

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΗΣ ΠΕΤΡΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗΣ

ΘΕΜΑ: «ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ: ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΟΥΝ ΟΙ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. Γενικά.....	1
1.2. Η έννοια της ποιότητας.....	2
1.3. Σημασία της ποιότητας ως παράγοντας για την οικονομική ανάπτυξη μίας χώρας.....	4
1.4. Επιπτώσεις από έλλειψη ποιότητας.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1. Η Διασφάλιση Ποιότητας.....	7
2.2. Ιστορική Ανασκόπηση Ελέγχου Ποιότητας.....	10
2.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	13
2.3.1. ΓΕΝΙΚΑ	13
2.3.2. Τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	15
2.3.3. Μεθοδολογία Επίτευξης της ΔΟΠ	17
2.3.4. Στόχοι και Συνέπειες της ΔΟΠ	20
2.3.5. Το Κόστος της Ολικής Ποιότητας	22
2.4. Μοντέλα Ολικής Ποιότητας.....	27
2.4.1. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ DEMING	27
2.4.2. Η Προσέγγιση του Juran	29
2.4.3. Η Προσέγγιση του Crosby	30
2.4.4. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας για την Επίτευξη της Επιχειρηματικής Τελειότητας	32
2.5. Τεχνικές Ανάπτυξης και Εφαρμογής της ΔΟΠ.....	35
2.5.1. ΟΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ	39
2.5.2. Οι Διοικητικές Τεχνικές της ΔΟΠ	44
2.6. Στρατηγική Κινήτρων για Συνεχή Βελτίωση της Ποιότητας...48	
2.6.1. ΕΙΔΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	49
2.7. Οφέλη από την Επιτυχή Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΡΟΤΥΠΑ ISO

3.1. Τι είναι τα Πρότυπα της Σειράς ISO 9000.....	51
3.2. Τα Πρότυπα της Σειράς ISO 9000.....	52
3.3. Αναθεώρηση προτύπων.....	54
3.4 Μέθοδοι Πιστοποίησης κατά ISO – Φορείς Πιστοποίησης.....	58
3.5. Διαδικασία και Στάδια Πιστοποίησης κατά ISO 9000.....	60
3.6. Στόχοι Επιθεωρήσεων.....	65
3.7. Προβλήματα που Εντοπίζονται στην Εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας.....	65
3.8. Οι Λόγοι που Ωθούν τις Επιχειρήσεις να Πιστοποιηθούν.....	67
3.9. Τα οφέλη της Πιστοποίησης κατά ISO	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 -ΕΡΕΥΝΑ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1. Η Ποιότητα στην Ελλάδα	
Ερευνα -Ερωτηματολόγια.....	69
4.2. Απαντήσεις.....	70
4.2.1. ΤΟΜΕΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ 70	
4.2.1.1 -ΕΛΛΙΣ 70	
4.2.1.2 -ΝΙΚΑΣ 72	
4.2.1.3 -ΝΗΡΕΑΣ 74	
4.2.2. Ξενοδοχειακός Τομέας –CRETA MARIS HOTEL 75	
4.2.3. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ – MOLNLYCKE HELLAS 80	
4.2.4. -ΕΚΟ 85	
4.2.5 Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο 86	
4.2.6. Τομέας Πληροφορικής –INFO-QUEST 90	
4.2.7. Τομέας Τηλεπικοινωνιών –PANAFON 91	
4.2.8. Ασφαλιστική Εταιρεία 93	
4.2.9. ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ 95	
4.2.9.1 Ο Προβληματισμός για την Εφαρμογή της ΔΟΠ στον Δημόσιο Τομέα 95	
4.2.9.2 Παράδειγμα – Υπουργείο Οικονομικών 96	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1. Συμπεράσματα.....	102
5.2. Ποια είναι η Τάση για το Μέλλον.....	105
5.3. Επίλογος.....	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Γενικά

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα είναι άμεσα συνδεδεμένη τόσο με την επιχειρηματική όσο και με την καταναλωτική συμπεριφορά. Η υψηλή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί βασική επιδίωξη και στοιχείο ανταγωνισμού των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η παρατηρούμενη συνεχής αύξηση του ποιοτικού επιπέδου αγαθών και υπηρεσιών είναι άμεσα συνυφασμένη με τη διαρκή και έντονη διαφήμιση των τελευταίων, που καθιστά το καταναλωτικό κοινό ολοένα και περισσότερο απαιτητικό. Έχει παρατηρηθεί ότι οι καταναλωτές θεωρούν την ποιότητα ως ένα από τα σημαντικότερα και σε πολλές περιπτώσεις το σημαντικότερο ίσως κριτήριο στην επιλογή τους κατά την αγορά των διαφόρων προϊόντων. Οι επιχειρήσεις εντοπίζοντας τη στάση αυτή των καταναλωτών, προσπαθούν να προσαρμοσθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Η ποιότητα αναγνωρίζεται πλέον ως ο σημαντικότερος παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για το σχεδιασμό και τη δημιουργία καλύτερων και ανταγωνιστικότερων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η απαίτηση για υψηλού ποιοτικού επιπέδου προϊόντα και υπηρεσίες αντιμετωπίζεται και καλύπτεται με επιτυχία με τη δημιουργία, την υιοθέτηση και την ανάπτυξη της νοοτροπίας της Διοίκησης / Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας ή ΔΟΠ (Total Quality Management: TQM), η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Για την εφαρμογή του καταλληλότερου κατά περίπτωση συστήματος διασφάλισης ποιότητας από μία παραγωγική εταιρεία ή μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών είναι απαραίτητη η συνολική προσέγγιση και η ενεργός συμμετοχή από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της.

Το πρώτο στάδιο αυτής της διαδικασίας είναι η συνειδητοποίηση από πλευράς της Διοίκησης της κάθε εταιρείας ότι η Ολική Ποιότητα αποτελεί μία δυναμική διαδικασία, η οποία σε καμμία περίπτωση δεν ολοκληρώνεται απλά με την εγκατάσταση του Συστήματος Ποιότητας και με την συγγραφή του Εγχειριδίου Ποιότητας. Η κεντρική Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη συνεχή ενημέρωση και αυτού του Συστήματος. Επίσης, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στην εξασφάλιση της συνεχούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης όλων των μελών του προσωπικού της εταιρείας,

προκειμένου να γίνεται πλήρως κατανοητή η σημασία του διαρκούς ελέγχου και της τήρησης των διαδικασιών που περιγράφονται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας της εταιρείας. Δίχως τις ανωτέρω βασικές προϋποθέσεις, ακόμη και το πληρέστερο και καλύτερα εγκατεστημένο Σύστημα Ποιότητας δεν πρόκειται να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

1.2 Η έννοια της ποιότητας

Σε σχέση με την ποιότητα έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί, οι γνωστότεροι από τους οποίους είναι οι ακόλουθοι:

- **Ο Juran** ορίζει την Ποιότητα ως «προσαρμογή και αντικείμενο σχεδιασμού και τονίζει ότι δεν είναι ποτέ τυχαία».
- **Ο Deming** προσδιορίζει την Ποιότητα ως «τον προβλέψιμο βαθμό αξιοπιστίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας και συμμόρφωσης αυτών με ορισμένες προδιαγραφές, με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στην αγορά». Εξάλλου τονίζει ότι τη βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε οργανωτικό επίπεδο φέρει η διοίκηση της εκάστοτε εταιρείας.
- **Ο Crosby** όρισε ως Ολική Ποιότητα «τη συμμόρφωση με ορισμένες απαιτήσεις – προδιαγραφές», ενώ ήταν και ο εισηγητής της αρχής των «μηδενικών σφαλμάτων (zero defects)», διατυπώνοντας τη θεωρία του «κάνε το σωστά από την πρώτη φορά».
- **Σύμφωνα με το Βρετανικό Πρότυπο 4778 του 1987** ως Ποιότητα ορίζεται «το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που σχετίζεται με την ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής να ικανοποιεί καθορισμένες δηλωμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες».
- **Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO** η Ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών μίας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες» (**ISO, 8402**)
- Ως ποιότητα μπορούν ακόμη να οριστούν (**Τσιότρας**):

- Τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
 - Τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
 - Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων της εμπορίας (marketing), της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μία υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
 - Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μία συγκεκριμένη υπηρεσία συμμορφώνεται στις συγκεκριμένες προδιαγραφές.
- Εξάλλου, για την ποιότητα μπορούν να δοθούν και οι παρακάτω ορισμοί:
 - Ο πιο σύγχρονος, ευέλικτος, αποτελεσματικός και ενδεδειγμένος τρόπος διοίκησης μίας επιχείρησης.
 - Η καταλληλότητα του προϊόντος για χρήση.
 - Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ανάγκες και απαιτήσεις ενός πελάτη.
 - Η σωστή εκτέλεση μίας ενέργειας, μίας διαδικασίας ή μίας επεξεργασίας κάθε φορά από την πρώτη φορά.
 - Η πραγματική αναλογία ανάμεσα στην τιμή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας και την ουσιαστική αξία αυτών για τον πελάτη.

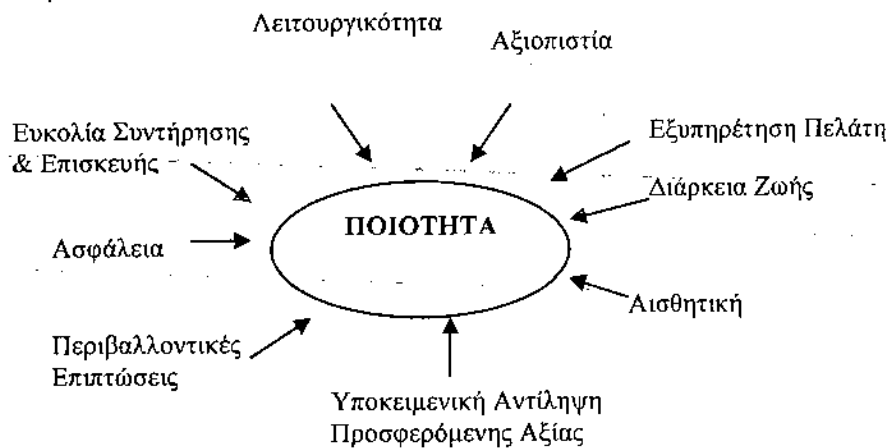
Σήμερα το σπουδαιότερο κριτήριο για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας είναι η πληρέστερη ικανοποίηση του πελάτη (αγοραστή). Ότι ικανοποιεί πλήρως τον πελάτη μέσα σε κάποια όρια κόστους παραγωγής θεωρείται ποιοτικό. Κατά συνέπεια κάθε επιχείρηση η οποία έχει θέσει ως στόχο τη διατήρηση και αύξηση των πωλήσεών της ή την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις υποδείξεις και τις απαιτήσεις - ανάγκες των πελατών της και να δεσμεύεται ως προς την κάλυψη αυτών. Με βάση τα παραπάνω, η σωστή ποιότητα είναι αυτή που καλύπτει όλες τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, ενώ η άριστη ποιότητα είναι η «σωστή ποιότητα» με το ελάχιστο κόστος για τον αγοραστή και τον παραγωγό (**EUCAT**).

Η ποιότητα του προϊόντος καθορίζεται από:

- Τον πελάτη (αγοραστή), με την πλήρη και σαφή διευκρίνιση των απαιτήσεών του.
- Τον προμηθευτή, με την διασφάλιση της ικανοποίησης όλων των απαιτήσεων του πελάτη (αγοραστή).

Εξάλλου, το κλειδί για την ορθή διοίκηση ενός οργανισμού με κύριο γνώμονα την ποιότητα συνίσταται στην κατανόηση όρων όπως: χαρακτηριστικά προϊόντος, σχεδιασμός και ικανότητα διαδικασίας, προκειμένου να προσδιορίζονται σε κάθε περίπτωση οι απαιτούμενες βελτιώσεις και οι μέθοδοι με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας (Τσιότρας).

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τους παράγοντες που σχετίζονται με την ποιότητα.



1.3 Σημασία της ποιότητας ως παράγοντας για την οικονομική ανάπτυξη μίας χώρας

Η ποιότητα μπορεί να θεωρηθεί σήμερα ως η καθοριστική παράμετρος για την οικονομική ανάπτυξη μίας χώρας, την ποιότητα ζωής των πολιτών της και αναμφισβήτητα τη θέση της στο διεθνή ανταγωνισμό. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού, απαιτούν όχι μόνο ποσοτικές, αλλά και ποιοτικές παρεμβάσεις στις διαδικασίες της αγοράς. Η αναγωγή της ποιότητας σε συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί να στηρίξει την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων απέναντι στο χαμηλό κόστος παραγωγής.

Το άνοιγμα των αγορών στο διεθνή ανταγωνισμό με την κατάργηση των οικονομικών συνόρων και της δασμολογικής προστασίας, η αλματώδης τεχνολογική εξέλιξη και η εισαγωγή καινοτομιών, οι νέοι τρόποι διαχείρισεως επιχειρήσεων, η προστασία του περιβάλλοντος ως στοιχείο που προάγει όχι μόνο την ποιότητα ζωής αλλά και την βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, οδήγησαν εκ των πραγμάτων, την τελευταία δεκαετία σε μία ουσιαστική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων οργάνωσης και λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας.

Αυτό έχει ως συνέπεια, η ποιότητα να παρεμβαίνει παντού, από το σχεδιασμό, την παραγωγή των προϊόντων, τις παρεχόμενες υπηρεσίες (δημόσιες και ιδιωτικές), μέχρι την ποιότητα στο σύνολο της λειτουργίας των ίδιων των παραγωγικών και επιχειρηματικών μονάδων.

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε Ευρώπη, Αυστραλία και Ιαπωνία, αποδίδουν στην ποιότητα σημαντικό συντελεστή βαρύτητας για την ανταγωνιστική θέση των οικονομιών τους. Τα περισσότερα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης προώθησαν με ταχείς ρυθμούς την εισαγωγή συστημάτων ποιότητας στις παραγωγικές διαδικασίες. Η δημόσια διοίκηση δημιούργησε το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο και ανέπτυξε τις αναγκαίες υποδομές που επέτρεψαν στις παραγωγικές τάξεις να αναπτύξουν την ποιότητα. Για την προώθηση της έννοιας της ποιότητας αναλήφθηκαν πολυάριθμες εκστρατείες ευαισθητοποίησης όλων των οικονομικών και κοινωνικών φορέων. Τα αποτελέσματα υπήρξαν ιδιαίτερα θετικά, δεδομένου ότι ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στις χώρες αυτές εφάρμοσε συστήματα διασφάλισης και διαχείρισης ποιότητας σε όλα τα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας με άμεσα οφέλη για τον εργαζόμενο και τον απλό πολίτη.

1.4 Επιπτώσεις από έλλειψη ποιότητας

Από έρευνες έχει προκύψει ότι:

- 1.Περίπου μία στις τέσσερις συναλλαγές μίας επιχείρησης δημιουργεί κάποιο πρόβλημα με τους πελάτες.
- 2.Από τους πελάτες εκείνους με κάποιο πρόβλημα το 70-90% δεν παραπονιέται. Συνεπώς για κάθε ένα παράπνοο αντιστοιχούν τρεις πελάτες που δεν έμειναν ικανοποιημένοι αλλά δεν ακούγονται.
- 3.Από τους δυσαρεστημένους πελάτες που δεν παραπονιούνται μόνο ένας στους δέκα επιστρέφει για συναλλαγές στην ίδια επιχείρηση.

4. Το κόστος για την προσέγγιση ενός πελάτη είναι για την επιχείρηση πέντε φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός παλαιού πελάτη.

5. Ο τρόπος που αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση οι πελάτες εκείνοι που έχουν παράπονα επηρεάζει καθοριστικά τη μετέπειτα συμπεριφορά τους.

- Στην περίπτωση κακής μεταχείρισης μετά την υποβολή παραπόνων το 83% δηλ. οι 4 στους 5, στην επόμενη συναλλαγή τους επιλέγουν άλλη επιχείρηση.
- Στην περίπτωση καλής μεταχείρισης το 70-90% επιστρέφει και για άλλες συναλλαγές στην ίδια επιχείρηση.

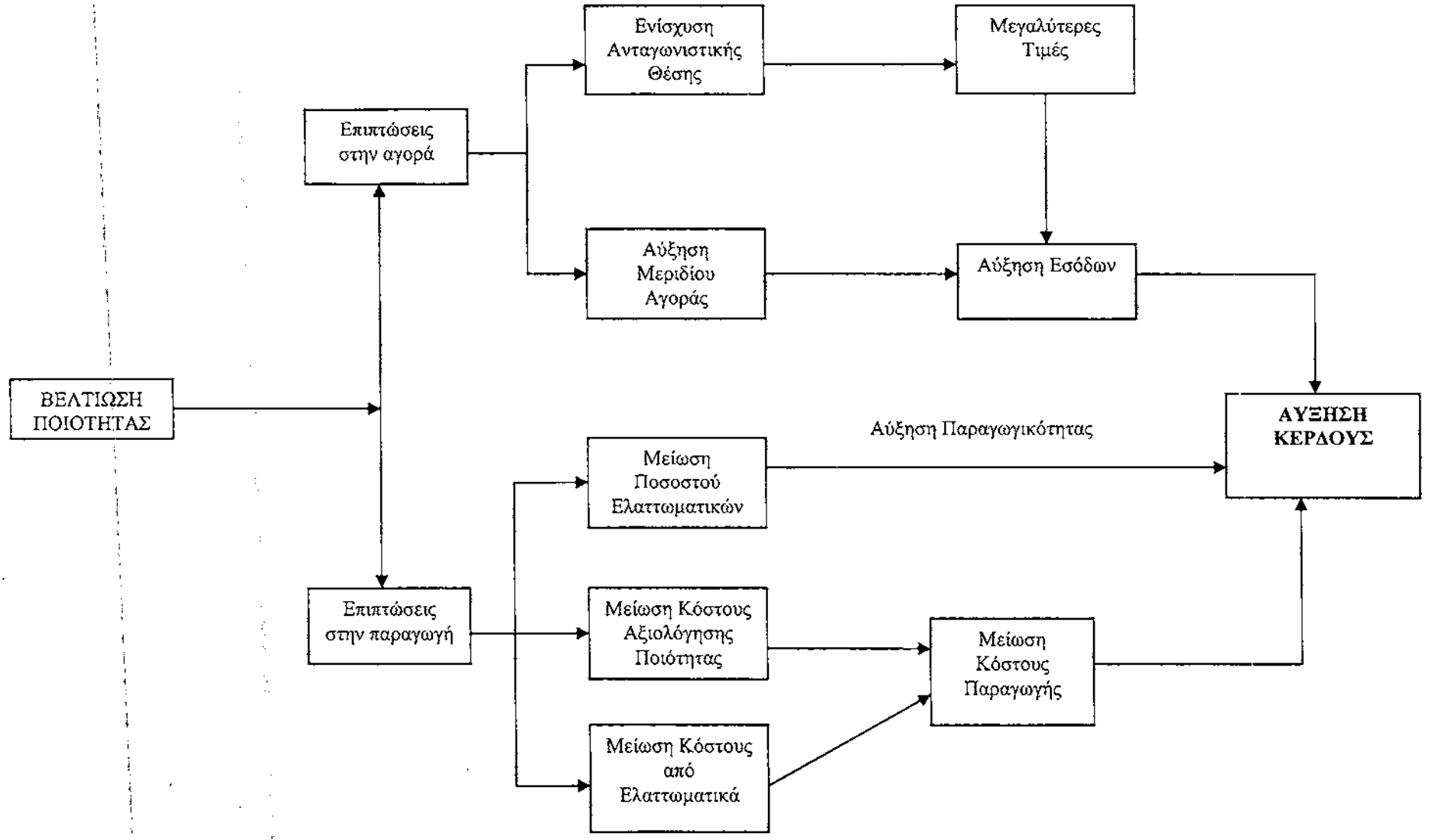
6. Η δυσαρέσκεια του πελάτη με ένα είδος προϊόντων επιδρά αρνητικά στην αξιολόγηση και των άλλων προϊόντων κι υπηρεσιών που προσφέρει.

Το 20-50% του λειτουργικού κόστους μίας επιχείρησης συνδέεται με προβλήματα.

Οι επιπτώσεις ποιότητας στο οικονομικό αποτέλεσμα είναι δύο κατηγοριών:

- **Εξωτερική επίδραση (αύξηση εσόδων)**
- **Εσωτερική επίδραση (μείωση εσόδων)**

Στο σχήμα της διπλανής σελίδας αποτυπώνονται οι επιπτώσεις από την βελτίωση της ποιότητας στο οικονομικό αποτέλεσμα των επιχειρήσεων.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Η Διασφάλιση Ποιότητας

Ως **Διασφάλιση Ποιότητας** ορίζεται «το σύνολο των προσχεδιασμένων και συστηματικών δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται στα πλαίσια του συστήματος για την ποιότητα και τεκμηριώνονται στον απαιτούμενο βαθμό, προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι μία οντότητα (π.χ. εταιρεία, οργανισμός κλπ) θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα» **(I.S.O 8402)**.

Επειδή κάθε εργαζόμενος και κάθε διαδικασία σε μία παραγωγική επιχείρηση αποσκοπεί άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη της ποιότητας, συνεπάγεται ότι όλοι οι συντελεστές της επιχείρησης πρέπει να έχουν ως στόχο την διασφάλιση ποιότητας **(EUCAT)**. Η ποιότητα που επιδιώκεται από την εκάστοτε εταιρεία, καθώς και η πολιτική που απαιτείται για την επίτευξή της πρέπει να ορίζονται από τη Διοίκηση / Διεύθυνση της εταιρείας, η οποία στη συνέχεια πρέπει να ενημερώνει όλα τα μέλη του προσωπικού που απασχολεί. Στην πορεία του χρόνου και με την τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας διαμορφώθηκαν ορισμένες μέθοδοι και τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων είναι δυνατό να διευκολυνθεί εκ των προτέρων η επιδιωκόμενη διασφάλιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Το σύνολο των μεθόδων και των τεχνικών αυτών αποτελεί το **«Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας»**.

Το **Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας** ορίζεται ως «η οργανωτική δομή και το σύνολο των διαδικασιών, διεργασιών και των μέσων που απαιτούνται για την επαρκή διαχείριση της ποιότητας **(I.S.O 8402)**, ή απλούστερα, η οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για την εξασφάλιση της σωστής διαχείρισης της ποιότητας.

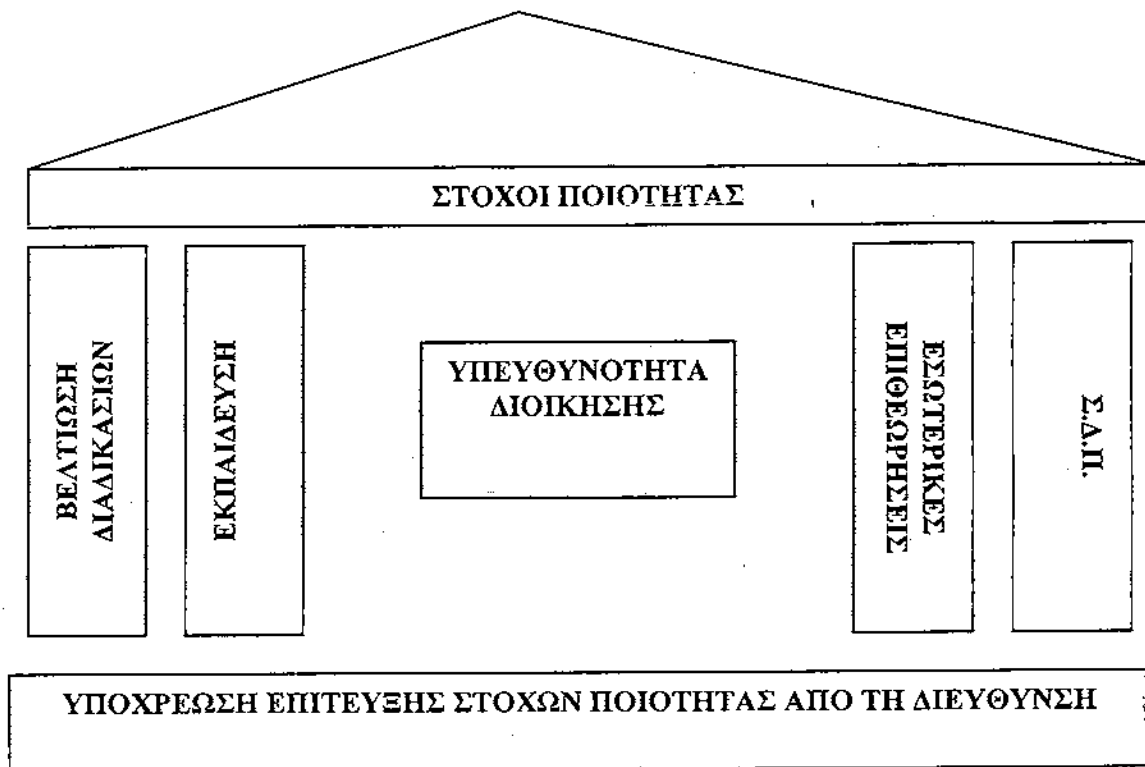
Προκειμένου να διασφαλισθεί η ποιότητα είτε του παραγόμενου προϊόντος είτε της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι σε πρώτη φάση αναγκαίο να εξασφαλισθεί ότι όλες οι προδιαγραφές και απαιτήσεις που αναφέρονται στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι επαρκώς γνωστές και κατανοητές από όλους όσους πρόκειται να κληθούν να εφαρμόσουν ένα τέτοιο σύστημα.

Με βάση τα παραπάνω καθίσταται εμφανές ότι η εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας καθώς και η έρευνα αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Η συγκέντρωση όλων των αναγκαίων πληροφοριών, ο σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων και η λεπτομερής παρουσίαση των ειδικών οδηγιών πρέπει να γίνονται απαραίτητα πριν την εισαγωγή οποιασδήποτε διαδικασίας, έτσι ώστε να διασφαλισθεί τόσο ο επαρκής όσο και ο αποδοτικός έλεγχος των διαδικασιών.

Για να επιτευχθεί η Διασφάλιση Ποιότητας απαιτείται η πλήρης ενοποίηση και ο έλεγχος όλων των στοιχείων μέσα σε μια συγκεκριμένη περιοχή, έτσι ώστε να αποτραπεί το φαινόμενο της αλληλεπικάλυψής τους. Αυτά τα στοιχεία που πρέπει ιδιαίτερα να προσεχθούν είναι η **διοίκηση**, η **παραγωγή**, ο **ποιοτικός έλεγχος**, οι **πωλήσεις**, η **εμπορία**, ο **σχεδιασμός**, η **προμήθεια**, η **εγκατάσταση** και η **εκτέλεση εντολών**.

Ωστόσο πρέπει να τονισθεί ότι ο όρος “ **Διασφάλιση Ποιότητας**” δεν έχει την έννοια του ελέγχου ή της επιθεώρησης της ποιότητας. Επίσης η διασφάλιση της ποιότητας δεν είναι υπεύθυνη για αποφάσεις που σχετίζονται με το μηχανολογικό εξοπλισμό.

Το **Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας** αποτελεί μία μορφή διοίκησης που έχει τις περισσότερες φορές ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί το καλύτερο μέσο για να παραχθεί το προϊόν σωστά από την πρώτη φορά, κατανέμοντας ομοιόμορφα και κατά σαφή τρόπο τις αρμοδιότητες στους αρμόδιους και εξασφαλίζοντας ικανοποιητική απόδοση για τις οποιοσδήποτε επενδύσεις έγιναν σε αυτό. Ωστόσο, η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης δεν εξασφαλίζει από μόνο του τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά κυρίως τη **σταθερότητα** της ήδη υπάρχουσας ποιότητας και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών της εν λόγω εταιρείας, γεγονός που έχει σημασία τόσο για την ίδια την εταιρεία, τα στελέχη και τους εργαζόμενους σ'αυτήν υπαλλήλους, όσο και για τις άλλες εταιρείες που συναλλάσσονται με αυτή. Αυτό επιτυγχάνεται πάντα με την καθοδήγηση της Διοίκησης της εταιρείας, με τη σωστή και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας και με τη συστηματική εφαρμογή των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Οι βασικές αυτές προϋποθέσεις για την αποδοτική λειτουργία του συστήματος ποιότητας παρουσιάζονται στον παρακάτω σχήμα



Τα στοιχεία που απαρτίζουν ένα Σύστημα Ποιότητας και που έχουν σαν επιθυμητό αποτέλεσμα την ποιότητα του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας καταγράφονται παρακάτω:

- Δέσμευση και Υπευθυνότητα Διοίκησης
- Αρχές, Διαδικασίες και Σχέδια Συστήματος Ποιότητας
- Κωδικοποίηση και ιχνηλασιμότητα προϊόντος
- Επιθεώρηση και έλεγχος υπάρχουσας κατάστασης
- Έλεγχος και Δοκιμές
- Έλεγχος, μετρήσεις και εξοπλισμός μετρήσεων
- Έλεγχος προϊόντων μη συμμορφούμενων με τις προδιαγραφές
- Διακίνηση, συσκευασία, αποθήκευση, διανομή προϊόντος
- Έλεγχος αποδεικτικών στοιχείων
- Καταγραφή Ποιότητας
- Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού σε θέματα ποιότητας
- Εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων στατιστικής
- Εσωτερικός έλεγχος ποιότητας
- Ανασκόπηση συμβολαίου
- Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας

- Έλεγχος τελικού προϊόντος
- Διορθωτικές ενέργειες
- Διάθεση προϊόντος
- Έλεγχος σχεδιασμού / ανάπτυξης προϊόντος
- Παροχή υπηρεσιών για εξυπηρέτηση πελατών
- Οικονομικά μεγέθη, κόστος ποιότητας
- Ασφάλεια, Αρμοδιότητες

Οι πελάτες της εταιρείας που εφαρμόζει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ή τρίτοι φορείς, ανεξάρτητοι ή εκπρόσωποι πελατών, είναι δυνατό να επιθυμούν να ελέγξουν την πληρότητα και την αποτελεσματικότητα του **Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας** που εφαρμόζει η εταιρεία – προμηθευτής τους. Η εξασφάλιση της πληρότητας και του σαφούς προσδιορισμού του Συστήματος Ποιότητας γίνεται με το **Πρόγραμμα Ποιότητας**, το οποίο τεκμηριώνει το **Σύστημα Ποιότητας** σε τρία εγχειρίδια:

- **Εγχειρίδιο Ποιότητας.** Σε αυτό καθορίζεται η γενική πολιτική ποιότητας της εταιρείας και οι πρακτικές που ακολουθούνται για την εφαρμογή της.
- **Εγχειρίδιο Οργανωτικών Διαδικασιών.** Περιγράφει τις μεθόδους λειτουργίας κάθε επιμέρους Τμήματος της εταιρείας.
- **Εγχειρίδιο Λειτουργικών Διαδικασιών (Οδηγιών Εργασίας).** Υπάρχει ξεχωριστό εγχειρίδιο για κάθε Τμήμα της εταιρείας και περιγράφει λεπτομερώς όλες τις εργασίες που πρέπει να διεκπεραιώνονται.

Τα **Εγχειρίδια Διαδικασιών** αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη σωστή εφαρμογή του **Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας** και ιδιαίτερα των συστημάτων της σειράς ISO 9000. Η ανάλυση, ο σχεδιασμός και η τεκμηρίωση των διαδικασιών, ώστε να συγκροτηθούν τα εγχειρίδια και να αποκτηθεί το πιστοποιητικό ποιότητας δεν περιορίζονται μόνο στις διαδικασίες ελέγχου ποιότητας, αλλά καλύπτουν όλες τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στην αλυσίδα ροής υλικών, δηλαδή τις προμήθειες, την παραγωγή και τη διανομή.

2.2. Ιστορική Ανασκόπηση Ελέγχου Ποιότητας

Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση η βιομηχανική παραγωγή ήταν αποκλειστικά ευθύνη και έργο των ανεξάρτητων τεχνιτών οι οποίοι πραγματοποιούσαν και μία πρωτόγονη μορφή ποιοτικού ελέγχου του παραγόμενου προϊόντος.

Ο 20ος αιώνας καθιέρωσε την ομαδοποίηση των τεχνιτών ή εργατών που είχαν παρόμοια καθήκοντα και την επίβλεψή τους από εργοδηγούς οι οποίοι ήταν πλέον υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων. Με την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης δημιουργήθηκαν μεγάλα βιομηχανικά συγκροτήματα με πολλές ομάδες παραγωγής, οι οποίες ελέγχονταν από τους λεγόμενους επιθεωρητές παραγωγής που ήταν με τη σειρά τους υποχρεωμένοι να αναφέρονται στους αντίστοιχους εργοδηγούς.

Γενικά, είναι δυνατό να λεχθεί ότι η θεσμοθέτηση της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** ολοκληρώθηκε με τη διαδοχική αλληλουχία 4 σταδίων.

1ο στάδιο: Επιθεώρηση

Η πρώτη μορφή επιθεώρησης ανεξάρτητης από την παραγωγή αποτέλεσε άμεσο επακόλουθο της αλματώδους τεχνολογικής ανάπτυξης και της καθιέρωσης νέων υλικών και μεθόδων παραγωγής που κατέστησαν αρχικά αδύνατο τον έλεγχο από τους παραδοσιακούς εργοδηγούς και κατά συνέπεια απαραίτητη τη σύσταση ενός νέου σώματος ελέγχου, το οποίο αποτελείται από τους **Εργοδηγούς Επιθεωρήσεως Πλήρους Αποσχόλησης**. Βέβαια στο στάδιο αυτό δεν μπορεί να γίνει ακόμη λόγος για προηγμένο σύστημα ποιοτικού ελέγχου, αφού ο ποιοτικός έλεγχος που διεξάγεται βασίζεται στην απλή επιθεώρηση και στο δόγμα «Αποδοχή – Απόρριψη». Δηλαδή, η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας, η **Επιθεώρηση**, συνίστατο σε μία απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών.

2ο στάδιο: Ποιοτικός Έλεγχος

Η πρώτη μορφή ποιοτικού ελέγχου εμφανίστηκε στη βιομηχανική παραγωγή μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, σαν αποτέλεσμα της αδυναμίας των περισσότερων βιομηχανιών της εποχής να ελέγξουν την ποιότητα. Αυτό το πρώτο, σχετικά οργανωμένο, σύστημα ποιότητας διαμορφώθηκε μέσα στη δεκαετία του 1950, ενώ βελτιώθηκε σημαντικά με την ανάπτυξη και την εισαγωγή της στατιστικής επιστήμης, όσον αφορά τον έλεγχο του κόστους παραγωγής και την επίτευξη ενός αποδεκτού επιπέδου ποιότητας τελικών προϊόντων. Ο **Έλεγχος Ποιότητας**, όπως εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε ή εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα σε ορισμένες βιομηχανίες, είναι **το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει ορισμένων προδιαγραφών**. Με τον

Ποιοτικό Έλεγχο δηλαδή γίνεται επιθεώρηση του προϊόντος μετά την παραγωγή του και εκτελούνται οι αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες, στην περίπτωση αποκλίσεων από το αρχικό σχέδιο ή τις προδιαγραφές παραγωγής.

3ο στάδιο: Διασφάλιση Ποιότητας

Η αδυναμία του απλού ποιοτικού ελέγχου, που οφείλεται στο γεγονός ότι εντοπίζει ελαττώματα κατασκευής ή σχεδιασμού στο τελικό προϊόν, δηλαδή μόνο μετά την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας, σε συνδυασμό με τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, οδήγησαν στην καθιέρωση των **Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας**. Τα τελευταία εξασφαλίζουν ότι η παραγωγή ικανοποιεί κάποιες σταθερές προϋποθέσεις ποιότητας και, κατά συνέπεια, ο πελάτης ή ο καταναλωτής θα παραλάβει το προϊόν όπως αυτό προδιαγράφεται στις σχετικές συμβάσεις (Τσιότρας).

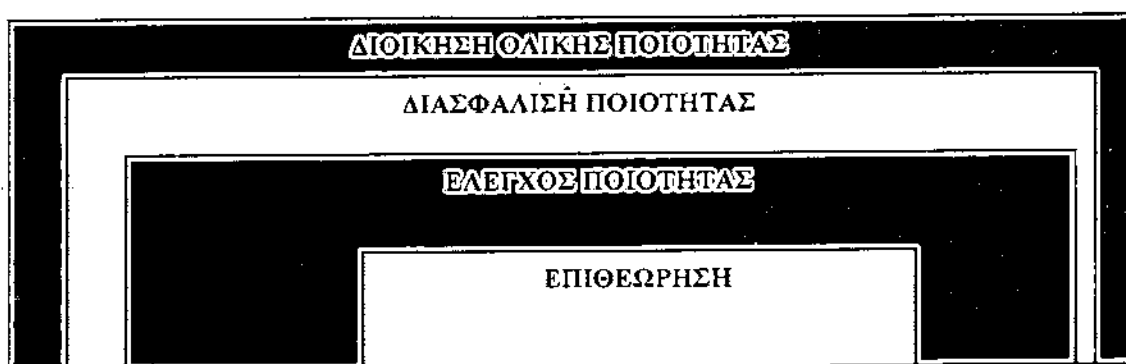
Τα **Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας** βρήκαν αρχικά εφαρμογή στο στρατιωτικό, στο διαστημικό και στο μηχανολογικό τομέα (BS 5750). Ως αντιπροσωπευτικά παραδείγματα αναφέρονται η υιοθέτηση της στρατιωτικής προδιαγραφής MIL-Q-9858 από τις ΗΠΑ για τη δέσμευση των βιομηχανιών-προμηθευτών του Αμερικανικού Στρατού και η ίδρυση της Ομάδας εξοπλισμού 259 (A/C 250), ως υπεύθυνης για τα υλικά εξοπλισμού της συμμαχίας. Εξάλλου, η Στρατιωτική Αντιπροσωπεία Τυποποίησης του NATO υποχρέωσε τα Υπουργεία Εθνικής Άμυνας των χωρών – μελών του να υιοθετήσουν τη Διασφάλιση Ποιότητας των υλικών τους που προορίζονταν για τον εξοπλισμό της συμμαχίας, με βάση τη προδιαγραφή STANAG 4107. Το 1987 στη Γενεύη εκδόθηκαν τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO), καθορίζοντας συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας των διαδικασιών παραγωγής στις διάφορες βιομηχανίες. Τα πρότυπα αυτά αποτέλεσαν προέκταση και ανανέωση του παλαιότερου Βρετανικού προτύπου για μηχανολογικό εξοπλισμό BS 5750, το οποίο επίσης σχετιζόταν με τις διαδικασίες ποιότητας.

4ο στάδιο: Διοίκηση / Διαχείριση Ολικής Ποιότητας

Κανένα από τα προαναφερθέντα συστήματα δεν εξασφαλίζει την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με χαμηλό κόστος, πλήρη αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού, εφαρμογή καινοτομιών, διαρκή βελτίωση και καθολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων της εταιρείας. Τα στοιχεία αυτά που λείπουν από τα

συστήματα διασφάλισης ποιότητας έρχεται να συμπληρώσει το **Σύστημα Διοίκησης /Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας**. Ο όρος **Διοίκηση /Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από την εκάστοτε εταιρεία, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη δραστηριοποίηση του συνόλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της εταιρείας με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Τα στάδια εξέλιξης στην πορεία με τελική κατάληξη το σύγχρονο **Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** αποδίδονται διαγραμματικά στο παρακάτω σχήμα:



2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

2.3.1. Γενικά

Μία από τις πιο σημαντικές από τις σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών είναι η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι ουσιαστικά μία φιλοσοφία και ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες, συμπεριφορές, προϊόντα και υπηρεσίες μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** αναπτύχθηκε αρχικά στην Ιαπωνία, το 1950, υπό μορφή μίας φιλοσοφίας διοίκησης, και αποτέλεσε τη βάση για την εξάπλωση της αγοράς των μεγάλων Ιαπωνικών εταιρειών στη Δύση και τη θεμελίωση της αξιοπιστίας τους όσον αφορά την ανώτερη ποιότητα των προϊόντων τους (**Early 1995**). Η φιλοσοφία, αυτή θεωρεί ότι η ικανοποίηση των πελατών, η εξασφάλιση της

δημόσιας υγείας, και η προστασία του περιβάλλοντος είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τους στόχους μίας επιχείρησης και είναι εφαρμόσιμη σε κάθε τύπο οργανισμού (British Standard 7850, Part 1 :1992).

Ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται το σύστημα διοίκησης μία εταιρείας που αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος για τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην εν λόγω εταιρεία (Τσιότρας).

Η ΔΟΠ είναι μία διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης των προϊόντων, των υπηρεσιών προς τους πελάτες, των γραφειοκρατικών εργασιών, των διαδικασιών προμηθειών και της πολιτικής εμπορίας (marketing) που ακολουθούνται από την εταιρεία. Η ΔΟΠ αποτελεί τμήμα των εφαρμοζόμενων μεθόδων και η έννοιά της μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα με ανάλυση των τριών λέξεων ξεχωριστά :

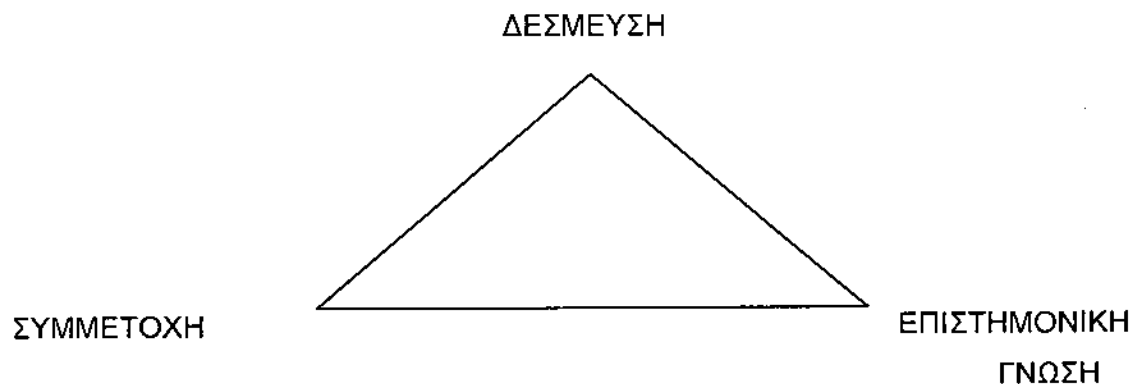
- **Διοίκηση/Διαχείριση:** ο τρόπος και οι μέθοδοι διαχείρισης/διοίκησης της εργασίας των υπαλλήλων του οργανισμού, της λειτουργίας του εξοπλισμού, των διαδικασιών, των προμηθευτών και του καταναλωτικού κοινού γενικά.
- **Ολικής:** σημαίνει ότι όλοι πρέπει να αποτελούν τμήμα της ποιότητας που επιτυγχάνεται, από τους υπαλλήλους του γραφείου, τους εργαζόμενους στο χώρο παραγωγής και τους πωλητές, μέχρι τους προμηθευτές και τους πελάτες της εταιρείας. Επιπλέον ο όρος “Ολική” αναφέρεται και σε θέματα ποιότητας που άπτονται των δραστηριοτήτων της εταιρείας, όπως το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας στην αγορά και η συνολική εικόνα της, καθώς επίσης και η υποστήριξη των υπαλλήλων, των προμηθευτών, των πελατών της και του καταναλωτικού κοινού, που είναι ο τελικός αποδέκτης αυτής της ποιότητας.
- **Ποιότητας:** το ομοιόμορφο και σταθερό επίπεδο ποιότητας των προϊόντων που παράγονται από την εταιρεία με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και προς τη διαπίστωση από μέρους του ότι η εταιρεία εργάζεται σταθερά με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της.

2.3.2. Τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με έναν ορισμό, «η ΔΟΠ είναι μία κουλτούρα, εγγενές συστατικό της οποίας είναι η πλήρης δέσμευση ως προς την ποιότητα και μία συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την συμμετοχή όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, με τη χρήση καινοτομικών και επιστημονικών μεθόδων» (Λογοθέτης). Οπωσδήποτε όμως όλοι οι ορισμοί θεωρούν την ΔΟΠ ως μία στρατηγική επιχειρησιακού επιπέδου και όπως διακρίνεται και στον παραπάνω ορισμό, προϋποθέτουν τρία βασικά αξιώματα για την επίτευξή της:

- **Δέσμευση** (για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την εφαρμογή καινοτομιών),
- **Επιστημονική Γνώση** (των κατάλληλων εργαλείων, τεχνικών και μεθόδων για τη βελτίωση και τις απαιτούμενες τεχνικές αλλαγές) και
- **Συμμετοχή** όλων σε μία ομάδα (συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα) στη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.

Τα τρία αυτά αξιώματα συνήθως παρουσιάζονται με το γνωστό «ισόπλευρο τρίγωνο της ΔΟΠ».



Συνέπεια των παραπάνω αξιωμάτων είναι ότι η επίτευξη αποτελεσματικής εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και στην τήρηση ορισμένων αρχών κατά τη διεξαγωγή των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Οι αρχές αυτές είναι οι ακόλουθες:

- **Δέσμευση και καθοδήγηση από τη Διοίκηση.**

Τα ανώτερα στελέχη της Διεύθυνσης της εταιρείας πρέπει πρώτα τα ίδια να τηρούν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια να καθοδηγούν τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση.

- **Εφαρμογή σε όλο το εύρος του οργανισμού**

Η προσαρμογή όλων των τμημάτων της εταιρείας συντελεί στην καλύτερη αφομοίωση της νοοτροπίας της συνεχούς βελτίωσης και στην ενσωμάτωση της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες και διαδικασίες.

- **Αποτελεσματική διαχείριση και έλεγχος του κόστους ποιότητας**

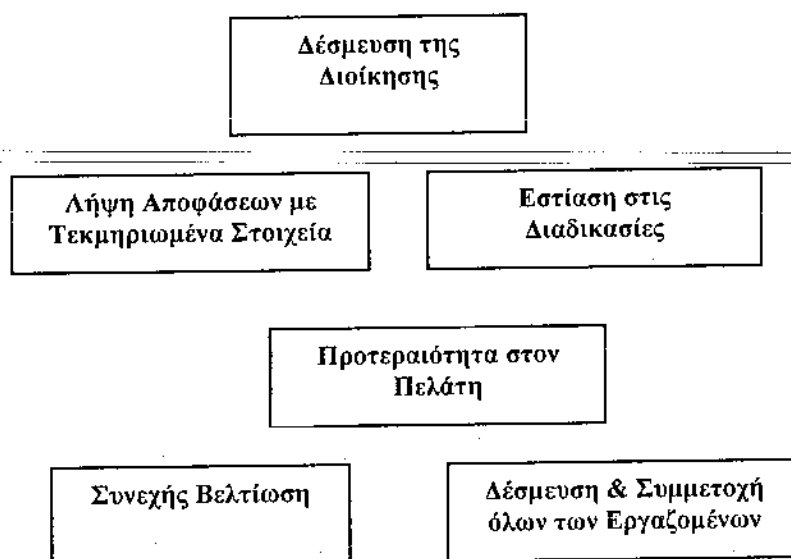
Η διαχείριση και ο έλεγχος του κόστους ποιότητας είναι δυνατό να γίνονται βάσει ενός προγράμματος υπολογισμού του κόστους το οποίο μπορεί να αποτελέσει μέσο και κίνητρο για συνεχή βελτίωση.

- **Επικέντρωση στην ικανοποίηση των πελατών**

Συχνά κύρια αιτία κακής ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών αποτελεί τόσο η άγνοια όσο και η περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Τούτο είναι παράδοξο, αν σκεφθεί κανείς ότι ο κυρίαρχος σήμερα ορισμός της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

Είναι ευνόητο ότι για να είναι σε θέση μία επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει:

- Ποιοι είναι οι πελάτες της
- Ποιες είναι οι ανάγκες τους
- Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους



2.3.3 Μεθοδολογία Επίτευξης της ΔΟΠ

Για να γίνει εφικτή η επίτευξη της ΔΟΠ πρέπει να ληφθούν και ακολουθηθούν πιστά οι παρακάτω αρχές:

- **Να αποτελέσει η ποιότητα πρώτη προτεραιότητα στην ιεράρχηση των στόχων της εταιρείας.**

Αυτή η αρχή αποτελεί και τον πυρήνα της φιλοσοφίας της ΔΟΠ κατά τους Ιάπωνες και εφαρμόζεται μέσω της παρακίνησης για συνεχή ανανέωση των μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης, καθώς επίσης και της ελάττωσης της σπατάλης πόρων (Ishikawa).

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού τρόπου διοίκησης. Με λίγες εξαιρέσεις, η διοίκηση δίνει την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος, τη δεύτερη στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως τρίτη σε σημασία. Η ιεράρχηση αυτή των παραπάνω στρατηγικών στόχων απορρέει συνήθως από μία ευρέως διαδεδομένη αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Αυτό κάνει την διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας, επιτρέποντας έτσι την προώθηση στην αγορά ενός σημαντικού ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων. Κάτι ανάλογο παρατηρούμε και στον τομέα των υπηρεσιών.

Μακροχρόνια, η αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, την μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με τη νέα προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει κάθε φορά την πρώτη προτεραιότητα. Αυτό συνήθως ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης διότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.

- **Υπευθυνότητα και συστηματική συμμετοχή όλων για τη βελτίωση της ποιότητας**

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτή της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους:

- Πρώτο εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι πιθανά προβλήματα ποιότητας θα γίνουν αντιληπτά από τους υπεύθυνους και θα αντιμετωπισθούν από αυτούς.
- Δεύτερο, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα.

Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζομένους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα. Το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας περιορίζεται έτσι στον έλεγχο για ποιότητα που δεν είναι τεχνικά εφικτός στις διάφορες θέσεις εργασίας και σε συμβουλευτικό ρόλο στις ομάδες βελτιώσεων των εργαζόμενων που επιδιώκουν συστηματικά την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες. Το συμπέρασμα είναι λοιπόν ότι όλα τα μέλη του προσωπικού πρέπει να συμμετέχουν συνειδητά στην προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας και επομένως πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένα από τη Διοίκηση να διευθύνουν και να βελτιώνουν τις διαδικασίες που βρίσκονται στη δικαιοδοσία τους.

- **Εφαρμογή μάλλον προληπτικών παρά διορθωτικών ενεργειών, για την αποφυγή εμφάνισης ελαττωμάτων ή σφαλμάτων.**

Πρόκειται για τη γνωστή αρχή «επιτυχία με την πρώτη φορά» ή «μηδέν ελαττωματικά». Η επιθυμητή ποιότητα πρέπει να ενσωματώνεται στο σχεδιασμό των προϊόντων και των παραγωγικών διαδικασιών, γιατί στην περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές κατά τη διεξαγωγή του ποιοτικού ελέγχου τα ακατάλληλα προϊόντα είτε απορρίπτονται είτε τροποποιούνται για να επαναχρησιμοποιηθούν, με αποτέλεσμα την επιβάρυνση του κόστους παραγωγής κατά 35%, ποσοστό που αυξάνεται με την αύξηση του χρονικού διαστήματος από τη χρονική στιγμή παραγωγής μέχρι τον ποιοτικό έλεγχο.

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπευθύνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας ώστε να μη δημιουργεί ελαττωματικά προϊόντα.

Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία. Ο έλεγχος της ποιότητας μετά την παραγωγή όχι μόνο αυξάνει το κόστος από τη συσσώρευση ελαττωματικών αλλά και περιορίζει τη δυνατότητα εντοπισμού των αιτιών. Με την πάροδο του χρόνου χάνεται η ικανότητα συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που την προκάλεσαν.

Συνεπώς, η αντίληψη για την «ενσωμάτωση» της καλής ποιότητας στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας στον τρόπο που αρχικά έχουν σχεδιαστεί, οδηγεί σε πολύ καλύτερα αποτελέσματα από την προσπάθεια ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας μετά την παραγωγή και πώληση του προϊόντος στον πελάτη.

- **Διοίκηση στηριζόμενη σε αντικειμενικά κριτήρια**

Η συλλογή και η αντικειμενική ανάλυση στοιχείων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τα ακόλουθα:

- τον προσδιορισμό του προβλήματος
- την σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα
- την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου χρειάζεται

Η άσκηση της διοίκησης που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία πρέπει:

- Να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης
- Να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά και να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.
- Να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μίας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων.

- **Διοίκηση με μικτές διαλειτουργικές ομάδες**

Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας αφορά την ανάπτυξη της ικανότητας μίας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πελάτες της. Η παραδοσιακή προσέγγιση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων έρευνας της αγοράς, σχεδίασης του προϊόντος, σχεδίασης της

παραγωγικής διαδικασίας κ.α. από ειδικές ομάδες σε διαδοχικές φάσεις οδηγεί συχνά σε προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού διαφορετικών λειτουργιών μία επιχειρήσεως που επιβαρύνουν το κόστος, επιμηκύνουν το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και δημιουργούν πολλές ευκαιρίες για προβλήματα με την ποιότητα.

Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μίας επιχείρησης, ακόμα και οι προμηθευτές της, συμβάλλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μία νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπισή τους με τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή περιορίζει σημαντικά τον απαιτούμενο χρόνο από την σύλληψή της ιδέας για ένα νέο προϊόν μέχρι της εισαγωγής του στην αγορά, το κόστος παραγωγής του και την ποιότητά του. Αυτό οφείλεται στην ολοκληρωμένη και ταυτόχρονη θεώρηση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα.

2.3.4 Στόχοι και συνέπειες της ΔΟΠ

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο διοίκησης η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

1) Η συνεχής και πλήρης ικανοποίηση των πελατών, μέσω του προσανατολισμού της εταιρείας στις απαιτήσεις τους. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι με τον όρο "πελάτες" εννοούνται οι τελικοί αποδέκτες των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών από την εταιρεία, οι οποίοι είναι γνωστοί και ως **"εξωτερικοί" πελάτες.** Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Ο βαθμός ικανοποίησης του κάθε πελάτη εξαρτάται από την ταυτότητά του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του και από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την εταιρεία κατά το σχεδιασμό της ποιότητας, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος αυτός. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν-εξυπηρέτηση». Η ευχέρεια πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα

δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

2) Η συνεχής και πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία τους με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Κάθε εργαζόμενος της παραγωγικής εταιρείας αποτελεί ταυτόχρονα και "εσωτερικό" πελάτη της εταιρείας, με την έννοια ότι αποτελεί πελάτη του ενδιάμεσου προϊόντος του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτή του ενδιάμεσου προϊόντος για το επόμενο στάδιο στη γραμμή παραγωγής. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποσκοπεί στην επίτευξη υψηλής ποιότητας εργασιακών συνθηκών και ενδιάμεσου προϊόντος, ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των "εσωτερικών πελατών" της, δηλαδή των μελών του προσωπικού της, καθώς και η δυνατότητα να προμηθεύουν και αυτοί με τη σειρά τους ποιοτικό προϊόν στο επόμενο στάδιο, συμβάλλοντας έτσι ενεργά στην ποιότητα που απολαμβάνει ο τελικός αποδέκτης, δηλαδή ο καταναλωτής του προϊόντος ή ο χρήστης της υπηρεσίας. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με τη διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδεχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3) Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.

- Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικά με το ποσοστό σκάρτων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές κλπ.
- Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

4) Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές.

- Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών.
- Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.

5) Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Μεγάλοι χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

- Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.
- Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.
- Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις και ενέργειες που αυξάνουν το κόστος χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

6) Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησής νέας τεχνολογίας δηλ. νέου εξοπλισμού και λογισμικού. Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών κ.α. και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόλησή τους.

2.3.5. Το κόστος της Ολικής Ποιότητας

Το «Κόστος ποιότητας» είναι ένα σύστημα υπολογισμού και τακτικής παρουσίασης του κόστους, που προκύπτει από τις δραστηριότητες που σχετίζονται:

- Με την πρόληψη των ποιοτικών προβλημάτων και την εγκατάσταση ενός συστήματος διασφάλισης.
- Με τον έλεγχο της ποιότητας στο εργοστάσιο και τους προμηθευτές.
- Με την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων που ανακαλύπτονται, είτε μέσα στην παραγωγή, είτε στους πελάτες.

Οι στόχοι ενός τέτοιου συστήματος είναι οι ίδιοι με τους στόχους ενός οποιουδήποτε άλλου κοστολογικού συστήματος.

Ο υπολογισμός του κόστους ποιότητας αποτελεί ένα δυνατό εργαλείο στα χέρια του δ/ντη ποιοτικού ελέγχου για τον επηρεασμό της διοίκησης της εταιρείας. Ο Crosby αναφέρει ότι σε μία εταιρεία που δεν αντιμετωπίζει συνειδητά και συστηματικά, την ποιότητα, το κόστος (της ποιότητας), μπορεί να είναι της τάξεως του 20% επί του τζίρου.

Το κόστος της ποιότητας διακρίνεται σε 4 κατηγορίες (Παπουτσής)

- **Κόστος Πρόληψης**, αφορά το κόστος για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη συντήρηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας και του ποιοτικού ελέγχου.
- **Κόστος ελέγχου της ποιότητας**. Είναι το κόστος που απαιτείται για τη διεξαγωγή ελέγχων για τη διαπίστωση ότι τα προϊόντα, τμήματα προϊόντων, πρώτες ύλες και εξοπλισμός ελέγχων βρίσκονται εντός των προδιαγραφών.
- **Εσωτερικό Κόστος Μη Συμμορφώσεων**. Είναι το κόστος που προκύπτει από τη συμμόρφωση των πρώτων υλών, των προϊόντων, των συστατικών των προϊόντων κλπ με τις προδιαγραφές, η οποία διαπιστώνεται πριν από την αποστολή αυτών στους πελάτες.
- **Εξωτερικό Κόστος Μη Συμμορφώσεων**. Είναι το κόστος που προκύπτει από τη μη συμμόρφωση των πρώτων υλών, των προϊόντων, των συστατικών των προϊόντων κλπ με τις προδιαγραφές, η οποία διαπιστώνεται μετά από την αποστολή αυτών στους πελάτες.

Αναλυτικότερα:

Α)Το κόστος πρόληψης περιλαμβάνει:

- ◆ Κόστος διατήρησης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας
 - ◆ Συγγραφή και ενημέρωση εγχειριδίων ποιότητας και λεπτομερών διαδικασιών.
 - ◆ Κόστος πιστοποίησης
 - ◆ Λειτουργία αρχείου και ελέγχου εγγράφων.
- ◆ Κόστος μελετών ποιότητας
 - ◆ Συγγραφή και ενημέρωση οδηγιών ελέγχου και προγραμμάτων ελέγχου και δοκιμών
 - ◆ Σχεδίαση οργάνων και συσκευών μέτρησης

- ◆ Παρουσίαση και ανάλυση στοιχείων ποιοτικής απόδοσης.
- ◆ Μελέτες διόρθωσης
- ◆ Διορθωτικές ενέργειες.

- ◆ Κόστος εκπαίδευσης για την ποιότητα και διατήρηση στοιχείων
- ◆ Επιθεωρήσεις σχεδίασης και έλεγχος πιστοποίησης νέων προϊόντων ή αλλαγών
- ◆ Εσωτερική επιθεώρηση (internal audit)
- ◆ Audit προμηθευτών
- ◆ Επιθεώρηση συμβολαίων και διαφημιστικού υλικού
- ◆ Πρόγραμμα αξιοπιστίας

Β) Το κόστος ελέγχου της ποιότητας περιλαμβάνει:

- ◆ Έλεγχος εισερχομένων
 - ◆ Ποιοτικός έλεγχος
 - ◆ Υπηρεσίες ανεξαρτήτων οργανισμών ελέγχου κλπ.
- ◆ Έλεγχος παραγωγής
 - ◆ Από ποιοτικό έλεγχο
 - ◆ Από παραγωγή.
- ◆ Έλεγχος τελικών προϊόντων
- ◆ Εκδοση πιστοποιητικών ποιότητας
- ◆ Προληπτική συντήρηση και διακρίβωση οργάνων ελέγχου
- ◆ Εργαστηριακοί και ειδικοί έλεγχοι

Γ)Το κόστος εσωτερικών αστοχιών περιλαμβάνει:

- ◆ Κόστος Scrap
- ◆ Κόστος ανασκευών, επισκευών
- ◆ Επανελέγχοι ή έλεγχοι πέραν του κανονικού
- ◆ Κόστος διακοπών παραγωγής
- ◆ Κόστος λειτουργίας επιτοπής διάθεσης υλικών (MRB)
- ◆ Κόστος προϊόντων Β' διαλογής
- ◆ Κόστος δέσμευσης παρτίδων

Δ)Το κόστος εξωτερικών αστοχιών περιλαμβάνει:

- ◆ Κόστος επισκευών εντός εγγύησης
- ◆ Κόστος επιστροφών και αντικαταστάσεων
- ◆ Κόστος επισκέψεων στους πελάτες για διερεύνηση ποιοτικών παραπόνων
- ◆ Αστικές ευθύνες και αποζημιώσεις.

Πρέπει να επισημανθεί ότι όσο αυξάνεται το κόστος πρόληψης, τόσο μειώνεται το κόστος αστοχιών. Κατά συνέπεια υπάρχει ένα βέλτιστο επίπεδο ποιότητας των προϊόντων από όπου η περαιτέρω βελτίωση με πρόσθετα έξοδα πρόληψης, είναι αντιοικονομική.

Η εισαγωγή ενός συστήματος υπολογισμού του κόστους ποιότητας στην επιχείρηση, συνήθως περνάει από 3 φάσεις:

A.την αρχική φάση

Σ'αυτή, η δ/ση διάσφαλισης ποιότητας πρέπει να προωθήσει την ιδέα. Γι'αυτό συλλέγει στοιχεία από το κοστολογικό τμήμα της εταιρείας, κάνει εκτιμήσεις και ετοιμάζει μία έκθεση π.χ. για το κόστος ποιότητας του τελευταίου έτους.

Β.την φάση εγκατάστασης του συστήματος

Σ'αυτή, ετοιμάζονται τακτικές εκθέσεις σε συνεργασία με το τμήμα κοστολόγησης. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο να αποκατασταθεί κοινή γλώσσα και εμπιστοσύνη ανάμεσα στους ανθρώπους της οικονομικής Δ/σης (που έχουν οικονομικό background) και τους ανθρώπους της ποιότητας (που συνήθως έχουν τεχνικό background).

Γ.Τη φάση ωριμότητας

Σε αυτή τη φάση, το σύστημα δουλεύει πλέον μόνο του, με τη βασική ευθύνη του τμήματος κοστολόγησης. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της κάθε φάσης.

	Αρχική	Εγκατάσταση	Ωριμότητα
Στόχοι της φάσης	Να αποδείξει την ανάγκη εισαγωγής του υπολογισμού του κόστους ποιότητας	Να αποδείξει τη χρησιμότητα του συστήματος και την ουσιαστική συμβολή του στη βελτίωση της ποιότητας	Να παρακολουθεί το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας στην επιχείρηση
Πηγές στοιχείων που χρησιμοποιούνται	Εκτιμήσεις του ποιοτικού ελέγχου και στοιχεία από την κοστολόγηση	Στοιχεία από την κοστολόγηση με συμπληρωματικές εκτιμήσεις της δ/σης ποιότητας	Κοστολογικά στοιχεία
Από ποιόν παρουσιάζεται	Από την δ/ση διασφάλισης ποιότητας	Από τη δ/ση διασφάλισης ποιότητας με συνυπογραφή από την κοστολόγηση	Από την κοστολόγηση με διαγράμματα ή σχόλια από τη δ/ση ποιότητας
Συχνότητα παρουσίασης	Μία φορά και ακανόνιστα πχ. Εκτίμηση κόστους 1 έτους, εκτίμηση κόστους κάποιου προβλήματος	Κανονικά αλλά σε αραιά διαστήματα, πχ ανά τετράμηνο.	Ανά μήνα ή δίμηνο

2.4. Μοντέλα Ολικής Ποιότητας

2.4.1. Η προσέγγιση του DEMING

Αν και ο αμερικανός **DEMING** αρχικά σταδιοδρόμησε ως ειδικός στη στατιστική, η φήμη του σήμερα ως ένας από τους κορυφαίους δάσκαλους στη διοίκηση ολικής ποιότητας συνδέεται με την ευρέως διαδεδομένη προσέγγισή του για την έμφαση στην ανάγκη αλλαγής του τρόπου διοίκησης επιχειρήσεων. Ο Deming θεωρεί την ποιότητα ως άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. Διευκρινιστικά, η κατάσταση ενός συστήματος κρίνεται σταθερή όταν οι διακυμάνσεις στις τιμές ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών, όπως το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, διατηρείται μέσα σε προκαθορισμένα γνωστά όρια.

Στην παραπάνω αντίληψη περί ποιότητας του DEMING δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε δύο χαρακτηριστικά:

- Τόσο το σύστημα που παράγει ένα προϊόν, όσο και τα διάφορα συστήματα υποστήριξης, π.χ. των διοικητικών, οικονομικών και τεχνικών υπηρεσιών, θα πρέπει να λειτουργούν διαχρονικά με μία σταθερότητα με την στατιστική έννοια του όρου. Αυτό σημαίνει ότι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά εμφανίζουν σε διαδοχικές χρονικές περιόδους διακυμάνσεις από τη μέση σταθερή επιθυμητή τιμή μέσα σε προβλεπόμενα όρια.
- Σε κάθε ένα από τα προαναφερόμενα συστήματα μίας επιχείρησης θα πρέπει οι αντίστοιχες διαδικασίες να βελτιώνονται συνεχώς με τον περιορισμό των διακυμάνσεων στις τιμές των κρίσιμων χαρακτηριστικών ποιότητας για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η φιλοσοφία του Deming για αποτελεσματική διοίκηση, με τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας ως κύριο τρόπο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας εκφράζεται με αναφορά σε **14 σημεία ή κανόνες** που παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Δημιουργία σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και την μακροχρόνια παραμονή στον κλάδο, αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη.

2.Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά τα υπάρχοντα σφάλματα, ελαττώματα σε προϊόντα, καθυστερήσεις και λάθη.

3.Διακοπή της εξάρτησης από τη διασφάλιση ποιότητας με μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων. Προτιμότερη η ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση του προϊόντος και σε στατιστικές μεθόδους ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας.

4.Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθευτών με κριτήριο μόνο την τιμή. Προτιμότερη η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους. Περιορισμός του αριθμού προμηθευτών με την απόρριψη εκείνων που αδυνατούν να υποβάλλουν τεκμήρια ικανοποιητικού στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών τους.

5.Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για την βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, επιτυγχάνοντας έτσι τη συνεχή μείωση του κόστους.

6.Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ποιότητα στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζομένους.

7.Εστίαση των διοικητικών στελεχών όλων των βαθμίδων στην αποτελεσματική ηγεσία των εργαζομένων έτσι ώστε να βοηθηθούν στην εκτέλεση της εργασίας τους.

8.Απομάκρυνση του φόβου που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι. Αποφυγή επίπληξης των εργαζομένων για «προβλήματα που δημιουργούνται από τα υπάρχοντα συστήματα». Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Κατάργηση της διοικητικής λειτουργίας με βάση τον έλεγχο.

9.Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διαφορετικούς τομείς όπως η έρευνα, η σχεδίαση προϊόντων και διαδικασιών, η παραγωγή και οι πωλήσεις.

10.Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.

11. Κατάργηση αυθαιρέτων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα. Στη θέση τους είναι προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.

12. Απομάκρυνση εμποδίων (κακώς σχεδιασμένων συστημάτων και μεθόδων διοίκησης) που στερούν από τους εργαζόμενους τη δυνατότητα να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους.

13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.

14. Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Η παραπάνω προσέγγιση του DEMING σε συνδυασμό με αυτή του Juran έχει κριθεί ότι βοήθησαν καθοριστικά την Ιαπωνία να βελτιώσει εντυπωσιακά την ποιότητα των προϊόντων της ώστε να καταστεί μία από τις τρεις μεγαλύτερες οικονομικές δυνάμεις της εποχής μας.

2.4.2. Η προσέγγιση του JURAN

Η συμβολή του **Joseph Juran** στη θεμελίωση και ανάπτυξη της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι επίσης πολύπλευρη και σημαντική. Αρχικά ο Juran διατύπωσε την άποψη ότι η διοίκηση της ποιότητας μπορεί να εξετασθεί ως ένα οργανωμένο σύνολο βασικών λειτουργιών για την ποιότητα, ανάλογο με αυτό που έχουμε για άλλα βασικά μεγέθη της επιχειρησιακής δραστηριότητας, όπως τα οικονομικά, την παραγωγικότητα, κ.α. Η **τριλογία του Juran** αναφέρεται στις λειτουργίες του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης της ποιότητας. Αυτές αποτελούν τον κατάλληλο μηχανισμό για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη ως βασικού στρατηγικού στόχου για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Μία σημαντική συμβολή του Juran είναι η αποδοχή του κόστους ποιότητας ως βασικού δείκτη του επιπέδου ποιότητας που έχει μία επιχείρηση και του μεγέθους των βελτιώσεων που επιτυγχάνει με τη μείωσή του. Όπως ο Deming, ο Juran αναγνωρίζει τη στήριξη, συμμετοχή και ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Ο Juran θεωρεί ότι η πιο πρόσφορη μέθοδος για μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα είναι η επιλεκτική διεξαγωγή μελετών σε κρίσιμα προβλήματα ποιότητας που διαμορφώνουν συγκεκριμένες εντυπωσιακές προτάσεις (break throughs) για την εξουδετέρωση μακροχρόνιων αιτιών που δημιουργούν ελαττωματικά προϊόντα. Η επιλογή των καλύτερων προτάσεων για υλοποίηση γίνεται με κριτήριο την απόδοση της επένδυσης για τη βελτίωση της ποιότητας.

2.4.3 Η προσέγγιση του CROSBY

Μεγάλη επίσης επιρροή στην ανάπτυξη της ΔΟΠ έχει ασκήσει διεθνώς η συμβολή και προσέγγιση του αμερικανού **Philip Crosby**. Η προσέγγιση αυτή είναι γνωστή με την αρχή **“Φτιάξε το (προϊόν) σωστά την πρώτη φορά”** ή **από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για παραγωγή με μηδέν ελαττωματικά (zero defects)**.

Η φιλοσοφία για τη διοίκηση ποιότητας του Crosby εκφράζεται με τις αποκαλούμενες **“Τέσσερις απόλυτες Θέσεις” (The four absolutes)**.

- Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη, κι όχι στο πόσο καλό είναι κάτι.
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωματικών κι όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή.
- Ο σκοπός στην επίτευξη ποιότητας θα πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών, κι όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.

Στην προσέγγιση του Crosby ο οποίος καθιέρωσε την έννοια του **“κόστους ποιότητας”**, απορρίπτεται η διαδεδομένη αντίληψη που επιτρέπει την αποδοχή έστω και μικρού ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων. Ενώ η επικρατούσα αντίληψη δέχεται ότι η δημιουργία ελαττωματικών οφείλεται στην νοοτροπία και στις κακές συνήθειες των εργαζομένων, ο Crosby υποστηρίζει ότι η βασική αιτία για την παρατηρούμενη χαλάρωση σε θέματα ποιότητας είναι η γενικότερη στάση και επακόλουθη πρακτική της διοίκησης.

Σύμφωνα με την φιλοσοφία του Crosby, η αντίληψη ότι το κόστος για τον μηδενισμό των ελαττωματικών είναι πολύ υψηλό δεν ευσταθεί ως επιχείρημα. Ο βασικός

σκοπός στην προσέγγιση του δεν είναι ο άμεσος μηδενισμός των ελαττωματικών που παράγει το σύστημα, αλλά η συντονισμένη και συνεχής προσπάθεια όλων των εργαζομένων σε μία επιχείρηση για την επίτευξη αυτού του στόχου. Με άλλα λόγια ο κάθε εργαζόμενος σε κάθε λειτουργία και σε κάθε επίπεδο αποδέχεται ότι δεν θα φτιάξει κάτι ελαττωματικό εν γνώσει του. Αν οι προδιαγραφές του προϊόντος είναι υπερβολικά αυστηρές και δεν είναι εφικτός ο στόχος μηδενισμού των ελαττωματικών, τότε πρέπει να αλλάξουν οι προδιαγραφές.

- Η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη, κι όχι σε άλλους δείκτες.

Η προσέγγιση του Crosby κάνει τον εργαζόμενο υπεύθυνο για την ποιότητα αυτού που παράγει και οδηγεί στη διεύρυνση του περιεχομένου της εργασίας του. Πέρα από την αναγκαία δική του αλλαγή στάσης επιβάλλει νέες υποχρεώσεις στη διοίκηση σε ότι αφορά την εκπαίδευση και την διάθεση των απαραίτητων μέσων για τον μηδενισμό των ελαττωματικών. Στις επιχειρήσεις που η προσέγγιση αυτή δοκιμάσθηκε συστηματικά και με σοβαρότητα, τα αποτελέσματα στη βελτίωση της ποιότητας υπήρξαν εντυπωσιακά.

Για την υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος ο Crosby προτείνει μία σειρά από 14 σημεία με σκοπό:

- Την ανάληψη δεσμεύσεων για την ποιότητα από τη διοίκηση.
- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στη μέτρηση της ποιότητας
- Τη βελτίωση της ποιότητας
- Τη μείωση του κόστους κακής ποιότητας.

Το προτεινόμενο πρόγραμμα των 14 σημείων του Crosby δεν επιδιώκει απλώς την καλύτερη υποκίνηση των εργαζομένων αλλά στοχεύει στη δημιουργία ενός συστηματικού εκπαιδευτικού προγράμματος για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενους, διοικητικά στελέχη, προμηθευτές) που θα συμβάλλει στην υιοθέτηση και εφαρμογή μίας νοοτροπίας για τον εντοπισμό των πηγών που προκαλούν ελαττωματικά και την εξουδετερωσή τους. Η νοοτροπία αυτή θα πρέπει να οδηγεί σε μία νέα **«επιχειρησιακή κουλτούρα»**, διαφορετικά η βελτίωση της ποιότητας θα είναι παροδική.

2.4.4. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας για την Επίτευξη της Επιχειρηματικής Τελειότητας

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας αποτελείται από 9 κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες που αφορούν τις δυνατότητες της εταιρείας, δηλαδή τον τρόπο και βαθμό προσέγγισης της εταιρείας προς το μοντέλο, και δεύτερον τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα και το εύρος εφαρμογής των αποτελεσμάτων στη δραστηριότητα της εταιρείας.

Το μοντέλο αυτό περιγράφει πως μία εταιρεία μπορεί να έχει ευχαριστημένους πελάτες, ευχαριστημένους εργαζόμενους και κοινωνική συνεισφορά και χάρη σε μία άριστη διοίκηση που καθοδηγεί το προσωπικό της, χαράσσει την πολιτική και στρατηγική, παρέχει τους απαραίτητους πόρους με απώτερο στόχο της βελτιστοποίηση των οικονομικών και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Το μοντέλο αναλύεται στα παρακάτω κριτήρια:

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

Ο τρόπος με τον οποίο η συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών εμπνέει, υποστηρίζει και προωθεί τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Το κριτήριο αυτό πληρούται όταν η υπό εξέταση επιχείρηση μπορεί να αποδείξει κατά την αξιολόγηση τον τρόπο με τον οποίο τα διοικητικά στελέχη:

- Έχουν δεσμευθεί για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας &
- Καθοδηγούν ενεργά τις διαδικασίες βελτίωσης μέσα στην οργάνωση και έχουν εμπλακεί με πελάτες, προμηθευτές και άλλες οργανώσεις.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης διατυπώνει, εφαρμόζει, επανεξετάζει και μετουσιώνει τις στρατηγικές της σε προγραμματισμό και ενέργειες. Για το κριτήριο αυτό η διοίκηση της επιχείρησης καλείται να αποδείξει πως:

- Διατυπώνει στρατηγικές και προγράμματα βάσει πληροφοριών οι οποίες είναι κατανοητές και σχετικές με το αντικείμενο.
- Γνωστοποιεί και υλοποιεί τη στρατηγική και τα προγράμματα.
- Αναθεωρεί σύμφωνα με τα πρόσφατα στοιχεία και βελτιώνει τη στρατηγική και τα προγράμματα.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο τρόπος που η διοίκηση αξιοποιεί όλο το δυναμικό του προσωπικού της. Για τη συνδρομή του κριτηρίου αυτού απαιτείται να αποδείξει πως:

- Αναπτύσσει και αναθεωρεί την εξέλιξη του προσωπικού.
- Διασφαλίζει τη συμμετοχή και την παρακίνηση των εργαζομένων.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4: ΠΟΡΟΙ

Ο τρόπος που η διοίκηση διαχειρίζεται αποτελεσματικά και αποδοτικά τους χρηματοοικονομικούς πόρους, τις πληροφορίες, τους προμηθευτές, τις πρώτες ύλες, τα κτίρια, τον εξοπλισμό, την τεχνολογία, την τεχνογνωσία και την καινοτομία.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5: ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΕΣ

Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και όλες οι διαδικασίες του, με έμφαση στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών και με απώτερο σκοπό να δημιουργείται προστιθέμενη αξία για τους πελάτες. Πιό συγκεκριμένα, πως:

- Εστιάζεται στον πελάτη, δηλαδή πως διερευνά τις απαιτήσεις του πελάτη, τις τάσεις της αγοράς και των ανταγωνιστών, πως επιδιώκει να έχει feedback από τους πελάτες με στόχο τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της, πως μετράει και παρακολουθεί την ικανοποίηση των πελατών, πως ενεργά αναπτύσσει συνεργασίες με τους πελάτες, πως διερευνά τις πιθανές απαιτήσεις του πελάτη με στόχο την προώθηση των καινοτομιών.
- Διαχειρίζεται τις κρίσιμες/βασικές διαδικασίες της για να παράγει προϊόντα και διαδικασίες.
- Διαχειρίζεται το σύστημα ποιότητας.
- Διαχειρίζεται τις διαδικασίες της για συνεχή βελτίωση.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ποιά είναι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών της. Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με:

- Την εντύπωση που έχουν πελάτες για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις σχέσεις της επιχείρησης.
- Πρόσθετες μετρήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών από την επιχείρηση.

Η επιχείρηση μπορεί να προσκομίσει και άλλες πληροφορίες τις οποίες χρησιμοποιεί για να μετρήσει την ικανοποίηση και πίστη των εξωτερικών πελατών της.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ποιά είναι τα επιτευχθέντα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού της. Στο πλαίσιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να επικαλεστεί:

- Την εικόνα που έχει το προσωπικό για την επιχείρηση.
- Πρόσθετες μετρήσεις σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Κατά την αξιολόγηση του κριτηρίου αυτού εξετάζεται ποιά είναι τα επιτευχθέντα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών που έχει η τοπική κοινότητα, στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση όπως η μείωση και πρόληψη του θορύβου, της μόλυνσης και των εκπομπών με τις οποίες η επιχείρηση επιβαρύνει το περιβάλλον, η μείωση και η πρόληψη κινδύνων στην υγεία και την ασφάλεια των κατοίκων της περιοχής, η μείωση απορριμμάτων και η χρήση ανακυκλωμένων υλικών, η ενεργός συμμετοχή της επιχείρησης στην επίλυση των προβλημάτων της τοπικής κοινότητας και η άποψη που έχει η τοπική κοινότητα για την επιχείρηση βάσει στοιχείων που έχουν συγκεντρωθεί από τις έρευνες ή άλλα μέσα.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

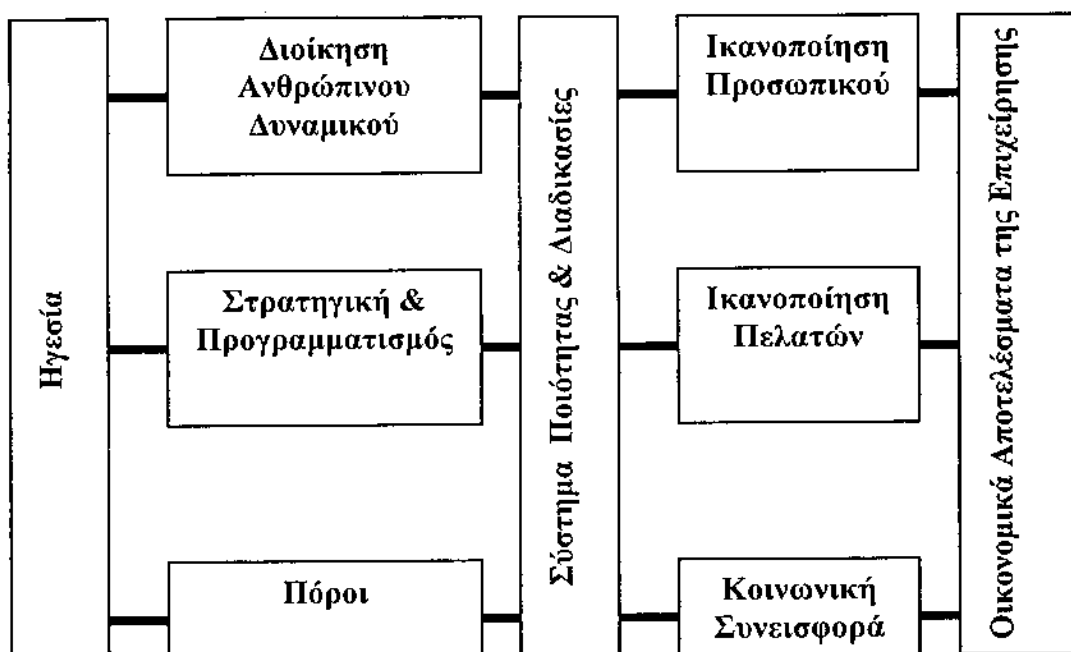
Ποιά αποτελέσματα επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με τους προγραμματισμένους επιχειρηματικούς στόχους και στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όσων έχουν οικονομικό συμφέρον στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα:

- Χρηματοοικονομικά μεγέθη των επιδόσεων της επιχείρησης όπως στοιχεία λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης, στοιχεία ισολογισμού, στοιχεία

ρευστότητας, έξοδα κεφαλαίου και χρηματοδότηση κεφαλαίου κίνησης, βαθμός ευκολίας στην πίστωση χρηματοδότησης κλπ.

- Πρόσθετα μεγέθη των επιδόσεων της επιχείρησης όπως τα αποτελέσματα των επιδόσεων σχετικά με τις κύριες διαδικασίες της επιχείρησης, το μερίδιο αγοράς, οι μετρήσεις των επιδόσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών της, οι χρονικοί κύκλοι του προϊόντος όσον αφορά το χρόνο εισόδου του στην αγορά, το χρόνο διεκπεραίωσης των παραγγελιών, το χρόνο παραγωγής και παράδοσης, το χρόνο διεκπεραίωσης των παραπόνων και το χρόνο κυκλοφορίας των αποθεμάτων και τέλος η μέτρηση των ελαττωματικών προϊόντων.

Σχηματική παρουσίαση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας παρουσιάζεται:

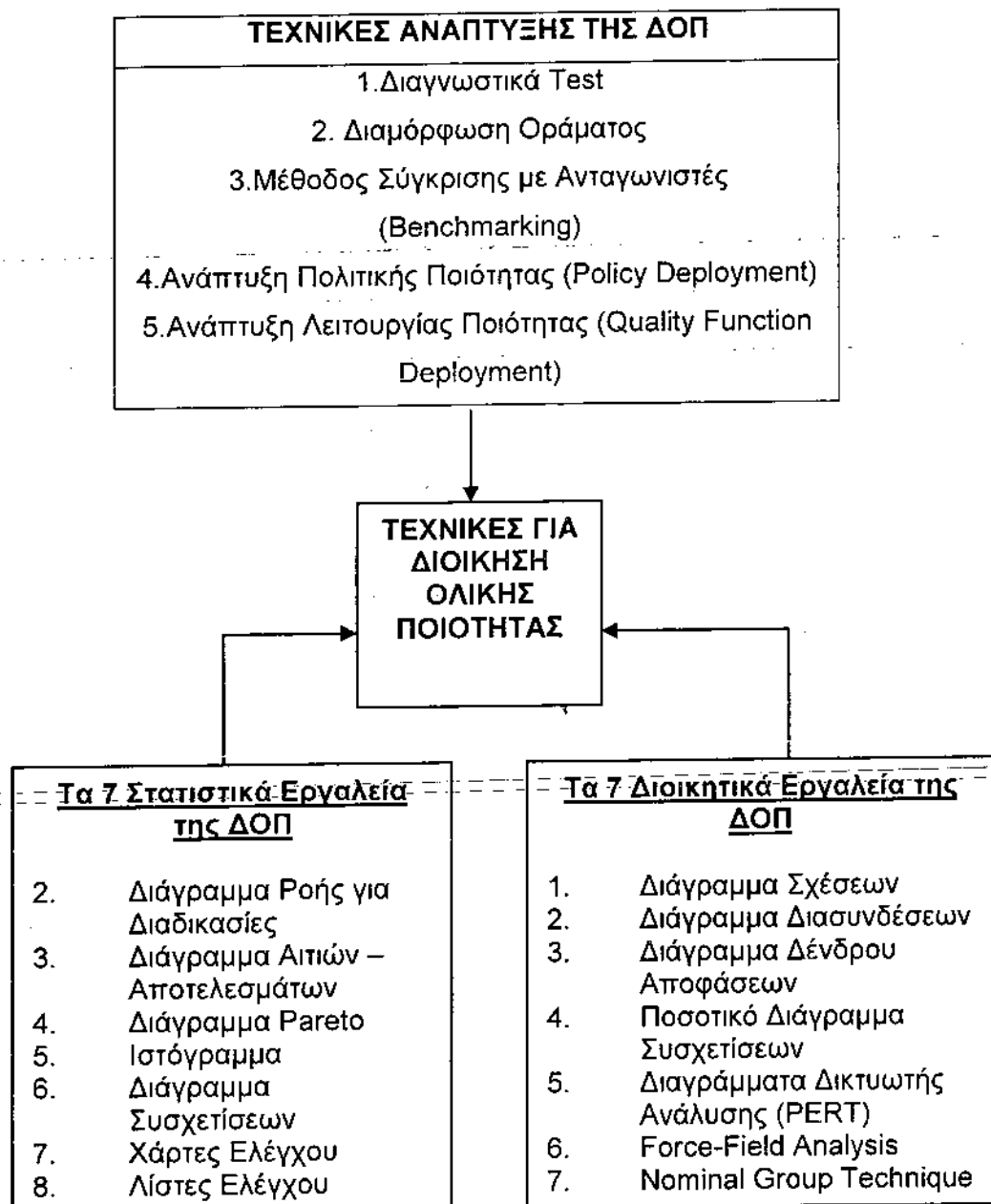


2.5 Τεχνικές Ανάπτυξης και Εφαρμογής της ΔΟΠ

Για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη και εφαρμογή της ΔΟΠ είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούνται ορισμένα μοντέλα, τεχνικές και εργαλεία. Η διαφορά μεταξύ των όρων «μεθόδοι», «τεχνικές» και «εργαλεία» έχει να κάνει με το βαθμό λεπτομέρειας και τυποποίησης που διακρίνει την κάθε εφαρμογή. Έτσι ενώ μία μέθοδος αναφέρεται σε μία προσέγγιση αντιμετώπισης ενός προβλήματος με γενικότερη θεώρηση, ενώ οι τεχνικές και τα εργαλεία περιγράφουν αρκετά τυποποιημένες διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων που αφορούν την ποιότητα.

Το σύνολο των μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων για την ΔΟΠ προσφέρει στη διοίκηση και στους εργαζόμενους τα μέσα εκείνα που απαιτούνται για τη σωστή διάγνωση των προβλημάτων που επηρεάζουν την ποιότητα, για την αναγκαία ανάλυση με τις απαραίτητες μετρήσεις των σχετικών μεγεθών και για την διαμόρφωση των κατάλληλων λύσεων για την εξουδετέρωσή τους. Ανάλογα με τη φύση και το εύρος του προβλήματος διαφέρει και ο συνδυασμός των μεθόδων και εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ποιότητας.

Οι τεχνικές οι οποίες εφαρμόζονται για την ανάπτυξη και εφαρμογή της ΔΟΠ απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:



Στις μεθόδους για την ανάπτυξη και εφαρμογή της ΔΟΠ, περιλαμβάνονται αυτές που χρησιμοποιούνται κυρίως από τη διοίκηση για τις κρίσιμες αποφάσεις που αφορούν την υιοθέτηση ή όχι της ΔΟΠ και τον τρόπο ανάπτυξής της.

1. Διαγνωστικά Test

Πριν εφαρμοσθεί η ΔΟΠ, σκόπιμη κρίνεται η διεξαγωγή διαγνωστικών test, τα αποτελέσματα του οποίου μπορούν να δώσουν πληροφορίες εάν είναι ή όχι σκόπιμη η αλλαγή που συνεπάγεται σε όλη την επιχείρηση η εφαρμογή της ΔΟΠ.

2. Μέθοδος Διαμόρφωσης Οράματος

Ένα ξεκάθαρο όραμα, του πως θα πρέπει η επιχείρηση να είναι μελλοντικά, κρίνεται αναγκαίο, προκειμένου η επιχείρηση να οριοθετηθεί και να χαράξει τη γενικότερη πορεία της.

Οι στόχοι που θα ορισθούν από το όραμα αυτό, θα πρέπει να είναι απλοί και να διατυπώνονται με σαφήνεια έτσι ώστε να γίνονται αντιληπτοί από όλους. Η διαδικασία για τη διαμόρφωση και τη κατάλληλη διατύπωση του οράματος για την επιχείρηση, ή ένα τμήμα της, αποτελείται από μία σειρά ενεργειών ως εξής:

- Συγκρότηση ομάδας για την διατύπωση του οράματος.
- Χρήση τεχνικών για την διαμόρφωση του οράματος.
- Προκαταρκτική διατύπωση οράματος από την ομάδα.
- Συζήτηση και σχολιασμός προκαταρκτικής διατύπωσης οράματος.
- Αναθεώρηση και προσαρμογές στην αρχική διατύπωση.
- Επανάληψη των 4. & 5 εφόσον κρίνεται σκόπιμο.
- Διατύπωση και προβολή του οράματος στην τελική μορφή σε όλους μέσα στην επιχείρηση.

Προκειμένου να δημιουργήσουμε το κατάλληλο όραμα για την εταιρεία, πρέπει να δώσουμε απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- Πως θα θέλαμε να είναι η εταιρεία μελλοντικά
- Τι θα θέλαμε από την εταιρεία, αν είμαστε πελάτες της
- Ποιά φιλοσοφία θα θέλαμε να εκφράζει η εταιρεία

3. Μέθοδος Σύγκρισης με Ανταγωνιστές (Benchmarking)

Η υποκίνηση της διοίκησης και των εργαζομένων είναι πολύ πιο αποτελεσματική από τη στιγμή που θα ξεκινήσει η διαδικασία σύγκρισης των δεικτών απόδοσης της εταιρείας με άλλους ανταγωνιστές.

4. Ανάπτυξη Πολιτικής Ποιότητας (Policy Deployment)

Πρόκειται για μία μέθοδο που συνδέει την πολιτική που εφαρμόζεται από την εκάστοτε επιχείρηση για την βελτίωση ποιότητας της επιχείρησης, με κάθε επίπεδο διοίκησης και κάθε δραστηριότητα και τμήμα της εταιρείας. Βέβαια η ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας επιδιώκει πέρα από την επικοινωνία, τον καθορισμό μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων προγραμμάτων δράσης που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο της εταιρείας-επιχείρησης.

Η διατύπωση της πολιτικής διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο της διοίκησης. Στο ανώτατο επίπεδο η διατύπωση της πολιτικής είναι περιγραφική και προσδιορίζει ποιοτικά την κατεύθυνση προς την οποία θέλει να κινηθεί η επιχείρηση. Στο αμέσως επόμενο επίπεδο, π.χ. για τους υπεύθυνους για εργοστάσια παραγωγής διαφορετικών προϊόντων, η διατύπωση της πολιτικής καθορίζει ποσοτικά την αρχική γενική διατύπωση, π.χ. 7% αύξηση του μεριδίου της αγοράς, 30% μείωση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών κλπ. Στο επίπεδο διευθυντών συγκεκριμένων τμημάτων οι γενικοί ποσοτικοί στόχοι μεταφράζονται σε εξειδικευμένους ποσοτικούς στόχους για κάθε τμήμα. Τέλος στο επίπεδο εργαζομένων ή προϊσταμένων κάποιου τομέα, η πολιτική ποιότητας διατυπώνεται με τον προσδιορισμό συγκεκριμένων ενεργειών για την επίτευξη των ποσοτικών στόχων στο αμέσως ανώτερο επίπεδο.

Με τη διαδικασία αυτή η δέσμευση της διοίκησης να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους γίνεται για κάθε επίπεδο της επιχείρησης ένα συγκεκριμένο πλαίσιο δράσης με περισσότερες λεπτομέρειες και ποσοτικούς στόχους για αυτούς που έχουν την ευθύνη να υλοποιήσουν την πολιτική. Με τον τρόπο αυτό γίνεται εφικτή η αποτελεσματική διασύνδεση για διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την επίτευξη των κοινών ευρύτερων στόχων.

5.Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment)

Η ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας έχει να κάνει με τις δραστηριότητες εκείνες που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και διακρίνεται στις ακόλουθες 3 φάσεις:

- Στην πρώτη φάση, γίνεται η συσχέτιση των αναγκών των πελατών, με τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει το προϊόν για να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.
- Στην δεύτερη φάση, αναφερόμαστε στη διαδικασία παραγωγής όπου ενσωματώνονται εκείνα τα χαρακτηριστικά (κατάλληλος εξοπλισμός, δεξιότητες υπαλλήλου) προκειμένου να παραχθούν τα καταλληλότερα προϊόντα.
- Στην τρίτη φάση, γίνεται συσχέτιση των χαρακτηριστικών των προϊόντων και της διαδικασίας παραγωγής, με τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν τα συστήματα ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας.

2.5.1 Οι Στατιστικές Τεχνικές της ΔΟΠ

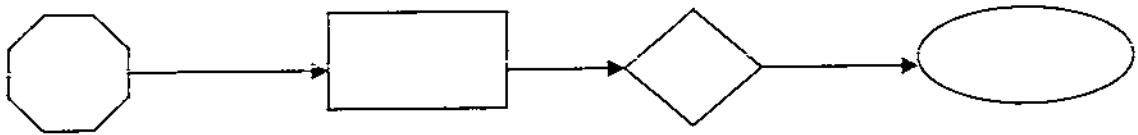
Στα αρχικά στάδια ανάπτυξης της μεθοδολογίας για τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας, οι προσπάθειες εστιάζονταν κυρίως στην παραγωγή του προϊόντος. Τούτο μπορούσε να δικαιολογηθεί από τον κυρίαρχο τότε ορισμό της ποιότητας από τη σκοπιά της παραγωγής που αφορούσε τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Για τη διαδικασία παραγωγής είναι συγκριτικά πιο εύκολη η συλλογή και η ανάλυση στοιχείων για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας. Ήταν συνεπώς φυσικό αρκετές τεχνικές που αναπτύχθηκαν στο αρχικό στάδιο για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας να έχουν ποσοτικό χαρακτήρα.

1.Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας

Το διάγραμμα αυτό σχετίζεται με την όσο το δυνατό αναλυτικότερη περιγραφή μίας διαδικασίας η οποία επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Σε ένα τέτοιο διάγραμμα απεικονίζονται τα διαδοχικά στάδια επεξεργασίας του προϊόντος ή της παροχής μίας συγκεκριμένης υπηρεσίας σε πελάτες, ώστε να γίνεται κατανοητό από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους από ποιά μέσα παραγωγής και με ποιό τρόπο περνά κάθε μονάδα του προϊόντος και τον τρόπο που η παρεχόμενη επεξεργασία επηρεάζει κρίσιμα για την ποιότητα χαρακτηριστικά του. Το διάγραμμα-ροής μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για την απεικόνιση διαδικασιών που ήδη εφαρμόζονται όσο και για την σχεδίαση νέων με τη συμμετοχή της διοίκησης και των εργαζομένων.

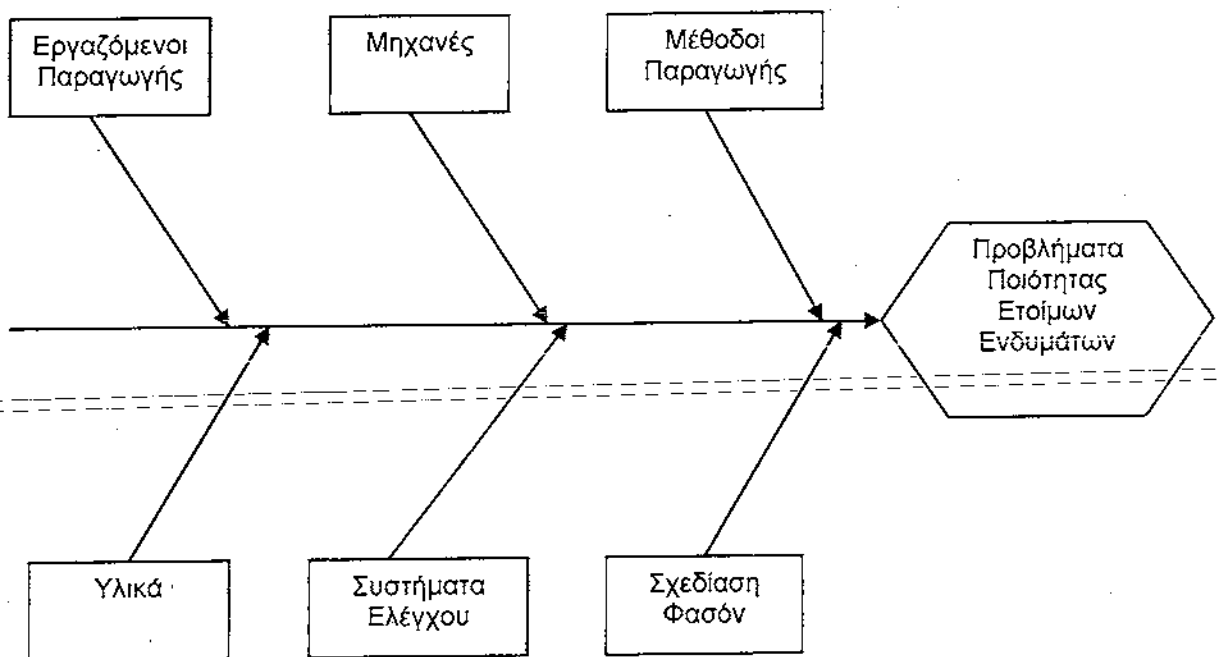
Στο διάγραμμα Ροής Διαδικασίας χρησιμοποιούνται τέσσερα βασικά διαγραμματικά σύμβολα. Τα σύμβολα αυτά παρουσιάζονται παρακάτω:

Σημείο Αρχής Στάδιο/Δραστηριότητα Σημείο Απόφασης Τελικό Αποτέλεσμα



2. Διάγραμμα Αιτιών – Αποτελεσμάτων

Το διάγραμμα αυτό απεικονίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα. Έχοντας ήδη μία συνολική εικόνα της διαδικασίας όπως αυτή έχει ήδη περιγραφεί στο διάγραμμα ροής, το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την ποιότητα. Αυτό μπορεί να γίνει είτε για ολόκληρη τη διαδικασία είτε για διακριτά τμήματα αυτής στην περίπτωση που είναι πολύπλοκη. Η απεικόνιση των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα γίνεται με το διάγραμμα "αιτιών – αποτελεσμάτων" που συχνά αναφέρεται και ως διάγραμμα φαροκόκκαλο λόγω του τρόπου απεικόνισης. Επίσης είναι γνωστό και ως διάγραμμα Ishikawa από το όνομα του Ιάπωνα Καθηγητή που το επινόησε.



Για να επιτευχθεί η βελτίωση της ποιότητας είναι απαραίτητο η ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα να εμβαθύνει σε διαδοχικά επίπεδα. Για κάθε πρωτογενή παράγοντα, π.χ. τον εξοπλισμό, εξετάζονται στη συνέχεια οι

δευτερογενείς αιτίες όπως ο τρόπος ρύθμισης , το είδος και η συχνότητα συντήρησης κλπ. Βασική επιδίωξη της ομάδας που διαμορφώνει ένα τέτοιο διάγραμμα είναι η σταδιακή προσέγγιση των αιτιών κακής ποιότητας με τρόπο που στη τελική διατύπωση οι προσδιοριστικοί παράγοντες να είναι κατά το δυνατόν αντικειμενικοί και μετρήσιμοι.

3.Διάγραμμα Pareto

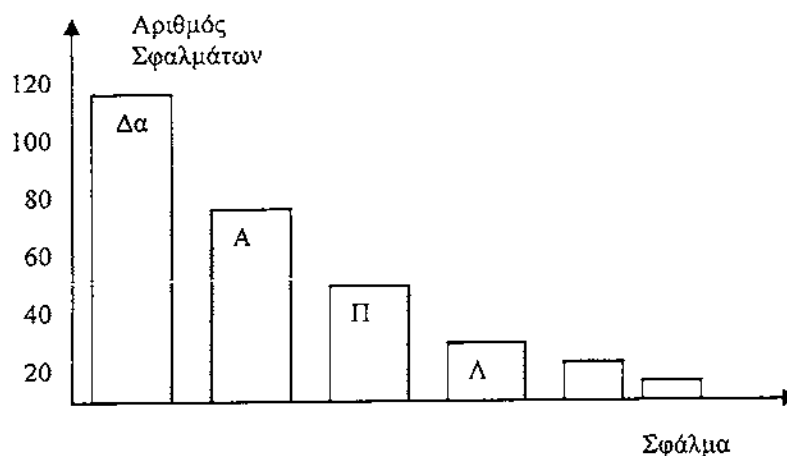
Από το σύνολο των διαφορετικών παραγόντων που στην προηγούμενη ανάλυση εντοπίστηκαν ως υπεύθυνοι για την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, είναι φυσικό ορισμένοι από αυτούς να έχουν μεγαλύτερη συμβολή στο τελικό αποτέλεσμα από άλλους. Η ανάλυση Pareto στηριζόμενη στη συσχέτιση ελαττωματικών με διαφόρους παράγοντες επιτρέπει να προσδιορίσουμε το σχετικά μικρό ποσοστό, συνήθως 20% των παραγόντων εκείνων που έχει το μεγαλύτερο ποσοστό συμβολής, συνήθως 80% στο αποτέλεσμα.

Η ανάλυση Pareto με το αντίστοιχο διάγραμμα αποτελούν έναν από τους πιο απλούς και αποτελεσματικούς τρόπους για την ιεράρχηση παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα, ανάλογα με τη συμβολή τους στη δημιουργία των ελαττωματικών προϊόντων, δυσαρεστημένων πελατών κλπ. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί μία ανάλυση Pareto πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- Συγκέντρωση των στοιχείων που αφορούν το πρόβλημα.
- Κατάταξη των αιτιών του προβλήματος σε κατηγορίες.
- Απεικόνιση των τιμών (λάθη, στοιχεία κλπ) σε μορφή ραβδωτού διαγράμματος.
- Εξέταση του διαγράμματος, αν δεν είναι εμφανής ένας συνδυασμός 80/20 μπορεί να χρειαστεί να γίνει μια επαναταξινόμηση των αιτιών και να επαναληφθούν τα παραπάνω βήματα.

Ένα παράδειγμα ανάλυσης Pareto είναι το παρακάτω:

ΣΦΑΛΜΑ	Συχνότητα
Δακτυλογράφηση	110
Αρχειοθέτηση	64
Παράλειψη	42
Λάθος Αριθμός	24
Ημερολόγιο	18
Δρομολόγηση	8
Σύνολο	266

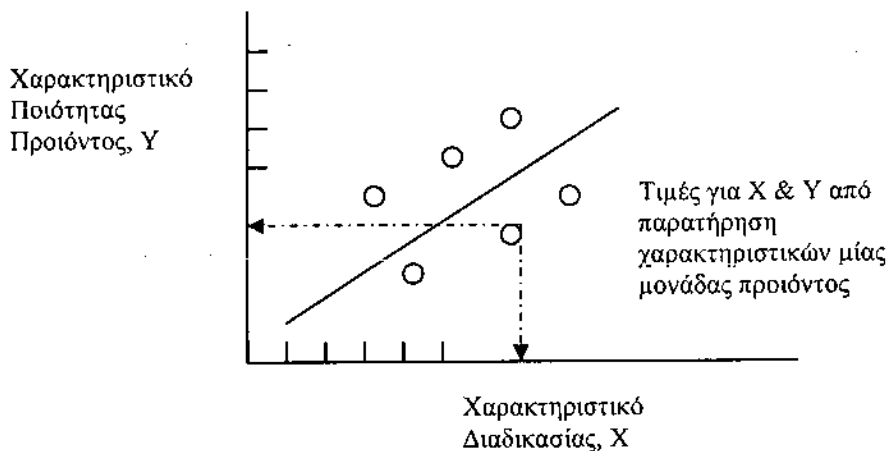


4. Διάγραμμα Διασποράς Τιμών ή Ιστόγραμμα

Για κάθε μετρήσιμο μέγεθος που επηρεάζει την ποιότητα επιδιώκεται ο περιορισμός στην υπάρχουσα μεταβλητότητα. Αυτή εκδηλώνεται με τις παρατηρούμενες διακυμάνσεις στις τιμές που παίρνει το χαρακτηριστικό σε διαδοχικές μονάδες του προϊόντος. Η απεικόνιση της παρατηρούμενης μεταβλητότητας που μας πληροφορεί για την ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές γίνεται με ένα διάγραμμα γνωστό ως ιστόγραμμα.

5. Διάγραμμα Συσχέτισης Μεταβλητών

Σε θέματα ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας συμβαίνει συχνά οι μεταβολές σε ένα παράγοντα που συνδέεται με τη διαδικασία παραγωγής να επηρεάζει ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που προσδιορίζει την ποιότητα. Ο πιο απλός τρόπος για να γίνει κατανοητή μία τέτοια σχέση είναι η γραφική απεικόνιση των στοιχείων που αντιστοιχούν σε ζεύγη τιμών για τις μεταβλητές που μας ενδιαφέρουν σε ένα διάγραμμα. Στο παρακάτω σχήμα, στον οριζόντιο άξονα απεικονίζονται οι τιμές για τη μεταβλητή που ελέγχουμε και στον κατακόρυφο άξονα την αντίστοιχη τιμή που παρατηρήσαμε για το χαρακτηριστικό της ποιότητας που μας ενδιαφέρει. Όσο πιο ευθυγραμμισμένα είναι τα σημεία που αντιστοιχούν σε διαφορετικά ζεύγη παρατηρήσεων, τόσο πιο δυνατή είναι η μεταξύ τους σχέση. Αν για μεγαλύτερες τιμές στη μία μεταβλητή έχουμε μεγαλύτερες τιμές και στην άλλη, η συσχέτιση κρίνεται θετική. Στην αντίθετη περίπτωση που αυξάνοντας την τιμή της πρώτης υπάρχει τάση για μείωση της δεύτερης η συσχέτιση θεωρείται αρνητική.



6.Χάρτες Ελέγχου

Επειδή οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις σε κρίσιμα χαρακτηριστικά είναι ο κύριος «εχθρός» της ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες, είναι χρήσιμο για τη διοίκηση να τις παρακολουθεί διαχρονικά με ειδικούς χάρτες ελέγχου. Οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις συνδέονται με δύο κατηγορίες αιτιών, τις κοινές και τις ειδικές. Οι χάρτες ελέγχου είναι ένας απλός τρόπος για τη γραφική απεικόνιση των διαχρονικών διακυμάνσεων σε επιλεγμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας. Ο βασικός σκοπός για τη χρησιμοποίησή τους είναι ο εντοπισμός των ειδικών αιτιών που προκαλούν υπερβολικά μεγάλες αποκλίσεις και οδηγούν σε ελλωτωματικές μονάδες του προϊόντος.

7.Λίστες ή Κατάλογοι Ελέγχου (Check Lists)

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ είναι η λήψη αποφάσεων που στηρίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται σε παρατηρήσεις γεγονότων. Για τη λήψη αποφάσεων η διοίκηση χρειάζεται πληροφορίες που αντλούνται από την επεξεργασία, ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο να διαμορφωθούν εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες θα επιτρέψουν τη συλλογή των κατάλληλων στοιχείων, στον κατάλληλο χρόνο και με τρόπο που να περιορίζει στο ελάχιστο σφάλματα από πηγές μεροληψίας.

Η συλλογή των στοιχείων διευκολύνεται με το σχεδιασμό και τον προκατρκτικό έλεγχο εντύπων που περιορίζουν τα σφάλματα στην καταγραφή και ερμηνεία. Ενδεικτικά έντυπα για τη συλλογή στοιχείων είναι τα ακόλουθα:

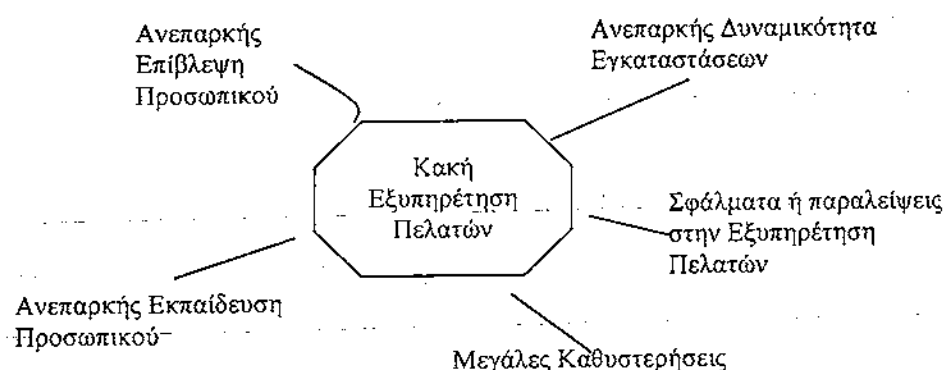
- Λίστες με προκαθορισμένα ερωτήματα (check lists) για την κατάσταση ή τον τρόπο λειτουργίας διαδικασιών, εξοπλισμού κλπ

- Έντυπα με ειδικές στήλες (data sheets) για την καταγραφή σχετικών χαρακτηριστικών για κάθε μονάδα που παρακολουθείται για έλεγχο.
- Διαγράμματα (check sheets) για την συστηματική καταγραφή των τιμών για βασικά μεγέθη που επηρεάζουν την ποιότητα.

2.5.2 Οι Διοικητικές Τεχνικές της ΔΟΠ

1. Διάγραμμα Ανίχνευσης Παραγόντων Επιρροής με Brainstorming

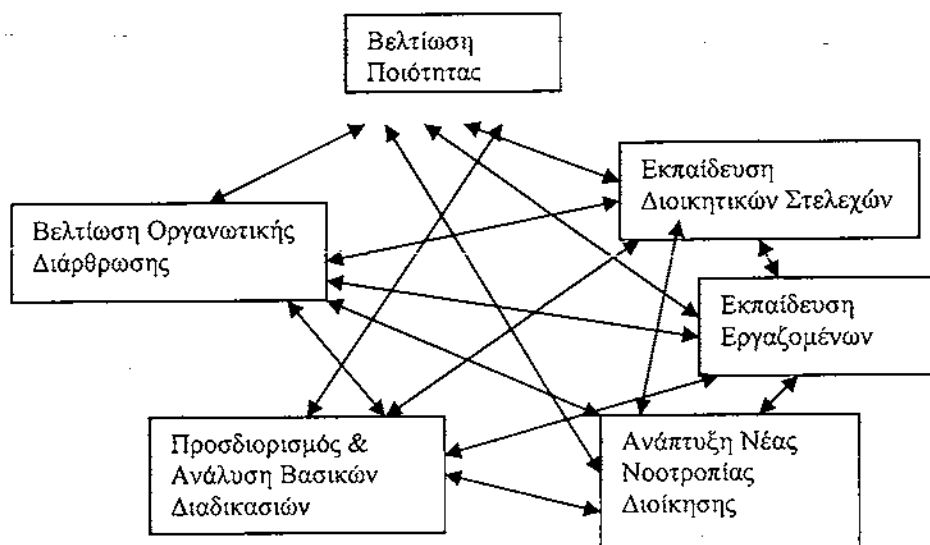
Στο διάγραμμα αυτό η συνοπτική διατύπωση ενός προβλήματος απεικονίζεται στο κέντρο ενός μεγάλου φύλλου χαριού. Στη συνέχεια τα μέλη της ομάδας εκφράζουν τις απόψεις τους για τα πιθανά αίτια, συνήθως με τη μέθοδο brainstorming που απεικονίζονται σαν γραμμές – πλοκάμια από το κέντρο.



Όταν ολοκληρωθεί η φάση εντοπισμού πιθανών αιτιών που προκαλούν το υπό μελέτη πρόβλημα ποιότητας, η ομάδα επιλέγει την πιο σημαντική από αυτές και αρχίζει ένας νέος γύρος ανίχνευσης πιθανών αιτιών κατασκευάζοντας ένα δεύτερο παρόμοιο διάγραμμα στο οποίο η πιο σημαντική αιτία εμφανίζεται τώρα ως το πρόβλημα. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται 2-3 φορές μέχρι να προσδιορισθούν παράγοντες που μπορούν να αντιμετωπισθούν με συγκεκριμένα μέτρα για την επίλυση του προβλήματος.

2. Διάγραμμα Διασυνδέσεως Παραγόντων Επιρροής

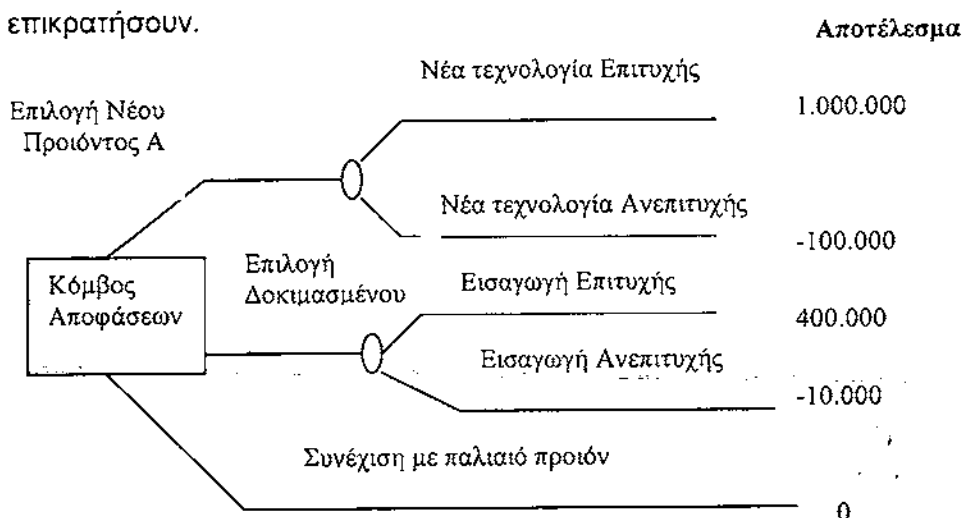
Οι μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων ενός προβλήματος διασυνδέσεις απεικονίζονται όπως στο παρακάτω διάγραμμα. Οι γραμμές που συνδέουν δύο τεράγωνα προσδιορίζουν τις υπάρχουσες διασυνδέσεις και επιρροές ανάλογα με την κατεύθυνση που δείχνουν τα βέλη.



3. Διάγραμμα Δένδρου Αποφάσεων (Decision Tree)

Τα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνονται στην προετοιμασία ενός δένδρου αποφάσεων είναι:

- Οι εναλλακτικές επιλογές δράσεως που έχει η διοίκηση για την ικανοποίηση των στόχων της.
- Οι διαφορετικές συνθήκες που μπορούν να επικρατήσουν κατά την εφαρμογή κάθε επιλογής της διοίκησης.
- Οι πιθανότητες για τις διαφορετικές συνθήκες.
- Το αποτέλεσμα σε φυσικές μονάδες και αξία για κάθε δυνατό συνδυασμό συγκεκριμένης επιλογής της διοίκησης και των ελεγχόμενων συνθηκών που θα επικρατήσουν.



Με βάση τα παραπάνω μπορεί να εκτιμηθεί η αναμενόμενη συμβολή της κάθε επιλογής της διοίκησης στην ικανοποίηση των στόχων της, ανεξάρτητα από τις

συνθήκες, ώστε η διοίκηση να επιλέξει την πιο αποτελεσματική προσέγγιση επίλυσης του προβλήματος που αντιμετωπίζει.

4. Περιγραφικός Πίνακας Συσχέτισης Αναγκών και Μέσων (Matrix Diagram)

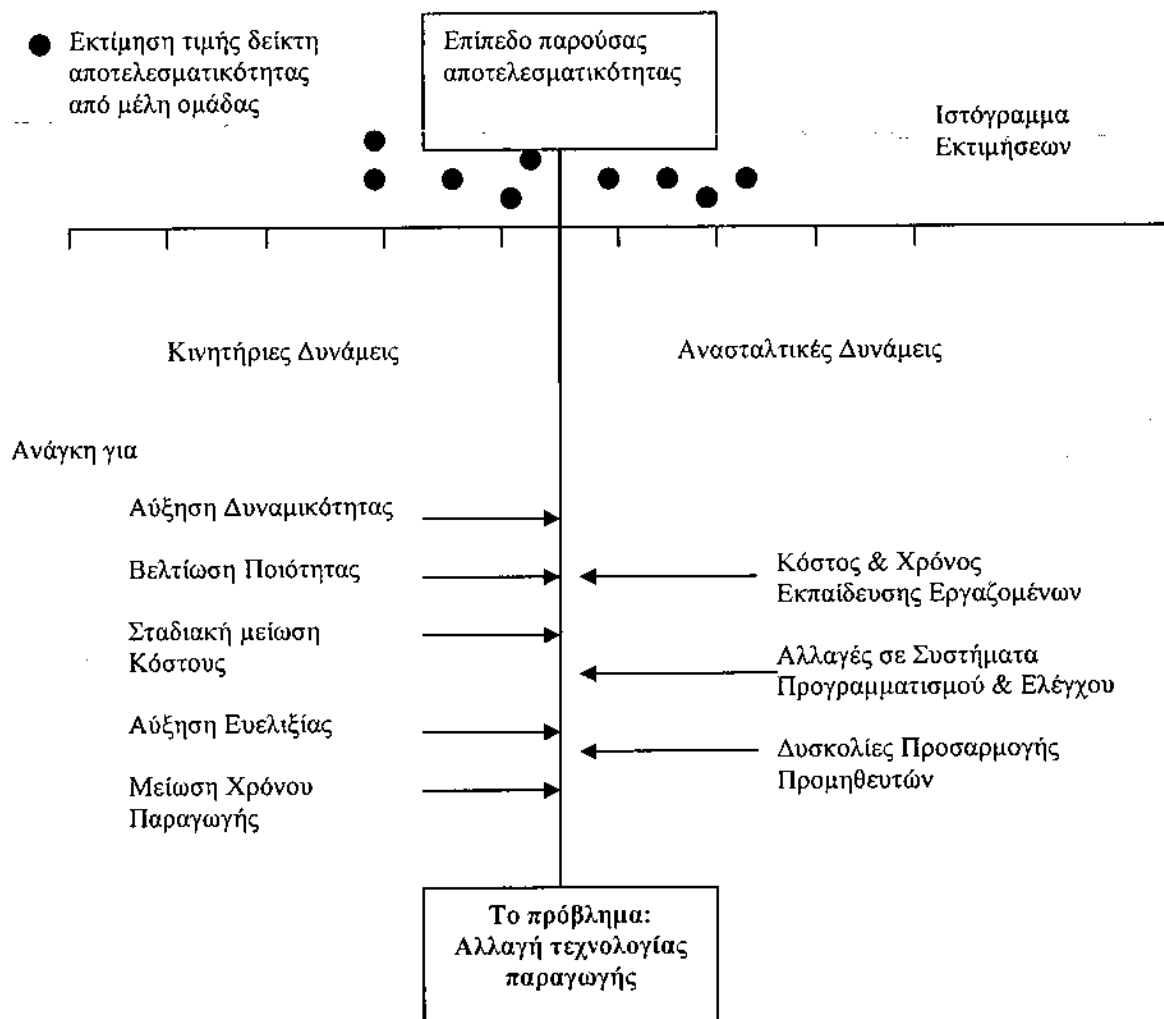
Σε ένα περιγραφικό πίνακα συσχέτισης αναγκών και μέσων η διοίκηση επιδιώκει συνήθως να προσδιορίσει και περιγράψει τις σχέσεις μεταξύ δύο παραγόντων. Ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής αυτής της τεχνικής είναι τα εξής:

- Η συσχέτιση αναγκών των πελατών με τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.
- Η συσχέτιση των επιθυμητών χαρακτηριστικών του προϊόντος με τις κατάλληλες τεχνικές προδιαγραφές κατασκευής του.
- Η συσχέτιση των τεχνικών προδιαγραφών του προϊόντος με τα χαρακτηριστικά (ικανότητα, δυναμικότητα, αξιοπιστία κλπ) για τον εξοπλισμό ή το προσωπικό της παραγωγικής διαδικασίας.

5. Ανάλυση Πεδίου Προσδιοριστικών Παραγόντων Ποιότητας (Force Field Analysis)

Για τις περιπτώσεις που το υπό εξέταση πρόβλημα είναι μεγάλης εμβέλειας και η ομάδα με την ευθύνη επίλυσης του είναι πολυάριθμη, η διαδικασία διευκολύνεται με την προσπάθεια να εκτιμηθούν οι παραπάνω θετικές και αρνητικές επιρροές «ποσοτικά». Τα μέλη της ομάδας κάνουν ατομικά μία εκτίμηση του βαθμού αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ή κάποιου τμήματος της, π.χ. το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη από την εξυπηρέτηση του μετά την πώληση του προϊόντος.

Στο σημείο στον οριζόντιο άξονα που αντιστοιχεί στη μέση τιμή των εκτιμήσεων για την αποτελεσματικότητα τοποθετούμε ένα κατακόρυφο άξονα, στην άκρη του οποίου αναγράφεται το υπό μελέτη πρόβλημα. Στην αριστερή πλευρά του κατακόρυφου άξονα τα μέλη της ομάδας καταγράφουν τις θετικές επιρροές, δηλ. τις κινητήριες δυνάμεις που συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Στην δεξιά πλευρά του κατακόρυφου άξονα τα μέλη της ομάδας καταγράφουν τις αρνητικές επιρροές, δηλ. τις ανασταλτικές δυνάμεις που αντιδρούν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Μετά από διαδοχικούς κύκλους συζητήσεων και εκτιμήσεων των θετικών και αρνητικών επιρροών που συνολικά προσδιορίζουν το «πεδίο δυνάμεων» (**force-field**) που διαμορφώνει την αποτελεσματικότητα, η ομάδα καθορίζει την ιεράρχηση των προβλημάτων για τον περιορισμό των αρνητικών επιδράσεων.



6. Διαγράμματα Προγραμματισμού με PERT, CPM

Η υλοποίηση των προγραμμάτων δράσεως είτε για την εφαρμογή της ΔΟΠ, συγκεκριμένων προτάσεων βελτίωσης απαιτούν ένα σύνολο πολλών δραστηριοτήτων με προκαθορισμένη σειρά και αλληλουχία και με συγκεκριμένες απαιτήσεις σε προσωπικό και διάφορα μέσα. Για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και παρακολούθηση χρήσιμες είναι οι μέθοδοι PERT, CPM. Αυτές επιτρέπουν τη γραφική επεικόνιση της αλληλουχίας του συνόλου των δραστηριοτήτων και των κατάλληλων χρόνων για την εκτέλεσής τους.

7. Ονομαστική Τεχνική Ομάδων (Nominal Group Technique)

Η μέθοδος αυτή είναι μία δομημένη διαδικασία με σκοπό τη διαμόρφωση, αξιολόγηση και ιεράρχηση προτάσεων για την επίλυση ενός προβλήματος από τα

μέλη μιας ομάδας. Αρχικά επιλέγονται 6-12 μέλη της ομάδας που έχουν άμεση σχέση με το πρόβλημα και θα έχουν την ευθύνη υλοποίησης της λύσης που θα προταθεί. Παράλληλα επιλέγεται ένα άτομο με γνώση της μεθόδου που θα αναλάβει το ρόλο του συντονιστή της διαδικασίας. Το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει το απαιτούμενο κύρος να συμβάλλει στην ομαλή διεξαγωγή της διαδικασίας και να έχει το σεβασμό και την υποστήριξη των μελών της ομάδας. Η διαδικασία της ονομαστικής τεχνικής ομάδων καλύπτει τις ακόλουθες έξι φάσεις:

1^η Φάση – Προετοιμασία της Ομάδας

2^η Φάση – Διαμόρφωση προτάσεων από τα μέλη, χωρίς συζήτηση

3^η Φάση – Περιγραφή από τα μέλη εκ περιτροπής των προτάσεών τους.

4^η Φάση – Συζήτηση για αποσαφηνίσεις

5^η Φάση – Ιεράρχηση προτάσεων για ψηφοφορία

6^η Φάση – Συζήτηση, συμπεράσματα και λήψη απόφασης

2.6 Στρατηγική Κινήτρων για συνεχή βελτίωση της Ποιότητας

Απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζόμενους. Αρχικά πρέπει να προσδιορισθούν οι ανάγκες αυτών και στην συνέχεια να διαμορφωθούν τα κίνητρα εκείνα τα οποία θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες που χρειάζονται ικανοποίηση με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων είναι οι ακόλουθες:

- Ανάγκη για ασφάλεια τόσο για τον ίδιο όσο και για την οικογενειά του
- Ανάγκη για έλεγχο των διαδικασιών και των υφισταμένων.
- Ανάγκη για πρόοδο και επιτυχία σε συγκεκριμένες επιδιώξεις
- Ανάγκη για ένταξη, δηλ. η ανάγκη το άτομο να ανήκει κάπου
- Ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση

2.6.1 Είδη Κινήτρων

Στη διαμόρφωση στρατηγικής κινήτρων θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ορισμένους βασικούς κανόνες.

1. Απαιτείται διαφορετικός συνδυασμός κινήτρων για να ικανοποιηθούν οι προσωπικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.
2. Για να είναι αποτελεσματικά τα εξατομικευμένα κίνητρα για κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης μέσα από την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών τους.
3. Η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία έτσι ώστε να προσαρμόζει στους στόχους της επιχειρησιακής στρατηγικής που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Τα κίνητρα που πρέπει να χρησιμοποιήσει η διοίκηση για την πιο αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων μπορούμε να τα εντάξουμε σε τρεις κατηγορίες:

- **Κατηγορία 1 – Υλικά ή οικονομικά κίνητρα** όπως αύξηση αποδοχών, πριμ, πρόσθετες διευκολύνσεις
- **Κατηγορία 2 – Κοινωνικά Κίνητρα** όπως η αναγνώριση που έχει ο εργαζόμενος από τους συναδέλφους του, τους πελάτες κλπ.
- **Κατηγορία 3 – Κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης**

2.7. Οφέλη από την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η συνεχώς αυξανόμενη απήχηση του νέου τρόπου διοίκησης που εκφράζει η διοίκηση ολικής ποιότητας συνδέεται με τα αποτελέσματα που συνοδεύουν την επιτυχή εφαρμογή του. Για τις επιχειρήσεις που ξεπέρασαν τις δυσκολίες προσαρμογής της οργανωτικής διάρθρωσης και των διοικητικών συστημάτων για την ανάπτυξη νέων τρόπων αντιμετώπισης της ποιότητας και των άλλων κριτηρίων ανταγωνιστικότητας, τα σημαντικά οφέλη παίρνουν δύο μορφές. Από τη μία πλευρά ενισχύθηκαν περισσότερο τα θετικά χαρακτηριστικά που επιδιώκει να αναπτύξει η κάθε επιχείρηση και από την άλλη περιορίστηκαν τα αρνητικά εκείνα χαρακτηριστικά που θέλει να εξουδετερώσει. Αυτά παρουσιάζονται στην συνέχεια.

Ενίσχυση θετικών χαρακτηριστικών:

1. Αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων κατά 40%.
2. Δυνατότητα αύξησης της παραγωγής χωρίς πρόσθετους οικονομικούς πόρους κατά 20%.
3. Αύξηση της ικανότητας ανάπτυξης καινοτομιών χωρίς πρόσθετους οικονομικούς πόρους κατά 20%.
4. Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης που εκδηλώνεται με μείωση αδικαιολόγητων απουσιών και παραιτήσεων.
5. Αύξηση της αφοσίωσης των πελατών της επιχείρησης που επιτρέπει καλύτερη διάθεση των περιορισμένων οικονομικών πόρων στη βελτίωση της ποιότητας σε σχέση με τη διαφήμιση για την προσέλκυση νέων πελατών για την αντικατάσταση των δυσαρεστημένων πελατών που οδηγήθηκαν σε ανταγωνιστές.

Περιορισμός Αρνητικών Συνεπειών:

1. Μείωση του κόστους παραγωγής κατά 20%-50%.
2. Μείωση αναγκών αποθεμάτων για τα συγκρίσιμα επίπεδα εξυπηρέτησης κατά 40%.
3. Συμπίεση του χρόνου παραγωγής κατά 60%-70%.
4. Μείωση των προστριβών μεταξύ εργαζομένων από νέους τρόπους δραστηριοποίησης και «ενδυνάμωσης» με αυξημένες ευθύνες.
5. Μείωση των προστριβών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης από την επίλυση προβλημάτων με μικτές ομάδες βελτίωσης στις οποίες εκπροσωπούνται όλοι οι ενδιαφερόμενοι και από αλλαγή έμφασης στους στρατηγικούς στόχους αντί στους στόχους κάθε τμήματος.

Με την κατάλληλη στρατηγική αποτελεσματικών οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινήτρων η διοίκηση ολικής ποιότητας συμβάλλει στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη αυξημένης υπευθυνότητας και σε μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις αλλαγές στο περιβάλλον. Είναι φυσικό οι παραπάνω αλλαγές να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες και να αντιμετωπίζει καλύτερα τον ανταγωνισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΠΡΟΤΥΠΑ ISO

3.1 Τι είναι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000

Για τη βοήθεια και καθοδήγηση των επιχειρήσεων που πρόκειται να υιοθετήσουν και να εγκαταστήσουν κάποιο **Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας**, αλλά και για την καθιέρωση μίας κοινής γλώσσας ο **Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO : International Organization for Standardization)** δημιούργησε ειδικές σειρές προτύπων, με βάση τις απαιτήσεις των οποίων πραγματοποιείται η πιστοποίηση των διαφόρων επιχειρήσεων. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, ο οποίος είναι ένας εξειδικευμένος φορέας για τη δημιουργία προτύπων, αποτελείται σήμερα από τους **Εθνικούς Φορείς 91 χωρών** και έχει **180 Τεχνικές Επιτροπές**, καθεμιά από τις οποίες είναι υπεύθυνη για κάποιον από τους πολλούς τομείς εξειδίκευσης. Από το 1986 έως το 1987, ο ISO δημοσίευσε 6 πρότυπα που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα του συστήματος διοίκησης, τα οποία αυξήθηκαν σε περισσότερα από 20 στην πρώτη αναθεώρηση της σειράς αυτής των προτύπων, καθώς η Τεχνική Επιτροπή (Technical Committee: T.C.) υπ' αριθμόν 176 δημιουργεί νέα πρότυπα ή αναθεωρεί την ορολογία και τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Τα πρότυπα αυτά είναι συνολικά γνωστά ως **Σειρά ISO 9000** η οποία όταν δημιουργήθηκε περιελάμβανε το ISO 8402, τα ISO 9001 έως 9004 και τα ISO 10001 έως 10020 (Surak & Simpson, 1994).

Η σειρά προτύπων ISO 9000, η οποία τυγχάνει διεθνούς αναγνώρισης και αποδοχής είναι σειρά προτύπων εκ των οποίων ορισμένα καθορίζουν τις απαιτήσεις για Συστήματα Ποιότητας (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003), ενώ άλλα παρέχουν κατευθυντήριες οδηγίες οι οποίες βοηθούν στην εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας (πχ. ISO 9000-2, ISO 9004-1).

Το ISO 9000 είναι συμπληρωματικό του όποιου υφιστάμενου συστήματος ποιότητας της εταιρείας, συνεισφέροντας έτσι στη σταδιακή βελτίωση των λειτουργιών της. Παράλληλα, θέτει τις βάσεις για τη σωστή επιχειρησιακή τακτική ισχυροποιώντας ταυτόχρονα τις σχέσεις μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Από την πρώτη τους έκδοση το 1987, τα πρότυπα της οικογένειας ISO 9000 έχουν βρεί ευρύτατη εφαρμογή σε παγκόσμιο επίπεδο, ως ουσιαστικό και αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Σήμερα, πάνω από 120 χώρες μεταξύ των οποίων όλες οι χώρες της **Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.)** και του **EFTA (European Free**

Trade Association) έχουν εκδόσει (ή τροποποιήσει τα ήδη υπάρχοντα) πρότυπα, ώστε να ανταποκρίνονται σε εκείνα της σειράς ISO 9000, προκειμένου να επιτευχθεί η κατά το δυνατόν πιο ομαλή και αρμονική ενοποίηση των αγορών των χωρών αυτών, καθώς και η ομοιόμορφη διαμόρφωση του διεθνούς εμπορίου.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι γνωστά με τον κοινό κωδικό EN-ISO 9000, με τον οποίο αναφέρονται και στις Κοινοτικές Οδηγίες της Ε.Ε. Δεν υπαγορεύουν νομικές υποχρεώσεις για συμμόρφωση από Κοινοτική Οδηγία ή από νομοθεσία κάποιου κράτους μέλους και, παρά το γεγονός ότι έχει διατυπωθεί η άποψη πως είναι δυνατό να αποτελέσουν εμπόδιο για το ελεύθερο εμπόδιο, δεν υπάρχουν αντικειμενικά στοιχεία που να υποστηρίζουν την άποψη αυτή. Ωστόσο, η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000 αναφέρεται ως προϋπόθεση για την εμπορία και τις συναλλαγές σε ολόκληρη τη Διεθνή Κοινότητα.

3.2 Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000

Τα πέντε πρότυπα της σειράς ISO 9000 που ίσχυαν μέχρι το 2003 και με τα οποία είναι πιστοποιημένες σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, είναι τα ακόλουθα:

ISO 9000: Προδιαγραφές Διοίκησης και Διασφάλισης Ποιότητας – Οδηγίες για Επιλογή και Χρήση.

Στο πρότυπο ISO 9000 καθορίζονταν οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να τεθεί σε λειτουργία ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, συσχετίζονταν οι διάφορες έννοιες της ποιότητας, ενώ παράλληλα αποσαφηνίζονταν οι όροι και οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την εφαρμογή των μοντέλων ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003.

ISO 9001: Συστήματα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στο Σχεδιασμό / Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και Εξυπηρέτηση (Υπηρεσίες).

Από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, το ISO 9001 είναι το περιεκτικότερο και όταν μία εταιρεία το εφαρμόζει οφείλει να ικανοποιεί στο σύνολό τους τα 20 βασικά άρθρα-απαιτήσεις οργάνωσης και διασφάλισης της ποιότητας του προϊόντος. Καλύπτει το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή, τον τρόπο εξυπηρέτησης μετά την πώληση, την εγκατάσταση και τη συντήρηση της βιομηχανίας (Αρβανιτογιάννης, 1998). Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τις απαιτήσεις όλων των άλλων μοντέλων της

σειράς ISO 9000, συμπεριλαμβανομένων και αυτών του ISO 9004, στην αυστηρότερη μορφή τους.

ISO 9002: Συστήματα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Τελική Επιθεώρηση και Δοκιμή.

Το πρότυπο ISO 9002 επιτρέπει την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας στην περίπτωση που δεν είναι απαραίτητος ή απαιτούμενος ο έλεγχος σχεδιασμού και ανάπτυξης (R & D) του παραγόμενου προϊόντος, καθώς καλύπτει μόνο τις προδιαγραφές για παραγωγή και εγκατάσταση (**Αρβανιτογιάννης, 1998**). Είναι αξιοσημείωτο ότι οι περισσότερες πιστοποιημένες Ελληνικές αλλά και διεθνείς επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα οι εταιρείες επεξεργασίας και παραγωγής τροφίμων και ποτών, έχουν εφαρμόσει αυτό το πρότυπο για την πιστοποίησή τους.

80% περίπου των ελληνικών επιχειρήσεων που ενδιαφέρθηκαν για πιστοποίηση κατά τα πρότυπα ISO 9000 στόχευσαν στην απόκτηση ISO 9002.

ISO 9003: Συστήματα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Τελική Επιθεώρηση και Δοκιμή.

Το ISO 9003 είναι το πρότυπο της οικογένειας 9000 με τις λιγότερες απαιτήσεις και χρησιμοποιείται όταν η συμμόρφωση με τις απαιτούμενες προδιαγραφές εξασφαλίζεται αποκλειστικά με την τελική επιθεώρηση και έλεγχο.

ISO 9004: Διοίκηση Ποιότητας και Στοιχεία Συστήματος Ποιότητας – Κατευθυντήριες Γραμμές.

Το ISO 9004 αποτελεί έναν οδηγό διοίκησης και ελέγχου των επιμέρους στοιχείων που επηρεάζουν και χαρακτηρίζουν την ποιότητα του προϊόντος. Περιλαμβάνει 90 Στοιχεία Ποιότητας τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας.

Έναρξη Ισχύος του νέου προτύπου 15/12/00

Λήξη ισχύος του παλαιού προτύπου 15/12/03. Μετά την ημερομηνία αυτή ισχύει μόνο το νέο πρότυπο. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί που έχουν πιστοποιηθεί βάσει του ISO 9000:1994 έπρεπε να πιστοποιηθούν ξανά μέχρι τις 15/12/03 με το νέο πρότυπο ISO 9000:2000.

Μεταβατική Περίοδος – 3 έτη. Μέχρι τις 15/12/03 ίσχυαν και τα δύο πρότυπα.

3.3 Αναθεώρηση Προτύπων

Όπως όλα τα πρότυπα που εκδίδει ο Διεθνής Οργανισμός ISO, έτσι και η σειρά ISO 900 απαιτείται να αναθεωρείται κάθε πέντε χρόνια. Η πρώτη αναθεώρηση του προτύπου ISO 9001 ξεκίνησε το 1990 και ολοκληρώθηκε το 1994 με την έκδοση που ίσχυε μέχρι πρόσφατα (15/12/00), και η οποία δεν παρουσίαζε σημαντικές τροποποιήσεις σε σχέση με την αρχική έκδοση του 1987. Η δεύτερη αναθεώρηση του προτύπου που οδήγησε στην τρίτη έκδοση του προτύπου ξεκίνησε το 1986 και εκδόθηκε στις 15/12/2000. Υπεύθυνη για την διαδικασία αναθεώρησης ήταν η Τεχνική Επιτροπή TC176 και πραγματοποιήθηκε στη βάση συνεννόησης μεταξύ ειδικών οι οποίοι ορίστηκαν από τα μέλη-φορείς του ISO και οι οποίοι αντιπροσώπευαν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για την αναθεώρηση του 2000 η Τεχνική Επιτροπή υιοθέτησε την προσέγγιση της διοίκησης έργου έτσι ώστε να ανταπεξέλθει στην πολυπλοκότητα αυτού του έργου. Αρχικά προσδιορίστηκαν τα χαρακτηριστικά και οι στόχοι του έργου και στην συνέχεια διενεργήθηκαν εκτεταμένες έρευνες στους χρήστες έτσι ώστε να προσδιορισθούν οι ανάγκες.

Οι βασικές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν είναι οι ακόλουθες:

Η μέχρι πρότινος ισχύουσα σειρά ISO 9000 περιείχε 20 πρότυπα. Ο μεγάλος αυτός αριθμός προτύπων αποτελούσε πρόβλημα για τους ανθρώπους που εμπλεκόντουσαν με αυτά. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη η Τεχνική Επιτροπή TC 176 περιόρισε τον αριθμό των προτύπων σε 3 τα οποία συνοδεύονται από ένα αξιοσημείωτα μειωμένο αριθμό συνοδευτικών εγγράφων (οδηγίες, φυλλάδια, τεχνικές εκθέσεις, προδιαγραφές). Πρέπει να σημειωθεί ότι τα βασικά στοιχεία των 20 προτύπων συμπεριλήφθηκαν στα 3 βασικά πρότυπα. Τα πρότυπα αυτά είναι τα ακόλουθα:

ISO 9000:2000 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Θεμελιώδεις αρχές και Λεξιλόγιο όρων

ISO 9001:2000 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Απαιτήσεις

ISO 9004:2000 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Οδηγίες για Βελτίωση της Απόδοσης

Αναλυτικότερα πραγματοποιήθηκε:

- Εξομοίωση της δομής των προτύπων ISO 9001 & ISO 9004. Τα αναθεωρημένα πρότυπα ISO 9001 & ISO 9004 αναπτύχθηκαν σαν ένα ζεύγος.
- Η δομή του ISO 9001 τροποποιήθηκε έτσι ώστε οι απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας για μία επιχείρηση/οργανισμό να αποδεικνύουν την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.
- Η δομή του ISO 9004 τροποποιήθηκε προς την κατεύθυνση ανάπτυξης ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σχεδιασμένο έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών.
- Και τα δύο πρότυπα θα χρησιμοποιούν το κοινό λεξιλόγιο όρων όπως προσδιορίστηκε στο ISO 9000:2000. Το λεξιλόγιο αυτό τροποποιήθηκε με την σκέψη να είναι φιλικό στο χρήστη.
- Τα μέχρι πρόσφατα ισχύοντα ISO 9001, ISO 9002 & ISO 9003 συγχωνεύθηκαν στο αναθεωρημένο πρότυπο ISO 9001:2000.

Συμπερασματικά είναι δυνατό να σημειωθεί ότι με εξαίρεση τις δυναμικές δομικές αλλαγές το αναθεωρημένο πρότυπο κατά βάση έδινε έμφαση σε ορισμένες υπάρχουσες έννοιες οι οποίες δεν ήταν τόσο διευκρινισμένες μέχρι σήμερα.

Νέα μορφή ISO 9001 από το 2003

Όπως αναφέρθηκε, μέχρι το 2003 ο χώρος της πιστοποίησης της ποιότητας στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς, διέπετο από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 της έκδοσης του 1994, αλλά και πιο συγκεκριμένα από το πρότυπο ISO 9001, ISO 9002 και σπανιότερα από το ISO 9003. Οι περισσότερες δε ελληνικές επιχειρήσεις στρέφονταν προς την απόκτηση ενός πιστοποιητικού σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9002, το οποίο δεν πιστοποιούσε τις διαδικασίες σχεδιασμού νέων προϊόντων ή υπηρεσιών (αφού στις περισσότερες επιχειρήσεις ή δεν υπήρχε σχεδιασμός ή αυτός «έπρεπε» να παραμείνει εκτός των τυποποιημένων διαδικασιών).

Το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο από το 2003 χορηγούνται πιστοποιητικά είναι μόνο το ISO 9001:2000.

Πλέον δηλαδή οι επιχειρήσεις πιστοποιούνται μόνο με το συγκεκριμένο πρότυπο ενώ δεν υπάρχουν τα άλλα δύο (ISO 9002 και ISO 9003), καθώς το ISO 9004:2000 αποτελεί ένα κείμενο καθοδήγησης που χρησιμεύει για την αυτοαξιολόγηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, αλλά όχι και για επιθεώρηση τρίτου μέρους.

Επισημαίνεται ότι η μετατροπή του συστήματος για την ποιότητα της κάθε επιχείρησης, προκειμένου αυτό να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του ISO

9001:2000 (ή παραγράφων του), δεν συνεπάγεται αλλαγή της δομής όλου του συστήματος ή επανασυγγραφή των διαδικασιών. Απλώς συμπεριλαμβάνονται και κάποιες άλλες απαιτήσεις και πτυχές της ποιότητας που δεν περιελάμβαναν προηγούμενες εκδόσεις του. Σχετικά με τις μεταβολές και τις νέες απαιτήσεις εκδόθηκαν από τους φορείς πιστοποίησης κατευθυντήριες οδηγίες που βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν τις νέες απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000:2000, αλλά και να προσδιορίζουν το σωστό χρόνο ενσωμάτωσής τους στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας της κάθε επιχείρησης.

Συνοπτικά αναφέρονται οι νέες απαιτήσεις και τροποποιήσεις που περιλαμβάνονται στα πρότυπα της σειράς ISO 9001:2000 σε σχέση με τα «παλαιά» πρότυπα:

α. Η δομή των νέων προτύπων στηρίζεται στις διεργασίες και περιλαμβάνει μία λογικότερη-διαδοχή των περιεχομένων τους (με τον όρο διεργασία νοείται κάθε δραστηριότητα η οποία μετατρέπει εισερχόμενα σε εξερχόμενα κατόπιν επεξεργασίας).

β. Αυτά περιλαμβάνουν την διαδικασία διαρκούς βελτίωσης (ως σημαντικό βήμα για την βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας).

γ. Δίδεται έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζει η ανώτερη διοίκηση και μεταξύ άλλων περιλαμβάνει

I. τη δέσμευσή της για την ανάπτυξη και την βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας,

II. την θεώρηση των κανονιστικών και νομικών απαιτήσεων

III. την καθιέρωση μετρήσιμων ανικειμενικών στόχων σε σχετικές λειτουργίες και ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης.

δ. Αναφέρονται στην έννοια των «επιτρεπτών εξαιρέσεων», προκειμένου τα πρότυπα να είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν σε ευρύ φάσμα επιχειρήσεων, με διαφορετικές δραστηριότητες.

ε. Περιλαμβάνεται απαίτηση για την παρακολούθηση και καταγραφή των πληροφοριών που σχετίζονται με την ικανοποίηση ή μη, των πελατών, Οι πληροφορίες αυτές αποτελούν ένα μέτρο της απόδοσης του ανεπτυγμένου συστήματος για την ποιότητα.

στ. Στα πρότυπα αυτά έχει γίνει σημαντική περικοπή της απαιτούμενης τεκμηρίωσης.

ζ. Έχουν γίνει αλλαγές και βελτιώσεις στην χρησιμοποιούμενη ορολογία, ώστε να είναι περισσότερο εύληπτη και κατανοητή από τους χρήστες των προτύπων.

η. Γίνεται αναφορά στις αρχές διαχείρισης της ποιότητας.

θ. Έχει βελτιωθεί σημαντικά η συμβατότητα μετα πρότυπα των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.

ι. Έχουν ληφθεί υπόψη τα οφέλη και οι ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Όλα τα ανωτέρω στοχεύουν στην βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη –είναι όπως λέγεται πελατοκεντρικά- και ευελπιστούν η εφαρμογή τους να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών, ότι τα προϊόντα ικανοποιούν τις απαιτήσεις και αυξάνουν την ικανοποίησή τους (ΕΛΟΤ, 2003).

Βεβαίως οι αλλαγές στο ISO δεν επηρεάζουν μόνο τις μεγάλες πιστοποιημένες επιχειρήσεις, οι οποίες με καλά οργανωμένη δομή είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις συμπληρωματικές απαιτήσεις του ISO 9001:2000. Επηρεάζουν και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες όμως είναι ευκολότερο να προσαρμοσθούν, αλλά ενδεχομένως δεν διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους για να το επιτύχουν. Στο πλαίσιο αυτό, ο ISO αναθεώρησε και προσάρμοσε το εγχειρίδιο –οδηγό εφαρμογής ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Το ISO 9000 είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης μίας εταιρείας το οποίο διασφαλίζει την παραγωγή προϊόντος σταθερής ποιότητας. Οι βιομηχανίες όλων των οικονομικά αναπτυγμένων κρατών έχουν υιοθετήσει τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων που παράγουν και της αύξησης της ανταγωνιστικότητάς τους (Grenville, 1995). Εντός των πλαισίων αυτών, οι παραγωγοί και οι βιομήχανοι πρέπει να οριοθετήσουν τα δικά τους πρότυπα και να δείξουν ότι τα ακολουθούν πιστά και με συνέπεια. Δηλαδή η βιομηχανία ορίζει τις δικές της προδιαγραφές τις οποίες θα πρέπει να τηρεί. Θεωρητικά λοιπόν είναι εφικτό για μία βιομηχανία να αποκτήσει το πιστοποιητικό ISO 9000 ακόμη και αν οι προδιαγραφές που όρισε είναι αρκετά χαμηλές, αρκεί να αποδείξει ότι είναι σε θέση να τις τηρήσει.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι προϊόν συλλογικής προσπάθειας και πρέπει να αποτελεί γεγονός πρωταρχικής σημασίας για την επιχείρηση που λειτουργεί στην ανταγωνιστική αγορά του παρόντος και του μέλλοντος. Το πρότυπο ISO 9000 καλύπτει όλο το εύρος δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης, από το σχεδιασμό του προϊόντος έως την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη μετά την πώληση. Η εφαρμογή του απαλλάσσει την επιχείρηση από το κόστος παραγωγής προϊόντων χαμηλής ποιότητας και αποσκοπεί στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη/καταναλωτή με τη συνεχή βελτίωση που προβλέπει. Εξάλλου, από τη μελέτη των απαιτήσεων των προτύπων της σειράς ISO 9000 προκύπτει ότι η φιλοσοφία τους είναι η εξής **“αν όλο το προσωπικό μίας παραγωγικής επιχείρησης αντικατασταθεί ξαφνικά, οι νέοι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να συνεχίσουν να παράγουν το προϊόν με την ίδια ποιότητα”** (Καβαλλάς, 1996).

Η επιχείρηση που αναλαμβάνει να εγκαταστήσει κάποιο από τα συστήματα ISO 9000 οφείλει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις που προβλέπονται από τη σχετική Εθνική και Κοινοτική Νομοθεσία, στην οποία υπάγονται τα παραγόμενα απ'αυτή προϊόντα και υπηρεσίες. Οι απαιτήσεις ενσωματώνονται στο Σύστημα Ποιότητας της επιχείρησης από τον Υπεύθυνο Σύμβουλο και επαληθεύονται κατά το στάδιο αξιολόγησης και πιστοποίησής του από τον αρμόδιο φορέα πιστοποίησης.

Πολλές επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν να εγκαταστήσουν ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000 αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την επιθεώρηση για την πιστοποίηση του συστήματος, που συνήθως οφείλονται σε μη συμμόρφωση λόγω ανεπαρκούς τεκμηρίωσης. Αντίθετα, άλλες επιχειρήσεις οδηγούνται σε υπέρμετρη τεκμηρίωση και συγκέντρωση περιττών πληροφοριών που δημιουργούν γραφειοκρατικά προβλήματα στην ομαλή λειτουργία του συστήματος ολικής διασφάλισης ποιότητας. Κατά συνέπεια είναι απαραίτητο και σημαντικό να εφαρμοστεί ο απαιτούμενος βαθμός τεκμηρίωσης σε κάθε διαδικασία (Surak & Simpson, 1994).

Το ISO 9000 αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα που είναι δυνατό και θεμιτό να εξελίσσεται, καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα διαρκούς αξιολόγησης και βελτίωσης των διαδικασιών. Μετά την εγκατάσταση του συστήματος ποιότητας ένας αρμόδιος φορέας πιστοποίησης πρέπει να επιβεβαιώσει ότι το εφαρμοζόμενο σύστημα ικανοποιεί τις προδιαγραφές του πρότυπου 9000. Η πιστοποίηση του ISO 9000 δεν είναι μόνιμη, αλλά πρέπει να επαναλαμβάνεται περιοδικά μετά από επιθεώρηση που να επιβεβαιώνει τη συμμόρφωση με τα νεότερα πρότυπα και δεδομένα της επιχείρησης.

3.4 Μέθοδοι πιστοποίησης κατά ISO – Φορείς Πιστοποίησης

Η πιο αξιόπιστη προσέγγιση για την πιστοποίηση μίας επιχείρησης είναι η ανάθεση σε κάποιον εξωτερικό φορέα της εξέτασης της εταιρείας, των διεργασιών και της διαπίστευσής της, δηλαδή της επίσημης επιβεβαίωσης από το φορέα αυτό ότι η εταιρεία ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις σχετικές προδιαγραφές του προτύπου ISO 9000.

Ένας φορέας πιστοποίησης θεωρείται διαπιστευμένος εάν η λειτουργία έχει εγκριθεί από κάποιο επίσημο Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (Εθνικό Φορέα Πιστοποίησης) που θα έχει ελέγξει και επιβεβαιώσει ότι ο εν λόγω φορέας

πιστοποίησης είναι ικανός και διαθέτει την απαραίτητη κατάρτιση και εξειδίκευση σε θέματα της βιομηχανίας στην οποία ανήκει η εταιρεία που επιθυμεί να πιστοποιηθεί. Εξάλλου, στην περίπτωση που ο φορέας πιστοποίησης βασίζεται στα ευρωπαϊκά πρότυπα πιστοποίησης πρέπει να εναρμονίζεται και να πληροί τις προδιαγραφές του Ευρωπαϊκού προτύπου EN 45012 (**European Standards Organization**).

Η αρμοδιότητα των συμβουλίων πιστοποίησης έγκειται στο να εξασφαλίσουν ότι οι φορείς πιστοποίησης προσαρμόζουν τα πρότυπα κατά τρόπο ομοιόμορφο, όπου και αν βρίσκονται και σε όποια βιομηχανία και αν απευθύνονται. Το Ευρωπαϊκό Πρότυπο EN 45012 έχει συμβάλλει σημαντικά στην εκπλήρωση του σκοπού αυτού προδιαγράφοντας τις απαιτήσεις για την οργάνωση, το προσωπικό, το σύστημα τεκμηρίωσης και τις γενικές διαδικασίες των **οργανισμών πιστοποίησης**.

Οι Εθνικοί Φορείς πιστοποίησης απαρτίζουν το **Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας (EQNET)**, κύριος στόχος του οποίου είναι η αμοιβαία αναγνώριση των πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9000 ανάμεσα σε χώρες της Ευρώπης και η κατοχύρωση της δυνατότητας εξαγωγής των προϊόντων των επιχειρήσεων κάθε χώρας μέλους στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, χωρίς να υπάρχει ανάγκη επαναπιστοποίησής τους από τους αντίστοιχους εθνικούς φορείς πιστοποίησης (**Τσιότρας**).

Για την Ελλάδα επίσημος αρμόδιος φορέας πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ, ο οποίος εκπροσωπεί τα τελευταία χρόνια τη χώρα μας στην προσπάθεια που γίνεται σε ευρωπαϊκό επίπεδο για τον εναρμονισμό των διαδικασιών πιστοποίησης και την αμοιβαία αναγνώριση των χορηγούμενων πιστοποιητικών από τους φορείς πιστοποίησης των ευρωπαϊκών χωρών.

Παράλληλα δραστηριοποιούνται και αρκετοί ξένοι φορείς διαπίστευσης, όπως οι TÜV Austria Ελλάς, Lloyd's Register, SGS Hellas AE, TÜV N. Γερμανίας AE, BVQI, ABS Group Inc, QMS, Ελληνικός Νηογνώμων, ΔΗΩ κ.ά.

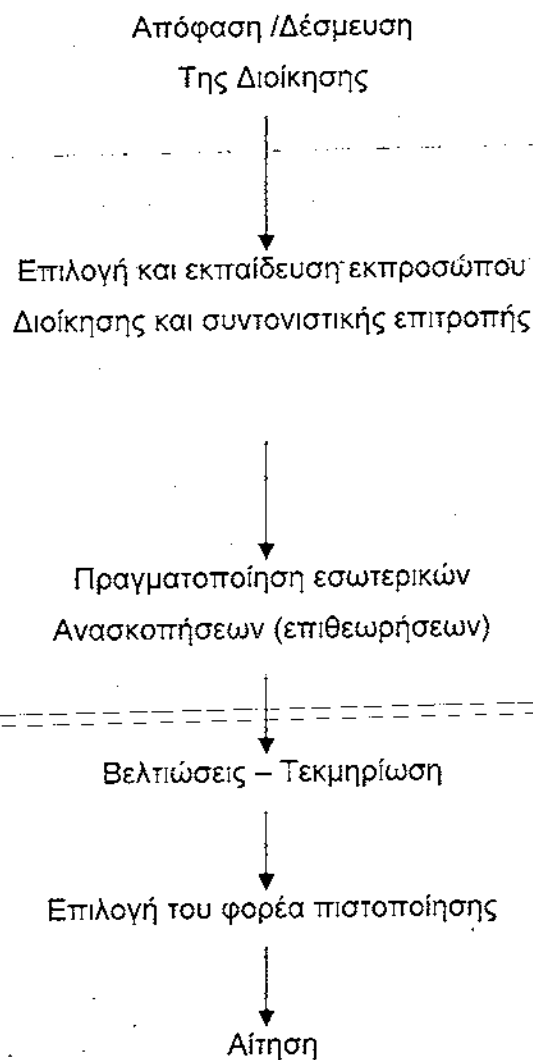
3.5. Διαδικασία και Στάδια Πιστοποίησης κατά ISO 9000

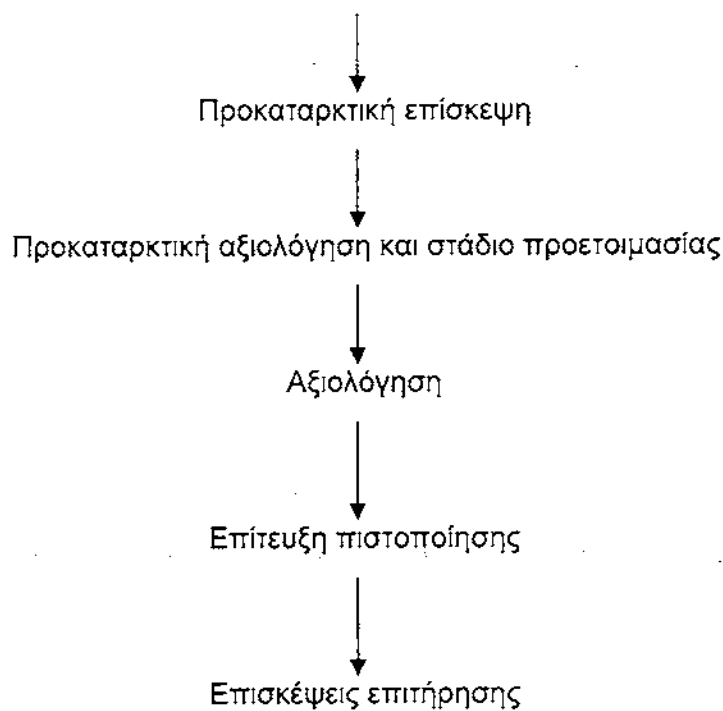
Οι περισσότεροι φορείς πιστοποίησης διεξάγουν, κατόπιν αίτησης των εταιρειών – πελατών τους, **προκαταρκτική αξιολόγηση (προεπισκόπηση)** πριν από την

επίσημη αξιολόγηση, προκειμένου να εξετασθούν και να προσδιορισθούν οι αδυναμίες (μη συμμορφώσεις) του ισχύοντος συστήματος ποιότητας.

Η στρατηγική που υιοθετεί κάθε εταιρία για την επίτευξη της πιστοποίησης κατά ISO 9000 με το μικρότερο δυνατό κόστος και στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητά της, την οργανωτική της δομή, το ανθρώπινο δυναμικό της και το διατιθέμενους οικονομικούς πόρους για το σκοπό αυτό.

Ένα πρόγραμμα δράσης, ανάπτυξης, εφαρμογής και πιστοποίησης ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας αποτελείται από διάφορα στάδια. Ένα τυπικό πρόγραμμα με σκοπό την πιστοποίηση περιλαμβάνει τα στάδια που παρουσιάζονται διαγραμματικά στο παρακάτω σχήμα.





1. Απόφαση/Δέσμευση της Διοίκησης. Σε πρώτη φάση η Ανώτατη Διοίκηση της εταιρείας πρέπει να κατανοήσει πλήρως την ανάγκη για πιστοποίηση της εταιρείας, με την εφαρμογή ενός προγράμματος βραχυχρόνιας εκπαίδευσης από κάποιον έμπειρο Σύμβουλο πιστοποίησης, το οποίο πρέπει να παρακολουθήσουν οι Διευθυντές όλων των τμημάτων της εταιρείας. Παράλληλα καθορίζονται οι στόχοι και επιλέγεται το κατάλληλο μοντέλο συστήματος.

2. Επιλογή και Εκπαίδευση του Εκπροσώπου Διοίκησης και Συντονιστικής Επιτροπής. Στο στάδιο αυτό ορίζεται από την εταιρεία μία συντονιστική επιτροπή που απαρτίζεται από 4-6 μέλη που προέρχονται από όλα τα τμήματα της εταιρείας, καθώς και ένας μόνιμος εκπρόσωπός της ο οποίος είναι υπεύθυνος για το συντονισμό των διαδικασιών, ενώ αποτελεί και το σύνδεσμο της συντονιστικής επιτροπής με τη Διοίκηση.

3. Πραγματοποίηση Εσωτερικών Ανασκοπήσεων (Επιθεωρήσεων) Ποιότητας. Οι Εσωτερικές Επιθεωρήσεις Ποιότητας πραγματοποιούνται από εκπαιδευμένους και έμπειρους ελεγκτές, οι οποίοι είναι μέλη του προσωπικού αλλά πρέπει να ανήκουν σε τμήμα της εταιρείας ανεξάρτητο από αυτά που καλούνται να επιθεωρήσουν. Η αρχική επιθεώρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού αποτελεί ουσιαστικά μία διαγνωστική μελέτη προς αποτύπωση του ισχύοντος συστήματος ποιότητας της εταιρείας, ώστε να διαπιστωθούν οι απαιτούμενες τροποποιήσεις για τη προσαρμογή του στο πρότυπο που έχει επιλεγεί για εγκατάσταση.

4. Βελτιώσεις - Τεκμηρίωση. Με την εφαρμογή των εσωτερικών επιθεωρήσεων προσδιορίζονται τα σημεία, οι διαδικασίες και οι παράμετροι του συστήματος ποιότητας που απαιτούν βελτιώσεις ή τεκμηρίωση, οι οποίες καταγράφονται λεπτομερώς, με αποτέλεσμα τη σύνταξη της αρχικής μορφής του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας.

5. Επιλογή του Φορέα Πιστοποίησης . Στο στάδιο αυτό επιλέγεται από την εταιρεία ο φορέας πιστοποίησης με τον οποίο θα συνεργαστεί για την εγκατάσταση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής ενός φορέα πιστοποίησης είναι τα ακόλουθα:

- Η διεθνής αναγνώριση και αξιοπιστία του.
- Η εξειδίκευσή του σε ορισμένο κλάδο βιομηχανίας, επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες γραμμές παραγωγής.
- Η προηγούμενη εμπειρία του και ο αριθμός των εταιρειών που έχει πιστοποιήσει στο παρελθόν.
- Το χρηματικό κόστος για την πιστοποίηση.

6. Σύνταξη και αποστολή επίσημης αίτησης στο Φορέα Πιστοποίησης που επιλέχθηκε.

7. Προκαταρκτική Επίσκεψη Επιθεωρητών του Φορέα Πιστοποίησης. Κατά τη διάρκεια αυτής ενημερώνεται η Διοίκηση, το προσωπικό, τα συνδικαλιστικά όργανα της εταιρείας κλπ για το σκοπό της αξιολόγησης, ορίζονται και εκπαιδεύονται οι συνοδοί των αξιολογητών, ορίζονται τα μέλη του απαραίτητου προσωπικού για την αξιολόγηση και διασφαλίζεται η διευκόλυνση των αξιολογητών με την παροχή σε αυτούς απαραίτητων πληροφοριών και μέσων εργασίας (π.χ. τηλέφωνο, γραφείο κ.α.)

- **8. Προκαταρκτική αξιολόγηση.** Στο στάδιο αυτό οι επιθεωρητές του Φορέα Πιστοποίησης ελέγχουν τη συμμόρφωση των διαδικασιών με τα τεκμηριωμένα έγγραφα του Εγχειριδίου Ποιότητας, δηλαδή εάν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται αυτά που έχουν τεκμηριωθεί.

9. Τελική Αξιολόγηση. Η τελική αξιολόγηση για την πιστοποίηση πραγματοποιείται από τον επιλεγμένο Φορέα Πιστοποίησης αρκετούς μήνες μετά από την τεκμηρίωση και την προκαταρκτική αξιολόγηση του συστήματος ποιότητας, ώστε να δοθεί το απαραίτητο χρονικό διάστημα στην εταιρεία προκειμένου να συμπληρωθούν οι τεκμηριώσεις και να εφαρμοστούν οι αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες προς συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου της σειράς ISO 9000 που επιλέχθηκε. Το αποτέλεσμα της τελικής αξιολόγησης ανακοινώνεται και παραδίδεται γραπτώς στην εταιρεία πριν από την αποχώρηση των αξιολογητών από τις εγκαταστάσεις της.

10. Επίτευξη Πιστοποίησης. Τρία αποτελέσματα είναι δυνατό να προκύψουν από την τελική αξιολόγηση:

- **Έγκριση.** Όταν η εταιρεία εφαρμόζει όλα τα στοιχεία του ISO 9000 και κατά τη διάρκεια της τελικής επιθεώρησης διαπιστώθηκαν ελάχιστες ελλείψεις, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι θετικό και η παράδοση του πιστοποιητικού κατά ISO 9000 γίνεται σε ένα ή δύο μήνες.
- **Προσωρινή ή υπό όρους έγκριση.** Στην περίπτωση μικρών δευτερευουσών μη συμμορφώσεων η εταιρεία εγκρίνεται προσωρινά και της δίνεται ένα επιπλέον χρονικό διάστημα 4-6 εβδομάδων ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.
- **Απόρριψη.** Το αποτέλεσμα της τελικής αξιολόγησης είναι αρνητικό όταν είτε το σύστημα της εταιρείας είναι καλά δομημένο αλλά δεν εφαρμόζεται ή όταν βασικά στοιχεία του προτύπου, όπως εσωτερικοί έλεγχοι, διορθωτικές ενέργειες ή έλεγχοι διαδικασιών δεν εφαρμόζονται σωστά. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται μερική ή ολική ανασκόπηση του συστήματος ποιότητας της εταιρείας.

11. Επισκέψεις Επιτήρησης. Μετά την χορήγηση του αρχικού πιστοποιητικού, το σύστημα διασφάλισης ποιότητας επανεξετάζεται σε εξαμηνιαία διαστήματα από επιθεωρήσεις, για την διατήρηση του πιστοποιητικού και κάθε τρία χρόνια γίνεται πλήρης επανέλεγχος.

3.6 Στόχοι επιθεωρήσεων

Όλες οι επιθεωρήσεις, εσωτερικές ή εξωτερικές, αποσκοπούν στη διασφάλιση των εταιρειών/ οργανισμών που τις εφαρμόζει και στην επιβεβαίωση των ακολούθων (Hoyle, 1997):

- Της πιστής εφαρμογής των προδιαγραφών.
- Της επίτευξης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από την εφαρμογή συγκεκριμένων προδιαγραφών.
- Της επίτευξης των επιθυμητών για τον εκάστοτε σκοπό αποτελεσμάτων τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες αυτών που τα απαιτούν με την εφαρμογή των προδιαγραφών, και συνακόλουθα της δυνατότητας άμεσης έκδοσης πιστοποιητικού κάλυψης των προδιαγραφών ή της ανάγκης κάποιας προαπαιτούμενης βελτίωσης.

Οι απώτεροι στόχοι των παραπάνω επιθεωρήσεων είναι:

- Η διερεύνηση δυνατοτήτων βελτίωσης του συστήματος διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης (συνήθως στόχος των πρωτογενών και δευτερογενών επιθεωρήσεων).
- Η πιστοποίηση παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών που ικανοποιούν ειδικές απαιτήσεις (συνήθως στόχος της πρώτης και δεύτερης ομάδας επιθεωρήσεων).
- Η καθολική έγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών μίας επιχείρησης (συνήθως στόχος της πρώτης και της δεύτερης ομάδας επιθεωρήσεων).
- Η υπαγωγή της επιχείρησης σε ένα πρότυπο εθνικό ή πολυεθνικό σύστημα διοίκησης (συνήθως στόχος της τρίτης ομάδας επιθεωρήσεων).

3.7 Προβλήματα που εντοπίζονται στην εφαρμογή συστημάτων ποιότητας

Υπάρχουν δύο κατηγορίες προβλημάτων, στην προ της εφαρμογής χρονική περίοδο και μετά στην εφαρμογή.

Στην προ της εφαρμογής περίοδο, υπάρχουν διάφορα προβλήματα μερικά από τα σημαντικότερα αναλύονται παρακάτω:

- Η διοίκηση αρκετών επιχειρήσεων θεωρεί ότι η εφαρμογή του συστήματος ποιότητας είναι απλώς η διεκπεραίωση μίας επιχειρηματικής πράξης η οποία απαιτείται από τους πελάτες της. Εάν η προσπάθεια αυτή δεν είναι συνειδητή το αποτέλεσμα είναι περίπου μηδενικό, καθώς η επιχείρηση θα χάσει χρόνο και

χρήμα στο να εγκαταστήσει και να πιστοποιήσει ένα σύστημα ποιότητας, χωρίς να έχει βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της. Πρώτο επομένως πρόβλημα είναι ότι ορισμένες επιχειρήσεις θεωρούν ότι πρέπει να κινηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση ακολουθώντας μία μόδα.

- Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας προς την πιστοποίηση το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι αυτό της καθυστέρησης της τεκμηρίωσης των λειτουργικών διαδικασιών. Λόγω άλλων προτεραιοτήτων και πίεσης της δουλειάς, η γραπτή απεικόνιση της ισχύουσας κατάστασης ως προς τις Διοικητικές και Παραγωγικές Διεργασίες της εταιρείας αργεί να ολοκληρωθεί. Βέβαια αυτό το πρόβλημα δεν προκύπτει αν διαφανεί από την αρχή, σε όλο το προσωπικό, η δέσμευση της διοίκησης για αυτό το στόχο.
- Πιστοποιητικά δίνονται εντός διμήνου ή τριμήνου από την έναρξη εφαρμογής του συστήματος, όταν διεθνώς ένας εύλογος χρόνος είναι οι 10 μήνες από τους οποίους 3-5 μήνες απαιτούνται για τη μελέτη του συστήματος και 4-5 έτη για τη δοκιμαστική εφαρμογή και δημιουργία των απαραίτητων στοιχείων τεκμηρίωσης της εφαρμογής.

Στην μετά την πιστοποίηση και εφαρμογή του συστήματος ποιότητας εποχή τα προβλήματα που προκύπτουν είναι πολύ περισσότερα:

- Η πιστοποίηση σε κάθε περίπτωση είναι μία εξέταση την οποία όταν περνάει η επιχείρηση επικρατεί ένα κλίμα ευφορίας. Δεν θα πρέπει όμως να χαλαρώνει επί μακρόν η εφαρμογή του συστήματος και στο τέλος να φθείρεται παραμένοντας σε χαμηλά επίπεδα. Σε αυτό το σημείο επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει εφόσον έχουν δεσμευθεί σε ένα σύστημα ποιότητας, να το εφαρμόζουν, να το βελτιώνουν συνεχώς, να το διατηρούν σαν ένα ζωντανό οργανισμό ενταγμένο στο σύνολο της οργάνωσης της επιχείρησης, να θέτουν στόχους ποιοτικούς όπως θέτουν στόχους σε όλες τις άλλες μορφές των δραστηριοτήτων τους και με συγκεκριμένα προγράμματα δράσης να κινούνται προς την επίτευξη αυτών των στόχων ώστε η ποιότητα να θεωρείται πλέον ως αναπόσπαστο στοιχείο της διοίκησης μίας επιχείρησης. Πρέπει να υπάρχει από την αρχή μία οργανωμένη συνεχιζόμενη προσπάθεια εκπαίδευσης και εφαρμογής, με παράλληλη δέσμευση και εμπλοκή εκ μέρους της διοίκησης. Η Ποιότητα δεν είναι κάτι που συμβαίνει τυχαία. Πρέπει να προγραμματιστεί και να προγραμματίζεται συνεχώς, χωρίς σταματημό.

3.8 Οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις να πιστοποιηθούν

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν απέδειξαν ότι οι πιέσεις που ασκούνται από την αγορά στις επιχειρήσεις αποτέλεσαν και το βασικό αίτιο για να εισέλθουν αυτές στην διαδικασία πιστοποίησης. Από τις πιέσεις αυτές οι σπουδαιότερες ήταν:

- Η συμμετοχή σε διαγωνισμούς που προυποθέτουν την πιστοποίηση.
- Η ανάγκη να προβλέπουν τις μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών.
- Η υποχρέωση να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες.
- Η συντήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- Η απόκτηση προβαδίσματος στις διεθνείς αγορές.
- Η προώθηση στην αγορά των προϊόντων / υπηρεσιών.

3.9 Τα οφέλη της πιστοποίησης κατά ISO

Τα οφέλη που προκύπτουν από την πιστοποίηση αρχικά μπορούν να χαρακτηρισθούν ως εξωτερικά, γεγονός που συμβαδίζει με τους λόγους που ώθησαν στην αρχική απόφαση για την πιστοποίηση. Το κυριότερο προτέρημα του ISO 9000 είναι η δυνατότητα που δίνει στις επιχειρήσεις να ανοίγονται σε νέες αγορές.

- Δυνατότητα επιβίωσης και μη αποκλεισμός από τους διαγωνισμούς
- Επέκταση και βελτίωση του μεριδίου αγοράς.
- Δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση, προβολή.
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας και μείωση απωλειών
- Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών
- Καλύτερη πειθαρχία και τάξη
- Πρόσβαση στις διεθνείς αγορές
- Μείωση των ελέγχων από τους πελάτες
- Βελτίωση της αντίληψης για την ποιότητα και βελτίωση της ποιότητας.
- Αντικειμενικότητα της εξωτερικής πιστοποίησης βοηθά στην συντήρηση και στην ακεραιότητα του συστήματος.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα των ερευνών ήταν η διαπίστωση ότι τα εσωτερικά οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία ενός συστήματος ποιότητας κατά ISO 9000 είναι σημαντικότερα από τα εξωτερικά. Επιπλέον οι εταιρείες

διαπίστωσαν ότι τα πραγματικά αποτελέσματα υπερέβαιναν κατά πολύ τις αρχικές τους προσδοκίες.

- Βελτίωση στο διοικητικό έλεγχο, στην οργάνωση και στο σχεδιασμό
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας
- Ομοιομορφία στη λειτουργία της επιχείρησης
- Μείωση των απωλειών
- Βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πελάτη
- Μείωση του κόστους
- Βελτίωση υπαλληλικών σχέσεων και παροχή κινήτρων
- Καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Τέλος, η επιτυχής υιοθέτηση ενός Προτύπου Ποιότητας προετοιμάζει την επιχείρηση για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΡΕΥΝΑ

Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 - Η Ποιότητα στην Ελλάδα

Η έναρξη εφαρμογής συστημάτων ποιότητας στην Ελλάδα χρονικά τοποθετείται περίπου το 1990. Έχει αποτελέσει ένα εγχείρημα το οποίο παρά τις παρατηρήσεις ή τα προβλήματα, έχει δημιουργήσει μία προστιθέμενη αξία αρκετά σημαντική στις ελληνικές επιχειρήσεις. Αρχικά υπήρχε μία ασάφεια στις ελληνικές επιχειρήσεις σε ότι είχε σχέση με τις έννοιες της ποιότητας, κυρίως όμως από την πλευρά της συστηματικής προσέγγισης της ποιότητας, δηλαδή του συνόλου των δράσεων, ενεργειών, μεθόδων, μέσων και προσωπικού που είναι ενταγμένα σε ένα σύστημα το οποίο λειτουργεί μέσα σε μία επιχείρηση με στόχο και προορισμό την ποιότητα.

Ένα από τα θετικά αποτελέσματα που είχε το εγχείρημα εφαρμογής συστημάτων ποιότητας κατά ISO 9000 στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι ότι πολλές από αυτές αναθεώρησαν τα οργανογράμματά τους, άλλες δημιούργησαν υποδομές τις οποίες δεν είχαν, πολλά τεχνικά στοιχεία της ποιότητας μπήκαν σε αυτές σε βαθμό πραγματικά αξιοσημείωτο. Σε μεγάλο βαθμό η εφαρμογή των συστημάτων αυτών οδήγησε σε μία αναβάθμιση των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων που τα έχουν εφαρμόσει. Γεγονός ωστόσο αποτελεί ότι ακόμη και σήμερα, που η έννοια της ποιότητας έχει γίνει πιο οικεία, επικρατεί σύγχυση μεταξύ των όρων εφαρμογή συστήματος διασφάλισης της ποιότητας και εφαρμογή συστήματος ολικής ποιότητας. Είθισται οι δύο όροι να ταυτίζονται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, μη αναγνωρίζοντας ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας αποτελεί απλώς ένα σημαντικό εργαλείο για την εφαρμογή συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας, το οποίο έχει πολλές παραμέτρους και η εφαρμογή του στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι περιορισμένη.

ΕΡΕΥΝΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

Για την πραγματοποίηση της έρευνας στάλθηκαν ερωτηματολόγια σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους, ώστε να διαπιστωθεί η χρησιμότητα και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν κάλυπταν συνήθως μέρος του ερωτηματολογίου, που ήταν το εξής:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ:

1. Τί σας οδήγησε στην πιστοποίησή σας και στην εφαρμογή συστήματος διασφάλισης της ποιότητας;
2. Από πότε εφαρμόζετε σύστημα διασφάλισης ποιότητας;
3. Ποιά η εμπειρία σας από την εφαρμογή του συστήματος;
4. Αντιμετωπίσατε προβλήματα κατά την εφαρμογή και ποιός ο ρόλος του προσωπικού σας;
5. Αναφέρετε ενέργειες στις οποίες προβήκατε κατά την εφαρμογή του συστήματος (π.χ. σύσταση ομάδων διαχείρισης, ελέγχων κλπ.).
6. Αναφέρετε εάν είναι δυνατό, το κόστος εφαρμογής του συστήματος που ακολουθείτε.
7. Αναφέρετε βασικά σημεία του συστήματος που ακολουθείτε.
8. Αναφέρετε επίσης ότι άλλο θεωρείτε σκόπιμο να επισημανθεί με βάση την εμπειρία σας από την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.

4.2 – ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

4.2.1 – Τομέας Τροφίμων

4.2.1.1 –ΕΛΑΪΣ

Μελίνα Θρουβάλα, Δ/ση Επικοινωνίας

-1, 7. Το πρόγραμμα “Ποιότητα σε Όλα” όπως η εταιρεία αποκαλεί την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εισήχθη σε αυτήν από το 1991 και συνοψίζεται σε δύο βασικές αρχές:

- Την απόλυτη ικανοποίηση του καταναλωτή, του εργαζόμενου, του μετόχου, του προμηθευτή, του κοινωνικού περιγύρου, και
- Την συνεχή και συστηματική βελτίωση.

Σύμφωνα με την ΕΛΑΪ-Σ με την εφαρμογή του προγράμματος «Ποιότητα Σε Όλα» πολλές από τις ήδη υπάρχουσες αρχές της εταιρείας στην Διοίκηση Προσωπικού εκφράστηκαν με συστηματικότερο τρόπο. Οι αρχές αυτές είναι οι παρακάτω:

- Ανοικτή επικοινωνία και συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, εισάγοντας μόνο-τρία επίπεδα λήψης αποφάσεων. Τα τρία αυτά επίπεδα που περιγράφονται παρακάτω εξασφαλίζουν και την αμφίδρομη κάθετη και οριζόντια επικοινωνία της εταιρείας.

-5. Η Ομάδα Κατεύθυνσης (Siccring Committee), η οποία αποτελείται από μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και το Συντονιστή του «Ποιότητα Σε Όλα», εξετάζει την πρόοδο του προγράμματος, εκτιμά τα αποτελέσματα, αναγνωρίζει άτομα και ομάδες, θέτει στόχους.

Οι Ομάδες Καθοδήγησης (Lead Teams), μία σε κάθε Διεύθυνση της εταιρείας, εξετάζουν την πρόοδο του προγράμματος στη Διεύθυνσή τους, δημιουργούν ομάδες εργασίας, εξασφαλίζουν ότι δεν υπάρχει επικάλυψη εργασίας, θέτουν προτεραιότητες και στόχους.

Οι Ομάδες Εστίασης (Focus Teams), πολλές σε κάθε Διεύθυνση, συντονίζουν τις δραστηριότητες του τμήματος, δημιουργούν λίστες δράσεις, εξασφαλίζουν τη συζήτηση συγκεκριμένων προβλημάτων και ενθαρρύνουν την ανταλλαγή ιδεών. Το 1998 υπήρχαν ενεργές περισσότερες από 800 ομάδες εργασίας σε σύνολο 400 εργαζομένων. Επίσης μέσω του προγράμματος Ευκαιριών για Βελτίωση της

εταιρείας μέχρι το 1998 είχαν παραληφθεί περισσότερες από 5000 προτάσεις οι οποίες απέφεραν σημαντική μείωση κόστους, της τάξεως των 6,4 δισ. Δρχ., χωρίς να αναφερθούμε στα ανυπολόγιστα ποιοτικά οφέλη (ασφάλεια-υγιεινή, περιβάλλον, ποιότητα προϊόντων κλπ). Όλοι οι εργαζόμενοι ανήκουν σε τουλάχιστον μία από τις παραπάνω ομάδες, οι οποίες συνεδριάζουν μία φορά το μήνα.

Συστηματική αναγνώριση, όχι μόνο σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο.

-4. Η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί επίσης πρωτεύον μέλημα της εταιρείας και υποστηρίζεται μεταξύ άλλων, από συστηματικές μεθόδους αξιολόγησης των αναγκών, εκπαίδευση και επιμόρφωση. Η επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση όλων των εργαζομένων της εταιρείας σε θέματα Ολικής Ποιότητας στοχεύει στην υπενθύμιση των αρχών και των εργαλείων της (καταιγισμός ιδεών, ανάλυση αντίρροπων δυνάμεων, ανάλυση αιτίου-αποτελέσματος, σχέδιο δράσης κλπ), αλλά και στην εκμάθηση νεότερων πρακτικών όπως είναι η εκχώρηση αρμοδιοτήτων, η δόμηση κατά διαδικασίες συγκριτικής αξιολόγησης, διαδικασία αυτό-αξιολόγησης κλπ. Η ανά έτος επαναλαμβανόμενη Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων καλύπτει το σύνολο του προσωπικού με συμμετοχή που ξεπερνά το 98%. Το πολύ υψηλό αυτό ποσοστό συμμετοχής επιβεβαιώνει την καθολική συμμετοχή των εργαζομένων στη συνεχή βελτίωση της εταιρείας.

Η έρευνα προσωπικού προσδιορίζει εκείνους τους παράγοντες που είναι οι πιο σημαντικοί για την ικανοποίηση των εργαζομένων, εκτιμά την παρούσα απόδοση της εταιρείας σαν εργοδότη, και αξιολογεί την συμμετοχή των εργαζομένων στο πρόγραμμα "Ποιότητα σε όλα", καθώς και την ικανοποίησή τους από την μέχρι τώρα εφαρμογή του προγράμματος. Οι ανάγκες για βελτίωση που προκύπτουν από την έρευνα αποτελούν και μελλοντικούς στόχους της εταιρείας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας προσωπικού, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το "Ποιότητα σε Όλα" συνεισφέρει σημαντικά στην βελτίωση πολλών τομέων όπως:

- Επικοινωνία
- Ομαδικό Πνεύμα
- Πρόληψη Λαθών
- Υπερηφάνεια για την εργασία τους

- Την απασχόληση ατόμων με επικεφαλής Υγιεινολόγο ασχολούμενο ειδικά και αποκλειστικά με το αντικείμενο του ελέγχου της Υγιεινής και Καθαριότητας των χώρων Παραγωγής.
- Την οργάνωση και λειτουργία Εργαστηρίου Ελέγχου Ποιότητας (περιλαμβάνει Χημικό και Μικροβιολογικό Τμήμα), που ελέγχει συνεχώς την συμμόρφωση των πρώτων υλών και τελικών προϊόντων με τις θεσπισμένες ισχύουσες προδιαγραφές.
- Την διεξαγωγή συνεχών αυτοελέγχων στα πλαίσια του εφαρμοζόμενου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, ώστε να διασφαλίζεται η διαρκής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

-3. Σύμφωνα με τη εταιρεία η εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας είχε εκτός των άλλων σαν αποτέλεσμα:

- Την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ηδη η εταιρεία βρίσκεται σε διαπραγματεύσεις με μεγάλες διεθνείς αλυσίδες Εστιατορίων & Catering για την παραγωγή των προϊόντων τους στις εγκαταστάσεις της εταιρείας και την τροφοδοσία των υποκαταστημάτων σε πανευρωπαϊκή κλίμακα.
- Σε συνδυασμό με τις σύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής στο νέο εργοστάσιο του Αγίου Στεφάνου έχει βελτιωθεί η παραγωγικότητα της μονάδος. Κύρια, σε ότι αφορά την μείωση αστοχιών της παραγωγής λόγω των εφαρμοζόμενων προληπτικών ενεργειών στις διαδικασίες της επιχείρησης, που προστατεύουν την ποιότητα των παραγόμενων τελικών προϊόντων.
- Την αύξηση της αυτοπεποίθησης του συνόλου των εργαζομένων στην επιχείρηση.
- Την έναρξη της εφαρμογής της ιδέας της Ολικής Ποιότητας στην επιχείρηση που είναι και το επόμενο βήμα της οργάνωσής της.

4.2.1.3 –Ομίλος Νηρέα Ιωάννης Μπέλλας, Υπεύθυνος Ποιότητας

-2. Η Νηρέας αποτελεί σήμερα τον μεγαλύτερο όμιλο στο χώρο των ιχθυοκαλλιεργειών, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει επεκταθεί μέσω εξαγωγών και σε άλλες δραστηριότητες στον ευρύτερο χώρο των τροφίμων.

Σε όλους τους κλάδους του ομίλου λειτουργούν και εφαρμόζονται συστήματα διαχείρισης της ποιότητας και συστήματα ασφάλειας των παραγόμενων προϊόντων. Ο όμιλος κατέχει την πρωτοπορία στην πιστοποίηση του συστήματος HACCP (ανάλυση επικινδυνότητας κρίσιμων σημείων ελέγχου) για τον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας στην ελληνική επικράτεια, που αποκτήθηκε τον Απρίλιο του 2001. Μέχρι σήμερα ο όμιλος Νηρέα κατέχει πιστοποιητικά ISO για πέντε διαφορετικές δραστηριότητές του, που περιλαμβάνουν ιχθυοκαλλιέργεια (πρώτογενή και δευτερογενή), μεταποίηση ιχθυηρών, παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, παραγωγή γλυκών, καθώς και πιστοποιητικά HACCP για τις δραστηριότητες της ιχθυοκαλλιέργειας (πρωτογενή και δευτερογενή) και μεταποίηση ιχθυηρών. Αυτό το διάστημα η εταιρεία προχωρεί σε σταδιακή αναβάθμιση των συστημάτων ποιότητας βάσει του νέου προτύπου ISO 9001:2000.

-3,7 Οι στόχοι ποιότητας του ομίλου Νηρέα είναι:

- Η εφαρμογή και πιστοποίηση των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας σε όλο το εύρος λειτουργίας των δραστηριοτήτων του ομίλου.
- Η ανασκόπηση και συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του καθώς και τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η θέσπιση μετρήσιμων αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα και αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων που θέτει.
- Η παροχή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των σκοπών και στόχων του.
- Η χρήση των πλέον προηγμένων τεχνολογικά μεθόδων για την παραγωγή και διάθεση προϊόντων, με σταθερό στόχο την βελτίωση της ποιότητας.
- Η συνεχής μείωση, μέχρι μηδενισμού, των μη συμμορφώσεων ως προς το σύστημα διασφάλισης ποιότητας, των παραπόνων πελατών, προσωπικού και συνεργατών.
- Η εστίαση όλων των εργαζόμενων στη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους.
- Η προσαρμογή των προμηθευτών στις ποιοτικές και τεχνικές προδιαγραφές και στους προκαθορισμένους χρόνους παράδοσης των προϊόντων που θέτει η εταιρεία.
- Η συστηματική παρακολούθηση της διαμόρφωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος αναφορικά με τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις προσδοκίες των πελατών και τις τάσεις που εμφανίζονται στην αγορά.

- Συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού
- Εφαρμογή, εγκατάσταση και πιστοποίηση συστημάτων περιβαλλοντικής προστασίας
- Συνεχή βελτίωση με στόχο την εφαρμογή Ολικής Ποιότητας στον όμιλο.

4.2.2 – Ξενοδοχειακός Τομέας

CRETA MARIS HOTEL Γιάννης Βούρος, Δ/ντής Διασφάλισης Ποιότητας

-2. Η ελληνική τουριστική αγορά, πρέπει να διαμορφωθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να απευθύνεται στην απαιτητική πελατεία, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα. Οι τουριστικές υπηρεσίες που παρέχονται σε μία ευρύτερη περιοχή, είναι προϊόν μίας παραγωγικής διαδικασίας, η οποία θα πρέπει να μετασχηματίζει τις ανάγκες των πελατών της, σε ικανοποιητική παροχή υπηρεσιών, εμπλέκοντας ταυτόχρονα το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό και τα μέσα, κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Ένα τέτοιο παράδειγμα επιχείρησης του χώρου αυτού είναι και το παρακάτω.

Η αλυσίδα των ξενοδοχείων Maris Hotels περιλαμβάνει τα ξενοδοχεία Creta Maris, Bella Maris, Silva Maris, Candia Maris εγκατεστημένα στην Κρήτη. Η αλυσίδα φημίζεται για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους τουρίστες. Το 1994, η διεύθυνση αποφάσισε να εγκαταστήσει στην αλυσίδα των ξενοδοχείων Maris, σύστημα διασφάλισης ποιότητας, σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Επέλεξε το πρότυπο ISO 9001, με το σκεπτικό να πιστοποιηθούν όσο το δυνατό περισσότερες δραστηριότητες και λειτουργίες της αλυσίδας.

-1. Η διεύθυνση των ξενοδοχείων προχώρησε στην απόφαση διαβλέποντας:

- Τις επερχόμενες απαιτήσεις των οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον τουρισμό.
- Την ανάγκη της τουριστικής βιομηχανίας για ενίσχυση της ποιότητας.
- Και έχοντας επίγνωση ότι η υπάρχουσα υποδομή των ξενοδοχείων (διαδικασίες, οδηγίες, κανονισμοί), περιείχε ήδη αρκετά από τα στοιχεία ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

-3,6. Ο συντονισμός της εργασίας ανατέθηκε σε εξωτερικό σύμβουλο και σε πολυμελή ομάδα στελεχών της επιχείρησης, με την προσωπική εποπτεία και συμμετοχή του διευθύνοντος συμβούλου.

Σαν οδός για την εγκατάσταση του προτύπου, επελέγει η εγκατάσταση και πιστοποίηση της παλαιότερης και μεγαλύτερης μονάδας (Creta Maris), με προοπτική να επεκταθεί η πιστοποίηση, μετά τη λήψη της και στα υπόλοιπα ξενοδοχεία του ομίλου Maris, με τα οποία η κεντρική μονάδα διατηρεί κοινές διαδικασίες και λειτουργίες.

Η διεύθυνση των ξενοδοχείων κατανόησε ότι το μεγαλύτερο κόστος για την εγκατάσταση προτύπου, δεν θα αφορούσε τις αμοιβές και μισθούς τῶν εμπλεκομένων με το πρόγραμμα, αλλά την εκ του προτύπου απαιτούμενη προσαρμογή όλων των λειτουργιών των ξενοδοχείων. Οι επηρεαζόμενες λειτουργίες ήταν πολλές όπως κρατήσεις, υποδοχή, οροφοκομία, επισιτιστικό τμήμα (κουζίνα, αρτοποιείο, εστιατόρια), εγκαταστάσεις (πισίνα, γυμναστήριο), διοργάνωση ψυχαγωγικών εκδηλώσεων, προμήθειες υλικών, συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, βιολογικός καθαρισμός.

Η διεύθυνση αποφάσισε να προσαρμοσθούν όλες οι παραπάνω λειτουργίες στις απαιτήσεις του προτύπου, «όχι μόνο με αποκλειστικό στόχο την απόκτηση της πιστοποίησης από κρατικό φορέα, αλλά και την πέραν των απαιτήσεων του προτύπου αυστηρή προσαρμογή όλων των λειτουργιών σε πρότυπα ποιότητας».

Οι εργασίες ξεκίνησαν με συνεντεύξεις όλων των στελεχών-κλειδιά και λεπτομερή καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, που συνοδεύτηκε με συστηματική συλλογή όλων των υπαρχόντων εντύπων, οδηγιών, συνταγών κλπ.

Η υφιστάμενη κατάσταση αποτυπώθηκε με λεπτομέρειες και παραδόθηκε για σχολιασμό, στα αρμόδια στελέχη και τελικά στο συντονιστή ποιότητας. Μετά από συσκέψεις με τη διοίκηση, έγιναν οι αναγκαίες τροποποιήσεις ή βελτιώσεις και δημιουργήθηκε η κατάλληλη τεκμηρίωση. Σχεδιάστηκαν νέα έντυπα ή τροποποιήθηκαν τα υπάρχοντα, όπου αυτό ήταν απαραίτητο.

Γνώμονας για το σχεδιασμό εντύπων και την τεκμηρίωση του συστήματος ήταν:

- Η λειτουργικότητα και η δυνατότητα υιοθέτησης από το προσωπικό, των προτεινόμενων αλλαγών και βελτιώσεων.
- Η κατά το δυνατόν διατήρηση των υπάρχουσών μεθόδων εργασίας.
- Ο περιορισμός – κατά το δυνατόν – της γραφειοκρατίας που αναπόφευκτα δημιουργεί ένα ορθά τεκμηριωμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

Όλο ανεξαιρέτως το προσωπικό ενημερώθηκε για την έναρξη της προσπάθειας από τη διοίκηση και τους υπεύθυνους εγκατάστασης του προτύπου, σε προγραμματισμένες εκπαιδευτικές συγκεντρώσεις, ώστε η προσπάθεια να μη συναντήσει δυσχέρειες που τυχόν προέρχονται από άγνοια ή δυσπιστία.

-5. Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας δομήθηκε σε τρία επίπεδα:

- Το λειτουργικό
- Το τακτικό
- Το στρατηγικό

Οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόστηκαν διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Στις γενικές / οργανωτικές
- Στις ειδικές

Οι γενικές και οργανωτικές διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας κάλυψαν τις παρακάτω περιοχές ενδιαφέροντος:

- Έκδοση-έγκριση-διανομή και έλεγχος τροφίμων.
- Οργανωτικό σχήμα, αρμοδιότητες και καθήκοντα.
- Επιτροπές ποιότητας.
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας.
- Ανασκόπηση του σχεδιασμού διασφάλισης ποιότητας από τη διοίκηση.
- Εκπαίδευση.

Οι ειδικές διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας κάλυψαν:

- Τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Τους πελάτες
- Τις προμήθειες υλικών
- Την ασφάλεια και υγιεινή

- Τη συντήρηση
- Τις ειδικές υπηρεσίες
- Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.
- Την υποδοχή
- Τις κρατήσεις
- Την οροφοκομία και λινόθηκη
- Το επισιτιστικό τμήμα (εστιατόρια, κουζίνες, μπαρ, banqueting).

Ειδικότερα, τα θέματα πελατών αναλύθηκαν περαιτέρω σε διαδικασίες:

- Προώθηση Πωλήσεων
- Κρατήσεις
- Πρόγραμματισμό και έλεγχο Κρατήσεων
- Υποδοχή και εξυπηρέτηση πελατών
- Εργασίες main courante.
- Παράπονα πελατών και διορθωτικές ενέργειες
- Εγκριση προμηθευτών και ειδικότερα:
 - Καταχώριση προμηθευτών
 - Επιλογή υλικών
 - Παραγγελίες υλικών
 - Παραλαβή και έλεγχο υλικών
 - Αποθήκευση και διακίνηση υλικών

Στο αντικείμενο της προμήθειας, αποδοχής, σήμανσης, φύλαξης και διακίνησης υλικών δόθηκε ιδιαίτερη προτεραιότητα, εφόσον τα τρόφιμα είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος τομέας στα ξενοδοχεία. Η αξιολόγηση και επιλογή των προμηθευτών των ξενοδοχείων βασίσθηκε σε κριτήρια που αναπτύχθηκαν από την επιτροπή ποιότητας και τους συμβούλους και έλαβαν υπόψη την εμπειρία και τις κατευθύνσεις του επικεφαλής της κουζίνας (σεφ), του αποθηκάριου και όλων των εμπλεκόμενων στελεχών.

-7. Η πολιτική ποιότητας του ομίλου καθορίστηκε από τα εξής σημεία:

1. Οι υπηρεσίες του ομίλου οφείλουν :
 - Να ικανοποιούν πλήρως τις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών.
 - Να συμμορφώνονται στις νομοθετημένες απαιτήσεις.
 - Να σέβονται και να προστατεύουν το περιβάλλον.

2. Η προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση πρέπει να στηρίζεται στον αδιάλειπτο έλεγχο των προσφερόμενων υπηρεσιών.

3. Η διοίκηση δημιουργεί μέσα στην εταιρεία συλλογικό πνεύμα αφοσίωσης για την προσφορά υπηρεσιών ποιότητας.

4. Καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για να γίνει απόλυτα κατανοητή από όλους τους εργαζομένους η προσήλωση της εταιρείας στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας.

5. Διατίθενται όλοι οι αναγκαίοι οικονομικοί πόροι που απαιτούνται για

- Τη συνεχή βελτίωση της υποδομής.
- Την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας με στόχους:

A)την πρόληψη εμφάνισης περιπτώσεων μη ικανοποίησης των πελατών.

B)την πρόληψη δυσμενών επιδράσεων από τη λειτουργία της επιχείρησης στην κοινωνία και το περιβάλλον

Παραδείγματα της ιδιαίτερης προσοχής που δόθηκε είναι:

- ◆ Το σύστημα βιολογικού καθαρισμού, με στόχο το μηδενισμό οιασδήποτε επιβάρυνσης του περιβάλλοντος από απόβλητα. Ο στόχος επετεύχθει κατά 100%.
- ◆ Η κεντρική κουζίνα του ξενοδοχείου, όπου σε ειδικό πίνακα αναρτώνται διαιτολογικές απαιτήσεις ή αλλεργικά προβλήματα των πελατών, τα οποία διερευνά το τμήμα υποδοχής και καταγράφει σε ειδικό έντυπο που αποστέλλεται στην κουζίνα. Το προσωπικό της κουζίνας και της τραπεζαρίας συμβουλευεται τα αναρτημένα έντυπα, στα οποία αναγράφεται και ο αριθμός τραπεζιού των πελατών, έτσι ώστε να λαμβάνεται ειδική μέριμνα για τις διαιτολογικές τους απαιτήσεις.
- ◆ Οι παλαιοί πελάτες, σε περίπτωση που συμπίπτει κάποια προσωπική τους επέτειος, με το χρονικό διάστημα της παραμονής τους στο ξενοδοχείο, δέχονται από τη διεύθυνση ένα προσωπικό δώρο, όπως τούρτα γενεθλίων.
- ◆ Το προσωπικό γνωρίζει και χρησιμοποιεί τα ονοματεπώνυμα των πελατών και φροντίζει να θυμάται με λεπτομέρειες τις προσωπικές τους επιλογές και προτιμήσεις όσον αφορά τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

4.2.3– Βιομηχανικός Τομέας

4.2.3.1 - MOLNLYCKE HELLAS (SCA) Τμήμα Επικοινωνίας

-7. Το σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας της εταιρείας βασίζεται στα εξής σημεία:

- Η οργανωτική δομή της εταιρείας οφείλει να έχει τέτοια μορφή, ώστε να φανερώνει ουσιαστικά και τυπικά την υποστήριξη της Γενικής Διεύθυνσης προς το τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας.
- Το εγχειρίδιο Ποιότητας είναι βιβλίο που θέτει τις γενικές Πολιτικές Ποιότητας, διαδικασίες και πρακτικές ενός οργανισμού.
- Οι διαδικασίες Ποιότητας είναι έντυπα που περιγράφουν αναλυτικά το στόχο και το σκοπό κάθε δραστηριότητας και προσδιορίζουν πώς, πότε, που και ποιός, αναλαμβάνει τη συγκεκριμένη διαδικασία.
- Το πρόγραμμα Ποιότητας είναι σύνολο εντύπων που περιγράφει τις διαδικασίες, όρους και πρακτικές, που οδηγούν στην πραγμάτωση του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας στον οργανισμό. Αποτελείται από Εγχειρίδιο Ποιότητας και τις διαδικασίες Ποιότητας.
- Το πλάνο Ποιότητας είναι έντυπο που θέτει τις βασικές ποιοτικές πρακτικές, πόρους και αλληλουχίες δραστηριοτήτων, σχετικά με ένα συγκεκριμένο προϊόν, υπηρεσία, συμβόλαιο ή έργο.
- Η επιθεώρηση γίνεται με στόχο να εξακριβωθεί αν η διαδικασία ή το σύστημα δουλεύει ικανοποιητικά. Προσδιορίζει τις ατέλειες του συστήματος και αποτελεί τη βάση για να τεθούν μέτρα διόρθωσης και αποτροπής μελλοντικής επανάληψης.

-5. Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας της MOLNLYCKE HELLAS, αναλύεται στις εξής πέντε συνιστώσες:

- Ποιότητα Σχεδιασμού
- Ποιότητα Πρώτων Υλών
- Προληπτικός Έλεγχος Ποιότητας

- Έλεγχος Αποδοχής
- Έλεγχος στον πελάτη – Κύκλος Παραπόνων

Αναλυτικότερα:

A.Ποιότητα Σχεδιασμού

- Έρευνα Αγοράς
- Μελέτη Προϊόντος
- Εκπόνηση τεχνικών σχεδίων
- Έγκριση πρωτοτύπων
- Μελέτη, σχεδίαση παραγωγικής διαδικασίας
- Δοκιμαστική παραγωγή (pilot lots)
- Λήψη απαιτούμενων πιστοποιήσεων
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Επιθεώρηση σχεδίασης

Ακολουθώντας τα 9 αυτά βήματα η εταιρεία έχει κατορθώσει:

- Να μην χάνονται πολύτιμες ανθρωποώρες προσωπικού, υψηλού κόστους (μηχανικών κλπ) για αυξημένο επανέλεγχο σχεδίων και προδιαγραφών.
- Να μην μειώνεται η απόδοση ανθρώπων και μηχανολογικού εξοπλισμού από την ύπαρξη αυξημένης σύγχυσης.
- Να μη χάνονται πολλές πρώτες ύλες και προστιθέμενη αξία από τα σκάρτα που οφείλονται στο μη ορθό σχεδιασμό.
- Να μην αυξάνει ο αριθμός των απορριπτόμενων και επιστρεφόμενων από τον πελάτη παρτίδων.

- Να μην προσφέρεται υπερποιότητα την οποία ο πελάτης δεν επιθυμεί να αγοράσει.

Β.Ποιότητα Πρώτων Υλών

- Προδιαγραφές πρώτων υλών
- Αξιολόγηση του προμηθευτή για τις τεχνικές δυνατότητές του και το σύστημα διασφάλισης ποιότητάς του.
- Έγκριση πρωτοτύπου και έγκριση δοκιμαστικής μερίδας υλικού.
- Δειγματοληψία
- Χαρακτηρισμός Παρτίδας
- Delay Time των μηχανών λόγω πρώτων υλών
- Ποσοστό σκάρτων λόγω πρώτων υλών
- Συμβόλαιο προμηθευτού
- Βαθμολόγηση προμηθευτού
- Υπευθυνότητες
- Διαδικασία
- Επιβεβαίωση

Γ.Προληπτικός έλεγχος Ποιότητας

- Προδιαγραφές ετοιμών προϊόντων
- Διαγράμματα X-R
- Test Procedures.
- Ανάλυση Αποτελεσμάτων
- Υπευθυνότητες
- Διαδικασία

- Επιβεβαίωση

Ο προληπτικός έλεγχος απαιτεί την ύπαρξη προδιαγραφών (bill of material) καθώς και τα τεχνικά σχέδια του προϊόντος με τις ανοχές του.

Ο προληπτικός έλεγχος είναι το καρδιογράφημα της παραγωγής. Μέσω αυτού επιτυγχάνεται:

- Να μην προωθηθούν στη συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας σκάρτα προϊόντα, επιβαρυνόμενα με πρόσθετο κόστος.
- Να είναι λιγότερα τα σταματήματα των μηχανών
- Να είναι λιγότερο το κόστος των επαναδιαλογών.
- Να προλαμβάνονται από τη συντήρηση οι βλάβες των μηχανών στα αρχικά τους στάδια
- Να είναι τελικά σκάρτα προϊόντα
- Περιορισμός του overconsumption.

Δ. Έλεγχος Προϊόντων

- Δειγματοληψία
- Critical – non critical σημεία
- Ανάλυση ελλομαμάτων
- Υπευθυνότητες
- Διαδικασία
- Επιβεβαίωση
- Εκπαίδευση

Ε. Κύκλος Παραπόνων

- Κωδικός Προϊόντος
- Συγκέντρωση παραπόνων

- Αντιμετώπιση παραπόνων.
- Έρευνες αγοράς για την εκτίμηση ικανοποίησης των πελατών
- Χειρισμός ευθύνης κατασκευαστού (liability)

Σε κάθε τσάντα που βγαίνει από το εργοστάσιο υπάρχει και κωδικός που αναφέρεται στην ημερομηνία και ώρα, τη μηχανή και τον αύξοντα αριθμό της τσάντας. Έτσι είναι πολύ εύκολο να εντοπιστεί πότε έγινε η παραγωγή του ελαττωματικού προϊόντος που πήγε στον καταναλωτή.

Το marketing συγκεντρώνει όλα τα παράπονα και βάσει ορισμένης διαδικασίας αποστέλλονται εβδομαδιαία στο τμήμα ποιότητας όπου γίνεται στατιστική επεξεργασία των συλλεγόμενων πληροφοριών. Δείγματα δε μαζί με τα ονόματα της ομάδος γραμμής αναγράφονται στον πίνακα ποιότητας. Αυτό βοηθάει στην επιβεβαίωση του συστήματος ελέγχου αποδοχής καθώςον γίνεται αντιπαραβολή των κωδικών των δεσμευμένων προϊόντων με αυτών των παραπόνων. Επίσης γίνονται έρευνες για να διαπιστωθεί ο βαθμός και η εκτίμηση ικανοποίησης των πελατών και αφορά περισσότερο την επιβεβαίωση του σχεδιασμού του προϊόντος. Εδώ θα πρέπει όλη η εταιρεία να είναι ενημερωμένη για την ευθύνη του κατασκευαστού και απαιτείται η ύπαρξη μέτρων για τη δυνατότητα ανάκλησης ελαττωματικών προϊόντων και την τήρηση επισήμων στοιχείων για τη νομική κατοχύρωση της εταιρείας σε θέματα ευθύνης κατασκευαστού.

Η διοίκηση του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας περιλαμβάνει τα εξής υπο- modules:

- **Document control** : Καταχωρούνται τα ισχύοντα τεχνικά έγγραφα και παρακολουθείται η ισχύουσα έκδοση του καθενός και τα στοιχεία διανομής του στους διάφορους παραλήπτες.
- **Calibration control** : Καταχωρούνται τα όργανα ελέγχου και παρακολουθούνται οι διαδοχικές τους διακριβώσεις.
- **Διορθωτικές ενέργειες** : Καταχωρούνται τα ποιοτικά προβλήματα για τα οποία έχουν κινηθεί διορθωτικές ενέργειες και παρακολουθείται η επιτυχής διεκπεραίωση.
- **Παρακολούθηση / εκπαίδευση προσωπικού** : Στοιχεία για τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την εκπαίδευση προσωπικού.

**4.2.4 –Τομέας Ενέργειας / Καυσίμων – ΕΚΟ Μιχάλης Γεωργαντόπουλος,
Διευθ. Σύμβουλος Ομίλου**

-1,2. Η ΕΚΟ έχει αρχίσει εδώ και αρκετά χρόνια να εφαρμόζει συστήματα διασφάλισης της ποιότητας. Βασικά κίνητρα για την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στην επιχείρηση αποτέλεσαν:

1. Οι πιέσεις της αγοράς (πελάτες, ανταγωνιστές, συνεργάτες).
2. Η εύλογη προσδοκία ότι βελτίωση της ποιότητας με την έννοια της σταθεροποίησης και στη συνέχεια μείωσης των αστοχιών, θα οδηγήσει σε βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.
3. Η ευκαιρία για ανασκόπηση και λύσεις προβλημάτων του συστήματος παραγωγής, διακίνησης, εξυπηρέτησης, διοίκησης.
4. Η προσφερόμενη δυνατότητα προς τους εργαζόμενους για ενεργότερη και αναβαθμισμένη συμμετοχή τους στη λειτουργία της επιχείρησης μέσα από τους μηχανισμούς του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.

-3. Οι πολιτικές ποιότητας αναπτύχθηκαν αρχικά κατά την διάρκεια της εγκατάστασης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, αλλά η εξέλιξή τους συνεχίζεται κατά την διάρκεια λειτουργίας του, σε μία προσπάθεια συγκροτημένης συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του προτύπου, την θεωρία της ποιότητας, τις εφικτές για την επιχείρηση πρακτικές λειτουργίας και τις εξελίξεις της αγοράς, όπως διαμορφώνονται από την συμπεριφορά του ανταγωνισμού και τις ανάγκες των πελατών. Η ποιότητα θεωρείται από την διοίκηση σαν στρατηγικό εργαλείο. Η εγκατάσταση του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας εκτιμάται ότι έχει συμβάλει:

- α. Στη διαμόρφωση κοινής και σαφούς γλώσσας επικοινωνίας στο σύστημα παραγωγής και εξυπηρέτησης πελατών.
- β. Στον σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων καθενός μέλους – ατόμων, ομάδων, εταιρειών κλπ- του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης.
- γ. Στη σαφή και χωρίς αμφισβήτηση μέτρηση της έκτασης των αστοχιών παραγωγής και εξυπηρέτησης, καθώς και του ρυθμού βελτίωσής τους.

δ. Στη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και διαφοροποίησής του κατά την διάρκεια εξέλιξης του συστήματος.

4.2.5– Ταχυδρομικό Ταμειευτήριο Ευγενία Παπαδοπούλου, Γραφείο Τύπου

Ομάδα Σπουδαστών Μεταπτυχιακού Προγράμματος πραγματοποίησε αξιολόγηση του Ταχυδρομικού Ταμειευτηρίου σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο Ποιότητας

ΗΓΕΣΙΑ

ΣΗΜΕΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ
Η πλειοψηφία των διευθυντών λειτουργούν ως ομάδα	Αλλαγή της κουλτούρας της διεύθυνσης
Τίθενται στόχοι και προτεραιότητες	Συμμετοχή όλων των βαθμίδων στη διαδικασία βελτίωσης
Υπάρχουν άτυπες ομάδες εξουσίας	Διευθυντής – Πρότυπο
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ – 21	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ – 50

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- Αποσύνδεση από κομματικές επιρροές και συμφέροντα
- Καλλιέργεια κλίματος ανοικτής επικοινωνίας

ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΣΗΜΕΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ
Υπαρξη επιχειρησιακού σχεδίου	Αναθεώρηση επιχειρησιακής κουλτούρας
Έλλειψη στοιχείων ικανοποίησης των πελατών	Καλλιέργεια μετασχηματικής νοοτροπίας
Κατανόηση ανάγκης για αλλαγές	
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 23	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ – 60

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- Ενημέρωση και εκπαίδευση προσωπικού

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΣΗΜΕΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ
Η διεύθυνση αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα της συμμετοχής των εργαζομένων στην υλοποίηση του Οράματος	Αποτελεσματική εξουσιοδότηση και ευθύνη στη λήψη αποφάσεων στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 35	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 55

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- Από κατάρτιση σε εκπαίδευση
- Συμμετοχή όλων των βαθμίδων στη λήψη αποφάσεων

ΠΟΡΟΙ

ΣΗΜΕΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ
Επιχειρείται αυτοματοποίηση και όχι βελτίωση της διαδικασίας	Εξισορροπημένη κατανομή των πόρων μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 40	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 80

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- Εφαρμογή πληροφοριακής τεχνολογίας
- Μείωση κρατικής παρέμβασης
- Μετατροπή σε Α.Ε. και είσοδος στο Χ.Α.Α.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΣΗΜΕΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ
Γνώση βασικών διαδικασιών	Αποτελεσματικός έλεγχος των διαδικασιών
Τα περιθώρια βελτίωσης είναι περιορισμένα με τη σημερινή μορφή	Συνεχής βελτίωση
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 20	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 50

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- Επιλογή των διαδικασιών που προσθέτουν αξία (core processes)
- Δυνατότητες πληροφοριακού συστήματος
- Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

ΣΗΜΕΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ
Πελάτες χαμηλών απαιτήσεων	Συνεχής διεύρυνση αναγκών πελατών σαν βάση για συνεχή επιχειρηματικό σχεδιασμό
Απουσία παραπόνων	
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 30	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 70

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- Αποσύνδεση από κομματικές επιρροές και συμφέροντα
- Έρευνα αγοράς
- Μετατροπή αναγκών σε χαρακτηριστικά υπηρεσιών
- Benchmarking

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΣΗΜΕΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ
Έντονη παρουσία συνδικαλισμού	Υψηλό ηθικό εργαζομένων
Αναγνώριση αναγκών προσωπικού	Συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων σε θέματα που τους αφορούν
Σύνδεση μισθού με χρόνια υπηρεσίας	
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 30	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 70

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- Από Τμήμα Προσωπικού σε Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων
- Εσωτερική έρευνα για το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού

- Σύνδεση κινήτρων με αποτέλεσμα

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

ΣΗΜΕΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ
Αναγνωρίζεται η κοινωνική συνεισφορά του Ταχυδρομικού Ταμειευτηρίου	Παραμονή και διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης
Συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες	
Φιλανθρωπικό έργο	
Υποκαταστήματα σε απομακρυσμένες περιοχές	
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 90	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 90

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- Συμμετοχή σε χορηγίες
- Αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΣΗΜΕΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ
Συστήματα καταγραφής κρισίμων δεικτών	Κουλτούρα προσανατολισμένη στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κυρίων δραστηριοτήτων
Ικανοποιητική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό	
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 56	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ - 75

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- Νέα σύγχρονα προϊόντα
- Προσωπικό με ευρύτητα γνώσεων
- Αποσύνδεση από κρατικό εναγκαλισμό

4.2.6 – Τομέας Πληροφορικής - INFO – QUEST Εφη Κουτσουρέλη, Υπεύθυνη Επικοινωνίας,

-3. Η Info – Quest είναι η πρώτη εταιρεία πληροφορικής που πιστοποίησε, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, την παραγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών QUEST, την διανομή προϊόντων, την υποστήριξη μετά την πώληση και τον σχεδιασμό συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Η πιστοποίηση της Info – Quest από τον γερμανικό οργανισμό RW TUV, έγινε μετά από εννέα χρόνια ανάπτυξης ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Σύμφωνα με την εταιρεία το Σύστημα αυτό Διασφάλισης Ποιότητας επεκτείνεται συνεχώς με στόχο τη διατήρηση ηγετικής θέσης στην αγορά με την παροχή αξιόπιστων λύσεων και υποδειγματικής υποστήριξης αλλά και την πορεία προς την Ολική Ποιότητα που στο άμεσο μέλλον θα καθορίζει τη βιωσιμότητα μία εταιρείας.

Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση του πελάτη που σημαίνει άμεση ανταπόκριση, με το σωστότερο προϊόν και την απαραίτητη υποστήριξη πριν και μετά την πώληση. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο με την αποτελεσματικότερη οργάνωση, τη βελτίωση των διαδικασιών και την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων.

4.2.7– Τομέας Τηλεπικοινωνιών –PANAFON Γιώργος Στεφανόπουλος, Δ/ντής Διασφάλισης Ποιότητας,

-2. Η PANAFON ανέπτυξε και εφάρμοσε ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001. Η εταιρεία πιστοποιήθηκε από τον ΕΛΟΤ. Η πιστοποίηση καλύπτει εκείνες τις δραστηριότητες της εταιρείας που καλύπτουν το σχεδιασμό, εγκατάσταση, λειτουργία και συντήρηση δικτύου κυψελοειδούς κινητής τηλεφωνίας (GSM), καθώς και την ανάπτυξη, παροχή, τιμολόγηση και υποστήριξη των υπηρεσιών μετά τη σύνδεση των συνδρομητών με το δίκτυο.

-1. Οι λόγοι που οδήγησαν την PANAFON στην απόφαση υιοθέτησης ενός συστήματος ποιότητας βάση των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001, ήταν:

- Η επιδίωξη φιλόδοξων επιχειρηματικών στόχων σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των συνδρομητών, των εργαζομένων και των μετόχων.

- Η ανάγκη για συνεχή βελτίωση που υπαγορεύεται τόσο από τις αυξανόμενες ανάγκες των συνδρομητών, όσο και από το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον της σύγχρονης τεχνολογίας.
- Η πρόληψη μέσα από την έγκαιρη διάγνωση τυχόν αδυναμιών που μόνοι οι οικονομικοί δείκτες δεν μπορούν να εντοπίσουν.
- Η διαμόρφωση μέσα στην εταιρεία ενός πνεύματος ομαδικότητας που επιβραβεύει την κοινή προσπάθεια όταν αυτή είναι αποτελεσματική. Η ανάπτυξη του Συστήματος Ποιότητας ήταν καθαρά επιλογή της PANAΦON, στηριζόμενη στους εξής άξονες:
 - Στην επιχειρηματική στρατηγική, δέσμευση και προσήλωση της Διοίκησης να υποστηρίξει την προσπάθεια για ποιότητα ως μέσου βελτίωσης.
 - Στην ύπαρξη ενός προγράμματος με σαφείς στόχους που ήθελε την ανάπτυξη του ΣΔΠ, να είναι υπόθεση ολόκληρης της εταιρείας και όχι μόνο της διεύθυνσης ποιότητας.
 - Στην ανάπτυξη του ΣΔΠ σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας και τη σύνδεσή του με την υπάρχουσα διοικητική δομή και τους επιχειρηματικούς στόχους της.
 - Στην εστίαση του ρόλου της διεύθυνσης ποιότητας στην πρόληψη και τη διόρθωση προβλημάτων και όχι στον κλασικό ποιοτικό έλεγχο.

-5,7. Η φιλοσοφία της PANAΦON βασίζεται στην αντίληψη μίας προληπτικής ολοκληρωμένης διαχείρισης. Οι μοχλοί προώθησης αυτής της προσπάθειας είναι οι:

- Ενεργή συμμετοχή της Διοίκησης, που λειτουργεί στη βάση του «Lead by example».
- Ένα σχετικά νέο, ικανό και ενθουσιώδες ανθρώπινο δυναμικό &
- Η συστηματική διαχειριστική προσέγγιση

Το πλαίσιο για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα διαχείρισης στηρίζεται :

- Στην δέσμευση της Διοίκησης για ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος
- Στον καθορισμό των επιχειρηματικών στόχων με σκοπό τον προσδιορισμό των απαιτήσεων που θα έχει η επιχείρηση από το ολοκληρωμένο διαχειριστικό σύστημα.

- Στην προσαρμογή του συστήματος στην τρέχουσα δομή της επιχείρησης και όχι το αντίστροφο.
- Στον σκοπό του συστήματος που πρέπει να είναι η οργάνωση της επιχείρησης έτσι ώστε όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών, τις συνθήκες Υγιεινής & Ασφάλειας κ.ο.κ. να ελέγχονται, να παρακολουθούνται και να βελτιώνονται.
- Στον στόχο του ολοκληρωμένου συστήματος που πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η εξυπηρέτηση των επιχειρηματικών συμφερόντων.
- Στην συμμετοχή των εργαζομένων και στην κατανόηση του ρόλου τους και των αρμοδιοτήτων τους στα πλαίσια του συστήματος διοίκησης.
- Στην παροχή της αναγκαίας εκπαίδευσης.
- Στην ανάγκη να είναι υπόθεση όλων και όχι μερικών ατόμων ή ενός τμήματος.
- Στην τακτική ανασκόπηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης. Έτσι η προσπάθεια επικεντρώνεται :
 - Στη βελτίωση και διεύρυνση των υπάρχουσών διαδικασιών προκειμένου να καλύπτουν και ζητήματα Υγιεινής & Ασφάλειας.
 - Στη δημιουργία νέων και υπό αναθεώρηση παλιών διαδικασιών που δεν θα αντανακλούν απλά τη λειτουργία ενός χώρου αλλά θα διαπερνούν οριζόντια τα διάφορα τμήματα που εμπλέκονται στη διαδικασία εκτέλεσης μίας διεργασίας (process driven procedures).
 - Στη διενέργεια όσο το δυνατόν, περισσότερων «οριζόντιων» αξιολογήσεων. Η χρήση αυτού του βασικού εργαλείου βελτίωσης της απόδοσης και αποτελεσματικότητας του συστήματος, βοηθά αφενός στον εντοπισμό και αξιολόγηση των πλέον κρίσιμων για την επιχείρηση διεργασιών, αλλά και στην προσπάθεια βελτίωσης, διεύρυνσης υπάρχουσών διαδικασιών και ανάπτυξης νέων.
- Στην εμπλοκή, κατά ένα συστηματικό και δομημένο τρόπο, όλων των εργαζομένων.
- Στη διενέργεια αυτοαξιολογήσεων βάσει συγκεκριμένων μοντέλων (EFQM) και στη συγκριτική ανάλυση (benchmarking) βασικών διεργασιών της εταιρείας, διαχειριστικών πρακτικών με αυτές επιχειρήσεων που θεωρούνται "best in class" στο χώρο τους.

- Στην αξιολόγηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων όλων των ενεργειών της εταιρείας μέσα από τέσσερα διαφορετικά αλλά αλληλοεξαρτώμενα και αλληλοεπηρεαζόμενα «φίλτρα»:
 - Από την πλευρά των μετόχων δηλ. τα οικονομικά στοιχεία.
 - Από την πλευρά των πελατών.
 - Από την πλευρά της εσωτερικής απόδοσης της επιχείρησης, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας συγκεκριμένων διεργασιών.
 - Από την πλευρά της ανάπτυξης, της καινοτομίας και της απόκτησης νέων γνώσεων, δεδομένου ότι το πεδίο στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία αλλάζει συνεχώς.

4.2.8. ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

-1. Μία ελληνική ασφαλιστική εταιρεία συνδύασε αποτελέσματα τριών επισκοπήσεων:

- Προς τους εξωτερικούς πελάτες (ασφαλισμένους)
- Προς το δίκτυο πωλήσεων &
- Προς το προσωπικό.

Η επισκόπηση προς τους πελάτες έγινε με μορφή έρευνας αγοράς, αλλά και με ερωτηματολόγιο προς πελάτες που είχαν υποστεί κάποια ζημιά από πελάτη της εταιρείας και έρχονταν σε επαφή με την εταιρεία για απαίτηση αποζημίωσης.

Το ερωτηματολόγιο προς το δίκτυο πωλήσεων περιελάμβανε ειδικές ερωτήσεις που αφορούσαν προτεραιότητες και προβλήματα του δικτύου πωλήσεων εταιρειών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Η επισκόπηση κλίματος του διοικητικού προσωπικού περιελάμβανε ευρύ αριθμό ερωτήσεων, κατανεμημένες σε ομάδες με γενικούς τίτλους, όπως επίπεδο ομαδικής εργασίας, εσωτερική επικοινωνία, επίπεδο χρησιμοποιούμενων διαδικασιών, προσωπική ανάπτυξη, προσωπικού, προσανατολισμός, στην εξυπηρέτηση του πελάτη κλπ. Οι εξειδικευμένες ερωτήσεις κάτω από τους

παραπάνω τίτλους αποσκοπούσαν στη μέτρηση συγκεκριμένων απόψεων του προσωπικού για θέματα που ενδιέφεραν την εταιρεία.

Το προσωπικό ενημερώθηκε για τη μέθοδο μέτρησης και τους στόχους της προσπάθειας από το γενικό διευθυντή, από ειδικό σύμβουλο και την επιτροπή ποιότητας της εταιρείας σε ειδικές συγκεντρώσεις. Στις συζητήσεις αυτές δόθηκε η ευκαιρία στο προσωπικό, να αναπτύξει τις παρατηρήσεις του και να διευκρινίσει τυχόν απορίες. Διασφαλίστηκε παράλληλα η προαιρετική ανωνυμία του προσωπικού και η δυνατότητα ελεύθερου σχολιασμού θεμάτων πέρα από το περιεχόμενο των τυποποιημένων ερωτήσεων.

Η επισκόπηση διασφάλιζε τη δυνατότητα ταξινόμησης των αποτελεσμάτων κατά ομάδες προσωπικού που ενδιέφεραν την εταιρεία και σύμφωνα με παράγοντες όπως η παλαιότητα υπηρεσίας, το διοικητικό επίπεδο και το είδος υπηρεσίας στην οποία ανήκε ο εργαζόμενος.

Τα αποτελέσματα των επισκοπήσεων αυτών αξιολογήθηκαν και αξιοποιήθηκαν από επιτροπή ποιότητας, που αποτελείτο από ομάδα επιλεγμένων διευθυντών της εταιρείας. Η επιτροπή ποιότητας επέλεξε εκείνες από τις υποδείξεις του προσωπικού και των πελατών που εμφανίστηκαν – με βάση το χρησιμοποιούμενο σύστημα μέτρησης – να έχουν μεγαλύτερη προτεραιότητα βελτίωσης.

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου γνωστοποιήθηκαν στο προσωπικό, σε ειδική συγκέντρωση, οι προτεραιότητες βελτίωσης που είχε ορίσει η επιτροπή, ανακοινώθηκαν και ορίστηκαν δύο ομάδες βελτίωσης ποιότητας για να προσεγγίσουν τα δύο πρώτα σε προτεραιότητα θέματα βελτίωσης και να προτείνουν λύσεις περαιτέρω βελτίωσης. Παράλληλα, ανακοινώθηκαν και συζητήθηκαν τα σημεία εκείνα όπου η εταιρεία διατηρούσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ώστε να είναι δυνατός ο προσανατολισμός του προσωπικού στην περαιτέρω διατήρηση και διεύρυνσή του.

-5. Οι ομάδες βελτίωσης ποιότητας αποτελούμενες από στελέχη του προσωπικού επελέγησαν με κριτήρια:

- Την πείρα
- Την αποδοχή από τους συναδέλφους τους
- Τη δυνατότητα συνεργασίας και συναίνεσης με τους συναδέλφους τους.

- Τη δέσμευσή τους στη συνεχή βελτίωση , τα μέλη επέλεξαν τους ηγέτες τους.

Τα μέλη των ομάδων εκπαιδεύτηκαν από σύμβουλο σε τεχνικές ομαδικής εργασίας και στη χρήση των επτά εργαλείων βελτίωσης του Ishikawa.

Οι ομάδες, με την εποπτεία του συντονιστή και προέδρου της επιτροπής ποιότητας, πραγματοποίησαν σειρά συνεδριάσεων όπου εντόπισαν αίτια και λύσεις για τις προτεραιότητες που υπέδειξε η επιτροπή ποιότητας, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο.

Οι προτεινόμενες λύσεις διαμορφώθηκαν σε συνεργασία των μελών με τους leaders και εκείνων με το συντονιστή. Οι λύσεις παρουσιάσθηκαν στην επιτροπή ποιότητας και εκείνες που συνέπιπταν με την πολιτική ποιότητας, τους στόχους ποιότητας και τον προϋπολογισμό της εταιρείας, εφαρμόσθηκαν από τη διοίκηση. Η συμμετοχή των στελεχών στις ομάδες αναγνωρίσθηκε από τη διοίκηση και τα μέλη των πρώτων (πιλοτικών) ομάδων, αποτέλεσαν τον πυρήνα για την εκπαίδευση και άλλων μελών. Παράλληλα, επιδιώχθηκε η δημιουργία κοινών ομάδων βελτίωσης ποιότητας διοικητικών υπαλλήλων και μελών του δικτύου πωλήσεων, που εργάσθηκαν σε θέματα προϊόντων, ανταγωνισμού και αποτελεσματικής συνεργασίας δικτύου με το διοικητικό δυναμικό. Η διοίκηση στήριξε την προσπάθεια με επιβράβευση της προσπάθειας και υλοποίηση των συγκεκριμένων λύσεων.

4.2.9 . Δημόσιος Τομέας

4.2.9.1.Ο προβληματισμός για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στο δημόσιο τομέα

Μέχρι πρόσφατα, η ΔΟΠ θεωρείτο ότι δεν συμβιβαζόταν με το δημόσιο τομέα και επιπρόσθετα δεν υπήρχε ένα ευρύ κίνημα για την εφαρμογή της σε αυτόν. Ωστόσο, όμως, τα τελευταία χρόνια ένας ευρύς προβληματισμός προέκυψε για την ανάγκη εφαρμογής της στη δημόσια διοίκηση. Ο προβληματισμός αυτός εντάθηκε και για τους παρακάτω λόγους:

- Τα συνεχώς διογκούμενα ελλείματα του δημόσιου τομέα, τα σοβαρά οικονομικά προβλήματα, η αναλογία του δημόσιου χρέους σε σχέση με το Α.Ε.Π. ώθησαν πολλές κυβερνήσεις, παγκόσμια, να εστιάσουν την προσοχή τους στην αποδοτικότητα και στη παραγωγικότητα. Οι ιδιωτικοποιήσεις, οι εκχωρήσεις δημοσίων υπηρεσιών, ο θεσμός του αναδόχου, η κατάργηση υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, σε συνδυασμό με το αυξανόμενο ενδιαφέρον των πολιτών,

δημιούργησαν ανταγωνιστικές υπηρεσίες στο χώρο δράσης του δημοσίου. Ο προβληματισμός αυτός συνδυάζεται με την όλο και πιο μεγάλη αναγνώριση ότι η δυνατή και για μακρύ χρονικό διάστημα, βελτίωση της παραγωγικότητας, το μειωμένο κόστος και η καλύτερη ποιότητα μπορούν να επιτευχθούν μόνο με μία διαφορετική προσέγγιση διοίκησης, όπως η ΔΟΠ, που θα εστιάζει στο προσδιορισμό της απόδοσης και του αποτελέσματος.

- Οι ομάδες συμφερόντων, σήμερα ζητούν εκτεταμένες υπηρεσίες και περιγράφουν τόσο τους τύπους, όσο και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών αυτών. Ακόμα, αξιολογούν τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και καθορίζουν μέτρα αποτελεσματικότητας, τα οποία πολλές φορές γίνονται ευρέως αποδεκτά.
- Η διάψευση αλλά και η δυσaréσκεια από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει ο δημόσιος τομέας ωθεί τους πολίτες να γίνονται περισσότερο ενεργητικοί και διεκδικητικοί. Επιδιώκουν να συμμετέχουν στο καθορισμό των προσφερόμενων υπηρεσιών και εκφράζουν τη θέληση να λάβουν μέρος στο προσδιορισμό των αναλλακτικών διαδικασιών. Έτσι, οι πολλαπλές επιλογές για υπηρεσίες, σήμερα, κάνουν τη κυβέρνηση περισσότερο ευαίσθητη στις προσδοκίες των πολιτών.

Συνολικά, λοιπόν, ενώ η διαδικασία για το καθορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών-προϊόντων και των προσδοκιών των πολιτών δεν έχει ολοκληρωθεί, σήμερα περιλαμβάνει μία περισσότερο ενεργητική συμμετοχή των πολιτών – πελατών και των ομάδων συμφερόντων, δύο σπουδαίοι παράγοντες που δεν περιλαμβάνονταν πριν.

4.2.9.2. – Υπουργείο Οικονομικών Άννα Μαραγκάκη, Τμήμα Ποιότητας.

-2. Με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου το 1998 ανακηρύχθηκε Έτος Ποιότητας. Στα πλαίσια αυτού αποφασίσθηκε και η εφαρμογή του προγράμματος **“Ποιότητα Για τον Πολίτη”**. Σκοπός του προγράμματος αυτού είναι η βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει ο δημόσιος τομέας, στο βαθμό που οι πολίτες προσδοκούν και έχουν ανάγκη. **Οι στόχοι του προγράμματος αυτού είναι οι ακόλουθοι:**

- Η δημιουργία υποδομών & μηχανισμών επικοινωνίας
- Η αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων, καταγγελιών και υποδείξεων των πελατών.
- Η δημιουργία μίας νέας διοικητικής φιλοσοφίας που έχει ως κέντρο της την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης του

προσωπικού των Υπηρεσιών (ημερίδες, συνέδρια, σεμινάρια), παροχής κινήτρων επιβράβευσης (έπαινοι, βραβεία ή άλλης μορφής έμπρακτη αναγνώριση της προσφοράς των υπαλλήλων από τις Υπηρεσίες τους)

- Η δημιουργία διοίκησης αποτελεσμάτων (παρακολούθηση και μέτρηση βαθμού υλοποίησης των μέτρων ποιότητας από τις Ομάδες Διοίκησης Έργου).
- Η καλλιέργεια κλίματος φιλικότητας, εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας (επικέντρωση στη συμπεριφορά του υπαλλήλου)
- Η δημιουργία εστιών διοικητικού εκσυγχρονισμού σε όλη τη χώρα (Γραφεία Ποιότητας και Ενημέρωσης του κοινού)

-3,7. Μέτρα που μπορούν να περιλαμβάνονται στα προγράμματα ποιότητας:

- Η δημιουργία υπηρεσιών μίας στάσης (από μία θέση εργασίας ο πολίτης να διεκπεραιώνει την υπόθεσή του, χωρίς ο ίδιος να περιφέρεται από γραφείο σε γραφείο).
- Η προσωπική, τηλεφωνική, έντυπη και ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Οι ειδικές χωροταξικές διαρρυθμίσεις για τα άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Η αυτοματοποίηση των εργασιών γραφείου, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας.
- Η δημιουργία κατάλληλων χώρων αναμονής και η εφαρμογή συστήματος αναμονής (εξάλειψη του φαινομένου της «ουράς», ευχάριστο περιβάλλον για τον πολίτη και τον εργαζόμενο).
- Η κατάργηση περιττών δικαιολογητικών, μέσα από την πλήρη εφαρμογή των διατάξεων του Ν. 1943/91 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης ...» και 2690/99 «Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας» (π.χ. τήρηση προθεσμιών, γνώση διοικητικών εγγράφων).

Σκοπός του προγράμματος στη φορολογική διοίκηση:

- Διασφαλίζει την εμπιστοσύνη των πολιτών στην ακεραιότητα, την αποτελεσματικότητα του φορολογικού συστήματος.
- Ενημερώνει τους πολίτες, με κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική, για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.
- Ελέγχει το βαθμό συμμόρφωσης και ερευνά τα αίτια της μη συμμόρφωσης.
- Βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Ελέγχει την εν γένει συμπεριφορά των υπαλλήλων της.

Στρατηγικές επιδιώξεις του προγράμματος στη φορολογική διοίκηση:

- Παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους φορολογούμενους για την εκπλήρωση των φορολογικών τους υποχρεώσεων με το μικρότερο δυνατό, γι'αυτούς, κόστος.
- Απλοποίηση του φορολογικού συστήματος και των εντύπων.
- Ενημέρωση των φορολογούμενων (σύσταση γραφείου παροχής πληροφοριών, δημιουργία ηλεκτρονικού αρχείου, χρησιμοποίηση μέσων τεχνολογίας, έκδοση ενημερωτικών εντύπων κλπ).

-5. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος στο Υπουργείο Οικονομικών έγιναν οι παρακάτω ενέργειες:

- Συστάθηκε στο Υπουργείο Οικονομικών η Ομάδα Διοίκησης Έργου με σκοπό το Σχεδιασμό και την Υλοποίηση Προγράμματος Προώθησης της πολιτικής Ποιότητας.
- Συντονιστής της Ομάδας είναι ο Γεν. Δ/ντής Διοικ. Υποστήριξης, ενώ τα μέλη της, τόσο τα τακτικά όσο και τα αναπληρωματικά εκπροσωπούν όλους τους τομείς των Υπηρεσιών του Υπουργείου (Εφοριακών, Τελωνειακών, Δημοσιονομικών, Μηχανικών, Χημικών και ΚΕ.Π.Υ.Ο.).
- Έργο της Ομάδας είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγράμματος Ποιότητας για τον Πολίτη , στο χώρο ευθύνης του Υπουργείου Οικονομικών και ειδικότερα:
 - Η εφαρμογή του Προγράμματος στις Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών.
 - Ο προσδιορισμός προβληματικών περιοχών, οι οποίες ευθύνονται για την μη ποιότητα.
 - Η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων.
 - Η πρόταση μέτρων βελτίωσης της ποιότητας.
- Η παραπάνω Ομάδα Διοίκησης Έργου, συνεργάζεται με την αντίστοιχη Ομάδα του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.
- Κατά τις διαδοχικές συνεδριάσεις της Ομάδας, αναλύθηκε το περιεχόμενο του έργου της και προσδιορίστηκαν οι στόχοι και ο τρόπος υλοποίησης του προγράμματος για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται από τις Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών προς τους πολίτες και κυρίως την

υλοποίηση και εφαρμογή μέτρων που θα συμβάλουν στην κατεύθυνση αυτή και θα δεσμεύουν για την πραγματοποίησή τους.

Ειδικότερα η Ομάδα, σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες Υπηρεσίες του Υπουργείου, έχει ήδη υλοποιήσει ένα μέρος του προγράμματος «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ», στο οποίο περιλαμβάνονται μεταξύ των άλλων και τα εξής κύρια μέτρα και ενέργειες:

Ι.Ως προς την Ενημέρωση των Πολιτών

Ι.Α. Έντυπη Ενημέρωση

Εκδόθηκαν :

- «Οδηγός Υποτροφιών από Ιδρύματα και Κληροδοτήματα», καθώς και «Οδηγός Επιχορηγήσεων σε οικονομικά αδυνάτους από Ιδρύματα & Κληροδοτήματα», από τη Γεν. Δ/ση Δημόσιας Περιουσίας & Εθνικών Κληροδοτημάτων.
- «Ενημερωτικό Φυλλάδιο για τη λειτουργία του Γενικού Χημείου του Κράτους» και τη συμμετοχή του στο Έτος Ποιότητας 1998, ενώ σε συνεργασία με άλλους αρμόδιους φορείς εκδόθηκε από τη Γενική Διεύθυνση αυτού, φυλλάδιο με θέμα τη «Διατροφική Πολιτική».
- Συνοπτική απεικόνιση μισθολογικών νομοθετημάτων και πληροφοριακό έντυπο, γύρω από τη συνταξιοδοτική νομοθεσία, με τίτλο «Σύνταξη από το Δημόσιο», από το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους
- Ενημερωτικά φυλλάδια, σε βασικά φορολογικά και τελωνειακά θέματα, για τους κατοίκους εξωτερικού, που έχουν φορολογικές υποχρεώσεις στην Ελλάδα ή δικαιούνται τελωνειακών απαλλαγών και διευκολύνσεων. Τα παραπάνω φυλλάδια διατίθενται στις Πρεσβείες, Προξενεία, Προξενικά Γραφεία, Μόνιμες Αντιπροσωπείες της Ελλάδας στην Ε.Ε. και το Ο.Ο.Σ.Α., στα Τελωνεία, στα αεροδρόμια, στις Δ.Ο.Υ.
- Κατάλογος Τηλεφώνων και fax των Υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών σε 5.500 αντίτυπα
- Κατάλογος Προϊσταμένων των Υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών με τηλέφωνα και τα fax αυτών σε 2.500 αντίτυπα. Πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι και η ύλη των παραπάνω τηλεφωνικών καταλόγων καταχωρήθηκε στις σελίδες του INTERNET της Γεν. Γραμματ. Πληροφοριακών Συστημάτων (διεύθυνση :www.di.uoa.gr)

- Από τη Δ/ση Τελωνειακών Οικονομικών Συστημάτων ενημερώθηκε και διανέμεται συνεχώς το πληροφοριακό υλικό (υπό μορφή εγκυκλίου), που αφορά τους ανάπηρους πολίτες και τους πολύτεκνους γονείς που δικαιούνται ατελώς επιβατικό αυτοκίνητο.

Ι.Β. Ηλεκτρονική Ενημέρωση

- Λειτουργεί κόμβος με βασικές πληροφορίες για τους φορολογούμενους πολίτες, ο οποίος εμπλουτίζεται συνεχώς με βασικές φορολογικές πληροφορίες.
- Επέκταση του συστήματος ενημέρωσης των πολιτών, μέσω των Ηλεκτρονικών Σημείων Εξυπηρέτησης (INFOKIOSKS), σταδιακά στις Δ.Ο.Υ. που μπαίνουν στο TAXIS, σε συνάρτηση με την υλοποίηση του προγράμματος ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ.

Ι.Γ. Τηλεφωνική Ενημέρωση

- Λειτουργεί τετραψήφιο τηλεφωνικό κέντρο στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών, για την ενημέρωση των πολιτών μέσω σύντομων μαγνητοφωνημένων μηνυμάτων. Ειδικότερα λειτουργούν (6) τετραψήφιες τηλεφωνικές γραμμές, με αριθμούς κλήσης 1304 (για θέματα μισθωτών – συνταξιούχων), 1305 (για θέματα που αφορούν αγρότες), 1306 (για θέματα ελευθέρων επαγγελματιών), 1307 (για θέματα που αφορούν εμπορικές επιχειρήσεις), 1308 (για τελωνειακά θέματα) & 1309 (για θέματα ελλήνων του εξωτερικού).
- Τηλεφωνικό κέντρο με μαγνητοφωνημένα μηνύματα για την εξέλιξη της εκκαθάρισης της φορολογικής δήλωσης των πολιτών ύστερα από πληκτρολόγηση στο τηλεφωνό τους του ΑΦΜ.

Ι.Δ. Γραφεία Επικοινωνίας & Πληροφόρησης Πολιτών (Γ.Ε.Π.ΠΟ.)

- Λειτουργεί Γραφείο Επικοινωνίας και Πληροφόρησης Πολιτών (Γ.Ε.Π.ΠΟ.) στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών με το αναγκαίο προσωπικό και με τον απαραίτητο τεχνικό και τεχνολογικό εξοπλισμό. Στο Γ.Ε.Π.ΠΟ. υπηρετεί σε μόνιμη βάση, ένας υπάλληλος (κλάδος εφοριακών), ενώ κατά τη περίοδο υποβολής δηλώσεων φορολογίας εισοδήματος στελεχώνεται και με άλλους υπαλλήλους.

II.Βελτίωση Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών προς τους Πολίτες

Με εγκυκλίους:

- Δόθηκαν οδηγίες στις κεντρικές υπηρεσίες του Υπουργείου να συντάσσουν περιλήψεις των πολυσέλιδων εγκυκλίων, τις οποίες να στέλνουν στις περιφερειακές υπηρεσίες, προκειμένου να αναρτώνται στον πίνακα ανακοινώσεών τους,
- Τονίσθηκε η σημασία της καλής συμπεριφοράς των υπαλλήλων του Υπουργείου προς τους πολίτες, με στόχο τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού.
- Δόθηκαν οι αναγκαίες οδηγίες για την κατασκευή καρτελών και πινακίδων με τα ονοματεπώνυμα και την ιδιότητα των υπαλλήλων για να εμπεδωθεί η αρχή «επώνυμος υπάλληλος = υπεύθυνος υπάλληλος»
- Επισημάνθηκε η αναγκαιότητα για αξιοποίηση και εκπαίδευση του προσωπικού.

III.Βελτίωση της Εξυπηρέτησης των Πολιτών

- Έκδοση Αποδεικτικού Φορολογικής Ενημερότητας με τηλεφωνική αίτηση (μέσω του 1502). Στο διάστημα, από την έναρξη του συστήματος αυτού (4.5.98) μέχρι τις 31.12.99 υποβλήθηκαν συνολικά 14.904 τηλεφωνικές αιτήσεις, το σύνολο των οποίων απαντήθηκαν.
- Ενεργοποιήθηκαν και λειτούργησαν στις Δ.Ο.Υ. Γραφεία Διαχείρισης Βιβλίων και Εντύπων, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των φορολογούμενων και τη διατήρηση επάρκειας και διαφύλαξής τους.
- Επαναλειτούργησαν στις Δ.Ο.Υ. τα δύο Γραφεία Παραλαβής Δηλώσεων Φορολογίας Εισοδήματος οικ. Έτους 1999(ένα για τους μισθωτούς και συνταξιούχους και ένα για τις επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες), καθ'όλη την περίοδο παραλαβής των παραπάνω δηλώσεων.
- Μέχρι σήμερα έγινε μεταστέγαση 140 περίπου Δ.Ο.Υ. σε κατάλληλα κτίρια για την εγκατάσταση και λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος TAXIS και την καλύτερη εξυπηρέτηση εργαζομένων και πολιτών που συναλλάσσονται με αυτές.
- Καθιερώθηκε ενιαίο ωράριο υποδοχής του κοινού σε όλες τις Δ.Ο.Υ. του Λεκανοπεδίου Αττικής, σε πρώτη φάση με απόφαση του Υφυπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης μετά από εισήγηση του Υπουργείου Οικονομικών.

IV. Αποτίμηση Έργου

Σε κάθε περίπτωση η Ομάδα Διοίκησης έργου έχει να διανύσει πολύ δρόμο, παρά όλα αυτά θετικά βήματα έχουν πραγματοποιηθεί τόσο ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών όσο και προς την βελτίωση της απασχόλησης των υπαλλήλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συμπεράσματα

Αναφορικά με τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας:

Σήμερα κάποιες χιλιάδες επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν αποκτήσει Πιστοποιητικά ISO 9001, 9002, 9003, HACCP κ.ά, ενώ αρκετές ακόμη ενδιαφέρονται να πιστοποιηθούν. Το πρόβλημα είναι ότι πολλές από τις εταιρείες και τις διοικήσεις που επένδυσαν στην εγκατάσταση αυτών των συστημάτων και αξιοποιούν εμπορικά το πιστοποιητικό τους δεν αναλογίζονται πόσο καθοριστικής σημασίας γεγονός θα ήταν αν έβλεπαν την Ποιότητα σαν ένα κρίσιμο, διοικήσιμο και προγραμματίσιμο πεδίο των δραστηριοτήτων τους.

Υπάρχει επίσης η διαπίστωση ότι οι οργανισμοί και οι Φορείς Πιστοποίησης αντιμετωπίζουν με σχετική ελαστικότητα την απαίτηση του Προτύπου για Προγραμματισμό, θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της Διαχείρισης Ποιότητας στα πρόσφατα εφαρμοζόμενα συστήματα που αξιολογούν.

~~Τα στελέχη των επιχειρήσεων αξίζει να επενδύσουν στην κατανόηση ότι στόχος τους~~
θα πρέπει να είναι η σύνδεση του ονόματος της επιχείρησης με τη λέξη ποιότητα και όχι με τον κωδικό ενός προτύπου. Είναι λοιπόν ευθύνη των επιχειρήσεων, η δέσμευση της διοίκησης στη εφαρμογή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, η παροχή πόρων προς αυτή την κατεύθυνση, η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού στη λειτουργία αυτών και βεβαίως είναι επιφορτισμένες για τη διερεύνηση και επιλογή αξιόπιστου συμβούλου και φορέα πιστοποίησης. Είναι ευθύνη των φορέων πιστοποίησης να μεριμνήσουν άμεσα ώστε η επιθεώρηση και η πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας να συνοδεύονται με την απαιτούμενη αξιοπιστία

και κύρος. Είναι ευθύνη των συμβούλων η ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας που απευθύνονται στις μοναδικές και ξεχωριστές ανάγκες κάθε επιχείρησης και η αποφυγή παροχής τυποποιημένων συστημάτων που σαν αποτέλεσμα έχει την επιφανειακή αντιμετώπιση του θέματος και την απώλεια εμπιστοσύνης των επιχειρήσεων στα συστήματα αυτά.

Η μέχρι σήμερα εμπειρία από την εφαρμογή των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, έχει αποδείξει ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν Πολιτική Ποιότητας, επιτυγχάνουν τη βελτίωση της οργάνωσής τους, την αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων τους, την ικανοποίηση των πελατών τους και τη σημαντική αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Η βελτίωση της ποιότητας και η πιστοποίησή τους μέσω αυτών των συστημάτων προϋποθέτει την ύπαρξη ενός σταθερού μηχανισμού ελέγχου και συγκεκριμένων κανόνων, οι οποίοι όταν ακολουθούνται εξασφαλίζουν τον πλέον ορθολογιστικό τρόπο οργάνωσης. Το αποτέλεσμα είναι να αυξάνεται η παραγωγικότητα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να βελτιώνονται και οι εταιρείες να γίνονται πιο αξιόπιστες, περισσότερο ανταγωνιστικές και με αυξημένες δυνατότητες λήψης αποφάσεων και χάραξης αναπτυξιακής πολιτικής.

Η εξασφάλιση του πιστοποιητικού αποτελεί εισιτήριο για την διεκδίκηση υψηλότερου μεριδίου αγοράς. Ήδη οι περισσότεροι ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί θέτουν την ύπαρξη πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας ως απαραίτητη προϋπόθεση για την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών. Η διασφάλιση της ποιότητας αποτελεί μονόδρομο για την επιβίωση των επιχειρήσεων μέσα στις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού.

Για να αυξηθεί ο αριθμός Ελληνικών Επιχειρήσεων που θα αποκτήσει Πιστοποιητικό Εφαρμογής Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας πρέπει:

- ◆ Τα μέλη της ανώτατης διοίκησης των επιχειρήσεων αυτών να πιστέψουν στην ιδέα της ποιότητας.
- ◆ Να αποφασίσουν ότι πρέπει να γίνει “νοικοκύρεμα” σε ότι αφορά την οργάνωση της διοίκησης και της παραγωγής σε πράγματα απλά, κίνηση που στην συνέχεια θα επιφέρει σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας και βελτίωση της παραγωγικότητας.

- ♦ Να ενστερνιστούν οι διοικήσεις την ιδέα της δημιουργίας τμήματος ελέγχου ποιότητας στην επιχείρηση και γενικά ενός οργάνου που να ασχολείται με τον εσωτερικό αυτοέλεγχο των εκτελούμενων διαδικασιών, ώστε να προλαμβάνονται οι πιθανές αστοχίες στο τελικό προϊόν.

Αναφορικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

Δυστυχώς οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή Ολικής Ποιότητας στη λειτουργία τους όσο οι αντίστοιχες ευρωπαϊκές. Τα κίνητρα που έχουν δοθεί ως σήμερα δεν φαίνονται επαρκή και η δύναμη που οδηγεί επιχειρήσεις στην απόκτηση συστημάτων που θα τους οδηγήσουν στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι κυρίως η πίεση από πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν άμεση συνεργασία με πολυεθνικές ή εξάγουν ένα σημαντικό μέρος των προϊόντων τους, έχουν αποκτήσει Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, γιατί αυτό συχνά είναι μία από τις προϋποθέσεις συνεργασίας. Δυστυχώς όμως οι περισσότερες από αυτές δεν εφαρμόζουν ολοκληρωμένη Πολιτική Ποιότητας. Ίσως αυτό που χρειάζεται για να κινητοποιηθεί ένας μεγαλύτερος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων προς αυτή την κατεύθυνση, θα ήταν η ενίσχυση ή και η καλύτερη διαχείριση των επιδοτούμενων επενδυτικών προγραμμάτων σχετικής κατεύθυνσης και μία δυναμική ενημέρωση σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο που αφορά επενδύσεις με σκοπό την εφαρμογή Ολικής Ποιότητας καθώς και τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση όταν ακολουθήσει την συγκεκριμένη πολιτική.

Η υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μία στρατηγική επιλογή από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Η επιλογή αυτή μεταφράζεται σ'ένα νέο τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας με μακροχρόνιες συνέπειες για όλα τα τμήματα και δραστηριότητες.

Ο νέος τρόπος διοίκησης που εκφράζει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στη φάση παραγωγής, αλλά σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Παρά τις διαφοροποιήσεις στις προσεγγίσεις που προτείνουν για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ οι Deming, Juran, Crosby κ.α. το 85% - 90% των σημείων που συνθέτουν τη φιλοσοφία τους για το νέο αυτό τρόπο μάνατζμεντ είναι κοινό σε όλους και αποτελεί τον βασικό πυρήνα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Για την αποτελεσματική υλοποίηση της εφαρμογής της ΔΟΠ, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα θα πρέπει να προσδιορίζει :

- ♦ Τον τρόπο οργάνωσης της συνολικής προσπάθειας.
- ♦ Την εκπαίδευση κι ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού .
- ♦ Την συστηματική μέτρηση όλων των βασικών για τον πελάτη δεικτών ποιότητας.
- ♦ Τον εντοπισμό των αδυναμιών και τη συστηματική προσπάθεια μέσα από ομάδες εργαζομένων και διοικητικών στελεχών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

5.2 Ποιά είναι η τάση για το Μέλλον

- Μετά από την εποχή όπου κυριαρχούσε η τάση για την διασφάλιση της ποιότητας στο χώρο της βιομηχανίας, η τάση που επικρατεί όλο και περισσότερο πλέον, αφορά την ποιότητα στο χώρο της παροχής υπηρεσιών, ενώ όλο και περισσότερο διαδίδεται η ανάγκη της περιβαλλοντικής διαχείρισης, δεδομένων και των περιβαλλοντικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει κάθε χρόνο και πιο έντονα, ο πλανήτης. Το σύστημα διασφάλισης της περιβαλλοντικής διαχείρισης, εκτιμάται ότι αποτελεί ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης, το οποίο προσδίδει ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία στο κύρος και την αξιοπιστία μίας επιχείρησης. Πολύς λόγος άλλωστε γίνεται –περισσότερο στο διεθνές περιβάλλον και λιγότερο στη χώρα μας- για την διαχείριση της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.
- Οι κλάδοι που στρέφονται τώρα προς την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας είναι οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες εν γένει, κρατικά ή ημι-κρατικά ιδρύματα, ο ασφαλιστικός και τραπεζικός τομέας, ενώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο όπως συμβαίνει π.χ. στην Αγγλία, πιστοποιούνται ατομικές επιχειρήσεις όπως είναι γιατροί, δικηγόροι και άλλοι. Το γεγονός αυτό δίνει ένα πολύ μεγάλο πιθανό μέγεθος. Το πόσο πραγματικά θα αναπτυχθεί ο κλάδος ωστόσο, αποτελεί αποτέλεσμα πολλών μεταβλητών. Η εμπειρία από άλλες χώρες δείχνει ότι κάπου φθάνει σε ένα τοπικό μέγιστο και μετά αρχίζει η μείωση της ανάπτυξης. Κανείς όμως δεν μπορεί σε μεγάλο βαθμό να προϊδεάσει για το ποιά θα είναι η μελλοντική πορεία.

5.3 Επίλογος

Σήμερα η εξέλιξη της τεχνολογίας τρέχει με όλο και πιο έντονους ρυθμούς. Αποτέλεσμα αυτής της γρήγορης εξέλιξης και την ανάπτυξης της κοινωνίας της πληροφορίας, είναι η παγκοσμιοποίηση της αγοράς με φυσικό επακόλουθο την ανάπτυξη ενός διεθνούς σκληρού ανταγωνισμού. Είναι βέβαιο ότι μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα θα επιβιώσουν μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις που «σκέπτονται» και δρουν «ποιοτικά». Κάτω από τις σημερινές συνθήκες καλούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις να οργανωθούν και να ακολουθήσουν το ταχύτερο την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, που θα συμβάλλει στο να μπορέσουν να διασφαλίσουν μία θέση στην παγκόσμια αγορά. Όσο γρηγορότερα το συνειδητοποιήσουν αυτό οι ελληνικές επιχειρήσεις τόσο το καλύτερο για την ελληνική οικονομία.

Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εφαρμόσει ένα σύστημα Ολοκληρωτικού Συστήματος Ποιότητας. Σε ένα τέτοιο ολοκληρωμένο σύστημα, επιτυγχάνει κανείς μόνο με την επιστράτευση και αξιοποίηση ολόκληρου του προσωπικού, από το γενικό διευθυντή μέχρι τον τελευταίο κλητήρα και θυρωρό της επιχείρησης. Ένας θα είναι ο κύριος στόχος, η εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη, η συμμετοχή του οποίου στο όλο σύστημα αποτελεί και το μοναδικό τρόπο για να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει. Μέσα στην ανοικτή πλέον διεθνή αγορά οι ελληνικές επιχειρήσεις, μπορούν να διευρύνουν τις εργασίες τους, εφόσον πιστέψουν στις αρχές της Ποιότητας και με εντατικούς ρυθμούς εφαρμόσουν αυτές τις αρχές στην καθημερινή πρακτική τους.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αρβανιτογιάννης Ι. (1998), Πανεπιστημιακές παραδόσεις Ποιοτικού Ελέγχου Τροφίμων, Τμήμα Εκδόσεων – Πανεπιστημιακό Τυπογραφείο Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης..
- Γαλανός Ε. (1999), Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αλλάζουν, Ειδική έκδοση της εφημερίδας «Το Κέρδος», Απρίλιος 1999, σελ. 20-21.
- Δερβιτσιώτης Κ. (1993), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα
- Καβαλλάς, Σ. (1996), ISO 9000 Η Πιστοποίηση είναι αναγκαία και οι αναμενόμενες ωφέλειες πολλές, Τεχνικά Χρονικά, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 1996, σελ. 53-57
- Κανελλόπουλος Ε. (1995), Εναλλακτικές στρατηγικές εφαρμογής του ISO 9000 στην Ελληνική Βιομηχανία, Τεχνικά Χρονικά, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 1995, σελ. 82-84
- Καπουράλος Β. (1999), Η Διασφάλιση Προτύπων δημιουργεί ένα ζωντανό σύστημα, Ειδική έκδοση της εφημερίδας «Το Κέρδος», Απρίλιος 1999, σελ. 40-41.
- Λεώπουλος Β., Τατσιόπουλος Η. (1996), Διασφάλιση Ποιότητας και μοντελοποίηση επιχειρήσεων, Τεχνικά Χρονικά, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 1996, σελ. 17-21
- Λογοθέτης Ν. (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall International (UK)
- Παπουτσής Γ. (1996), Η αποτελεσματική μέτρηση του κόστους ποιότητας χρησιμοποιώντας την τεχνική του activity based costing, Τεχνικά Χρονικά, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 1996, σελ. 7-13
- Πίτσικα Μ. (1996), Πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας ISO 9000/EN 29000, Τεχνικά Χρονικά, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 1996, σελ. 51-57
- Πρωτόπαπας Χ. (1997), Η πρόκληση της ποιότητας και ο κρίσιμος ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στις τράπεζες, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Αρ.12 Δ' Τρίμηνο 1997.
- Σπανός Α. (1993), Ολική Ποιότητα, Εκδόσεις Γαλαίος
- Σπανός Α. (1997), Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας, Εκδόσεις Γαλαίος
- Τσιότρας Γ., (1995) Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Μπένος

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Crosby P.B.. (1979), Quality is free, McGraw-Hill, New York
- Deming W.E. (1986), Out of Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA
- Early R. (1995), Guide to Quality Management Systems for the Food Industry, Blackie Academic & Professional, imprint of Champan & Hall
- EUCAT S.A. Consulting Engineers & Scientists, CMC International (1996), Επιθεώρηση, Αξιολόγηση και Πιστοποίηση Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ως προς ΕΛΟΤ/EN/ISO 9000:1994 EUCAT S.A.
- Hoyle, D. (1996), ISO 9000:Quality System Assessment Handbook, Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford
- Ishikawa K. (1989), Introduction to Quality Control, Chapman & Hall London
- Ioannou A. (1997), ISO 9000 Quality Systems, Coopers & Lybrand Ioannou Zampelas & Co (Cyprus)
- Silcock E.S. (1992), Acceptance and application of ISO 9002 in Europe and throughout the World. Food Control (3)2:76-79
- The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates (1998). The seventh cycle: up to and including.