχής επικοινωνία και η παρακίνηση από την ηγεσία είναι στοιχεία που πλαισιώνουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και διερευνώντας το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στον οργανισμό/ υπηρεσία.

Το συμπέρασμα είναι πως ο δρόμος για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περνά μέσα από την επίτευξη της ποιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας/ οργανισμού. Επομένως, πρέπει η υπηρεσία/ οργανισμός να επικοινωνεί με το προσωπικό για να ακούει τις ανησυχίες τους και με την συμμετοχή όλων να λαμβάνονται σωστές αποφάσεις .

## **6.2 Συμπεράσματα Έρευνας Β' επιπέδου**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης Β' επιπέδου φαίνεται πως τα δεδομένα μας είναι και θετικά και αρνητικά. Το θετικό είναι πως όντως είναι άμεση η ενημέρωση των σταθμών για την επιβολή προστίμου, όμως υπάρχει και το αρνητικό αφού διαφάνηκε πως ένα μεγάλο ποσοστό δεν ανταποκρίνεται στις ειδοποιήσεις της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου για πληρωμή του Διοικητικού Προστίμου που του έχει επιβληθεί.

Επομένως η διερεύνηση έδειξε πως η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου ξεκινά μία διαδικασία μέσω δικηγόρων που αναλαμβάνουν να εισπράξουν το οφειλόμενο αυτό ποσό. Το αποτέλεσμα της νέας διαδικασίας που αναλαμβάνουν οι δικηγόροι να διεκπεραιώσουν χρειάζεται πολλούς μήνες ή και χρόνο ή και χρόνια για να τελειώσει, με αποτέλεσμα να είναι ζημιογόνο και για την ίδια την υπηρεσία/ οργανισμό αλλά και για τον ίδιο το σταθμό επειδή οι τόκοι που θα πληρώσει επί του διοικητικού προστίμου είναι ανάλογα με τον χρόνο που έκανε να τελειώσει η υπόθεση στο δικαστήριο της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Συμπέρασμα είναι πως αυτό το τμήμα της συγκεκριμένης υπηρεσίας/ οργανισμού πρέπει να είναι άμεσα ενημερωμένο, με τα καθημερινά διοικητικά πρόστιμα που λαμβάνονται, για να μπορεί να ξεκινά τις δικές του διεργασίες μέσα στον οργανισμό/ υπηρεσία. Η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα βελτιώσουν αυτή τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.

### **6.3 Συμπεράσματα Έρευνας Γ' επιπέδου**

Τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης του Γ' επιπέδου μπορούν να εκφραστούν ως πολύ θετικά αφού διαφάνηκε πως αντιλαμβάνεται η Ηγεσία ότι έχει κενά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ISO αλλά είναι πολύ δεκτική στο μέλλον να αλλάξει τα δεδομένα της υπηρεσίας/ οργανισμού για την βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της.

Η ηγεσία της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου θέλει να εμπνέει το προσωπικό της για να καταφέρει σημαντικά επιτεύγματα. Οι σύγχρονες υπηρεσίες/ οργανισμοί χρειάζονται ικανή και αποτελεσματική ηγεσία για να οδηγεί το προσωπικό της σωστά, προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα που οραματίστηκε.

Σύμφωνα και με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αν υπάρξει η συμμετοχή όλων τότε η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης μπορεί να γίνει μία άριστη υπηρεσία/ οργανισμός ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών της. Επομένως, με την σωστή συμβολή της ηγεσίας, τους υφιστάμενους της αλλά και τους πολίτες διαχρονικά, οι σχέσεις και οι διεργασίες πρέπει να ελέγχονται και να ανανεώνονται και ποτέ να μην επαναπαύονται και να συνεχίζουν με τα δεδομένα της προηγούμενης χρονιάς αλλά με τα νέα δεδομένα της νέας χρονιάς να εκσυγχρονίζονται.

Επειδή ποτέ δεν έγινε έλεγχος της ποιότητας στην υπηρεσία/ οργανισμό η Ηγεσία δεν γνωρίζει τα παράπονα των πολιτών για να τα χρησιμοποιήσει ως τρόπο παρακίνησης προς βελτίωση των διαδικασιών της. Πρέπει να γνωρίζει τα παράπονα των πολιτών, επειδή διαμέσου της επικοινωνίας της υπηρεσίας/ οργανισμού και του πολίτη θα βρεθούν λύσεις που θα γεφυρώσουν τα προβλήματα και τότε θα υπάρξει ικανοποίηση και στις δύο πλευρές.

## 6.4 Γενικό Συμπέρασμα

Είναι προφανές πως η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου νοιάζεται τον πολίτη και προσπαθεί για το καλύτερο, επειδή όμως υπήρχε αγνοία ως προς τις Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γι' αυτό και υπάρχουν κάποιες ελλείψεις της. Ποτέ δεν έγινε έρευνα ανοικτού τύπου στην ιστοσελίδα της για να ακούσει τις απόψεις του πολίτη σχετικά με το τι ζητά από την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου. Το σημαντικό όμως είναι πως μετά την ενημέρωσή μας προς την Ηγεσία για την ύπαρξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ήταν πολύ θετική για να τις ακολουθήσει στο μέλλον.

Το γενικό συμπέρασμα από τα αποτελέσματα της διερεύνησης της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης έδειξαν για ακόμη μια φορά πως η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν αποτελεί αποκλειστικότητα μόνο του ιδιωτικού τομέα αλλά είναι εξίσου απαραίτητη η πλήρως υιοθέτησή τους και από όλους τους οργανισμούς και υπηρεσίες του Δημόσιου τομέα. Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου φαίνεται πόσο σημαντικό είναι να υιοθετηθούν οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ελάττωση της γραφειοκρατίας, τη γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πολιτών της σε ότι αφορά τα παράπονα τους. Ο σκοπός της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία/ οργανισμό απαιτεί την αξιοποίηση των δύο επιστημονικών πεδίων, του management και της στρατηγικής, τα οποία θα συμβάλουν στην βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη.

Αν υιοθετούσε η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι πολίτες θα ενημερώνονταν έγκαιρα για την εξέλιξη της καταγγελίας τους σε όλα τα στάδια της υπόθεσης. Για παράδειγμα στο στάδιο της διαπίστωσης από την υπηρεσία/ οργανισμό πιθανών παραβάσεων, όταν θα αποσταλεί ο Πίνακας με τις πιθανές παραβάσεις στον ραδιοφωνικό ή τηλεοπτικό σταθμό, θα ήταν καλό να ενημερώνεται ταυτόχρονα ο/η παραπονούμενος/η. Όπως επίσης και στο στάδιο που θα αποσταλεί η Απόφαση Α' φάσης στον σταθμό (εξέταση των πιθανών παραβάσεων και διαπίστωση παραβάσεων) πρέπει να ενημερώνεται αυτόματα και ο/η παραπονούμενος/η. Δηλαδή ο παραπονούμενος δεν γνωρίζει ότι ο σταθμός παρόλο που διαφάνηκε από την Απόφαση Α' φάσης ότι έχει πιθανές παραβάσεις έχει την ευκαιρία να αποστείλει τις απόψεις του για τον μετριασμό της ποινής του. Ο παραπονούμενος με τα σημερινά δεδομένα ενημερώνεται μόνο με την ολοκλήρωση

μιας υπόθεσης, που εξαιτίας χρονοβόρων διαδικασιών όπως επισημάνθηκε αργεί να ολοκληρωθεί.

Επίσης αν υπήρχαν οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου θα μπορούσε να ανακοίνωνε τις αποφάσεις των υποθέσεων που εξετάσει άμεσα και όχι να περιμένει να μαζεύονται αρκετές και μετά να το πράττει. Ειδικά για υποθέσεις που απασχολούν την επικαιρότητα, έπρεπε να ανακοινώνονται και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της, με παραπομπή στην ιστοσελίδα της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου όπου δημοσιεύεται το πλήρες κείμενο των Αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο οι πολίτες θα ενημερώνονταν άμεσα και θα υπάρχει διάχυση των Αποφάσεων της υπηρεσίας/ οργανισμού.

## **6.5 Εισηγήσεις-Προτάσεις προς την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου**

Η μελέτη περίπτωσης που είχε πραγματευτεί η παρούσα διατριβή, οδήγησε σε κάποια αποτελέσματα. Με την βοήθεια των πιο πάνω αποτελεσμάτων έχουν διατυπωθεί κάποιες εισηγήσεις-προτάσεις για την βελτίωση της ποιότητας στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.

Εισηγήσεις-Προτάσεις:

- Πρέπει να γίνει γραπτώς πρωτόκολλο για τους λειτουργούς για το ποιος/ ποια θα αναλαμβάνει το επόμενο παράπονο, δηλαδή σωστή διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο λόγος που διαπιστώθηκε αυτή η ανάγκη είναι ότι η γραφέας ψάχνει διάφορους λειτουργούς μέχρι να βρει κάποιον που να είναι διαθέσιμος για να το αναλάβει, και ο λόγος είναι επειδή ο/η λειτουργός δεν είναι υποχρεωμένος/η από πρωτόκολλο ότι πρέπει να χειριστεί π.χ. για σήμερα τα παράπονα. Αποτέλεσμα είναι κάποιοι λειτουργοί που είναι διαθέσιμοι τις περισσότερες φορές να αναλαμβάνουν περισσότερα παράπονα και άρα ο φόρτος εργασίας είναι μεγαλύτερος και επομένως θα πάρει μεγάλο χρονικό διάστημα να εξεταστούν τα συγκεκριμένα παράπονα από το

αν αναλάμβανε ο καθένας τον ίδιο αριθμό παραπόνων και να τελείωναν σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

- Πρέπει να γίνει επίσης γραπτό πρωτόκολλο για ακριβή χρόνο που πρέπει να ολοκληρωθεί κάθε στάδιο εξέτασης του κάθε παραπόνου. Ο λόγος αναγκαιότητας σ' αυτό, είναι επειδή δεν υπάρχει συγκεκριμένος χρόνος εντός του οποίου ο κάθε λειτουργός να διερευνήσει το παράπονο, τότε δίνεται το δικαίωμα σε κάθε λειτουργό όποτε μπορεί να προχωρεί στην εξέταση του κάθε παραπόνου με αποτέλεσμα να είναι χρονοβόρα η διερεύνηση.
- Ακόμη πρέπει να γίνει γραπτός πρωτόκολλο για τον τρόπο διαχείρισης των παραπόνων, αφού μέχρι στιγμής δεν υπάρχει, αλλά οι λειτουργοί ακολουθούν μία συγκεκριμένη διαδικασία όλοι.
- Επιπρόσθετα γραπτός πρωτόκολλο πρέπει να γίνει και για τον τρόπο ενημέρωσης του πολίτη αφού εξεταστή το παράπονο του. Διαπιστώθηκε πως υπάρχουν περιπτώσεις που ποτέ δεν ενημερώνεται ο πολίτης για την πορεία που είχε το παράπονο του.
- Ακόμη διαπιστώθηκε πως πρέπει να γίνει νομοθεσία η οποία πρέπει να επιβάλει στον σταθμό/οργανισμό συγκεκριμένο χρηματικό πρόστιμο, όταν καθυστερήσει να πληρώσει το διοικητικό πρόστιμο, θα είναι ένας μοχλός πίεσης προς τον σταθμό. Ο λόγος αναγκαιότητας αυτής της ρύθμισης είναι γιατί διαπιστώθηκε πως μέσα στο συγκεκριμένο χρονολογικό περιθώριο των 40 ημερών που τους δίνεται, μόνο το 20% ανταποκρίνεται.
- Επίσης, η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου πρέπει να αποστέλλει συχνότερα σε σεμινάρια επιμόρφωσης το προσωπικό της σε εξωτερικούς συμβούλους. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση έχουν γίνει απαραίτητες για την δέσμευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η διοίκηση κάθε υπηρεσίας/ οργανισμού που υιοθετεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων των εργαζομένων όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη. Ουσιαστικά, η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας εκπαίδευσης προκύπτει από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.

- Τέλος πρέπει να γίνει μία έρευνα στο γενικό πληθυσμό της Κύπρου και να ρωτηθεί ο πολίτης, πως βλέπει την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, τι απαιτήσεις έχει από αυτή την υπηρεσία/ οργανισμό και αφού αφουγκραστεί τον πολίτη να βελτιώσει τις υπηρεσίες της. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω ενός συνδυασμού ανοικτού και κλειστού τύπου έρευνας στην ιστοσελίδα της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, θα λαμβάνει μέρος όποιος ενδιαφέρεται από ολόκληρο τον πληθυσμό (πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη διαφήμιση προώθησης της έρευνας για να το γνωρίζει ο πληθυσμός).

Μια δημόσια διαβούλευση με τα εμπλεκόμενα μέρη, θα προσφέρει σημαντική ανατροφοδότηση στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου για τα πιθανά προβλήματα που παρουσιάζονται. Οι διαβουλεύσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία κατανόησης των αναγκών και των απαιτήσεων της κοινωνίας, των οργανισμών/ υπηρεσιών και γενικά όλων των εμπλεκόμενων μερών. Οι δημόσιες διαβουλεύσεις, προτείνεται όπως εφαρμόζονται σε κάθε στάδιο.

Η δημόσια διαβούλευση, μπορεί να πραγματοποιηθεί διαδικτυακά ή να χρησιμοποιηθούν ψηφιακά εργαλεία, τα οποία θα δίνουν την δυνατότητα στους συμμετέχοντες να ψηφίσουν ή να θέτουν ερωτήματα, εκφράζοντας την άποψη τους. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων, κρίνεται αναγκαία για την αναλογικότητα και τη συμμετοχή χωρίς αποκλεισμούς και για την πιθανή ανατροφοδότηση προς τα εμπλεκόμενα μέρη.

Μόνο μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα μπορούσαν να αναγνωριστούν και να υιοθετηθούν οι πιο πάνω εισηγήσεις. Οι πιο πάνω εισηγήσεις θα βοηθήσουν στην οργανωσιακή αλλαγή, δηλαδή στην διαδικασία μετακίνησης από την υπάρχουσα κατάσταση σε ένα άλλο σημείο, το οποίο τα μέλη του οργανισμού/ υπηρεσίας αποδέχονται εξαιτίας των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και έτσι θα επηρεαστούν θετικά οι συνθήκες λειτουργίας της υπηρεσίας και έτσι τα άτομα θα προσαρμοστούν σε ένα νέο περιβάλλον όπου θα λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα. Με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αντιλήφθηκε ο ερευνητής τι θα ικανοποιούσε τον πολίτη, με την συμμετοχή όλων (και ηγεσίας και προσωπικού) να γίνουν οι αλλαγές για το καλύτερο όλων, οι εισηγήσεις ακόμη παρουσιάστηκαν μέσω της Διοίκησης Βάση Γεγονότων και αφού υιοθετηθούν να υπάρχει συνεχής βελτίωση μέσω του ελέγχου των διαδικασιών και τέλος η εισηγήσεις θα βοηθήσουν την Ηγεσία να παρακινεί το προσωπικό να το ενδυναμώνει ως προς την ποιότητα και υπευθυνότητα και έτσι θα έχει μείωση του κόστους από λάθη και προβλήματα.

Υιοθετώντας η Ηγεσία του Οργανισμού/ υπηρεσίας τις εισηγήσεις που προήλθαν από την ανάγκη για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον οργανισμό, θα τον οδηγήσει σε ένα οργανισμό πρότυπο.

## 6.6 Εφαρμογή

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι η διεξοδική μελέτη περίπτωσης της διαχείρισης παραπόνων για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την μελέτη αυτή μπορούν να αποτελέσουν ένα εργαλείο για μελλοντική έρευνα. Επίσης είναι μία αφορμή ώστε να συμβάλουν στην αλλαγή νοοτροπίας και πρακτικών για βελτίωση των θεμάτων που αφορούν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία/ οργανισμό, αυτό θα ωφελήσει και το εσωτερικό (ανθρώπινο δυναμικό) αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον (πολίτες) της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου.

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας αλλά και του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη. Οι εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου των παραπόνων θα γίνονται ταχύτερα και αξιόπιστα μέσα από πρότυπα που θα καθοριστούν. Θα μάθουν οι λειτουργοί να ελέγχου συνεχώς τις διεργασίες τους (είτε γραφειοκρατικές, είτε κουλτούρας, κ.α.) και δεν θα επαναπαύονται για δεκαετίες με τις συνήθεις διεργασίες, επίσης θα μάθουν να αφουγκράζονται και τον πολίτη.

Ακόμη θα βοηθήσει στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, κάθε αρκετό καιρό μπορεί να σχεδιάζεται νέα διαχείριση του προσωπικού, με νέα δεδομένα που θα βοηθούν στην γενική βελτίωση των συνθηκών εργασίας, είτε από τεχνολογικής άποψης είτε από επικοινωνιακής άποψης. Όπου χρειάζονται περισσότερες θέσεις εργασίας πρέπει να λαμβάνεται η απόφαση έγκαιρα για να αποστέλλεται η έγκριση στο Υπουργείο Εσωτερικών και αυτό με τη σειρά του να αποστέλλει τις κενές θέσεις για έγκριση στην Βουλή των Αντιπροσώπων της Κυπριακής Δημοκρατίας μέσω του ετήσιου προϋπολογισμού της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου για να τις εγκρίνει, τότε θα μπορέσουν να δημοσιευτούν έγκαιρα από το τυπογραφείο της Κυπριακής Δημοκρατίας μέσω της επίσημη εφημερίδα τους κράτους. Όλες αυτές οι διεργασίες



πρέπει να γίνονται έγκαιρα επειδή η γραφειοκρατία που χρειάζεται είναι χρονοβόρα, και ακόμη περισσότερο χρονοβόρα είναι και η διαδικασία ολόκληρη, χρειάζεται χρόνος που θα δοθεί στους πολίτες να υποβάλουν τις αιτήσεις τους και μετά επιπρόσθετος χρόνος για να ετοιμαστούν οι εξετάσεις, ακολούθως επιπρόσθετος χρόνος για να βγουν τα αποτελέσματα, να γίνουν οι συνεντεύξεις των επιτυχόντων, να δοθεί ο χρόνος για ενστάσεις των υποψηφίων και τέλος να γίνει η πρόσληψη του προσωπικού.

Η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου με την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα εκσυγχρονίσει την εσωτερική οργανωτική της λειτουργία και θα έχει εδραιώσει την επικοινωνία της με τα εμπλεκόμενα μέρη ως μηχανισμό της εξωστρέφειας της υπηρεσίας/ οργανισμού. Επιπρόσθετα, η προσέγγιση για συνεχή βελτίωση θα αποδειχθεί πως η πορεία της υπηρεσίας/ οργανισμού οδεύει προς την ορθή κατεύθυνση.

Είναι υποχρέωση του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα η υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών. Η δημόσια διοίκηση, αντλεί πόρους από τις φορολογικές επιβαρύνσεις των πολιτών (και στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, οι πόροι της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου προέρχονται αποκλειστικά και μόνο από τις επιβολές Διοικητικών Προστίμων προς τους σταθμούς, που ο ίδιος ο πολίτης παραπονέθηκε). Με βάση αυτό, θα πρέπει να μειωθούν στο μέγιστο η περιττές εργασίες, οι οποίες απορροφούν πόρους ενώ έχει αποδειχθεί ότι η υιοθέτηση πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας μπορεί να απαιτούν κεφάλαια προς επένδυση σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, όμως μακροπρόθεσμα αποτελεί την καλύτερη επιλογή για μείωση του αχρείαστου κόστους.

Πιστεύω πως η Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου αν υιοθετήσει τις Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα αποτελεί έναν από τους πιο επιτυχημένους οργανισμού του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η οριοθέτηση ενός ξεκάθਾਰου στρατηγικού σχεδιασμού, η δημιουργία σχεδίων δράσης για κάθε πολιτική και στρατηγική, η υιοθέτηση πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας σε συνάρτηση με ένα ρυθμισμένο ψηφιακό μετασχηματισμό των λειτουργιών της θα είναι οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Πρωτόκολλο συνέντευξης 10 Λειτουργών Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου:

**Ερώτηση 1:** Ποιες είναι οι επιλογές που έχουν οι πολίτες για να υποβάλουν ένα παράπονο/καταγγελία;

**Ερώτηση 2:** Σε ποια ηλικιακή κατηγορία, περίπου, ανήκουν οι περισσότεροι πολίτες που υποβάλλουν παράπονα/καταγγελίες;

**Ερώτηση 3:** Η διαδικασία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης είναι απλή ή περίπλοκη;

**Ερώτηση 4:** Ποιός καθορίζει ποιός/ποια Λειτουργός θα καταγράψει το επόμενο παράπονο;

**Ερώτηση 5:** Το προσωπικό είναι καταρτισμένο κατάλληλα ώστε να ανταποκρίνεται ορθά και με ακρίβεια στις ερωτήσεις των πολιτών, σχετικά με τις πιθανές παραβάσεις της νομοθεσίας;

**Ερώτηση 6:** Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθείται από την καταγραφή ενός παραπόνου/καταγγελίας μέχρι την τελική απόφαση της Αρχής; Τι προνοεί η νομοθεσία για τη διαδικασία εξέτασης παραπόνων;

**Ερώτηση 7:** Πόσες μέρες χρειάζεται η/ο Λειτουργός για να εξετάσει ένα παράπονο από τη στιγμή που το λαμβάνει μέχρι τη διεκπεραίωση του; Πόσος χρόνος απαιτείται για ολοκλήρωση της εξέτασης ενός παραπόνου;

**Ερώτηση 8:** Εκτός από παράπονα για πιθανές παραβάσεις που αφορούν το περιεχόμενο που μεταδίδουν οι ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί οργανισμοί, ποιο άλλο παράπονο μπορεί να υποβάλει ένας πολίτης;

**Ερώτηση 9:** Ποια τεχνολογικά εργαλεία έχει στην κατοχή του η/ο Λειτουργός για να εξακριβώσει εμπειριστατωμένα αν υπάρχει ή όχι παράβαση νομοθεσίας;

**Ερώτηση 10:** Ενημερώνεται ο πολίτης που υπέβαλε παράπονο για το αποτέλεσμα της καταγγελίας του; Σε πόσες μέρες από την ημέρα υποβολής του παραπόνου ενημερώνεται;

**Ερώτηση 11:** Ποια είναι η διαδικασία ενημέρωσης του πολίτη;

**Ερώτηση 12:** Σε ποιες περιπτώσεις διερευνώνται τα παράπονα πολιτών ως αυτεπάγγελτες οι καταγγελίες;

**Ερώτηση 13:** Υπάρχει γραπτός πρωτόκολλο διαχείρισης των παραπόνων/καταγγελιών ή/και του τρόπου ενημέρωσης του πολίτη;

**Ερώτηση 14:** Υπάρχουν εισηγήσεις από μέρους των Λειτουργών ως προς την βελτίωση της διαχείρισης των παραπόνων/καταγγελιών ή ως προς τον τρόπο ενημέρωσης του πολίτη;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### Πρωτόκολλο συνέντευξης Λογιστηρίου Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου:

**Ερώτηση 1:** Πότε και πως ενημερώνεστε ότι έχει επιβληθεί πρόστιμο σε κάποιο ραδιοφωνικό ή τηλεοπτικό σταθμό και πρέπει να εισπράξετε το ποσό;

**Ερώτηση 2:** Αφού ενημερωθεί το λογιστήριο για το όνομα του σταθμού και το ποσό επιβολή του, ποια είναι η επόμενη διαδικασία που ακολουθείτε εσείς ως τμήμα;

**Ερώτηση 3:** Πόσες μέρες δίνονται στο σταθμό περιθώριο για να εξοφλήσει το πρόστιμο του;

**Ερώτηση 4:** Ανταποκρίνονται όλοι οι σταθμοί άμεσα στην εξόφληση του ποσού;

**Ερώτηση 5:** Δικαιούται να κάνει ένσταση ο σταθμός στην επιβολή του προστίμου που του έχει επιβληθεί;

**Ερώτηση 6:** Πόσα διοικητικά πρόστιμα επιβάλλονται περίπου κάθε χρόνο;

**Ερώτηση 7:** Αν δεν εξοφληθεί το διοικητικό πρόστιμο ποια είναι η διαδικασία που ακολουθεί το λογιστήριο της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου;

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

## Πρωτόκολλο συνέντευξης Ηγεσίας Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου:

Ερώτηση 1: Ποια είναι τα τμήματα που αποτελούν την Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου;

Ερώτηση 2: Ποιός είναι ο ρόλος της Αρχής Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου;

Ερώτηση 3: Πόσοι λειτουργοί της υπηρεσίας σας ασχολούνται με την καταχώρηση παραπόνων από τους πολίτες;

Ερώτηση 4: Γνωρίζεται τις Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

Ερώτηση 5: Είστε πρόθυμοι να τις υιοθετήσετε στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου τις Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

Ερώτηση 6: Γνωρίζεται την είναι το ISO 9001:2015;

Ερώτηση 7: Γιατί δεν έχει γίνει μέχρι τώρα;

Ερώτηση 8: Έχετε σκοπό να εντάξετε το ISO στο μέλλον στην Αρχή Ραδιοτηλεόρασης Κύπρου;

,

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Αρβανιτογιάννης Ι., Κούρτης Λ. (2002). Παρουσίαση του νέου πρότυπου σύγκριση με το ISO 9000:1994. Εφαρμογές του ISO 9000 σε παραγωγή προσόντων και παροχή υπηρεσιών διαχείριση ολικής ποιότητας, έρευνα αγοράς, ικανοποίηση καταναλωτή. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Kotler P. (2000). Μάρκετινγκ Μανατζμεντ. Αθήνα:Interbooks
- Σαλαβού Ε., Κυριακίδου Ο. (2010). Μάνατζμεντ Εταιρικές Λειτουργίες. Αθήνα: Rosili
- Στεφανάτος Σ. (2000). Προγραμματισμός για την Ποιότητα. Ολική Ποιότητα. Τόμος Β'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Κέφης Β. (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Κριτική
- Ζαλβανός Μ. (2006), Η ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα. Αθήνα: Σταμούλης
- Λογοθέτης Ν. (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας από τον Demingστον Taguchiκαι το SPC. Αθήνα: Interbooks
- Δερβιτσιώτης Κώστας, (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Β' Έκδοση, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ
- Δημητρόπουλος, Ε., (2004), Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας. Αθήνα: Έλλην
- Τσιότρας, Γ.Δ., (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Β' έκδοση. Αθήνα: Ε. Μπένου
- Τσιότρας, Γ.Δ., (1995), Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα: Ε. Μπένου

## Αγγλική Βιβλιογραφία:

- Slack N. Chambers & Johnstone R. (2010 μετάφραση), Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών, 5<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Evans R. James & William Lindsay (2008), The Management and Control of Quality, 8<sup>th</sup> Edition, Publisher, Thomson, South Western
- Flick, U. (1998). An Introduction to Qualitative Research, London: Sage Publications
- Ghauri, PN. (1983). Negotiating international package deals: Swedish firms in developing countries. Stockholm: Almquist and Wiksell
- Ghauri, Pervez N. (2004). Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, 109-124
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research: Design and Methods, 3<sup>rd</sup> edition. International Educational and Professional Publisher – Sage Publications, 1-181
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, Vol 14, No 4, 532-550
- Miles, R.A. and Huberman, A.M., (1984). Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods, Sage Publications, 275-322
- Bassegy M., Case study research in educational settings, Open University press, Buckingham, 1999.
- Stake R., The art of case study research, Sage, London, 1995.