

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΜΗΜΑ : ΔΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ: ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ISO 9000



ΛΙΟΝΤΑΚΗΣ ΚΩΣΤΑΣ

ΚΑΡΑΜΠΕΛΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6629
----------------------	------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	3
ΕΠΩΝΥΜΕΣ ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	9
ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	9
ΓΙΑΤΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ;	10
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	12
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	14
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	15
ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	19
ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	22
2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ – ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ)	38
ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	40
ΠΟΙΟΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ Η ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	41
ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	42
ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	43
ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	46
ΑΓΟΡΑ	48
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	50

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ	51
ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	52
ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	53
ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΜΕΤΡΗΣΗ –	
- ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	54
ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΥΡΟΥΣ	55
ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	56
ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΡΕΠΤΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ	57
ΔΙΑΧΕΙΡΙΡΣΗ – ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ – ΠΑΚΕΤΑΡΙΣΜΑ –	
- ΔΙΑΦΥΛΑΞΗ – ΠΑΡΑΔΟΣΗ	58
ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	61
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	62
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	63
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ	64
ΕΠΙΛΟΓΟΣ (ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)	65
ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000	
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ	68
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ISO 9000	72
ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΕΙΡΑΣ ISO	74
ΑΡΧΕΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO	77
ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO	79

ΟΦΕΛΕΙΕΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO	80
ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΩΣΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ	84
ΑΡΧΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	85
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ	86
ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ISO 9000	87
ΤΡΟΠΟΣ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ISO 9000	88
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ISO 9000	91
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ	94
ΕΛΟΤ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	95
ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	96
ΟΡΟΙ	97
ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ	97
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	98
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΛΟΤ	101
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	102
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	106
ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΥΡΙΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ	108
ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO 9000	109

ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

112

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

114

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στη δεκαετία του 1980 οι εταιρείες άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι ο μόνος τρόπος επιβίωσης τους στον επαγγελματικό ανταγωνισμό ήταν να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα .

Σε πολλές αγορές η ποιότητα έχει γίνει ήδη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .

Ο όρος ποιότητα δεν περιορίζεται στην ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας . Αφορά πλέον και την παράδοση των προϊόντων , διοικητικές υπηρεσίες , εξυπηρέτηση πελατών και κάθε άλλη πλευρά δραστηριοτήτων ενός οργανισμού .

Η ποιότητα αγκαλιάζει πλέον όλους τους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του , των μετόχων του , των υπαλλήλων του και του κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί . Αντιλαμβανόμενες την αυξανόμενη σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) πολλές Ευρωπαϊκές εταιρίες έχουν ξεκινήσει προγράμματα για βελτίωση των διαδικασιών τους . Σημαντικά οφέλη έχουν ήδη προκύψει για τις εταιρίες αυτές όπως η ανταγωνιστικότητα , μείωση του κόστους και αυξημένη ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών τους .

Πολύ περισσότερες εταιρίες όμως , ζουν ακόμα με την ψευδαίσθηση ότι γνωρίζουν πολύ καλά τι είναι ποιότητα και πώς επιτυγχάνεται . Οι κινήσεις τους είναι συνήθως χωρίς σύστημα και συνέχεια , με συνέπεια , τα αποτελέσματα κάθε καλής προσπάθειας να μην είναι μόνιμα .

Η διοίκηση πολλών εταιριών πιστεύει επίσης , ότι αρκεί να αναθέσει σε κάποιον ανώτερο στέλεχος την ευθύνη για την ποιότητα , να χρησιμοποιεί τη λέξη ποιότητα σαν συνθετικό των διαφημιστικών της μηνυμάτων , για να θεωρήσει ότι η εταιρεία άλλαξε και προσαρμόστηκε στις απαιτήσεις των καιρών . Ευτυχώς όμως πολλά ανώτατα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται πλέον ότι το μέλλον τους εξαρτάται από ένα νέο στυλ διοίκησης που βασίζεται στην εμπνευσμένη ηγεσία , στην συμπίεση του κόστους και στην χρησιμοποίηση του ανεξάντλητου χρυσωρυχείου που λέγεται εμπειρίες και ιδέες των εργαζομένων με κατευθυντήρια αρχή την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Οι εταιρίες και τα στελέχη που έχουν την πρόθεση να εφαρμόσουν Ολική Ποιότητα (γιατί την θεωρούν απαραίτητη για την επιβίωση και ανάπτυξη τους) δεν γνωρίζουν πάντα από που να αρχίσουν . Η ορολογία που χρησιμοποιείται , οι περίπλοκες απόψεις των " Γκουρού " της ποιότητας , ο φόβος του κόστους της προσπάθειας για Ολική Ποιότητα , η απογοήτευση για την έλλειψη άμεσων αποτελεσμάτων , η έλλειψη υπομονής και επιμονής , η αδυναμία συστηματοποίησης της προσπάθειας , η αδυναμία σύνδεσης των διαφόρων εννοιών και της Ο.Π. μεταξύ τους , η μη προφανής σχέση τους , η αντίδραση και η δυσπιστία των στελεχών της επιχείρησης , προκαλούν αυτό που ονομάζεται Παράλυση Ολικής Ποιότητας .

Στην εργασία αυτή (στο πρώτο μέρος) επιχειρείται μια ενημέρωση για τους όρους και τις τεχνικές της Ολικής Ποιότητας , όπως και η ανάπτυξη μιας βασικής μεθοδολογίας και συστημάτων εφαρμογής της .

Το δεύτερο μέρος της εργασίας , εστιάζει στα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας , (συγκεκριμένα το ISO 9000) τα οποία εφαρμόζονται σε εταιρίες , ως λογική συνέχεια της εφαρμογής Ολικής Ποιότητας .

ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα Ιαπωνικά προϊόντα της δεκαετίας του '50 ήταν συνώνυμα της φθηνίας και της μετριότητας της ποιότητας. Σήμερα τα Ιαπωνικά αυτοκίνητα είναι επίσης φθηνά , παράγονται όμως σε 24 και όχι σε 36 ώρες όπως στην Ευρώπη και όταν τελειώνει η συναρμολόγησή τους , έχουν κατά μέσο όρο 3 φορές λιγότερες παρατηρήσεις από τα Ευρωπαϊκά. Ακόμα χρησιμοποιούν πρώτες ύλες από 300 προμηθευτές (που ελέγχονται ευκολότερα) έναντι 1500 που χρησιμοποιούν οι Ευρωπαϊκές εταιρίες. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι αυτό της Ιαπωνικής εταιρείας που κατασκευάζει ποδήλατα στα μέτρα του πελάτη και τα παραδίδει σε οποιοδήποτε σημείο της Ιαπωνίας μέσα σε 48 ώρες .

Οι Ιάπωνες κατάλαβαν από πολύ νωρίς κάτι που οι Ευρωπαίοι τώρα συνειδητοποιούν , ότι δηλαδή , ο άξονας της επιχείρησης είναι ο πελάτης . Οποιαδήποτε δραστηριότητα που δεν προσφέρει προστιθέμενη αξία στον πελάτη δεν έχει αξία . " Κάθε επένδυση που στοχεύει ταυτόχρονα στην ποιότητα με ενδιαφέρει , αλλιώς μου είναι εντελώς αδιάφορη". είπε ο R.E.Merger πρόεδρος της Goodyear. Και είναι πολλές οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης που δεν έχουν καμία προστιθέμενη αξία. Οι Ιάπωνες κατάλαβαν επίσης γρήγορα (αμέσως μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο) ότι η προσαρμογή

των διαδικασιών της επιχείρησης στις απαιτήσεις του πελάτη , είναι το κλειδί για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος . Μέσα σε πενήντα περίπου χρόνια (1954 – 2002) προσάρμοσαν κατάλληλα τον τρόπο εργασίας τους , άλλαξαν την νοοτροπία του προσωπικού τους , ανέπτυξαν και συγκεκριμενοποίησαν εργαλεία και μεθόδους για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Αξιοποίησαν κατάλληλα τις γνώσεις των δυτικών πρωτοπόρων της ποιότητας (Juran, Deming) και ανέδειξαν δικούς τους "Γκουρού" (Ishikawa, Shingo, Taguchi).

Οι Αμερικάνοι ακολούθησαν με κάποια καθυστέρηση . Καθιέρωσαν το Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige, για την καλύτερη σε θέματα ποιότητας εταιρία , ίδρυσαν την ASQC (American Society for Quality Control), και υιοθέτησαν το πρότυπο διασφάλισης ANSI Q90.

Οι Ευρωπαίοι ενεργοποιήθηκαν με τη σειρά τους αμέσως μετά . Ήδη από το 1957 , είχε ιδρυθεί ο EOQ (European Organization for Quality) και τα τελευταία χρόνια υιοθετήθηκαν τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας BS 5750 (British Standard 5750) , ISO 9000 (International standardization Organization 9000) , EN 29000(European Norme 29000).

Στην Ευρώπη ιδρύθηκε το 1989 από μεγάλες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ο EFQM (European Foundation for Quality Management) με κύριους στόχους :

1. Την επιτάχυνση της αποδοχής της ποιότητας ως στρατηγική, για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .

2. Την ενίσχυση των δραστηριοτήτων για βελτίωση της ποιότητας . Ο EFQM καθιέρωσε από 1.1.92 το European Quality Award.

ΕΠΩΝΥΜΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Πολλές Ευρωπαϊκές εταιρίες έχουν συμπεριλάβει την ποιότητα στο στρατηγικό σχεδιασμό τους . Είναι καθήκον των διευθυντών να προσδιορίζουν τη στρατηγική ποιότητας και να αναπτύσσουν προγράμματα ποιοτικής βελτίωσης μέσα στις εταιρίες τους .

Μόνο το ανώτατο διοικητικό επίπεδο της εταιρίας μπορεί να ηγηθεί των προσπάθειών για την στροφή της κατεύθυνσης προς την πλήρη ικανοποίηση των πελατών.

C.J.Van der Klugt

Πρόεδρος της Phillips και του EFQM

Η μελλοντική επιτυχία βασίζεται στην εισαγωγή της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του Management και στο να πετύχουμε ή να ξεπεράσουμε τους ποιοτικούς στόχους των καλύτερων εταιρειών του κόσμου.

Το Management ποιότητας και η ίδρυση κατάλληλου Ευρωπαϊκού Οργανισμού θα βοηθήσουν την Ευρώπη να αντέξει την παγκόσμια πρόκληση του ανταγωνισμού.

I.D.T. Vallance

Πρόεδρος της British Telecom

Οι κυβερνήσεις μπορούν να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων μέσα από πολλά επίπεδα κοινωνικής πολιτικής . Τα πιο σπουδαία είναι , η ανανέωση της οργάνωσης μας και των κοινωνικών

υπηρεσιών . Στους τομείς αυτούς υπάρχουν μεγάλα προβλήματα σε πολλές χώρες . Δημόσιες υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων της βιομηχανίας και έτσι επιβραδύνουν την όλη διαδικασία της βιομηχανικής αναδιοργάνωσης και ανανέωσης.

C. De Benedetti

Πρόεδρος Olivetti

Σήμερα ο manager δεν μπορεί να είναι πια αυτός που οργανώνει , συντονίζει και ελέγχει μόνο τους πόρους . Στο κέντρο της δραστηριότητας του προστίθενται τώρα τομείς που εκφράζονται με λέξεις πιο ρευστές , όπως χρόνος , ευκαιρία, σύγκριση, ποιότητα.

Στέλιος Αργυρός

Πρόεδρος Ε.Ε. του ΣΕΒ

Η ποιότητα είναι το πιο ανταγωνιστικό όπλο της επιχείρησης . Η ποιότητα δεν έχει σχέση με το ίδιο το προϊόν , αλλά και με τους συνεργάτες , τις εργασιακές σχέσεις και εν γένει τη φιλοσοφία της επιχείρησης .

Λέων Μελάς

Πρόεδρος Δ.Σ. του ΣΕΒ

Η ΕΕΔΕ ξεκινά μια μεγάλη προσπάθεια για να συνειδητοποιήσουμε όλοι , ιδιωτικός και δημόσιος τομέας , τη σημασία της ποιότητας σήμερα. Η μάχη για την ποιότητα είναι το πιο ουσιαστικό ζήτημα που αφορά την προοπτική μας στο ανταγωνιστικό μέλλον.

Δημήτρης Μαύρος

Πρόεδρος της ΕΕΔΕ

Η ποιότητα συμφέρει. Όσο περισσότερο η εταιρεία επενδύει σε ποιότητα άλλο τόσο και περισσότερο κερδίζει. Από έρευνα αποδείχθηκε ότι ένα 20% με 30% του τζίρου της επιχείρησης συνδυάζεται με την εικόνα που έχει το κοινό για την ποιότητα του ονόματός της .

Κλάους Μέλλερ

Πρόεδρος και ιδρυτής του TMI

Είμαστε επιχειρηματίες για να βγάλουμε χρήματα , όχι για να κάνουμε οικονομία. Κάθε πρόγραμμα μείωσης κόστους πρέπει να είναι ταυτόχρονα πρόγραμμα ποιοτικής βελτίωσης , αλλιώς δεν με ενδιαφέρει.

R.E.Mercer

Πρόεδρος Goodyear

Ποιός μπορεί να αποτιμήσει το κέρδος από την ικανοποίηση ενός πελάτη και ποιός μπορεί να υπολογίσει το κόστος ενός δυσαρεστημένου πελάτη;

Dr. W. Edwards Deming

Η βελτίωση της ποιότητας είναι το κλειδί για τη βελτίωση της απόδοσης .

Kay B. Whitmore

Πρόεδρος της Eastman Kodak

Η εξαιρετική εξυπηρέτηση στους ανά τον κόσμο πελάτες μας , δεν είναι ένα απλό σλόγκαν που επαναλαμβάνεται , ούτε μια αρχαία παράδοση που πρέπει να συνεχισθεί. Είναι η καθημερινή μας υποχρέωση που πρέπει να εκτελούμε αδιάκοπα , αντιμετωπίζοντας συχνά απρόβλεπτες καταστάσεις .

Louis V. Gerstne

Πρόεδρος της American Express

Πηγές : EFQM : Introduction to EFQM

Περιοδικό Manager 1995.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό ο αναγνώστης θα ενημερωθεί για την έννοια και τη σκοπιμότητα της ποιότητας , για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο. Περιγράφεται επίσης η παγκόσμια προσέγγιση και δυναμική προς την ποιότητα. Συνδέεται η έννοια της ποιότητας (συμμόρφωση του προϊόντος με κάποιες προδιαγραφές) με την Ολική Ποιότητα(ποιότητα με χαμηλό κόστος σαν αποτέλεσμα συνολικής συμμετοχής όλων των υπαλλήλων και δραστηριοτήτων του οργανισμού).

Εισάγεται η έννοια του μοντέλου ποιότητας , που είναι ο οδικός χάρτης του οργανισμού προς την Ολική Ποιότητα. Περιγράφονται οι αρχές του EFQM , οργανισμού που έχει αναλάβει το βάρος της δημιουργίας ενιαίας Ευρωπαϊκής νοοτροπίας ποιότητας. Τέλος , γίνεται μια αναφορά στις απόψεις των "γκουρού" της ποιότητας , που βοηθά τον αναγνώστη να επιλέξει την πλέον κατάλληλη προσέγγιση στην Ολική Ποιότητα.

1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πριν μιλήσουμε για Ολική Ποιότητα και για να αποκτηθεί κοινή αντίληψη των εννοιών, θα πρέπει να ορισθεί η έννοια της ποιότητας. Όπως όλες οι απλές έννοιες , έτσι και η ποιότητα εκφράζεται με διάφορες απόψεις μερικές από τις οποίες παραθέτουμε.

Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός της ποιότητας είναι ο ακόλουθος :

" Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη". Ένας άλλος ορισμός είναι : " Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του

πελάτη.

Ένας απλούστερος ορισμός της ποιότητας είναι : " Ποιότητα είναι κάθε δραστηριότητα που έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη".

Κατά τον Dr. Armand Feigenbaum " Ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού", που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και διαδικασία.

Η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα . Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη , γίνεται κέρδος. Εάν συγκεντρωθούμε στο να σιγουρέψουμε την ποιότητα , αυξάνουμε τα κέρδη κατά ένα ποσοστό 5% - 10% των πωλήσεων. Είναι πολλά λεφτά και δωρεάν. (Crosby, 1979).

1.2. ΓΙΑΤΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού δεν προέρχεται μόνο από την τιμή των προϊόντων , ούτε από τα ίδια τα προϊόντα (τα περισσότερα από τα οποία αντιγράφονται εύκολα από τον ανταγωνισμό).

Η καλή ποιότητα δεν αντιγράφεται εύκολα από των ανταγωνισμό. Αποτελεί την προστιθέμενη αξία που αναζητεί ο πελάτης. Η σύγχρονη έννοια του προϊόντος δεν σημαίνει πλέον το χειροπιαστό προϊόν ή υπηρεσία. Το προϊόν είναι πλέον ένα πακέτο με δύο αναπόσπαστα στοιχεία :

Τεχνικά χαρακτηριστικά + εξυπηρέτηση .

Το δεύτερο μέρος του πακέτου περιέχει συνήθως όλα εκείνα τα στοιχεία που δεν αναφέρονται στο προϊόν καθ' αυτό , αλλά στον τρόπο που αυτό υποστηρίζεται. Ένα προϊόν Α είναι πολύ καλύτερο από ένα άλλο Β, με τα ίδια ακριβώς τεχνικά χαρακτηριστικά , όταν συνοδεύεται από την ανάλογη εξυπηρέτηση που το διαφοροποιεί από το Β.

Όταν ο προμηθευτής Α είναι συνεπής στις υποσχέσεις του , όταν το ταμείο Α είναι ανοικτό περισσότερες ώρες , όταν ο ταμίας Α χαμογελά , όταν η αποζημίωση Α δίνεται εγκαίρως και το ποσόν αναλύεται με ακρίβεια στον πελάτη. Ο πελάτης είναι συνήθως διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα για να έχει την υποστήριξη και την εξυπηρέτηση που συνοδεύει το προϊόν.

Γιατί όμως η ποιότητα θα πρέπει να ενδιαφέρει μια επιχείρηση ή ένα επαγγελματία προσωπικά ; Θα μπορούσε να πει κανείς ότι δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία η απώλεια ενός πελάτη όταν υπάρχουν χιλιάδες άλλοι "διαθέσιμοι". Οι στατιστικές αναφέρουν ότι ο ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει μόνο άλλους 8 ενώ ο δυσαρεστημένος " μολύνει " άλλους 22. Άρα , χρειάζονται 3 ικανοποιημένοι πελάτες για να αντισταθμίσουν απλά τις συνέπειες ενός δυσαρεστημένου. Η διατήρηση ενός πελάτη επιπλέον στοιχίζει 5 φορές φθηνότερα από την απόκτηση ενός καινούριου. Ο πελάτης συνήθως χάνεται για λόγους που έχουν σχέση με την κακή εξυπηρέτηση και ποιότητα.

Έχει στατιστικά αποδειχθεί ότι 68% των πελατών χάνονται γιατί δεν είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση που τους παρείχε ένας από τους υπαλλήλους ή κάποια από τις υπηρεσίες της εταιρείας. Πόσο θα εκτιμούσε το γεγονός αν ο γιατρός του τηλεφωνούσε τακτικά για να ρωτήσει πως αισθάνεται ή αν ο δικηγόρος του τηλεφωνούσε κάθε τόσο για να ρωτήσει τι κάνει ; Το ακόλουθο σχήμα δείχνει τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα με την εφαρμογή ενός προγράμματος βελτίωσης ποιότητας. Μπορεί να φτάσει το 30% του τζίρου της.

ΜΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
επι τοις % των πωλήσεων

ΔΙΑΝΟΜΗ

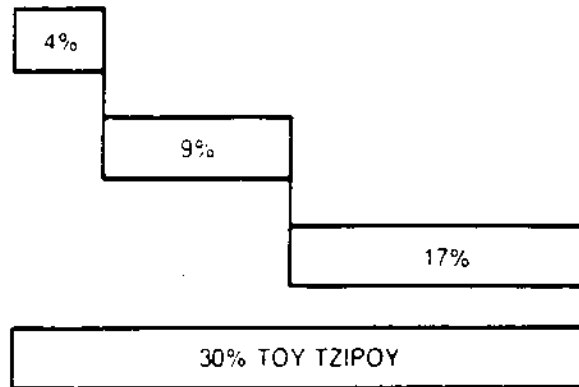
- λαθη προμηθευτη
- λαθη κατασκευαστη

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- ταχυτητα
- τεχν. χαρακτηριστικα

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

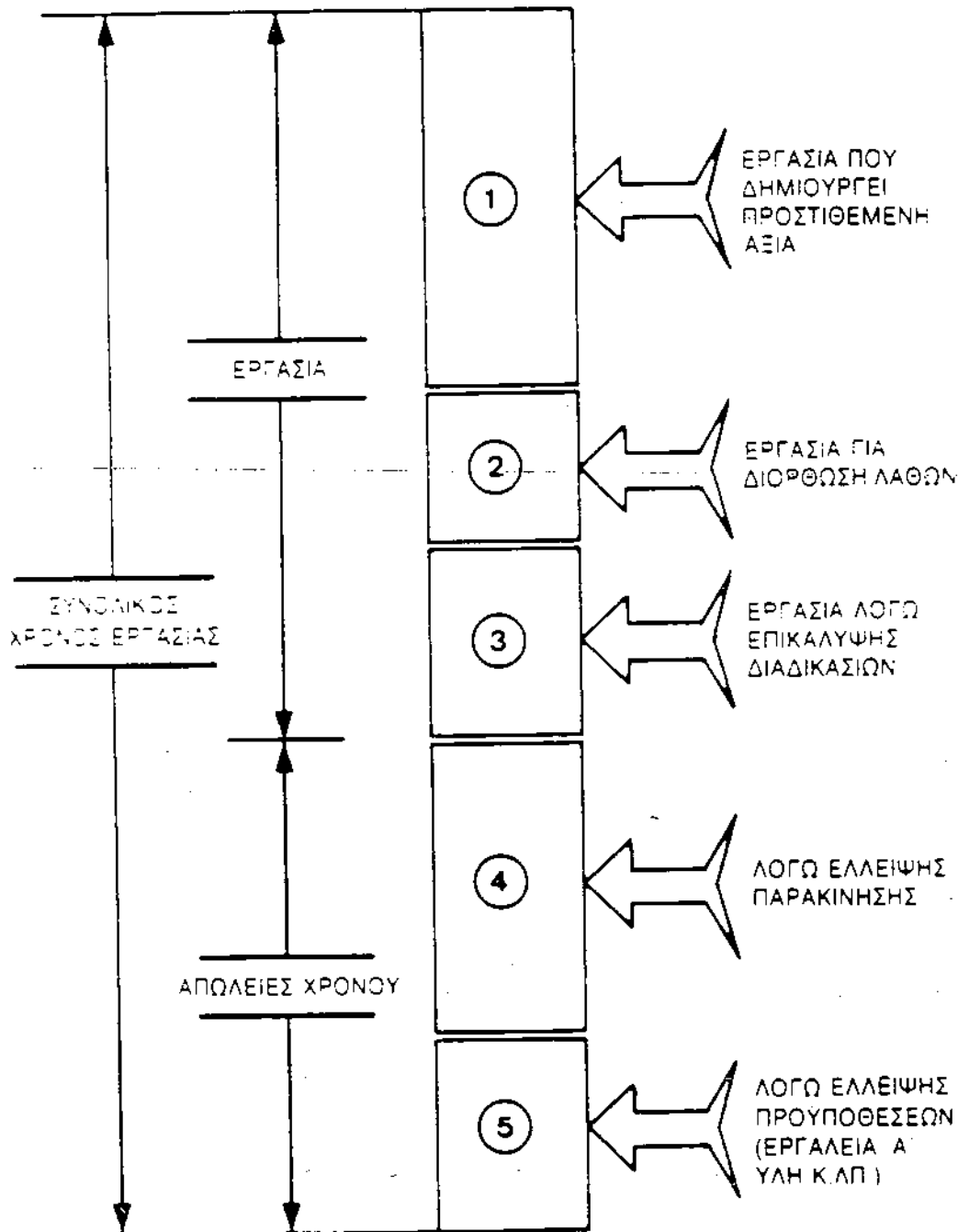
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ



ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Το 8ωρο εργασίας ενός εργαζομένου περιλαμβάνει το χρόνο εργασίας και εκείνον που χάνεται για διάφορους λόγους. Ο χρόνος που καταναλίσκεται για διόρθωση λαθών, δεν συνεισφέρει προστιθέμενη αξία στην εταιρεία και στα προϊόντα της. Στο σχήμα που ακολουθεί μόνο το τμήμα 1 του 8ώρου ενός εργαζομένου περιλαμβάνει εργασία με προστιθέμενη αξία. Τα τμήματα 2,3,4,5 είναι απλά απώλειες χρόνου και είναι υπεύθυνα για τη μείωση της παραγωγικότητας. Η χρήση προγραμμάτων διοίκησης ποιότητας από τον οργανισμό μειώνει δραστικά την έκταση των τμημάτων 2,3,4,5 υπέρ του 1, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της παραγωγικότητας.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



1.3. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο , η κατάργηση των συνόρων με την απλοποίηση των τελωνιακών και δασμολογικών περιορισμό και συμπαραγωγές που αφορούν την εθνική ταυτότητα από την τεχνολογία, έχουν δημιουργήσει απαιτητικούς πελάτες που αναζητούν και προμηθεύονται ότι καλύτερο υπάρχει σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εταιρίες , στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν , επανεξετάζουν και τροποποιούν τα συστήματα με τα οποία λειτουργούν. Μια μεγάλη γερμανική εταιρεία , εκφράζει τον προσανατολισμό αυτό με την πολιτική της :

" Το σημαντικότερο κριτήριο για την ποιότητά μας είναι η ικανοποίηση των πελατών μας. Πρέπει σαν προμηθευτές τους , να απολαμβάνουμε της πλήρους εμπιστοσύνης τους. Οι απαιτήσεις και οι υποδείξεις των πελατών πρέπει να αντιμετωπίζονται με δική μας δέσμευση (στην ποιότητα) και με καινούριες πωλήσεις".

Η ποιότητα είναι σημαντική για τους πελάτες , για την εταιρεία , αλλά και για τα στελέχη της , για τους λόγους που παραθέτουμε παρακάτω :

Οι πελάτες θέλουν ποιότητα γιατί :

1. Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες
2. Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους
3. Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους
4. Θέλουν προσοχή και σωστή συμπεριφορά .

Τα στελέχη θέλουν ποιότητα γιατί :

1. Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
2. Θέλουν σεβασμό από τον πελάτη
3. Θέλουν να απαλλαγούν από το στρες και τον εκνευρισμό.
4. Θέλουν εργασιακή ασφάλεια .

5. Θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρεία που εργάζονται

6. Η ποιότητα δημιουργεί πελάτες πιο πιστούς με περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη.

Η εταιρεία θέλει ποιότητα γιατί :

1. Τη θέλουν οι πελάτες
2. Το μέλλον της εξαρτάται από αυτή.

Μια απλή απαρίθμηση ορισμένων από τις ευρωπαϊκές εταιρίες ου εφαρμόζουν συστηματικά Ολική Ποιότητα , είναι ενδεικτική της διάδοσής της στην Ευρώπη.

1.4. **ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΟΤΗΤΑ**

Ένα συχνό πρόβλημα όσων επιθυμούν να ασχοληθούν με την Ολική Ποιότητα είναι η σύγχυση της Ολικής Ποιότητας με όρους όπως η διασφάλιση της ποιότητας , έλεγχος ποιότητας κλπ. Αμέσως παρακάτω αποσαφηνίζονται οι σχέσεις μεταξύ των όρων αυτών.

A. ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ (INSPECTION)

Η πρωταρχική μορφή ελέγχου ποιότητας ενός προϊόντος είναι η επιθεώρηση. Η επιθεώρηση είναι ουσιαστικά η σύγκριση ενός προϊόντος με δεδομένες προδιαγραφές . Ο έλεγχος για την τήρηση των προδιαγραφών εξελίχθηκε σταδιακά σε ένα σύνολο τεχνικών που είναι γνωστές σαν έλεγχος ποιότητας .

B. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ορισμός : Έλεγχος ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών , που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών (ΕΛΟΤ 1991).

Η κλασική προσέγγιση στον έλεγχο ποιότητας βασίζεται σε επιθεωρήσεις του προϊόντος μετά την παραγωγή και βέβαια την επανόρθωση αν διαπιστωθεί αστοχία. Ο έλεγχος ποιότητας εντοπίζει ελαττώματα σχεδιασμού και κατασκευής μετά την κατασκευή του προϊόντος , τότε δηλαδή που η επανόρθωση κοστίζει πολύ περισσότερο και είναι δυσκολότερη , γιατί το κόστος κατασκευής του ελαττωματικού προϊόντος ή υπηρεσίας έχει ήδη καταβληθεί. Κάθε διορθωτική ενέργεια προϋποθέτει κόστος επιπλέον του ήδη καταβληθέντος. Ο έλεγχος ποιότητας διασφαλίζει με τον (υψηλό κόστος) εντοπισμό των ελαττωματικών και τη διάρθρωσή τους , αλλά δεν παρέχει δυνατότητα να αποκλεισθεί ότι τα ελαττώματα θα ξαναεμφανιστούν. Η ευρύτερη έννοια της διασφάλισης ποιότητας καλύπτει την αδυναμία αυτή.

Γ. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QC)

Ορισμός : Διασφάλιση Ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών , που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές ΕΛΟΤ .

Ένα γνωστό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας που χρησιμοποιείται σε διμερείς συμβάσεις συνεργασίας προμηθευτή – πελάτη είναι το ISO 9000 1-2-3-

4. Το πρότυπο αυτό έχει συνταχθεί από τον ISO μια διεθνή συνομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης ποιότητας . Ενώ ο έλεγχος ποιότητας διαπιστώνει

και καταγράφει μια απόκλιση του προϊόντος από δεδομένες προδιαγραφές , ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας διασφαλίζει ότι το τελικό προϊόν θα είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης. Άρα είναι εκτενέστερο του ελέγχου ποιότητας κατά ένα επίπεδο.

Κανένα από τα προαναφερθέντα συστήματα δεν προϋποθέτει κατά ανάγκη ποιότητα με ταυτόχρονη μείωση κόστους αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης στην προσπάθεια. Η Ολική Ποιότητα διασφαλίζει τις προϋποθέσεις αυτές , αποτελεί επομένως ευρύτερο σύστημα ποιότητας . Η Ολική Ποιότητα δεν ελέγχεται απλώς. Αυτό σημαίνει ότι απαιτεί ένα ολόκληρο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης , αλλά και ειδική νοοτροπία των ανθρώπων της και όχι απλά την τήρηση κάποιων προδιαγραφών. Οι περισσότερες εταιρείες δυσκολεύονται να ξεχωρίσουν τη διαφορά μεταξύ Διασφάλισης και Ολικής Ποιότητας. Και στις δύο περιπτώσεις το αποτέλεσμα για τον εξωτερικό πελάτη είναι το ίδιο μόνο που στην δεύτερη κοστίζει λιγότερο και ικανοποιεί και τον εσωτερικό πελάτη. Η άποψη εξέχοντος στελέχους του BSI (British Standards Institution) είναι ότι θα πρέπει να υπάρχει σχέση μεταξύ Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας , όπως το ISO 9000 με ένα Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ολικής Ποιότητας . Η σχέση αυτή έγινε πραγματικότητα με την δημιουργία του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ολικής Ποιότητας του EFQM . Ανώτατο στέλεχος του EFQM , χαρακτηρίζει τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας σαν τη "σφήνα" που εμποδίζει τους τροχούς της Ολικής Ποιότητας να κυλήσουν προς τα πίσω.

Δ. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM – Total Quality Management) είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό , με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμφυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας , προϋποθέτει ότι οι αρχές της θα εφαρμοσθούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα , έστω και μη παραγωγική , όπως οι πωλήσεις , οι οικονομικές υπηρεσίες και η διοίκηση προσωπικού. Η Ολική Ποιότητα απαιτεί εφαρμογή τεχνικών που διασφαλίζουν και μεγιστοποιούν τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας συμμετέχουν , σε αρμονική συνεργασία , όλοι σε μια ατελείωτη αλυσίδα όπου ο προμηθευτής του ενός είναι πελάτης του προηγούμενου. Το " πιστεύω " των οργανισμών που εφαρμόζουν Ολική Ποιότητα είναι το ακόλουθο : " Όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης του καθενός αξίζει την υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών ". Σε ένα οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας , η ποιότητα είναι τρόπος ζωής.

Ε. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι έννοιες Διασφάλιση Ποιότητας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι αντίθετες , αλλά η μία (Ολική Ποιότητα) εμπεριέχει την άλλη . Κατά το Βρετανικό

Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας , άλλα και τον κ. Κ.Υ. Χαμ, τέως Γενικό Γραμματέα του EFQM , η πιστοποίηση πολλών Ευρωπαϊκών εταιριών με ISO

9001 , που είναι ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας , θα χρησιμεύει σαν βάση περαιτέρω ανάπτυξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει σχηματικά τη μετάβαση από την απλή επιθεώρηση στην ευρύτερη έννοια της Ολικής Ποιότητας.

1.5.. ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΕΝΝΟΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι διευθυντές των Ευρωπαϊκών εταιρειών τονίζουν την ανάγκη για ένα μοντέλο Διοίκησης Ποιότητας , που να εναρμονίζεται με τις αξίες των Ευρωπαϊκών χωρών και να μην αποτελεί απλή αντιγραφή των Ιαπωνικών και Αμερικάνικων μοντέλων. Πολλές εταιρίες έχουν δώσει τη δική τους μορφή στο μοντέλο αυτό , ανάλογα με την κουλτούρα και τις αξίες τους. Η αναγνώριση κάποιων επιτυχιών και οι εκδηλώσεις υποστήριξης ποιότητας , όπως οι ημερίδες και οι βραβεύσεις , θεωρούνται από όλες τις εταιρείες απαραίτητες. Αλλά αντιμετωπίζονται διαφορετικά από κάθε εταιρεία σε διάρκεια , βαρύτητα , συχνότητα , επισημότητα. Το μοντέλο ποιότητας κάθε εταιρίας αποκτά σιγά- σιγά το δικό του χαρακτήρα. Οι μέθοδοι που αναπτύσσει η εταιρεία είναι προσαρμοσμένες στους δικούς της στόχους και τη δική της στρατηγική , κατά ένα σημαντικό ποσοστό. Ένα μοντέλο ποιότητας αποτελεί οδηγό που βοηθά στελέχη και υπαλλήλους να προσαρμόσουν και να συντονίσουν τις ενέργειές τους σε ένα

κοινό στόχο.

A. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

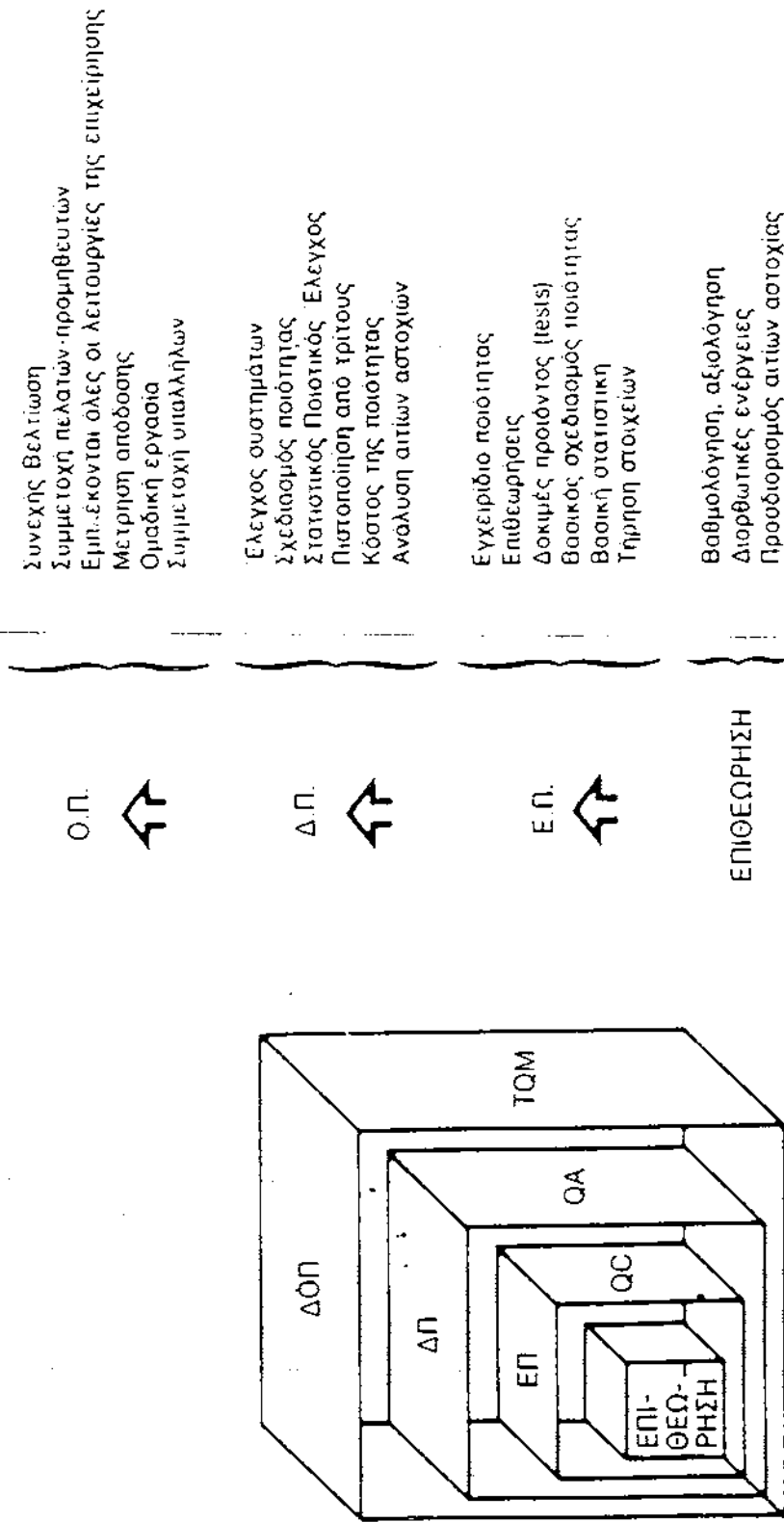
Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες στόχους και δυνατότητες. Πως μπορεί να θεσπιστούν λοιπόν κάποιες αρχές και ένα μοντέλο λειτουργίας του Προγράμματος Ολικής Ποιότητας (ΠΟΠ). Μπορεί κάθε επιχείρηση να έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά όλες έχουν κάτι κοινό : έμπυχο δυναμικό, προϊόντα και πελάτες. Πρέπει λοιπόν , να εντοπιστούν οι ανάγκες των πελατών τους και να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο λειτουργίας (μοντέλο) , στο οποίο, ο καθένας θα κάνει με την πρώτη φορά τη δουλεία του σωστά και έγκαιρα. Μοντέλα Ολικής Ποιότητας υπαγορεύονται από πολλούς οργανισμούς και ειδικούς και δεν έχουν κατά ανάγκη παρόμοια μορφή. Οι διαφορές τους αιτιολογούνται από :

- Τις διαφορετικές εμπειρίες και εξειδίκευση των λεγόμενων "Γκουρού" της ποιότητας .
- Το χώρο εφαρμογής τους (κατασκευές ή υπηρεσίες)
- Τα ιδιαίτερα προβλήματα της επιχείρησης (ισχυρά ή ανεπαρκή συστήματα, ικανοποιητική ή μη νοοτροπία της διοίκησης και συμμετοχής προσωπικού)

Μοντέλα Ολικής Ποιότητας υποδεικνύουν μεταξύ άλλων , οι ακόλουθοι θεσμοί :

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του EFQM και το βραβείο M.Baldrige , αλλά και αυθεντίες του είδους όπως οι Phillip Crosby , Dr. J.Juran , J.Oakland, και άλλοι. Παρακάτω περιγράφονται ενδεικτικά

ΤΑ 4 ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



ΠΗΓΗ: Β.Ε. ΔΑΛΕ, J.J. ΠΛΥΝΚΕΤΤ, MANAGING TOTAL QUALITY BPCC WHEATONS, LTD 1990

1.6 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Βασικά η αυτοαξιολόγηση περιλαμβάνει τη συστηματική αναθεώρηση των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στην επιχείρηση να μετρήσει ξεκάθαρα τα ισχυρά της σημεία, και τα σημεία που χρειάζεται να κάνει βελτιώσεις. Ο σκοπός του εκδιδόμενου από τον EFQM φυλλαδίου, είναι να ενθαρρύνει, να διευκολύνει και βελτιστοποιήσει τη δυνατότητα αυτοαξιολόγησης της επιχείρησης παρέχοντας οδηγίες σχετικά με:

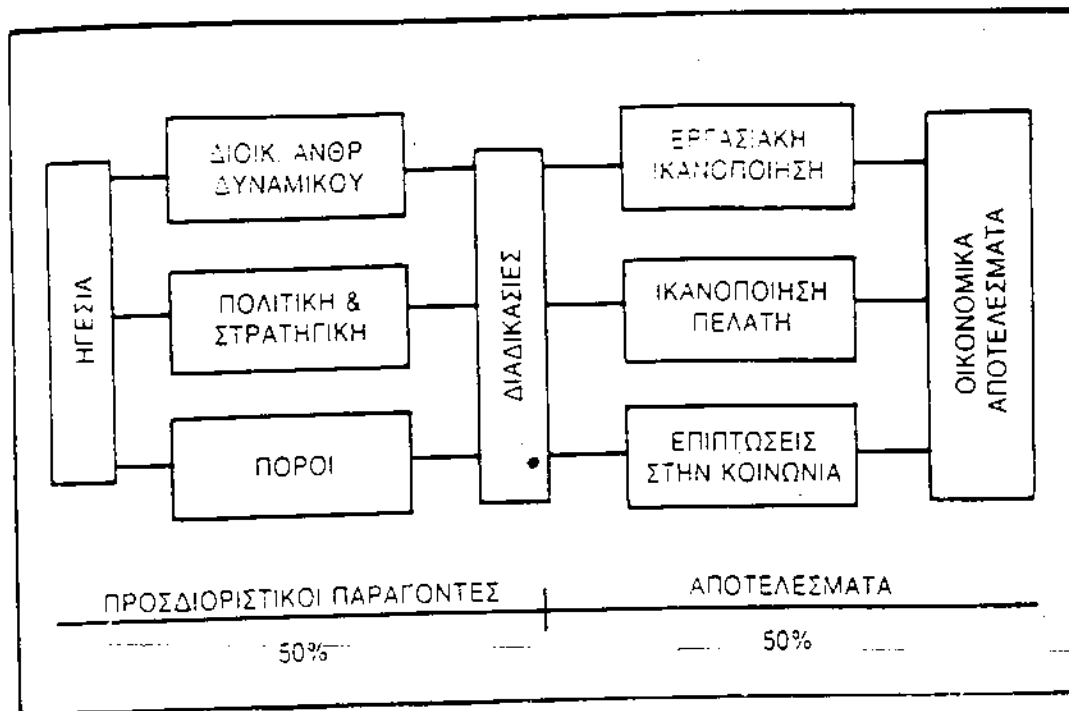
- Τις δραστηριότητες, διαδικασίες, πόρους και αποτελέσματα της επιχείρησης, τα οποία πρέπει να αξιολογηθούν.
- Χώρους και μεγέθη (στα πλαίσια των παραπάνω εννοιών), τα οποία με τη σειρά τους πρέπει να ελεγχθούν.

Παρά το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση είναι μοναδική, το μοντέλο που ακολουθεί παρέχει ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης που είναι εφαρμόσιμο πρακτικά σε κάθε επιχείρηση.

1. ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Οι διαδικασίες είναι μέσα με τα οποία η επιχείρηση ελέγχει και αξιοποιεί τα talέντα των ανθρώπων της για να παράγει αποτελέσματα.

Σε γραφική απεικόνιση αυτή η αρχή εφαρμόζεται ως εξής :



Αυτό το μοντέλο αναπτύχθηκε σαν ένα πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας που υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή , τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα. Ουσιαστικά το μοντέλο μας λειεί ότι : Η ικανοποίηση των πελατών , η ικανοποίηση των υπαλλήλων , και οι επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας , της πολιτικής και στρατηγικής , της διοίκησης των ανθρώπων , των πόρων και των διαδικασιών , που οδηγούν τελικά σε τέλεια επιχειρηματικά αποτελέσματα. Καθένα από τα 9 στοιχεία που αναφέρονται στο μοντέλο αυτό, είναι ένα κριτήριο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί

για την αξιολόγηση της προόδου της επιχείρησης ως προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας . Η ενότητα των αποτελεσμάτων εξετάζει τι έχει επιτύχει ο οργανισμός. Η ενότητα των προϋποθέσεων εξετάζει το πως επιτυγχάνονται τα παραπάνω αποτελέσματα. Ο στόχος της συνοπτικής αυτοαξιολόγησης του οργανισμού και της εφαρμογής ενός προγράμματος αυτοβελτίωσης , είναι να ελέγχει το κάθε ένα από αυτά τα 9 στοιχεία και να εφαρμόζει τις κατάλληλες στρατηγικές βελτίωσης .

1. ΗΓΕΣΙΑ

Η συμπεριφορά των Διευθυντικών Στελεχών για την κατεύθυνση της επιχείρησης προς την Ολική Ποιότητα. Πως τα ανώτατα στελέχη και οι άλλοι διευθυντές εμπνέουν και κατευθύνουν την Ολική Ποιότητα σαν βασική διαδικασία συνεχούς βελτίωσης του οργανισμού. Σε μια επιχείρηση με ανεπτυγμένα συστήματα Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να παρατηρούνται:

A. Εμφανής εμπλοκή της ηγεσίας

Ελέγχεται το πως οι διευθυντές επικοινωνούν με το προσωπικό , δίνουν το παράδειγμα , και είναι διαθέσιμοι για επικοινωνία με το προσωπικό και βοηθούν στην εκπαίδευσή του.

B. Σταθερό κλίμα Ολικής Ποιότητας.

Εξετάζεται το πως οι διευθυντές διασφαλίζουν τη δέσμευση της επιχείρησης στην Ολική Ποιότητα.

- Πώς εμπλέκονται στον έλεγχο των διαδικασιών της Ολικής Ποιότητας .

- Αν περιλαμβάνουν το κριτήριο της "δέσμευσης στην Ολική Ποιότητα" στα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού τους.

Γ. Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών και επιτυχιών , ατόμων και ομάδων .

Εξετάζεται ο ρόλος των διευθυντών στο να παρέχουν αναγνώριση :

- στο τμήμα τους
- στη διεύθυνσή τους
- σε επίπεδο εταιρείας
- σε ομάδες εκτός εταιρείας όπως πχ. Προμηθευτές

και πελάτες .

Δ. Συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές .

Πώς οι διευθυντές κάνουν θετικές ενέργειες για να επικοινωνήσουν με τους πελάτες και προμηθευτές και να δημιουργήσουν σχέσεις συνεργασίας .

Πώς οργανώνουν και συμμετέχουν σε Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας (ΟΒΠ).

Ε. Ενεργή προώθηση του Μάνατζμεντ της Ποιότητας έξω από την επιχείρηση .

- συμμετοχή σε επαγγελματικούς οργανισμούς
- δημοσιεύσεις σε βιβλία και άρθρα
- ομιλίες σε συνέδρια και σεμινάρια

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Περιλαμβάνονται οι αξίες , το όραμα, η στρατηγική της επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός τους επιτυγχάνει.

Πώς ο οργανισμός ενσωματώνει την Ολική Ποιότητα στη διαδικασία προσδιορισμού , δημοσιοποίησης , υλοποίησης και αναθεώρησης της πολιτικής και στρατηγικής του.

A. Εξετάζεται αν η πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης βασίζονται στην Ολική Ποιότητα. Ποιές είναι οι αξίες ; Το όραμα , η αποστολή και η στρατηγική της επιχείρησης ;

B. Πώς η πολιτική και η στρατηγική καθορίζονται με συλλογή κατάλληλης πληροφόρησης από :

- τους πελάτες και προμηθευτές
- το προσωπικό του οργανισμού
- τον ανταγωνισμό
- τις κοινωνικές τάσεις

Γ. Πώς η πολιτική και στρατηγική αποτελούν τη βάση του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Δ. Πώς η πολιτική και στρατηγική κοινοποιούνται στο προσωπικό της εταιρείας . Εξετάζονται :

- η χρήση επιστολών , πόστερ ή ταινιών
- οι μέθοδοι μέτρησης του επίπεδου γνώσης Ολικής

Ποιότητας από το προσωπικό.

E. Πώς η πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης αναθεωρούνται και επανεξετάζονται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Εξετάζεται :

- Πώς η επιχείρηση αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και ορθότητα της πολιτικής της .
- Πώς η επιχείρηση αναθεωρεί και βελτώνει την πολιτική της .

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Πώς η επιχείρηση απελευθερώνει το δυναμικό των ανθρώπων της για να βελτιστοποιήσει τις εργασίες της .

Με προσέγγιση Ολικής Ποιότητας αυτό σημαίνει :

A. Πως επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Εξετάζονται :

- βελτίωση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Βελτιώσεις στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Βελτιώσεις στην επικοινωνία.
- Ύψηση επισκοπήσεων για την γνώμη που έχει το προσωπικό για τον οργανισμό όπου εργάζεται .

B. Πώς η επιχείρηση διατηρεί / αναπτύσσει σημαντικές ειδικότητες εργαζομένων μέσω της στρατολόγησης , της εκπαίδευσης και τις εξελίξεις της καριέρας του προσωπικού της.

Εξετάζονται το πώς οι διευθυντές :

- Προσδιορίζουν τις απαραίτητες ειδικότητες του προσωπικού σε σύγκριση με τις απαιτήσεις και ανάγκες της επιχείρησης .
- Προγραμματίζουν τη στρατολόγηση και την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών τους .
- Καθιερώνουν και εφαρμόζουν εκπαιδευτικά

- ΕΛΕΓΧΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- ΣΥΝΕΧΙΖΟΥΝ ΝΑ ΗΓΑΓΗΤΟΥΝ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΜΕΤΑ

την αρχική φάση της εκπαίδευσης .

Γ. Πώς οι στόχοι και η επιθυμητή απόδοση της επιχείρησης προσδιορίζονται και αναθεωρούνται συνεχώς σε συνεργασία με το προσωπικό.

Εξετάζεται το πώς οι διευθυντές :

- αναθέτουν στόχους και ευθύνες στο προσωπικό τους
- αξιολογούν το προσωπικό τους

Δ. Πώς ο οργανισμός προωθεί την εμπλοκή όλων των ανθρώπων στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση. Εξετάζονται :

- η χρήση προγραμμάτων συλλογής ιδεών
- η χρήση εργαλείων ποιότητας όπως : κύκλοι ποιότητας , ομάδες βελτίωσης ποιότητας ,
- συμβούλια , συνέδρια και τακτικές συναντήσεις
- ενίσχυση του ηθικού των στελεχών για μεγαλύτερη δραστηριοποίησή τους .

4. ΠΟΡΟΙ

Η διαχείριση , η αξιοποίηση και η διαφύλαξη των πόρων της επιχείρησης.

Πώς η επιχείρηση βελτιώνει συνεχώς τη θέση της μέσω της άριστης αξιοποίησης των πόρων της. Με προσέγγιση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να καλύπτονται :

A. Οικονομικοί πόροι όπως :

- διαχείριση κεφαλαίων , κόστος λειτουργίας
- η αξιολόγηση της εφαρμοζόμενης στρατηγικής του οργανισμού από οικονομική άποψη
- η ικανοποίηση των μετόχων
- τα εν χρήσει κριτήρια για αποφάσεις οικονομικής φύσης
- έννοιες και στοιχεία που αναφέρονται στο κόστος της ποιότητας

B. Πληροφόρηση

Εξετάζονται :

- η διασφάλιση (και βελτίωση) της αξιοπιστίας των τηρούμενων στοιχείων , αξιοπιστία της πληροφόρησης , η δυνατότητα αξιοποίησης της πληροφόρησης ,
- η δυνατότητα πρόσβασης στα τηρούμενα στοιχεία από τα στελέχη
- η δυνατότητα χρήσης πληροφοριών από πελάτες και προμηθευτές
- το πώς η τεχνολογία της πληροφορικής και η στρατηγική ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων βελτιώνεται και ελέγχεται συνεχώς.

Γ. Υλικά

Εξετάζεται :

- η διαχείριση των πρώτων υλών και πηγών προμηθείας κάθε κατηγορίας
- το πώς ελέγχονται και τηρούνται σε βέλτιστα επίπεδα τα αποθηκευμένα υλικά

- το πώς αξιοποιείται η πάγια περιουσία του οργανισμού .

Δ. Εφαρμογές της τεχνολογίας

Εξετάζεται :

- το πώς αξιολογείται η αξία και η σκοπιμότητα χρήσης εναλλακτικών τεχνολογιών

- το πώς η τεχνολογία χρησιμοποιείται επωφελώς για να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση

- το πώς η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας συνδέεται με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Η διαχείριση όλων των διαδικασιών που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της επιχείρησης . Πώς οι κύριες και οι δευτερεύουσες διαδικασίες της επιχείρησης προσδιορίζονται , αναθεωρούνται και βελτιώνονται συνεχώς για να εξασφαλίσουν συνεχή βελτίωση αποτελεσμάτων.

Εξετάζεται :

A. Πώς προσδιορίζονται οι κύριες διαδικασίες

- Ποιές θεωρούνται αυτή τη στιγμή κύριες διαδικασίες ;
- Με ποιες μεθόδους προσδιορίζονται αυτές;
- Πώς λύνονται θέματα κακού συγχρονισμού διαδικασιών ;
- Πώς ελέγχεται η επίπτωση των λανθασμένων διαδικασιών

στις εργασίες ;

Οι κύριες διαδικασίες περιλαμβάνουν ενδεικτικά

- αγορές

- παραγωγή προϊόντων
- παραγγελίες ή αιτήσεις συνεργασίας
- παράδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών
- ανάπτυξη νέων προϊόντων
- κατάρτιση προϋπολογισμών

Β. Πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται συστηματικά τις κύριες και δευτερεύουσες διαδικασίες του .

Εξετάζεται :

- το πώς προσδιορίζονται οι " ιδιοκτήτες " των διαδικασιών
- το πώς προσδιορίζονται τα standards λειτουργίας μιας επιχείρησης
- ποιός παρακολουθεί και ποιός ελέγχει τα standards αυτά .
- ποιά συστήματα χρησιμοποιούνται για να πιστοποιείται η εγκυρότητα των χρησιμοποιούμενων διαδικασιών (όπως το ISO 9000) .

Γ. Πώς οι παράμετροι απόδοσης των διαδικασιών (μαζί με οποιαδήποτε άλλη σχετική πληροφόρηση) χρησιμοποιούνται για να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι βελτίωσης.

Εξετάζεται :

- Πώς τα στοιχεία του ανταγωνισμού , η πληροφόρηση από τους πελάτες της επιχείρησης , τους πωλητές της και άλλους φορείς χρησιμοποιούνται για να τεθούν νέοι στόχοι λειτουργίας και βελτίωσης της επιχείρησης.
- Παραδείγματα μέτρησης που αποδεικνύουν ότι οι σημερινοί στόχοι είναι φυσική εξέλιξη των προηγούμενων επιτυχιών
- Η διαδικασία αναθεώρησης των κύριων διαδικασιών του

οργανισμού

Δ. Πώς ο οργανισμός ενισχύει την καινοτομία και την δημιουργικότητα για τη βελτίωση των διαδικασιών.

Εξετάζεται :

- το πώς και σε ποιούς ανακοινώνονται οι αλλαγές των διαδικασιών
- το πώς εκπαιδεύεται το προσωπικό σε νέες διαδικασίες
- η διαδικασία δοκιμαστικής εφαρμογής αλλαγών και του ελέγχου της επιτυχίας των αλλαγών αυτών
- οι διαδικασίες ελέγχου και αναθεώρησης λειτουργικών αλλαγών για επιβεβαίωση ότι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Ικανοποίηση πελατών
- Ικανοποίηση ανθρώπων
- Επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο
- Επιχειρηματικά αποτελέσματα

Τα κριτήρια αποτελεσμάτων αναφέρονται στο τι έχει πετύχει η επιχείρηση .

Τα αποτελέσματα μπορούν να εκφραστούν σαν συγκεκριμένα αποτελέσματα αλλά και σαν τάσεις βελτίωσης μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Τα αποτελέσματα της επιχείρησης και οι τάσεις βελτίωσης για τις 4 κατηγορίες εξεταζομένων αποτελεσμάτων , θα πρέπει να αξιολογηθούν με βάση :

1. Τους στόχους της ίδιας της επιχείρησης
2. Τις επιπτώσεις των αποτελεσμάτων σε ομάδες ατόμων που έχουν συμφέροντα στην επιχείρηση , όπως πελάτες , μετόχους και την κοινωνία γενικά.
3. Την τελική απόδοση της επιχείρησης
4. Την απόδοση των ανταγωνιστών
4. Την απόδοση των άλλων εταιρειών που θεωρούνται πρωτοπόροι στο συγκεκριμένο τομέα λειτουργίας της υπό εξέταση επιχείρησης .

6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ποιά είναι η αντίληψη των εξωτερικών πελατών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης ;

Μια προσέγγιση Ολικής Ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί τις επιθυμίες των πελατών .

Εξετάζεται το τι πιστεύουν οι πελάτες για την επιχείρηση σε σχέση με :

- ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
- ικανότητα τήρησης προδιαγραφών
- λάθη , ελαττώματα ,
- συνέπεια , ασυνέπεια
- διάρκεια προϊόντος
- αξιοπιστία
- έγκαιρη παράδοση
- ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση
- λογιστική υποστήριξη
- συχνότητα παράδοσης προϊόντων – υπηρεσιών

- ευγένεια
- ευελιξία
- διαθεσιμότητα στελεχών
- εκπαίδευση
- υποστήριξη των πωλήσεων
- διαφημιστικό υλικό -τεχνική υποστήριξη
- απλότητα
- ευκολία
- ακρίβεια του σχετικού έντυπου υλικού
- γνώση προβλημάτων των πελατών
- χειρισμό παραπόνων
- αντιμετώπιση ελαττωματικών υπηρεσιών ή προϊόντων
- καινοτομικά προϊόντα
- ταχύτητα δημιουργίας νέων προϊόντων
- όρους πληρωμής

Έμμεσες μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών πραγματοποιούνται με παρακολούθηση :

1. Των επίπεδων παραπόνων
2. Επιστροφών ή απορρίψεων ή μη παραδόσεων (λίγες περιπτώσεις ή χρηματική αξία τζίρο)
3. Διακρίσεις και βραβεύσεις της εταιρίας και των προϊόντων της .

7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Ποιά είναι τα αισθήματα των στελεχών για την εταιρία τους ;

Μια προσέγγιση Ολικής Ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί της ανάγκες των ανθρώπων της επιχείρησης.

Εξετάζονται μεταξύ άλλων και το εργοστασιακό περιβάλλον , η τοποθεσία , ο χώρος , οι παρεχόμενες ευκολίες , όπως επίσης :

- προστασία υγείας και ασφάλειας
- επικοινωνία
- αξιολόγηση προσωπικού
- ένταξη , σχεδιασμός καριέρας
- εκπαίδευση , ανάπτυξη , επιμόρφωση
- γνώση των απαιτήσεων της εργασίας
- γνώση των αξιών της επιχείρησης , του οράματος και της

στρατηγικής της

- γνώση διαδικασιών Ολικής Ποιότητας
- εμπλοκή των στελεχών στην Ολική Ποιότητα
- πρόγραμμα αναγνώρισης και επιβράβευσης
- οργανόγραμμα
- οργάνωση του συστήματος Ολικής Ποιότητας
- εργασιακή ασφάλεια

Οι έμμεσες μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνουν :

- απουσίες , ασθένειες προσωπικού
- εναλλαγές προσωπικού (παραιτήσεις)
- ευκολίας στρατολόγησης νέων στελεχών

8. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

Ποιά είναι η αντίληψη του κοινωνικού συνόλου γενικά για την

επιχείρηση ;

Αυτό περιλαμβάνει το πώς η επιχείρηση προσφέρει με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ποιότητα ζωής , φροντίδα για το περιβάλλον και διαφύλαξη των ενεργειακών πηγών . Η προσέγγιση της Ολικής Ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες της κοινότητας μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση .

Εξετάζονται :

- η ενεργός εμπλοκή του οργανισμού στις δραστηριότητες της κοινότητας
- φιλανθρωπίες
- παρεχόμενη εκπαίδευση
- παροχές υγείας
- συμμετοχή σε αθλητικές εκδηλώσεις
- οικολογία και προστασία του περιβάλλοντος

Επίσης εξετάζονται δραστηριότητες της επιχείρησης για την μείωση και την πρόληψη της προς τους γείτονες , όταν αυτή η ενόχληση προέρχεται από τη λειτουργία της επιχείρησης , όπως θόρυβος , μόλυνση , κίνδυνοι για την υγεία κ.λ.π.

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης για τη διατήρηση των ενεργειακών πηγών αλλά και των πρώτων υλών ή μείωση αποβλήτων και απορριμμάτων .

- Έμμεσα μέτρα της επιχείρησης που επιδρούν στην κοινωνία όπως :
 - πρόκληση παραπόνων από το κοινωνικό σύνολο και αντίθετα
 - βραβεύσεις και ενισχύσεις των προσπαθειών του κοινωνικού συνόλου από την επιχείρηση .

9. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τι επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με τον επιχειρησιακό της σχεδιασμό..

Εξετάζονται ενδεικτικά :

- κέρδη
- προστιθέμενη αξία προϊόντων
- κεφάλαια
- ρευστότητα
- μερίσματα
- κέρδη γενικά για τους μετόχους ή τους πελάτες

Αρκετά από τα μεγέθη αυτά είναι δυνατόν να εκφράζονται σε απόλυτους όρους ή υπό μορφή δεικτών για σύγκριση .

Μετρήσεις μη οικονομικού χαρακτήρα . Αυτές οι μετρήσεις αναφέρονται στην επίτευξη άλλων επιχειρηματικών στόχων και περιλαμβάνουν παραγωγικότητα που ελέγχεται με :

- το μερίδιο αγοράς
- απώλειες κάθε είδους
- λάθη ανά μονάδα παραγωγής , ανά συμβόλαιο , ή άλλη δραστηριότητα

δραστηριότητα

- το κόστος της έλλειψης ποιότητας σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης .

Χρόνος πραγματοποίησης ενός κύκλου εργασίας όπως :

- χρόνος έκδοσης συμβολαίων
- χρόνος παράδοσης συμβολαίων
- χρόνος επεξεργασίας στοιχείων
- χρόνος σχεδιασμού ανάπτυξης και κυκλοφορίας νέων προϊόντων

προϊόντων

- χρόνος εξάντλησης αποθεμάτων αποθηκών.

2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ – ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ)

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Υποχρέωσή μας αποτελεί η ολοκληρωτική ικανοποίηση των πελατών μας με μοναδικά προϊόντα και εξαιρετικά καλές υπηρεσίες. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αυτό θα γίνει εφικτό μέσα από ευθείς και απόλυτα στρατηγικές αποφάσεις , με αποτελεσματική κατεύθυνση και παρουσίαση ,με την δύναμη της συνεχούς βελτίωσης των ανθρώπων μας , των εγκαταστάσεων μας και των διαδικασιών μας .

A. Η ποιοτική πολιτική της ομάδας μας εκφράζει τα πρότυπα της διοίκησης για ποιότητα και αναπτύσσει τις γενικές κατευθύνσεις της ποιοτικής διοίκησης. Αυτές οι κατευθύνσεις αφορούν κύρια σημεία συζήτησης για την ποιότητα . Αυτές είναι επίσης οι βασικές ιδέες για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο της ποιότητας και τις πράξεις όλων των ανθρώπων που έχουν σχέση με αυτή.

Επίσης ,είναι το βασικό μέσο επικοινωνίας (για την ποιότητα) ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα παρουσίασης .

B. Η ποιοτική πολιτική επηρεάζεται από την ζήτηση των πελατών , τη ζήτηση της αγοράς και τον ανταγωνισμό , τους

Ελληνικούς κανόνες και νόρμες (νόμους) , το τεχνολογικό επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών κ.α.

Γ. Διαφοροποιήσεις στην παραπάνω πολιτική αποφασίζονται μόνο όταν οι παραπάνω συνθήκες έχουν αλλάξει.

Δ. Η βασική ποιοτική πολιτική είναι :

- Η επίτευξη της διαρκούς παραμονής και συνεχούς βελτίωσης των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προσφερόμενων εταιρειών

- Η ολική ικανοποίηση όλων των απαιτήσεων των πελατών

- Η διατήρηση της πρωτιάς στην ποιότητα υπηρεσιών στον κλάδο (Ελληνικά ξενοδοχεία).

- Η επίτευξη διεθνούς αναγνώρισης για την υψηλή ποιότητα ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Η Ποιοτική Πολιτική ή Πολιτική Ολικής Ποιότητας , αφορά σε ή αναφέρεται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και διευκρινίσεις μαζί με το (χειρονακτικά) εφαρμόσιμο της ποιότητας το οποίο συγκρίνεται από το σύστημα ποιοτικής ασφάλισης ISO 9001/EN – 29001.

- Οι στόχοι είναι συνήθως μεσοπρόθεσμοι

- Οι στόχοι σχεδιάζονται σύμφωνα με την ποιοτική πολιτική.

Αποτελούνται από έρευνες και αναλύσεις σχεδιασμού , εκπαίδευση , επενδύσεις , υιοθέτηση νέων μεθόδων, και την υιοθέτηση κάποιων άλλων στρατηγικών για την διόρθωση – βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών .

- Ο σχεδιασμός του στόχου της ποιότητας αποτελείται από τον προϋπολογισμό και τα μέσα για την επίτευξή του , υπεύθυνους

υλοποίησης και επιλογή ημερομηνίας υλοποίησης .

ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1. ΕΥΘΥΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1.1. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η διοίκηση προμηθειών με ανώτερη – ειδική ευθύνη θα καθορίσει την πολιτική του για ποιότητα , συμπεριλαμβανομένου αντικειμένων για ποιότητα και την δέσμευση του στην ποιότητα. Η ποιοτική πολιτική θα σχετίζεται με τους οργανωτικούς στόχους των προμηθειών καθώς και τις προσδοκίες και ανάγκες των πελατών τους. Ο προμηθευτής θα βεβαιώσει ότι αυτή η πολιτική είναι κατανοητή , διαμορφωμένη και εφαρμοσμένη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Όπου είναι απαραίτητο τα ακόλουθα στοιχεία πρέπει να εξεταστούν:

- Τύπος και επίπεδο υπηρεσιών
- Πολιτική υγιεινής
- Πολιτική ασφάλειας
- Δέσμευση για ικανοποίηση του πελάτη.

2.1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Η ευθύνη , εποπτεία και η εσωτερική σχέση του προσωπικού που διοικεί , παίζουν ρόλο ιδιαίτερα για το προσωπικό που χρειάζεται την οργανωτική ελευθερία και εξουσιοδότηση για να :

1. Αναλάβουν δράση για την αποτροπή των συνεπειών οποιοδήποτε προβλημάτων που έχουν σχέση με το προϊόν , τη διαδικασία και το σύστημα ποιότητας για την ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτού του διεθνούς προσώπου και τη δηλωμένη ποιοτική πολιτική και αντικείμενα του προμηθευτή.

Η ατζέντα των συναντήσεων θα περιλαμβάνει :

- Ανάλυση των αποτελεσμάτων και εσωτερικών επιθεωρήσεων
- Εκτίμηση της αντίδρασης των πελατών
- Αλλαγές εξ' αιτίας των νέων ποιοτικών αρχών , της τεχνολογίας και της άδειας
- Ανάλυση των επιτευχθέντων στόχων σύμφωνα με συγκεκριμένες παραμέτρους .

2.2. ΠΟΙΟΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ Η ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο προμηθευτής θα αναπτύξει , θα εκτιμήσει και θα εφαρμόσει ένα σύστημα ποιότητας σαν ένα μέσο επιβεβαίωσης , ότι το προϊόν ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις . Ο προμηθευτής θα προετοιμάσει ένα ποιοτικό χειρισμό ώστε να καλύψει τις απαιτήσεις του διεθνούς επιπέδου. Ο quality manual θα περιλαμβάνει ή θα κάνει

αναφορά στο σύστημα ποιοτικών διαδικασιών και θα υπογραμμίζει τη δομή των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν στο σύστημα ποιότητας . Ο προμηθευτής θα σκεφτεί τις παρακάτω δραστηριότητες , ως είθισται , ώστε να βρει τις συγκεκριμένες απαιτήσεις για προϊόντα , σχέδια ή συμβόλαια :

- καθορισμός των χαρακτηριστικών κάθε προσφερόμενης διαδικασίας
- καθορισμός των αποδεκτών κριτηρίων
- καθορισμός των κεντρικών μεθόδων
- ανάλυση της παρουσίασης των διαθέσιμων υπηρεσιών και (πιθανώς) δυνατόν βελτιώσεων .

2.3. ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Ο προμηθευτής θα αναπτύξει και θα εφαρμόσει διαδικασίες για την ανασκόπηση του συμβολαίου και για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων αυτών.

Παραδείγματα συμβολαίων είναι τα ακόλουθα :

- εστιατόριο και κρατήσεις δωματίου
- υποδοχή (κρατήσεις εκδρομών)
- συμβόλαια προμηθευτών

Τα αρχεία για τα συμβόλαια θα παραμείνουν :

- Έντυπα για την περιγραφή των πιθανών απαιτήσεων των πελατών (π.χ. δωμάτιο με θέα τη θάλασσα).
- Ημερολόγια κρατήσεων
- Κατάλογοι για ειδικές απαιτήσεις (κρατήσεις –

διευκολύνσεις)

- Κατάλογοι για υπηρεσίες τροφοδοσίας .

Σε μερικές περιπτώσεις ίσως είναι απαραίτητη η μετάφραση των διαδικασιών σε πολλές γλώσσες . Σε περιπτώσεις , που η ανάπτυξη καινούριων ή η αλλαγή των ήδη υπάρχουσών υπηρεσιών απαιτείται για ην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών . Αρχεία θα πρέπει να κρατηθούν ως απόδειξη των παρακάτω :

- Ο περιορισμός στις ανάγκες των πελατών κατά την περιγραφή των προσφερόμενων υπηρεσιών που λαμβάνει υπόψη , απαιτεί ειδική άδεια.
- Η αξιολόγηση της ικανότητας παροχής υπηρεσιών στις παραπάνω ανάγκες (π.χ. η ευφράδεια των εργαζομένων)
- Ανάπτυξη διαδικασιών και ποιοτικά προγράμματα υπηρεσιών.

2.4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο προμηθευτής θα αναπτύξει και θα διατηρήσει συγκεκριμένες διαδικασίες για να ελέγξει τον σχεδιασμό του προϊόντος ώστε να εξασφαλίσει ότι οι συγκεκριμένες απαιτήσεις ικανοποιούνται π. χ. Η μελέτη ενός ξενοδοχείου για την παροχή στους πελάτες του της επιλογής του " room – service".

2.4.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ (PLANNING)

- Ανακοίνωση – γνωστοποίηση του διευθυντού του τμήματος

φαγητού και ποτού για το "room – service".

- Συλλογή ιδεών και καθορισμός των απαραίτητων και απαιτούμενων μέσων όπως : αριθμός υπαλλήλων , προϋπολογισμός κόστους, παροχής κλπ.

2.4.2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

Οργανωτικές και τεχνικές δομές ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες , οι οποίες τοποθετημένες μέσα σε μια διαδικασία σχεδιασμού θα καθοριστούν και οι απαραίτητες πληροφορίες θα αποθηκευθούν , θα μεταφερθούν και θα επαληθευθούν τακτικά.

2.4.3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Καθορισμός των δεδομένων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στον πρώτο στάδιο του σχεδιασμού :

- Ανταγωνιστικός χρόνος εξυπηρέτησης π.χ. στο χώρο του εστιατορίου.
- Συνθήκες σερβιρίσματος φαγητού .
- Τα όρια του σέρβις (π.χ. το σερβίρισμα δεν θα πρέπει να ενοχλεί την ηρεμία των πελατών).
- Οι πελάτες θα πρέπει να νιώθουν σαν αποδέκτες ειδικής φροντίδας .
- Η εξυπηρέτηση θα πρέπει να διεκπεραιώνεται με τη χρήση του υπάρχοντος προσωπικού.

2.4.4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Περιγραφή του τρόπου με τον οποίο οι ποιοτικές παράμετροι

(δεδομένα) μεταφράζονται σε διάφορους ποιοτικούς όρους που αφορούν τα προϊόντα – υπηρεσίες . Παραδείγματα :

ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

- 3 κύρια γεύματα " alla carte" που προσφέρονται στο" room – service ".
- Μεταφορά με μικρά καροτσάκια και χρήση ασημένιων πιάτων .
- Πλήρης επιλογή για κρασί ή άλλο ποτό .

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

- Τηλεφωνική επικοινωνία με τον πελάτη
- Ενημέρωση του πελάτη για τις λεπτομέρειες τις εξυπηρέτησης
- Παραλαβή παραγγελίας
- Μεταφορά παραγγελίας στην κουζίνα
- Εξυπηρέτηση – διεκπεραίωση
- Διακανονισμός πληρωμής λογ/σμού
- Ενημέρωση του πελάτη για την συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου. Αυτό το ερωτηματολόγιο δίδεται για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

- Η υγιεινή (κατά τη διάρκεια της ημέρας του φαγητού)
- Ασφάλεια (κατά τη διάρκεια της κίνησης με το καροτσάκι)
- Η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες .
- Βασικές αρχές (ακριβές σερβίρισμα στη σωστή

θερμοκρασία).

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΣΑ

- Αγορά ή προσαρμογή του μικρού τρέιλερ.
- Αγορά επιπλέον πιάτων
- Εκπαίδευση προσωπικού

ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- Χρήση – εφαρμογή εναλλακτικών υπολογισμών.
- Σύγκριση του νέου σχεδιασμού με ένα παρόμοιο αποδεδειγμένο εάν είναι διαθέσιμο .

- Εφαρμογή τεστ και επιδείξεων
- Επανάληψη των δεδομένων σχεδιασμών πριν την εφαρμογή.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Είναι η επιβεβαίωση ότι το τελικό προϊόν ή υπηρεσία συναντά τις ανάγκες των πελατών . Αυτό επιτυγχάνεται με την αξιολόγηση των σχετικών ερωτηματολογίων και τη μέτρηση της αποδοχής του προϊόντος – υπηρεσίας από τους πελάτες. Γενικά , η επιβεβαίωση του σχεδιασμού δείχνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία σχεδιάζεται σωστά.

2.5. ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Ο προμηθευτής θα αναπτύξει και θα διατηρήσει συγκεκριμένες διαδικασίες για να ελέγχει όλα τα δεδομένα και τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις απαιτήσεις του διεθνούς επιπέδου συμπεριλαμβανομένου , πληροφοριών εξωτερικής προέλευσης όπως τα standards και customer drawings . Παραδείγματα του παραπάνω ελέγχου είναι :

- Χειρονακτικό προσόν
- Διαδικασία
- Εργατική καθοδήγηση
- Προγράμματα ποιότητας
- Αποδεκτοί κατάλογοι προμηθευτών
- Παροχή πολιτικής
- Προϊόντα στάνταρτ υπηρεσιών
- Τύποι φυλλαδίων
- Κατάλογοι φαγητών και ποτών
- Παρεχόμενος κατάλογος υπηρεσιών.

Διαδικασίες πρέπει να υπάρχουν και για τον έλεγχο ασφαλείας και επανάληψη της παραπάνω ένδειξης . Για τα αποτελέσματα , οι παρακάτω έλεγχοι είναι καθορισμένοι.

- Η υπόδειξη πρέπει να γίνει αποδεκτή από το υπεύθυνο προσωπικό
- Η υπόδειξη πρέπει να είναι διαθέσιμη όποτε χρειαστεί
- Η διαθέσιμη ένδειξη θα πρέπει να είναι ποιοτική

Ο έλεγχος διαδικασιών των indication πρέπει για αυτό το λόγο να καθορίζουν :

- Ευθύνη για αποδοχή και διασφάλιση της υπόδειξης
- Παροχή καταλόγων για όλες τις υποδείξεις

- Τρόπος ελέγχου και αλλαγής της indication, ευνοώντας την απόσυρση των μη υπαρχόντων δειγμάτων.

2.6.. ΑΓΟΡΑ

Ο προμηθευτής θα αναπτύξει και θα διατηρήσει συγκεκριμένες διαδικασίες για την εξασφάλιση ότι το αγορασθέν προϊόν ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις. Μία καθαρά αγοραστική πολιτική θα πρέπει να περιλαμβάνει :

- Φρέσκα προϊόντα
- Στεγνά προϊόντα
- Αλκοολούχα και μη αλκοολούχα ποτά
- Υπηρεσίες καθαριότητας (πλυσίματος)
- Εξασφάλιση υπηρεσιών
- Υπηρεσίες υγιεινής
- Υπηρεσίες καθαριότητας
- Διατήρηση

Ο στόχος της προμήθειας - παροχής είναι να εξασφαλίσουν το γεγονός ότι τα παρεχόμενα προϊόντα – υπηρεσίες είναι σύμφωνα με τις οργανωτικές απαιτήσεις και τους κυβερνητικούς νόμους . Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι ότι κάθε διαφοροποίηση στην προετοιμασία , πχ, των φαγητών , θα μπορούσε να οδηγήσει στην ανακάλυψη της πηγής της παροχής defecteted προϊόντων /υπηρεσιών.

2.6.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΑΛΛΟΥΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Ο προμηθευτής θα πρέπει :

1. Να αξιολογήσει και να επιλέξει τους υπεύθυνους στη βάση των ικανοτήτων τους στο να συνάπτουν τις επιβαλλόμενες απαιτήσεις συμπεριλαμβανόμενου του ποιοτικού συστήματος και οποιονδήποτε συγκεκριμένων ποιοτικών ασφαλιστικών απαιτήσεων.

2. Συγκεκριμενοποίηση του τύπου και της έκτασης του ασκούμενου ελέγχου από τον προμηθευτή πάνω στους υπαλλήλους. Αυτό θα εξαρτάται από τον τύπο του προϊόντος , την επίδραση του προϊόντος στην ποιότητα του τελικού προϊόντος , και όπου απαιτείται ,σε θέματα ποιότητας ή σε αρχεία ποιότητας προηγούμενης εφαρμοσμένης ικανότητας και εφαρμογής των μισθωμένων υπαλλήλων .

3. Ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικών αρχείων αποδεκτών εργαζομένων.

2.6.2. ΑΓΟΡΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η αγορά πληροφοριών θα πρέπει να περιλαμβάνει ευκρινώς περιγραφόμενα δεδομένα για τα προϊόντα συμπεριλαμβανομένου όπου αναφέρεται :

A. Ο τύπος , η κατηγορία , ο βαθμός ή άλλη ακριβής αναγνώριση .

B. Ο τίτλος ή άλλη θετική αναγνώριση και σχετικά θέματα διευκρινίσεων σχεδίων , απαιτήσεις διαδικασιών , έλεγχος οδηγιών και άλλες σχετικές τεχνικές πληροφορίες , συμπεριλαμβανομένων απαιτήσεων για την

αποδοχή ή αξιολόγηση του προϊόντος , διαδικασίες , εξοπλισμός διαδικασιών και προσωπικού .

Γ. Ο τίτλος , ο αριθμός και το θέμα του καθορισμένου συστήματος αξιολόγησης που παρέχεται.

Ο προμηθευτής θα επαναλάβει και θα εγκρίνει τα αγοραζόμενα στοιχεία (ντοκουμέντα) για την καταλληλότητα των συγκεκριμένων απαιτήσεων πριν αυτά αφεθούν.

2.6.3. ΠΟΛΛΑΠΛΟΤΗΤΑ – ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Σε ορισμένες περιπτώσεις , ο πελάτης μπορεί να ζητήσει να ελέγξει την ποιότητα των αγορασθέντων προϊόντων κατά την παράδοση από την εταιρεία ή ακόμα κατά την παραγωγή τους .Παραδείγματα αυτής της αίτησης θα μπορούσαν να είναι :

- Έρευνα της προμήθειας κρέατος από τους κινητούς παρατηρητές για την αξιολόγηση των συνθηκών υγιεινής .
- Έρευνα , από τον πελάτη των οπτικοακουστικών μέσων τα οποία διατίθενται για μια εκδήλωση.
- Ικανότητα και αισθητική έρευνα του ξενοδοχείου από τον πελάτη πριν από μια δεξίωση γάμου.

Η παραπάνω διαφοροποίηση της επιχείρησης από την ευθύνη της να παρέχει αποδεκτά προϊόντα και υπηρεσίες .

2.7 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Σε ορισμένες περιπτώσεις , οι πελάτες καθορίζουν τα προϊόντα – υπηρεσίες που παρέχουν στην επιχείρηση για την χρήση μιας συγκεκριμένης ειδικής υπηρεσίας προς αυτόν.

Παραδείγματα παρομοίων περιπτώσεων είναι τα ακόλουθα :

- Η παροχή οπτικοακουστικών ή εκπαιδευτικών μέσων από τον πελάτη στο ξενοδοχείο για την οργάνωση μιας συγκέντρωσης (συμβουλίου).

Η εταιρία πρέπει να ακολουθήσει διαδικασίες για να εξασφαλίσει ότι :

- Τα παρεχόμενα προϊόντα ελέγχονται κατά την παράδοση για την ποιότητα , την προέλευση και την κατάστασή τους

- Τα παρεχόμενα προϊόντα είναι κατάλληλα για την προτεινόμενη χρήση και ακολουθούνται με γραπτές παραγγελίες από τους πελάτες όπου χρειάζεται.

- Τα προϊόντα των πελατών προφυλάσσονται καλά, αποθηκεύονται και διαχειρίζονται κατά την διάρκεια της παραμονής τους στην επιχείρηση

- Η εταιρεία κρατά αρχεία και εάν κάποια απώλεια ή ζημιά εμφανιστεί τότε η εταιρεία ενημερώνει τον πελάτη για το προϊόν του.

2.8. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες για την αναγνώριση και εξακρίβωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

- Αναγνώριση σημαίνει ο καθορισμός του προϊόντος – υπηρεσίας ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος χρήσης του λάθος προϊόντος .
- Tracking, σημαίνει η δυνατότητα να μπει κανείς στην όλη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας
- Ύπαρξη δυνατής διαφοροποίησης διαφόρων συστατικών που χρησιμοποιούνται κατά την προετοιμασία του φαγητού στην κουζίνα.
- Ύπαρξη κώδικα παρουσίασης (χρώματα) των παρεχόμενων υλικών (π.χ. κρέας , λαχανικά)
- Οι κανάτες χυμών ή τα γεύματα πρωινού του περιεχόμενου της (π.χ. πορτοκάλι , ανανάς κλπ.)

Παραδείγματα ανίχνευσης (tracking) είναι :

- Δυνατότητα να ανακαλύψεις τον προμηθευτή του γεύματος το οποίο επεστράφη από τον πελάτη λόγω χαμηλής ποιότητας .
- Συμπλήρωση κατάλληλων χαρτιών από τους υπαλλήλους που καθορίζουν τα δωμάτια του ξενοδοχείου . Έτσι , στις λάθος πράξεις η εκπαίδευση θα πρέπει να εστιαστεί στους συγκεκριμένους εργαζόμενους .
- Παρόμοια , μπορούμε να κάνουμε το ίδιο στο σέρβις του εστιατορίου , reception, και σέρβις ορόφου.

2.9. ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Όλες οι διαδικασίες σε μια εταιρία θα μπορούν να χωριστούν σε μικρότερες ενότητες. Είναι απαραίτητη η επεξεργασία της διαδικασίας για να υπάρχει λειτουργική ενότητα . Ο έλεγχος λειτουργίας σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται κατά την προσφορά του προϊόντος –

υπηρεσίας και μπορεί επίσης να περιλαμβάνει :

- Προετοιμασία φαγητού
- Σερβίρισμα φαγητού
- Λειτουργία του μπαρ
- Λειτουργία της ρεσεψιόν
- Σέρβις ορόφου
- Διαδικασία καθαρισμού κοινοχρήστων χώρων
- Διαδικασία κράτησης
- Παροχή δυνατότητας για σπορ και ειδικές υπηρεσίες (π.χ. ιππασία , καταδύσεις , δεξιώσεις , εκδηλώσεις κλπ)

Όλες οι λειτουργίες κατά την διάρκεια παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να ελέγχονται , ώστε να συναντούν τα πρότυπα των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Οι τρόποι επίτευξης των παραπάνω είναι :

- Υιοθέτηση συνθηκών εργασίας π.χ. γνωστές μέθοδοι προετοιμασίας και σερβιρίσματος φαγητού
- Αξιολόγηση βασικών χαρακτηριστικών όπως : χρόνος , θερμοκρασία φαγητού.
- Υιοθέτηση αποδεκτών προτύπων
- Συμφωνία με τον νόμο και τον κώδικα πρακτικής
- Διατήρηση των περιβαλλοντολογικών συστημάτων κατάλληλης διατήρησης αρχείων μας βοηθά να αναγνωρίσουμε τους λόγους για τους οποίους το προϊόν ή υπηρεσία δεν συναντά τα πρότυπα.

2.10. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο προμηθευτής θα αναπτύξει και θα διατηρήσει συγκεκριμένες

διαδικασίες για την έρευνα και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων , ώστε να επιβεβαιώσει ότι οι συγκεκριμένες απαιτήσεις για το προϊόν ή υπηρεσία συναντούνται. Η απαιτούμενη έρευνα και έλεγχος , κατά την αρχή που αναπτύσσονται , θα υπάρχουν λεπτομερώς στο πλάνο ποιότητας.

2.11. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ , ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο προμηθευτής θα αναπτύξει και θα διατηρήσει συγκεκριμένες διαδικασίες για να ελέγξει , μετρήσει και διατηρήσει την έρευνα , μέτρηση και εξοπλισμό ελέγχου (συμπεριλαμβανομένου και ελέγχου software) που χρησιμοποιούνται από τον προμηθευτή ώστε να παρουσιάσει την άνεση εφαρμογής του προϊόντος στις συγκεκριμένες απαιτήσεις . Η έρευνα , μέτρηση και έλεγχος εξοπλισμού θα χρησιμοποιηθούν με ένα τρόπο ο οποίος θα επιβεβαιώνει ότι η αβεβαιότητα της μέτρησης είναι γνωστή και είναι σύμφωνη με την απαιτούμενη δυνατότητα μέτρησης.

Τα μέτρα που λαμβάνονται στα ξενοδοχεία συγκεκριμένα περιλαμβάνουν :

1. Θερμοκρασία :
 - φούρνοι
 - μικροκύματα

- ψυγεία
- κελάρια
- 2. Βάρος :
 - μηχανές μέτρησης βάρους / ζυγαριές
- 3. Μέτρησης :
 - μηχανές μέτρησης που χρησιμοποιούνται στη μαγειρική.
 - Καθορισμός απολυμαντικών και νερού που χρησιμοποιούνται για καθαρισμό πιασινών.

Σύμφωνα με τις παρούσες απαιτήσεις του μοντέλου , τα παρακάτω σημεία θα πρέπει να εξεταστούν :

- Καθορισμός μέτρων κρητικής
- Καθορισμός του κατάλληλου μηχανήματος σε σχέση με την προσδοκώμενη μηχανή μέτρησης σε σχέση με την προσδοκώμενη ακρίβεια της μέτρησης.
- Κωδικοποίηση μηχανής
- Εξασφάλιση της ανάγκης ασφαλείας

2.12. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΥΡΟΥΣ

Η έρευνα και ο έλεγχος του προϊόντος θα αναγνωριστεί από κατάλληλα μέσα τα οποία υποδηλώνουν την άνεση ή την μη άνεση χρήσης του προϊόντος σε σχέση με την έρευνα και τα τεστ- ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν. Η αναγνώριση της έρευνας και ο έλεγχος του κύρους θα παραμείνουν , όπως καθορίστηκε στο σχέδιο ποιότητας κατά την παραγωγή , ώστε να εξασφαλιστεί ότι μόνο το προϊόν που πέρασε τις απαιτούμενες έρευνες , τεστ είναι φθαρμένο ή

χρησιμοποιημένο.

Παραδείγματα των παραπάνω είναι :

- Η χρήση σημάτων , ταμπελών και σφραγίδας των διαφόρων ανάμεσα στα κατάλληλα και μη κατάλληλα προϊόντα.

- Διαφορετικός χώρος αποθήκευσης ανάμεσα στα κατάλληλα και μη κατάλληλα προϊόντα.

- Αρχεία και τυπωμένο υλικό των τεστ και ελέγχων

Οι τομείς στους οποίους η έρευνα και τα τεστ πραγματοποιούνται είναι

- Αποθηκευμένα υλικά

- Αποθήκη κουβερτών

- Κατάσταση δωματίου

2.13. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΜΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Αυτά τα ακατάλληλα προϊόντα μπορούν να αναγνωριστούν μέσα από έρευνες , παράπονα πελατών , αξιολόγηση ,απαλλαγή των ακατάλληλων προϊόντων και με αναφορά στις λειτουργίες που αφορούν και που δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών .

2.13.1. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΑΛΛΑΓΗ ΑΠΟ ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ

Τόσο η ευθύνη για τον έλεγχο όσο και η εξουσία για την απαλλαγή από τα ακατάλληλα προϊόντα θα πρέπει να καθοριστούν.

Τα ακατάλληλα προϊόντα θα εξεταστούν σύμφωνα με τις καθορισμένες διαδικασίες .

Μπορεί να είναι :

- επανεργασία ώστε να συναντήσουν τις απαιτήσεις των πελατών.
- Αποδοχή με ή χωρίς διόρθωση
- Αποδοχή για διαφορετικές απαιτήσεις
- Απόρριψη.

2.14. ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΡΕΠΤΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ

Ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να αναπτύξει και να διατηρήσει δεδομένες διαδικασίες για την εφαρμογή διαρθρωτικών και αποτρεπτικών πράξεων. Οποιαδήποτε διαρθρωτική ή αποτρεπτική πράξη που λαμβάνεται ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι αιτίες των πραγματικών ή δυνητικών λαθών , θα πρέπει να γίνεται σε ένα βαθμό ανάλογο των προβλημάτων και να εξισορροπηθούν με τους αντιμετωπιζόμενους κινδύνους .

Ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να βρει και να καταγράψει οιοσδήποτε αλλαγές στις δεδομένες διαδικασίες , σαν αποτέλεσμα των διαρθρωτικών και αποτρεπτικών πράξεων.

Οι διαδικασίες των διαρθρωτικών πράξεων θα πρέπει να περιλαμβάνουν :

- Την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των παραπόνων των πελατών και εισηγήσεις για τα προβλήματα του προϊόντος .

- Έρευνα της αιτίας της ακαταλληλότητας σε σχέση με το προϊόν , τη διαδικασία και το σύστημα ποιότητας.
- Καταγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας
- Καθορισμός των διαρθρωτικών πράξεων που απαιτούνται για την ελαχιστοποίηση της αιτίας της ακαταλληλότητας
- Για ελέγχους ώστε να εξασφαλισθεί ότι οι διαρθρωτικές πράξεις γίνονται και ότι είναι αποτελεσματικές .

Οι διαδικασίες για τις αποτρεπτικές πράξεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν :

1. Την χρήση κατάλληλων πηγών πληροφοριών όπως εργασιακές λειτουργίες που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος , παραχώρηση ,ξεταζόμενα αποτελέσματα , αρχεία ποιότητας , αναφορές υπηρεσιών και παράπονα πελατών ώστε να ερευνηθούν , να αναλύσουν και να ελαχιστοποιήσουν τις δυνητικές αιτίες των ανωμαλιών.
2. Καθορισμός των βημάτων που χρειάζονται , ώστε να αντιμετωπιστεί οποιοδήποτε πρόβλημα που αναφέρεται στις αποτρεπτικές πράξεις
3. Πρωταρχικότητα των αποτρεπτικών πράξεων και άσκηση ελέγχου , ώστε να βεβαιωθεί ότι είναι αποτελεσματική
4. Διαβεβαίωση ότι συγγενείς πληροφορίες πάνω σε πράξεις που γίνονται είναι επιβαλλόμενες για διοικητικό έλεγχο.

2.15. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ – ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ – ΠΑΚΕΤΑΡΙΣΜΑ – ΔΙΑΦΥΛΑΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΗ

2.15.1. ΓΕΝΙΚΑ

Ο προμηθευτής θα πρέπει να αναπτύξει και να διατηρήσει καταγεγραμμένες διαδικασίες για την διαχείριση , αποθήκευση , τυποποίηση, διαφύλαξη και παράδοση του προϊόντος .

2.15.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Ο προμηθευτής θα πρέπει να παρέχει μεθόδους διαχείρισης του προϊόντος και αποφυγής ζημιών ή διαχωρισμού των λειτουργιών της επιχείρησης (ξενοδοχείου).

Για παράδειγμα :

- προμήθειες φαγητών
- ποτά
- αποσκευές
- προσωπικά αντικείμενα πελατών.

2.15.3. ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Ο προμηθευτής θα πρέπει να χρησιμοποιεί κατάλληλους χώρους αποθήκευσης ή δωμάτια stock ώστε να αποφεύγονται ζημιές ή αλλοίωση των

τροφίμων , προσωπικών πραγμάτων των πελατών κ.λ.π.

Στο ξενοδοχείο , οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις ποιοτικές συνθήκες αποθήκευσης είναι οι παρακάτω :

- Έρευνα μηχανών για θερμοκρασία ψυγείων , φούρνων κ.λ.π.
- Δωμάτια αποθήκευσης για τρέχοντα υλικά και τρόφιμα
- Κελάρια
- Συσκευές ψύξης της μπίρας
- Αποθήκευση κλινοσκεπασμάτων
- Αποθήκευση αποσκευών

2.15.4. ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ (ΑΜΠΑΛΑΡΙΣΜΑ)

Ο προμηθευτής θα πρέπει να ελέγχει τις διαδικασίες τοποθέτησης συσκευασίας και μαρκαρίσματος (συμπεριλαμβανομένων των υλικών που χρησιμοποιούνται) όσο το δυνατόν περισσότερο ώστε να εξασφαλίζει την καταλληλότητα και την ανταπόκριση στις συγκεκριμένες απαιτήσεις , ειδικά για την παρουσίαση και εμφάνιση των φαγητών , όπως σε κύρια πιάτα snacks, κλπ.

2.15.5. ΔΙΑΦΥΛΑΞΗ

Ο προμηθευτής θα πρέπει να εφαρμόζει τις κατάλληλες μεθόδους για την διαφύλαξη και μη αλλοίωση των ακατάλληλων προϊόντων όταν αυτά είναι υπό τον έλεγχό του.

2.15.6. ΠΑΡΑΔΟΣΗ

Ο προμηθευτής θα πρέπει να επιμεληθεί για την προστασία της ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας , μετά από τον τελικό έλεγχο και τεστ. Όπου διευκρινίζεται στο συμβόλαιο , αυτή η προστασία θα επεκταθεί ώστε να περιλάβει και την παράδοση στον τελικό προορισμό.

Τα ακόλουθα παραδείγματα παρουσιάζονται :

1. Μεταφορά τροφίμων από το σημείο της προετοιμασίας στο σημείο της κατανάλωσης .
2. Προσφορές ειδικών υπηρεσιών σύμφωνα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις .

2.16. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΡΧΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο προμηθευτής θα αναπτύξει και θα διατηρήσει δεδομένες διαδικασίες για την αναγνώριση , συλλογή, πρόσβαση , αποθήκευση , διατήρηση και απαλλαγή των αρχείων ποιότητας . Τα αρχεία ποιότητας θα συνεχίσουν να παρουσιάζουν την καταλληλότητα των συγκεκριμένων απαιτήσεων και την αποτελεσματική διαχείριση των συστημάτων ποιότητας.

Όλα τα αρχεία ποιότητας θα πρέπει να είναι ευανάγνωστα , αποθηκευμένα και διατηρημένα με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι άμεσα διαθέσιμα

στις λειτουργίες που παρέχουν ένα κατάλληλο περιβάλλον , ώστε να αποφευχθεί η ζημιά ή η αλλοίωση και να αποτραπεί η απώλεια.

Χρονική κράτηση των ποιοτικών αρχείων θα αναπτυχθούν και θα καταγραφούν . Όπου συμφωνεί το συμβόλαιο , τα αρχεία ποιότητας θα είναι διαθέσιμα για αξιολόγηση από τον πελάτη ή κάποιον αντιπρόσωπο αυτού , για μια δεδομένη περίοδο. Παραδείγματα αρχείων ποιότητας είναι :

- Εσωτερικά ποιοτικά στοιχεία
- Ασφάλεια αποσκευών
- Διορθωτικές πράξεις
- Εκπαίδευση
- Λίστες προμηθειών
- Διοικητικά συμβούλια
- Έλεγχος διευκολύνσεων

2.17. ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο προμηθευτής θα πρέπει να αναπτύξει και να διατηρήσει δεδομένες διαδικασίες για τον σχεδιασμό και μέτρηση των εσωτερικών ποιοτικών στοιχείων , ώστε να διαπιστωθεί εάν οι ποιοτικές δραστηριότητες και τα αντίστοιχα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στις καθορισμένες συμφωνίες και να καθορίσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος ποιότητας.

Οι εσωτερικοί ποιοτικοί ελεγχόμενοι λογαριασμοί θα προγραμματιστούν στην βάση της θέσης (επιπέδου) και της σπουδαιότητας της δραστηριότητας που διεκπεραιώνεται από το προσωπικό που είναι ανεξάρτητο από εκείνους τους φορείς που έχουν την άμεση ευθύνη για την δραστηριότητα που

καταγράφεται.

Τα αποτελέσματα των ελεγχόμενων λογαριασμών θα καταγραφούν , και θα γνωστοποιηθούν στο προσωπικό που έχει ευθύνη στον συγκεκριμένο τομέα. Το διοικητικό προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την περιοχή , θα αναλάβει την σωστή χρονικά πράξη κατά τη διάρκεια που θα σημειωθούν σφάλματα.

Οι δραστηριότητες που ακολουθούν τους ελεγχόμενους λογαριασμούς θα διαφοροποιηθούν και θα καταγράψουν την αποτελεσματικότητα και την ποικιλία των διαρθρωτικών πράξεων που πάρθηκαν.

2.18. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στα ξενοδοχεία , ο προμηθευτής θα αναπτύξει και θα διατηρήσει δεδομένες διαδικασίες , για την αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών και θα παρέχει για την εκπαίδευση , το προσωπικό , με όλες τις δραστηριότητες που επηρεάζουν την ποιότητα. Το προσωπικό που διεκπεραιώνει συγκεκριμένα θέματα θα είναι ειδικευμένο στην βάση της κατάλληλης εκπαίδευσης , μόρφωσης , και της εμπειρίας , όπως απαιτείται. Κατάλληλα αρχεία εκπαίδευσως θα πρέπει να υπάρχουν.

2.19. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Όπου το service αποτελεί μια συγκεκριμένη απαίτηση , ο προμηθευτής

θα αναπτύξει και θα διατηρήσει δεδομένες διαδικασίες για την εφαρμογή , διαφοροποίηση και αναφορά ότι το σέρβις συναντά τις συγκεκριμένες απαιτήσεις .

Τα ακόλουθα παραδείγματα αναφέρονται :

- Άμεση διόρθωση των προβλημάτων που παρουσιάζονται μετά την προσφορά των υπηρεσιών και κατά την διάρκεια της παραμονής των πελατών (διόρθωση ρευμάτων ,ρολογιών ,κλπ)
- Ενημέρωση των πελατών για πιθανές αλλαγές μετά την πώληση του πακέτου ταξιδιών
- Περιπτώσεις αποζημιώσεων (εκπτώσεις ,απαλλαγές ,γραμμή απολογίας) μετά την παροχή ακατάλληλων προϊόντων – υπηρεσιών.

2.20. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Αναγνώριση ανάγκης :

Ο προμηθευτής θα πρέπει να αναγνωρίσει την ανάγκη για στατιστικά στοιχεία που απαιτούνται για την ανάπτυξη ,τον έλεγχο και τη διαφοροποίηση της δυνατότητας διαδικασίας και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος .

Διαδικασίες :

Ο προμηθευτής θα αναπτύξει και θα διατηρήσει δεδομένες διαδικασίες , για να ελέγξει την αίτηση των στατιστικών τεχνικών.

Η στατιστική ανάλυση απαιτείται όσον αφορά τους ακόλουθους παράγοντες :

- Χρόνος από την στιγμή παραλαβής παραγγελίας από τον πελάτη , μέχρι την στιγμή που του σερβίρεις .

- Χρόνος για διόρθωση λειτουργικών προβλημάτων στα δωμάτια των πελατών
- Χρόνος μεταφοράς αποσκευών
- Χρόνος διαφοροποίησης του τόπου των επαγγελματικών συναντήσεων κλπ.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η βασική διαδικασία επίτευξης της Ολικής Ποιότητας είναι φαινομενικά απλή. Αρχίζει με :

- Μέτρηση των απόψεων , των επιθυμιών και του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη . Βάσει των συμπερασμάτων της μέτρησης , η εταιρεία προσαρμόζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της , τη νοοτροπία της , τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της , το μηχανισμό της εν γένει , ώστε να καλύψει τις απαιτήσεις αυτές .

Αναπτύσσει συστήματα μέτρησης , ώστε να ελέγχει συνεχώς και να αξιολογεί τα αποτελέσματα των προσπαθειών της.

- Αυτά τα βήματα εξελίσσονται με την εξασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού και την καθιέρωση της δυναμικής συνεχούς βελτίωσης.

Η Ολική Ποιότητα έχει κάποιες προϋποθέσεις που είναι οι ακόλουθες :

1. Ολοκληρωτική συμμετοχή της ηγεσίας του οργανισμού και όλων των εργαζομένων . Αυτό σημαίνει εμπλοκή όλων των στελεχών ,

από το γενικό διευθυντή /διευθύνοντα σύμβουλο μέχρι το θυρωρό .

Ο πρώτος , γιατί είναι η ψυχή και ο νους κάθε προσπάθειας για την ποιότητα και η υποστήριξη και το παράδειγμά του είναι απαραίτητο για την επιβίωση του προγράμματος ποιότητας. Ο τελευταίος γιατί έχει και αυτός αναξιοποίητες ιδέες που μπορούν να αποφέρουν στην επιχείρηση χρήματα , αλλά και γιατί παίρνει την κρίσιμη στιγμή της μοναδικής του επαφής με τον πελάτη (ώρα αλήθειας) τη φήμη της εταιρείας και των ανθρώπων στα χέρια του . Μια Ιαπωνική εταιρεία συλλέγει κατά μέσο όρο 40 δημιουργικές ιδέες ανά υπάλληλο το χρόνο . Στην Ελλάδα ο αριθμός αυτός βρίσκεται κάτω από τη μονάδα.

2. Ομαδική εργασία.

3.Πρωτοβουλίες των εργαζομένων , χωρίς τη συμμετοχή των οποίων κανένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να υλοποιηθεί .

3. Αναγνώριση των προσπαθειών και της συμμετοχής των υπαλλήλων για την ποιότητα , πρόληψη και όχι εκ των υστέρων διόρθωση λαθών και παραλείψεων. Βασική προϋπόθεση είναι να έχουν όλα τα στελέχη ακριβή γνώση των πελατών , αλλά και των προμηθευτών τους , στη διαδικασία παραγωγής. Η εταιρεία πρέπει να έχει ένα όραμα και μια πολιτική διατυπωμένη , που να χρησιμεύει σαν "οδηγός " . Η πορεία προς την Ολική Ποιότητα , είναι ουσιαστικά μια επανάσταση , που χαρακτηρίζεται μερικές φορές , ως "Γολγοθάς".

Η διοίκηση πολλών εταιρειών αντιμετωπίζει το πρόβλημα της διαμόρφωσης και κυρίως της καθιέρωσης ενός προγράμματος Ολικής Ποιότητας , που φαίνεται ιδιαίτερα περίπλοκη.

Κατά αυτό τον τρόπο δημιουργείται αυτό που λέγεται ολική παράλυση της ποιότητας και που τελικά αναχαιτίζει την πορεία των εταιρειών προς την

Ολική Ποιότητα. Δεν υπάρχει μαγικό ραβδί που να αγγίζει την προβληματική επιχείρηση και να τη μεταμορφώσει , όμως η εφαρμογή προγραμμάτων Ολικής Ποιότητας , με σύστημα και συνέπεια , βελτιώνει θεαματικά τη θέση της επιχείρησης και αποτελεί το σημαντικότερο στρατηγικό όπλο της , αν κανείς κανείς αναλογιστεί ότι ο δυσάρεστημένος πελάτης είναι ένας "τρομοκράτης" για την επιχείρηση.

Η Ολική Ποιότητα εφαρμόζεται στους τομείς :

- Άνθρωποι (υπάλληλοι, πελάτες , προμηθευτές)
- Συστήματα – διαδικασίες
- Εξοπλισμός – υλικά

Και υλοποιείται με προϋποθέσεις όπως :

- Εκπαίδευση
- Επικοινωνία
- Ομαδική εργασία

Στην αγορά της Ε.Ε. ο πελάτης πλέον δίνει έμφαση στην ποιότητα και ασχολείται με μικροδιαφορές κόστους μόνο όταν δεν πείθεται για την ποιότητα . Δεν ξαναδίνει , τη δανειακή έτσι κι αλλιώς , εμπιστοσύνη του , όταν για κάποιο λόγο τη χάσει. Στην επόμενη δεκαετία , σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα έχουν οι επιχειρήσεις που βλέπουν τις δυσκολίες σαν πρόκληση για βελτίωση της ποιότητας και των υπηρεσιών τους και όχι σαν πρόβλημα.

Η εφαρμογή της ποιότητας, αντιμετώπιζε πάντοτε και σε κάθε περίπτωση τις ίδιες δυσχέρειες και απαιτούσε τις ίδιες προϋποθέσεις .

ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ISO 9000-

1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας (ISO 9000, Total Quality Management "TQM" κτλ) γεννήθηκαν την δεκαετία του 1950. Όλα ξεκίνησαν από την ιδέα που είχε ένας μεγάλος οργανισμός στις Η.Π.Α (US – NAVY) να βάλει τους δικούς του τεχνικούς και εμπειρογνώμονες κοντά στις βιομηχανίες -προμηθευτές του , προκειμένου να εξασφαλίσει εκ των προτέρων την αυστηρή τήρηση των προδιαγραφών στο υλικό που θα του παραδώσουν. Το εγχείρημα έδωσε αποτελέσματα που ενθουσίασαν. Τα ελαττωματικά προϊόντα ελαχιστοποιήθηκαν , η ποιότητα σταθεροποιήθηκε , οι χρόνοι παράδοσης τηρήθηκαν. Αυτό ήταν .Το πρώτο σύστημα διασφάλισης ποιότητας ήταν γεγονός .Ο ευφυής ιδιωτικός τομέας δεν θα άφηνε την ευκαιρία να πάει χαμένη. Υιοθέτησε την λογική του, το προσαρμόσε και το βελτίωσε. Από το '50 μέχρι σήμερα, πολύ νερό κύλησε στο μύλο.

Στις μέρες μας τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας έχουν καθιερωθεί σε όλο τον ανεπτυγμένο κόσμο. Στην Ελλάδα , μέχρι το τέλος του '99, περίπου 800 επιχειρήσεις είχαν ήδη πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 , ενώ άλλες τόσες υπολογίζεται ότι έχουν ξεκινήσει ήδη την υλοποίηση Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

Πλέον , τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας χτυπούν την πόρτα των Δημοσίων Οργανισμών και Φορέων και οι πρωτοποριακοί ήδη τα εφαρμόζουν.

- 1947 , Ιδρύεται ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO) στον οποίο συμμετέχουν 91 κράτη – μέλη .

- 1959 , Από το Υπουργείο Άμυνας των Η.Π.Α – D.O.D. εκδίδεται το MIL-Q 9858 , “Quality Program Requirements”. Το πρόγραμμα αυτό υποχρέωνε τους προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών στις Αμερικάνικες Ένοπλες Δυνάμεις να διατηρούν κάποιες προδιαγραφές ποιότητας.

- 1963 , Το MIL-Q 9858 αναθεωρείται και εκδίδεται πλέον σαν MIL-Q 9858 A το οποίο χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα με μικρές αλλαγές το 1981 και το 1985.

- 1968 , Το NATO υιοθετεί το MIL-Q 9858 A με τίτλο AQAP-1 “NATO Requirements for an Industrial Quality Control System”.

- 1970, το Βρετανικό Υπουργείο Άμυνας υιοθετεί το AQAP-1 με τίτλο DEF/STAN 05-8.

- 1979, το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης εκδίδει το BS 5750, “Quality Systems”. Την περίοδο αυτή αρχίζουν και οι πρώτες πιστοποιήσεις συστήματος ποιότητας εταιρειών σύμφωνα με το πρότυπο αυτό BS 5750, (British Standard 5750).

- 1981, Το NATO εκδίδει το AQAP-13, (NATO – Software Quality Control System Requirements). Πρόκειται για μια σειρά προδιαγραφών που καθορίζουν τις ελάχιστες απαιτήσεις ποιότητας για τη χρήση λογισμικού Η/Υ στις Ένοπλες Δυνάμεις των χωρών – μελών του NATO.

- 1986 , Το πλέον διάσημο Ιαπωνικό Βραβείο Ποιότητας “Deming Prize” , απονέμεται για πρώτη φορά σε επιχείρηση εκτός Ιαπωνίας . Αν και το συγκεκριμένο βραβείο έχει μακράν παράδοση εφόσον καθιερώθηκε το 1950 ,

μόλις το 1985 επιτράπηκε η συμμετοχή ξένων μη Ιαπωνικών εταιριών. Από το 1986 και μετά δίνεται υπό τον τίτλο "Deming Price for Oversea Companies " σε εταιρίες εκτός Ιαπωνίας. Η συμμετοχή στη διαδικασία απονομής του βραβείου γίνεται κατόπιν πρόσκλησης από την ίδια JUSE (Japanese Union of Scientists Engineers) και όχι μετά από αίτηση της ενδιαφερόμενης επιχείρησης .

- 1987, Ο Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης εκδίδει μια σειρά προτύπων με το όνομα ISO 9000 τα οποία εξομοιώνουν τα αντίστοιχα Αμερικάνικα (ANSI) και Βρετανικά Πρότυπα Ποιότητας (BS 5790) .Η σειρά αυτή περιλαμβάνει τα ακόλουθα :

A. ISO 9000, "Quality Management and Quality Assurance Standards – Guidelines for Selection and Use ".

B. ISO 9001, "Model for Quality Assurance in Design Development, Production, Installation and Service".

Γ. ISO 9002, "Model for Quality Assurance in Product Installations".

Δ. ISO 9003, "Model for Assurance Standards in Final Inspection and Tests".

E. ISO 9004 , "Quality Management and Quality Elements – Guidelines".

Την ίδια περίοδο τα πρότυπα ISO και BS εναρμονίζονται και περιλαμβάνονται από την Ε.Ο.Κ. σε μια ενιαία σειρά με τίτλο EN 29000 (European Norm 29000). Επίσης , την ίδια περίοδο οι δύο μεγαλύτεροι

αμερικανικοί οργανισμοί για την ποιότητα , ANSI – ASQC (American Society for Quality Control) αντίστοιχα αποδέχονται τη σειρά προτύπων ISO 9000 σαν σειρά προτύπων Q-90.

- 1988 , Εκδίδεται το DOD–STD –2168 , “Defense System Software Quality Program” το οποίο καλύπτει προγράμματα ποιότητας για λογισμικό συστημάτων που χρησιμοποιούνται στις Ένοπλες Δυνάμεις των Η.Π.Α.

- 1989 , Εκδίδεται το ANSI/IEEE 730.1 “Software Quality Assurance Plans” που καλύπτει τα σχέδια διασφάλισης ποιότητας λογισμικού.

- 1991 , Εκδίδονται τα εξής πρότυπα :

A. ISO 9004 –2 , “Quality Management and Quality System Elements Part 2 : Guidelines for Services “.σα

B. ISO 9004 –3 , “Part 3 : Guidelines for the Application of ISO 9001 to the Development , Supply and Maintenance of Software”.

Το πρώτο δίνει οδηγίες για την εφαρμογή των προτύπων ISO σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών , ενώ το δεύτερο για την ανάπτυξη και συντήρηση λογισμικού.

Την ίδια περίοδο εκδίδεται το υπό μορφή προσωρινής έκδοσης το “Draft AQAP ISO , Requirements for Quality Management of Software Development” προς αντικατάσταση του AQAP – 13.

Επίσης σε προσωρινή μορφή εκδίδεται το Draft AQAP 150 , NATO Quality Control Requirement for Design , Development and Production

“προς αντικατάσταση του AQAP –1. Το AQAP –110 είναι εναρμονισμένο με το ISO 9001.

- 1992 , Σε προσωρινή μορφή εκδίδεται το “ Draft ISO/DIS 9004-4 , Quality Management and Quality System Elements Part 2 : Guidelines for Quality Improvement”.

Την ίδια χρονιά απονέμεται , για πρώτη φορά το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας » με χορηγούς την Ε.Ε και τους Οργανισμούς EOQ (European Organization for Quality) και EFQM (European Foundation for Quality Management).

Στην Ελλάδα , δύο Ευρωπαϊκά πρότυπα της σειράς EN 29000 έχουν ήδη μεταγλωττισθεί και είναι τα ΕΠΟΤ 1042 (Ποιότητα – Βασική Ορολογία) και ΕΠΟΤ EN 29000.

1.2. Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ISO

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης , γνωστός ως International Organization for Standardization – ISO, είναι μια παγκόσμια ένωση η οποία αποτελείται από κρατικούς φορείς πιστοποίησης , προερχόμενους από περίπου 100 χώρες. Κάθε χώρα έχει τον δικό της φορέα. Ποια ήταν η αρχή της ίδρυσης του ISO ;

Πριν από την ίδρυση των ISO υπήρχαν ανόμοια και πολλά αλληλοσυγκρουόμενα πρότυπα που χρησιμοποιούνταν στα διάφορα κράτη που είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία των λεγόμενων «Φραγμών του Εμπορίου». Προ πολλού είχε εκφραστεί η ανάγκη από τις επιχειρήσεις που προσανατολιζόνταν στις εξαγωγές να επιτευχθεί μια συμφωνία στα

Παγκόσμια Πρότυπα ώστε να βελτιστοποιηθεί η μέχρι τώρα διαδικασία εμπορίου.

Ο ISO είναι μη – κυβερνητικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1947. Αποστολή του είναι η προώθηση της ανάπτυξης του τομέα της τυποποίησης καθώς και των συναφών διαδικασιών σε ολόκληρο τον κόσμο με προοπτική να διευκολυνθούν οι διεθνείς εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών. Επίσης, ο ISO αναπτύσσει συνεργασίες στην σφαίρα των πνευματικών, επιστημονικών τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα των εργασιών του ISO επικυρώνονται ως διεθνείς συμφωνίες με την μορφή των διεθνών προτύπων.

Η εκκίνηση μίας προσπάθειας Διεθνούς Πιστοποίησης ξεκίνησε πρώτα από τον Ηλεκτρονικό χώρο. Ο Διεθνής Ηλεκτροτεχνικός Οργανισμός (IEC) δημιουργήθηκε το 1906. Πρωτοποριακές εργασίες σε άλλους τομείς εκπονήθηκαν από τη Διεθνή Ένωση των Εθνικών Φορέων Τυποποίησης (ISA) ο οποίος ιδρύθηκε το 1926. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε από την ISA στην κατασκευή και χρήση μηχανών.

Οι δραστηριότητες της ISA, έπαυσαν προσωρινά το 1942, εξαιτίας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Το 1946 διεξήχθη ένα συνέδριο στο Λονδίνο, όπου συμμετείχαν αντιπρόσωποι από 25 χώρες. Εκεί αποφασίστηκε να ιδρυθεί ένας νέος διεθνής οργανισμός ο σκοπός του οποίου θα ήταν να διευκολύνει τη διεθνή συνεργασία και ενοποίηση των βιομηχανικών προτύπων. Ο νέος Οργανισμός ISO, άρχισε να λειτουργεί κανονικά στις 23 Φεβρουαρίου 1947. Το πρώτο πρότυπο ISO εκδόθηκε το 1951 υπό τον τίτλο «Πρότυπη αναφορά θερμοκρασίας για τις βιομηχανικές μονάδες μέτρησης».

Πολλοί άνθρωποι έχουν προσέξει ένα κενό στην αντιστοιχία μεταξύ του επίσημου τίτλου “International Organization for Standardization “ και των αρχικών γραμμάτων ISO. Λογικά θα έπρεπε το ακρωνύμιο να ήταν “IOS” .

Ουσιαστικά , η λέξη ISO προήλθε από το Ελληνικό «ΙΣΟΣ» που χρησιμοποιείται σε πολλές αγγλικές λέξεις όπως π.χ. “Isonomy”. Η έννοια λοιπόν «ίσος» με την έννοια «πρότυπος» θεωρείται ταυτόσημη σχεδόν. Επίσης , το όνομα ISO έχει εγκυρότητα σε κάθε μια από τις 3 επίσημες γλώσσες του οργανισμού που είναι τα αγγλικά , τα γαλλικά και τα ρωσικά .

1.3 ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO

Η σειρά ISO είναι μια σειρά πέντε διεθνών προτύπων που περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν την τυποποίηση και την διασφάλιση της ποιότητας . Η δομή των προτύπων αυτών δεν εξειδικεύεται σε τεχνικές λεπτομέρειες αλλά παρέχει γενικές οδηγίες . Συνεπώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο από τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών .

Παρακάτω παραθέτουμε με συντομία την λειτουργία κάθε ISO :

- ISO 8402 Ποιότητα –Λεξιλόγιο .Το διεθνές αυτό πρότυπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν το «Πρότυπο των προτύπων». Περιέχει το λεξιλόγιο και όλες βασικές έννοιες που διέπουν την διασφάλιση ποιότητας μαζί με τις πλήρης περιγραφές τους . Χρησιμοποιείται σαν βοηθητικό πρότυπο ορολογίας .

- ISO 9000 Προδιαγραφές Διοίκησης Ποιότητας και Διασφάλιση Ποιότητας –Οδηγίες για επιλογή και χρήση. Το πρότυπο

αυτό θεωρείται ως η εισαγωγή στον κόσμο της προτυποποίησης. Περιλαμβάνει έναν γενικό πρόλογο , μέρος του λεξιλογίου που βρίσκεται στο πρότυπο ISO 8402, τις προϋποθέσεις και διαδικασίες που απαιτούνται για την χορήγηση της πιστοποίησης , τον τρόπο οργάνωσης και ανάπτυξης ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας , τους ορισμούς των άλλων προτύπων 9001, 9002 , 9003, 9004. Επίσης , περιγράφει τις αποδείξεις που μπορεί να ζητήσει ο πελάτης σχετικά με την συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτούμενες προδιαγραφές .

- ISO 9001 Σύστημα Ποιότητας –Μοντέλο για την διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό/ανάπτυξη , παραγωγή, εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή. Θεωρείται ως το κυριότερο από όλα τα πρότυπα της σειράς. Περιλαμβάνει τις ενέργειες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να καθιερώσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας σε όλα τα στάδια παραγωγικής διαδικασίας . Στο ίδιο πρότυπο επισημαίνονται οι σχέσεις προμηθευτή – πελάτη μέσα από την κατάρτιση ειδικών συμβολαίων , όπου ο προμηθευτής υπόσχεται στον πελάτη ότι τα παρεχόμενα προϊόντα θα πληρούν τις προδιαγραφμένες απαιτήσεις. Τέλος , επεξηγούνται τα χαρακτηριστικά των προτύπων 9002 , 9003 , 9004.

- ISO 9002 Σύστημα Ποιότητας –Μοντέλο για την διασφάλιση ποιότητας στην παραγωγή και εγκατάσταση. Το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει λιγότερα στοιχεία από το προηγούμενο. Αντικείμενα εξέτασης θεωρούνται μόνο η παραγωγή και η

εγκατάσταση. Είναι επίσης λιγότερο αυστηρό σε σχέση με το ISO 9001. Χρησιμοποιείται ως μέτρο σύγκρισης των προτύπων ενός συγκεκριμένου προϊόντος με ένα ήδη ολοκληρωμένο σχέδιο ή προδιαγραφή. Στις περισσότερες Ελληνικές Επιχειρήσεις έχει χορηγηθεί αυτό το πιστοποιητικό.

- ISO 9003 Σύστημα Ποιότητας –Μοντέλο για την διασφάλιση ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και Test. Το συγκεκριμένο πρότυπο περιλαμβάνει τις ενέργειες και διαδικασίες που διασφαλίζουν τις απαιτήσεις του πελάτη στους τομείς της επιθεώρησης και ελέγχου του τελικού προϊόντος. Περιέχει λιγότερα στοιχεία και το επίπεδο αυστηρότητας είναι χαμηλότερο από τα πρότυπα ISO 9001, 9002.

- ISO 9004 Διαχείριση ποιότητας και στοιχεία συστήματος ποιότητας –κατευθυντήριες γραμμές. Το ISO 9004 όπως και το ISO 9000 παρέχει γενικές κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την επιλογή ενός από τα ISO 9001, 9002, 9003. Περιλαμβάνει στοιχεία διασφάλισης ποιότητας τα οποία αναφέρονται σε θέματα διασφάλισης ποιότητας που λαμβάνουν χώρα πριν ή μετά την παραγωγική διαδικασία (marketing, προμήθειες, έλεγχος, σχεδιασμός, κτλ) καθώς και σε άλλες δευτερεύουσες, άλλα εξίσου σημαντικές για την επιχείρηση, ενέργειες (στατιστικές μεθόδοι, ασφάλεια χώρων, εξυπηρέτηση πελατών). Αναφέρεται επίσης και στον τομέα διασφάλισης των περιβαλλοντολογικών πόρων. Το έντυπο αυτό χρησιμοποιείται μόνο από την επιχείρηση και δεν περιέχει όρους συμφωνιών μεταξύ πελάτη – προμηθευτή όπως συμβαίνει με τα

πρότυπα ISO 9001, 9002, 9003. Το πιο σημαντικό όμως χαρακτηριστικό του προτύπου αυτού είναι η ανάλυση όλων των στοιχείων που περιέχονται στα πρότυπα ISO. Η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει σε βάθος κάθε ένα από τα συγκεκριμένα στοιχεία, προκειμένου να επιλέξει κατάλληλο για αυτήν πρότυπο.

1.4 ΑΡΧΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO

Οι αρχές βάση των οποίων έχουν αναπτυχθεί τα πρότυπα της σειράς ISO είναι οι εξής :

1. Συναίνεση. Οι απόψεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών υπολογίζονται και εξετάζονται : Κατασκευαστές , προμηθευτές , πελάτες , εργαστήρια , κυβερνήσεις , μηχανικοί αναλυτές και ερευνητικοί οργανισμοί.

2. Έμφαση στην βιομηχανία. Εκπονούνται λύσεις και πρακτικές προτυποποίησης για την ικανοποίηση των βιομηχανιών και καταναλωτών σε ολόκληρο τον κόσμο.

3. Εθελοντική συμμετοχή . Η διεθνής προτυποποίηση δίνει έμφαση στην αγορά για αυτό και είναι βασισμένη στην εθελοντική ανάμειξη των ενδιαφερόμενων.

1.5. ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO

Η προτυποποίηση καλύπτει όλο το φάσμα των βιομηχανικών διαδικασιών και η μεγάλη πλειοψηφία προϊόντων ή υπηρεσιών βασίζεται

στις ίδιες προδιαγραφές. Το γεγονός αυτό ήρθε σαν αποτέλεσμα μετά από συναινετικές συμφωνίες που αναπτύχθηκαν από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι συμφωνίες αυτές σχετίζονται με την διαλογή και βαθμονόμηση των πρώτων υλών , την κατασκευή των προϊόντων και την προώθηση των υπηρεσιών. Σκοπός λοιπόν της προτυποποίησης είναι να διευκολυνθεί η ανταλλαγή εμπορικών αγαθών και τεχνολογίας μέσω :

1. Βελτιωμένης ποιότητας αγαθών και αξιοπιστίας σε συμφέρουσες τιμές .

2. Πλήρους κλίμακας υγείας και ασφάλειας , περιβαλλοντολογικής προστασίας και μείωσης σπατάλης πόρων.

3. Μεγαλύτερης συμβατότητας και ευκολίες διαχείρισης αγαθών και υπηρεσιών.

4. Απλότητας για μεγαλύτερη χρησιμότητα των αγαθών και υπηρεσιών.

5. Αυξημένου δικτύου παροχών και περιορισμού των ελέγχων.

Οι χρήστες έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη σε προϊόντα ή υπηρεσίες που βασίζονται στα διεθνή πρότυπα ISO. Η προσήλωση στις απαιτήσεις αποδεικνύεται από τις έγγραφες δηλώσεις των κατασκευαστών ή από επιθεωρητές ποιότητας που προέρχονται από ανεξάρτητους φορείς.

1.6. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO

Η ανάγκη για την καθιέρωση ενός καινούριου προτύπου συνήθως εκφράζεται από έναν τομέα της βιομηχανίας ενός κράτους και μεταφέρεται στον αντίστοιχο φορέα πιστοποίησης. Ο κρατικός φορέας προτείνει το θέμα στον ISO για συζήτηση. Από την στιγμή που η ανάγκη για ένα Διεθνές Πρότυπο έχει αναγνωριστεί και συμφωνηθεί, δρομολογούνται οι εξής φάσεις :

1. Στην πρώτη φάση του καθορισμού του σκοπού εξετάζεται ο καθορισμός του τεχνικού σκοπού του μελλοντικού προτύπου. Η φάση αυτή διενεργείται από τις ομάδες εργασίας οι οποίες περιλαμβάνουν ειδικούς από τις ομάδες εργασίας οι οποίες περιλαμβάνουν ειδικούς από τις χώρες ενδιαφέρονται για το αντικείμενο.

2. Εφόσον συμφωνηθούν τα τεχνικά θέματα που πρόκειται να καλύψει το πρότυπο, ξεκινά η δεύτερη φάση κατά την διάρκεια της οποίας οι χώρες διαπραγματεύονται τις λεπτομερείς προδιαγραφές του προτύπου. Αυτή η φάση ονομάζεται «κτίσιμο της κοινής συναίνεσης».

3. Η τελική φάση περιλαμβάνει την τελική αποδοχή του προτύπου ως «προσωρινού» Διεθνούς Προτύπου. Για να γίνει αυτό θα πρέπει συμφωνήσουν τα δύο τρίτα των μελών – φορέων του ISO που έχουν συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία ανάπτυξης του

προτύπου καθώς επίσης και το 75% όλων των φορέων-μελών. Το κείμενο συμφωνίας εκδίδεται σαν Διεθνές Πρότυπο ISO.

Τα περισσότερα πρότυπα απαιτούν περιοδική αναθεώρηση. Διάφοροι παράγοντες συντελούν στο να θέσουν τα πρότυπα ως ξεπερασμένα: Τεχνολογική άνοδος, νέοι μέθοδοι και υλικά, νέα επίπεδα ποιότητας και μέτρα ασφάλειας. Προκειμένου να ενημερωθεί για τις νέες εξελίξεις, ο ISO έχει καθιερώσει ένα γενικό κανόνα ότι όλα τα πρότυπα ISO πρέπει να αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία δεν θα πρέπει να ξεπερνούν τα πέντε έτη. Αν κριθεί απαραίτητο, ανάλογα με την περίπτωση τα πρότυπα αυτά αναθεωρούνται σε συντομότερο χρονικό διάστημα.

Προκειμένου να επιταχυνθούν οι διαδικασίες προτυποποίησης (δικαίωμα πρότασης για δημιουργία νέων προτύπων, αναθεωρήσεις, ψήφιση νέων προτύπων, έκδοση κλπ) ο ISO χρησιμοποιεί την πληροφορική τεχνολογία και τα προγράμματα μεθόδων διοίκησης. Σήμερα ο ISO έχει να επιδείξει περισσότερα από 9.300 πρότυπα που περιέχονται σε 170.700 σελίδες στην αγγλική και γαλλική γλώσσα.

1.7. ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO

Η διεθνής προτυποποίηση έχει καθιερωθεί σε πολλές τεχνολογικές εφαρμογές όπως είναι η επεξεργασία πληροφοριών, οι επικοινωνίες, η υφαντουργία, η συσκευασία, η προμήθεια των αγαθών, η προστασία και ορθολογική χρήση της ενέργειας, η ναυπηγική και οι τραπεζικές εργασίες.

Στο άμεσο μέλλον προβλέπεται ότι θα αυξηθεί ακόμη περισσότερο η σημασία της σε όλους τους τομείς της βιομηχανικής δραστηριότητας. Οι βασικότεροι λόγοι είναι :

1. Παγκόσμια πρόοδος στην ελευθερία του εμπορίου. Οι σημερινές οικονομίες ελεύθερης αγοράς ενθαρρύνουν την ανάπτυξη διαφορετικών πηγών προμήθειας και παρέχουν ευκαιρίες για επέκταση σε άλλες περιοχές. Από την πλευρά της τεχνολογίας , η ύπαρξη θεμιτού ανταγωνισμού βασίζεται σε ξεκάθαρους και σαφώς προσδιοριζόμενους κανόνες οι οποίοι είναι αναγνωρισμένοι από τη μία χώρα στην άλλη. Για την εξυπηρέτηση λοιπόν της προώθησης του διεθνούς εμπορίου τα πρότυπα ποιότητας ISO έχουν καθιερωθεί σαν «Παγκόσμια Γλώσσα» του εμπορίου.

2. Αλληλεξάρτηση των τομέων τεχνολογίας. Καμία βιομηχανία στον σύγχρονο κόσμο δεν μπορεί να ισχυρισθεί με ειλικρίνεια ότι είναι τελείως ανεξάρτητη από εξαρτήματα , υλικά , προϊόντα , κανόνες εφαρμογών κτλ. ,τα οποία μπορεί να έχουν αναπτυχθεί από κάποιους άλλους τομείς . Κλασσικό παράδειγμα είναι οι υπολογιστές που έχουν εισχωρήσει σε κάθε τομέα της βιομηχανίας και των υπηρεσιών.

3. Παγκόσμιο σύστημα επικοινωνίας. Η βιομηχανία Η/Υ προσφέρει ένα καλό παράδειγμα τεχνολογίας η οποία χρειάζεται γρήγορη και αποτελεσματική τυποποίηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Για αυτό το λόγο ο ISO έχει δημιουργήσει ένα σύστημα επικοινωνιών ανοικτών συστημάτων με την ονομασία OSI (Open Systems Interconnection – Διαδικτύωση Ανοικτών Συστημάτων).

Η πλήρης συμβατότητα μεταξύ ανοικτών συστημάτων επιφέρει τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των κατασκευαστών , και προσφέρει πραγματικές δυνατότητες στους χρήστες , δυναμική καινοτομία , αυξημένη παραγωγικότητα και μείωση του κόστους.

4. Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Προγράμματα τυποποίησης σε εντελώς νέα τεχνολογικά πεδία έχουν αρχίσει ήδη να αναπτύσσονται. Τέτοια πεδία περιλαμβάνουν προωθημένη κατασκευή υλικών, περιβαλλοντολογικές μελέτες , επιστήμες υγείας, δοκιμές κατασκευές κ.α. Στα αρχικά στάδια ανάπτυξης της νέας τεχνολογίας οι εφαρμογές μπορεί να σχεδιαστούν , όμως δεν υπάρχουν πρότυπα που να λειτουργούν. Στην προκειμένη περίπτωση η ανάγκη για τυποποίηση στηρίζεται στον προσδιορισμό της ορολογίας και στην τήρηση αρχείων δεδομένων των ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών που συλλέγονται μέσω της έρευνας.

5. Αναπτυσσόμενες χώρες. Γίνεται από όλους δεκτό ότι η αναγνώριση της δομής των προτύπων ποιότητας αποτελεί βασικό όρο της επιτυχίας της οικονομικής πολιτικής η οποία στοχεύει στην δυναμική ανάπτυξη. Η κατασκευή ενός συστήματος διεθνών προτύπων όπως το ISO στις αναπτυσσόμενες χώρες θα έχει ως αποτέλεσμα την αναπτυσσόμενη παραγωγικότητα , ανταγωνιστικότητα , και αύξηση εξαγωγών.

1.8. ΩΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ

ISO 9000

Παρακάτω παραθέτονται οφέλη που μπορούμε να περιμένουμε από την εφαρμογή της σειράς ISO 9000 τα οποία είναι τα εξής :

1. Το ISO 9000 εστιάζει το ενδιαφέρον του προσωπικού στην εικόνα της ποιότητας της εταιρείας.

2. Σύντομα θα γίνει απαίτηση για την ύπαρξη της εταιρείας .

3. Ενισχύει το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ προμηθευτού και πελάτη.

4. Διασφαλίζει την συμμόρφωση στο συμφωνημένο επίπεδο ποιότητας.

5. Αποτρέπει και την ίδια στιγμή διευκολύνει ελέγχους ποιότητας από τον πελάτη.

6. Βελτιώνει την πληροφόρηση και την επικοινωνία και εξασφαλίζει επαναληπτικότητα στις ενέργειες.

7. Βοηθά στην αντιμετώπιση νομοθετικών απαιτήσεων που αφορούν το προϊόν.

8. Τα μακροπρόθεσμα οφέλη υπερκαλύπτουν κατά πολύ τις όποιες προσπάθειες .

9. Τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν είναι πραγματικά :

A. Οι παραγωγικές διαδικασίες γίνονται πιο αποτελεσματικές , αφού καταγράφονται και επομένως ελέγχονται και διορθώνονται ευκολότερα.

- Β. Έχουμε περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες.
 - Γ. Μειώνονται οι απώλειες στην παραγωγική διαδικασία.
 - Δ. Μειώνονται οι περιττές εργασίες , με το χτίσιμο της ποιότητας σε όλη την παραγωγική διαδικασία και επίσης αποφεύγονται αποκλίσεις από τις διαδικασίες.
 - Ε. Αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (πιστοποιητικό εύρεσης ή και διατήρησης πελατών).
- 10. Διευκρινίζονται οι υπευθυνότητες και αρμοδιότητες.
 - 11. Διευκολύνεται η αναδιοργάνωση της εταιρείας.
 - 12. Παρέχεται μια ιδεώδης βάση για συστηματική προσέγγιση στη διοίκηση μέσω του συστήματος «Ολικής Ποιότητας».

1.9. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΣΩΣΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

Στη συνέχεια εξετάζεται το θέμα της επιλογής του κατάλληλου προτύπου ISO. Στα πρότυπα της σειράς ISO 9000 οριοθετούνται οι γενικές κατευθύνσεις που βοηθούν την επιχείρηση στην πραγματοποίηση της ορθής απόφασης. Επίσης , υπάρχουν εξειδικευμένοι ιδιωτικοί και κρατικοί φορείς που επιτελούν τον ίδιο σκοπό. Ένα ακόμα σημαντικό βοήθημα προέρχεται από το Καναδικό πρότυπο συστημάτων διασφάλισης

ποιότητας CSA Z2900-86, το οποίο αξιολογεί την επιχείρηση με την βοήθεια κριτηρίων όπως :

1. Πολυπλοκότητα διαδικασίας σχεδιασμού
2. Ωριμότητα σχεδιασμού
3. Πολυπλοκότητας παραγωγικής διαδικασίας
4. Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας
5. Ασφάλεια
6. Διάφορα οικονομικά μεγέθη

Τα παραπάνω κριτήρια διαβαθμίζονται σε κλίμακα που παίρνει τιμές από 0 (υψηλή σημασία στην διασφάλιση ποιότητας) έως 4 (χαμηλή σημασία στην ποιότητα). Έτσι όσο μικρότερη είναι η βαθμολογία , τόσο περισσότερο η επιχείρηση εναρμονίζεται με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις των προτύπων ISO , φαινόμενο σύνηθες στις εταιρείες που εφαρμόζουν Δ.Ο.Π. Αντίθετα , οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία , θα πρέπει να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για να εγκαθιδρύσουν ένα αποδεκτό σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

1.9.1. ΑΡΧΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η εφαρμογή του ISO 9000 μπορεί να συνεπάγεται μεγάλες αλλαγές στα λειτουργικά συστήματα και το εργασιακό επίπεδο μόρφωσης της επιχείρησης. Σαν συνέπεια , ο γενικός διευθυντής πρέπει να γίνει ο φορέας της αλλαγής. Η καθιέρωση του συστήματος ποιότητας δεν μπορεί να ανατεθεί στον προϊστάμενο ποιότητας ή ακόμα και στον διευθυντή

ποιοτικού ελέγχου , όσο ικανοί και αν είναι. Η αρχηγία και κατεύθυνση του έργου εφαρμογής του ISO 9000 πρέπει να αναληφθεί προσωπικά από τον γενικό διευθυντή για να καταδεχθεί η δέσμευση και η συμμετοχή της διοίκησης. Η ευθύνη για την εφαρμογή αναλαμβάνεται συνήθως από μια οργανωτική επιτροπή και μια ομάδα προγράμματος.

1.9.2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Η επιτροπή αυτή θα συμπεριλαμβάνει το γενικό διευθυντή και τους επικεφαλής των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων. Τα καθήκοντα της οργανωτικής επιτροπής θα συμπεριλαμβάνουν τα εξής :

1. Υιοθέτηση της πολιτικής ποιότητας της επιχείρησης
2. Διορισμό του εκπροσώπου της διοίκησης
3. Γενικός προγραμματισμός και κατεύθυνση του προγράμματος ISO 9000
4. Παροχή πόρων για το πρόγραμμα
5. Συντονισμός των εργασιών του προγράμματος από διάφορα τμήματα σε βασικά θέματα.
6. Παρακολούθηση και έλεγχος προγράμματος.

Γραμματειακή υποστήριξη για την οργανωτική επιτροπή μπορεί να παρασχεθεί από το τμήμα διασφάλισης ποιότητας ή την ομάδα διεύθυνσης του προγράμματος. Η επιτροπή μπορεί να συνέρχεται ανα δεκαπενθήμερο ή μήνα , να ανασκοπεί την πρόοδο , να λύνει προβλήματα αν υπάρχουν και να θέτει στόχους για τα διάφορα στοιχεία των εργασιών.

1.9.3. ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ISO 9000

Η ομάδα εργασίας ή ομάδα προγράμματος συνήθως έχει την παρακάτω σύνθεση και ευθύνες :

Διευθυντής προγράμματος : Ένα ανώτατο στέλεχος με την ανάλογη ικανότητα και πείρα.

Μέλη : Ένας εκπρόσωπος από κάθε λειτουργικό τομέα. Το πρόσωπο αυτό πρέπει να έχει πλήρη γνώση της λειτουργίας του τμήματος του και πρέπει να αντιμετωπίζει με ενθουσιασμό την καθιέρωση συστημάτων ποιότητας.

Η ομάδα εργασίας πρέπει επίσης να έχει δική της γραμματειακή υποστήριξη για να είναι αυτόνομη στις εργασίες της. Τα καθήκοντα της ομάδας εργασίας θα συμπεριλαμβάνουν , χωρίς να περιορίζονται σε αυτό τα εξής :

1. Αξιολόγηση των υπάρχουσων εργασιών ποιοτικού ελέγχου
2. Λεπτομερής προγραμματισμός του προγράμματος ISO 9000
3. Προετοιμασία διαδικασιών , οδηγίες εργασίας και ένα εγχειρίδιο ποιότητας.
4. Εκπαίδευση προσωπικού στο ISO 9000

5. Συντονισμός των δραστηριοτήτων εφαρμογής και σύνταξη αναφορών , για την κατάσταση που βρίσκεται το πρόγραμμα, προς την οργανωτική επιτροπή.

6. Οργάνωση περιοδικών ελέγχων για την αξιολόγηση της κατάστασης συμμόρφωσης προς το πρότυπο ISO 9000

7. Συμβουλές και διευκόλυνση των διορθωτικών ενεργειών βάσει των παρατηρήσεων του ελέγχου.

8. Συντονισμός με συμβούλους ή εμπειρογνώμονες που έχουν απασχοληθεί για την εγκαθίδρυση συγκεκριμένων στοιχείων του συστήματος ποιότητας .

9. Διευθέτηση αξιολόγησης από φορείς πιστοποίησης και ανάληψη ενεργειών παρακολούθησης.

Από την στιγμή που η διοίκηση μιας επιχείρησης ενέκρινε επίσημα το πρόγραμμα και δημιούργησε την απαραίτητη οργανωτική υποδομή, εξαρτάται από την ομάδα εργασίας να εφαρμόσει το πρόγραμμα.

1.9.4. ΤΡΟΠΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ISO 9000

Μόλις οριστούν τα στοιχεία εργασίας για την εφαρμογή του ISO 9000 , οι ευθύνες για αυτά τα στοιχεία εργασίας πρέπει να κατανεμηθούν στα αρμόδια τμήματα μαζί με τις ημερομηνίες – στόχους αποπεράτωσης τους. Κάθε τμηματάρχης , πρέπει ύστερα να αναθέσει το έργο σε ένα κατάλληλο πρόσωπο στο τμήμα του που συνήθως θα είναι μέλος της ομάδας εργασίας.

Τέτοια πρόσωπα πρέπει να επιλέγονται με προσοχή και να εκπαιδεύονται κατάλληλα , ώστε να κατανοήσουν πλήρως την εφαρμογή των προτύπων ISO 9000 στον τομέα εργασίας τους. Όπου είναι δυνατό, πρέπει επίσης να τους δίνεται η ευκαιρία να δουν το ISO 9000 σε λειτουργία σε άλλες επιχειρήσεις που έχουν ήδη πάρει το πιστοποιητικό. Το υπεύθυνο για την εφαρμογή προσωπικό πρέπει να απελευθερωθεί από κάθε άλλη εργασία , έτσι ώστε να μπορέσει να αφοσιωθεί αποκλειστικά στο πρόγραμμα ISO 9000. Πρέπει να έχουν την πλήρη εμπιστοσύνη του τμηματάρχη τους και να είναι ικανοί να εξασφαλίσουν την πλήρη συνεργασία όλων στο τμήμα. Όταν ένα στοιχείο εργασίας απαιτεί δραστηριότητες από περισσότερα του ενός τμήματα , τότε ένα πρόσωπο από το καθορισμένο σαν «κύριο» τμήμα πρέπει να αναλάβει τη συνολική ευθύνη για αυτό στοιχείο εργασίας και να καθιερωθούν κατάλληλοι , συντονιστικοί μηχανισμοί , ώστε να μπορέσει να αποκτήσει τις απαιτούμενες πληροφορίες από τα συμμετέχοντα τμήματα.

Τέλος , όπως και για κάθε άλλο πρόγραμμα , η επιτυχία στην εφαρμογή ενός προγράμματος ενός συστήματος ISO 9000 θα εξαρτηθεί κυρίως από την ικανότητα και την ηγεσία του επικεφαλής της ομάδας εργασίας και από την θετική υποστήριξη που θα του δώσει ο γενικός διευθυντής. Οποτεδήποτε εφαρμόζεται μια καινούρια έννοια ή σύστημα , είναι φυσικό να έρχεται σε αντίθεση με τις προϋπάρχουσες αντιλήψεις , οργανωτικές δομές , και πρακτικές. Μερικοί μπορεί να διακρίνουν στις προτεινόμενες αλλαγές , απειλές ενάντια στη θέση ή την αρμοδιότητά τους. Μερικοί μπορεί να φοβούνται μη χάσουν τη δουλειά τους. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορεί να δημιουργήσουν αντίδραση στις αλλαγές. Εξαρτάται

από τον γενικό διευθυντή να καθησυχάσουν αυτούς τους φόβους , να εξηγήσουν τα οφέλη από το σύστημα ποιότητας και υπομονετικά να ξεπεράσουν την αντίδραση με την πειθώ και την ευγένεια.

Ο γενικός διευθυντής πρέπει να δείξει την δέσμευσή του , παρακολουθώντας και ο ίδιος προσωπικά , ενημερωτικά προγράμματα , επισκεπτόμενος ενημερωτικά σεμινάρια και κάνοντας ανεπίσημες συζητήσεις με εργάτες και προϊσταμένους πάνω στην επίδραση του συστήματος ποιότητας στην συνολική επίδοση της επιχείρησης.

2. ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ISO 9000

Η διαδικασία για την καθιέρωση ενός συστήματος σύμφωνα με το ISO 9000 εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων όπως η φύση της επιχείρησης , το μέγεθος της εταιρείας , η τρέχουσα κατάσταση του ποιοτικού ελέγχου σε επιχειρήσεις αναπτυσσόμενων χωρών , η εφαρμογή ενός συστήματος ISO 9000 πρέπει να αναληφθεί σαν μεγάλο έργο , η εκτέλεση του οποίου απαιτεί τις παρακάτω ενέργειες :

1. Αξιολόγηση της ποιότητας , από την ανώτατη Διοίκηση , σαν ενός ζωτικού στοιχείου της επιχείρησης .
2. Η αίσθηση ότι η εγκαθίδρυση ενός συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9000 είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη με την μακροχρόνια αποδοτικότητα της επιχείρησης.
3. Μελέτη των επιπτώσεων του ISO 9000 για την επιχείρηση από το διοικητικό συμβούλιο και μια σαφής απόφαση για την δέσμευση επαρκών πόρων για την εφαρμογή του.
4. Συζητήσεις με ανώτατα στελέχη για την ανάληψη του προγράμματος ISO 9000 και επιλογή του κατάλληλου προτύπου συστήματος ποιότητας (ISO 9000, 9001, 9002, 9003) που θα εφαρμοστεί .

5. Συνεννοήσεις με τους εκπροσώπους των συνδικάτων ή των εργατών για να τους εξηγηθεί η ιδέα και τα οφέλη του ISO 9000 για την επιχείρηση και τους εργαζομένους της. Αυτό είναι απαραίτητο. Επειδή η επιτυχής εφαρμογή του ISO 9000 απαιτεί την ενεργό συνεργασία και τη συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης.

6. Σύσταση οργανωτικής επιτροπής κάτω από τις οδηγίες του γενικού διευθυντή και μιας ομάδας εργασίας πλήρους απασχόλησης για την εκτέλεση του έργου σύμφωνα με ένα καθορισμένο χρονικό πρόγραμμα.

7. Εκπαίδευση των μελών της ομάδας εργασίας στις διάφορες όψεις του ISO 9000 και στη μεθοδολογία εφαρμογής του.

8. Έρευνα του τρέχοντος συστήματος ποιοτικού ελέγχου για τον εντοπισμό ελαττωμάτων ή αποκλίσεων στις διαδικασίες ποιότητας σε σύγκριση με τις απαιτήσεις των προτύπων του ISO 9000.

9. Εντοπισμός των απαιτούμενων δραστηριοτήτων και σύνταξη προγράμματος που να ορίζει τα στοιχεία εργασίας, να κατανέμει ευθύνες σε διάφορα τμήματα και μέλη του προσωπικού και να ορίζει τις ημερομηνίες - στόχους, μέχρι τις οποίες οι δραστηριότητες πρέπει να έχουν εκτελεστεί

10. Καταγραφή οδηγιών και διαδικασιών εργασίας για συμμόρφωση με διάφορες διατάξεις του προτύπου που έχουν σχέση με τις εργασίες της επιχείρησης.

11. Σύνταξη ενός εγχειριδίου ποιότητας που να καλύπτει την πολιτική και οργάνωση ποιότητας της επιχείρησης και μια σύντομη περιγραφή των διαδικασιών του συστήματος. Η περίληψη αυτή πρέπει

να περιλαμβάνει παραπομπές σε πιο λεπτομερή έγγραφα που περιγράφουν λεπτομερώς τις διαδικασίες και δίνουν οδηγίες για διάφορα τμήματα και λειτουργικές ομάδες.

12. Εκπαίδευση του επιτελικού προσωπικού και των εργασιών στις τεκμηριωμένες τυποποιημένες μεθόδους και διαδικασίες.

13. Δημοσίευση της πολιτικής ποιότητας της επιχείρησης και των οδηγιών για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9000 . Πρέπει να εξασφαλιστεί ότι αυτές γίνονται κατανοητές από όλους τους εργαζομένους. Όπου χρειάζεται , οι σχετικές οδηγίες και διαδικασίες πρέπει να μεταφράζονται στην τοπική γλώσσα , έτσι ώστε να γίνονται κατανοητές από εργάτες που δεν έχουν επαρκή γνώση της επίσημης γλώσσας της χώρας .

14. Προσδιορισμός της ημερομηνίας εισαγωγής του νέου συστήματος και έκδοση διοικητικών οδηγιών για την εφαρμογή του. Σε μεγαλύτερες εταιρίες , το νέο σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί κατά στάδια. Μπορεί πρώτα να εφαρμοστεί σε ένα ή δύο τμήματα ή παραγωγικά συνεργεία , δοκιμαστικό (σχέδιο –πιλότος). Βάσει της εμπειρίας που θα αποκτηθεί , μπορεί να επεκταθεί και σε άλλες ομάδες τμημάτων, μέχρις ότου καλύψει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

15. Δοκιμή του νέου συστήματος για μερικούς μήνες και με πραγματοποίηση εσωτερικών ελέγχων να αξιολογηθεί η συμφωνία του με τα πρότυπα του ISO 9000.

16. Ανάλυση διορθωτικών ενεργειών όπου υπάρχουν ασυμφωνίες που αποκαλύφθηκαν από τον έλεγχο.

17. Διεξαγωγή και άλλων ελέγχων , ύστερα από μια λογική χρονική περίοδο και ανάληψη διορθωτικών ενεργειών , μέχρις ότου το σύστημα ποιότητας γίνει πλήρως λειτουργικό.

18. Διευθέτηση προκαταρκτικού ελέγχου από ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές.

19. Ανάληψη διορθωτικών ενεργειών επί των παρατηρήσεων της ανεξάρτητης εξωτερικής ομάδας ελέγχου.

20. Διευθέτηση επίσημης αξιολόγησης από εξουσιοδοτημένο φορέα πιστοποίησης.

2.1. Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Στην Ελλάδα η ανάγκη για πιστοποίηση έχει εκδηλωθεί έντονα τα τελευταία χρόνια . Η Ευρωπαϊκή και παγκόσμια τάση για ενοποίηση των τεχνικών προτύπων δεν άφησε αδιάφορη την Ελληνική επιχείρηση που θέλει να συμμετέχει και εκείνη στον χώρο της προτυποποίησης. Ο αριθμός των επιχειρήσεων αυξήθηκε κατακόρυφα από τις μόλις 8 επιχειρήσεις που είχαν πιστοποιηθεί το 1993 , σε παραπάνω από 60 1999. Επιπλέον σημαντικός αριθμός Ελληνικών επιχειρήσεων έχουν λάβει σήμα ISO από άλλους ανεξάρτητους φορείς πιστοποίησης. Οι αιτίες που οδηγούν κυρίως τις Ελληνικές επιχειρήσεις στον δρόμο της πιστοποίησης είναι οι εξής :

1. Απαίτηση των πελατών.

2. Η ανάγκη χρησιμοποίησης του σήματος ISO για διαφημιστικούς σκοπούς.
3. Η ευαισθητοποίηση του προσωπικού στην έννοια της ποιότητας.
4. Η αύξηση του ανταγωνισμού σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

2.2 ΕΛΟΤ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Με το Νόμο 372/76 «Περί συστάσεως και λειτουργίας του ΕΛΟΤ» ανατίθεται στον ΕΛΟΤ και η ανάπτυξη δραστηριοτήτων πιστοποίησης. Με βάση την απόφαση του Υπουργού ΒΕΤ Αρ. 8316/1114/18-4-1989 (ΦΕΚ 306/Β/27-4-1989), ο ΕΛΟΤ εφαρμόζει διαδικασίες και συστήματα πιστοποίησης (πχ συστήματα πιστοποίησης του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO). Στο πλαίσιο των διαδικασιών αυτών απονέμει σήματα συμμόρφωσης (ποιότητας), και χορηγεί πιστοποιητικά συμμόρφωσης (ποιότητας) που υποδηλώνουν τη συμμόρφωση προϊόντων, υλικών, υπηρεσιών, διεργασιών και συστημάτων ποιότητας με τις απαιτήσεις Εθνικών, Ευρωπαϊκών και Διεθνών Προτύπων, Προδιαγραφών (πχ Βιομηχανικών, Στρατιωτικών), Συστάσεων (πχ Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών ή Διεθνούς Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών) ή άλλων κανονιστικών εγγράφων (πχ Κοινοτική Εθνική Νομοθεσία).

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η Διεθνείς και η Ευρωπαϊκή σειρά προτύπων για συστήματα ποιότητας (ISO 9000 και EN ISO 9000), και τα αντίστοιχα Πρότυπα του ΕΛΟΤ (ΕΛΟΤ EN ISO 9000), καθώς και η διαδικασία αξιολόγησης και πιστοποίησης συστημάτων ποιότητας του ΕΛΟΤ, δεν έχουν ως σκοπό την τυποποίηση των συστημάτων ποιότητας των επιχειρήσεων , αλλά κατά κύριο λόγο την εναρμόνιση των απαιτήσεων για Συστήματα Ποιότητας .

Οι απαιτήσεις αυτές μπορούν και πρέπει να ικανοποιούνται από Συστήματα Ποιότητας σχεδιασμένα και εφαρμοσμένα , διαφορετικά πιθανόν ,αλλά με τρόπο ώστε κάθε Συστήματα Ποιότητας να προσαρμόζεται στη διάρθρωση και τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Όσον αφορά στις Επιθεωρήσεις Αξιολόγησης και Πιστοποίησης του κάθε Συστήματος , η Διεύθυνση Πιστοποίησης του ΕΛΟΤ λαμβάνει αυστηρά υπόψη τα παραπάνω και δίνει μεγάλη προσοχή στην πραγματική εφαρμογή και λειτουργία του κάθε συστήματος για κάθε περίπτωση χωριστά.

Ο παρών κανονισμός αφορά στην αξιολόγηση και πιστοποίηση Συστημάτων Ποιότητας επιχειρήσεων , χωρίς να γίνεται διάκριση ανάλογα με τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ορισμένα σημεία ή απαιτήσεις του

παρόντος κανονισμού, πιθανόν να μην έχουν εφαρμογή σε κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση. Το θέμα αυτό θα συζητείται εκτενέστερα κατά τις προπαρασκευαστικές συνομιλίες με τον ενδιαφερόμενο.

Το Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Συστήματος Ποιότητας σημαίνει ότι η πιστοποιηθείσα επιχείρηση έχει τεκμηριώσει, έχει εφαρμόσει και τηρεί ένα Σύστημα Ποιότητας, το οποίο αποτελεί ένα μέσο διασφάλισης του γεγονότος ότι τα παραγόμενα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι σταθερής ποιότητας σε σχέση με τις προδιαγραφμένες για αυτά απαιτήσεις.

Όμως, το Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Συστήματος Ποιότητας δεν αναφέρεται κατ' ουδέν τρόπο στην αξιολόγηση και πιστοποίηση των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών. Επομένως τα Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας δεν είναι Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης (Ποιότητας) προϊόντων και δεν πρέπει να συγχέονται με αυτά ούτε να χρησιμοποιούνται ως τέτοια.

2.3 ΟΡΟΙ

Όλοι οι όροι που χρησιμοποιούνται στο παρόν κείμενο και έχουν σχέση με την ποιότητα, είναι σύμφωνοι με τα πρότυπα ISO 8402/ΕΛΟΤ EN ISO 8402 και ΕΛΟΤ EN 45020 «Γενικοί Όροι και Ορισμοί τους για την Τυποποίηση και τις Συναφές Δραστηριότητες».

2.4 ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ

Η ανεξαρτησία του ΕΛΟΤ διασφαλίζεται από το νομικό του πλαίσιο, την οργανωτική του διάρθρωση και τη λειτουργία του Συμβουλίου

Πιστοποίησης. Ο ΕΛΟΤ εξάλλου , στα πλαίσια της λειτουργίας του , ως Οργανισμός Πιστοποίησης μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα , δεν εμπλέκεται καθ' οιονδήποτε τρόπο στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την οργάνωση και εφαρμογή των Συστημάτων Ποιότητας των ενδιαφερομένων επιχειρήσεων.

Στα πλαίσια του παρόντος Κανονισμού και σύμφωνα με την ορθή πρακτική διαδικασιών Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας , ο ΕΛΟΤ συνεργάζεται με τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις με αντικείμενο αποκλειστικά την ορθή ερμηνεία των Προτύπων Ποιότητας και την ορθή εφαρμογή των Διαδικασιών Πιστοποίησης.

Όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες έρχονται σε επαφή με τον ΕΛΟΤ , πλαίσια της διαδικασίας που περιγράφεται στον παρόντα Κανονισμό , αντιμετωπίζονται ισότιμα.

2.5. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

Ο παρών Γενικός Κανονισμός Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας πραγματεύεται το πεδίο εφαρμογής , τη συνολική διαχείριση και τη χορήγηση του Πιστοποιητικού Συμμόρφωσης Συστήματος Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου EN 45012 και τις αντίστοιχες κατευθυντήριες οδηγίες της ΕΑC .

Το ΠΣΣΠ αναφέρεται στην αξιολόγηση και πιστοποίηση της συμμόρφωσης του Συστήματος Ποιότητας μιας επιχείρησης σύμφωνα με τις απαιτήσεις που περιλαμβάνονται σε ένα από τα τρία πρότυπα της σειράς ΕΛΟΤ 9000 , τα οποία χρησιμοποιούνται για σκοπούς

πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας , καθώς και στον παρόντα Κανονισμό . Τα πρότυπα αυτά είναι :

ΕΛΟΤ EN ISO 9001 : Συστήματα Ποιότητας – Υπόδειγμα για την ποιότητα στον Σχεδιασμό – Ανάπτυξη – Παραγωγή – Εγκατάσταση – Εξυπηρέτηση.

ΕΛΟΤ EN ISO 9002 : Συστήματα Ποιότητας – Υπόδειγμα για την ποιότητα στην Παραγωγή – Εγκατάσταση – Εξυπηρέτηση.

ΕΛΟΤ EN ISO 9003 : Συστήματα Ποιότητας – Υπόδειγμα για την ποιότητα

Στον Τελικό Έλεγχο και Δοκιμή.

Τα ανωτέρω Πρότυπα είναι ταυτόσημα με τα αντίστοιχα Πρότυπα της σειράς ISO 9000 και EN ISO 9000.

Οι περιπτώσεις εφαρμογής ενός εκάστου εκ των ανωτέρω Προτύπων αναφέρονται στις αντίστοιχες παραγράφους "Αντικείμενο και Πεδίο Εφαρμογής" προτύπων αυτών.

Ειδικότερα στις περιπτώσεις όπου σύμφωνα με τα καθοριζόμενα στις ανωτέρω αναφερθείσες παραγράφους υφίστανται για συγκεκριμένο Σύστημα Ποιότητας οι συνθήκες του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001, η επιχείρηση δεν έχει την δυνατότητα εναλλακτικής ή διακριτικής εφαρμογής του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9002. Κατ' αντίστοιχία με το προηγούμενο ισχύει αυτό και για τις περιπτώσεις εφαρμογής του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9002 σε σχέση με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9003.

Η χορήγηση του ΠΣΣΠ απαιτεί την αξιολόγηση και επιθεώρηση του Συστήματος Ποιότητας μιας επιχείρησης , χωρίς αυτό να αποτελεί πιστοποίηση των προϊόντων , των διαδικασιών ή των μεθόδων παραγωγής και ελέγχου της επιχείρησης.

Η συμμόρφωση του Συστήματος Ποιότητας της επιχείρησης με ένα εκ των ανωτέρω Προτύπων βεβαιώνεται με το ΠΣΣΠ.

Ο παρών Κανονισμός ισχύει επίσης και στις περιπτώσεις όπου ο ενδιαφερόμενος θα ζητήσει από τον ΕΛΟΤ με αίτηση του την αξιολόγηση και πιστοποίηση του Συστήματος Ποιότητας της επιχείρησης σύμφωνα με άλλα Πρότυπα Ποιότητας ή κανονιστικά κείμενα. Η αξιολόγηση και πιστοποίηση των συστημάτων αυτών ακολουθεί τις διαδικασίες Ποιότητας. Η ανωτέρω γνωστοποίηση πρέπει να γίνεται πριν από την παραγγελία των αντιστοίχων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η χορήγηση του ΠΣΣΠ συνεπάγεται για την επιχείρηση την υποχρέωση , να πληροφορεί άμεσα την Διεύθυνση Πιστοποίησης σε περιπτώσεις μεταβολών κυρίων στοιχείων του Συστήματος Ποιότητας , όπως η αλλαγή της δομής του , η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης , η αλλαγή της τοποθεσίας εγκατάστασης της ή η αλλαγή του εκπροσώπου για θέματα ποιότητας. Η πληροφόρηση αυτή θα πρέπει να υποβάλλεται στον ΕΛΟΤ γραπτώς εντός είκοσι (20) ημερών από την εφαρμογή της μεταβολής. Σε αντίθετη περίπτωση ο ΕΛΟΤ μπορεί να λαμβάνει τα προβλεπόμενα μέτρα.

Οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις υποχρεούνται να διατηρούν στην διάθεση του ΕΛΟΤ κατά τις επιθεωρήσεις , αρχείο με τα παράπονα τα οποία τους απευθύνονται αναφορικά με το Σύστημα Ποιότητας το οποίο

εφαρμόζουν και τις αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες που πραγματοποίησαν. Η μη τήρηση του ως ανωτέρω περιγραφόμενου αρχείου καταγράφεται ως μη συμμόρφωση από την ομάδα επιθεώρησης του ΕΛΟΤ στην σχετική έκθεση.

2.6. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΛΟΤ

Οι υπηρεσίες και αρμοδιότητες ΕΛΟΤ είναι οι παρακάτω :

1. Η εκπόνηση , έκδοση και διάθεση των Ελληνικών Προτύπων.
2. Είναι μέλος των Ευρωπαϊκών και Διεθνών Οργανισμών Τυποποίησης και υποστηρίζει τις θέσεις της Ελληνικής Βιομηχανίας κατά την εκπόνηση των Ευρωπαϊκών και διεθνών Προτύπων.
3. Προμηθεύει πρότυπα όλων των διεθνών οργανώσεων τυποποίησης (ISO , IEC, CENELEC, EOQ, ETSI) και όλων των διεθνών οργανισμών τυποποίησης (BSI, DIN, AENOR, ANSI, NSAI).
4. Διαθέτει βιβλιοθήκη με τα πρότυπα όλων των χωρών και λειτουργεί αναγνωστήριο ανοικτό για το κοινό.
5. Απονέμει Σήμα Συμμόρφωσης ποιότητας και χορηγεί Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης για προϊόντα και υλικά.
6. Αξιολογεί και πιστοποιεί συστήματα διασφάλισης ποιότητας επιχειρήσεων σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα της σειράς EN 29000/ ISO 9000.
7. Είναι αρμόδιος οργανισμός για την διαπίστευση εργαστηριακών δοκιμών σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα της σειράς EN 45000.

8. Προωθεί συμφωνίες αμοιβαίας αναγνώρισης σημάτων και πιστοποιητικών με άλλες χώρες.
9. Πληροφορεί για τα σχέδια Τεχνικών Κανονισμών και σχέδια Προτύπων (κέντρο πληροφόρησης οδηγίας 83/109),
10. Αποτελεί σημείο αναφοράς της συμφωνίας της GATT.
11. Εκτελεί δοκιμές σε ηλεκτρικές συσκευές και οικιακές συσκευές, ηλεκτρικά καλώδια, παιχνίδια κτλ.
12. Συνεργάζεται με εργαστήρια του εσωτερικού και εξωτερικού για έκδοση εκθέσεων δοκιμής σε είδη που δεν καλύπτονται από τα εργαστήριά του.
13. Λειτουργεί σύστημα Μελών και Συνδρομητών.

2.7. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. EOQ (European Organization for Quality – Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ποιότητα). Ιδρύθηκε το 1957. Σκοπός του είναι η βελτίωση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των προϊόντων των Ευρωπαϊκών Εταιριών.
2. ECQ (European Council of Quality – Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Ποιότητας). Ιδρύθηκε το 1968 με σκοπό τη διακίνηση πληροφοριών πάνω σε θέματα ποιότητας στις Ευρωπαϊκές χώρες.
3. DTI (Department of Trade and Industry – Υπουργείο Εμπορίας και Βιομηχανίας της Βρετανίας). Με την έκδοση μιας σειράς ενημερωτικών φυλλαδίων γύρω από την ποιότητα έχει συμβάλει στην

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε πολλές επιχειρήσεις και υπηρεσίες της χώρας αυτής.

4. BQA (British Quality Association – Βρετανική Ένωση Ποιότητας). Πρόκειται για Βρετανικό οργανισμό ποιότητας ανάλογο με το EOQ . Σκοπός του είναι η ανάπτυξη της ποιότητας στις αγγλικές επιχειρήσεις.

5. EFQM (European Foundation of Quality Management - Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκηση Ποιότητας). Ιδρύθηκε το 1988 από τις 14 μεγαλύτερες δυτικό-ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Η EFQM επιτελεί δύο αποστολές. Πρώτον καθιέρωνε την Διασφάλιση Ολικής Ποιότητας στις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις ως βασική προϋπόθεση επιτυχίας ανταγωνιστικών στόχων και δεύτερον παροτρύνει όλα τα μέλη της δυτικό-ευρωπαϊκής Κοινότητας να συμμετέχουν στην υιοθέτηση της νοοτροπίας της ποιότητας και να εργαστούν προς την κατεύθυνση αυτή. Για την επίτευξη των παραπάνω αποστολών η EFQM έχει ιδρύσει επιτροπές σε πολλές χώρες της Ευρώπης. Οι στόχοι της EFQM για το άμεσο μέλλον είναι οι εξής :

A. Αύξηση του αριθμού των μελών της EFQM

B. Καθιέρωση ισχυρών θεσμών συνεργασίας μεταξύ των μελών.

Γ. Το Forum για την Διασφάλιση Ολικής Ποιότητας να γίνει η σημαντικότερη ετήσια εκδήλωση ποιότητας στην Ευρώπη.

Δ. Αναγνώριση των Ευρωπαϊκών Βραβείων Ποιότητας της EFQM σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ε. Πρωτοπορία της Ευρώπης σε θέματα έρευνας , συμβουλών , πληροφόρησης και εκπαίδευσης σχετικά με την διοίκηση ολικής ποιότητας.

ΣΤ. Ο EFQM να γίνει η κυριότερη πηγή πληροφόρησης για όλη την Ευρώπη.

Z. Επιβράβευση των επιχειρήσεων , οργανισμών , ή συνεργατών της Δυτικής Ευρώπης που διακρίθηκαν στο θέμα της ποιότητας. Για τον λόγο αυτό το ο EFQM προκήρυξε εκτός από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και τα ακόλουθα πανευρωπαϊκά βραβεία :

- Media Award
- Doctoral Thesis
- Leadership
- Excellence

6. EU (European Union – Ευρωπαϊκή Ένωση). Η Ε.Ε θέτει υπό την προστασία της την εφαρμογή των συστημάτων ολικής ποιότητας . Πρωθει την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων , πανεπιστημιακών ιδρυμάτων , εκπαιδευτικών κέντρων και συνδέει την έρευνα με την ανάπτυξη . Υιοθετεί τα πρότυπα ISO 9000 και EN 29000 και τέλος θέτει υπό την αιγίδα της το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας σε συνεργασία με τον EFQM και EOQ.

7. ASQC (American Society for Quality Control – Αμερικανική Ένωση Ποιοτικού Ελέγχου. Η ASQC κλείνει ήδη μισό αιώνα λειτουργίας στις Η.Π.Α. και θεωρείται ως ο μεγαλύτερος επαγγελματικός οργανισμός του κόσμου γύρω από θέματα ποιότητας. Σκοπός της ASQC είναι η προώθηση της διασφάλισης ολικής ποιότητας στην αμερικανική ήπειρο. Ασχολείται με 15 διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας και εποπτεύει 8 επιτροπές . Επίσης , η ASQC εκδίδει ειδικό μηνιαίο περιοδικό σχετικά με την ποιότητα που απαριθμεί

πάνω από 85,000 συνδρομητές . Η εκπαιδευτική της δραστηριότητα περιλαμβάνει σεμινάρια πάνω σε τεχνικές βελτιώσεις ποιότητας και οργάνωση διεθνών συνεδρίων όπου συμμετέχουν μέλη από 50 και πλέον χώρες. Μια ακόμη σημαντική δραστηριότητα της ASQC είναι η χρηματοδότηση ερευνών γύρω από την ποιότητα. Στον τομέα των προτύπων ποιότητας η ASQC υποστηρίζει το αμερικάνικο ANSI (ανάλογο του ISO). Η ASQC έχει δημιουργήσει 200 γραφεία σε όλη την Βόρεια Αμερική και παραρτήματα σε όλο τον κόσμο.

8. AQFC (American Quality Foundation – Αμερικανική Ένωση Ποιότητας). Ιδρύθηκε το 1980 από την ASQC . Ρόλος της είναι η διεξαγωγή ερευνών σχετικά με την εφαρμογή της ποιότητας σε όλο τον κόσμο.

9. JUSE (Japanese of Scientist and Engineers – Ιαπωνική Ένωση Επιστημών και Μηχανικών). Ιδρύθηκε το 1948. Σκοπός της είναι η συνεχής αναβάθμιση της ποιότητας ως κινητήριο μοχλός της Ιαπωνικής βιομηχανίας και οικονομίας. Οργανώνει κάθε χρόνο ειδικά σεμινάρια ποιότητας και θεσμοθετεί τα Βραβεία Deming and Japan Quality Control Awards.

10. ISO (International Organization for Standardization – Διεθνείς Οργανισμός Τυποποίησης). Παγκόσμιος Οργανισμός με έδρα την Γενεύη. Ιδρύθηκε το 1947 με σκοπό του την καθιέρωση ενός ενιαίου συστήματος προτυποποίησης κοινά αποδεκτού από όλες της χώρες της υφελίου.

3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Ηγεσία
2. Πολιτική Στρατηγική
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
4. Αξιολόγηση Πόρων
5. Διαδικασίες
6. Ικανοποίηση Πελάτη
7. Ικανοποίηση Εργασίας
8. Κοινωνικό Έργο
9. Αποτέλεσμα

Ως γνωστόν η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα την κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης μιας επιχείρησης από οποιαδήποτε σκοπιά και αν κοιτάξουμε το θέμα. Μέχρι σήμερα δεν είναι υποχρεωτικό να εφαρμόζονται, παρόλα αυτά παρατηρήθηκε ότι πολλοί πελάτες ιδίως κρατικοί και βιομηχανικοί δεν αγοράζουν από επιχειρήσεις που δεν έχουν πιστοποίηση ISO. Τα πλεονεκτήματα των ποιοτικών συστημάτων ISO είναι τα εξής :

1. Σχεδίαση καλύτερου προϊόντος

2. Βελτιωμένη ποιότητα προϊόντος
3. Παρέχει σαφής και απλές οδηγίες προς όλο το προσωπικό της επιχείρησης μέσα από ειδικά έγγραφα πιστοποίησης.
4. Μειώνει σφάλματα και περιττές εργασίες.
5. αποτελεσματικότερη αξιοποίηση ανθρώπων , μηχανών , υλικών , με αποτέλεσμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.
6. Περιορίζει τις επιθεωρήσεις και μειώνει το κόστος παραγωγής και λειτουργίας της επιχείρησης .
7. Παράγει προϊόντα που ανταποκρίνονται στη ζήτηση της αγοράς τόσο από άποψη ποιότητας , όσο και από άποψη ποσότητας .
8. Διευρύνεται ο τύπος των πελατών της επιχείρησης λόγω αύξησης εμπιστοσύνης.
9. Βελτιώνει την αξιοπιστία , την φήμη και το όνομα της επιχείρησης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της χώρας.
10. Βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ πελάτη – προμηθευτή .
11. Προωθεί την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου.
12. Συντελεί στην σύσφιξη των σχέσεων με αλλοδαπές εταιρίες και κράτη.
13. Αύξηση ανταγωνιστικότητας .
14. Εργαλείο marketing / Δημοσίων Σχέσεων
15. Λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα
16. Μείωση Ασφαλιστικών

3.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η προτυποποίηση δεν στερείται μειονεκτημάτων :

1. Αιτία υπερβολικής γραφειοκρατίας
2. Απαιτεί ιδιαίτερα αυξημένη εκπαίδευση των εργαζομένων στην εφαρμογή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.
3. Έχει αυξημένο κόστος , γεγονός που έχει πολύ μεγάλη σημασία για μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
4. Εμφανίζει δυσκολίες σχετικά με την κατανόηση , συμπλήρωση και μορφοποίηση των πάσης φύσεως εγγράφων , προτύπων , συμφωνιών , συμβολαίων , κλπ. του ISO.

3.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΥΡΙΩΝ

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Έρευνες που έχουν γίνει σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο έχουν εντοπίσει τις κύριες αιτίες που δημιουργούν προβλήματα ποιότητας σε επιχειρήσεις.

- Ανθρώπινος παράγοντας π.χ. Εκπαιδευμένο Προσωπικό
- "Κακές " μέθοδοι ελέγχου
- Κακός προγραμματισμός εκ μέρους της επιχείρησης
- Έλλειψη προδιαγραφών ή λανθασμένες προδιαγραφές ή μη εφαρμογή προδιαγραφών , όταν αυτές υπάρχουν υπό μορφή προτύπων.,
- Μη σωστή αναγνώριση των αναγκών των πελατών

Τα παραπάνω προβλήματα έχουν ως συνέπειες την αύξηση του κόστους σε μια επιχείρηση , την κακή φήμη , το χάσιμο πελατείας κλπ.

3.4 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ISO 9000

Η υιοθέτηση του ISO 9000 από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων οφείλεται στα οφέλη που προέρχονται από τη σωστή εφαρμογή του , αλλά και στο γεγονός ότι τόσο στη χώρα μας όσο και στο εξωτερικό αρκετοί κρατικοί οργανισμοί και ιδιωτικές επιχειρήσεις ζητούν οι προμηθευτές τους να είναι πιστοποιημένοι κατά ISO 9000.

Οι κυριότερες επιτεύξεις από τη σωστή και πλήρη εφαρμογή του ISO 9000 σε μια επιχείρηση είναι οι εξής :

- Οργάνωση της επιχείρησης με βάση γραπτές διαδικασίες που αποτελούν αυτοδέσμευση όλων στο πώς πρέπει να λειτουργούν.
- Καταγραφή της τεχνογνωσίας και παρακολούθηση των κρίσιμων παραμέτρων της παραγωγικής διεργασίας και των κρίσιμων χαρακτηριστικών του προϊόντος , που έχουν ως αποτέλεσμα την τυποποίησης της παραγωγικής διεργασίας και την παραγωγή σταθερής ποιότητας.
- Συνεχείς βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών και ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.
- Μείωση του κόστους παραγωγής που προέρχεται από τη μείωση κόστους κακής ποιότητας (ελαττωματικά , επιστροφές ,

παράπονα πελατών) και από την ομαλή λειτουργία των μονάδων παραγωγής (μείωση καθυστερήσεων , βλαβών κλπ).

Η εμπειρία όμως τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό απέδειξε ότι υπάρχουν σφάλματα που μπορεί να αποδειχθούν μοιραία για την αποτελεσματική λειτουργία του ISO 9000, όπως :

1. Μη ενεργός συμμετοχή της Διοίκησης και των ανώτατων στελεχών της εταιρείας στην υλοποίηση του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας .

2. Ανάθεση της συγγραφής των διαδικασιών σε εργαζομένους που είναι 100% απασχολημένοι με άλλες εργασίες και η υπερβολική βιασύνη της Διοίκησης για γρήγορη πιστοποίηση. Αυτό οφείλεται στο ότι οι διοίκηση δεν έχει αντιληφθεί την έκταση και το βάθος του ΣΔΠ κατά ISO 9000 και επομένως τις ανθρωποώρες που απαιτούνται για την μελέτη και την εγκατάστασή του , κάτι για το οποίο σημαντική ευθύνη φέρουν και οι σύμβουλοι.

3. Ελλιπής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού για την κατανόηση των απαιτήσεων του διεθνούς προτύπου και της μεθοδολογίας υλοποίησης του ΣΔΠ.

4. Ανάπτυξη ενός πολύπλοκου και δυσκίνητου ΣΔΠ.

5. Αδυναμία αξιοποίησης δεδομένων που συλλέγονται από τη λειτουργία του ΣΔΠ. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του ΣΔΠ που αποτελεί την πεμπουσία της ποιότητας είναι η ανά τακτά διαστήματα αξιολόγηση , τόσο επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης όσο και του ΣΔΠ στο σύνολό του. Ιδιαίτερα κατά τους πρώτους μήνες εφαρμογής

του συστήματος απαιτείται συνεχής και στενή παρακολούθηση για το έγκαιρο εντοπισμό λαθών και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Στην συνέχεια αναλύονται προβλήματα που απαντώνται κατά την εφαρμογή του ISO 9000 και οι συνηθέστερες αιτίες τους .

Καταρχήν σε πολλές περιπτώσεις δεν κατέστη δυνατόν να υπερνικηθούν τα εμπόδια και οι αναστολές των εργαζομένων , ώστε να αλλάξουν οι παραδοσιακές πρακτικές και να εισαχθούν νέες συμπεριφορές και αντιλήψεις στην επιχείρηση. Συχνά οι κλασικές αρχές της Διασφάλισης Ποιότητας όπως η τήρηση αρχείων , η διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων και τα συμβούλια ποιότητας θεωρήθηκαν από τους εργαζομένους ως πρόσθετος κόπος χωρίς αντίκρισμα ή ακόμη και ως προσπάθεια αστυνόμευσης και τυποποίησης της εργασίας τους . Η αντίσταση σε κάθε τι νέο και άγνωστο είναι κάτι που κάθε σύμβουλος και κάθε επιχείρηση πρέπει να περιμένει από τους εργαζομένους . Η διοίκηση πρέπει να δείξει πόσο υπολογίζει την ποιότητα και το ISO 9000 , να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους ώστε να κατανοήσουν το νόημα και τα οφέλη του εγχειρήματος και το κυριότερο , πρέπει να διαθέτει υπομονή ώστε να φανούν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα από τη λειτουργία του ΣΔΠ και να ανταμείψει τους συμμετέχοντες. Μόνο όταν αρχίσουν να φαίνονται τα πρώτα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του ISO 9000 , οι αναστολές των εργαζομένων θα αρχίσουν να κάμπτονται και η συμμετοχή τους θα είναι πιο ουσιαστική.

Ένα από τα πιο συχνά αναφερόμενα προβλήματα ακόμα και από τα ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων είναι ο γραφειοκρατικός , στατικός και δυσκίνητος χαρακτήρας του Συστήματος , κάτι που βέβαια δεν αποτελεί

χαρακτηριστικό του διεθνούς προτύπου ISO 9000 αλλά κλασσικό λάθος που γίνεται κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του και οφείλεται στην έλλειψη κατανόησης και αδυναμία εμβάθυνσης στις αρχές της ποιότητας. Και σε αυτό το σημείο ένα μεγάλο μέρος της ευθύνης φέρουν οι σύμβουλοι , και οι λύσεις 'προκατ' που ταιριάζουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Το ΣΔΠ πρέπει να είναι πλήρως προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες και στόχους της επιχείρησης και εναρμονισμένο με τη δομή και τη φιλοσοφία της.

Εάν πρόθεση της διοίκησης είναι η σωστή και πλήρης εφαρμογή του ISO 9000 και όχι απλά η απόκτηση του πιστοποιητικού και όλο το έργο υποστηρίζεται από ανθρώπους (εντός επιχείρησης ή συμβούλους) εξειδικευμένους και ικανούς , που πιστεύουν στην ποιότητα , τότε το ISO 9000 μπορεί να αποτελέσει πρώτο βήμα για μια πορεία συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης και τη βάση για την εφαρμογή νέων συστημάτων και αρχών που σχετίζονται με την ποιότητα.

3.5. ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Κατά τον ορισμό του ISO, «σύστημα ποιότητας είναι το σύνολο των απαιτήσεων οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης για διοίκηση ποιότητας». Τα ISO 9000 , τα οποία είναι πρότυπα συστημάτων ποιότητας , προσδιορίζουν τις ελάχιστες λειτουργικές απαιτήσεις μιας επιχείρησης , κατά τρόπο ώστε να :

1. Τηρούνται οι προκαθορισμένες απαιτήσεις ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών.

2. Δημιουργείται εμπιστοσύνη στους πελάτες , αλλά και στη διοίκηση της ίδιας της επιχείρησης ότι τηρούνται οι προκαθορισμένες απαιτήσεις ποιότητας.

Είναι προφανές ότι η επίτευξη των προαναφερομένων επιδιώξεων των προτύπων ISO 9000 προϋποθέτει για να λειτουργήσει ένα σύστημα ποιότητας πρέπει να έχουν προκαθοριστεί οι απαιτήσεις ποιότητας. Η προϋπόθεση αυτή σημαίνει στην ορολογία των συστημάτων ποιότητας, ότι:

1. Πρέπει να υπάρχουν σαφείς και γραπτές προδιαγραφές των προσφερόμενων υπηρεσιών.
2. Οι προδιαγραφές πρέπει να εκφράζουν τις επιθυμίες και προσδοκίες των πελατών.

ΒΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Α. Σπανός , Ολική Ποιότητα , Εκδόσεις " ΒΒΛΙΟΘΗΚΗ " .
Αθήνα 1995
- EFQM , TQM 3 Proceedings Edited by Oakland , June 1992
- EFQM : The European Quality Award.
- Managers Magazine 12/97
- TQM , ISO 9000 Διασφάλιση Ποιότητας
- ISO 9004 - 2 FORM 9 by ISO
- Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ 1042
- Management , Ολικής Ποιότητας , Charles N Weaver
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ANIBUS.
- ISO 9000 , Brian Rothery , Gower , Ελληνική Απόδοση
"ΕΛΛΗΝ"
- ISO 9000 Compendium - International Standards for Quality
Management.

Ι.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ