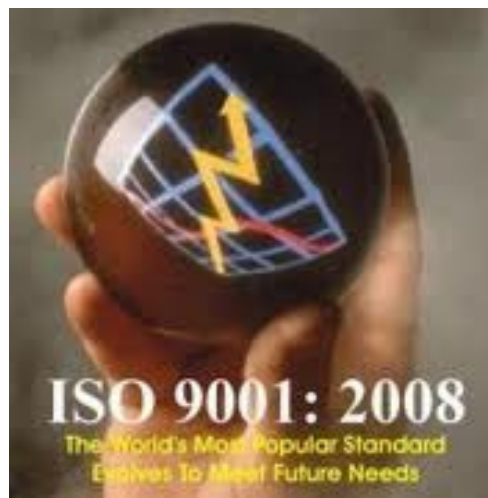




ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:  
**« ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ  
ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
(ISO 9001:2008) ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. »**



ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΑΝ ΟΙ:  
**ΒΓΕΝΟΠΟΥΛΟΣ ΕΥΓΕΝΙΟΣ, ΚΑΨΗΣ ΜΙΧΑΛΗΣ, ΚΟΥΡΤΗ ΕΡΜΙΟΝΗ**  
ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
**ΔΡ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 -ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 -ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.1 ΣΚΟΠΟΣ.....	11
1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	11
1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	12
1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	12
1.5 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	12
1.5.1 ΤΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	17
1.5.1.1 ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....	18
1.5.1.2 Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ.....	20
1.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ISO 9000 (2000).....	38
2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΤΗ ΣΕΙΡΑ ISO9000 (Η EN29000).....	42
2.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO9000:1994.....	49
2.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ.....	53
2.4. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ISO-9000 .....	61
2.5. ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	63
2.6. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΕΝΔΕΔΕΙΓΜΕΝΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	65
2.7 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ISO:2000.....	65
2.7.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	66
2.8 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΝΕΑ ΠΡΟΤΥΠΑ.....	74
2.8.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ (1.1.1).....	74
2.8.2 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ.....	75
2.8.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (4).....	76
2.8.3.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΝΟΤΗΤΑ 4.1.....	76
2.8.3.2 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ (4.2).....	81
2.8.3.3 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (4.2.2).....	82
2.8.3.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ (4.2.3).....	89
2.8.3.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ (4.2.4).....	89

2.9 ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (5) .....	90
2.10 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ (6).....	91
2.11 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (7) .....	92
2.12 ΜΕΤΡΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ (8).....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ISO 9000 2000 ΚΑΙ 1994 ...	94
3.1. ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ISO 9000:1994 ΣΤΟ ISO 9000:2000 .....	94
3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ.....	96
3.3. ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	97
3.3.1. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΝΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9001.....	97
3.3.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΚΑΙ ΠΑΛΑΙΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9004.....	98
3.4. ΉΤΑΝ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΑΛΛΑΓΗ ΤΟΥ ISO 9000:1994; .....	98
3.5. ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ISO 9000-2000... ..	100
3.6. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΟ ISO 9000:2000.....	101
3.7. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ISO 9000:2000 ΚΑΙ ΤΟΥ ISO 9000:1994. ..	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ISO 9000 (2000) ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	108
4.1 ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	108
4.2 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	108
4.3. ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ EFQM.....	113
4.4. ΤΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ BALDRIDGE.....	117
4.5. ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING.....	117
4.6. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ EFQM ΚΑΙ BALDRIDGE .....	120
4.7. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ BALDRIDGE ΚΑΙ DEMING.....	122
4.8. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ.....	122
4.9. BENCHMARKING .....	123
4.10. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ISO ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 CASE STUDIES.....	129
5.1. INΤΡΑΚΟΜ Α.Ε. ....	129
5.2. SINGULAR INTERNATIONAL ΑΕ.....	132
5.3. ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.....	135

5.5. ΑΦΟΙ ΧΑΙΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ .....	141
5.6. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ .....	144
5.7. ΕΛΛΙΣ Α.Ε.....	148
5.8. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ .....	150
5.9.ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΑΪΛΑΝΔΗΣ .....	153
5.10. ΘΑΙ-JAPANESE ELECTRONICS.....	155
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	157
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	160

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 .....	33
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 .....	41
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 .....	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 .....	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 .....	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 .....	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 .....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 .....	79

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ -1.....	17
ΣΧΗΜΑ 2.....	25
ΣΧΗΜΑ -3.....	26
ΣΧΗΜΑ -4.....	36
ΣΧΗΜΑ -5.....	36
ΣΧΗΜΑ -6.....	38
ΣΧΗΜΑ-7.....	45
ΣΧΗΜΑ -8.....	49
ΣΧΗΜΑ-9.....	71
ΣΧΗΜΑ.-10.....	72
ΣΧΗΜΑ -11.....	73
ΣΧΗΜΑ .-12.....	75
ΣΧΗΜΑ -13.....	84
ΣΧΗΜΑ -14.....	85
ΣΧΗΜΑ -15.....	116
ΣΧΗΜΑ 16.....	120

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 -ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στη καθημερινότητα των εταιριών καθιστά στην εποχή μας απαραίτητη τη προσθήκη των αρχών του ποιοτικού ελέγχου. Σκοπός του ελέγχου ποιότητας είναι η καθημερινή σύγκριση παρεχόμενων υπηρεσιών του κόστους, αλλά και της ικανοποίησης των πελατών από τη παροχή τους (Lentell, 2001:15)<sup>1</sup>.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι για τη σωστή διοίκηση μιας εταιρίας ή ενός έργου είναι απαραίτητη η προσθήκη ποιοτικών ελέγχων και ποιοτικής εξασφάλισης. Για τη σωστή προσθήκη αυτών των δεδομένων υπάρχει η ανάγκη να επέλθουν αλλαγές όχι μόνο στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και σε άλλους τομείς όπως (Μουμτζόγλου, (2001)<sup>2</sup>:

- Αναδιάρθρωση των οργανωτικών δομών.
- Αλλαγές στον εξοπλισμό των εταιριών.
- Προσδιορισμός στα οικονομικά των επιχειρήσεων.
- Αναδιάρθρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι σύγχρονες εταιρίες χαρακτηρίζονται από αλλαγές σε επίπεδο μηχανισμών πληρωμής, οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης, κινήτρων, ανάγκη σε μεγαλύτερες αποδόσεις και αποτελέσματα κ.λ.π. Ο Μουμτζόγλου. παραπέμποντας στον Barnett&Kemp (2001: σελ 17), αναφέρει ότι η αλλαγή στις επιχειρήσεις στην εποχή μας δε μπορεί απλά να επέλθει μέσα από τις δυνάμεις της αγοράς και τις κυβερνητικές δράσεις αλλά χρειάζεται και

---

<sup>1</sup> Lentell R(2001), Customers' views of the results of managing quality through ISO 9002 and Investors in People in leisure services, Routledge, pp. 15-34

<sup>2</sup> Μουμτζόγλου Α(2001), Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες -Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (TQM), Εκδόσεις Μάνατζμεντ, σελ 13

αυξανόμενη στροφή και εστίαση σε επίπεδο ποιότητας<sup>3</sup>.

Η ανάγκη αυτή για διαφοροποίηση σε επίπεδο ποιοτικών δεδομένων δε μπορεί να ενσωματωθεί απλά μέσα από μεταβολές που θα γίνουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, αλλά υπάρχει και η ανάγκη για σταδιακή εμπλοκή των συμμετεχόντων στις οργανωτικές δομές αλλά και από τους ίδιους τους χρήστες των υπηρεσιών.

Με βάση αυτό κατανοούμε ότι η εξέταση της έννοιας της ποιότητας στη σύγχρονη αγορά πρέπει να συσχετιστεί με τις στρατηγικές αλλαγές που προαναφέραμε και εστιάζεται στον ευρύτερο επιχειρησιακό κλάδο (Issac, 2004: 307)<sup>4</sup>. Στα πλαίσια λοιπόν της στρατηγικής αλλαγής μια εταιρία έχει δυνητικά τις ακόλουθες επιλογές Μπλάνας (2003)<sup>5</sup>:

1. Να αγνοήσει τις επιβαλλόμενες αλλαγές.
2. Να διαμορφώσει τη πορεία της ύστερα από τις συντελούμενες αλλαγές.

Η σύνδεση αλλαγής και ποιότητας επιβάλλεται από τη σύγχρονη κοινωνική, οικονομική, και υγειονομική συγκυρία λόγω Μπλάνας (2003)<sup>6</sup>:

1. **Της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας:** Το συγκεκριμένο φαινόμενο που αποτελεί δεδομένο την εποχή μας έχει τη δυνατότητα να μειώσει τους όγκους των συναλλαγών για κάθε φορέα.
2. **Της έννοιας του χρόνου:** Η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό.
3. **Της τεχνολογίας:** Οι αλλαγές στη τεχνολογία έχει φέρει αλλαγές και

---

<sup>3</sup> Barnett&Kemp(1994), όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Μουμτζόγλου Α(2001), Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες -Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας σελ 17

<sup>4</sup> Issac G et al(2004), A Conceptual Framework for Total Quality Management in Software Organizations, Vol. 15, No. 3, 307

<sup>5</sup> Μπλάνας Γ(2003), Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Πατάκης σελ 15-22

<sup>6</sup> Μπλάνας Γ(2003), Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Πατάκης σελ 15-22



στα κόστη αλλά και στις οργανωτικές δομές.

**4. Του περιβάλλοντος:** Το περιβάλλον επηρεάζει τη φιλοσοφία και τη λειτουργία των οργανισμών.

**5. Της επιχειρησιακή σμίκρυνση:** Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί του σήμερα για να επιβιώσουν αναγκάζονται να οδηγηθούν σε σμίκρυνση.

**6. Της συμμετοχικής δράση των εργαζόμενων:** Οι οργανισμοί βασίζονται στη δυναμική και τη συμμετοχικότητα των εργαζόμενων.

**7. Των πολυποίκιλων συναλλαγών:** Οι οργανισμοί του σήμερα για να επιβιώσουν πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να κάνουν κάθε είδους συναλλαγή.

**8. Των Περιβαλλοντολογικών φαινομένων:**

Πολλοί εξωγενείς περιβαλλοντολογικοί παράγοντες όπως οι τεχνολογικές μεταβολές, οι δημογραφικές προσεγγίσεις η γήρανση του πληθυσμού, η πολυμορφία της κοινωνίας αλλά και οι εργασιακές σχέσεις επιβάλουν νέα δεδομένα λειτουργίας στους οργανισμούς του σήμερα.

Όλα τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη των ποιοτικών διεργασιών απαιτεί:

■ Ανθρώπινη ευστροφία: Ο συγκεκριμένος όρος σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και με τις συμμετοχικές διαδικασίες βασίζεται στη παρακίνηση, στην επιβράβευση, στη κοινωνικότητα και στη συνεχή επαφή με το κοινό, στην ανάπτυξη ρόλων, στις δημοκρατικές διαδικασίες και στην απελευθέρωση των διαδικασιών, στους κοινωνικούς, ιδεολογικούς και πολιτικούς προσανατολισμούς.

- Ευλύγιστη τεχνολογία: Στηρίζεται στη καλύτερη λειτουργία των συστημάτων, στη γνώση των συμμετεχόντων.

- Εύστροφη εργασία: Εδώ απαιτείται ανάπτυξη δεξιοτήτων, μέθοδοι και τεχνολογία, χωροταξική μετατόπιση, καταβολή αμοιβών, καινοτομίες, σωστή αντίληψη, ποιοτικά δεδομένα.

- Εύστροφη σκέψη: Εδώ αναλύονται συμπεριφορές και σχέσεις.

Η εισαγωγική και γενική αναφορά μας στην εφαρμογή της ποιότητας ολοκληρώνεται με την αναφορά στην αυτοδιαχείριση η οποία έχει τα παρακάτω στάδια εφαρμογής (**ΒΛΕΠΕ ΠΙΝΑΚΑ 1**)

ΣΤΑΔΙΑ ΑΥΤΟ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	1 <sup>ο</sup> Στάδιο	2 <sup>ο</sup> Στάδιο	3 <sup>ο</sup> Στάδιο
Ανάθεση ρόλου	Συμμόρφωση	Ανάθεση	Δημιουργία
Διαχείριση ομάδας	Υπηρεσία	Συμμετοχή	Αρχηγία
Τεχνολογία	Λειτουργία	Συντήρηση	Βελτίωση
Πελατειακή σχέση	Εξυπηρέτηση	Αλληλεπίδραση	Ενδυνάμωση
Διαχείριση χρόνου	Σταθερή	Μεταβλητή	Αυτόματη
Έλεγχος ποιότητας	Επιθεώρηση	Διαχείριση	Βελτίωση
Σχεδιασμός εργασίας	Εκτέλεση	Συμμετοχή	Δημιουργία
Διαχείριση πληροφοριών	Λήψη	Επεξεργασία	Διαχείριση

**ΠΗΓΗ: Pasmore (1994), Creating Strategic Change, New York, Wiley&Sons**

Τα δεδομένα της αυτό-διαχείρισης εφαρμόζονται από προοδευτικούς

ιθύνοντες και σκοπός αυτών είναι η καλύτερη λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών αλλά και η καλύτερη μεθόδευση της βελτίωσης της ποιότητας στα διάφορα στάδια των διαφόρων επιχειρησιακών δράσεων (Mani et al, 2003: 605-636)<sup>7</sup>.

Η σημερινή εικόνα του ελληνικού επιχειρησιακού τοπίου δείχνει ότι λίγα έχουν γίνει από τη μια για την εξασφάλιση ποιότητας και από την άλλη για τη διαχείριση των προτύπων ποιότητας ISO. Ο λόγος εστιάζεται στην αδυναμία των κρατικών υπηρεσιών να εφαρμόσουν τα πορίσματα ποιοτικών ελέγχων. Συγκεκριμένα αυτά που χαρακτηρίζουν το σημερινό Ελληνικό σύστημα σε σχέση με τη ποιότητα είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Σπάνια εφαρμογή της σχέσης ανταλλαγής κόστους-οφέλους στα επιχειρησιακά συστήματα.
- ✓ Αδυναμία διαχείρισης των αναγκών του πελάτη.
- ✓ Αδυναμία του συστήματος να αναδιοργανωθεί και να προσθέσει δεδομένα ποιότητας ειδικά σε τεχνολογικό επίπεδο και επίπεδο παροχής υπηρεσιών.
- ✓ Έλλειψη στρατηγικού ποιοτικού σχεδιασμού και ελέγχου.

Όλα τα παραπάνω και συγκεκριμένα από τη μία η θεωρητική υπόσταση του όρου διασφάλιση ποιότητας και η σημασία του στον επιχειρησιακό χώρο και από την άλλη η ανασταλτικότητα του ελληνικού συστήματος οδήγησε τη συγγραφέα να ενδιαφερθεί για το αντικείμενο και να εστιάσει σ' αυτό μέσα από τη συγκεκριμένη διοικητική μελέτη. Συγκεκριμένα η γράφουσα έχει σα στόχο

---

<sup>7</sup> Mani T.P(2003), Classical approach to contemporary TQM:an integrated conceptual TQM model as perceived in Tamil classical literature, Routledge VOL. 14, NO. 5, 605–636

της ν' ασχοληθεί γενικά με το ISO και ειδικά με το ISO 9000 εστιάζοντας στις τεχνικές εταιρίες. Προτού προχωρήσουμε στο κύριο κορμό της μελέτης μας θεωρείται απαραίτητο να οριστούν ο σκοπός, ο στόχος, το αντικείμενο αλλά και η μεθοδολογία που θα ακολουθήσουμε στην ανάπτυξη της μελέτης μας.

## 1.1 ΣΚΟΠΟΣ

Ο σκοπός της μελέτης μας ορίζεται ως ακόλουθος: **«Να προσδιορίσουμε με ακρίβεια το ISO 9000 στα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας: εστιάζοντας στην εφαρμογή των αρχών του στο κλάδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων»**

## 1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι στόχοι μας πλαισιώνοντας το σκοπό της μελέτης μας ορίζονται ως ακολούθως:

1. Να ορίσουμε τα συστήματα διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας.
2. Να περιγράψουμε το ISO 9000 (2000).
3. Να Συγκρίνουμε τις εκδόσεις ISO 9000 2000 και 1994.
4. Να προσδιορίσουμε τη συμβολή των εκδόσεων ISO 9000 (2000) στην ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις (benchmarking με τη χρήση του βραβείου EFQM, αξιολόγηση ελλειμμάτων, ΔΙΔΩ, κλπ).
5. Ν' αναφερθούμε σε συγκεκριμένες μελέτες περιπτώσεων (διεθνώς) από τη χρήση του ISO 9000 (2000) σε επιχειρήσεις.
6. Να καταπλήξουμε σε πρακτικά συμπεράσματα μέσα από ποιοτικά και

ποσοτικά δεδομένα τα οποία θα συλλέξουμε μέσω συνεντεύξεων – ερωτηματολογίων σε μεγάλες ελληνικές τεχνικές επιχειρήσεις μέλη του Σ.Α.Τ.Ε.

### **1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Το αντικείμενο της εργασίας μας εστιάζεται στη Διοίκηση και διαχείριση ποιοτικών δεδομένων μέσα από τα πρότυπα ποιότητας και συγκεκριμένα του ISO 9000 στο τεχνικό κλάδο

### **1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η μεθοδολογία της έρευνας θα στηριχθεί στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων μέσα από βιβλία, άρθρα, περιοδικά αλλά και από επίσημους διαδικτυακού τύπους. Παράλληλα θα διεξαχθούν μελέτες περίπτωσης σε 10 μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να συμπεράνουμε εάν εφαρμόζουν το ISO 9000 και κατά πόση η εφαρμογή του συμβάλλει στην επιτυχία τους.

### **1.5 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Είναι δεδομένο πια στην εποχή μας ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η παροχή αυτών στον πελάτη σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του αποτελεί στην εποχή μας τη βάση για την επιβίωση μιας επιχείρησης αλλά και για τη μελλοντική της ανάπτυξη στην αγορά. Ο σύγχρονος ανταγωνισμός ο οποίος έχει γίνει πολύ πιο ισχυρός στην εποχή μας λόγω και της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας χαρακτηρίζεται πια

από τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν τις ικανότητες και συγχρόνως επηρεάζουν τη πορεία μιας επιχείρησης στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα (Λογοθέτης 1992: σ.σ, 15-16)<sup>8</sup>:

1. Η κατανόηση των αναγκών του πελάτη και η παροχή αυτών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που τις καλύπτουν, στο καλύτερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση και στη καλύτερη δυνατή τιμή για τον πελάτη.
2. Παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Την ακολουθία των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος: πολιτικά δρώμενα, τεχνολογικά δεδομένα, κοινωνικά χαρακτηριστικά κ.λ.π.
4. Πρόβλεψη των αναγκών κάλυψη πριν από τον ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με τον **Deming** μια **επιχείρηση ή ένας οργανισμός δεν είναι αναγκασμένος/η να κάνει τίποτα από αυτά διότι είναι δικός της/του το θέμα αν θέλει η όχι να επιβιώσει** με αυτό ο **Deming** εννοεί ότι αν μια επιχείρηση αποφασίσει να μην ακολουθήσει κάτι από τα παραπάνω θα βρεθεί πίσω από τον ανταγωνισμό άρα δε θα μπορέσει κάποια στιγμή και να επιβιώσει.

Προκειμένου να καταφέρει μια επιχείρηση να επιτύχει τα παραπάνω θα πρέπει μέσα από τις διοικητικές της λειτουργίες να εστιάσει στην ολική ποιότητα. Η ολική ποιότητα είναι μια προσέγγιση του μάνατζμεντ η οποία δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό να γίνει πιο ανταγωνιστικός/ή, στη προσπάθεια να εφαρμοστεί σωστά θα πρέπει να συμμετάσχουν όλες οι δραστηριότητες αλλά και όλο το ανθρώπινο δυναμικό

---

<sup>8</sup> Λογοθέτης Ν(1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks, σελ 15-16

της από όλα τα τμήματα της/του.

Το δύσκολο στην όλη εφαρμογή είναι ότι θα πρέπει ο φορέας να αλλάξει τη κουλτούρα του μέσα από την αναδιάρθρωση του μάνατζμεντ. Η αλλαγή μπορεί να φέρει συγκρούσεις αλλά και ανακατατάξεις, οι οποίες αν δε πλαισιωθούν από σωστό προγραμματισμό και σωστή φιλοσοφία από το φορέα μπορεί να τον οδηγήσουν στην καταστροφή.

Η διοίκηση ποιότητας και η εφαρμογή της έχει ως τελικούς αποδέκτες από τη μία τους πελάτες στο εξωτερικό περιβάλλον και από την άλλη τους εργαζόμενους στο εσωτερικό περιβάλλον. Οι πελάτες επηρεάζονται κυρίως θετικά αν η εφαρμογή της γίνει με τον προβλεπόμενο τρόπο, ενώ από την άλλη στο εσωτερικό η αλλαγή μπορεί να είναι θετική αλλά και σε πολλές περιπτώσεις αρνητική ο λόγος εστιάζεται στο πως θα επηρεαστούν κάποια τμήματα σε σχέση με κάποια άλλα. Για παράδειγμα η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιδράσει θετικά στις πωλήσεις, μπορεί όμως από την άλλη αυτό να είναι εις βάρος της παραγωγής, η οποία θα πρέπει να αλλάξει εξ ολόκληρο τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσε.

Με βάση το προσδιορισμό του όρου πελάτης για τη διοίκηση ποιότητας ας δούμε τώρα το τι απαιτείται για την ικανοποίηση του μέσα από το προσδιορισμό καθηκόντων για κάθε τμήμα ή άτομο μέσα σε έναν φορέας (Λογοθέτης 1992: σελ.16)<sup>9</sup>:

1. Έλεγχος επιπέδων απόδοσης και ικανοποίησης του πελάτη.
2. Προσδιορισμός βελτιώσεων στη σχέση με τους πελάτες.
3. Παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών και προϊόντων στο χαμηλότερο

---

<sup>9</sup>Λογοθέτης Ν(1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks, σελ 16

κόστος.

4. Να καλύπτονται οι απαιτήσεις του πελάτη.
5. Να συνδέεται η παραγωγή με τις αξιώσεις του πελάτη.

Όλα τα παραπάνω πρέπει να αποτελέσουν κομμάτι της διοίκησης ποιότητας αλλά και να γίνουν «βίωμα» σε κάθε ένα από τους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Όταν αυτό θα επιτευχθεί τότε η κουλτούρα θα έχει επανατοποθετηθεί και η νέα τάξη πραγμάτων θα έχει εδραιωθεί.

Η κουλτούρα της διοίκησης ποιότητας ποικίλει από οργανισμό σε οργανισμό και από χώρα σε χώρα, όμως υπάρχει μια κοινή φιλοσοφία και κοινά δεδομένα τα οποία τη χαρακτηρίζουν. Σε πολλές περιπτώσεις οι διαφοροποιήσεις είναι φανερές ανάμεσα και σε διαφορετικά τμήματα όμως ο στόχος παραμένει ο ίδιος. Σύμφωνα με τον Pasmore (1994) συμπεραίνουμε ότι οι αντικειμενικοί στόχοι μπορεί να είναι<sup>10</sup>:

1. Η εξάλειψη των περιττών δαπανών.
2. Η μείωση του κόστους.
3. Η καλή φήμη.
4. Το αυξημένο μερίδιο αγοράς.
5. Η καινοτομία.
6. Η συνεχής βελτίωση.

Στη κουλτούρα της διοίκησης ποιότητας τα ανώτερα στελέχη στηρίζουν τις διαδικασίες και μέσα από αυτά επιτυγχάνεται πιο εύκολα η εφαρμογή των προτύπων για την επίτευξη των στόχων. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι

---

<sup>10</sup> Creating Strategic Change, New York, Wiley&Sons



τις περισσότερες φορές η προσθήκη της διοίκησης ποιότητας επιφέρει συγκρούσεις, οι οποίες είναι συνήθως απόρροια του φόβου που νοιώθουν συνήθως τα αρχαιότερα στελέχη τα οποία πιστεύουν, ότι απειλούνται είτε σε επίπεδο θέσης είτε σε οικονομικό επίπεδο.

Αυτή η κατάσταση μπορεί να ξεπεραστεί μόνο αν τα διοικητικά στελέχη είναι αμετακίνητα στο σχέδιο εφαρμογής των δεδομένων που προσφέρει ο ποιοτικός έλεγχος, αλλά και η εφαρμογή ποιοτικών στάνταρτ είτε στο προϊόν είτε στις υπηρεσίες. Η διοίκηση ποιότητας δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ξεπεράσει τους φόβους που μπορεί να έχει από το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ συγχρόνως βοηθά τα στελέχη της να αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και στις δικές τους δυνατότητες αλλά και στις δυνατότητες της επιχείρησης. Συγχρόνως δημιουργείται ένα κλίμα παραγκωνισμού των ατομικών συμφερόντων για χάρη του καλού της επιχείρησης. Το τελευταίο για να επιτευχθεί θα πρέπει να εδραιωθούν τρία βασικά δεδομένα:

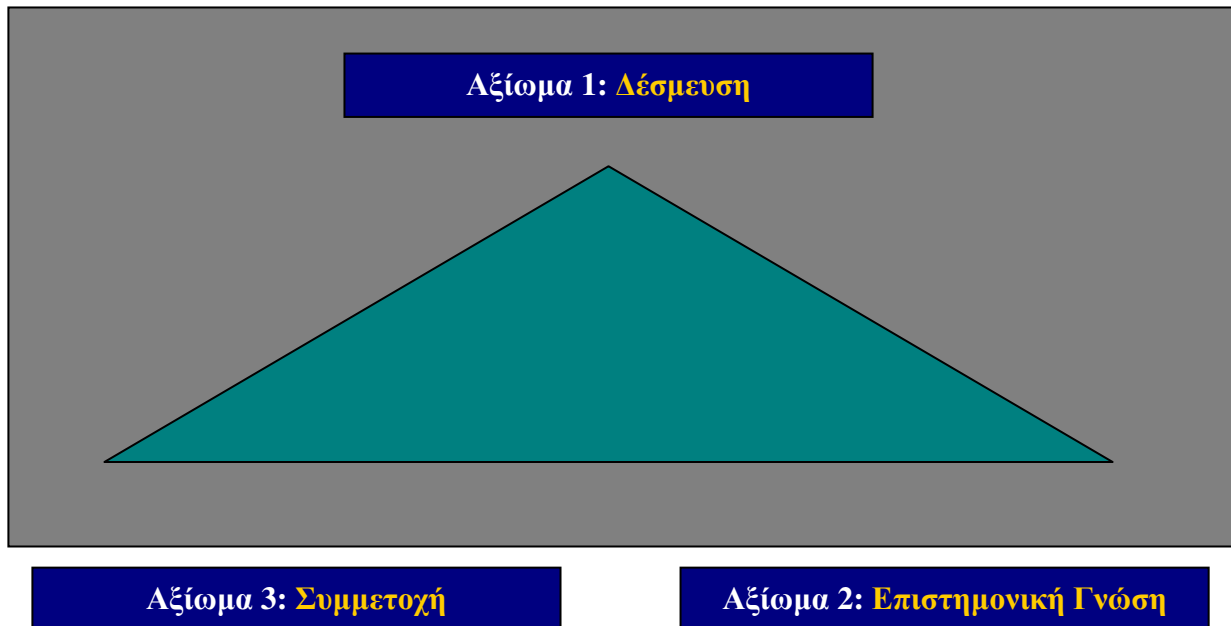
1. Δέσμευση για τη βελτίωση της ποιότητας.
2. Επιστημονική γνώση.
3. Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Σχηματικά μπορούμε να παραστήσουμε τα παραπάνω δεδομένα ως εξής (Daft, 2003: pp. 667-671)<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> Daft R., (2003), Management, Thomson, pp. 667-671

**ΣΧΗΜΑ** Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-1



**Πηγή:** Daft R., (2003), Management, Thomson, pp. 667-671

Το τρίγωνο αυτό χρησιμοποιήθηκε από πολλούς θεωρητικούς της διοίκησης ποιότητας όπως ο Deming, ο Crosby, ο Joiner χωρίς να επηρεαστούν τα τρία δεδομένα στις τρεις άκρες του. Καμία ανάλυση σε σχέση με τη ποιότητα δε μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητική εάν δε πληρεί και τις τρεις αυτές συνισταμένες. Θα προχωρήσουμε στη θεωρητική προσέγγιση του TQM, εστιάζοντας στην επόμενη ενότητα στα τρία αυτά αξιώματα.

### **1.5.1 ΤΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

Μέσα από το παραπάνω σχήμα αναγνωρίσαμε τα αξιώματα του TQM. Η αλληλεξάρτηση αυτών των δεδομένων μας διευκολύνει να χαρακτηρίσουμε

πλήρως το περιβάλλον του καθώς και να το ορίσουμε ως εξής (Λογοθέτης 1992: σελ 20)<sup>12</sup>:

*«Η διοίκηση ποιότητας είναι μια κουλτούρα, η βάση της είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς τη ποιότητα αλλά και τη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμιξη όλων στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσα από τη χρήση καινοτομικών και επιστημονικών μεθόδων». Η ανάπτυξη των τριών αξιωμάτων για τη καλύτερη κατανόηση της σημασίας της διοίκησης ποιότητας αλλά και των χαρακτηριστικών της ΔΟΠ θα γίνει στις παρακάτω ενότητες:*

#### **1.5.1.1 ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

Η δέσμευση της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια αναγκαιότητα αλλά δεν είναι εύκολη στην εφαρμογή της μια και για μερικές επιχειρήσεις αυτό σημαίνει μια ολόκληρη μεταστροφή του μάνατζμεντ ένα συνολικό μετασχηματισμό για το φορέα ο οποίος προσθέτει τα δεδομένα του TQM.

Τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά τα οποία θα απαιτήσουν από τη μία τη προσθήκη των μεταβλητών της ποιότητας και θα προσπαθήσουν στη συνέχεια, να τα διατηρήσουν ενεργά σε μόνιμη πια βάση. Αυτό απαιτεί καλή εκπαίδευση του συνόλου της επιχείρησης, από τους εργαζόμενους μέχρι και τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι αυτά που θα πρέπει να δώσουν το καλό παράδειγμα στο σύνολο της επιχείρησης. Η παραδειγματική συμπεριφορά

---

<sup>12</sup> Λογοθέτης Ν., (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks, σελ 20

είναι η καλύτερη μέθοδος για να καταφέρει κάποια στιγμή η επιχείρηση να δεσμευτεί στα ποιοτικά δεδομένα τα οποία ζητά η αγορά στην εποχή μας. Η δέσμευση ενισχύεται και μέσα από επιτροπές ποιότητας, οι οποίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα ορίζουν τα δεδομένα πάνω στα οποία θέλει να δουλέψει η επιχείρηση. Είναι καθήκον των υψηλόβαθμων στελεχών να δημιουργούν συνθήκες μέσα στις οποίες θα μπορέσει να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί η ποιότητα στο σύνολο της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα για να γίνει κατανοητό αυτό θα δώσουμε τα παρακάτω παραδείγματα (Romano, 2002: 984)<sup>13</sup>:

- ⊕ Η ανάγκη για μείωση των ελαττωματικών δε μπορεί να επιτευχθεί αν η επιχείρηση αγοράζει δεύτερης ποιότητας υλικά.
- ⊕ Ο εργαζόμενος δε μπορεί να λειτουργήσει σωστά σε σχέση με τη ποιότητα, αν δεν έχει ορίσει η επιχείρηση τα δεδομένα τα οποία πρέπει να ακολουθήσει.
- ⊕ Το προσωπικό δε μπορεί να κάνει καλή δουλειά αν δεν εκπαιδευτεί κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες αλλά και αν δεν υπάρχει στο εσωτερικό της επιχείρησης σωστή επικοινωνία, σύστημα κινήτρων, ευθύνη της διοίκησης κ.λ.π.
- ⊕ Δεν αρκεί η δημιουργία ενός απλού τμήματος ποιότητας θα πρέπει η επιχείρηση να επενδύσει και σ' αυτό.
- ⊕ Η ποιότητα δεν εφαρμόζεται μέσα από την απλή ανάθεση, μια και είναι απαραίτητο να υπάρχει σωστός προγραμματισμός και σωστό επίπεδο

---

<sup>13</sup> Romano P., (2002), Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances, Routledge VOL. 13, NO. 7, 2002, 984

συνεργασίας.

- ⊕ Σημαντικό ρόλο στη δέσμευση στη ποιότητα πέρα από τα ανώτερα στελέχη παίζουν και τα μεσαία τα οποία έχουν περισσότερη επαφή με το προσωπικό.
- ⊕ Η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους ποιοτικούς στόχους της όταν υπάρχει καλή πρόθεση αλλά και η κατάλληλη διάρθρωση του TQM.
- ⊕ Η δέσμευση στη ποιότητα προκύπτει μέσα από τη συνεχή επένδυση στο μέλλον.

#### **1.5.1.2 Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ.**

Δεν υπάρχει πλέον καμία δικαιολογία για να ρίχνει κάποιος την ευθύνη για τη ποιότητα στους άλλους. Τα εργαλεία υπάρχουν. Εργαλεία για το μάνατζερ , τον τεχνικό, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τον τεχνικό και από τον μάνατζερ. Υπάρχει μια επιστημονική θεωρία που υποστηρίζει κάθε ένα από αυτά τα εργαλεία , κάτι που τα καθιστά έγκυρα πέραν πάσης αμφιβολίας . Η αξία τους είναι ήδη αποδεδειγμένη στη πράξη, κατά τρόπο που μπορεί να πείσει ακόμα και τους πιο δύσπιστους αγνωστικιστές. Δεν υπάρχει πλέον δικαιολογία για να μην τα χρησιμοποιήσουμε.

Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη και στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες. Μπορεί να γίνει η χρήση της, τόσο από ένα μάνατζερ, όσο και από ένα μηχανικό παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτοί, εκτός του ότι παρέχουν μια κοινή γλώσσα, για ολόκληρη την επιχείρηση , βοηθούν και στον καταμερισμό των ευθυνών. Καθορίζουν τα ακριβή όρια που διαχωρίζουν

αμερόληπτα τα καθήκοντα του καθενός και τις υποχρεώσεις του όσον αφορά στη ποιότητα , έτσι που να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών , των άδικων αντεγκλήσεων, και της απάθειας . Οι εργαζόμενοι, μπορούν τώρα να γνωρίζουν πού τελειώνουν οι ευθύνες τους, όσον αφορά τη ποιότητα και πού αυτές αρχίζουν για τη διοίκηση. Αυτή η γνώση, δε νοθεύεται από σλόγκαν χωρίς περιεχόμενο, απόψεις που δεν αιτιολογούνται , συναισθήματα ή προσδοκίες που δεν είναι ρεαλιστικές.

Υπάρχει για όλους ένα εργαλείο ποιότητας , κάτι που αναπόφευκτα καθιστά ξεπερασμένες τις τρέχουσες πρακτικές του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Και έτσι θα έπρεπε να γίνεται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ακόμα χρησιμοποιούνται ξεπερασμένες μέθοδοι μαζικής επιθεώρησης, γιατί όσο μεγάλη κι αν είναι η επιθεώρηση του τελικού προϊόντος, δε μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ή να αποζημιώσει για τη χαμηλή ποιότητα. Αυτό που χρειάζεται είναι να δοθεί έμφαση στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας που παράγει το προϊόν , ίσως από το στάδιο του σχεδιασμού του ακόμα.

Αυτό είναι κάτι για το οποίο ο καθένας θα μπορούσε να είναι υπεύθυνος, δεδομένων, των κατάλληλων συνθηκών. Επειδή όλοι με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο, εμπλέκονται σε κάποιο μέρος της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Φυσικά δεν είναι ανάγκη να καταστεί περιττό το τμήμα ποιότητας στο σύνολό του, αλλά μόνο οι αναχρονιστικές πρακτικές του.

Ο ρόλος ενός τμήματος «ολικής» ποιότητας θα πρέπει να είναι ο συντονισμός η εκπαίδευση και η υποστήριξη των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Στα επιπρόσθετα καθήκοντα θα πρέπει να περιλαμβάνονται η συνεχής έρευνα , και η ανάπτυξη καινοτόμων

μεθόδων, ή η περαιτέρω εξέλιξη αυτών που ήδη υπάρχουν.

Απώτερος σκοπός του, θα πρέπει να θεωρείται η μετατροπή του σε πηγή της επιστημονικής γνώσης και υποστηρικτή της πεποίθησης ότι όλοι θα έπρεπε να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία, μπορεί να επισημάνει τα αίτια μιας δυσλειτουργίας και να φροντίσει το ζήτημα το ταχύτερο δυνατόν, προλαμβάνοντας έτσι το μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα, χωρίς να βασίζεται στο τμήμα ελέγχου της ποιότητας που θα ενεργήσει σε κάποια στιγμή που πιθανόν να είναι πολύ αργά.

Επομένως η αξία της πρόληψης γίνεται εμφανής, γιατί το να αποφευχθούν μεγαλύτερα λάθη, και έτσι να μειωθούν οι πυροσβεστικού τύπου παρεμβάσεις και οι περιττές δαπάνες, μπορεί πράγματι να συνεισφέρει πολύ περισσότερο στα κέρδη της επιχείρησης και ότι ας πούμε μια ακριβή καμπάνια μάρκετινγκ και διαφήμισης. Η πρόληψη μάλλον και όχι η θεραπεία είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας εταιρίας που μάχεται για 100% αποδοτικότητα.

Η πρόληψη ωστόσο απαιτεί προβλεψιμότητα, την οποία μπορούν να προσφέρουν οι στατιστικές τεχνικές. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν τη τρέχουσα παραγωγική δυνατότητα και αυτό που μπορεί να επιτευχθεί έτσι ώστε να τεθούν λογικοί στόχοι που αφορούν στη ποιότητα. Υπάρχουν τεχνικές για τη διατήρηση υπό έλεγχο της ποιότητας που έχει επιτευχθεί και άλλες για την επίτευξη περαιτέρω σημαντικής βελτίωσης. Φυσικά η καινοτομία είναι το επόμενο στάδιο και νέες διαδικασίες παραγωγής μπορούν να αναπτυχθούν ευκολότερα, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα. Υπάρχουν μέθοδοι για την

οικοδόμηση της ποιότητας κατά το πρωϊμότερο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος , έτσι που το « κάνε το σωστά από την αρχή» να μην είναι μια ακόμα αδικαιολόγητη παραίνεση.

Η επιστημονική γνώση, βοηθά στη λειτουργία των κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα, των δικών τους έργων και να αποδέχονται ότι οι ίδιοι δημιούργησαν συγκεκριμένα προβλήματα ποιότητας όταν αυτά προκύπτουν. Έτσι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, γίνονται τρόπος ζωής. Το ποιοτικό αποτέλεσμα θεωρείται μάλλον μια αναμενόμενη αμοιβή, παρά μια αναγκαστική υποχρέωση . Μια από τις πολλές συνέπειες λοιπόν, είναι η ικανοποίηση της εργασίας και η υπερηφάνεια, που νιώθει κανείς γι' αυτήν .

Μια άλλη συνέπεια, είναι η επιβίωση της επιχείρησης. Πράγματι όπως λέει ο Wells (στο κεφάλαιο 15 του βιβλίου του the Outline of History) : «Η ανθρώπινη ιστορία, γίνεται όλο και περισσότερο ένας αγώνας δρόμου, ανάμεσα στη μόρφωση και την καταστροφή.» Σίγουρα ένας από τους δρόμους για να αποφευχθεί η οικονομική καταστροφή περνάει μέσα από την εκπαίδευση για την ποιότητα.

Η δέσμευση απέναντι στη ποιότητα, χωρίς τα κατάλληλα μέσα για την πραγματοποίησή της, είναι απλά μια βραχύβια δέσμευση. Ένα πρόγραμμα για τη ποιότητα που θα λανσαριστεί μέσα από τελετουργίες και υποθετικές δηλώσεις, πίστης στις ιδέες του TQM , μπορεί να οδηγήσει μόνο σε απογοήτευση , πεσμένο ηθικό και άσχημα συναισθήματα, εκτός αν οι λέξεις συνοδεύονται από τον εφοδιασμό των κατάλληλων εργαλείων .



Αυτά τα οποία θα πρέπει να ταιριάζουν , με την όλη δομή του TQM, έργο που ανήκει στα καθήκοντα του ανώτατου μάνατζερ. Το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου συνδυασμού θα είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης, ο εξευγενισμός της ολικής ποιότητας, η ανακατανομή της γνώσης μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση και τελικά το γεφύρωμα του χάσματος μεταξύ αυτού που επιθυμεί και αυτού που λαμβάνει ο πελάτης .

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης, είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα που μπορεί να προάγει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων. Μια κοινή γλώσσα ενισχυμένη από την απαραίτητη δέσμευση , μπορεί σίγουρα να διευκολύνει τη συνειδητοποίηση του τρίτου αξιώματος του TQM.

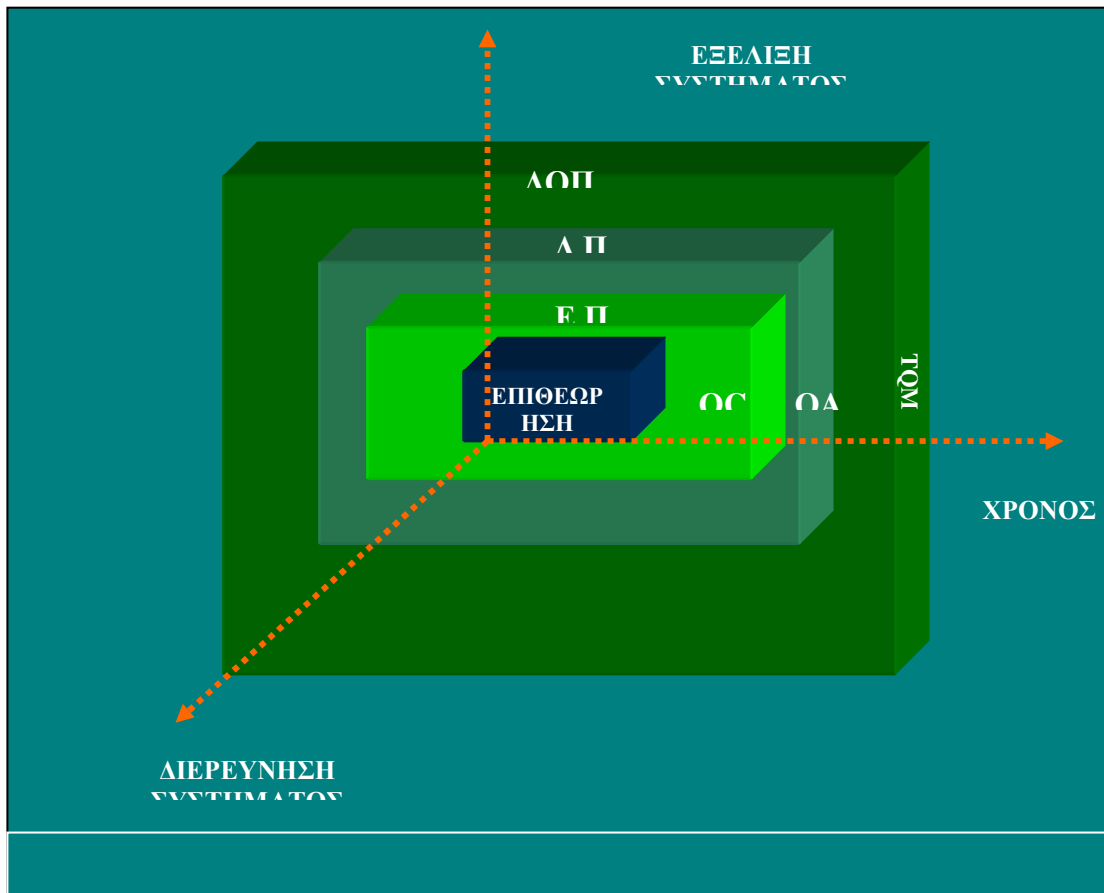
## **1.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Ξεκινώντας την αναφορά μας στα συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, θεωρούμε σημαντικό ν' αναφερθούμε αρχικά στην εξέλιξη αυτών μέσα και από μια εκτενής περιγραφή των στοιχείων που τα χαρακτηρίζουν . Η ανάλυση αυτή θα γίνει μέσα από τα ΣΧΗΜΑΤΑ 2 και 3. (Στεφανάτος 2000:σελ 15)<sup>14</sup>:

---

<sup>14</sup> Στεφανάτος Σ(2000), Διασφάλιση Ποιότητας- Προγραμματισμός για τη Ποιότητα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο σελ 15

**ΣΧΗΜΑ** Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-2



Πηγή: Στεφανάτος Σ., (2000) σελ. 16

**ΣΧΗΜΑ** Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-3



Πηγή: Στεφανάτος Σ., (2000) σελ. 17

Σύμφωνα με τον Στεφανάτος (2000: σελ. 30) το πρώτο επίπεδο είναι η επιθεώρηση, η οποία περιορίζεται στη σύγκριση ενός προϊόντος με βάση τις προδιαγραφές τις οποίες έχει καθορίσει ο φορέας με σκοπό να πετύχει τη συμμόρφωση του με τα δεδομένα τα οποία αναγνωρίζει ο φορέας είτε ο κλάδος ο οποίος δραστηριοποιείται ως επιτρεπτά. Ο έλεγχος αυτός για τη τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών εξελίχτηκε σε πιο εξελιγμένες τεχνικές οι οποίες είναι γνωστές ως Έλεγχος Ποιότητας.

Στη πορεία η εξέλιξη όπως είδη αναφέραμε μας οδήγησε στον Έλεγχο ποιότητας ο οποίος σύμφωνα με τον ΕΛΟΤ EN ISO 8402<sup>15</sup> ορίζεται ως το σύνολο των τεχνικών και δραστηριοτήτων λειτουργικού χαρακτήρα οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την ποιότητα. Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει διάφορες τεχνικές και δραστηριότητες οι οποίες έχουν λειτουργικό χαρακτήρα και σκοπεύουν στον πλήρη έλεγχο και στην απόλυτη παρακολούθηση μιας διαδικασίας κατά τη διάρκεια της εξέλιξης της σ' όλα τα στάδια του βρόγχου της ποιότητας, προκειμένου ν' επιτευχθεί η καλύτερη οικονομική αποτελεσματικότητα.

Η προαναφερόμενη διαδικασία αποτελεί τη κλασσική προσέγγιση του έλεγχου ποιότητας και βασίζεται κυρίως στη φιλοσοφία επιθεώρησης του προϊόντος αλλά και στον εντοπισμό τυχόν αστοχιών του. Η προσέγγιση αυτή βοηθάει στον εντοπισμό ελαττωματικών και στην επιδιόρθωση τους αλλά δε

---

<sup>15</sup> ΕΛΟΤ EN ISO 8402, Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας, Λεξιλόγιο

βοηθά και στον αποκλεισμό επανεμφάνισης σκάρτων προϊόντων κατά τη γραμμή παραγωγής. Συγχρόνως ο έλεγχος ποιότητας οδηγεί σ' αύξηση του κόστους, μια και η αναπροσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας και η επιδιόρθωση μη αναμενόμενων ελαττωματικών προϊόντων, οδηγεί σε μη αναμενόμενα κόστη. Οι αδυναμίες αυτές του ελέγχου του συστήματος ποιότητας οδήγησε στη μετάβαση στο τρίτο επίπεδο στη Διασφάλιση ποιότητας Στεφανάτος Σ(2000).

Σύμφωνα με το Τσιότρα (2002 σελ 93)<sup>16</sup>, η Διασφάλιση Ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πλήρη ορισμένες προδιαγραφές (ISO 8402).

Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας αναφέρεται στη γενικότερη οργάνωση ενός φορέα εστιάζοντας στη φιλοσοφία που πρέπει να έχει το προσωπικό σε σχέση με τα προκαθορισμένα ποιοτικά στάνταρτ, τα οποία έχουν προκαθοριστεί προκειμένου και ο φορέας να πληροί τις απαραίτητες προϋποθέσεις τις οποίες πιθανόν έχει καθορίσει ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, αλλά και οι τελικές καταναλωτές των προϊόντων που προωθεί στην αγορά να είναι ικανοποιημένοι.

Προκειμένου ν' εφαρμοστούν οι αρχές της ποιότητας σε μια σειρά προϊόντων, απαιτείται ως αρχική και βασική προϋπόθεση όλες οι προδιαγραφές του συγκεκριμένου είδους να είναι ευρέως γνωστές σ' όλους τους εμπλεκόμενους. Η παραπάνω προϋπόθεση καθορίζει τις αρχές της διασφάλισης ποιότητας οι οποίες είναι η έρευνα και η εκπαίδευση του προσωπικού (Τσιότρα 2002 σελ 94). Συγκεκριμένα τα ακόλουθα αποτελούν

---

<sup>16</sup> Τσιότρας Δ.Γ(2002), Βελτίωση Ποιότητας, Μπένος σελ 93-95

οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας (Τσιότρα 2002 σελ 94):

1. Η σωστή συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών.
2. Ο σχεδιασμός όλων των απαραίτητων οδηγιών και κανόνων θα πρέπει να γίνουν πριν από την εισαγωγή της οποιοσδήποτε διαδικασίας.

Η Διασφάλιση Ποιότητας βασίζεται κυρίως στο καταμερισμό των δραστηριοτήτων αλλά και των γενικών και ειδικών δράσεων μέσα σ' έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα τμήματα όπως η διοίκηση, το μάρκετινγκ, το οικονομικό τμήμα, η παραγωγή, ο σχεδιασμός, οι προμήθειες κ.λ.π θα πρέπει να λειτουργούν ξεχωριστά και το καθένα από αυτά να εστιάζει σε συγκεκριμένες δράσεις, ώστε να έχει και δικά του δεδομένα ποιότητας τα οποία θα πρέπει ν' ακολουθήσει. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι ο οργανισμός θα πρέπει ν' ορίζει και ν' αποσαφηνίζει τη λειτουργία του καθενός από αυτά.

Η διασφάλιση ποιότητας πρέπει να καθορίζεται και να διοικείται από τη κεντρική διοίκηση μίας επιχείρησης και όχι από ανεξάρτητους αντιπροσώπους ή υποτιμήματα, η κεντρική διοίκηση θα πρέπει να καθορίζει μια κεντρική φιλοσοφία ποιότητας η οποία στη πορεία ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε τμήματος θ' επιμερίζεται και θα καθορίζεται αναλόγως από τους υπευθύνους του κάθε τμήματος ξεχωριστά.

Η αποτυχημένη εφαρμογή των αρχών της διασφάλισης ποιότητας δε θα έχει μόνο δυσμενείς οικονομικές επιπτώσεις για την επιχείρηση αλλά συνάμα θα επηρεάσει και το ηθικό των συμμετεχόντων σ' αυτή. Παρακάτω και μέσα από το καθορισμό του τι είναι και τη δεν είναι η διασφάλιση ποιότητας θα δώσουμε ξεκάθαρες κατευθύνσεις προκειμένου να μπορούμε να τη

προσδιορίσουμε. Συγκεκριμένα αναφέρουμε αρχικά τι δεν είναι διασφάλιση ποιότητας (Δερβισιώτης 2001:34-37)<sup>17</sup>:

1. Η Δ.Π δεν είναι επιθεώρηση ή έλεγχος ποιότητας.
2. Η Δ.Π δεν είναι δραστηριότητα υπερβολικού ελέγχου.
3. Η Δ.Π δεν είναι υπεύθυνη για μηχανολογικές αποφάσεις.
4. Η Δ.Π δεν είναι παραγωγός γραφειοκρατικών διαδικασιών.
5. Η Δ.Π δεν είναι περιοχή δημιουργίας υψηλού κόστους.
6. Η Δ.Π δεν είναι πανάκεια για όλα τα προβλήματα.

Η Διασφάλιση Ποιότητας από την άλλη είναι (Δερβισιώτης 2001:34-37):

1. Η ικανοποιητική απόδοση των οποιοδήποτε επενδύσεων έγιναν σε σχέση με τη ποιότητα.
2. Η βάση για την παραγωγικότητα.
3. Το μέσο για να φτιαχτεί κάτι σωστά με τη πρώτη προσπάθεια.
4. Υγιείς μορφή διοίκησης.
5. Υπευθυνότητα.

Το βασικό σε σχέση με τη Διασφάλιση Ποιότητα είναι ότι δεν μπορεί να «υποσχεθεί» σε μια επιχείρηση την απόλυτη βελτίωση της ποιότητας της, αντίθετα μπορεί να της δώσει με σιγουριά ουσιαστικό κέρδος αλλά και αξιοπιστία σε σχέση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τα οποία προωθεί στην αγορά. Σύμφωνα με ΕΛΟΤ EN ISO 8402, η εφαρμογή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ενός οργανισμού παραγωγής προϊόντων

---

<sup>17</sup> Δερβισιώτης(2001), Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks σελ 34-37

η παροχής υπηρεσιών αποτελούν για τον πελάτη του οργανισμού διασφάλιση ότι το προϊόν θ' ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και ότι η ποιότητα του θα είναι σταθερή ή ότι θα λάβει υποσχεθέν επίπεδο υπηρεσιών.

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας αλλά και η απόκτηση ανάλογου πιστοποιητικού δίνει σ' έναν οργανισμό αρκετά πλεονεκτήματα τα οποία σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης είναι τα' ακόλουθα (Στεφανάτος 2000: σελ.31):

- ◆ Ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων του σ' όλες τις αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού.
- ◆ Αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών.
- ◆ Ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη.
- ◆ Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του.
- ◆ Βελτίωσης της οργάνωσης του και του Συστήματος Ποιότητας που διαθέτει.
- ◆ Βελτίωση της αποδοτικότητας του μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής.
- ◆ Απόδειξη ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του ικανοποιούν απαραίτητες προδιαγραφές .
- ◆ Ταύτιση με τις αρχές και τις νομοθεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Έχοντας ολοκληρώσει την αναφορά μας και στο τρίτο επίπεδο, προχωράμε στο τέταρτο επίπεδο το οποίο αναφέρεται σε μια πιο εξελιγμένη μορφή της Διασφάλισης Ποιότητας. Συγκεκριμένα αναφέρεται στη μεθοδολογία διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στη ποιότητα, ο οποίος



βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του ενώ στοχεύει και στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στη παροχή οφελών σ' όλα τα μέλη του οργανισμού και την κοινωνία. Στο συγκεκριμένο επίπεδο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις της Διασφάλισης της Ποιότητας και αποτελεί μια διαδικασία μετάλλαξης για τους οργανισμούς, οι οποίοι στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση τους.

Αυτό που θα θέλαμε να τονίσουμε σ' αυτό το σημείο είναι ότι τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας (όπως η σειρά ISO 9000), μπορεί να μην έχουν ως αποτέλεσμα το καθορισμό της ποιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο, παρέχουν όμως τη δυνατότητα της πιστοποίησης του οργανισμού που τα εφαρμόζει, κάτι το οποίο δε συμβαίνει και με τα μοντέλα Ολικής Ποιότητας και αυτό διότι αυτά αποτελούν πρότυπα συνεχών βελτιώσεων διαδικασιών. Τα μοντέλα Ολικής Ποιότητας μπορεί να μη πιστοποιούνται εν αντιθέσει όμως βραβεύονται και πολύ οργανισμού ανα τον κόσμο αλλά και στην Ελλάδα έχουν αποκτήσει τέτοιες βραβεύσεις, οι οποίες τους δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (Παπαδάκης2000)<sup>18</sup>.

Προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα σημεία διαφοροποίησης μεταξύ των Μοντέλων Ολικής Ποιότητας και των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, παρατίθενται παρακάτω μερικές ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των προτύπων ISO 9000 και του Ευρωπαϊκού βραβείου Ποιότητας (ΒΛΕΠΕ ΠΙΝΑΚΑ 2- Στεφανάτος 2000: 33 )

---

<sup>18</sup> Παπαδάκης(2000), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας	ISO 9000
Ευρωπαϊκό	Ευρωπαϊκό-Διεθνές
Ποιότητα του καλύτερου στο είδος του.	Ποιότητα κοινού παρονομαστή.
Προσανατολισμένο στον άνθρωπο και το Σύστημα.	Προσανατολισμένο στο Σύστημα.
Έμφαση στη συμμετοχή και στη συνεχή βελτίωση	Έμφαση στον έλεγχο.
Αποκλειστικό:	Ανοιχτό σ' όλες τις επιχειρήσεις
3 νικητές κάθε χρόνο, ένας σε κάθε κατηγορία	
Αυστηρά κριτήρια:	Γενικά Κριτήρια:
Ικανοποίηση Πελατών.	Ικανοποίηση Πελατών.
Μείωση Κόστους.	
Συνεχής Βελτίωση.	
Ικανοποίηση Προσωπικού.	
Πρόληψη	Διόρθωση μετά από παράπονα πελατών
Ο ανταγωνισμός είναι το μέτρο	

**σύγκρισης.**

**Συνεχής βελτίωση της σχέσης  
κόστους/ απόδοσης**

Πηγή: Στεφανάτος Σ., (2000) σελ. 33

Προχωρώντας και προκειμένου να δείξουμε καλύτερα τη διαφοροποίηση του τρίτου με του τέταρτου επιπέδου δηλαδή τη διαφορά μεταξύ του Συστήματος Διασφάλισης ποιότητας και ενός Μοντέλου Ολικής Ποιότητας σε μια διαδικασία ενός οργανισμού θα παραθέσουμε τα παρακάτω ειδικά και πρακτικά στοιχεία τα οποία θα μας κατευθύνουν αλλά και θα μας ξεκαθαρίσουν και τη φύση της Δ.Π αλλά και τη διαφοροποίηση της από το Μ.Ο.Π. Στη περίπτωση που ο οργανισμός εφαρμόζει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας θα πρέπει να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες:

1. Θα καταγράψει τις διαδικασίες.
2. Θα δημιουργήσει συγκεκριμένο οδηγό και θα πρέπει να τυποποιήσει κάθε δυνατή εκδοχή προκειμένου να τηρούνται κάθε φορά οι διάφορες συμβατικές δεσμεύσεις του οργανισμού προς τους τελικούς καταναλωτές.

Στην άλλη περίπτωση που ο οργανισμός εφαρμόζει τη ΔΟΠ, θα πρέπει να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες:

1. Θα αποτυπώσει τις διαδικασίες.
2. Θα προβεί στη βελτίωση των διαδικασιών με βάση τη γνώμη των πελατών, τις κινήσεις του ανταγωνισμού αλλά και τη γενικότερη φιλοσοφία και κινητικότητα της αγοράς.
3. Οι απαιτήσεις των πελατών λαμβάνονται υπόψη και μεταφράζονται σε

προδιαγραφές και νέες διαδικασίες είτε σε τροποποιήσεις υπάρχοντων διαδικασιών.

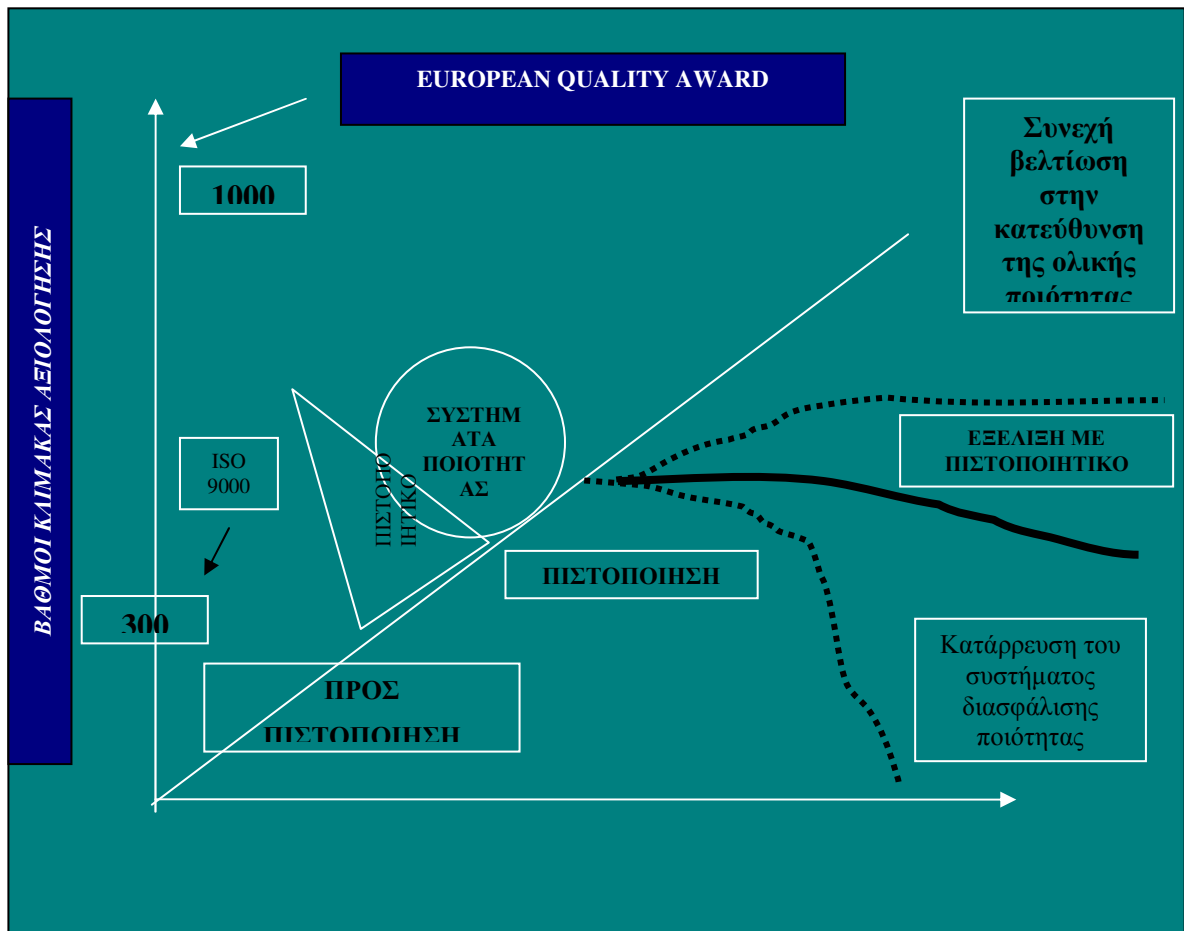
4. Το σύνολο της προσπάθειας θα υλοποιηθεί με τη συμμετοχή του προσωπικού αλλά και ειδικής ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας.

5. Θα ληφθεί υπόψη το κόστος της εφαρμογής των αρχών της ποιότητας χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι θα γίνει προσπάθεια μείωσης των ποιοτικών στάνταρτ προς χάριν της μείωσης του τελικού εξόδου που θα έχει η επιχείρηση από την όλη διαδικασία.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε τη σημασία ενός συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο ουσιαστικά βοηθά στην ανάπτυξη και τη στήριξη ενός οργανισμού, ουσιαστικά όμως υστερεί κατά πολύ από ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας το οποίο προσεγγίζει πιο ολοκληρωτικά έναν οργανισμό. Στο ΣΧΗΜΑ 3 βλέπουμε όλη αυτή τη σχέση μεταξύ των αρχών του ενός και του άλλου μοντέλου:

Το παραπάνω ΣΧΗΜΑ καθορίζει τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας, με βάση τα οποία κρίνεται ένας οργανισμός για το Ευρωπαϊκό Βραβείο, ενώ από την άλλη δείχνει και το σημείο στο οποίο ο οργανισμός είναι σε θέση να αποκτήσει Πιστοποιητικό Διασφάλισης Ποιότητας (ISO 9000) με βάση τα πρότυπα της σειράς. Το ΣΧΗΜΑ 4 καθορίζει τη σχέση των προϋποθέσεων για το ISO 9000 και των τελικών αποτελεσμάτων για έναν οργανισμό βάση αυτών:

**ΣΧΗΜΑ Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-4**



Πηγή: Στεφανάτος Σ., (2000) σελ. 40

**ΣΧΗΜΑ Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-5**



Πηγή: Στεφανάτος Σ., (2000) σελ. 42

Κλείνοντας την εισαγωγή μας στην προσέγγιση της Ολικής Ποιότητας μέσω των Συστημάτων Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι μέσω της υιοθέτησης ενός Μοντέλου Ολικής Ποιότητας ο οργανισμός έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών του με ρυθμό ταχύτερο από εκείνον του ανταγωνισμού και τη συνεχή επιδίωξη της τελειότητας προκειμένου να διασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

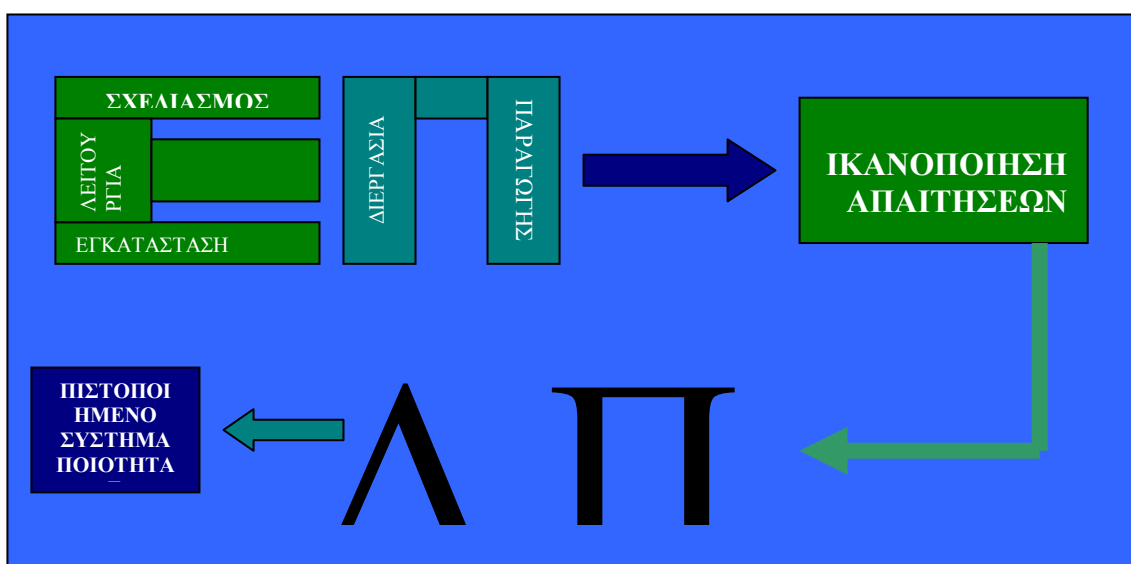
Μ' αυτό τον τρόπο δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένο επίπεδο προδιαγραφών, αλλά σκοπεύει ν' εξελιχτεί σε πρότυπο παγκοσμίου επιπέδου. Από την άλλη όταν ο οργανισμός έχει ως στρατηγική του επιλογή τη σταθερή και χωρίς σφάλματα διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και τη πιστοποίηση της ικανότητας αυτής μέσω ενός διεθνούς πιστοποιητικού, τότε η εγκατάσταση ενός διεθνούς πιστοποιητικού όπως το ISO9000 (το οποίο θ' αποτελέσει και το αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας εστιάζοντας στο τεχνικό κλάδο) αποτελεί μονόδρομο και αυτοσκοπό προς την επιτυχημένη και αποτελεσματική προώθηση ποιοτικών προϊόντων/ υπηρεσιών στην αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ISO 9000 (2000)

Η επιβίωση ενός οργανισμού στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και η πιθανή επιτυχία του ανεξάρτητα από τις συνεχείς πιέσεις που δέχεται από τις έξωθεν δυνάμεις π.χ οικονομικές πιέσεις, τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές ανακατατάξεις, κοινωνικές μεταβολές κ.λ.π βασίζεται πια σε μεγάλο βαθμό στη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Σύμφωνα με το δικτυακό τόπο (<http://www.members.rediff.com>) όπως αυτός δίνεται από τον Αρβανητογιάννη (2002:σελ 103)<sup>19</sup>, η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιαιτεροτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες».

Η ποιότητα ορίζεται μέσω δυο διαφορετικών διεργασιών: Του ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης Ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας και ασκείται σ' όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζει η Διασφάλιση Ποιότητας δίνοντας συγκεκριμένες ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας πρόκειται ν' εκπληρωθούν (ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ 6)

**ΣΧΗΜΑ** Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-6



Ιστορικά προσεγγίζοντας τα πρότυπα Ποιότητας θα χρειαστεί να πάμε αρκετά χρόνια πίσω, μια και το πρώτο πρότυπο αναπτύχθηκε μετά το τέλος του Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου το 1920 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το συγκεκριμένο πρότυπο Ποιότητας ονομαζόταν πρότυπο πυρομαχικών και το ανέπτυξαν οι Βρετανοί με σκοπό να έχουν υψηλής ποιότητας οπλικά συστήματα τα οποία θα δημιουργούσαν προβλήματα στον εχθρό χωρίς να βάζουν σε κίνδυνο τους στρατιώτες τους Βρετανικού στρατού. Η επόμενη κίνηση σε σχέση με τα πρότυπα ποιότητας έγινε πολλά χρόνια μετά και συγκεκριμένα το 1950 όπου ο Αμερικάνος ναύαρχος Rickover ανέπτυξε μια λίστα με 18 αιτίες στις οποίες οφειλόταν τα περισσότερα ελαττώματα στη κατασκευή των υποβρυχίων, στοχεύοντας μ' αυτό τον τρόπο να μην επαναληφθούν. Η NASA χρησιμοποίησε αργότερα την εφαρμογή της συγκεκριμένη φιλοσοφίας διασφάλισης ποιότητας στα διαστημικά προγράμματα (Tricker 2001b)<sup>20</sup>.

Το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO, International Standards Organization). Βασικός σκοπός του οργανισμού αυτού ήταν η δημιουργία κοινών διεθνών προτύπων για την παραγωγή και το εμπόριο (Αγγελίδης 2001: σελ 19)<sup>21</sup>. Κατανοώντας ο συγκεκριμένος οργανισμός τη σημασία των αρχών της ποιότητας ανέθεσε σε μια ειδική Τεχνική Επιτροπή (ISO/TC 176) τη δημιουργία ειδικών προτύπων που θα υποστήριζαν, τη προσπάθεια διαφόρων επιχειρήσεων οι οποίες

---

<sup>20</sup> Tricker, R(2001b), ISO9001:2000 for small Businesses, Butterworth-Heinemann, Oxford UK

<sup>21</sup> Αγγελίδης, Κ.Δ και Κιρκινέζου, Κ.Μ(2001). ISO9000 στις Τεχνικές Εταιρίες, University Studio Press, σελ 19



δραστηριοποιούνταν σε διάφορους κλάδους να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας (International Standards Organization:ISO9000 Series Publication- όπως παραπέμπει Δερβισιώτης 2001:481) ( Old , 1999:247-253)<sup>22</sup>.

Η Επιτροπή στηριζόμενη και σε μια μετέπειτα κίνηση του Ινστιτούτου Βρετανικών Προτύπων (BSI) το 1972, (το οποίο δημοσίευσε έναν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας, ο οποίος αργότερα το 1979 εξελίχτηκε σ' ένα νέο πρότυπο γνωστό ως BS5750, ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους αλλά και στη διασφάλιση ποιότητας) (Αρβανητογιάννη, 2002:σελ 103), δημιούργησε τα πρότυπα σειράς ISO9000, τα οποία αποτελούν οδηγό των επιχειρήσεων όλων των τύπων και μεγεθών για την εφαρμογή και πιστοποίηση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των λειτουργικών δραστηριοτήτων τους(Αγγελίδης 2001: σελ. 19).

Σύμφωνα με τον Αρβανητογιάννη, (2002:σελ 104), ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης- International Standards Organization) είναι μια διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων που αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Η μετατροπή και αναστροφή του όρου IOS, που ήταν αρχικά, σε ISO (που θυμίζει την ελληνική προσφώνηση ίσος) έγινε διότι η προηγούμενη ονομασία θύμιζε περισσότερο χάος.

Η συγκεκριμένη οργάνωση προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και ενισχύει την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενισχύοντας συγχρόνως τις επιστημονικές,

---

<sup>22</sup> Arnold J(1999), Les nouvelle normes ISO9000 :2000, Transfus Clin Biol-Elsevier, pp. 247-253

τεχνολογικές και οικονομικές συνεργασίες (Pheng et al, 2002:404)<sup>23</sup>. Ο ISO αποτελείται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20-ερευνητικές-ομάδες μελέτης, ο ΠΙΝΑΚΑΣ 2 δείχνει τη μετάβαση του ISO μέχρι και το ISO 9000:2000(Αρβανητογιάννη ,2002:σελ 104-105).

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΧΡΟΝΙΑ	ΙΔΡΥΜΑ/ ΦΟΡΕΑΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ/ ΠΡΟΤΥΠΟ
1920	Υπουργείο Εθνικής Αμύνης του ΗΒ	Def Stan 13/131
1950	Πολεμικό Ναυτικό των ΗΠΑ	Πρόγραμμα Πυρηνικών Υποβρυχίων
1958	NASA	Πρόγραμμα Ρέητζερ
1964	NASA	Πρόγραμμα Διαστημοπλοίων
1972	BSI	BS4891:1972 Οδηγός Διασφάλισης Ποιότητας
1979	BSI	BS 5750 Πρότυπο για Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας
1981	DTI	FOCUS Περιοχές όπου η τυποποίηση απαιτείται (LANS)
1987	ISO	ISO9000
1987	EN29000	Αντίστοιχο του ISO9000

<sup>23</sup> Pheng S.L et al(2002), Preparations for ISO 9001:2000 – a study of ISO 9000:1994 certified construction firms, Construction Management and Economics **20**, 403–413

1994	ISO	Αναθεωρημένη έκδοση του ISO9000:1987 (μικρές αλλαγές)
2000	ISO	Ολική αναθεώρηση του ISO9000:1994 (προσανατολισμός στον πελάτη)

Πηγή: Αρβανητογιάννη, 2002, σελ 104-105

## 2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΤΗ ΣΕΙΡΑ ISO9000 (Η EN29000)

Σύμφωνα με τον Αγγελίδης (2001: σελ 20), η οικογένεια προτύπων ISO9000 περιλαμβάνει τα ακόλουθα πρότυπα (ΒΛΕΠΕ ΠΙΝΑΚΑ 3- Rabbitt, and Bergh, 1993: 166)<sup>24</sup>:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Ορολογία	
ISO 8402: Ποιότητα: Λεξικό (ορολογία)	
Διαχείριση Ποιότητας και πρότυπα διασφάλισης ποιότητας	
ISO 9000-1	<b>Μέρος 1: Οδηγίες για επιλογή και χρήση (Μοντέλων Διασφάλισης Ποιότητας)</b>
ISO 9000-2	<b>Μέρος 2: Γενικές Οδηγίες για την εφαρμογή των ISO9001, ISO 9002 και ISO 9003</b>
ISO 9000-3	<b>Μέρος 3: Οδηγίες για την εφαρμογή του ISO 9001 στην</b>

<sup>24</sup> Rabbitt, J.T and Bergh, P.A(1993), The ISO9000 Book. A Global competitor's guide to compliance and certification, Quality Resources, a Division of the Kraus Organization Limited, White Plains, NY., PP. 166

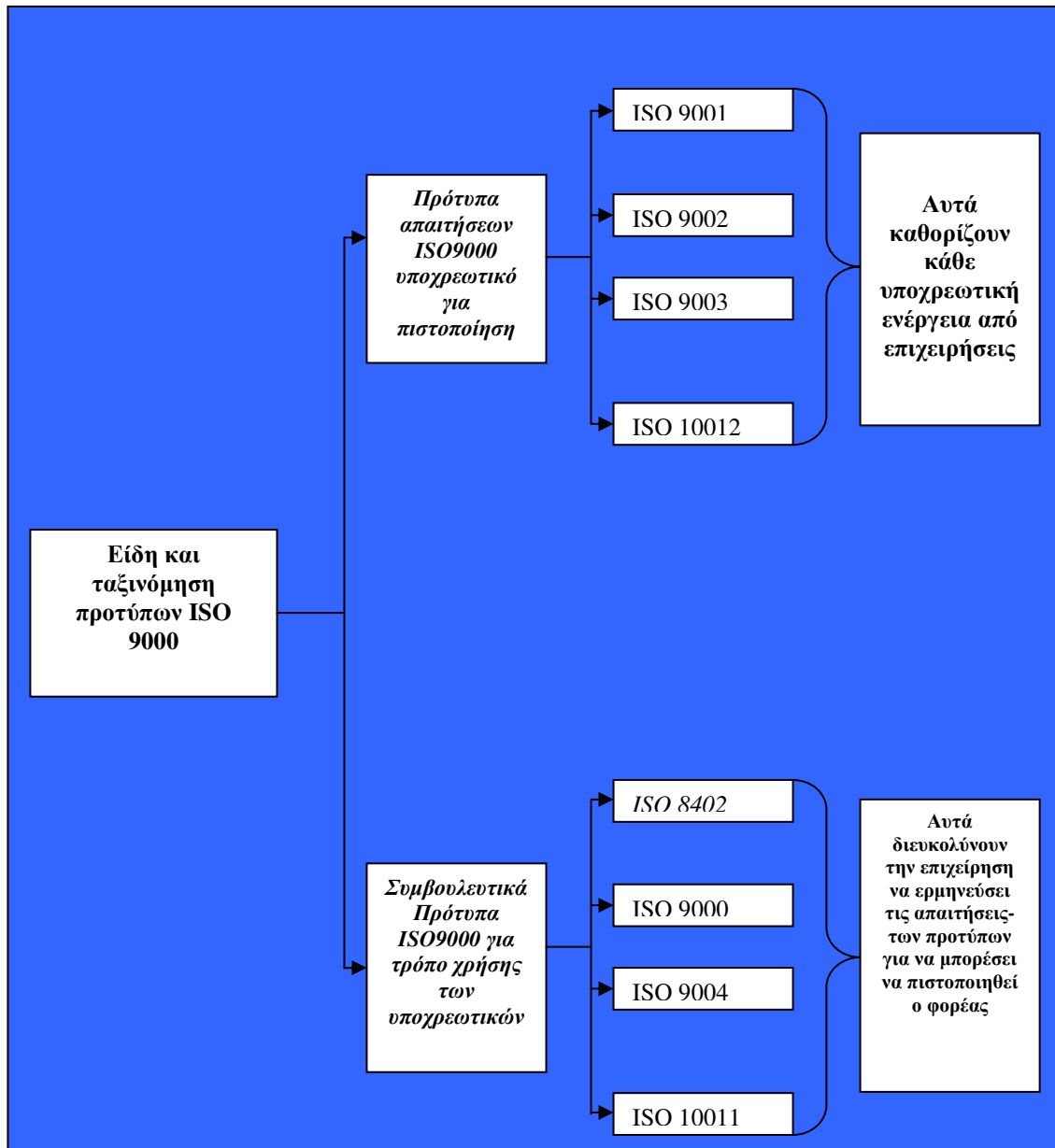
	ανάπτυξη, προμήθεια και συντήρηση Λογισμικού.
ISO 9000-4	Μέρος 4: Οδηγός στη Διαχείριση Προγράμματος Αξιοπιστίας
Συστήματα Διασφάλισης ποιότητας	
ISO 9001:	Μοντέλο για Διασφάλιση Ποιότητας και σχεδιασμού, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή, στην εγκατάσταση και στις συνακόλουθες υπηρεσίες.
ISO 9002:	Μοντέλο για Διασφάλιση Ποιότητας στην Παραγωγή, στην Εγκατάσταση και στις συνακόλουθες υπηρεσίες.
ISO 9003:	Μοντέλο για Διασφάλιση Ποιότητας στην τελική Επιθεώρηση και δοκιμή.
Διαχείριση ποιότητας και στοιχεία συστήματος διασφάλισης ποιότητας	
ISO 9004-1:	Μέρος 1: Οδηγίες.
ISO 9004-2:	Μέρος 2: Οδηγίες για υπηρεσίες.

ISO 9004-3:	<b>Μέρος 3: Οδηγίες για υλικά που υφίστανται διεργασία.</b>
ISO 9004-4:	<b>Μέρος 4: Οδηγίες για βελτίωση ποιότητας.</b>
Οδηγίες για ανεξάρτητη εξέταση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας	
ISO 10011-1:	<b>Μέρος 1 : Ανεξάρτητη Εξέταση.</b>
ISO 10011-2:	<b>Μέρος 2: Κριτήρια προσόντων για ανεξάρτητους εξεταστές συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας.</b>
ISO 10011-3:	<b>Μέρος3 : Διαχείριση προγραμμάτων ανεξάρτητων εξετάσεων.</b>
Απαιτήσεις διασφάλισης ποιότητας για εξοπλισμό μετρήσεων	
ISO 10012-1:	<b>Μέρος 1: Διαχείριση εξοπλισμού μετρήσεων</b>
Ανάπτυξη εγχειριδίου ποιότητας	
ISO 10013:	<b>Οδηγίες για ανάπτυξη εγχειριδίου ποιότητας</b>

Πηγή: Αγγελίδης (2001: σελ 20)

Συνεχίζοντας και με βάση το ΣΧΗΜΑ 7 θα ταξινομήσουμε τα στοιχεία τα οποία προαναφέραμε στο ΠΙΝΑΚΑ 4. Συγκεκριμένα

**ΣΧΗΜΑ** Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-7



Πηγή: Δερβισιώτης 2001 σελ 483

Τα πρότυπα στη σειρά ISO9000 (ή EN29000) διαμορφώθηκαν με σκοπό να είναι σχετικά και χρήσιμα σ' όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων (Rabbitt, and Bergh, 1993:166). Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από βιομηχανίες για χημικά ή ηλεκτρονικά προϊόντα για χάλυβα ή για είδη χαρτιού κ.λ.π. Συγχρόνως χρησιμοποιείται και σ' εταιρίες παροχής υπηρεσιών, όπως ασφαλιστικές, ιατρικής περίθαλψη κ.λ.π (Αυγερινός, 1995:45).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική προσέγγιση του προτύπου ISO:9000, οι θεωρητικοί κατέληξαν ότι το συγκεκριμένο αναφέρετε σε έξι διαφορετικές κατηγορίες (Van der Wiele, Van Iwaarden, Williams and Dale,2004: 2-4)<sup>25</sup>- (Δίπλα σε κάθε κατηγορία αναφέρουμε και θεωρητικούς που τη μελέτησαν όπως αυτοί δίνονται από το άρθρο):

1. Η σχέση μεταξύ του ISO 9000 και του TQM – Το ISO 9000 υποστηρίζει στην ανάπτυξη της ολικής ποιότητας. (Σ' αυτήν τη κατηγορία σύμφωνα με το άρθρο αναφέρθηκαν οι Askey and Dale, 1994; Bradley, 1994; Stephens, 1994; Meegan and Taylor, 1997; Van der Wiele *et al.*, 1997; Brown *et al.*, 1998; Kanji, 1998; Quazi and Padibjo, 1998; Macadam and McKeown, 1999; Lee, 1995; Jones *et al.*, 1997; Singels *et al.*, 2001; Yahya and Goth, 2001; Williams, 1997; Koch an, 1993; Brecka, 1994).
2. Τα πλεονεκτήματα του ISO 9000 , βοηθούν στη μείωση του κόστους. (Singels *et al.*, 2001; Llopis and Tarí, 2003).
3. Το ISO 9000 βοηθά στη βελτίωση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού (Heras *et al*, 2002; Buzzer and Wireman, 1981; Craig and Douglas, 1982;

---

<sup>25</sup> T. van der Wiele, J. van Iwaarden, R. Williams and B. Dale(2004), Perceptions About The ISO 9000 (2000) Quality System Standard Revision And Its Value: The Dutch Experience, Erasmus Research Institute of Management (ERIM),pp.2-4

Phillips *et al.*, 1983; Jacobson and Aaker, 1987; Capon *et al.*, 1990; Rust *et al.*, 1994; Maani *et al.*, 1994; Flynn *et al.*, 1995 and 1997; Forker *et al.*, 1996; Caruana and Pitt, 1997; Adam *et al.*, 1997; Ebrahimpour *et al.*, 1997; Mann and Kehoe, 1994; Buttle, 1997; Quazi and Padibjo, 1998; Lloyd's Register of Quality Assurance, 1993; Institute of Quality Assurance, 1993; Brecka, 1994; Terziovski *et al.*, 1997; Corrigan, 1994; Handoff, 1993; Johannes, 1995; Stephens, 1994).

4. Οι χρήσεις του ISO 9000 αναφέρονται σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών και έχουν εφαρμογή σε κάθε κατάσταση η οποία σχετίζεται με τη ποιότητα (Brown *et al.*, 1998; Heras *et al.*, 2002).

5. Η μακροχρόνια χρήση και εφαρμογή του ISO 9000 – βοηθά σε μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού (Gotzamani and Tsiotras, 2001; Terziovski *et al.*, 2003).

6. Τα κίνητρα στην εφαρμογή του ISO 9000 – παρουσιάζονται στην αλυσίδα αξίας της οποιασδήποτε επιχείρησης (Gotzamani and Tsiotras, 2001).

Στη σειρά προτύπων ISO9000, έχουμε δύο βασικές κατηγορίες προτύπων. Στη πρώτη εντοπίζονται, τα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση, τα ISO9000, ISO9002, ISO9003 και ISO10012. Μια επιχείρηση θα πρέπει υποχρεωτικά να επιλέξει ένα από αυτά για να πιστοποιηθεί από κάποιον αρμόδιο φορέα. Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε μια σειρά από άλλα, καθοδηγητικά πρότυπα, τα ISO8402, ISO9000, ISO9004 και ISO10011. Αυτά έχουν συμβουλευτικό για την επιχείρηση χαρακτήρα και αφορούν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θ' ερμηνεύσει τις απαιτήσεις του επιλεγμένου



υποχρεωτικού προτύπου που θα χρησιμοποιήσει για πιστοποίηση (Wilkinson and Dale, 2002:284-297)<sup>26</sup>.

Τα τρία μοντέλα Διασφάλισης Ποιότητας ISO9000, ISO9002, ISO9003, έχουν μια άμεση σχέση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα κατά τη μετάβαση από το ISO9003 στο ISO9002 αυξάνεται ο βαθμός συμμόρφωσης, λόγω των επιπλέον διεργασιών της προμήθειας και της εγκατάστασης, όπως συμβαίνει και κατά την μετάβαση από το ISO9002 στο ISO9001, λόγω των επιπλέον διεργασιών του σχεδιασμού και της ανάπτυξης, καθώς και των συνακολούθων υπηρεσιών. Η γενική περιγραφή των βασικών προτύπων έχει ως εξής(Δερβισιώτης 2001:484):

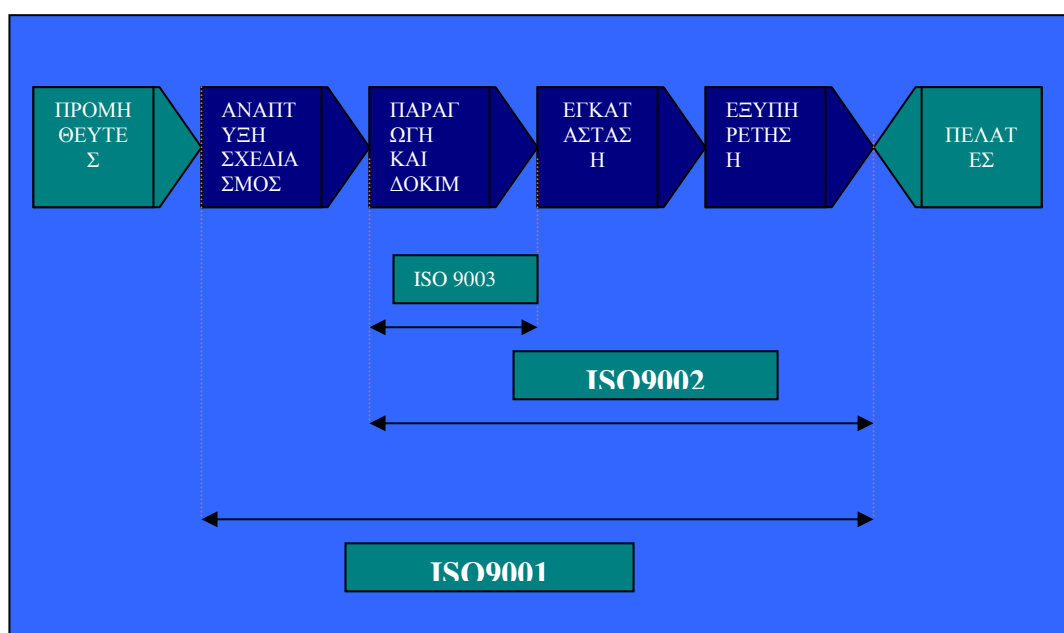
1. ISO 9001: Το ISO 9001 εφαρμόζεται για τη προσαρμογή σε συγκεκριμένες τεχνικές απαιτήσεις στα στάδια ανάπτυξης και σχεδίασης ενός προϊόντος, στην παραγωγή και στην εγκατάσταση του αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης. Τέλος σχετίζεται και με τη διαδικασία της πώλησης ενός προϊόντος.
2. ISO 9002: Το ISO 9002 χρησιμοποιείται όταν απαιτείται συμμόρφωση του προμηθευτή με τις τεχνικές προδιαγραφές μόνο στα στάδια παραγωγής και εγκατάστασης. Στην αναθεωρημένη μορφή του, περιλαμβάνει επισκευές ή την εξυπηρέτηση που σχετίζεται με προϊόντα μετά τη πώληση τους, όπως το ISO9001.
3. Το ISO 9003: Το ISO 9003 χρησιμοποιείται μόνο για τη ταύτιση με τη φάση των τελικών δοκιμών και της επιθεώρησης ενός προϊόντος ή μιας

---

<sup>26</sup> Wilkinson G and Dale.G.B, (2002), An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems, Production Planning & Control, VOL. 13, NO. 3,

υπηρεσίας. Εξελισσόμενο έχει διευρύνει τις δράσεις του περιλαμβάνοντας και επιθεωρήσεις συμβάσεων, ελέγχους των προϊόντων προς παράδοση σε πελάτες, παραγωγικές δραστηριότητες και εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας. Ενθαρρύνεται, επίσης η αυξημένη συμμετοχή του μάνατζερ. Η σύγκριση των παραπάνω πιο εξειδικευμένων προτύπων της σειράς ISO9000 δίνεται μέσα από το ΣΧΗΜΑ 8 (Δερβισιώτης 2001:484)

**ΣΧΗΜΑ** Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-8



Πηγή: Δερβισιώτης, 2001 σελ 484

## 2.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO9000:1994

Προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να πιστοποιηθεί με βάση τα πρότυπα του ISO-9000, θα πρέπει να ικανοποιήσει ένα σύνολο απαιτήσεων που αφορούν το σχεδιασμό για τις απαραίτητες διαδικασίες. Οι απαιτήσεις αυτές παρουσιάζονται στο ΠΙΝΑΚΑ 4

## ΠΙΝΑΚΑΣ 4

### Οι απαιτήσεις για το γενικό πρότυπο ISO-9001:1994

1. Οι αρμοδιότητες και ευθύνες της διοίκησης
2. Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του.
3. Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους, για το σαφή ορισμό των απαιτήσεων και της ικανότητας για συμμόρφωση.
4. Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος με διαδικασίες που διασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης στις προδιαγραφές κ.α
5. Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών.
6. Διαδικασία προμηθειών
7. Έλεγχος προϊόντων-εισροών από προμηθευτές.
8. Κωδικοποίηση και ικανότητα παρακολούθησης προϊόντων.
9. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας.
10. Επιθεώρηση τελικού προϊόντος και δοκιμές.
11. Έλεγχος εξοπλισμού για μετρήσεις, δοκιμές και αναγκαίους ελέγχους.
12. Διαδικασίες επιθεώρησης και διαγνωστικών δοκιμών κατάστασης.
13. Έλεγχος προϊόντων που δεν συμμορφώνονται στις προδιαγραφές.

14. Διαδικασίες για δράσεις διορθωτικού και προληπτικού ελέγχου.
15. Διαδικασίες εσωτερικής διακίνησης, συσκευασίας, διατήρησης και διάθεση/ διανομή προϊόντος
16. Διαδικασία για τήρηση αρχείων ποιότητας.
17. Διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων ποιότητας.
18. Πρόγραμμα εκπαίδευσης όλων των εργαζόμενων και υπευθύνων για θέματα ποιότητας
19. Διαδικασίες για εξυπηρέτηση πελατών.
20. Επιλογή και χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων για ποιότητα.

Πηγή: Δερβιτσιωτης 2001 σελ. 486

Ανάλογα με το είδος και τη πιστοποίηση που επιθυμεί μια επιχείρηση, σε αντιστοιχία με τις δραστηριότητες της, απαιτούνται διαφορετικές δράσεις, με βάση τις οποίες θα γίνει η αναγκαία αξιολόγηση. Για τα διαφορετικά πρότυπα , οι ενδεδειγμένες για κάθε πρότυπο δράσεις συνοψίζονται στο ΠΙΝΑΚΑ 5 (Δερβιτσιωτης 2001:486)

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 5

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ISO 9001, 9002 ΚΑΙ 9003</b>			
<b>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>ISO-9001</b>	<b>ISO-9002</b>	<b>ISO-9003</b>
<i>Αρμοδιότητες και ευθύνες διοίκησης</i>	X	X	X

Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του	X	X	X
Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους	X	X	-
Έλεγχος σχεδιασμού	X	-	X
Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος	X	X	X
Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών	X	X	X
Διαδικασία Προμηθειών	X	X	X
Έλεγχος προϊόντων εισροών από προμηθευτές	X	X	X
Κωδικοποίηση παρακολούθηση	X	X	X
Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας	X	X	X
Εξοπλισμός επιθεώρησης, μέτρησης και δοκιμής	X	X	X
Έλεγχος εξοπλισμού	X	X	X
Ενέργεια επανόρθωσης	X	X	X
Χειρισμός, αποθήκευση, πακετοποίηση και παράδοση	X	X	X
Αρχεία ποιότητας	X	X	X

<i>Εσωτερικός έλεγχος ποιότητας</i>	X	X	X
<i>Εκπαίδευση</i>	X	X	X
<i>Υπηρεσίες</i>	X	X	X
<i>Στατιστικές τεχνικές</i>	X	X	-
<i>Χρήση στατιστικών εργαλείων</i>	X	X	X

**Πηγή:** Δερβιτσιωτης 2001 σελ. 487

### **2.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ**

Στο συγκεκριμένο υπό-κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα πρότυπα ISO, δίνοντας συγκεκριμένες οδηγίες σε σχέση με τη χρήση και την εφαρμογή τους. Αναλυτικά αναφέρουμε (Wilkinson and Dale 2002:287-289):

ISO-8402: 1994: Το συγκεκριμένο πρότυπο περιέχει τη βασική ορολογία που αφορά έννοιες στη διοίκηση και διασφάλιση της ποιότητας. Ο σκοπός του είναι σαφής ορισμός των βασικών όρων και εννοιών για την προετοιμασία πιστοποίησης και για τη διευκόλυνση της εσωτερικής επικοινωνίας στην επιχείρηση.

ISO-9000: 1994: Το γενικό πρότυπο ISO-9000 παρέχει ορισμένους βασικούς ορισμούς για τις βασικές έννοιες όλης της σειράς. Το συγκεκριμένο πρότυπο παρέχει οδηγίες σε σχέση με την επιλογή από την επιχείρηση για την εφαρμογή των επιμέρους προτύπων. Στην αναθεωρημένη διατύπωση του 1994 έγιναν οι εξής αλλαγές:

1. Τα αρχικά πρότυπα είχαν εστιάσει κυρίως σε υλικά αγαθά ή είδη μεταποίησης. Στη νέα μορφή καλύπτουν τέσσερις γενικές κατηγορίες:

- Υλικά αγαθά.
- Λογισμικό.
- Επεξεργασμένα υλικά.
- Υπηρεσίες.

2. Στη διατύπωση αυτή, τα πρότυπα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι αρμόδιοι φορείς πιστοποίησης διεξάγουν τις επιθεωρήσεις για το ISO-9000.

3. Ενώ αρχικά η διαδικασία για πιστοποίηση με ISO-9000 αποτελούσε ευθύνη της επιχείρησης στα πλαίσια ελέγχων των προμηθευτών της, για πρώτη φορά από το 1987 γίνεται αναφορά στη διεξαγωγή επιθεωρήσεων από ανεξάρτητο τρίτο φορέα, ως επίσημο μέρος της διαδικασίας πιστοποίησης για ISO-9000.

3. Ο σχεδιασμός για τη ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο συμπλήρωμα του εγχειριδίου ποιότητας της επιχείρησης. Τα προγράμματα για τη ποιότητα εισάγονται στο στάδιο σχεδίασης (design phase) ενός έργου, προσδιορίζοντας τα βασικά σημεία ελέγχου στη παραγωγική διαδικασία και τον τρόπο διεξαγωγής του, μια αυτή η φιλοσοφία είναι διαδεδομένη χρόνια τώρα στις αυτοκινητοβιομηχανίες. Τα προγράμματα αυτά για την ποιότητα είναι υποχρεωτικά για κάθε παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

4. Η βασική ορολογία έχει αποσαφηνιστεί για αποφυγή παρερμηνειών βασικών εννοιών.

5. Όλα τα πρότυπα παρουσιάζονται με τον ίδιο τρόπο και την ίδια μορφή οργάνωσης, ώστε να υπάρχει μια ομοιογένεια στην εφαρμογή τους σε διαφορετικές περιπτώσεις. Για όλα τα πρότυπα, αναφέρονται τα βασικά 20

σημεία ή απαιτήσεις του ΠΙΝΑΚΑ 6, καθώς και καθορίζονται ποια από αυτά είναι υποχρεωτικά για κάθε είδος πιστοποίησης.



## ΠΙΝΑΚΑΣ 6

ΠΙΝΑΚΑΣ 6		
Χαρακτηριστικό	Για βραβείο ποιότητας	Για πιστοποίηση με ISO 9000:1994
<b>Εστίαση</b>	Ανταγωνιστικότητα, προσφερόμενη αξία σε πελάτες, αποτελεσματικότητα	Συμμόρφωση με πρακτικές που προσδιορίζει το εγχειρίδιο ποιότητας
<b>Σκοπός</b>	Εκπαιδευτικός, μαθησιακός	Διασφάλιση πελατών για την συμμόρφωση προμηθευτών σε δηλωμένες πρακτικές ποιότητας
<b>Ορισμός Ποιότητας</b>	Βαθμός ικανοποίησης πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών	Συμμόρφωση διαδικασιών σε καθορισμένες από πιστοποίηση απαιτήσεις για ποιότητα
<b>Βελτιώσεις αποτελέσματα</b>	/ Μεγάλη έμφαση σε αποτελέσματα και βελτιώσεις	Δε αξιολογεί αποτελέσματα προσφερόμενης αξίας ή

		τάσεις για βελτίωση
<b>Ρόλος στην αγορά</b>	Σημαντική μορφή αναγνώρισης, αλλά χωρίς σκοπό την πιστοποίηση ή επίσημη έγκριση παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών	Παρέχει σε πελάτες την διαβεβαίωση ότι ένας πιστοποιημένος προμηθευτής έχει και εφαρμόζει σύστημα ποιότητας στις σχετικές διαδικασίες
<b>Είδος αξιολόγησης</b>	Διαδικασία επιθεώρησης σε τέσσερα διαφορετικά στάδια αξιολόγησης	Αξιολόγηση του εγχειριδίου ποιότητας και σχετικών τεκμηριωμένων εγγράφων περιγραφής διαδικασιών
<b>Ανατροφοδότηση πληροφοριών</b>	Ανατροφοδότηση πληροφοριών σχετικών με ποιότητα προσέγγισης, εύρος εφαρμογής και αποτελεσμάτων	Ανατροφοδότηση πληροφοριών για αποκλίσεις και διαγνώσεις σχετικά με εφαρμοζόμενες πρακτικές
<b>Κριτήρια Βελτίωσης</b>	Περιοδική αναθεώρηση κριτηρίων και μοντέλου αξιολόγησης	Αναθεώρηση προτύπων με σκοπό την αποσαφήνιση όρων και

		μεθόδων εφαρμογής τους
<b>Ευθύνη για παροχή πληροφοριών</b>	Υποχρέωση για παροχή πληροφοριών για ποιότητα σε τρίτους	Καμία υποχρέωση για παροχή πληροφοριών σε τρίτους
<b>Ποιότητα εξυπηρέτησης</b>	Ειδική έμφαση σε βελτιώσεις ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών για εξαιρετικές επιδόσεις επιχείρησης	Εστίαση προτύπων σε επαναληπτικές διαδικασίες, χωρίς μελέτη κρίσιμων θεμάτων ποιότητας

6. Επιμονή στην αποφυγή εξαιρέσεων και καταστρατήγησης των προτύπων, με παραλείψεις της επιχείρησης από τα έγγραφα τεκμηρίωσης συγκεκριμένων απαιτήσεων των προτύπων, όπως η ανάγκη εφαρμογής στατιστικού ελέγχου ποιότητας στις σημαντικές διαδικασίες.

Το γενικό αυτό πρότυπο της σειράς απαρτίζεται από τα' ακόλουθα μέρη(Wilkinson and Dale, 2002:287-289)- (McDonough, 1973:ch 9)<sup>27</sup>:

**ISO – 9000-1:1994 Μέρος 1<sup>ο</sup>**: Σε αυτό αποσαφηνίζονται οι κύριες έννοιες οι σχετικές με την ποιότητα και οι οδηγίες με την σωστή επιλογή και χρήση ενός από τα υποχρεωτικά πρότυπα από την σειρά ISO-9000

**ISO – 9000-2: 1997 Μέρος 2<sup>ο</sup>**: Γενικές οδηγίες με την εφαρμογή ενός από τα υποχρεωτικά πρότυπα ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003, στην αναθεωρημένη τους μορφή του 1994. Τούτο δεν τροποποιεί τις απαιτήσεις των προτύπων

<sup>27</sup> McDonough, A.M., 1973, Information Management. In S. L. Optner (ed.) *Systems Analysis* (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books), Chapter 9

και σε περίπτωση συγκρουόμενων ερμηνειών σε διαφορετικά πρότυπα, υπερισχύουν οι διατάξεις των κειμένων σε αυτά

**ISO – 9000- 3: Μέρος 3<sup>ο</sup>:** Εξειδικευμένες οδηγίες για την εφαρμογή του ISO-9001:1994 στην ανάπτυξη, προμήθεια, εγκατάσταση και συντήρηση λογισμικού. Σε αυτό δεν προστίθενται ούτε τροποποιούνται τα προβλεπόμενα στο ISO-9001:1994.

**ISO-9000-4:1993 Μέρος 4<sup>ο</sup>:** Εξειδικευμένες οδηγίες για την διοίκηση προγράμματος αξιοπιστίας και συντηρησιμότητας . Σε αυτό περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά ενός προγράμματος για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την διάθεση, κατανομή και τον έλεγχο των πόρων. Αναφέρονται το τι, γιατί τότε και πως πρέπει να παραχθεί ένα είδος, χωρίς να προσδιορίζεται το ποιος και που πρέπει να το παραγάγει, παρέχοντας έτσι μεγάλη ευελιξία που καλύπτει μεγάλη ποικιλία επιχειρήσεων.

**ISO-9004: 1994:** Το ISO προορίζεται μόνο για εσωτερική χρήση και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε συμφωνίες με τρίτους. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι η δυνατότητα αξιολόγησης της προόδου που σημειώνει μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την πλήρη ανάπτυξη ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

**Το ISO 9004** παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες για θέματα που αφορούν παράγοντες τεχνικής και διοικητικής φύσης και ανθρώπινου δυναμικού, στο βαθμό που αυτά επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης που σχετίζεται με αυτό. Το πρότυπο αυτό παρέχει λεπτομερείς καταλόγους με τα στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας με αναφορά:

- Στις ευθύνες της διοίκησης
- Στο μάρκετινγκ
- Στην σχεδίαση
- Στις προμήθειες
- Στην παραγωγή
- Στις διαδικασίες μέτρησης
- Στον έλεγχο υλικών
- Στην χρήση στατιστικών μεθόδων
- Στην ασφάλεια των χώρων και του εξοπλισμού
- Στην τεκμηρίωση διαδικασιών και εξυπηρέτησης

Στην αναθεωρημένη μορφή του το πρότυπο **ISO-9004-1 (1994)** περιλαμβάνει:

- Εκτεταμένες αλλαγές στην διατύπωση, με κύρια εστίαση στον κύκλο ζωής κάθε προϊόντος
- Σημαντική έμφαση δίνεται επίσης στην βελτίωση της ποιότητας, σε πληροφορίες από μελέτη της αγοράς και σε ανάλυση πληροφοριών από την λειτουργία του συστήματος
- Προσοχή στις εσωτερικές διακινήσεις και αποθηκεύσεις, όχι μόνο μετά την ολοκλήρωση αλλά και στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας
- Προσοχή σε θέματα ασφαλείας και υγιεινής στους χώρους εργασίας. Στους τομείς αυτούς αναμένονται περισσότερες απαιτήσεις για το έτος 2000.

**ISO –1005:1995:** Το πρότυπο ISO 1005:1995 παρέχει οδηγίες για να

διευκολύνει προμηθευτές στην προετοιμασία, επιθεώρηση, αποδοχή και αναθεώρηση προγραμμάτων για την ποιότητα. **Τούτο στοχεύει να καλύψει σχετικές ανάγκες σε δυο περιπτώσεις:**

- Ως βοήθημα για τον προμηθευτή, προκειμένου να καλύψει τις απαιτήσεις των προτύπων ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 σε σχέση με ένα πρόγραμμα ποιότητας
- Ως βοήθημα για τον προμηθευτή προκειμένου να προετοιμάσει ένα τέτοιο πρόγραμμα ποιότητας, όταν ο προμηθευτής δεν έχει ο ίδιος διαμορφώσει και εγκαταστήσει το αναγκαίο σύστημα ποιότητας

Η ευρεία αποδοχή των παραπάνω προτύπων σε πολλές χώρες έχει προχωρήσει σημαντικά έστω και αν σε ορισμένες αυτά αναφέρονται με διαφορετική ονομασία.

#### **2.4. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ISO-9000**

Μετά το 1994 σχεδόν κάθε συμφωνία προμηθειών και σύμβαση για τον προσδιορισμό τεχνικών προδιαγραφών που συντάσσεται από βιομηχανίες, οργανισμούς και κυβερνήσεις των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης περιείχε την απαίτηση συμμόρφωσης του προμηθευτή στα προβλεπόμενα διεθνή πρότυπα EN 29000.

Η εξέλιξη αυτή προϋποθέτει την ανάγκη πιστοποίησης των προμηθευτών από ειδικούς φορείς, όπως είναι για την Ελλάδα ο ΕΛΟΤ ή άλλοι ειδικοί οργανισμοί, μετά από σχετική αξιολόγηση για την ικανότητα τους να λειτουργήσουν με συστήματα διασφάλισης των ποιότητας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές των διεθνών προτύπων. Πέρα από τα πλεονεκτήματα της

καλύτερης ποιότητας για την παραγωγή και άλλες διαδικασίες υποστήριξης, η πιστοποίηση μιας επιχείρησης για ISO 9000 προσφέρει στους υπευθύνους για το μάρκετινγκ ακόμα όπλο για καλύτερη προβολή όχι μόνο των προϊόντων αλλά και της επιχείρησης γενικότερα.

Η πρωτοβουλία από την διοίκηση για την εφαρμογή των διεθνών προτύπων για την διασφάλιση της ποιότητας ξεκινά από την αναγνώριση της καθοριστικής σημασίας της ποιότητας για την επιβίωση της επιχείρησης. Οι πιέσεις από την διεθνοποίηση της αγοράς και την όξυνση του ανταγωνισμού δεν αφήνουν μεγάλα περιθώρια.

Για την επιτυχή εφαρμογή των παραπάνω προτύπων χρειάζεται να ικανοποιηθούν τρεις βασικές προϋποθέσεις:

- Η αποδοχή και η δέσμευση της διοίκησης
- Η κατάλληλη στάση για τις αναγκαίες αλλαγές από την πλευρά των στελεχών και εργαζομένων που θα επηρεασθούν από την εφαρμογή τους.
- Η τεχνική ικανότητα ανάπτυξης των συστημάτων και διαδικασιών για την καλύτερη διασφάλιση της ποιότητας μέσα στα πλαίσια που προσδιορίζουν τα διεθνή πρότυπα.

Ενώ και οι τρεις προϋποθέσεις είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη της ικανότητας που θα εξασφαλίσει την επιθυμητή πιστοποίηση, η αποτελεσματική εφαρμογή τους είναι, επιπλέον το πρώτο σοβαρό βήμα στην δημιουργία της υποδομής για μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα ή νοοτροπία που θα οδηγήσει στην διαμόρφωση συνθηκών για συνεχή βελτίωση.

## **2.5. ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Όταν έχει αποφασιστεί η σκοπιμότητα της ανάγκης πιστοποίησης με ένα από τα συστήματα ISO-9000 η σχετική διαδικασία ολοκληρώνεται σε τέσσερις διαδοχικές φάσεις (Wiele Der Van Ton and Brown 2002:2-18)<sup>28</sup>:

### **Φάση 1: Προμελέτη σκοπιμότητας για πιστοποίηση**

Για επιχειρήσεις τα προϊόντα των οποίων βρίσκονται μεταξύ αυτών που ελέγχονται με σχετικές οδηγίες της ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα προϊόντα που δεν υπόκεινται σε έλεγχο με βάση τις οδηγίες της Ε.Ε. η επιχείρηση συνήθως προσδιορίζει την επιλογή συμβουλευτικού γραφείου για την προετοιμασία για πιστοποίηση με κριτήρια που θα επιτρέψουν να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό που θα συναντήσει στην αγορά.

### **Φάση 2: Προετοιμασία για πιστοποίηση**

Η επιλογή ενός συμβουλευτικού γραφείου που θα προετοιμάσει την επιχείρηση στην σχεδίαση των αναγκαίων διαδικασιών για την διασφάλιση της ποιότητας και την συγγραφή του σχετικού εγχειριδίου εξαρτάται από το είδος των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση και από το βαθμό εξοικείωσης και πείρας που αυτή έχει με συστήματα διασφάλισης ποιότητας.

Το συμβουλευτικό γραφείο που επιλέγεται για την προετοιμασία της επιχείρησης θα πρέπει να διαθέτει επαρκή πείρα στο συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να αποφευχθούν καθυστερήσεις στην διαδικασία χορήγησης του πιστοποιητικού.

### **Φάση 3: Διαδικασία πιστοποίησης από κατάλληλο φορέα**

---

<sup>28</sup> Wiele Der Van Ton and Brown A(2002), ISO9000 series certification over time: what have we learnt,pp. 2-18



- Προαιρετική αίτηση για διεξαγωγή προκαταρκτικής αξιολόγησης από φορέα πιστοποίησης
- Λήψη διορθωτικών μέτρων
- Επικοινωνία για υποβολή συμπληρωματικών στοιχείων
- Επίσκεψη χώρων παραγωγής και άλλων τμημάτων της επιχείρησης
- Καταγραφή και ερμηνεία αποκλίσεων και παραλείψεων και σύνταξη εισήγησης με προτάσεις για διορθώσεις και βελτιώσεις
- Συνάντηση και συζήτηση με εκπροσώπους της διοίκησης μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης
- Σχολιασμός και διευκρινήσεις σε ερωτήματα της διοίκησης
- Χορήγηση στην επιχείρηση πιστοποιητικού συμμόρφωσης με πρότυπο ISO-9000
- Καταχώρηση επιχείρησης σε κατάλογο πιστοποιημένων προμηθευτών από τον φορέα πιστοποίησης

#### **Φάση 4: Διατήρηση ή αλλαγή του είδους πιστοποίησης**

- Πλήρης επαναξιολόγηση της επιχείρησης για την συνέχιση της πιστοποίησης
- Οποτεδήποτε αλλάξει η δραστηριότητα της επιχείρησης σε τομείς που δεν καλύφθηκαν στην αρχική πιστοποίηση
- Κάθε τρία ή τέσσερα χρόνια για αρχικές συνθήκες λειτουργίας

## 2.6. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΕΝΔΕΔΕΙΓΜΕΝΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

- Ολοκλήρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλες τις βαθμίδες με βάση τις διαπιστωμένες ανάγκες από προκαταρτική αξιολόγηση
- Ενεργοποίηση διοικητικών στελεχών και ειδικών για συμπλήρωση και βελτιώσεις συστήματος
- Αναθεώρηση εγχειριδίου ποιότητας

## 2.7 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ISO:2000

Με βάση τα λεγόμενα του Sir John Harvey-Jones (Wade 2004:10)<sup>29</sup> **«Όλοι οι μάνατζερ οι οποίοι προσπαθούν να επιφέρουν αλλαγές στα τμήματά τους, στις επιχειρήσεις τους κ.λ.π, γνωρίζουν ότι το εναρκτήριο στάδιο είναι ν' αλλάξουν αρχικά τους εαυτούς του. Το ISO 9001:2000 σύμφωνα με το συγγραφέα απαιτεί ολοκληρωτική αλλαγή της λειτουργίας ενός οργανισμού- συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών- αυτές οι αλλαγές θα πρέπει να ξεκινούν μέσα από τη προσαρμογή των υφισταμένων στη νέα τάξη πραγμάτων».** Από την άλλη ο συγγραφέας του άρθρου ISO 9000:2000 Quality Certification Dehuff (2003: 1) αναφέρει ότι **«Οι οργανισμοί θα πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους αλλά και να ξεπερνούν τις προσδοκίες τους. Το ISO 9000:2000 ως ποιοτικό μέσο, μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου».** Στη συγκεκριμένη υποενότητα, θ' ασχοληθούμε με τη περιγραφή και ανάλυση του ISO 2000, το οποίο αποτελεί το πιο σύγχρονο

---

<sup>29</sup> Wade J(2004), ISO: From The Top, Kyocera Mita (UK) Ltd

ποιοτικό πρότυπο και το οποίο αποτελεί πια τη βάση της ποιοτικής ανανέωσης μιας επιχείρησης.

### **2.7.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η νέα οικογένεια των ISO 9000: 2000, αποτελεί μια σειρά προτύπων η οποία καθορίζει συγκεκριμένα στάνταρτ σε σχέση με τη παραγωγή, τη ποιότητα των προϊόντων, τις παραδόσεις, τη κατασκευή των προϊόντων, την υποστήριξη μέσω σύγχρονων λογισμικών κ.λ.π.

Η συνομοταξία του ISO 9000: 2000, αποτελείται από τρία κύρια πρότυπα τα οποία υποστηρίζονται από ένα αριθμό τεχνικό αναφορών. Συγκεκριμένα έχουμε (Αρβανητογιάννης 2002:σελ 106):

1. ISO 9000:2000 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας-Βασικά και Λεξιλόγιο (αντικαθιστά τα ISO 8402:1995 και ISO 9000-1:1994). Περιγράφει τις βασικές αρχές των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και συγκεκριμενοποιεί την ορολογία.
2. ISO 9000:2000 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας- Οδηγίες για το ISO 9000:2000 (αντικαθιστώντας τα ISO 9000-1:1994 και ISO 9000-2:1993). Αναφέρεται στις κύριες αρχές και προσεγγίσεις για το νέο ISO 9000:2000 και παρέχει ορισμούς για το νέο λεξιλόγιο ([www.activa-uk.com](http://www.activa-uk.com))
3. ISO 9000 αν και δεν είναι πρότυπο, εμπεριέχεται στο ISO 9001 ως ρυθμιστική αναφορά και επομένως μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους επιθεωρητές για την υποστήριξη των απαιτήσεων του ISO 9001 ([www.organized change.com](http://www.organized change.com)).

Το ISO 9000:2000 έχει πιο ευέλικτη δομή και δίνει τη δυνατότητα στο

σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης να είναι πιο βελτιωμένο αλλά και πιο ανταγωνιστικό σε σχέση με τη δόμηση και οργάνωση της εσωτερικής λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Για να μειωθούν τα προβλήματα και να βελτιωθούν τα δεδομένα βάση των οποίων λειτουργούσε το ISO 9000:1994, το ISO 9000:2000 ανέπτυξε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα (Chin et al, 2003 : 243)<sup>30</sup> (Cianfrani, 2000)<sup>31</sup>:

1. Το ISO 9001, 9002, και 9003 ενσωματώθηκαν-ενώθηκαν στο ISO 9001.
2. Το νέο πρότυπο μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε βιομηχανία ανεξαρτήτων παραγωγικών διαδικασιών.
3. Το περιεχόμενο της διοίκησης-διαχείρισης ποιότητας καλύπτεται από την ποιοτική ασφάλιση που παρέχει το νέο πρότυπο. The concept of quality
4. ISO 9001(QA) και ISO 9004 (QM) ενώθηκαν

Το πρότυπο του ISO 9000:2000 εκβαθύνει στη διαδικασία του ποιοτικού συστήματος, πράγμα που σημαίνει ότι όλες οι διαδικασίες όπως οι διοικητικές, οι παραγωγικές, οι οικονομικές κ.λ.π συσχετίζονται μεταξύ τους.<sup>32</sup>.

Το ISO 9001:2000 είναι ο ακριβής προσδιορισμός για το σύστημα διοίκησης ποιότητας, επειδή οι απαιτήσεις τους ορίζουν τα κριτήρια για τον έλεγχο του συστήματος ποιότητας. Αν και ο ρόλος του πρότυπου στη σειρά δεν έχει υποστεί ιδιαίτερες αλλαγές, τα περιεχόμενα του και η οργάνωση ανά

---

<sup>30</sup> Sangyoon Chin et al(2003), A process-based quality management information system, Elsevier, p. 243

<sup>31</sup> C. Cianfrani, J. Tsiakals, J. West, ISO 9001:2000 Explained, 2nd ed., American Society for Quality (ASQ), Milwaukee, WI, 2001.

<sup>32</sup> NORM-APME, p.7

τομείς έχει αναθεωρηθεί σε βάθος.

Οι απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας έχουν οργανωθεί σε τέσσερις τομείς με σαφή έμφαση στις απαιτήσεις του πελάτη και στην ικανοποίηση του (ΒΛΕΠΕ ΠΙΝΑΚΑ 7) (Αρβανητογιάννης, 2002:σελ 106):

1. Τομέας 5-Ευθύνες Διοίκησης.
2. Τομέας 6-Διαχείριση Πηγών.
3. Τομέας 7-Πραγματοποίηση προϊόντος ή και υπηρεσιών και
4. Τομέας 8-Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 7**

ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΟΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ISO9000:1994 και των Αρχών Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

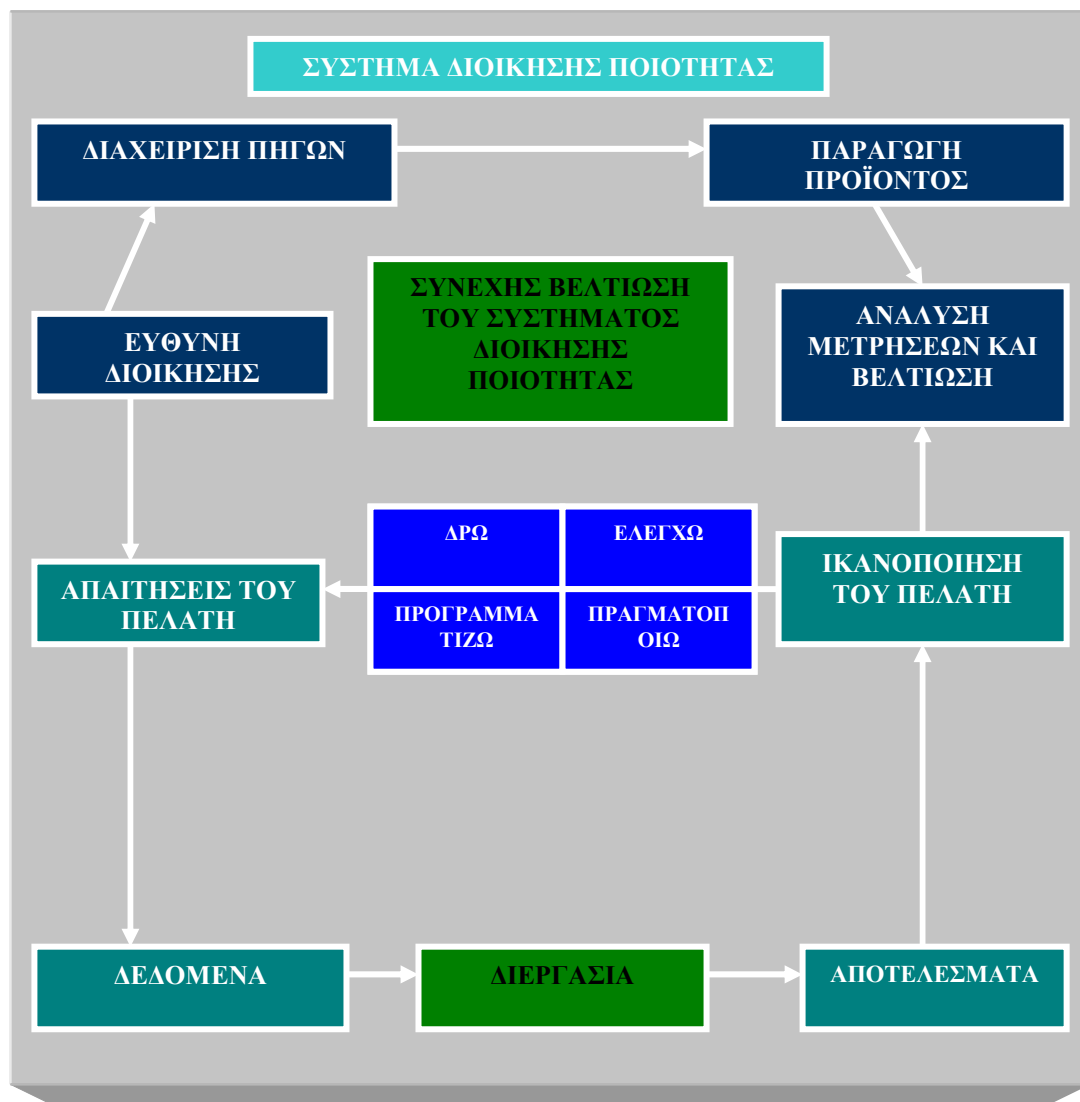
ISO 9000:1994	4.	4.	4.	4.4	4.	4.	4.	4.	4.9	4.10	4.	4.	4.	4.14	4.	4.	4.	4.1	4.	4.20	
Αριθμοί	1	2	3		5	6	7	8			11	12	13		15	16	17	8	19		
Άρθρων																					
Αρχές Διοίκηση Ποιότητας																					
Εστίαση στην Ικανοποίηση του Πελάτη	M	-	Δ	Δ	M	A	Δ	A	-	M	A	-	M	M	-	A	-	-	Δ	-	
Ηγεσία	Δ	A	-	A	-	-	-	-	A	-	-	-	-	A	-	-	A	Δ	-	-	
Συμμετοχή των ανθρώπων	M	A	A	A	-	-	-	-	A	A	-	-	-	A	M	-	A	Δ	-	-	
Προσέγγιση της διεργασίας	A	M	M	M	Δ	-	-	A	A	M	-	-	A	M	Δ	Δ	M	A	-	Δ	
Προσέγγιση του συστήματος στη διοίκηση	M	Δ	-	A	Δ	A	-	M	M	-	-	-	M	Δ	-	-	A	-	-	-	

**Πηγή:** Αρβανητογιάννης, 2002, σελ 106

Όπου Δ= Έντονη συσχέτιση, Μ= Μέση Συσχέτιση και Α= Αδύνατη συσχέτιση

Με βάση το ΠΙΝΑΚΑ 8 και τη μέχρι τώρα ανάλυση σχετικά με το ISO 9000:2000, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το κόστος επένδυσης στη ποιότητα από μια εταιρία μπορεί να της προσδώσει μεγάλα πλεονεκτήματα και οφέλη. Σ' αντίθετη περίπτωση οι χαμηλές επενδύσεις στο τομέα της ποιότητας, δημιουργούν χαμηλή δυναμική απόδοσης, το ΣΧΗΜΑ 9 και 10 μας παρουσιάζει τη παραπάνω σχέση ως τελικό πρώτο συμπέρασμα, αυτής της υποενότητας(Αρβανητογιάννης, 2002:σελ 107-108):

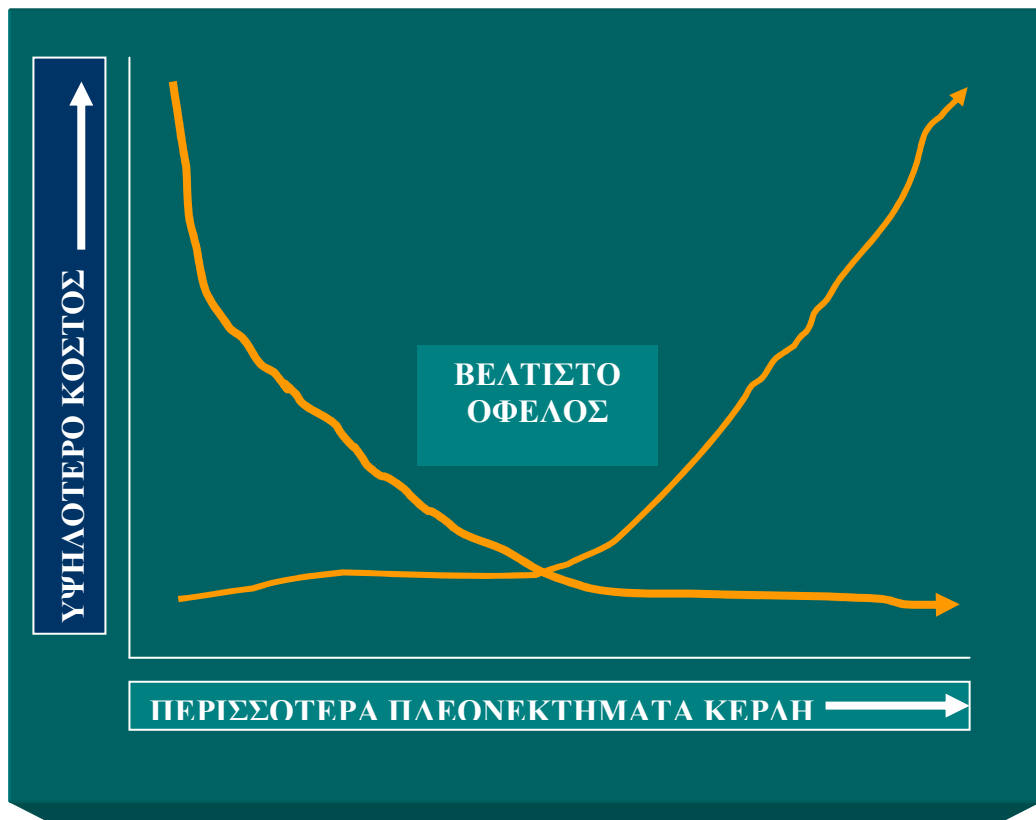
**ΣΧΗΜΑ** Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-9





Πηγή: Αρβανητογιάννης, 2002:σελ 107-108

**ΣΧΗΜΑ** Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-10

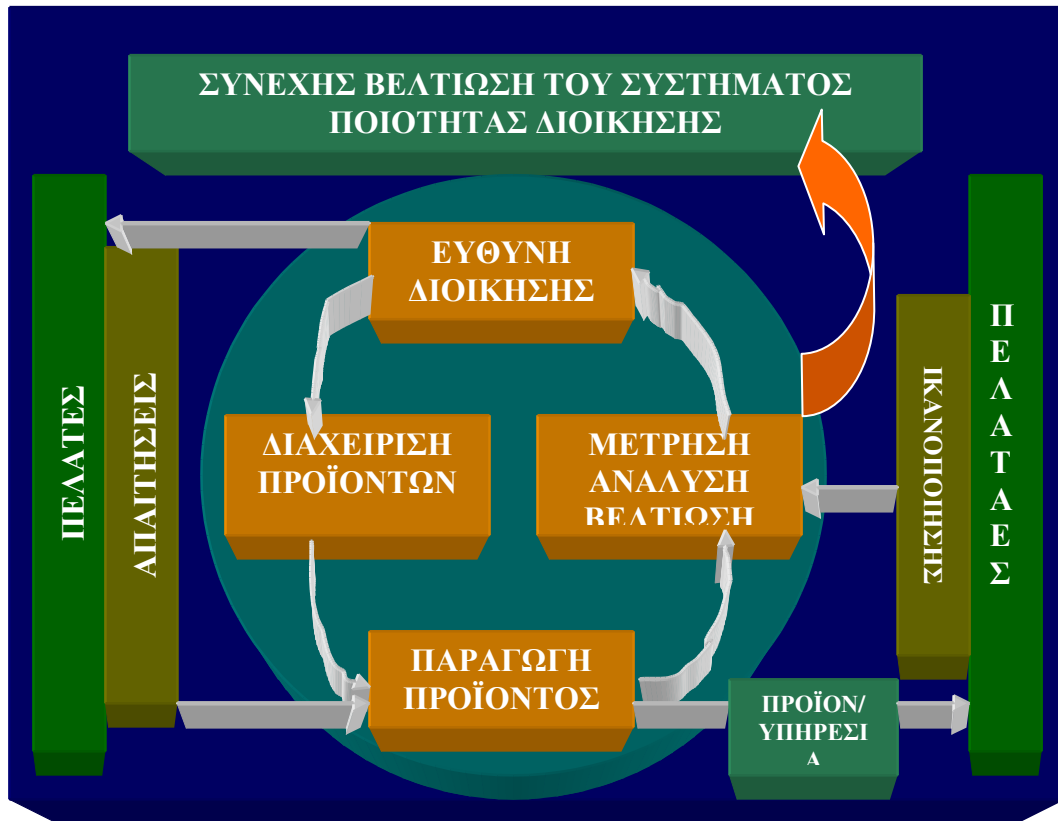


Πηγή: Αρβανητογιάννης, 2002:σελ 107-108

Η δομή του νέου προτύπου όπως παρουσιάστηκε και παραπάνω βασίζεται στο κύκλο του Deming, τον οποίο και αναλύσαμε παραπάνω [Plan-Do-Check-Action- (PDCA)]. Η νέα δομή για το συγκεκριμένο πρότυπο περιγράφεται στο ΣΧΗΜΑ 11 (Mani Murugan & Rajendral 2003: 612-614) το οποίο ουσιαστικά είναι μια αντίστοιχη παρουσίαση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας που

παρουσιάσαμε και στο ΣΧΗΜΑ 10<sup>33</sup> .

**ΣΧΗΜΑ** -Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-11



Πηγή: Αρβανητογιάννης, 2002:σελ 107-108

Η συγκεκριμένη παρουσίαση, μας δείχνει τη σημερινή δομή και λειτουργία του Συστήματος Βελτίωσης της Ποιότητας Διοίκησης. Με τη πρόσφατη αναθεώρηση, η σημερινή οικογένεια από 21 πρότυπα στη σειρά ISO 9000:1994 περιορίζεται στη σειρά ISO 9000:2000. Με βάση το παραπάνω σκεπτικό οι πιστοποιήσεις των επιχειρήσεων με βάση τα παλαιότερα πρότυπα, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 της σειράς 1994 δε θα ισχύουν.

<sup>33</sup> Mani T, Murugan M & Rajendral C., (2003), Classical approach to contemporary TQM: an Integrated Conceptual TQM model as perceived in Tamil classical literature, Routledge, pp. 612-614

Το νέο πρότυπο απευθύνεται σε μεγαλύτερο σε ποικιλία, ως προς το είδος και το μέγεθος, αριθμό επιχειρήσεων, έχουν γίνει αλλαγές τόσο σε ορισμούς εννοιών, όσο και στο κείμενο που περιγράφει τις απαιτήσεις για πιστοποίηση. Με βάση στα παραπάνω ΣΧΗΜΑΤΑ, ο προσανατολισμός του νέου προτύπου αναφέρεται στην έννοια της διαδικασίας, στο κύκλο ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και στο κύκλο διοικητικού ελέγχου και στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων (Δερβισιώτης 2001:497).

## **2.8 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΝΕΑ ΠΡΟΤΥΠΑ**

### **2.8.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ (1.1.1)**

Τα Διεθνή Πρότυπα καθορίζουν τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διοίκησης της ποιότητας όπου ένας οργανισμός πρέπει:

1. Να αποδείξει την ικανότητα του να παράγει διαρκώς ένα προϊόν στα πλαίσια των απαιτήσεων του πελάτη και των ισχυόντων κανονισμών.
2. Να στοχεύσει στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη μ' εφαρμογή διεργασιών για συνεχή βελτίωση του συστήματος και εξασφάλιση της ομοιομορφίας για τον πελάτη καθώς και ανταπόκριση στους υπάρχοντες κανονισμούς. Ο κύκλος ποιότητας δείχνει την αλληλοσχέτιση όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων που αναφέρονται στη παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών με βελτιωμένη ποιότητα και αναφορικά με τις απαιτήσεις του πελάτη

(ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ 12) (Αρβανητογιάννη, 2002:σελ 110):

**ΣΧΗΜΑ** -Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-12



Στο παραπάνω πρότυπο ο όρος «προϊόν», αντιπροσωπεύει μόνο το προϊόν που στοχεύει στο πελάτη ή αιτείται από αυτόν.

## 2.8.2 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Οι απαιτήσεις για το πρότυπο είναι γενικές και αποσκοπούν στο να είναι εφαρμόσιμες από όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως τύπου,

μεγέθους ή παραγόμενου προϊόντος. Αν κάποιες απαιτήσεις του προτύπου δεν μπορούν να εφαρμοστούν λόγω της φύσης της λειτουργίας ενός οργανισμού ή του προϊόντος που παράγεται, τότε μπορεί ν' εξαιρεθεί. Όταν υπάρχουν εξαιρέσεις, τότε δεν υπάρχει συμφωνία με το πρότυπο ISO 9000:2000, εκτός και αν οι εξαιρέσεις περιορίζονται στις απαιτήσεις του άρθρου 7 και δεν επηρεάζουν την ικανότητα ή την ευθύνη του οργανισμού για παροχή προϊόντος που να καλύπτει τις απαιτήσεις του πελάτη ή των ισχυόντων κανονισμών.

### **2.8.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (4)**

#### **2.8.3.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΝΟΤΗΤΑ 4.1**

Τα κύρια σημεία αυτής της ενότητας είναι ότι το πρότυπο απαιτεί τη δημιουργία ενός τεκμηριωμένου συστήματος και η συνεχής βελτίωση του. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες του οργανισμού για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας αναλύονται στις εξής ερωτήσεις/ απαιτήσεις (Από Ενημερωτικό εγχειρίδιο το οποίο δόθηκε ως ενημερωτικό σημείωμα πριν το σεμινάριο Auditor/Lead Auditor Training Course, σελ 35):

1. Έχει εφαρμόσει η επιχείρηση διαχείρισης ποιότητας σε συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000;
2. Έχει ορίσει τις διεργασίες που απαρτίζουν το σύστημα;
3. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τη διοίκηση;
4. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τους πόρους;

5. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τα προϊόντα;
6. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τις μετρήσεις;
7. Έχετε περιγράψει τις διεργασίες του συστήματος ποιότητας σας;
8. Έχει περιγράψει πως αλληλοσυνδέονται οι διεργασίες;
9. Έχει περιγράψει πως αλληλεπιδρούν οι διεργασίες ποιότητας;
10. Ελέγχει την απόδοση του συστήματος ποιότητας;
11. Ελέγχει την απόδοση των εσωτερικών διεργασιών;
12. Ελέγχει την απόδοση του συστήματος ποιότητας;
13. Ελέγχει την απόδοση των διεργασιών που έχουν ανατεθεί με υπεργολαβία σε εξωτερικούς συνεργάτες;
14. Παρέχει τους απαραίτητους πόρους που απαιτούν οι διεργασίες;
15. Παρέχει τους απαραίτητους πόρους προκειμένου να υποστηρίξει τις διεργασίες;
16. Παρέχει πληροφόρηση για την υποστήριξη των διεργασιών;
17. Παρέχει πληροφόρηση για τον έλεγχο των διεργασιών;
18. Βελτιώνει συνεχώς η επιχείρηση την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας;
19. Ελέγχει η επιχείρηση την απόδοση των διεργασιών;
20. Διεξάγει η επιχείρηση μετρήσεις της απόδοσης των διεργασιών;
21. Έχει αναπτύξει μεθόδους για τη μέτρηση της απόδοσης των διεργασιών;
22. Βελτιώνει η επιχείρηση την απόδοση των διεργασιών;

Οι ειδικές οδηγίες για την εφαρμογή αυτού του προτύπου αναφέρονται στη τεκμηρίωση της πολιτικής της ποιότητας, των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, του εγχειριδίου ποιότητας, διαδικασιών, εγγράφων σχεδιασμού και αρχείων ποιότητας. Ο παρακάτω ΠΙΝΑΚΑΣ 8 αναφέρεται στις διαδικασίες σ' αντιστοιχία με το πρότυπο. Συγκεκριμένα Από Ενημερωτικό εγχειρίδιο το οποίο δόθηκε ως ενημερωτικό σημείωμα πριν το σεμινάριο Auditor/Lead Auditor Training Course, σελ 36):

## ΠΙΝΑΚΑΣ 8

Διαδικασία	Ενότητα
Έλεγχος Εγγράφων	4.2.3
Έλεγχος Αρχείων	4.2.4
Εσωτερικές Επιθεωρήσεις Ποιότητας	8.2.2
Διαχείριση Μη Συμμορφουμένων	8.3
Διορθωτικές Ενέργειες	8.5.2
Προληπτικές Ενέργειες	8.5.3
Αρχεία	Ενότητα
Ανασκόπηση από τη Διοίκηση	5.6.1
Μόρφωση, Εκπαίδευση, Δεξιότητες, Εμπειρία	6.2.2 (e)
Αποδεικτικά ότι οι διαδικασίες και τα προϊόντα πληρούν τις απαιτήσεις	7.1(d)
Αποτελέσματα των ανασκοπήσεων των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν και των ενεργειών που προκύπτουν από τις ανασκοπήσεις.	7.2.2
Εισροές σχεδιασμού και ανάπτυξης.	7.2.3
Αποτελέσματα των ανασκοπήσεων του σχεδιασμού και	7.3.4



ανάπτυξης και τυχόν απαραίτητες δράσεις	
Αποτελέσματα επικύρωσης σχεδιασμού και ανάπτυξης και τυχόν απαραίτητες δράσεις.	<b>7.3.5</b>
Αποτελέσματα αξιολόγησης προμηθευτών και δράσεις που προέκυψαν από την αξιολόγηση.	<b>7.4.1</b>
Όπου η οργάνωση δε μπορεί α επιδείξει διαδικασίες επικύρωσης επειδή το προϊόν δε μπορεί ν' επικυρωθεί με παρακολούθηση και μέτρηση	<b>7.5.2 (d)</b>
Όπου η ιχνηλασιμότητα είναι απαίτηση, θα πρέπει να τηρείται αρχείο αναγνώρισης του προϊόντος.	<b>7.5.3</b>
Ιδιοκτησία του πελάτη που έχει χαθεί, υποστεί ζημία η βρέθηκε ακατάλληλη προς χρήση.	<b>7.5.4</b>
Πρότυπα που χρησιμοποιούνται για τη διακρίβωση χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού μέτρησης, όπου δεν υπάρχουν τα διεθνή ή εθνικά πρότυπα.	<b>7.6 (a)</b>
Επικύρωση των προηγούμενων αποτελεσμάτων όταν ο εξοπλισμός μετρήσεων βρέθηκε ότι δε συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις.	<b>7.6</b>
Αποτελέσματα διακριβώσεων	<b>7.6</b>
Αποτελέσματα εσωτερικών επιθεωρήσεων.	<b>8.22</b>

Αποδεικτικά ότι το προϊόν συμμορφώνεται με τα κριτήρια αποδοχής που τέθηκαν και ένδειξη του υπεύθυνης αρχής για την έκδοση του προιντος.	<b>8.2.4</b>
Φύση των μη συμμορφώσεων του προϊόντος και όλες οι δράσεις που λήφθηκαν.	<b>8.3</b>
Αποτελέσματα διορθωτικών ενεργειών	<b>8.5.2</b>
Αποτελέσματα προληπτικών ενεργειών.	<b>8.5.3</b>

Πηγή: Auditor Training Course, σελ 36

#### **2.8.3.2 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ (4.2)**

Η τεκμηρίωση του συστήματος διοίκησης ποιότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει (Arnold, 1999: 247-253):

1. Δηλώσεις τεκμηρίωσης της πολιτικής ποιότητας και των στόχων ποιότητας.
2. Ένα εγχειρίδιο ποιότητας.
3. Διεργασίες τεκμηρίωσης οι οποίες απαιτούνται από το Διεθνές Πρότυπο
4. Έγγραφα που απαιτούνται από τον οργανισμό για τη διασφάλιση του αποτελεσματικού σχεδιασμού, λειτουργίας και ελέγχου των διεργασιών και
5. Αρχεία που απαιτούνται από το Διεθνές Πρότυπο (βλέπε 4.2.4)
6. Του μεγέθους του οργανισμού και του τύπου των δραστηριοτήτων.

7. Της πολυπλοκότητας των διεργασιών και των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων.
8. Ανταγωνισμός και προσωπικό.

### **2.8.3.3 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (4.2.2)**

Το εγχειρίδιο ποιότητας είναι ένα έγγραφο το οποίο καθορίζει τις πολιτικές σε σχέση με τις διαδικασίες ποιότητας ενός οργανισμού. Πρόκειται για ένα αρχείο ενός οργανισμού σε σχέση με τις αρχές που πρέπει ν' ακολουθεί ένας οργανισμός σε σχέση με τη παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος ή την παράδοση μιας ποιοτικής υπηρεσίας. Το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί τη βάση του συστήματος ποιότητας ενός οργανισμού. Αποτελείται από τα' ακόλουθα:

1. Βιβλίο κανόνων από τους οποίους διέπεται ο οργανισμός.
2. Πηγή πληροφοριών από τις οποίες ο οργανισμός ενημερώνεται αλλά και αντλεί εμπιστοσύνη για τον οργανισμό.
3. Καθορισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.
4. Καθορισμός δεδομένων ποιότητας τα οποία θέλει ν' ακολουθεί ο οργανισμός.
5. Βάση αναθεώρησης και αξιολόγησης του Σ.Δ.Π.

Το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί τη βάση λειτουργίας όλων των τομέων ενός οργανισμού σε σχέση με τα αποδεκτά επίπεδα ποιότητας. Είναι όπως προαναφέραμε η βάση του συστήματος διοίκησης ποιότητας και είναι ουσιώδες για όποιος σκέπτεται να πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000.

Ο οργανισμός για ν' αναπτύξει ένα σωστά οργανωμένο Ε.Π, θα πρέπει:

1. Να περιλαμβάνει τη πολιτική του οργανισμού σε σχέση με τη ποιότητα.
2. Να περιέχει λεπτομέρειες για τη δομή τη φιλοσοφία και την οργάνωση του οργανισμού σε σχέση με την ανάθεση αρμοδιοτήτων για τη ποιοτική ανάπτυξη του.
3. Περιγραφεί εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε σχέση με τη ποιότητα
4. Το Ε.Π θα πρέπει ν' αναφέρεται σ' επεξεργασίες ποιότητας, σε διεργασίες ποιότητας και σ' οδηγίες εργασίας προκειμένου να παρέχει πρότυπα διαφόρων εγγράφων και εντύπων που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό-όπως είναι τα έντυπα ελέγχου παραγωγής, φύλλα επιθεώρησης κ.λ.π

Οι ΔΠΣ και οι ΟΕΣ, συμπεριλαμβάνουν λεπτομέρειες σε σχέση με τις διαδικασίες λειτουργίας τους. Για μια επιχείρηση αυτά μπορεί ν' αναφέρονται στα ακόλουθα:

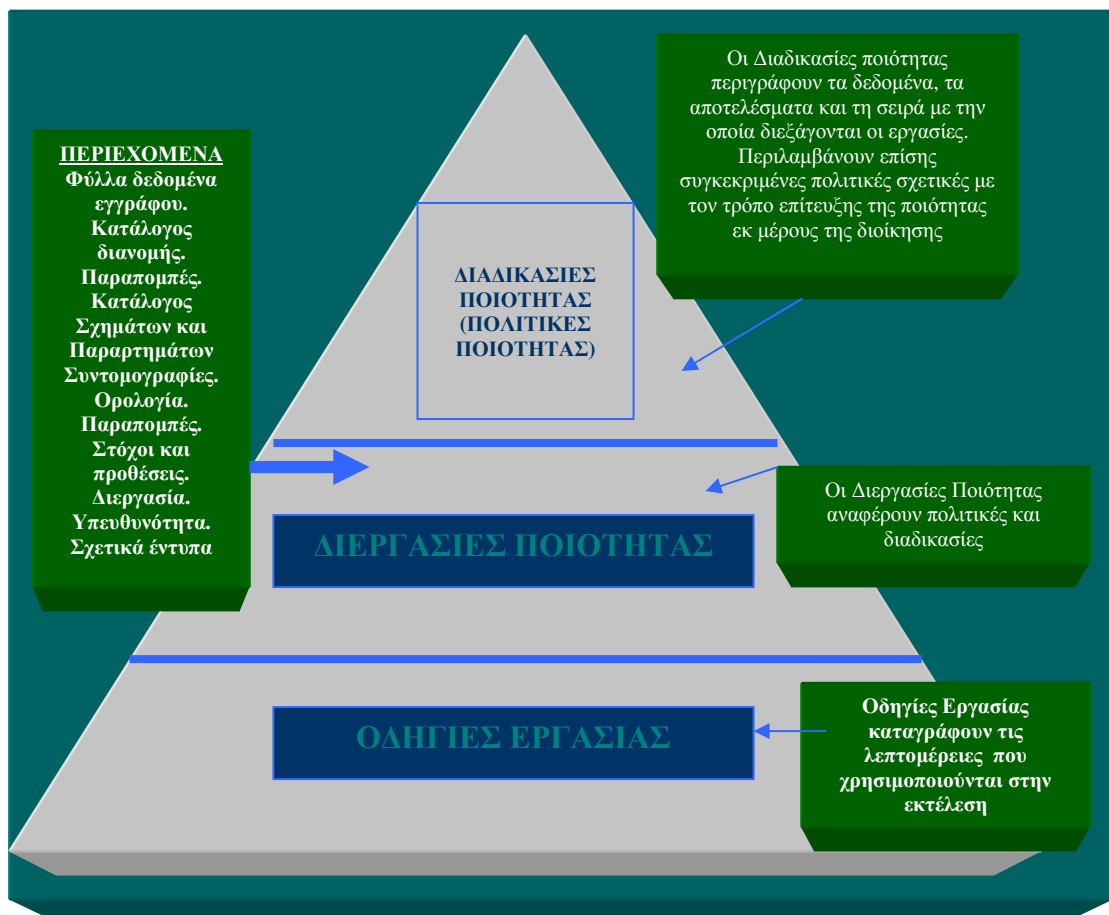
- Συγκεκριμένα σχέδια.
- Υποστήριξη καταγραφής.
- Εργαλεία και όργανα μέτρησης που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν.
- Μεθόδους δειγματοληψίας.
- Όλες τις δοκιμές που πρέπει να γίνουν.
- Προδιαγραφές και μεθοδολογία δοκιμών.
- Κριτήρια αποδοχής ή απόρριψης.

Για οργανισμούς παροχής υπηρεσιών τα ακόλουθα θα πρέπει να είναι κομμάτι του εγχειριδίου ποιότητας:

1. Κριτήρια χρόνου αντίδρασης.

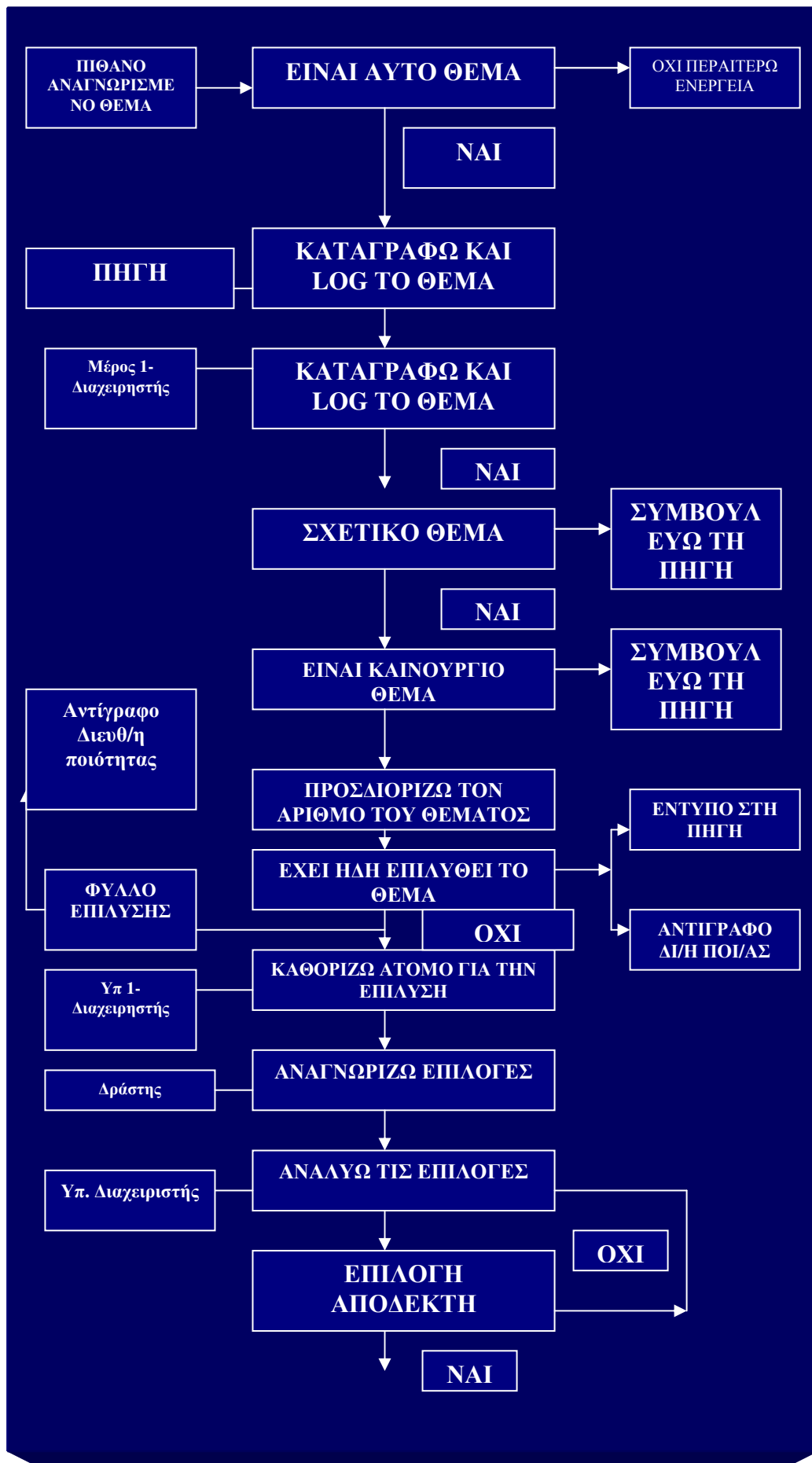
2. Επίπεδα υπηρεσιών.
3. Ικανοποίηση πελατών και διεργασίες παραπόνων.
4. Απατήσεις ευγενείας (π.χ αποδεκτή τηλεφωνική συμπεριφορά). Ο ρόλος που διαδραματίζει κάθε πλευρά στο Ε.Π εμφανίζεται στο ΣΧΗΜΑ 13)

**ΣΧΗΜΑ-Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-13**



Οι ΔΠΣ χρησιμοποιούνται για τη διατήρηση και εφαρμογή τόσο των κυρίων και δευτερευόντων διεργασιών ενός οργανισμού. Τα Διαγράμματα Διεργασίας Ποιότητας για το τι πρέπει να γίνει ώστε ν' ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις αυτών των επεξεργασιών και των συνδεδεμένων Διεργασιών Ποιότητας. Ένα τυπικό παράδειγμα παρουσιάζεται στο ΣΧΗΜΑ 14 (Αρβανητογιάννη, 2002:σελ 114-115)

**ΣΧΗΜΑ** Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-14



Πηγή: Αρβανητογιάννη, 2002, σελ 114-115

Προχωρώντας την αναφορά μας στο 4.2.2 και συγκεκριμένα στις οδηγίες εργασίες, πρέπει να πούμε ότι περιγράφουν με λεπτομέρειες διεργασίες όπως τι πρέπει να γίνει, ποιος πρέπει να το κάνει, πότε πρέπει να γίνει, τι είδους προμήθειες, υπηρεσίες ή εξοπλισμός θα χρησιμοποιηθεί και ποια κριτήρια θα πρέπει ν' ικανοποιηθούν. Αυτές οι Ο.Ε θα πρέπει ν' αναθεωρούνται τακτικά, ώστε να διατηρούν την αποδοχή, την αξία και αποτελεσματικότητά τους.

Ο κακός σχεδιασμός, οι αμφιλεγόμενες προδιαγραφές κ.λ.π είναι οι πιο συχνές αιτίες ελαττωμάτων κατά την παραγωγή ή παράδοση μιας επεξεργασίας ή μιας υπηρεσίας. Για να αποφευχθούν τα ελαττώματα θα πρέπει όλα να υπάρχουν γραπτά και οι οδηγίες να είναι σαφείς και πλήρεις. Βασική προϋπόθεση είναι οι γραπτοί κανονισμοί. Συγκεκριμένα οι οδηγίες εργασίας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τα' ακόλουθα:

1. Φύλλα δεδομένων εγγράφου: Όλες τις σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το έγγραφο- όνομα εγγράφου, συγγραφέα, περίληψη περιεχομένων, πότε εγκρίθηκε, ποιος το ενέκρινε κ.λ.π.
2. Κατάλογος Διανομής: Αναφέρεται στη διανομή σημαντικών εγγράφων στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην υπογραφή από τους παραλήπτες τους.
3. Κατάλογος περιεχομένων: Αναφέρεται σ' ένα αρχείο όλων των αλλαγών που γίνονται σ' ένα έγγραφο. Αναφέρεται στη πολιτική της εταιρίας, στους σκοπούς και στόχους κάποιου προγράμματος, στην οργάνωση, στη δομή του συστήματος, στην ανασκόπηση των παραγγελιών, στους εσωτερικούς

σχεδιασμούς, στον έλεγχο εγγράφων και δεδομένων, στις αγορές, στα συστήματα παρακολούθησης, στους ελέγχους εξοπλισμών κ.λ.π.

4. Κατάλογος παραρτημάτων: Όλα τα μέρη ενός εγγράφου θα πρέπει να είναι ανεχνεύσιμα, ειδικά όταν βρίσκονται σε διαφορετικούς τόμους. Όλα τα μέρη του εγγράφου θα πρέπει να είναι ανιχνεύσιμα ειδικά όταν βρίσκονται σε διαφορετικούς τόμους. Αναφορικά έχουμε:

- Καταλόγους πινάκων.
- Συντομογραφίες και ακρώνυμα.
- Ορολογία.

5. Παραπομπές: Αναφέρεται σε κάθε υλικό παραπομπής που αναφέρεται στο κείμενο. Συγκεκριμένα αποτελείται από τα' ακόλουθα:

- Στόχοι και προθέσεις: Καθορισμός για ποιο λόγο οι οδηγίες εγγραφής χρειάζονται συγκεκριμένες ενότητες θεμάτων όπως τεχνικής, διοικητικής, οικονομικής φύσης ή ποιότητας κ.λ.π. τα οποία επηρεάζουν τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και πρέπει αρχικά ν' αναγνωρίζονται και στη συνέχεια να καταγράφονται. Μόλις γίνει αυτό μπορούν να καθοριστούν από τον απευθείας υπεύθυνο διαχειριστή και να προωθηθούν στο αρμόδιο διοικητικό επίπεδο για επίλυση.
- Διεργασία επίλυσης: Δηλώνει τρόπους παραγωγής, εγκατάστασης, ή εφαρμογής όπου η απουσία ελέγχων θα επηρέαζε την ποιότητα. Σημασία θα πρέπει να δοθεί στις διάφορες συνθήκες ασφαλείας κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας, όπως θα περιγράφεται στο έντυπο καταχώρησης θεμάτων προς λύση. Μόλις σχεδιαστεί το έντυπο περνάει στον προϊστάμενο για να γίνει ο κατάλληλος έλεγχος.



□ Υπευθυνότητα: Η Οδηγία Εργασίας αναφέρεται μ' ακρίβεια στο ποίος θα φέρει εις πέρας κάθε διεργασία. Το προσωπικό της εταιρίας είναι υπεύθυνο για την αναγνώριση και καταγραφή των θεμάτων (τεχνικών, διοικητικών, οικονομικών, ποιότητας ή άλλων). Ο αρμόδιος υπεύθυνος έχει τα ακόλουθα καθήκοντα:

1. Έλεγχος θεμάτων.
2. Ανάθεση αρμοδιοτήτων.
3. Επιλογή της καλύτερης λύσης.
4. Αξιολόγηση λύσεων.
5. Το κλείσιμο του θέματος.

Το άτομο υπεύθυνο για την έρευνα έχει τα ακόλουθα καθήκοντα:

1. Αναγνώριση επιλογών.
2. Επίλυση προβλημάτων.

Τέλος ο υπεύθυνος ποιότητας επιφορτίζεται με:

1. Το θέμα και τον έλεγχο του από τη Διεργασία Ποιότητας.
2. Τη διασφάλιση της τακτικής αναθεώρησης από τη Διεργασία Ποιότητας.
3. Τον προσδιορισμό νέων θεματικών αριθμών.
4. Τη διατήρηση του εντύπου λήψης αποφάσεων.'
5. Τη διατήρηση μιας βάσης δεδομένων από λέξεις κλειδιά και θέματα που έχουν ήδη επιλυθεί.
6. Διασφάλιση προγραμματισμού και τακτικής εφαρμογής εσωτερικών ελέγχων.

- Σχετικά έντυπα: Η αναγνώριση των διαφόρων εντύπων, γραπτών και ηλεκτρονικών απαιτεί την εφαρμογή των αρχών του Ο.Ε.

#### **2.8.3.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ (4.2.3)**

Τα έγγραφα τα οποία προβλέπονται από το σύστημα διοίκησης ποιότητας θα πρέπει να ελέγχονται. Τα αρχεία είναι ειδικός τύπος εγγράφων και θα πρέπει να ελέγχονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις που δίνονται από το 4.2.4 . Οι βάσεις ελέγχου των εγγράφων είναι οι ακόλουθες:

1. Έγκριση καταλληλότητας.
2. Αναθεώρηση και ανανέωση.
3. Αναγνωρίσιμες αλλαγές.
4. Διασφάλιση σχετικών εκδόσεων.
5. Έγγραφα ευανάγνωστα.
6. Διανομή εγγράφων ελεγχόμενη.
7. Προβλεπόμενη διατήρηση εγγράφων.

#### **2.8.3.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ (4.2.4)**

Η διατήρηση αρχείων βοηθά στον έλεγχο των εγγράφων, οι βάσεις ελέγχουν σχετίζονται με τις αντίστοιχες των εγγράφων.

## 2.9 ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (5)

Οι ευθύνες της διοίκησης περιλαμβάνουν διάφορους παράγοντες, όπως η δέσμευση της διοίκησης, η εστίαση στον καταναλωτή, η πολιτική ποιότητας, ο Σχεδιασμός, η Αναθεώρηση Διοίκησης και Υπευθυνότητας, αρμοδιότητες και επικοινωνία. Αναλυτικά παρακάτω αναφερόμαστε στις αρχές της ενότητας 5 του προτύπου:

1. Προσήλωση της Διοίκησης (5.1): Τα υψηλά κλιμάκια διοίκησης θα πρέπει να παρέχουν ενδείξεις της προσήλωσης στην ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος διοίκησης ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης και αποτελεσματικότητας, σχετικά με:

- Την ικανοποίηση του πελάτη.
- Την πολιτική ποιότητας.
- Τη σωστή διατύπωση των αρχών ποιότητας.
- Τις αναθεωρήσεις της διοίκησης.
- Διαθεσιμότητα πηγών.
- Διασφάλιση κατανόησης στο εσωτερικό της εταιρίας.

2. Εστίαση στον καταναλωτή (5.2): Τα υψηλά κλιμάκια διοίκησης θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι απαιτήσεις των πελατών έχουν καθοριστεί και εκπληρωθεί με στόχο την ικανοποίησή τους.

3. Πολιτική Ποιότητας (5.3): Η πολιτική ποιότητας αναφέρεται στις προθέσεις και κατευθύνσεις τις οποίες καθορίζουν τα' ανώτερα κλιμάκια.

4. Σχεδιασμός (5.4): Τα υψηλά κλιμάκια θα πρέπει να καθορίζουν τους στόχους της ποιότητας, διαγράφοντας και τις διαδικασίες σχεδιασμού αυτών.

5. Ευθύνες και αρμοδιότητες επικοινωνίας (5.5): Η ενότητα αυτή καθορίζει τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων μέσα από την υπό-ενότητα 5.5.1 ενώ από την άλλη καθορίζει και τον αντιπρόσωπο από τη διοίκηση ο οποίος ελέγχει τους εμπλεκόμενους (5.5.2). Τέλος μέσα από το 5.5.3 καθορίζει την εσωτερική επικοινωνία.

6. Αναθεώρηση Διοίκησης (5.6): Μέσα από την υπό-ενότητα 5.6.1 διαγράφονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα αλλαγές και αναθεωρήσεις του συστήματος ποιότητας οι οποίες σχετίζονται με καθορισμό ευκαιριών και προοπτικές. Από την άλλη το πρότυπο 5.6.2 καθορίζουν τα δεδομένα αναθεώρησης, ενώ το 5.6.3 τα αποτελέσματα (ποια πρέπει να είναι, για να είναι τα σωστά)

## **2.10 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ (6)**

Η διαχείριση πόρων αναγνωρίζει και καθορίζει τη προμήθεια των πόρων μέσα από την ενότητα 6.1 ενώ η ενότητα 6.2 διαγράφει το προσωπικό το οποίο διαχειρίζεται τους πόρους (διαδικασίες εκπαίδευσης, ικανότητας και ενημέρωσης κ.λ.π). Το πρότυπο υποδομής το 6.3 βοηθά στο καθορισμό της αναγκαίας υποδομής για τη σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Το 6.4 δίνει στοιχεία ποιότητας σε σχέση με το περιβάλλον εργασίας των εργαζόμενων για τη καλύτερη και ποιοτικότερη παραγωγή των προϊόντων.

## 2.11 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (7)

Το πρότυπο παραγωγής του προϊόντος αναφέρεται μέσα από το υπόδειγμα 7.1 στο σχεδιασμό παραγωγής σε σχέση με τους στόχους ποιότητας, στην ανάγκη διεργασιών, σύνταξη εγγράφων κ.λ.π. Μέσα από το πρότυπο 7.2 προσδιορίζονται με το 7.2.1 οι απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν ενώ με το 7.2.2 καθορίζονται οι τακτές χρονικές αναθεωρήσεις σε σχέση με τις απαιτήσεις του προϊόντος. Τέλος το 7.2.3 καθορίζει το πώς επικοινωνείτε το προϊόν στο καταναλωτή. Το πρότυπο 7 αναπτύσσεται στη συνέχεια μέσα από το 7.3 το οποίο καθορίζει τα ακόλουθα:

1. Προγραμματισμός και σχεδιασμός παραγωγής (7.3.1).
2. Δεδομένα για σχεδιασμό παραγωγής (7.3.2).
3. Αποτελέσματα σχεδιασμού και παραγωγής (7.3.3).
4. Αναθεώρηση σχεδιασμού και παραγωγής (7.3.4).
5. Επαλήθευση σχεδιασμού και ανάπτυξης. (7.3.5).
6. Αξιολόγηση σχεδιασμού και ανάπτυξης. (7.3.6).
7. Έλεγχος των αλλαγών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη. (7.3.2).

Το πρότυπο 7 αναπτύσσεται τέλος μέσα από το 7.4 και 7.6. Το πρώτο αναφέρεται στις διαδικασίες αγορών, στις προμήθειες αγορών, στην επαλήθευση του αγοραζόμενου προϊόντος, στη διατήρηση του προϊόντος μέσα από τα 7.4.1, 7.4.2,7.4.3,7.4.4 αντίστοιχα. Τέλος το 7.6 αναφέρεται στον έλεγχο των συσκευών καταγραφής και μέτρησης.

## **2.12 ΜΕΤΡΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ (8)**

Το πρότυπο 8 ξεκινά με το 8.1 το οποίο αναφέρεται στο προγραμματισμό, στην εφαρμογή διεργασιών, στη καταγραφή, μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση των προϊόντων. Η καταγραφή και μέτρηση συνεχίζεται με το 8.2 το οποίο αναφέρεται στην ικανοποίηση του πελάτη, στον εσωτερικό έλεγχο, στις διαδικασίες καταγραφής και μέτρησης της αποτελεσματικότητας των παραγόμενων προϊόντων και τέλος στη καταγραφή και μέτρηση των προϊόντων (τα εργαλεία του είναι αντίστοιχα των προλεγόμενων τα 8.2.1, 8.2.2,8.2.3,8.2.4).

Η τελική διαδικασία μέτρησης συνεχίζει με τον έλεγχο των μη αποδεκτών προϊόντων από την αγορά με τη βοήθεια του προτύπου 8.3 . Η διαδικασία ολοκληρώνεται με το 8.4 την ανάλυση των δεδομένων και τέλος με το 8.5 το οποίο οδηγεί στη τελική βελτίωση μέσω των εργαλείων 8.5.1 (συνεχής κινήσεις βελτίωσης), 8.5.2 (Διορθωτικές ενέργειες) και τέλος το 8.5.3 αναφέρεται στις προληπτικές ενέργειες για μελλοντικές παραγωγικές διαδικασίες.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του ISO 9000:2000 μέσα από το καθορισμών των προτύπων του, μπορούμε να προχωρήσουμε για τη καλύτερη κατανόηση του νέου προτύπου στις διαφορές του από το ISO 9000:1994, αλλά και τις διευκολύνσεις και πλεονεκτήματα, που επέφερε στις επιχειρήσεις σε σχέση με τη παραγωγή τους αλλά και την ικανοποίηση των καταναλωτών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ISO 9000 2000 ΚΑΙ 1994**

Οι βασικοί λόγοι που ώθησαν σε αυτή την αλλαγή του ISO ήταν η ανάγκη για την παρουσίαση ενός μοντέρνου τρόπου διοίκησης ο οποίος θα βοηθήσει σημαντικά στην βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων και στην υιοθέτηση των αναγκαίων οργανωσιακών αλλαγών που περιέχονται μέσα στο ISO 9000:1994.

Η κατηγορία του ISO 9000:2000 περιλαμβάνει τέσσερα πρωτογενή στάνταρς τα οποία υποστηρίζονται από ένα σχετικά μειωμένο αριθμό κειμένων. Δύο από τα πιο σημαντικά αντικείμενα τα οποία σχετίζονται με την αλλαγή αυτή του ISO είναι τα εξής:

- ✓ Η ανάπτυξη ενός απλοποιημένου σετ από στάνταρς τα οποία θα εφαρμόζονται το ίδιο σε μικρές και σε μεγάλες επιχειρήσεις

### **3.1. ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ISO 9000:1994 ΣΤΟ ISO 9000:2000**

Τα πιστοποιητικά τα οποία έχουν να κάνουν με την έκδοση του 1994 του ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 πρέπει να λήξουν μέσα σε τρία χρόνια από την ημερομηνία της τελικής έκδοσης του ISO 9001:2000. Συνεπώς οι οργανισμοί που είναι εγγεγραμμένοι σε οποιοδήποτε από τα πρότυπα του 1994 πριν την έκδοση του ISO 9001:2000 θα συνεχίσουν μέχρι την λήξη του συμβολαίου τους εφόσον αυτή δεν ξεπερνά τα τρία χρόνια.

Οι αλλαγές στα πρότυπα έχουν ήδη θέσει ένα βαρύ φορτίο στους Οργανισμούς Πιστοποίησης. Τα κυριότερα θέματα που σχετίζονται με την μεταβατική περίοδο είναι:

- ✓ Μεταγλώττιση των πρωτοκόλλων για να ενθαρρυνθούν οι χρήστες στην εφαρμογή του ISO 9001:2000
- ✓ Χρονικό περιθώριο προσαρμογής για αναβάθμιση των πιστοποιητικών
- ✓ Κατάλληλη εκπαίδευση των ελεγκτών
- ✓ Χρονικός προσδιορισμός και δραστηριότητες πιστοποίησης βασισμένες στο ISO 9001:2000
- ✓ Εγκατάσταση κατάλληλων προγραμμάτων καθορισμού για οργανισμού πελατών

Οι οργανισμοί πιστοποίησης – εγγραφής είναι οι κύριες πηγές πληροφοριών για οργανισμούς που χρειάζονται επικούρηση κατά την μεταβατική περίοδο. Είναι σημαντικό η παρεχόμενη βοήθεια να είναι πλήρης και συζβατή με εκείνη που παρέχεται από άλλους Οργανισμούς Πιστοποίησης. Οι οργανισμοί πιστοποίησης θα είναι επίσης υπεύθυνοι για την γνωστοποίηση των νέων εξελίξεων σχετικά με το ISO 9001:2000.

Η ικανότητα των ελεγκτών να καθορίσουν το ISO 9001:2000 είναι ένα από τα κύρια στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους Οργανισμούς Πιστοποίησης κατά την μεταβατική περίοδο. Οι ελεγκτές θα πρέπει να εκπαιδευθούν κατάλληλα και να βελτιστοποιήσουν τις ικανότητές τους. Οι οργανισμοί εκπαίδευσης και παροχής συμβουλών καλούνται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην μεταβατική περίοδο και να



διευκολύνουν την ομαλή μετάβαση από το ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994 στο ISO 9001:2000. Συνεπώς όσον αφορά την εκπαίδευση των ελεγκτών θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην αναβάθμιση των ελεγκτών για την διάδοση του ISO 9001:2000.

Η προηγούμενη αναθεώρηση των προτύπων αυτών το 1994 δεν είχε την ίδια έκταση και πολυπλοκότητα όπως αυτή την φορά επειδή ήταν μάλλον επιφανειακού χαρακτήρα σε σχέση με την τωρινή.

Όλοι οι εκπαιδευτές και οι σύμβουλοι θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι το θέμα της προσέγγισης της διοίκησης επεξεργασίας είναι ο κύριος παράγοντας για την εφαρμογή του ISO 9001:2000 (Αρβανιτογιάννης, & Κούρτης, 2002)<sup>34</sup>.

### **3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ**

Η ανάλυση χάσματος στο ISO 9001:2000 είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εμπειριστατωμένη κατανόηση του χάσματος μεταξύ του νέου προτύπου ISO 9001 και των διεργασιών του υπό εξέταση οργανισμού. Το ISO 9000 είναι πολύ σημαντικό λόγω του διεθνούς και του συστηματικού προσανατολισμού του ο οποίος μεταφράζεται σε ποιοτική ιδρυματοποίηση.

Η ανάλυση χάσματος αποτελείται από δύο φάσεις:

- ✓ Την αναγνώριση του χάσματος και
- ✓ Την προετοιμασία και εφαρμογή των σχεδίων ανάπτυξης του συστήματος ποιότητας

---

<sup>34</sup> Αρβανιτογιάννης, Ι., & Κούρτης, Λ., 2002, «ISO 9000:2000», Σταμούλης, σελ. 136

Βέβαια θα πρέπει κάποιος να έχει υπόψη του ότι μια αρνητική απάντηση υπονοεί την ύπαρξη χάσματος μεταξύ του ISO 9001:2000 και των διεργασιών του οργανισμού. Αν δεν υπάρχει απάντηση σημαίνει ότι οι διεργασίες θα πρέπει να υποστούν περαιτέρω εξέλιξη σε ότι αφορά στην βελτίωση και την μετατροπή τους. Το χάσμα καλύπτεται μόλις όλες οι προς τροποποίηση διεργασίες αναγνωριστούν. Συνήθως η πλήρωση του χάσματος επιτυγχάνεται με την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

### **3.3.ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ<sup>35</sup>**

#### **3.3.1.ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΝΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9001**

Στην οικογένεια του ISO 9001:2000, το ISO 9001 είναι η μόνη προδιαγραφή που θα χρησιμοποιείται από όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα τύπου, μεγέθους ή βιομηχανικού τομέα. Το ISO 9002 και το ISO 9003 έχουν αποσυρθεί.

Στην οικογένεια του ISO 9000:1994 ένας θα μπορούσε να επιλέξει μεταξύ του ISO 9001, 9002 και του 9003 αναλόγως του τύπου του οργανισμού του. Τώρα θα υπάρχει μόνο ένα πρότυπο το ISO 9001:2000, αλλά κάποιος θα είναι σε θέση να περιορίσει το εύρος κατά εφαρμογή.

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται κυρίως για να εξαιρεθούν απαιτήσεις για σχεδιασμό και ανάπτυξη ελέγχου όπου δεν υπάρχουν δραστηριότητες σχεδιασμού. Επομένως αυτός θα είναι ο μηχανισμός για να αποκατασταθεί η ευελιξία της παρούσας επιλογής μεταξύ του ISO 9001 και του ISO 9002.

---

<sup>35</sup> Αρβανιτογιάννης, Ι., & Κούρτης, Λ., 2002, «ISO 9000:2000», Σταμούλης, σελ. 142

Ωστόσο είναι δυνατός ο περαιτέρω περιορισμός στο εύρος του αντικειμένου.

### **3.3.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΚΑΙ ΠΑΛΑΙΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9004.**

Το ISO 9004:2000 περιγράφει ένα σύστημα ποιότητας που υπερβαίνει τις απαιτήσεις του ISO 9001. Στόχο έχει να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για οργανισμούς που θέλουν να επεκτείνουν και να βελτιώσουν περαιτέρω το σύστημα ποιότητας μετά την εφαρμογή του ISO 9001.

Το ISO 9004 επέχει θέση πλήρους δήλωσης δεν μπορεί να χρησιμοποιείται από ελεγκτές τρίτων για προσδιορισμό εγγραφής ή πιστοποίησης. Ωστόσο στην πραγματικότητα δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ούτε για την παρουσίαση του στόχου του ISO 9001. Η βασική διαφορά των ISO 9004:2000 και ISO 9004-1:1994 είναι ότι το νέο πρότυπο σκόπιμα ξεπέρασε το ISO 9001, ενώ η παλαιότερη αναθεώρηση ήταν απλώς ένας οδηγός για την εφαρμογή του ISO 9001.

Όταν τα τρία νέα πρότυπα εκδόθηκαν στο τέλος του έτους 2000, η οικογένεια των προτύπων ISO 9000 συρρικνώθηκε αισθητά καθώς σχεδόν όλα τα πρότυπα της προηγούμενης σειράς αποσύρθηκαν.

### **3.4. ΉΤΑΝ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΑΛΛΑΓΗ ΤΟΥ ISO 9000:1994;<sup>36</sup>**

---

<sup>36</sup> Αρβανιτογιάννης, Ι., & Κούρητης, Λ., 2002, «ISO 9000:2000», Σταμούλης, σελ. 143

Μέχρι τώρα στους διάφορους οργανισμούς που εφαρμόζαν το ISO 9004:1994 παρατηρούνται αρκετές ανακρίβειες.

1. Δεν χρειάζονταν να εφαρμοστούν και τα 20 άρθρα του ISO 9004:1994 για να μετατραπεί μια επιχείρηση σε ποιοτική
2. Το πρότυπο δεν τόνιζε επαρκώς την ανάγκη για συνεχή βελτίωση.
3. Η ορολογία δεν ήταν πάντα ξεκάθαρη γιατί επέτρεπε παρανοήσεις σε διάφορες περιπτώσεις
4. Υπήρχε πολύ μεγάλη απόσταση μεταξύ του ISO 9004:1994 και των άλλων συστημάτων όπως του ISO 14000:1996, BS 8800:1996 με αποτέλεσμα τον διπλασιασμό του όγκου των χρησιμοποιούμενων εγγραφών
5. Πολλοί οργανισμοί και ινστιτούτα είχαν εκδηλώσει την πρόθεση τους να προχωρήσουν εκτός από το ISO 9004:1994 στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ένα γενικότερο και πληρέστερο πλαίσιο ποιότητας

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν σαφή τάση για

- ✓ Επίλυση εκκρεμών αναγκών σε συγκεκριμένα πεδία βιομηχανιών, όπως η βιομηχανία αυτοκινήτου, οι επικοινωνίες και οι φαρμακευτικές βιομηχανίες μεταξύ άλλων
- ✓ Μεγαλύτερη συμβατότητα με άλλα συστήματα διοίκησης όπως το ISO 14001
- ✓ Φιλική αντιμετώπιση του χρήστη και ικανοποίηση του
- ✓ Σαφή ορολογία
- ✓ Επίδειξη της συνεχούς βελτίωσης και αποφυγή αποκλίσεων και ανομοιομορφιών

- ✓ Περισσότερο προσαρμοσμένα πρότυπα που στοχεύουν στην διασφάλιση τόσο της παραγωγής όσο και των υπηρεσιών που σχετίζονται με τις βιομηχανίες
- ✓ Ένα καλύτερο μοντέλο διεργασιών που θα περιγράφει τις κύριες και τις δευτερεύουσες διεργασίες (Αρβανιτογιάννης, & Κούρτης, 2002)

### **3.5. ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ISO 9000-2000**

Η κύρια διαφορά που κάποιος συναντά στην πρώτη επαφή του με το νέο πρότυπο είναι ότι τα 20 κύρια άρθρα που αρχικά περιέχονταν στο ISO 9001:1994 συμπυκνώθηκαν στους ακόλουθους τέσσερις τομείς: Ευθύνες της διοίκησης, διαχείριση πόρων, παραγωγή του προϊόντος και μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση. Όλα τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή του αναθεωρημένου ISO 9001:2000 θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

- ✓ Δυνατότητα εφαρμογής σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων, σε όλους τους τομείς και σε όλα τα μεγέθη οργανισμών.
- ✓ Απλό στην χρήση με σαφή διατύπωση, εύκολα μεταφράσιμο και κατανοητό
- ✓ Σύνδεση των συστημάτων διοίκησης ποιότητας με τις διεργασίες των οργανισμών
- ✓ Δημιουργία μιας σταθερής βάσης για να ανατρέξουν οργανισμοί συγκεκριμένων τομέων
- ✓ Κατανόηση των αναγκών και των πλεονεκτημάτων όλων των

ενδιαφερόμενων μερών (Αρβανιτογιάννης, & Κούρτης, 2002)<sup>37</sup>

### **3.6. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΟ ISO 9000:2000**

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Διασφάλιση και την Διοίκηση Ποιότητας μπορούν να διακριθούν στα ακόλουθα οκτώ σημεία:

1. Πελατοκεντρικός οργανισμός ο οποίος κατανοεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη, συμβάλλει στην ισορροπία μεταξύ πελατών και μετόχων, αποτιμά την ικανοποίηση του πελάτη και διευθετεί τις σχέσεις των πελατών
2. Ηγετική ικανότητα δηλαδή να είσαι προνοητικός και να καθοδηγείσαι από τα παραδείγματα, τις ανάγκες των μετόχων και των πελατών, την προώθηση ανοικτής και ειλικρινούς επικοινωνίας, εκπαιδεύοντας τους ανθρώπους
3. Συμμετοχή των ανθρώπων των οποίων είναι ικανοποιημένοι με την εργασία, την ελεύθερη διακίνηση της εμπειρίας και των γνώσεων, την υπευθυνότητα για την επίλυση προβλημάτων
4. Προσέγγιση διεργασίας
5. Προσέγγιση του συστήματος στην διοίκηση

---

<sup>37</sup> Αρβανιτογιάννης, Ι., & Κούρτης, Λ., 2002, «ISO 9000:2000», Σταμούλης, σελ. 144

6. Συνεχής βελτίωση των προϊόντων διεργασιών
7. Προσέγγιση γεγονότων
8. Αμοιβαία επικερδείς σχέσεις προμηθευτών (Αρβανιτογιάννης, & Κούρτης, 2002)<sup>38</sup>

### 3.7. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ISO 9000:2000 ΚΑΙ ΤΟΥ ISO 9000:1994

Συγκρίνοντας τα δύο αυτά μοντέλα ποιότητας διαπιστώνουμε ότι διαφέρουν μεταξύ σε ότι αφορά την ποιότητα. Ειδικότερα το ISO 9000:1994 ερμηνεύει την ποιότητα βασιζόμενο σε 20 σημαντικά στοιχεία τα οποία η επιχείρηση χρησιμοποιεί αποδοτικά και συνεχώς προκειμένου να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες και να τα προσφέρει στους πελάτες. Τα στάνταρ αυτά είναι σχεδιασμένα για να εφαρμοστούν σε διάφορες εταιρίες. Ο βασικός σκοπός είναι να διαβεβαιώσουν τους πελάτες ότι οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα σε ένα συνεχές επίπεδο ποιότητας

Το μοντέλο ποιότητας ISO 9000:2000 είναι σχετικά διαφορετικό. Ειδικότερα εκτός από τα 20 στοιχεία στα οποία βασίζεται, στηρίζεται και σε ένα μοντέλο το οποίο κάθε επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει στις διαδικασίες της.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες αρχές ποιότητας του ISO 9000:2000

**Αρχή 1: Εστίαση στον πελάτη:** Οι οργανώσεις εξαρτώνται από τους πελάτες και γι' αυτό είναι αναγκαίο να κατανοήσουν την υπάρχουσα και την μελλοντική κατάσταση, να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών και να επεκτείνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών.

---

<sup>38</sup> Αρβανιτογιάννης, Ι., & Κούρτης, Λ., 2002, «ISO 9000:2000», Σταμούλης, σελ. 142-147

**Αρχή 2: Ηγεσία: Οι ηγέτες** δημιουργούν μια ενότητα με δικό της σκοπό και κατεύθυνση. Επίσης είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ένα εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να αναμειχθούν πλήρως στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

**Αρχή 3 – Ανάμειξη των ανθρώπων:** Οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα αποτελούν την ψυχή της επιχείρησης και αναμειγνύονται πλήρως προκειμένου να ενεργοποιήσουν την ικανότητα τους

**Αρχή 4: Προσέγγιση διαδικασίας:** Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί πιο αποδοτικά όταν έχει άμεση σχέση με τις πηγές και τις δραστηριότητες οι οποίες διοικούνται ως διαδικασία

**Αρχή 5: Προσέγγιση διαδικασίας στην διοίκηση:** Προσδιορισμός, κατανόηση, και διοίκηση ενός συστήματος σχετικό με την διαδικασία βελτίωσης ενός συγκεκριμένου στόχου που θα ενισχύσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης

**Αρχή 6: Συνεχής βελτίωση:** Η συνεχής βελτίωση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως ένας προσωρινός στόχος της επιχείρησης

**Αρχή 7: Προσέγγιση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων:** Αποδοτικές αποφάσεις οι οποίες βασίζονται στην ανάλυση των πληροφοριών και των δεδομένων.

**Αρχή 8: Σχέσεις με προμηθευτή:** Ένας οργανισμός και οι προμηθευτές του είναι ανεξάρτητοι και αναπτύσσουν μια ανεξάρτητη σχέση βασισμένη σε αξίες (Normapme, 2003)<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Normapme, 2003, "From ISO9000:1994 to ISO 9000:2000", Normapme, σελ. 5



**Πίνακας 10: Αντιστοίχιση του ISO 9001: 1994 με το ISO 9001: 2000**

ISO 9001: 1994	ISO 9001: 2000
Σκοπός	1
Αναφορές	2
Ορισμοί	3
Σύστημα διοίκησης ποιότητας	
Ευθύνες διοίκησης	
Πολιτική ποιότητας	5.1 + 5.3 + 5.4.1
4.1.2. Οργάνωση	
4.1.2.1. Ευθύνες και αρμοδιότητες	5.5.1.
4.1.2.2. Προμήθεια πόρων	6.1.+ 6.2.1.
4.1.2.3. Αντιπρόσωπος διοίκησης	5.5.2.
4.1.3. Αναθεώρηση διοίκησης	5.6.1. + 8.5.1.
4.2. Σύστημα επικοινωνίας	
4.2.1. Γενικά	4.1. + .4.2.2
4.2.2. Διεργασίες του συστήματος ποιότητας	4.2.1.
4.2.3. Προγραμματισμός ποιότητας	5.4.2. + 7.1.
4.3. Αναθεώρηση σύμβασης	
4.3.1. Γενικά	
4.3.2. Αναθεώρηση	5.2. + 7.2.1. + 7.2.2. +
4.3.3. Προσθήκες σε συμβόλαια	7.3.3.
4.3.4. Αρχεία	7.2.2. 7.2.2.
4.4. Σχεδιασμός ελέγχου	

4.4.1. Γενικά	
4.4.2. Προγραμματισμός σχεδιασμού και παραγωγής	7.3.1 7.3.1
4.4.3. Οργανωτικές και τεχνικές αλληλεπιδράσεις	7.2.1. + 7.3.2.
4.4.4. Δεδομένα σχεδιασμού	7.3.3.
4.4.5. Αποτελέσματα σχεδιασμού	7.3.4.
4.4.6. Αναθεώρηση σχεδιασμού	7.3.5.
4.4.7. Επαλήθευση σχεδιασμού	7.3.6.
4.4.8. Αξιολόγηση σχεδιασμού	7.3.7.
4.4.9 Αλλαγές στο σχεδιασμό	
4.5. έλεγχος εγγράφων και δεδομένων	
4.5.1. Γενικά	4.2.3.
4.5.2. Αποδοχή και χρήση εγγραφών και δεδομένων	4.2.3. 4.2.3.
4.5.3. Αλλαγές σε έγγραφα και δεδομένα	
4.6. Χρέωση	
4.6.1. Γενικά	
4.6.2. Αξιολόγηση των συμβαλλομένων μερών	7.4.1.
4.6.3. Αγορά δεδομένων	7.4.2.
4.6.4. Επαλήθευση αγορασθέντος προϊόντος	7.4.3.
4.7. έλεγχος του προϊόντος που παραδίδεται στον πελάτη	7.5.4.
4.8. Αναγνώριση και ιχνηλασιμότητα προϊόντος	7.5.3.
4.9. Έλεγχος παραγωγής	6.3. + 6.4 + 7.5.1. + 7.5.2.

4.10. Επιθεώρηση και δοκιμή	
4.10.1. Γενικά	7.1. + 8.1
4.10.2. Παραλαβή επιθεώρησης και δοκιμής	7.4.3. + 8.2.4.
4.10.3. Επιθεωρήσεις και δοκιμές κατά την παραγωγή	8.2.4. 8.2.4.
4.10.4. Τελική επιθεώρηση και δοκιμή	7.5.3. + 8.2.4.
4.10.5. Αρχεία επιθεώρησης και δοκιμών	
4.11. έλεγχος του εξοπλισμού επιθεώρησης, μέτρησης και δοκιμών	
4.11.1. Γενικά	7.6.
4.11.2. Έλεγχος διεργασιών	7.6.
4.12. Κατάσταση επιθεώρησης και δοκιμών	7.5.3.
4.13. Έλεγχος μη συμβατών προϊόντων	
4.13.1 Γενικά	8.3.
4.13.2 Αναθεώρηση και διάθεση των μη συμβατών προϊόντων	8.3.
4.14. Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες	
4.14.1. Γενικά	8.5.2. + 8.5.3.
4.14.2. διορθωτικές ενέργειες	8.5.2.
4.14.3. Προληπτικές ενέργειες	8.5.3.
4.15. Διαχείριση, αποθήκευση, συσκευασία, διατήρηση και παράδοση	
4.15.1. Γενικά	
4.15.2.Χειρισμός	7.5.5.

4.15.3. Αποθήκευση	7.5.5.
4.15.4. Συσκευασία	7.5.5.
4.15.5. Διατήρηση	7.5.5.
4.15.6. Παράδοση	7.5.1.
4.16. Έλεγχος των αρχείων ποιότητας	4.2.4.
4.17. Εσωτερικοί έλεγχοι ποιότητας	8.2.2. + 8.2.3.
4.18. Εκπαίδευση	6.2.2.
4.19. Υπηρεσίες	7.5.1.
4.20 Στατιστικές τεχνικές	
4.20.1. Αναγνώριση αναγκών	8.1. + 8.2.3. + 8.2.4. +
4.20.2. Διεργασίες	8.4.
	8.1. + 8.2.3. + 8.2.4. +
	8.4.

**Πηγή:** Αρβανιτογιάννης, & Κούρτης, 2002, σελ. 133

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ISO 9000 (2000) ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **4.1 ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Τα βραβεία αποσκοπούν στην ανάπτυξη της άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων και γενικότερα των οργανισμών, ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της ποιότητας. Θεσμοθετήθηκαν σε εποχές αντίστοιχων οικονομικών υφέσεων ή δυσκολιών διεθνούς ανταγωνισμού.

Τα πλαίσια αναφοράς των βραβείων, βασίζονται στην εμπειρική συγκέντρωση ιδεών και προτάσεων από πολλές εναλλακτικές πηγές, όπως για παράδειγμα επιχειρήσεις, οργανισμούς και άτομα που ασχολούνται και βιώνουν την ποιότητα. Η σχεδίασή τους δε βασίζεται σε κάποια επίσημη θεωρία, και η αξιοπιστία τους δεν επιβεβαιώνεται πλήρως από εμπειρικές αναλύσεις και έρευνες.

### **4.2 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Θεσμοθετήθηκε το 1992 από το Ευρωπαϊκό ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας. Στην Ευρώπη, το πρότυπο ΔΟΠ έχει αναπτυχθεί από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης ποιότητας. Ο EFQM δημιουργήθηκε με κύριο σκοπό την ανάπτυξη της ΔΟΠ στην Ευρώπη, με τρόπο που να μπορεί να εναρμονίζεται καλύτερα με τις αξίες των Ευρωπαίων.

Ο EFQM δημιουργήθηκε το 1988 από μια ομάδα 14 μεγάλων Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων με τις ευλογίες της επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και η επίσημη σύστασή του, έγινε τον Οκτώβριο του 1989.

Ο EFQM δραστηριοποιείται στη παροχή βοήθειας, προς τα διευθυντικά στελέχη, στη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και εργασιακούς φορείς στην ανάπτυξη και εφαρμογή προτύπων στη πληροφόρηση σχετικά με τη ΔΟΠ και την επιβράβευση των επιτευγμάτων υψηλής ποιότητας με τη θέσπιση πανευρωπαϊκών βραβείων.

Το πρότυπο ΔΟΠ που αναπτύχθηκε σαν πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας, δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αυτοαξιολογηθεί. Οι παράγοντες που καθορίζουν την ανάπτυξη ενός συστήματος ΔΟΠ, είναι η ανάπτυξη διαδικασιών στους τομείς διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, της πολιτικής και της στρατηγικής και των πόρων του οργανισμού κάτω από τη καθοδήγηση της ηγεσίας του.

Έτσι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα, που είναι η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, και των εσωτερικών και οι θετικές επιπτώσεις στη κοινωνία.

#### Ενέργειες ηγεσίας

- Υποστήριξη της προσπάθειας εφαρμογής της ΔΟΠ και η παροχή των αναγκαίων πόρων
- Κατεύθυνση των εργαζομένων, δίνοντας το παράδειγμα, και βοήθεια στην εκπαίδευσή τους.
- Εξασφάλιση της δέσμευσης του οργανισμού ή της επιχείρησης στη προσπάθεια εφαρμογής του προτύπου και διασφάλιση σταθερού εργασιακού κλίματος ολικής ποιότητας.
- Εφαρμογή συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβής των προσπαθειών των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών

### Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

- Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος πρόσληψης , εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού
- Αξιοποίηση των εργαλείων και των μεθόδων ΔΟΠ.

### Πολιτική και στρατηγικής

- Καθορισμός οράματος και αποστολής και στρατηγικής με βάση τη ΔΟΠ.
- Χρήση της πολιτικής και της στρατηγικής για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό.
- Μεθοδολογία ενημέρωσης; Των εργαζομένων για τη πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης.

### Πόροι

- Ανάπτυξη αποτελεσματικών πληροφοριακών συστημάτων
- Αξιοποίηση και διαχείριση των υλικών και των προμηθειών

### Διαδικασίες

- Προσδιορισμός και έλεγχος διαδικασιών παραγωγής , νέων προϊόντων ή υπηρεσιών .
- Εφαρμογή και έλεγχος αποτελεσματικότητας αλλαγών ή αναθεωρήσεων διαδικασιών.

### Ικανοποίηση εργαζομένων

- Παροχή ικανοποιητικών αγαθών φυσικού εργασιακού περιβάλλοντος ,

όπως για παράδειγμα , φωτισμός, αέρας, ασφάλεια, υγιεινή.

- Ολοκληρωμένη προσφορά σταδιοδρομίας.

Ικανοποίηση πελατών

- Ανάπτυξη ικανοποιητικών διαδικασιών
- Ικανοποιητική ρύθμιση των όρων πληρωμής

Επιπτώσεις στην κοινωνία

- Προσφορά ευκαιριών προμηθευτή σε επιχειρήσεις της τοπικής κοινωνίας με την προϋπόθεση ένταξης στο πρόγραμμα ΔΟΠ
- Συμμετοχή σε κοινωνικές και αθλητικές εκδηλώσεις
- Επίτευξη νοοτροπίας πολιτισμού ΔΟΠ

Οικονομικά αποτελέσματα

- Ανάλυση οικονομικών κερδών
- Ανάλυση παραγωγικότητας και δυναμικότητας
- Ανάλυση χρόνου εκπλήρωσης οικονομικών διαδικασιών (EFQM, 2001)<sup>40</sup>

Κάθε επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει ένα δικό της πρότυπο ή πλαίσιο αναφοράς προσαρμοσμένο στις δικές της ανάγκες ώστε να διευκολύνεται η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Λόγω της ανάγκης τέτοιων πλαισίων υποστήριξης έχουν διαμορφωθεί

---

<sup>40</sup> EFQM, 2001, "The European Model of TQM", European Foundation of the Quality Management



κάποια υποδείγματα προτύπων από τους διδασκάλους της ΔΟΠ που έχουν πολλά κοινά σημεία. Όλα αυτά τα πρότυπα είναι βασισμένα στην αμερικανική και στην ιαπωνική σκέψη και προσαρμοσμένα στις ανάγκες αυτών των χωρών.

Στην Ευρώπη το πρότυπο ΔΟΠ έχει εκπονηθεί από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας EFQM. Ο EFQM είχε σαν βασικό σκοπό την ανάπτυξη της ΔΟΠ με τρόπο που να μπορεί να εναρμονίζεται καλύτερα με τις αξίες των Ευρωπαίων.

Ο EFQM δραστηριοποιείται στην παροχή βοήθειας παρά τα διευθυντικά στελέχη, στην συνεργασία με εκπαιδευτικούς και εργασιακούς φορείς, στην ανάπτυξη και εφαρμογή προτύπων στην πληροφόρηση σχετικά με την ΔΟΠ και στην επιβράβευση των επιτευγμάτων υψηλής ποιότητας με την θέσπιση πανευρωπαϊκών βραβείων.

Το πρότυπο ΔΟΠ που αναπτύχθηκε σαν πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας δίνει την δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αυτό-αξιολογηθεί. Οι καθοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης ενός συστήματος ΔΟΠ είναι η ανάπτυξη διαδικασιών στους τομείς διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, της πολιτικής και της στρατηγικής και των πόρων του οργανισμού, κάτω από την καθοδήγηση της ηγεσίας του.

Έτσι επιτυγχάνεται τα επιθυμητά αποτελέσματα που είναι η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, των εσωτερικών πελατών και οι θετικές επιπτώσεις στην κοινωνία. Καθένα από τα πλαίσια του σχήματος περιλαμβάνει ένα από τα κριτήρια αυτοελέγχου με βάση τα οποία μπορεί η επιχείρηση να αξιολογήσει την πρόοδο της ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Τα κριτήρια αυτά περιέχουν αξιολογήσεις σε ένα σύνολο ενεργειών (Τσιότρα, 2002)<sup>41</sup>

#### **4.3. ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ EFQM**

Δικαίωμα συμμετοχής στην αξιολόγηση και κατάταξη σε κάποιο επίπεδο εξέλιξης έχουν όλοι οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί που θέλουν να πιστοποιήσουν τις προσπάθειες τους για αριστεία, με την βοήθεια του επίσημου ευρωπαϊκού οργανισμού ποιότητας με ένα συνολικό, απλό και πρακτικό τρόπο.

Ακολουθούν τα τυπικά αρχέτυπα του κάθε επιπέδου μαζί με τα χαρακτηριστικά τους.

*Αφοσίωση στην αριστεία:* Σε αυτό το επίπεδο ο οργανισμός βρίσκεται στα αρχικά βήματα του ταξιδιού του προς την αριστεία. Ο οργανισμός μπορεί να έχει αρχίσει κάποια διαδικασία βελτίωσης, όπως την συμμόρφωση με το ISO 9000 ή να έχει αναγνωριστεί σαν ένας οργανισμός που επενδύει σε ανθρώπινο δυναμικό ή να έχει υιοθετήσει την μέθοδο ισορροπημένης αξιολόγησης. Η έμφαση δίνεται στην υποβοήθηση των οργανισμών να κατανοήσουν το επίπεδο διοίκησης τους και να καθορίσουν τις προτεραιότητες τους για βελτίωση.

*Αναγνώριση αριστείας:* Σε αυτό το επίπεδο, τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα βελτιώνονται για τουλάχιστον τρία χρόνια και έχει αρχίσει η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση του οργανισμού.

Η συστηματική βελτίωση έχει γίνει τρόπος ζωής σε όλο τον οργανισμό

---

<sup>41</sup> Τσιότρα, Γ., 2002, «Βελτίωση ποιότητας», Εκδ. Μπένου

για τρία χρόνια τουλάχιστον και οι κυριότερες διαδικασίες βρίσκονται κάτω από έλεγχο και βελτιώνονται με τακτικούς ελέγχους. Προσφέρει στους οργανισμούς την δυνατότητα να αναγνωρίσουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους με δομημένο τρόπο και η αξιολόγηση είναι μεγαλύτερη από το πρώτο επίπεδο αλλά αρκετά μικρότερη από το επίπεδο το βραβείου ποιότητας

*Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας:* Τα πιο σημαντικά αποτελέσματα σημειώνουν συνεχή βελτίωση για 3-5 χρόνια και σε μερικές περιπτώσεις θα είναι άριστα στον τομέα της ειδίκευσης. Η συστηματική βελτίωση έχει γίνει τρόπος ζωής σε όλο τον οργανισμό για πέντε χρόνια τουλάχιστον και βρίσκεται σε εξέλιξη ένας ικανοποιητικός αριθμός προγραμμάτων βελτίωσης σε όλο τον οργανισμό.

Οι οργανισμοί που θέλουν να πιστοποιηθούν για ένα από τα επίπεδα αριστείας του EFQM στην χώρα μας μπορούν να απευθύνονται στην Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων

*Αναθεώρηση του υποδείγματος:* Ο οργανισμός EFQM έχει σαν στόχο την συνεχή έρευνα και αναθεώρηση του υποδείγματος με την εισαγωγή των επιβεβαιωμένων άριστων πρακτικών χιλιάδων επιχειρήσεων μέσα και έξω από την Ευρώπη.

Η τελευταία μεγάλη αναθεώρηση έγινε τον Απρίλιο του 1999. Τότε εισήχθη μια νέα μεθοδολογία αξιολόγησης της διοικητικής απόδοσης με βάση το υπόδειγμα που περιγράφεται με την ακρωνυμία RADAR.

Σύμφωνα με το RADAR ο οργανισμός μπορεί να:

**α)** καθορίζει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει με την πολιτική και την

στρατηγική του. Τα αποτελέσματα αναφέρονται στην οικονομική και λειτουργική απόδοση σύμφωνα με τις προσδοκίες των μετόχων του οργανισμού. Σε έναν άριστο οργανισμό τα αποτελέσματα πρέπει να δείχνουν θετική κατεύθυνση και συνεχόμενη καλή απόδοση,

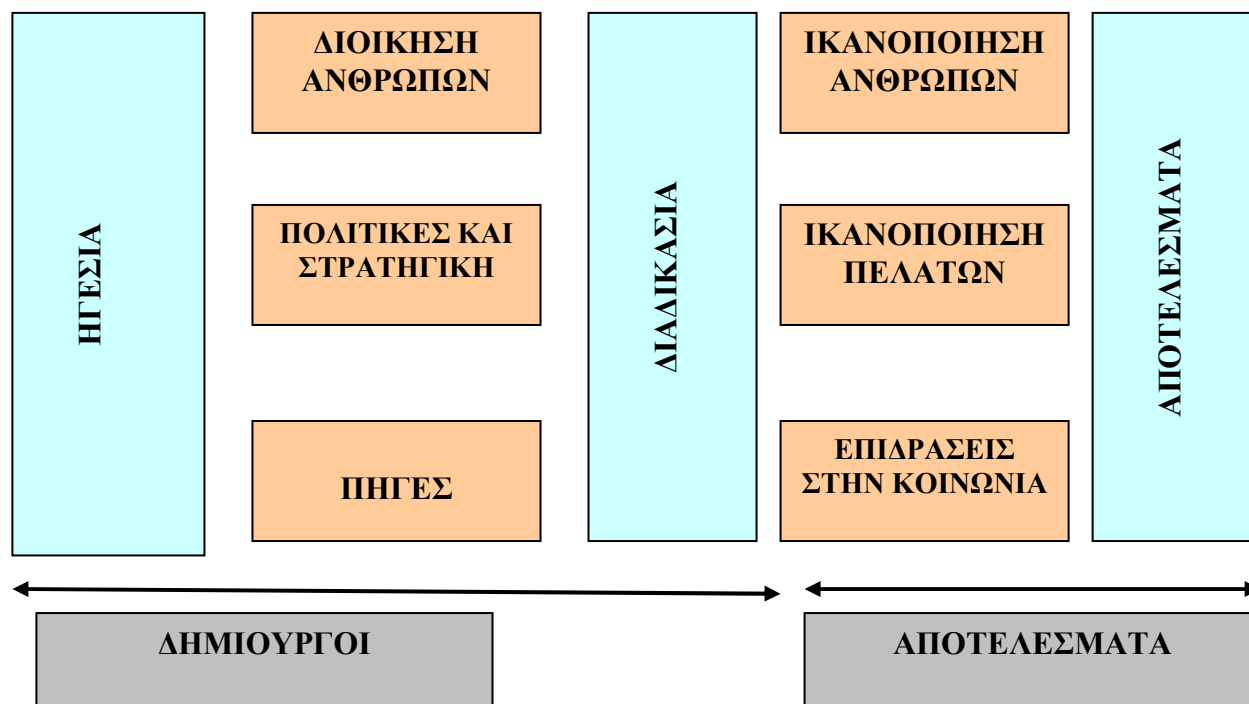
**β)** προγραμματίζει και αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο σύνολο έγκυρων προσεγγίσεων για την διαχρονική επιδίωξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Οι προσεγγίσεις πρέπει να είναι λογικές, με καλά καθορισμένες διαδικασίες και επικεντρωμένες στις ανάγκες των μετόχων,

**γ)** αναπτύσσει τις προσεγγίσεις με συστηματικό τρόπο για να εξασφαλίσει πλήρη εφαρμογή σε όλες τις περιοχές αναφοράς με συστηματικό τρόπο,

**δ)** αξιολογεί και αναθεωρεί τις ακολουθούμενες προσεγγίσεις με βάση την παρακολούθηση και την ανάλυση των επιτυγχανόμενων αποτελεσμάτων και των δραστηριοτήτων συνεχιζόμενης μάθησης και με βάση τα ανωτέρω, να ιεραρχεί, να προγραμματίζει και να εφαρμόζει τις αναγκαίες βελτιώσεις.

Σχηματικά το βραβείο EFQM παρουσιάζεται στην συνέχεια

**ΣΧΗΜΑ** Σφάλμα! Δεν υπάρχει κείμενο καθορισμένου στυλ στο έγγραφο.-15



Πηγή: Normapme, 2003, "Quality Management System & Total Quality Management", Normapme, σελ 8

#### **4.4. ΤΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ BALDRIDGE**

Το βραβείο το 1987 από το Κογκρέσο των ΗΠΑ και το όνομα του το έλαβε από τον τότε ομώνυμο βιομήχανο και υπουργό Εμπορίου. Οι λεπτομέρειες των κριτηρίων του βραβείου αναθεωρούνται κάθε δύο χρόνια από το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας.

Από το 1999 εκτός από τις επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν και εκπαιδευτικοί οργανισμοί, ιδιωτικοί και δημόσιοι και οργανισμοί που ασχολούνται με την υγεία από νοσοκομεία και εργαστήρια μέχρι και ασφαλιστικοί οργανισμοί (Evans, 1997)<sup>42</sup>.

#### **4.5. ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING**

Τα κριτήρια του βραβείου αυτού δημοσιεύτηκαν στο διαδίκτυο για πρώτη φορά στο τέλος του 2000 από το ηλεκτρικό δίκτυο Deming. Το υπόδειγμα αξιολόγησης αποτελείται από δέκα κριτήρια. Παρατίθενται απλώς οι κατηγορίες και οι υποκατηγορίες χωρίς περαιτέρω επεξηγήσεις, δεδομένου ότι δεν διαφέρουν ως προς την περιγραφή τους από τις επιμέρους κατηγορίες του βραβείου EFQM:

1. Ηγεσία – όραμα – στρατηγικές

1.1. Ηγεσία

---

<sup>42</sup> Evans, J., 1997, "Critical linkages in the Baldrige award criteria: Research models and educational challenges", Quality Management Journal

- 1.2. Όραμα και στρατηγικές
2. Υποδείγματα ΔΟΠ
  - 2.1. Οργανωτική δομή και λειτουργίες
  - 2.2. Καθημερινή διαχείριση
  - 2.3. Διαχείριση πολιτικής
  - 2.4. Συσχέτιση με ISO 9000 και ISO 14000
  - 2.5. Σχέση με τα άλλα προγράμματα διοικητικής βελτίωσης
  - 2.6. Προώθησης και εφαρμογή της ΔΟΠ
3. Σύστημα διασφάλισης ποιότητας
  - 2.7. Σύστημα διασφάλισης ποιότητας
  - 2.8. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών
  - 2.9. Έλεγχος διαδικασιών
4. Συστήματα διοίκησης για επιχειρηματικά στοιχεία
  - 4.1. Διοίκηση διανομής
  - 4.2. Διοίκηση κόστους
  - 4.3. Διοίκηση περιβάλλοντος
  - 4.4. Διοίκηση ασφαλείας
5. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
6. Αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών
7. Έννοιες και αξίες ΔΟΠ
8. Επιστημονικές μεθοδολογίες

9. Οργανωτικές δυνάμεις

10. Συνεισφορά στην πραγματοποίηση των οργανωτικών στόχων

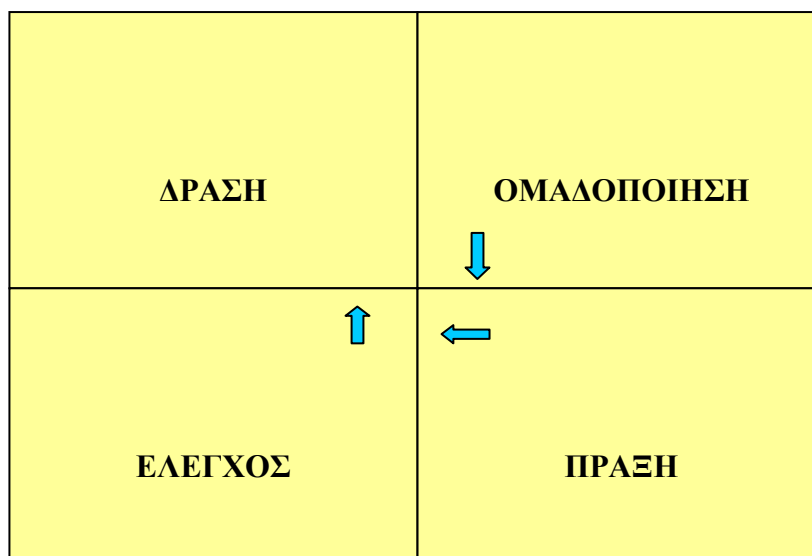
Σχηματικά το βραβείο Deming έχει τις εξής αρχές (Normarpe, 2003)<sup>43</sup>:

---

<sup>43</sup> Normarpe, 2003, "Quality Management System & Total Quality Management", Normarpe, σελ 7



## ΣΧΗΜΑ 16



Πηγή: Normarpe, 2003, σελ. 7

### 4.6. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ EFQM ΚΑΙ BALDRIDGE

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζουμε την σύγκριση του ευρωπαϊκού και του αμερικανικού βραβείου ποιότητας με στόχο την καλύτερη κατανόηση των αντίστοιχων στρατηγικών ποιότητας (Μπλάνας, 1998)<sup>44</sup>. Ενώ το βραβείο του EFQM έχει διαφοροποιηθεί ελάχιστα από το θεσπίστηκε το βραβείο Baldrige έχει αλλάξει σημαντικά στην τελευταία του έκδοση προσεγγίζοντας σημαντικά το πλαίσιο του βραβείου του EFQM.

Τα κριτήρια περιλαμβάνουν σημαντικές διοικητικές περιοχές που

<sup>44</sup> Μπλάνας, Γ., 1998, «EFQM VS BALDRIGE – πληροφορία και ποιότητα», Λευκωσία

αναφέρονται στην ικανοποίηση των μετόχων, δηλαδή των κύριων ομάδων που έχουν συμφέρον ή ενδιαφέρον από την λειτουργία ενός οργανισμού, ήτοι:

1. των πελατών
2. του ίδιου του οργανισμού
3. των εργαζομένων
4. των προμηθευτών

Τα πλαίσια των κριτηρίων των βραβείων μπορούν να θεωρηθούν σαν μοντέλα αλληλεπίδρασης των μετόχων

Ηγεσία: Το κριτήριο της ηγεσίας περιλαμβάνει παρόμοια επιμέρους στοιχεία και έχει βαθμολογία που διαφέρει ελάχιστα

Πολιτική και στρατηγική –στρατηγικός ανασχεδιασμός: το κριτήριο έχει την ίδια βαθμολογία και το περιεχόμενο διαφέρει ελάχιστα μεταξύ των δύο βραβείων.

Ανάπτυξη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Και αυτό το κριτήριο διαφέρει ελάχιστα σε περιεχόμενο και βαθμολόγηση μεταξύ των δύο βραβείων

Διαδικασίες: Παρατηρούμε μια σημαντική διαφορά στην βαθμολόγηση αλλά και στο περιεχόμενο

Αποτελέσματα: Η βασικότερη διαφορά μεταξύ των δύο κριτηρίων είναι η μη ύπαρξη άμεσης αξιολόγησης των αποτελεσμάτων στην κοινωνία από το βραβείο Baldrige

Άλλα κριτήρια: Το βραβείο Baldrige θεωρεί τα πληροφοριακά συστήματα σαν υποβοηθητικό στοιχείο όλων των προσδιοριστικών παραγόντων, ενώ το βραβείο EFQM τα επιμερίζει σαν υποσύνολο των πόρων.

Το βραβείο Baldrige θεωρεί την αντιμετώπιση των πελατών σαν μια

προεργασία ενώ το βραβείο του EFQM το αντιμετωπίζει σαν μια επεξεργασία αξιολόγησης αποτελεσμάτων.

#### **4.7. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ BALDRIDGE ΚΑΙ DEMING**

Σύμφωνα με την υπηρεσία NIST<sup>45</sup> (2002) των ΗΠΑ το βραβείο Baldrige σε σχέση με το Deming:

- ✓ Επικεντρώνεται περισσότερο στα αποτελέσματα και στις υπηρεσίες
- ✓ Βασίζεται περισσότερο στην υποστήριξη πολλών διαφορετικών επαγγελματικών και εμπορικών ομάδων
- ✓ Δίνει ειδικές αναγνωρίσεις για τις καινοτομικές προσεγγίσεις στην ποιότητα
- ✓ Έχει ισχυρότερη εστίαση στους πελάτες και στο ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ Δίνει ιδιαίτερη σημασία στην συμμετοχή στην πληροφόρηση

#### **4.8. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ**

Ενώ το μοντέλο της διοίκησης ολικής ποιότητας βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη, τα βραβεία αποτυπώνουν τις αξίες και τα οράματα διαφορετικών κοινωνιών, της ευρωπαϊκής, της αμερικανικής και της ιαπωνικής κοινότητας. Το ευρωπαϊκό και το αμερικανικό βραβείο ενώ είχαν σημαντικές διαφορές μέχρι το πρόσφατο παρελθόν, συγκλίνουν σε μεγάλο βαθμό στην σημερινή τους μορφή. Η σύγκλιση έγινε προς την κατεύθυνση του νεότερου ευρωπαϊκού μοντέλου, που παρέμεινε σχετικά σταθερό, ενώ το παλαιότερο

---

<sup>45</sup> National Institute of Standards and Technology, 2002

βραβείο άλλαξε περισσότερο στην διαχρονική του εξέλιξη.

Το ευρωπαϊκό βραβείο έχει ξεκάθαρη εστίαση στην ικανοποίηση της κοινωνίας, κάτι που εννοείται, αλλά δεν προωθείται ικανοποιητικά στο βραβείο Baldrige. Το βραβείο του EFQM δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στις διαδικασίες και δίνει μεγαλύτερη βαθμολογία στην συνολική αξιολόγηση των διαδικασιών.

Από την μέχρι τώρα ανάλυση συνάγεται το συμπέρασμα ότι το υπόδειγμα της ΔΟΠ συνδυάζει μια σειρά από πλεονεκτήματα για να χρησιμοποιηθεί σαν υπόδειγμα ανάπτυξης των ΠΣ μετάβασης της δημόσιας διοίκησης στις συνθήκες της νέας οικονομίας και στην κατάσταση δικτύωσης:

- ✓ Είναι απλό επειδή πηγάζει από την κοινή λογική, η οποία είναι κατανοητή στον καθένα, που σημαίνει ότι είναι δυνατή η συμμετοχή όλων
- ✓ Οι αρχές της ΔΟΠ δεν αντιτίθενται στις αρχές της δημόσιας διοίκησης
- ✓ Βασικές αξίες της ΔΟΠ είναι η συμμετοχή και η εκχώρηση (Μπλάνας, 2003)<sup>46</sup>

#### **4.9. BENCHMARKING**

Ο έλεγχος ανταγωνιστικότητας με την χρήση δεικτών ή ανταγωνιστική σύγκριση αποτελεί σημαντικό επιχειρηματικό εργαλείο για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης. Με την εφαρμογή της διαδικασίας του benchmarking, η επιχείρηση προσδιορίζει την απόδοση της σε κάποιο τομέα, εντοπίζει την θέση της σε σχέση με την βέλτιστη απόδοση που έχει επιτευχθεί στον τομέα αυτόν, και στην συνέχεια οργανώνεται ανάλογα ώστε να προσεγγίσει και να

---

<sup>46</sup> Μπλάνας, Γ., 2003, « Δικτύωση Ολικής ποιότητας», Πατάκης, σελ 89-104

ξεπεράσει την βέλτιστη αυτή απόδοση.

Το benchmarking μπορεί να εφαρμοστεί με την ίδια επιτυχία τόσο σε παραγωγικές επιχειρήσεις όσο και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Παραδείγματα εφαρμογής του συναντάμε σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης όπως ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, η διαδικασία λύσης προβλημάτων και ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών.

Το benchmarking είναι η διαδικασία της συνεχούς αναζήτησης για τις καλύτερες μεθόδους και διαδικασίες που οδηγούν στην μέγιστη απόδοση. Μέχρι σήμερα έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί στον όρο benchmarking.

Η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις επιλέγουν τομείς ή δραστηριότητες για βελτιώσεις, προσδιορίζουν και μελετούν τους καλύτερους τρόπους και πρακτικές άλλων επιχειρήσεων σε αυτούς τους τομείς και αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες διαδικασίες και συστήματα για να βελτιώσουν την δική τους παραγωγικότητα και ποιότητα.

Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το benchmarking είναι ότι πρόκειται α) για συνεχή διαδικασία βελτίωσης, β) για διαδικασία ποιοτικής και ποσοτικής μέτρησης, γ) αφορά τόσο προϊόντα και υπηρεσίες όσο και μεθόδους λειτουργίας και δ) εξετάζει τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται.

Ανάλογα με την προέλευση των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή, το benchmarking μπορεί να χαρακτηριστεί ως εσωτερικό, ανταγωνιστικό, λειτουργικό ή γενικό.

✓ Εσωτερικό benchmarking: Η σύγκριση και ο έλεγχος

αποτελεσματικότητας γίνεται ενδο-επιχειρησιακά, εξετάζονται δεδομένα σε σχέση με τα αντίστοιχα τους σε άλλο τμήμα της επιχείρησης ή σε άλλη εταιρία αν πρόκειται για επιχειρηματικό όμιλο.

✓ Ανταγωνιστικό benchmarking: Η σύγκριση γίνεται με συγκεκριμένα προϊόντα, παραγωγικές ή διοικητικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από τους άμεσους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Στον τύπο αυτό του benchmarking μπορεί να συμμετέχουν περισσότερες από μια επιχειρήσεις του ίδιου τομέα. Εξαιτίας του ανταγωνισμού η λήψη πληροφοριών συχνά είναι δύσκολη και για το λόγο αυτό γίνεται συνήθως από κάποιον ενδιάμεσο φορέα.

✓ Στην περίπτωση αυτή μελετάται η απόδοση μιας συγκεκριμένης λειτουργίας σε σχέση με τις καλύτερες στο θέμα αυτό επιχειρήσεις που ανήκουν όμως στον ίδιο κλάδο. Συνήθως δεν αντιμετωπίζεται πρόβλημα παροχής πληροφοριών μια και δεν υπάρχει το εμπόδιο του άμεσου ανταγωνισμού.

✓ Γενικό benchmarking: Αποτελεί την ευρύτερη εφαρμογή του λειτουργικού benchmarking όπου η σύγκριση ανταγωνιστικότητας μπορεί να γίνει σε λειτουργίες εταιριών που ανήκουν σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους. Απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η προσαρμογή των πληροφοριών ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες των εταιριών.

✓ Process benchmarking: Αποσκοπεί στον εντοπισμό των πιο αποτελεσματικών πρακτικών που εφαρμόζονται σε εταιρίες που εκτελούν παρόμοιες λειτουργίες

✓ Performance benchmarking: Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να

εκτιμήσουν την θέση τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό μέσα από συγκρίσεις των προϊόντων που παράγουν και των υπηρεσιών που παρέχουν.

✓ **Strategic benchmarking:** Στον τύπο αυτό εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο ασκείται ο ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις και στοχεύει στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά

Το benchmarking είναι ένα εύκολο και λειτουργικό εργαλείο με το οποίο μπορεί να εντοπισθούν νέες ιδέες και νέες μέθοδοι λειτουργίας για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης.

Εκτός από την δημιουργία κλίματος συνεχούς βελτίωσης εσωτερικά στην επιχείρηση, το benchmarking στρέφει την επιχείρηση εξωτερικά και την επιτρέπει να αποκτήσει μια γενική άποψη για τις σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους που εφαρμόζονται στον τομέα της βελτίωσης της ποιότητας.

Ταυτόχρονα αποτελεί και μέσο συνεχούς εκπαίδευσης μια και κατά την εφαρμογή του οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν την απόδοση των διαδικασιών της επιχείρησης τους και να αναλάβουν πρωτοβουλίες στον τομέα της βελτίωσης. Υπάρχουν πολλά στοιχεία που είναι κοινά στην φιλοσοφία του benchmarking και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η προσπάθεια της συνεχούς βελτίωσης, η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η θέσπιση κριτηρίων απόδοσης είναι μερικά από τα στοιχεία που συναντώνται στις εφαρμογές προγραμμάτων ΔΟΠ.

Η αναγνώριση του benchmarking ως σημαντικότερο στοιχείο στην διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας, επιβεβαιώνεται και από την

ενσωμάτωση του στα κριτήρια του βραβείου ποιότητας Baldrige.

Τα κριτήρια αυτά είναι στην ουσία οδηγίες σύμφωνα με τις οποίες οι επιτροπές αξιολόγησης βαθμολογούν τα συστήματα ποιότητας των υποψηφίων επιχειρήσεων. Η συλλογή πληροφοριών και η ανταγωνιστική σύγκριση καθώς και η θέσπιση στόχων απόδοσης αποτελούν ξεχωριστό κριτήριο αξιολόγησης των συστημάτων ποιότητας (Τσιότρας, 2002)<sup>47</sup>.

#### **4.10. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ISO ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Τα πλεονεκτήματα ενός συστήματος ποιότητας στο οποίο βασίζεται η κουλτούρα της επιχείρησης έχουν προσδιοριστεί και αναλυθεί από πολλά μοντέλα ενοποίησης (Wilkinson and Dale, 1999b)<sup>48</sup>.

Ωστόσο όσοι αντιτίθενται με αυτή την άποψη δεν έχουν προσδιορίσει επαρκώς τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει ένα σύστημα ποιότητας στην επιχείρηση (Stapleton, 1997)<sup>49</sup>. Ο Mullins<sup>50</sup> (1996) πιστεύει ότι αυτό δεν είναι ασυνήθιστο και ότι πολλοί μάνατζερς έχουν τον δικό τους τρόπο κατανόησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι αξίες της επιχείρησης, οι υποθέσεις και η συμπεριφορά όλα περιλαμβάνονται στην κουλτούρα και το κλίμα της επιχείρησης μπορεί να ερμηνευτεί μέσω της επιχειρησιακής κουλτούρας.

---

<sup>47</sup> Τσιότρας, Γ., 2002, « Βελτίωση ποιότητας», β' έκδοση, εκδ. Μπένου, σελ. 355

<sup>48</sup> Wilkinson, G., and Dale, B. G., 1999b, «Models of management system standards: a review of the integration issues», International Journal of Management Reviews

<sup>49</sup> Stapleton, P., 1997, «Many possibilities exist for ISO 9001 and ISO 14001 integration», Quality Progress

<sup>50</sup> Mullins, L. J., 1996, *Management and Organisational Behaviour*, 4th edition (London: Pitman)



Για τον λόγο αυτό δόθηκαν οι παρακάτω ορισμοί

- Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σχέδιο από απόψεις, αξίες και τρόπους αντιγραφής της εμπειρίας η οποία έχει αναπτυχθεί κατά την διάρκεια της οργανωσιακής ιστορίας (Brown, 1998)<sup>51</sup>.

- Στις επιχειρήσεις, το κλίμα μπορεί να συσχετιστεί με την επιχειρησιακή ατμόσφαιρα, και με την δύναμη του αισθήματος της κατοχής ανάμεσα στο μέλη. Το μέγεθος στο οποίο οι υπάλληλοι αποδέχονται την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης θα επιδράσει σημαντικά στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Για τον Shillito<sup>52</sup> (1995) οι διαφορές στην κουλτούρα σε μια επιχείρηση είναι εξίσου σημαντικές όταν γίνεται προσπάθεια ενοποίησης συστημάτων, επίσης οι Wilkinson and Dale<sup>53</sup> (2000) ανακάλυψαν ότι οι διαφορές στην κουλτούρα σε μια επιχείρηση καλύπτονται από την ενοποίηση. Πρότειναν επίσης ότι είναι σκόπιμο

Από την παραπάνω ανάλυση και την σύγκριση των διοικητικών συστημάτων, είναι φανερό ότι οι ενέργειες σχεδιασμού, πραγματοποίησης, ελέγχου και βελτίωσης απαιτούν την ύπαρξη του ISO 9001:2000.

---

<sup>51</sup> Brown, A. D., 1998, Organizational Culture, 2nd edition , Pitman Publishing.

<sup>52</sup> Shillito, D., 1995, "Grand unification theory should safety, health, environment and quality be managed together or separately?", Environment Protection Bulletin, Institute of Chemical Engineers

<sup>53</sup> Wilkinson, G., and Dale, B. G., 2000, Management system standards: the key integration issues, Institution mechanical Engineers

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 CASE STUDIES**

### **5.1. INTPAKOM A.E.**

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1977 και είναι η μεγαλύτερη ελληνική βιομηχανία τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και συστημάτων πληροφορικής. Η εταιρία παράγει προϊόντα και παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες μελέτης, κατασκευής και υποστήριξης πελατών σε διάφορους τομείς.

Η ποιότητα στην εταιρία είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς συντελεστές για την διασφάλιση οικονομικά βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών έχουν εκθετικά αυξηθεί από τις αρχές της δεκαετίας του '80 και η δυναμική προσαρμογή των παραγωγών οδήγησε σε ακόμα υψηλότερες προσδοκίες και απαιτήσεις.

Αυτός ο κύκλος συνέβαλε ουσιαστικά στην μείωση του κόστους παραγωγής και στην ελάττωση του χρόνου ανάπτυξης των προϊόντων.

Τα τελευταία 20 χρόνια, η ποιότητα έχει οριστεί με ποικίλους τρόπους. Έλεγχος ποιότητας όταν ο προσανατολισμός είναι το προϊόν. Διασφάλιση ποιότητας όταν ο προσανατολισμός είναι το σύστημα. Επιπλέον η ποιότητα έχει κατά περίπτωση συμπιεστεί ή διασταλεί, ώστε να αποτελεί ευθύνη άλλοτε όλων των εργαζομένων άλλοτε των ειδικών και άλλοτε της διοίκησης ή του εκπροσώπου της.

Η διαφοροποίηση της ποιότητας οδήγησε στην ανάπτυξη τεχνικών, εργαλείων, προτύπων μεθόδων διοίκησης, μοντέλων οργάνωσης κλπ. Τα περισσότερα από αυτά έχουν ως κοινό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

Η συνεχής προσπάθεια της εταιρίας για την δημιουργία και την βελτίωση ενός γόνιμου περιβάλλοντος ώστε να επιτυγχάνεται όχι μόνο αφομοίωση της εισαγόμενης τεχνογνωσίας αλλά και εξαγωγή της στοχεύοντας στην ικανοποίηση των πελατών.

Τον Ιούνιο του 200<sup>ο</sup> έληξε η περίοδος ισχύος του πιστοποιητικού ISO 9001: 1994 της INTPAKOM. Η εταιρία αποφάσισε ότι όπως το 1991 ήταν η πρώτη ελληνική εταιρία με αυτή την πιστοποίηση, θα ήταν η πρώτη ελληνική εταιρία που θα ελάμβανε αυτήν την πιστοποίηση το 2001.

Επίσης η εταιρία ήταν αποδέκτης πολλών μηνυμάτων και ερωτήσεων από πελάτες ή μέσω συμμετοχών σε διεθνείς διαγωνισμούς, σχετικά με την περιβαλλοντική πολιτική και με τα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας στον χώρο εργασίας.

Ο δρόμος προς την ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων, του κοινωνικού συνόλου και κατά συνέπεια προς την επιχειρηματική επιτυχία δεν είναι μοναδικός.

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με την δική της κουλτούρα, την χρονική στιγμή και το περιβάλλον που δραστηριοποιείται, επιλέγει την βέλτιστη διαδρομή και το πιο ασφαλές όχημα.

Οι τρόποι για την σύνθεση του ιδίου αποτελέσματος είναι πολλοί. Τα βήματα για την επίτευξη αυτού του αποτελέσματος πρέπει να είναι μικρά και άμεσα ώστε να είναι ανταγωνιστικοί χτίζοντας παράλληλα ένα γερό οικοδόμημα που θα προσφέρει διάκριση και θα ενισχύσει αποτελεσματικά τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης (Τσιότρας, 2002, σελ. 171)<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Τσιότρας, Γ., 2002, « Βελτίωση ποιότητας», β' έκδοση , εκδ. Μπένου, σελ. 171

## **5.2. SINGULAR INTERNATIONAL AE**

Όταν μια εταιρία αναπτύσσεται και θέλει να διατηρήσει και να συνεχίσει την ανάπτυξη της, είναι πλέον απαραίτητη η ύπαρξη ενός συστήματος διασφάλισης Ποιότητας, έτσι ώστε η ανάπτυξη αυτή να γίνει πάνω σε ελεγχόμενες βάσεις.

Η απαίτηση αυτή γίνεται επιτακτική για τις εταιρίες λογισμικού οι οποίες κινούνται σε ένα περιβάλλον εξαιρετικά ανταγωνιστικό και ταχύτατα εξελισσόμενο τεχνολογικά.

Σχετικά με το κόστος της ανάπτυξης ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, είναι πολλοί αυτοί που υποστηρίζουν ότι το όφελος από την εφαρμογή μιας σειράς ενιαίων διαδικασιών για ολόκληρη την εταιρία δικαιολογεί την σημαντική επένδυση σε εκπαίδευση και στην ανάπτυξη διαδικασιών.

Η εταιρία είναι η μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής λογισμικού στην Βόρεια Ελλάδα. Η διοίκηση της εταιρίας αποφάσισε την ανάπτυξη και πιστοποίηση ενός ανεξάρτητου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα της σειράς ISO 9000.

Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν σε αυτό ήταν:

- Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας
- Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η συστηματική χρήση τεκμηριωμένων διαδικασιών, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000 θα βοηθήσει στο χτίσιμο της ποιότητας από την αρχή της διαδικασίας ανάπτυξης του λογισμικού, διασφαλίζοντας έτσι την παράδοση προϊόντων λογισμικού υψηλής ποιότητας, μέσα στο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα και τον προσυμφωνημένο προϋπολογισμό.

Εκείνο που πρέπει να τονιστεί σε ότι έχει να κάνει με τα συστήματα διοίκησης ποιότητας για εταιρίας παραγωγής λογισμικού είναι ότι ουσιαστικά αποτελούνται από δύο χωριστά υποσυστήματα διοίκησης ποιότητας. Το πρώτο αφορά τις λειτουργίες και γενικότερες δραστηριότητες της εταιρίας, ενώ το δεύτερο έχει ως κεντρικό άξονα του αυτό καθαυτό το έργο λογισμικού το οποίο διαφέρει κάθε φορά ανάλογα με τις εξειδικευμένες απαιτήσεις κάθε πελάτη.

Για να μπορεί να κρατηθεί σε υψηλό επίπεδο το ενδιαφέρον και ο ενθουσιασμός των εργαζομένων, με την πάροδο του χρόνου, θα πρέπει να γίνονται προσπάθειες για την βελτίωση της ποιότητας.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή προγραμμάτων που συμβάλλουν στην συνεχή βελτίωση του συστήματος διοίκησης ποιότητας. Κατά το πρώτο διάστημα εφαρμογής ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας είναι δύσκολο να εγκαταστήσεις και να λειτουργήσεις ένα σύστημα μετρήσεων της ποιότητας, τόσο των προϊόντων όσο και των διαδικασιών.

Οι διαδικασίες δεν είναι ώριμες και επομένως η προσπάθεια και μόνο για την εγκατάσταση δεικτών είναι μάταιη. Επίσης είναι γνωστό ότι υπάρχουν όρια στο τι μπορεί να μετρηθεί ικανοποιητικά στο λογισμικό.

Η απόκτηση ενός συστήματος μετρήσεων ποιότητας είναι απαραίτητο βήμα για να μπορέσει η εταιρία να προχωρήσει ένα βήμα ακόμα, προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη και την συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Για την εξετάζομενη εταιρία η απόκτηση ενός πιστοποιητικού ΕΛΟΤ EN ISO 9001 δεν είναι το τέλος αλλά η αρχή ενός ταξιδιού χωρίς επιστροφή.

Κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας είναι η δέσμευση της διοίκησης. Η διασφάλιση ποιότητας είναι ένας μηχανισμός διοίκησης και το σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι εργαλείο διοίκησης. Ωστόσο αξίζει να αναφερθεί ότι η ύπαρξη ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας δεν αποτελεί πανάκεια και δεν πρόκειται να επιφέρει απόλυτα επιτυχία σε ένα λογισμικό έργο (Τσιότρας, 2002, σελ. 219)<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Τσιότρας, Γ., 2002, « Βελτίωση ποιότητας», β' έκδοση, εκδ. Μπένου, σελ. 219

### **5.3. ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.**

Η εταιρία ΜΕΒΓΑΛ ιδρύθηκε το 1950 και αναπτύχθηκε με πολύ γρήγορους ρυθμούς κατέχοντας την τρίτη θέση στον κλάδο των βιομηχανιών γαλακτοκομικών προϊόντων.

Η ποιότητα των τροφίμων μπορεί να οριστεί ως το σύνολο εκείνων των χαρακτηριστικών που έχουν σημασία για τον καθορισμό αποδεκτότητας του καταναλωτή.

Η ποιότητα ενός τροφίμου μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους συνιστώσες – χαρακτηριστικά ποιότητας ή να αποτελείται από διάφορους συντελεστές ποιότητας. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ή συντελεστές ποιότητας ενός τροφίμου διακρίνονται σε οργανοληπτικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να εκτιμηθούν εύκολα με τις αισθήσεις και με άλλα χαρακτηριστικά.

Προκειμένου στην εταιρία να διασφαλιστεί η ποιότητα των προϊόντων συστήθηκε μια ομάδα δοκιμαστών από άτομα που εργάζονται σε διάφορα τμήματα της εταιρίας, διαφόρων ηλικιών και των δύο φύλων.

Βασικά κριτήρια για την επιλογή των δοκιμαστών είναι τα εξής:

- Το ενδιαφέρον τους για την συμμετοχή στην ομάδα δοκιμών
- Ο διαθέσιμος χρόνος σε σχέση με την εργασία και τα καθήκοντα τους
- Η διακριτική τους ικανότητα
- Η προτίμησή τους σε γαλακτοκομικά προϊόντα



- Η κατάσταση της υγείας τους

Οι δοκιμές αυτές βρίσκουν μεγαλύτερη εφαρμογή στον τομέα της ανάπτυξης νέων προϊόντων, όπου ο στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα νέο προϊόν το οποίο να συμφωνεί με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι στην εταιρία αυτή ο εργοληπτικός έλεγχος αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.

Αποτελεί σημαντικό κομμάτι του ελέγχου ποιότητας και βρίσκει εφαρμογή σε όλες τις φάσεις παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος. Από τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη μέχρι την παραγωγική διαδικασία και την αποδοχή του προϊόντος από τον καταναλωτή.

Ο οργανοληπτικός έλεγχος όταν οργανωθεί λεπτομερώς και χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί να οδηγήσει σε:

✓ **Μείωση του κόστους παραγωγής** : Εάν δηλαδή γίνει αντικατάσταση κάποιου συστατικού με άλλο χαμηλότερου κόστους

✓ **Σταθερή οργανοληπτική ποιότητα και τυποποίηση των παραγόμενων προϊόντων**: Με την πραγματοποίηση καθημερινών οργανοληπτικών δοκιμών σε διάφορες παρτίδες παραγωγής

✓ **Αριστοποίηση σχεδιασμού και ανάπτυξης νέου προϊόντος**: Μέσω της χρήσης του οργανοληπτικού ελέγχου για την εξέταση της αποδοχής ή μη του προϊόντος από τους καταναλωτές όσο και για την εκτίμηση του χρόνου ζωής τους προϊόντος

✓ **Μείωση παραπόνων καταναλωτών** : Έχει να κάνει με τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά (Τσιότρας, 2002, σελ. 237)<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Τσιότρας, Γ., 2002, « Βελτίωση ποιότητας», β' έκδοση , εκδ. Μπένου, σελ. 237

#### 5.4. COCO - MAT

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1989 στην Αθήνα και είχε αρχικά σαν δραστηριότητα την παραγωγή στρωμάτων από φυσικά υλικά. Από τα πρώτα της βήματα η εταιρία ανέπτυξε μια πολιτική ποιότητας και συμμετείχε στο μοντέλο επιχειρησιακής αριστείας EFQM από το 1997.

Στην εταιρία εφαρμόζεται Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης τα οποία σχεδιάστηκαν και λειτουργούν στην βάση των απαιτήσεων των προτύπων ISO 9001:2000 και ISO 14001 αντίστοιχα, διέπονται από τις αρχές του συστήματος διαχείρισης ολικής ποιότητας και βρίσκονται σε συμφωνία με την πολιτική της εταιρίας όσον αφορά στην υγεία των υπαλλήλων, στην ασφάλεια και στο περιβάλλον.

Η πολιτική της εταιρίας βασίζεται στην αιεφόρο ανάπτυξη και εστιάζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες

1. Ποιότητα
2. Ικανοποίηση πελατών
3. Ικανοποίηση εργαζομένων
4. Κοινωνική συνεισφορά

Η διοίκηση της εταιρίας λειτουργεί ως πρότυπο μεθοδικότητας για τους εργαζομένους και ακολουθεί καθορισμένες και γραπτές διαδικασίες. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα άτομα, εξετάζει διαρκώς τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τους πελάτες και πληροφορεί τους εργαζόμενους σχετικά με αυτές

Επίσης η εταιρία έχει μια πολιτική διαχείρισης ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα, ώστε προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους της. Στους υπαλλήλους παρέχονται πολλά προνόμια, όπως η συνεχής εκπαίδευση, η αναγνώριση των προσωπικών επιτευγμάτων τους και η ψυχαγωγία.

Η εταιρία προκειμένου προωθεί κάθε φορά τις πιο επωφελείς βελτιώσεις, προσπαθεί να ιεραρχεί τις ανάγκες της εταιρίας. Οι ανάγκες αυτές εισηγούνται από τους υπευθύνους των τμημάτων και οριοθετούνται από τις επιδόσεις των επιμέρους τμημάτων.

Η εταιρία αντλεί ενημέρωση για την ικανοποίηση των εργαζομένων της από τις ακόλουθες πηγές:

1. Ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται από τους υπαλλήλους της εταιρίας (TQM E1)
2. Πληροφορίες που συλλέγονται από τον Γενικό Διευθυντή κατά την διάρκεια της συνάντησης
3. Οι προτάσεις των εργαζομένων κάθε τμήματος (TQM-PR-01)

Οι υπάλληλοι δεν είναι υποχρεωμένοι να συμπληρώνουν τα ονόματα τους στα ερωτηματολόγια και επομένως δεν υπάρχει κανένας ενδοιασμός για την διατύπωση πιθανών αρνητικών απόψεων που αφορούν στην πολιτική της εταιρίας.

Ο στόχος της εταιρίας είναι να ανακαλύψει μέσα από τις προαναφερθείσες ενέργειες τυχόν αδυναμίες σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων, με σκοπό την άμβλυνση ή την βελτίωση τους (Τσιότρας, 2002, σελ. 238)<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Τσιότρας, Γ., 2002, « Βελτίωση ποιότητας», β' έκδοση , εκδ. Μπένου, σελ. 238

## **5.5. ΑΦΟΙ ΧΑΙΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ**

Η εταιρία αυτή χαρακτηρίζεται ως η μεγαλύτερη, παλαιότερη και εξειδικευμένη βιομηχανία παραγωγής προϊόντων με βάση το σησάμι. Προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό πολλά προϊόντα και η πορεία της εταιρίας ξεκίνησε ουσιαστικά από το 1924. Είναι γνωστό ότι οι προσπάθειες που καταβάλλει μια επιχείρηση που προσβλέπει στην κατάκτηση της ποιότητας είναι αέναες. Πρέπει σε αυτό το πεδίο να πραγματοποιηθούν διαδοχικές κατακτήσεις οι οποίες με την σειρά τους θα γεννήσουν καινούργιους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν.

Παρότι είναι μια εταιρία που είχε την πολυτέλεια να λειτουργεί συστηματοποιημένα σε επίπεδο οργάνωσης και έχοντας ταυτόχρονα πραγματοποιήσει σοβαρές επενδύσεις σε θέματα ποιότητας πολύ πριν την έναρξη των διαδικασιών πιστοποίησης της με βάση το πρότυπο 9002, εν τούτοις χρειάστηκαν περίπου 2 χρόνια σοβαρής και οργανωμένης εργασίας προκειμένου να επιτευχθεί η πιστοποίηση της εταιρίας κατά το πρότυπο EN ISO 9002 το 1997.

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι για την εταιρία αυτή η κατάκτηση κάθε νέου στόχου ποιότητας είναι μονόδρομος. Η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από την χρόνια εφαρμογή του προτύπου έχει προσφέρει στα στελέχη της εταιρίας την επίγνωση της ευρύτητας των θεμάτων για τα οποία ενασχολείται το πρότυπο καθώς επίσης και της εξειδίκευσης που απαιτείται για την εφαρμογή και την συνεχόμενη ανάπτυξη βελτιωτικών ενεργειών έτσι ώστε τα προϊόντα της να καλύπτουν την ελάχιστη απαιτούμενη διατήρηση της ποιότητας σε σταθερά υψηλά επίπεδα.

Το πρότυπο λοιπόν έχει συντελέσει, ως ένα εφαλτήριο για την ανάπτυξη εξειδικευμένων μεθόδων λειτουργίας έτσι ώστε να μπορούν ανά πάσα στιγμή να ικανοποιούνται στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό οι απαιτήσεις του.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μετεξέλιξης η οποία έχει ως χαρακτηριστικό της την συνεχή βελτίωση είναι οι μέθοδοι που κατά καιρούς έχει αναπτύξει η εταιρία για τον έλεγχο των εισερχόμενων υλικών.

Η μέχρι σήμερα εμπειρία που έχει αποκτήσει η βιομηχανία ΑΦΟΙ ΧΑΙΤΟΓΛΟΥ μέσα από την προσπάθεια που έχει καταβάλει για την συνεπή εφαρμογή και βελτίωση του προτύπου EN ISO 9002, την έχει οδηγήσει σε σημαντικές μεταβολές του τρόπου χειρισμού του συνόλου των θεμάτων που θίγει το πρότυπο.

Από την ανάλυση της εταιρίας προκύπτει ότι η προσπάθεια της εστιάζεται στην διασφάλιση της εκλεκτής ποιότητας των πρώτων και βοηθητικών υλών που χρησιμοποιεί, καθώς στρατηγικός στόχος της εταιρίας είναι η ισχυροποίηση των μεθόδων πρόληψης των μη συμμορφούμενων.

Εξίσου σημαντική διαπίστωση είναι ότι το ίδιο το πρότυπο μπορεί να αναδειχθεί σε μοχλό ανάπτυξης και βελτίωσης των συστημάτων ελέγχου και οργάνωσης της εταιρίας καθώς εισάγει έναν συνεχόμενο προβληματισμό που ως στόχο του έχει την συνεχόμενη ανάπτυξη της εταιρίας.

Η διοίκηση της εταιρίας έχει χαρακτηρίσει επίσης ως μείζονος σημασίας, την υιοθέτηση πολιτικής προστασίας του περιβάλλοντος η οποία υλοποιήθηκε με την πιστοποίηση της κατά το πρότυπο ISO 14001.

Πεποίθηση της διοίκησης είναι ότι η επιτυχία της εταιρίας δεν σταματά στα οικονομικά μεγέθη, καθώς αυτή αποτελεί ταυτόχρονα παράγοντα διαμόρφωσης του κοινωνικού συνόλου διαμέσου της φιλοσοφίας με την οποία είναι εμπνευσμένο και εκφράζει το προσωπικό της. Επίσης παράλληλα με την οικονομική ανάπτυξη έχει θέσει ως βασικό στόχο την βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο των εργαζομένων σε αυτήν, όσο και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου στο οποίο είναι ενταγμένη και συμπεριλαμβάνει σαφώς, τόσο τους ανθρώπους όσο και το περιβάλλον (Τσιότρας, Γ., 2002, σελ. 279)<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Τσιότρας, Γ., 2002, « Βελτίωση ποιότητας», β' έκδοση , εκδ. Μπένου, σελ. 279



## **5.6. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον χώρο της υγείας ανέκαθεν αποτελούσε επιταγή στον σεβασμό όχι μόνο της ανθρώπινης αξιοπρέπειας αλλά κυρίως της ανθρώπινης ζωής.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια διαφοροποίηση των γενικότερων συνθηκών που πλαισιώνουν τον αισθητό και καίριο αυτόν τομέα. Η πρόοδος της ιατρικής και της τεχνολογίας γενικότερα, η άνοδος του εισοδήματος και των προσδοκιών των καταναλωτών Υγείας, η γήρανση του πληθυσμού και οι πεπειραμένοι πόροι που μπορούν να διατεθούν για την Υγεία έχουν φέρει στο προσκήνιο νέα θέματα τα οποία απασχολούν την επιστήμη της Οργάνωσης των Υπηρεσιών Υγείας. Η έννοια της ποιότητας είχε πάντοτε πολλές ερμηνείες οι οποίες προσπαθούσαν να εξηγήσουν μια ποικιλία φαινομένων. Ορισμένοι από τους ορισμούς που δόθηκαν ανέφεραν ότι ποιότητα είναι:

1. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του καταναλωτή στο χαμηλότερο κόστος
2. Μια συνεχής προσπάθεια από όλα τα μέλη ενός οργανισμού για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών
3. Η υπηρεσία η οποία παρέχει αποτελεσματική φροντίδα, ικανοποιεί τις ανάγκες του κάθε πελάτη και παρέχεται δίκαια και αποτελεσματικά
4. Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι οτιδήποτε ανταποκρίνεται ή ξεπερνά τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ποιότητας των υπηρεσιών στον τομέα της υγείας είναι τα εξής:

- ✓ Χρόνος
- ✓ Ακρίβεια χρόνου
- ✓ Ευγένεια
- ✓ Βαθμός ολοκλήρωσης παρεχόμενης υπηρεσίας
- ✓ Προσβασιμότητα και ευκολία
- ✓ Ακρίβεια
- ✓ Ανταποκρισιμότητα

Οι προδιαγραφές ποιότητας στον τομέα της ποιότητας στην υγεία είναι οι εξής:

- ✓ Αξιοπιστία δηλαδή η ικανότητα επίτευξης της υπηρεσίας με ακρίβεια και εγκυρότητα
- ✓ Επαγγελματικότητα δηλαδή η ανάπτυξη της γνώσης και της τεχνικής κατάρτισης
- ✓ Εμπάθεια η οποία αναφέρεται στην φροντίδα και την παροχή εξατομικευμένης προσοχής
- ✓ Διασφάλιση η οποία έχει να κάνει με την ευγένεια
- ✓ Ανταποκρισιμότητα δηλαδή η προθυμία παροχής σωστής και κατάλληλης υπηρεσίας

- ✓ Απτά στοιχεία στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός.

Ο σκοπός της μέτρησης της ποιότητας στον τομέα της υγείας είναι τριπλός:

1. Η επιβεβαίωση ότι τα πλήρη οφέλη της ιατρικής γνώσης εφαρμόζονται επιτυχώς στις ανάγκες των ασθενών
2. Η διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου της φροντίδας
3. Η συνεχής αυτή αξιολόγηση είναι και ο τρόπος με τον οποίο το επάγγελμα διατηρεί και θέτει τα δικά του πρότυπα και παραμένει υπεύθυνο στο κοινό που υπηρετεί.

Στην περίπτωση της Ελλάδος το υπάρχον ελληνικό σύστημα υγείας παρουσιάζει μια πληθώρα από αρνητικά σημεία τα κυριότερα εκ των οποίων είναι τα εξής:

- ✓ Έλλειψη σωστής επιστημονικής διαχείρισης του Συστήματος
- ✓ Προβλήματα στην στελέχωση των Κέντρων Υγείας
- ✓ Σύγχυση του εργασιακού καθεστώτος
- ✓ Περιφερειακές ανισότητες
- ✓ Απουσία του θεσμού του οικογενειακού γιατρού

✓ Ο τρόπος χρηματοδότησης των νοσοκομείων (Τσιότρας, Γ., 2002, σελ. 297)<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Τσιότρας, Γ., 2002, « Βελτίωση ποιότητας», β' έκδοση , εκδ. Μπένου, σελ. 297

## **5.7. ΕΛΛΙΣ Α.Ε.**

Η εταιρία αυτή είναι η παλαιότερη και σημαντικότερη ελληνική βιομηχανία στον τομέα της παραγωγής των φυτικών ελαιουργικών προϊόντων με παράλληλη ηγετική παρουσία και στον τομέα εμπορίας τροφίμων στην χώρα μας.

Το σημαντικότερο επίτευγμα της εταιρίας αυτής είναι ότι μακροχρόνια κατόρθωσε να κατακτήσει την εκτίμηση του ευρύτερου καταναλωτικού κοινού της χώρας μέσα σε πολιτικές απόλυτης δέσμευσης στην ασφάλεια και ποιότητα των τροφίμων και απόλυτου σεβασμού στην γνώμη του καταναλωτή.

Ήταν η πρώτη εταιρία τροφίμων που πιστοποιήθηκε με ISO 9001 για το σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Επίσης η πρώτη ελληνική εταιρία που πιστοποιήθηκε με το ISO 14001 για το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης το 1996 και βέβαια η μοναδική ελληνική εταιρία που το 1999 πήρε το δεύτερο Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας.

Αυτό που παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία είναι η προσπάθεια να επικεντρωθεί η εταιρία όχι μόνο σε σωστές λειτουργίες αλλά και σε σωστά αποτελέσματα.

Η πορεία υλοποίησης της καινοτομίας περνά από μια συνεχή διαδικασία ανάλυσης, σύνθεσης και λήψης απόφασης που ξεκινά από την πρώτη ιδέα μέχρι την τελική τοποθέτηση και υποστήριξη του προϊόντος

Οι φάσεις είναι:

1. Η δημιουργία ιδέας

2. Η μελέτη βιωσιμότητας
3. Η τεχνοοικονομική μελέτη
4. Η τοποθέτηση στην αγορά και υποστήριξη

Σε κάθε φάση συλλέγονται καθορισμένες πληροφορίες που από αρχικές και συνήθως θολές εκτιμήσεις καταλήγουν σε απόλυτα συγκεκριμένα στοιχεία που επιτρέπουν την λήψη απόφασης με την μέγιστη δυνατή ασφάλεια.

Επειδή οι διαθέσιμοι πόροι είναι σαφώς περιορισμένοι, η διαχείριση και η επιλογή των projects θα πρέπει να γίνει από κάποιο χαρτοφυλάκιο με βάση τους άμεσους επιχειρηματικούς στόχους μιας επιχείρησης και όχι με βάση τις επιλογές των τμημάτων.

Η επικοινωνία δεν μπορεί να εξυπηρετεί την πολιτική του τμήματος αλλά την συνεργασία με κριτήριο προτεραιότητας αυτό όπου είναι σημαντικό για το σύνολο του οργανισμού (Τσιότρας, Γ., 2002, σελ. 379)<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Τσιότρας, Γ., 2002, « Βελτίωση ποιότητας», β' έκδοση, εκδ. Μπένου, σελ. 379

## **5.8. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Ο τουρισμός αναπτύσσεται σε ένα πολύ ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον. Η ανάπτυξη νέων προορισμών και η ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών δημιουργούν νέες προκλήσεις.

Οι πελάτες τείνουν ολοένα και περισσότερο για μικρότερες διαμονές και λιγότερο κοινούς προορισμούς. Επίσης γίνονται περισσότερο απαιτητικοί όσον αφορά στην ποιότητα.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η επιτυχία του τουρισμού απαιτεί αποτελεσματικές πολιτικές. Για τον λόγο αυτό η ανάπτυξη μιας στρατηγικής απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ όλων των δημοσίων και ιδιωτικών λειτουργιών σε όλα τα επίπεδα, τοπικά και εθνικά.

Οι μηχανιστικές προσεγγίσεις των κατασκευαστικών βιομηχανιών είναι χρήσιμες για τον προσδιορισμό των υλικών χαρακτηριστικών της ποιότητας, αλλά προσφέρουν μικρή βοήθεια στην διοίκηση.

Η ποιότητα θεωρείται βασικός παράγοντας επιτυχίας. Η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα είναι ένας από τους τέσσερις βασικότερους παράγοντες κερδοφορίας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η διασφάλιση ποιότητας σε ξενοδοχειακές μονάδες μέσω του ISO 9000. Η εγκατάσταση αυτού του προτύπου εξυπηρετεί τους παρακάτω σκοπούς:

1. δημιουργεί προϋποθέσεις για:

- ικανοποιημένους πελάτες
- υψηλή παραγωγικότητα της επιχείρησης
- ικανοποίηση των εργαζομένων
- βελτίωση της ανταγωνιστικότητας

## 2. Αναφέρεται σε

- δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών από ανθρώπους
- δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών με τεχνικά μέσα όπως είναι οι συσκευές και τα μηχανήματα
- προετοιμασία και παροχή υλικών και προϊόντων

## 3. απαιτεί χαρακτηριστικά υπηρεσίας και παροχής υπηρεσίας

- ορατά και αξιολογήσιμα
- ενταγμένα σε καθορισμένες διαδικασίες
- εξελεγμένα από την επιχείρηση
- αξιολογήσιμα από την επιχείρηση

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι είναι αναγκαία η πραγματοποίηση ενός ποιοτικού άλματος μέσα από την συνεργασία των επιχειρήσεων, των εργαζομένων αλλά και του κράτους με στόχο τον σχεδιασμό νέων πολιτικών διαχείρισης θεμάτων, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και την προσφορά υπηρεσιών.



Είναι συνεπώς αναγκαία η ενίσχυση των διαδικασιών κατάρτισης, οι οποίες θα μπορούν να συνδεθούν τόσο με την αύξηση της απασχόλησης όσο και με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Τσιότρας, Γ., 2002, σελ. 424) <sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Τσιότρας, Γ., 2002, « Βελτίωση ποιότητας», β' έκδοση, εκδ. Μπένου, σελ. 424

## **5.9.ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΑΪΛΑΝΔΗΣ**

Η μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης σαν στόχο έχει να εξήγησει την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην υιοθέτηση του ISO 9000, στις στρατηγικές μάρκετινγκ και στην διαδικασία των εξαγωγών.

Στην περίπτωση των εταιρών της Αμερικής και της Ταϊλάνδης, οι εταιρίες έχουν αποκτήσει πιστοποίηση ISO 9000 λόγω του ότι προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα και προνόμια. Αυτά έχουν την τάση να προβάλλουν το διεθνές τους πρότυπο προκειμένου να βοηθήσουν τις εταιρίες να πραγματοποιήσουν τις ανάγκες τους και να επεκταθούν στις διεθνείς αγορές. Με άλλα λόγια η αποδοτικότητα του μάρκετινγκ αποτελεί το κλειδί της αποδοτικότητας για την υιοθέτηση του ISO 9000.

Για να πετύχουν τους στόχους τους οι επιχειρήσεις χρειάζονται να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν στρατηγικές οι οποίες θα σχετίζονται με το διαφοροποιημένο οργανωσιακό περιβάλλον και τις εξωτερικότητες. Αυτό περιλαμβάνει καταστάσεις όπως δημιουργία επιχειρήσεων, δικτύων, βελτίωση παραγωγικότητας και ποιότητας, προώθηση επιχειρηματικότητας. Η υιοθέτηση διεθνών προτύπων είναι πολύ σημαντική για την υιοθέτηση μιας στρατηγικής η οποία θα ενισχύει την ανταγωνιστικότητα.

Το ISO 9000 είναι ένα από τα πιο αποδεκτά πρότυπα πιστοποίησης τα οποία έχουν υιοθετηθεί και αναφέρεται σε μια σειρά από πέντε διεθνή πρότυπα τα οποία παρέχουν οδηγίες για την ανάπτυξη και πραγματοποίηση ενός αποδοτικού συστήματος διοίκησης ποιότητας.

Το ISO 9000 αποτελεί μια σημαντική απαίτηση για τους εξαγωγείς και για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να συνεργαστούν με άλλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και άλλες χώρες.

Το 1992 η Ευρωπαϊκή Ένωση απαίτησε από τις εταιρίες να παράσχουν ένα διεθνές πλαίσιο για την διασφάλιση της ποιότητας στα προϊόντα. Το 1999 η NASA επίσης απαίτησε από όλα τα πρακτορεία να υιοθετήσουν τα πρότυπα ISO 9000.

Σύμφωνα με τα μέχρι σήμερα στοιχεία έχει αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό η υιοθέτηση του ISO 9000. Την σημερινή εποχή περίπου 410.000 επιχειρήσεις στον κόσμο χρησιμοποιούν το ISO 9000.

Οι εταιρίες οι οποίες έχουν επιτυχώς υιοθετήσει το ISO 9000 είναι πιθανό να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα ποιότητας, ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας, χαμηλού κόστους, πωλήσεων και προσανατολισμό (Tansuhaj, 2002, σελ. 1-4)

## **5.10. THAI-JAPANESE ELECTRONICS**

Αυτή η μικρομεσαία επιχείρηση στην Ταυλάνδη ξεκίνησε το 1997. Η εταιρία έχει 250 υπαλλήλους συμπεριλαμβανομένου και του διοικητικού προσωπικού. Παράγει μικρο-επεξεργαστές για κινητά τηλέφωνα και ηλεκτρονικά συστατικά. Ο ιδιοκτήτης της εταιρίας υποστηρίζει την καλύτερη ποιότητα στα προϊόντα για διεθνείς υπηρεσίες.

Η πολιτική του έχει να κάνει με την ποιότητα και εν συνεχεία με την παραγωγή. Η πολιτική της εταιρίας δεσμεύεται με την υπηρεσία και την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών, και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να ενθαρρύνουν τις ικανότητες τους και την παραγωγικότητα τους.

Οι υπάλληλοι της εταιρίας δέχονται εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με την ποιότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στην παραγωγή. Το 2000 η εταιρία βραβεύτηκε ως «η καλύτερη εταιρία» στον κλάδο της.

Για θέματα ποιότητας η εταιρία έχει εφαρμόσει πολλά συστήματα ποιότητας προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Η εταιρία θεωρεί ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες της έχουν μετατοπιστεί σε ένα πολύ υψηλό επίπεδο. Ωστόσο οι πελάτες ακόμα επιθυμούν να βελτιώσουν την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών τους.

Ακόμα και αν η εταιρία έχει εφαρμόσει πολλά συστήματα ποιότητας σχεδιάζει να εφαρμόσει και να αποκτήσει την πιστοποίηση ISO 9000 και 2002 προκειμένου να διασφαλίσει τους μελλοντικούς πελάτες της.

Μέσω του ISO 9000 ενθαρρύνεται το περιβάλλον εργασίας και ικανοποιούνται οι βασικές απαιτήσεις για συστήματα βελτίωσης. Ωστόσο τα υπάρχοντα συστήματα ελέγχονται μόνο σφαιρικώς ενώ το ISO 9000 απαιτεί ένα τρίτο μέρος το οποίο θα ελέγχει και θα πιστοποιεί τις ενέργειες τους.

Αυτή η διαδικασία βοηθά στην εκτίμηση των δραστηριοτήτων της εταιρίας και μέσω της απόκτησης του ISO 9000 μετατρέπεται σε δραστηριότητες υψηλής ποιότητας για τους καταναλωτές, συμπεριλαμβανομένου της ποιότητας εκπαίδευσης και ετοιμότητας.

Για την εταιρία Thai-Japanese Electronics Company, το ISO 9000 έχει την τάση να αποτελέσει ένα σημαντικό σύστημα ποιότητας, το οποίο θα εκτιμήσει και θα βελτιώσει την ποιότητα και τις λειτουργίες (Tansuhaj, 2002, σελ. 5-6).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η φύση όμως του σημερινού παγκόσμιου ανταγωνισμού απαιτεί, γενικά από κάθε εταιρεία τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν στις ικανότητες:

1. της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της παροχής αυτού, αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος.
2. της συνεπούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας.
3. της συμπίεσης με το ρυθμό των αλλαγών όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό καθώς και σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο και
4. του να βρίσκεται κανείς ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πελάτη, δηλαδή να προβλέπει τι θα επιθυμήσει ο πελάτης σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα.

Για να γίνει κατανοητή η σημασία όλων των ανωτέρω, ο Deming δήλωσε σχετικά: «δεν είναι υποχρεωτικό να εφαρμόσει κανείς διοίκηση ολικής ποιότητας. Άλλωστε δεν είναι υποχρεωμένες όλες οι εταιρείες να επιβιώσουν».

Η παρούσα πτυχιακή εργασία διερεύνησε ένα πολύ σημαντικό θέμα που σχετίζεται με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9000:2000. Μέσα από τη χρήση δευτερογενών πηγών, έγινε φανερό πως οι εταιρείες διαφόρων κλάδων αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, οι οποίες σχετίζονται με την ένταση του ανταγωνισμού.

Τα ευρήματα υπαρχόντων ερευνών απέδειξαν πως η ποιότητα αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό που ουσιαστικά αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων των εταιρειών

Από εκεί και πέρα, υπάρχουν διάφορα προβλήματα τα οποία μπορούν να εμφανιστούν κατά την διάρκεια της πιστοποίησης τα οποία σχετίζονται με τις αντιδράσεις του προσωπικού. Με την παράθεση των δύο περιπτώσεων, έγινε φανερό πως και οι υπόλοιπες εταιρείες που θα λάβουν την απόφαση της πιστοποίησης θα πρέπει να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους στη συμμετοχή όλων στην διαδικασία και στην ανάπτυξη των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η παρούσα πτυχιική εργασία παρουσίασε επίσης τις διαδικασίες που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να μπορέσουν να πιστοποιηθούν κατά το πρότυπο. Οι διαδικασίες αυτές αφορούν τέσσερα βασικά πεδία τα οποία σχετίζονται με τον έλεγχο των εγγράφων και των αρχείων, τις εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας, τις προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες καθώς επίσης και τις διαδικασίες παρακολούθησης και αντιμετώπισης των μη συμμορφούμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Την ίδια στιγμή παρουσιάστηκαν οι διαδικασίες που απαιτούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού, διαδικασίες που ουσιαστικά συμβάλουν στην καλύτερη αποτελεσματικότητα του συστήματος και οργάνωσης της εταιρείας. Σε αυτό το σημείο παρουσιάστηκαν τα διάφορα έντυπα που πρέπει κάθε επιχείρηση να διατηρεί ώστε να μπορεί να ελέγχει τόσο την πρόοδο των υπαλλήλων της όσο και την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που υλοποιεί. Θα πρέπει να αναφέρουμε πως η εκπαίδευση αποτελεί μία

σημαντική επένδυση για την επιχείρηση, γεγονός που σημαίνει ότι η συνολική διαδικασία θα πρέπει να παρακολουθείται με λεπτομέρεια ώστε η επένδυση να έχει την όσο δυνατόν καλύτερη απόδοση.

Επιπλέον, αναλύθηκαν το πώς πρέπει να παρακολουθούνται οι προμήθειες μέσα από την διατήρηση των κατάλληλων αρχείων. Αναφορικά με τις εξαγωγές, ιδιαίτερης σημασίας είναι η διατήρηση εγγράφων που σχετίζονται με την ασφάλεια των προϊόντων κατά την μεταφορά τους καθώς επίσης και τις λεπτομέρειες της μεταφοράς.

Όσο αφορά τις προμήθειες, είναι πολύ σημαντικό να διατηρούνται έγγραφα τα οποία να σχετίζονται τόσο με τους όρους συνεργασίας όσο και με τις διάφορες ποσότητες που προμηθεύεται η επιχείρηση και την ποιότητα, ώστε να είναι δυνατός ο έλεγχος. Είναι επίσης χρήσιμο να διατηρούνται έγγραφα στα οποία να αναγράφονται οι υφιστάμενοι και πιθανοί προμηθευτές με όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Η παρούσα εργασία επιχείρησε να προσδιορίσει με ακρίβεια το ISO 9000 στα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας, εστιάζοντας στην εφαρμογή των αρχών του στο κλάδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα μελετήθηκαν επιχειρήσεις, από τις οποίες διαφάνηκε ότι όλες χάρη στο ISO γίνονται πιο ανταγωνιστικές και κατέχουν ηγετική θέση στην αγορά και τον κλάδο τους.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Αγγλικά**

Arnold J(1999), Les nouvelle normes ISO9000 :2000, Transfus Clin Biol- Elsevier

Barnett&Kemp(1994), όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Μουμτζόγλου Α(2001), Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες -Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας

Brown, A. D., 1998, Organizational Culture, 2nd edition , Pitman Publishing.

C. Cianfrani, J. Tsiakals, J. West, ISO 9001:2000 Explained, 2nd ed., American Society for Quality (ASQ), Milwaukee, WI, 2001.

Creating Strategic Change, New York, Wiley&Sons

Daft R., (2003), Management, Thomson

EFQM, 2001, “The European Model of TQM”, European Foundation of the Quality Management

Evans, J., 1997, “Critical linkages in the Baldrige award criteria: Research models and educational challenges”, Quality Management Journal

Issac G et al(2004), A Conceptual Framework for Total Quality Management in Software

Lentell R(2001), Customers’ views of the results of managing quality through ISO 9002 and Investors in People in leisure services, Routledge

Mani T,Murugan M&Rajendral C., (2003),Classical approach to contemporary TQM: an Integrated Conceptual TQM model as perceived in Tamil classical literature, Routledge

Mani T.P(2003), Classical approach to contemporary TQM:an integrated conceptual TQM model as perceived in Tamil classical literature, Routledge VOL. 14, NO. 5

McDonough, A.M., 1973, Information Management. In S. L. Optner (ed.) *Systems Analysis* (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books), Chapter 9

Mullins, L. J., 1996, *Management and Organisational Behaviour*, 4th edition (London: Pitman)

National Institute of Standards and Technology, 2002

Normapme, 2003, "From ISO9000:1994 to ISO 9000:2000", Normapme

Normapme, 2003, "Quality Management System & Total Quality Management", Normapme

Pheng S.L et al(2002), Preparations for ISO 9001:2000 – a study of ISO 9000:1994 certified construction firms, *Construction Management and Economics* 20

Rabbitt, J.T and Bergh, P.A(1993), *The ISO9000 Book. A Global competitor's guide to compliance and certification*, Quality Resources, a Division of the Kraus Organization Limited, White Plains, NY

Romano P., (2002), Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances, Routledge VOL. 13, NO. 7, 2002

Sangyoon Chin et al(2003), A process-based quality management information system, Elsevier

Shillito, D., 1995, "Grand unification theory should safety, health, environment

and quality be managed together or separately?”, Environment Protection Bulletin, Institute of Chemical Engineers

Stapleton, P., 1997, «Many possibilities exist for ISO 9001 and ISO 14001 integration», Quality Progress

T. van der Wiele, J. van Iwaarden, R. Williams and B. Dale(2004), Perceptions About The ISO 9000 (2000) Quality System Standard Revision And Its Value: The Dutch Experience, Erasmus Research Institute of Management (ERIM)

Tricker, R(2001b), ISO9001:2000 for small Businesses, Butterworth-Heinemann, Oxford UK

Wade J(2004), ISO: From The Top, Kyocera Mita (UK) Ltd

Wiele Der Van Ton and Brown A(2002), “ISO9000 series certification over time: what have we learnt”

Wilkinson G and Dale.G.B, (2002), An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems, Production Planning & Control, VOL. 13, NO. 3,

Wilkinson, G., and Dale, B. G., 1999b, «Models of management system standards: a review of the integration issues», International Journal of Management Reviews

Wilkinson, G., and Dale, B. G., 2000, Management system standards: the key integration issues, Institution Mechanical Engineers

## **Ελληνικά**

Αγγελίδης, Κ.Δ και Κιρκινέζου, Κ.Μ(2001). ISO9000 στις Τεχνικές Εταιρίες,  
University Studio Press

Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ(2002), ISO9000:2000, Σταμούλης

Δερβισιώτης(2001), Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,  
Interbooks

ΕΛΟΤ EN ISO 8402, Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλισης της  
Ποιότητας, Λεξιλόγιο

Λογοθέτης Ν (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks

Μουμτζόγλου Α (2001), Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες -Συστήματα Διασφάλισης  
Ποιότητας (TQM), Εκδόσεις Μάνατζμεντ

Μπλάνας Γ, (2003), Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Πατάκης

Μπλάνας, Γ., 1998, «EFQM VSBALDRIGE – πληροφορία και ποιότητα»,  
Λευκωσία

Παπαδάκης(2000), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος

Στεφανάτος Σ(2000), Διασφάλιση Ποιότητας- Προγραμματισμός για τη  
Ποιότητα, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο

Τσιότρας Δ. Γ (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Μπένος