

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

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

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Εφαρμογή του Μοντέλου
Αριστείας EFQM και Υιοθέτηση του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας
ISO9001:2015. Μελέτη περίπτωσης -Δήμος Λευκωσίας**

Γεωργία Μπακαλιάου

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ευανθία Βορριά**

Μάιος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Εφαρμογή του Μοντέλου Αριστείας EFQM και Υιοθέτηση του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ISO9001:2015. Μελέτη περίπτωσης -Δήμος Λευκωσίας

Γεωργία Μπακαλιάου

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ευανθία Βορριά**

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.

Μάιος 2022

Περίληψη

Η ποιότητα στις μέρες μας αποτελεί τον πιο θεμελιώδη παράγοντα για τη βιωσιμότητα, την ευημερία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνηθεί κατά πόσο εφαρμόζεται ή όχι ΔΟΠ στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και ειδικότερα στο Δήμο Λευκωσίας, ως μελέτη περίπτωσης. Επίσης να αναδειχθεί η σημαντικότητα του μοντέλου αριστείας EFQM, τα οφέλη από την υιοθέτηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO9001:2015, αλλά και να αναδειχθούν προβλήματα και έλλειψη γνώσης σε θέματα ποιότητας, αριστείας και ικανοποίησης εργαζομένων.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, έγινε εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ενώ επιπρόσθετα αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο προσωπικό του οργανισμού και συμπληρώθηκε από 70 άτομα. Οι εργαζόμενοι που κλήθηκαν να λάβουν μέρος στην έρευνα, ανήκαν σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας και τμήματα του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι ο οργανισμός χρειάζεται να διανύσει αρκετή απόσταση για να προσεγγίσει και να εφαρμόσει ΔΟΠ, να υιοθετήσει το μοντέλο αριστείας EFQM όπως και να υιοθετήσει σύστημα διαχείρισης ποιότητας όπως το ISO9001:2015. Τα αποτελέσματα επίσης κατέδειξαν σημαντικές αδυναμίες που αφορούν κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και ειδικότερα στα θέματα Ηγεσίας και Ανθρώπινου Δυναμικού. Την ίδια ώρα έχει αναδειχθεί η σημαντικότητα του ρόλου της Ηγεσίας, της Στρατηγικής, της Διαχείριση Διαδικασιών και της Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην επίτευξη βελτίωσης συνολικά.

Λέξεις-κλειδιά: ΔΟΠ, EFQM, ISO9001, Ηγεσία, Στρατηγική, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Δήμος Λευκωσίας

Summary

Nowadays, quality constitutes the most fundamental factor for the sustainability, prosperity and development of an organisation. The aim of this graduate thesis is to investigate whether or not TQM is applied to Local Government and in particular to the Municipality of Nicosia as a case study. Also, to highlight the importance of the EFQM Excellence Model, the benefits of the adoption of the ISO9001:2015 Quality Management System, but also to highlight problems and lack of knowledge on issues such as quality, excellence and employee satisfaction.

For the purpose of this survey, an extensive review of the literature was performed, in addition to the development of a questionnaire which was sent by e-mail to the organization's staff and completed by 70 people. The employees invited to take part in the survey, belonged to all levels of hierarchy and sections of the organization.

The results of the survey showed that the organization needs to make significant effort to approach and implement TQM, to adopt the EFQM excellence model and to adopt a quality management system such as ISO9001:2015. The results also showed significant weaknesses, mainly concerning the internal environment of the organization and in particular the Leadership and Human Resources issues. At the same time the importance of the role of Leadership, Strategy, Process Management and Human Resources Management has been highlighted in achieving improvement overall.

Keywords: TQM, EFQM, ISO9001, Leadership, Strategy, Human Resources Management, Local Government, Nicosia Municipality

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στην καθηγήτρια μου κα Ευανθία Βορριά, για τη βοήθεια και καθοδήγηση που μου έχει παράσχει κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής, για την άμεση ανταπόκριση και κατανόηση της.

Περιεχόμενα

Περίληψη	III
Summary	IV
Ευχαριστίες	V
1 Εισαγωγή	1
1.1 Χρησιμότητα Έρευνας -Ερευνητικά Ερωτήματα	2
1.2 Δομή	3
2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	4
2.1 Ποιότητα	4
2.2 Ορισμοί	4-5
2.3 Έλεγχος Ποιότητας	6
2.4 Διασφάλιση Ποιότητας	6-7
2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	7-8
2.6 Βασικές Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	8
2.6.1 Ικανοποίηση Πελατών	9-10
2.6.2 Διοίκηση Βάσει Γεγονότων	10
2.6.3 Συμμετοχή όλων	10-11
2.6.4 Συνεχής Βελτίωση	11
2.6.5 Ηγεσία	11
2.7 Συνεχής Βελτίωση Ποιότητας -Τα 7 κλασικά Εργαλεία ΔΟΠ	11-15
2.8 Ο Κύκλος του Deming (PDCA CYCLE)	15-16
2.9 Οφέλη από την υιοθέτηση ΔΟΠ	16-17
3 Το μοντέλο Αριστείας EFQM (European Foundation for Quality Management)	18
3.1 Ο οργανισμός -Βασικές αρχές	18-19
3.2 Το μοντέλο EFQM -Ανάλυση	20
3.2.1 Τα εννιά Κριτήρια Αριστείας του Μοντέλου EFQM	21-24
3.3 Η λογική RADAR Matrix (EFQM)	24-28
3.4 Εφαρμογή EFQM -Αναγνώριση σε Κύπρο και Ελλάδα	29-31
3.5 Άλλα Μοντέλα Αριστείας	31
3.5.1 Το βραβείο Deming	31-33
3.5.2 Το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	33-34
3.5.3 Κριτική-Σύγκριση	34-36

4	Σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001	37
4.1	Ο οργανισμός ISO	37
4.2	Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000	38
4.3	Το ISO 9001	39-41
4.4	Το ISO 9001:2015	42-45
4.5	Οφέλη από την υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001	46-48
4.6	Εμπόδια - Δυσκολίες στην εφαρμογή	48-49
4.7	ISO 9001 και Τοπική Αυτοδιοίκηση	49-51
4.8	Ηγεσία, Εμπλοκή Ανθρώπινου Παράγοντα, Προσέγγιση Διεργασιών	51-52
4.8.1	Ηγεσία	53
4.8.2	Εμπλοκή ανθρώπινου παράγοντα	53-54
4.8.3	Προσέγγιση διεργασιών	54-55
5	Δήμος Λευκωσίας -Μελέτη Περίπτωσης	56
5.1	Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Κύπρο	56-57
5.2	Δήμος Λευκωσίας	57
5.2.1	Το Όραμα του Δήμου Λευκωσίας	57
5.2.2	Αποστολή του Δήμου Λευκωσίας	58
5.3	Οι υπηρεσίες του Δήμου Λευκωσίας	58
5.3.1	Γραμματεία	58-62
5.3.2	Τεχνική Υπηρεσία	62-66
5.3.3	Οικονομικό Τμήμα	67-68
5.3.4	Δημόσια Υγεία και Καθαριότητα	68
5.3.5	Εσωτερικός Έλεγχος	68
5.4	Κοινωνική Πολιτική	68-69
6	Μεθοδολογία Έρευνας	70
6.1	Το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο διεξαγωγής έρευνας	70-71
6.2	Η δομή του ερωτηματολογίου	71-73
7	Αποτελέσματα Έρευνας μέσω ερωτηματολογίου	74
7.1	Δημογραφικά στοιχεία	74
7.1.1	Φύλο	74-75
7.1.2	Ηλικία	75-76
7.1.3	Εκπαίδευση	76-77
7.1.4	Χρόνια υπηρεσίας στο Δήμο Λευκωσίας	77-78
7.1.5	Καθεστώς εργασίας	78-79

7.2	Γενικά	79
7.2.1	Αξιολογήστε τη σημαντικότητα των πιο κάτω στην επίτευξη βελτίωσης στην οικονομική απόδοση του οργανισμού	79-80
7.2.2	Αξιολογήστε τη σημαντικότητα των πιο κάτω στην επίτευξη βελτίωσης στην απόδοση του οργανισμού έναντι των πολιτών (βελτίωση στην παροχή υπηρεσιών)	80-81
7.2.3	Αξιολογήστε τη σημαντικότητα των πιο κάτω στην επίτευξη βελτίωσης στην παραγωγικότητα εντός του οργανισμού	81-82
7.2.4	Αξιολογήστε τη σημαντικότητα των πιο κάτω στην επίτευξη βελτίωσης στην εικόνα του οργανισμού στην ευρύτερη κοινωνία	82-83
7.3	Η Ηγεσία στο Δήμο Λευκωσίας	84-85
7.4	Η Στρατηγική του Δήμου Λευκωσίας	86-87
7.5	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας -ΔΟΠ	87-91
7.6	Το μοντέλο Αριστείας EFQM (European Foundation of Quality Management) ..	91-93
7.7	Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001	93-96
7.8	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δήμο Λευκωσίας.....	96-98
7.9	Καταληκτικά Σχόλια	98-99
7.10	Σύνοψη-Συμπεράσματα	99-101
8	Επίλογος	102
8.1	Συζήτηση	102-105
8.2	Εφαρμογή	105-106
8.3	Περιορισμοί	106-107
8.4	Εισηγήσεις-Προτάσεις	107-108
	Παραρτήματα	109
A	Κατάλογος Σχημάτων-Διαγραμμάτων	109-110
B	Κατάλογος Πινάκων	111
Γ	Ερωτηματολόγιο	112-121
	Βιβλιογραφία	122-129

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η ευημερία, η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη των οργανισμών αποτελεί συνάρτηση πολλών παραγόντων. Στις μέρες μας, η ποιότητα έχει αναγνωριστεί ως ο πιο θεμελιώδης, γι' αυτό και η επένδυση σε αυτήν μόνο κέρδος μπορεί να αποφέρει σε έναν οργανισμό. Ενώ θα του προσδώσει ένα καθοριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών (Δερβιτσιώτης Κ., 2010).

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι:

- Να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό υιοθετούνται και αν υιοθετούνται, εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης στο Δήμο Λευκωσίας
- Η ανάδειξη της σημαντικότητας εφαρμογής του μοντέλου αριστείας **EFQM** από τον οργανισμό ως εργαλείο/μέσο συνεχούς βελτίωσης, με απώτερο στόχο την αριστεία στις λειτουργίες και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Επικέντρωση στα κριτήρια (1) Ηγεσία, (2) Στρατηγική και (3) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Να αναδειξεί τα οφέλη που θα αποκομίσει ο Δήμος Λευκωσίας από την υιοθέτηση του προτύπου **ISO 9001:2015**, με επικέντρωση σε τρεις από τις αρχές του προτύπου, (1) στην ηγεσία, (2) στην εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα και (3) στην προσέγγιση των διεργασιών.
- Η ανάδειξη των προβλημάτων, παραλείψεων, της έλλειψης ή μη γνώσης σε θέματα ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης, της κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό σε σχέση με την ποιότητα και την αριστεία, αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Να προτείνει εν τέλει λύσεις/εισηγήσεις προς τον Οργανισμό για συνεχή βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η διατριβή θα περιστρέφεται κυρίως γύρω από τρεις άξονες: τη στρατηγική του οργανισμού, την ηγεσία αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό.

1.1 Χρησιμότητα Έρευνας -Ερευνητικά Ερωτήματα

Κάθε οργανισμός, ιδιωτικός ή δημόσιος, οφείλει να επιδιώκει την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών αλλά και την επίτευξη αριστείας. Ενώ για έναν ιδιωτικό οργανισμό/επιχείρηση που επιδιώκει ψηλές επιδόσεις και κέρδη, θεωρητικά αυτό είναι το προφανές, για ένα δημόσιο οργανισμό, στην προκειμένη περίπτωση ένα Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, θεωρώ ότι χρειάζεται να γίνουν πολλά βήματα ακόμη, που θα τον οδηγήσουν σε ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορα παραδείγματα εφαρμογής ΔΟΠ σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ενώ έχουν εκπονηθεί και διάφορες διπλωματικές εργασίες σχετικές επίσης με το θέμα αυτό. Παρόλ' αυτά έχω εντοπίσει κάποιο κενό σε σχέση με τη μελέτη και εφαρμογή του μοντέλου αριστείας **EFQM**, συνδυαστικά με την αναγκαιότητα υιοθέτησης του προτύπου ποιότητας **ISO 9001:2015** σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο. Συνεπώς αποτελεί πρόκληση για μένα να αναδειχθεί η σημαντικότητα των πιο πάνω εργαλείων και τα οφέλη που θα αποφέρουν από τυχόν μελλοντική υιοθέτηση/εφαρμογή τους στο Δήμο Λευκωσίας. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν είναι τα πιο κάτω:

- Πως αντιλαμβάνεται η Ηγεσία/Διοίκηση του Δήμου την ανάγκη για εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Αναγνωρίζει την σπουδαιότητα της ΔΟΠ σε σχέση με την ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες; Αναλαμβάνει δράσεις για εφαρμογή της ή όχι.
- Υπάρχει γνώση ανάμεσα στη Διοίκηση και στο Ανθρώπινο Δυναμικό του Δήμου σε σχέση με το μοντέλο αριστείας **EFQM**; Έχει αναληφθεί δράση για προώθηση και εφαρμογή του;
- Γνωρίζει η Διοίκηση και το Ανθρώπινο Δυναμικό για το πρότυπο ποιότητας **ISO 9001: 2015** και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν για το Δήμο; Υπάρχει διάθεση για εφαρμογή του;
- Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με την υλοποίηση της στρατηγικής του Δήμου και των αποφάσεων της Διοίκησης; Γίνεται σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού; Παρατηρείται ικανοποίηση των εργαζομένων; Είναι παρακινημένοι;

1.2 Δομή

Στην παρούσα εργασία, έγινε προσπάθεια μέσα από οκτώ κεφάλαια να παρουσιαστούν αξιοπρεπώς τα θέματα που μας έχουν απασχολήσει και να δοθούν απαντήσεις στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει.

Στο πρώτο κεφάλαιο (εισαγωγή), περιγράφεται το αντικείμενο, ο σκοπός και οι στόχοι της παρούσας εργασίας, ενώ διατυπώνονται τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα τα οποία μας έχουν ωθήσει να τα διερευνήσουμε.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά οι έννοιες της Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ενώ στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το Μοντέλο Αριστείας EFQM (European Foundation of Quality Management), με επικέντρωση στην Ηγεσία, την Στρατηγική και τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται επίσης το Πρότυπο Ποιότητας ISO 9001:2015 με επικέντρωση στην ηγεσία, στην εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα και στην προσέγγιση των διεργασιών. Μετά και την ολοκλήρωση του τέταρτου κεφαλαίου, γίνεται παρουσίαση στο πέμπτο κεφάλαιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο και ειδικότερα το Δήμου Λευκωσίας, ως μελέτη περίπτωσης.

Στο έκτο κεφάλαιο που ακολουθεί, παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής διατριβής αυτής, η οποία επικεντρώθηκε στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αλλά και στη διενέργεια έρευνας μέσω ερωτηματολογίου προς το Προσωπικό και τη Διοίκηση του Οργανισμού για καταγραφή ποιοτικών χαρακτηριστικών.

Ακολούθως, στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη εντός του Δήμου Λευκωσίας, ενώ τέλος στο όγδοο κεφάλαιο (επίλογος) γίνεται συζήτηση, όπως και εισηγήσεις προς τον οργανισμό.

Καταληκτικά, παρατίθεται η βιβλιογραφία, προς τεκμηρίωση των όσων έχουν διατυπωθεί γραπτώς, ενώ παρατίθενται ως παραρτήματα οι πίνακες, τα διαγράμματα και το ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί για την έρευνα μας.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1 Ποιότητα

Στην καθημερινότητα μας, η ποιότητα ως έννοια γίνεται εύκολα αντιληπτή και μόνο ως θετική εκλαμβάνεται, παρόλο που δεν μπορεί να οριστεί με απόλυτη ακρίβεια (Κέφης, 2014). Πολύ συχνά η ποιότητα χρησιμοποιείται ως απόλυτη έννοια και συνδέεται με την καλαισθησία, την πολυτέλεια, το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που είναι ανώτερα έναντι άλλων στην ίδια κατηγορία, συνδέεται γενικότερα με υψηλά πρότυπα που δεν είναι δυνατό να ξεπεραστούν. Είναι γι' αυτό που ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες προσδίδουν αξία και κύρος στους λήπτες. Η πιο πάνω έννοια όμως της ποιότητας (ως απόλυτη έννοια) δεν έχει σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Μ. Ζαβλανός, 2006).

2.2 Ορισμοί

Λόγω ακριβώς της υποκειμενικότητας της, η ποιότητα είναι δύσκολο να οριστεί ακόμα και αν αφορά παρόμοιες δραστηριότητες. Μπορεί όμως να οριστεί στη βάση αρχών, με δυνατότητα περιγραφής σε λεπτομέρεια υπό ορισμένες συνθήκες και σε συγκεκριμένο περιβάλλον, με περιεχόμενο το πως ορίζονται οι ανάγκες των πελατών από τη μια και πως εφαρμόζονται συγκεκριμένες λειτουργίες, μεθοδολογίες, τεχνικές και πρακτικές, ώστε να διασφαλίζονται, να ελέγχονται, ή/και να βελτιώνονται οι προδιαγραφές ποιότητας από την άλλη (Κωσταγιόλας Π., Χλωμούδης Κ., 2011). Γι' αυτό και στο πλαίσιο της διασφάλισης και της διαχείρισης της ποιότητας είναι απαραίτητος ένας ακριβής ορισμός.

Διαχρονικά, πολλοί και ποικίλοι είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για το τι συνιστά ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, όπως:

- Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται -Juran (1950)
- Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη -David Garvin (1988)

- Ποιότητα είναι η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές Deming (1986)
- Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη Crosby (1979)
- Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλλουν στην ικανότητα του, να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες όπως ορίζεται κατά το πρότυπο ISO 8402 (1986)
- Ποιότητα είναι στην ουσία ένας τρόπος να διευθύνεις την εταιρεία -Armand V. Feigenbaum (1991)
- Ποιότητα είναι ο βαθμός κατά τον οποίο μια ομάδα από έμφυτα χαρακτηριστικά πληροί τις απαιτήσεις ISO 9000 (2008)

Σε κάθε περίπτωση, στον πυρήνα της ποιότητας βρίσκεται ο πελάτης (εξωτερικός ή εσωτερικός) και η ικανοποίηση των αναγκών του, είτε ως καταναλωτής υλικών αγαθών, είτε ως λήπτης υπηρεσιών, είτε στέλεχος εντός ενός οργανισμού. Το επίπεδο δε της ποιότητας όπως το αντιλαμβάνεται ο πελάτης, ορίζεται ουσιαστικά από το βαθμό ανταπόκρισης του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις διαστάσεις της οι οποίες είναι:

Για τα προϊόντα -Garvin, (1984):

- Η απόδοση (Performance): Αναδεικνύει τις Λειτουργίες των Χαρακτηριστικών.
- Τα χαρακτηριστικά (Features): Κύρια και δευτερεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά.
- Αξιοπιστία (Reliability): Επιβίωση ενός προϊόντος εντός καθορισμένης χρονικής διάρκειας και για συγκεκριμένη χρήση.
- Συμμόρφωση (Conformance): Με το νομικό, κανονιστικό πλαίσιο και πρότυπα.
- Διάρκεια (Durability): Αίσθηση ασφάλειας κατά τη διάρκεια ζωής του προϊόντος.
- Λειτουργική κατάσταση (Serviceability): Η ικανότητα επιδιόρθωσης, η υπευθυνότητα,
- Αισθητική (Aesthetics): Τα υποκειμενικά εξωτερικά χαρακτηριστικά (αίσθηση, εμφάνιση κλπ).
- Αντιληφθείσα Ποιότητα (Perceived Quality): Υποκειμενική αξιολόγηση της ποιότητας (εικόνα, σήμα, διαφήμιση)

Για τις υπηρεσίες -Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988):

- Η Απτότητα (Tangibles): Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντα χώρου (εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, εξωτερική εμφάνιση, ενδυμασία).
- Η Αξιοπιστία (Reliability): Χαρακτηριστικά, λειτουργίες, απόδοση & συμμόρφωση.
- Η Ανταπόκριση (Responsiveness): Βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών.
- Η Διασφάλιση (Assurance): Δημιουργία αισθήματος εμπιστοσύνης προς τους πελάτες.
- Η Ενσυναίσθηση (Empathy): Συναισθηματική συμμετοχή του προσωπικού, παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών.

2.3 Έλεγχος Ποιότητας

Αναγνωρίζεται ως ένα από τα στάδια στην εξέλιξη της Διαχείρισης Ποιότητας (QM) (Garvin, 1988, Dale, 1999). Ο έλεγχος ποιότητας τοποθετείται γύρω στο 1931 όταν ο W. A. Shewhart δημοσίευσε τον “Οικονομικό Έλεγχο ποιότητας στα παραχθέντα προϊόντα”, όπου αναφέρεται στον Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας (statistical process control). Τον οποίο στατιστικό έλεγχο ποιότητας συνέδεσε με τις μεταβολές που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, με τους λόγους που αναγνωρίζονται γιατί δύο προϊόντα που παράχθηκαν με την ίδια διαδικασία, στο ίδιο εργοστάσιο, μπορεί να μην είναι τα ίδια. Το αποτέλεσμα καταδεικνύει ότι το ένα από τα δύο προϊόντα είναι χαμηλότερης ποιότητας. Αναγνωρίζει μεταβολές, αποτυχίες και ελαττώματα κατά τη διάρκεια παραγωγής ή κατά τη διάρκεια παροχής υπηρεσιών, χωρίς να έχει ως στόχο να τα εξαλείψει, αλλά να παραμείνουν εντός συγκεκριμένων αποδεκτών ορίων (Gutiérrez Gutiérrez, Leopoldo J.; Tamayo Torres, I. and Barrales Molina, V., 2010).

2.4 Διασφάλιση Ποιότητας

Αποτελεί επίσης μέρος της Διαχείρισης Ποιότητας το οποίο είναι επικεντρωμένο στην παροχή της απαραίτητης πεποίθησης/εμπιστοσύνης προς τους πελάτες, ότι οι απαιτήσεις τους σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι δυνατό να εκπληρωθούν. Η πεποίθηση επίσης που παρέχεται για διασφάλιση ποιότητας είναι διπλή, τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού προς τη Διοίκηση, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το οποίο περιλαμβάνει εξωτερικούς πελάτες, κυβερνητικές υπηρεσίες, ρυθμιστικές αρχές, αρχές πιστοποίησης και άλλους <https://asq.org/quality-resources/quality-assurance-vs-control>).

Με την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας οι οργανισμοί θα πρέπει να:

- Να έχουν την ικανότητα να διαχειριστούν τις λειτουργίες τους.
- Να εμπιστεύονται τα συστήματα διαδικασιών τους.
- Να είναι σε θέση να επαναδημιουργήσουν προϊόντα ή/και υπηρεσίες.
- Να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους και να δείχνουν την απαραίτητη πεποίθηση γι' αυτό.

2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

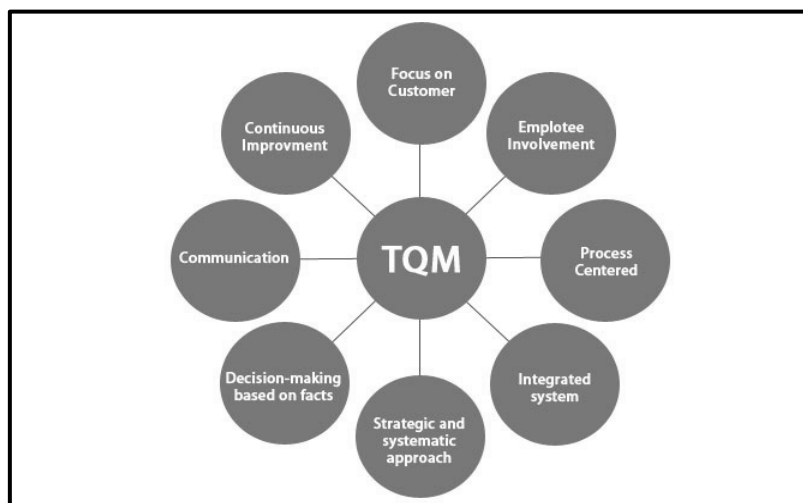
Το «κίνημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» (Total Quality Management movement) εντοπίζεται τη δεκαετία του 1980, τροφοδοτούμενο από τους Γκουρού της Ποιότητας όπως τον Deming (1986), τον Juran (1979), τον Crosby (1979) και τον Feigenbaum (1983), ο οποίος ήταν και ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο, όπως επίσης υπέδειξε την ανάγκη για εμπλοκή στην όλη διαχείριση ποιότητας της ανώτατης διοίκησης των οργανισμών, Ishikawa (1986) και Taguchi (1986).

Σύμφωνα με τον Powel (1995), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, (TQM), αποτελεί μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης και ένα σύνολο πρακτικών, που μεταξύ άλλων δίνει έμφαση και έχει σαν στόχο τη συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Αποτελεί μια λειτουργική φιλοσοφία η οποία στηρίζεται στη συμμετοχή και τη συνεργασία όλων εντός του οργανισμού, με τη χρήση όλων των πόρων του, οικονομικών, υλικών και ανθρώπινων (Κέφης Β. 2014).

Παρόλο που είναι γενικά αποδεκτό από την πλειοψηφία των ακαδημαϊκών ότι δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με έναν ορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), εντούτοις έρευνα του Dahlgaard-Park (2001), κατέδειξε κάποιες «σιωπηρές» συμφωνίες σε σχέση με τον ορισμό, το πεδίο εφαρμογής και τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), που είναι:

- Ισχυρή Δέσμευση της Διοίκησης/Ηγεσία στη Βάση στρατηγικής.
- Συνεχής Βελτίωση
- Οργανισμός προσανατολισμένος στον πελάτη
- Συνολική συμμετοχή, δέσμευση, ευθύνη

- Δράσεις βάσει γεγονότων/Επιστημονική προσέγγιση.
- Προσανατολισμός στις διαδικασίες.
- Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό, στην ομαδική εργασία, στην παρακίνηση, στην ενδυνάμωση.
- Εστίαση στη συνεχή μάθηση, στην καινοτομία, στην εκπαίδευση.
- Δημιουργία συνεργασίας με προμηθευτές, πελάτες και την ευρύτερη κοινωνία.
- Δημιουργία κουλτούρας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον οργανισμό, συστηματική προσέγγιση.



Σχήμα 1: Αρχές Διοίκησης Ολικής ποιότητας

Πηγή: [www. https://www.educba.com/what-is-total-quality-management/](https://www.educba.com/what-is-total-quality-management/)

2.6 Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ανεξάρτητα από το είδος και το αντικείμενο ενός οργανισμού, βασικός παράγοντας για να εφαρμοστεί Ολική Ποιότητα, είναι η αποδοχή από τη Διοίκηση και το Ανθρώπινο Δυναμικό ορισμένων αρχών. Η αποδοχή των λεγόμενων «βασικών αρχών της Ολικής Ποιότητας» θα καταστεί σημαντικός παράγοντας για τις μετέπειτα αποφάσεις που θα λάβει ο οργανισμός ή για τις προτεραιότητες που θα θέσει (Κέφης Β. 2014).

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι:

- Ικανοποίηση των πελατών
- Διοίκηση Βάσει γεγονότων
- Συνεχής Βελτίωση

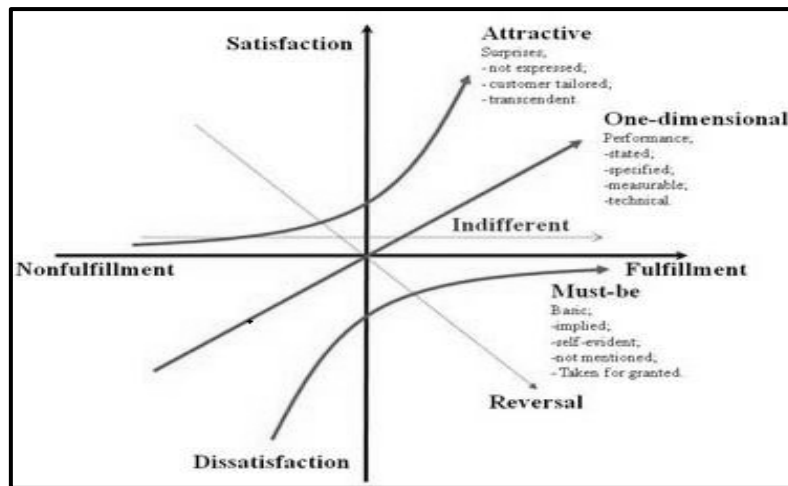
- Συμμετοχή όλων
- Ηγεσία

2.6.1 Ικανοποίηση Πελατών

Η άγνοια από μέρους των οργανισμών για τις επιθυμίες ή/και ανάγκες των πελατών τους ή ακόμα χειρότερα η παραγνώριση τους, οδηγεί συχνά σε παροχή κακής ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών. Συνεπώς κατά το σχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διερωτηθούν για τις σκέψεις του πελάτη όταν θα χρησιμοποιεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, ποια προβλήματα τυχόν να αντιμετωπίσει κατά τη χρήση, ποια κριτήρια λαμβάνει υπόψη ο πελάτης για να θεωρήσει ότι η υπηρεσία που λαμβάνει είναι ικανοποιητική, ποια χαρακτηριστικά θα προσέδιδαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την παρεχόμενη υπηρεσία.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Kano (1984), ένα προϊόν ή μια υπηρεσία εμπλέκει τα συναισθήματα των πελατών. Το μοντέλο Kano διαχωρίζει τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε τρεις τύπους, τα βασικά γνωρίσματα (κάλυψη βασικών αναγκών), τα γνωρίσματα απόδοσης (αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών) και τα γνωρίσματα ενθουσιασμού (αποτελούν στοιχεία έκπληξης) (<https://kanomodel.com/about-the-kano-model/>).

- **Βασικά γνωρίσματα:** Θεωρούνται αυτονόητα για το μέσο πελάτη, συνεπώς η ύπαρξη τους δεν θα τους προσδώσει κάποια ικανοποίηση. Η απουσία όμως κάποιου από τα χαρακτηριστικά αυτά θα τους δυσαρεστήσει.
- **Γνωρίσματα απόδοσης:** Τα γνωρίσματα απόδοσης αφορούν αναμενόμενες ανάγκες των πελατών. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση τους, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανοποίηση που θα λάβουν.
- **Γνωρίσματα Ενθουσιασμού:** Αφορούν μη αναμενόμενες ανάγκες. Κανένας δεν θα δυσαρεστηθεί αν δεν παρέχονται, αλλά θα προκαλέσουν ενθουσιασμό, αν κάποιο από αυτά τα γνωρίσματα ενσωματωθούν στην υπηρεσία ή στο προϊόν.



Σχήμα 2: Kano Model

Πηγή: [www. https://auditandcompliance.wordpress.com/2019/01/07/analyzing-voice-of-customer-voc-kano-model/](https://auditandcompliance.wordpress.com/2019/01/07/analyzing-voice-of-customer-voc-kano-model/)

2.6.2 Διοίκηση Βάσει Γεγονότων

Η συλλογή, η επεξεργασία και η ανάλυση στοιχείων αποτελεί βασική προϋπόθεση για να εντοπιστούν και να αναγνωριστούν οι αιτίες που προκαλούν προβλήματα ποιότητας, όπως επίσης αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη λήψη αποφάσεων, προς επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν. Οι όποιες αποφάσεις όμως, θα πρέπει να λαμβάνονται από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης, άσχετα με την προέλευση του προβλήματος (Δερβιτσιώτης Κ. 2005).

Η διοίκηση στη βάση επιστημονικών δεδομένων, θέτει τις βάσεις για να σχεδιαστούν και να αναπτυχθούν προϊόντα προσανατολισμένα στις προσδοκίες των πελατών και του κόστους που είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν. Απαιτούνται αριθμητικά δεδομένα, προφορικά δεδομένα, γνώση και ικανότητα διαχωρισμού της τυχαίας μεταβλητότητας, από τη μη τυχαία μεταβλητότητα, όπως επίσης τα απαραίτητα εργαλεία για τη συλλογή, και ανάλυση των δεδομένων.

2.6.3 Συμμετοχή όλων

Το ανθρώπινο δυναμικό, σε οποιοδήποτε επίπεδο ιεραρχίας και αν βρίσκεται, αποτελεί την πεμπτούσια ενός οργανισμού. Παρόλ' αυτά, η συμμετοχή και η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από την Ανώτατη Διοίκηση, η οποία θα πρέπει να θέσει τους στόχους, να δημιουργήσει όραμα, να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό, να το ενδυναμώσει, να το επιβραβεύσει (Κέφης Β. 2014). Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα σωστό εργασιακό περιβάλλον, αναδεικνύονται οι ικανότητες των εργαζομένων, οι οποίοι θα είναι πιο

αφοσιωμένοι, πιο παρακινημένοι και εν τέλει θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και θα το οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.6.4 Συνεχής Βελτίωση

Οι προσδοκίες και οι ανάγκες των πελατών συνεχώς μεταβάλλονται, δεν είναι στατικές, ενώ ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Γι' αυτό και οι οργανισμοί οφείλουν να μην σταματούν να βελτιώνονται. Δίνεται έμφαση στην πρόληψη, η οποία υποχρεώνει τα στελέχη σε μεγαλύτερη προσπάθεια, σε σχέση με τη σχεδίαση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, εξωτερικών και εσωτερικών και να οδηγούν τον οργανισμό σε μεγαλύτερη απόδοση.

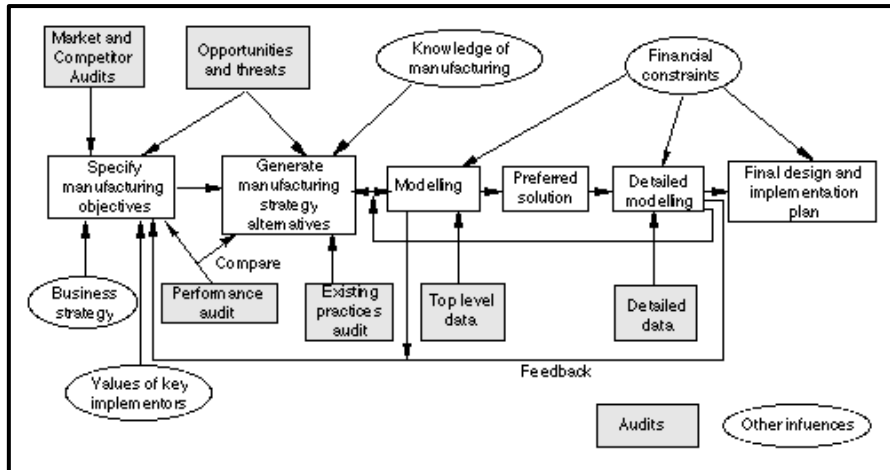
2.6.5 Ηγεσία

Οι περισσότεροι οργανισμοί λειτουργούν με βάση το συμβατικό μάνατζμεντ, που σημαίνει ότι έχουν ως πρώτη προτεραιότητα το κόστος, δεύτερη τις παραγγελίες (ταχύτητα παράδοσης) και τρίτη την ποιότητα. Με τη νέα προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, πρώτη προτεραιότητα αποτελεί η ποιότητα. Η παρακίνηση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού από την ηγεσία, η δέσμευση στην ποιότητα και η υπευθυνότητα, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις. Αντιμετωπίζοντας την ποιότητα ως πρώτη προτεραιότητα, θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους, ενώ τα προβλήματα θα περιοριστούν. Αναγνωρίζοντας η Ηγεσία την ανάγκη για ΔΟΠ, θα οδηγήσει τον οργανισμό σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.7 Συνεχής Βελτίωση Ποιότητας -Τα 7 κλασικά Εργαλεία

ΔΟΠ

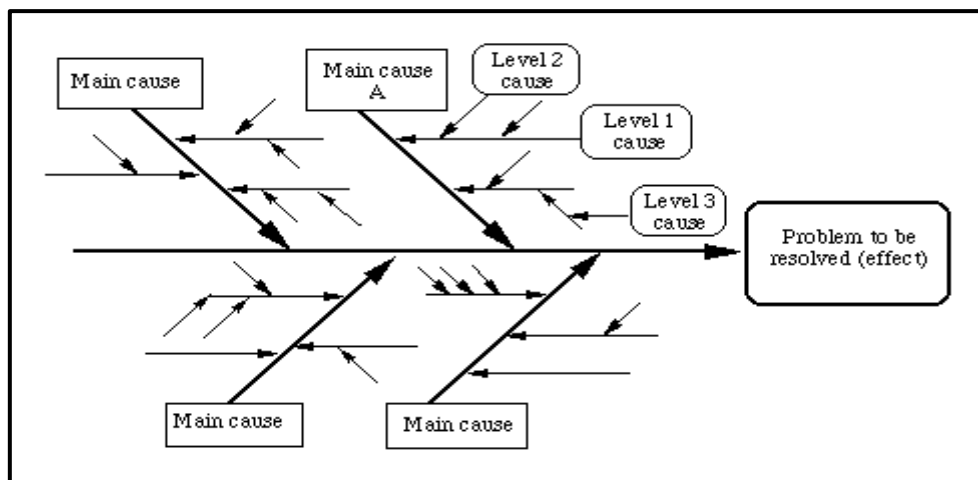
1. Διάγραμμα Ροής: Απεικονίζει όλα τα διαδοχικά βήματα μιας διεργασίας, χρησιμοποιώντας σύμβολα, γραμμές, κείμενο, τόξα κλπ. Τεκμηριώνει κατά πόσο υπήρξε συνέπεια με τις διαδικασίες και αν ακολουθήθηκαν ορθά, ενώ βοηθά στον έλεγχο, την κατανόηση της διαδικασίας, τον εντοπισμό προβλημάτων. Είναι εύκολα κατανοητό για όσους εμπλέκονται στη διαδικασία.



Σχήμα 3: Διάγραμμα ροής

Πηγή: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/>

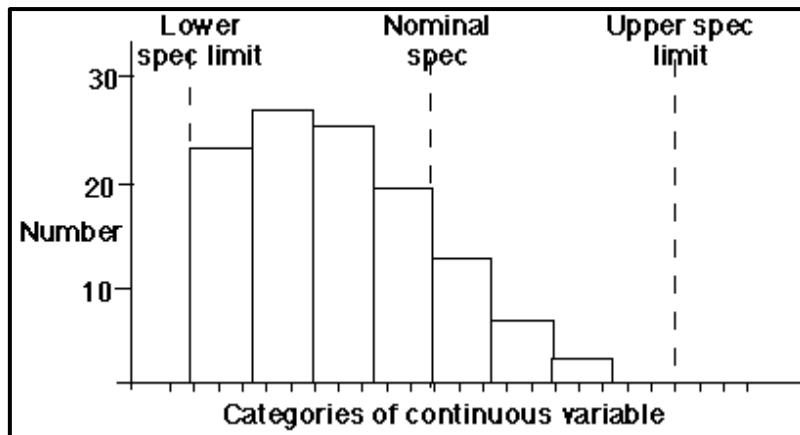
2. Διάγραμμα Αιτίου-αποτελέσματος (fishbone diagram): Αποτελεί μέθοδο ανάλυσης της διασποράς της διαδικασίας. Χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό και τη σύνδεση των προβλημάτων που θα αναλυθούν, με τα αίτια που προκάλεσαν τα προβλήματα/αποκλίσεις όταν αυτές δεν είναι ξεκάθαρες. Αποτελεί εξαιρετικό εργαλείο για τη λήψη αποτελεσμάτων μετά από ομαδικό brainstorming, ενώ μπορεί να καταστεί πολύ πολύπλοκο και δύσκολο για να αναδείξει τις αλληλεπιδράσεις (www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/).



Σχήμα 4: Διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος

Πηγή: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/>

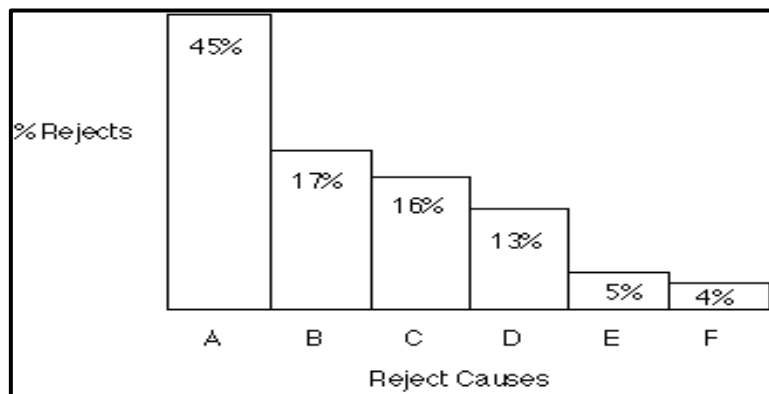
3. Ιστόγραμμα: Απεικονίζει γραφικά πως κατανέμονται τα δεδομένα μιας μεταβλητής (πόσα συχνά επαναλαμβάνονται). Προσδιορίζει το εύρος των μεταβολών και τις αλλαγές στη διαδικασία.



Σχήμα 5: Ιστόγραμμα

Πηγή:<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/>

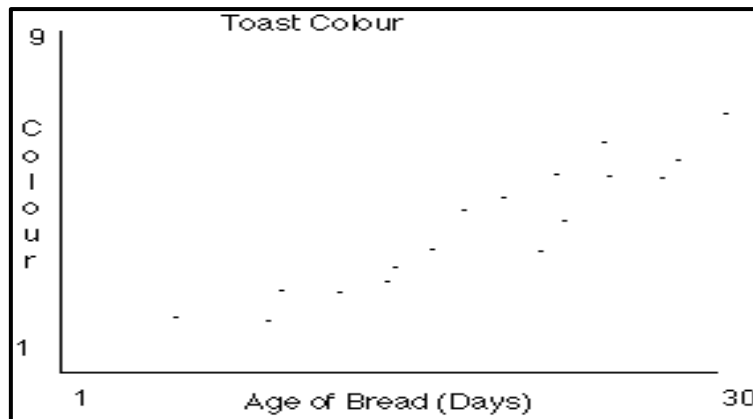
4. Διάγραμμα pareto: Στηρίζεται στην αρχή του Pareto που λέει ότι τα περισσότερα αποτελέσματα προέρχονται από σχετικά λίγες αιτίες. Σε ποσοτικούς όρους, το 80% των προβλημάτων προέρχεται από το 20% των αιτιών. Τα διαγράμματα Pareto μπορεί να χρησιμοποιηθούν για σύγκριση των καταστάσεων πριν και μετά. Βοηθά στη διάσπαση των προβλημάτων στα συστατικά του μέρη (σε %) επί του συνόλου και επικεντρωνόμαστε σε αυτά με τη μεγαλύτερη βαρύτητα (www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/).



Σχήμα 6: Διάγραμμα Παρέτο

Πηγή:<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/>

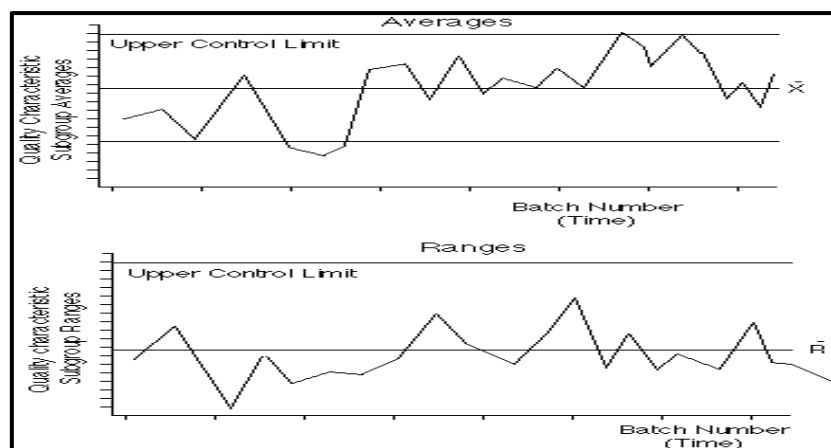
5. Διάγραμμα διασποράς: Απεικονίζει τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, ούτως ώστε να εντοπιστεί η σχέση (εφόσον υπάρχει) ανάμεσα στην αιτία και το αποτέλεσμα. Το διάγραμμα χρησιμοποιείται με στόχο να προσδιορίσει κάποια σχέση μεταξύ ενός προβλήματος και μιας λύσης ή συσχέτιση μεταξύ των δύο, που μπορεί να είναι θετική, αρνητική ή μηδενική.



Σχήμα 7: Διάγραμμα Διασποράς

Πηγή: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/>

6. Χάρτες ελέγχου (Στατιστικός έλεγχος διαδικασιών): Χρησιμοποιούνται στατιστικές τεχνικές για να μετρήσουμε και να αναλύσουμε τις μεταβλητές της παραγωγικής διαδικασίας. Διασφαλίζει ότι ένα προϊόν έχει παραχθεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές.



Σχήμα 8: Χάρτες ελέγχου

Πηγή: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/>

7. Φύλλα ελέγχου και λίστες ελέγχου: Τυποποιημένα έντυπα τα οποία χρησιμοποιούνται για την καταγραφή δεδομένων των χαρακτηριστικών κάθε μονάδας που βρίσκεται υπό παρακολούθηση για σκοπούς ελέγχου. Καταγράφονται συστηματικά τιμές και μεγέθη που επηρεάζουν την ποιότητα (Δερβιτσιώτης, 2005). Οι πληροφορίες μπορούν να αξιοποιηθούν και να μας κατευθύνουν στην πηγή του προβλήματος.

Telephone Interruptions

Reason	Day					
	Mon	Tues	Wed	Thurs	Fri	Total
Wrong number	HHH			HHH	HHH	20
Info request						10
Boss	HHH		HHH			19
Total	12	6	10	8	13	49

Σχήμα 9: Παράδειγμα φύλλων ελέγχου

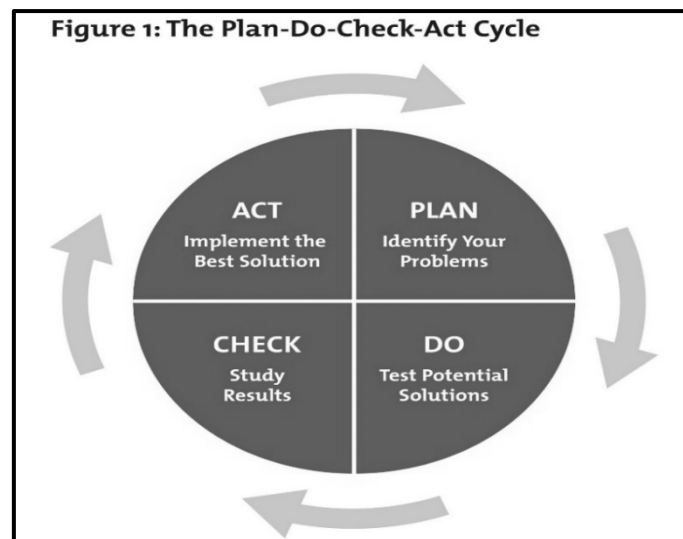
Πηγή: <https://sites.google.com/site/learnqes/the-seven-tools/check-sheet>

2.8 Ο Κύκλος του Deming (PDCA CYCLE)

Αποτελεί ένα αέναο κύκλο, μία επαναλαμβανόμενη μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για συνεχή βελτίωση ποιότητας και χρησιμοποιείται κατά βάση σε όλα τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και αριστείας. Περιλαμβάνει τα 4 πιο κάτω βήματα:

- **Plan (Σχεδιασμός):** Προσδιορίζονται τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης σε θέματα ποιότητας και αναλύονται τα αίτια που οδήγησαν στις αποκλίσεις. Ο οργανισμός καλείται να προβεί στο σχεδιασμό προδιαγραφών, διαδικασιών και μηχανισμών (πχ δείκτες, κριτήρια αξιολόγησης) που θα βελτιώσουν την παρεχόμενη ποιότητα, να καθορίσει την επάρκεια των πόρων και να λάβει αποφάσεις για τους επιθυμητούς στόχους.
- **DO (Εφαρμογή):** Στο δεύτερο στάδιο ο οργανισμός καλείται να εφαρμόσει τις αποφάσεις που λήφθηκαν κατά το στάδιο του σχεδιασμού. Στο στάδιο αυτό απαιτείται κατανόηση της παραγωγικής διαδικασίας, ανάμειξη όλου του προσωπικού και εκπαίδευση του. Η καταγραφή θετικών ή αρνητικών επιδράσεων από την εφαρμογή των αποφάσεων θα βοηθήσει στην κατανόηση τους.
- **Check (Ελέγχος):** Στο στάδιο ελέγχου, ο οργανισμός αξιολογεί και μετρά την απόδοση της διαδικασίας που εφαρμόστηκε σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν. Γίνεται διερεύνηση των αποκλίσεων με συλλογή στοιχείων, ανάλυση πραγματικών δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων.

- **Act:** Γίνεται μελέτη της τρέχουσας κατάστασης, σύμφωνα με τα στοιχεία που ο οργανισμός έλαβε από το τρίτο στάδιο και αποτυπώνονται οι εμπειρίες όλων. Αν το αποτέλεσμα των όσων εφαρμόστηκαν είναι θετικό, η διαδικασία θα εφαρμοστεί ή/και θα τυποποιηθεί, αν όχι, ο κύκλος θα επαναληφθεί καθορίζοντας νέα διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.



Σχήμα 10: Ο Κύκλος του Deming (PDCA CYCLE)

Πηγή: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm

2.9 Οφέλη από την υιοθέτηση ΔΟΠ

Η εφαρμογή ΔΟΠ οδηγεί έναν οργανισμό στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Evans & Lindsay, 2008). Συνδυάζει δε την αναβάθμιση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας με τη διατήρηση της τιμής στα ίδια επίπεδα, ακόμα και μείωσης της, διατηρώντας έτσι ή/και αυξάνοντας τα μερίδια αγοράς (Τσιότρας, 2002).

Συνολικά, τα οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός από την υιοθέτηση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι τα πιο κάτω:

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού
- Ενίσχυση της εικόνας στην αγορά και στην κοινωνία
- Μεγαλύτερη παραγωγικότητα
- Μειωμένα κόστη και καλύτερη διαχείριση κόστους

- Προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και της αγοράς
- Εξάλειψη σπατάλης και ελαττωμάτων
- Μεγαλύτερη κερδοφορία
- Εστίαση στους πελάτες και στην ικανοποίηση των προσδοκιών τους
- Ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών και διατήρηση τους
- Ενίσχυση της εργασιακής ασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων
- Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων
- Ενίσχυση ομαδικότητας, της επικοινωνίας, της συνεργασίας
- Ενίσχυση της αξίας έναντι των ενδιαφερόμενων μερών
- Ενίσχυση/βελτίωση των καινοτόμων διαδικασιών

Κεφάλαιο 3

Το μοντέλο Αριστείας EFQM (European Foundation for Quality Management)

3.1 Ο οργανισμός -Βασικές αρχές

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management), ιδρύθηκε το 1988 υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, από τους ηγέτες των 14 σημαντικότερων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, με την υπογραφή ενός κοινού εγγράφου (Letter of Intend). Ουσιαστικά ο οργανισμός πήρε σάρκα και οστά το 1989, όταν οι ηγέτες 67 Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων δήλωσαν εγγράφως την δέσμευση τους για την εφαρμογή της αποστολής και του οράματος του οργανισμού (www.efqm.org).

Στη συνέχεια, ο οργανισμός με τη συνδρομή ειδικών τόσο από το χώρο της βιομηχανίας όσο και της ακαδημαϊκής κοινότητας, ανέπτυξε το μοντέλο αριστείας EFQM, ένα ολιστικό πλαίσιο αξιολόγησης το οποίο απευθύνεται σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως του μεγέθους τους και του τομέα που δραστηριοποιούνται, με σκοπό να βοηθήσει τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να καταστούν ανταγωνιστικές εντός της διεθνούς αγοράς (Porter & Tanner, 2004). Το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε αρχικά κυρίως για να αξιολογηθούν οι οργανισμοί για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Σύμφωνα με τον οργανισμό EFQM, τα τελευταία 30 χρόνια, πέραν των 50.000 οργανισμών χρησιμοποιούν το μοντέλο αριστείας EFQM (www.efqm.org 2021). Οι οργανισμοί έχουν εξελιχθεί έχοντας αναπτύξει ισχυρότερες προσεγγίσεις έναντι των ενδιαφερόμενων μερών τους, έναντι της βιωσιμότητας, έγιναν πιο ευέλικτοι, δίνουν έμφαση στη συγκριτική αξιολόγηση, προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές, επιδιώκουν μακροχρόνια, βιώσιμη αριστεία (Fonseca, 2015).

Το μοντέλο αριστείας EFQM, έχει αναγνωρισθεί ευρέως ως μια αντιπροσωπευτική θεωρία που έχει στόχο να βελτιώσει το πιο «παραδοσιακό σύστημα» Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), διευρύνοντας τη «στενή έννοια» της ποιότητας στην οποία είναι προσανατολισμένη η ΔΟΠ, και μετατρέποντας την σε μια «ολιστική» φιλοσοφία διοίκησης (Kim *et al.* 2010). Προσδιορίζει τη διαχείριση της ποιότητας με τρόπο εύκολο και κατανοητό για τη Διοίκηση (Coleman and Douglas, 2003), ενώ την ίδια ώρα συνιστά μια ιδανική δομή διοίκησης και συνεχούς βελτίωσης των οργανισμών (Sandbrook, 2001).

Είναι το πλέον διαδεδομένο μοντέλο αριστείας στην Ευρώπη ενώ αποτελεί σημείο αναφοράς όταν εισάγεται ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από έναν οργανισμό (Kim *et al.* 2010). Μαζί με το National Malcolm Baldrige Prize, αποτελούν τα πιο γνωστά παραδείγματα αυτοαξιολόγησης (Samuelsson and Nilsson, 2002).

Το μοντέλο αριστείας του οργανισμού EFQM είναι βασισμένο σε τρεις πυλώνες (www.efqm.org):

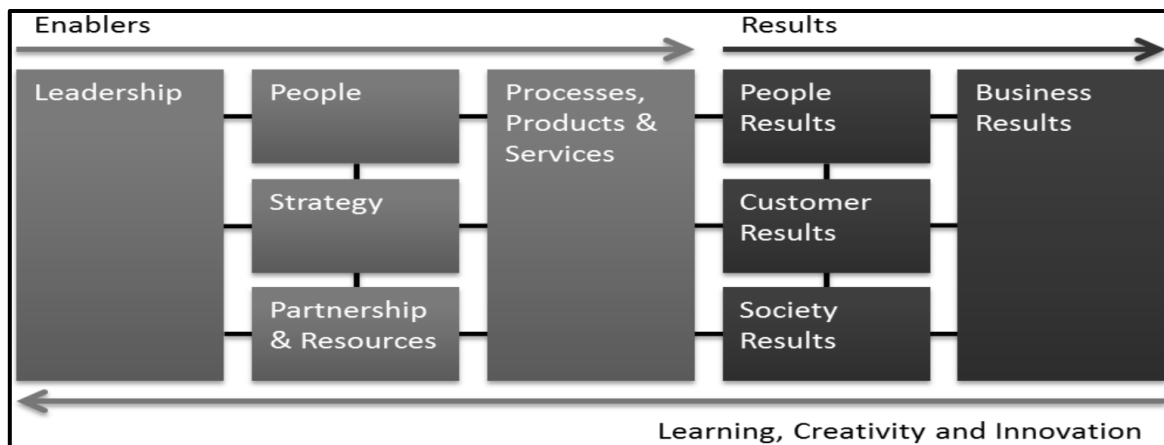
- **Στις θεμελιώδεις έννοιες/αρχές της αριστείας:** Καθορίζουν τις βασικές αρχές για την επίτευξη αριστείας σε κάθε οργανισμό και αποτελούν τα θεμέλια του, όπως η δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος, η δημιουργία αξίας στους πελάτες, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η καινοτομία και η δημιουργικότητα, η ηγεσία με όραμα, με ακεραιότητα, με έμπνευση, ευέλικτη διοίκηση, αξιοποίηση των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού που οδηγεί σε εξαιρετικά αποτελέσματα.
- **Στα κριτήρια του μοντέλου:** Βασίζεται στις «προϋποθέσεις» και στα «αποτελέσματα» που καθορίζουν τις αρχές που οδηγούν σε βιώσιμη αριστεία τον κάθε οργανισμό.
- **Στη λογική RADAR:** Εργαλείο στη διάθεση των οργανισμών που οδηγεί σε μια συνεχή, συστηματική βελτίωση σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού.

Στόχος του μοντέλου EFQM είναι η αξιολόγηση της απόδοσης κάθε οργανισμού, η αναγνώριση των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης, η αναγνώριση των δυνατών του σημείων με την ενσωμάτωση διαφόρων εργαλείων και διαδικασιών. Στοχεύει επίσης στην εισαγωγή ενός νέου τρόπου σκέψης σε κάθε οργανισμό σε σχέση με την αυτοαξιολόγηση και στην αναγνώριση των δράσεων εκείνων που οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

3.2 Το μοντέλο EFQM -Ανάλυση

Το μοντέλο αριστείας EFQM αποτελεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης των οργανισμών που αξιολογούνται για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και στοχεύει στην ανάδειξη της σημασίας της ποιότητας εντός μιας ανταγωνιστικής αγοράς (Evans and Lindsay, 2005). Αποτελεί το πιο διαδεδομένο και πιο γνωστό μοντέλο εισαγωγής και βελτίωσης ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Kim *et al.* 2010).

Το μοντέλο αριστείας EFQM βασίζεται σε εννιά κριτήρια σύμφωνα με τα οποία αξιολογείται ένας οργανισμός και η εξέλιξη του, κατά τη διάρκεια της πορείας του προς την επίτευξη αριστείας. Τα εννιά κριτήρια χωρίζονται στα κριτήρια «προϋποθέσεις», που αντιπροσωπεύουν το πως ο οργανισμός αξιοποιεί τα υποκριτήρια του κάθε κριτηρίου πρακτικά και στα κριτήρια «αποτελέσματα» που αντιπροσωπεύουν τα επιτεύγματα του οργανισμού σε διαφορετικά πεδία (Gutiérrez G., 2012). Σύμφωνα με τους Kim *et al.* (2010), το μοντέλο EFQM ισορροπεί μεταξύ «Προϋποθέσεων» και «Αποτελεσμάτων» αφού οι «Προϋποθέσεις» οδηγούν στα «Αποτελέσματα» και τα «Αποτελέσματα» αξιοποιούνται από τις «Προϋποθέσεις» (βλ. σχήμα 11).



Σχήμα 11: The EFQM Model

Πηγή: [www. https://www.researchgate.net/figure/EFQM-model-criteria-The-model-is-based-on-the-premise-that-excellent-results-ie_fig1_261128502](https://www.researchgate.net/figure/EFQM-model-criteria-The-model-is-based-on-the-premise-that-excellent-results-ie_fig1_261128502)

3.2.1 Τα εννιά Κριτήρια Αριστείας του Μοντέλου EFQM (www.efqm)

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας ενός οργανισμού. Η ηγεσία ενός οργανισμού αναπτύσσει την αποστολή και το όραμα του, ενώ την ίδια ώρα προβαίνει σε δράσεις ούτως ώστε να διευκολύνει την πραγματοποίησή τους. Αναπτύσσει τις αξίες εκείνες που απαιτούνται για μια βιώσιμη, μακροπρόθεσμη επιτυχία, ενώ με προσωπική συμμετοχή και κατάλληλες ενέργειες, διασφαλίζει την ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης του οργανισμού. Καθορίζει, παρακολουθεί και αναθεωρεί το σύστημα διαχείρισης και την απόδοση του οργανισμού, με σκοπό τη βελτίωση. Καλλιεργεί κουλτούρα αριστείας ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, ενώ δεσμεύεται για αριστεία στην ποιότητα έναντι των πελατών, των συνεργατών αλλά και έναντι των κοινωνικών εταίρων.

Οι οργανισμοί που είναι εξαιρετικοί έχουν ηγέτες:

- Που διαμορφώνουν το μέλλον και φροντίζουν να το πραγματοποιούν.
- Που συμπεριφέρονται και δρουν ως πρότυπα για τις αξίες τους και την ηθική τους.
- Που εμπνέουν πάντα εμπιστοσύνη.
- Που είναι ευέλικτοι και διαχειρίζονται τις αλλαγές αποτελεσματικά.
- Που παροτρύνουν τον οργανισμό να προβαίνει σε προβλέψεις και να αντιδρά έγκαιρα, ούτως ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής επιτυχία και αριστεία.

Κριτήριο 2: Στρατηγική

Αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός εφαρμόζει/υλοποιεί την αποστολή και το όραμα του. Η κατάλληλη στρατηγική ενός οργανισμού θα πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών του, αλλά και στη σωστή αντίληψη του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πρέπει επίσης να βασίζεται στις πραγματικές ικανότητες και στην εσωτερική απόδοση του οργανισμού. Είναι επίσης αναγκαίο όπως η στρατηγική και οι πολιτικές του οργανισμού αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και να επικαιροποιούνται, με στόχο την βιωσιμότητα τόσο σε οικονομικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Τέλος θα πρέπει να επικοινωνείται και να αναπτύσσεται μέσω σχεδιασμού, συγκεκριμένων διαδικασιών και αντικειμενικών στόχων.

Οι οργανισμοί που είναι εξαιρετοι:

- Υλοποιούν το όραμα και την αποστολή τους, δημιουργώντας και αναπτύσσοντας μια στρατηγική επικεντρωμένη στα ενδιαφερόμενα μέρη, στις ανάγκες και προσδοκίες τους.
- Αναπτύσσουν πολιτικές, διαδικασίες και στόχους, για να παραδώσουν την στρατηγική του οργανισμού.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Η κατάλληλη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καταλυτικό παράγοντα επιτυχούς εφαρμογής της στρατηγικής ενός οργανισμού. Ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και διαχέει τη γνώση σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και πως σχεδιάζει τις δραστηριότητες του για να υποστηρίξει τη στρατηγική του και να λειτουργεί αποτελεσματικά. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική του οργανισμού, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να ενθαρρύνεται και να συμμετέχει στις δραστηριότητες του.

Οι οργανισμοί που είναι εξαιρετοι:

- Εκτιμούν το ανθρώπινο δυναμικό τους.
- Δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον και την κουλτούρα που επιτρέπει και στις δύο πλευρές να έχουν αμοιβαία οφέλη και επιτεύγματα.
- Αναπτύσσουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους, που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Ενισχύουν και προωθούν την ισότητα και τη δικαιοσύνη.
- Επικοινωνούν, αναγνωρίζουν, επιβραβεύουν και παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό τους να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Οι οργανισμοί που είναι εξαιρετοι:

- Δημιουργούν τις προϋποθέσεις για εξωτερικές συνεργασίες, συνεργασίες με προμηθευτές, αλλά και με πόρους εσωτερικά του οργανισμού, ούτως ώστε να ενισχύσουν και να υποστηρίξουν την στρατηγική του οργανισμού και την αποτελεσματική επιχειρησιακή λειτουργία του.

Κριτήριο 5: Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες

Οι οργανισμοί που είναι εξαιρετοι:

- Σχεδιάζουν διαδικασίες, τις διαχειρίζονται και τις βελτιώνουν.
- Σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και βελτιώνουν προϊόντα και υπηρεσίες.
- Δημιουργούν αξία τόσο για τους πελάτες τους, όσο και στα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα Πελατών

Οι οργανισμοί που είναι εξαιρετοι:

- Επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα που ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών τους.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι οργανισμοί που είναι εξαιρετοι:

- Επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα που ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες του Ανθρώπινου Δυναμικού τους.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα στην Κοινωνία

Οι οργανισμοί που είναι εξαιρετοι:

- Επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα που ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών που έχουν σχέση με την ευρύτερη κοινωνία.

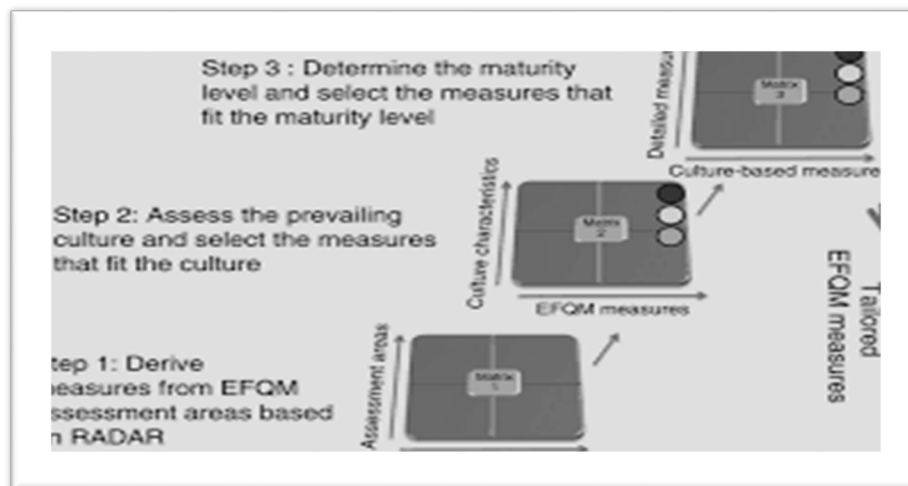
Κριτήριο 9: Αποτελέσματα στον Οργανισμό

Οι οργανισμοί που είναι εξαιρετοι:

- Επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα που ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών που έχουν άμεση σχέση με τον οργανισμό.

Για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου Αριστείας EFQM, κάθε οργανισμός οφείλει να καλλιεργήσει την κατάλληλη κουλτούρα εντός του οργανισμού, η οποία θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις θεμελιώδεις αρχές του μοντέλου αριστείας (Gimenez-Espin, J.A. et al.

2013). Σε σχέση με τον σχεδιασμό σε επιχειρησιακό επίπεδο, το μοντέλο EFQM διαθέτει ποικίλες δραστηριότητες. Οι πιο ώριμοι οργανισμοί με προηγούμενη εμπειρία με αντίστοιχα μοντέλα, θα πρέπει να εστιάσουν περισσότερο σε λεπτομέρειες που αφορούν στα υποκριτήρια, ενώ οργανισμοί χωρίς προηγούμενη εμπειρία με αντίστοιχα μοντέλα, οφείλουν πρωτίστως να κατανοήσουν τις θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία του μοντέλου. Ανάλογα με την κουλτούρα του κάθε οργανισμού, ανάλογες θα είναι και οι προσαρμογές του σχεδιασμού σε επιχειρησιακό επίπεδο και η υιοθέτηση και υλοποίηση των κριτηρίων. Ο οργανισμός θα οδηγηθεί ωρίτερα στην αριστεία, εφόσον υιοθετηθούν όσο το δυνατό λιγότερα μέτρα και επέλθουν λιγότερες αλλαγές (Bolboli, S.A. and Reiche, M. 2014) (βλ σχήμα 12).



Σχήμα 12: Tailored EFQM measures

Πηγή: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-01-2015-0012/full/html>

3.3 Η λογική RADAR Matrix (EFQM)

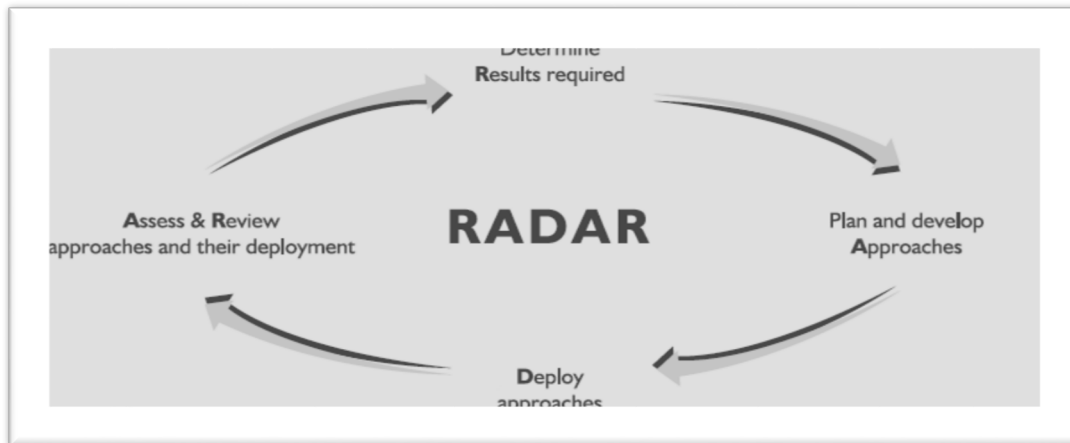
Η λογική **RADAR** αποτελεί ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και ένα εξαιρετικό εργαλείο διοίκησης, το οποίο παρέχει μια καλά δομημένη προσέγγιση σε σχέση με την διερεύνηση της απόδοσης ενός οργανισμού (Williams *et al.* 2006). Αποτελεί το ακρωνύμιο που χρησιμοποιεί ο οργανισμός EFQM για να περιγράψει τη λογική του διαγνωστικού αυτού εργαλείου (Results, Approach, Deploy, Review), το οποίο αναπτύχθηκε με σκοπό να βοηθήσει οποιοδήποτε οργανισμό, να διαχειριστεί καλύτερα τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας του και να εντοπίσει τις δυνάμεις του και τις ευκαιρίες για βελτίωση (<https://www.itqm.ch/en/enunser-institut>).

Τα στοιχεία της λογικής **RADAR** Προσέγγιση (Approach), Ανάπτυξη (Development), Αξιολόγηση (Assess) και Αναθεώρηση (Review), εφαρμόζονται ως διευκολυντικοί παράγοντες και ως αποδεικτικά στοιχεία, για το πως ένας οργανισμός ο οποίος έχει ήδη αναπτυχθεί, θα πρέπει να αναλυθεί. Το στοιχείο αποτελέσματα (Results), χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των επιτευγμάτων του οργανισμού συνέπεια της διαχείρισης του. Ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει αποδεικτικά στοιχεία για τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί (Hides *et al.* 2004).

Η λογική **RADAR**, βρίσκεται στον πυρήνα του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM και καθορίζει τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί το μοντέλο επιτυχώς. Σύμφωνα με την λογική **RADAR** (Results, Approach, Deployment, Assessment & Review), ένας οργανισμός θα πρέπει (Webster M., 2014) (βλ. σχήμα 13):

- Να καθορίσει τα Αποτελέσματα (**Results**), τα οποία έχει σαν στόχο να επιτύχει (στόχοι ανά ομάδα, ανά τμήμα, μέτρηση των επιτυχών αποτελεσμάτων, σύγκριση, μέτρηση προόδου, μέτρηση απόδοσης έναντι συγκεκριμένου στόχου κλπ). Οι στόχοι του, θα πρέπει να αποτελούν μέρος της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού (απόδοση σε οικονομικό, λειτουργικό, επιχειρησιακό και κοινωνικό επίπεδο).
- Να είναι σε θέση να αναπτύσσει Προσεγγίσεις (**Approaches**), που θα επιτρέψουν την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, όπως ποια θα είναι τα παραδοτέα, ποιες είναι οι προτεραιότητες, ποιες οι ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών και τα οφέλη που θα αποκομίσουν, προκαθορισμένες διαδικασίες, υποστήριξη της στρατηγικής και του οράματος του οργανισμού, ενίσχυση των αξιών του.
- Να προχωρήσει στην Ανάπτυξη (**Deployment**) των προτεινόμενων προσεγγίσεων με τρόπο ούτως ώστε να διασφαλιστεί η υλοποίησή τους. Θα πρέπει να εφαρμόζονται σε σχετικούς τομείς, με τρόπο συστηματικό, στο σωστό χρόνο και με τρόπο που να γίνονται διαχειρίσιμες αλλαγές στο περιβάλλον εφόσον χρειαστεί (καθορισμός ρόλων, αναγνώριση κρίσιμων δραστηριοτήτων, καθορισμός των πόρων που απαιτούνται, αναγνώριση ενδεχόμενου ρίσκου, αναγνώριση περιορισμών από νομοθετικό πλαίσιο, ρυθμιστικές αρχές κλπ) .
- Να Αξιολογήσει (**Assess**) και να Αναθεωρήσει (**Review**) την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των προσεγγίσεων που έχει αναπτύξει (δείκτες μέτρησης, ακεραιότητα μέτρων, αναθεώρηση διαδικασιών, μάθηση/εκπαίδευση, βελτιώσεις, καινοτομία κλπ). Η γνώση που θα έχει αποκομίσει ο οργανισμός, θα χρησιμοποιηθεί για εφαρμογή καλών πρακτικών και ως ευκαιρία για συνεχή βελτίωση ποιότητας και

δημιουργία νέων προσεγγίσεων, ενώ νέες καινοτομίες και βελτιώσεις μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν.



Σχήμα 13: Radar Logic Model

Πηγή: <https://www.irnbrjournal.com/papers/1421066682.pdf>

Η λογική **RADAR** μπορούμε να πούμε ότι βασίζεται στη λογική του κύκλου συνεχούς βελτίωσης **PDCA** (Plan-Do-Check-Act) του Deming (1986). Σύμφωνα όμως με το μοντέλο **RADAR**, προτού ένας οργανισμός σχεδιάσει (**Plan**) τι θέλει να γίνει (**Approach**), είναι αναγκαίο να αποφασίσει και να καθορίσει εκ των προτέρων τα αποτελέσματα (**Results**) για τον οργανισμό, τα οποία θέλει να επιτύχει (αντικειμενικοί στόχοι). Αυτή είναι και η σημαντικότερη διαφορά του μοντέλου **RADAR** από τον κύκλο του Deming. Αυτή η διαφορά όμως, αναδεικνύει και την σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ αιτίου-αποτελέσματος, ανάμεσα στην όλη διαδικασία (τι έχει γίνει) και στα αποτελέσματα (τι τελικά επιτεύχθηκε). Συμπληρωματικά, η ανάπτυξη (**Deployment**), αντιστοιχεί στο στάδιο **Do** του κύκλου του Deming, ενώ η αξιολόγηση (**Assessment**) και η αναθεώρηση (**Review**) αντιστοιχούν στα δύο τελευταία στάδια του κύκλου του Deming, έλεγχος (check) και δράση (act) (Calvo-Mora A. *et al*, 2018, *efqm*, 2013).

Το μοντέλο **RADAR**, παρόλο που θεωρείται απλό σαν λογική, είναι σημαντικό διότι παρέχει το πλαίσιο ούτως ώστε ένας οργανισμός να μπορέσει να σχεδιάσει τους στρατηγικούς αλλά και τους τακτικούς του στόχους αποτελεσματικά (Webster M., 2014). Όταν ένας οργανισμός αυτοαξιολογείται χρησιμοποιώντας τη λογική **RADAR**, για να καταστεί πιο αποτελεσματική, θα πρέπει να αξιοποιηθούν και τα εννιά κριτήρια του μοντέλου αριστείας **EFQM**, αφού κάθε

κριτήριο έχει διαφορετική βαρύτητα, με 50% του συνόλου της βαθμολογίας να αντιστοιχεί στα κριτήρια «προϋποθέσεις» και 50% στα κριτήρια «αποτελέσματα». Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι ο οργανισμός είναι ικανός να διατηρήσει τις ικανότητες του και μελλοντικά (Shahin D., 2018).

Πιο αναλυτικά (Webster M., 2014):

- Τα πέντε κριτήρια που αφορούν στις «προϋποθέσεις», βοηθούν τον οργανισμό όταν διερευνά το πεδίο εφαρμογής των προσεγγίσεων (**Approaches**) που πρέπει να διαθέτει και των προσεγγίσεων που πρέπει να αναπτύξει (**Deployment**), ούτως ώστε να φτάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία και έχει προκαθορίσει.
- Τα άλλα τέσσερα κριτήρια που αφορούν στα «αποτελέσματα» (**Results**), δίνουν τροφή για σκέψη, όταν κατά τον προγραμματισμό/σχεδιασμό χρειαστεί να αναγνωρίσουμε τις πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και πρέπει να αποφασίσουμε για το πως θα οργανωθεί ο οργανισμός και ποιο θα είναι το εύρος εφαρμογής των μέτρων που θα βοηθήσουν προς την κατεύθυνση αυτή (βλ. πίνακα 1) πιο κάτω.

RESULTS (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)		
RESULTS (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)	Σχετικότητα και Χρηστικότητα	<p>Πεδίο εφαρμογής και σχετικότητα Ένα σύνολο συναφών αποτελεσμάτων Περιλαμβάνει βασικά αποτελέσματα τα οποία έχουν σχέση με την απόδοση του οργανισμού, την στρατηγική του, τους αντικειμενικούς του στόχους και τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών</p> <p>Ακεραιότητα Τα αποτελέσματα πρέπει να είναι εντός χρονικού πλαισίου, αξιόπιστα και ακριβή</p> <p>Κατάτμηση Τα αποτελέσματα τμηματοποιούνται κατάλληλα ούτως ώστε να παρέχουν ουσιαστική γνώση</p>
	Απόδοση	<p>Τάσεις Διατήρηση καλής απόδοσης για τα επόμενα χρόνια</p> <p>Στόχοι Καθορισμός σχετικών στόχων και σταθερή επίτευξη τους, σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους</p> <p>Σύγκριση Διενέργεια εξωτερικής σύγκρισης. Σύνδεση με τα βασικά αποτελέσματα και τη στρατηγική</p> <p>Αυτοπεποίθηση Αυτοπεποίθηση για διατήρηση της απόδοσης και στο μέλλον</p>
ENABLERS (ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ)		
APPROACH (ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ)		<p>Ξεκάθαρη Σκέψη Καθορισμένες διαδικασίες Επικέντρωση στα ενδιαφερόμενα μέρη Ενσωμάτωση βελτιώσεων με την πάροδο του χρόνου</p> <p>Ολοκλήρωση Υποστήριξη Στρατηγικής οργανισμού Σύνδεση με άλλες κατάλληλες προσεγγίσεις</p>
DEPLOYMENT (ΑΝΑΠΤΥΞΗ)		<p>Εφαρμογή Σε συναφείς τομείς</p> <p>Συστηματική Να είναι έγκαιρη. Να έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται αλλαγές αν χρειαστεί</p>
ASSESSMENT & REVIEW (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ)		<p>Μέτρηση αποτελεσμάτων Της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της ανάπτυξης. Μέτρηση της αποδοτικότητας</p> <p>Μάθηση και Δημιουργικότητα Για αναγνώριση και εφαρμογή καλών πρακτικών. Αναγνώριση ευκαιριών βελτίωσης. Για δημιουργία νέων προσεγγίσεων</p> <p>Καινοτομία και Βελτίωση Ανάλυση αποτελεσμάτων και σχεδιασμός για εφαρμογή νέων βελτιώσεων κατά προτεραιότητα Αξιολόγηση και χρήση αποτελεσμάτων της καινοτομίας</p>

Πίνακας 1: Η λογική RADAR σε σχέση με τα κριτήρια του EFQM

3.4 Εφαρμογή EFQM -Αναγνώριση σε Κύπρο και Ελλάδα

Όπως έχουμε αναφέρει στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, το μοντέλο αριστείας EFQM αποτελεί ένα ολιστικό πλαίσιο αξιολόγησης, το οποίο απευθύνεται σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως του μεγέθους τους και του τομέα που δραστηριοποιούνται και στοχεύει στην ανάδειξη της σημασίας της ποιότητας, με σκοπό να βοηθήσει τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις/οργανισμούς να καταστούν ανταγωνιστικές/οί εντός της διεθνούς αγοράς (Porter & Tanner, 2004; Evans and Lindsay, 2005).

Πολλές είναι οι έρευνες στη διεθνή βιβλιογραφία που έχουν καταγραφεί και που αφορούν στο μοντέλο αριστείας EFQM, την εφαρμογή του και τα οφέλη που αποκομίζουν οι οργανισμοί από αυτήν. Όσον αφορά στο αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, που αποτελούν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, παρατηρείται μεγάλο κενό σε σχέση με πιστοποιημένους οργανισμούς σε Κύπρο και Ελλάδα.

Παρόλ' αυτά, έχουμε εντοπίσει κάποιες επιχειρήσεις/οργανισμούς από Κύπρο και Ελλάδα που έχουν λάβει αναγνώριση από τον οργανισμό EFQM. Όσον αφορά σε οργανισμούς στην Κύπρο, επιλέξαμε δύο εκπαιδευτικά ιδρύματα, το Πανεπιστήμιο Λευκωσίας και το Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

- **Πανεπιστήμιο Λευκωσίας:** Το 2014, το Πανεπιστήμιο Λευκωσίας εξασφάλισε «Αναγνώριση για την Αριστεία» (Recognised for Excellence), με διάκριση πέντε αστερών και πέτυχε έτσι να καταστεί το πρώτο και μοναδικό πανεπιστήμιο σε Κύπρο και Ελλάδα και ένα από τα δέκα στην Ευρώπη που έλαβε την σημαντική αυτή πιστοποίηση και με την υψηλότερη μάλιστα διάκριση. Προηγήθηκε η πιστοποίηση «Δέσμευση για την Αριστεία» από τον οργανισμό EFQM, όπως και για το Πανεπιστήμιο Κύπρου, που αποτελούσαν τους μοναδικούς πανεπιστημιακούς οργανισμούς με τη σχετική διάκριση. Σύμφωνα με τον τότε Διευθυντή Ιδρυματικής Αρίστευσης και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, του Πανεπιστημίου Λευκωσίας Δρ Αλέξανδρο Αντωναρά, η εφαρμογή του μοντέλου EFQM έδωσε την ευκαιρία στον οργανισμό να καταγράψει και να κωδικοποιήσει όλα όσα είχε επιτύχει ως εκπαιδευτικός οργανισμός, ως Πανεπιστήμιο και να σχεδιάσει τις επόμενες δράσεις που θα επιφέρουν περαιτέρω επιτυχίες. Η διάκριση επισφράγισε τα όσα υλοποιήθηκαν

τα προηγούμενα χρόνια και δημιούργησε τη διάθεση για ακόμα μεγαλύτερες επιτυχίες (https://www.unic.ac.cy/el/8_vraveio-efqm/).

- **Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου:** Αποτελεί το αρχαιότερο Πανεπιστημιακό Ίδρυμα στην Κύπρο με έδρα τη Λευκωσία. Το 2018, το Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου, συνεχίζοντας την ανοδική του πορεία, αξιολογήθηκε από τον οργανισμό EFQM και έλαβε διάκριση 5 αστέρων (με βαθμολογία πέραν των 500 μονάδων), για θέματα που αφορούν στην ηγεσία, τον στρατηγικό σχεδιασμό, τις εσωτερικές ακαδημαϊκές και διοικητικές διαδικασίες, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τις συνεργασίες και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Ως ένας σύγχρονος εκπαιδευτικός οργανισμός τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με αυτήν του διάκριση έχει αποδείξει το υψηλό επίπεδο ποιότητας, αλλά και το υψηλό επίπεδο διοικητικής οργάνωσης που έχει αποκτήσει με την πάροδο των χρόνων (<https://euc.ac.cy/en/5>).

Από οργανισμούς στην Ελλάδα που έχουν λάβει αναγνώριση από το EFQM, επιλέξαμε τις εταιρείες COCO-MAT και την GENESIS PHARMA.

- **COCO-MAT:** Ιδρύθηκε το 1989 στην Αθήνα, με κύρια δραστηριότητα της την παραγωγή στρωμάτων με φυσικά υλικά, ενώ σήμερα το εργοστάσιο της εταιρείας στη Ξάνθη παράγει οικολογικά προϊόντα ύπνου, όπως στρώματα, κρεβάτια, μαξιλάρια, έπιπλα, ξύλινα ποδήλατα, λευκά είδη κλπ. Επίσης διαθέτει πολλά καταστήματα σε Ελλάδα αλλά και χώρες του εξωτερικού όπως Ισπανία, Ολλανδία, ενώ δραστηριοποιείται και στην Κίνα με εργοστάσιο παραγωγής. Μέσα στα πρώτα 14 χρόνια δραστηριότητας της, η εταιρεία κατάφερε να καταξιωθεί σε διεθνές επίπεδο, αφού έλαβε κορυφαίες διακρίσεις και βραβεία που αφορούν σε θέματα ποιότητας, προστασίας του περιβάλλοντος, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μεθόδων και διαδικασιών παραγωγής, κοινωνικής συμβολής. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι το 2001 και το 2002 έλαβε το δεύτερο βραβείο από τον οργανισμό EFQM, ενώ το 2003 έλαβε το πρώτο βραβείο. Όραμα των ιδρυτών της COCO-MAT είναι η κατάκτηση της κορυφής διεθνώς, κατασκευάζοντας φυσικά προϊόντα ύπνου και η ενεργή συμμετοχή της στο να διαμορφωθεί μια αειφόρος παιδεία σε κάθε τομέα που δραστηριοποιείται ο άνθρωπος (<https://www.coco-mat.com>;

[https://www.kathimerini.gr/economy/business/179273/anazitontas-epicheiriseis-siopiloyis-igetes/;](https://www.kathimerini.gr/economy/business/179273/anazitontas-epicheiriseis-siopiloyis-igetes/)).

- **Genesis Pharma:** Εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα της φαρμακευτικής βιοτεχνολογίας από το 1997 με έδρα την Αθήνα (προώθηση, πώληση, διανομή φαρμακευτικών προϊόντων), ενώ έχει επεκταθεί και στην Κύπρο με τη θυγατρική Genesis Pharma (Cyprus) Ltd. Στο χαρτοφυλάκιο της περιλαμβάνονται πρωτότυπα φάρμακα που αφορούν στην ογκολογία, το κεντρικό νευρικό σύστημα, την αιματολογία, τη νεφρολογία, τη δερματολογία κλπ.

Το 2009 η εταιρεία Genesis Pharma πιστοποιήθηκε από τον οργανισμό EFQM με τη διάκριση – «Committed to Excellence» για να ακολουθήσει το 2013 η πιστοποίηση «EFQM Recognized for Excellence» με διάκριση 4αστέρων. Σε δηλώσεις του ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας κ. Κωνσταντίνος Ευριπίδης ανέφερε πως όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους, οφείλουν να πορεύονται με οδηγό την ποιότητα και την αριστεία σε όλο τους το λειτουργικό εύρος. Μέσω της δέσμευσης στην ποιότητα οι επιχειρήσεις θα αποκτήσουν αξιοπιστία, θα διασφαλίσουν την πρόοδο τους και εν τέλει θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ενώ για την Genesis Pharma τόνισε ότι αυτό γίνεται πράξη σε καθημερινή βάση, ενώ επόμενος στόχος είναι τα 5 αστέρια από τον EFQM (<https://www.genesispharma.com>)

3.5 Άλλα Μοντέλα Αριστείας

3.5.1 Το Βραβείο Deming

Αποτελεί βραβείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), το οποίο έχει καθιερωθεί στην Ιαπωνία το 1951 προς τιμήν του Δρ. Έντουαρντ Ντέμινγκ (Dr. Edward Deming) και για αναγνώριση της σημαντικής συνεισφοράς του που αφορά στον βιομηχανικό ποιοτικό έλεγχο. Το βραβείο βρίσκεται υπό τη διαχείριση της Ιαπωνικής Ένωσης Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE), ενώ κύριος στόχος του βραβείου αποτελεί η αναγνώριση και η επιβράβευση σε όσους φορείς εφαρμόζουν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και συνεισφέρουν σε αυτήν,

επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα με τις πρακτικές και μεθόδους που ακολουθούν (Deming, 2018; www.juse.or.jp/deming_en/award).

Όσες επιχειρήσεις/οργανισμοί επιθυμούν να θέσουν υποψηφιότητα για το εν λόγω βραβείο θα πρέπει να είναι σε θέση να περιγράψουν τις πρακτικές που ακολουθούν και την πρόοδο που επιτυγχάνουν σε συγκεκριμένους τομείς όπως (Deming, 2018; Breja, 2015):

- Τον καθορισμό των πολιτικών του οργανισμού και πως αυτές επικοινωνούνται. Ποια τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.
- Τον καθορισμό εξουσίας και τομέων ευθύνης και πως αποσαφηνίζονται.
- Τη βελτίωση της συνεργασίας και τη διεξαγωγή ελέγχου ποιότητας.
- Την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στα θέματα ποιοτικού ελέγχου. Βαθμός κατανόησης των τεχνικών ελέγχου ποιότητας και των στατιστικών τεχνικών.
- Τη συλλογή πληροφοριών και τη διάχυση τους εντός και εκτός του οργανισμού. Βαθμός και ταχύτητα εφαρμογής.
- Τον εντοπισμό και ανάλυση σημαντικών προβλημάτων που αφορούν στην ποιότητα και στην παραγωγική διαδικασία. Ορθή ερμηνεία και χρήση των κατάλληλων στατιστικών μεθόδων.
- Την εφαρμογή, διαχείριση και συστηματοποίηση προτύπων. Πως επιδρούν στην τεχνολογική βελτίωση του οργανισμού.
- Την επανεξέταση των διαδικασιών ποιότητας για σκοπούς διατήρησης και βελτίωσης του επιπέδου ποιότητας.
- Την επιθεώρηση των εξαρτημάτων/υλικών παραγωγής, απαραίτητων για την επίτευξη ποιότητας και αξιοπιστίας. Συσχέτιση με τα συστήματα διαχείρισης διασφάλισης της ποιότητας.
- Τη βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων, στην ποσότητα και στην τιμή.
- Τη βελτίωση ολόκληρου του οργανισμού σε σχέση με την ποιότητα, τον επιστημονικό τρόπο σκέψης, την επίδειξη ενδιαφέροντος και αποφασιστικότητας.
- Την αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού. Σχεδιασμός που να καθιστά εφικτή την προώθηση ποιοτικού ελέγχου.

Τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) επικεντρώνονται στα εξαιρετικά αποτελέσματα/επιτεύγματα που αφορούν στις μεθόδους ποιότητας, στη φιλοσοφία ποιότητας

και στην τεχνολογία (www.juse.or.jp/deming_en/award). Συνεπώς, το βραβείο Deming αφορά ως επί το πλείστο εμπορικές επιχειρήσεις, ενώ προωθεί την σωστή διαχείριση.

3.5.2 Το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Αποτελεί βραβείο αριστείας το οποίο θεσπίστηκε το 1987 στις ΗΠΑ, μετά την ψήφιση του «Εθνικού Νόμου Βελτίωσης Ποιότητας Malcolm Baldrige» από το Αμερικανικό Κογκρέσο, προς τιμήν του πρώην Γραμματέα Εμπορίου των ΗΠΑ (Brown, 2014). Κύριος λόγος για την απονομή του εν λόγω βραβείου είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση των αμερικανικών επιχειρήσεων/οργανισμών, για την εξαιρετική τους απόδοση, ενώ βρίσκεται υπό τη διαχείριση του Εθνικού Ινστιτούτου Προτύπων και Τεχνολογίας. Τα κριτήρια του μοντέλου Malcolm Baldrige National Quality Award, θεσπίστηκαν μετά από σημαντική μελέτη των απαιτήσεων του βραβείου Deming, αλλά και της συνολικής εμπειρίας στην Ιαπωνία. Το βραβείο Malcolm Baldrige θεωρείται ότι αποτελεί έναν τρόπο για την επίτευξη αριστείας στη διαχείριση/διοίκηση όχι μόνο εταιρειών, αλλά έχει επεκταθεί και έχει καθιερωθεί ως μοντέλο διαχείρισης και δημοσίων, εκπαιδευτικών, θρησκευτικών και άλλων οργανισμών (www.nist.gov/fusion-search?s=mbnqa+establishment).

Τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige είναι βασισμένα σε θεμελιώδεις βασικές αξίες και έννοιες όπως η διορατική ηγεσία, η αριστεία καθοδηγούμενη από τους πελάτες, η αναγνώριση του ανθρώπινου δυναμικού, η αναγνώριση των συνεργατών, η εκπαίδευση/μάθηση σε οργανωτικό και ατομικό επίπεδο και η ικανότητα για ευελιξία, ταχεία αλλαγή, προσανατολισμό στο μέλλον. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνει τη διαχείριση που βασίζεται στις ειδήσεις/νέα, τη διοίκηση βάσει γεγονότων, την κοινωνική ευθύνη, τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα και τη δημιουργία αξίας. Οι βασικές αξίες και έννοιες περιλαμβάνονται στις πιο κάτω επτά κατηγορίες οι οποίες είναι και αυτές που αξιολογούνται (Brown, 2014; www.nist.gov/fusion-search?s=mbnqa+establishment):

- Ηγεσία
- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Εστίαση σε πελάτες και αγορά
- Μέτρηση πληροφορηση, ανάλυση, διαχείριση
- Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους

- Διοίκηση διαδικασιών
- Επιχειρησιακά αποτελέσματα

Τα κριτήρια του MBNQA αποτελούν ένα περιεκτικό πλαίσιο αξιολόγησης της ποιότητας, γι' αυτό και πολλοί οργανισμοί προχωρούν στην εφαρμογή τους με στόχο την αυτοαξιολόγηση σε σχέση με την απόδοση τους και τον καθορισμό των δικών τους ποιοτικών στόχων, χωρίς να έχουν σκοπό να διεκδικήσουν επίσημα το βραβείο (Kendall & Bodinson, 2017).

3.5.3 Κριτική-Σύγκριση

Στις σημερινές σύγχρονες συνθήκες της αγοράς, το ζήτημα της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται/προσφέρονται στους καταναλωτές είναι πολύ έντονο. Συνεπώς, τα τελευταία χρόνια βλέπουμε ότι έχει επιδειχθεί ιδιαίτερη προσοχή και αυξημένο ενδιαφέρον στα θέματα και προβλήματα ποιότητας. Παρόλο που ανέκαθεν η ποιότητα προσέλκυε την προσοχή των καταναλωτών, η διαχείριση αυτής κατέλαβε ηγετική θέση στα μέσα του 20^{ου} αιώνα, μεταξύ των προβλημάτων που παρουσιάζονται στις αγορές. Τη δεδομένη στιγμή, αποτελεί σημαντικό αντικείμενο επιστημονικών ερευνών, εφόσον η ποιότητα και η τιμή του προϊόντος μαζί, αναγνωρίζονται ως καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον καταναλωτή στο να επιλέξει ένα προϊόν ή/και μια υπηρεσία. (Swait, Argo, & Li, 2018). Οι σύγχρονες μέθοδοι διαχείρισης της ποιότητας που ακολουθούνται, βασίζονται ως επί το πλείστο στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), μια προσέγγιση η οποία στοχεύει στη στρατηγική διαχείριση της ποιότητας για την παραγωγή αγαθών ή/και υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

Όσον αφορά στο βραβείο Deming, καθοριστικός παράγοντας ποιότητας αποτελεί το γεγονός ότι η ποιότητα θα πρέπει να προσδιορίζεται σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες του καταναλωτή, ενώ εξαιρετικά σημαντικό είναι για τον οργανισμό να μπορεί και να τις προβλέψει, όχι μόνο να ανταποκρίνεται σε αυτές. Επιπρόσθετα, η ποιότητα είναι πολυδιάστατη και είναι ουσιαστικά αδύνατο να οριστεί από τις προτιμήσεις ενός καταναλωτή, ή από το τι έχει στην κατοχή του. Σε σχέση με τα προαναφερθέντα μοντέλα, η προσέγγιση του EFQM όσον αφορά στην ποιότητα, αφορά και στις δύο πτυχές της. Έγινε δηλαδή προσπάθεια συνδυασμού των ιδιοτήτων εκείνων που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και απαιτήσεις των καταναλωτών, άρα εξασφαλίζουν την ικανοποίησή τους από το προϊόν και από την άλλη το προϊόν να είναι απαλλαγμένο από ελαττώματα, άρα πάλι εξασφαλίζεται η ποιότητα (Fraser &

Wu, 2016). Είναι σημαντικό επίσης να λάβουμε υπόψη μας τη φιλοσοφία του βραβείου Malcolm Baldrige, ενός μοντέλου που αφορά στον ολοκληρωμένο ποιοτικό έλεγχο με πολλές πτυχές, σύμφωνα με το οποίο η ποιότητα είναι δυναμική, εφόσον οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται.

Εξαιρετικά σημαντικό επίσης είναι να επισημάνουμε και να εστιάσουμε στις ομοιότητες των μοντέλων που έχουμε προαναφέρει και να επικεντρωθούμε σε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά ποιότητας και της διαχείρισης της για τα οποία έχουν γίνει μελέτες και να επισημάνουμε τα πιο σημαντικά.

Μια κύρια διαφορά που αφορά στο βραβείο Deming και στη διαχείριση ποιότητας, αποτελεί το γεγονός ότι επικεντρώνεται στις «ήπιες» πτυχές της, όπως η ομαδική εργασία, η καλλιέργεια κουλτούρας αριστείας, το ενδιαφέρον του ανθρώπινου δυναμικού για την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών κλπ. (Burange & Kelkar, 2019). Από την άλλη, η βασική διαφορά του μοντέλου EFQM αφορά στο ότι πρέπει να δίδεται πιο πολύ έμφαση στις πιο «σκληρές» πτυχές της διαχείρισης ποιότητας, όπως η τυποποίηση, ο έλεγχος και οι στατιστικές μέθοδοι για έλεγχο των ποιοτικών χαρακτηριστικών των αγαθών ή/και υπηρεσιών, παρόλο που το EFQM συνδυάζει και τις δύο, «ήπιες» και «σκληρές». Το βραβείο Malcolm Baldrige βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ενώ είναι πολύ κοντά στο EFQM και στους βασικούς πυλώνες του. Η διαφορά που εντοπίζεται αφορά στο γεγονός ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν το μοντέλο και λαμβάνουν το βραβείο για το άριστο επιχειρηματικό μοντέλο που εφαρμόζουν, οφείλουν να κοινοποιήσουν δημόσια την εμπειρία τους στα θέματα ποιότητας και να διαχυθεί η θετική αυτή εμπειρία του σε μεγάλο αριθμό οργανισμών. Συχνός λόγος αποτυχίας εφαρμογής του μοντέλου από άλλους οργανισμούς, αποτελεί το γεγονός ότι δεν αποσαφηνίζονται επαρκώς οι επιχειρηματικοί σκοποί, οι προσδοκίες της διοίκησης δεν συνάδουν με την επάρκεια πόρων και αποτυγχάνουν να κατανοήσουν τους πελάτες αλλά και τους ανταγωνιστές τους.

Καταληκτικά, μπορούμε να πούμε ότι τα μοντέλα αριστείας που έχουμε δει και τα οποία βασίζονται στη φιλοσοφία και τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως το EFQM, το βραβείο Deming και το βραβείο Malcolm Baldrige (MBNQA), συνδυάζουν τις πλέον σημαντικές πτυχές της, όπως τις κυριότερες μεθόδους διαχείρισης, τις κυριότερες οργανωτικές προσεγγίσεις για τη βελτίωση της ποιότητας, όπως επίσης και όλα τα απαραίτητα τεχνικά

εργαλεία, με στόχο τη συνεχή βελτίωση τόσο των διαδικασιών και των εργασιών, αλλά και των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται/παρέχονται από έναν οργανισμό.

Κεφάλαιο 4

Σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001

4.1 Ο οργανισμός ISO

Το πρώτο βήμα για την ίδρυση του οργανισμού ISO (Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης) πραγματοποιήθηκε στο Λονδίνο, όπου 65 αντιπρόσωποι από 25 χώρες συναντήθηκαν με σκοπό τη συζήτηση για το μέλλον της Διεθνούς Προτυποποίησης. Το 1947 ιδρύθηκε επίσημα ο Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης (ISO), αποτελούμενος από 67 τεχνικές επιτροπές από ομάδες ειδικών, επικεντρωμένες σε ειδικά θέματα, ενώ το 1951 εκδίδεται το πρώτο Πρότυπο ISO. Ο οργανισμός ISO αποτελεί έναν ανεξάρτητο, μη-κυβερνητικό οργανισμό με έδρα τη Γενεύη που απαριθμεί 166 μέλη, Εθνικούς Φορείς Πιστοποίησης. Μέσω των μελών του, φέρνει σε επαφή ειδικούς οι οποίοι μοιράζονται γνώση, τεχνογνωσία και αναπτύσσουν σε εθελοντική βάση και με κατάλληλη συναίνεση, Διεθνή Πρότυπα που υποστηρίζουν την καινοτομία, ενώ παρέχουν λύσεις σε σχέση με τις παγκόσμιες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί (www.iso.org/about-us.html). Το ακρωνύμιο ISO, προέρχεται από την Ελληνική λέξη «Ισος», που υποδηλώνει την ισότητα ανεξαρτήτως χώρας, ή γλώσσας. Σήμερα, εκατομμύρια έγκυρα πρότυπα υιοθετούνται από διάφορους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο (βλ. πίνακα 2 πιο κάτω):

	Total valid certificates	Total number of sites
ISO 9001	916,842	1,299,837
ISO 14001	348,473	568,798
ISO 45001	190,481	251,191
ISO/IEC 27001	44,499	84,181
ISO 22000	33,741	39,894
ISO 13485	25,656	34,954
ISO 50001	19,731	45,092
ISO 20000-1	7,846	9,927
ISO 22301	2,205	4,662
ISO 37001	2,065	5,946
ISO 39001	972	2,341
ISO 28000	520	968

Πίνακας 2: Σύνολο έγκυρων προτύπων σε παγκόσμια κλίμακα
Πηγή: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (2020)

4.2 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000

Το 1987 ο Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης, εκδίδει το πρώτο Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας. Τα πρότυπα της «οικογένειας ISO 9000» αποτελούν την απάντηση σε όλους τους οργανισμούς που επιζητούν βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και που επιχειρούν με συνέπεια, ούτως ώστε να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους. Απευθύνονται σε διάφορες πτυχές της διαχείρισης ποιότητας και είναι από τα πλέον γνωστότερα και διαδεδομένα (www.iso.org)

Η οικογένεια ISO 9000 περιλαμβάνει τα ακόλουθα πρότυπα (Manders, B. et al, 2016, www.iso.org):

- **Το πρότυπο ISO 9000:** Περιγράφει τις βασικές, θεμελιώδεις έννοιες και αρχές διαχείρισης ποιότητας. Καθορίζει τους όρους και τους ορισμούς που ισχύουν για όλα τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και τα πρότυπα που σχετίζονται με αυτά.
- **Το πρότυπο ISO 9001:** Καθορίζει τις απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε έναν οργανισμό, οι οποίες είναι γενικές και απευθύνονται σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης, μεγέθους, παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών.
- **Το πρότυπο ISO 9004:** Παρέχει στον οργανισμό κατευθυντήριες γραμμές ούτως ώστε να ενισχυθεί η ικανότητα του να επιτύχει βιώσιμη, μακροπρόθεσμη επιτυχία. Οι κατευθυντήριες γραμμές είναι ευθυγραμμισμένες με τις αρχές διαχείρισης ποιότητας που περιλαμβάνονται στο ISO 9000.

Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας το οποίο είναι βασισμένο σε διεθνές πρότυπο ποιότητας ISO, αποτελείται από μια ακολουθία βημάτων τα οποία αποσκοπούν στην αύξηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού και στην ικανοποίηση των πελατών του. Βοηθούν τους οργανισμούς να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών τους, όπως και στις νομοθετικές/κανονιστικές απαιτήσεις. Παρακολουθεί τις λειτουργίες και τα δεδομένα ενός οργανισμού βοηθώντας στην διατήρηση της ισορροπίας εντός του (Chi-kuang C., et al 2016).

4.3 Το ISO 9001

Όπως έχουμε αναφέρει πιο πάνω, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), εξέδωσε για πρώτη φορά το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας ISO 9001, το 1987. Από τότε μέχρι και σήμερα έχει καταστεί μια σημαντική διάσταση για όλο το «Κίνημα Ποιότητας» και ένα βασικό πλαίσιο διαχείρισης για όλους τους τύπους οργανισμών ανά το παγκόσμιο (Fonseca, 2015a). Το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας ISO 9001, μπορεί να αποτελέσει μια εξαιρετική αρχή για την υιοθέτηση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), εφόσον ερμηνευθεί με τρόπο που θα ενθαρρύνει τον οργανισμό να υιοθετήσει διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης και να ευθυγραμμίσει όλους τους πόρους του προς τον σκοπό αυτό (Boiral, O. 2012).

Διενεργώντας μια ιστορική ανασκόπηση στους λόγους που αναφέρονται στη βιβλιογραφία σχετικά με την εφαρμογή του Προτύπου ISO 9001 από τους οργανισμούς και τα κίνητρα που οδηγούν σε αυτή, μπορούμε να πούμε ότι αυτά κατηγοριοποιούνται σε δύο είδη, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά (Murmura and Bravi, 2017). Αναφορικά με τα εσωτερικά κίνητρα, αυτά είναι συνδεδεμένα με την επίτευξη βελτίωσης της διαχείρισης στο εσωτερικό του οργανισμού, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα αφορούν σε στόχους προώθησης, θέματα μάρκετινγκ, πιέσεις πελατών και αύξηση του μεριδίου αγοράς κλπ (Santos and Barbosa, 2006; Prates and Caraschi, 2014; Santos and Milan, 2013). Ενώ σχετικά με τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις αποφάσεις ενός οργανισμού στο κατά πόσο θα υιοθετήσει το πρότυπο ISO 9001, ποικίλες μελέτες έχουν καταδείξει ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το μέγεθος του οργανισμού (Psomas and Pantouvakis, 2015).

Παρόλο που η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας δεν αποτελεί υποχρέωση για τους οργανισμούς, εντούτοις η πιστοποίηση ISO 9001 κατέχει σημαντικό ρόλο στη διεθνή επιχειρηματικότητα. Αποτελεί δε έναν πολύ «ορατό διαμεσολαβητή», για την υιοθέτηση και την «ένταση» ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Fonseca, L. and Domingues, J. P., 2017).

Η πιστοποίηση λοιπόν ενός οργανισμού από αναγνωρισμένο φορέα σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, τον καθιστά φερέγγυο έναντι των πελατών του. Αποτελεί εγγύηση ότι παρέχει αυτά που έχει υποσχεθεί, καθότι το πρότυπο ISO 9001 είναι αναγνωρισμένο σε διεθνές επίπεδο και αποτελεί το πλέον διαδεδομένο πρότυπο ποιότητας.

Στόχος του προτύπου ISO 9001, είναι η εξασφάλιση από πλευράς οργανισμού της εφαρμογής ενός ψηλού και αξιόπιστου επιπέδου ποιότητας. Το πρότυπο είναι σχεδιασμένο με τρόπο που να διασφαλίζει την ικανοποίηση τόσο των πελατών του οργανισμού, των εργαζομένων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών του, αλλά και τις νομικές απαιτήσεις/θεσμικό πλαίσιο που είναι συνδεδεμένο με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του (Chi-kuang C., et al 2016).

Ουσιαστικά το πρότυπο ISO 9001 βασίζεται στις επτά αρχές διαχείρισης ποιότητας που αναφέρονται πιο κάτω (www.iso.org):

- **Εστίαση στον πελάτη:** Ο οργανισμός να έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει τους πελάτες του (εσωτερικούς και εξωτερικούς), να «αφουγκραστεί» τις ανάγκες τους αλλά και τις ανάγκες και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών του και να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται/προσαρμόζεται σε νέες. Ίσως να αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην ανάπτυξη ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- **Ηγεσία:** Με ψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, φροντίζει για τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος.
- **Εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα:** Η εμπλοκή ικανού, εξουσιοδοτημένου ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού, είναι απαραίτητη για να ενισχύσει την ικανότητα του, στο να δημιουργεί και να παρέχει αξία.
- **Προσέγγιση των διεργασιών:** Ακριβής προσδιορισμός και κατανόηση στόχων, καθορισμός ενός μοτίβου αλληλένδετων ενεργειών που πρέπει να εκτελεστούν σε συγκεκριμένη σειρά.
- **Συνεχής βελτίωση:** Θα πρέπει να αποτελεί σταθερό στόχο της επιχείρησης, η οποία οδηγεί στην καλή συνεργασία με τους πελάτες.
- **Λήψη αποφάσεων -στοιχειοθετημένη προσέγγιση:** Μετά από ανάλυση δεδομένων, συλλογή σωστής πληροφόρησης, αξιολόγηση διαδικασιών, αξιολόγηση προϊόντων και της απόδοσης των τμημάτων, βασισμένη σε γεγονότα. Σημαντική είναι η κατανόηση αιτίου-αποτελέσματος. Οδηγεί στη βελτίωση των υπηρεσιών.
- **Σχέσεις αμοιβαίου οφέλους επιχείρησης-προμηθευτών:** Λόγω εξυπηρέτησης αμφοτέρων των συμφερόντων. Η σωστή διαχείριση οδηγεί σε συνέχιση της συνεργασίας και στη δημιουργία αξίας.



Σχήμα 14: Οι επτά αρχές διαχείρισης ποιότητας

Πηγή: <https://www.techiequality.com/2019/11/27/7-principles-of-qms-quality-management-principles/>

Για να πιστοποιηθεί ένας οργανισμός με το πρότυπο ISO 9001, θα πρέπει να γίνει έλεγχος από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζει, ούτως ώστε να διερευνήσει και να πιστοποιήσει αν πληροί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001, και αν επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Fonseca, L. and Domingues, J. P., 2017).

Τα τελευταία χρόνια, η παγκοσμιοποίηση έχει υποχρεώσει τους οργανισμούς να αλλάξουν τον τρόπο που επιχειρούν και δραστηριοποιούνται. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) έχουν αυξηθεί και είναι περισσότερο από ποτέ διατυπωμένες, ενώ η ευκολία πρόσβασης που έχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού σε πληροφορίες, οδήγησαν τους οργανισμούς να επιχειρούν σε μια πολυπλοκότερη αλυσίδα αξίας σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια (Laura Bravi, Federica Murmura, Gilberto Santos, 2019). Για να συμβαδίσει λοιπόν με τις αλλαγές που έχουν επέλθει στην αγορά και για να καταστεί το πρότυπο συμβατό με τις εξελίξεις και τα πρότυπα άλλων σχετικών προτύπων διαχείρισης, ο οργανισμός ISO προχώρησε στην έκδοση του ISO 9001:2015 σε αντικατάσταση του ISO 9001:2008 (Laura Bravi, Federica Murmura, Gilberto Santos, 2019).

4.4 Το ISO 9001:2015

Αποτελεί την τελευταία έκδοση του προτύπου ISO 9001 το οποίο κυκλοφόρησε το Σεπτέμβριο του 2015 (Chi-kuang C., et al., 2016). Η νέα αυτή έκδοση ISO 9001:2015 ήρθε για να εξυπηρετήσει τους δύο πιο κάτω στόχους (Fonseca Luis Miguel Fonseca, José Pedro Domingues, 2018):

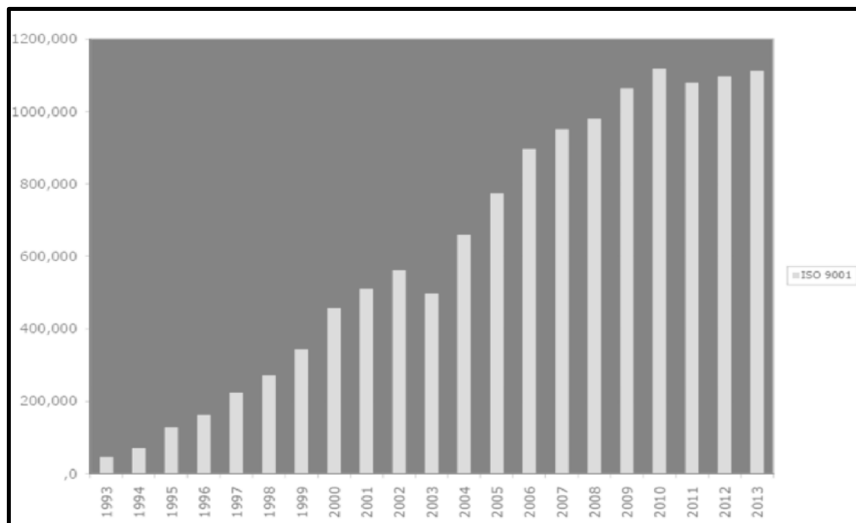
1. **Την παροχή αξιοπιστίας:** Να διασφαλίσει ότι οι οργανισμοί που πληρούν τις απαιτήσεις του προτύπου και τις ικανοποιούν σε σταθερή βάση, παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους και ανταποκρίνονται στις νομοθετικές ρυθμίσεις.
2. **Την παροχή ευελιξίας:** Να αναπτύξει ένα πρότυπο που να είναι κατάλληλο και ικανό να ανταποκριθεί στο σημερινό δυναμικό, πολύπλοκο και απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η νέα έκδοση του Διεθνούς Προτύπου Ποιότητας ISO 9001:2015 εισήγαγε σημαντικές διαφορές σε σχέση με την προηγούμενη έκδοση του 2008 (Gigante and Ziantoni, 2015). Σύμφωνα με τους (Fonseca, L. M. 2015a; Fonseca Luis Miguel Fonseca; José Pedro Domingues, 2018,) μερικές από τις σημαντικότερες νέες προσεγγίσεις σε σχέση με την προηγούμενη έκδοση του ISO 9001:2008 είναι:

- Η δυνατότητα που παρέχει στους διευθυντές να επιδείξουν τις ηγετικές τους ικανότητες σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού.
- Η ενισχυμένη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του οργανισμού με άλλα στοιχεία των συστημάτων διαχείρισης.
- Η θεώρηση του πλαισίου του Οργανισμού στο σύνολο του, περιλαμβανομένων της κουλτούρας του εσωτερικά του οργανισμού, των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό και των απαιτήσεων και προσδοκιών όλων των ενδιαφερόμενων μερών που έχουν σχέση με τον οργανισμό.
- Η ρητή απαίτηση η οποία απαιτεί την υιοθέτηση σκέψης από τον οργανισμό βασισμένη στον κίνδυνο (Risk-Based Thinking), ούτως ώστε να εντοπίζονται και να διαχειρίζονται οι κίνδυνοι, αλλά και να εντοπίζονται ευκαιρίες τόσο σε οργανωτικό επίπεδο, όσο και στο επίπεδο των διαδικασιών και της εφαρμογής τους.

- Η εισαγωγή νέων εννοιών όπως αυτής της οργανωσιακής γνώσης και της διαχείρισης αλλαγής.
- Η θεώρηση τόσο της συνεχούς όσο και της διασπαστικής βελτίωσης.
- Η υιοθέτηση περισσότερο ρεαλιστικών παρά κανονιστικών απαιτήσεων, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στα αποτελέσματα και πως αυτά θα επιτευχθούν και λιγότερη έμφαση στην έγγραφη τεκμηρίωση.

Σε οργανωτικό επίπεδο, το πρότυπο ISO 9001:2015 παρέχει αυξημένη ευελιξία ούτως ώστε τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας να προσαρμοστούν στην κάθε διεργασία και κάθε προϊόν/υπηρεσία του. Ενώ, απαιτείται αυξημένη ικανότητα ελέγχου από μέρους του οργανισμού, ούτως ώστε να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις του (Gluck, A., et al. 2015) Σήμερα, απαριθμούνται περισσότεροι από 1 εκατομμύριο πιστοποιημένοι οργανισμοί με το πρότυπο ISO 9001.



Σχήμα 15: Οργανισμοί Πιστοποιημένοι με ISO 9001 (Παγκόσμια Κλίμακα)

Πηγή: https://www.researchgate.net/figure/ISO-9001-Certified-Organizations-Survey-Trends_fig1_273698022



Σχήμα 16: Αριθμός Πιστοποιητικών ISO 9001 ανά έτος (Παγκόσμια Κλίμακα)

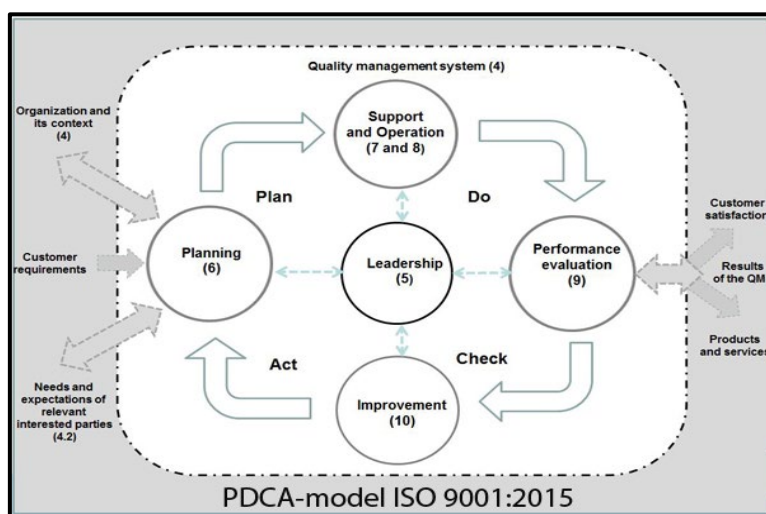
Πηγή: <https://advisera.com/9001academy/what-is-iso-9001/>

Στην τελευταία έκδοση του ISO 9001:2015 περιλαμβάνονται 10 ρήτρες. Η υιοθέτηση τους και η συμμόρφωση με τις κοινές απαιτήσεις, επιτρέπει στους οργανισμούς οποιουδήποτε είδους να εφαρμόσουν το δικό τους Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και να επιτύχουν αναγνωρισμένη πιστοποίηση. Οι 10 ρήτρες είναι οι εξής (Chi-kuang C., et al., 2016; Keen, R. 2020):

1. **Πεδίο Εφαρμογής (Scope):** Αξιολόγηση των απαιτήσεων του οργανισμού, κατανόηση του προϊόντος/υπηρεσίας που θα παραδώσει, ενθάρρυνση εφαρμογής διαδικασιών, διασφάλιση συνεπούς παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών.
2. **Κανονιστικές αναφορές (Normative references):** Παρέχουν καλύτερη κατανόηση των όρων που χρησιμοποιούνται στο πρότυπο ISO 9001:2015
3. **Όροι και Ορισμοί (Terms and Definitions):** Καθιέρωση όρων και ορισμών για κατανόηση τους από το ανθρώπινο δυναμικό, με έμφαση στο λεξιλόγιο, τους ορισμούς του ISO 9001:2015.
4. **Πλαίσιο του Οργανισμού (Context of the Organization):** Περιγράφονται οι γενικές απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ως σύνολο (κατανόηση του οργανισμού, των προσδοκιών όλων των μερών, καθορισμός διαδικασιών).
5. **Ηγεσία (Leadership):** Επίδειξη ηγεσίας, αφοσίωσης και εστίασης στους πελάτες. Καθιέρωση ρόλων εξουσίας στο χώρο εργασίας, κοινοποίηση της πολιτικής ποιότητας του οργανισμού.
6. **Σχεδιασμός (Planning):** Σχεδιασμός για επίτευξη των στόχων του οργανισμού, για διαχείριση της αλλαγής και δράσεις για αντιμετώπιση του κινδύνου και των ευκαιριών.

7. **Υποστήριξη (Support):** Παροχή των απαραίτητων πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή και τη συντήρηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και υποστήριξη στο ανθρώπινο δυναμικό που είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία του.
8. **Δραστηριότητα (operation):** Καθορισμός απαραίτητων δράσεων για υποστήριξη των στόχων του οργανισμού. Καθορισμός απαραίτητων διαδικασιών για επικοινωνία με τους πελάτες.
9. **Αξιολόγηση απόδοσης (performance and evaluation):** Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση. Εσωτερικός έλεγχος και αναθεώρηση της διοίκησης.
10. **Βελτίωση (improvement):** Επιλογή ευκαιριών για βελτίωση και ανάπτυξη, διορθωτικές δράσεις από μη συμμόρφωση, συνεχής βελτίωση.

Όπως και τα άλλα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, η εφαρμογή του ISO 9001: 2015 βασίζεται στη λογική του κύκλου συνεχούς βελτίωσης PDCA (Plan-Do-Check-Act) του Deming (1986).



Σχήμα 17: Το ISO 9001: 2015 σύμφωνα με τον κύκλο του DEMING

Πηγή: <https://aqualitysystems.gr/iso-90012015/?lang=el>

4.5 Οφέλη από την υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001

Με στόχο οι οργανισμοί να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά στον επιχειρηματικό κόσμο, είναι αναγκαία η βελτίωση της επιχειρηματικής τους απόδοσης (Weckenmann et al., 2015). Όταν ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) εφαρμοστεί σωστά, γίνεται κατανοητό και αποδεκτό από όλους στο εσωτερικό του οργανισμού, τότε μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη (Santos et al., 2019a; Bravi et al., 2019), την ίδια ώρα που οι πελάτες έχουν γίνει ιδιαίτερα απαιτητικοί (Bravi et al., 2017).

Σύμφωνα με τους Coleman and Oddy (2003) αλλά και τους Van der Wiele et al. (2005), τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός ο οποίος έχει αναπτύξει και υιοθετήσει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: Εσωτερικά και Εξωτερικά. Όπως έχουν αναφέρει οι Santos, Mendes and Barbosa (2011), επικρατεί μια σύμφωνος γνώμη που θέλει τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του ISO 9001, να είναι συνδεδεμένα με τους λόγους για τους οποίους ένας οργανισμός έχει επιτύχει να πιστοποιηθεί. Στην περίπτωση που οργανισμοί/επιχειρήσεις πιστοποιούνται με βάση εσωτερικά κίνητρα, όπως εσωτερική βελτίωση του οργανισμού, βελτίωση στην παραγωγικότητα και βελτίωση στην αναγνώριση της ποιότητας ως καθοριστικού παράγοντα στη συνολική εικόνα του οργανισμού, τα οφέλη που προκύπτουν έχουν μια πιο ευρεία ή παγκόσμια διάσταση (Douglas, Coleman and Oddy, 2003; Van der Wiele et al., 2005; Heras-Saizarbitoria, 2011; Fonseca and Domínguez, 2018). Αντίθετα, όταν οργανισμοί επιτυγχάνουν να πιστοποιηθούν με βάση τα εξωτερικά κίνητρα όπως ικανοποίηση πελατών, πρόσβαση σε νέες αγορές και βελτίωση του μεριδίου αγοράς, οι βελτιώσεις που επιτυγχάνονται και τα οφέλη που προκύπτουν είναι κυρίως εξωτερικού χαρακτήρα (Tari, Heras-Saizarbitoria and Pereira, 2013).

Σύμφωνα με τους Laura Bravi, Federica Murmura, Gilberto Santos (2019), τα αντιληπτά οφέλη από την εφαρμογή του ISO 9001, μετά από έρευνα σε 493 Ιταλικές Επιχειρήσεις (η Ιταλία είναι πρώτη στην κατάταξη σε αριθμό πιστοποιημένων οργανισμών με ISO 9001 στην Ευρώπη), είναι τα εξής με σειρά κατάταξης: Βελτίωση της εικόνας και της φήμης του οργανισμού, μεγαλύτερη αναγνώριση ευκαιριών για τον οργανισμό (σε σχέση με τη συνεχή βελτίωση), μεγαλύτερη συμμόρφωση με κανονισμούς, αύξηση της αποδοτικότητας με επακόλουθο τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες, βελτίωση στην εσωτερική επικοινωνία και μείωση των παραπόνων.

Μια άλλη σημαντική διάσταση, αφορά στα οφέλη από την εφαρμογή του ISO 9001 σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Στον σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οικονομίες αναπτυγμένων χωρών κυριαρχούνται από υπηρεσίες κάθε είδους. Η ανάγκη δε των πιστοποιημένων με ISO 9001 οργανισμών και η ικανότητα τους για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στο σημερινό εξαιρετικά ανταγωνιστικό τοπίο, έχει αυξηθεί σημαντικά (Oliveira and Roth, 2012).

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται πλήθος ερευνητικών μελετών που αφορούν στην ανάλυση της απόδοσης των υπηρεσιών (Parameshwaran et al., 2009) και στον προσδιορισμό των οφελών από την εφαρμογή του ISO 9001 στον τομέα των υπηρεσιών (Psomas et al., 2013a). Έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε 198 μικρομεσαίες Ελληνικές πιστοποιημένες με ISO 9001 επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών, έχει καταδείξει ότι η εφαρμογή/υιοθέτηση του ISO 9001 στον οργανισμό τους είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις τέσσερις διαστάσεις απόδοσης, βελτίωση της ποιότητας προϊόντος/υπηρεσίας, βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης, της οικονομικής απόδοσης αλλά και βελτίωση της θέσης στην αγορά (Psomas and Pantounakis, 2015).

Υιοθετώντας εν τέλει ένας οργανισμός το πρότυπο **ISO 9001** (Chi-kuang C., et al., 2016; Fonseca, L. and Domingues, J. P. 2017; <https://liberoassurance.org/>; www.iso.org):

- Θα είναι σε θέση να επιτύχει σημαντική βελτίωση στην οργάνωση, την απόδοση, την αποτελεσματικότητα των διεργασιών του και συνεπώς βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών του.
- Θα είναι σε θέση να αυξήσει την παραγωγικότητα του και να ελαχιστοποιήσει τα ελαττώματα στην παραγωγή.
- Θα είναι σε θέση να αναβαθμίσει την απόδοση του και να παρέχει ισχυρή δέσμευση και ικανοποίηση στους πελάτες.
- Θα είναι σε θέση να προσεγγίσει υψηλό επίπεδο επιτυχίας στην περίπτωση που διαγωνιστεί για την ανάληψη κάποιου έργου.
- Θα βελτιώσει τη θέση του στην αγορά.
- Θα αναπτύξει ουσιαστική σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του, τους προμηθευτές και τους πελάτες του.
- Θα επιτύχει μείωση του πάγιου και λειτουργικού κόστους.
- Θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα του και θα παρατηρήσει αύξηση κερδών.

- Θα συμμορφωθεί με το ισχύον νομικό πλαίσιο και άλλες κανονιστικές και θεσμικές απαιτήσεις.
- Θα είναι σε θέση να προσδιορίζει και να ελέγχει πιο εύκολα τυχόν επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Θα αποκτήσει φήμη και αξιοπιστία σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών του, η οποία θα προέρχεται από διεθνώς αναγνωρισμένη αρχή.

4.6 Εμπόδια - Δυσκολίες στην εφαρμογή

Πέραν από τα οφέλη που αναφέραμε ότι μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός υιοθετώντας το ISO 9001, η βιβλιογραφία αναφέρεται και στα εμπόδια και δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει ένα οργανισμός κατά την εφαρμογή του. Σύμφωνα με τους (Zgodanová, Hudec and Palfy; 2017, Santos et al. 2016), τα κυριότερα εμπόδια/δυσκολίες μπορεί να σχετίζονται με έλλειψη πόρων, τεχνογνωσίας, ειδικών τεχνικών ικανοτήτων, αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού, στις οργανωτικές ιδιαιτερότητες του κλπ. Επίσης άλλα εμπόδια που έχουν προσδιοριστεί είναι το υψηλό κόστος εφαρμογής και διατήρησης (Batista and Santos, 2015), και η γραφειοκρατική διαχείριση του ίδιου του προτύπου (Rebello et al., 2016). Στην ίδια γραμμή κινούνται και τα αποτελέσματα έρευνας σε 493 Ιταλικές επιχειρήσεις όπου έχουν καταδείξει αύξηση στη γραφειοκρατία των δραστηριοτήτων του οργανισμού, αύξηση στην πολυπλοκότητα των διαδικασιών και αύξηση στα κόστη που επιβαρύνουν τον οργανισμό (Laura Bravi, Federica Murmura, Gilberto Santos (2019). Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την υφιστάμενη βιβλιογραφία στην οποία υπογραμμίζεται αύξηση στο κόστος συντήρησης και στην γραφειοκρατική διαχείριση του προτύπου (Santos and Barbosa, 2006; Boiral, 2011). Σε γενικές γραμμές, εμπόδια ή/και δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός είναι:

- Χαμηλός βαθμός δέσμευσης και συμμετοχής της Ανώτατης Διοίκησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε παραλήψεις και λάθη μέχρι και διακοπή της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης (Psomas et al., 2010; Sampaio et al., 2009)
- Μη επάρκεια πόρων η οποία αποτελεί επίσης σημαντικό εμπόδιο. Υπάρχει γενικότερη δυσκολία για να εξευρεθούν οι οικονομικοί πόροι για να προσληφθεί το αναγκαίο, ανθρώπινο δυναμικό, κάλυψη επιπλέον εργατοωρών, οργάνωση, μελέτη κλπ (Sampaio et al., 2009).

- Μειωμένη γνώση σε θέματα ποιότητας, λόγω μη επαρκούς εμπειρίας ενός οργανισμού στην εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) και κατ' επέκταση και των στελεχών του, που οδηγεί σε δυσκολίες στην κατανόηση της σωστής εφαρμογής του (Almeida et al., 2018; Fotopoulos et al., 2010).
- Χαμηλή δέσμευση και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, είτε λόγω λανθασμένης προσέγγισης από τον ίδιο τον οργανισμό (επιφανειακή αντιμετώπιση), είτε λόγω ανάθεσης υπηρεσιών σε εξωτερικούς συμβούλους, η οποία στερεί την «τριβή» και την εξοικείωση που θα είχε διαφορετικά το ανθρώπινο δυναμικό με το σύστημα (Almeida et al., 2018).
- Αντίσταση στην αλλαγή, λόγω μη σωστής πληροφόρησης, μη σωστής εσωτερικής επικοινωνίας, λόγω ανασφάλειας που δημιουργείται λόγω πιθανών ριζικών αλλαγών στον οργανισμό (Fotopoulos et al., 2010; Murmura & Bravi, 2017; Psomas et al., 2010).
- Μη επαρκής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), λόγω ελλιπούς σχεδιασμού από πλευράς οργανισμού και επιφανειακής αντιμετώπισης του. Συχνά παρατηρείται το ανθρώπινο δυναμικό να μην γνωρίζει τις αρμοδιότητες του, που απορρέουν από την υιοθέτηση του ΣΔΠ (Almeida et al., 2018; Psomas et al., 2010)
- Έλλειψη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και ικανοτήτων, λόγω μη επαρκούς διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας με την απαραίτητη εμπειρία, ικανότητες και προσόντα (Almeida et al., 2018; Psomas et al., 2010)

4.7 ISO 9001 και Τοπική Αυτοδιοίκηση

Στη διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται πολλές έρευνες σχετικά με το ISO 9001, τα οφέλη και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει σε ένα οργανισμό η εφαρμογή του. Παρόλ' αυτά, παρατηρείται κενό σε σχέση με περιπτώσεις πιστοποιημένων οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε Κύπρο και Ελλάδα, πολύ περισσότερο για Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης που αποτελούν και το αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Όπως έχουμε αναφέρει πιο πάνω, το ISO 9001 αποτελεί ένα βασικό πλαίσιο διαχείρισης για όλους τους τύπους οργανισμών ανά το παγκόσμιο (Fonseca, 2015a). Εντούτοις οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης που έχουν πιστοποιηθεί είναι λίγοι.

Σύμφωνα με τον Κυπριακό Οργανισμό Προτύπων (CYS), που αποτελεί τον Εθνικό Φορέα για την Τυποποίηση, το νέο Διεθνές Πρότυπο ISO 18091 (ISO 18091 Quality Management Systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government), παρέχει όλες τις κατευθυντήριες γραμμές, για να εφαρμοστεί το ISO 9001, ώστε να βοηθήσει στη βελτίωση των δραστηριοτήτων των Τοπικών Αρχών και να τις ευθυγραμμίσει με τις ανάγκες και τις προσδοκίες της Τοπικής Κοινωνίας, με στόχο υγιείς και Βιώσιμες Πόλεις (<https://www.cys.org.cy/component/k2/item/672-iso-18091-2019-quality-management-systems-guidelines-for-the-application-of-iso-9001-in-local-government>). Αποτελεί το πρώτο Διεθνές Πρότυπο που απευθύνεται στο Δημόσιο Τομέα.

Σύμφωνα λοιπόν με στοιχεία που έχουμε εντοπίσει για τους Δήμους στην Κύπρο, οι Δήμοι Στροβόλου και Λακατάμιας είναι πιστοποιημένοι με ISO 9001: 2015.

- **Δήμος Στροβόλου:** Η πορεία του στον τομέα της Διαχείρισης Ποιότητας ξεκίνησε το 2001 με την πιστοποίηση ISO 9001 που αφορούσε στο Γραφείο Εξυπηρέτησης Δημοτών. Ενώ μετέπειτα κατέστη ο πρώτος Δήμος Παγκύπρια που πιστοποιήθηκε με ISO 9001, για όλο το φάσμα των διαδικασιών του. Σύμφωνα με το Δήμαρχο Στροβόλου κ. Ανδρέα Παπαχαλαράμπους, η εφαρμογή του ISO 9001 στο Δήμο Στροβόλου, επέφερε σημαντικές βελτιώσεις σε όλο τον οργανισμό (βελτίωση αποδοτικότητας, μείωση των δαπανών, μείωση στην απώλεια εργατοωρών, μείωση της επανάληψης αστοχιών, αύξηση στο βαθμό ικανοποίησης των δημοτών και του ανθρώπινου δυναμικού και διαχρονική καλλιέργεια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης (<https://www.strovolos.org.cy>)).
- **Δήμος Λακατάμιας:** Πιστοποιήθηκε για πρώτη φορά με ISO 9001:2008 το 2010, ενώ σήμερα είναι πιστοποιημένες με ISO 9001:2015 οι Τεχνικές, Διοικητικές, Οικονομικές, Υγειονομικές υπηρεσίες του, όπως και οι υπηρεσίες Πρασίνου, Υδατοπρομήθειας και Πολιτιστικές. Διαχρονικός στόχος του Δήμου, η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και του εργασιακού περιβάλλοντος (<https://www.lakatamia.org.cy/sistema-diaxirisis-tis-poiotitas>).

Ενώ από τους πιστοποιημένους Δήμους στην Ελλάδα, επιλέξαμε το Δήμο Αμαρουσίου και το Δήμο Μοσχάτου-Ταύρου

- **Δήμος Αμαρουσίου:** Αποτελεί έναν από τους λίγους Δήμους στην Ελλάδα που εφαρμόζει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), συνεπής στο όραμα και την αποστολή του. Ένας από τους πυλώνες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), του Δήμου αποτελεί η εφαρμογή του ISO 9001. Ο Δήμος είναι πιστοποιημένος με ISO 9001: 2015, ενώ σε δηλώσεις του το 2018, ο πρώην Δήμαρχος κ. Γιώργος Πατούλης ανέφερε ότι η εφαρμογή του προτύπου επέφερε βελτίωση στην ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στα θέματα διαχείρισης ποιότητας, μείωση στο παραγωγικό κόστος, καλύτερη διαχείριση πόρων και αύξηση στην εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των πολιτών (<https://www.myota.gr/2018/07/05/iso-9001-2015/>)
- **Δήμος Μοσχάτου-Ταύρου:** Έχει πιστοποιηθεί με **ISO 9001: 2015 τον Φεβρουάριο 2021 για τη «Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών»** του, για το σχεδιασμό, τη διαχείριση και την υλοποίηση Συγχρηματοδοτούμενων Έργων. Σύμφωνα με το Δήμαρχο Μοσχάτου-Ταύρου κ. Ανδρέα Ευθυμίου, η πιστοποίηση ISO 9001 έχει επιφέρει βελτίωση στις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού, ενώ αποδεικνύει την προσήλωση του Δήμου στις προσδοκίες των Δημοτών του. Ενώ αποτελεί ένα πλεονέκτημα για τη διεκδίκηση χρηματοδότησης από τα Ευρωπαϊκά Ταμεία (<https://www.dimosmoschatou-tavrou.gr/deltia-typoy/pistopoiisi-me-to-diethnes-protypo-iso-9001-gi/>).

4.8 Ηγεσία, Εμπλοκή Ανθρώπινου Παράγοντα, Προσέγγιση Διεργασιών

Όπως έχω αναφέρει στην εισαγωγή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, πέραν των οφελών που θα αναδειχθούν από την υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001, με ενδιαφέρει ιδιαίτερα να επικεντρωθούμε σε τρεις από τις αρχές στις οποίες βασίζεται το πρότυπο ISO 9001, στην Ηγεσία, στην Εμπλοκή του Ανθρώπινου Παράγοντα και στην Προσέγγιση Διεργασιών. Σχετίζονται άμεσα με τα κριτήρια του EFQM που επίσης με ενδιαφέρουν, όπως η Ηγεσία, η Στρατηγική και η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού λόγω του ότι στον πυρήνα τους βρίσκεται ο άνθρωπος και όχι οι αριθμοί ή η «εικόνα», ενώ οι απαιτήσεις τους πανομοιότυπες. Οποιοσδήποτε δράσεις, συμπεριφορές, ή διαδικασίες ξεκινούν από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αντανακλούν σίγουρα και στο εξωτερικό περιβάλλον,

θετικά ή αρνητικά και ίσως θα πρέπει να αναδείξουμε περισσότερο τον ρόλο τους (βλ. πίνακα 3).

Τα 9 κριτήρια του EFQM			Οι επτά αρχές του ISO 9001: 2015		
1	Ηγεσία	Η ηγεσία ενός οργανισμού αναπτύσσει την αποστολή και το όραμα του. Καλλιεργεί κουλτούρα αριστείας ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Δεσμεύεται για αριστεία στην ποιότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη	1	Επικέντρωση στους πελάτες	Αποτελεί εξαιρετικό τρόπο επίδειξης της δέσμευσης στην ποιότητα. Η ανατροφοδότηση από τους πελάτες βοηθά στην βελτίωση των διαδικασιών και ενίσχυση της απόδοσης της.
2	Στρατηγική	Πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών του,. Πρέπει επίσης να βασίζεται στις πραγματικές ικανότητες και στην εσωτερική απόδοση του οργανισμού.	2	Ηγεσία	Ισχυρή ηγεσία προϋποθέτει ότι υπάρχει ένα σαφές όραμα, που εφόσον επικοινωνηθεί αποτελεσματικά, θα εξασφαλίσει ότι και το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί έχοντας τους ίδιους στόχους. Πιθανόν να οδηγήσει σε άυξηση των κινήτρων και της παραγωγικότητας
3	Ανθρώπινο Δυναμικό	Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καταλυτικό παράγοντα επιτυχούς εφαρμογής της στρατηγικής ενός οργανισμού. Πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική του, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να ενθαρρύνεται να συμμετέχει στις δραστηριότητες του.	3	Εμπλοκή ανθρώπινου παράγοντα	Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας αποτελεί υπόθεση όλων των ατόμων στον οργανισμό. Η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών, οι ανοιχτές συζητήσεις, όπως και η εκτίμηση στην ομάδα αποτελούν βασική προϋπόθεση για να επωφεληθεί ένας οργανισμός
4	Συνεργασίες και πόροι	Δημιουργία εξωτερικών συνεργασιών, με προμηθευτές, αλλά και με πόρους εσωτερικά του οργανισμού, για ενίσχυση και υποστήριξη της στρατηγικής του και την αποτελεσματική επιχειρησιακή λειτουργία του.	4	Προσέγγιση διεργασιών	Εφόσον στηριστεί στην αρχή PDCA θα βοηθήσει στην καλλιέργεια κουλτούρας βασισμένης σε διαδικασίες, οι οποίες θα διασφαλίσουν τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, σωστή επεξεργασία πόρων και αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών.
5	Διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες	Σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών. Δημιουργία αξίας για τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη	5	Βελτίωση	Η εφαρμογή των διαδικασιών μπορεί να εντοπίσει κινδύνους, ευκαιρίες, να εντοπίσει και να επιλύσει προβλήματα και να βρει τρόπους βελτίωσης.
6	Αποτελέσματα Πελατών	Επίτευξη αποτελεσμάτων που ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών τους.	6	Λήψη αποφάσεων με βάση αποδεικτικά στοιχεία	Τα ακριβή και αξιόπιστα δεδομένα αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για τη λήψη αποφάσεων.
7	Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού	Επίτευξη αποτελεσμάτων που ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού	7	Διαχείριση Σχέσεων	Σχέσεις που πρέπει να βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Μπορεί να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αμοιβαία επωφελείς στρατηγικές
8	Αποτελέσματα στην Κοινωνία	Επίτευξη αποτελεσμάτων που ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες της ευρύτερης κοινωνίας			
9	Αποτελέσματα στον Οργανισμό	Επίτευξη αποτελεσμάτων που ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών που σχετίζονται με τον οργανισμό.			

Πίνακας 3: Τα εννιά κριτήρια του EFQM και οι επτά αρχές του ISO 9001: 2015

4.8.1 Ηγεσία

Η Ηγεσία με ψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, που δημιουργεί και λειτουργεί εντός συνεργατικού κλίματος στον οργανισμό, μπορεί να οδηγήσει στα πιο κάτω οφέλη (www.iso.org):

- Σε αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, και της επίτευξης των στόχων.
- Στον αποτελεσματικό συντονισμό των διαδικασιών.
- Στη βελτίωση της επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα και στις λειτουργίες του οργανισμού.
- Στη βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Δράσεις που πρέπει να αναληφθούν από την Ηγεσία:

- Να επικοινωνήσει την αποστολή, το όραμα και την στρατηγική, όπως επίσης τις πολιτικές και τις διαδικασίες σε όλον τον οργανισμό.
- Να δημιουργήσει κοινές αξίες, δικαιοσύνη, πρότυπα συμπεριφοράς
- Να δημιουργήσει κουλτούρα ακεραιότητας και εμπιστοσύνης.
- Να ενθαρρύνει τη δέσμευση για ποιότητα.
- Να παρέχει τους απαραίτητους πόρους, την επιμόρφωση και την εξουσιοδότηση για να είναι υπεύθυνοι.
- Να εμπνεύσει, να επιβραβεύσει και να αναγνωρίσει την συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού.

4.8.2 Εμπλοκή ανθρώπινου παράγοντα

Η ανάμειξη όλων των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και ο σεβασμός τους ως ξεχωριστές οντότητες, αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για την αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση του οργανισμού. Ενώ η αναγνώριση, η ενθάρρυνση και η ενίσχυση των ικανοτήτων τους, οδηγούν σε δέσμευση τους προς επίτευξη των στόχων. Γενικότερα τα οφέλη είναι (www.iso.org):

- Μεγαλύτερη κατανόηση των ποιοτικών στόχων του οργανισμού από το δυναμικό και παρακίνηση για να τους επιτύχουν.
- Ανάμειξη των ανθρώπων σε δράσεις για βελτίωση.

- Πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, προσωπική ανάπτυξη.
- Αύξηση της ικανοποίησης.
- Ενίσχυση της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης.
- Επικέντρωση στις κοινές αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού.

Δράσεις που πρέπει να αναληφθούν

- Επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό, αναγνώριση της σημαντικότητας της προσφοράς του.
- Ενίσχυση/προώθηση της συνεργασίας.
- Διάχυση της γνώσης, ανταλλαγή εμπειριών, προώθηση ανοικτών συζητήσεων.
- Ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών χωρίς επιφυλάξεις.
- Ενεργοποίηση της αυτοαξιολόγησης της απόδοσης έναντι προσωπικών στόχων.
- Αναγνώριση της συνεισφοράς, της βελτίωσης και της γνώσης.
- Διενέργεια έρευνας σε σχέση με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, κοινοποίηση αποτελεσμάτων, λήψη μέτρων.

4.8.3 Προσέγγιση διεργασιών

Η κατάλληλη προσέγγιση των διεργασιών θα αποφέρει τα πιο κάτω οφέλη (www.iso.org):

- Βελτίωση της ικανότητας εστίασης των προσπαθειών σε διαδικασίες κλειδιά.
- Σταθερά και προβλέψιμα αποτελέσματα, σύστημα με διαδικασίες ευθυγραμμισμένες στους στόχους.
- Βέλτιστη απόδοση λόγω αποδοτικής χρήσης των πόρων και κατάλληλης διαχείρισης των διαδικασιών.
- Παροχή εμπιστοσύνης στα ενδιαφερόμενα μέρη σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τη συνέπεια.

Δράσεις που πρέπει να αναληφθούν:

- Καθορισμός στόχων και των απαραίτητων διαδικασιών για την επίτευξη τους
- Κατανόηση των ικανοτήτων του οργανισμού και προκαθορισμός των πόρων
- Εξουσία, ευθύνη και λογοδοσία για τη διαχείριση των διαδικασιών
- Προσδιορισμός των αλληλένδετων διαδικασιών
- Διαχείριση των διαδικασιών και των αλληλεπιδράσεων τους ως ένα σύστημα.

- Διάθεση απαραίτητων πληροφοριών για σκοπούς λειτουργίας και βελτίωσης των διαδικασιών και για σκοπούς παρακολούθησης, ανάλυσης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.
- Διαχείριση κινδύνων που πιθανόν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Κεφάλαιο 5

Δήμος Λευκωσίας -Μελέτη περίπτωσης

5.1 Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Κύπρο

Από τα πρώτα χρόνια εγκαθίδρυσης της Κυπριακής Δημοκρατίας, η Κυπριακή Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελούσε κύριο αποδέκτη σημαντικών προβλημάτων, εξαιτίας της συνταγματικής κρίσης, των διακοινοτικών συγκρούσεων και εν τέλει λόγω της παράνομης Τουρκικής εισβολής και κατοχής. Είναι γι' αυτούς τους λόγους που ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν είχε την αναμενόμενη ανάπτυξη, αφού το Κεντρικό Κράτος όφειλε να επικεντρωθεί στο να αντιμετωπίσει ζωτικής σημασίας προβλήματα (Αξιόπιστη Κεντρική Διοίκηση, Οικονομία, Πρόσφυγες κλπ), σε συνεργασία πάντα όμως και με την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Παρόλο που το Κεντρικό Κράτος δημιούργησε ένα σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο (μετά και την αντιμετώπιση των πιο πάνω σοβαρών προβλημάτων), εντούτοις το επίπεδο ανάπτυξης της Κυπριακής Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν ήταν το επιθυμητό.

Με την ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004, η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Κύπρο με τα προβλήματα και τις ιδιαιτερότητες της, τέθηκε ενώπιον νέων σημαντικών προκλήσεων. Εντούτοις, το όλο σύστημα μπορεί να χαρακτηριστεί σήμερα ως ισορροπημένο και λειτουργικό, ενώ οι Τοπικές Αρχές είναι καλά στελεχωμένες κατά κανόνα, με μόνιμη ισχυρή υπηρεσιακή ηγεσία και αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό.

Υποχρέωση που απορρέει από το Ευρωπαϊκό γίνεσθαι, αποτελεί και η επικείμενη αναδιάρθρωση/μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που προωθείται από το Υπουργείο Εσωτερικών με την κατάθεση προς ψήφιση σχετικών νομοσχεδίων στην Βουλή των Αντιπροσώπων. Στόχος και όραμα, η ενίσχυση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων αλλά και αύξηση των πόρων των οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που θα οδηγήσει σε βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής, αύξηση της αποτελεσματικότητας και της

αποδοτικότητα, σε μεγαλύτερη συμβολή στην πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη, σε μεγαλύτερη συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος και στην αειφόρο ανάπτυξη και στην ποιοτικότερη προσφορά υπηρεσιών προς τους πολίτες (http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/page51_gr/page51_gr?OpenDocument).

5.2 Δήμος Λευκωσίας

Η πόλη της Λευκωσίας είναι η πρωτεύουσα της Κυπριακής Δημοκρατίας, ενώ αποτελεί το Διοικητικό και Πολιτιστικό κέντρο της χώρας. Η μείζων Λευκωσία αποτελείται από οκτώ Δήμους όμως η Μητροπολιτική εξουσία ανήκει στο Δήμο Λευκωσίας. Σύμφωνα με το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, οι βασικές κρατικές υπηρεσίες πρέπει να βρίσκονται εντός των Δημοτικών ορίων του Δήμου της πρωτεύουσας.

Ο Δήμαρχος και το Δημοτικό Συμβούλιο, αποτελούμενο από 26 Δημοτικούς Συμβούλους, είναι επικεφαλής του Δήμου. Ένας εκ των 26 Δημοτικών Συμβούλων είναι ο Αντιδήμαρχος. Η άσκηση των καθηκόντων τους βασίζεται και απορρέει από τον Περί Δήμων Νόμο, ενώ οι διάφορες υποεπιτροπές αποτελούμενες από Δημοτικούς Συμβούλους αποτελούν συμβουλευτικά σώματα μόνο. Την απόλυτη εκτελεστική εξουσία έχει ο εκάστοτε Δήμαρχος, του οποίου αρμοδιότητα είναι και η άσκηση κεντρικού ελέγχου και διοίκησης του Δημοτικού Συμβουλίου. Ο διορισμός δε του προσωπικού του Δήμου γίνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο. Όλοι οι Δήμοι εντός της Κυπριακής Δημοκρατίας είναι μέλη της Ένωσης Δήμων Κύπρου (<https://www.nicosia.org.cy/el-GR/municipality/history/1960-Now/current/>).

5.2.1 Το Όραμα του Δήμου Λευκωσίας (<https://www.nicosia.org.cy/el-GR/municipality/mission-vision/>)

Όραμα του Δήμου Λευκωσίας είναι να καταστεί ο Δήμος της πρωτεύουσας μια σύγχρονη Ευρωπαϊκή αλλά και ευημερούσα πόλη. Μία πόλη με διεθνή εμβέλεια, με τη δική της ταυτότητα, μια πολιτιστική πόλη. Μία πόλη με ευκαιρίες και προοπτικές, κέντρο έρευνας και καινοτομίας, ένας σύγχρονος πυρήνας γνώσης. Μία «έξυπνη» πόλη, μια δημιουργική πόλη, ελκυστική, προσβάσιμη, φιλική, που στο επίκεντρο της είναι ο άνθρωπος και το περιβάλλον. Μία πόλη, η οποία μέσα από την κοινωνική της ευαισθησία θα μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών/δημοτών, της παρέχοντας ποιότητα ζωής σε υψηλό επίπεδο.

5.2.2 Η Αποστολή του Δήμου Λευκωσίας (<https://www.nicosia.org.cy/el-GR/municipality/mission-vision/>).

Ο Δήμος Λευκωσίας έχει ως αποστολή του:

- Να εξυπηρετεί τις ανάγκες των δημοτών του και να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.
- Να βελτιώνει σε συνεχή βάση την ποιότητα ζωής των Δημοτών.
- Να προσφέρει σε κοινωνικό επίπεδο, παρέχοντας υπηρεσίες στήριξης, φροντίδας αλλά και απασχόλησης.
- Να προβαίνει σε δράσεις για προστασία του περιβάλλοντος, να προβαίνει σε σχεδιασμούς και να λαμβάνει μέτρα που αφορούν στα θέματα κλιματικής αλλαγής.
- Να προβαίνει σε σχεδιασμούς για προαγωγή της βιώσιμης αστικής κινητικότητας.
- Να αναδειξεί τον πολιτισμό, να ενθαρρύνει και να αναδειξει τη δημιουργικότητα, να παρέχει ποιοτική ψυχαγωγία.
- Να προωθήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη.
- Να προβεί σε σχεδιασμούς ούτως ώστε το κέντρο της πόλης να ενδυναμωθεί και να εξελιχτεί σε ένα πυρήνα ζωντανό και πολυλειτουργικό.
- Να επενδύσει σε δράσεις που προάγουν την επιχειρηματικότητα, αλλά και σε υποδομές που τη στηρίζουν.
- Να αξιολογήσει και να αναβαθμίσει τεχνολογικά τις υπηρεσίες το Δήμου, με στόχο την παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης στους δημότες.
- Να αυξήσει την προσβασιμότητα.

5.3 Οι υπηρεσίες του Δήμου Λευκωσίας

Οι κύριες λειτουργίες και οι δραστηριότητες του Δήμου διεξάγονται μέσα από τις πιο κάτω Υπηρεσίες (<https://www.nicosia.org.cy/el-GR/municipality/services/>):

5.3.1 Γραμματεία

Γραφείο Δημοτικού Γραμματέα:

- Αποτελεί τον άμεσο δέκτη αλλά και το φορέα υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνει το Δημοτικό Συμβούλιο.

- Αποτελεί το όργανο που είναι υπεύθυνο για την προώθηση των αποφάσεων του Δ.Σ. και των οδηγιών προς τις διάφορες υπηρεσίες, στο πλαίσιο υλοποίησης της πολιτικής και στρατηγικής του Δήμου.
- Συντονίζει τη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων και υπηρεσιών του Δήμου.
- Συλλέγει, μελετά και επεξεργάζεται πληροφορίες και στοιχεία από τα διάφορα Τμήματα, με στόχο την υποβοήθηση του Δ.Σ. στη λήψη αποφάσεων.
- Είναι το όργανο που ο Δήμαρχος είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει για να εκτελεστούν οι αποφάσεις του Δ.Σ. αφού αποτελεί τη μόνη Εκτελεστική Αρχή.
- Ο Δήμαρχος προϊστάται της Γραμματείας όπως και όλης της Δημοτικής Υπηρεσίας, σύμφωνα με τον Περί Δήμων Νόμο, αρ. 46 (κατευθύνει, ελέγχει, καθοδηγεί).

Γραφείο εξυπηρέτησης και πληροφόρησης του δημότη:

- Παρέχει πληροφόρηση (πάσης φύσης) που αφορούν στην πόλη και στις Δημοτικές Υπηρεσίες
- Δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα Δημοτών.
- Καταγράφει παράπονα και υποδείξεις τα οποία προωθεί στις αρμόδιες υπηρεσίες ή/και όργανα του Δήμου.
- Παρέχει ενημέρωση σε σχέση με τα έργα που υλοποιούνται στην πόλη.
- Καταγράφει διάφορα αιτήματα και προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δημότες. Αυτά προωθούνται στα αρμόδια τμήματα/όργανα για επίλυση, ενώ στην πορεία οι Δημότες πληροφορούνται για την εξέλιξη και το αποτέλεσμα.

Γραφείο Δημοσίων Συμβάσεων:

- Μεριμνά για την ισότιμη αντιμετώπιση των οικονομικών φορέων κα ενεργεί με διαφάνεια.
- Σχεδιάζει διαδικασίες σύναψης συμβάσεων με στόχο να μην αποκλειστεί οποιοσδήποτε εντός του πεδίου εφαρμογής της Νομοθεσίας, στο πλαίσιο του ανταγωνισμού.
- Είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή του Περί Δημοσίων Συμβάσεων Νόμο.
- Παρέχει πληροφόρηση και υποστήριξη στα διάφορα τμήματα και υπηρεσίες του Δήμου, σε σχέση με τη διενέργεια διαδικασίας σύναψης δημόσιας σύμβασης.

Γραφείο Ευρωπαϊκών Υποθέσεων (ΓΕΥ):

Ιδρύθηκε το 2003 με απόφαση Δ.Σ. και αποτελεί τον πυρήνα ο οποίος συντονίζει και σχεδιάζει σε επιχειρησιακό επίπεδο την ανάπτυξη του Δήμου Λευκωσίας και των δραστηριοτήτων του, σε ότι αφορά Ευρωπαϊκά Θέματα. Μεταξύ των αρμοδιοτήτων του είναι:

- Να εντοπίζει Ευρωπαϊκά Προγράμματα που πιθανόν να ενδιαφέρουν το Δήμο, να τα προωθεί στις αρμόδιες υπηρεσίες, να υποστηρίζει το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των προτάσεων.
- Να αξιολογεί και να αξιοποιεί προτάσεις για συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα που σχεδιάζονται από τρίτους (άλλους φορείς ή πόλεις).
- Να υποβάλλει συγκεκριμένες προτάσεις για συγκεκριμένα Ευρωπαϊκά Προγράμματα και να παρακολουθεί την εξέλιξη και υλοποίηση τους.
- Να συγκεντρώνει κατάλληλες μελέτες, τεχνογνωσία, πληροφοριακό υλικό που είναι δυνατό να συμβάλουν στην επίτευξη των «Ευρωπαϊκών» στόχων του Δήμου Λευκωσίας.
- Να αναζητεί συνεργασίες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, για να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που δύνανται να προσφέρουν διάφορα Ευρωπαϊκά Προγράμματα.
- Να εκπροσωπεί το Δήμο σε διεθνές επίπεδο για σκοπούς απόκτησης εμπειρίας άλλων πόλεων, για να εξασφαλίσουν χρηματοδότηση σε πιθανές κοινές δράσεις κλπ
- Να αναπτύξει διμερείς σχέσεις με άλλες Ευρωπαϊκές πόλεις.
- Να παρακολουθεί τις εξελίξεις σε θέματα Ευρωπαϊκής Πολιτικής.
- Να ενημερώνει τις υπηρεσίες του Δήμου και το Δ.Σ. για τις εξελίξεις γύρω από Ευρωπαϊκά Θέματα.
- Να αναπτύξει σχέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας με όργανα και διάφορους φορείς της Ε.Ε.
- Να εξετάσει τη δυνατότητα υλοποίησης δικοινοτικών προγραμμάτων και δράσεων, εντός του Ευρωπαϊκού πλαισίου.

Είναι αξιοσημείωτο, το γεγονός ότι το 2013 απονεμήθηκε από το Συμβούλιο της Ευρώπης στο Δήμο Λευκωσίας, το «Ευρωπαϊκό Δίπλωμα», ενώ το 2014 του απονεμήθηκε επίσης από το Συμβούλιο της Ευρώπης η «Πλάκα της Τιμής» (plaque of honour) και η «Σημαία της Τιμής» (flag of honour), για τη συνολική δράση και του έργου του Δήμου σε σχέση με την προώθηση και ανάδειξη του Ευρωπαϊκού ιδεώδους. Ο Δήμος Λευκωσίας κατέστη ο πρώτος μεταξύ 600

άλλων πόλεων (από το 1995 που συστάθηκε ο θεσμός) που βραβεύτηκε ταυτόχρονα με δύο βραβεία.

Τμήμα Πληροφορικής:

Το Τμήμα Πληροφορικής δημιουργήθηκε το 1994, με το Δήμο Λευκωσίας να είναι ο πρώτος Δήμος στην Κύπρο που δημιουργούσε αυτού του είδους υπηρεσία. Η Υπηρεσία Πληροφορικής παρέχει υποστήριξη σε όλα τα τμήματα/υπηρεσίες του Δήμου, σε ότι αφορά θέματα πληροφορικής, επικοινωνίας, τηλεφωνίας και άλλων σύγχρονων τεχνολογιών, ενώ αποτελείται από ένα δίκτυο με συνδεδεμένους πέραν των 200 υπολογιστών. Η υπηρεσία πληροφορικής έχει σαν στόχο να αυξηθεί η αποδοτικότητα του προσωπικού και να αναβαθμιστούν οι υπηρεσίες που παρέχονται τόσο σε δημότες όσο και σε επισκέπτες της πόλης.

Από το Σεπτέμβριο 1994 ο Δήμος Λευκωσίας πρώτος και πάλι σε όλη την Κύπρο, δημιούργησε τη δική του ιστοσελίδα, η οποία αναβαθμίζεται και εκσυγχρονίζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ενώ σε καθημερινή βάση γίνεται ενημέρωση της σελίδας με όλη την πληροφόρηση που μπορεί να αφορά τους δημότες, αλλά και δυνητικούς επισκέπτες.

Από το 2011 έχει δημιουργηθεί η ηλεκτρονική πύλη e-λευκωσία, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους δημότες για άμεση επικοινωνία, όπως πρόσβαση στις προσωπικές τους συναλλαγές, εξόφληση οφειλών, υποβολή εισηγήσεων, παραπόνων, αιτημάτων. Στο σημερινό περιβάλλον, ο Δήμος δραστηριοποιείται σε όλα τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης, όπου παρουσιάζει τις δράσεις, τις δραστηριότητες και τα έργα του.

Γραφείο Ασφάλειας και Υγείας:

Ο Δήμος έχει εφαρμόσει σύστημα ασφάλειας και υγείας σύμφωνα με ISO 45001, για συμμόρφωση με τους «Περί Ασφάλειας και Υγείας Νόμους 1996-2015». Για το λόγο αυτό έχει προχωρήσει στο διορισμό Λειτουργού Ασφάλειας και Υγείας, με ευθύνες και αρμοδιότητες που απορρέουν από τη σχετική Νομοθεσία. Επίσης έχει συστήσει Επιτροπή Ασφάλειας και Υγείας που την αποτελούν αντιπρόσωποι, μέλη του προσωπικού, από όλες τις υπηρεσίες του Δήμου.

Με την υιοθέτηση της Νομοθεσίας από το Δήμο, Δήμαρχος και Δ.Σ. συμφώνησαν με το προσωπικό ένα κείμενο πολιτικής το οποίο περιλαμβάνει τη δέσμευση του εργοδότη για παροχή των αναγκαίων πόρων (μέσα από τους Προϋπολογισμούς), με στόχο την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου ασφάλειας και υγείας στο χώρο εργασίας ως θέμα προτεραιότητας.

Σε πρακτικό επίπεδο, διοργανώνονται σεμινάρια κατάρτισης διευθυντικών στελεχών και προσωπικού, εκπαιδεύσεις (πχ σε Α΄ Βοήθειες, σε θέματα πυρασφάλειας υποστατικών), διενεργούνται δράσεις που αφορούν σε έρευνα ατυχημάτων στις κατασκευές, εκτίμηση επικινδυνότητας στον εργασιακό χώρο, διενέργεια επιθεωρήσεων των εργασιακών χώρων κλπ

Πολιτιστική Υπηρεσία:

Η Πολιτιστική Υπηρεσία του Δήμου Λευκωσίας δημιουργήθηκε το 1980. Σκοπός της είναι η ανάδειξη, η προαγωγή, η προβολή και η στήριξη όλων των μορφών τέχνης στην πρωτεύουσα.

Η υπηρεσία στοχεύει:

- Να αναβαθμίσει την πολιτιστική ζωή στην πόλη με εκδηλώσεις υψηλού επιπέδου.
- Να αναδειξεί το ευρύ φάσμα τεχνών που προσφέρει η πόλη.
- Να αναδειξεί την ιστορία και τα μνημεία της πρωτεύουσας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό.
- Να ενισχύσει την πολιτιστική κληρονομιά, να ενθαρρύνει πολιτιστικές ομάδες και φορείς, να διευρύνει τις πολιτιστικές δραστηριότητες.
- Να συνεχίσει να αναπτύσσει την πνευματική ζωή της πρωτεύουσας.
- Να διατηρεί συνεργασίες με πολιτιστικούς φορείς και καλλιτέχνες.

Οι κύριες δραστηριότητες της Πολιτιστικής Υπηρεσίας αφορούν στη διοργάνωση και στο συντονισμό πολιτιστικών θεσμών και πολιτιστικών εκδηλώσεων. Την ευθύνη για τον καθορισμό τους έχει η Πολιτιστική Επιτροπή.

5.3.2 Τεχνική Υπηρεσία

Οι κύριες δραστηριότητες της Τεχνικής Υπηρεσίας διεξάγονται μέσω των πιο κάτω κλάδων/υπηρεσιών:

Κλάδος Πολεοδομικού και Οικοδομικού Ελέγχου:

Είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του «Περί Πολεοδομίας και Χωροταξίας Νόμο» και του «Περί Ρυθμίσεως Οδών και Οικοδομών Νόμο», την εφαρμογή του συναφούς θεσμικού

πλαίσιου και Κανονισμών, αλλά και την υλοποίηση της Πολιτικής του Δήμου Λευκωσίας σε σχέση με τον έλεγχο της ανάπτυξης της πόλης.

Βάσει των πιο πάνω, ο Κλάδος:

- Διεξάγει έλεγχο των εισερχόμενων αιτήσεων (Πολεοδομικών και Οικοδομικών αιτήσεων για οικιστικές, εμπορικές, εκπαιδευτικές, μικτές, βιοτεχνικές και λοιπές αναπτύξεις, αδειών διαχωρισμού και Πιστοποιητικών Τελικής έγκρισης).
- Ενημερώνει και επεξηγεί στο κοινό το ισχύον θεσμικό πλαίσιο (Νομοθεσία, Πολιτικές, Κανονισμοί, Διατάγματα, Πολεοδομικές ζώνες κλπ)
- Καθοδηγεί και συμβουλεύει Κρατικούς ή/και Ημικρατικούς Φορείς, άλλους οργανισμούς, επαγγελματίες, μελετητές, αρχιτέκτονες μηχανικούς, τεχνικούς και άλλους ενδιαφερόμενους σε σχέση με τα πιο πάνω
- Εξετάζει διάφορα αιτήματα, παράπονα και καταγγελίες που υποβάλλουν το κοινό, επαγγελματίες ή/και άλλοι φορείς που αφορούν σε θέματα πολεοδομικά και οικοδομικά
- Λαμβάνει μέτρα αστυνόμευσης ή/και επιβολής προστίμων για σκοπούς αντιμετώπισης της αυθαιρεσίας σε οικοδομικές εργασίες, χρήσεις κλπ και για να αποκατασταθεί η τάξη (πολεοδομικά και οικοδομικά).

Κλάδος Κυκλοφοριακών Μελετών και Χώρων Στάθμευσης:

Κύρια ευθύνη του Κλάδου αποτελεί η μελέτη και ο σχεδιασμός έργων οδοποιίας (σχεδιασμός και κατασκευή πεζοδρομίων, η σήμανση οδών κλπ) και λοιπών οικοδομικών έργων, όπως επίσης και ο εντοπισμός, ο σχεδιασμός και η μετατροπή τεμαχίων σε Χώρους Στάθμευσης.

Επιπρόσθετα ο Κλάδος δραστηριοποιείται σε τομείς που αφορούν κυρίως τεχνικά και κυκλοφοριακά θέματα, στο πλαίσιο των οποίων:

- Εξετάζει παράπονα δημοτών
- Διεξάγει μελέτες που αφορούν σε κυκλοφοριακά θέματα και στη βελτίωση του οδικού δικτύου (μονοδρόμηση οδών, απαγόρευση στάθμευσης, εγκατάσταση φώτων τροχαίας και διαβάσεων πεζών κλπ).
- Προωθεί και παρακολουθεί πολεοδομικά έργα που βελτιώνουν το οδικό δίκτυο.

- Υλοποιεί προγράμματα για ενίσχυση των δημοσίων μεταφορών και τη δημιουργία ποδηλατοδρόμων σε συνεργασία με το Κεντρικό Κράτος
- Διεξάγει τοπογραφικές εργασίες
- Εποπτεύει συνεργεία σήμανσης
- Προχωρεί σε απαλλοτρίωση τεμαχίων
- Εφαρμόζει αποφάσεις του Δ.Σ. που αφορούν κυκλοφοριακά θέματα, σε συνεργασία με την Αστυνομική Διεύθυνση

Κλάδος Κατασκευών:

Κύρια ευθύνη του Κλάδου Κατασκευών αποτελεί η κατασκευή και η συντήρηση βασικών υποδομών εντός των Δημοτικών Ορίων, όπως και η κατασκευή και η συντήρηση υποστατικών/οικοδομών του Δήμου.

Μεταξύ άλλων, ο Κλάδος Κατασκευών:

- Κατασκευάζει και συντηρεί οικοδομικά έργα του Δήμου
- Κατασκευάζει έργα οδοποιίας (ασφαλτικές επιστρώσεις, κατασκευή πεζοδρομίων, οχετών όμβριων κλπ)
- Παρακολουθεί τις εργασίες των Αρχών Κοινής Ωφελείας.
- Παρακολουθεί τις επικίνδυνες οικοδομές εντός των δημοτικών ορίων και παρεμβαίνει προβαίνοντας σε εργασίες για άρση της επικινδυνότητας, στις περιπτώσεις που οι ιδιοκτήτες δεν το πράττουν, σύμφωνα με τη Νομοθεσία

Κλάδος Ηλεκτρολογίας:

Κύριες αρμοδιότητες και δραστηριότητες του Κλάδου είναι:

- Οι ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις Φώτων Τροχαίας. Λόγω τεχνογνωσίας η ο Κλάδος είναι υπεύθυνος για την εγκατάστασης του σε όλη την Κύπρο.
- Η επιτελική ευθύνη συντήρησης των Φώτων Τροχαίας σε όλη την Κύπρο. Στους Δήμους της μείζονος Λευκωσίας η συντήρηση γίνεται από τα συνεργεία του Κλάδου, ενώ στην υπόλοιπη Κύπρο παρέχεται βοήθεια όταν παραστεί ανάγκη.
- Ο εκσυγχρονισμός του οδικού φωτισμού (σε συνεργασία με την Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου).

- Η κάλυψη όλων ανεξαιρέτων των σημείων της πόλης με φωτισμό (συνεργασία με τους δημότες).
- Ευθύνη για τη μελέτη, κατασκευή και τη συντήρηση των ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων στα Δημοτικά υποστατικά, στα Δημοτικά πάρκα, στις πλατείες, στους πεζόδρομους, στα διάφορα έργα φωτισμού.
- Η προκήρυξη προσφορών για αγορά ηλεκτρονικού/ηλεκτρολογικού εξοπλισμού ή/και για την υλοποίηση έργων (περιλαμβανομένης της ετοιμασίας τεχνικών προδιαγραφών και όρων).

Τμήμα Κήπων:

Κύριες ευθύνες του τμήματος Κήπων αποτελούν:

- Η βελτίωση, επέκταση και η συντήρηση των χώρων πρασίνου εντός των δημοτικών ορίων της πόλης (πάρκα, κήποι, νησίδες, πλατείες), καθώς και ο εξωραϊσμός της πόλης (φύτευση καλλωπιστικών θάμνων, λουλουδιών, τοποθέτηση ανθώνων σε διάφορα σημεία της πόλης).
- Η συντήρηση και επέκταση των υφιστάμενων δεντροστοιχιών.
- Η άρδευση, η λίπανση, οι κλαδεύσεις, η καθαριότητα, η καταπολέμηση εντόμων, ζιζανίων κλπ
- Η δημιουργία νέων χώρων πρασίνου.

Ενιαίο Ρυθμιστικό Σχέδιο Λευκωσίας:

Οι επικρατούσες πολιτικές συνθήκες έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην πολεοδομική συγκρότηση της χώρας, περισσότερο δε της πόλης της Λευκωσίας που αποτελεί μέχρι σήμερα τη μόνη «μοιρασμένη πρωτεύουσα». Τα προβλήματα που συσσωρεύτηκαν στην πόλη και στη δομή της μετά την Τουρκική εισβολή και η διαφορετική ανάπτυξη και πορεία των μερών, απέκλειε την μελλοντική ενιαία ανάπτυξη της πόλης.

Το Ενιαίο Ρυθμιστικό Σχέδιο Λευκωσίας (Ε.Ρ.Σ.Λ.), το οποίο σχεδιάστηκε/ετοιμάστηκε σε συνεργασία με τις δύο κοινότητες, είχε ως βασικό στόχο, όπως αυτός συμφωνήθηκε και καθορίστηκε το 1979, τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των κατοίκων σε όλο το αστικό σύμπλεγμα της πόλης. Οικονομικά ενισχύθηκε από τα Ηνωμένα Έθνη και το πρόγραμμα ανάπτυξης τους UNDP, που ήταν και ο συντονιστής.

Το γραφείο του ΕΡΣΛ συστάθηκε το 1981 και στελεχώθηκε από μια δικοινοτική διεπιστημονική ομάδα, ενώ εμπειρογνώμονες των Ηνωμένων Εθνών παρείχαν υποστήριξη όποτε αυτό κρινόταν αναγκαίο.

Η υλοποίηση του προγράμματος για αναδιοργάνωση των δύο τμημάτων της Λευκωσίας πραγματοποιήθηκε σε τρεις φάσεις:

Φάση Α' (1981 – 1984):

- Καθορισμός ολοκληρωμένης πολεοδομικής στρατηγικής σε σχέση με την ανάπτυξη της πόλης (Κάλυψη Ευρύτερης Αστικής Περιοχής).
- Καθορισμός μελλοντικής δομής (κατευθυντήριοι άξονες η ανάγκη για συνοχή και η ανάγκη να δημιουργηθεί ένα δομημένο περιβάλλον).

Φάση Β' (1985):

- Διεξήχθη εις βάθος μελέτη του Κέντρου της Πόλης (της εντός των τειχών πόλη και του αστικού εμπορικού κέντρου).
- Βασικός στόχος και επιδίωξη η ενίσχυση/ανάπτυξη της κεντρικής περιοχής της πόλης (ως πολιτιστικός, κοινωνικός, εμπορικός, και για παροχή υπηρεσιών πυρήνας).

Φάση Γ' (1986 μέχρι σήμερα):

- Πολεοδομικός σχεδιασμός
- Αναζωογόνηση, ενίσχυση/αναβάθμιση του ιστορικού κέντρου της πρωτεύουσας (έχει υποστεί τις μεγαλύτερες συνέπειες μετά το διαχωρισμό λόγω της εισβολής).

Το γραφείο του ΕΡΣΛ του σήμερα, είναι υπεύθυνο για τη μελέτη, σχεδιασμό και υλοποίηση σημαντικών αναπτυξιακών έργων στην πόλη, στην πλειονότητα τους συγχρηματοδοτούμενα από τα Ευρωπαϊκά Ταμεία της Ε.Ε. Ως επί τω πλείστο, τα έργα που προωθεί το ΕΡΣΛ αποτελούν μέρος της ευρύτερης Στρατηγικής του Δήμου για «Ολοκληρωμένη Αστική Ανάπτυξη» ενώ στόχος είναι τα οφέλη που θα επιτευχθούν από το Ολοκληρωμένο Σχέδιο Κινητικότητας Λευκωσίας. Τα έργα που υλοποιούνται από το ΕΡΣΛ υιοθετούν και εφαρμόζουν τις αρχές της βιώσιμης κινητικότητας και τις αρχές ενός σύγχρονου βιοκλιματικού αστικού σχεδιασμού.

5.3.3 Οικονομικό Τμήμα

Το Οικονομικό Τμήμα του Δήμου χωρίζεται σε υποτμήματα/υπηρεσίες και ασχολείται με ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων.

Λογιστήριο:

- Συντάσσει και ελέγχει τους Προϋπολογισμούς
- Ελέγχει και πραγματοποιεί Δαπάνες
- Διενεργεί Εισπράξεις
- Ελέγχει την Ταμειακή Ροή
- Ετοιμάζει τις οικονομικές καταστάσεις

Γραφείο Φόρων:

Εκδίδει και εισπράττει:

- Επαγγελματικές Άδειες
- Τέλη Σκυβάλων
- Άδειες Επαγγελματικού Υποστατικού
- Τέλος Ακίνητης Ιδιοκτησίας
- Άδειες ποτού, καπνού και σκύλων

Δημοτική Αποθήκη:

- Έρευνα για αγορά υλικών
- Παραλαβή, αποθήκευση, προμήθεια και έκδοση υλικών στις υπηρεσίες του Δήμου
- Έλεγχος Αποθεμάτων
- Διενέργεια και αξιολόγηση προσφορών
- Έλεγχος, παραλαβή και έκδοση ρουχισμού στο εργατικό προσωπικό
- Τήρηση του μητρώου παγίου

Δημοτικές Αγορές:

Λειτουργούν δύο Αγορές σε καθημερινή βάση μία εκ των οποίων είναι Αγορά Χονδρικής Πώλησης και επίσης δύο λαϊκές Αγορές οι οποίες οργανώνονται δύο μέρες την εβδομάδα.

Δημοτικοί Χώροι Στάθμευσης:

Ο Δήμος έχει δημιουργήσει και διαχειρίζεται 20 οργανωμένους Δημοτικούς Χώρους Στάθμευσης, ενώ έχει δημιουργήσει άλλες 1350 περίπου θέσεις στάθμευσης σε δρόμους με σηματοδότηση, με στόχο και την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού, αλλά και για να μειώσει το πρόβλημα της παράνομης στάθμευσης.

5.3.4 Δημόσια Υγεία και Καθαριότητα

Ο ρόλος και οι στόχοι της Υγειονομικής Υπηρεσίας του Δήμου Λευκωσίας συνοψίζονται στα εξής:

- Στη διαφύλαξη και την αναβάθμιση της Δημόσιας Υγείας
- Στην προστασία του περιβάλλοντος
- Στην ευαισθητοποίηση και στην ενημέρωση των δημοτών
- Στην προώθηση και στην ανάπτυξη περιβαλλοντικής συμπεριφοράς
- Στην προώθηση και στην ανάπτυξη ορθής υγιεινής συμπεριφοράς
- Στην εφαρμογή της Νομοθεσίας

5.3.5 Εσωτερικός Έλεγχος

Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- Η διασφάλιση της εφαρμογής της Νομοθεσίας.
- Η διασφάλιση της εφαρμογής των Δημοτικών Κανονισμών και Διαδικασιών.
- Η διεξαγωγή αιφνιδιαστικών ελέγχων στις υπηρεσίες, στα Δημοτικά Ταμεία και στο προσωπικό του Δήμου.
- Η διεξαγωγή μελετών και η κατάθεση εισηγήσεων για βελτίωση.

5.4 Κοινωνική Πολιτική

Έντονη είναι η παρουσία του Δήμου Λευκωσίας σε ότι αφορά στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών. Για το Δήμο Λευκωσίας η επένδυση σε πολιτικές κοινωνικής αλληλεγγύης αποτελεί προτεραιότητα και μέρος της αποστολής του, να βρίσκεται κοντά στον άνθρωπο και ειδικότερα σε όποιον έχει ανάγκη, με ευαισθησία και ουσιαστικό ενδιαφέρον.

Στο πλαίσιο αυτό και με στόχο τη στήριξη ευάλωτων ομάδων και κατοίκων του Δήμου, ιδρύθηκε το «Πολυδύναμο Δημοτικό Κέντρο Λευκωσίας», το οποίο αποτελεί ένα μη κερδοσκοπικό ίδρυμα. Βασικοί στόχοι και επιδιώξεις του Κέντρου είναι:

- Ο σχεδιασμός και η παροχή κοινωνικών προγραμμάτων
- Ο σχεδιασμός και η παροχή υπηρεσιών και δράσεων που αφορούν στην κοινωνική ένταξη, στην επαγγελματική ένταξη και στην κοινωνική φροντίδα όλων των δημοτών.

Το Πολυδύναμο Δημοτικό Κέντρο Λευκωσίας, με γνώμονα πάντα την κοινωνική αλληλεγγύη προς τον συνάνθρωπο, συνεργάζεται με τις Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας και τις υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού οι οποίες συνδράμουν και στηρίζουν τις δράσεις του. Σημαντικές επίσης για τη στήριξη του κοινωνικού έργου του Κέντρου, αποτελούν οι ιδιωτικές χορηγίες όπως επίσης και η εξασφάλιση Ευρωπαϊκής χρηματοδότησης για υλοποίηση των προγραμμάτων του.

Οι κύριες δραστηριότητες και δράσεις του Πολυδύναμου Δημοτικού Κέντρου αφορούν:

- Στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών φροντίδας ηλικιωμένων
- Στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών φροντίδας παιδιών, βρεφών και νηπίων
- Στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απασχόλησης και εκπαίδευσης παιδιών
- Στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απασχόλησης μεταναστών, μονογονεϊκών οικογενειών, τρίτεκνων και πολύτεκνων οικογενειών, ανέργων γονιών κλπ.

Τρία νέα κτήρια, πέραν των υφιστάμενων κτηρίων του Κέντρου, τα οποία έχουν αποκατασταθεί και εξοπλιστεί πλήρως, αξιοποιούνται για να εξυπηρετήσουν τους σκοπούς της ίδρυσης του και να επεκτείνουν τις υπηρεσίες που παρέχει.

Κεφάλαιο 6

Μεθοδολογία Έρευνας

6.1 Το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο διεξαγωγής έρευνας

Με στόχο την ανάπτυξη ενός αξιοπρεπούς αλλά συνάμα κατανοητού ερωτηματολογίου, έγινε εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σε σχέση με τα θέματα που μας έχουν απασχολήσει στην παρούσα διατριβή (ΔΟΠ, EFQM, ISO9001, ΔΑΔ, Ηγεσία, Στρατηγική), ενώ το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε, βασίστηκε στις αρχές, τα κριτήρια, τα κύρια γνωρίσματα και χαρακτηριστικά και τις προϋποθέσεις που τα διέπουν. Ωστόσο τα στοιχεία τροποποιήθηκαν και βελτιώθηκαν ως προς τη σαφήνεια τους (Psomas, E. and Pantounakis, A., (2015).

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε προς το προσωπικό του Δήμου με τον παρακάτω σύνδεσμο https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf61a2a351yQibTCd_TsLky9gzaqAmhUTCh0BHipQ-Ai9XKug/closedform στις 9/11/2021, με καταληκτική ημερομηνία υποβολής την 20/11/2021. Στις 15.11.2021 στάλθηκε ευγενική υπενθύμιση στους συναδέλφους, ούτως ώστε όσοι θα ήθελαν να συνεισφέρουν στην έρευνα, να προχωρούσαν και να απαντούσαν το ερωτηματολόγιο.

Προηγήθηκε εισαγωγικό σημείωμα σύμφωνα με το οποίο διασφαλιζόταν η εμπιστευτικότητα, η ανωνυμία των συμμετεχόντων και όπως η συλλογή και χρήση δεδομένων θα αφορούσε και θα εξυπηρετούσε αποκλειστικά τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας, με την παράκληση για μαζική συμμετοχή. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται ως παράρτημα, στο τέλος της παρούσας διατριβής.

Είναι σημαντικό να αναφερθούμε στη χρησιμότητα και στα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου ως εργαλείο διεξαγωγής έρευνας, αλλά και στα μειονεκτήματα που δύναται να παρουσιάζει η χρήση του (Σταθακόπουλος 2001; www.surveyanypace.com)

Πιο συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη χρήση ενός ερωτηματολογίου είναι τα εξής:

- Αποτελεί μια μη χρονοβόρα διαδικασία.

- Αποτελεί ένα σύντομο και μη δαπανηρό τρόπο συλλογής δεδομένων.
- Όσοι συμμετέχουν, μπορούν να απαντήσουν με ειλικρίνεια χωρίς επηρεασμό από οποιονδήποτε.
- Είναι δυνατό να συμπληρωθεί οποιαδήποτε χρονική στιγμή, εντός ενός καθορισμένου χρονικού διαστήματος.
- Τα δεδομένα που συλλέγονται είναι εύκολα επεξεργάσιμα
- Σε ερωτήσεις ανοικτού τύπου, είναι δυνατό να συλλεγούν δεδομένα που δεν είχαν προβλεφθεί εξαρχής.

Σε σχέση τώρα με τα μειονεκτήματα/αδυναμίες που μπορεί να προκύψουν, αφορά στο ότι:

- Τα ερωτήματα πρέπει να είναι διατυπωμένα ορθά και να είναι ξεκάθαρα
- Οι απαντήσεις που θα συλλεγούν, μπορεί να είναι παραπλανητικές
- Η συλλογή δεδομένων αφορά συνήθως στο αποτέλεσμα και όχι στην αιτία
- Σε ερωτήσεις κλειστού τύπου ο κάθε συμμετέχων δεν έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τη δική του, προσωπική (και μοναδική) άποψη.
- Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου πολλές φορές είναι δύσκολο να αποσαφηνιστούν, ενώ μπορεί να συλλεγούν και άχρηστε πληροφορίες.
- Πολλές φορές παρατηρείται απροθυμία για συμπλήρωση του.

6.2 Η δομή του ερωτηματολογίου

Η τελική έκδοση του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στο προσωπικό του Δήμου Λευκωσίας αποτελείται από εννιά μέρη. Στα πρώτα οκτώ μέρη τέθηκαν 75 ερωτήματα κλειστού τύπου με στόχο οι απαντήσεις να είναι ξεκάθαρες και σαφείς. Η απάντηση σε όλα τα ερωτήματα και των οκτώ μερών ήταν υποχρεωτική. Όλες οι απαντήσεις και στα οκτώ μέρη δόθηκαν σε κλίμακα Likert με διαβάθμιση πέντε επιλογών, με πρώτη την επιλογή «Καθόλου», ως η χαμηλότερη και την επιλογή «Πολύ» ως η ψηλότερη. Στο ένατο μέρος τέθηκε ερώτημα ανοικτού τύπου με στόχο την ελεύθερη έκφραση των συμμετεχόντων και την κατάθεση της προσωπικής τους άποψης, ως επιπρόσθετη συνεισφορά στην έρευνα.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήματα που αφορούν στο δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό, καθεστώς εργασίας), ενώ το δεύτερο μέρος αποτελείται από τέσσερα γενικά ερωτήματα που αφορούν

ειδικά στο ρόλο και τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε σημαντικούς τομείς όπως η οικονομική απόδοση του οργανισμού, η απόδοση έναντι των πολιτών (βελτίωση παροχής υπηρεσιών), η παραγωγικότητα και το κοινωνικό προφίλ του οργανισμού.

Στο τρίτο μέρος και μέσα από δώδεκα ερωτήματα, ζητήθηκε η άποψη του προσωπικού του Δήμου Λευκωσίας σε σχέση με ζητήματα που αφορούν στην ηγεσία του οργανισμού. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν περιστράφηκαν γύρω από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και το προφίλ που θα πρέπει να έχει η ηγεσία/διοίκηση ενός σύγχρονου εξαιρετικού οργανισμού και πως αυτά τα γνωρίσματα αντανακλώνται θετικά ή αρνητικά εντός του οργανισμού, σε σχέση με την απόδοση, τη συνεχή βελτίωση, την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα μέλη του προσωπικού, τη στάση απέναντι του, τις διαδικασίες, την εξουσιοδότηση, τις αξίες κλπ (..)

Στο τέταρτο μέρος απαντώνται επτά ερωτήματα που άπτονται της στρατηγικής του οργανισμού και πως την αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες. Ερωτήματα τέθηκαν σε σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και αν αυτά λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό της στρατηγικής, σε σχέση με την επικοινωνία της στρατηγικής εντός του οργανισμού, με τον έλεγχο των αποτελεσμάτων, το ρόλο της στη βιωσιμότητα του οργανισμού κλπ.

Στη συνέχεια, στο πέμπτο μέρος, τέθηκαν δεκαοχτώ ερωτήματα βασισμένα κυρίως στις βασικές αρχές που διέπουν τη ΔΟΠ (Κέφης Β. 2014), στα κλασικά εργαλεία ΔΟΠ και στη χρήση τους (<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/>). Επιχειρήθηκε με τον τρόπο αυτό να διερευνηθεί ο βαθμός γνώσης ή/και υιοθέτησης αρχών και εργαλείων ΔΟΠ στο πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης του οργανισμού.

Ακολούθως στο έκτο μέρος, θελήσαμε να εξακριβώσουμε από τις απαντήσεις σε δέκα ερωτήματα, κατά πόσο υπάρχει γνώση ανάμεσα στους ερωτηθέντες για το μοντέλο αριστείας EFQM (τον οργανισμό, το μοντέλο, το βραβείο), άλλα μοντέλα αριστείας, τη λογική RADAR, αλλά και κατά πόσο οι ερωτηθέντες συμμετείχαν ή συμμετέχουν σε ομάδες με σκοπό την αξιολόγηση του οργανισμού και τον εντοπισμό δυνατών και αδύνατων σημείων του.

Παρακάτω στο έβδομο μέρος του ερωτηματολογίου, θέσαμε εννιά ερωτήματα που αφορούν στο σύστημα διαχείρισης ISO 9001. Στόχος μας όπως και στο προηγούμενο μέρος, να διαφανεί κατά πόσο υπάρχει γνώση ή όχι για την πιστοποίηση ISO 9001, κατά πόσο γνωρίζουν

τα ωφελήματα από την υιοθέτηση του, αν υπάρχει σωστή πληροφόρηση σε σχέση με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, να μάθουμε την άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με τυχόν υιοθέτηση του από το Δήμο Λευκωσίας και κατά πόσο συμμετείχαν ή συμμετέχουν σε ομάδες για καθορισμό προτύπων ποιότητας και για ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Στο όγδοο μέρος καταπιαστήκαμε με ερωτήματα που αφορούν στα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανάμεσα σε δέκα ερωτήματα, ζητήσαμε την προσωπική άποψη των ερωτηθέντων μέσα από την εμπειρία τους στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα αν υπάρχει σωστή διαχείριση και εκτίμηση του προσωπικού, αν υπάρχει ισότητα και δικαιοσύνη, προσωπική ανάπτυξη και επιμόρφωση, αν θεωρούν ότι υπάρχει διάχυτη πληροφόρηση. Σε ποιο προσωπικό επίπεδο, τα ερωτήματα περιστράφηκαν γύρω από το τι αισθάνονται για διάφορα θέματα όπως η ικανοποίηση από την εργασία τους, η ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, από το σύστημα αξιολόγησης, αν νιώθουν ότι επιβραβεύονται ή ότι είναι παρακινημένοι.

Καταληκτικά στο ένατο μέρος, δόθηκε η ευκαιρία στους ερωτηθέντες να καταγράψουν οποιουδήποτε προβληματισμούς τους ή άλλα προβλήματα που τους απασχολούν σε σχέση με τα θέματα/ερωτήματα που προηγήθηκαν στα οκτώ μέρη και που θα ήθελαν να ληφθεί υπόψη στην έρευνα.

Κεφάλαιο 7

Αποτελέσματα Έρευνας μέσω ερωτηματολογίου

Όπως έχουμε προαναφέρει στην εισαγωγή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, κύριος στόχος της έρευνας μας μέσω ερωτηματολογίου, είναι η καταγραφή ποιοτικών χαρακτηριστικών, ούτως ώστε να διαφανούν οι όποιες ελλείψεις ή παραλείψεις, η ύπαρξη ή μη γνώσης σε ότι αφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και στην εφαρμογή της, στο μοντέλο αριστείας EFQM, στο ISO 9001, όπως επίσης να καταγραφεί η άποψη και η ματιά του προσωπικού σε ότι αφορά στην Ηγεσία, στη Στρατηγική και στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον οργανισμό. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, έλαβαν μέρος 70 άτομα από το σύνολο των 195 στο οποίο έχει σταλεί το ερωτηματολόγιο, ποσοστό που ανέρχεται σε 35,8%

Πιο κάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα όπως αυτά έχουν εξαχθεί σε υπολογιστικά φύλλα (excel) και όπως έχουν αποτυπωθεί γραφικά.

7.1 Δημογραφικά στοιχεία

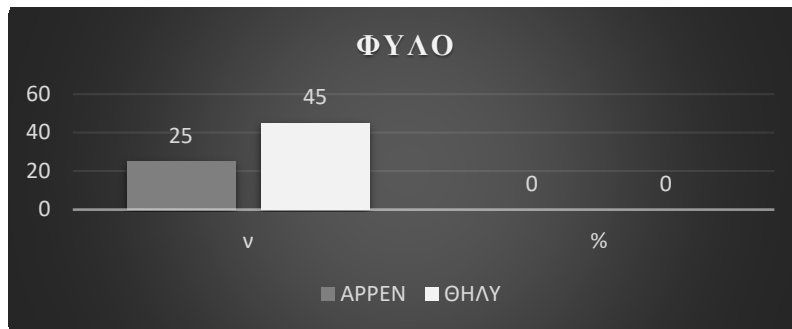
Οι πιο κάτω πίνακες αποτυπώνουν τα ευρήματα σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο.

7.1.1 Φύλο

Από το σύνολο των 70 συμμετεχόντων 45 (64,3%) είναι γυναίκες και 25 (35,7%) άνδρες (πίνακας 4, σχήμα 18).

1.1ΦΥΛΟ	v	%
ΑΡΡΕΝ	25	35,7
ΘΗΛΥ	45	64,3

Πίνακας 4: Στοιχεία σε σχέση με το φύλο του δείγματος



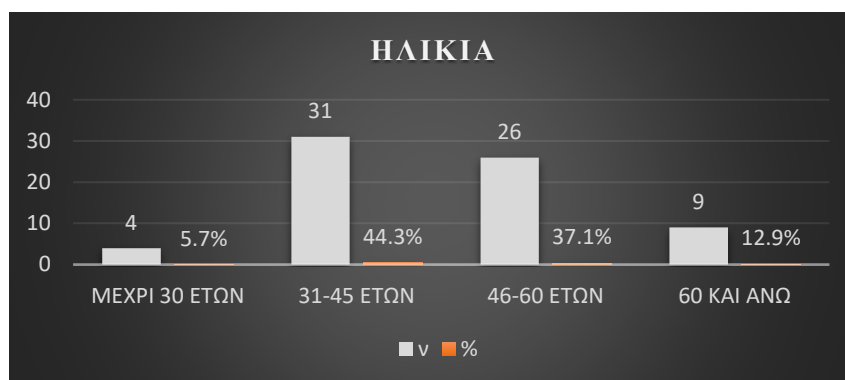
Σχήμα 18: Γραφική αποτύπωση του φύλου του δείγματος

7.1.2 Ηλικία

Ηλικιακά, οι συμμετέχοντες σύμφωνα με τα αποτελέσματα κατανέμονται ως εξής: Μέχρι 30 ετών (v=4) (5,7%) που αποτελεί και τη μικρότερη συμμετοχή, 31-45 ετών (v=31) (44,3%) που αποτελεί τη μεγαλύτερη συμμετοχή, 46-60 ετών (v=26) (37,1%) και 60 ετών και άνω (v=9) (12,9%), (πίνακας 5, σχήμα 19).

1.2 ΗΛΙΚΙΑ	v	%
ΜΕΧΡΙ 30 ΕΤΩΝ	4	5.7%
31-45 ΕΤΩΝ	31	44.3%
46-60 ΕΤΩΝ	26	37.1%
60 ΚΑΙ ΑΝΩ	9	12.9%

Πίνακας 5: Στοιχεία σε σχέση με την ηλικία του δείγματος



Σχήμα 19: Γραφική αποτύπωση της ηλικίας του δείγματος

Δεν είναι θεωρώ τυχαίο το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό από τους συμμετέχοντες στην έρευνα αποτελεί η ηλικιακή κατηγορία 31-45. Αποτελεί ίσως την «πιο παραγωγική» κατηγορία υπαλλήλων, χωρίς φυσικά αυτό να είναι απόλυτο και το πιθανότερο να αποτελεί την κατηγορία υπαλλήλων με περισσότερα ακαδημαϊκά προσόντα. Θεωρητικά, αλλά και από

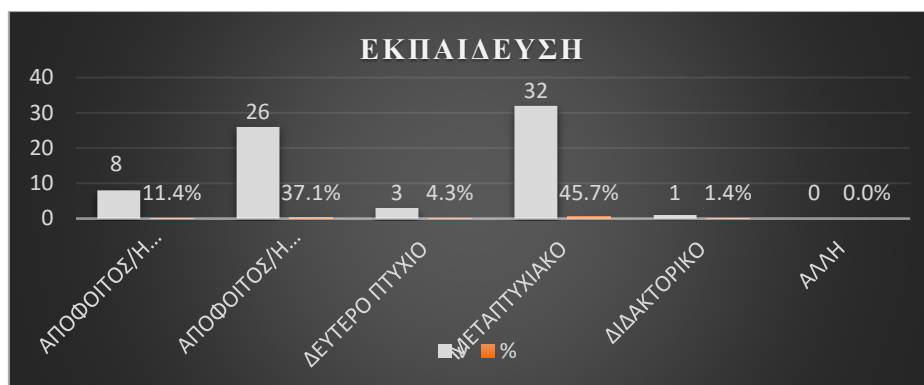
προσωπική γνώση, είναι άτομα που ήδη εργάζονται κάποια χρόνια στον οργανισμό, θα έλεγα 5-10 χρόνια, είναι νεαροί σε ηλικία, που έχουν αποκτήσει ευρεία γνώση από την εμπειρία τους στον οργανισμό, που έχουν πολύ πιθανόν περισσότερες απαιτήσεις από τη Διοίκηση του οργανισμού λόγω και των γνώσεων τους και που θα ήθελαν να δουν τον οργανισμό να αλλάζει προς το καλύτερο. Από την άλλη, το επίσης μεγάλο ποσοστό της ηλικιακής κατηγορίας 46-60, είναι θεωρητικά, αλλά και από προσωπική γνώση, άτομα με πολυετή εμπειρία στον οργανισμό, γνωρίζουν καλύτερα και έχουν βιώσει διαχρονικά διάφορες αλλαγές που έχουν επέλθει στον οργανισμό (τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον), έχουν βιώσει συνθήκες υπό διαφορετικές Διοικήσεις ή/και Δημαρχίες και είναι πιθανότερα σε πλεονεκτικότερη θέση θεωρώ για να καταθέσουν και τη δική τους άποψη όσον αφορά στα θέματα που μας απασχολούν.

7.1.3 Εκπαίδευση

Σε σχέση με την εκπαίδευση που έχουν λάβει οι συμμετέχοντες στην έρευνα, τα αποτελέσματα έχουν δείξει ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ανέρχονται σε (v=32) (45,7%) που αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, οι κάτοχοι πρώτου πτυχίου ανέρχονται σε (v=26) (37,1%), ενώ οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ανέρχονται σε (v=8) (11,4%). Τρεις από ένας συμμετέχοντες είναι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου (v=3) (4,3%) ενώ ένας είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου (v=1) (1,4%) (πίνακας 6, σχήμα 20).

7.1.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	v	%
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ/Η ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	8	11.4%
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ/Η ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ -ΠΡΩΤΟ ΠΤΥΧΙΟ	26	37.1%
ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	3	4.3%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	32	45.7%
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1.4%
ΑΛΛΗ	0	0.0%

Πίνακας 6: Στοιχεία σε σχέση με την εκπαίδευση του δείγματος



Σχήμα 20: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για την εκπαίδευση του δείγματος

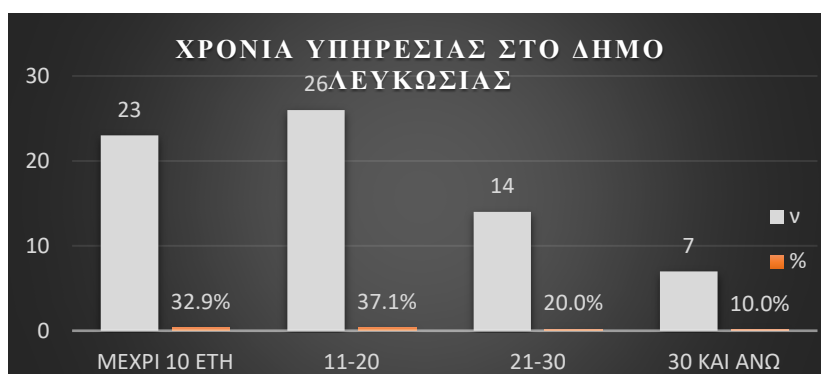
Από τα αποτελέσματα που αφορούν στην εκπαίδευση που έχουν λάβει οι συμμετέχοντες στην έρευνα, βλέπουμε ότι το επίπεδο όσον αφορά στα ακαδημαϊκά προσόντα είναι υψηλό. Αυτό βέβαια δεν αντικατοπτρίζει στην πραγματικότητα την πραγματική εικόνα σε σχέση με την προσφορά, ή/και τις ικανότητες του καθενός στον οργανισμό, συγκριτικά με άτομα που δεν είχαν την ευκαιρία απόκτησης κάποιου πτυχίου και που η εμπειρία τους, σε συνδυασμό με τις ικανότητες τους, τους έχουν αναδείξει ως σημαντικές μονάδες.

7.1.4 Χρόνια υπηρεσίας στο Δήμο Λευκωσίας

Αναφορικά τώρα με τα αποτελέσματα που αφορούν στα χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό των συμμετεχόντων στην έρευνα, αυτά έχουν δείξει ότι στον οργανισμό εργάζονται: μέχρι 10 έτη ($n=23$) (32,9%), από 11-20 έτη, ($n=26$) (37%) που αποτελεί το υψηλότερο ποσοστό, από 21-30 έτη ($n=14$) (20%) και 30 έτη υπηρεσίας και άνω ($n=7$) (10%) (πίνακας 7, σχήμα 21).

1.4 ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ	v	%
ΜΕΧΡΙ 10 ΕΤΗ	23	32.9%
11-20	26	37.1%
21-30	14	20.0%
30 ΚΑΙ ΑΝΩ	7	10.0%

Πίνακας 7: Στοιχεία σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας του δείγματος στον οργανισμό



Σχήμα 21: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για τα χρόνια υπηρεσίας του δείγματος στον οργανισμό

Από τα αποτελέσματα που αφορούν στα χρόνια υπηρεσίας των συμμετεχόντων στον οργανισμό, μπορεί να διαφανεί σε μεγάλο βαθμό η «μονιμότητα» στις ίδιες θέσεις εργασίας στον οργανισμό και η «δυσκολία» αποχώρησης ή/και αλλαγής επαγγέλματος.

7.1.5 Καθεστώς εργασίας

Σε σχέση με το καθεστώς εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, τα αποτελέσματα πιο κάτω δείχνουν ότι (v=51) (72,9%) αποτελούν μόνιμο προσωπικό, (v=12) (17,1%) είναι έκτακτοι υπάλληλοι καθορισμένης διάρκειας, (v=3) (4,3%) είναι υπάλληλοι αορίστου χρόνου, ενώ (v=4) (5,7%) εργάζονται για το Δήμο με άλλο καθεστώς εργασίας (πίνακας 8, σχήμα 22).

1.5 ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	v	%
ΜΟΝΙΜΟΣ/Η	51	72.9%
ΕΚΤΑΚΤΟΣ/Η ΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ	12	17.1%
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	3	4.3%
ΑΛΛΟ	4	5.7%

Πίνακας 8: Στοιχεία σε σχέση με το καθεστώς εργασίας του δείγματος στον οργανισμό



Σχήμα 22: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων του καθεστώτος εργασίας του δείγματος στον οργανισμό

Όπως έχουμε αναφέρει πιο πάνω, 51 από τους 70 συμμετέχοντες στην έρευνα, ποσοστό (72,9%), αποτελούν μέρος του μόνιμου προσωπικού. Το γεγονός αυτό δεν μας ξενίζει, μάλλον ήταν αναμενόμενο, υπό την έννοια ότι το μόνιμο προσωπικό κατέχει οργανικές θέσεις στο επίσημο οργανόγραμμα, στην πυραμίδα του οργανισμού, οπότε οποιοσδήποτε αποφάσεις της Διοίκησης που αφορούν σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζουν την καθημερινότητά τους, την απόδοσή τους (θετικά ή αρνητικά), αλλά και την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Όπως για παράδειγμα θέματα που αφορούν στη δημιουργία κινήτρων, στα θέματα επιμόρφωσης, στα δικαιώματα και υποχρεώσεις εντός του οργανισμού, στην ανέλιξη του προσωπικού και το αν γίνεται αξιοκρατικά, στις διακρίσεις, στην επικοινωνία, στη συνεργασία, στην ίση αντιμετώπιση, στη χρηστή διοίκηση, στη διαφάνεια. Μόνιμοι υπάλληλοι στον οργανισμό δεν αποχωρούν τόσο εύκολα ή δεν αποχωρούν και καθόλου εθελοντικά (εκτός στην περίπτωση που αποζημιωθούν), αφού οι όροι εργασίας παρέχουν αρκετά ωφέληματα (ειδικά αν έχουν συσσωρευτεί μετά από κάποια χρόνια υπηρεσίας). Το ανθρώπινο δυναμικό που εργοδοτείται ως έκτακτο ή έκτακτο με σύμβαση καθορισμένης διάρκειας, γνωρίζει συγκεκριμένα μέχρι που μπορεί να φτάσει μισθολογικά από την αρχή, δεν βρίσκεται σε ανταγωνιστική σχέση με το μόνιμο προσωπικό αφού δεν διεκδικεί ανώτερες θέσεις στην εγκεκριμένη πυραμίδα, ενώ είναι θεωρητικά πιο «εύκολο» να αποχωρήσει και να διεκδικήσει κάποια άλλη θέση εργασίας. Ίσως και να μην «ενδιαφέρεται» ιδιαίτερα να αλλάξει οποιαδήποτε συνθήκη.

7.2 Γενικά

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας θελήσαμε να μάθουμε την άποψη ή/και την γνώση που έχει το προσωπικό σε σχέση με τη συνεισφορά των πυλώνων Ηγεσία, Στρατηγική, Διαχείριση Διαδικασιών και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην επίτευξη βελτίωσης του οργανισμού σε σημαντικούς τομείς.

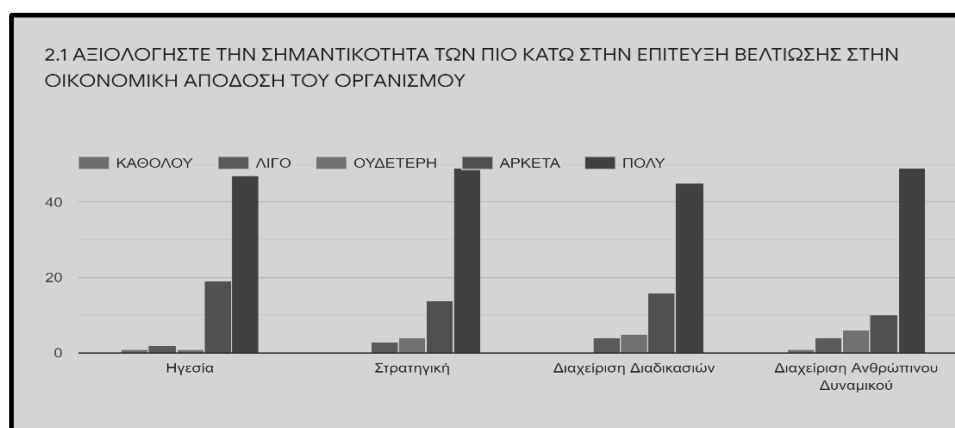
7.2.1 Αξιολογήστε τη σημαντικότητα των πιο κάτω στην επίτευξη βελτίωσης στην οικονομική απόδοση του οργανισμού

Όπως θα δούμε πιο κάτω στα αποτελέσματα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα στην συντριπτική τους πλειοψηφία με (n=66) (94,2%), θεωρούν ότι η Ηγεσία διαδραματίζει αρκετά σημαντικό ή πολύ σημαντικό ρόλο στην επίτευξη βελτίωσης στην οικονομική απόδοση του οργανισμού.

Αρκετά σημαντικό ή πολύ σημαντικό ρόλο πιστεύουν ότι διαδραματίζουν επίσης και η Στρατηγική με (v=63) (90%), η Διαχείριση Διαδικασιών με (v=61) (87,2%) αλλά και η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με (v=59) (84,3%) (πίνακας 9, σχήμα 23).

	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΛΙΓΟ		ΟΥΔΕΤΕΡΗ		ΑΡΚΕΤΑ		ΠΟΛΥ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
Ηγεσία	1	1.4%	2	2.9%	1	1.4%	19	27.1%	47	67.1%
Στρατηγική	0	0.0%	3	4.3%	4	5.7%	14	20.0%	49	70.0%
Διαχείριση Διαδικασιών	0	0.0%	4	5.7%	5	7.1%	16	22.9%	45	64.3%
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	1	1.4%	4	5.7%	6	8.6%	10	14.3%	49	70.0%

Πίνακας 9: Αποτελέσματα για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στην οικονομική απόδοση του οργανισμού



Σχήμα 23: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στην οικονομική απόδοση του οργανισμού

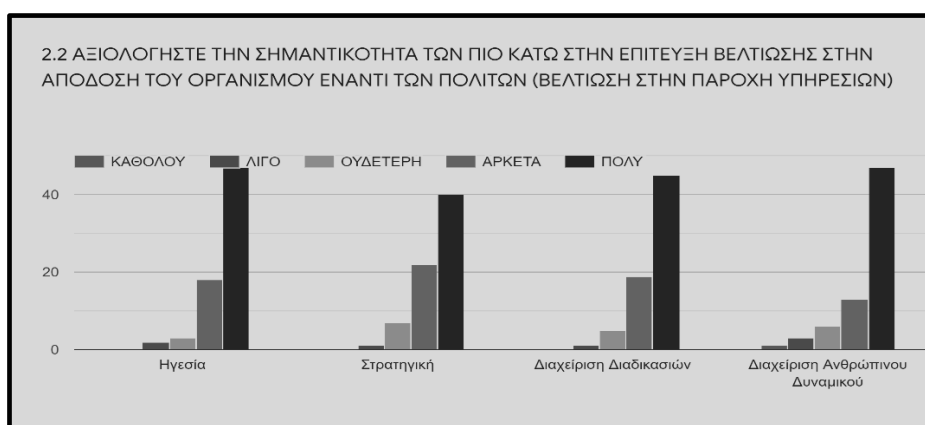
7.2.2 Αξιολογήστε τη σημαντικότητα των πιο κάτω στην επίτευξη βελτίωσης στην απόδοση του οργανισμού έναντι των πολιτών (βελτίωση στην παροχή υπηρεσιών)

Αναφορικά τώρα με τη βαθμολογία που έδωσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σε σχέση με τη σημαντικότητα των πιο κάτω πυλώνων στη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, η αποτύπωση των αποτελεσμάτων έχει ως εξής: Αρκετά σημαντικό ή πολύ σημαντικό θεωρούν το ρόλο της Ηγεσίας με (v=65) (92.8%) να δίδουν την υψηλότερη βαθμολογία, όπως επίσης την υψηλότερη βαθμολογία οι συμμετέχοντες στην έρευνα δίδουν και για την

Στρατηγική με (v=62) (88,5%), τη Διαχείριση Διαδικασιών (v=64) (91,4%), αλλά και για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (v=60) (85,7%), (πίνακας 10, σχήμα 24).

	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΛΙΓΟ		ΟΥΔΕΤΕΡΗ		ΑΡΚΕΤΑ		ΠΟΛΥ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
Ηγεσία	0	0.0%	2	2.9%	3	4.3%	18	25.7%	47	67.1%
Στρατηγική	0	0.0%	1	1.4%	7	10.0%	22	31.4%	40	57.1%
Διαχείριση Διαδικασιών	0	0.0%	1	1.4%	5	7.1%	19	27.1%	45	64.3%
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	1	1.4%	3	4.3%	6	8.6%	13	18.6%	47	67.1%

Πίνακας 10: Αποτελέσματα για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στους πολίτες



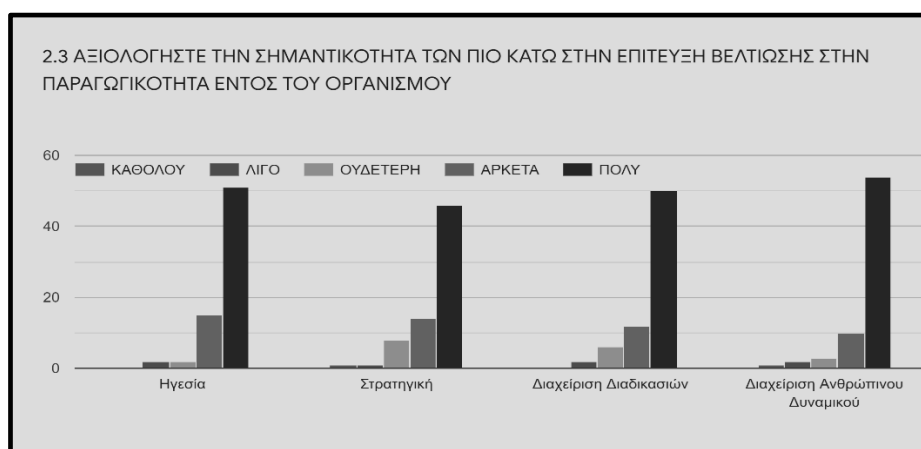
Σχήμα 24: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση παροχής υπηρεσιών

7.2.3 Αξιολογήστε τη σημαντικότητα των πιο κάτω στην επίτευξη βελτίωσης στην παραγωγικότητα εντός του οργανισμού

Και στο θέμα της επίτευξης βελτίωσης της παραγωγικότητας εντός του οργανισμού, οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν το ρόλο που διαδραματίζουν η Ηγεσία και η Στρατηγική του οργανισμού, η Διαχείριση των Διαδικασιών και η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα έχουν βαθμολογήσει με αρκετά και πολύ τη σημαντικότητα της Ηγεσίας με (v=66) (94,3%), της Στρατηγικής με (v=60) (85,7%), της Διαχείρισης των Διαδικασιών με (v=62) (88,5%) και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με (v=64) (91,4%) (πίνακας 11, σχήμα 25).

	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΛΙΓΟ		ΟΥΔΕΤΕΡΗ		ΑΡΚΕΤΑ		ΠΟΛΥ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
Ηγεσία	0	0.0%	2	2.9%	2	2.9%	15	21.4%	51	72.9%
Στρατηγική	1	1.4%	1	1.4%	8	11.4%	14	20.0%	46	65.7%
Διαχείριση Διαδικασιών	0	0.0%	2	2.9%	6	8.6%	12	17.1%	50	71.4%
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	1	1.4%	2	2.9%	3	4.3%	10	14.3%	54	77.1%

Πίνακας 11: Αποτελέσματα για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση της παραγωγικότητας



Σχήμα 25: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση της παραγωγικότητας

7.2.4 Αξιολογήστε τη σημαντικότητα των πιο κάτω στην επίτευξη βελτίωσης στην εικόνα του οργανισμού στην ευρύτερη κοινωνία

Τέλος, το ίδιο μοτίβο συνεχίζει να παρατηρείται και στα αποτελέσματα που αφορούν στη βελτίωση της εικόνας του οργανισμού στην ευρύτερη κοινωνία. Χαρακτηριστικά, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα έχουν βαθμολογήσει συνολικά με αρκετά και πολύ, τη σημαντικότητα της Ηγεσίας στην επίτευξη του στόχου αυτού με (v=66) (94,3%), τη Στρατηγική (v=62) (88,6%), τη Διαχείριση Διαδικασιών (v=63) (90%) και τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (v=59) (84,3%), (πίνακας 12, σχήμα 26).

	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΛΙΓΟ		ΟΥΔΕΤΕΡΗ		ΑΡΚΕΤΑ		ΠΟΛΥ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
Ηγεσία	1	1.4%	0	0.0%	3	4.3%	21	30.0%	45	64.3%
Στρατηγική	1	1.4%	0	0.0%	7	10.0%	17	24.3%	45	64.3%
Διαχείριση Διαδικασιών	1	1.4%	0	0.0%	6	8.6%	21	30.0%	42	60.0%
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	2	2.9%	0	0.0%	9	12.9%	21	30.0%	38	54.3%

Πίνακας 12: Αποτελέσματα για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση της εικόνας του οργανισμού στην κοινωνία



Σχήμα 26: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση της εικόνας του οργανισμού

Από τα αποτελέσματα, που είδαμε πιο πάνω, είναι προφανές ότι οι συμμετέχοντες έχουν αναγνωρίσει στη συντριπτική τους πλειοψηφία τον σημαντικό και καταλυτικό ρόλο της Ηγεσίας, της Στρατηγικής, της Διαχείρισης Διαδικασιών και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε όλους τους σημαντικούς τομείς που έχουμε προαναφέρει. Στο σημείο αυτό, καταγράφουμε το γεγονός ότι στα πιο πάνω αποτελέσματα, οι πλείστοι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η Ηγεσία διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο στην επίτευξη και των τεσσάρων πιο πάνω στόχων του οργανισμού, αφού καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό. Αποτυπώνονται θεωρώ με αυτόν τον τρόπο οι προσδοκίες και απαιτήσεις που πιθανόν να έχουν οι εργαζόμενοι από την Ηγεσία/Διεύθυνση του οργανισμού.

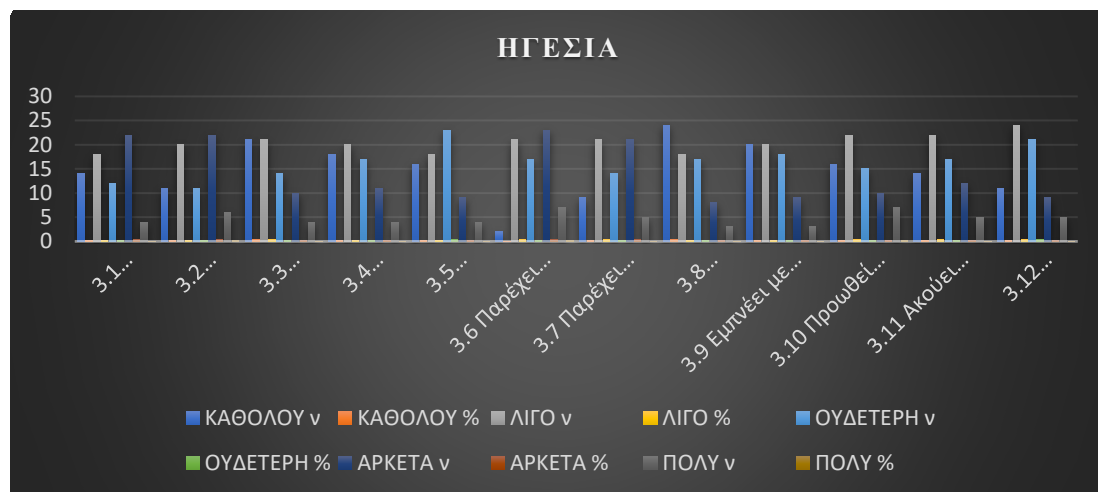
7.3 Η Ηγεσία στο Δήμο Λευκωσίας

Στο τρίτο μέρος της έρευνας, επιχειρήθηκε να αποτυπωθεί η άποψη των εργαζομένων για την Ηγεσία στο Δήμο Λευκωσίας μέσα από την εμπειρία τους στον οργανισμό. Σε σχέση με τη βαθμολογία που έδωσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, η αποτύπωση των αποτελεσμάτων έχει ως εξής: Για το αν θεωρούν ότι η Ηγεσία επικοινωνεί την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική του Δήμου σε όλον τον οργανισμό (v=32) (45,7%) έχουν βαθμολογήσει με Καθόλου και Λίγο ενώ (v=12) (17.1%) παραμένουν αμέτοχοι. Η επόμενη ερώτηση που αφορά στην επικοινωνία των πολιτικών και διαδικασιών στο οργανισμό βαθμολογήθηκε σε σχέση με τα δύο άκρα, περίπου ισομερώς, Καθόλου και Λίγο (v=31) (44,3%) και Αρκετά και Πολύ (28) (40%). Αρνητική βαθμολογία έχουμε λάβει στα ερωτήματα σε σχέση με τη δημιουργία κοινών αξιών, δικαιοσύνης κλπ και τη δημιουργία κουλτούρας ακεραιότητας με (v=42) (60%) για την πρώτη και (v=38) (54,3%) να βαθμολογούν με Καθόλου και Λίγο ενώ (v=14) (20%) και (v=17) (24,34%) δεν εξέφρασαν άποψη. Είναι αξιοσημείωτο να καταγραφεί το γεγονός ότι στα θέματα αναγνώρισης και επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού μόλις (v=11) (15,7%) έχουν βαθμολογήσει με Αρκετά και Πολύ την Ηγεσία (Πολύ μόλις v=3, 4%). Στο ίδιο μοτίβο κινούνται περίπου και οι υπόλοιπες ερωτήσεις που έχουν σαν κύριο αποδέκτη το ανθρώπινο δυναμικό, όπως το αν εμπνέεται από τη συνολική στάση και συμπεριφορά της ηγεσίας με βαθμολογία Αρκετά και Πολύ (v=12) (17,1%) και για το αν αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με συνεργατική διάθεση σε σχέση με την επίλυση των προβλημάτων όπου βαθμολογήσαν με Αρκετά και Πολύ (v=14) (20%). Επίσης αξιοσημείωτο γεγονός που δημιουργεί εντύπωση και που θα πρέπει να καταγραφεί είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων που έχουν επιλέξει να μην τοποθετηθούν σε όλα τα πιο κάτω ερωτήματα που αφορούν άμεσα ή έμμεσα την καθημερινότητα τους, που κυμαίνεται από (v=11) (15,7%) μέχρι (v=23) (32,9%) (πίνακας 13, σχήμα 27).

3 ΗΓΕΣΙΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΛΙΓΟ		ΟΥΛΕΤΕΡΗ		ΑΡΚΕΤΑ		ΠΟΛΥ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
3.1 Επικοινωνεί την αποστολή, το όραμα και την στρατηγική του Δήμου σε όλον τον οργανισμό	14	20.0%	18	25.7%	12	17.1%	22	31.4%	4	5.7%
3.2 Επικοινωνεί τις πολιτικές και τις διαδικασίες σε όλον τον οργανισμό	11	15.7%	20	28.6%	11	15.7%	22	31.4%	6	8.6%
3.3 Δημιουργεί κοινές αξίες, δικαιοσύνη, πρότυπα συμπεριφοράς	21	30.0%	21	30.0%	14	20.0%	10	14.3%	4	5.7%

3.4 Δημιουργεί κουλτούρα ακεραιότητας και εμπιστοσύνης	18	25.7%	20	28.6%	17	24.3%	11	15.7%	4	5.7%
3.5 Ενθαρρύνει τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και μάθηση και δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον	16	22.9%	18	25.7%	23	32.9%	9	12.9%	4	5.7%
3.6 Παρέχει τους απαραίτητους πόρους και επιμόρφωση	2	2.9%	21	30.0%	17	24.3%	23	32.9%	7	10.0%
3.7 Παρέχει την κατάλληλη εξουσιοδότηση και υπευθυνότητα στο ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας	9	12.9%	21	30.0%	14	20.0%	21	30.0%	5	7.1%
3.8 Αναγνωρίζει και επιβραβεύει τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού	24	34.3%	18	25.7%	17	24.3%	8	11.4%	3	4.3%
3.9 Εμπνέει με τη συνολική στάση και συμπεριφορά της	20	28.6%	20	28.6%	18	25.7%	9	12.9%	3	4.3%
3.10 Προωθεί την ανοικτή επικοινωνία με τα μέλη του προσωπικού	16	22.9%	22	31.4%	15	21.4%	10	14.3%	7	10.0%
3.11 Ακούει προσεκτικά προτάσεις και εισηγήσεις προερχόμενες από τα μέλη του προσωπικού	14	20.0%	22	31.4%	17	24.3%	12	17.1%	5	7.1%
3.12 Αντιμετωπίζει και επιλύει προβλήματα με το υφιστάμενο προσωπικό, με συνεργατική διάθεση/τρόπο	11	15.7%	24	34.3%	21	30.0%	9	12.9%	5	7.1%

Πίνακας 13: Αποτελέσματα που αφορούν στην ηγεσία του οργανισμού



Σχήμα 27: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στην ηγεσία του οργανισμού

7.4 Η Στρατηγική του Δήμου Λευκωσίας

Στο τέταρτο μέρος ζητήσαμε την άποψη των συμμετεχόντων όσον αφορά στη στρατηγική του Δήμου Λευκωσίας. Στο ερώτημα αν πιστεύουν ότι η Στρατηγική του οργανισμού είναι ευθυγραμμισμένη με τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών του, (n=30) και (42,8%) πιστεύουν ότι είναι Αρκετά και Πολύ ευθυγραμμισμένη, ενώ ποσοστό (22,9%) (n=16) έχουν τηρήσει ουδέτερη στάση. Στο επόμενο ερώτημα αν θεωρούν ότι οι στρατηγικοί σχεδιασμοί επικοινωνούνται σε όλο τον οργανισμό, ένα μεγάλο ποσοστό (60%) (n=42) θεωρεί ότι επικοινωνούνται Λίγο και Καθόλου όπως έχουν βαθμολογήσει. Όσον αφορά για το αν η Στρατηγική του Δήμου βασίζεται στις πραγματικές ικανότητες και την εσωτερική απόδοση του οργανισμού (n=31) (44,3%) έχουν δώσει βαθμολογία Λίγο και Καθόλου ενώ ουδέτεροι παρέμειναν (n=19) (27,1%). Σε σχέση τώρα με το αν ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον, ένα μεγάλο ποσοστό (54,3%) με (n=38), έχουν βαθμολογήσει με Αρκετά και Πολύ. Ένας αριθμός (n=29) και (41,5%) θεωρεί ότι οι στρατηγικοί σχεδιασμοί του οργανισμού αποτελούν μια συστηματική διαδικασία με βαθμολογία Αρκετά και Πολύ, ενώ βαθμολόγησαν με Λίγο ή Καθόλου (n=36) (51,4%) στο ερώτημα αν υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου ή μέτρησης των αποτελεσμάτων εφαρμογής της στρατηγικής. Το ποσοστό που παρέμεινε ουδέτερο είναι και πάλι ψηλό με (n=19) (27,1%). Τέλος στο ερώτημα αν οι στρατηγικές και πολιτικές του Δήμου επικαιροποιούνται με στόχο την βιωσιμότητα του οργανισμού, εκείνοι που τήρησαν ουδέτερη στάση με (n=27) (38,6%) αποτέλεσαν το μεγαλύτερο ποσοστό, με τη βαθμολογία Καθόλου και Λίγο να ακολουθεί (n=25) (35,7%) (πίνακας 14, σχήμα 28).

4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΛΙΓΟ		ΟΥΔΕΤΕΡΗ		ΑΡΚΕΤΑ		ΠΟΛΥ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
4.1 Πιστεύετε ότι η Στρατηγική του Δήμου Λευκωσίας, είναι ευθυγραμμισμένη με τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών του (πολίτες, ανθρώπινο δυναμικό, κοινωνικούς εταίρους);	5	7.1%	19	27.1%	16	22.9%	25	35.7%	5	7.1%
4.2 Θεωρείτε ότι οι στρατηγικοί σχεδιασμοί και στόχοι του Δήμου, επικοινωνούνται σε όλο τον οργανισμό;	9	12.9%	33	47.1%	17	24.3%	7	10.0%	4	5.7%
4.3 Βασίζεται η Στρατηγική του Δήμου στις πραγματικές ικανότητες και την εσωτερική απόδοση του οργανισμού;	7	10.0%	24	34.3%	19	27.1%	18	25.7%	2	2.9%

4.4 Λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον (Πολιτικό/Νομικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Φυσικό);	2	2.9%	15	21.4%	15	21.4%	28	40.0%	10	14.3%
4.5 Θεωρείτε ότι οι στρατηγικοί σχεδιασμοί του Δήμου αποτελούν μια συστηματική διαδικασία;	8	11.4%	16	22.9%	17	24.3%	23	32.9%	6	8.6%
4.6 Υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου ή μέτρησης των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της στρατηγικής;	11	15.7%	25	35.7%	19	27.1%	11	15.7%	4	5.7%
4.7 Οι στρατηγικές και πολιτικές του Δήμου θεωρείτε ότι επικαιροποιούνται με στόχο την βιωσιμότητα του οργανισμού;	8	11.4%	17	24.3%	27	38.6%	14	20.0%	4	5.7%

Πίνακας 14: Αποτελέσματα που αφορούν στη στρατηγική του οργανισμού



Σχήμα 28: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στη στρατηγική του οργανισμού

7.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας -ΔΟΠ

Στο πέμπτο μέρος της έρευνας δημιουργήθηκε μια ενότητα ερωτήσεων που αφορά στα θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σκοπός μας ήταν να καταγράψουμε τις απόψεις και τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού γύρω από τη ΔΟΠ, τις βασικές αρχές που τη διέπουν και κατά πόσο πιστεύουν ότι αυτές προωθούνται από το Δήμο Λευκωσίας (Ερωτήσεις 5.1–5.7). Επίσης θελήσαμε να μάθουμε κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού γνωρίζει τα επτά κλασικά εργαλεία ΔΟΠ, για σκοπούς συνεχούς βελτίωσης (Ερωτήσεις 5.8–5.14) και αν χρησιμοποιεί κάποια από τα εργαλεία αυτά (Ερωτήσεις 5.15–5.18). Αναφορικά με τα αποτελέσματα που αφορούν στα πρώτα επτά ερωτήματα (5.1-5.7) ως πρώτη ενότητα ερωτημάτων, αυτά αποτυπώνονται ως εξής: Στην ερώτηση αν γνωρίζουν την έννοια της

φιλοσοφίας ΔΟΠ, παρατηρούμε ότι περίπου ο μισοί από τους συμμετέχοντες (v=34) (48,5%) δεν τη γνωρίζουν καθόλου ή τη γνωρίζουν λίγο ενώ είναι αξιοσημείωτο ότι (v=10) (14,3%) έχουν τηρήσει ουδετερότητα ούτε γνωρίζουν, ούτε δεν γνωρίζουν. Στην επόμενη ερώτηση, αν θεωρούν ότι ο Δήμος Λευκωσίας είναι σημαντικό να καλλιεργεί κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει αναγνωρίσει την αναγκαιότητα αυτή αφού (v=65) (92,8%), έχουν απαντήσει αρκετά και πολύ. Καθώς έχουν αναγνωρίσει την πιο πάνω αναγκαιότητα, ένας σημαντικός αριθμός από τους συμμετέχοντες (v=36) (51,4%) θεωρούν ότι Δήμος πρακτικά δεν ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση εντός του οργανισμού, ενώ παρατηρούμε επίσης ένα μεγάλο ποσοστό παραμένει αμέτοχο (v=20) (28,6%). Στο επόμενο ερώτημα κατά πόσο θεωρούν το Δήμο Λευκωσίας ως ένα οργανισμό που είναι προσανατολισμένος στους εξωτερικούς πελάτες (πολίτες), περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες απάντησαν θετικά αφού (v=36) (51,4%) απαντώντας ότι είναι αρκετά ή/και πολύ. Ένα μεγάλος αριθμός (v=20) (28,6%) επέλεξε ξανά να παραμείνει αμέτοχος και να κρατήσει ουδέτερη θέση. Αντίθετα ήταν τα αποτελέσματα στο επόμενο ερώτημα σε σχέση με το αν ο Δήμος είναι προσανατολισμένος στους εσωτερικούς πελάτες (ανθρώπινο δυναμικό). Παρατηρούμε δηλαδή ότι το μεγαλύτερο ποσοστό με (v=39) (55,7%) θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι λίγο ή καθόλου προσανατολισμένος. Στο επόμενο ερώτημα που αφορά επίσης στο εσωτερικό το οργανισμού, ρωτήσαμε τους συναδέλφους κατά πόσο πιστεύουν αν στον οργανισμό προάγεται η συνολική συμμετοχή, η δέσμευση και η ευθύνη. Σαράντα από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (v=40) (57,2%) απάντησαν καθόλου ή λίγο, ενώ μόλις (v=12) (17,2%) πιστεύουν ότι προάγονται τα πιο πάνω. Τώρα, στο τελευταίο ερώτημα της πρώτης ενότητας ερωτήσεων, που αφορούσε στη δημιουργία κατάλληλων συνεργασιών με προμηθευτές, πελάτες και την ευρύτερη κοινωνία, αριθμός συμμετεχόντων, (v=28) (40%) που αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό, πιστεύει ότι τις δημιουργεί, αφού επέλεξε να απαντήσει αρκετά και πολύ. Μεγάλο και πάλι είναι το ποσοστό των συμμετεχόντων που δεν απάντησαν ούτε αρνητικά ούτε θετικά (v=22) (31,4%) και κράτησαν ουδέτερη θέση. Στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων (5.8-5.14) που αφορά στα επτά κλασικά εργαλεία της ΔΟΠ τα αποτελέσματα έχουν ως εξής: Σε σχέση με το διάγραμμα ροής (flow chart), ένας μεγάλος αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα (v=44) (62,9%) δήλωσε ότι το γνωρίζει αρκετά ή πολύ καλά, ενώ αντίθετα ένας μεγάλος αριθμός (v=39) (55,8%) δήλωσε ότι δεν γνωρίζει καθόλου, ή γνωρίζει λίγο το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος (fish-bone diagram). Ενώ δέκα από τους συμμετέχοντες δεν δήλωσαν οτιδήποτε (v=10) (14,3%). Όσον αφορά στο ιστόγραμμα, τριάντα τρεις από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (v=33) (47,2%) δήλωσαν ότι δεν το γνωρίζουν καθόλου ή το γνωρίζουν λίγο, ενώ έντεκα συμμετέχοντες δεν δήλωσαν

οτιδήποτε (v=11) (15,7%). Για τα επόμενα τέσσερα εργαλεία ΔΟΠ, τα αποτελέσματα αποτυπώθηκαν ως εξής: (v=49) (70%), απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν καθόλου ή γνωρίζουν λίγο το διάγραμμα Παρέτο (Pareto), (v=40) (57,1%), δεν γνωρίζουν καθόλου ή γνωρίζουν λίγο το διάγραμμα διασποράς (scatter plot), (v=46) (65,7%) δεν γνωρίζουν καθόλου ή γνωρίζουν λίγο τους χάρτες ελέγχου (Statistical process report) και τέλος (v=42) (60%) απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν καθόλου ή γνωρίζουν λίγο τα φύλλα ελέγχου (check sheets). Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι και για αυτά τα τέσσερα εργαλεία, ένας αριθμός από (v=8)(11,4%) μέχρι (v=11)(15,7%) δεν τοποθετήθηκαν κατά πόσο τα γνωρίζουν ή όχι. Τέλος, στην τρίτη ενότητα ερωτημάτων που θέσαμε για το κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιεί ή έχει χρησιμοποιήσει κάποια από τα κλασικά εργαλεία ΔΟΠ, λάβαμε τα πιο κάτω αποτελέσματα: (v=58) (82,9%) δεν έχουν χρησιμοποιήσει καθόλου ή έχουν χρησιμοποιήσει λίγο το διάγραμμα Pareto, (v=55)(78,6%) δεν έχουν χρησιμοποιήσει καθόλου ή έχουν χρησιμοποιήσει λίγο το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος, ενώ (v=60) (85,7%) δεν έχουν χρησιμοποιήσει καθόλου ή χρησιμοποιήσει λίγο τους χάρτες ελέγχου. Μόνη σχετικά εξαίρεση στα πολύ ψηλά αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με τη χρήση των εργαλείων, αποτελεί το διάγραμμα ροής, όπου έστω (v=15) (21,5%) ότι το έχουν χρησιμοποιήσει αρκετά ή πολύ (πίνακας 15, σχήμα 29).

5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΛΙΓΟ		ΟΥΔΕΤΕΡΟ		ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΑ		ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
5.1 Γνωρίζετε την έννοια της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;	22	31.4%	12	17.1%	10	14.3%	22	31.4%	4	5.7%
5.2 Θεωρείτε ότι είναι σημαντικό ο Δήμος Λευκωσίας να καλλιεργεί κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών του;	0	0.0%	1	1.4%	4	5.7%	19	27.1%	46	65.7%
5.3 Θεωρείτε ότι ο Δήμος Λευκωσίας πρακτικά ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση εντός του οργανισμού;	11	15.7%	25	35.7%	20	28.6%	11	15.7%	3	4.3%
5.4 Θεωρείτε το Δήμο Λευκωσίας ως οργανισμό προσανατολισμένο στους εξωτερικούς πελάτες (πολίτες);	4	5.7%	10	14.3%	20	28.6%	29	41.4%	7	10.0%

5.5 Θεωρείτε το Δήμο Λευκωσίας ως οργανισμό προσανατολισμένο στους εσωτερικούς πελάτες (ανθρώπινο δυναμικό);	20	28.6%	19	27.1%	15	21.4%	12	17.1%	4	5.7%
5.6 Πιστεύετε ότι στον οργανισμό προάγεται η συνολική συμμετοχή, η δέσμευση και η ευθύνη;	16	22.9%	24	34.3%	18	25.7%	9	12.9%	3	4.3%
5.7 Αποτελεί ο Δήμος Λευκωσίας οργανισμό που δημιουργεί κατάλληλες συνεργασίες με προμηθευτές, πελάτες αλλά και την ευρύτερη κοινωνία;	3	4.3%	17	24.3%	22	31.4%	22	31.4%	6	8.6%
5.8 Γνωρίζετε τι είναι ένα διάγραμμα ροής (flow chart);	15	21.4%	6	8.6%	5	7.1%	23	32.9%	21	30.0%
5.9 Γνωρίζετε τι είναι ένα διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος (fish-bone diagram);	30	42.9%	9	12.9%	10	14.3%	13	18.6%	8	11.4%
5.10 Γνωρίζετε το διάγραμμα Pareto;	42	60.0%	7	10.0%	8	11.4%	7	10.0%	6	8.6%
5.11 Γνωρίζετε το ιστόγραμμα;	27	38.6%	6	8.6%	11	15.7%	13	18.6%	13	18.6%
5.12 Γνωρίζετε τι είναι ένα διάγραμμα διασποράς (scatter plot);	36	51.4%	4	5.7%	10	14.3%	9	12.9%	11	15.7%
5.13 Γνωρίζετε τους χάρτες ελέγχου (Statistical process control);	39	55.7%	7	10.0%	11	15.7%	8	11.4%	5	7.1%
5.14 Γνωρίζετε τα φύλλα ελέγχου (check sheets);	31	44.3%	11	15.7%	9	12.9%	9	12.9%	10	14.3%
5.15 Χρησιμοποιείτε ή έχετε χρησιμοποιήσει το διάγραμμα Pareto;	55	78.6%	3	4.3%	8	11.4%	1	1.4%	3	4.3%
5.16 Χρησιμοποιείτε ή έχετε χρησιμοποιήσει ένα διάγραμμα ροής;	43	61.4%	4	5.7%	8	11.4%	6	8.6%	9	12.9%
5.17 Χρησιμοποιείτε ή έχετε χρησιμοποιήσει ένα διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος;	52	74.3%	3	4.3%	10	14.3%	3	4.3%	2	2.9%
5.18 Χρησιμοποιείτε ή έχετε χρησιμοποιήσει χάρτες ελέγχου (Statistical Process Control);	55	78.6%	5	7.1%	7	10.0%	1	1.4%	2	2.9%

Πίνακας 15: Αποτελέσματα που αφορούν στη ΔΟΠ στον οργανισμό



Σχήμα 29: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Από τις απαντήσεις που λάβαμε, είναι σημαντικό να καταγράψουμε ότι ένα μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων γνωρίζει την έννοια της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Εντούτοις, σε ότι αφορά στο τι πιστεύουν για το Δήμο Λευκωσίας και για το αν ο οργανισμός καλλιεργεί ή/και προωθεί την ΔΟΠ και τις βασικές αρχές της όπως αυτές είναι καταγεγραμμένες από τους Deming (1986), Dahlgaard-Park (2001) και (Κέφης Β. 2014), τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά, με τις απαντήσεις Καθόλου και Λίγο όπως και η τήρηση Ουδέτερης στάσης να αποτελούν τη μεγάλη πλειοψηφία, ειδικότερα σε ότι αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Σε ότι αφορά στα αποτελέσματα που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον αυτά διαφέρουν, αφού αναγνωρίζεται αρκετά η συνεισφορά και η προσπάθεια του οργανισμού. Απογοητευτικά επίσης είναι και τα αποτελέσματα που αφορούν στη γνώση ή/και στη χρήση των κλασικών εργαλείων ΔΟΠ, όπου πλην του διαγράμματος ροής και του ιστογράμματος, στην συντριπτική πλειοψηφία ούτε τα γνωρίζουν και αν κάποιοι γνωρίζουν δεν τα χρησιμοποιούν.

7.6 Το μοντέλο Αριστείας EFQM (European Foundation of Quality Management)

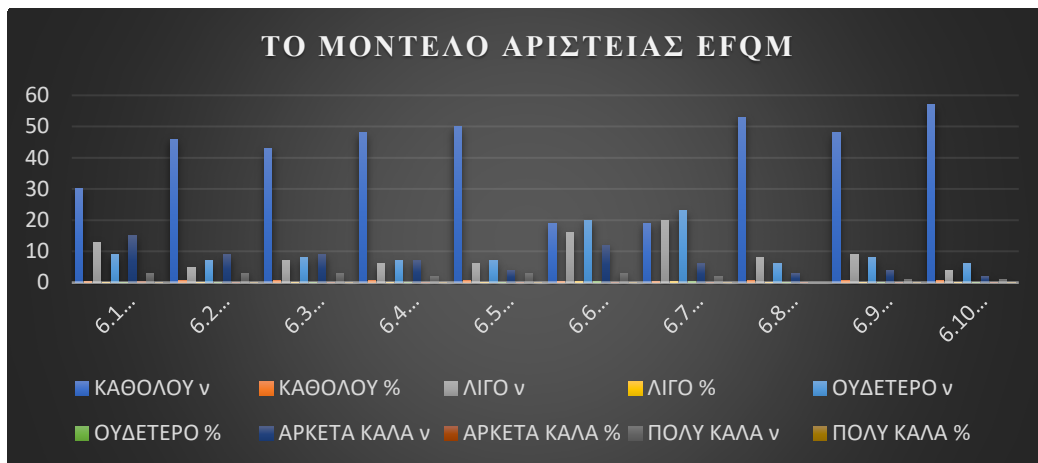
Στο έκτο μέρος του ερωτηματολογίου θελήσαμε να μάθουμε για τη γνώση που υπάρχει, αν υπάρχει γύρω από το μοντέλο EFQM εντός του οργανισμού. Από τα αποτελέσματα που λάβαμε έχει διαφανεί ότι ουσιαστικά η συντριπτική πλειοψηφία δεν γνωρίζει για το μοντέλο. Στο πρώτο ερώτημα, αν γνωρίζουν τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διαχείρισης Ποιότητας (ν=43)

(61,5%) δήλωσε ότι δεν γνωρίζει Καθόλου ή γνωρίζει Λίγο. Ομοίως και για το μοντέλο αριστείας με (v=51) (72,8%) αλλά και για το βραβείο αριστείας EFQM (v=50) (71,4%). Μεγαλύτερη άγνοια παρατηρείται και στα επόμενα δύο ερωτήματα με (v=54) (77,2%) να μη γνωρίζουν Καθόλου ή να γνωρίζουν Λίγο για άλλα διεθνή βραβεία Αριστείας, ενώ (v=56) (80%) δεν γνωρίζουν Καθόλου ή γνωρίζουν Λίγο τη λογική RADAR. Στο ερώτημα αν θεωρούν ότι ο οργανισμός προωθεί την αριστεία και την καινοτομία, (v=35) (50%) θεωρούν ότι προωθούνται Καθόλου ή Λίγο, ενώ ένα άλλο μεγάλο ποσοστό τηρεί ουδέτερη θέση (v=20) (28,6%). Για το αν πιστεύουν ότι ο οργανισμός προβαίνει σε κάποιου είδους αυτοαξιολόγηση (v=39) (55,7%) έχουν βαθμολογήσει με Καθόλου και Λίγο, ενώ (v=23) (32,9%) τήρησαν ουδέτερη θέση. Στα τελευταία τρία ερωτήματα οι συνάδελφοι ερωτήθηκαν για το αν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε ομάδες α) για αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού, β) για αναγνώριση πεδίων, λειτουργιών και διαδικασιών που χρήζουν βελτίωσης και γ) για αναγνώριση των δυνατών σημείων του. Οι συμμετέχοντες, στη συντριπτική τους πλειοψηφία βαθμολόγησαν με Καθόλου και Λίγο και στα τρία ερωτήματα (v=61) (87,1%), (v=57) (81,4%) και (v=61) (87,1%) αντίστοιχα (πίνακας 16, σχήμα 30).

6 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΛΙΓΟ		ΟΥΔΕΤΕΡΟ		ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΑ		ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
6.1 Γνωρίζετε τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για τη Διαχείριση Ποιότητας (European Foundation of Quality Management);	30	42.9%	13	18.6%	9	12.9%	15	21.4%	3	4.3%
6.2 Γνωρίζετε τι είναι το μοντέλο αριστείας EFQM και ποιους οργανισμούς αφορά;	46	65.7%	5	7.1%	7	10.0%	9	12.9%	3	4.3%
6.3 Γνωρίζετε για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Αριστείας EFQM;	43	61.4%	7	10.0%	8	11.4%	9	12.9%	3	4.3%
6.4 Γνωρίζετε άλλα Διεθνή Βραβεία Αριστείας (Βραβείο Deming ή Malcolm Baldrige National Quality Award);	48	68.6%	6	8.6%	7	10.0%	7	10.0%	2	2.9%
6.5 Γνωρίζετε τη λογική RADAR (Εργαλείο που οδηγεί σε μια συνεχή, συστηματική βελτίωση σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού);	50	71.4%	6	8.6%	7	10.0%	4	5.7%	3	4.3%
6.6 Θεωρείτε ότι στο Δήμο Λευκωσίας προωθείται η αριστεία ή/και η καινοτομία;	19	27.1%	16	22.9%	20	28.6%	12	17.1%	3	4.3%
6.7 Θεωρείτε ότι ο Οργανισμός προβαίνει σε κάποιου είδους αυτοαξιολόγηση (της απόδοσης, των λειτουργιών, των διαδικασιών, της διοίκησης, των στόχων);	19	27.1%	20	28.6%	23	32.9%	6	8.6%	2	2.9%
6.8 Συμμετέχετε ή συμμετείχατε ποτέ σε ομάδα αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού;	53	75.7%	8	11.4%	6	8.6%	3	4.3%	0	0.0%

6.9 Συμμετέχετε ή συμμετείχατε ποτέ σε ομάδα για αναγνώριση των πεδίων, λειτουργιών ή διαδικασιών που χρήζουν βελτίωσης;	48	68.6%	9	12.9%	8	11.4%	4	5.7%	1	1.4%
6.10 Συμμετέχετε ή συμμετείχατε ποτέ σε ομάδα για αναγνώριση των δυνατών σημείων του οργανισμού που οδηγούν σε βελτίωση του;	57	81.4%	4	5.7%	6	8.6%	2	2.9%	1	1.4%

Πίνακας 16: Αποτελέσματα που αφορούν στο μοντέλο αριστείας EFQM



Σχήμα 30: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στο μοντέλο αριστείας EFQM

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την άγνοια των συμμετεχόντων σε σχέση με το EFQM και τα μοντέλα αριστείας γενικότερα, από την άλλη όμως αναδεικνύεται η έλλειψη επιμόρφωσης του προσωπικού από τον οργανισμό στα θέματα αυτά, όπως και η μη προώθηση ομάδων εργασίας που να εξετάζουν και να μελετούν τα θέματα αυτά με στόχο τη βελτίωση του οργανισμού.

7.7 Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001

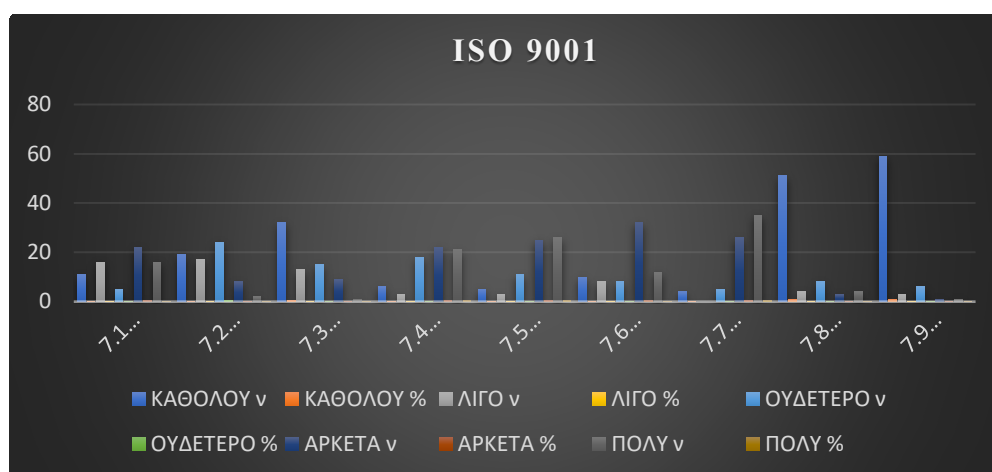
Στο έβδομο μέρος της παρούσας έρευνας, μέσα από ένα σύνολο εννιά ερωτήσεων ζητήσαμε από τους συνάδελφους να μάθουμε την άποψη τους αλλά και τη γνώση τους σε σχέση με το σύστημα διαχείρισης ISO 9001. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν έχουν ως εξής: Στο πρώτο ερώτημα που θέσαμε κατά πόσο γνωρίζουν για την πιστοποίηση ISO 9001 πέραν των μισών συμμετεχόντων με (ν=38) (54,3%) έχουν απαντήσει Αρκετά και Πολύ. Τα επόμενα δύο ερωτήματα ανέδειξαν την άγνοια ή/και την έλλειψη πληροφόρησης που επικρατεί μεταξύ των

συμμετεχόντων στην έρευνα, σε σχέση με το αν ο θεωρούν ότι ο Δήμος Λευκωσίας εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης ποιότητας με (v=36) (51,4%) να απαντούν Καθόλου ή Λίγο και (v=24) (34,3%) να μην απαντά ούτε θετικά ούτε αρνητικά, ενώ για το αν γνωρίζουν αν υπάρχουν καθορισμένα πρότυπα ποιότητας στον οργανισμό που ακολουθούνται (v=45) (64,3%) απάντησαν Καθόλου ή Λίγο. Θετική είναι η άποψη των συμμετεχόντων για το αν ο οργανισμός πρέπει να προβεί σε ενέργειες για να πιστοποιηθεί με ISO 9001 με (v=43) (61,4%) να απαντούν Αρκετά και Πολύ, ενώ στη μεγάλη τους πλειοψηφία, (v=51) (72,8%), οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι μια πιστοποίηση ISO 9001 θα αναβαθμίσει την εικόνα του οργανισμού. Μεγάλο επίσης είναι ο ποσοστό των συμμετεχόντων που απάντησαν ότι γνωρίζουν τα συνολικά οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την υιοθέτηση του. Στα τελευταία τρία ερωτήματα επικεντρωθήκαμε γύρω από το οργανισμό και τις ενέργειες που γίνονται ή όχι, σε σχέση με το θέμα. Από τις απαντήσεις που λάβαμε, στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι υπάρχει ανάγκη για περισσότερη πληροφόρηση που αφορούν στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας με (v=61) (87,1%) να απαντούν Αρκετά και Πολύ. Τέλος, (v=55) (78,57%), απάντησαν ότι δεν συμμετείχαν Καθόλου ή συμμετείχαν Λίγο σε ομάδες για ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας, και (v=62) (88,6%), ότι δεν συμμετείχαν Καθόλου ή συμμετείχαν Λίγο σε ομάδα για καθορισμό προτύπων ποιότητας (πίνακας 17, σχήμα 31).

7 ISO 9001	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΛΙΓΟ		ΟΥΔΕΤΕΡΟ		ΑΡΚΕΤΑ		ΠΟΛΥ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
7.1 Γνωρίζετε για την πιστοποίηση ποιότητας ISO 9001;	11	15.7%	16	22.9%	5	7.1%	22	31.4%	16	22.9%
7.2 Θεωρείτε ότι ο Δήμος Λευκωσίας εφαρμόζει ή/και εφαρμόζει αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης ποιότητας (στην παροχή επί μέρους υπηρεσιών, στις λειτουργίες του οργανισμού, στις εσωτερικές διαδικασίες);	19	27.1%	17	24.3%	24	34.3%	8	11.4%	2	2.9%
7.3 Γνωρίζετε αν υπάρχουν στον οργανισμό καθορισμένα πρότυπα ποιότητας που ακολουθούνται;	32	45.7%	13	18.6%	15	21.4%	9	12.9%	1	1.4%

7.4 Πιστεύετε ότι ο Δήμος Λευκωσίας πρέπει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την πιστοποίηση του με ISO 9001;	6	8.6%	3	4.3%	18	25.7%	22	31.4%	21	30.0%
7.5 Πιστεύετε ότι μια πιστοποίηση με ISO 9001 θα αναβαθμίσει την εικόνα του οργανισμού στη συνείδηση των ενδιαφερόμενων μερών του;	5	7.1%	3	4.3%	11	15.7%	25	35.7%	26	37.1%
7.6 Γνωρίζετε τα συνολικά οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την υιοθέτηση του;	10	14.3%	8	11.4%	8	11.4%	32	45.7%	12	17.1%
7.7 Θεωρείτε ότι υπάρχει ανάγκη για περισσότερη πληροφόρηση σε σχέση με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας;	4	5.7%	0	0.0%	5	7.1%	26	37.1%	35	50.0%
7.8 Συμμετέχετε ή συμμετείχατε ποτέ σε ομάδα για την ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας;	51	72.9%	4	5.7%	8	11.4%	3	4.3%	4	5.7%
7.9 Συμμετέχετε ή συμμετείχατε ποτέ σε ομάδα για καθορισμό προτύπων ποιότητας στο Δήμο Λευκωσίας;	59	84.3%	3	4.3%	6	8.6%	1	1.4%	1	1.4%

Πίνακας 17: Αποτελέσματα που αφορούν στο σύστημα διαχείρισης ISO 9001



Σχήμα 31: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στο σύστημα αριστείας ISO 9001

Από τα αποτελέσματα που έχουν αποτυπωθεί πιο πάνω, είναι σημαντικό να καταγράψουμε τη θετική άποψη και γνώση που έχει το προσωπικό για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και συγκεκριμένα για το ISO 9001 και τα οφέλη του, την πεποίθηση τους ότι μια πιστοποίηση ISO 9001 θα αναβαθμίσει την εικόνα του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών (Chi-kuang C., et al 2016) και την επίσης πεποίθηση μεγάλου μέρους των συμμετεχόντων ότι ο Δήμος Λευκωσίας, θα πρέπει να προβεί σε ενέργειες για την πιστοποίηση του με ISO 9001. Μεγάλη

εντύπωση επίσης δημιουργεί η ανάγκη που έχει διαφανεί για περισσότερη πληροφόρηση και το εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό υπαλλήλων που έχουν συμμετάσχει σε ομάδες για καθορισμό προτύπων ή ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας όπως αυτά έχουν καθοριστεί και περιγράφονται.

7.8 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δήμο Λευκωσίας

Στην όγδοη ενότητα ερωτήσεων, ασχοληθήκαμε με τα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό, θέλοντας να αναδείξουμε τις όποιες αδυναμίες υπάρχουν και το πως αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό μέσα από τη δική του ματιά και καθημερινότητα. Τα αποτελέσματα που λάβαμε έχουν ως εξής: Στο γενικό ερώτημα αν θεωρούν ότι υπάρχει το κατάλληλο οργανωσιακό περιβάλλον για την ανάπτυξη σωστής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (v=38) (54,3%), απάντησαν Καθόλου και Λίγο ενώ ποσοστό (25,7%) και (v=18) δεν κατέθεσαν την άποψη τους, παρέμειναν ουδέτεροι. Σε επόμενα ερωτήματα α) αν οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι υπάρχει εκτίμηση από την ηγεσία προς το ανθρώπινο δυναμικό, β) αν νιώθουν ότι αναπτύσσονται οι ικανότητες και τα ταλέντα τους και γ) αν αναπτύσσεται η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα κλπ (v=43) (61,4%), (v=40) (57,1%) και (v=41) (58,5%), απάντησαν Καθόλου και Λίγο αντίστοιχα στα τρία ερωτήματα. Στα θέματα ισότητας και δικαιοσύνης και αν αυτά προωθούνται εντός του οργανισμού μόνο εννιά από τους εβδομήντα έχουν απαντήσει Αρκετά και Πολύ (v=9) (12,8%), με το Πολύ να βαθμολογείται από τρία μόνο άτομα (v=3) (4,3%). Οι συμμετέχοντες δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένοι και από τη διάχυση της γνώσης εντός του οργανισμού με (v=46) (65,7%) να βαθμολογούν με Καθόλου και Λίγο, ενώ την ίδια ώρα παρουσιάζονται να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, με ποσοστό (60%) και (v=42) να βαθμολογούν με Αρκετά και Πολύ. Για το αν είναι ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (v=30) (42,9%) απάντησαν Καθόλου και Λίγο ενώ ένα μεγάλο ποσοστό από τους συμμετέχοντες επέλεξε να μην απαντήσει ούτε θετικά ούτε αρνητικά (v=20) (28%). Τέλος, στα τελευταία δύο ερωτήματα που αφορούν α) στην ικανοποίηση των συμμετεχόντων από το σύστημα αξιολόγησης που επικρατεί και β) στο αν υπάρχει επικοινωνία, αναγνώριση, επιβράβευση και παρακίνηση του προσωπικού, (v=41) (58,5%) και (v=49) (70%) απάντησαν Καθόλου και Λίγο αντίστοιχα στα δύο ερωτήματα με τη βαθμολογία Αρκετά και Πολύ να

δίνεται από (v=11) (15,%) (v=10) (14,2%) επίσης αντίστοιχα στα δύο τελευταία ερωτήματα (πίνακας 18, σχήμα 32).

8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΛΙΓΟ		ΟΥΔΕΤΕΡΟ		ΑΡΚΕΤΑ		ΠΟΛΥ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
8.1 Υπάρχει το κατάλληλο οργανωσιακό περιβάλλον για ανάπτυξη σωστής διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου;	13	18.6%	25	35.7%	18	25.7%	10	14.3%	4	5.7%
8.2 Νιώθετε ότι υπάρχει εκτίμηση προς το Ανθρώπινο Δυναμικό από την Ηγεσία-Διοίκηση του Δήμου;	21	30.0%	22	31.4%	10	14.3%	12	17.1%	5	7.1%
8.3 Θεωρείτε ότι ενισχύεται και προωθείται η ισότητα και η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού;	31	44.3%	23	32.9%	7	10.0%	6	8.6%	3	4.3%
8.4 Νιώθετε ότι αναπτύσσονται οι ικανότητες και τα talέντα σας, ούτως ώστε να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού;	19	27.1%	21	30.0%	11	15.7%	11	15.7%	8	11.4%
8.5 Αναπτύσσεται η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, ενισχύεται η προσωπική ανάπτυξη και η επιμόρφωση;	15	21.4%	26	37.1%	14	20.0%	10	14.3%	5	7.1%
8.6 Υπάρχει στον οργανισμό διάχυτη η γνώση/πληροφόρηση σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας;	19	27.1%	27	38.6%	10	14.3%	9	12.9%	5	7.1%
8.7 Νιώθετε ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας και τις αρμοδιότητες σας;	6	8.6%	11	15.7%	11	15.7%	31	44.3%	11	15.7%
8.8 Είστε ικανοποιημένος/η από τη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων;	16	22.9%	14	20.0%	20	28.6%	11	15.7%	9	12.9%
8.9 Είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης;	27	38.6%	15	21.4%	17	24.3%	7	10.0%	4	5.7%
8.10 Υπάρχει επικοινωνία, αναγνώριση, επιβράβευση και παρακίνηση σας από τη Διοίκηση του Δήμου;	27	38.6%	22	31.4%	11	15.7%	5	7.1%	5	7.1%

Πίνακας 18: Αποτελέσματα που αφορούν διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό



Σχήμα 32: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό

Ένα αξιοσημείωτο γεγονός που προκύπτει από τα πιο πάνω αποτελέσματα, αφορά στην ικανοποίηση που νιώθουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα από το αντικείμενο της εργασίας τους και από τις αρμοδιότητες τους. Είναι λοιπόν σημαντικό να καταγραφεί ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 60%, είναι αρκετά και πολύ ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Ενώ σε όλα τα άλλα ερωτήματα, που αφορούν σε ενέργειες που θα πρέπει να προβεί ο οργανισμός για την ανάπτυξη σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι απαντήσεις που λάβαμε είναι αποθαρρυντικές όπως κατάλληλο οργανωσιακό περιβάλλον, εκτίμηση ανθρώπινου δυναμικού, σύστημα αξιολόγησης, διάχυση γνώσης κλπ (Κέφης Β. 2014, www.efqm), αυτό δεν φαίνεται να επηρεάζει σε τόσο μεγάλο βαθμό το αίσθημα ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασία τους. Ούτε ακόμα και από τα θέματα προώθησης ισότητας και δικαιοσύνης και επικοινωνία-αναγνώριση-επιβράβευση, που από τα αποτελέσματα έχει διαφανεί ότι χρειάζεται ίσως να γίνουν οι περισσότερες ενέργειες για βελτίωση.

7.9 Καταληκτικά Σχόλια

Στο ένατο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, ζητήσαμε από τους συναδέλφους όπως εκφράσουν ελεύθερα τις δικές τους απόψεις και προβληματισμούς ή/και να προσθέσουν κάποια καταληκτικά σχόλια σε σχέση με τα θέματα που θίξαμε πιο πάνω μέσω των ερωτήσεων. Η απάντηση στο θέμα αυτό ήταν προαιρετική. Από το σύνολο των 70 συμμετεχόντων απάντησαν 9 άτομα, σε ποσοστό 12,8%.

Οι απαντήσεις περιστράφηκαν ως επί το πλείστο γύρω από τα θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα, μέσα από την ελεύθερη έκφραση των συμμετεχόντων καταγράφεται η δυσαρέσκεια του προσωπικού σε ότι αφορά την έλλειψη ικανοποιητικής επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού, τη μη ικανοποιητική ενημέρωση του και τη μη ικανοποιητική συμμετοχή του στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν (ανταλλαγή απόψεων). Επίσης γίνεται αναφορά στην απουσία επιβράβευσης και αναγνώρισης των ευσυνείδητων και ικανών υπαλλήλων (με αποτέλεσμα να προστρέχουν στα δικαστήρια για αποκατάσταση των στρεβλώσεων που δημιουργούνται) και στην απουσία σωστής

αξιολόγησης. Ζητούν συνεχή επιμόρφωση, ενθάρρυνση, ενθουσιασμό και παροχή κινήτρων, ίση αντιμετώπιση και εξάλειψη των διακρίσεων, μεγαλύτερη επικοινωνία και καθοδήγηση σε ότι αφορά στη διαχείριση αλλαγών που πραγματοποιούνται στον οργανισμό. Ζητούν εν τέλει η επιβράβευση και η αναγνώριση να στηρίζεται στις ικανότητες του προσωπικού και όχι σε πελατειακές σχέσεις ή στη βάση πολιτικών και κομματικών πεποιθήσεων.

7.10 Σύνοψη - Συμπεράσματα

Από τα αποτελέσματα της έρευνας μας στο Δήμο Λευκωσίας και τις απόψεις των εργαζομένων, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο οργανισμός στο παρόν στάδιο κινείται προς διαφορετική κατεύθυνση σε σχέση με την υιοθέτηση αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αλλά και εφαρμογής του μοντέλου αριστείας EFQM και υιοθέτηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO9001.

Την ίδια ώρα όμως, μέσα από τα αποτελέσματα που έχουν αποτυπωθεί, αναδεικνύεται ο καταλυτικός ρόλος που διαδραματίζουν η Ηγεσία, η Στρατηγική, η Διαχείριση Διαδικασιών και η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην επίτευξη βελτίωσης σε σημαντικούς τομείς, όπως στην οικονομική απόδοση του οργανισμού, στην παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, στην παραγωγικότητα εντός του οργανισμού και στην εικόνα του οργανισμού στην ευρύτερη κοινωνία.

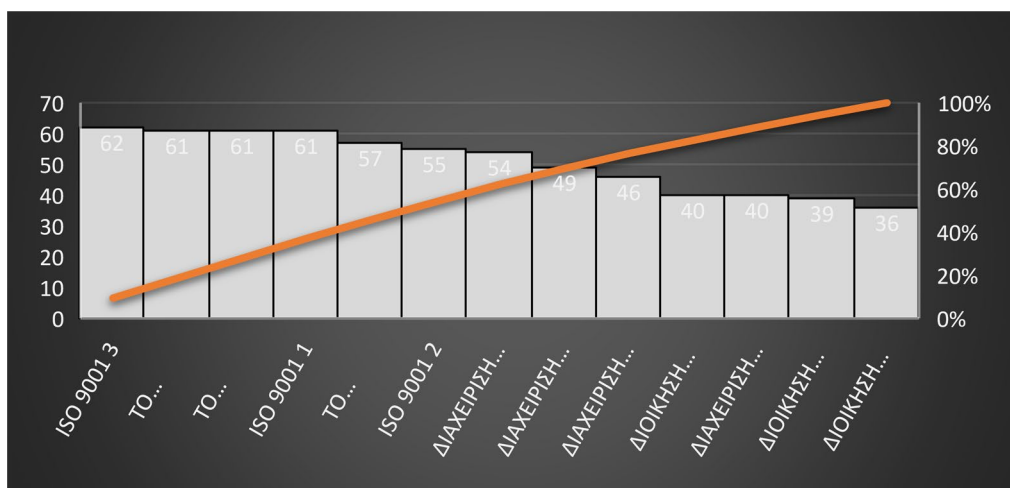
Αν θέλουμε τώρα να απαντήσουμε στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα που θέσαμε στην εισαγωγή της παρούσας διατριβής, αν δηλαδή αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της ΔΟΠ από την Διοίκηση του Δήμου και αν αναλαμβάνονται δράσεις για εφαρμογή της, η απάντηση θα είναι αποθαρρυντική, εφόσον από την πλειοψηφία των απαντήσεων διαφαίνεται ότι δεν εφαρμόζονται συστηματικά οι βασικές αρχές της, την ίδια ώρα που στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες αγνοούν τα κλασικά εργαλεία ΔΟΠ. Στα θετικά των αποτελεσμάτων καταγράφεται η άποψη των συμμετεχόντων ότι είναι σημαντικό ο Δήμος Λευκωσίας να καλλιεργεί κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Όπως επίσης αναγνωρίζεται σε μεγάλο βαθμό ότι ο Οργανισμός είναι προσανατολισμένος στους πολίτες.

Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας διατριβής που αφορά στο μοντέλο Αριστείας EFQM (γνώση, προώθηση, εφαρμογή) η απάντηση είναι και πάλι αποθαρρυντική,

εφόσον στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες δεν γνωρίζουν για τον οργανισμό EFQM, ούτε το μοντέλο αριστείας και προφανώς ούτε και τη λογική RADAR. Ενώ για το αν προωθείται ή αν γίνονται δράσεις για εφαρμογή του, αυτό δεν έχει αποτυπωθεί στις απαντήσεις (απουσία συμμετοχής σε ομάδες αξιολόγησης του οργανισμού, απουσία συμμετοχής σε ομάδες για αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων).

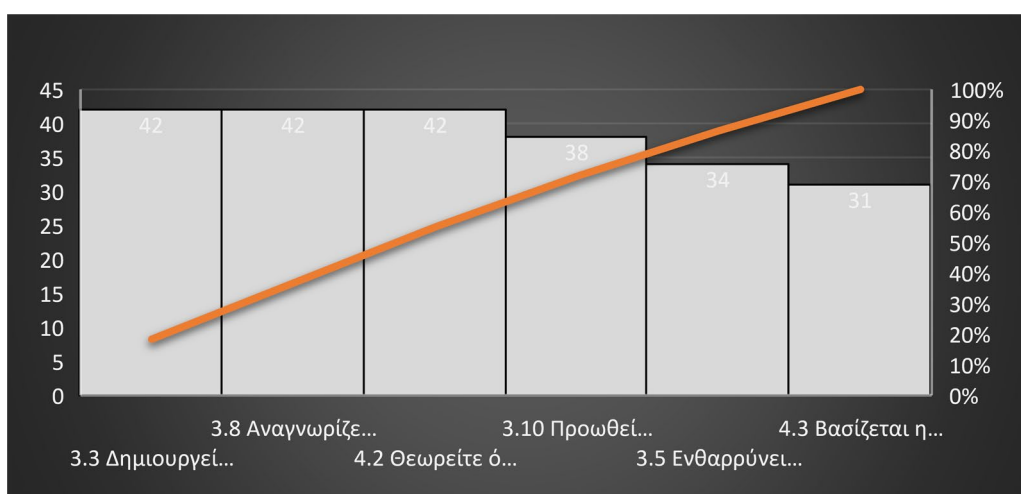
Για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά στη γνώση ή μη του προτύπου ποιότητας ISO9001 και τη διάθεση του Δήμου για εφαρμογή του, ενθαρρυντικά είναι τα αποτελέσματα σε σχέση με το ότι οι πολλοί συμμετέχοντες στην έρευνα γνωρίζουν τι είναι το ISO9001, όπως γνωρίζουν και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την υιοθέτηση του, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν. Αποθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι στη συντριπτική πλειοψηφία τους θεωρούν ότι δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

Αν θέλουμε τώρα να απαντήσουμε στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που θέσαμε στην εισαγωγή της παρούσας διατριβής, που αφορά στο ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με την υλοποίηση της στρατηγικής του Δήμου και των αποφάσεων της Διοίκησης, τη σωστή Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, την ικανοποίηση και παρακίνηση, του τα αποτελέσματα έχουν καταδείξει την μεγάλη απογοήτευση των εργαζομένων. Ο οργανισμός λαμβάνει χαμηλή βαθμολογία στα πλείστα ερωτήματα που τέθηκαν (κατάλληλο οργανωσιακό περιβάλλον, ισότητα, επικοινωνία, αναγνώριση, παρακίνηση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων). Τα ίδια συναισθήματα απογοήτευσης για τα θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτυπώνονται και στις απαντήσεις του ανοικτού τύπου ερωτήματος. Στα πολύ θετικά καταγράφεται η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι από το αντικείμενο εργασίας τους (σχήμα 33).



Σχήμα 33: Γραφική αποτύπωση των συχνότερων προβλημάτων που διατυπώθηκαν στις απαντήσεις (σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα)

Τέλος, τα αποτελέσματα που απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την Ηγεσία και την Στρατηγική του οργανισμού, που επίσης λαμβάνει χαμηλή βαθμολογία ιδιαίτερα στα θέματα επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, αναγνώρισης ικανοτήτων, επιβράβευσης, δικαιοσύνης, ενθάρρυνσης συνεχούς βελτίωσης. Στα θετικά μπορεί να καταγραφεί το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν ότι η Ηγεσία, η Στρατηγική και γενικά ο οργανισμός είναι σε μεγάλο βαθμό προσανατολισμένος στους πολίτες και γενικότερα λαμβάνει υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον (σχήμα 34).



Σχήμα 34: Γραφική αποτύπωση των συχνότερων προβλημάτων που διατυπώθηκαν στις απαντήσεις (σε σχέση με την Στρατηγική και την Ηγεσία)

Κεφάλαιο 8

Επίλογος

8.1 Συζήτηση

Ενόψει της επικείμενης μεταρρύθμισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο με ενοποιήσεις Δήμων και Κοινοτήτων, οι οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης καλούνται σε ένα σύγχρονο περιβάλλον να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις, προκειμένου να ανταπεξέλθουν και να ενισχύσουν τον ρόλο και τις αρμοδιότητες τους, την αύξηση των πόρων τους, με απώτερο στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες τους. Πόσο μάλλον δε για τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ο Δήμος Λευκωσίας, ως ο Μητροπολιτικός Δήμος της Κύπρου. Στην προσπάθεια αυτή, βασικοί πυλώνες για την επιτυχία του οργανισμού θα αποτελέσουν η Ηγεσία/Διοίκηση του Δήμου και αναμφισβήτητα το Ανθρώπινο Δυναμικό του.

Σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας που είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο Δήμος απέχει πολύ από την εφαρμογή ΔΟΠ, την εφαρμογή ενός μοντέλου αριστείας όπως το EFQM και από την υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας όπως το ISO9001. Μπορεί τα αποτελέσματα να έχουν καταδείξει σημαντικά θετικά στοιχεία σε σχέση με τον Οργανισμό, την Ηγεσία και την Στρατηγική του που αφορούν στον προσανατολισμό τους στους πολίτες και στο ότι λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον, σαφώς όμως επιδέχονται βελτίωσης.

Ωστόσο είναι περισσότερο από προφανές ότι επιδέχονται ουσιαστικής βελτίωσης σημαντικοί τομείς, που αφορούν ειδικότερα στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό και για να αποτυπωθούν βελτιωμένες απόψεις των εργαζομένων σε πιθανή μελλοντική έρευνα, κρίνεται απαραίτητο όπως ο οργανισμός εστιάσει στα πιο κάτω:

- Στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ Ηγεσίας-Εργαζομένων (με τμηματικές συναντήσεις για ανταλλαγή απόψεων κα ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού για θέματα που αφορούν στο τμήμα, μεγαλύτερη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων

επικοινωνίας, ανταλλαγή ολοκληρωμένων πληροφοριών με διαφάνεια, χωρίς παραμόρφωση των μηνυμάτων που πρέπει να επικοινωνηθούν, δεκτικότητα στη διαφορετική άποψη, ανταλλαγή πληροφοριών με καθαρό και κατανοητό μήνυμα, αξιοπιστία των διευθυντικών στελεχών που θέλουν να επικοινωνήσουν οποιοδήποτε θέμα στους εργαζομένους, συχνή ανατροφοδότηση, η ηγεσία να αφουγκράζεται τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του όταν επικοινωνείται κάποιο μήνυμα). Προϋποθέτει ότι τα δύο μέρη δίνουν την απαιτούμενη προσοχή στις προσεγγίσεις ή ιδέες των άλλων, προσπαθούν να βρουν τα κοινά σημεία, να κτίσουν και να εξελίξουν μια συζήτηση πάνω σε αυτά. Να διατυπώνονται τα σωστά ερωτήματα με θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις, χειρονομίες ή αχρείαστες εκφράσεις που μπορεί να ενοχλήσουν.

- Στη σωστή στελέχωση και κατάρτιση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο να είναι προσβάσιμο και προσιτό προς το ανθρώπινο δυναμικό. Ένα ΤΑΔ που θα καλλιεργήσει στον οργανισμό κουλτούρα που να είναι βασισμένη σε αξίες όπως η ισονομία, η ισότητα και η επιβράβευση με ίσους όρους, που θα είναι σε θέση να εκπαιδεύσει τα στελέχη του οργανισμού σε θέματα αμεροληψίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και αποφυγής διακρίσεων, που θα ενημερώνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα για το νομικό-κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τις δραστηριότητες και τις πρακτικές του τμήματος και που θα είναι σε θέση να αναπτύξει τα ταλέντα και τις ικανότητες των εργαζομένων. Στην πράξη θα μπορούσε να σημαίνει διεξαγωγή σεμιναρίων για διευθυντικά στελέχη για θέματα που αφορούν πχ στις διακρίσεις κάθε είδους στον τομέα των προσλήψεων και να αξιολογηθούν γι' αυτό, ή σειρά σεμιναρίων που να αφορούν σε θέματα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης και να βαθμολογούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ακόμα και από τους ίδιους τους υφιστάμενους τους. Σημαντικό επίσης για την ανάπτυξη των ταλέντων και ικανοτήτων η τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις.
- Στην ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού για συνεχή επιμόρφωση τόσο σε θέματα ποιότητας και αριστείας όσο και σε θέματα που αφορούν στο αντικείμενο της εργασίας τους. Η ενθάρρυνση για συνεχή επιμόρφωση θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα του ΤΑΔ αλλά και της διεύθυνσης ειδικότερα με στόχο την ανάπτυξη ικανοτήτων και την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών εντός και εκτός οργανισμού. Μπορεί η επιμόρφωση να συνδεθεί με κάποιο κίνητρο προσωπικό όπως αναβάθμιση θέσης, την

ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών και πρωτοβουλιών, τη σωστή αξιοποίηση των πραγματικών ταλέντων των εργαζομένων.

- Στη διάχυση γνώσης-πληροφόρησης που αφορά γενικά στον Οργανισμό, τη λειτουργία και τις δράσεις του και όχι μόνο για το αντικείμενο της εργασίας του καθενός εργαζομένου. Η εισερχόμενη και εξερχόμενη αλληλογραφία πχ να ανεβαίνει σε ειδική πλατφόρμα για να είναι σε θέση να ενημερώνονται αν θελήσουν οι εργαζόμενοι για όποιο θέμα θελήσουν, κοινοποίηση σε όλο το προσωπικό μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ή άλλου ηλεκτρονικού μέσου όλων των σημαντικών δράσεων, εμπλουτισμός της ιστοσελίδας του Δήμου, διεξαγωγή παρουσιάσεων στο προσωπικό για τον απολογισμό πχ του έτους, του εξαμήνου και για τις δράσεις και έργα που υλοποιούνται.
- Στην εκτίμηση, στην αναγνώριση και στην επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού για σκοπούς παρακίνησης (παροχή οικονομικών κινήτρων, κινήτρων ανέλιξης, τιμητικής επιβράβευσης. Μπορεί να μεταφραστεί σε παροχή bonus για την επίτευξη των προσωπικών στόχων, προαγωγή σε ανώτερη θέση, παροχή επιπλέον προσαύξησης σε προσωπικό επίπεδο, μπορεί κάποια άτομα να αποτελέσουν τον υπάλληλο του μήνα ή του έτους και αυτό να κοινοποιηθεί σε όλο το προσωπικό, ή να δοθεί κάποιο πιστοποιητικό ή τιμητική πλακέτα ως διάκριση.
- Στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και κουλτούρας ακεραιότητας, ισότητας και δικαιοσύνης (η ηγεσία να αποτελέσει για τους εργαζόμενους πρότυπο συμπεριφοράς και αξιών). Προϋποθέτει συνέπεια της ηγεσίας στις υποσχέσεις προς τους εργαζόμενους για το κτίσιμο αξιοπιστίας, διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα των δράσεων που αναλαμβάνει, η ηγεσία να τηρεί πρώτη τη νομοθεσία και τους εσωτερικούς κανονισμούς δίνοντας το παράδειγμα και στους εργαζόμενους χωρίς εκπτώσεις. Επίσης να αντιμετωπίζει ισότιμα και δίκαια όλο το προσωπικό πχ σε θέματα αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγής, συνεπειών στην περίπτωση παραπτώματος και όχι επιλεκτικά ή κατά προτίμηση στη βάση πελατειακών ή άλλων σχέσεων.
- Στην καλλιέργεια κουλτούρας συνεχούς ποιότητας στον οργανισμό και στη διάθεση και σωστή διαχείριση των απαραίτητων πόρων, στο πλαίσιο των δυνατοτήτων του, με τη δέσμευση και προσήλωση της ηγεσίας. Η ηγεσία να οριοθετήσει και να προσδιορίσει την ποιότητα σε κάθε λειτουργία του οργανισμού και να έχει τις ανάλογες απαιτήσεις για συμμόρφωση και τήρηση διαδικασιών, για επίτευξη στόχων. Είτε αφορά στην εξυπηρέτηση των δημοτών ή είτε αφορά σε εσωτερικές διαδικασίες,

ή οικονομικούς στόχους. Θα πρέπει να αξιολογεί τα αποτελέσματα, να βρίσκει αδυναμίες και λάθη και να επαναπροσδιορίζει τους στόχους με στόχο τη συνεχή βελτίωση.

- Στην εκπαίδευση/επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα ποιότητας, αριστείας και καινοτομίας σε συνεργασία με επαγγελματικούς φορείς, μαζί με τεχνική υποστήριξη. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας σε θέματα ποιότητας, αριστείας και καινοτομίας, με αξιολόγηση, καθοδήγηση και ανατροφοδότηση. Θα μπορούσε να γίνουν συνεργασίες με άλλους φορείς όπως εκπαιδευτικούς οργανισμούς, Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και να αξιοποιηθούν χορηγίες που αφορούν στην έρευνα και την καινοτομία. Να γίνουν συνεργασίες με άλλους οργανισμούς που εφαρμόζουν σωστές πρακτικές σε θέματα ποιότητας και να «μάθουν» από αυτούς.
- Σε μεγαλύτερη ενεργοποίηση και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων (δεκτικότητα διεθυντικών στελεχών στη διαφορετική άποψη, αποδοχή και αναγνώριση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στην επίλυση προβλημάτων). Η διεύθυνση θα μπορούσε να γίνει λιγότερο συγκεντρωτική και να εξουσιοδοτήσει λειτουργούς να χειρίζονται αποκλειστικά θέματα που αφορούν στο αντικείμενο τους και να παίρνουν τις ανάλογες αποφάσεις προς όφελος φυσικά του οργανισμού. Να υπάρχουν λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας για να συμμετέχουν περισσότερα άτομα από χαμηλότερες βαθμίδες στη λήψη αποφάσεων.

8.2 Εφαρμογή

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να ενισχυθεί το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον σε σχέση με τα θέματα που πραγματεύεται η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, ενώ την ίδια ώρα να δημιουργηθεί ενδιαφέρον σε πρακτικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, μπορούν να αποτελέσουν ένα εργαλείο, ή μια αφορμή για περαιτέρω μελλοντικές έρευνες, ούτως ώστε να συμβάλουν στην αλλαγή νοοτροπίας και πρακτικών, πρωτίστως της Ηγεσίας σε σχέση με την υιοθέτηση ΔΟΠ, την Εφαρμογή του Μοντέλου Αριστείας EFQM και την Υιοθέτηση του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ISO9001, ειδικότερα στο Δήμο Λευκωσίας, αλλά γενικότερα και σε άλλους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο. Τα αποτελέσματα επίσης μπορεί να αποτελέσουν εργαλείο για αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών στον οργανισμό, αλλά και για αξιολόγηση και βελτίωση των θεμάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αξιολόγηση θεμάτων Ηγεσίας και

Στρατηγικής. Ευελπιστούμε εν τέλει στο να αναδειχθούν εκείνες οι γνώσεις, ή ελλείψεις και αδυναμίες που θα αποτελέσουν το κίνητρο για περαιτέρω έρευνα και μελέτη των θεμάτων που μας έχουν απασχολήσει στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

8.3 Περιορισμοί

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας όπως αυτά έχουν προκύψει από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, θα λέγαμε ότι δεν μπορούν να θεωρηθούν γενικευμένα, εφόσον προκύπτουν από τις προσωπικές απόψεις μερίδας εργαζομένων στο Δήμο Λευκωσίας οι οποίοι συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθούμε σε πιθανή δυσκολία των συμμετεχόντων να απαντήσουν σε ορισμένα ή/και σε πολλά ερωτήματα, λόγω άγνοιας για το αντικείμενο που θέλαμε να ερευνήσουμε, άρα και πιθανής άγνοιας για τυχόν ενέργειες ή διεργασίες από μέρους της διοίκησης που να αφορούν στο αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Οφείλουμε επίσης να αναφέρουμε ότι στην έρευνα μέσω ερωτηματολογίου συμπεριλήφθηκαν εργαζόμενοι από όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας του οργανισμού, συνεπώς για ερωτήματα που αφορούν ειδικά στην Ηγεσία, στην Στρατηγική και στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι απαντήσεις που λάβαμε πιθανόν να εμπεριέχουν το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Αναμφισβήτητα όμως δεν θα μπορούσαμε να τους αποκλείσουμε από την όλη διαδικασία, αφού αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του δυναμικού του οργανισμού και των διεργασιών του, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, θα λέγαμε ότι ένας επιπλέον περιορισμός αποτελεί το γεγονός ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζόμενους αποτελούν την προσωπική τους άποψη, προερχόμενη από τα προσωπικά τους βιώματα, που για άλλους είναι θετικά αλλά για άλλους πιθανόν να είναι έως πολύ αρνητικά τη δεδομένη στιγμή που κλήθηκαν να απαντήσουν (κίνητρα, αξιολόγηση, ανέλιξη, αναγνώριση, επιβράβευση κλπ). Υπό άλλες περιστάσεις ή συνθήκες, σε μια άλλη δεδομένη στιγμή τα αποτελέσματα που θα προέκυπταν από τα ίδια ερωτήματα πιθανόν να ήταν διαφορετικά.

Τέλος το γεγονός ότι οι ερωτήσεις κλειστού τύπου δόθηκαν σε κλίμακα Likert με διαβάθμιση πέντε επιλογών, αποτελεί έναν επιπλέον περιορισμό ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να γενικευτούν, εφόσον ο αυθορμητισμός απουσιάζει, εμπεριέχεται το στοιχείο του υποκειμενισμού, ενώ οι δύο ακραίες τιμές πολλές φορές αποφεύγονται από τους συμμετέχοντες για να μην θεωρηθούν ακραίοι (Cohen et al 2008).

8.4 Εισηγήσεις-Προτάσεις

Τα θέματα που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα, θα λέγαμε ότι οδηγούν σε κάποιους προβληματισμούς οι οποίοι θα ήταν ικανοί να αποτελέσουν το έναυσμα για τη διατύπωση ορισμένων προτάσεων που μπορεί να απασχολήσουν σε ένα ενδεχόμενο μελλοντικό ερευνητικό εγχείρημα.

Απώτερος στόχος ενός οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί η ποιοτική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και την τοπική κοινωνία γενικότερα, ικανοποιώντας τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους. Όπως εξάλλου έχουμε προαναφέρει και στο δεύτερο κεφάλαιο, στον πυρήνα της ποιότητας βρίσκεται ο πελάτης (εξωτερικός και εσωτερικός).

Απαραίτητη όμως προϋπόθεση, αποτελεί η διαμόρφωση μιας σωστής στρατηγικής προσανατολισμένης στην ποιότητα (και πως αυτή οριοθετείται), που με συνέπεια θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας. Απαραίτητη επίσης προϋπόθεση αποτελεί η συνεργασία και η δέσμευση όλων των μερών εντός του οργανισμού. Για την ενεργοποίηση δε του ανθρώπινου δυναμικού, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η εργασιακή ικανοποίηση του και η συνεχής επιμόρφωση του.

Υπό το φως των ανωτέρω θα προτείνουμε τα εξής:

- Να διερευνηθούν οι επιμορφωτικές ανάγκες εντός του Δήμου (σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας), σε σχέση με τα θέματα ποιότητας και αριστείας (στο πλαίσιο της σωστής στελέχωσης και κατάρτισης του ΤΑΔ και στο πλαίσιο επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού).
- Συνεργασία και με άλλους Δήμους για διερεύνηση εφαρμογής πρακτικών σε θέματα ποιότητας και αριστείας (στο πλαίσιο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού και καλλιέργεια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας).

- Να επεκταθεί η έρευνα και σε άλλους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (στο πλαίσιο καλλιέργειας κουλτούρας συνεχούς ποιότητας και σωστής διαχείρισης πόρων)..
- Να διερευνηθούν οι απόψεις και άλλων ενδιαφερόμενων μερών όπως δημότες, συνεργάτες, κοινωφελείς οργανισμοί, οικονομικοί φορείς κλπ. (στο πλαίσιο καλλιέργειας κουλτούρας συνεχούς ποιότητας και σωστής διαχείρισης πόρων).
- Καθορισμός πλαισίου αξιολόγησης της παροχής υπηρεσιών και του έργου που παράγεται εντός του οργανισμού στη βάση συγκεκριμένων παραμέτρων (που θα μπορεί να οδηγήσει στην καλλιέργεια κουλτούρας συνεχούς ποιότητας).
- Διεξαγωγή έρευνας για την επίδραση των κοινωνικοοικονομικών μεταβολών στον τρόπο λειτουργίας ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ούτως ώστε να προβαίνει σε αναπροσαρμογή στην στρατηγική και στη διαχείριση πόρων, στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης ποιότητας).

Παραρτήματα

Παράρτημα Α

Κατάλογος Σχημάτων-Διαγραμμάτων

Σχήμα 1: Αρχές Διοίκησης Ολικής ποιότητας.....	8
Σχήμα 2: Kano Model	10
Σχήμα 3: Διάγραμμα ροής	12
Σχήμα 4: Διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος	12
Σχήμα 5: Ιστόγραμμα	13
Σχήμα 6: Διάγραμμα Παρέτο	13
Σχήμα 7: Διάγραμμα Διασποράς	14
Σχήμα 8: Χάρτες ελέγχου	14
Σχήμα 9: Παράδειγμα φύλλων ελέγχου	15
Σχήμα 10: Ο Κύκλος του Deming (PDCA CYCLE)	16
Σχήμα 11: The EFQM Model	20
Σχήμα 12: Tailored EFQM measures	24
Σχήμα 13: Radar Logic Model	26
Σχήμα 14: Οι επτά αρχές διαχείρισης ποιότητας	41
Σχήμα 15: Οργανισμοί Πιστοποιημένοι με ISO 9001 (Παγκόσμια Κλίμακα)	43
Σχήμα 16: Αριθμός Πιστοποιητικών ISO 9001 ανά έτος (Παγκόσμια Κλίμακα)	44
Σχήμα 17: Το ISO 9001: 2015 σύμφωνα με τον κύκλο του DEMING	45
Σχήμα 18: Γραφική αποτύπωση του φύλου του δείγματος	74
Σχήμα 19: Γραφική αποτύπωση της ηλικίας του δείγματος	74
Σχήμα 20: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για την εκπαίδευση του δείγματος	75
Σχήμα 21: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για τα χρόνια υπηρεσίας του δείγματος στον οργανισμό	77
Σχήμα 22: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων του καθεστώτος εργασίας του δείγματος στον οργανισμό	77

Σχήμα 23: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στην οικονομική απόδοση του οργανισμού	79
Σχήμα 24: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση παροχής υπηρεσιών	80
Σχήμα 25: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση της παραγωγικότητας	81
Σχήμα 26: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση της εικόνας του οργανισμού	82
Σχήμα 27: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στην ηγεσία του οργανισμού	84
Σχήμα 28: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στη στρατηγική του οργανισμού	86
Σχήμα 29: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	90
Σχήμα 30: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στο μοντέλο αριστείας EFQM	92
Σχήμα 31: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στο σύστημα αριστείας ISO 9001	95
Σχήμα 32: Γραφική αποτύπωση αποτελεσμάτων που αφορούν στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό	97
Σχήμα 33: Γραφική αποτύπωση των συχνότερων προβλημάτων που διατυπώθηκαν στις απαντήσεις (σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα)	100
Σχήμα 34: Γραφική αποτύπωση των συχνότερων προβλημάτων που διατυπώθηκαν στις απαντήσεις (σε σχέση με την Στρατηγική και την Ηγεσία)	101

Παράρτημα Β

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Η λογική RADAR σε σχέση με τα κριτήρια του EFQM	28
Πίνακας 2: Σύνολο έγκυρων προτύπων σε παγκόσμια κλίμακα	37
Πίνακας 3: Τα εννιά κριτήρια του EFQM και οι επτά αρχές του ISO 9001: 2015	52
Πίνακας 4: Στοιχεία σε σχέση με το φύλο του δείγματος	74
Πίνακας 5: Στοιχεία σε σχέση με την ηλικία του δείγματος	75
Πίνακας 6: Στοιχεία σε σχέση με την εκπαίδευση του δείγματος	76
Πίνακας 7: Στοιχεία σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας του δείγματος στον οργανισμό	77
Πίνακας 8: Στοιχεία σε σχέση με το καθεστώς εργασίας του δείγματος στον οργανισμό ...	78
Πίνακας 9: Αποτελέσματα για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στην οικονομική απόδοση του οργανισμού	80
Πίνακας 10: Αποτελέσματα για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στους πολίτες	81
Πίνακας 11: Αποτελέσματα για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση της παραγωγικότητας	82
Πίνακας 12: Αποτελέσματα για τη σημαντικότητα της ηγεσίας, της στρατηγικής, της διαχείρισης διαδικασιών και της ΔΑΑ στη βελτίωση της εικόνας του οργανισμού στην κοινωνία	83
Πίνακας 13: Αποτελέσματα που αφορούν στην ηγεσία του οργανισμού	85
Πίνακας 14: Αποτελέσματα που αφορούν στη στρατηγική του οργανισμού	87
Πίνακας 15: Αποτελέσματα που αφορούν στη ΔΟΠ στον οργανισμό	90
Πίνακας 16: Αποτελέσματα που αφορούν στο μοντέλο αριστείας EFQM	93
Πίνακας 17: Αποτελέσματα που αφορούν στο σύστημα διαχείρισης ISO 9001	95
Πίνακας 18: Αποτελέσματα που αφορούν διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον Οργανισμό	98

Παράρτημα Γ

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Εφαρμογή του Μοντέλου Αριστείας EFQM και Υιοθέτηση του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9001:2015. Μελέτη περίπτωσης -Δήμος Λευκωσίας»

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής με θέμα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Εφαρμογή του Μοντέλου Αριστείας EFQM και Υιοθέτηση του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9001:2015. Μελέτη περίπτωσης -Δήμος Λευκωσίας», του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα», του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Η συμμετοχή/συνεισφορά σας στην έρευνα είναι εθελοντική και θα παραμείνει ανώνυμη. Όλες οι πληροφορίες και απαντήσεις που θα προκύψουν είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Ο χρόνος που απαιτείται να αφιερώσετε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι λίγος, συνεπώς θα παρακαλούσα για την όσο το δυνατό μαζική συμμετοχή σας. Τελευταία ημερομηνία υποβολής είναι η **20.11.2021**.

Τέλος, παρακαλώ όπως απαντήσετε με αντικειμενικότητα και ειλικρίνεια τα ερωτήματα, προκειμένου τα αποτελέσματα να έχουν ουσιαστική/πραγματική αξία.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Γεωργία Μπακαλιάου

1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.1 ΦΥΛΟ

ΑΡΡΕΝ

ΘΗΛΥ

1.2 ΗΛΙΚΙΑ

ΜΕΧΡΙ 30 ΕΤΩΝ

31-45 ΕΤΩΝ

46-60 ΕΤΩΝ

60 ΚΑΙ ΑΝΩ

1.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ/Η ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ/Η ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ -ΠΡΩΤΟ ΠΤΥΧΙΟ

ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

ΑΛΛΗ

1.4 ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ

ΜΕΧΡΙ 10 ΕΤΗ

11-20

21-30

30 ΚΑΙ ΑΝΩ

1.5 ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΜΟΝΙΜΟΣ/Η

ΕΚΤΑΚΤΟΣ/Η ΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

ΑΛΛΟ

2 ΓΕΝΙΚΑ

2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΙΟ ΚΑΤΩ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ -70 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΗ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

Ηγεσία

Στρατηγική

Διαχείριση Διαδικασιών

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΙΟ ΚΑΤΩ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ)

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΗ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

Ηγεσία

Στρατηγική

Διαχείριση Διαδικασιών

Διαχείριση Ανθρώπινου
Δυναμικού

2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΙΟ ΚΑΤΩ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΗ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

Ηγεσία

Στρατηγική

Διαχείριση Διαδικασιών

Διαχείριση Ανθρώπινου
Δυναμικού

2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΙΟ ΚΑΤΩ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ -70 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΗ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

Ηγεσία

Στρατηγική

Διαχείριση Διαδικασιών

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

3 ΗΓΕΣΙΑ

Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ (ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΒΑΘΜΟΛΟΓΕΙΣΤΕ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΑΣ ΑΠΟΨΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ)

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ
ΚΑΛΑ ΚΑΛΑ

3.1 Επικοινωνεί την αποστολή, το όραμα και την στρατηγική του Δήμου σε όλον τον οργανισμό

3.2 Επικοινωνεί τις πολιτικές και τις διαδικασίες σε όλον τον οργανισμό

3.3 Δημιουργεί κοινές αξίες, δικαιοσύνη, πρότυπα συμπεριφοράς

3.4 Δημιουργεί κουλτούρα ακεραιότητας και εμπιστοσύνης

3.5 Ενθαρρύνει τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και μάθηση και δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον

3.6 Παρέχει τους απαραίτητους πόρους και επιμόρφωση

3.7 Παρέχει την κατάλληλη εξουσιοδότηση και υπευθυνότητα στο ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας

3.8 Αναγνωρίζει και επιβραβεύει τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού

3.9 Εμπνέει με τη συνολική στάση και συμπεριφορά της

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ
ΚΑΛΑ ΚΑΛΑ

3.10 Προωθεί την ανοικτή επικοινωνία με τα μέλη του προσωπικού

3.11 Ακούει προσεκτικά προτάσεις και εισηγήσεις προερχόμενες από τα μέλη του προσωπικού

3.12 Αντιμετωπίζει και επιλύει προβλήματα με το υφιστάμενο προσωπικό, με συνεργατική διάθεση/τρόπο

4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

4.1 Πιστεύετε ότι η Στρατηγική του Δήμου Λευκωσίας, είναι ευθυγραμμισμένη με τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών του (πολίτες, ανθρώπινο δυναμικό, κοινωνικούς εταίρους);

4.2 Θεωρείτε ότι οι στρατηγικοί σχεδιασμοί και στόχοι του Δήμου, επικοινωνούνται σε όλο τον οργανισμό;

4.3 Βασίζεται η Στρατηγική του Δήμου στις πραγματικές ικανότητες και την εσωτερική απόδοση του οργανισμού;

4.4 Λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον (Πολιτικό/Νομικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Φυσικό);

4.5 Θεωρείτε ότι οι στρατηγικοί σχεδιασμοί του Δήμου αποτελούν μια συστηματική διαδικασία;

4.6 Υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου ή μέτρησης των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της στρατηγικής;

4.7 Οι στρατηγικές και πολιτικές του Δήμου θεωρείτε ότι επικαιροποιούνται με στόχο την βιωσιμότητα του οργανισμού;

5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ -ΔΟΠ (ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΑ ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ)

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ
ΚΑΛΑ ΚΑΛΑ

- 5.1 Γνωρίζετε την έννοια της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;
- 5.2 Θεωρείτε ότι είναι σημαντικό ο Δήμος Λευκωσίας να καλλιεργεί κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών του;
- 5.3 Θεωρείτε ότι ο Δήμος Λευκωσίας πρακτικά ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση εντός του οργανισμού;
- 5.4 Θεωρείτε το Δήμο Λευκωσίας ως οργανισμό προσανατολισμένο στους εξωτερικούς πελάτες (πολίτες);
- 5.5 Θεωρείτε το Δήμο Λευκωσίας ως οργανισμό προσανατολισμένο στους εσωτερικούς πελάτες (ανθρώπινο δυναμικό);
- 5.6 Πιστεύετε ότι στον οργανισμό προάγεται η συνολική συμμετοχή, η δέσμευση και η ευθύνη;
- 5.7 Αποτελεί ο Δήμος Λευκωσίας οργανισμό που δημιουργεί κατάλληλες συνεργασίες με προμηθευτές, πελάτες αλλά και την ευρύτερη κοινωνία;
- 5.8 Γνωρίζετε τι είναι ένα διάγραμμα ροής (flow chart);
- 5.9 Γνωρίζετε τι είναι ένα διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος (fish-bone diagram);
- 5.10 Γνωρίζετε το διάγραμμα Pareto;
- 5.11 Γνωρίζετε το ιστόγραμμα;
- 5.12 Γνωρίζετε τι είναι ένα διάγραμμα διασποράς (scatter plot);
- 5.13 Γνωρίζετε τους χάρτες ελέγχου (Statistical process control);

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ
ΚΑΛΑ ΚΑΛΑ

- 5.14 Γνωρίζετε τα φύλλα ελέγχου (check sheets);
- 5.15 Χρησιμοποιείτε ή έχετε χρησιμοποιήσει το διάγραμμα Pareto;
- 5.16 Χρησιμοποιείτε ή έχετε χρησιμοποιήσει ένα διάγραμμα ροής;
- 5.17 Χρησιμοποιείτε ή έχετε χρησιμοποιήσει ένα διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος;
- 5.18 Χρησιμοποιείτε ή έχετε χρησιμοποιήσει χάρτες ελέγχου (Statistical Process Control);

6 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM (EUROPEAN FOUNDATION OF QUALITY MANAGEMENT)

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ
ΚΑΛΑ ΚΑΛΑ

- 6.1 Γνωρίζετε τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για τη Διαχείριση Ποιότητας (European Foundation of Quality Management);
- 6.2 Γνωρίζετε τι είναι το μοντέλο αριστείας EFQM και ποιους οργανισμούς αφορά;
- 6.3 Γνωρίζετε για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Αριστείας EFQM;
- 6.4 Γνωρίζετε άλλα Διεθνή Βραβεία Αριστείας (πχ Βραβείο Deming ή Malcolm Baldrige National Quality Award);
- 6.5 Γνωρίζετε τη λογική RADAR (Εργαλείο που οδηγεί σε μια συνεχή, συστηματική βελτίωση σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού);

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ
ΚΑΛΑ ΚΑΛΑ

6.6 Θεωρείτε ότι στο Δήμο Λευκωσίας προωθείται η αριστεία ή/και η καινοτομία;

6.7 Θεωρείτε ότι ο Οργανισμός προβαίνει σε κάποιου είδους αυτοαξιολόγηση (της απόδοσης, των λειτουργιών, των διαδικασιών, της διοίκησης, των στόχων);

6.8 Συμμετέχετε ή συμμετείχατε ποτέ σε ομάδα αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού;

6.9 Συμμετέχετε ή συμμετείχατε ποτέ σε ομάδα για αναγνώριση των πεδίων, λειτουργιών ή διαδικασιών που χρήζουν βελτίωσης;

6.10 Συμμετέχετε ή συμμετείχατε ποτέ σε ομάδα για αναγνώριση των δυνατών σημείων του οργανισμού που οδηγούν σε βελτίωση του;

7 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9001

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9001

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

7.1 Γνωρίζετε για την πιστοποίηση ποιότητας ISO 9001;

7.2 Θεωρείτε ότι ο Δήμος Λευκωσίας εφαρμόζει ή/και εφαρμόζει αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης ποιότητας (στην παροχή επί μέρους υπηρεσιών, στις λειτουργίες του οργανισμού, στις εσωτερικές διαδικασίες);

7.3 Γνωρίζετε αν υπάρχουν στον οργανισμό καθορισμένα πρότυπα ποιότητας που ακολουθούνται;

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

7.4 Πιστεύετε ότι ο Δήμος Λευκωσίας πρέπει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την πιστοποίηση του με ISO 9001;

7.5 Πιστεύετε ότι μια πιστοποίηση με ISO 9001 θα αναβαθμίσει την εικόνα του οργανισμού στη συνείδηση των ενδιαφερόμενων μερών του;

7.6 Γνωρίζετε τα συνολικά οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την υιοθέτηση του;

7.7 Θεωρείτε ότι υπάρχει ανάγκη για περισσότερη πληροφόρηση σε σχέση με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας;

7.8 Συμμετέχετε ή συμμετείχατε ποτέ σε ομάδα για την ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας;

7.9 Συμμετέχετε ή συμμετείχατε ποτέ σε ομάδα για καθορισμό προτύπων ποιότητας στο Δήμο Λευκωσίας;

8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΟΥΔΕΤΕΡΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

8.1 Υπάρχει το κατάλληλο οργανωσιακό περιβάλλον για ανάπτυξη σωστής διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου;

8.2 Νιώθετε ότι υπάρχει εκτίμηση προς το Ανθρώπινο Δυναμικό από την Ηγεσία-Διοίκηση του Δήμου;

8.3 Θεωρείτε ότι ενισχύεται και προωθείται η ισότητα και η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού;

8.4 Νιώθετε ότι αναπτύσσονται οι ικανότητες και τα ταλέντα σας, ούτως ώστε να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού;

8.5 Αναπτύσσεται η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, ενισχύεται η προσωπική ανάπτυξη και η επιμόρφωση;

8.6 Υπάρχει στον οργανισμό διάχυτη η γνώση/πληροφόρηση σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας;

8.7 Νιώθετε ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας σας και τις αρμοδιότητες σας;

8.8 Είστε ικανοποιημένος/η από τη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων;

8.9 Είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης;

8.10 Υπάρχει επικοινωνία, αναγνώριση, επιβράβευση και παρακίνηση σας από τη Διοίκηση του Δήμου;

9 ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

9.1 ΣΧΟΛΙΑΣΤΕ Ή/ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΨΤΕ ΟΠΟΙΟΔΗΠΟΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟ ΣΑΣ Ή ΑΛΛΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΥΧΟΝ ΝΑ ΣΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΠΙΟ ΠΑΝΩ ΚΑΙ ΠΟΥ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΛΗΦΘΕΙ ΥΠΟΨΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Δερβιτσιώτης Κώστας, (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ
- Ζαβλανός, Μ. (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης
- Κέφης, Β. (2014). Διοίκηση ολικής ποιότητας, θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Κριτική.
- Κέφης, Β. (2014). Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες. Αθήνα: Κριτική.
- Κωσταγιόλας Π. & Χλωμούδης Κ. (2011), Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2011
- Σταθακόπουλος Β.(2001), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Τσιότρας, Γ. (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος
- Χυτήρης, Λ. (2001), Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα: INTERBOOKS

Ξένη Βιβλιογραφία:

- Boiral, O., 2011. Managing with ISO systems: lessons from practice. *Long Range Planning*, [e-journal] 44(3), pp.197-220. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.12.003>.
- Boiral, O., (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review, *QMJ*, 19(370).
- Bolboli, S.A. and Reiche, M. (2014a). Culture-based design and implementation of business excellence. *The TQM Journal* 4, pp. 329-347
- Bolboli, S. A., & Reiche, M. (2015). Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model. *The TQM Journal*, 27(4), pp. 382-396.
- Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2017). Attitudes and Behaviours of Italian 3D Prosumer in the Era of Additive Manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 13, 980-986.

- Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality Innovation Prosperity*, 23(2)64-82.
- Breja, S. K. (January 01, 2015). Pursuit of excellence and value emphasis: study of Deming prize winning companies from India. *Values- Based Management*, 5, 1, 15.
- Brown, M. G. (2014). *The Pocket Guide to the Baldrige Award Criteria - 14th Edition*. Hoboken: Taylor and Francis
- Burange, L. G., & Kelkar, H. K. (2019). Product quality index: A new way to classify intra-industry trade. *Foreign Trade Review*, 54(4), 408-421.
- Calvo-Mora, A., Domínguez-CC, M., & Criado, F. (2018). Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), pp. 1259-1278.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., & Kipraios, N. (2015) The impact of ISO 9000 certification on firms' financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(1), 145-174.
- Chi-kuang Chen; Karina Ancheta; Yuan-Duen Lee; Jens J. Dahlgaard (2016) A stepwise ISO-BASED TQM implementation approach using ISO 9001:2015. *Management and Production Engineering Review* Vol. 7, n.4 pp. 65-75
- Cohen L., Manion L. & Morrison K., *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, Μεταίχμιο, Αθήνα, 2008.*
- Coleman, S. and Douglas, A. (2003): "Where next for ISO 9000 companies". *The TQM Magazine*. Vol.15, n.2, pp.88-92.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Diogo Almeida, Ninad Pradhan, Jorge Muniz Jr, (2018) "Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP: Case study in Brazilian automotive sector", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35 Issue: 7, pp.1343-1359, <https://doi.org/10.1108/>
- Douglas, A., Coleman, S. and Oddy, R., 2003. The case for ISO 9000. *The TQM magazine*, [e-journal] 15(5), pp.316-324.
- Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (2005), *The Management and Control of Quality*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.

- Félix, M. J., Santos, G., Barroso, A., & Silva, P. (2018). The transformation of wasted space in urban vertical gardens with the contribution of design to improving the quality of life. *International Journal for Quality Research*, 12(4), 803-822. <https://doi.org/10.18421/IJQR12.04-02>
- Fonseca, L. M. (2015a). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001:2015: a review of several quality paths. *International Journal for Quality Research* 9(1), pp. 167-180.
- Fonseca, L. (2015b). Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM Business Excellence Model results. *Quality, Innovation and Prosperity*, 19(1), pp. 85-102.
- Fonseca, L. and Domingues, J. P. (2017). ISO 9001:2015 edition-management, quality and value. *International Journal of Quality Research*, 1(11), pp. 149-158.
- Fonseca, L.M. and Domingues, J.P., (2018). Empirical Research of the ISO 9001:2015 Transition Process in Portugal: Motivations, Benefits, and Success Factors. *Quality Innovation Prosperity Journal*, [e-journal] 22(2), pp.16-46.
- Fotopoulos, C. V., Psomas, E. L., & Vouzas, F. K. (2010). ISO 9001:2000 implementation in the Greek food sector. *TQM Journal*, 22(2), 129–142.
- Fraser, M. W., & Wu, S. (2016). Measures of consumer satisfaction in social welfare and behavioral health: A systematic review. *Research on Social Work Practice*, 26(7), 762-776.
- Gigante, N. and Ziantoni, S. 2015. L'edizione 2015 della norma ISO 9001, 2015. [pdf] Accredia – L'ente Unico.
- Gimenez-Espin, J.A., Jiménez-Jiménez, D. and Martínez-Costa, M, (2013). Organizational culture for total quality management., *Total Quality Management & Business Excellence*, 5-6, pp. 678-692
- Gluck, A., Aston, B., Briggs, S., Cianfrani, C., Desai, D., Palmes, P., Robitaille, D. and West, J, (2015). Keep calm and prepare for ISO 9001:2015. *Quality Progress*, 48(9), pp. 18-19.
- Gimenez-Espin, J.A., Jiménez-Jiménez, D. and Martínez-Costa, M, (2013). Organizational culture for total quality management., *Total Quality Management & Business Excellence*, 5-6, pp. 678-692
- Gutiérrez Gutiérrez, Leopoldo J.; Tamayo Torres, I. and Barrales Molina, V. (2010): “Quality Management Initiatives in Europe: an Empirical Analysis according to Their

Structural Elements”. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.21, n.6, pp.577-601.

- Hides, M. T.; Davies, J.; Jackson, S. 2004. Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors, *The TQM Magazine* 16(3): 194–201.
- Keen R, (2020) How Many Clauses Are In ISO 9001? (hint there are 10!), available: [https://www.iso-9001-checklist.co.uk/how-many-clauses-are-in-ISO-9001\(hint-there-are-10\).htm](https://www.iso-9001-checklist.co.uk/how-many-clauses-are-in-ISO-9001(hint-there-are-10).htm) [Accessed 31.10.2021]
- Kendall, K., & Bodinson, G. (2017). *Leading the Malcolm Baldrige way: How world-class leaders align their organizations to deliver exceptional results*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kim, D. Y., Kumar, V. & Murphy, S. A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.
- Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2019). Investigating the role of EFQM enablers in innovation performance. *The TQM Journal*, 31(2), pp. 239-256.
- Laura Bravi, Federica Murmura, Gilberto Santos (2019) “The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies’ Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation” DOI: 10.12776/QIP.V23I2.1277
- Lim, S. and Prakash, A. (2017) From quality control to labour protection: ISO 9001 and workplace safety, 1993–2012. *Global Policy*, 8, pp. 66-77. Available on <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/488/317>
- Manders, Basak & de Vries, Henk J. & Blind, Knut, (2016). "ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework," *Technovation*, Elsevier, vol. 48, pages 41-55.
- Murmura, F., and Bravi, L., 2017. Empirical evidences about ISO 9001 and ISO 9004 in Italian companies. *The TQM Journal*, [e-journal] 29(5), pp.650-665. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2016-0097>
- Oliveira, P. and Roth, A.V. (2012), “Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 156-190.

- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), pp. 412-432.
- Parameshwaran, R., Srinivasan, P.S.S. and Punniyamoorthy, M. (2009), “Modified closed loop model for service performance management”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 26 No. 8, pp. 795-816.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-27.
- Porter, L., & Tanner, S. (2004). *Assessing Business Excellence*. (2 nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Prates, G.A. and Caraschi, J.C., 2014. Organizational impacts due to ISO 9001 certified implementation on Brazilians Cardboard Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), pp.500-513.
- Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. P. (2010). Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality*, 20(5), 440–457. <https://doi.org/10.1108/09604521011073731>
- Psomas, E.L. and Pantouvakis, A., (2015). ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study. *The TQM Journal*, [e-journal] 27(5), pp.519-531. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2014-0037>.
- Psomas, E., 2013. The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. *Total Quality Management and Business Excellence*, [ejournal] 24(7-8), pp.769-781. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.791099>.
- Psomas, E.L., Pantouvakis, A. and Kafetzopoulos, D.P. (2013a), “The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies”, *Managing Service Quality*, Vol. 23 No. 2, pp. 149-164.
- Rebelo, M., Silva, R., Santos, G. and Mendes, P., 2016. Model Based Integration of Management Systems (MSs) - Case Study. *TQM Journal*, [e-journal] 28(6), pp.907-932. <https://doi.org/10.1108/tqm-09-2014-0079>.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: Questions, answers and approaches. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(1), 38–58. <https://doi.org/10.1108/02656710910924161>

- Samuelson, P. and Nilsson, L.E. (2002): “Self-assessment practices in large organizations: Experiences from using the EFQM excellence model”. *The International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol.19, n.1, pp.10-23.
- Sandbrook, M. (2001): “Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change”. *Journal of Change Management*. Vol.2, n.1, pp.83-90
- Santos, G. and Barbosa, J., (2006). QUALIFOUND - a modular tool developed for Quality improvement in Foundries. *Journal of Manufacturing Technology Management*, [e-journal] 17(3), pp.351-362.
- Santos, G., Mendes, F. and Barbosa, J., 2011. Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 19(2011), pp.1965-1974
- Santos, G. and Milán, A.L., 2013. Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – The Portuguese experience. *International Journal for Quality Research*, 7(1), pp.71-86.
- Santos, G., Murmura, F., & Bravi, L. (2019a). Developing a model of vendor rating to manage quality in the supply chain. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(1), 34-52.
- Santos, G., Rebelo, M., Lopes, N., Alves, M.R. and Silva, R., 2016. Implementing and certifying ISO 14001 in Portugal: motives, difficulties and benefits after ISO 9001 certification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), pp.1211-1223
- Suarez, E., Roldán, J. and Calvo-Mora, A. (2016), “A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management”. *Journal of Business Economics and Management*, 5 (19), pp. 862-885.
- Swait, J., Argo, J., & Li, L. (2018). Modeling simultaneous multiple goal pursuit and adaptation in consumer choice. *Journal of Marketing Research*, 55(3), 352-367.
- Tarí, J.J., Heras-Saizarbitoria, I. and Pereira J., 2013. Internalization of quality management in service organizations. *Managing Service Quality*, [e-journal] 23(6), pp.456-473. <https://doi.org/10.1108/MSQ-06-2012-0060>.
- Van der Wiele, T., Iwaarden, J., Williams, R. and Dale, B., 2005. Perceptions about the ISO 9000:2000 quality system standard revision and its value: the Dutch experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, [e-journal] 22(2), pp.101-119.

- Webster, M., (2014): RADAR - The EFQM'S Management Tool. Available on: <http://www.knowledge-base.efqm.org/success-stories/radar-the-efqms-management-tool> [Accessed 24 10 2021].
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), 281-293.
- Williams, R.; Bertsch, B.; Van der Wiele, A; Van Iwaarden, J.; Dale, B. (2006). Self-assessment against business excellence models: a critique and perspective, *Total Quality Management* 17(10): 1287–1300.
- Zgodavova, K., Hudec, O. and Palfy, P., (2017). Culture of quality: insight into foreign organisations in Slovakia. *Total Quality Management & Business Excellence*, [e-journal] 28(9-10), pp.1054-1075. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1309120>

Ηλεκτρονικές πηγές:

- <https://www.archive.patris.gr/articles/135833> [Accessed 11.11.2021].
- <https://www.cys.org.cy/en/component/k2/item/672-iso-18091-2019-quality-management-systems-guidelines-for-the-application-of-iso-9001-in-local-government> [Accessed 11.11.2021].
- <https://www.dimosmoschatou-tavrou.gr/deltia-typoy/pistopoiisi-me-to-diethnes-protypo-iso-9001-gi/> [Accessed 11.11.2021].
- <http://www.efqm.org/>. EFQM, (2013). *EFQM model for business excellence*. [Accessed 23.10.2021].
- <https://www.euc.ac.cy/en/5-> [Accessed 7.2.2022]
- <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=40&newsid=11> [Accessed 7.2.2022]
- <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/>
- <https://www.iso.org/about-us.html> [Accessed 28.10.2021]
- <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> [Accessed 28.10.2021].
- <https://www.itqm.ch/en/enunser-institut> [Accessed 28.10.2021].
- http://www.juse.or.jp/deming_en/award [Accessed 20.12.2021]

- <https://www.kede.gr/dimos-eretrias-o-dimos-apektise-iso-90012008-gia-tin-ypsili-poiotita-ton-dioikitikon-oikonomikon-technikon-ypiresion-ypiresion-perivallontos-topikis-aftodioikisis/> [Accessed 11.11.2021].
- <https://www.lakatamia.org.cy/sistema-diaxirisis-tis-poiotitas>) [Accessed 11.11.2021].
- <https://www.liberoassurance.org/el/ISO-9001-systhma-diaxeirishs-poiotitas/> [Accessed 31.10.2021].
- <http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/7DCE1D98DD51D79FC225858A003C45B3?OpenDocument> [Accessed 7.2.2022]
- <https://www.myota.gr/2018/07/05/iso-9001-2015/> [Accessed 11.11.2021].
- <https://www.nicosia.org.cy/el-GR/municipality/history/1960-Now/current/> [Accessed 7.2.2022]
- [\(https://www.nicosia.org.cy/el-GR/municipality/mission-vision/\)](https://www.nicosia.org.cy/el-GR/municipality/mission-vision/) [Accessed 7.2.2022]
- <https://www.nicosia.org.cy/el-GR/municipality/services/> [Accessed 7.2.2022]
- <https://www.nist.gov/fusion-search?s=mbnqa+establishment> [Accessed 20.12.2021]
- <https://www.strovolos.org.cy/omilia-dimarchou-me-thema-efarmogi-protypon-ofeli-gia-tin-topiki-aftodioikisi-sto-plaisio-eortasmou-tis-diethnous-imeras-protypon-cystandardaf-apo-ton-cys-131017/> [Accessed 11.11.2021].
- <https://surveyanyplace.com/blog/questionnaire-pros-and-cons/> [Accessed 16.4.2022].
- <https://www.tanea.gr/2014/12/11/health/astellas-diakrisi-me-tin-pistopoiisi-efqm/> [Accessed 7.2.2022]
- <https://www.tuv.com/world/en/iso-9001-certification.html> [Accessed 28.10.2021].
- <https://www.unic.ac.cy/> [Accessed 7.2.2022]
- https://www.unic.ac.cy/el/8_vraveio-efqm/ [Accessed 7.2.2022]