

2023-05

ISO 9001:2015. —

ISO 9001:2015. —

ISO 9001:2015. —

---

<http://hdl.handle.net/11728/12454>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**(ΜΡΑ)**

**Οφέλη από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015. Η Μελέτη Περίπτωσης ενός Δημόσιου Οργανισμού στην Κύπρο**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών π.χ. στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΧΡΥΣΤΑΛΛΑ ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ**

**ΜΑΪΟΣ 2023**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright© Χρυστάλλα Παπαϊωάννου, 2023. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved. Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

# Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων.....	i
Κατάλογος Εικόνων & Διαγραμμάτων .....	iii
Κατάλογος Πινάκων .....	iv
Συντομογραφίες.....	v
Σελίδα εγκυρότητας.....	1
Υπεύθυνη Δήλωση .....	2
Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη .....	5
Abstract.....	7
Εισαγωγή .....	9
Κεφάλαιο 1 - Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	11
1.1 Η έννοια της Ποιότητας.....	11
1.2 Ιστορική αναδρομή της Ποιότητας και οι πρωτοπόροι διαχείρισης και διασφάλισης Ποιότητας .....	11
1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	16
Κεφάλαιο 2 - Διεθνή Πρότυπα ISO 9000 .....	19
2.1 Δημιουργία και επεξήγηση προτύπων της σειράς ISO 9000.....	19
2.2 Δημιουργία και υιοθέτηση του συστήματος ISO 9001:2015.....	21
2.2.1 Το πρότυπο ISO 9001:2015 .....	22
Κεφάλαιο 3 – Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα ....	25
3.1 Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2015 σε δημόσιους οργανισμούς.....	26
3.2 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015 σε δημόσιους οργανισμούς .....	28
Κεφάλαιο 4 – Τυποποίηση και πιστοποίηση στην Κύπρο.....	29
4.1 Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης (CYS).....	29
4.2 Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης (ΚΕΠ) .....	30
Κεφάλαιο 5 – Μελέτη περίπτωσης T.K.X .....	34
5.1 Γενικά.....	34
5.2 Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στο T.K.X .....	36
Κεφάλαιο 6 - Σκοπός και μεθοδολογία μελέτης.....	38
6.1 Σκοπός της μελέτης.....	38
6.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	39
6.3 Μεθοδολογία Μελέτης.....	39

6.4 Δημιουργία ερωτηματολογίου .....	40
6.5 Δημιουργία συνεντεύξεων .....	41
6.6. Στατιστική ανάλυση .....	42
Κεφάλαιο 7 – Αποτελέσματα ποσοτικής ανάλυσης .....	43
Κεφάλαιο 8 – Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας .....	52
8.1 Προσωπικές Συνεντεύξεις με τα στελέχη του Τ.Κ.Χ.....	52
Κεφάλαιο 9 – Ανάλυση ευρημάτων από εξωτερικές επιθεωρήσεις στο Τ.Κ.Χ κατά ISO 9001:2015 .....	59
9.1 Παρουσίαση ευρημάτων.....	60
Συζήτηση- Συμπεράσματα .....	70
Προτάσεις .....	73
Βιβλιογραφία .....	74
Παράρτημα Α - Έγκριση διευθυντή Τ.Κ.Χ για παραχώρηση δεδομένων του ISO 9001:2015 .....	78
Παράρτημα Β - Ερωτηματολόγιο.....	79

## Κατάλογος Εικόνων & Διαγραμμάτων

<b>Εικόνα 1.1:</b> Τα 4 βήματα του κύκλου του Deming.....	13
<b>Εικόνα 1.2:</b> Τα 5 συστατικά του μοντέλου του Juran για καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα.....	15
<b>Εικόνα 1.3:</b> Τριλογία Ποιότητας του Juran.....	17
<b>Εικόνα 2.1:</b> Η ανάλυση του προτύπου ISO 9001:2015 κατά τον Deming.....	23
<b>Εικόνα 2.2:</b> Οι 7 βασικές αρχές του προτύπου ISO 9001:2015.....	23
<b>Εικόνα 3.1:</b> Διάγραμμα ροής του προτύπου ISO 9001:2015.....	26
<b>Εικόνα 4.1:</b> Οργανόγραμμα της Κυπριακής Εταιρείας Πιστοποίησης.....	31
<b>Εικόνα 4.2:</b> Στάδια και διαδικασία πιστοποίησης.....	32
<b>Εικόνα 4.3:</b> Στάδια και διαδικασία πιστοποίησης.....	33
<b>Εικόνα 5.1:</b> Οργανωτική Δομή ΤΚΧ.....	35
<b>Διάγραμμα 7.1:</b> Διάταξη ερωτώμενων ανά βαθμίδα.....	42
<b>Διάγραμμα 7.2:</b> Χρονικό διάστημα εφαρμογής του ΣΔ.....	43
<b>Διάγραμμα 7.3:</b> Γνώση για το ΣΔΠ πριν την εφαρμογή του στο Τ.Κ.Χ.....	44
<b>Διάγραμμα 7.4:</b> Στόχοι που έπαιξαν ρόλο για την απόκτηση του προτύπου ISO 9001.....	44
<b>Διάγραμμα 7.5:</b> Σε ποιο βαθμό τηρούνται οι στόχοι από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.....	46
<b>Διάγραμμα 7.6:</b> Σημαντικότερες δυσκολίες για την συνέχιση της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001:2015.....	47
<b>Διάγραμμα 7.7:</b> Οφέλη που επιτεύχθηκαν από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.....	48
<b>Διάγραμμα 7.8:</b> Κυριότερα προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2015.....	50

## **Κατάλογος Πινάκων**

<b>Πίνακας 2.1:</b> Εκδόσεις του προτύπου ISO 9001.....	21
<b>Πίνακας 9.1:</b> Μη-συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες για το έτος 2019.....	60
<b>Πίνακας 9.2:</b> Παρατηρήσεις για το έτος 2019.....	62
<b>Πίνακας 9.3:</b> Μη-συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες για το έτος 2020.....	63
<b>Πίνακας 9.4:</b> Παρατηρήσεις για το έτος 2020.....	64
<b>Πίνακας 9.5:</b> Παρατηρήσεις για το έτος 2021.....	65
<b>Πίνακας 9.6:</b> Παρατηρήσεις για το έτος 2022.....	67

## Συντομογραφίες

Τ.Κ.Χ: Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας

ΣΔΠ: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

ΚΕΠ: Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης

ISO: International Organisation for Standardisation (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης)

ΚΜΣ: Κύριες μη-συμμορφώσεις

ΑΜΣ: Απλές μη-συμμορφώσεις

ΕΚΓ: Επαρχιακό Κτηματολογικό Γραφείο

TQM: Total Quality Management (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)

TQC: Total Quality Control (Ολικός Έλεγχος Ποιότητας)

ΚΟΠΕΠ: Κυπριακός Οργανισμός Προτύπων και Ελέγχου Ποιότητας

CYS: Cyprus Organisation for Standardisation (Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης)

ΚΟΠΠ: Κυπριακός Οργανισμός Προώθησης Ποιότητας

ΕΛΟΤ: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

ΕΣΥΔ: Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης της Ελλάδος

IQNET: The International Certification Network (Διεθνές Δίκτυο Φορέων Πιστοποίησης)

ΤΔΔΠ: Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού



## **Σελίδα εγκυρότητας**

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: **Χρυστάλλα Παπαϊωάννου**

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: **«Οφέλη από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015. Η Μελέτη Περίπτωσης ενός Δημόσιου Οργανισμού στην Κύπρο».**

*Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.*

### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Δρ. Δήμητρα Λατσού, Λέκτορας.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Μαγδαληνή Χατζίκου, Επιστημονικός Συνεργάτης.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Λορένα Ανδρούτσου, Επιστημονικός Συνεργάτης..

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Εγώ, η **Χρυστάλλα Παπαϊωάννου**, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο **«Οφέλη από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015. Η Μελέτη Περίπτωσης ενός Δημόσιου Οργανισμού στην Κύπρο»**, αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Η Δηλούσα**

**Χρυστάλλα Παπαϊωάννου**

## Ευχαριστίες

*Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής μου εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν για την διεκπεραίωση της.*

*Εκφράζω ένα μεγάλο και βαθύ ευχαριστώ στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Κα Δήμητρα Λατσού, Λέκτορα στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις, για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε, για την καθοδήγηση και υποστήριξη της και το επιστημονικό της ενδιαφέρον για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.*

*Θέλω επίσης να ευχαριστήσω θερμά τον σύζυγο μου, Μάριο Αγγελίδη, για την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση που έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και την σημαντική βοήθεια του σε όλο αυτό το διάστημα.*

*Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω ειδικά, τους γονείς μου, οι οποίοι με στηρίζουν πάντα σε όλη την διαδρομή των σπουδών μου και που χωρίς την δική τους συμβολή και πρακτική υποστήριξη δεν θα μπορούσα να διεκπεραιώσω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές.*

*Αφιερωμένη στα παιδιά μου,  
Βασίλη & Πέρσια*

## Περίληψη

**Εισαγωγή:** Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) αποτελεί αποδεδειγμένα την εξασφάλιση εμπιστοσύνης ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για Ποιότητα σε κάθε τομέα επιχείρησης ή Οργανισμό. Η κάθε επιχείρηση ή Οργανισμός για να αυξήσει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του χρειάζεται συνεχή βελτίωση της Ποιότητας των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών του καθώς επίσης και συνεχή βελτίωση των διαδικασιών έτσι ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών του.

Μέσα από την μέθοδο τεκμηρίωσης των διεργασιών, διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες μιας επιχείρησης τυποποιούνται, γεγονός που βοηθά στον εντοπισμό τυχών αποκλίσεων και κατ' επέκταση σε διορθωτικές ενέργειες - βελτιώσεις. Με την εφαρμογή ενός ΣΔΠ οι επιχειρήσεις προσδοκούν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους διατηρώντας σε υψηλό επίπεδο την σχέση εμπιστοσύνης τους με τους πελάτες και την συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων τους.

**Σκοπός:** Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει την σημασία και τα οφέλη από την εφαρμογή ΣΔΠ σε Δημόσιους Οργανισμούς καθώς επίσης και να παρουσιάσει τυχόν προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή τους.

**Μεθοδολογία:** Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας έγινε μελέτη σε έναν πιστοποιημένο Δημόσιο Οργανισμό της Κύπρου σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2015. Πραγματοποιήθηκε ποσοτική μελέτη με τη χρήση ερωτηματολογίου με σκοπό να εξαχθούν τα κυριότερα οφέλη και οι σημαντικότεροι στόχοι που επιτεύχθηκαν από την εφαρμογή του διεθνές προτύπου ISO 9001:2015, καθώς και τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός. Επιπλέον πραγματοποιήθηκε ποιοτική ανάλυση μέσω προσωπικών συνεντεύξεων σε στελέχη του Οργανισμού με στόχο να προβληθεί η επικρατούσα κατάσταση και να αναδειχθούν τα σημεία που αποτελούν τις βασικές δυσκολίες που υπάρχουν. Στο τέλος μέσα από τα αρχεία του ΣΔΠ του Οργανισμού, έγινε μελέτη για εντοπισμό των μη συμμορφώσεων και των παρατηρήσεων κατά τις Εξωτερικές Επιθεωρήσεις που έγιναν στον Οργανισμό την τελευταία 4ετία. Στόχος είναι να διαφανεί σε ποιες παραγράφους του προτύπου εντοπίζονται αδυναμίες και πώς ο Οργανισμός προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες.

**Αποτελέσματα:** Η ποσοτική μελέτη ανέδειξε ότι τα σημαντικότερα οφέλη και στόχοι του Τ.Κ.Χ που επιτεύχθηκαν, επικεντρώνονται στην ενίσχυση της εικόνας του Οργανισμού και στην αναβάθμιση της Ποιότητας των υπηρεσιών του. Επίσης από την ποιοτική μελέτη

διαφάνηκε ότι οι σημαντικότερες προσδοκίες και οι στόχοι που τέθηκαν πριν την συμμόρφωση του Οργανισμού με το πρότυπο ISO 9001, έχουν επιτευχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Επιπλέον εντοπίστηκαν τα κυριότερα προβλήματα και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός με την εφαρμογή του ΣΔΠ και που εστιάζονται στην έλλειψη χρόνου και την έλλειψη προσωπικού. Τα αποτελέσματα από τα ευρήματα των Εξωτερικών Επιθεωρήσεων έδειξαν ότι ο Οργανισμός δυσκολεύεται να συμμορφώνεται κυρίως σε τρεις παραγράφους του προτύπου που αφορούν την αντιμετώπιση απειλών και αξιοποίηση ευκαιριών, την στοχοθέτηση Ποιότητας και στην τεκμηρίωση πληροφοριών του ΣΔΠ.

**Συμπεράσματα:** Η μελέτη ολοκληρώνεται με την διαπίστωση ότι η συμμόρφωση με το πρότυπο ISO 9001:2015 του Τ.Κ.Χ, έδωσε την δυνατότητα βελτίωσης και επίτευξης των αρχικών του στόχων και κάλυψε σε πολύ μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες που τέθηκαν πριν την πιστοποίηση του. Τα οφέλη που αποκόμισε από την εφαρμογή του ΣΔΠ ήταν ασυγκρίτως περισσότερα από τις δυσκολίες και τα προβλήματα που αναφέρονται από αυτό.

## Abstract

**Introduction:** The Quality Management System (QMS) is proven to ensure confidence that the requirements for Quality are met in every business sector or organization. In order to increase efficiency, productivity, and effectiveness, every business or organization needs continuous improvement of the Quality of its products or services, as well as continuous improvement of its processes to meet the requirements of its customers.

Through the method of documenting processes, it is ensured that the processes of a business are standardized, which helps in identifying potential deviations and, consequently, in corrective actions and improvements. By implementing a QMS, businesses expect to increase their competitiveness by maintaining a high level of trust with their customers and continuously satisfying their requirements.

**Purpose:** The purpose of this thesis is to highlight the importance and benefits of implementing a QMS in Public Organizations, as well as to present any problems that may have arisen from their implementation.

**Methodology:** In order to achieve the purpose of this work, a study was conducted in a certified Public Organization in Cyprus, according to the international standard ISO 9001:2015. A quantitative study was conducted using a questionnaire to extract the main benefits and significant objectives achieved through the implementation of the ISO 9001:2015 international standard, as well as the main problems faced by the organization. Additionally, a qualitative analysis was performed through personal interviews with key personnel of the organization to showcase the prevailing situation and highlight the key challenges they face. Furthermore, a study was conducted using the QMS records of the organization to identify non-conformities and observations during external audits conducted over the past four years. The goal is to identify the paragraphs of the standard where weaknesses are identified and how the organization takes corrective actions.

**Results:** The quantitative study revealed that the most significant benefits and objectives achieved by the T.Q.C. (Total Quality Control) are focused on enhancing the organization's image and improving the quality of its services. Additionally, the qualitative study showed that the most important expectations and goals set before the organization's compliance with the ISO 9001 standard have been largely achieved. Furthermore, the main problems and

difficulties faced by the organization in implementing the Q.M.S. (Quality Management System) were identified, particularly related to time constraints and a lack of personnel. The results from the findings of the External Audits showed that the organization struggles to comply mainly with three paragraphs of the standard concerning threat handling and opportunity exploitation, quality targeting, and documentation of Q.M.S. information.

**Conclusions:** The study concludes that compliance with the ISO 9001:2015 standard by the Public Organization has enabled improvement and achievement of its initial objectives, and has largely met the expectations set prior to its certification. The benefits derived from the implementation of the QMS far outweigh the difficulties and problems that arise from it.