

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Στον Δημόσιο Τομέα Της Κύπρου: Υιοθέτηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Στη Βάση Του Ψηφιακού Μετασχηματισμού Της Διοίκησης Και Των Παρεχόμενων Υπηρεσιών.

ΑΝΔΡΕΑΣ ΚΕΤΩΝΗΣ

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
ΕΥΑΝΘΙΑ ΒΟΡΡΙΑ**

Μάϊος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Στον Δημόσιο Τομέα Της Κύπρου: Υιοθέτηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Στη Βάση Του Ψηφιακού Μετασχηματισμού Της Διοίκησης Και Των Παρεχόμενων Υπηρεσιών.

ΑΝΔΡΕΑΣ ΚΕΤΩΝΗΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
ΕΥΑΝΘΙΑ ΒΟΡΡΙΑ

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.

Μάϊος 2022

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να παρουσιάσει τη πιθανή ανάγκη υιοθέτησης πρακτικών της διοίκησης ολικής ποιότητας, στο σύνολο των δημόσιων οργανισμών, ημι-κρατικών οργανισμών και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, στη Κυπριακή Δημοκρατία.

Πρώτος βασικός πυλώνας στον οποίο θα στηριχθεί η υπό διερεύνηση μελέτη, θα αποτελέσουν οι βασικές θεωρητικές έννοιες και κατευθύνσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σημειώνονται, βασικά εργαλεία, πρότυπα και μοντέλα αριστείας, τα οποία επικουρούν την προσπάθεια ενός οργανισμού στην καλλιέργεια κουλτούρας, της Διοίκησης Ποιότητας.

Ως δεύτερος πυλώνας, θεωρείται ο ψηφιακός μετασχηματισμός, ο οποίος θα πρέπει να αποτελέσει τη βάση στην οποία θα στηριχθεί η πιθανή υιοθέτηση των άνωθεν πρακτικών.

Η παρούσα διατριβή καλείται να παρουσιάσει τα εργαλεία και πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι οποίες είναι ικανές να βελτιώσουν κάθε στάδιο διοίκησης, παραγωγικής διαδικασίας και συγχρωτισμού και συγχρονισμού του ανθρώπινου δυναμικού και του υλικοτεχνικού εξοπλισμού.

Επιπρόσθετα, την βάση της μελέτης, θα αποτελέσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, σε επίπεδο εσωτερικής διοίκησης και επικοινωνίας και στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με το πέρας της ανάλυση των πιο πάνω, θα παρουσιαστεί σαν μελέτη περίπτωσης, η μεταρρύθμιση της Εθνικής Αρχής Στοιχημάτων, στο πλαίσιο της εφαρμογής πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ολιστικού ψηφιακού μετασχηματισμού, ως στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού.

Τέλος, παρατίθενται προτάσεις προς εφαρμογή, οι οποίες υλοποιούνται από την Εθνική Αρχή Στοιχημάτων, στο πλαίσιο της ΔΟΠ και του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, με σκοπό την βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τα εμπλεκόμενα μέρη.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Εθνική Αρχή Στοιχημάτων, Δημόσιος Τομέας

Abstract

The purpose of this dissertation is to present the possible need to adopt practices of Total Quality Management, in all public bodies, semi-governmental organizations and legal entities under public law, in the Republic of Cyprus. The first main pillar on which the study under investigation will be based, will be the basic theoretical concepts and directions of Total Quality Management. Basic tools, standards and models of excellence are noted, which assist the effort of an organization in the cultivation of culture, of Quality Management. The second pillar is considered to be the digital transformation, which should be the basis on which the possible adoption of the above practices will be based. This dissertation is required to present the tools and practices of Total Quality Management which are capable of improving each stage of management, production process and synchronization of human resources and logistics. In addition, the basis of the study will be the digital transformation, at the level of internal administration and communication and at the level of services provided. At the end of the analysis of the above, the reform of the National Betting Authority will be presented as a case study, in the context of the implementation of practices of Total Quality Management and holistic digital transformation, as strategic goals of the organization. Finally, there are proposals for implementation, which are implemented by the National Betting Authority, in the context of the IOC and Digital Transformation, in order to optimize the services provided to citizens and stakeholders.

Key Words: Total Quality Management, Digital Transformation, National Betting Authority, Public Sector

Ευχαριστίες:

Θα ήθελα εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Δρ. Ευανθία Βορριά, για την συνεχή και απρόσκοπτη καθοδήγηση, κατά την διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διατριβής.

Δεν μπορώ να παραλείψω να εκφράσω την εκτίμηση μου και στους καθηγητές και το διοικητικό προσωπικό, του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, με τους οποίους είχα την τιμή να συνεργαστώ, στη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης και Πρόγραμμα Σπουδών, Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ABSTRACT	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ:	ix
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	1
1.2 ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	2
1.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	3
1.4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	4
1.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΝΟ	5
1.6 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	6
1.7 ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	10
1.8 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	14
1.9 ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	15
1.10 ΤΑ 7 ΚΛΑΣΣΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	16
1.10.1 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ	16
1.10.2 ΦΥΛΛΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	16
1.10.3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO	16

1.10.4 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΟΥ – ΑΙΤΙΑΤΟΥ	17
1.10.5 ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ	17
1.10.6 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ	17
1.10.7 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ	18
1.11 ΝΕΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	18
1.11.1 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΓΓΕΝΕΙΑΣ	19
1.11.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ	19
1.11.3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	19
1.12 ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ	20
1.12.1 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9001	20
1.12.2 EFQM	21
1.12.3 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 2020	24
1.12.4 SIX SIGMA	24
1.12.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SERVQUAL	25
1.12.6 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΖΩΗΣ (QWL)	26
1.12.7 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΣΜΑΤΩΝ	27
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	
2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ	29
2.2 ΑΡΧΕΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ	29
2.2.1 ΑΝΟΙΚΤΟΤΗΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	29
2.2.2 ΜΟΝΟ ΜΙΑ ΦΟΡΑ – ONCE ONLY PRINCIPLE	30

2.2.3 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΤΗΤΑ	30
2.2.4 ΠΟΛΙΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	31
2.2.5 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 24/7/365	31
2.2.6 ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ	31
2.2.7 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΝΕΦΟΥΣ	32
2.2.8 BIG DATA ANALYTICS	32
2.2.9 ΚΡΥΠΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΡΥΠΤΟΓΡΑΦΗΣΗ	33
2.2.10 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΝΕΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ	33
2.2.11 ΑΣΦΑΛΕΙΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥΣ	33
2.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ	34
2.3.1 SINGLE SIGN ON	34
2.3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	34
2.3.3 MULTI FACTOR AUTHENTICATION	34
2.3.4 ΕΠΠΕΔΟ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	35
2.3.5 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ BLOCKCHAIN	36
2.3.6 SMART CONTRACT – ΈΞΥΠΝΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ	37
2.3.7 ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (AI) ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ (ML)	38
2.3.8 BIG DATE	39
2.3.9 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ	41
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ	
ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΣΤΟΙΧΗΜΑΤΩΝ	
3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	43

3.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2016-2019	44
3.1.1 ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2016-2019	45
3.2 ΣΕ ΕΝΑΡΞΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΩΘΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	51
3.3 ΨΗΦΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΡΧΗΣ	55
3.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	57
3.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ:

Πίνακας 1: Δυσκολίες και εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας και τρόποι αντιμετώπισης

Πίνακας 2: Διαστρωμάτωση ηλικιών προσωπικού για το έτος 2019

Πίνακας 3: Επίπεδο σπουδών προσωπικού:

Εικόνα 1: Volume – όγκος

Εικόνα 2: Οργανόγραμμα Εθνικής Αρχής Στοιχημάτων

Διάγραμμα1 : Ανθρώπινο δυναμικό κατά τη περίοδο 2016-2019

Διάγραμμα2: Φύλο, 2016-2019

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ:

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Δ.Σ.: Διοικητικό Συμβούλιο

ΕΑΣ: Εθνική Αρχή Στοιχημάτων

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΕΔΕ: Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΕΤΕΚ: Επιστημονικό και Τεχνικό Επιμελητήριο Κύπρου

EFQM: European Foundation for Quality Management

FIMAS Financial Institution Message Authentication Standard.

GDPR: General Data Protection Regulation

ISO: International Organization for Standardization

OOP System: Object-Oriented Programming System

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 ιστορική αναδρομή της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η ιστορική αναδρομή, δημιουργεί το υπόβαθρο κατανόησης της κοιτίδας της σκέψης και προσέγγισης της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ), υπό το πρίσμα της συνεχούς βελτιστοποίησης όλων των διεργασιών μιας επιχείρησης.

Η ΔΟΠ, αποκτά σημασία κυρίως γιατί αποτελεί την πρωταρχική επιδίωξη και στόχο των πιο απαιτητικών επιχειρήσεων, σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό μπορεί να διαφανεί ταχύτατα, εάν κάποιος μελετήσει τους υποψήφιους αλλά και τους νικητές του πιο αναγνωρισμένου βραβείου διοίκησης ολικής ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας “the Deming prize”.

Ο κυριότερος λόγος, που η πιο πάνω αναφορά, προηγείται της πρώτης εφαρμογής της ΔΟΠ, είναι για να έχει υπόψη ο αναγνώστης καθ’ όλη τη διάρκεια, της ιστορικής αναδρομής, την εξελικτική πορεία της συγκεκριμένης διοικητικής προσέγγισης – συνεχής βελτίωση.

Πρώτος σταθμός θεωρείται η βιομηχανική επανάσταση, όπου κατά τον 20ου αιώνα, η αύξηση των παραγωγικών μονάδων και η χρήση νέων υλικών, απαιτούσαν συστηματικό έλεγχο, την ορισμένη ως **επιθεώρηση**. Κατά την επιθεώρηση, πραγματοποιείται μια πρώιμη και απλή σύγκριση των αγαθών που παρήχθησαν με βάση τις εκ των προτέρων τιθέμενες προδιαγραφές. (Τσιότρας 2016, σελ 29)

Οι ανάγκες του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου μεγιστοποιήσαν δραστικά την παραγωγή μαζικών προϊόντων , κυρίως για τις ανάγκες του ίδιου του πολέμου. Επακόλουθο αυτού, καθίσταται η ανάγκη ελέγχου της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ θεωρείται ο πρόδρομος της ανάπτυξης της σκέψης της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η έμφαση όμως δόθηκε κυρίως στην ποσότητα και όχι στην ποιότητα. .(Τσιότρας 2016, σελ 29)

Η επαύριον του πολέμου, ως ήταν αναμενόμενο, δημιούργησε τεράστια προβλήματα μεταξύ άλλων, αναφορικά με την αναδιοργάνωση των οικονομικών των κρατών. Η Ιαπωνία, σε μια προσπάθεια βελτιστοποίησης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, με σκοπό να μπορεί να

ανταγωνιστεί αυτά της Αμερικής και της Ευρώπης, καλεί τον William Edwards Deming, πρωτεργάτης στην έννοια του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου. Ο Deming, εργαζόταν στα εργαστήρια της dell, στο New Jersey, και είχε ήδη προτείνει κατά το έτος 1924, τη δημιουργία ενός στατιστικού χάρτη/διαγράμματος, για τον έλεγχο των πολυποίκιλων μεταβλητών των προϊόντων. (Besterfield 2003, σελ9)

Η υιοθέτηση των προτεινόμενων πρακτικών του Deming, από την ιαπωνική βιομηχανία θεωρείται ο κυριότερος σταθμός, επέλασης και καθιέρωσης της διοίκησης ολικής ποιότητας, κυρίως λόγω της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας που έγινε άμεσα αντιληπτή από την ποιότητα στην παραγωγή.

Παρόμοια συμβολή είχε ο Joseph M. Juran, ο οποίος κλήθηκε στην Ιαπωνία το 1954, με σκοπό την προώθηση της δικής του προσέγγισης, αναφορικά με την διοίκηση ολικής ποιότητας. (The history of Quality)

Κατά τη δεκαετία του 1980, γίνεται πλέον αντιληπτό και καθίσταται αναγκαία, η προσπάθεια υιοθέτησης της προσέγγισης της διοίκησης ολικής ποιότητας, στην Αμερική. (Ζαβλανός 2006, σελ 40-41).

1.2 Έννοια της ποιότητας

Θέλοντας αρχικά να δώσουμε υπόσταση στην έννοια της ποιότητας, μπορεί να αναφερθεί ότι, ο χαρακτηρισμός ενός προϊόντος ως ποιοτικό, οφείλεται σε μια ακούσια συγκριτική σκέψη, μεταξύ άλλων αγαθών, τα οποία πληρούν ή δεν πληρούν τα βασικά χαρακτηριστικά για την άριστη λειτουργία τους όπως επίσης και τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά, που προσδίδουν επιπρόσθετη ικανοποίηση. Η δυνατότητα του χαρακτηρισμού της ποιότητας, δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την εκ των προτέρων αναγνώριση όλων αυτών των πτυχών που συνιστούν ένα προϊόν.

Ο χαρακτηρισμός επίσης, μπορεί να προέλθει έπειτα από ενδελεχή και συστηματικό έλεγχο ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας και προώθησης. Η επιθυμητή ποιότητα, θα πρέπει να προκύπτει από την εφαρμογή της απρόσκοπτης και συνεχούς παραγωγικής διαδικασίας, αυτόματα και σταθερά.

Εννοιολογικά, η λέξη ποιότητα, αφορά το ποιόν ή την εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου ή αντικειμένου. Παρόλο που έγκειται σε υποκειμενική ανάλυση, η έννοια της ποιότητας στην διοίκηση, είναι μετρήσιμη, λεπτομερής και ευμετάβλητη. Λαμβάνει υπόψη την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. (Κέφης 2004, σελ 45)

1.3 Διαστάσεις ποιότητας:

Σύμφωνα με τον Δρ. Τσιότρα, η μέτρηση της ποιότητας δεν είναι μια απλή, μονοδιάστατη διαδικασία. Πρέπει να γίνει κατανοητό το πλαίσιο της υφιστάμενης κατάστασης μέσω ενδελεχούς μελέτης κάθε πτυχής μιας επιχείρησης, όπως επίσης να υπάρξει διερεύνηση των βέλτιστων διεθνών πρακτικών που ακολουθούνται, με σκοπό την ποσοτικοποίηση τους άρα και την δυνατότητα ελέγχου και αναδιαμόρφωσης τους.

Απόδοση:

ή άλλως αποδοτικότητα, κατά την οποία τίθενται εκ των προτέρων, τα απαραίτητα χαρακτηριστικά/ανάγκες, που πρέπει να καλυφθούν. Το προϊόν ή υπηρεσία που παρέχεται στον πελάτη σχεδιάζονται και προωθούνται για να καλύψουν το εύρος αναγκών που απαιτείται.

Συμμόρφωση

Αφορά τον βαθμό σύγκλισης της παραγωγικής διαδικασίας, με τις εκ των προτέρων τιθέμενες προδιαγραφές και χαρακτηριστικά. Η απουσία αυτών των χαρακτηριστικών καθιστούν αναποτελεσματική την λειτουργία των υπό αναφορά αγαθών. Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές είναι μετρήσιμη και επηρεάζεται από πολυποίκιλους δείκτες.

Χαρακτηριστικά:

Χαρακτηρίζονται και ως λειτουργικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση του σκοπού δημιουργίας των προϊόντων.

Αξιοπιστία:

Η αξιοπιστία, σχετίζεται με την ανθεκτικότητα ενός προϊόντος, όταν αυτό χρησιμοποιείται και επέρχεται φυσική φθορά. Η αξιοπιστία ενός προϊόντος, ελέγχεται μέσω δύο εκ των βασικότερων δεικτών αξιολόγησης:

1. Μέσος χρόνος μέχρι να παρουσιαστεί η πρώτη βλάβη
2. Μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

Οι δύο πιο πάνω δείκτες, χρησιμεύουν στην μείωση του φόβου των αγοραστών, κυρίως για απομακρυσμένους παραγωγούς από την αγορά. Αυτό, μεταξύ άλλων, έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών. (Δερβιτσιώτης 2005, σελ 33)

Διάρκεια ζωής:

Σχετίζεται με τη διάρκεια αναφορικά με τον χρόνο ή την χρήση, κατά τον οποίο, ένα προϊόν παύει να είναι λειτουργικό ή/και πρέπει να αντικατασταθεί.

Αισθητική και εμφάνιση:

Περιγράφονται και ως εκείνα τα χαρακτηριστικά, τα οποία προσδίδουν επιπρόσθετη ικανοποίηση στον πελάτη. Μπορεί να σχετίζεται με την εμφάνιση, με την υφή ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό, το οποίο πιθανόν να κάνει πιο ελκυστικό το αγαθό, προς τους πελάτες. Η απουσία τους, δεν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους, όμως πιθανόν να επηρεάζει σημαντικά το στάδιο της προώθησης και επιλογής τους από τους αγοραστές.

Αντιληφθείσα ποιότητα:

Θεωρείται η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας από τους πελάτες, η οποία δεν βασίζεται σε αντικειμενικές, μετρήσιμες και συχνά συνδεδεμένες μεταβλητές με την ποιότητα. Δημιουργείται συνήθως, από διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες της επιχείρησης.

Εξυπηρέτηση:

Η ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών μπορεί να μετρηθεί από διάφορους δείκτες, όπως για παράδειγμα η προθυμία του προσωπικού για εξυπηρέτηση, η αντικειμενικές γνώσεις επί των προϊόντων, η ευγένεια, ο χρόνος απόκρισης σε διάφορα αιτήματα κ.α.

1.4 Διαστάσεις ποιότητας στις υπηρεσίες:

Αντίστοιχη αντίληψη περί της ποιότητας εκφράζεται και στις υπηρεσίες, τα άυλα αγαθά, που απολαμβάνει ο πελάτης.

Απτότητα:

Περιλαμβάνει τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό ή άλλο πάγιο εξοπλισμό της επιχείρησης και την ορατή - εξωτερική εμφάνιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αξιοπιστία:

Θεωρείται ο βαθμός ανταπόκρισης της επιχείρησης, να παρέχει απρόσκοπτα, ποιοτικές υπηρεσίες, χωρίς καθυστέρηση.

Ανταπόκριση:

Εξίσου σημαντικός πυλώνας στην ποιότητα υπηρεσιών, αποτελεί η ετοιμότητα και η προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού, να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών.

Διασφάλιση:

Η συγκεκριμένη διάσταση, εμφανίζεται κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης των πελατών, δημιουργώντας αίσθημα εμπιστοσύνης και βεβαιότητας ότι, το ανθρώπινο δυναμικό, έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα και είναι ικανό να προσφέρει υψηλών προδιαγραφών υπηρεσίες.

Ενσυναίσθηση:

Η ύπαρξη της αποτελεί ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα, καθώς η επιχείρηση εξατομικεύει την εμπειρία των πελατών, κατανοώντας τις σκέψεις, τους προβληματισμούς και τις ανάγκες τους σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ως σημαντικό μειονέκτημα του συγκεκριμένου εργαλείου μέτρησης της ποιότητας θεωρείται η απουσία συγκεκριμένων, μετρήσιμων, αντικειμενικών και χειροπιαστών κριτηρίων, που δεν υφίστανται στις περιπτώσεις της παροχής υπηρεσιών. Εντούτοις, δεν παύει να αποτελεί σταθμό στην πορεία για τη βελτιστοποίηση της εμπειρίας και γενικής εξυπηρέτησης των πελατών.

1.5 Μοντέλο KANO

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, είναι προσανατολισμένη στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών. Το υπό αναφορά μοντέλο, ερμηνεύει τον τις αντιδράσεις των πελατών, σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών τους ή/και με επιπρόσθετες απρόβλεπτες συγκυρίες.

Το μοντέλο KANO, δημιουργήθηκε από τον Δρ. Noriaki Kano, την δεκαετία του 1980, κατηγοριοποιώντας τις προτιμήσεις των πελατών στις ακόλουθες κατηγορίες: (Kano model)

Βασικά χαρακτηριστικά:

Τα βασικά χαρακτηριστικά αποτελούν τα αναμενόμενα κριτήρια που εκπληρώνονται ή που πρέπει να καλυφθούν κατά την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ο αγοραστής επιλέγει να

συμβληθεί με τον πωλητή, έχοντας σχηματίσει μια σχέση εμπιστοσύνης, ότι θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες του (ασχέτως αν προστατεύεται από την νομοθεσία). Τα χαρακτηριστικά αφορούν τις βασικές λειτουργίες του προϊόντος, οι οποίες είναι υπεύθυνες να ολοκληρώσουν με επιτυχία τον λόγο κατασκευής τους.

Αποδοτικά γνωρίσματα:

Η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά τα χαρακτηριστικά και τα γνωρίσματα, των οποίων η ύπαρξη δεν είναι απαραίτητη για την επιτυχή ολοκλήρωση όσων αναμένεται από τους πελάτες. Εντούτοις, η παρουσία τους προσδίδει επιπρόσθετη ικανοποίηση στους πελάτες, αυξάνοντας την απόδοση του προϊόντος. Παραδείγματος χάριν, η εγγραφή ενός πελάτη θα πραγματοποιηθεί με επιτυχία είτε γίνει γραπτώς είτε ηλεκτρονικά. Η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά η εγγραφή δεν επηρεάζει τον τελικό σκοπό, ο οποίος είναι αυτή καθαυτή η εγγραφή, αλλά γίνεται αμεσότερα, με μεγαλύτερη ασφάλεια και φιλικότερα προς τον πελάτη.

Γνωρίσματα ενθουσιασμού:

Τα γνωρίσματα ενθουσιασμού επηρεάζουν σημαντικά τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Δεν είναι γνωστά εκ των προτέρων, ούτε αναμενόμενα. Η παρουσία τους είναι ικανή να εκπλήξει τους πελάτες, προσφέροντας επιπρόσθετα κίνητρα εντυπωσιασμού και λόγους εμπιστοσύνης. Τέτοιο παράδειγμα είναι η παροχή δωρεάν ροφήματος κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης ή η προσφορά

1.6 Κόστος ποιότητας:

Ορισμός:

Ο Joseph Juran, δηλώνει ότι, το κόστος ποιότητας θεωρείται αυτό που μια επιχείρηση θα πλήρωνε εάν για κάθε παραγόμενο προϊόν ή παρεχόμενη υπηρεσία και για κάθε διεργασία που προηγήθηκε ή ακολουθεί για σκοπούς προώθησης και εξυπηρέτησης των πελατών, δεν εκτελείται άριστα, χωρίς παρεκκλίσεις.

Σύμφωνα με τον Crosby, η αναφορά σε κόστος ποιότητας, σχετίζεται με την μη συμμόρφωση στις προδιαγραφές των προϊόντων και των υπηρεσιών.

το γεγονός αυτό είναι ικανό να προκαλέσει μια ακολουθία προβλημάτων, τα οποία διογκώνονται και προκαλούν αρνητική εντύπωση προς τους πελάτες.

(Δερβιτσιώτης 2005, σελ. 183)

1. Κόστος ελέγχου ποιότητας ή κόστος συμμόρφωσης:

Δύο υποκατηγορίες

Κόστος πρόληψης:

Το κόστος πρόληψης αφορά τις συστηματικές προσπάθειες της επιχείρησης, να σχεδιάσει, να τηρήσει και να αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα, όλες εκείνες τις διεργασίες, οι οποίες περιλαμβάνουν κόστη που μπορούν να αποφευχθούν εάν πραγματοποιηθούν ορθά από την πρώτη φορά. Μεταξύ άλλων, προληπτικές δράσεις σχετίζονται με:

- Υιοθέτηση συστήματος ποιότητας, το οποίο παρέχει συνεχή αξιολόγηση και επανασχεδιασμό των περιττών ενεργειών
- Εκπαίδευση προσωπικού: η εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται αναγκαία για την επιτυχή υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Το προσωπικό αποτελεί παραγωγικό πόρο, ο οποίος πρέπει να εκτελεί άριστα τις αρμοδιότητες του. Η εκπαίδευση θα πρέπει να πραγματοποιείται με ουσιαστικά κριτήρια, βάσει τη φύση της εργασίας, με σκοπό την απόκτηση γνώσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Η φιλοσοφία γύρω από την εκπαίδευση του προσωπικού συνοψίζεται στην ακόλουθη φράση:

“What if we train them & they leave? What if we don't & they stay?”

- Αξιολόγηση προμηθευτών:

Οι προληπτικές ενέργειες, σχετίζονται με την ικανότητα των προμηθευτών να παρέχουν άριστες υπηρεσίες προς την επιχείρηση, σε συνεχή βάση.

- Επιθεωρήσεις & έλεγχοι: επένδυση κεφαλαίων σε απόκτηση του κατάλληλου εξοπλισμού ή ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο είναι ικανό να πραγματοποιεί προληπτικούς ελέγχους στην παραγωγική διαδικασία και σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης.
- Συστηματικοί έλεγχοι & μετρήσεις της παραγωγικής διαδικασίας: αποτελεί μια εκ των σημαντικότερων τεχνικών διοίκησης ολικής ποιότητας, κατά την οποία διαφαίνεται ο βαθμός συμμόρφωσης της παραγωγικής διαδικασίας στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Η προληπτική προσέγγιση, προστατεύει την επιχείρηση από επιδιορθωτικές κινήσεις.

- **Μελέτη αξιοπιστίας:** ως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη φάση, ο βαθμός αξιοπιστίας των προϊόντων ή των υπηρεσιών και κατ'επέκταση της επιχείρησης, είναι ικανός μεταξύ άλλων να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Η επιχειρησιακή συνέχεια και η απρόσκοπτη, αδιάκοπη παροχή των αγαθών προς εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών αποτελούν ίσως τον κυριότερο στόχο μιας επιχείρησης. Οι μελέτες αξιοπιστίας, καταδεικνύουν την ετοιμότητα της επιχείρησης, να ανταπεξέλθει σε κάθε κίνδυνο με συγκεκριμένες πρακτικές, να συνεχίσει τη λειτουργία της.
- **Υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων σχετιζόμενη με την ποιότητα:** η απουσία ενός πληροφοριακού συστήματος, μειώνει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστική ικανότητα μιας επιχείρησης. Υπό το πρίσμα της πρόληψης, ένα πληροφοριακό σύστημα είναι ικανό, να συλλέξει, να επεξεργαστεί, να αποθηκεύσει τεράστιο όγκο δεδομένων, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν βάση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- **Κόστος εκτίμησης:**

Το κόστος εκτίμησης σχετίζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης, να πραγματοποιεί συστηματικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις, με σκοπό να μετρήσει και να αναλύσει στατιστικά, ποικιλόμορφες μεταβλητές. Οι μετρήσεις, καταγράφονται και υπόκεινται σε στατιστικό έλεγχο δίδοντας στην επιχείρηση μια πλήρη εικόνα αναφορικά με τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να ολοκληρωθούν για να μειωθούν οι αποκλίσεις στην παραγωγική διαδικασία, με ιδεατό στόχο την ολοκληρωτική συμμόρφωση με τις προδιαγραφές των προϊόντων ή υπηρεσιών, βάσει των αναγκών των πελατών.

- Διαδικασία ελέγχου και επιθεώρησης πρώτων υλών, προϊόντων σε κάθε φάση επεξεργάσιμης μορφή ή τελικής μορφής, σύμφωνα με τις προδιαγραφές
- Κεφάλαια που δαπανώνται για την αγορά ή ενοικίαση υλικοτεχνικού εξοπλισμού, ικανού να εκτελεί ελέγχους και επιθεωρήσεις
- Διαδικασία προληπτικής συντήρησης. Το κόστος εκτίμησης, δεν αφορά το κόστος επιδιόρθωσης τυχόν βλάβης.
- Κόστος που αφορά τον χρόνο που αφιερώνει το ανθρώπινο δυναμικό, εκτελώντας προληπτικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις ποιότητας.

Κόστος μη συμμόρφωσης ή κόστος αποτυχίας του ελέγχου ποιότητας:

Δύο υποκατηγορίες:

Κόστος εσωτερικών αστοχιών:

Το συγκεκριμένο κόστος αφορά όλες τις αστοχίες εντός της επιχείρησης οι οποίες επιφέρουν εσωτερικό κόστος. Οι αστοχίες δεν επηρεάζουν την φήμη ή το κύρος της επιχείρησης, όμως προκαλούν κόστη που θα μπορούσε να αποφευχθούν:

- Σκάρτα προϊόντα, τα οποία δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν, να πωληθούν. Δεν θα επιφέρουν κανένα κέρδος/εισροή κεφαλαίων στην επιχείρηση, αντιθέτως η ίδια θα επωμιστεί το άμεσο κόστος επιδιόρθωσης, κόστος προσωρινής φύλαξης αφού δεν μπορεί να διατεθεί ή έμμεσο κόστος απόσυρσης και καταστροφής του σκάρτου προϊόντος.
- Η κακή ποιότητα προϊόντων, επιφέρουν έμμεσα κόστη, από την μειωμένη ζήτηση ή την μειωμένη τιμή αυτών (με σκοπό την επίτευξη του σημείου ισορροπίας της ζήτησης και προσφοράς).

Κόστος εξωτερικών αστοχιών:

Η συγκεκριμένη υποκατηγορία, θεωρείται εξαιρετικά σημαντική, ως προς την αποφυγή διεργασιών, που δύναται να επιφέρουν κόστη εξωτερικών αστοχιών. Εκτός το κόστος που καλείται μια επιχείρηση να πληρώσει, πλήττεται παράλληλα η φήμη, το κύρος και η εμπιστοσύνη που έχουν οι πελάτες προς αυτήν.

Η φήμη μιας επιχείρησης αποτελεί περιουσιακό στοιχείο, το οποίο αν επηρεαστεί αρνητικά, είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα αυτής. Μεταξύ άλλων, η διεύθυνση μιας επιχείρησης, θα πρέπει να υπολογίσει το κίνδυνο απώλειας φήμης, ούτως ώστε να αντιληφθεί τον μεγάλο κίνδυνο που εγκυμονεί στην επιχειρησιακή συνέχεια της και τις καταστροφικές συνέπειες, τέτοιου φαινομένου.

- Επιστροφές προϊόντων: η επιστροφή προϊόντων πολλές, γίνονται γιατί ο πελάτης δεν είναι ικανοποιημένος με το αγαθό που απέκτησε. Αν κατά την επιστροφή η πολιτική της εταιρείας είναι να επιστρέφει όλο ή μέρος του ποσού, αυτό μεταξύ άλλων μπορεί να επηρεάσει τους δείκτες ρευστότητας της ή και προγραμματισμένες πληρωμές. Σε κάθε περίπτωση, τα επιστρεφόμενα προϊόντα αποτελούν επιπρόσθετα κόστη γιατί μπορεί να

υπάρξει επιθυμία επανακατεργασίας και επαναπροώθησης τους στην αγορά. Το έμμεσο κόστος που προκύπτει από τις επιστροφές προϊόντων, αφορά την μείωση της ζήτησης όσων προσφέρει η επιχείρηση λόγω χαμηλού πλέον, βαθμού αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης.

- Νομικές κυρώσεις: οι νομικές κυρώσεις δύνανται να σχετίζονται με την αδυναμία του προϊόντος ή των παρεχόμενων υπηρεσιών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Επιπρόσθετα όμως, στις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με τη σχετική νομοθεσία, μπορεί να προκύψουν περιστατικά διαρροής, GDPR ή άλλα που απαιτούν την προληπτική δράση της επιχείρησης. Αν αυτή απουσιάζει, μπορεί να υπάρξουν υπέρογκα πρόστιμα, τα οποία θα πλήξουν σημαντικά την επιχείρηση.

1.7 αργές διοίκησης ολικής ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας στηρίζεται σε βασικές αρχές, οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές και συνιστούν το οριοθετημένο πλαίσιο δράσης μιας επιχείρησης.

Η εφαρμογή των αρχών, θα πρέπει να πραγματοποιείται με προσοχή, από το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης.

Οι Hansson j & Klefsjo b, παρουσίασαν σχηματικά την ΔΟΠ, ως ένα εξελισσόμενο σύστημα, στο οποίο αλληλοεπιδρούν άριστα οι κυκλικές τεχνικές αυτοαξιολόγησης, οι αξίες και τα εργαλεία της. (Τσιότρα 2016, σελ. 155)

1. Μήνυμα δέσμευσης από την ηγεσία:

Η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να δώσει ξεκάθαρο μήνυμα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πορεία της. Η πρωτοβουλία αυτή, προσφέρει αίσθημα εμπιστοσύνης στα εμπλεκόμενα μέρη. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αντιλαμβάνονται ότι σε περιπτώσεις αποτυχίας δεν θα επωμιστούν μόνο αυτοί την ευθύνη, αφού όλες οι εργασίες είναι συλλογικές, από τη διεύθυνση μέχρι το πιο χαμηλό επίπεδο διοίκησης.

2. Συλλογική εφαρμογή:

Όπως έχει αναφερθεί, η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας, δεν αφορά μόνο κάποιο συγκεκριμένο άτομο, το οποίο λειτουργεί ως υπεύθυνο για την υλοποίησή της. Προωθείται και

εφαρμόζεται σε όλα τα στρώματα της επιχείρησης, δημιουργώντας επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία είναι συνεχιζόμενη και βιώσιμη.

3. Συλλογική ευθύνη:

Κάθε εμπλεκόμενο μέρος, αποτελεί κομμάτι της αλυσίδας, των εργασιών μιας επιχείρησης. Η ανάληψη της ευθύνης δεν προκύπτει απλώς επειδή έχει υιοθετηθεί ως πρακτική διοίκησης, η διοίκηση ολικής ποιότητας. Προκύπτει για τον λόγο ότι, ο έλεγχος σε κάθε εργασία της επιχείρησης, πραγματοποιείται συστηματικά από τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Αν παρατηρηθούν αποκλίσεις, το κάθε μέρος καλείται να ελέγξει τους πιθανούς λόγους, σύμφωνα με τις μετρήσεις και να αξιολογηθούν εναλλακτικές λύσεις.

4. Εργασίες με βάση την πρόληψη:

Η προληπτική φύση της διοίκησης ολικής ποιότητας, εφαρμόζεται σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό με την ύπαρξη σχεδίων δράσης ή καταγεγραμμένων κατευθυντήριων οδηγιών για κάθε εργασία που πρέπει να πραγματοποιείται. Σκοπός δεν είναι να απαλειφθούν οι πρωτοβουλίες ή οι δημιουργικές ιδέες. Επιδιώκεται να υπάρχει ομοιομορφία στην εργασία για να διασφαλιστεί η υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

5. Συνεχής εκπαίδευση - κατανόηση μεθόδων και εργαλείων ΔΟΠ

Η υιοθέτηση μεθόδων και η χρήση εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας, πρέπει να τεθεί ως προτεραιότητα. Οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν, να κατανοήσουν και να μπορούν να παρουσιάσουν τα δεδομένα που προκύπτουν από τα εργαλεία και τις μεθόδους ΔΟΠ. Όπως θα παρουσιαστεί στο μέρος των εργαλείων διοίκησης ποιότητας πιο κάτω, κάθε ένα από αυτά, μπορεί να επικουρήσει το έργο των εργαζομένων, δίνοντας τους σημαντικές πληροφορίες, στις οποίες θα στηρίξουν επερχόμενες δράσεις και αποφάσεις.

6. Κατάσταση ανταγωνιστικότητας:

Θα πρέπει να πραγματοποιούνται συχνοί και συστηματικοί έλεγχοι, με σκοπό την αναγνώριση πιθανών ευκαιριών που μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Επιπρόσθετα, δίνει την δυνατότητα να γίνουν κατανοητοί πιθανοί κίνδυνοι που εγκυμονούν και να παρθούν οι κατάλληλες πρακτικές μείωσης τους ή ετοιμότητας αντιμετώπισης τους. Η

κατάσταση ανταγωνιστικότητας μπορεί ερευνηθεί μεταξύ άλλων, μέσω διαφόρων δεικτών, ερωτηματολογίων σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο της επιχείρησης.

7.φιλοσοφία Kaizen:

Εννοιολογικά η λέξη Kaizen, ερμηνεύεται ως kai=change, zen=for the better.

(Kaizen philosophy)

Η φιλοσοφία Kaizen, προτείνει την συνεχή βελτίωση, με μικρά, σταθερά και ακούραστα βήματα. Αποτελεί καίριο πυλώνας σκέψης της διοίκησης ολικής ποιότητας, γιατί η βιώσιμη ανάπτυξη και βελτίωση, επιτυγχάνεται λαμβάνοντας υπόψη τον κύκλο της παρατήρησης, ελέγχου, αξιολόγησης και πραγματοποίησης βελτιωτικών κινήσεων. Αποφεύγονται οι απότομες και δραστικές αλλαγές, για τον λόγο ότι πραγματοποιούνται συχνές και συστηματικές επαναξιολογήσεις της υφιστάμενης κατάστασης, άρα μειώνεται συνεχώς η ανάγκη για μετατροπές.

8. Λήψη αποφάσεων με βάση μετρήσιμα δεδομένα:

Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με βάση δεδομένα που συλλέγονται και επεξεργάζονται. Η πρακτική αυτή διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό, ότι οι αποφάσεις γίνονται με ορθολογικό τρόπο, όπως επίσης μπορούν να δικαιολογηθούν και παράλληλα να γίνει ανάληψη ευθυνών ή ευσήμων σε αντίστοιχες περιπτώσεις. Δεν παίρνονται αυθαίρετες αποφάσεις οι οποίες δεν στηρίζονται σε δεδομένα. (Δερβιτσιώτης 2005, σελ 48-49)

9. Ευελιξία επιχείρησης

Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί ταχύτατα στο ευμετάβλητο περιβάλλον των διεθνών αγορών, με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών. (Δερβιτσιώτης 2005, σελ 48-49)

Η συνολική δράση της επιχείρησης πρέπει να στηρίζεται στις πιο πρόσφατες τάσεις της τεχνολογίας, σε ανανεωμένο υλικοτεχνικό εξοπλισμό που θα διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών, της επικοινωνίας και της προστασίας όλων των δεδομένων της επιχείρησης. (Δερβιτσιώτης 2005, σελ 48-49)

Έχοντας υπόψη τα άνωθεν, μπορεί να γίνουν πιο εύκολα αντιληπτοί **οι λόγοι υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας**, ως παρουσιάζονται ακολούθως:

1. Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, ως ο βασικότερος στόχος της επιχείρησης
2. Μείωση/εξάλειψη ελαττωματικών προϊόντων ή αποκλίσεων κατά τη παροχή υπηρεσιών
3. Σταθερές διαδικασίες - κατευθυντήριες οδηγίες για καθε διαδικασία
4. Άμεση επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από παράπονα πελατών. Η φιλοσοφία έγκειται στην εξάλειψη όλων των παραπόνων, αλλά πρέπει να προνοείται άμεση και σοβαρή αντιμετώπιση στις περιπτώσεις που εκφράζονται.
5. Αύξηση αξιοπιστίας της επιχείρησης - ανάπτυξη έμμεσων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες
6. Εφαρμογή της λιτής σκέψης σε όλες τις διαδικασίες που δεν δημιουργούν αξία και κέρδος στην επιχείρηση.
7. Ένας μακροχρόνιος και βιώσιμος σχεδιασμός, είναι ικανός να αυξήσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης και με σωστούς χειρισμούς το κέρδος της.
8. Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες, περιορίζουν το κόστος ελέγχων
9. Workflow based approach. Υπάρχει ομαλή πορεία στις διαδικασίες που απαιτείται να πραγματοποιηθούν
10. Η προληπτική προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας, δίνει την δυνατότητα πραγματοποίησης ερευνών, εργαλείο εξαιρετικά χρήσιμο για την κατανόηση των αναγκών των πελατών ή και της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς. Μπορούν να εξαχθούν σημαντικές πληροφορίες, ικανές να καθοδηγήσουν την επιχείρηση προς ορθότερες αποφάσεις.
11. Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος, με σεβασμό προς όλους τους εργαζόμενους. Αποτελεί διεθνή βέλτιστη πρακτική, με πολλά άμεσα και έμμεσα πλεονεκτήματα. Σε αντίθετη περίπτωση μειώνεται σημαντικά η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
12. προσέγγιση τμηματικών συνεργασιών και προώθησης της ομαδικής εργασίας.
13. επωφελούνται όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της επιχείρησης.

(Τσιώτρας 2016, σελ 160)

1.8 δυσκολίες και εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας:

Στον κάτωθι πίνακα, παρουσιάζονται πιθανές δυσκολίες και εμπόδια υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας. Είναι εξίσου σημαντικό, ακόμη και στο στάδιο αναγνώρισης των δυσκολιών, η επιχείρηση να δρα προληπτικά γνωρίζοντας εκ των προτέρων πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης.

Πίνακας 1

Δυσκολία - εμπόδιο	Τρόπος αντιμετώπισης
Μη δέσμευση της διοίκησης	Προσπάθεια παρουσίασης των λόγων υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας
Απόκλιση από τους βασικούς στόχους της επιχείρησης	Η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού και επικαιροποίηση του ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σχεδίων δράσης και κατευθυντήριων οδηγιών για κάθε διαδικασία επιτρέπει την ομαλή ολοκλήρωση των εργασιών της επιχείρησης. Οι καταγεγραμμένες οδηγίες ακολουθούνται ευκολότερα όπως επίσης πραγματοποιείται έλεγχος σύγκλισης του αποτελέσματος με το επιθυμητό αποτέλεσμα
Να εφαρμόζεται η ΔΟΠ προσωρινά και πρόσκαιρα	Η ΔΟΠ απαιτεί μακροχρόνιους σχεδιασμούς οι οποίοι προσφέρουν βιωσιμότητα στην επιχείρηση. Η κατανόηση της συγκεκριμένης φιλοσοφίας μέσω ανάλυσης δεδομένων, ερευνών και στατιστικών μελετών θα επιτρέψουν στη διοίκηση να κατανοήσει τα οφέλη αυτής της προσέγγισης.
Λανθασμένη εκπαίδευση προσωπικού ή έλλειψη εκπαίδευση	Η εκπαίδευση πρέπει να πραγματοποιείται με βάση το ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων. Γίνεται τακτική αναθεώρηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επιλέγονται τα πιο πρόσφατα και κατάλληλα για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών του προσωπικού. Επιπρόσθετα πρέπει να πραγματοποιείται εκπαίδευση επί των τεχνικών και εργαλείων ΔΟΠ

Ο πελάτης δεν αποτελεί προτεραιότητα	Ως ο βασικότερος στόχος της ΔΟΠ, θα πρέπει όλες οι προσπάθειες της επιχείρησης να στοχεύουν προς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
Απουσία συνεργασιών	Θα πρέπει να αξιοποιούνται όλα τα παραγωγικά μέσα της επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω συνεργασιών, ανταλλαγή τεχνογνωσίας από τα τμήματα.

1.9 κύκλοι ποιότητας:

Οι κύκλοι ποιότητας, σχετίζονται με την κυκλική προσέγγιση εφαρμογής και ελέγχου των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Ο πιο διαδεδομένος κύκλος ποιότητας που τυγχάνει εφαρμογής στη διοίκηση ποιότητας είναι ο “κύκλος Deming”, ο οποίος παρουσιάζεται κάτωθι. Το εργαλείο χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί ένα πρόβλημα και μέσω στοχευμένων και μετρήσιμων ενεργειών, να επιλυθεί βιώσιμα, προς την επιχείρηση. (Δερβιτσιώτης, σελ. 278)

1. Σχεδιασμός (plan):

Ο σχεδιασμός αφορά τον προσδιορισμό των αιτιών του προβλήματος (τι;), την ανάλυση του προβλήματος (γιατί;) και τη λήψη διορθωτικών μέτρων (πως).

2. Δράση (do):

Στο συγκεκριμένο στάδιο, υλοποιείται η πρόταση διορθωτικών μέτρων, για την επίλυση του προβλήματος.

3. Έλεγχος (check):

Επιβεβαιώνεται η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των προτεινόμενων μέτρων.

4. Βελτίωση (act):

Εφαρμόζονται βελτιωτικές δράσεις με σκοπό την τυποποίηση των αρτιότερων διαδικασιών.

1.10 τα 7 κλασικά εργαλεία διοίκησης ολικής ποιότητας:

Τα κάτωθι εργαλεία, αποτελούν βασικό πυλώνα υλοποίησης της διοίκησης ολικής ποιότητας. Παρέχουν την δυνατότητα αναγνώρισης αποκλίσεων από την προκαθορισμένη στρατηγική πορεία, ρίσκου και κινδύνων που πιθανόν να παρουσιαστούν και να επηρεάσουν αρνητικά την επιχειρηματική συνέχεια της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, παρέχεται η δυνατότητα συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων, με σκοπό την βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε κάθε επίπεδο διοίκησης.

1.10.1 Διάγραμμα ροής:

Το διάγραμμα ροής, απεικονίζει μια διεργασία από την στιγμή εκκίνησης μέχρι το πέρας της.

Χρήση:

Ως εργαλείο διοίκησης ποιότητας, επικουρεί την προσπάθεια κατανόησης των απαραίτητων διεργασιών, που πρέπει να εκτελεστούν, για να επιτευχθεί μια λειτουργία. Σηματοδοτούνται, τα όρια των δραστηριοτήτων, καθορίζονται οι σημαντικές αποφάσεις και απεικονίζονται με χρονολογική κατανομή όσα προβλέπει η διαδικασία. (Κέφης 2014, σελ 168)

1.10.2 Φύλλα ελέγχου:

Αποτελούν τυποποιημένες φόρμες, με τις οποίες πραγματοποιείται μέτρηση συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων μετρήσιμων μεταβλητών.

Χρήση:

Η χρησιμότητα έγκειται, στην ομαδοποίηση των εμφανίσεων, διαχωρίζοντας και παρουσιάζοντας με απλό και άμεσο τρόπο δεδομένα, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων.

1.10.3 Διάγραμμα Pareto:

Το διάγραμμα αποτελεί δημιούργημα του Ιταλού οικονομολόγου, Wilfredo Pareto, ο οποίος υποστήριξε ότι συνήθως λίγα αίτια, ευθύνονται για τα περισσότερα αποτελέσματα ή αλλιώς, το 80% ενός προβλήματος οφείλεται από το 20% των πιθανών αιτιών.

Ως έχει καθοριστεί, μερικά εκ των πιθανών αιτιών, έχουν μεγαλύτερη επίδραση στο πρόβλημα. (Κέφης 2014, σελ 114)

Χρήση:

Η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει το διάγραμμα pareto, με σκοπό να αναγνωρίσει τις πιθανότερες αιτίες για ένα πρόβλημα με σκοπό να επικεντρωθεί στην επίλυση τους. Με αυτόν τον τρόπο, δεν θα αναλωθεί σε μεγάλες προσπάθειες επίλυσης όλων των πιθανών αιτιών, αφιερώνοντας χρόνο ή και κεφάλαιο χωρίς εν τέλει να επιφέρει ουσιαστικές αλλαγές.

1.10.4 Διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος:

Είναι γνωστό και ως διάγραμμα ψαροκόκαλο (fishbone-diagram), ή διάγραμμα Ishikawa, από τον καθηγητή k. Ishikawa, ο οποίος πρότεινε το συγκεκριμένο εργαλείο, το 1943, με σκοπό την ανάλυση και τη σύνδεση και την αλληλεπίδραση ενός προβλήματος με τις κύριες και δευτερεύουσες αιτίες, που πιθανόν το προκαλούν.

Χρήση:

Τα στελέχη μιας επιχείρησης, μπορούν να αξιοποιήσουν το συγκεκριμένο εργαλείο, με σκοπό την αποκωδικοποίηση ενός προβλήματος δομικά, ακολουθώντας μια ντετερμινιστική προσέγγιση ανάλυσης των αιτιών που το προκαλούν. Με αυτόν τον τρόπο, διαμορφώνεται το διάγραμμα παρουσιάζοντας τους τομείς που πρέπει να υπάρξουν διορθωτικές κινήσεις. (Κέφης 2014, σελ 114)

1.10.5 Ιστόγραμμα

Το ιστόγραμμα χρησιμοποιείται κυρίως για την παρουσίαση της συχνότητας εμφανίσεων, απόλυτων τιμών μιας μεταβλητής.

Χρήση:

Η σημαντικότητα του συγκεκριμένου εργαλείου, έγκειται στην κατηγοριοποίηση με βάση συγκεκριμένων κριτηρίων, μιας μεταβλητής, τα οποία μπορούν συνεισφέρουν στην ανάλυση δεδομένων σχετικά με την συχνότητα πραγματοποίησης κάποιου γεγονότος.

1.10.6 Στατιστικός έλεγχος διαδικασιών (spc)

Εμπνευστής της μεθόδου του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών είναι ο Walter Shewhart, κατά τη δεκαετία του 1920, ο οποίος κλήθηκε να βελτιώσει την ποιότητα στην εταιρεία που εργαζόταν (Bell telephone laboratories). Η βασική αρχή στην οποία στηρίζεται η συγκεκριμένη πρακτική είναι ο επιφορτισμός των εργαζομένων με επιπρόσθετες αρμοδιότητες προσωπικού ελέγχου αλλά

και την εκπαίδευση τους στην ανίχνευση και πρόληψη αποκλίσεων κατά την εργασία. Το spc, αποτελεί μια φιλοσοφία και όχι μια συγκεκριμένη πρακτική.

Χρήση:

Η χρήση του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών, θεωρείται χρήσιμη γιατί μπορεί να προσφέρει βελτιωμένη εποπτεία και ακριβέστερη ανατροφοδότηση των διαδικασιών που εκτελούνται. Με τον στατιστικό έλεγχο, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, στηρίζεται σε δεδομένα, παρέχοντας ένα ενισχυτικό υπόβαθρο που την επικουρούν.

1.10.7 διάγραμμα διασποράς

Παρουσιάζεται η σύνδεση μεταξύ δύο μεταβλητών, υπό την μορφή σημείων σε ένα επίπεδο. Η σχέση των δύο μεταβλητών, μπορεί να χαρακτηριστεί με τρεις μορφές. Θετική, αν η σχέση είναι ανάλογη, η αύξηση της μιας μεταβλητής προκαλεί αύξηση και της άλλης. Αρνητική, αν η σχέση είναι αντιστρόφως ανάλογη και απροσδιόριστη όταν δεν υπάρχει συσχετισμός ανάμεσα στις μεταβλητές.

Χρήση:

Η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου, μπορεί να προσδώσει ένα δυναμικό συσχετισμό, δύο μεταβλητών. Το αποτέλεσμα του υπολογισμού συσχέτισης, αποτελεί χρήσιμη πληροφορία, για ορθολογικές αποφάσεις. Έστω ότι, διαφανεί πως δύο μεταβλητές έχουν αντιστρόφως ανάλογη σχέση. Ως πιθανή λύση, μπορεί να προταθεί ο εκούσιος επηρεασμός της μιας εκ των δύο, για να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

1.11 Νέα εργαλεία:

Οι βασικοί λόγοι ανάπτυξης νέων εργαλείων, στηρίχθηκαν στην ανάγκη για δυνατότητα αξιοποίησης ακριβέστερων πληροφοριών, της ελαχιστοποίησης αστοχιών και την χρήση κατανοητών μεθόδων. (Τσιότρας, σελ 186).

1.11.1 Διαγράμματα συγγένειας:

Γίνεται διαχωρισμός των πληροφοριών, βάσει συγκεκριμένων κοινών χαρακτηριστικών και φυσικών ομοιοτήτων. Αρχικά πρέπει να οριοθετηθεί το θέμα προς ανάλυση και να συλλεχθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες.

Οι πληροφορίες παρουσιάζονται υπό την μορφή καρτών, οι οποίες ταξινομούνται ανάλογα σε κατηγορίες σχετικά με τον τίτλο συγγένειας ή ομοιότητας.

Χρήση:

Η λογική σειρά ταξινόμησης των πληροφοριών με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά και ομοιότητες, προβάλλουν τις πληροφορίες πλέον ως δομημένα δεδομένα, με πρόσφορο έδαφος για επεξεργασία.

1.11.2 Διαγράμματα συσχετίσεων:

Το διάγραμμα συσχετίσεων, παρουσιάζει εικονικά τη πιθανή συσχέτιση των αιτιών ενός περίπλοκου ζητήματος. Ως παρουσιάζεται κάτωθι, ένα πρόβλημα μπορεί να αποτελεί την γενεσιουργό αιτία ενός άλλου ή δύο προβλήματα να προκύπτουν από την ίδια αιτία.

Χρήση:

Η κατανόηση των αιτιών ενός προβλήματος, είναι απαραίτητο βήμα για την επίλυση του. Η χρήση του διαγράμματος συσχετίσεων, προτείνεται να γίνεται κατά την προληπτική δράση μιας επιχείρησης, για την πιθανών κινδύνων για την λειτουργία της.

1.11.3 Διάγραμμα συστηματοποίησης:

Το διάγραμμα, είναι γνωστό και ως διάγραμμα δέντρου. Αρχικά, τοποθετείται η επιδίωξη και ακολούθως οι βασικοί στόχοι, οι οποίοι καταδεικνύουν τις βασικές ενέργειες προς επίτευξή τους.

Χρήση:

Το διάγραμμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τη διαδικασία καταγραφής στρατηγικού σχεδιασμού ή σχεδίων δράσης του οργανισμού, όπου αποφασίζονται οι στρατηγικές επιδιώξεις και οι τρόποι υλοποίησης τους.

1.12 Πρότυπα και μοντέλα αριστείας - επιχειρησιακή αριστεία

1.12.1 Τα πρότυπα της σειράς ISO9001:

Τα πρότυπα της σειράς ISO9001, δημιουργήθηκαν από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης, εξ αφορμής της ανάγκης συντονισμού και συμπόρευσης των βιομηχανιών, σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ευρωπαϊκή επιτροπή τυποποίησης, έκρινε την εν λόγω σειρά, αποτελεσματική και υιοθετήθηκε από την ευρωπαϊκή κοινότητα.

Τα πρότυπα ποιότητα, αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες στηρίζονται σε αντικειμενικά, ακριβή κριτήρια και προδιαγραφές, επιβεβαιώνοντας ότι όλες οι παραγωγικές μονάδες συνεργάζονται άριστα για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization of Standardization), αποτελεί διεθνή ομοσπονδία εθνικών οργανισμών πιστοποίησης.

Ο εθνικός φορέας της Κυπριακής Δημοκρατίας και εκπρόσωπος της χώρας, ως μέλος του, είναι ο Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης.

Σκοπός των προτύπων αριστείας-ποιότητας, είναι αδιάκοπη συμμόρφωση στις προδιαγραφές που θέτει η διοίκηση, όπως επίσης και η συνεχής βελτίωση και συμπόρευση με τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές. Είναι σημαντικό να σημειωθεί, όπως τονίζεται στη βιβλιογραφία, ότι τα πρότυπα ποιότητας δεν είναι αποτελούν την μόνη λύση για τη εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας, αλλά συνεπικουρούν την φιλοσοφία και λειτουργούν ως μοντέλα και εργαλεία στο πλαίσιο εφαρμογής της.

(Τσιότρας σελ.135)

Ένα σύστημα ποιότητας, ως χαρακτηρίζεται το πρότυπο ISO9000, παρέχει κατευθυντήριες γραμμές στη διοίκηση σχετικά με την τυποποίηση και τεκμηρίωση των εργασιών.

Πιστοποίηση και δέσμευση της διοίκησης:

Η ολοκληρωμένη εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας, πιστοποιείται από έναν τρίτο ανεξάρτητο φορέα, γεγονός που καθιστά τη διοίκηση προσηλωμένη σε ζητήματα ποιότητα.

1.12.2 Efqm:

Ο European foundation for quality management, είναι ένας ανεξάρτητος οργανισμός, ιδρυόμενος τον Οκτώβριο του 1989, έπειτα από κοινή απόφαση 67 ευρωπαϊκών εταιρειών, υπογράφοντας “δήλωση πολιτικής”, ως δέσμευση στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος του. Ο οργανισμός, ανέπτυξε ένα μοντέλο ολιστικής διαχείρισης μιας επιχείρησης ανεξαρτήτως του μεγέθους της. Πλέον, το μοντέλο αριστείας efqm, αποτελεί θεσμό και πλατφόρμα συνάντησης άριστων επιχειρήσεων και οργανισμών διεθνούς προσανατολισμού. Η συνεχής βελτίωση του μοντέλου, αποτελεί δέσμευση του οργανισμού, το οποίο χρησιμοποιούν περισσότερες από 30.000 επιχειρήσεις. Ο οργανισμός, διατηρεί σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα εθνικό εταίρο, ενώ στην Ελλάδα και στην Κύπρο, ο αντίστοιχος εταίρος είναι η ελληνική εταιρεία διοίκησης επιχειρήσεων (εεδε).

Το μοντέλο efqm, κατευθύνει τις επιχειρήσεις προς την επίτευξη βιώσιμης αριστείας και στην υιοθέτηση και ενσωμάτωση της λογικής radar.

Λογική radar:

Αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης και πλαίσιο αξιολόγησης, υποστηρίζοντας τους οργανισμούς, αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις που πιθανόν να προκύψουν για την επίτευξη βιώσιμης αριστείας.

Θεμελιώδεις αρχές αριστείας:

Οι θεμελιώδεις αρχές αριστείας, μπορούν να αποτελέσουν την κοιλίδα ενός οργανισμού και να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά μιας άριστης οργανωσιακής κουλτούρας:

1) πρόσθετη αξία προς τους πελάτες:

Κατανόηση, πρόβλεψη των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που προκύπτουν.

2) βιώσιμη ανάπτυξη:

Οι άριστοι οργανισμοί, επιδιώκουν την βιώσιμη ανάπτυξη, προκαλώντας θετικό αντίκτυπο προς το μικρό και μεγάλο περιβάλλον, την κοινωνία που τους περιβάλλουν.

3)ανάπτυξη και διατήρηση οργανωτικής ικανότητας:

Ισχυρή ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές που προκύπτουν, εντός και εκτός των ορίων του οργανισμού

4) καινοτομία και δημιουργικότητα:

Αξιοποίηση καινοτόμων ευκαιριών και ιδεών σε συνάρτηση με υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας, ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες της αγοράς.

5) ηγεσία:

Η ηγεσία των οργανισμών, δημιουργεί ένα ισχυρό όραμα, το οποίο επιδιώκουν στηριζόμενοι σε αξίες και σε ηθικούς κανόνες δεοντολογίας.

6) επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων:

Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, επιτυγχάνουν βιώσιμα και εξαιρετικά αποτελέσματα, τα οποία εξυπηρετούν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.

Το μοντέλο efgm:

Το μοντέλο αριστείας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη δομή του. Ενδεικτικά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως:

- Εργαλείο αξιολόγησης και κατανόησης της υφιστάμενης θέσης του οργανισμού, εντός και εκτός των ορίων του, για να γίνουν αντιληπτά τα κενά και τα περιθώρια βελτίωσης της οργανωσιακής του λειτουργίας και κουλτούρας.
- Η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, λειτουργεί ως βάση συγκριτικής ανάλυσης με άλλες επιχειρήσεις (benchmarking).
- Βάση για τη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας, σε κάθε επίπεδο διοίκησης, μειώνοντας τα κάθετα και οριζόντια χάσματα, σε διαδικασίες και εσωτερικές εργασίες.

*το πιο πρόσφατο μοντέλο efgm, είναι το μοντέλο efgm excellence model 2020.

(Τσιότρας σε 289-291)

Η αξιολόγηση με βάση το μοντέλο efgm, πραγματοποιείται σύμφωνα με 9 κριτήρια, εκ των οποίων τα 5 είναι προϋποθέσεις και τα υπόλοιπα 4 είναι αποτελέσματα.

Προϋποθέσεις:

- Ηγεσία (μέγιστη βαθμολογία 100)
- Στρατηγικής (μ.β 80)
- Ανθρώπινο δυναμικό (μ.β. 90)
- Συνεργασίες και πόροι (μ.β. 90)
- Διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες (μ.β 140)

Αποτελέσματα:

- Αποτελέσματα για τον πελάτη (μέγιστη βαθμολογία 200)
- Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό (μ.β 90)
- Αποτελέσματα για την κοινωνία (μ.β 60)
- Αποτελέσματα για την επιχείρηση (μ.β 150)

Επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας efgm:

Τα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας, αποτελούν ορόσημα για την πρόοδο και την εξέλιξη των επιχειρήσεων και βασίζονται στις θεμελιώδεις αρχές της αριστείας. Οι επιχειρήσεις, μπορούν να θέσουν υποψηφιότητα για κάθε επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας, στο οποίο θεωρούν ότι ανταποκρίθηκαν στο καλύτερο δυνατό βαθμό.

Δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία:

Το συγκεκριμένο επίπεδο αριστείας, αποτελεί διάκριση για όλες εκείνες τις επιχειρήσεις βρίσκονται σε αρχικό στάδιο υιοθέτησης της αριστείας. Συνήθως η διαδικασία πιστοποίησης, πραγματοποιείται σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση, λειτουργεί ως περίοδος αυτοαξιολόγησης και κατανόησης της υφιστάμενης θέσης της επιχείρησης, ενώ δεύτερη ως περίοδος διατίθεται ως χρόνος απόδειξης της εφαρμογής των βελτιωτικών κινήσεων.

Αναγνώριση για την επιχειρηματική αριστεία:

Αποτελεί διάκριση, για επιχειρήσεις που έχουν εμπειρία στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης με βάση τα κριτήρια και υποκριτήρια αξιολόγησης του μοντέλου. Σύμφωνα με την τελική βαθμολογία, διακρίνονται σε τρεις διαβαθμίσεις πιστοποίησης 3 ή 4 ή 5 αστερών.

Ευρωπαϊκό βραβείο επιχειρηματικής αριστείας:

Το βραβείο αριστείας, αποτελεί ένα απαιτητικό και τιμητικό βραβείο. Ο διαγωνισμός είναι σχεδιασμένος για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες βασιζόμενες σε διεθνή πρότυπα με τουλάχιστον 5 χρόνια συνεχούς βελτίωσης, στο πλαίσιο της βιώσιμης αριστείας. Απαιτούνται περίπου 300 ώρες, για την επιτυχή και αποτελεσματική αξιολόγηση κάθε υποψήφιου οργανισμού για το συγκεκριμένο βραβείο. (σελ 299 Τσιότρας)

1.11.3 Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης 2020:

Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης, αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο αυτοαξιολόγησης των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Το συγκεκριμένο, προτείνεται ως μέσο προώθησης και υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας.

Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης λειτουργεί στην ίδια βάση με το άνωθεν μοντέλο αριστείας, υπό τη λογική της αξιολόγησης μέσω κριτηρίων, διαχωρισμένων σε προϋποθέσεις και αποτελέσματα.

Το εγχειρίδιο του κοινού πλαισίου αξιολόγησης, μπορεί να δώσει λεπτομερή και αναλυτική καθοδήγηση με βάση την κατάρτιση σχεδίου δράσης εφαρμογής του, το σύστημα βαθμολόγησης του και τα πλεονεκτήματα υιοθέτησης του.

1.11.4 Six Sigma:

Η ανάλυση και κατανόηση της προσέγγισης έξι σίγμα, απαιτεί ενδελεχή και επιστημονική προσέγγιση. Το σκεπτικό, αναπτύχθηκε από τον Bill Smith, το 1986, με σκοπό να τυποποιήσει τα ελαττώματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία παραγωγής. Το σίγμα, αποτελεί το ελληνικό σύμβολο που παρουσιάζει την τυπική απόκλιση, στη στατιστική. Η προσθήκη του Six, οριοθετεί την επιθυμία για την μείωση σε μηδενικά επίπεδα αστοχιών, σε επίπεδο τελειότητας. Σε πρακτικό επίπεδο, ορίζεται ως επίπεδο αποδεκτών αστοχιών το 3,4 ελαττώματα ανά 1 εκατομμύριο

ευκαιρίες λάθους. Τα πολύ αυστηρά όρια αποδοχής λάθους, προωθούν αναγκαστικά τη συνεχή βελτίωση σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. (Τσιότρας σελ.213)

1.11.5 Το μοντέλο servqual:

Κατά τη δεκαετία του 1980, οι Parasuraman, Berry και Zeithaml, πρότειναν 10 προσδιοριστικά κριτήρια για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών, τα οποία παρουσιάζονται κάτωθι:

Αξιοπιστία στις υπηρεσίες:

Οι υπηρεσίες παρέχονται με συνέπεια και ακρίβεια, από την πρώτη φορά και σε κάθε εξυπηρέτηση, τηρώντας αρχαία πελατών/πολιτών και στον προκαθορισμένο χρόνο, είτε σε σύγχρονη είτε ασύγχρονη στιγμή, ανάλογα με την περίπτωση

Ανταπόκριση του προσωπικού:

Δηλώνεται η προθυμία του προσωπικού να εξυπηρετήσει άμεσα και έγκυρα τους πελάτες/πολίτες, χωρίς καθυστέρηση ή νοχελικότητα.

Δεξιότητες του προσωπικού:

Οι γνώσεις και η καταλληλότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ανταποκρίνονται στις ανάγκες των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ανάγκη και συνεχή προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς.

Ευγένεια και προσέγγιση ανθρώπινου δυναμικού:

Απαιτείται άριστη και ευγενική εξυπηρέτηση των πελατών/πολιτών, στο πλαίσιο του σεβασμού, της φιλικής αντιμετώπισης, όπως επίσης και στην ευπρεπή εμφάνιση ως στοιχείο πρώτης και καλής επαγγελματικής εντύπωσης.

Προσβασιμότητα:

Παρέχεται εύκολη πρόσβαση στο σημείο εξυπηρέτησης και προσφέρεται ευέλικτο ωράριο λειτουργίας, για την βέλτιστη παροχή των υπηρεσιών.

Επικοινωνία με τους πελάτες/πολίτες:

Οι πελάτες/πολίτες, είναι πλήρως ενήμεροι για τις παρεχόμενες υπηρεσίες εξαρχής, το κόστος χρέωσης σε περίπτωση που υπάρχει και ικανότητα υποβολής παραπόνων με σκοπό την ουσιαστική επικοινωνία με την επιχείρηση.

Εμπιστοσύνη:

Αντικατοπτρίζεται η εμπιστοσύνη των πελατών/πολιτών προς την επιχείρηση ή τον οργανισμό ανάλογα με τις αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ασφάλεια:

Όλες οι αλληλεπιδράσεις του πελάτη/πολίτη με την επιχείρηση πραγματοποιούνται με ασφάλεια (φυσικοί κίνδυνοι, οικονομικοί κίνδυνοι, προστασία προσωπικών δεδομένων).

Κατανόηση αναγκών πελατών/πολιτών:

Εξατομικευμένη προσέγγιση κατανόησης των αναγκών των πελατών/πολιτών, όπως επίσης και προσδιορισμός των διαφορετικών κατηγοριών που διακρίνονται.

Υλικοτεχνικός εξοπλισμός της επιχείρησης:

Οποιαδήποτε απτή απόδειξη της παροχής υπηρεσιών (ύπαρξη εγκαταστάσεων, υλικοτεχνική υποδομή, έγγραφα, πιστοποιητικά κ.λπ.).

Παρόλο που οι πιο πάνω παράγοντες ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών, αργότερα μειώθηκαν σε 5 διαστάσεις (αξιοπιστία, διασφάλιση, υλικά στοιχεία, εξατομίκευση και ανταπόκριση) κρίθηκε αναγκαίο να αναφερθούν, για να γίνει κατανοητή η ενσωμάτωση τους στη νέα προσέγγιση των διαστάσεων των παρεχόμενων υπηρεσιών.

1.11.6 Ποιότητα εργασιακής ζωής (Qwl):

Η ποιότητα εργασιακής ζωής, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιθυμίας και προθυμίας για εμπλοκή των εργαζομένων στη συνολική προσπάθεια για ουσιαστική αλλαγή, εντός του οργανωτικού πλαισίου μιας επιχείρησης.

Η QwI, αποτελεί ένα μηχανισμό, ο οποίος δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και ευνοεί τη δημιουργία περιβάλλοντος που θα επιτρέπουν στα μέλη να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού της εργασιακής τους ζωής. Οι άνωθεν ερευνητές, δημιούργησαν επίσης το μοντέλο ανάλυσης χασμάτων, το οποίο αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής, σημειώνοντας την απόκλιση της υφιστάμενης κατάστασης με την επιδιωκόμενη.

Επιχειρησιακό μοντέλο wrklfqual - work life quality

Αποτελεί εργαλείο μέτρησης, της εργασιακής ζωής. Διερευνάται η απόκλιση που υπάρχει μεταξύ των προσδοκώμενων με τα πραγματικά δεδομένα στις διαστάσεις της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Το εργαλείο, θεωρείται χρήσιμο για τη διαχείριση το ανθρώπινου δυναμικού, καθώς παρέχουν σε εμπειρική βάση, τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Μέσω της συστημικής ανάλυσης των απαντήσεων, μπορεί να διαφανούν κατάλληλες βελτιωτικές λύσεις, για την ποιοτικότερη εργασιακή ζωή, στον οργανισμό. (Τσιότρας, σελ 231,242-243)

1.11.7 Μοντέλο ανάλυσης χασμάτων:

Το μοντέλο ανάλυσης χασμάτων, λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των πελατών, έπειτα από συνολική αλληλεπίδραση με την επιχείρηση, στο επίπεδο παροχής υπηρεσιών:

Χάσμα αντίληψης της διοίκησης:

Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται εσφαλμένα τις ανάγκες των πελατών/πολιτών. Αυτό μπορεί να προκύψει έπειτα από λανθασμένη πληροφόρηση από έρευνα και μελέτη της αγοράς ή από λανθασμένη επικοινωνία με άτομα πρώτης γραμμής, τα οποία επικοινωνούν καθημερινά με τους πελάτες.

Χάσμα χαρακτηριστικών ποιότητας:

Το χάσμα των χαρακτηριστικών, αποτελεί την λανθασμένη αντίληψη της διοίκησης σχετικά με τα χαρακτηριστικά και προδιαγραφές ποιότητας, τις οποίες απαιτούνται από την αγορά αλλά δεν ανταποκρίνεται καταλλήλως η επιχείρηση.

Χάσμα παροχής υπηρεσιών:

Αποτελεί τη λανθασμένη αντίληψη της διοίκησης, σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης σε σύγκριση με αυτές που έχουν τεθεί ως προαπαιτούμενες από την ίδια για την επιτυχή και αποτελεσματική παροχή τους.

Χάσμα επικοινωνίας με τον πελάτη/πολίτη:

Το συγκεκριμένο χάσμα σχετίζεται με την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το κοινό. Το χάσμα έγκειται στο μήνυμα που αποστέλλει ο πομπός και στον τρόπο που γίνεται αντιληπτό από τον δέκτη. Το χάσμα αποτελεί την απόκλιση που παρουσιάζεται σε αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας.

Χάσμα αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών:

Η διαφορά με το χάσμα παροχής υπηρεσιών, έγκειται στην απόκλιση της αντίληψης των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης σε σύγκριση με αυτές που πραγματικά λαμβάνουν οι πελάτες/πολίτες.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ψηφιακός Μετασχηματισμός

2.1 Έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού:

Με τη χρήση του όρου ψηφιακός μετασχηματισμός, δεν νοείται η απλή ψηφιοποίηση των εγγράφων ενός οργανισμού.

Ο όρος χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει, την ουσιαστική μεταστροφή των λειτουργιών ενός οργανισμού, έχοντας ως κοιτίδα της δράσης του, τον ψηφιακό κόσμο.

(έννοια ψηφιακού μετασχηματισμού - ψηφιοποίηση - ορισμοί)

Ως ψηφιακός μετασχηματισμός νοείται η διείσδυση της ψηφιακής τεχνολογίας στις λειτουργίες των επιχειρήσεων και στις συναλλαγές με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, έχοντας άμεσο αντίκτυπο στη δομή των κοινωνιών. Η δραστική βελτιστοποίηση οφείλεται στην σύγχρονη και ασύγχρονη διασύνδεση δεδομένων και πληροφοριών, οι οποίες είναι προσβάσιμες ανά πάσα στιγμή.

(ψηφιακός μετασχηματισμός - ορισμός)

Η παρούσα μελέτη θα συμβουλευτεί τον στρατηγικό σχεδιασμό του υφυπουργείου έρευνας, καινοτομίας και ψηφιακής πολιτικής της κυπριακής δημοκρατίας, με σκοπό να συμβαδίζει με τους στρατηγικού στόχους των επόμενων ετών.

2.2 Αρχές ψηφιακού μετασχηματισμού:

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός τόσο σε εσωτερικό επιχειρησιακό επίπεδο όσο και στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, θα πρέπει να στοχεύει στη μείωση περιττών ενεργειών.

Οι ακόλουθες

2.2.1 Ανοικτότητα δεδομένων:

Νοείται η απρόσκοπτη και έγκυρη πρόσβαση σε δεδομένα, ιδανικότερα από το διαδίκτυο, παρέχοντας, σε όλους και ανά πάσα στιγμή. Για να εμπίπτει μια πληροφορία υπό το πρίσμα της ανοικτότητας των δεδομένων, θα πρέπει να πληροί δυο προϋποθέσεις, ως ακολούθως:

Τεχνικά ανοικτά: τα δεδομένα βρίσκονται υπό τυποποιημένη και αναγνώσιμη μορφή και μπορούν να τύχουν επεξεργασίας.

Νομικά ανοικτά: διατίθεται ρητή άδεια, η οποία επιτρέπει την εμπορική ή μη εμπορική χρήση των δεδομένων, χωρίς περιορισμό.

(Ανοικτότητα δεδομένων)

Εναρμόνιση νομοθεσίας με την ευρωπαϊκή οδηγία 2019/1024/ΕΕ του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου της 20ης Ιουλίου 2019: η βουλή των αντιπροσώπων, έθεσε σε ισχύ τον “ο περί των ανοικτών δεδομένων, της περαιτέρω χρήσης εγγράφων και πληροφοριών του δημόσιου τομέα και συναφών θεμάτων νόμος του 2021 (ν. 143(i)/2021)”. (εθνική διαδικτυακή πύλη ανοικτών δεδομένων)

2.2.2 Μόνο μια φορά - once only principle:

Η συγκεκριμένη πρακτική, εμπίπτει στο πλαίσιο του συστήματος oop system, το οποίο βρίσκεται σε διαδικασία εφαρμογής, στην ευρωπαϊκή ένωση, και αναμένεται να εφαρμοστεί καθολικά τον Δεκέμβριο του 2023. (The once only initiative – a stepping stone to Europe’s recovery)

Το σύστημα, θα παρέχει τη δυνατότητα διαλειτουργικότητας και διασύνδεσης των οργανισμών δημοσίου τομέα, με σκοπό την απρόσκοπτη ανταλλαγή δεδομένων (π.χ. έκδοση πιστοποιητικών) που αφορούν τους πολίτες. Ως αποτέλεσμα, θα μειωθεί δραστικά η περιττή γραφειοκρατική απασχόληση των δημόσιων λειτουργών, εξοικονομώντας σημαντικούς πόρους για ολοκλήρωση διαδικασιών που έχουν ήδη επαναληφθεί στο παρελθόν.

Σημαντική καινοτομία του συστήματος, θα αποτελέσει η δυνατότητα συνεργειών και συνεργασιών μεταξύ των κρατών - μελών της ευρωπαϊκής ένωσης, μειώνοντας χρονικά αλλά και νοητά την απόσταση και των χρόνο απόκρισης σε αιτήματα των πολιτών.

Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη πρακτική, θα αποτελέσει εργαλείο προστασίας του περιβάλλοντος, από τις συνέπειες χρήσης υπέρογκων ποσοτήτων χαρτιού, αφού ο τρόπος λειτουργίας του, δεν θα απαιτεί από τους πολίτες να εκδίδουν πιστοποιητικά για να τα παραδώσουν σε άλλους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, για σκοπούς των λειτουργιών τους.

(βίβλος ψηφιακού μετασχηματισμού 2020-2025 σελ 42)

(once-only principle)

2.2.3. Προστασία δεδομένων & Ιδιωτικότητα:

Η προστασία δεδομένων και η εξασφάλιση όλων των πτυχών της ιδιωτικότητας των πολιτών αποτελεί μείζον ζήτημα. Το ευρωπαϊκό κεκτημένο, παρέχει τα νομικά εργαλεία προστασίας των προσωπικών δεδομένων των φυσικών προσώπων.

Γενικός κανονισμός της ΕΕ για την προστασία δεδομένων (ΓΚΠΔ)

Η εφαρμογή του ΓΚΠΔ, καθίσταται υποχρεωτική από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, τα οποία συλλέγουν, επεξεργάζονται και χρησιμοποιούν δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα, από φυσικά πρόσωπα, χωρίς διακρίσεις οποιασδήποτε μορφής.

(κανονισμός ΕΕ 2016/679 του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου)

(Digital privacy)

2.2.4. Πολιτοκεντρική προσέγγιση:

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, θα πρέπει να επικουρεί την γενικότερη προσπάθεια βελτίωσης παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ως τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών, ο πολίτης, αναμένει να λαμβάνει την αποδοτικότερη υπηρεσία που θα μπορούσε να λάβει. Η προσέγγιση με εστίαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, με πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας, μείωσης περιττών ενεργειών, κόστους και παραγωγικών πόρων αποτελεί τη βάση για την επίτευξη του συγκεκριμένου πυλώνα. (Γσιότρας 619)

2.2.5. Υπηρεσίες 24/7/365

Η εξυπηρέτηση των πολιτών, θα πρέπει να μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω των κατάλληλων εργαλείων αναγνώρισης της πραγματικής ταυτότητας τους, με σκοπό την αδιάκοπη και αποτελεσματική απόλαυση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Σε πρακτικό επίπεδο, όλες εκείνες οι υπηρεσίες που επωφελούνται οι πολίτες, εφόσον δεν χρειάζεται η παρέμβαση ενδιάμεσου δημόσιου λειτουργού, θα πρέπει να παρέχεται ανά πάσα στιγμή. Η ανάγκη εφαρμογής της συγκεκριμένης πρακτικής έγκειται μεταξύ άλλων, στα ωράρια λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών ή και τον χρόνο διεκπεραίωσης μιας λειτουργίας, αναλογικά με τον φόρτο εργασίας που χαρακτηρίζει ένα δημόσιο οργανισμό.

2.2.6. Αυτοματοποιημένη μετάφραση

Αρχικά, θα πρέπει να σημειωθεί η ανάγκη δημιουργίας και επικαιροποίηση διαδικτυακής ιστοσελίδας και μέσω κοινωνικής δικτύωσης, για το σύνολο των δημοσίων οργανισμών. Το περιεχόμενο θα πρέπει να διατίθεται στην ελληνική και αγγλική γλώσσα, λαμβάνοντας υπόψη την

καλή πρακτική που εφαρμόζεται κατά τη συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών της ευρωπαϊκής ένωσης, αλλά και για πολίτες τρίτων χωρών.

Η αυτοματοποιημένη μετάφραση, ως εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού, θα παρέχει τη δυνατότητα κατανόησης του περιεχομένου αλλά και την αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τα άτομα που μπορούν να επικοινωνήσουν σε άλλες ομιλούμενες γλώσσες της ευρωπαϊκής ένωσης ή και του υπόλοιπου κόσμου.

2.2.7. Πληροφοριακά συστήματα υπολογιστικού νέφους:

Η δυνατότητα επιχειρησιακής συνέχειας ενός οργανισμού, αποτελεί βέλτιστη πρακτική, αναγνώρισης των πιθανών κινδύνων αποδιοργάνωσης των βασικών λειτουργιών του. Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων, όπως έχει αναδειχθεί κατά τη διάρκεια της πανδημίας covid-19, αποτέλεσε ίσως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία επιχειρησιακής συνέχειας παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Εξίσου σημαντική θεωρείται, η δυνατότητα ανάκτησης δεδομένων σε περιπτώσεις απώλειας ή καταστροφής τους.

(Disaster recovery site)

(don't just adopt cloud computing, adapt to it)

2.2.8. Big Data / Analytics

Η ανάλυση μεγάλων δεδομένων από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, δύναται να διαμορφώσει τα επιχειρησιακά μοντέλα της ενδοεταιρικής και εξωεταιρικής λειτουργίας τους.

Η προβλεπτική ικανότητα που αποκτάται από την ορθή ανάλυση μεγάλων δεδομένων, μπορεί να προσφέρει στους οργανισμούς την δυνατότητα αποτελεσματικότερης παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επιπρόσθετα, η αύξηση των πιθανοτήτων ορθής πρόβλεψης συμπεριφορών ή γεγονότων, καθιστούν τους οργανισμούς ενήμερους, με σκοπό την βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και τη ουσιαστική εξοικονόμηση πόρων, προς όφελος των πολιτών.

Μερικοί ουσιαστικοί τομείς εφαρμογής της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων μπορεί να αποτελέσει ο τομέας της υγείας, της γεωργίας (με τη χρήση κατάλληλων αισθητήρων μέτρησης), των συγκοινωνιών, της εκπαίδευσης, της εθνικής άμυνας, της κυβερνοασφάλειας, στην υλοποίηση σχεδίων έξυπνων πόλεων κ.α.. (big data in the public sector: applications and benefits)

2.2.9 Κρυπτογράφηση και αποκρυπτογράφηση

Η κρυπτογράφηση, αποτελεί σημαντική μέθοδο προστασίας των επικοινωνιών και των δεδομένων. Η χρήση της συγκεκριμένης πρακτικής, προσφέρει ένα επιπρόσθετο επίπεδο προστασίας, για να διασφαλίσει την ολότητα των δεδομένων που έχουν αποσταλεί, την ακρίβεια χωρίς οποιαδήποτε ενδιάμεση παρέμβαση ή αλλοίωση και την πιστοποίηση του παραλήπτη ως ο τελικός αποδέκτης του μηνύματος.

Ως παρουσιάζεται στην ακόλουθη μελέτη, σημειώνονται μεταξύ άλλων, μέθοδοι κρυπτογράφησης, οι οποίοι δύναται να αποτελέσουν καινοτόμες λύσεις στο μέλλον:

(Encryption: finding the balance between privacy, security and lawful data access)

(the future of encryption)

Συμπεριφορικά βιομετρικά στοιχεία:

Αναλύονται τα συμπεριφορικά βιομετρικά στοιχεία που παράγονται από τον χρήστη/αποστολέα (μοτίβο συγγραφής, έκταση κειμένων, παύσεις, αριθμός κινήσεων του κένσορα, χρόνος λειτουργίας εφαρμογών κ.α.) και στη συνέχεια μελετάται πιθανή απόκλιση σε αποστολές των κρυπτογραφημένων μηνυμάτων, για να διαφανεί η πιθανότητα κακόβουλης ενέργειας.

2.2.10 Εξυπηρέτηση μέσω νέων συσκευών:

Η εξυπηρέτηση των πολιτών, θα πρέπει να πραγματοποιείται απρόσκοπτα και χωρίς περιορισμούς, από οποιαδήποτε έξυπνη συσκευή, από οποιοδήποτε λογισμικό πρόγραμμα. Η περιήγηση κατά τη επίσκεψη της ιστοσελίδας θα πρέπει να διασφαλίζει την ομαλή και φιλική προς τον χρήστη, συνολική εμπειρία. Η διασφάλιση της ποιότητας, νοείται απαραίτητη σε τακτική, συχνή βάση, ελέγχοντας κάθε σημείο που μπορεί να μην είναι λειτουργικό. (ui/ux)

(βιβλος ψηφιακού μετασχηματισμού 2020-2025, σελ 43)

2.2.11. Ασφαλείς λογισμικά από τον σχεδιασμό τους

Η συνδιαλλαγή των πολιτών με τους οργανισμούς δημοσίου τομέα, θα πρέπει να πραγματοποιείται στο πλαίσιο της ασφάλειας (κυβερνοασφάλεια), και να επαληθεύονται όλα τα επίπεδα προστασίας των συστημάτων, μέσω των βέλτιστων εργαλείων και μηχανισμών.

2.3 Εφαρμογή και υλοποίηση ψηφιακού μετασχηματισμού:

Η εφαρμογή και υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού ενός οργανισμού, ως έχει αναφερθεί, δεν θεωρείται απλά η ψηφιοποίηση εγγράφων ή των κάποιων διαδικασιών εσωτερικά. Αποτελεί υιοθέτηση κουλτούρας από το σύνολο του Οργανισμού. Όλες οι διαδικασίες, οδηγούνται σε διαδικασία αυτοματοποίησης, παρέχοντας την μέγιστη δυνατή ασφάλεια στις πληροφορίες που διαχειρίζεται ο Οργανισμός. Η Εθνική Αρχή Στοιχημάτων, εξέδωσε Ψηφιακή Πολιτική, με την οποία παρουσιάζει τις στρατηγικές επιδιώξεις της, όπως επίσης και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη τους.

2.3.1 Single sign on:

Το συγκεκριμένο εργαλείο, παρέχει τη δυνατότητα στο χρήστη, να συνδεθεί με ασφαλή τρόπο στις ψηφιακές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, μόνο από ένα σημείο σύνδεσης, το οποίο θα επιβεβαιώνει την ταυτότητα των πολιτών. Ακολούθως, ο χρήστης θα παραπέμπεται και θα επωφελείται αυτομάτως, τις ψηφιακές υπηρεσίες οποιοδήποτε δημόσιου οργανισμού, χωρίς να χρειάζεται επιπρόσθετη διαδικασία ταυτοποίησης.

Πλεονεκτήματα:

Ο χρήστης θα γνωρίζει μόνο τα συγκεκριμένα στοιχεία (όνομα & κωδικός χρήστη) και θα μπορεί να πραγματοποιήσει οποιαδήποτε πράξη μεταξύ φυσικών ή νομικών προσώπων και του δημοσίου τομέα.

(Building a single sign-on for government: what we've learnt so far)

2.3.2 Διαδικασία ταυτοποίησης:

Η διαδικασία ταυτοποίησης των χρηστών, θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα συστατικά επιτυχίας της ασφαλούς μετάβασης προς την ψηφιακή πραγματικότητα. Η επιτυχής ταυτοποίηση, μπορεί να επιτευχθεί με τους ακόλουθους τρόπους, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό:

(What is Multi-Factor authentication (mfa) and how does it work?)

(Top 5 most reliable and user-friendly authentication methods in online payments)

2.3.3 Multi-factor Authentication

1. Σύνδεση με τα ατομικά διαπιστευτήρια του χρήστη (Knowledge - κάτι που γνωρίζει ο χρήστης)
2. Κωδικός μιας χρήσης (one time password - otp), ο οποίος αποστέλλεται σε μορφή μηνύματος SMS, email ή μέσω της εφαρμογής. (Possession - κάτι που κατέχει ο χρήστης)
3. Χρήση βιομετρικών χαρακτηριστικών (δακτυλικό αποτύπωμα, αναγνώριση προσώπου ή φωνής), που λειτουργούν ως ατομικά στοιχεία του χρήστη. (Inherence - κάτι που κατέχει μόνο ο χρήστης, ως έμφυτο στοιχείο)

2.3.4 Επίπεδο διαλειτουργικότητας:

Η είσοδος των χρηστών θα πραγματοποιείται σε ένα συγκεκριμένο σημείο, με τα ατομικά διαπιστευτήρια. Θα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν λογαριασμό, φυσικά και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου.

(βίβλος ψηφιακού μετασχηματισμού 2020-2025 σελ 75)

Η ταυτοποίηση θα πραγματοποιείται με ένα από τους ακόλουθους τρόπους:

- Αριθμός δελτίου ταυτότητας
- Αριθμός διαβατηρίου
- Αριθμός κοινωνικών ασφαλίσεων
- Αριθμός φορολογικού μητρώου
- Αριθμός προσφυγικής ταυτότητας

Η εκ των προτέρων συνεργασία με εθνικούς φορείς κρατών μελών της ευρωπαϊκής ένωσης, θα παρέχει τη δυνατότητα σε όλους τους ευρωπαίους πολίτες, να εγγράφονται και να δημιουργούν λογαριασμό χωρίς κώλυμα.

Στο επίπεδο διαλειτουργικότητας, θα υπάρχει διασύνδεση με όλους τους δημόσιους φορείς και των λογαριασμών των φυσικών ή νομικών προσώπων.

1η κατηγορία:

A) φυσικά πρόσωπα:

-μαθητές

-φοιτητές

- άνεργοι
- μετανάστες
- συνταξιούχοι
- εργαζόμενοι

B)νομικά πρόσωπα:

- επιχειρήσεις

2η κατηγορία:

A)δημόσιοι φορείς:

- δημόσιοι οργανισμοί
- δικαιοσύνη

2.3.5 Αξιοποίηση τεχνολογίας blockchain:

Η τεχνολογία blockchain, αποτελεί ένα μηχανισμό καταγραφής διαδοχικών πληροφοριών, κατά την οποία ισχυροποιείται η εμπιστοσύνη, ότι όλες οι πληροφορίες που έχουν καταγραφεί, δεν έχουν παραβιαστεί.

(Blockchain governance in the public sector: a conceptual framework for public management)

Η αξιοποίηση της τεχνολογίας blockchain, είναι συνυφασμένη με τις τεχνολογικές εξελίξεις, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την απλοποίηση των διαδικασιών, την δημιουργία νέων μορφών διοίκησης όπως επίσης την αύξηση της διαφάνειας, της εμπιστοσύνης προς δημόσια διοίκηση και την μείωση της διαφθοράς. “establishment of EBSI node(s) in Cyprus”

Η κοινοπραξία των:

- Rtd Talos (coordinator - <http://www.talos-rtd.com/en/view/project?pid=602>)
- Deputy Ministry of Research, Innovation & Digital Policy
- University of Nicosia
- Ac goldman solutions & services gss ltd

Συνεργάζεται προς επίτευξη του παρόντος έργου, για την αξιοποίηση ευρωπαϊκής υποδομής υπηρεσιών blockchain, στη κυπριακή δημοκρατία. Το έργο έχει ως σκοπό την χρήση της τεχνολογίας blockchain, σε πιλοτική μορφή, όπου ο ένας πολίτης της κυπριακής δημοκρατίας, θα μπορεί να αιτηθεί διαδικτυακά, την εγγραφή του στο ΕΤΕΚ (επιστημονικό και τεχνικό επιμελητήριο Κύπρου), το οποίο θα του παρέχει άδεια ασκήσεως του επαγγέλματος, κατά την οποία απαιτείται η επίδειξη διπλώματος, το οποίο θα φυλάσσεται στο πορτοφόλι EBSI. Η σημαντικότητα του συγκεκριμένου έργου, έγκειται στη πιθανή μελέτη των προδιαγραφών του και διαμόρφωση του περιβάλλοντος για υιοθέτηση των πρακτικών και σε αντίστοιχες περιπτώσεις, στο δημόσιο τομέα.

2.3.6 Smart contracts - έξυπνα συμβόλαια:

Τα έξυπνα συμβόλαια, ακολουθούν τους τυπικούς κανόνες συγγραφής ενός υπολογιστικού κώδικα, με τις εντολές *αν/όταν...τότε κ.α.*, ούτως ώστε να διασφαλίσουν μηχανικά την εκπλήρωση των εκ των προτέρων συμφωνημένων προϋποθέσεων των εμπλεκόμενων μερών του συμβολαίου. Αν όλες οι συμφωνημένες προϋποθέσεις, επαληθευτούν, τότε το blockchain, ενημερώνεται αυτόματα, καταγράφοντας οριστικά την καινούρια συνθήκη. Νοείται ότι, άπαξ και πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε συναλλαγή, δεν μπορεί να τροποποιηθεί ή να αναιρεθεί. Τα εμπλεκόμενα μέρη του συμβολαίου, έχουν τη δυνατότητα, να δουν τα αποτελέσματα.

(Smart contracts defined)

Πλεονεκτήματα έξυπνων συμβολαίων:

Αμεσότητα - αυτοματοποίηση διαδικασιών:

Με την εκπλήρωση, των συμφωνημένων προϋποθέσεων, τα αποτελέσματα εκτελούνται αυτοματοποιημένα, χωρίς την ανάγκη παρέμβασης ή διαμεσολάβησης. Με αυτόν τον τρόπο, εξοικονομείται χρόνος και μειώνεται ο κίνδυνος σφαλμάτων, που παρατηρείται στη μη αυτόματη συμπλήρωση εγγράφων.

Εμπιστοσύνη - διατήρηση διαφάνειας:

Η απουσία διαμεσολαβητή, κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του συμβολαίου, ισχυροποιεί την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη, για τον λόγο ότι τα κρυπτογραφημένα αρχεία, δεν μπορεί να τροποποιηθούν.

Εξοικονόμηση πόρων

Η απουσία διαμεσολαβητή, μειώνει τα λειτουργικά έξοδα ελέγχου των συμφωνηθέντων του συμβολαίου, παρέχοντας τη δυνατότητα στα εμπλεκόμενα μέρη, εξοικονόμησης χρόνου και πόρων.

Ασφάλεια χρήσης τεχνολογίας blockchain:

Ως έχει παρουσιαστεί, κατά τη καταγραφή πληροφοριών στην αλυσίδα, δημιουργείται εκ προοιμίου, ένα μπλοκ, το οποίο συνδέεται αυτόματα σε όλα τα προηγούμενα μπλοκ, υπό την αδιάκοπη συνέχεια, χωρίς παρεμβολές. Οι κρυπτογραφημένες πληροφορίες, εγγράφονται, ενώ όλες οι συναλλαγές επικυρώνονται αυτοματοποιημένα, μέσω μηχανισμών επιβεβαίωσης και συναίνεσης της εγκυρότητας τους. (What is blockchain security?)

Κατά το σχεδιασμό, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα επίπεδα προστασίας, για τη μείωση πιθανής ύπαρξης τρωτών σημείων. Θα πρέπει να εφαρμόζεται προσέγγιση με βάση των κίνδυνο κατά τον σχεδιασμό αλλά και κατά τη λειτουργία του συστήματος. Θα πρέπει λαμβάνονται υπόψη οι βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και τα πρότυπα σχεδιασμού.

2.3.7 Τεχνητή νοημοσύνη (AI) και μηχανική μάθηση (ML):

Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής μάθησης, έχουν εδραιωθεί ως επιχειρηματικά εργαλεία, ανάλυσης δεδομένων και εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων, τα οποία είναι ικανά να διαμορφώσουν πλέον την στρατηγική κατεύθυνση των οργανισμών κάθε μεγέθους.

Σύμφωνα με το άρθρο*, τεχνητή νοημοσύνη ορίζεται ως η υπολογιστική ικανότητα συλλογής δεδομένων, μετατροπής τους σε πιθανά μοτίβο συμπεριφοράς ή και αξιοποίηση τους σε πιθανά μοντέλα δράσης. Η κατανόηση κυρίως, της ανθρώπινης συμπεριφοράς, μέσω των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης παρέχουν στις επιχειρήσεις ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ παράλληλα στους οργανισμούς δημόσιου τομέα, η χρήση της, δίνει τη δυνατότητα βελτιστοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

(*what is artificial intelligence?)

Χρήση της τεχνητής νοημοσύνης:

(Artificial intelligence in business)

Εσωτερική διοίκηση:

- Φίλτρα ανεπιθύμητης αλληλογραφίας
- Κατηγοριοποίηση αλληλογραφίας
- Εγγραφή κειμένων μέσω της λειτουργίας αναγνώρισης φωνής
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών

Ηλεκτρονικό εμπόριο:

- Εξατομικευμένη παρουσίαση κατά την αναζήτηση, με βάση μοντέλα πρόβλεψης
- Πρόληψη απάτης κατά τις ηλεκτρονικές συναλλαγές
- Βελτιστοποίηση τιμών

Μάρκετινγκ:

- Εξατομικευμένη παρουσίαση δεδομένων και πληροφοριών, με βάση τις προηγούμενες αναζητήσεις
- Βελτιστοποιημένη παρουσίαση προσφορών σε πραγματικό χρόνο
- Τμηματοποίηση - κατηγοριοποίηση
- Ανάλυση συναισθημάτων - στο πλαίσιο της συμπεριφορικής μάθησης

(Digital transformation & artificial intelligence: is your organization ready?)

2.3.8 Big data:

(Big data in the public sector: applications and benefits)

(big data -what it is and why it matters)

Η σημασία της ανάλυσης των μεγάλων δεδομένων, δεν έγκειται ολοκληρωτικά στην υπέρογκη ποσότητα τους, αλλά στον τρόπο αξιοποίησής τους από τις επιχειρήσεις.

Τα 5 v:

Volume - όγκος:

3 Important Statistics About How Much Data Is Created Every Day

1 How much data is generated every minute?

Source: Domo

41,666,667

messages shared by WhatsApp users

1,388,889

video / voice calls made by people worldwide

404,444

hours of video streamed by Netflix users

347,222

stories posted by Instagram users

150,000

messages shared by Facebook users

147,000

photos shared by Facebook users

2 Estimated Data Consumption from 2021 to 2024

Source: IDC / Statista



3 Data Growth in 2021

Sources: TechJury, Internet Live Stats, Cisco, PurpleSec

2 TRILLION

searches on Google by the end of 2021

1.134 TRILLION MB

volume of data created every day

3,026,626

emails sent every second, 67% of which are spam

278,108 PETABYTES

global IP data per month by the end of 2021

230,000

new malware versions created every day

82%

share of video in total global internet traffic at the end of 2021

Εικόνα 1 (53 important statistics about how much data is created every day)

Όπως παρουσιάζεται στην άνωθεν εικόνα, τα δεδομένα που παράγονται κατά μέσο όρο ημερησίως, είναι υπέρογκα.

Velocity - ταχύτητα:

Η μεγάλη ταχύτητα ροής των δεδομένων, απαιτούν συλλογή και επεξεργασία σε πραγματικό χρόνο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση αισθητήρων ή έξυπνων μετρητών.

Variety - ποικιλία:

Τα δεδομένα συλλέγονται σε δομημένη ή μη δομημένη μορφή, από όλες τις δυνατές πηγές που μπορεί να έχει πρόσβαση μια επιχείρηση - μεταξύ άλλων, τα δεδομένα συλλέγονται από εικόνες, ήχους, μηνύματα, δομημένα έγγραφα, συναλλαγές κ.α.

Variability - μεταβλητότητα:

Τα δεδομένα χαρακτηρίζονται από συνεχείς μεταβολές, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Η ανθρώπινη κρίση σε τέτοιες περιπτώσεις, ίσως είναι αναγκαία, για τη σημαντικότητα ή μη μέρους των δεδομένων.

Veracity - φιλαλήθεια:

Η συγκεκριμένη ιδιότητα των δεδομένων, έγκειται στην εγκυρότητα τους. Οι συνεχείς μεταβολές, απαιτούν ακρίβεια στις ταχύτατες συσχετίσεις, ούτως ώστε να διατηρηθούν ορθές οι πληροφορίες.

Ως έχει αναφερθεί, η σημαντικότητα των δεδομένων έγκειται στον τρόπο με τον οποίο συλλέγονται και αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ανάλυση μεγάλων δεδομένων προς όφελος των πολιτών, βελτιώνοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την κοινωνία.

2.3.9 Σημαντικοί τομείς παρέμβασης:

(Big data in government: how data and analytics power public programs)

Περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης:

Η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, κατέδειξε ότι, μπορεί να γίνει πρόβλεψη με μεγαλύτερη ακρίβεια, πιθανών περιπτώσεων έκτακτης ανάγκης.

Ξέπλυμα χρήματος:

Μπορεί να καταστεί σημαντικό εργαλείο, ανάλυσης δεδομένων, για την μείωση και την καταπολέμηση περιπτώσεων ξεπλύματος χρήματος και άλλων παράνομων οικονομικών δραστηριοτήτων.

Εσωτερικές απειλές:

Οι οργανισμοί, μπορούν μέσω της ανάλυσης ακανόνιστων συμπεριφορών, να εντοπίσουν αποτελεσματικότερα, περιπτώσεις υποκλοπής ή διαρροής δεδομένων.

Αύξηση παραγωγικότητας:

Το ανθρώπινο δυναμικό, υποστηρίζεται από ένα σημαντικό όγκο πληροφοριών, τον οποίο μπορεί να αξιοποιήσει για να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς όφελος των πολιτών.

Internet of things - διαδίκτυο των πραγμάτων:

Αποτελεί ένα σύστημα, διασύνδεσης υπολογιστικών συσκευών, κατά το οποίο μεταφέρονται δεδομένα, χωρίς την ανάγκη αλληλεπίδρασης της ανθρώπινης παρέμβασης. Οι συσκευές, αφορούν κάθε είδος συσκευής που μπορεί να συνδεθεί διαδικτυακά, που είναι ενσωματωμένα με αισθητήρες ή/και λογισμικό, από την πιο απλή μέχρι την πιο πολύπλοκη.

(what is iot?)

Η τεχνολογία του υπολογιστικού νέφους, μείωσε σε σημαντικό βαθμό το κόστος αποθήκευσης των δεδομένων που συλλέγονται. Η σύζευξη του διαδικτύου των πραγμάτων και της τεχνολογίας του υπολογιστικού νέφους, δίνουν τη δυνατότητα στα συστήματα να αυτοματοποιούν τις λειτουργίες τους ταχύτερα και έγκυρα, σε πραγματικό χρόνο.

Ενίσχυση της ασφάλειας των πολιτών:

Η ορθή χρήση του διαδικτύου των πραγμάτων, μέσω των κατάλληλων αισθητήρων και μηχανισμών, μπορεί να οδηγήσει στην ανίχνευση ανωμαλιών και αστοχιών, οι οποίες θα καταστούν επιβλαβείς για την κοινωνία. Η δημόσια ασφάλεια, μπορεί να ενισχυθεί, κατέχοντας δεδομένα πραγματικού χρόνου.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Εθνική Αρχή Στοιχημάτων

Γενικά Σχόλια

Το τρίτο μέρος της παρούσας διατριβής, θα παρουσιαστούν τα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία από το 2016 μέχρι το 2019, ως αυτά σημειώνονται στην ανασκόπηση της εθνικής αρχής στοιχημάτων. Επιπρόσθετα, θα συμπεριληφθούν στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού και σχεδίων δράσης, και την σημασία ύπαρξης τους, ελέγχου και τήρησης των κατευθυντήριων οδηγιών. Σκοπός είναι να διαφανεί, συζητητικά η σημασία εφαρμογής πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας, σε κάθε επίπεδο διοίκησης εσωτερικά αλλά και όσο αφορά την επικοινωνία ενός οργανισμού με τα εμπλεκόμενα μέρη.

Σημειώνεται ότι, η μελέτη θα συμπεριλάβει μόνο όσα στοιχεία είναι δημοσιευμένα στην ιστοσελίδα της εθνικής αρχής στοιχημάτων.

3.1 ιστορική αναδρομή:

2012 δυνάμει του άρθρου 3 του περί στοιχημάτων νόμου 106(i)/2012, συστήνεται ως ανεξάρτητη ρυθμιστική και εποπτική αρχή, αποτελούμενη από τον/την πρόεδρο και έξι μέλη.

2015 το νέο διοικητικό συμβούλιο της αρχής, διορίζεται, θέτοντας την βάση για την ολική αναδιοργάνωση και βελτιστοποίηση των υπηρεσιών της.

Η Αρχή, είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο και την εποπτεία της στοιχηματικής δραστηριότητας στη κυπριακή δημοκρατία. Μεταξύ άλλων, χορηγεί άδειες για αποδέκτες κλάσης α (επίγειο στοίχημα) και κλάσης β (διαδικτυακό), για εξουσιοδοτημένους αντιπροσώπους και υποστατικού, για διενέργεια των απαραίτητων ελέγχων, όπως επίσης και η έκδοση οδηγιών και κανονισμών, επικουρώντας τη νομοθεσία.

Επιπρόσθετα, η αρχή αναπτύσσει συνέργειες και συνεργασίες με εθνικούς και διεθνείς φορείς για θέματα σχετικά με τη στοιχηματική αγορά.

Δέσμευση ανώτατης διοίκησης, στην στοχοπροσήλωση του οράματος, της αποστολής και των αξιών που διέπουν την αρχή.

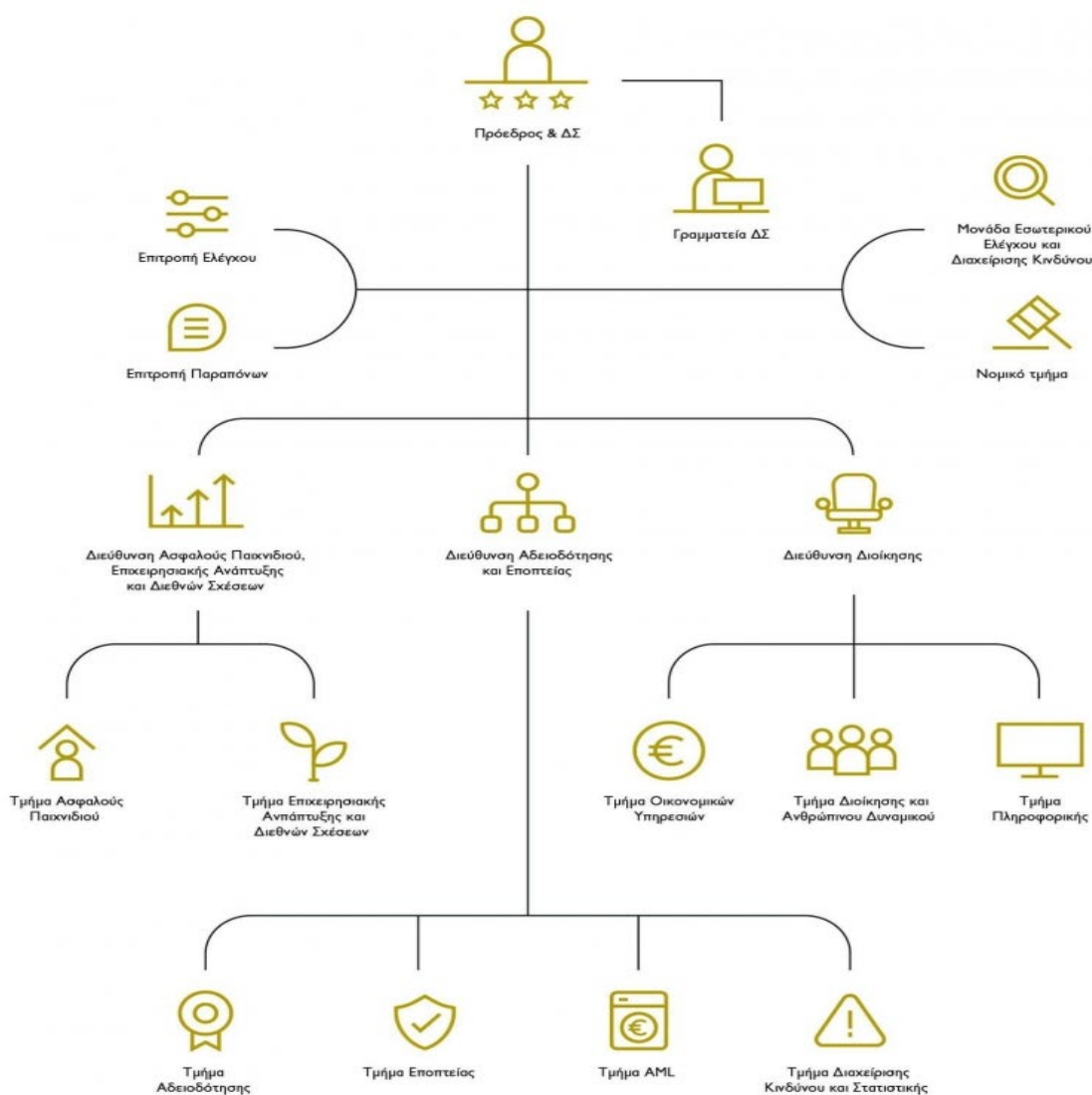
Αποτελεί πρακτική διοίκησης ολικής ποιότητας, η δέσμευση όλων όσοι απαρτίζουν τα επίπεδα διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού και η ξεκάθαρη κατεύθυνση προς αυτά.

Ως καλή πρακτική, διοίκησης ολικής ποιότητας, νοείται η οριοθέτηση οράματος, αποστολής και αξιών που θα δεσμεύουν την πορεία ενός οργανισμού.

Τα άνωθεν, θα πρέπει να αποτελούν δεσμευτικό στοιχείο για όλα τα επίπεδα διοίκησης.

3.1 Δομή και οργανόγραμμα:

Εικόνα2



Το ανώτατο επίπεδο διοίκησης, είναι το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο καθορίζει τη στρατηγική της εθνικής αρχής στοιχημάτων. Η πρόεδρος της αρχής, ως προεδρεύων του Δ.Σ., δρα ως εκτελεστικός διευθυντής, έχοντας υπό την ευθύνη της, την ευρυθμία και την ομαλή υλοποίηση όλων των εργασιών της αρχής.

Η γραμματεία, παρέχει διοικητική υποστήριξη στο Δ.Σ. και στην πρόεδρο της αρχής, ως άμεσα υφιστάμενο τμήμα.

Στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας, βρίσκεται το νομικό τμήμα, η επιτροπή ελέγχου, η επιτροπή παραπόνων, και η μονάδα εσωτερικού ελέγχου και εκτίμησης κινδύνων, παρέχοντας οριζόντιες και κάθετες υπηρεσίες στη λειτουργία του οργανισμού.

Οι τρεις διευθύνσεις, υπάγονται απευθείας στην πρόεδρο. Κάθε διεύθυνση απαρτίζεται από τα τμήματα, ως παρουσιάζονται άνωθι. Η επικοινωνία του οργανισμού πραγματοποιείται ιεραρχικά. Μέρος των εργασιών, υλοποιούνται υπό την μέθοδο οργάνωσης κατά πλέγμα (συνεργασία τμημάτων), υπό την επίβλεψη ενός διευθυντή έργου. Παράλληλα, τα άτομα είναι σε θέση να συνεχίσουν τις εργασίες τους, απρόσκοπτα.

(ετήσια έκθεση ΕΑΣ, σελ 64)

3.1.1 Περίοδος 2016-2019

Παρουσιάζεται κάτωθι, η επιχειρησιακή διάρθρωση της ΕΑΣ, κατά την συγκεκριμένη χρονική περίοδο:

Ανθρώπινο δυναμικό:

Διάγραμμα 1



Κατά τη διάρκεια της τριετίας 2016-2019, κατά την οποία πραγματοποιήθηκε η αναδιάρθρωση της λειτουργίας της αρχής, το ανθρώπινο δυναμικό αυξήθηκε σημαντικά από 9 συμβασιούχους το 2016 ως το σύνολο του προσωπικού σε 31 άτομα, 17 άτομα ως μόνιμο προσωπικό και 14 ως συμβασιούχους. Η αύξηση του μόνιμου προσωπικού, παρέχει την δυνατότητα στην εθνική αρχή στοιχημάτων, να παρέχει αποτελεσματικότερες υπηρεσίες προς όφελος των πολιτών. Το μόνιμο προσωπικό, όπως θα παρουσιαστεί στη συνέχεια, τυγχάνει συνεχούς εκπαίδευσης, σε θέματα επιχειρησιακής αριστείας αλλά και σε ζητήματα που σχετίζονται με τη στοιχηματική δραστηριότητα.

Η εθνική αρχή στοιχημάτων, αποτελεί περιβάλλον ίσων ευκαιριών, ίσης μεταχείρισης, υποστηρίζοντας την ποικιλομορφία, ως διαφαίνεται στο διάγραμμα 2.

Διάγραμμα 2



Διαστρωμάτωση ηλικιών προσωπικού για το έτος 2019:

Πίνακας 2

Αριθμός προσωπικού	Ποσοστό συνόλου	Ηλικία
15	48,39%	20-29
13	41,93%	30-39
2	6,45%	40-49
1	3,23%	50-59

Επίπεδο σπουδών προσωπικού

Πίνακας 3

Πτυχίο	Αριθμός προσωπικού	Ποσοστό συνόλου
Πτυχίο	8	28,80%
Μεταπτυχιακό δίπλωμα	22	70,97%
Διδακτορικό δίπλωμα	1	3,23%

Τον Σεπτέμβριο του 2015, το διοικητικό συμβούλιο, καθόρισε ως βασική ανάγκη, την αναδιάρθρωση της αρχής, με σκοπό την αποτελεσματική ρύθμιση του κλάδου, της εσωτερικής λειτουργίας και την καλλιέργεια δημιουργία κουλτούρας για τη προστασία των νεαρών ατόμων και ευάλωτων ομάδων πληθυσμού από την προβληματική ενασχόληση με τα τυχερά παιχνίδια.

Ως πυλώνες της μεταρρύθμισης τέθηκαν οι κάτωθι, από τους οποίους, θα γίνει παρουσίαση αυτών που αφορούν την εσωτερική λειτουργία της αρχής, επιχειρώντας να παρουσιαστεί ως παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής αναδιάρθρωσης οργανισμών δημοσίου συμφέροντος:

- Ολική αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση της αρχής
- Αποτελεσματική ρύθμιση του κλάδου
- ανάπτυξη του εποπτικού ρόλου της αρχής
- Ανάπτυξη των διεθνών συνεργασιών και εκσυγχρονισμό του κλάδου
- Διασφάλιση της προστασίας των παικτών και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου

Κάτωθι, θα παρουσιαστούν, οι δράσεις της εθνικής αρχής στοιχημάτων, οι οποίες πραγματοποιούνται ή αποτελούν στρατηγική επιδίωξη ή στόχος του οργανισμού.

Η κάθε μια δράση μεμονωμένα, αποτελεί πρακτική διοίκησης ολικής ποιότητας. Γίνεται στο πλαίσιο της βελτιστοποίησης της επιχειρησιακής οργάνωσης της αρχής. Η υιοθέτηση κουλτούρας ποιότητας σε συνδυασμό με τον ολικό ψηφιακό μετασχηματισμό της αρχής, στηρίζονται στην ανάγκη βελτιστοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών. Οι πληροφορίες, δύναται να αντληθούν από δημοσιεύσεις, άρθρα και ανακοινώσεις της αρχής, όπως επίσης από τα δημοσιευμένα σχέδια δράσης, στρατηγικό σχεδιασμό, ετήσιες εκθέσεις, διαδικασίες & πολιτικές, έρευνες & μελέτες ή άλλα έγγραφα που έχουν δημοσιοποιηθεί.

Η κάθε μια δράση, παρουσιάζεται αυτόνομα, ως μεμονωμένη πρακτική που προτείνεται να εφαρμόζεται, στους οργανισμούς του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Κατάρτιση στρατηγικού πλάνου 2016-2019:

Αρχικά, η αρχή αντιλαμβανόμενη την σημασία ύπαρξης μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδίου, κατάρτισε το στρατηγικό σχεδιασμό 2016-2019, οριοθετώντας τις δράσεις και τους στρατηγικούς στόχους, προς επίτευξη.

Το διοικητικό συμβούλιο της αρχής, το πρώτο εξάμηνο του 2016, επιχείρησε να αξιολογήσει την υφιστάμενη κατάσταση, συλλέγοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, στοχεύοντας στη δημιουργία ενός επιχειρησιακού μοντέλου βιώσιμης ανάπτυξης με βάση την προσέγγιση κινδύνου. Η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, έλαβε υπόψη τη λειτουργία άλλων ρυθμιστικών και εποπτικών αρχών της στοιχηματικής δραστηριότητας, σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Επιπρόσθετα, μελετήθηκαν πιθανοί τρόποι βελτιστοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, στα άμεσα εμπλεκόμενα μέρη, σχετικά με τον ρυθμιστικό και εποπτικό ρόλο της αρχής (π.χ. έκδοση αδειών), οι οποίοι δεν θα αναλυθούν στην παρούσα μελέτη, γιατί αποτελούν συγκεκριμένες εσωτερικές διαδικασίες. Κρίνεται ότι, δεν θα προσφέρει ουσιαστικό περιεχόμενο, όσο αφορά τον σκοπό της παρούσας διατριβής. Είναι δυνατή η μελέτη των συγκεκριμένων πρακτικών, στην ιστοσελίδα της εθνικής αρχής στοιχημάτων, ως παρατίθεται στη βιβλιογραφική αναφορά.

Πρακτικές διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζονται:

- Οριζόντια διαχείριση, όλων των θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

(strategic human resource management: back to the future?, page 12)

Ως παρουσιάζεται, στη συγκεκριμένη μελέτη, η οριζόντια διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι αποτελεσματικότερη, όσον αφορά την εσωτερική λειτουργία ενός οργανισμού, και την καθολική εφαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών που απαιτούνται.

- Καθορισμός, επεξεργασία και ανάλυση δεικτών απόδοσης (kris), σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάλυση των δεικτών απόδοσης, παρουσιάζουν την απόκλιση της υφιστάμενης κατάστασης με τον επιδιωκόμενο στόχο. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόκλιση, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για διορθωτικές κινήσεις. Επιπρόσθετα, η πρακτική αυτή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως επιβραβευτικό μηχανισμός.

- Διαχείριση εργασιακών θεμάτων, σχετικά με την πρόσληψη, μετακίνηση, προαγωγής ή και τερματισμού μιας σύμβασης.

Έγκυρη και άμεση ενημέρωση, του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, για όλες τις νομοθετικές αλλαγές που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί, με την καθημερινή ή εβδομαδιαία αποδελτίωση (newsletter). Η δημόσια διοίκηση, ενημερώνει τα αρμόδια τμήματα των δημόσιων υπηρεσιών αλλά θα πρέπει να γίνεται άμεση εφαρμογή όλων όσων απαιτούνται.

- Διαχείριση και επικαιροποίηση αρχείου:

Ως έχει παρουσιαστεί στην ενότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι άκρως σημαντικό, για ζητήματα επιχειρησιακής συνέχειας, για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η διαχείριση του αρχείου να πραγματοποιείται ψηφιακά. Η εθνική αρχή στοιχημάτων, βρίσκεται σε διαδικασία ολοκλήρωσης της ψηφιοποίησης της διαδικασίας διαχείρισης του αρχείου, γεγονός βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς το κοινό και τους εποπτευόμενους αλλά και την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού. Ήδη από τις αρχές του 2016, η αρχή χρησιμοποιεί υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους, για την πλειονότητα των εργασιών της.

- Σχεδιασμός και εφαρμογή σχεδίων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού:

The only thing worse than training your employees and having them leave is not training them and having them stay. — henry ford, founder, Ford Motor company.

(the importance of training employees: 11 benefits)

Η εκπαίδευση του προσωπικού ενός οργανισμού, αποτελεί πρακτική διοίκησης ολικής ποιότητας. Ο σωστός προγραμματισμός και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου σχεδίου εκπαίδευσης του ανθρώπινου προσωπικού, δημιουργεί αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών, αποφεύγονται λάθος πρακτικές που μπορεί να επηρεάσουν το εσωτερικό ή εξωτερικό κόστος ποιότητας ενώ δημιουργούν κλίμα συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον.

Η εκπαίδευση μπορεί να αφορά την ανάπτυξη δεξιοτήτων ή την κατάρτιση σε θέματα διοίκησης, την κατανόηση πρακτικών κυβερνοασφάλειας, την εμβάθυνση σε διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα, πιστοποιώντας με αυτόν τον τρόπο, την ποιοτική παροχή υπηρεσιών.

Ο επαγγελματισμός και η ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί κλειδί στην ανάπτυξη ενός βιώσιμου επιχειρησιακού μοντέλου διοίκησης.

Η εθνική αρχή στοιχημάτων, διοργανώνει από τις αρχές του 2016, ετήσιο μαθησιακό πλάνο, το οποίο ενδυναμώνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την άριστη παροχή υπηρεσιών προς το κοινό και τους εποπτευόμενους της.

Τον Σεπτέμβριο του 2019, με την πρόσληψη 15 μόνιμων λειτουργών και βοηθών λειτουργών, πραγματοποιήθηκαν σεμινάρια στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού πλάνου ένταξης νέου προσωπικού, σχετικά με τη νομοθεσία της αρχής, τους κανονισμούς και οδηγίες, όπως και τα ακόλουθα:

Η περίοδος ένταξης, λειτούργησε ως ένας μηχανισμός ομαλής προσαρμογής στις λειτουργίες και αρμοδιότητες της αρχής. Με αυτή την πρακτική, το νέο προσωπικό, γίνεται άμεσα μέρος της ομάδας, γεγονός που λειτουργεί ευεργετικά για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Η ανεξαρτησία της αρχής, από το ολοκληρωμένο σύστημα διοικητικής και οικονομικής πληροφόρησης του γενικού λογιστηρίου της δημοκρατίας (FIMAS), την 1^η Ιανουαρίου του 2019, έδωσε διοικητική και δημοσιονομική ευελιξία στην αρχή. Όλες οι συναλλαγές,

πραγματοποιούνται υπό την πολιτική εξουσιοδοτήσεων, για την ελαχιστοποίηση λαθών και τον ορθότερο έλεγχο.

Στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης της λειτουργίας του οργανισμού, το πρώτο εξάμηνο του 2016, με την εκδοθείσα οδηγία 02/2016 η οποία αντικαταστάθηκε από την οδηγία 31/2019, η αρχή δεν δέχεται μετρητά για την καταβολή του επιβεβλημένου τέλους για την έκδοση άδειας όπως επίσης για το ποσό εισφοράς και φόρου, από τους αποδέκτες κλάσης α και β και τους εξουσιοδοτημένους αντιπροσώπους. Η συγκεκριμένη οδηγία, ορίζει ότι, οι πληρωμές θα πραγματοποιούνται μόνο υπό την μορφή εμβάσματος ή έκδοση επιταγής, γεγονός που υποστηρίζει την προσπάθεια διαφάνειας. Για σκοπούς πλήρους διαφάνειας, η αρχή εκδίδει από τον Ιανουάριο 2015, τριμηνιαίες αναφορές των οικονομικών αποτελεσμάτων και ποσοτικών στοιχείων.

Στις αναφορές παρουσιάζονται:

- Έσοδα των αποδεκτών για το υπό αναφορά τρίμηνο
- Τα κέρδη των παικτών
- Οι καθαρές αποδοχές των αποδεκτών
- Το ποσό του φόρου 10% επί των καθαρών αποδοχών
- Αναγράφεται η ποσοστιαία μεταβολή από το προηγούμενο τρίμηνο για όλα τα πιο πάνω.

Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η διαφάνεια προς τα εμπλεκόμενα μέρη και ιδιαίτερα προς το κοινό, προς ένα τόσο νευραλγικό οργανισμό, όπως είναι η εθνική αρχή στοιχημάτων.

3.2 Σε έναρξη υλοποίησης του σχεδιασμού της εφαρμογής και διαμόρφωσης των κάτωθι συστημάτων:

Η Αρχή, βρίσκεται σε διαδικασία υλοποίησης των πιο κάτω συστημάτων, τα οποία έχουν ως σκοπό να βελτιστοποιήσουν τις υπηρεσίες που παρέχονται προς τους πολίτες. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, στο πλαίσιο της ασφάλειας των πληροφοριών, είναι ο σημαντικότερος λόγος, υλοποίησης των πιο κάτω.

- **διαδικτυακή πύλη και σύστημα ηλεκτρονικών υπηρεσιών**

Εξυπηρέτηση αποδεκτών κλάσης α και κλάσης β, εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων, διαδικτυακά. Μειώνεται ο χρόνος παροχής υπηρεσιών, αυξάνοντας το επίπεδο διαφάνειας της διαδικασίας.

(ετήσια έκθεση, σελ 146)

• **σύστημα παρακολούθησης στοιχηματικής δραστηριότητας & σύστημα αναλύσεων και αναφορών:**

Έχουν ως σκοπό, τη συλλογή δεδομένων στοιχημάτων, αποθήκευση δεδομένων στοιχημάτων και παροχή αναφορών και παροχή προειδοποιήσεων σχεδόν σε πραγματικό χρόνο, σχετικά με αγώνες με ύποπτη στοιχηματική δραστηριότητα. Η προληπτική δράση, παρέχει στην αρχή, την δυνατότητα να λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις σε προγενέστερο στάδιο, μειώνοντας τις οποιεσδήποτε αρνητικές επιπτώσεις προς τον οργανισμό.

(ετήσια έκθεση, σελ 147)

• **σύστημα διαχείρισης εγγράφων & σύστημα ροής εργασίας:**

Σκοπός του συστήματος, είναι η αυτοματοποίηση της ροής της εργασίας σε εσωτερικό επίπεδο λειτουργίας.

• **σύστημα κινητής εφαρμογής επιθεώρησης**

Σκοπός του συστήματος, είναι η καταγραφή όλων των απαραίτητων πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, κατά τους επιτόπιους ελέγχους που πραγματοποιούνται στους εποπτευόμενους της αρχής.

• **λογιστικό σύστημα**

Σκοπός του συστήματος, είναι η πραγματοποίηση πληρωμών, διαχείριση εξόδων και εσόδων, διαχείριση περιουσιακών στοιχείων της αρχής, διαχείριση τραπεζικών λογαριασμών και γενικά η (οικονομική διαχείριση της αρχής).

• **σύστημα ανθρώπινου δυναμικού και μισθοδοσίας**

Σκοπός του συστήματος, είναι η αυτοματοποίηση όλων των διαδικασιών που αφορούν ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Μεταξύ άλλων, έχει την ευθύνη για την παρακολούθηση και εφαρμογή της στρατηγικής της αρχής, και τη διαδικασία ελέγχου των δράσεων με την μέτρηση και αξιολόγηση των ανάλογων KPIs.

Επικοινωνία της αρχής:

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας, των στρατηγικών επιδιώξεων της αρχής, αποτελεί η πολιτική επικοινωνίας με τους εποπτευόμενους και το ευρύ κοινό. Το 2016, εκδόθηκαν 6 δελτία τύπου, το 2017 17 δ.τ., το 2018 18 δ.τ. και το 2019 11 δ.τ.

Εξέταση παραπόνων:

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, η αρχή εξέδωσε την οδηγία 4/2016 – διαδικασία υποβολής και εξέτασης παραπόνων η οποία αντικαταστάθηκε από την οδηγία 20/2017, δίνοντας τη δυνατότητα υποβολής παραπόνων που απευθύνονται σε αδειούχους αποδέκτες κλάσης α και β, όπως και σε εξουσιοδοτημένους αντιπροσώπους.

Η τριμελής εξεταστική επιτροπή, ως ορίστηκε από την αρχή, εξέτασε αριθμό παραπόνων, ως παρουσιάζονται κάτωθι:

2017:44 (κλάσης α:13, κλάσης β:34)

2018: 55(κλάσης α:09, κλάσης β:46)

2019: 46(κλάσης α:11, κλάσης β:35)

Η αρχή εξέτασε και υποβολές παραπόνων, τα οποία αφορούσαν μη αδειούχους αποδέκτες κλάσης Β.

2017:64

2018:48

2019:38

(ετήσια έκθεση, σελ 112)

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει αν σημειωθεί ότι, η αρχή διατηρεί λίστα φραγής, αναρτημένη στην ιστοσελίδα της, η οποία επικαιροποιείται εβδομαδιαίως. Η λίστα φραγής αριθμεί περίπου 15000

παράνομες ιστοσελίδες παροχής υπηρεσιών στοιχήματος και τυχερών παιχνιδιών, οι οποίες έχουν φραγεί έπειτα από έρευνα και εντολή της αρχής με τις αρμόδιες υπηρεσίες. Σκοπός της λίστας φραγής είναι να περιορίζει την χρήση των ιστοσελίδων, από τους πολίτες της κυπριακής δημοκρατίας. Αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο, καταπολέμησης της παράνομης στοιχηματικής δραστηριότητας, η οποία εγκυμονεί κινδύνους ως προς την προστασία των παικτών. Αρχικά, η συμμετοχή σε μη αδειούχο αποδέκτη παροχής υπηρεσιών στοιχήματος παραβιάζει την κείμενη νομοθεσία και ως εκ τούτου οι παίκτες μπορεί να βρεθούν εκτεθειμένοι.

Εθνικές και διεθνείς συνεργασίες:

Στο πλαίσιο της καλής πρακτικής της άριστης επικοινωνίας με τα εμπλεκόμενα μέρη, η αρχή αναπτύσσει εθνικές και διεθνείς συνεργασίες, με φορείς και οργανισμούς όπως και επαγγελματίες της βιομηχανίας. Η εξωστρέφεια αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, αφού παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης σχέσεων και μεταφοράς ουσιαστικής γνώσης ή/και υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών, από άλλες ρυθμιστικές αρχές του κλάδου.

Κοινωνική ευθύνη:

Η κοινωνική ευθύνη αποτελεί κύρια αρμοδιότητα της εθνικής αρχής στοιχημάτων. Αυτό διαφαίνεται από τις πολλές δράσεις που διοργανώνει η αρχή ή σε δράσεις στις οποίες έχει τον ρόλο του υποστηρικτή. Η προστασία των νεαρών ατόμων και των ευάλωτων ομάδων πληθυσμού από την προβληματική και παθολογική ενασχόληση με τα τυχερά παιχνίδια και το στοίχημα, αποτελεί βασικό πυλώνα δράσης. Ως εκ τούτου, με βάση το άρθρο 74 του περί στοιχημάτων νόμο του 2019, η αρχή λαμβάνει ως εισφορά για κάθε λογιστική περίοδο, 3% επί των καθαρών αποδοχών των αδειούχων αποδεκτών από τις υπηρεσίες στοιχήματος. Η εισφορά, αποτελεί πηγή κεφαλαίου, μέρος αυτού χρησιμοποιείται βάσει της κείμενης νομοθεσίας, για σκοπούς και δράσεις κοινωνικής ευθύνης.

Έρευνες – μελέτες:

Ως πρακτική διοίκησης ολικής ποιότητας, μπορεί να νοηθεί η έρευνα και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης. Η αρχή, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όποτε κρίνεται αναγκαίο, πραγματοποιεί μελέτες και έρευνες, οι οποίες έχουν ως σκοπό να καταδείξουν αν υπάρχει ανάγκη για βελτιωτικές κινήσεις.

Επιπλέον, η γνώση και η κατανόηση του στοιχηματικού περιβάλλοντος αλλά και ευρύτερα της κοινωνίας, αποτελούν σημαντικά εφόδια για την λήψη ορθολογικών αποφάσεων.

Ενδεικτικά, σημειώνονται κάτωθι, μελέτες και έρευνες που έχουν δημοσιοποιηθεί στην ιστοσελίδα της εθνικής αρχής στοιχημάτων:

- [πρώτη παγκύπρια έρευνα για τη συμμετοχή των κυπρίων στο στοίχημα και τα τυχερά παιχνίδια](#)
- [παγκύπρια ποσοτική έρευνα για τον επηρεασμό, τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά των χρηστών τυχερών παιχνιδιών](#)
- [παγκύπρια έρευνα για τα esports](#)

Η αρχή διενεργεί μελέτες και έρευνες, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, με σκοπό τη βελτίωση της εσωτερικής της λειτουργίας ή/και κατανόησης του μικρο και μακρο περιβάλλοντος, οι οποίες μπορεί να μην δημοσιευτούν.

3.3 Ψηφιακή πολιτική της Αρχής:

Η εθνική αρχή στοιχημάτων, αντιλαμβανόμενη τις εξελίξεις γύρω από τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας, εκδίδει ψηφιακή πολιτική 2021-2023 με σκοπό να συνεισφέρει δραστικά στον εκσυγχρονισμό του κλάδου του στοιχήματος και των τυχερών παιχνιδιών, σε συνεργασία με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Ως σημειώνεται στη ψηφιακή πολιτική, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί απλή διαδικασία ψηφιοποίησης των λειτουργιών της αρχής αλλά μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ενσωμάτωσης κουλτούρας στις εσωτερικές διαδικασίες αλλά και στις εξωστρέφεια του οργανισμού με τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η πολιτική είναι ευθυγραμμισμένη με τους στρατηγικούς στόχους και επιδιώξεις της αρχής.

Ακολούθως σημειώνονται οι πυλώνες στους οποίους θα στηριχθεί η ψηφιακή στρατηγική της αρχής:

- Ψηφιοποίηση της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού: εξοικονόμηση πόρων & αξιοποίηση τους αποτελεσματικότερα

- Ψηφιοποίηση υπηρεσιών: αλληλεπίδρασης με τους εποπτευόμενους της αρχής και με το ευρύ κοινό, με φιλικότερες πρακτικές προς το περιβάλλον αλλά και με αμεσότητα.
- Ψηφιακή δεξιότητες και εκπαίδευση του προσωπικού:

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό συστατικό επιτυχούς εφαρμογής της ψηφιακής πολιτικής της αρχής. Θεωρείται επιτακτική ανάγκη η ανάπτυξη τέτοιων ψηφιακών δεξιοτήτων, ικανών να καταστήσουν το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού έτοιμο να ανταπεξέλθει σε όλες τις προκλήσεις.

- Κυβερνοασφάλεια

Ως έχει σημειωθεί, η εμπιστευτικότητα, η ακεραιότητα και η διαθεσιμότητα των πληροφοριών πρέπει να διασφαλίζονται χωρίς αποκλίσεις. Η ενίσχυση των μηχανισμών κυβερνοασφάλειας είναι αναγκαία.

- Ενίσχυση υλικού υποδομών και τεχνολογιών :

απαιτείται η συνεχής ευθυγράμμιση των υλικών υποδομών, λογισμικών και διαδικασιών με τις εξελίξεις των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

- Εκσυγχρονισμός του κλάδου

Η καινοτομία, η βιώσιμη ανάπτυξη και η έρευνα, είναι συνυφασμένες με την ουσιαστική και πραγματική πρόοδο του κλάδου.

- Ανάπτυξη και αξιοποίηση συνεργασιών - εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών

Η ανταλλαγή γνώσης, η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών και η καθιέρωση διαδικασιών συνεργασίας στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Πιστοποιήσεις:

Πιστοποίηση great place to work

Η αφοσίωση στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση του οργανισμού η διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου διοίκησης σε συνάρτηση με όλα όσα έχουν αναφερθεί άνωθεν, αλλά και άλλες πολιτικές και διαδικασίες που εφαρμόζονται εσωτερικά, η εθνική αρχή στοιχημάτων, αποτελεί τον πρώτο

οργανισμό δημοσίου δικαίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα, ο οποίος λαμβάνει την εν λόγω πιστοποίηση. Ο οργανισμός great place to work, διεξήγαγε έρευνα στο σύνολο του προσωπικού της αρχής, μέσω των κατάλληλων διαγνωστικών εργαλείων, καταλήγοντας στην πιστοποίηση της άψογης οργανωσιακής κουλτούρας και άριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Η πρωτοτυπία της αρχής, αποτελεί παράδειγμα για το σύνολο του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Η εφαρμογή πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας κατατάσσουν τον οργανισμό σε θέση επαγγελματισμού και υπευθυνότητας, παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς του εποπτευόμενους και του ευρύ κοινό.(Great place to work – NBA)

3.5 Προτάσεις:

Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης:

Το πρώτο βήμα αναδιοργάνωσης ενός οργανισμού, θα πρέπει να είναι η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί λαμβάνοντας υπόψη τις ελλείψεις και αστοχίες που προκύπτουν μέσω των απαραίτητων μετρήσεων και ελέγχων. Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο να διερευνηθούν οι βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται σε αντίστοιχους οργανισμούς σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο κάθε λειτουργίας, η οποία χρήζει αναθεώρηση. Για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, εφαρμόζεται η πραγματοποίηση ελέγχων μέσω των δεικτών απόδοσης και επίδοσης σε όλο το φάσμα των εργασιών του οργανισμού. Ενδεικτικά αυτό θα μπορούσε να μεταφραστεί μεταξύ άλλων ως:

Π.χ.

- αριθμός αιτήσεων ανά μήνα
- αριθμός αιτήσεων που ολοκληρώνονται ανά μήνα
- μέσος χρόνος ολοκλήρωσης μιας αίτησης

Οι δείκτες δεν περιορίζονται ούτε μπορούν να αριθμηθούν και να προταθούν ως ένα γενικό σύνολο δεικτών. Εναπόκειται σε κάθε οργανισμό, να θέσει με προσοχή τους δείκτες, οι οποίοι μπορούν να εφαρμοστούν ανά περίπτωση.

Ως καλή πρακτική, θεωρείται η δημόσια διαβούλευση με τα εμπλεκόμενα μέρη, η οποία θα προσφέρει σημαντική ανατροφοδότηση στους οργανισμούς για τα πιθανά προβλήματα που παρουσιάζονται. Οι διαβουλεύσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία κατανόησης των αναγκών και των απαιτήσεων της κοινωνίας, των επιχειρήσεων και γενικά όλων των εμπλεκόμενων μερών. Οι δημόσιες διαβουλεύσεις, προτείνεται όπως εφαρμόζονται σε κάθε στάδιο.

Η δημόσια διαβούλευση, μπορεί 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.

Η αναγνώριση και κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης μέσω των άνωθεν διαδικασιών, παρέχουν την δυνατότητα για συλλογή δεδομένων, για το στάδιο της αξιολόγησης.

Χρήση εργαλείων αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης:

- Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης 2020
- Μοντέλο efgm excellence model 2020
- Τα πρότυπα της σειράς ISO9001
- Το μοντέλο servqual
- Έρευνα ικανοποίησης πολιτών
- Ποιότητα εργασιακής ζωής (Qwl):
- Επιχειρησιακό μοντέλο wrklfqual - work life quality

Επιπλέον, κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, δύναται να χρησιμοποιηθούν εργαλεία διοίκησης ποιότητας, όπως το διάγραμμα Pareto, το διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος ή φύλλα ελέγχου.(βλ. Ενότητα)

Όραμα, αποστολή, αξίες, στόχος

Με το πέρας της αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης, η διοίκηση θα πρέπει να οριοθετήσει ευδιάκριτα το όραμα, την αποστολή, τον στόχο και τις αξίες που θα διέπουν την λειτουργία του

οργανισμού. Τα άνωθεν, θα πρέπει να εξυπηρετούνται διαρκώς, για αυτόν τον λόγο, επιβάλλεται να είναι ξεκάθαρα και στοχευμένα.

Αποτελεί υποχρέωση όλων των εργαζομένων, σε οριζόντια και κάθετη βάση, να λειτουργούν βάσει αυτών.

Στρατηγικός σχεδιασμός, σχέδια δράσης και πολιτικές:

Από το 2015, με την ανάληψη καθηκόντων του νέου διοικητικού συμβουλίου, η αρχή εφαρμόζει πιστά τον στρατηγικό σχεδιασμό, τα σχέδια δράσης και τις πολιτικές. Η βελτιστοποίηση διαδικασιών αποτελεί το σημαντικότερο σημείο της διοίκησης ποιότητας, για τον λόγο ότι οι λειτουργίες πλέον αυτοματοποιούνται, μειώνοντας τις περιττές και αχρείαστες εργασίες. Η ύπαρξη σχεδίων δράσης, για κάθε στρατηγικό στόχο επιτρέπει στην αρχή να θέσει ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο που θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, η αναγνώριση και καταγραφή πιθανών κινδύνων, όπως και προτεινόμενων εναλλακτικών, εντός των σχεδίων δράσης, προσφέρουν στην αρχή, την ευελιξία και την ετοιμότητα να ανταποκριθεί σε ό,τι προκύψει.

Κατά τη διαδικασία παρακολούθησης των έργων και των παραδοτέων κάθε σχεδίου δράσης, γίνεται ο απαραίτητος έλεγχος απόδοσης, όσον αφορά τα χρονικά περιθώρια αλλά και την ποιοτική κατάληξη των εργασιών. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, πραγματοποιούνται βελτιωτικές κινήσεις, ούτως ώστε να μην υπάρχει απόκλιση από τους στρατηγικούς στόχους.

Αξιολόγηση και εκτίμηση κόστους:

Ως έχει παρουσιαστεί στην ενότητα 1, εκτίμηση κόστους συμμόρφωσης και κόστους μη συμμόρφωσης αποτελεί βασικό πυλώνα αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού. Στόχος είναι, μετατόπιση του κόστους μη συμμόρφωσης προς το κόστος συμμόρφωσης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση, μπορεί να προσδώσει στο επίπεδο της επιχειρησιακής ανάπτυξης τις λύσεις και τις κατευθυντήριες γραμμές. Το κόστος που προκύπτει από τις πρακτικές μη συμμόρφωσης δείχνουν στον οργανισμό ποιες εργασίες επιβάλλεται να διορθωθούν. Αναγνωρίζονται δηλαδή οι κίνδυνοι αλλά και οι ευκαιρίες σε ένα πρώιμο στάδιο. Οι τρόποι επίλυσης, θα προκύψουν με τη χρήση εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας.

Ψηφιοποίηση όλων των εργασιών του οργανισμού:

Η ψηφιοποίηση όλων των εργασιών του οργανισμού, θα πρέπει να αποτελεί τη βάση της αναδιάρθρωσης του.

Αρχικά, η εξωτερική επικοινωνία θα πρέπει να πραγματοποιείται με ψηφιακά μέσα. Τέτοια θεωρούνται, η ηλεκτρονική αλληλογραφία, η οποία προτείνεται να αρχειοθετείται σε αποθηκευτικό υπολογιστικό νέφος, με τέτοιο τρόπο που θα μπορεί να εντοπιστεί ανά πάσα στιγμή. Επιπλέον, ως έχει προταθεί, σύντομα θα αξιοποιηθεί η υπηρεσία mygov live, η οποία στοχεύει να εξυπηρετεί τους πολίτες διαδικτυακά, με ψηφιακά μέσα, όπως τηλεδιασκέψεις, στα κέντρα εξυπηρέτησης του πολίτη. Αυτή η πρακτική, μπορεί να υιοθετηθεί σε όλους τους οργανισμούς που εξυπηρετούν πολίτες, μειώνοντας τον χρόνο απόκρισης αιτημάτων αλλά και στην βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών, αφού δεν θα απαιτείται η δια ζώσης παρουσία, λαμβάνοντας υπόψη τα ωράρια λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. (mygovlive)

Η εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού, επίσης θα πρέπει να αξιοποιεί ψηφιακά μέσα. Η ανάθεση εργασιών, προτείνεται να πραγματοποιείται με την πρακτική του συστήματος ροής εργασιών. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται άμεση ενημέρωση ολοκλήρωσης των εργασιών από όλους όσοι πρέπει να λάβουν γνώση. Μειώνεται σημαντικά ο χρόνος ενημέρωσης, αφού δεν απαιτείται ανθρώπινη παρέμβαση.

Αρχειοθέτηση:

Ως έχει παρουσιαστεί, η αρχειοθέτηση θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που θα επιτρέπει την άμεση εξεύρεση, οποιουδήποτε εγγράφου, ανά πάσα στιγμή. Για σκοπούς επιχειρησιακής συνέχειας, η αποθήκευση, θα πρέπει να πραγματοποιείται σε υπολογιστικό νέφος, σύμφωνα με τις προδιαγραφές προστασίας και ασφάλειας των πληροφοριών. Η πρακτική αυτή, επιτρέπει την ζωντανή και σύγχρονη ανασκόπηση όλων των εγγράφων. Επιπλέον προστατεύει από την απώλεια πληροφοριών, αφού δεν βρίσκονται μόνο στον υπολογιστή, ενός εργαζόμενου, αλλά εντός του υπολογιστικού νέφους, το οποίο επιτρέπει την ανάκτηση εγγράφων, σε περίπτωση απώλειας.

Επιπρόσθετα, μειώνεται ο όγκος των πληροφοριών, που μεταφέρονται κατά την εσωτερική επικοινωνία, αλλά και ο κίνδυνος μεταφοράς ιών. Τα αρχεία αντικαθίστανται από συνδέσμους, οι οποίοι παραπέμπουν τον χρήστη στα εκάστοτε έγγραφα. Τηρείται η αρχή της περιορισμένης

πρόσβασης. Η χρήση των ψηφιακών μέσων στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, σε συνδυασμό με της πρακτικές ελέγχου των διαδικασιών και συνεχούς βελτίωσης, επιτρέπουν στη διοίκηση να αξιολογεί τις εργασίες και να προβαίνει στις απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις.

Διαδικασία επικαιροποίησης διαδικασιών & πολιτικών:

Ως βέλτιστη πρακτική, η εθνική αρχή στοιχημάτων, παρακολουθεί και επικαιροποιεί όλες τις διαδικασίες και πολιτικές, σύμφωνα με την εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία και βάσει των αλλαγών που προκύπτουν από τα εκάστοτε αρμόδια όργανα.

Εφαρμογή προτύπων:

Η αρχή, έχει υιοθετήσει τα πρότυπα ISO31000, ISO7001, ISO37001.

Επιπρόσθετα, υιοθετήθηκε η προσέγγιση, ότι οι αρνητικές συνέπειες από την προβληματική ενασχόληση με τα τυχερά παιχνίδια και το στοίχημα, αποτελούν ζήτημα δημόσιας υγείας και κοινωνικού συμφέροντος. Αντιμετωπίζεται δηλαδή, σε ευρύτερη κλίμακα, σε συνεργασία με όλους τους αρμόδιους φορείς.

ISO31000:

Το πρότυπο 31001, παρέχει μια δομημένη προσέγγιση ανάλυσης κινδύνων, που ελλοχεύουν να επηρεάσουν αρνητικά μια επιχείρηση. Το σημαντικό πλεονέκτημα του συγκεκριμένου προτύπου, είναι ότι δρα προληπτικά. Αρχικά αξιολογείται η υφιστάμενη κατάσταση και η ετοιμότητα ενός οργανισμού να αντιμετωπίσει πιθανούς κινδύνους που έχουν οριοθετηθεί. Ακολούθως, λαμβάνονται βελτιωτικές κινήσεις για να καταστήσουν τον οργανισμό έτοιμο για επιχειρησιακή συνέχεια.

Iso37001

(ISO37001 anti-bribery management systems)

(to πρότυπο sys ISO37001 για την καταπολέμηση της δωροδοκίας πιο επίκαιρο από ποτέ)

Το πρότυπο 37001, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την καταπολέμηση της δωροδοκίας, αναπτύσσοντας μηχανισμούς εντοπισμού περιστατικών αλλά και σε ευρύτερο επίπεδο, καλλιεργώντας κουλτούρα εντός του οργανισμού η οποία θα αποτρέπει την ύπαρξη τέτοιων φαινομένων. Η εθνική αρχή στοιχημάτων, έχει δηλώσει την πρόθεση της να εφαρμόζει αποτελεσματικά όλα όσα προβλέπονται στο πρότυπο. Η εφαρμογή του προτύπου, προϋποθέτει

την δέσμευση της διοίκησης και την καλλιέργεια κουλτούρας σε όλο τον οργανισμό, αναγνώρισης, κατανόησης των κινδύνων προσέγγισης των διαδικασιών με γνώμονα τη διαχείριση τους. Η αρχή, δημοσίευσε τη δήλωση της, για την δέσμευση προς υλοποίηση όλων των απαιτήσεων του διεθνούς προτύπου 37001, με απώτερο σκοπό την πιστοποίηση του οργανισμού.

(Iso27001)

(Iso/iec 27001 information security management)

Σύστημα διαχείρισης ασφάλειας των πληροφοριών:

Δεν πρόκειται για ένα σύστημα που δρα ως μεμονωμένο εργαλείο για την ασφάλεια των πληροφοριών. Αποτελεί μια συστημική προσέγγιση, όπου ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες και τεχνολογίας ευθυγραμμίζουν την ευθύνη για προστασία των πληροφοριών που κατέχει ένας οργανισμός. Το πρότυπο, έχει υιοθετήσει μηχανισμούς προστασίας ασφάλειας των δικτύων, των πληροφοριακών συστημάτων αλλά και του γενικού κανόνα προστασίας προσωπικών δεδομένων. Η εθνική αρχή στοιχημάτων, μέσω της δέσμευσης της διοίκησης της, εφαρμόζει το πρότυπο, παρέχοντας ένα μεγάλο πλαίσιο προστασίας και ασφάλειας των πληροφοριών, ισχυροποιώντας την εμπιστοσύνη των πολιτών στις δημόσιες δομές και υπηρεσίες. Η αρχή δημοσίευσε την δήλωση της για την πολιτική για την ασφάλεια των πληροφοριών, καταδεικνύοντας εμπράκτως την δέσμευση της για υλοποίηση έλεγχο και συνεχή βελτίωση των απαιτήσεων του διεθνούς προτύπου 27001. (πιστοποίηση ΕΑΣ)

Επιπρόσθετα, προτείνεται να ληφθεί υπόψη, το Δεύτερο Μέρος – Ψηφιακός Μετασχηματισμός. Ιδιαίτερη έμφαση προτείνεται να δοθεί στην εφαρμογή των αρχών του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζουν την προσπάθεια αναδιάρθρωσης ενός οργανισμού. Επιπλέον, η Ενότητα ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ, παρουσιάζει, όπως έχει ήδη σημειωθεί, σημαντικά εργαλεία για την ορθή ολοκλήρωση του. Άρα, το Δεύτερο Μέρος, προτείνεται να συμπεριληφθεί, στις προτάσεις, της παρούσας μελέτης.

Συμπέρασμα:

Όσα παρουσιάζονται στα τρία μέρη της παρούσας διατριβής, αποτελούν πρακτικές οι οποίες εφαρμόζονται στην Εθνικής Αρχής Στοιχημάτων.

Αφομοιώνεται η κουλτούρα της διοίκησης ολικής ποιότητας στο σύνολο του Οργανισμού, εφαρμόζονται με συνέπεια τα εργαλεία και οι πρακτικές, με σκοπό αυτοματοποίηση των διαδικασιών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Αρχής, που πραγματοποιείται κατά την τριετία 2019-2021 και συνεχίζει, υιοθετώντας τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές τόσο σε εσωτερικό λειτουργικό επίπεδο όσο και με την εξωστρέφεια του Οργανισμού, αυξάνουν την διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς την δημόσια διοίκηση. Κύριος στόχος, αποτελεί η βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, καθιερώνοντας την βιωσιμότητα του Οργανισμού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η Εθνική Αρχή Στοιχημάτων, βρίσκεται στον πυρήνα των τεχνολογικών εξελίξεων. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, η Αρχή εργάζεται για την ανάδειξη της Κύπρου ως κέντρο ανάπτυξης και καινοτομίας στον κλάδο του στοιχήματος και των τυχερών παιχνιδιών. Απόδειξη αποτελεί η εμπιστοσύνη μεγάλων στοιχηματικών εταιρειών να εδραιωθούν στην Κυπριακή δημοκρατία. Με το κατάλληλο ρυθμιστικό πλαίσιο, ελκύεται ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, κατανοώντας τη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση του τομέα.

Με την υιοθέτηση πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας και μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, η Αρχή έχει εκσυγχρονίσει την εσωτερική οργανωσιακή της λειτουργία, έχει εδραιώσει την επικοινωνία της με τα εμπλεκόμενα μέρη ως μηχανισμό της εξωστρέφειας του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η προσέγγιση για συνεχή βελτίωση και επιχειρησιακή αριστεία αποδεικνύει την πορεία του οργανισμού προς την ορθή κατεύθυνση.

Το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης, σχετίζεται με την πιθανή υποχρέωση των οργανισμών δημοσίου δικαίου και γενικά του ευρύτερου δημόσιου τομέα, για την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών. Η δημόσια διοίκηση, αντλεί πόρους από τις φορολογικές επιβαρύνσεις από τους πολίτες. 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 (κόστος συμμόρφωσης και κόστος μη συμμόρφωσης). Μια πιθανή μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, στο πλαίσιο της διοίκησης ποιότητας, απαιτεί τον συγχρονισμό με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, σε καθολικό επίπεδο.

Η Εθνική Αρχή Στοιχημάτων, αποτελεί έναν από τους πιο επιτυχημένους οργανισμούς δημοσίου δικαίου και ευρύτερα του 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 τον ολικό ψηφιακό μετασχηματισμό των λειτουργιών της είναι οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας, για τον λόγο ότι είναι τα βασικά στοιχεία που διαφέρουν από άλλα επιχειρησιακά μοντέλα διοίκησης και λειτουργίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Βιβλία:

- 1) Δερβιτσιώτης κ, 2016. *Διοίκηση ολικής ποιότητας*, οικονομική βιβλιοθήκη
- 2) Ζαβλανός μ, 2006. *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Αθ. Σταμούλης
- 3) Κέφης β, 2004. *Διοίκηση ολικής ποιότητας*, κριτική
- 4) Τσιότρας δ. Γ, 2016. *Διοίκηση ολικής ποιότητας*, π.χ. Πασχαλίδης

Αγγλική βιβλιογραφία:

- 1) Besterfield C, Besterfield D, Besterfield G, Besterfield m. 2003. *Total quality management*, Pearson education International

Λιαδικτυακές ιστοσελίδες

Είδος πηγής	Βιβλιογραφική αναφορά	Σύνδεσμος	Τελευταία ημερομηνία πρόσβασης
Ιστοσελίδα	Βίβλος ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025	https://digitalstrategy.gov.gr/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Εθνική διαδικτυακή πύλη ανοικτών δεδομένων	https://www.data.gov.cy/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Επικαιρότητα, Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2021. Ψηφιακός μετασχηματισμός - ορισμός	https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/society/20210414sto02010/psifiakos-metaschimatismos-simasia-ofeli-kai-politiki-tis-ee	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679 του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου	https://eur-lex.europa.eu/legal-content/el/txt/?uri=celex:32016r0679	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Οργανόγραμμα ΕΑΣ	https://nba.gov.cy/i-archi/domi-ke-tmimata/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Παγκύπρια έρευνα για τα esports	παγκύπρια έρευνα για τα esports	11/5/2022

Ιστοσελίδα	Παγκύπρια ποσοτική έρευνα για τον επηρεασμό, τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά των χρηστών τυχερών παιχνιδιών	παγκύπρια ποσοτική έρευνα για τον επηρεασμό, τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά των χρηστών τυχερών παιχνιδιών	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Πιστοποίηση ΕΑΣ	https://nba.gov.cy/pistopoiisi-ethnikis-archis-stoichimaton-me-ta-diethni-protypa-iec-iso-27001-kai-iso-37001/	11/5/2022
Άρθρο	Πολίτης, 2022. Τι είναι η νέα υπηρεσία mygovlive και πως βοηθά όσους χρειάζεται να αποταθούν στα κέντρα εξυπηρέτησης του πολίτη	https://politis.com.cy/politis-news/ti-einai-i-nea-ypiresia-mygovlive-kai-pos-voitha-osoys-chreiazetai-na-apotathoyn-sta-kentra-exypiretisis-toy-politi-fotos/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Πρώτη παγκύπρια έρευνα για τη συμμετοχή των κυπρίων στο στοίχημα και τα τυχερά παιχνίδια	πρώτη παγκύπρια έρευνα για τη συμμετοχή των κυπρίων στο στοίχημα και τα τυχερά παιχνίδια	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Σε επίπεδα προ πανδημίας ο τομέας του στοιχήματος	https://nba.gov.cy/se-epipeda-pro-pandimias-o-tomeas-tou-stoichimatos/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Το πρότυπο cys ISO37001 για την καταπολέμηση της δωροδοκίας	https://www.cys.org.cy/nea-ekdiloseis/arthrografia/1748-to-cys-iso-37001	11/5/2022

Είδος πηγής	Βιβλιογραφική αναφορά	Σύνδεσμος	Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης
Ιστοσελίδα	53important statistics about how much data is created every day	https://financesonline.com/how-much-data-is-created-every-day/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	ACCENTURE, What is artificial intelligence?	https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence-summary-index	11/5/2022

Ιστοσελίδα	ASEE, 2021. Top 5 most reliable and user-friendly authentication methods in online payments	https://3dsecure.asseco.com/insights/top-5-most-reliable-and-user-friendly-authentication-methods-in-online-payments/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Bhaskar, Digital transformation & artificial intelligence: is your organization ready?	https://www.digite.com/blog/digital-transformation-and-artificial-intelligence/#what-is-ai	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Big data: What it is and why it matters	https://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Blockchain governance in the public sector: a conceptual framework for public management	https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624x21000617	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Booz Allen Hamilton, 2021. The future of encryption	https://www.boozallen.com/s/insight/publication/the-future-of-encryption.html	11/5/2022
Ιστοσελίδα	CEF Digital, Connecting Europe, 2021. The once only initiative – a stepping stone to Europe’s recovery	https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/cefdigital/once+only+initiative:+towards+cross-border+connectivity#:~:text=by%20december%202023%20the%20oop,based%20in%20another%20eu%20country	11/5/2022
Ιστοσελίδα	CEF Digital, Connecting Europe, 2021. Once-only principle	https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/cefdigital/once+only+principle#:~:text=the%20once%20only%20principle%20will%20enable%20public%20administrations%20in%20a,facilitating%20online%20procedures%20across%20borders	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Digital Europe, Encryption: finding the balance between privacy, security and lawful data access	https://www.digitaleurope.org/resources/encryption-finding-the-balance-between-privacy-security-and-lawful-data-access/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Digital Transformation tool, Έννοια ψηφιακού μετασχηματισμού - ψηφιοποίηση - ορισμοί	https://digital-transformation-tool.eu/%cf%88%ce%b7%cf%86%ce%b9%ce%bf%cf%80%ce%bf%ce%af%ce%b7%cf%83%ce%b7-%cf%88%ce%b7%cf%86%ce%b9%ce%b1%ce%ba%ce%bf%cf%82-%ce%bc%ce%b5%cf%84%ce%b1%cf%83%cf%87%ce%b7%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b9%cf%83%ce%bc/	11/5/2022

Ιστοσελίδα	dvg, 2019. How the internet of things will transform the public sector	https://www.dvginteractive.com/how-the-internet-of-things-will-transform-the-public-sector/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	European Commission, Digital privacy	https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-privacy#:~:text=the%20privacy%20directive%20and%20the,the%20website%20you%20are%20using	11/5/2022
Ιστοσελίδα	GOV UK, 2021. Building a single sign-on for government: what we've learnt so far	https://services.blog.gov.uk/2021/08/03/building-a-single-sign-on-for-government-what-weve-learnt-so-far/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Great place to work - nba	https://nba.gov.cy/ethniki-archi-stoichimaton-ou-protos-organismos-dimosiou-dikaiou-pou-pistopoietai-me-to-great-place-to-work/	
Ιστοσελίδα	IBM, What is blockchain security?)	https://www.ibm.com/topics/blockchain-security	11/5/2022
Ιστοσελίδα	indeed, 2022. The importance of training employees: 11 benefits	https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-training	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Iso 37001 Anti-bribery management systems	https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html	
Ιστοσελίδα	Iso/iec 27001	https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Iso-27001	https://www.belge.com/el/belgelendirme/sistem/iso-27001/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Jagdeep Singh, 2009. Harwinder Singh, 2009. Kaizen philosophy	https://www.researchgate.net/profile/Harwinder-Singh-6/publication/268284725_5_1_kaizen_philosophy_a_review_of_literature_kaizen_philosophy_a_review_of_literature/links/54e16e510cf2953c22bb0263/5-1-kaizen-philosophy-a-review-of-literature-kaizen-philosophy-a-review-of-literature.pdf	11/5/2022
Ιστοσελίδα	JURAN, 2020. The History of Quality	https://www.juran.com/blog/the-history-of-quality/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Manisha Sahu, 2021. Big data in the public sector : applications and benefits	https://www.analyticssteps.com/blogs/big-data-public-sector-applications-and-benefits	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Meghan Sullivan, 2022. Don't just adopt cloud computing, adapt to it	https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/public-sector-cloud-adoption.html	11/5/2022

Ιστοσελίδα	Michael Armstrong, Duncan Brown , 2019. Strategic human resource Management: back to the future?	https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_strategic-human-resource-management-back-to-the-future-ies-cjpd-2019.pdf	11/5/2022
Ιστοσελίδα	NIBUSINESS, Artificial intelligence in business	https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/examples-artificial-intelligence-use-business	11/5/2022
Ιστοσελίδα	ONE LOGIN, What is multi-factor authentication (mfa) and how does it work?	https://www.onelogin.com/learn/what-is-mfa	11/5/2022
Ιστοσελίδα	ORACLE, What is iot?	https://www.oracle.com/internet-of-things/what-is-iot/	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Paul Crocetti, Disaster recovery site	https://www.techtarget.com/searchdisasterrecovery/definition/disaster-recovery-site-dr-site	11/5/2022
Ιστοσελίδα	SAS, Big data in government: how data and analytics power public programs	https://www.sas.com/en_us/insights/articles/big-data/big-data-government.html	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Smart contracts defined	https://www.ibm.com/topics/smart-contracts	11/5/2022
Ιστοσελίδα	The internet of things and economic growth in a panel of countries	https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10438599.2019.1695941	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Wikipedia, 2021.Kano model	https://en.wikipedia.org/wiki/kano_model	11/5/2022
Ιστοσελίδα	Wikipedia, 2021.Ανοικτότητα δεδομένων	https://el.wikipedia.org/wiki/%ce%91%ce%bd%ce%bf%ce%b9%cf%87%cf%84%ce%ac_%ce%94%ce%b5%ce%b4%ce%bf%ce%bc%ce%ad%ce%bd%ce%b1	11/5/2022