



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

**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

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

Κατάλογος Πινάκων

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

Ονοματεπώνυμο 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 όσοι συνέβαλαν για την διεκπεραίωση της.

Εκφράζω ένα μεγάλο και βαθύ ευχαριστώ στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Κα Δήμητρα Λατσού, Λέκτορα στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης, 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.

Εισαγωγή

Η εν λόγω μελέτη στοχεύει να αναλύσει την σημασία της εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2015 σε Δημόσιους Οργανισμούς, παρουσιάζοντας αναλυτικά το ΣΔΠ που εφαρμόζεται στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (Τ.Κ.Χ) στην Κύπρο. Μέσα από ποσοτική και ποιοτική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο Τ.Κ.Χ κατά το έτος 2023 παρουσιάζονται τα οφέλη από την εφαρμογή του συγκεκριμένου προτύπου και οι δυσκολίες που προκύπτουν μέσα από αυτό.

Το ερευνητικό πεδίο της εργασίας εστιάζεται στην μελέτη περίπτωσης του Τ.Κ.Χ με πραγματικά στοιχεία από το αρχείο του ΣΔΠ του Τμήματος και από ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις από τα ίδια τα στελέχη του Οργανισμού. Τα αποτελέσματα της έρευνας στοχεύουν να περιγράψουν την εφαρμογή ΣΔΠ σε Οργανισμούς του Δημοσίου και πώς αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο επίτευξης των στόχων τους.

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε εννέα κεφάλαια από τα οποία τα τρία αποτελούν την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και κλείνει με την παρουσίαση των συμπερασμάτων που αναδύθηκαν μέσα από την συγκεκριμένη μελέτη καθώς επίσης και των προτάσεων της συγγραφέα.

Αρχικά στο Κεφάλαιο 1 γίνεται αναφορά στην έννοια της Ποιότητας και πώς αυτή εξελίχθηκε μέσα στον χρόνο. Μέσω των θεωρητικών ερμηνειών που δόθηκαν από καθοδηγητές, πρωτοπόρους στην διαχείριση της Ποιότητας εξηγείται ο όρος και η σημασία της Ποιότητας, αντανakλώμενη σε πρακτικές εφαρμογές. Στην συνέχεια του κεφαλαίου περιγράφεται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) και η σημασία της.

Το Κεφάλαιο 2 περιγράφει και επεξηγεί τα Διεθνή Πρότυπα ISO 9000 και την πορεία εξέλιξης τους με ειδική βαρύτητα στην δημιουργία και επεξήγηση των προτύπων της σειράς ISO 9001. Επιπρόσθετα γίνεται ειδική αναφορά στην δημιουργία και στην υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001:2015 από επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Στο Κεφάλαιο 3 περιγράφεται το πεδίο εφαρμογής των ΣΔΠ σε Δημόσιους Οργανισμούς. Το κεφάλαιο αυτό αναλύει την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2015 και τα πλεονεκτήματα του στους Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα.

Το Κεφάλαιο 4 πραγματεύεται την Τυποποίηση και Πιστοποίηση στην Κύπρο κάνοντας αναφορά στον Κυπριακό Οργανισμό Τυποποίησης (CYS) και στην Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης (Κ.Ε.Π).

Στο Κεφάλαιο 5 η εργασία επικεντρώνεται στην μελέτη περίπτωσης του Τ.Κ.Χ. Γίνεται γενική αναφορά στο Τμήμα, τις αρμοδιότητες και την λειτουργία του και τους λόγους της εφαρμογής και πιστοποίησης του με το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001. Επιπλέον περιγράφεται η διαδικασία εφαρμογής του ΣΔΠ στο Τμήμα.

Το Κεφάλαιο 6 πραγματεύεται τον σκοπό και την μεθοδολογία της έρευνας, θέτοντας τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης και περιγράφοντας αναλυτικά τα εργαλεία της ποσοτικής (ερωτηματολόγια) και της ποιοτικής (προσωπικές συνεντεύξεις) ανάλυσης της εργασίας.

Στο Κεφάλαιο 7 αναλύονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης μέσω ερωτηματολογίων με την χρήση διαγραμμάτων και σχολιασμού.

Στο Κεφάλαιο 8 παρατίθενται αυτούσιες οι απαντήσεις από τις προσωπικές συνεντεύξεις των στελεχών του Τ.Κ.Χ κάνοντας συγκριτικούς σχολιασμούς για κάθε ερώτημα.

Το Κεφάλαιο 9 παρουσιάζει τα ευρήματα από τις Εξωτερικές Επιθεωρήσεις που έλαβαν χώρα στο Τ.Κ.Χ από τον Φορέα Πιστοποίησης (Κ.Ε.Π) για τα έτη 2019 μέχρι και το 2022. Γίνεται παρουσίαση των μη-συμμορφώσεων και των παρατηρήσεων που καταγράφηκαν ανά έτος και των διορθωτικών ενεργειών που υποχρεώνεται ο Οργανισμός να εφαρμόσει για να συμμορφώνεται πλήρως με τις απαιτήσεις του προτύπου.

Τέλος, καταγράφονται τα συγκεντρωτικά συμπεράσματα της μελέτης, κάνοντας αναφορά στα αποτελέσματα της ποσοτικής και της ποιοτικής ανάλυσης, αναδεικνύοντας τα σημαντικότερα οφέλη που είχε ο Οργανισμός, καθώς και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει με την εφαρμογή του προτύπου. Καταλήγοντας, υποδεικνύονται προτάσεις που εκμαιοτήκαν από την έρευνα και που αποτελούν βελτιωτικές ενέργειες για την συνέχιση και επέκταση του ΣΔΠ στο Τ.Κ.Χ.

Κεφάλαιο 1 - Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 Η έννοια της Ποιότητας

Οι έννοιες, Ποιότητα, Ολική Ποιότητα, Διαχείριση Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διασφάλιση Ποιότητας και Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, είναι αλληλένδετες έννοιες αλλά δεν είναι ίδιες.

Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για την Ποιότητα, ανάλογα με κάποια διαφορετικά κριτήρια. Κατά τον Edward Deming μια επιχείρηση βελτιώνει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστική της θέση, όταν βελτιώνει την Ποιότητα παραγωγής της. Κατά την διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος, τα περιττά στάδια αποδίδουν κακής Ποιότητας αποτελέσματα (Deming, 1982). Μια άλλη ερμηνεία της έννοιας Ποιότητας είναι η σύνδεση της Ποιότητας με την καλή διοίκηση. Κατά τον Juran, *«Η Ποιότητα είναι ένας κινούμενος στόχος που επιτυγχάνεται σταδιακά»*, επικεντρώνοντας στον σωστό στρατηγικό σχεδιασμό που πρέπει να εφαρμόζεται από μια επιχείρηση, προσδιορίζοντας στόχους για βελτίωση, έτσι που η Ποιότητα να είναι ανάλογη των απαιτήσεων των πελατών (Juran, 1962).

1.2 Ιστορική αναδρομή της Ποιότητας και οι πρωτοπόροι διαχείρισης και διασφάλισης Ποιότητας

Η έννοια της Ποιότητας διαφοροποιήθηκε με την πάροδο των χρόνων. Η τεχνολογική ανάπτυξη και η εξάπλωση του καπιταλιστικού συστήματος οδήγησαν την κοινωνία σε μεγάλο ανταγωνισμό τόσο σε προϊόντα όσο και σε παρεχόμενες υπηρεσίες. Τα θέματα ασφάλειας και υγείας και περιβαλλοντικών κινδύνων δημιούργησαν νέες απειλές και μεγαλύτερες υποχρεώσεις στις επιχειρήσεις. Η νέα τάξη πραγμάτων επέφερε αλλαγή στην νοοτροπία και στον τρόπο διοίκησης τόσο των ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και των δημόσιων οργανισμών. Έτσι δόθηκε διαφορετική ερμηνεία στον όρο Ποιότητα ακολουθώντας τις αλλαγές σε επίπεδο στρατηγικής οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων (Χολέβα, 2020).

Από την δεκαετία του '90 η Ποιότητα προσεγγίσθηκε από επιστήμονες οι οποίοι έδωσαν μια άλλη διάσταση, την συστηματική διαχείριση της Ποιότητας μέσα στα πλαίσια ελέγχου των διεργασιών μιας επιχείρησης, προσδιορίζοντας τους στόχους με γνώμονα τα οφέλη της διαχείρισης της Ποιότητας αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση. Η υιοθέτηση των συστημάτων Ποιότητας, έλαβε χώρα με την ανάπτυξη των προτύπων ISO, με τη βοήθεια ειδικών επιστημόνων της διοίκησης (Χολέβα, 2020).

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Organisation of Standardisation) είναι διεθνής οργανισμός που αποτελείται από μέλη από όλο τον κόσμο. Συνήθως είναι αντιπρόσωποι των οργανισμών τυποποίησης της κάθε χώρας. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης είναι ανεξάρτητος, μη κυβερνητικός οργανισμός και αρμόδιος για την σύνταξη προτύπων τα οποία τηρούνται παγκόσμια στη βάση νομοθεσιών (ISO, 2023).

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO ξεκίνησε το 1947 από το Λονδίνο με 67 τεχνικές επιτροπές εμπειρογνομόνων οι οποίες ασχολούνταν με συγκεκριμένα θέματα τυποποίησης. Μέχρι τις αρχές του 1955, ο ISO είχε ήδη 68 πρότυπα τα οποία τα ονόμαζε «συστάσεις». Τη δεκαετία του 1960 ο ISO κάνει προσπάθειες διεύρυνσης για να εντάξει περισσότερες χώρες στο έργο της διεθνούς τυποποίησης. Εισήγαγε την ιδιότητα του «μέλους Ανταποκριτών», μια ιδιότητα που επιτρέπει σε αναπτυσσόμενες χώρες να ενημερώνονται για τις εργασίες διεθνούς τυποποίησης χωρίς να είναι αναγκασμένες να είναι μέλη. Η συμμετοχή των ανταποκριτών είναι δημοφιλής επιλογή και εξακολουθεί να υφίσταται έως και σήμερα (ISO, 2023).

Τα πρότυπα ISO, ή αλλιώς, Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), είναι μια συλλογή τεκμηριωμένων διαδικασιών και αρχείων που άπτονται κανόνων (Standards) διαφορετικών σε κάθε πρότυπο. Είναι διεθνώς αναγνωρισμένα από ειδικούς και εφαρμόζονται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, δημόσιους οργανισμούς και σε πολλές άλλες εταιρείες σε όλο τον κόσμο (ISO, 2023).

Την δεκαετία του '70 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO ασχολήθηκε με την δημιουργία προτύπων σε σχέση με το περιβάλλον και το 1987 δημοσιεύει το πρώτο του πρότυπο διαχείρισης Ποιότητας το πρότυπο ISO 9000. Τα πρότυπα της οικογένειας ISO 9000 είναι τα πιο γνωστά και διαδεδομένα πρότυπα με τις μεγαλύτερες πωλήσεις. Το 1996, ο ISO εκδίδει το πρότυπο του συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, ISO 14001. Ένα ακόμη δημοφιλές πρότυπο του ISO είναι το ISO 27001:2005 το οποίο αφορά στη διαχείριση της ασφάλειας των πληροφοριών. Σήμερα ο ISO έχει 163 μέλη και συνολικά πάνω από 21000 πρότυπα και καλύπτει σχεδόν όλες τις πτυχές της τεχνολογίας και των επιχειρήσεων (ISO, 2023).

Τα συστήματα ISO έχουν προσθέσει άλλη μια παράμετρο στις μεθόδους διαχείρισης της Ποιότητας, την 'Διασφάλιση της Ποιότητας', την εξασφάλιση εμπιστοσύνης ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για Ποιότητα. Η διασφάλιση Ποιότητας μαζί με τον έλεγχο

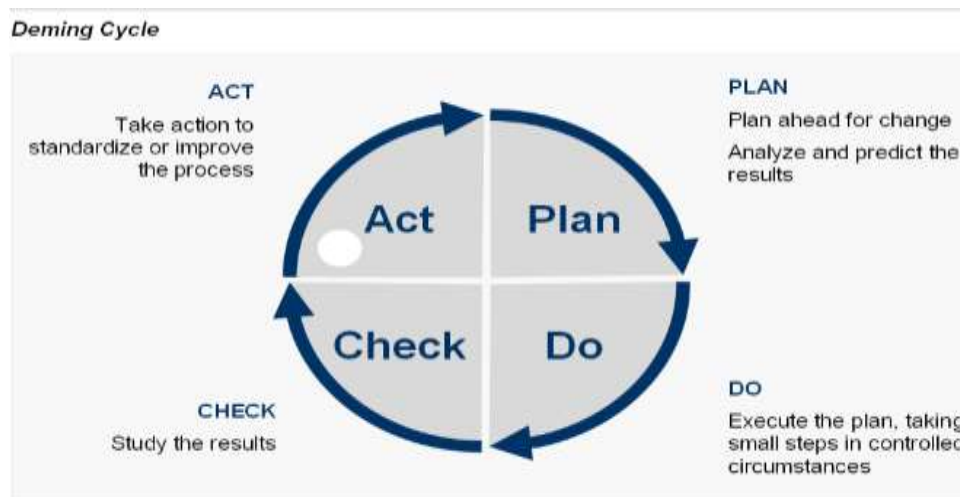
Ποιότητας και την βελτίωση της Ποιότητας αποτελούν τις μεθόδους διαχείρισης Ποιότητας (Χολέβα, 2020).

Πρωτοπόροι και καθοδηγητές στα θέματα διαχείρισης Ποιότητας ήταν οι ειδικοί Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby και άλλοι.

❖ William Edwards Deming (1900-1993)

Ο Deming ήταν αμερικανός καθηγητής, συγγραφέας, λέκτορας και σύμβουλος διαχείρισης Ποιότητας. Ο Deming εισήγαγε μια λογική πάνω στο θέμα της συνεχούς βελτίωσης της Ποιότητας, τη λογική ακολουθία 4 επαναλαμβανόμενων βημάτων, ο λεγόμενος κύκλος του Deming (Εικόνα 1.1). Τα βήματα που προτείνει είναι: σχεδιάστε, κάντε, ελέγξτε και δράστε (plan, do, check, act).

Εικόνα 1.1: Τα 4 βήματα του κύκλου του Deming.



Πηγή: The Deming Institute, The PDCA Cycle, 2023

Η θεωρία του Deming απευθύνεται τόσο στην διοίκηση των επιχειρήσεων όσο και σε όλο το προσωπικό, επισημαίνοντας ότι για να επιτευχθεί το μέγιστο αποτέλεσμα πρέπει να προσφέρουν τα μέγιστα όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Η θεωρία του περιλαμβάνει 14 σημεία:

1. Δημιουργία σταθερού σκοπού για βελτίωση των προϊόντων, με στόχο η επιχείρηση να γίνεται ανταγωνιστική
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας. Αφύπνιση στις νέες προκλήσεις του δυτικού κόσμου, η διοίκηση να αναλογιστεί τις ευθύνες της και να αναλάβει την ηγεσία της αλλαγής
3. Εξάλειψη της ανάγκης για μαζικές επιθεωρήσεις των προϊόντων, η Ποιότητα στα προϊόντα πρέπει να υπάρχει εξ αρχής.

4. Να μην γίνεται η επιλογή προμηθευτών με βάση την τιμή αλλά με βάση την Ποιότητα, για να αναπτυχθεί μια μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης
5. Βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για μείωση του κόστους και βελτίωση της παραγωγικότητας
6. Συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης
7. Βελτίωση των μεθόδων επίβλεψης των εργαζομένων
8. Εξάλειψη του φόβου των εργαζομένων ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους
9. Να καταρριφθούν οποιαδήποτε εμπόδια μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να εργάζονται ως ομάδα για να εντοπίζονται πιο εύκολα τυχόν προβλήματα και να επιλύονται.
10. Κατάργηση απαιτήσεων και προτροπών προς το εργατικό δυναμικό. Οι προτροπές από την διεύθυνση προς το εργατικό προσωπικό για μηδενικά λάθη και ψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, οδηγούν σε αντιπαραθέσεις οι οποίες δεν βοηθούν στην βελτίωση της Ποιότητας.
11. Κατάργηση ποσοτώσεων και ποσοτικών στόχων.
12. Κατάργηση των εμποδίων που στερούν στους εργαζόμενους το δικαίωμα να νιώθουν περήφανοι για την δουλειά που προσφέρουν. Να δοθεί έμφαση από τους επόπτες στην Ποιότητα της εργασίας αντί για καθαρά αριθμητικά αποτελέσματα
13. Δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης και αυτό-βελτίωσης
14. Συμμετοχή όλου του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων και των απαιτήσεων για τον μετασχηματισμό των διαδικασιών παραγωγής για βελτίωση της Ποιότητας

❖ **Joseph M. Juran** (1904 - 2008)

Ο Joseph Moses Juran ήταν αμερικανός μηχανικός, συγγραφέας και σύμβουλος διαχείρισης Ποιότητας, γράφοντας πολλά βιβλία σχετικά με την Ποιότητα. Ο Juran ήταν ο πρώτος που έδωσε έμφαση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Το μοντέλο που προτείνει ο Juran έχει πέντε βασικές παραμέτρους (Εικόνα 1.2) (The Juran Model, 2023):

1. Δημιουργία κουλτούρας αριστείας με την κατανόηση των κατευθυντήριων αρχών
2. Βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη
3. Δημιουργία υποδομών και μεθόδων που βοηθούν τους εργαζόμενους να κάνουν βελτιώσεις

4. Βελτιώσεις και διαδικασίες για αύξηση της αποτελεσματικότητας
5. Ηγεσία και δέσμευση εργατικού δυναμικού

Εικόνα 1.2: Τα 5 συστατικά του μοντέλου του Juran για καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα.



Πηγή: *The Juran Model and Excellence Framework*

❖ **Armand V. Feigenbaum** (1922 - 2014)

Ο Armand Vallin Feigenbaum ήταν αμερικανός επιχειρηματίας και ειδικός στον ποιοτικό έλεγχο. Θεωρήθηκε ‘Πατέρας’ του Ολικού Ελέγχου. Έγραψε πολλά βιβλία σχετικά με τη διαχείριση Ποιότητας, συγκεντρώνοντας τις ιδέες και τις αρχές του σχετικά με τη θεωρία του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας (TQC). Ο Feigenbaum διατύπωσε ποια πρέπει να είναι τα βασικά στοιχεία της Ολικής Ποιότητας που εστιάζουν στον πελάτη (The Feigenbaum Foundation, 2023):

1. Ποιότητα είναι αυτό που πιστεύουν οι πελάτες και όχι ό,τι πιστεύει η εταιρεία ότι είναι.
2. Ποιότητα και κόστος πάνε μαζί και δεν διαφέρουν.
3. Η Ποιότητα είναι και ατομική αλλά και ομαδική δέσμευση και χρειάζεται να συνυπάρχουν για να επιτευχθεί η βελτίωση της Ποιότητας.
4. Η Ποιότητα είναι αλληλένδετη με την καινοτομία. Τα οφέλη είναι αμοιβαία.

5. Όταν γίνεται διαχείριση της Ποιότητας σε μια επιχείρηση είναι το ίδιο με την διαχείριση της ίδιας της επιχείρησης.
6. Η Ποιότητα πρέπει να είναι βασική προϋπόθεση.
7. Η Ποιότητα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία βελτίωσης.
8. Η παραγωγικότητα αποκτάται από ωφέλιμες επενδύσεις Ποιότητας.

❖ Philip Crosby (1926 – 2001)

Ο Philip Crosby υπήρξε σύμβουλος Ποιότητας και συγγραφέας αξιόλογων βιβλίων. Προωθούσε την θεωρία των «μηδενικών ελαττωμάτων» όσο αφορά την διαχείριση της Ποιότητας. Έδινε τον ορισμό της Ποιότητας σε συνάρτηση των συμμορφώσεων και των απαιτήσεων που έχει μια επιχείρηση. Βασικές αρχές Ποιότητας που διατύπωσε ήταν (opex learning, 2019):

1. Ο ορισμός της Ποιότητας είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προϊόντος και του πελάτη.
2. Η πρόληψη είναι το σύστημα Ποιότητας.
3. Η θεωρία των «μηδενικών ελαττωμάτων» θα πρέπει να είναι το πρότυπο απόδοσης.
4. Η μέτρηση Ποιότητας είναι η τιμή της μη συμμόρφωσης

Η θεωρία των «μηδενικών ελαττωμάτων» ερμηνεύεται κατά τον Crosby ως εξής: *«Οτιδήποτε δεν προσθέτει αξία σε ένα έργο θα πρέπει να εξαλειφθεί, οδηγώντας έτσι στην εξάλειψη των 'απορριμμάτων'. Η εξάλειψη των 'απορριμμάτων' οδηγεί σε βελτίωση της διαδικασίας και κατά συνέπεια μειώνει το κόστος»* (opex learning, 2019).

1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) είναι μια συνεχής δέσμευση της διοίκησης και των υπαλλήλων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης για την διασφάλιση της μακροχρόνιας εμπιστοσύνης και ικανοποίησης των πελατών. Η Ποιότητα είναι μετρήσιμη ως προς την αξιοπιστία, την αντοχή και την χρήση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσπάθεια των υπαλλήλων να βελτιώνουν συνέχεια την Ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων τους μέσω κατάλληλων εργαλείων και διαδικασιών, μέσω έρευνας και ανατροφοδοτήσεων. Είναι μια συλλογική ευθύνη που όλα τα μέλη μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνα για την διασφάλιση της ανώτερης Ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αποτελεί κοινή προσπάθεια διοίκησης, εργατικού προσωπικού, προμηθευτών και όλων των εμπλεκόμενων μελών με στόχο το υψηλό επίπεδο

ικανοποίησης των πελατών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους ιδιωτικούς, δημόσιους και ημικρατικούς οργανισμούς, σε επιχειρήσεις και εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς (Management Study Guide, 2023).

Με βάση τα πιο πάνω η Ολική Ποιότητα βασίζεται σε τρεις αρχές (Καλαγκώνα, 2012):

1. Εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών και όλων των μελών που σχετίζονται με την επιχείρηση (εσωτερικά και εξωτερικά).
2. Συμμετοχή όλου του εργατικού δυναμικού και της διοίκησης και προώθηση της ομαδικότητας και συλλογικότητας.
3. Στόχος η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών.

Μια επιχείρηση για να καταφέρει να εφαρμόσει διοίκηση ολικής Ποιότητας χρειάζεται να δώσει έμφαση σε κάποια στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για την κατανόηση της αναγκαιότητας της εφαρμογής.

Σύμφωνα με τον Juran μια επιχείρηση για να αποκτήσει, να διατηρήσει και να βελτιώνει την Ποιότητα θα πρέπει να ακολουθεί την εξής προσέγγιση στη διαχείριση, την Τριλογία Ποιότητας (Εικόνα 1.3) όπως την ονομάζει (Quality Gurus, 2023):

1. Σχεδιασμός
2. Έλεγχος
3. Βελτίωση

Εικόνα 1.3: Τριλογία Ποιότητας του Juran



Πηγή: *Quality Gurus*

Ο σχεδιασμός Ποιότητας είναι οι διαδικασίες ανάπτυξης των προϊόντων για την ικανοποίηση των πελατών. Περιλαμβάνει τα πιο κάτω στάδια:

- Προκαθορίζονται οι στόχοι Ποιότητας
- Προσδιορίζονται οι επηρεαζόμενοι πελάτες και οι ανάγκες τους
- Αναπτύσσονται τα χαρακτηριστικά των προϊόντων με βάση τις ανάγκες των πελατών και οι διαδικασίες παραγωγής τους
- Καθιερώνονται οι διαδικασίες ελέγχων και μεταφέρεται ο πιο πάνω σχεδιασμός στην διοίκηση

Ο ποιοτικός έλεγχος είναι η διαδικασία παρακολούθησης των παραγωγικών δραστηριοτήτων με βάση τον σχεδιασμό που τέθηκε κατά την διαδικασία του σχεδιασμού Ποιότητας. Περιλαμβάνει:

- Παρακολούθηση και διασφάλιση της απόδοσης και της εκτέλεσης των διαδικασιών
- Εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών όταν κρίνεται απαραίτητο

Η Βελτίωση Ποιότητας είναι η πραγματοποίηση αλλαγών για τη βελτίωση της διαδικασίας και την αύξηση της απόδοσης της. Περιλαμβάνει:

- Την δημιουργία υποδομών βελτίωσης της Ποιότητας και προσδιορισμό των βελτιωτικών έργων
- Την δημιουργία ομάδας για κάθε βελτιωτικό έργο με σαφή ευθύνη

- Να παρέχονται κίνητρα και εκπαίδευση στις ομάδες έργων και οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση των απαιτούμενων βελτιωτικών διαδικασιών

Κεφάλαιο 2 - Διεθνή Πρότυπα ISO 9000

Το 1987 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, ISO (International Organization for Standardization) δημιούργησε μια σειρά προτύπων, τα ISO 9000. Τα πρότυπα αυτά βασίστηκαν στο πρότυπο BS5750 του 1979 του Ηνωμένου Βασιλείου το οποίο εφαρμοζόταν από πολλές επιχειρήσεις της εποχής.

Τα πρότυπα ISO 9000 αποτελούν την εξέλιξη προηγούμενων προτύπων που είχαν εφαρμοστεί για τον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων της αμυντικής Βιομηχανίας. Τα πρώτα πρότυπα έκαναν την εμφάνισή τους μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, όταν η Αμερική ήθελε να τυποποιήσει την Ποιότητα στον στρατό. Τα πρότυπα αυτά αποτέλεσαν την βάση στην συνέχεια για μία σειρά προτύπων του NATO.

Η σειρά ISO 9000 επικεντρώθηκε στην Ποιότητα η οποία θεωρείται ότι είναι η συμμόρφωση του προϊόντος. Η σειρά ISO 9000 αναθεωρήθηκε αρκετές φορές. Το 1994, το 2000, το 2008 και τέλος το 2015.

2.1 Δημιουργία και επεξήγηση προτύπων της σειράς ISO 9000

Το ISO σαν όρος σημαίνει International Organization for Standardization και είναι ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης όπως προαναφέρθηκε συντάσσει και εκδίδει πρότυπα τα οποία είναι παγκοσμίως αποδεκτά και τηρούνται με βάση νομοθεσίας από όλες τις χώρες.

Το ISO 9000 είναι μια σειρά προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας και μέσα σε διεθνώς αποδεκτό πλαίσιο παρέχει τη διασφάλιση της Ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών των πιστοποιημένων επιχειρήσεων. Σκοπός του είναι να διασφαλίζει ότι το σύστημα διαχείρισης Ποιότητας μιας επιχείρησης είναι συμβατό με τα διεθνή πρότυπα. Η αναγνώριση και η υποστήριξη του ISO, βοηθά τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών τους (TheTechNome, 2023).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξημένη υιοθέτηση των προτύπων συστημάτων ISO 9000 από επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις αυξάνονται ολοένα και περισσότερο. Οι managers θεωρούν ότι είναι μια καλή βάση για την βελτίωση της Ποιότητας των διεργασιών τους. Το στοιχείο, το οποίο είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά τους, είναι η δομή τους. Ουσιαστικά η δομή ενός προτύπου ISO 9000 είναι ένα σύνολο διαδικασιών και απαιτήσεων που μπορεί να εφαρμοστεί από οποιεσδήποτε επιχειρήσεις παγκοσμίως. Αποτελούν μια βάση στην οποία μπορεί να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί ένα σύστημα διασφάλισης Ποιότητας. Περιλαμβάνουν επίσης διαδικασίες αξιολόγησης και πιστοποίησης των συστημάτων διασφάλισης Ποιότητας. Σημαντικό πλεονέκτημα των προτύπων ISO 9000 είναι ότι δημιουργούν κοινή γλώσσα διεθνώς και διευκολύνουν την επιχειρηματικότητα σε όλο τον κόσμο (Ψωμάς, 2013).

Τα πρότυπα ISO 9000 προσανατολίζονται σε τέσσερις άξονες.

- Ο πρώτος άξονας είναι η ακεραιότητα στις προδιαγραφές. Που σημαίνει ότι μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα σύστημα προτύπου ISO 9000 μπορεί να διατηρήσει την Ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της με τρόπο που να ικανοποιεί τους πελάτες της.
- Ο δεύτερος άξονας είναι η εμπιστοσύνη για την Ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της που επιτυγχάνει να εμπνεύσει στους πελάτες της.
- Ο τρίτος άξονας είναι η εμπιστοσύνη στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η εμπιστοσύνη που είναι ικανή η ίδια η επιχείρηση, μέσα από την συνέπεια στην Ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της, να εμπνεύσει τα στελέχη της διοίκησης της.
- Ο τέταρτος άξονας είναι η ικανότητα του προτύπου να παρέχει μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας διεθνώς σχετικά με την Ποιότητα (Ψωμάς, 2013).

Τα πρότυπα ISO 9000 δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην τεκμηρίωση. Η τεκμηρίωση είναι σημαντικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση γιατί ουσιαστικά τεκμηριώνει το καθετί που κάνει, το

ποιος το κάνει και το πώς το κάνει. Διασφαλίζοντας τεκμηριωμένα ότι όλες οι διεργασίες της επιχείρησης γίνονται συμφώνως των προκαθορισμένων διαδικασιών. Μέσω της τεκμηρίωσης γίνεται εντοπισμός τυχόν αποκλίσεων από τις συμφωνημένες διεργασίες του προτύπου και με αυτόν τον τρόπο μπορούν εύκολα να προβούν σε διορθώσεις-βελτιώσεις. Επίσης θέτει τις βάσεις για ασφαλή διατήρηση αρχείων και για την τακτική ενημέρωση τους έτσι ώστε να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι ότι όταν προβαίνουν σε αλλαγές θα πρέπει να ενημερώνονται τα αρχεία των διεργασιών. Η επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης είναι ένα ακόμη αποτέλεσμα της δυνατότητας της τεκμηρίωσης που θέτουν τα πρότυπα ISO 9000 η οποία είναι σημαντική για επίτευξη της βελτίωσης της Ποιότητας.

Τα συστήματα διαχείρισης Ποιότητας που στηρίζονται στο πρότυπο ISO 9000 μπορούν να εφαρμοστούν σε όλων των τύπων επιχειρήσεις, όπως ιδιωτικές εταιρείες, δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες, ανεξαρτήτως τομέα. Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ή οργανισμός πιστοποιητικό ISO 9000, θα πρέπει να περάσει με επιτυχία μια εξωτερική επιθεώρηση από διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης. Η εξωτερική επιθεώρηση επαναλαμβάνεται μια φορά τον χρόνο στην επιχείρηση ή στον οργανισμό και διασφαλίζει κατά πόσο η επιχείρηση ή ο οργανισμός συμμορφώνεται με τις συγκεκριμένες διαδικασίες (Ψωμάς, 2015).

2.2 Δημιουργία και υιοθέτηση του συστήματος ISO 9001:2015

Το ISO 9001 είναι ένα πρότυπο που ανήκει στην οικογένεια του προτύπου ISO 9000. Αν και τα δυο εμπίπτουν στην ίδια κατηγορία, την κατηγορία συστημάτων διαχείρισης Ποιότητας, έχουν διαφορά στον τρόπο χρήσης τους. Απαιτούν και τα δυο έλεγχο και συντήρηση, έχουν την ίδια ορολογία, αλλά η βασική τους διαφορά είναι ότι δεν υπάρχει πιστοποίηση στην πραγματικότητα με το πρότυπο ISO 9000. Οι πιστοποιήσεις της οικογένειας ISO 9000 γίνονται με βάση το πρότυπο ISO 9001 (ISO 9001 Checklist, 2023).

Το ISO 9001 είναι μέρος των προτύπων της σειράς ISO 9000. Μετά την πρώτη έκδοσή του το 1987, η δεύτερη έγινε το 1994, με τρία πρότυπα, ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994. Το 2000 έγινε ενοποίηση των τριών προτύπων (ISO 9001, 2, 3:1994) στο αναθεωρημένο πρότυπο ISO 9001:2000. Ακολούθως το 2008 αναθεωρείται ξανά σε ISO 9001:2008 και σήμερα εφαρμόζεται η τελευταία έκδοση του προτύπου, το ISO 9001:2015 (ISO 9001 Checklist, 2023). Η πιο πάνω εξέλιξη φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 2.1: Εκδόσεις του προτύπου ISO 9001

1987	1994	2000	2008	2015
ISO 9001	ISO 9001:1994	ISO 9001:2000	ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
	ISO 9002:1994			
	ISO 9003:1994			

Από το 1987 έως την σημερινή μορφή του το πρότυπο ISO 9001:2015 έχει περάσει από πολλά στάδια. Στην πρώτη αναθεώρηση το 1994, δόθηκε έμφαση στην διασφάλιση της Ποιότητας και των προληπτικών μέτρων. Δεν δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στον τελικό ποιοτικό έλεγχο. Η ριζική αναθεώρηση ήρθε με την αντικατάσταση του προτύπου το 2000 που οι έννοιες διασφάλιση της Ποιότητας και έλεγχος, μετατράπηκαν σε διαχείριση Ποιότητας και διαχείριση διεργασιών. Δόθηκε προσοχή στην ανάλυση των απαιτήσεων και της συνεχούς βελτίωσης με στόχο την ικανοποίηση των πελατών. Ήταν εμφανές ότι οι αλλαγές του ήταν προς την κατεύθυνση των σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης (TUV Hellas, 2016). Το 2008 με την νέα έκδοσή δόθηκε έμφαση στις απαιτήσεις του προτύπου. Η βελτίωση και η υιοθέτηση του κύκλου του Deming ήταν δυο ξεκάθαρα χαρακτηριστικά του προτύπου ISO 9001:2008. Από τις 23 Σεπτεμβρίου 2015 δημοσιεύτηκε η τελική έκδοση του προτύπου ISO 9001:2015 (Χολέβα, 2020).

2.2.1 Το πρότυπο ISO 9001:2015

Το ISO 9001:2015 βασίζεται μεθοδολογικά στη θεωρία του κύκλου του Deming, δηλ. plan-do-check-act και προσανατολίζεται στην επίτευξη αποτελεσματικής διαχείρισης της Ποιότητας σε μια επιχείρηση ή οργανισμό μέσω της τεκμηρίωσης της δομής και των διαδικασιών που απαιτούνται. Στις ενότητες του προτύπου περιέχονται πληροφορίες (The American Society for Quality) όπως:

- Απαιτήσεις ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Ευθύνες ως προς την διαχείριση
- Διαχείριση πόρων (ανθρώπινων και εργασιακού περιβάλλοντος)
- Στάδια υλοποίησης προϊόντος από το σχεδιασμό έως την παράδοση
- Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (εσωτερικοί έλεγχοι και διορθωτικές-προληπτικές ενέργειες)

Οι προσδοκίες που προσφέρει σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2015 είναι σημαντικές αφού με την υιοθέτηση του μπορούν και βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες τους, εξοικονομούν κόστος, δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και

ικανοποίησης σε επίπεδο πελατών αλλά και μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, και γενικά οργανώνουν με απλό και κατανοητό τρόπο το σύστημα διαχείρισης Ποιότητας της επιχείρησής τους (The American Society for Quality).

Ένα παράδειγμα ανάλυσης του προτύπου ISO 9001:2015 απεικονίζεται στην Εικόνα 2.1 δείχνοντας την εφαρμογή της μεθοδολογίας του Deming σε ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Εικόνα 2.1: Η ανάλυση του προτύπου ISO 9001:2015 κατά τον Deming



Πηγή: Στυλιανουδάκη, 2018

Η Ποιότητα έγινε προτεραιότητα για κάθε manager τα τελευταία χρόνια και το ISO 9001:2015 ώθησε πολλούς στο να αλλάξουν ριζικά την φιλοσοφία της διοίκησης τους. Η νέα φιλοσοφία στράφηκε προς τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αλλά και στα δυνατά και αδύνατα σημεία στο εσωτερικό περιβάλλον. Συνεπώς, η εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης της Ποιότητας ISO 9001:2015

βοηθά στον πιο πάνω αναγκαίο εντοπισμό γιατί βασίζεται ξεκάθαρα σε 7 βασικές αρχές (Εικόνα 2.2) (The American Society for Quality).

Εικόνα 2.2: Οι 7 βασικές αρχές του προτύπου ISO 9001:2015



Πηγή: The American Society for Quality

Οι 7 βασικές αρχές του προτύπου ISO 9001:2015 αναλυτικά είναι: (The American Society for Quality)

1. **Εστίαση στον πελάτη (Customer Focus).** Ο σημαντικότερος στόχος της διαχείρισης Ποιότητας είναι να εστιάζει και να αφουγκράζεται τις προσδοκίες των πελατών. Η κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία.
2. **Ηγεσία (Leadership).** Η ηγεσία θα πρέπει να μεταδώσει σε όλους τους εργαζόμενους όλων των τμημάτων της επιχείρησης ότι η Ποιότητα θα πρέπει να είναι ο κανόνας για τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και όχι μια ξεχωριστή διαδικασία.
3. **Εμπλοκή των ανθρώπων (Engagement of People).** Είναι αναγκαίο να δίδεται από την διεύθυνση του οργανισμού η αναγνώριση, η ενδυνάμωση και η ενίσχυση της ικανότητας των υπαλλήλων, έτσι ώστε να αυξήσουν την κατανόηση των στόχων Ποιότητας και να εμποτιστούν με την κουλτούρα για συνεχή βελτίωση της Ποιότητας.
4. **Διαδικασία Προσέγγιση (Process Approach).** Όταν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν απόλυτη κατανόηση του συστήματος διαχείρισης Ποιότητας, τότε θα μπορούν να εντοπιστούν πιο ξεκάθαρα οι ευκαιρίες βελτίωσης και να δυναμώσει περισσότερο η εμπιστοσύνη των πελατών.

5. **Βελτίωση (Improvement).** Η συνεχής βελτίωση της ενίσχυσης της ώθησης για καινοτομία και της ικανότητας να προβλέπονται οι εσωτερικές και εξωτερικές ευκαιρίες οδηγούν σε καλά αποτελέσματα και επιτυχημένους οργανισμούς.
6. **Λήψη αποφάσεων βάσει αποδεικτικών στοιχείων (Evidence-Based Decision Making).** Η λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων βοηθά στην μεγιστοποίηση της λειτουργικότητας, στην αξιολόγηση της απόδοσης των διαδικασιών και στην καλύτερη κατανόηση των τυχών συνεπειών.
7. **Διαχείριση Σχέσεων (Relationship Management).** Ο τρόπος διαχείρισης των σχέσεων με εξωτερικούς συνεργάτες βοηθά στην αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης να προσφέρει αξία στους πελάτες της.

Επομένως, οι πιο πάνω βασικές αρχές δημιουργούν το υπόβαθρο για ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας για κάθε επιχείρηση και οργανισμό που επιθυμεί να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και να εξελίσσεται συνεχώς μέσα στα μεταβαλλόμενα οικονομικό-κοινωνικά δεδομένα της εποχής.

Κεφάλαιο 3 – Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αλλαγή αντίληψης στον τρόπο λειτουργίας των κυβερνητικών οργανισμών. Η ανάγκη για διοικητική μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό των διαδικασιών του δημόσιου τομέα θέτει τις διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών στον σχεδιασμό στρατηγικών μεθόδων, θέτοντας στόχους και προτεραιότητες. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, ο κάθε οργανισμός επιδιώκει να αυξήσει την παραγωγικότητα του και να αποκαταστήσει το γραφειοκρατικό μοντέλο λειτουργίας του, αποσκοπώντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την μείωση των χρονοβόρων διαδικασιών (Λεοντακιανάκου, 2022).

Οι δημόσιες υπηρεσίες επικεντρώθηκαν στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες των πολιτών. Επιδιώκουν να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες με το πιο χαμηλό κόστος. Η προσπάθεια της διοίκησης στους δημόσιους οργανισμούς στράφηκε στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων δημιουργώντας τις απαραίτητες συνθήκες για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας υπηρεσίας (Λεοντακιανάκου, 2022).

Τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) βρήκαν μεγάλη απήχηση τα τελευταία χρόνια και σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι ανάγκες για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και εναρμονισμό με τις διοικήσεις των άλλων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης οδήγησαν σε αναγκαίες και ριζοσπαστικές αλλαγές στην οργάνωση και λειτουργία του κρατικού μηχανισμού. Με επίκεντρο την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη οι κυβερνήσεις υποκινήθηκαν να αποκεντρώσουν και να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους με σκοπό την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών. Οι αυξανόμενες πιέσεις για μετασχηματισμό της δημόσιας υπηρεσίας και εφαρμογή των μεθόδων του new public management σε κάθε τμήμα της κρατικής μηχανής, οδήγησαν τους δημόσιους οργανισμούς στην υιοθέτηση ΣΔΠ (Πορτσχίτζε, 2021).

Η πιστοποίηση των δημόσιων οργανισμών με κάποια από τα πρότυπα ISO επέφερε αρκετά οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς κυρίως ως προς την παροχή υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Τα πρότυπα ISO είναι προσανατολισμένα στον πελάτη-πολίτη, συγκεκριμενοποιούν τις ανάγκες του και αξιολογούν το επίπεδο της ικανοποίησης του. Είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε ο οργανισμός να βρίσκεται σε συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της επίδοσης του και ανταποκρίνονται πλήρως στις έννοιες αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, έννοιες σημαντικές για τον δημόσιο τομέα.

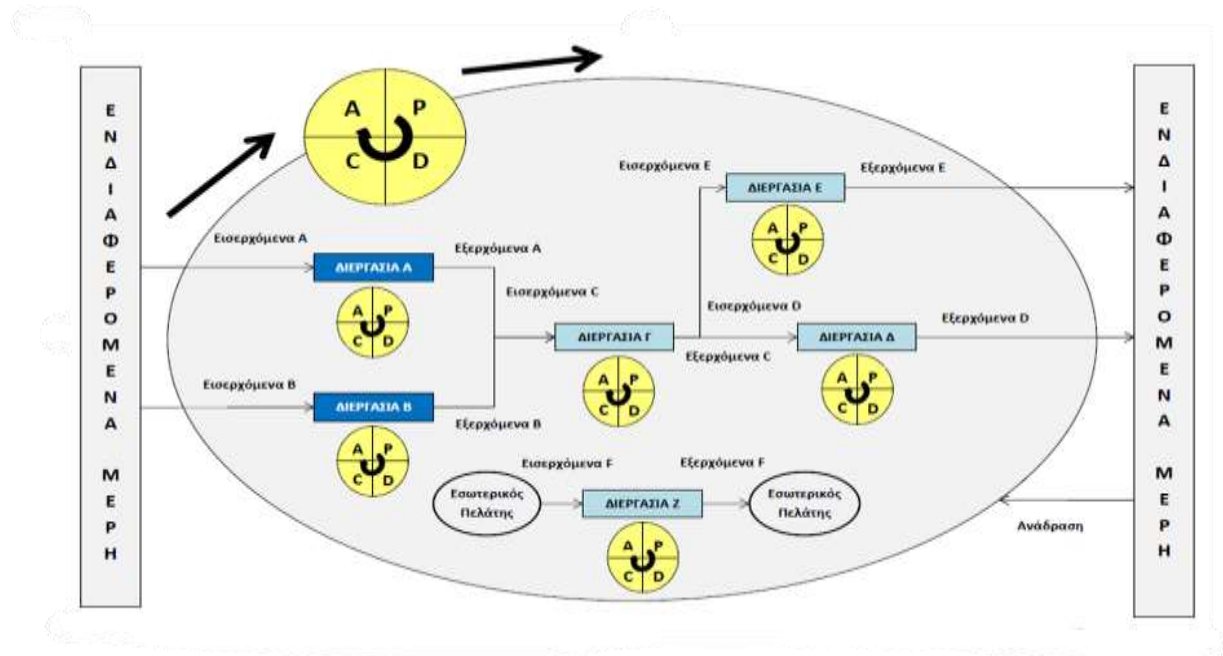
3.1 Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2015 σε δημόσιους οργανισμούς

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω το ISO 9001:2015 είναι το πιο επικρατέστερο πρότυπο διαχείρισης Ποιότητας και ανταποκρίνεται για όλους του οργανισμούς ανεξαρτήτως τομέα, κυρίως λόγω της οργανωτικής του δομής. Η δομή του καθορίζει αρμοδιότητες και λειτουργίες που είναι σημαντικό για ένα δημόσιο οργανισμό που έχει πολλά τμήματα και μεγάλο αριθμό υπαλλήλων. Επιπλέον, τυποποιεί τις εσωτερικές λειτουργίες, στοιχείο που βοηθά στην καλή λειτουργία του δημόσιου οργανισμού που επικρατούσε μεγάλη γραφειοκρατία και κακός συντονισμός. Το γεγονός ότι καταγράφονται η απόδοση και η επίδοση των διεργασιών βοηθά στον εντοπισμό μη αποδοτικών διεργασιών και άρα δίνεται η ευκαιρία της αντικατάστασης τους ως προς το συμφέρον της γενικής αποδοτικότητας του οργανισμού. Επιπροσθέτως, η πρόληψη λαθών και η μείωση του κόστους είναι από τα πρώτα οφέλη που αναδεικνύονται μετά την εφαρμογή του προτύπου (Στυλιανουδάκη, 2018).

Είναι εύκολο στην κατανόηση από όλους τους υπαλλήλους ενός οργανισμού γιατί καταγράφονται όλες οι διεργασίες σε διαγράμματα και φαίνεται η πορεία που ακολουθείται

από τον σχεδιασμό μέχρι την υλοποίηση. Αυτή η διεργασιοκεντρική τους προσέγγιση αποτυπώνεται στην πιο κάτω εικόνα (Στυλιανουδάκη, 2018).

Εικόνα 3.1: Διάγραμμα ροής του προτύπου ISO 9001:2015



Πηγή: Στυλιανουδάκη, 2018

Με την εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης της Ποιότητας ISO 9001:2015 οι οργανισμοί του δημοσίου αποκομίζουν πολλά οφέλη. Πρώτο και σημαντικό όφελος είναι ότι οι πολίτες αναγνωρίζουν την Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, κάτι που στο παρελθόν δεν υπήρχε. Με την εισαγωγή των ΣΔΠ κερδήθηκε η εμπιστοσύνη από τους πολίτες προς τις κρατικές υπηρεσίες.

Εξασφαλίστηκαν οι συνθήκες για εξωστρέφεια της δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες. Οι πολίτες πλέον μπορούν να κάνουν τα παράπονα τους προς τον δημόσιο οργανισμό ο οποίος μέσω των διαδικασιών των συστημάτων Ποιότητας καταγράφεται και είναι υποχρεωμένος ο οργανισμός να ανταποκριθεί άμεσα. Αν δεν το πράξει θα διαφανεί κατά τον έλεγχο της επιθεώρησης που γίνεται από τον εξωτερικό επιθεωρητή Ποιότητας στην διάρκεια της διαδικασίας εξωτερικής επιθεώρησης.

Επίσης πραγματοποιείται μέτρηση αποτελεσματικότητας του οργανισμού και των παρεχόμενων υπηρεσιών, ώστε να δίνεται η δυνατότητα του ανάλογου μεγέθους επιδιωκόμενης βελτίωσης. Τέλος, μέσω του προτύπου ISO 9001:2015 προβάλλονται τα αδύνατα σημεία του οργανισμού, οι μη συμμορφώσεις του με τις καθορισμένες διαδικασίες, τα οποία δύναται να αντιμετωπιστούν (Στυλιανού, 2014).

Για ένα Δημόσιο Οργανισμό σήμερα η υιοθέτηση και η εφαρμογή ενός ΣΔΠ είναι επιβεβλημένη ανάγκη. Είναι σημαντικό να αυξήσει την παραγωγικότητα και την Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του και να αλλάξει τη κουλτούρα που επικρατεί μέσα στον οργανισμό. Εκτός του ότι θα βελτιώσει την οργάνωση και λειτουργία του, η εφαρμογή ΣΔΠ θα είναι ένα σημαντικό εργαλείο που θα του προσφέρει μεγάλη αναγνωρισιμότητα και επικέντρωση στους στόχους του (Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης, 2023).

3.2 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015 σε δημόσιους οργανισμούς

Οι δημόσιοι οργανισμοί στην Κύπρο οι οποίοι έχουν εφαρμόσει ΣΔΠ κατά ISO 9001:2015 είδαν σημαντικές αλλαγές σε αρκετούς τομείς. Οι αλλαγές επικεντρώνονται στην βελτίωση της οργανωτικής τους δομής, στην αναβάθμιση της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και στην μείωση των επαναλαμβανόμενων λαθών. Με την εφαρμογή ΣΔΠ οι δημόσιοι οργανισμοί προσδοκούν οφέλη που τους προσδίδουν τα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης κατά ISO 9001:2015 (Science Technical Control and Certification, 2023).

Μερικά από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης ISO 9001:2015 παρατίθενται πιο κάτω (Science Technical Control and Certification, 2023):

1. Όταν προσδιορίζονται οι διαδικασίες γίνεται γρηγορότερη η επίλυση τυχών προβλημάτων.
2. Όταν προσδιορίζονται οι διαδικασίες γίνεται γρηγορότερη η ροή πληροφοριών.
3. Με τον καθορισμό και την αναγνώριση των διαδικασιών γίνεται πιο εύκολη η κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών ανάμεσα στους εργαζόμενους ενός οργανισμού.
4. Γίνεται πιο εύκολη η λήψη αποφάσεων όταν εφαρμόζονται πρότυπα σε έναν οργανισμό.
5. Με τον συστηματικό εντοπισμό τυχών προβλημάτων αυξάνεται η απόδοση του οργανισμού.
6. Με τον καθορισμό κανόνων σε έναν οργανισμό βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα.
7. Λόγω του προσανατολισμού στον πελάτη, η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2015 σε ένα οργανισμό, μειώνει τα παράπονα των πολιτών.
8. Οι αποτελεσματικότερες μέθοδοι εργασίας βελτιώνουν την διαχείριση του χρόνου και των πόρων σε έναν οργανισμό.
9. Οι μέθοδοι βελτίωσης της Ποιότητας στην εργασία, βοηθά την ικανοποίηση των πολιτών.

10. Με την κατοχύρωση του πιστοποιητικού ISO 9001:2015, ενισχύεται η εικόνα του οργανισμού.

Κεφάλαιο 4 – Τυποποίηση και πιστοποίηση στην Κύπρο

4.1 Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης (CYS)

Η έννοια της τυποποίησης στην Κύπρο αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του '70, όπου και ιδρύεται, με τον νόμο Ν. 68/75, ο Κυπριακός Οργανισμός Προτύπων και Ελέγχου Ποιότητας (ΚΟΠΕΠ). Ο ρόλος του ήταν να εισαγάγει την τυποποίηση στην Κύπρο και να εκπροσωπεί την χώρα σε Διεθνείς Οργανισμούς Τυποποίησης. Είχε την ευθύνη της πιστοποίησης κυπριακών προϊόντων και γενικά των συστημάτων διαχείρισης Ποιότητας (ΚΟΠΠ, 2023).

Το 2002 ο Κυπριακός Οργανισμός Προτύπων και Ελέγχου Ποιότητας μετεξελίσσεται σε Κυπριακό Οργανισμό Προώθησης Ποιότητας (ΚΟΠΠ), με τον περί Τυποποίησης, Διαπίστευσης και Τεχνικής Πληροφόρησης Νόμο (Ν156(Ι)/2002). Υπάγεται στο Υπουργείο Ενέργειας, Εμπορίου και Βιομηχανίας και διοικείται από 13μελή επιτροπή, που διορίζεται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Τα μέλη της επιτροπής προέρχονται από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα (ΚΟΠΠ, 2023).

Τα θέματα τυποποίησης ανατέθηκαν, το 2005, στον Κυπριακό Οργανισμό Τυποποίησης (CYS), ενώ ο ΚΟΠΠ παρέμεινε ο αρμόδιος φορέας που ασχολείται με θέματα

πολιτικής σε σχέση με την τυποποίηση. Ο CYS είναι οργανισμός ιδιωτικού δικαίου με μοναδικό μέτοχο την Κυπριακή Δημοκρατία. (ΚΟΠΠ, 2023).

Ο CYS συνεργάζεται σε όλα τα επίπεδα και υιοθετεί όλα τα πρότυπα που παρέχει και ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Είναι πλήρες μέλος των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οργανισμών Τυποποίησης και συμμετέχει εκπροσωπώντας την Κύπρο στις Ευρωπαϊκές και Διεθνείς Τεχνικές Επιτροπές Τυποποίησης, διασφαλίζοντας τα εθνικά συμφέροντα (CYS, 2023).

Ο CYS έχει το δικαίωμα, όπου αυτό απαιτείται, να συστήσει Εθνικές Τεχνικές Επιτροπές Τυποποίησης οι οποίες εκπονούν πρότυπα που αφορούν τοπικά προϊόντα και υπηρεσίες. Διοργανώνει εκπαιδευτικές εκδηλώσεις, ενημερωτικές ημερίδες, σεμινάρια και διαλέξεις με σκοπό την προώθηση των Ευρωπαϊκών και Διεθνή προτύπων (CYS, 2023).

Η βασική του αποστολή έτσι όπως αναφέρεται στην επίσημη σελίδα του Οργανισμού είναι (CYS, 2023):

1. *«Η συμμετοχή, ψήφιση και υιοθέτηση των Ευρωπαϊκών Προτύπων».*
2. *«Η προώθηση των ευρωπαϊκών προτύπων στην Κύπρο με στόχο:*
 - ο *Την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των κυπριακών επιχειρήσεων και οργανισμών*
 - ο *Τη βελτίωση του επιπέδου Ποιότητας ζωής.*
 - ο *Την προστασία του περιβάλλοντος.*
 - ο *Τη διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των καταναλωτών και των εργαζομένων».*

4.2 Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης (ΚΕΠ)

Κάτω από το ίδιο διοικητικό συμβούλιο του Κυπριακού Οργανισμού Τυποποίησης (CYS) υπάρχει και η αυτόνομη δημόσια εταιρεία ιδιωτικού δικαίου αρμόδια για την πιστοποίηση εταιρειών, η Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης (ΚΕΠ). Ιδρύθηκε επίσης το 2002 με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου και διοικείται από 7μελές Διοικητικό Συμβούλιο (ΚΕΠ, 2023).

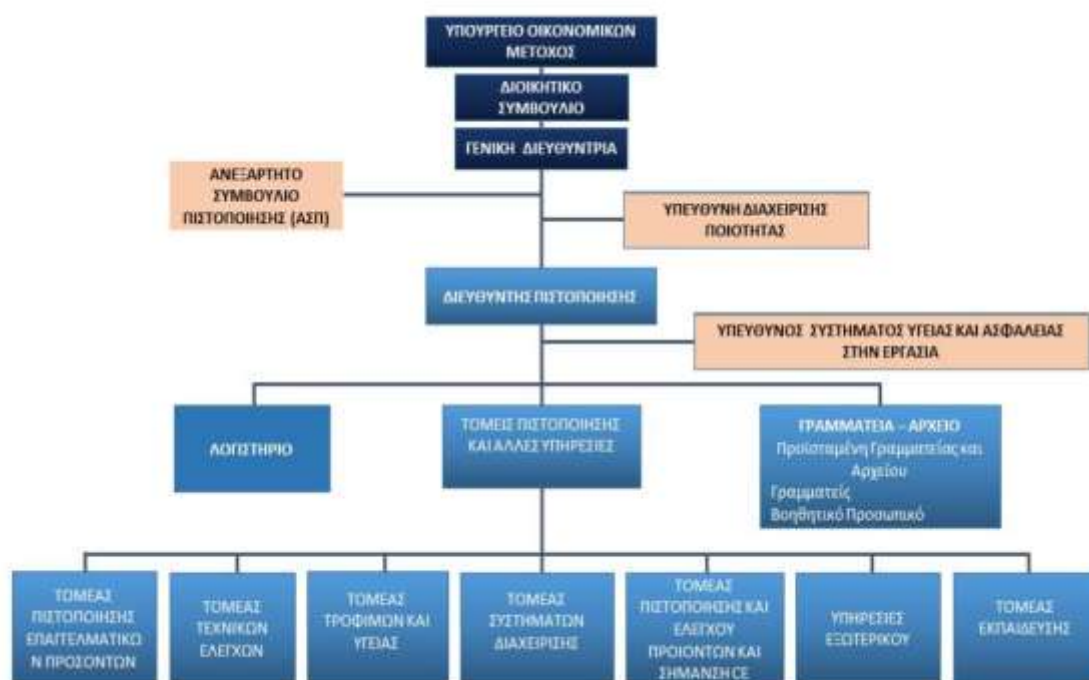
Η ΚΕΠ αναλαμβάνει όλα τα θέματα πιστοποίησης / τυποποίησης στην Κύπρο και αποτελεί τον πιο διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης της χώρας. Έχει λάβει διαπίστευση από

το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης της Ελλάδος (ΕΣΥΔ) και επιπλέον είναι μέλος του Διεθνούς Δικτύου Φορέων Πιστοποίησης IQNET (International Quality Network).

Η ΚΕΠ εφαρμόζει συστήματα πιστοποίησης, χορηγεί Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης και απονέμει σχετικά Σήματα Συμμόρφωσης. Τα Σήματα Συμμόρφωσης και Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ονομάζονται οι ‘συμμορφώσεις’ των διεργασιών, των προϊόντων, και γενικά των οργανισμών με τις απαιτήσεις των τυποποιητικών εγγράφων και αποδίδονται ως πιστοποιήσεις από την ΚΕΠ (ΚΕΠ, 2023).

Τις επιθεωρήσεις τις αναλαμβάνουν οι Συντονιστές Επιθεωρήσεων καθώς και εξωτερικοί επιθεωρητές και τεχνικοί εμπειρογνώμονες όπως φαίνονται και στο οργανόγραμμα της Εικόνας 4. (ΚΕΠ, 2023).

Εικόνα 4.1: Οργανόγραμμα της Κυπριακής Εταιρείας Πιστοποίησης.



Πηγή: Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης

Κύριες δραστηριότητες της ΚΕΠ είναι η πιστοποίηση οργανισμών με τα πιο κάτω διεθνή πρότυπα:

CYS EN ISO 9001 «Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας – Απαιτήσεις»

FSSC 22000/ CYS EN ISO 22000 «Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων – Ανάλυση κινδύνων και κρίσιμα σημεία ελέγχου (HACCP)».

CYS EN ISO 14001 «Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης»

CYS EN ISO 50001 «Σύστημα Ενεργειακής Διαχείρισης»

ISO 45001 «Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία»

EN ISO 27001 «Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών»

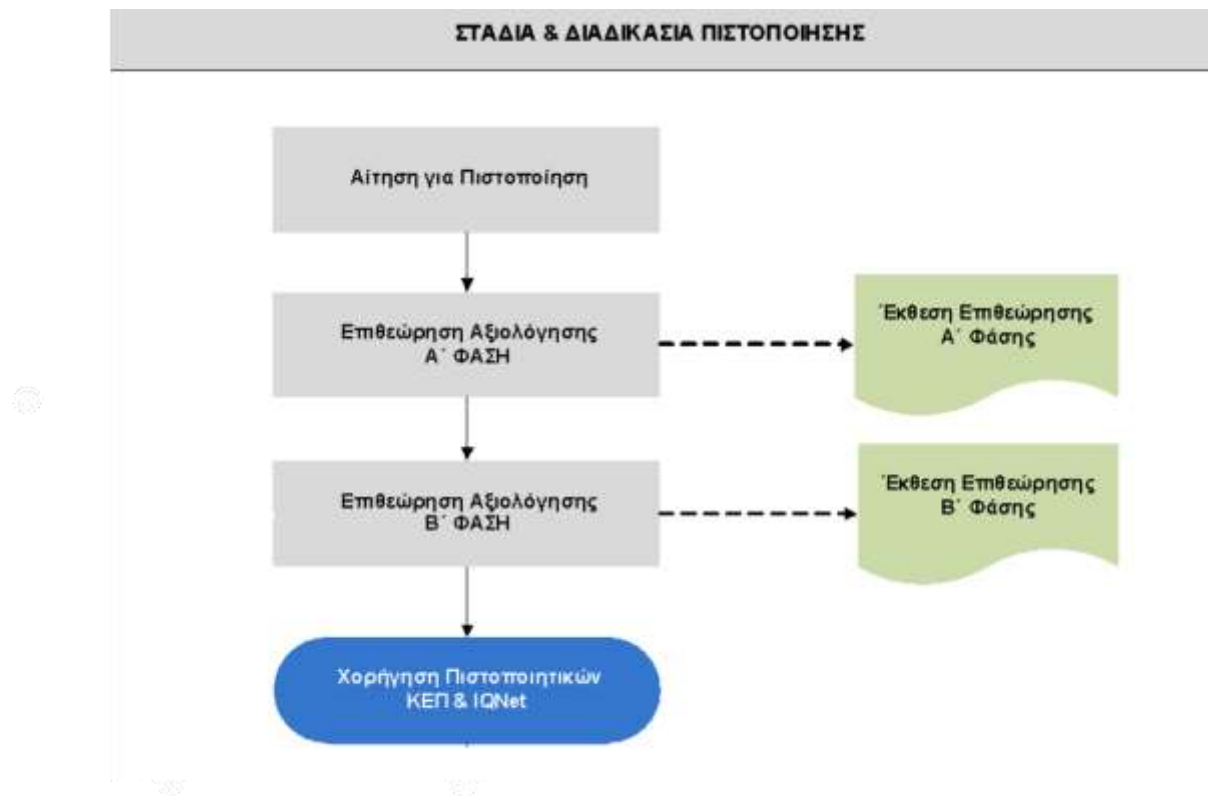
ISO 22301 «Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας»

ISO 37001 «Σύστημα Διαχείρισης κατά της Δωροδοκίας»

Η ΚΕΠ εφαρμόζει τα εξής στάδια για την χορήγηση των Πιστοποιητικών Ποιότητας.

Τα στάδια και η διαδικασία Επιθεωρήσεων Αξιολόγησης φαίνονται στην Εικόνα 4.2 που ακολουθεί (ΚΕΠ, 2023):

Εικόνα 4.2: Στάδια και διαδικασία πιστοποίησης



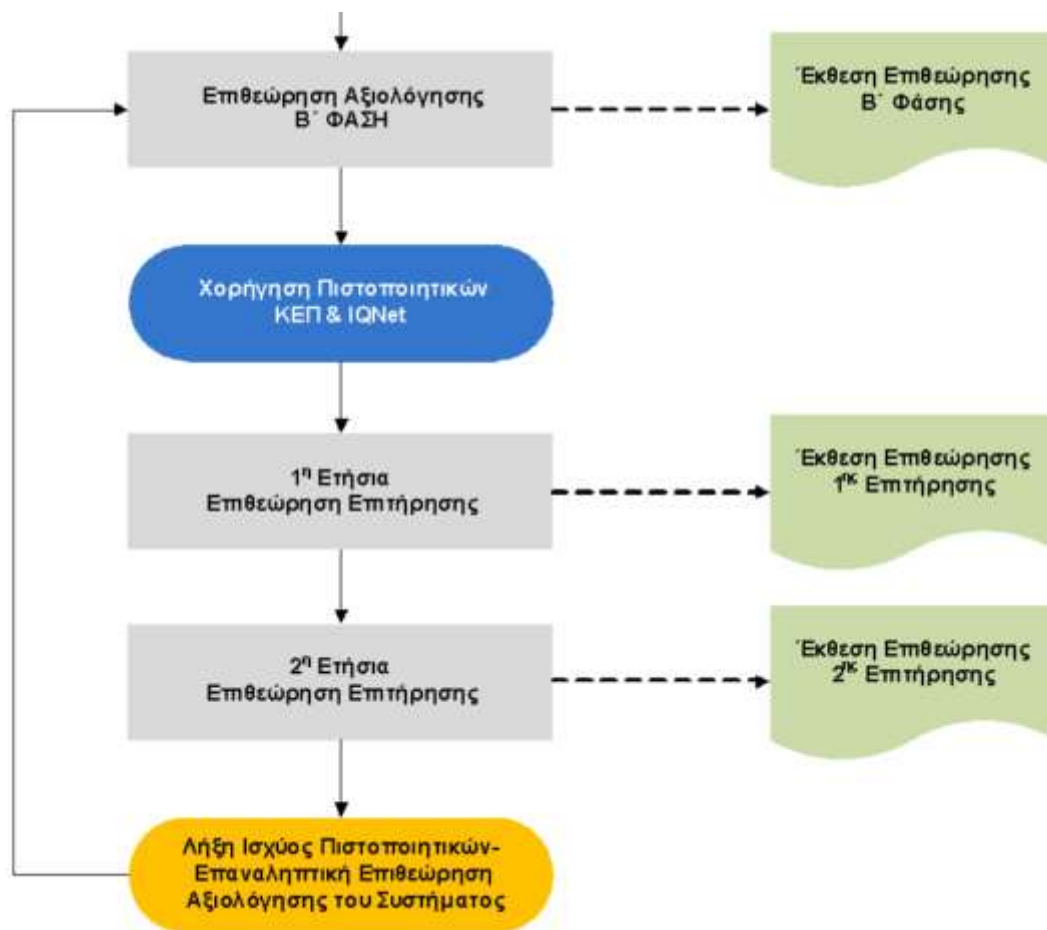
Πηγή: Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης

Όπως φαίνεται στο πιο πάνω διάγραμμα, ο ενδιαφερόμενος οργανισμός υποβάλλει αίτηση στην ΚΕΠ για αξιολόγηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ). Ακολούθως, οι Επιθεωρητές της ΚΕΠ προβαίνουν σε επιθεώρηση αξιολόγησης του συστήματος που εφαρμόζεται στον ενδιαφερόμενο οργανισμό. Οι Κανονισμοί Διαπίστευσης προνοούν να διεξάγεται σε 2 φάσεις η επιθεώρηση αξιολόγησης και να συνοδεύονται από έκθεση και τις δυο φορές. Τέλος, αφού ολοκληρωθούν οι επιθεωρήσεις και νοουμένου ότι έχουν γίνει οι διορθωτικές ενέργειες σε τυχόν μη συμμορφώσεις, τότε εκδίδει το πιστοποιητικό συμμόρφωσης, σύμφωνα με το σχετικό πρότυπο. Λόγω του ότι η ΚΕΠ είναι μέλος του Διεθνούς Δικτύου Φορέων Πιστοποίησης (International Quality Network (IQNet)), χορηγείται επίσης και το πιστοποιητικό του IQNet (ΚΕΠ, 2023).

Τα πιστοποιητικά της ΚΕΠ και του IQNet έχουν ισχύ τρία χρόνια. Για τον λόγο αυτό η ΚΕΠ προβαίνει σε 2 ετήσιες επιθεωρήσεις επιτήρησης του ΣΔΠ και την τρίτη χρονιά, πριν την λήξη του πιστοποιητικού συμμόρφωσης, προβαίνει σε επιθεώρηση επαναξιολόγησης και επανέκδοσης του πιστοποιητικού.

Τα στάδια και η διαδικασία Επιθεωρήσεων Επιτήρησης φαίνονται στην Εικόνα 4.3 που ακολουθεί (ΚΕΠ, 2023):

Εικόνα 4.3: Στάδια και διαδικασία πιστοποίησης



Πηγή: Κοπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης

Κεφάλαιο 5 – Μελέτη περίπτωσης Τ.Κ.Χ

5.1 Γενικά

Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (Τ.Κ.Χ) είναι από τους μεγαλύτερους και ουσιώδεις Δημόσιους Οργανισμούς της Κύπρου που δραστηριοποιείται στον τομέα της διαχείρισης της ακίνητης ιδιοκτησίας τόσο του κράτους όσο και της ιδιωτικής. Μέσα από

Νόμους και Κανονισμούς που το διέπουν, προσφέρει σημαντικές υπηρεσίες στην Κυπριακή Κοινωνία αποτελώντας την κυριότερη κοινωνικοοικονομική κινητήρια δύναμη της Κυπριακής Δημοκρατίας. Είναι υπεύθυνο να διαφυλάσσει την κυριότητα του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των πολιτών και του κράτους και μέσω αυτού παρέχει τις βάσεις δεδομένων για όλα τα αναπτυξιακά προγράμματα όλων των φορέων του κράτους (Τ.Κ.Χ, 2023).

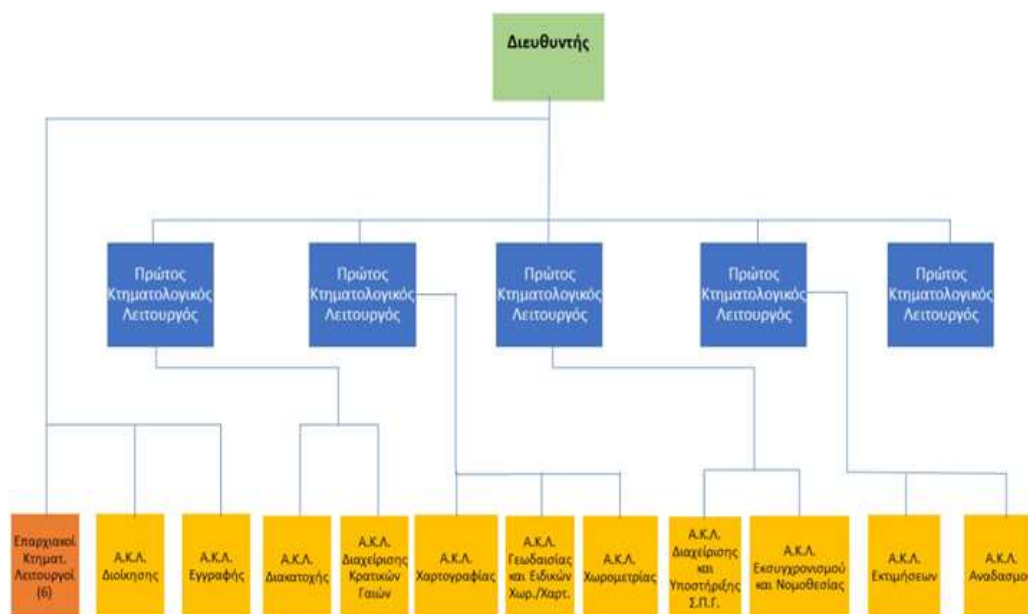
Το Τ.Κ.Χ παρέχει υπηρεσίες όπως αυτές αναφέρονται στην επίσημη σελίδα του Οργανισμού, για όλα τα δικαιώματα που αφορούν στην:

- *«ακίνητη ιδιοκτησία*
- *την εγγραφή,*
- *εκτίμηση,*
- *γενική εκτίμηση (για σκοπούς φορολογίας),*
- *διακατοχή,*
- *χωρομετρία,*
- *χαρτογραφία,*
- *γεωδαισία,*
- *υδρογραφία,*
- *τη διαχείριση του συνόλου της ιδιοκτησίας που ανήκει στο Κράτος».*

Βασική προτεραιότητα για το Τ.Κ.Χ είναι η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών και γι' αυτόν τον λόγο το Τμήμα ένταξε από νωρίς στους στρατηγικούς του στόχους εργαλεία και μεθόδους για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας στο κομμάτι αυτό. Διαδικασίες όπως η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η ένταξη τεχνολογιών πληροφορικής και η απλούστευση των διαδικασιών του Τμήματος, ήταν από τα πρώτα διαβήματα προς την πορεία εκσυγχρονισμού του. Το Τ.Κ.Χ σήμερα διαθέτει μια από τις πιο αναβαθμισμένες ηλεκτρονικές σελίδες, αυτοματοποιώντας τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πολιτών και των άλλων δημόσιων και ιδιωτικών εταιρειών, ενισχύοντας σημαντικά την πορεία ανάπτυξης του τόπου σε όλους τους τομείς (Τ.Κ.Χ, 2023).

Το Τ.Κ.Χ είναι από τους μεγαλύτερους Δημόσιους Οργανισμούς της Κύπρου και διαθέτει πάνω από 1000 άτομα προσωπικό. Εκτός του Κεντρικού Γραφείου που στεγάζεται στην Λευκωσία, υπάρχουν άλλα 6 Επαρχιακά Κτηματολογικά Γραφεία (ΕΚΓ) σε όλες τις ελεύθερες πόλεις του νησιού. Η οργανωτική δομή του Τ.Κ.Χ έχει την πιο κάτω διαμόρφωση (Τ.Κ.Χ, 2023):

Εικόνα 5.1: Οργανωτική Δομή ΤΚΧ



Πηγή: Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας

Το Τ.Κ.Χ όπως φαίνεται και στο πιο πάνω οργανόγραμμα του Τμήματος, διαχωρίζεται με βάση τις αρμοδιότητες, σε έντεκα επίσημους Κλάδους. Ο κάθε Κλάδος διοικείται από τον Ανώτερο Κτηματολογικό Λειτουργό με γενικότερη ευθύνη τις δραστηριότητες του Κλάδου του σε Παγκύπρια βάση. Τα κατά τόπους ΕΚΓ διοικούνται από τους Επαρχιακούς Κτηματολογικούς Λειτουργούς οι οποίοι υπάγονται απευθείας στον Διευθυντή και έχουν την ευθύνη της διοίκησης και λειτουργίας των ΕΚΓ που δραστηριοποιούνται (Τ.Κ.Χ, 2023).

5.2 Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στο Τ.Κ.Χ

Το Τ.Κ.Χ διαθέτει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) τα τελευταία 8 χρόνια. Έχει πιστοποιηθεί αρχικά με το πρότυπο ISO 9001:2008 και από το 2019 έγινε η μετάβαση του στο αναθεωρημένο πρότυπο Ποιότητας ISO 9001:2015. Η πιστοποίηση αυτή αποτέλεσε σημαντική παράμετρο ως προς την υλοποίηση των στόχων του και ενδυνάμωσε αρκετά το επίπεδο αναγνώρισης, τόσο προς τις απαιτήσεις των πολιτών όσο και του ίδιου του Τμήματος. Το Τ.Κ.Χ ευελπιστεί μέσω της Ποιότητας, σε πιο αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του, σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει, σε υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών του και σε μια αλλαγή της κουλτούρας, προσανατολισμένη στον πελάτη-πολίτη (Τ.Κ.Χ, 2023).

Το 2014 με συγχρηματοδότηση του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου της Ευρωπαϊκής Ένωσης ξεκίνησε ο σχεδιασμός ενός εκσυγχρονιστικού Έργου που αφορούσε εκσυγχρονισμό

της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου. Το Έργο αυτό με τίτλο «Αναδιοργάνωση και βελτίωση της διοικητικής ικανότητας Τμημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας», με δικαιούχο του Έργου, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ), εντάσσει εκτός των άλλων εκσυγχρονιστικών δράσεων, και «την προετοιμασία για εφαρμογή του ISO στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως, και στις Επαρχιακές Διοικήσεις» (ΤΔΔΠ, 2023).

Το ΤΔΔΠ ανάθεσε σε εξωτερικό σύμβουλο την μελέτη και προετοιμασία για την εφαρμογή των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας στα πιο πάνω Τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Το πρότυπο για το οποίο αφορούσε η μελέτη του εξωτερικού συμβούλου ήταν το ISO 9001:2008 (ΤΔΔΠ, 2023).

Το Τ.Κ.Χ, το 2014 μπήκε στην διαδικασία ικανοποίησης των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2008 περνώντας όλα τα απαιτούμενα στάδια για την εφαρμογή του. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, ένας Οργανισμός για να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις του προτύπου θα πρέπει να περάσει από επιθεώρηση αξιολόγησης της εφαρμογής από διαπιστευμένο φορέα. Φορέας διαπίστευσης ο οποίος ανάλαβε τις Επιθεωρήσεις του Τ.Κ.Χ είναι η Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης (Κ.Ε.Π) (Λοΐζου-Τσιλιμιδού, 2014).

Το 2015 το Τ.Κ.Χ έχει αποκτήσει Πιστοποιητικό Ποιότητας κατά ISO 9001:2008 το οποίο έχει τριετή ισχύ. Επιπλέον, από την πιστοποίηση του και έπειτα, υπόκειται σε ετήσια επιτήρηση από τον φορέα πιστοποίησης, Κ.Ε.Π (Λοΐζου-Τσιλιμιδού, 2014). Το 2019, με την λήξη του Πιστοποιητικού Ποιότητας, γίνεται η επαναπιστοποίηση του και ταυτοχρόνως η μεταφορά του στο αναθεωρημένο πρότυπο ISO 9001:2015.

Από τις ετήσιες επιθεωρήσεις το Τ.Κ.Χ επιθεωρείται κατά τόπους εκ περιτροπής. Λόγω του μεγάλου όγκου διεργασιών και των διαφόρων Κλάδων/Τμημάτων και των 6 διαφορετικών ΕΚΓ, οι Εξωτερικές Επιθεωρήσεις γίνονται κάθε χρόνο στα Κεντρικά Γραφεία και εκ περιτροπής στα ΕΚΓ. Εκδίδεται ένα Πιστοποιητικό Εξωτερικής Επιθεώρησης στο οποίο αναγράφονται οι μη συμμορφώσεις και οι παρατηρήσεις οι οποίες εντοπίζονται στα επιθεωρούμενα Γραφεία (αρχείο Τ.Κ.Χ).

Κεφάλαιο 6 - Σκοπός και μεθοδολογία μελέτης

6.1 Σκοπός της μελέτης

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναλύσει και να παρουσιάσει την σημασία, τα οφέλη καθώς και τα διάφορα προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) με βάση το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2015 στο πιστοποιημένο Τμήμα της Δημόσιας Υπηρεσίας Κύπρου, το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (Τ.Κ.Χ).

6.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα απαντηθούν με την παρούσα μελέτη είναι τα πιο κάτω:

1. Πόσο σημαντική είναι η εφαρμογή των ΣΔΠ σε Δημόσιους Οργανισμούς;
2. Η εφαρμογή των ΣΔΠ σε Δημόσιους Οργανισμούς είναι απαραίτητη παράμετρος για την βελτίωση της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των Οργανισμών;
3. Ποια είναι η πραγματική εικόνα που έχουν τα στελέχη ενός πιστοποιημένου Οργανισμού για την ανάγκη διατήρησης και επέκτασης του προτύπου; Ή μήπως επιθυμούν την κατάργηση του;
4. Υπήρξαν προβλήματα ή δυσκολίες κατά την εφαρμογή του ΣΔΠ στον Οργανισμό;
5. Κατά πόσο βοήθησε το ΣΔΠ στο να ξεπεραστούν προ-υπάρχουσες αδυναμίες και ελλείψεις του Οργανισμού;
6. Η εφαρμογή του προτύπου βοήθησε τελικά την στρατηγική επίτευξη των στόχων του Οργανισμού;

6.3 Μεθοδολογία Μελέτης

1. Πραγματοποιήθηκε μελέτη της σημασίας της εφαρμογής των ΣΔΠ μέσω ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, με σκοπό τον εντοπισμό των διαφόρων παραμέτρων. Η μελέτη αυτή περιλαμβάνει τα διεθνή πρότυπα Ποιότητας ISO 9000 και ISO 9001, με έμφαση στο ισχύον πρότυπο ISO 9001:2015.
2. Ειδικότερα με την σύνταξη δομημένου ερωτηματολογίου (ποσοτική έρευνα) έγινε μελέτη για τα οφέλη και τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του ΣΔΠ στο Τ.Κ.Χ.
3. Μέσω προσωπικών συνεντεύξεων (ποιοτική έρευνα), καταγράφηκε η παρούσα κατάσταση του Οργανισμού μετά την εφαρμογή του ΣΔΠ. Λήφθηκαν υπ' όψη οι απόψεις Ανώτερων και Ανώτατων στελεχών του Οργανισμού.
4. Μέσα από τα αρχεία του Οργανισμού, έγινε έρευνα για την καταγραφή των μη-συμμορφώσεων και παρατηρήσεων κατά την διενέργεια των εξωτερικών επιθεωρήσεων από τον φορέα Πιστοποίησης (ΚΕΠ) για τα έτη 2019-2022 .

5. Στο τέλος έγινε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, με απώτερο σκοπό να εξαχθούν συμπεράσματα και να προταθούν βελτιωτικά/ διορθωτικά μέτρα.
6. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι τόσο η ποσοτική και ποιοτική έρευνα όσο και η μελέτη των μη συμμορφώσεων και παρατηρήσεων διεξήχθη έπειτα από έγκριση που λήφθηκε από τον Διευθυντή του Τ.Κ.Χ (Παράρτημα Α). Επίσης οι συνεντευξιζόμενοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης καθώς και την εθελοντική και ανώνυμη συμμετοχής τους στην ποσοτική και ποιοτική έρευνα.

6.4 Δημιουργία ερωτηματολογίου

Για την αποκόμιση συμπερασμάτων σχετικά με την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2015 στο Τ.Κ.Χ, αξιοποιήθηκαν στοιχεία από ερωτηματολόγιο, βλέπε Παράρτημα Β, το οποίο αποτελεί ένα τμήμα της συνολικής έρευνας για τα οφέλη ή τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του ΣΔΠ.

Συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκε τμήμα του ερωτηματολογίου το οποίο αναφερόταν στα κίνητρα και τις προσδοκίες του πιστοποιημένου Οργανισμού με το πρότυπο ISO 9001:2015, καθώς και στα αποτελέσματα από την εφαρμογή του.

Οι ερωτήσεις που περιέχονται στο ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκαν με βάση το ίδιο το πρότυπο και τις παραγράφους του. Με την βοήθεια του εγχειριδίου Ποιότητας κατά CYS EN ISO 9001, συντάχθηκαν στοχευμένες ερωτήσεις οι οποίες θα δώσουν απαντήσεις στα πιο πάνω ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας (CYS EN ISO 9001).

Σε αντίθεση με άλλες μελέτες που βασίζονται αποκλειστικά στην συλλογή και ανάλυση δεδομένων μόνο με τη χρήση ερωτηματολογίου, σκοπός της ενότητας αυτής της έρευνας είναι να παρουσιαστεί η παρούσα κατάσταση του Οργανισμού με την εφαρμογή του προτύπου, με την βοήθεια περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, ο υπολογισμός του δείγματος λήφθηκε τυχαία, χωρίς της χρήση κάποιας στατιστικής μεθόδου.

Ο αριθμός των ατόμων που ερωτήθηκαν στην ποσοτική έρευνα ήταν 30 και αποτελούσαν στελέχη της Ανώτερης και Ανώτατης Διεύθυνσης του Οργανισμού που έχουν άμεση εμπλοκή στις διαδικασίες εφαρμογής του ΣΔΠ στον Οργανισμό.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την συλλογή δεδομένων με σκοπό την ανάλυση τους.

Οι στόχοι της δημιουργίας του ερωτηματολογίου ήταν:

- Να ληφθούν από αυτό ακριβή στοιχεία
- Να κάνει την συνέντευξη ενδιαφέρουσα και σαφή προς τον ερωτώμενο
- Να είναι εύκολη και γρήγορη η συμπλήρωση του
- Να διευκολύνει την ανάλυση

Το ερωτηματολόγιο είναι «κλειστού» τύπου και είναι χωρισμένο σε τρεις Ενότητες:

- 1^η Ενότητα: Γενικές πληροφορίες
- 2^η Ενότητα: Κίνητρα και προσδοκίες του Οργανισμού με το ΣΔΠ ISO 9001: 2015
- 3^η Ενότητα: Αποτελέσματα από την εφαρμογή του ΣΠΔ ISO 9001: 2015

Οι ερωτήσεις της 1^{ης} ενότητας είναι απλής επιλογής δημογραφικού χαρακτήρα, ενώ οι ερωτήσεις της 2^{ης} και 3^{ης} ενότητας είναι τύπου Likert. Επιλέχθηκε η κλίμακα Likert για να μπορεί να υπάρξει σύγκριση μεταξύ των απαντήσεων.

Η αποστολή του έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ηλεκτρονική μορφή με την βοήθεια του εργαλείου google forms, με την ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2ppX0sSXt4ZFTynfo7334q5q-VYQEPcqmMiLMzHF8bcrfvQ/viewform?hl=en>

6.5 Δημιουργία συνεντεύξεων

Για καλύτερη διερεύνηση και κατανόηση της επικρατούσας κατάστασης στον Οργανισμό σε σχέση με την εφαρμογή του ΣΔΠ, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας, κάνοντας χρήση δομημένων προσωπικών συνεντεύξεων. Το δείγμα από την ποιοτική έρευνα είναι τρεις προσωπικές συνεντεύξεις σε άτομα με άμεση εμπλοκή στην εφαρμογή του ΣΔΠ στο Τ.Κ.Χ.

Οι ερωτήσεις ήταν κοινές έτσι ώστε να γίνει σύγκριση των απόψεων των εμπλεκόμενων και να εξαχθούν συμπεράσματα όπου προκύπτουν. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μετά από συνεννόηση με τους εμπλεκόμενους στους χώρους εργασίας τους, είτε απαντήσεων γραπτώς μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Πιο κάτω παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων και στο τέλος με κυρτά γράμματα παρατίθεται το κοινό συμπέρασμα κατά την άποψη του ερευνητή.

Η διατύπωση των ερωτημάτων έγινε με βάση τον ερευνητικό σκοπό της μελέτης και με την βοήθεια του εγχειριδίου Ποιότητας κατά CYS EN ISO 9001. Συγκεκριμένα,

ετοιμάστηκαν έξι ερωτήσεις, από τις οποίες προέκυψαν συμπεράσματα μέσω της σύγκρισης των απόψεων των ερωτηθέντων (CYS EN ISO 9001).

6.6. Στατιστική ανάλυση

Η περιγραφική στατιστική βασίστηκε στην παρουσίαση των περιγραφικών αποτελεσμάτων με απόλυτους αριθμούς (N), ποσοστιαίες κατανομές, που αφορούσαν τις ερωτήσεις σχετικά με τα οφέλη από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015 ενός Δημόσιου Οργανισμού στην Κύπρο.

Επειδή οι ερωτήσεις αποτελούνται από πολλά χαρακτηριστικά η μορφή των γραφημάτων έχει συγκεκριμένη μορφή:

1. Ο άξονας-Y κάθε γραφήματος αντιπροσωπεύει τον αριθμό των στελεχών του Τ.Κ.Χ που απαντούν σε κάθε παράμετρο της ερώτησης.
2. Στον άξονα-X αναγράφονται κάθε φορά τα χαρακτηριστικά της ερώτησης, όπως αναγράφονται και στο ερωτηματολόγιο.

Κεφάλαιο 7 – Αποτελέσματα ποσοτικής ανάλυσης

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να βρεθούν τα κίνητρα και οι προσδοκίες για την εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) κατά ISO 9001 από πλευράς ενός Δημόσιου Οργανισμού, όπως το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (Τ.Κ.Χ) της Κύπρου, να αναδειχθούν, επίσης, τα οφέλη ή και τα προβλήματα που προκύπτουν από την συμμόρφωση και πιστοποίηση του με το πρότυπο ISO 9001: 2015.

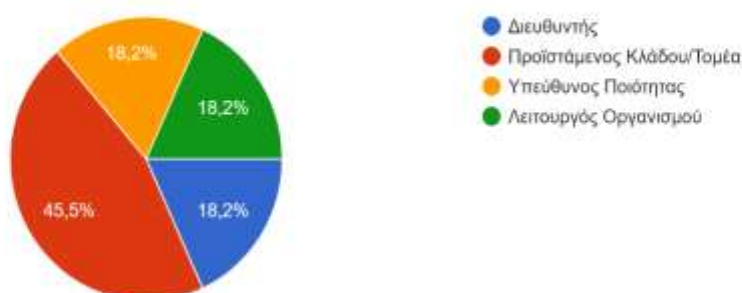
Αρχικά οι ερωτώμενοι απάντησαν στις ερωτήσεις της 1^{ης} ενότητας που αφορούν γενικές πληροφορίες.

Στην ερώτηση 1 οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν τον Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Το 100% των ερωτηθέντων προέρχεται από το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας Κύπρου (Κεντρικά Γραφεία Λευκωσίας και Επαρχιακά Κτηματολογικά Γραφεία).

Η ερώτηση 2 αφορούσε την βαθμίδα την οποία κατέχει ο καθένας στο Τ.Κ.Χ. Το **Διάγραμμα 7.1** πιο κάτω απεικονίζει την διάταξη τους ανά βαθμίδα.

Διάγραμμα 7.1: Διάταξη ερωτώμενων ανά βαθμίδα

Ερώτηση 2: Ποια θέση κατέχετε στον Οργανισμό σας;
22 απαντήσεις



Φαίνεται ότι οι περισσότερες από τις μισές απαντήσεις στο δείγμα προέρχονται από Διευθυντές (14,3%) και Προϊστάμενους Κλάδων (47,6%) που είναι τα υψηλόβαθμα στελέχη του Οργανισμού και που συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων. Επιπλέον ένα 19% είναι Υπεύθυνοι Ποιότητας, που είναι επίσης στελέχη του Οργανισμού που εκτός από τα βασικά τους καθήκοντα, έχουν και αρμοδιότητες σχετικά με το ΣΔΠ που εφαρμόζεται στον Οργανισμό. Το υπόλοιπο 19% είναι Κτηματολογικοί Λειτουργοί του Τ.Κ.Χ οι οποίοι έχουν

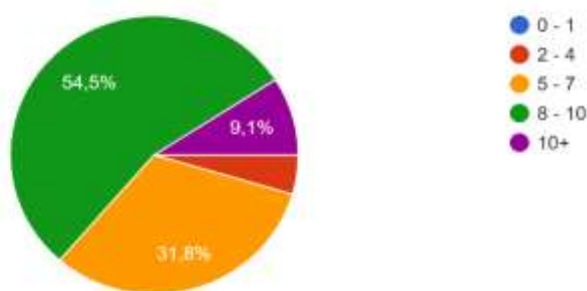
ανάμειξη στις διαδικασίες του προτύπου, συγκεκριμένα συμμετέχουν ως εσωτερικοί επιθεωρητές στις εσωτερικές επιθεωρήσεις που γίνονται στον Οργανισμό.

Η ερώτηση 3 ζητούσε τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται στον Οργανισμό. Το 63,6% ανέφεραν ότι στον Οργανισμό απασχολούνται 500+ άτομα ενώ το υπόλοιπο 36,4% <500.

Στην ερώτηση 4 της 1^{ης} ενότητας για το πόσα χρόνια εφαρμόζεται το ΣΔΠ στον Οργανισμό δόθηκαν διαφορετικές απαντήσεις. Το 54,5% απάντησε ότι εφαρμόζεται 8-10 χρόνια, το 31,8% ότι εφαρμόζεται 5-7 χρόνια, ένα 9,1% ότι εφαρμόζεται πάνω από 10 χρόνια και το υπόλοιπο 4,6% ότι εφαρμόζεται 2-4 χρόνια. Στο **Διάγραμμα 7.2** που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις αυτής της ερώτησης.

Διάγραμμα 7.2: Χρονικό διάστημα εφαρμογής του ΣΔ

Ερώτηση 4: Πόσα χρόνια εφαρμόζεται στον Οργανισμό σας το σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:
22 απαντήσεις

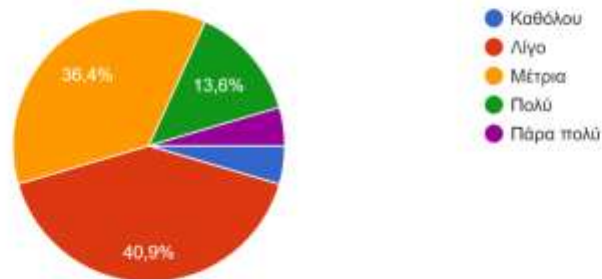


Στην τελευταία ερώτηση της 1^{ης} ενότητας οι συμμετέχοντες απάντησαν κατά πόσο είχαν γνώση του ΣΔΠ πριν εφαρμοστεί στον Οργανισμό τους. Το 4,5% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι είχαν πάρα πολύ καλή γνώση του ΣΔΠ πριν εφαρμοστεί στο Τ.Κ.Χ και το 13,6% ότι είχαν πολύ καλή γνώση. Το 40,9% γνώριζαν λίγο από το ΣΔΠ και ένα 36,4% είχαν μέτρια γνώση. Και ένα 4,5% απάντησε ότι δεν είχε καθόλου γνώση του ΣΔΠ πριν εφαρμοστεί στον Οργανισμό. Στο **Διάγραμμα 7.3** που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις αυτής της ερώτησης.

Διάγραμμα 7.3: Γνώση για το ΣΔΠ πριν την εφαρμογή του στο Τ.Κ.Χ

Ερώτηση 5: Είχατε γνώση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 πριν την πιστοποίηση του οργανισμού:

22 απαντήσεις

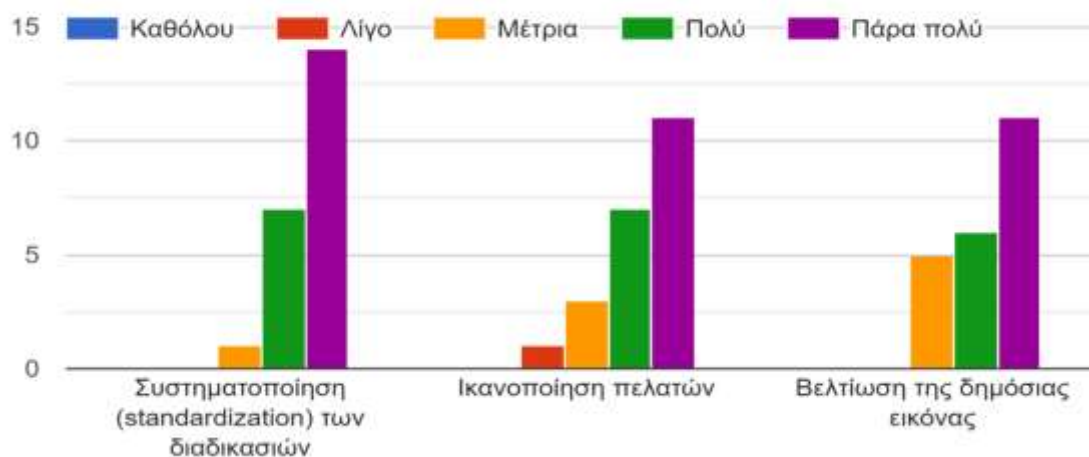


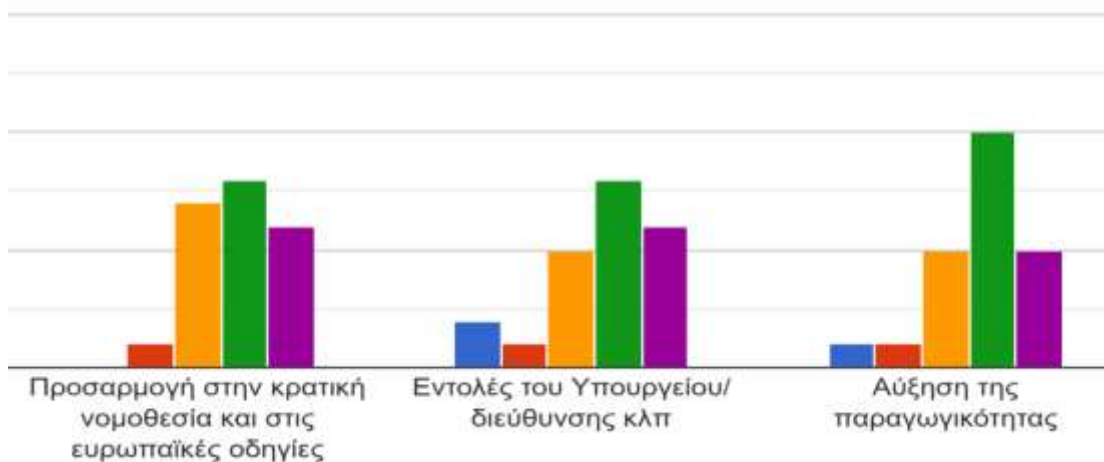
Πιο κάτω παρουσιάζονται τα ευρήματα των ερωτήσεων της 2^{ης} ενότητας που αφορούν τα κίνητρα και τις προσδοκίες του Τ.Κ.Χ από το ΣΔΠ ISO 9001.

Το **Διάγραμμα 7.4** απεικονίζει τους πιο σημαντικούς στόχους που τέθηκαν στον Οργανισμό και διαδραμάτισαν ρόλο για να προχωρήσει στην εφαρμογή ΣΔΠ.

Διάγραμμα 7.4: Στόχοι που έπαιξαν ρόλο για την απόκτηση του προτύπου ISO 9001

Ερώτηση 1: Σε ποιο βαθμό έπαιξαν ρόλο οι παρακάτω στόχοι για την πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:





Όπως φαίνεται στο διάγραμμα τον σημαντικότερο ρόλο για την απόκτηση του προτύπου ISO 9001 για το Τ.Κ.Χ έπαιξαν κυρίως οι πιο κάτω στόχοι:

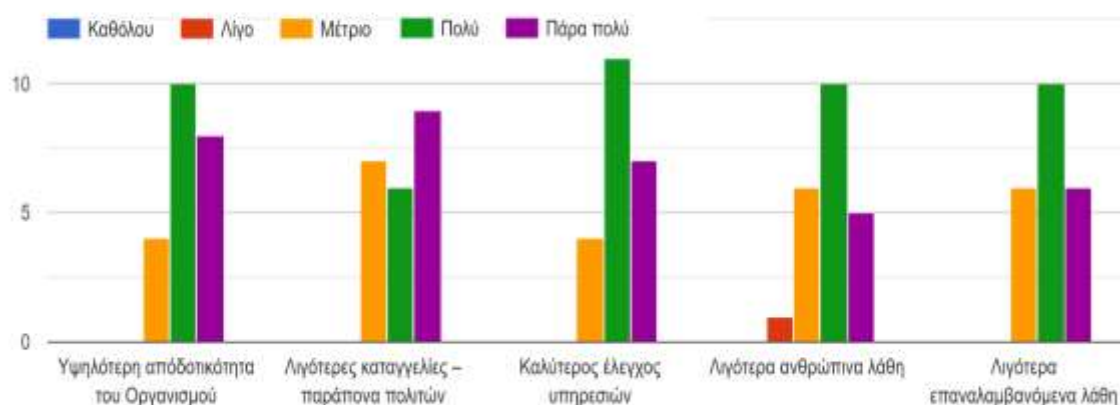
- Συστηματοποίηση των διαδικασιών
- Ικανοποίηση των πελατών
- Βελτίωση της δημόσιας εικόνας του Οργανισμού

Κατά 95% η συστηματοποίηση των διαδικασιών ήταν ο πρώτος στόχος για την εφαρμογή του προτύπου στο Τ.Κ.Χ. Σημαντικοί στόχοι επίσης ήταν κατά 81% και 77% αντίστοιχα, η ικανοποίηση των πολιτών και η βελτίωση της εικόνας του Οργανισμού. Για το 68% των ερωτηθέντων η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν πολύ σημαντικός στόχος για την πιστοποίηση.

Παρομοίως με τον ιδιωτικό τομέα όπου οι επιχειρήσεις αξιολογούν τις επενδύσεις τους και κατά πόσον έχουν ικανοποιηθεί οι προσδοκίες τους, έτσι και στην περίπτωση του ΤΚΧ υπάρχουν προσδοκίες που εξετάζεται εάν τηρούνται. Το **Διάγραμμα 7.5** παρουσιάζει τον βαθμό που τηρούνται οι στόχοι από την εφαρμογή του ΣΔΠ στο Τ.Κ.Χ.

Διάγραμμα 7.5: Σε ποιο βαθμό τηρούνται οι στόχοι από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001

Ερώτηση 2: Σε ποιο βαθμό συνεχίζουν να τηρούνται οι παρακάτω στόχοι από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:



Από το **Διάγραμμα 7.5** φαίνεται να τηρούνται σε αρκετά μεγάλο βαθμό όλες οι προσδοκίες που τέθηκαν στους αρχικούς στόχους του Οργανισμού για την συμμόρφωση με το πρότυπο ISO 9001. Τα μεγαλύτερα ποσοστά τήρησης των προσδοκιών συγκεντρώνονται στους εξής τρεις στόχους:

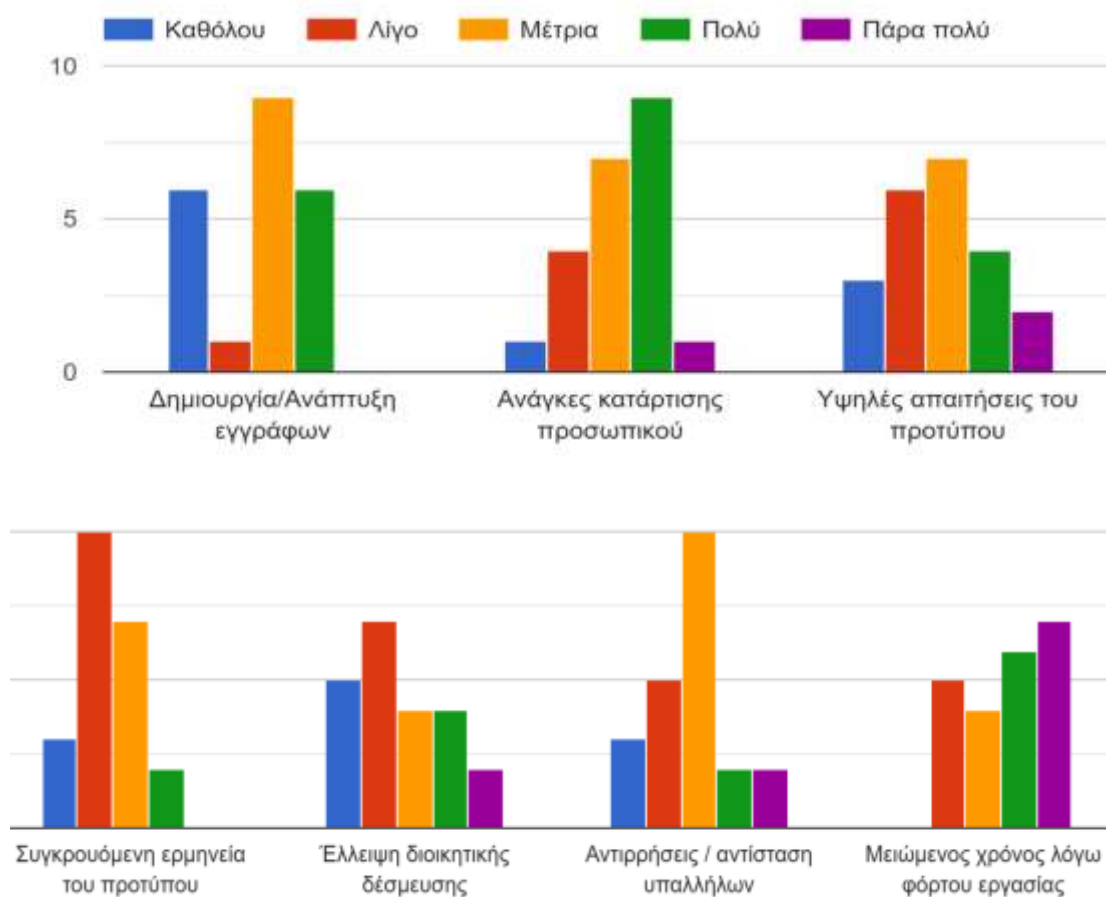
- Υψηλότερη αποδοτικότητα του Οργανισμού
- Καλύτερος έλεγχος των υπηρεσιών
- Λιγότερα επαναλαμβανόμενα λάθη

Το 82% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι με την εφαρμογή του ΣΔΠ η υψηλή αποδοτικότητα του Οργανισμού τηρείται σε μεγάλο βαθμό. Επίσης ο καλύτερος έλεγχος των υπηρεσιών που προσφέρονται από το Τ.Κ.Χ ικανοποιεί το 82%. Σε αρκετά μεγάλο βαθμό, με ποσοστό 73%, τηρείται και ο στόχος για λιγότερα επαναλαμβανόμενα λάθη. Οι στόχοι που είχαν τεθεί για λιγότερες καταγγελίες-παράπονα πολιτών και λιγότερα ανθρώπινα λάθη, δείχνουν να ικανοποιούν το 68% των ερωτηθέντων.

Η τρίτη ερώτηση της Ενότητας αυτής, εστιάζει στις δυσκολίες που υπάρχουν για την συνέχιση της εφαρμογής του προτύπου. Το **Διάγραμμα 7.6** περιγράφει τις σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζει το Τ.Κ.Χ, κατά την άποψη των ερωτηθέντων.

Διάγραμμα 7.6: Σημαντικότερες δυσκολίες για την συνέχιση της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001:2015

Ερώτηση 3: Βαθμολογήστε τις παρακάτω δηλώσεις κατά πόσο δυσκολεύεστε στην συνέχιση της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:



Αναλύοντας το πιο πάνω διάγραμμα παρατηρείται ότι η δημιουργία και ανάπτυξη εγγράφων δείχνει μια αντικρουόμενη άποψη μεταξύ των ερωτηθέντων, το 27% απάντησαν ότι δεν αποτελεί καμία δυσκολία για την συνέχιση του ΣΔΠ στον Οργανισμό και το αντίστοιχο ίδιο ποσοστό ερωτηθέντων απάντησε ότι αποτελεί πολύ μεγάλη δυσκολία. Ενδεχομένως, οι αντικρουόμενες απαντήσεις να οφείλονται στον διαφορετικό βαθμό εμπλοκής τους στην εφαρμογή του ΣΔΠ.

Οι σημαντικότερες δυσκολίες που παρατηρούνται σύμφωνα με το **Διάγραμμα 7.6**, συγκεντρώνονται:

- Στον μειωμένο χρόνο λόγω φόρτου εργασίας
- Στις ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού.

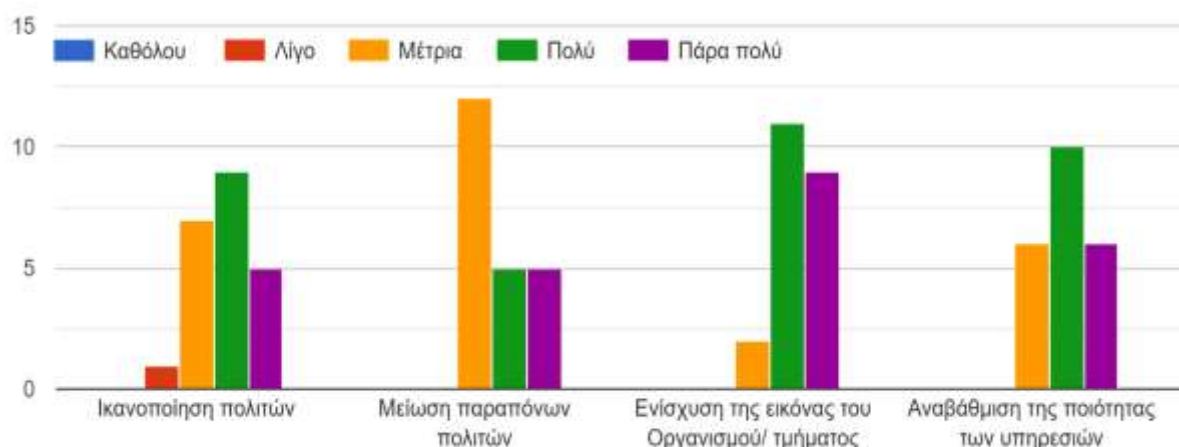
Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, το 59% θεωρούν ότι υπάρχει έλλειψη χρόνου λόγω φόρτου εργασίας και το προσωπικό του Τ.Κ.Χ αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ΣΔΠ. Επιπλέον, ένα 45% θεωρεί ότι το υφιστάμενο προσωπικό χρειάζεται περισσότερη κατάρτιση στα θέματα που αφορούν το ΣΔΠ, που αυτό αποδίδεται ως δυσκολία συνέχισης του ΣΔΠ. Αντίθετα, με βάση τους ερωτηθέντες, δεν υπάρχει μεγάλη δυσκολία αντίστασης/αντίρρησης των υπαλλήλων, καθώς επίσης δεν υπάρχει ούτε μεγάλη έλλειψη διοικητικής δέσμευσης. Δεν θεωρούν ότι το πρότυπο έχει υψηλές απαιτήσεις που να επηρεάζει πολύ την συντήρησή του. Όσο αφορά στο αν υπάρχει συγκρουόμενη ερμηνεία του προτύπου, οι περισσότεροι (77%) απάντησαν ότι υπάρχει μέτρια και λίγη δυσκολία.

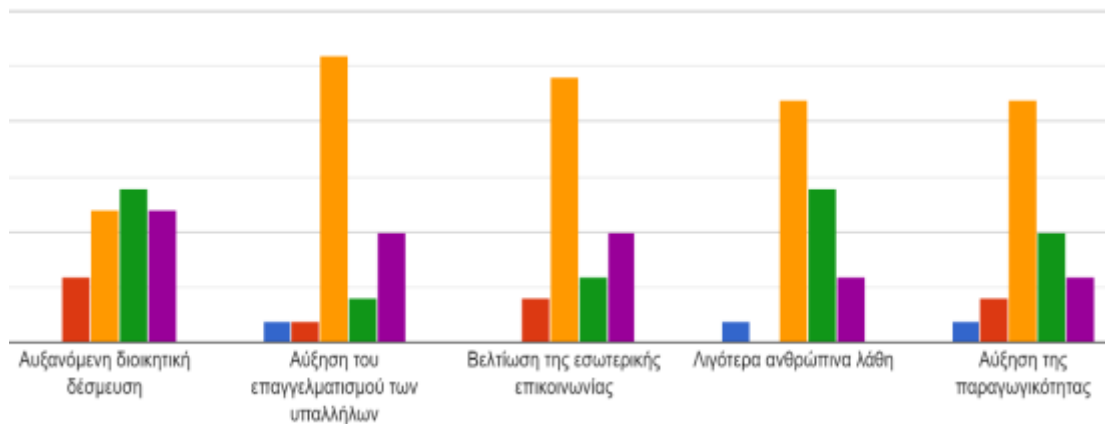
Η 3^η ενότητα έχει σαν στόχο να παρουσιάσει τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 στο Τ.Κ.Χ.

Η πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας αφορά στα οφέλη που αποκόμισε ο Οργανισμός από την εφαρμογή του ΣΔΠ. Οι απαντήσεις που δόθηκαν αποτυπώνονται στο **Διάγραμμα 7.7**.

Διάγραμμα 7.7: Οφέλη που επιτεύχθηκαν από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001

Ερώτηση 1: Σε ποιο βαθμό τα πιο κάτω οφέλη έχουν επιτευχθεί, μέσα από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:





Παρατηρείται ξεκάθαρη τάση στα εξής οφέλη:

- Ενίσχυση της εικόνας του Οργανισμού
- Αναβάθμιση της Ποιότητας των υπηρεσιών
- Ικανοποίηση των πολιτών
-

Αξίζει να αναφερθεί ότι σχεδόν σε όλες τις υπόλοιπες επιλογές της ερώτησης, οι ερωτηθέντες έδωσαν ουδέτερη απάντηση.

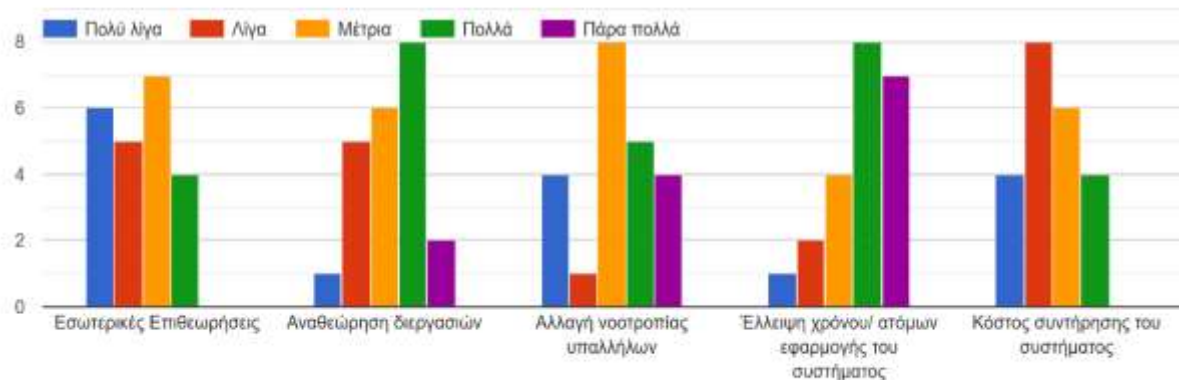
Σε μεγάλο βαθμό έχουν επιτευχθεί τα οφέλη που φαίνονται στο **Διάγραμμα 7.7** σύμφωνα με τα ευρήματα του ερωτηματολογίου. Η εφαρμογή του προτύπου ωφέλησε τον Οργανισμό ξεκάθαρα στην ενίσχυση της εικόνας του όπως δήλωσε το 90% των ερωτηθέντων. Το 72% θεωρεί ότι βοήθησε στην αναβάθμιση της Ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει και το 63% αύξησε την ικανοποίηση των πολιτών. Παρόλ' αυτά δεν βοήθησε πολύ στην μείωση των παραπόνων των πολιτών. Σε αυτή την επιλογή το 54.5% των ερωτηθέντων έδωσαν ουδέτερη απάντηση, δηλαδή ο στόχος αυτός δεν επιτεύχθηκε όσο θα ήθελαν.

Από την άλλη το πρότυπο δεν βοήθησε τόσο πολύ, κατά την άποψη των στελεχών που πήραν μέρος στην έρευνα, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην αύξηση του επαγγελματισμού των υπαλλήλων, στην βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας και στην μείωση των ανθρώπινων λαθών.

Τέλος, στους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε να απαντήσουν που συγκεντρώνονται τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός κατά την εφαρμογή του ΣΔΠ ISO 9001 - **Διάγραμμα 7.8**.

Διάγραμμα 7.8: Κυριότερα προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2015

Ερώτηση 2: Που συγκεντρώνονται τα κυριότερα προβλήματα έπειτα από την πιστοποίηση κατά την διάρκεια της εφαρμογής του ISO 9001.



Από το πιο πάνω διάγραμμα η έλλειψη χρόνου και η έλλειψη ατόμων κρίνονται σαν τα κυριότερα προβλήματα για την εφαρμογή του ΣΔΠ. Το 68% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η έλλειψη χρόνου και η έλλειψη ατόμων είναι το σημαντικότερο πρόβλημα για τον Οργανισμό. Επιπλέον, 45% από τους ερωτηθέντες δηλώνουν ως σημαντικό πρόβλημα την αναθεώρηση των διεργασιών. Το θέμα της αλλαγής νοοτροπίας των υπαλλήλων συγκεντρώνει σημαντικό ποσοστό. Το 40% δηλώνει ότι υπάρχει σημαντικό πρόβλημα στην αλλαγή νοοτροπίας των υπαλλήλων και το 36% ότι υπάρχει σε μέτριο βαθμό. Αντιθέτως, δεν φαίνεται να συγκεντρώνονται πολλές θετικές απαντήσεις σε προβλήματα με τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, αλλά ούτε με το κόστος συντήρησης του ΣΔΠ.

Κεφάλαιο 8 – Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας

Η ποιοτική έρευνα περιλάμβανε επίσης και την πραγματοποίηση προσωπικών συνεντεύξεων με στελέχη που έχουν άμεση σχέση με το ΣΔΠ του Τ.Κ.Χ. Συγκεκριμένα είναι ανώτερα και ανώτατα στελέχη του Οργανισμού που έχουν εμπλοκή στην λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή πολιτικών που υιοθετεί το Τ.Κ.Χ.

8.1 Προσωπικές Συνεντεύξεις με τα στελέχη του Τ.Κ.Χ

Οι ερωτήσεις της έρευνας περιλαμβάνουν τους λόγους που οδήγησε το Τ.Κ.Χ στην εφαρμογή του προτύπου ISO 9001, τα οφέλη και τα προβλήματα κατά την εφαρμογή του και το κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι αρχικοί στόχοι που τέθηκαν από την Διεύθυνση.

1^η Ερώτηση: Ποιοι ήταν οι λόγοι που οδήγησαν τον Οργανισμό σας να εφαρμόσει και να πιστοποιηθεί με το διεθνές πρότυπο ISO 9001;

- **Συνεντευξιαζόμενος (Α)**

Η ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (Τ.Κ.Χ), η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του προς τον πολίτη και προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως τις υπηρεσίες και οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και η βελτίωση της εσωτερικής του λειτουργίας και συνεπακόλουθα της απόδοσής του.

- **Συνεντευξιαζόμενος (Β)**

Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν τον Οργανισμό να συμμορφωθεί και πιστοποιηθεί με το διεθνές πρότυπο ISO 9001, ήταν τόσο η παροχή ομοιόμορφων και ποιοτικότερων υπηρεσιών, όσο και η συνεχής αναβάθμιση τους.

- **Συνεντευξιαζόμενος (Γ)**

Το Τ.Κ.Χ στην προσπάθειά του να δημιουργήσει ένα σύστημα το οποίο να εξασφαλίζει συνεχή ικανοποίηση των πελατών- πολιτών και την διαρκή ποιοτική βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών του, οδηγήθηκε στην συμμόρφωση και πιστοποίηση του με το Διεθνές πρότυπο ISO 9001.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην πιο πάνω ερώτηση φαίνεται ότι υπάρχει ταύτιση απόψεων από όλους τους ερωτηθέντες. Οι σημαντικότεροι λόγοι που οδήγησαν το Τ.Κ.Χ να

συμμορφωθεί και να πιστοποιηθεί με το διεθνές πρότυπο ISO 9001 ήταν η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του και η βελτίωση των εσωτερικών του διαδικασιών.

2^η Ερώτηση: Ποια είναι τα σημαντικότερα οφέλη από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001 στον Οργανισμό σας;

- **Συνεντευξιαζόμενος (Α)**

Τα σημαντικότερα οφέλη από την εφαρμογή του ΣΔΠ στο Τμήμα επικεντρώνονται στα εξής:

- *Βελτίωση της αξιοπιστίας του Τμήματος*
- *Ικανοποίηση των πολιτών*
- *Καλύτερες αποφάσεις βασισμένες σε μετρήσιμα στοιχεία*
- *Συνεχής βελτίωση της λειτουργίας του Τμήματος*
- *Εκσυγχρονισμός και απλοποίηση των διεργασιών*
- *Ενιαία και ομοιόμορφη διεκπεραίωση διεργασιών στο Τμήμα*
- *Περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών*
- *Παρακολούθηση-αξιολόγηση στοχοθέτησης και λήψη διορθωτικών μέτρων*

- **Συνεντευξιαζόμενος (Β)**

- *Καταγεγραμμένες Διαδικασίες/Διεργασίες*
- *Ικανοποίηση των πολιτών*
- *Παρακολούθηση των στόχων*
- *Συνεχής βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών του Τμήματος*

- **Συνεντευξιαζόμενος (Γ)**

- *Βελτίωση της αξιοπιστίας του Τμήματος*
- *Ικανοποίηση των πολιτών*
- *Καταγεγραμμένες Διαδικασίες/Διεργασίες*
- *Καλύτερες αποφάσεις βασισμένες σε μετρήσιμα στοιχεία*
- *Συνεχής βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας του Τμήματος*
- *Αναβάθμιση των εργαζομένων*

Από όλες τις πιο πάνω απαντήσεις που δόθηκαν φαίνεται ότι η εφαρμογή του ΣΔΠ κατά ISO 9001 στον Οργανισμό προσέφερε αρκετά οφέλη. Όλοι παραδέχονται ότι το ΣΔΠ βελτίωσε την αξιοπιστία του Τμήματος και την ικανοποίηση των πολιτών. Επίσης έδωσε την δυνατότητα της συνεχούς βελτίωσης των εσωτερικών του διαδικασιών μέσω της συνεχούς παρακολούθησης των καταγεγραμμένων διεργασιών του και την άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων.

3η Ερώτηση: *Αντιμετωπίσατε δυσκολίες/ προβλήματα κατά την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στον Οργανισμό σας; Ποια ήταν κατά την γνώμη σας τα κυριότερα;*

- **Συνεντευξιζόμενος (Α)**

- *Καταγραφή των περίπου 300 διεργασιών του, όπως καταγράφηκαν και αποδόθηκαν διαγραμματικά (λογισμικό VISIO της Microsoft), σε Εγχειρίδια για τον καθένα ξεχωριστά από τους επιμέρους Κλάδους του Τ.Κ.Χ, συνεχής προσπάθεια απλοποίησης και ενημέρωσής τους (ζωντανή διαδικασία).*
- *Δυσκολία ενημέρωσης και εφαρμογής των προνοιών του ΣΔΠ από το προσωπικό του Τμήματος (αντίδραση στην αλλαγή και εφαρμογή ενός νέου Συστήματος).*
- *Οι Λειτουργοί Ποιότητας που στελεχώνουν την ομάδα Ποιότητας του Τ.Κ.Χ, πάνω στους οποίους βασίζεται η επιτυχία της καθημερινής εφαρμογής και συντονισμού όλων των εμπλεκομένων καθώς και ελέγχου σε ετήσια βάση και ανανέωση της πιστοποίησης κάθε 3 χρόνια από εξωτερικό Επιθεωρητή, είναι επιφορτισμένοι παράλληλα και με άλλα καθήκοντα, γεγονός που δυσκολεύει την παρακολούθηση, εποπτεία, ενημέρωση και εφαρμογή του ΣΔΠ στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.*

- **Συνεντευξιαζόμενος (B)**

Η σημαντικότερη δυσκολία που είχαμε να αντιμετωπίσουμε ήταν η αλλαγή κουλτούρας εντός του Οργανισμού. Η προσαρμογή του προσωπικού στην νέα τάξη πραγμάτων και η αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης της δουλειάς.

- **Συνεντευξιαζόμενος (Γ)**

- *Η αδυναμία του προσωπικού να κατανοήσει επαρκώς τις απαιτήσεις του προτύπου*
- *Η ερμηνεία των παραγράφων του προτύπου*
- *Η έκταση της απαιτούμενης τεκμηρίωσης*
- *Ο φόβος των επερχόμενων αλλαγών*
- *Ο συντονισμός των Κλάδων/ Τμημάτων*
- *Η δέσμευση των υπαλλήλων*
- *Δυσκολία στην αλλαγή κουλτούρας του προσωπικού*
- *Δυσκολία της Διεύθυνσης στο να πείσει το προσωπικό για την χρησιμότητα της συμμόρφωσης και πιστοποίησης του Οργανισμού.*

Από τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι το T.K.X αντιμετωπίζει αρκετές δυσκολίες κατά την εφαρμογή του ΣΔΠ. Οι περισσότεροι ανέδειξαν ως σημαντική δυσκολία την αδυναμία του προσωπικού τόσο στο να κατανοήσει τις απαιτήσεις του προτύπου, όσο και στην αλλαγή νοοτροπίας από πλευράς προσωπικού. Σημαντικό επίσης πρόβλημα που αντιμετωπίζει το Τμήμα, είναι και το γεγονός ότι το προσωπικό στο οποίο το Τμήμα βασίζεται για την ενημέρωση και την εποπτεία του ΣΔΠ, είναι επιφορτισμένο παράλληλα και με άλλα καθήκοντα, γεγονός που επιφέρει προβλήματα στην εφαρμογή και συντήρηση του ΣΔΠ.

4^η Ερώτηση: Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οι αρχικοί στόχοι που τέθηκαν από τον Οργανισμό επιτεύχθηκαν; Αν ναι, σε ποιον βαθμό.

- **Συνεντευξιαζόμενος (Α)**

Αδιαμφισβήτητα, θεωρώ ότι οι αρχικοί στόχοι του Τμήματος έχουν επιτευχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τις επιτυχημένες εσωτερικές και εξωτερικές επιθεωρήσεις του ΣΔΠ, σε ετήσια βάση, τις ανανεώσεις πιστοποίησης του Συστήματος από τον Φορέα Πιστοποίησης (Κ.Ε.Π), καθώς και τη συνεχή βελτίωση του T.K.X, τόσο ως προς την

απόδοση του προσωπικού, όσο και ως προς τις ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

- **Συνεντευξιαζόμενος (Β)**

Οι αρχικοί στόχοι που τέθηκαν από τον Οργανισμό επιτεύχθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό. Συνεχώς αλλάζουν ή και τροποποιούνται ανάλογα με τις απαιτήσεις των ημερών και προσαρμόζονται ανάλογα.

- **Συνεντευξιαζόμενος (Γ)**

Οι στόχοι που είχαν τεθεί αρχικά στον στρατηγικό σχεδιασμό του Τ.Κ.Χ έχουν επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν φαίνεται ότι οι αρχικοί στόχοι για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 που τέθηκαν από το Τ.Κ.Χ, έχουν επιτευχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό.

5^η Ερώτηση: Υπάρχουν σκέψεις για επέκταση του προτύπου ή το αντίθετο για μη συνέχιση της πιστοποίησης; Από ποιους εξαρτάτε;

- **Συνεντευξιαζόμενος (Α)**

Οι σκέψεις που επικρατούν, μετά από εσωτερική ενδοσκόπηση που έγινε πρόσφατα εντός του ίδιου του Τ.Κ.Χ, είναι να συνεχίσουμε να εργαζόμαστε για την ανανέωση και επέκταση του Συστήματος, καθότι τα οφέλη που προκύπτουν για το Τμήμα είναι ασυγκρίτως περισσότερα από τα περιορισμένα προβλήματα και αντιδράσεις, που αναφύονται κατά καιρούς από μεμονωμένους Λειτουργούς. Λύση σε αυτό το πρόβλημα, θα αποτελούσε η όσο το δυνατό περισσότερο λειτουργία και εφαρμογή των διεργασιών του Τμήματος, στα πλαίσια του ΣΔΠ, στην καθημερινή εργασία του Τμήματος, που θα είχε ως αποτέλεσμα την ακόμη περισσότερο διασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης, στη λειτουργία του ίδιου του Συστήματος και κατ' επέκταση του ίδιου του Τμήματος.

Η οποιαδήποτε απόφαση σε ένα τόσο καίριο ερώτημα, εξαρτάται από τη Διεύθυνση/ Διοίκηση του Τμήματος/ Οργανισμού καθώς και της Αρμόδιας Αρχής, που στην προκειμένη περίπτωση είναι ο Υπουργός Εσωτερικών, που ενεργεί μέσω του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου. Υπόψη ότι, η υποστήριξη και συμπαράσταση της Διεύθυνσης αποτελεί ένα από τα πλέον βασικά στοιχεία στην επιτυχή εφαρμογή και έκβαση του ΣΔΠ σε οποιονδήποτε Οργανισμό.

- **Συνεντευξιαζόμενος (B)**

Στο παρόν στάδιο δεν υπάρχουν τέτοιες σκέψεις.

- **Συνεντευξιαζόμενος (Γ)**

Οι σκέψεις που υπάρχουν είναι η συνέχιση και επέκταση του Συστήματος γιατί τα οφέλη είναι περισσότερα από τα προβλήματα που υπάρχουν.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν φαίνεται ότι το Τ.Κ.Χ επιθυμεί τη συνέχιση και επέκταση του Συστήματος. Υπάρχει σύγκλιση των απόψεων ότι τα οφέλη που αποκομίζει το Τμήμα από την εφαρμογή και την συντήρηση του ΣΔΠ είναι πολύ περισσότερα από τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αναφέρονται κατά καιρούς. Η οπουδήποτε απόφαση για την επέκταση ή κατάργηση του ΣΔΠ εξαρτάται από την Διεύθυνση του Τ.Κ.Χ και τον αρμόδιο Υπουργό.

6^η Ερώτηση: Η εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001 βοήθησε την στρατηγική επίτευξη των στόχων του Οργανισμού;

- **Συνεντευξιαζόμενος (Α)**

Η απάντηση στο πιο πάνω ερώτημα, χωρίς καμιά επιφύλαξη είναι θετική, και αυτό φαίνεται από τη βελτίωση της εικόνας του ίδιου του Τμήματος/ Οργανισμού προς τα έξω, που έγινε πραγματικότητα μέσω της αποτελεσματικής και αξιόπιστης διαχείρισης όλων των διεργασιών σχετικά με την ακίνητη ιδιοκτησία, καθώς και της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης του πολίτη, μέσα από την ποιοτική παροχή υπηρεσιών και ενιαίας ολοκληρωμένης πληροφόρησης, μέσω της διαδικτυακής πύλης του Τμήματος (DLS Portal), στόχοι που σε ένα μεγάλο βαθμό οφείλουν την επιτυχία τους στην επιτυχή εφαρμογή του ΣΔΠ.

- **Συνεντευξιαζόμενος (B)**

Η εφαρμογή του ΣΔΠ βοήθησε σε κάποιο βαθμό την στρατηγική επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

- **Συνεντευξιαζόμενος (Γ)**

Η εφαρμογή του ΣΔΠ βοήθησε την στρατηγική επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Έχει διασφαλιστεί η Ποιότητα σε όλα τα επίπεδα, διοικητικά, και εργασιακό περιβάλλον, βελτιώθηκαν

οι διαδικασίες και ο συντονισμός μεταξύ των Τμημάτων του Οργανισμού και βελτιώθηκε περισσότερο η εξυπηρέτηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.

Η εφαρμογή του ΣΔΠ κατά ISO 9001 βοήθησε στην στρατηγική επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, όπως απάντησαν όλοι οι ερωτηθέντες. Οι απαντήσεις τους συγκλίνουν αποδίδοντας στην εφαρμογή του ΣΔΠ, την υλοποίηση των κυριότερων στόχων που τέθηκαν από το Οργανισμό. Αυτοί είναι: η βελτίωση της εικόνας του Οργανισμού, η διασφάλιση της Ποιότητας, σε λειτουργικό και διοικητικό επίπεδο, και η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω αναβαθμισμένων και ποιοτικότερων παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 9 – Ανάλυση ευρημάτων από εξωτερικές επιθεωρήσεις στο T.K.X κατά ISO 9001:2015

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα ευρήματα που καταγράφηκαν κατά την διάρκεια των εξωτερικών επιθεωρήσεων που έλαβαν χώρα τα τελευταία 4 χρόνια κατά την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2015 στο T.K.X. Τα ευρήματα αφορούν τον εντοπισμό και την καταγραφή των κύριων μη συμμορφώσεων, των απλών μη συμμορφώσεων και των παρατηρήσεων που καταγράφηκαν από την Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης (Κ.Ε.Π). Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να αναδείξει τις αποκλίσεις (μη συμμορφώσεις ή και παρατηρήσεις) από την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) εντός του Οργανισμού και την καταγραφή των πιο πάνω ευρημάτων (προτεινόμενα μέτρα και διορθωτικές ενέργειες).

Ο εντοπισμός των ευρημάτων έγινε μέσα από τα αρχεία του Οργανισμού, μετά από έγκριση που λήφθηκε από τον Διευθυντή του T.K.X (Παράρτημα Α).

Με βάση τις απαιτήσεις του προτύπου (CYS EN ISO 9001:2015) ακολουθούν οι πιο κάτω ορισμοί (ISO 9001 Checklist):

- ❖ **Κύρια Μη Συμμόρφωση:** *«είναι η παντελής έλλειψη ή πλημμελής καταγραφή μιας απαίτησης από το αντίστοιχο πρότυπο EN ISO 9001:2015 ή τυποποιητικό έγγραφο Διαδικασίας/Διεργασίας ή μη εφαρμογή μιας τέτοιας Διαδικασίας/Διεργασίας που επηρεάζει την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος, ή παράληψη συμμόρφωσης προς αυτή».*
- ❖ **Απλή Μη Συμμόρφωση:** *«είναι η απόκλιση περιορισμένης έκτασης στην τεκμηρίωση ή εφαρμογή μιας Διαδικασίας/Διεργασίας του ΣΔΠ σε σχέση με τις απαιτήσεις του αντίστοιχου προτύπου EN ISO 9001:2015 ή τυποποιητικού εγγράφου, που επηρεάζει την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος ή περιορισμένης έκτασης παράληψης συμμόρφωση προς αυτή. Επίσης πολλές μικρές παρατηρήσεις ή αποκλίσεις που αγγίζουν την ίδια παράγραφο ενάγονται σε απλή μη συμμόρφωση».*
- ❖ **Παρατήρηση:** *«α) η μεμονωμένη απόκλιση στην τεκμηρίωση ή στην εφαρμογή μιας Διαδικασίας/Διεργασίας του ΣΔΠ που ενδέχεται να γίνει μη συμμόρφωση στο μέλλον ή β) Στοιχείο της τεκμηρίωσης ή της εφαρμογής του ΣΔΠ, το οποίο εμφανίζει τάση ή είναι πιθανή μελλοντική αιτία μη συμμόρφωσης».*

9.1 Παρουσίαση ευρημάτων

Έτος 2019

Αρχικά η ανάλυση περιλαμβάνει το σύνολο όλων των κύριων μη-συμμορφώσεων - ΚΜΣ (Major non Conformities – MNC), των απλών μη-συμμορφώσεων - ΑΜΣ (Minor Non-Conformities - MiNC) και των παρατηρήσεων που προέκυψαν από την επιθεώρηση που έγινε το έτος 2019 από επιθεωρητές της Κ.Ε.Π., η οποία αποτελούσε την πρώτη επιθεώρηση με το αναθεωρημένο πρότυπο CYS EN ISO 9001:2015, αφού προηγουμένως ήταν πιστοποιημένο κατά CYS EN ISO 9001:2008.

Για την χορήγηση του πιστοποιητικού CYS EN ISO 9001:2015, η διαδικασία προέβλεπε να περάσει ο Οργανισμός από τα στάδια και την διαδικασία Επιθεωρήσεων Αξιολόγησης, όπως προνοούνται από την Κ.Ε.Π. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, οι Κανονισμοί Διαπίστευσης προνοούν, η επιθεώρηση αξιολόγησης να διεξάγεται σε 2 φάσεις και να συνοδεύεται από έκθεση και τις δυο φορές.

Σε πρώτο στάδιο διενεργήθηκε η επιθεώρηση Α' Φάσης για να διαπιστωθεί κατά πόσο το τεκμηριωμένο ΣΔΠ του Τ.Κ.Χ ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου CYS EN ISO 9001:2015. Από πλευράς τεκμηρίωσης ελέγχθηκαν τα πιο κάτω:

- Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Διαδικασίες ΣΔΠ
- Εγχειρίδια Κλάδων / Διεργασίες
- Πλαίσιο λειτουργίας του Τ.Κ.Χ
- Πολιτική Ποιότητας
- Πεδίο Εφαρμογής
- Σχεδιασμός / ενέργειες για αντιμετώπιση ρίσκων και αξιοποίηση ευκαιριών
- Τεκμηριωμένες Πληροφορίες

Η επάρκεια των πιο πάνω εγγράφων κατέστησε δυνατή την άμεση διεξαγωγή αξιολόγησης Β' Φάσης για να διαπιστωθεί και ο βαθμός εφαρμογής του ΣΔΠ. Έτσι, στην έκθεση επιθεώρησης της Α' Φάσης, δεν καταγράφηκε καμία μη συμμόρφωση ή παρατήρηση και ο φορέας πιστοποίησης προχώρησε στην επιθεώρηση αξιολόγησης Β' Φάσης.

Κατά την επιθεώρηση Β' Φάσης της αρχικής αξιολόγησης του ΣΔΠ του Τ.Κ.Χ αξιολογήθηκε η εφαρμογή του Συστήματος σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου CYS EN ISO 9001:2015. Οι μη-συμμορφώσεις και οι παρατηρήσεις που καταγράφηκαν παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.1:

Πίνακας 9.1: Μη-συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες για το έτος 2019

Παράγραφος προτύπου	10.2 - Μη συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες
Περιγραφή Απλής μη-συμμόρφωσης	1. Δεν έχουν καταγραφεί οποιεσδήποτε Μη-Συμμορφώσεις κατά την διάρκεια της Εσωτερικής Επιθεώρησης και δεν έχει γίνει οποιαδήποτε διαχείριση των διορθωτικών ενεργειών με βάση τη σχετική διαδικασία του Τ.Κ.Χ, γεγονός που δεν δικαιολογείται αν ληφθεί υπόψη το μέγεθος του Τμήματος σε προσωπικό αλλά και η έκταση των δραστηριοτήτων του. 2. Ο μηχανισμός καθορισμού διορθωτικών ενεργειών και ελέγχου υλοποίησης τους για τις Παρατηρήσεις που προκύπτουν από τις Εσωτερικές Επιθεωρήσεις δεν τεκμηριώνεται επαρκώς και δεν συμβαδίζει με τη σχετική διαδικασία. 3. Δεν τεκμηριώνονται πάντοτε η καταγραφή των παραπόνων, οι σχετικές διορθωτικές ενέργειες και η υλοποίησή τους. 4. Για παράπονο που καταχωρήθηκε στον Πίνακα Παραπόνων του ΤΚΧ και εξακολουθεί να εκκρεμεί, δεν καταγράφηκαν στον Πίνακα όλες οι τελευταίες ενέργειες/ εξελίξεις.
Διορθωτικές ενέργειες	1. (α) Βελτίωση της διαδικασίας έτσι ώστε να προδιαγράφεται με περισσότερη λεπτομέρεια σε ποιες περιπτώσεις θα ενεργοποιείται η διαδικασία. (β) Ενημέρωση των Υπευθύνων των Κλάδων και των Λειτουργών Ποιότητας, ότι θα πρέπει να ενεργοποιούν την

	διαδικασία κάθε φορά που εντοπίζουν κάποιου είδους μη-συμμόρφωσης. 2. Αναθεώρηση της διαδικασίας εσωτερικών επιθεωρήσεων, έτσι ώστε να προδιαγράφεται επαρκώς η διαχείριση των παρατηρήσεων που εντοπίζονται κατά τις Εσωτερικές Επιθεωρήσεις. 3. (α) Θα εξεταστεί το ενδεχόμενο δημιουργίας ομαδοποιημένων παράπονων. (β) Ενημέρωση και υπενθύμιση της διαδικασίας στους αρμόδιους Λειτουργούς που έρχονται σε επαφή με τους πολίτες, για την εφαρμογή της διαδικασίας και παρακολούθησης της υλοποίησης της. 4. Ισχύει η ίδια ενέργεια για το σημείο 3.
Παράγραφος προτύπου	7.5 – Τεκμηριωμένες πληροφορίες
Περιγραφή Απλής μη-συμμόρφωσης	1. Ορισμένες διεργασίες των διαφόρων κλάδων χρήζουν αναθεώρησης καθώς δεν αντικατοπτρίζουν επακριβώς τα στάδια που ακολουθούνται στην πράξη. 2. Υφιστάμενα και καινούργια /αναθεωρημένα έντυπα που σχετίζονται με τις διάφορες διαδικασίες ‘Διεργασία Μετρήσεων Πεδίου’ και τη ‘Διεργασία Παροχής Δεδομένων’ του Κλάδου Γεωδαισίας, δεν είναι ενταγμένα στο ΣΔΠ και δεν ελέγχονται, παρόλο ότι αναφέρονται στις πιο πάνω διεργασίες και εφαρμόζονται. 3. Η τελευταία έκδοση του Εγχειριδίου του Κλάδου Διαχείρισης Κρατικής Γης δεν ήταν διαθέσιμη στον αντίστοιχο κλάδο του Επαρχιακού Γραφείου Λάρνακας (οι εργαζόμενοι είχαν διαθέσιμη έντυπη μορφή της προηγούμενης έκδοσης). 4. Οι Υπεύθυνοι των Κλάδων δεν έχουν άμεση πρόσβαση στο ηλεκτρονικό αρχείο όπου τηρούνται τελευταίες εκδόσεις των εγγράφων του ΣΔΠ. 5. Στα Εγχειρίδια Διαχείρισης των διαφόρων Κλάδων γίνεται αναφορά στον Πίνακα Δεικτών Απόδοσης του Τ.Κ.Χ ο οποίος

	όμως με τα νέα δεδομένα στοχοθέτησης δεν έχει πλέον εφαρμογή.
Διορθωτικές ενέργειες	1. Παρακολούθηση της υλοποίησης του προγράμματος ως μέρος της περιοδικής υλοποίησης των στόχων. 2. Ενημέρωση για το περιεχόμενο της διαδικασίας και εφαρμογή. 3. Έλεγχος κατά την επόμενη εσωτερική επιθεώρηση. 4. Επιβεβαίωση ολοκλήρωσης. 5. Επιβεβαίωση ολοκλήρωσης.

Στον Πίνακα 9.2 καταγράφονται οι Παρατηρήσεις που προέκυψαν κατά την διάρκεια της Εξωτερικής Επιθεώρησης:

Πίνακας 9.2: Παρατηρήσεις για το έτος 2019

Παράγραφος προτύπου	9.2 – Εσωτερική Επιθεώρηση
Παρατήρηση	Το δείγμα διεργασιών που επιθεωρήθηκε κατά τις Εσωτερικές Επιθεωρήσεις είναι σχετικά μικρό σε σύγκριση με το συνολικό αριθμό διεργασιών που υπάρχουν.
Παράγραφος προτύπου	7.3 – Ευαισθητοποίηση
Παρατήρηση	Μέρος του προσωπικού δεν είναι επαρκώς ενημερωμένο για τις οριζόντιες διαδικασίες του ΣΔΠ (π.χ. διαδικασία Διαχείρισης Μη – Συμμορφώσεων και Διορθωτικών Ενεργειών)
Παράγραφος προτύπου	6.2 – Στόχοι Ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξη τους
Παρατήρηση	(α) Η μέθοδος μέτρησης του στόχου που έχει τεθεί από τα Επαρχιακά Κτηματολογικά Γραφεία για “Αξιοποίηση του DLS Portal από τις αρμόδιες αρχές και συμμετόχους” δεν είναι ξεκάθαρη. (β) Στον Κλάδο Χαρτογραφίας, για τον στόχο 2.1.4 που αφορά την δημιουργία νέας χαρτογραφικής βάσης δεδομένων, έχουν προκύψει αλλαγές στην υλοποίηση του στόχου με αποτέλεσμα τα στοιχεία παρακολούθησης και ολοκλήρωσης που συμπεριλαμβάνονται στο έντυπο στοχοθέτησης να μην ισχύουν.

Η Εξωτερική Επιθεώρηση του έτους 2019 είχε στόχο να αξιολογηθεί το ΣΔΠ του Τ.Κ.Χ σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου και να πιστοποιηθεί ως προς το νέο πρότυπο ISO 9001:2015. Παρόλο που εντοπίστηκαν οι πιο πάνω μη-συμμορφώσεις και παρατηρήσεις, το Τ.Κ.Χ προέβη σε διορθωτικές ενέργειες όπως αυτές προτάθηκαν από την Κ.Ε.Π, και έλαβε το Πιστοποιητικό συμμόρφωσης κατά ISO 9001:2015.

Έτος 2020

Το 2020 έγινε η Α' επιτήρηση του Συστήματος από τους επιθεωρητές της Κ.Ε.Π. Από την αναφορά της επιθεώρησης εντοπίστηκαν 2 απλές μη συμμορφώσεις και 5 παρατηρήσεις. Τα ευρήματα του 2020 φαίνονται πιο κάτω:

Πίνακας 9.3: Μη-συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες για το έτος 2020

Παράγραφος προτύπου	10.2 - Μη συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες
Περιγραφή Απλής μη-συμμόρφωσης	Έχουν καταγραφεί ελάχιστες Μη-Συμμορφώσεις (με βάση τη σχετική διαδικασία), γεγονός που δεν δικαιολογείται αν ληφθεί υπόψη το μέγεθος του Τμήματος σε προσωπικό αλλά και η έκταση των δραστηριοτήτων του.
Διορθωτικές ενέργειες	Δόθηκαν οδηγίες στους Λειτουργούς Ποιότητας για ενεργοποίηση της διαδικασίας μη συμμορφώσεων και καταγραφή μη συμμορφώσεων μέσα από παράπονα, εσωτερικά προβλήματα και προβλήματα με προμηθευτές, όπως προνοεί η σχετική διαδικασία.
Παράγραφος προτύπου	9.2 – Εσωτερική Επιθεώρηση
Περιγραφή Απλής μη-συμμόρφωσης	1. Το δείγμα διεργασιών που επιθεωρήθηκε κατά τις Εσωτερικές Επιθεωρήσεις είναι σχετικά μικρό σε σύγκριση με τον συνολικό αριθμό διεργασιών που υπάρχουν. 2. Δεν τεκμηριώθηκαν επαρκώς όλα τα δείγματα που ελέγχθηκαν σε κάποιες από τις Εσωτερικές Επιθεωρήσεις σε υποστηρικτικούς κλάδους. 3. Οι Εσωτερικές Επιθεωρήσεις, πέρα των αμιγώς κτηματολογικών διεργασιών δεν κάλυψαν επαρκώς όλες τις υπόλοιπες διαδικασίες του ΣΔΠ (σύμφωνα με τις παραγράφους του προτύπου ISO 9001).

Διορθωτικές ενέργειες	1. Το 2021 θα καταβληθεί προσπάθεια να επιθεωρηθούν περισσότερες διαδικασίες. 2. Οι Λειτουργοί Ποιότητας που επιθεωρούν υποστηρικτικούς κλάδους, όπου είναι δυνατό να προσκομίζουν αποδεικτικά στοιχεία. 3. Θα συμπεριληφθεί στην επόμενη Εσωτερική Επιθεώρηση μέρος των γενικών διαδικασιών.
------------------------------	---

Στον Πίνακα 9.4 καταγράφονται οι Παρατηρήσεις που προέκυψαν κατά την διάρκεια της Εξωτερικής Επιθεώρησης:

Πίνακας 9.4: Παρατηρήσεις για το έτος 2020

Παράγραφος προτύπου	6.1 – Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών
Παρατήρηση	Στην αξιολόγηση των ενεργειών για τη διαχείριση απειλών-ευκαιριών: α) Δεν λήφθηκαν υπόψη όλες οι ευκαιρίες. β) Δεν έγινε επαναξιολόγηση του βαθμού επικινδυνότητας σε όλες τις περιπτώσεις όπου εφαρμόζονται προτεινόμενα μέτρα.
Παράγραφος προτύπου	8.4– Έλεγχος των παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών
Παρατήρηση	Δεν υπήρχαν τεκμηριωμένες πληροφορίες ως προς τα κριτήρια, την αξιολόγηση, την επιλογή και την παρακολούθηση των επιδόσεων των εξωτερικών παρόχων.
Παράγραφος προτύπου	9.3.2– Εισερχόμενα στην ανασκόπηση από την Διοίκηση
Παρατήρηση	Δεν έγινε σχετική αναφορά για τις επιδόσεις των εξωτερικών παρόχων στην Ανασκόπηση της Διοίκησης.
Παράγραφος προτύπου	8.5.1– Έλεγχος της παραγωγής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών
Παρατήρηση	Δεν ήταν διαθέσιμο το παρουσιολόγιο και δεν τεκμηριώθηκε (σύμφωνα με την διεργασία του Συστήματος Πληροφοριών Γης για την εκπαίδευση χρηστών) η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος για την «Εξάλειψη Υποθήκης μέσω της Πύλης» που έγινε σε τραπεζικούς υπαλλήλους.

Παράγραφος προτύπου	6.2– Στόχοι Ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξη τους
Παρατήρηση	α) Δεν υπάρχει ξεκάθαρη μεθοδολογία για την μέτρηση των αριθμητικών δεικτών για ορισμένους στόχους της Χαρτογραφίας και Γεωδαισίας. β) Στον κλάδο της Χαρτογραφίας δεν έχουν παρουσιαστεί για όλους τους στόχους του 2019 τα αποτελέσματα μέτρησης τους.

Όπως παρατηρήθηκε από τον Πίνακα 9.3 καταγράφηκε επαναλαμβανόμενη απλή μη-συμμόρφωση με την παράγραφο 10.2 του προτύπου. Διαφάνηκε ότι το Τ.Κ.Χ δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει το θέμα με την καταγραφή των μη συμμορφώσεων στις εσωτερικές επιθεωρήσεις και δόθηκε εκ νέου πρόταση από την Κ.Ε.Π για άμεση διόρθωση της. Επίσης παρατηρήθηκε ένας βαθμός βελτίωσης την χρονιά αυτή, λόγω του ότι δεν επαναλήφθηκε η μη-συμμόρφωση της παραγράφου 7.5 του προτύπου που είχε εντοπιστεί στην Εξωτερική Επιθεώρηση του 2019.

Το 2020 καταγράφηκε απλή μη-συμμόρφωση στην παράγραφο 9.2 του προτύπου που αφορά την διεξαγωγή των εσωτερικών επιθεωρήσεων από εσωτερικούς επιθεωρητές του Τ.Κ.Χ. Η συγκεκριμένη απλή μη-συμμόρφωση είχε καταγραφεί ως παρατήρηση το 2019 αλλά όπως φαίνεται δεν αντιμετωπίστηκε. Οι επιθεωρητές της Κ.Ε.Π προέβησαν σε καταγραφή της ως μη-συμμόρφωση και έδωσαν πρόταση διορθωτικών ενεργειών όπως αναφέρονται στον Πίνακα 9.3.

Έτος 2021

Η 2^η επιτήρηση του Συστήματος έγινε ένα χρόνο μετά. Το 2021, κατά την Εξωτερική Επιθεώρηση του ΣΔΠ δεν εντοπίστηκαν καθόλου μη συμμορφώσεις καθώς όλες οι διορθωτικές ενέργειες που προτάθηκαν είχαν υλοποιηθεί από τον Οργανισμό. Καταγράφηκαν μόνο 5 παρατηρήσεις. Οι παρατηρήσεις που καταγράφηκαν το 2021 φαίνονται στον Πίνακα 9.5 και αφορούσαν τις πιο κάτω παραγράφους του προτύπου:

Πίνακας 9.5: Παρατηρήσεις για το έτος 2021

Παράγραφος προτύπου	6.1 – Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών
---------------------	---

Παρατήρηση	Στην αξιολόγηση των ενεργειών για τη διαχείριση απειλών-ευκαιριών, δεν τεκμηριώνεται πάντοτε η επαναξιολόγηση εναπομείναντα κινδύνου για την προηγούμενη χρονιά.
Διορθωτικές ενέργειες	Χρήση ξεχωριστών εντύπων καταγραφής των απειλών-ευκαιριών για την προηγούμενη και την τρέχουσα χρονιά. Η αξιολόγηση του εναπομείναντα κινδύνου να συμπληρώνεται στο αντίστοιχο έντυπο με την ολοκλήρωση της χρονιάς.
Παράγραφος προτύπου	6.2– Στόχοι Ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξη τους
Παρατήρηση	α) Ο αριθμητικός στόχος που έχει τεθεί για την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων (1.1.3) δεν είναι ξεκάθαρος. β) Οι αριθμητικοί στόχοι που έχουν τεθεί για τα ΕΚΓ δεν είναι συγκεκριμένοι (κάνουν αναφορά σε εύρος τιμών), και για κάποιους από αυτούς θεωρείται ως αποδεκτή η μηδενική τιμή.
Παράγραφος προτύπου	9.3.2– Εισερχόμενα στην ανασκόπηση από την Διοίκηση
Παρατήρηση	Δεν έγινε σχετική αναφορά για τις επιδόσεις των εξωτερικών παρόχων στην Ανασκόπηση της Διοίκησης.
Παράγραφος προτύπου	7.5.2– Δημιουργία και επικαιροποίηση
Παρατήρηση	Βρέθηκε έκδοση του εντύπου «Πλάνο Εμπλοκής και Επικοινωνίας» με μικρή τροποποίηση, χωρίς να έχει προηγουμένως εγκριθεί από αρμόδιο άτομο και να έχει αναθεωρηθεί η έκδοσή του (σύμφωνα με την σχετική διαδικασία).
Παράγραφος προτύπου	7.5– Τεκμηριωμένες πληροφορίες
Παρατήρηση	Ορισμένες διεργασίες σε κάποιους κλάδους χρήζουν αναθεώρησης καθώς δεν αντικατοπτρίζουν επαρκώς τα στάδια που ακολουθούνται στην πράξη.

Το έτος 2021 καταγράφηκαν συνολικά 5 παρατηρήσεις εκ των οποίων οι 3 είχαν καταγραφεί και στο προηγούμενο έτος. Το γεγονός αυτό δείχνει την αδυναμία του Τ.Κ.Χ να αντιμετωπίσει τις διάφορες απειλές και κινδύνους ώστε το σύστημα διαχείρισης Ποιότητας να επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Παράγραφος 6.1), να θέσει και να επιτύχει τους στόχους Ποιότητας σε διάφορες διεργασίες (Παράγραφος 6.2) καθώς επίσης και να παρουσιάσει κατά την Διοικητική Ανασκόπηση τις επιδόσεις των εξωτερικών παρόχων

(Παράγραφος 9.3.2). Αξίζει να αναφερθεί πως η αδυναμία συμμόρφωσης με την παράγραφο 6.2 του προτύπου, επαναλαμβάνεται ως παρατήρηση και τα τρία πιο πάνω έτη.

Έτος 2022

Το 2022 πραγματοποιήθηκε επαναληπτική αξιολόγηση για ανανέωση της σύμβασης ισχύος για τα επόμενα 3 χρόνια. Δεν εντοπίστηκε καμία μη συμμόρφωση αλλά καταγράφηκαν 4 παρατηρήσεις. Οι περισσότερες αφορούσαν διεργασίες των Επαρχιακών Κτηματολογικών Γραφείων (ΕΚΓ). Οι παρατηρήσεις που καταγράφηκαν κατά την Εξωτερική Επιθεώρηση του Συστήματος το έτος 2022 φαίνονται στον Πίνακα 9.6:

Πίνακας 9.6: Παρατηρήσεις για το έτος 2022

Παράγραφος προτύπου	6.1 – Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών
Παρατήρηση	Στην αξιολόγηση των ενεργειών για τη διαχείριση απειλών-ευκαιριών: α) δεν τεκμηριώνεται πάντοτε η επαναξιολόγηση εναπομείναντα κινδύνου για την προηγούμενη χρονιά. β) κάποια από τα μέτρα που είναι ήδη υφιστάμενα εξακολουθούν να εμφανίζονται ως προτεινόμενα. γ) για τα ΕΚΓ δεν έχουν αναγνωριστεί/αξιολογηθεί οποιεσδήποτε απειλές και ευκαιρίες που να αφορούν τις συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες του κάθε ΕΚΓ σε τοπικό επίπεδο.
Παράγραφος προτύπου	6.2 – Στόχοι Ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους
Παρατήρηση	α) Οι αριθμητικοί στόχοι που έχουν τεθεί για τα ΕΚΓ: i. δεν είναι συγκεκριμένοι (κάνουν αναφορά σε εύρος τιμών) ii. έχουν την ίδια ενιαία τιμή για όλα τα ΕΚΓ και έτσι για κάποιους στόχους δεν αντικατοπτρίζουν πάντοτε τις διαφορετικές συνθήκες ή και δυνατότητες που μπορεί να έχει το κάθε ΕΚΓ. β) Στον πίνακα στοχοθέτησης στην Διαχείριση Γεωδαισίας δεν συμπεριλήφθηκε ο στόχος ικανοποίησης των πελατών.
Παράγραφος προτύπου	7.5 – Τεκμηριωμένες πληροφορίες

Παρατήρηση	α) Για ορισμένους κλάδους και ΕΚΓ, ο πίνακας στοχοθέτησης δεν ήταν συμπληρωμένος με τα απαιτούμενα στοιχεία στις 2 τελευταίες στήλες, ενώ δεν υπήρχε κοινή αντίληψη από όλους τους κλάδους και τα ΕΚΓ ως προς την συμπλήρωση των στηλών αυτών. Να σημειωθεί ότι, σε κάποιες περιπτώσεις ενώ οι αριθμητικοί στόχοι προς επίτευξη ήταν σε ποσοστό %, η αξιολόγηση τους καταχωρήθηκε ως απόλυτος αριθμός. β) Σε κάποιους κλάδους χρησιμοποιήθηκαν έντυπα στα οποία αναγραφόταν άλλη έκδοση από αυτήν που είναι σε ισχύ. γ) Στον πίνακα «Τεκμηριωμένων Πληροφοριών», ο πίνακας «Εισηγήσεων ή Αλλαγών Τεκμηριωμένων Πληροφοριών», έδειχνε έκδοση 1, ενώ στο ίδιο έντυπο αναγραφόταν έκδοση 2.
Παράγραφος προτύπου	9.2 – Εσωτερική Επιθεώρηση
Παρατήρηση	α) Το εύρημα της Εσωτερικής Επιθεώρησης που αφορά στο διάγραμμα της διεργασίας «Εγγραφής Δυνάμει Δικαστικού Διατάγματος», δεν συμπεριλήφθηκε στο έντυπο « Αρχείο Παρατηρήσεων 2022» για όλες τις επαρχίες που είχε σημειωθεί ως εύρημα. β) Το εύρημα της Εσωτερικής Επιθεώρησης που αφορά στο διάγραμμα διεργασίας «Εγκλωβισμένων Αγοραστών», αξιολογήθηκε και κατηγοριοποιήθηκε ως διαφορετικό εύρημα από τους εσωτερικούς επιθεωρητές σε διαφορετικές επαρχίες (π.χ. αλλού ως Παρατήρηση και αλλού ως Εισήγηση).

Όπως καταγράφηκε και τα προηγούμενα έτη, ο Οργανισμός παρουσιάζει μερικές αδυναμίες στην συμμόρφωση με τις παραγράφους 6.1, 6.2 και 7.5. Πιο συγκεκριμένα, ενώ έχουν ληφθεί κάποια μέτρα για την μείωση των κινδύνων/ απειλών που έχουν αναγνωριστεί κατά το προηγούμενο έτος, εντούτοις δεν γίνεται κατορθωτή η επαναξιολόγηση του εναπομείναντα κινδύνου (residual) και η τεκμηρίωση του (Παράγραφος 6.1). Επίσης σχετικά με την Παράγραφο 6.2, φαίνεται να υπάρχει κάποια αδυναμία στην στοχοθέτηση από τα ΕΚΓ. Όσο αφορά την τεκμηρίωση (Παράγραφος 7.5), μερικές παρατηρήσεις καταγράφηκαν σχετικά με την συμπλήρωση εντύπων από τα ΕΚΓ και με τις εκδόσεις των εντύπων που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για αυτό το σκοπό. Τέλος, 2 ευρήματα σχετικά με την Παράγραφο 9.2 που

αφορούσαν παραλείψεις κατά την Εσωτερική Επιθεώρηση σε κάποια ΕΚΓ έχουν εντοπιστεί από τον επιθεωρητή και καταγράφηκαν.

Συζήτηση- Συμπεράσματα

Από την παρούσα μελέτη αναδύθηκαν σημαντικά συμπεράσματα για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) στον Δημόσιο Τομέα μέσω της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου (Τ.Κ.Χ).

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας που διεξήχθη στο Τ.Κ.Χ ανάμεσα σε ανώτερα και ανώτατα στελέχη που έχουν άμεση ή έμμεση εμπλοκή με το ΣΔΠ, ανέδειξαν τόσο τα σημαντικά οφέλη που αποκόμισε ο Οργανισμός, όσο και κάποια προβλήματα τα οποία συνεχίζει να αντιμετωπίζει το Τ.Κ.Χ. Ανέδειξαν επίσης τη σημασία που είχε για το Τμήμα η εφαρμογή του ΣΔΠ κατά ISO 9001:2015 και αν αυτό αποτελεί εργαλείο για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.

Τα σημαντικότερα οφέλη που εξάχθηκαν από την έρευνα επικεντρώνονται πρωτίστως στην ενίσχυση της εικόνας του Οργανισμού, στην αναβάθμιση της Ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει στους πολίτες και στον βαθμό ικανοποίησής τους. Επίσης η εφαρμογή του ΣΔΠ έδωσε την δυνατότητα της συνεχούς βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών του Τμήματος μέσω της συνεχούς παρακολούθησης των καταγεγραμμένων διεργασιών του και την άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η εφαρμογή του ΣΔΠ σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 βοήθησε ιδιαίτερα στην στρατηγική επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Οι κυριότεροι στόχοι που είχαν τεθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό του Τμήματος έχουν επιτευχθεί μέσω από την διασφάλιση της Ποιότητας, σε λειτουργικό και διοικητικό επίπεδο και την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω αναβαθμισμένων και ποιοτικότερων παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι προσδοκίες που τέθηκαν στους αρχικούς στόχους του Οργανισμού έχουν τηρηθεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Οι σημαντικότερες προσδοκίες που υπήρχαν πριν την συμμόρφωση του Οργανισμού με το πρότυπο ISO 9001 ήταν η αύξηση της αποδοτικότητας του Οργανισμού, ο καλύτερος έλεγχος των υπηρεσιών του και η μείωση των επαναλαμβανόμενων λαθών. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι με την εφαρμογή του προτύπου έχουν επιτευχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Από την άλλη, οι στόχοι που είχαν τεθεί πριν την πιστοποίηση του Οργανισμού για αύξηση της παραγωγικότητας του Τ.Κ.Χ και για μείωση των παραπόνων από πολίτες, δεν έχουν επιτευχθεί πλήρως. Από συζήτηση που έγινε με τα στελέχη του Οργανισμού, η παραγωγικότητα δεν αυξήθηκε με την εφαρμογή του προτύπου, αντιθέτως για αρκετούς μειώθηκε, και αυτό αποδίδεται στην αδυναμία του προσωπικού να συμμορφώνεται με τις διαδικασίες του προτύπου και την έλλειψη κατανόησης για την σημαντικότητα των ΣΔΠ. Για αρκετούς οι απαιτήσεις του προτύπου επιφέρουν στο προσωπικό επιπλέον φόρτο εργασίας και μαζί με τα καθημερινά τους καθήκοντα επιφορτίζονται περισσότερο, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η παραγωγικότητα του Τμήματος.

Μέσα από την έρευνα διαπιστώθηκαν αρκετά προβλήματα τα οποία ο Οργανισμός αντιμετωπίζει κατά την εφαρμογή του ΣΔΠ. Τα κυριότερα προβλήματα που διαφάνηκαν μέσα από την έρευνα εστιάζονται στην έλλειψη χρόνου και την έλλειψη προσωπικού. Το προσωπικό στο οποίο το Τμήμα βασίζεται για την ενημέρωση και την εποπτεία του ΣΔΠ, είναι επιφορτισμένο παράλληλα και με άλλα καθήκοντα, γεγονός που επιφέρει προβλήματα στην εφαρμογή και συντήρηση του ΣΔΠ. Επίσης σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει το Τμήμα είναι το θέμα της νοοτροπίας των υπαλλήλων όσο αφορά την κατανόηση της σημαντικότητας της εφαρμογής των ΣΔΠ. Οι εργαζόμενοι στον Οργανισμό δεν έχουν κατανοήσει επαρκώς τις απαιτήσεις του προτύπου, γεγονός που οδηγεί σε αρκετές δυσκολίες το ΣΔΠ στο Τμήμα.

Από τα ευρήματα των Εξωτερικών Επιθεωρήσεων εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο Οργανισμός παρουσιάζει μια βελτιωμένη εικόνα με την πάροδο των χρόνων όσο αφορά την εφαρμογή του προτύπου, όμως αδυνατεί να συμμορφωθεί με τρεις κυρίως παραγράφους του προτύπου που αφορούν την αντιμετώπιση απειλών και αξιοποίηση ευκαιριών, την στοχοθέτηση Ποιότητας και στον σχεδιασμό για την επίτευξη τους καθώς επίσης και στην τεκμηρίωση του ΣΔΠ.

Μέσα από συζήτηση που έγινε με τα στελέχη για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει το Τμήμα είχαν όλοι ξεκάθαρη άποψη ότι οι σημαντικότερες δυσκολίες είναι ο μειωμένος χρόνος λόγω φόρτου εργασίας και η κατάρτιση του προσωπικού. Αυτές οι δυσκολίες αφενός είναι γενικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν όλα τα Τμήματα του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο τα τελευταία χρόνια, αφετέρου θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από το κάθε Τμήμα ξεχωριστά ανάλογα με τις προσδοκίες που θέτει το κάθε Τμήμα. Οι στρατηγικοί στόχοι του κάθε Δημόσιου Οργανισμού σχεδιάζονται από τα ίδια τα στελέχη του και οι συνέπειες από την εφαρμογή τους επηρεάζουν κυρίως το ίδιο το Τμήμα αλλά έχει γενικό αντίκτυπο στην δημόσια πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης. Οι πιο πάνω δυσκολίες που αναδύθηκαν από την έρευνα στο Τ.Κ.Χ αποτυπώνουν την γενική εικόνα της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου αλλά αυτό δεν θα πρέπει να σταθεί εμπόδιο για τα ασυγκρίτως πολλά οφέλη που προκύπτουν με την εφαρμογή ΣΔΠ σε έναν Δημόσιο Οργανισμό.

Επομένως, το Τ.Κ.Χ κατανοώντας τα οφέλη που του προσέφερε η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2015 τα τελευταία χρόνια, δεν επιθυμεί την κατάργηση του Συστήματος, αλλά επιθυμεί τη συνέχιση και την επέκτασή του.

Προτάσεις

Αυτή είναι η πρώτη ερευνητική μελέτη που γίνεται για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και η καταγραφή της παρούσας κατάστασης χρησιμοποιώντας πραγματικά μεγέθη από τα αρχεία του Τμήματος.

Από την παρούσα έρευνα και τα συγκεντρωτικά συμπεράσματα που αναδύθηκαν δίνεται η ευκαιρία στην συγγραφέα να διατυπώσει κάποιες προτάσεις για την πορεία εξέλιξης του ΣΔΠ στο Τ.Κ.Χ.

- Πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή από τους λειτουργούς του Οργανισμού στο να συμμορφώνονται στις απαιτήσεις του προτύπου χρησιμοποιώντας τα αντίστοιχα και αναθεωρημένα για κάθε διεργασία έντυπα.
- Σχετικά με τις Εσωτερικές Επιθεωρήσεις, θα πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση στην κατάρτιση των λειτουργών του Οργανισμού έτσι ώστε να τους δίνεται η κατάλληλη εκπαίδευση μέσα από σεμινάρια (π.χ. Εσωτερικός Επιθεωρητής Ποιότητας ISO 9001) για την πραγματοποίηση εσωτερικών επιθεωρήσεων.
- Θα βοηθούσε την βελτίωση του ΣΔΠ εάν η Διεύθυνση του Τμήματος έδινε μεγαλύτερη έμφαση στην αλλαγή κουλτούρας των υπαλλήλων προωθώντας την φιλοσοφία της Ποιότητας εντός του Τμήματος και εκπαιδεύοντας όλο το προσωπικό στα θέματα της εφαρμογής του προτύπου δίνοντας τους την ευκαιρία να κατανοήσουν τα οφέλη από αυτό.
- Θα βελτίωνε τις διαδικασίες του Συστήματος εάν το Τ.Κ.Χ δημιουργούσε ξεχωριστό τομέα με κύριες αρμοδιότητες την παρακολούθηση, συντήρηση, αναθεώρηση του ΣΔΠ, εντάσσοντας το στις βασικές του δραστηριότητες.
- Προτείνεται η επανάληψη της μελέτης κάθε 3-5 χρόνια, πάνω στο υφιστάμενο κάθε φορά πρότυπο (ISO 9001:2015), έτσι ώστε να παρουσιάζονται οι βελτιώσεις, τα οφέλη

αλλά και τα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του προτύπου στο T.K.X.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Deming E., 1982. «*Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*». Cambridge University Press.

International Organization for Standardization (ISO). Διαθέσιμο στη: <https://www.iso.org/standards.html> [Ανακτήθηκε στις 18/4/23]

ISO 9001 Checklist. «*ISO 9000 Vs ISO 9001 - What's The Difference*». Διαθέσιμο στη: <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/ISO-9000-vs-ISO-9001-whats-the-difference.htm> [Ανακτήθηκε στις 19/4/23]

Juran, J., 1962. «*Quality Control Handbook*». New York: McGraw-Hill.

Management Study Guide. «*Learn Management Concepts & Skills Rapidly*». Διαθέσιμο στη: <https://managementstudyguide.com/> [Ανακτήθηκε στις 18/4/23]

Opex Learning. «*Philip Crosby: Contributions to The Theory of Process Improvement and Six Sigma*». Διαθέσιμο στη: <https://opexlearning.com/resources/philip-crosby-contributions-to-the-theory-of-process-improvement-and-six-sigma/27873/> [Ανακτήθηκε στις 18/4/23]

Quality Gurus, 2023. «*Life and Works of Quality Guru Joseph Juran*». Διαθέσιμο στη: <https://www.qualitygurus.com/joseph-juran/> [Ανακτήθηκε στις 18/4/23]

Science Technical Control and Certification. «*ISO 9001 Οφέλη συστήματος διαχείρισης Ποιότητας*». Διαθέσιμο στη: <https://www.sertifikasyon.net/el/detay/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi-faydalari-nelerdir/> [Ανακτήθηκε στις 30/4/23]

The American Society for Quality. «*Learn about quality*». Διαθέσιμο στη: <https://asq.org/quality-resources/iso-9001> [Ανακτήθηκε στις 20/4/23]

The Deming Institute, 2023. «*Dr's Deming's 14 points for management*». Διαθέσιμο στη: <https://deming.org/explore/fourteen-points/> [Ανακτήθηκε στις 18/4/23]

The Feigenbaum Foundation. Διαθέσιμο στη: <https://www.feigenbaumfoundation.org/about/dr-armand-v-feigenbaum/> [Ανακτήθηκε στις 18/4/23]

The Juran Model and Excellence Framework. «*The journey to better business results and sustained performance begins with an understanding of the Juran Mode*». Διαθέσιμο στη: <https://www.juran.com/approach/the-juran-model/> [Ανακτήθηκε στις 18/4/23]

TheTechNome, 2023. «*Διαφορά μεταξύ ISO 9000 και ISO 9001*». Διαθέσιμο στη: https://thetechnome.com/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%BE%CF%8D-iso-9000-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-iso-9001/#%CE%A4%CE%B9_%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9_%CF%84%CE%BF_ISO_9000 [Ανακτήθηκε στις 19/4/23]

Tuv Hellas (Tuv Nord), 2016. «*Ερμηνεία των Απαιτήσεων του Προτύπου ISO 9001:2015-Οδηγός για το Πρότυπο ISO 9001:2015*». Διαθέσιμο στη: https://www.tuv-nord.com/fileadmin/Content/TUV_NORD_COM/TUEV_HELLAS/pdf/iso-9001_2015_guidebook.pdf [Ανακτήθηκε στις 20/4/23]

UCERT - Φορέας Πιστοποίησης, 2020. «*Εγχειρίδιο Ποιότητας κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9001*». Διαθέσιμο στη:

https://ucert.gr/wp-content/uploads/pdf/%CE%95%CE%A09001_1.0_%CE%95%CE%B3%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%20%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%209001.pdf [Ανακτήθηκε στις 10/5/23]

Ελληνική Βιβλιογραφία

Καλαγκώνα Ι., 2012. «*Βελτιστοποίηση επιχειρηματικής ροής ελληνικής επιχείρησης με βάση τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*». Διαθέσιμο στη:

https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8287/Kalagona_Ifigeneia.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Ανακτήθηκε στις 18/4/23]

Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης (ΚΕΠ). Διαθέσιμο στη:

<https://www.cycert.org.cy/el/> [Ανακτήθηκε στις 21/4/23]

Κυπριακός Οργανισμός Προώθησης Ποιότητας (ΚΟΠΠ). Διαθέσιμο στη:

http://www.meci.gov.cy/meci/cys/cys.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument [Ανακτήθηκε στις 29/4/23]

Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης (CYS). Διαθέσιμο στη:

<https://www.cys.org.cy/index.php> [Ανακτήθηκε στις 21/4/23]

Λεοντακιανάκου Ζ., 2022. «*Στρατηγικός σχεδιασμός στη Δημόσια Διοίκηση – Η περίπτωση του Δήμου Περιστέρειου*». Διαθέσιμο στη:

<https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/2097/%CE%9B%CE%95%CE%9F%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%9A%CE%99%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%A5%20%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%>

[91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%2029-02-22%20%281%29%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#) [Ανακτήθηκε στις 30/4/23]

Λοΐζου-Τσιλιμιδού Μ., 2014. «Άρθρο 4: Η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2008 σε Δημόσιες Υπηρεσίες της Κυπριακής Δημοκρατίας». Διαθέσιμο στη:

[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/B92ADCB39A136CD2C225876E002F9E5B/\\$file/4%CE%BF%20%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF%20-%20%20%CE%97%20%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE%20%CE%A3%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%20ISO%209001.pdf](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/B92ADCB39A136CD2C225876E002F9E5B/$file/4%CE%BF%20%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF%20-%20%20%CE%97%20%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE%20%CE%A3%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%20ISO%209001.pdf) [Ανακτήθηκε στις 4/5/23]

Πορτσχίτζε Ν., 2021. «Εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής Ποιότητας στον ελληνικό δημόσιο τομέα». Διαθέσιμο στη:

<http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/9990/ptixiaki.pt.pdf?sequence=1> [Ανακτήθηκε στις 20/4/23]

Στυλιανού Χ., 2014. «Συστήματα ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση». Διαθέσιμο στη: <https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/6698/Stylianou-sistimata-2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y> [Ανακτήθηκε στις 21/4/23]

Στυλιανουδάκη Μ., 2018. «Μετάβαση στο διεθνές πρότυπο ISO 9001: 2015-Απαιτήσεις και παραδείγματα». Διαθέσιμο στη: <https://eekx-kb.gr> [Ανακτήθηκε στις 21/4/23]

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (ΤΔΔΠ). «Εκσυγχρονιστικό Έργο: "Αναδιοργάνωση και βελτίωση της διοικητικής ικανότητας Τμημάτων της Δημόσιας Υπηρεσίας"». Διαθέσιμο στη:

<https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/B92ADCB39A136CD2C225876E002F9E5B?OpenDocument> [Ανακτήθηκε στις 4/5/23]

Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (Τ.Κ.Χ). Διαθέσιμο στη:

<https://portal.dls.moi.gov.cy/to-tmima/orama-apostoli/> [Ανακτήθηκε στις 4/5/23]

Χολέβα Ε., 2020. «Προσδοκίες, οφέλη και προβλήματα στην ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 - Διερεύνηση σε μονάδες σαπωνοποιίας». Διαθέσιμο στη: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/158145> [Ανακτήθηκε στις 21/4/23]

Ψωμάς Ε., 2013. «Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα- Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας». Διαθέσιμο στη:

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT164/ISO%20TQM%20%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%A6%CE%BF%CE%B9%CF%84%CE%B7%CF%84%CF%8E%CE%BD.pdf> [Ανακτήθηκε στις 20/4/23]

Ψωμάς Ε., 2015. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Επιχειρηματική Αριστεία. Στάδια εξέλιξης των συστημάτων Ποιότητας». Διαθέσιμο στη:

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT114/%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%201-2-1.pdf> [Ανακτήθηκε στις 20/4/23]

Παράρτημα Α - Έγκριση διευθυντή Τ.Κ.Χ για παραχώρηση δεδομένων του ISO 9001:2015



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

Αρ. Φακ.: 15.03.001.637
Τηλ.: 22804801
Ηλ. Ταχ.: director@dls.moi.gov.cy



ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΧΩΡΟΜΕΤΡΙΑΣ
ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ
1455 ΛΕΥΚΩΣΙΑ

15 Μαρτίου, 2023

Κυρία Χρυστάλλα Παπαϊωάννου,
Κτηματολογικό Λειτουργό Β',
(Μέσω Επαρχιακού Κτηματολογικού Λειτουργού Λεμεσού),

Παραχώρηση δεδομένων που αφορούν στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001:2015) του Τμήματος για σκοπούς εκπόνησης μεταπτυχιακής εργασίας

Αναφέρομαι στο ηλεκτρονικό σας μήνυμα, ημερομηνίας 8.3.2023, σχετικά με το πιο πάνω θέμα και σας πληροφορώ ότι, το αίτημά σας για παραχώρηση δεδομένων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001:2015) του Τμήματος για σκοπούς εκπόνησης της μεταπτυχιακής σας εργασίας, καθώς επίσης και για να διεξάγετε ερωτηματολόγιο και συνεντεύξεις με λειτουργούς του Τμήματος, που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, **εγκρίνεται**.

Δρ Ελίκκος Α. Ηλία
Διευθυντής

Παράρτημα Β - Ερωτηματολόγιο

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η έρευνα αυτή διεξάγεται από την Παπαϊωάννου Χρυστάλλα, φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Δημόσια Διοίκηση- Γενική Διοίκηση του Πανεπιστημίου Νεάπολης, στα πλαίσια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής της εργασίας.

Ο στόχος της εργασίας είναι η μελέτη της σημασίας της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης της Ποιότητας ISO 9001:2015 σε ένα πιστοποιημένο Δημόσιο Οργανισμό της Κύπρου.

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι να βρεθούν τα κίνητρα και οι προσδοκίες των πιστοποιημένων Οργανισμών με το σύστημα ISO 9001:2015 καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του. Οι πληροφορίες που θα συλλεγούν από την έρευνα θα αναλυθούν και τα συμπεράσματα θα αποτελέσουν τη βάση για την σύνταξη της εργασίας.

Παρακαλούμε όπως αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο σας χρόνο για να απαντήσετε με ακρίβεια τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Όλα τα στοιχεία που θα συλλεγούν θα κρατηθούν **άκρως εμπιστευτικά** και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για στατιστικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία και την βοήθειά σας.

Με εκτίμηση,

Χρυστάλλα Παπαϊωάννου
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακαλώ απαντήστε τις ακόλουθες ερωτήσεις με (X) στα αντίστοιχα τετράγωνα:

Ενότητα Α: Γενικές πληροφορίες

Ερώτηση 1: Σε ποιο Δημόσιο Οργανισμό εργάζεστε;

.....

Ερώτηση 2: Ποια θέση κατέχετε στον Οργανισμό;

Προϊστάμενος Διευθυντής

☐

Υπεύθυνος Ποιότητας

☐

Υπάλληλος

☐

Ερώτηση 3: Πόσα άτομα απασχολούνται στον Οργανισμό σας;

1-50

☐

51-100

☐

101-200

☐

201-500

☐

500+

☐

Ερώτηση 4: Πόσα χρόνια εφαρμόζεται στον Οργανισμό σας το σύστημα διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001;

0-1

☐

2-4

☐

5-7

☐

8-10

☐

10+

☐

Ερώτηση 5: Είχατε γνώση του συστήματος διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001 πριν την πιστοποίηση του οργανισμού;

Καθόλου

☐

Λίγο

☐

Μέτρια

☐

Πολύ

☐

Πάρα πολύ

☐

Ενότητα Β: Κίνητρα και προσδοκίες του Οργανισμού για την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001

Ερώτηση 1: Σε ποιο βαθμό έπαιξαν ρόλο οι παρακάτω **στόχοι** για την πιστοποίηση του Οργανισμού με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Συστηματοποίηση των διαδικασιών					
Ικανοποίηση πελατών					
Βελτίωση της δημόσιας εικόνας					
Προσαρμογή στην κρατική νομοθεσία και στις ευρωπαϊκές οδηγίες					
Εντολές του Υπουργείου/ διεύθυνσης κλπ					
Αύξηση της παραγωγικότητας					
Άλλο					

Ερώτηση 2: Σε ποιο βαθμό συνεχίζουν να τηρούνται οι παρακάτω στόχοι από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτριο	Πολύ	Πάρα πολύ
Υψηλότερη αποδοτικότητα του Οργανισμού					
Λιγότερες καταγγελίες – παράπονα πολιτών					
Καλύτερος έλεγχος υπηρεσιών					
Λιγότερα ανθρώπινα λάθη					
Λιγότερα επαναλαμβανόμενα λάθη					
Άλλο					

Ερώτηση 3: Βαθμολογείστε τις παρακάτω δηλώσεις κατά πόσο δυσκολεύστε στην συνέχιση της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001.

(1) Καθόλου (2) Λίγο (3) Μέτρια (4) Πολύ (5) Πάρα πολύ

- Δημιουργία/Ανάπτυξη εγγράφων ☐
- Ανάγκες κατάρτισης προσωπικού ☐
- Υψηλές απαιτήσεις του προτύπου ☐
- Συγκρουόμενη ερμηνεία του προτύπου ☐
- Έλλειψη διοικητικής δέσμευσης ☐
- Αντιρρήσεις / αντίσταση υπαλλήλων ☐
- Μειωμένος χρόνος λόγω φόρτου εργασίας ☐
- Άλλο (π.χ υποδομές, εγκαταστάσεις κ.τ.λ)

Ενότητα Γ: Αποτελέσματα από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001

Ερώτηση 1: Σε ποιο βαθμό τα πιο κάτω οφέλη έχουν επιτευχθεί, μέσα από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001;

(1) Καθόλου (2) Λίγο (3) Μέτρια (4) Πολύ (5) Πάρα πολύ

- Ικανοποίηση πολιτών ☐
- Μείωση παραπόνων πολιτών ☐
- Ενίσχυση της εικόνας του Οργανισμού/ τμήματος ☐
- Αναβάθμιση της Ποιότητας των υπηρεσιών ☐
- Αυξανόμενη διοικητική δέσμευση ☐
- Αύξηση του επαγγελματισμού των υπαλλήλων ☐
- Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας ☐
- Λιγότερα ανθρώπινα λάθη ☐
- Λιγότερα επαναλαμβανόμενα λάθη ☐
- Αύξηση της παραγωγικότητας ☐
- Άλλο ☐

Ερώτηση 2: Πού συγκεντρώνονται τα κυριότερα προβλήματα έπειτα από την πιστοποίηση κατά την διάρκεια της εφαρμογής του ISO 9001;

(1) Πολύ λίγα (2) Λίγα (3) Μέτρια (4) Πολλά (5) Πάρα πολλά

- Εσωτερικές Επιθεωρήσεις ☐
- Αναθεώρηση διεργασιών ☐
- Αλλαγή νοοτροπίας υπαλλήλων ☐
- Έλλειψη χρόνου/ ατόμων εφαρμογής του συστήματος ☐
- Κόστος συντήρησης του συστήματος ☐

- Άλλο.....

Γενικά σχόλια/ παρατηρήσεις, εισηγήσεις κλπ.

.....

.....

.....

.....

.....