



Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ Παράρτημα
ΠΡΕΒΕΖΗΣ

Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
Τμήμα Χρηματοοικονομικής και
Ελεγκτικής

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ISO

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΖΑΡΚΑΛΗΣ Κλεομένης
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΧΟΛΕΒΑ Γεωργία



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</u>	2
<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	5
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	6
 <u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:</u>	
<u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ(ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ – ΟΡΙΣΜΟΙ)</u>	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1. Έννοια – σημασία- διαστάσεις ποιότητας.....	7
1.1 Η σημασία της ποιότητας.....	10
1.2 Διαστάσεις της ποιότητας.....	12
1.3 Συστήματα ελέγχου ποιότητας.....	14
1.3.1 Σημασία επιθεώρησης.....	14
1.3.2 Μείωση των εξόδων επιθεώρησης.....	15
1.3.3 Επιθεώρηση εκατό τοις εκατό.....	15
1.4 Διοίκηση ολικής ποιότητας	15
1.4.1 Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.	16
1.4.2 Αξιώματα και αρχές Δ.Ο.Π.	17
1.4.3 Αντικειμενικοί σκοποί της Δ.Ο.Π.	19
1.5 Γιατί δημιουργήθηκε αυτή η ανάγκη για ολική ποιότητα;.....	20
1.6 Το πρότυπο ΔΟΠ ΤΗΣ ΕΦΟΜ:	20
1.7 Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας	21
1.8 Μέσα ΔΟΠ	24
1.8.1 Ανάλυση ανταγωνιστικών προϊόντων	25
1.8.2 Στατιστικός έλεγχος ποιότητας	25
1.8.3 Μελέτες ποιότητας / κόστους	26
1.8.4 Ομάδες βελτίωσης ποιότητας	26
1.8.5 Οριοθέτηση	27
 <u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:</u>	
<u>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</u>	
2.1 Παρουσίαση της εταιρίας	28
2.1.1 Ανάλυση διαδικασιών επιχείρησης	29
2.2 Δέσμευση της Διοίκησης (Ηγεσία).....	31
2.3 Πολιτική για την ποιότητα της επιχείρησης	32

2.3.1 Έγγραφο πολιτικής της ποιότητας.....	34
2.4 Αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα.....	36
2.4.1 Έγγραφο αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα	38
2.4.2 Εκπαίδευση και συνεχή ενημέρωση του προσωπικού.....	39
2.4.3 Έγγραφο αξιολόγησης εργαζομένων.....	41
2.4.4 Ικανοποίηση πελατών.....	42
2.4.5 Έγγραφο ικανοποίησης πελατών.....	43
2.4.6 Ανασκόπηση από τη διοίκηση.....	44
2.5 Η Δ.Ο.Π στην επιχείρηση ANEMOS Ο.Ε.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ISO

3.1 Η διασφάλιση της ποιότητας	47
3.2 Ο διεθνής οργανισμός τυποποίησης- ISO	49
3.3 Η αναγκαιότητα που επιβάλλει τα πρότυπα	50
3.4 Η δημιουργία των προτύπων	51
3.5 Η ονομασία ISO.....	52
3.6 Τι είναι ISO:.....	53
3.7 Οι λειτουργίες του ISO	54
3.8 Η εξέλιξη των προτύπων της σειράς ISO 9000	54
3.9 Το ISO 9000 γενικά	55
3.9.1 ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004	57
3.9.2 Αναπροσαρμογή των προτύπων.....	58
3.10 The ISO 9000 Forum.....	60
3.11 Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι υποχρεωτικά;.....	61
3.12 Παράρτημα υποστήριξης του ISO 9000	62
3.13 Πιστοποιητικό ISO 9000	62
3.14 Επιλογή ορθού προτύπου	62
3.15 Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα \ δυσκολίες εφαρμογής του ISO	63
3.16 Πως πιστοποιείται μια επιχείρηση κατά ISO 9001.....	66
3.17 Στάδια εφαρμογής ενός συστήματος ποιότητας	67
3.18 Το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας	68
3.19 Ο ελληνικός φορέας πιστοποίησης (Ε.Λ.Ο.Τ.)	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO

4.1 Εφαρμογή ISO στην επιχείρηση ANEMOS Ο.Ε.....	73
4.2 Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας.....	73
4.3 Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO	75
4.3.1 Διαχείριση πόρων.....	76
4.3.2 Ανθρώπινοι πόροι.....	77
4.3.3 Υποδομή.....	78

4.3.4 Περιβάλλον εργασίας.....	79
4.4 Υλοποίηση του προϊόντος.....	80
4.4.1 Προσδιορισμός και ανασκόπηση των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν.....	81
4.4.2 Διεργασία και πληροφορίες αγορών.....	82
4.4.3 Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών.....	84
4.5 Παρακολούθηση και μέτρηση.....	85
4.5.1 Παρακολούθηση και μέτρηση διαδικασιών προϊόντος.....	87
4.6 Βελτίωση.....	89
4.7 Πιστοποίηση.....	92
4.7.1 Προ-αξιολόγηση.....	93
4.7.2 Τελική αξιολόγηση και πιστοποίηση.....	93

ΕΠΙΛΟΓΟΣ:

1. Αποτελέσματα έρευνας	94
2. Πιστοποίηση στην Ελλάδα	95

<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	97
-------------------------------	----

<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	101
----------------------------------	-----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στη μελέτη αυτή γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της εξέλιξης των προσπαθειών των επιχειρήσεων στην εφαρμογή της πολιτικής της Διοίκησης Ολικής ποιότητας και του συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας, με στόχο το καλύτερο και αποδοτικότερο δυνατό έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων της ή των υπηρεσιών τους.

Η παρουσίαση στηρίζεται στην εξέλιξη των τεχνικών ποιοτικού ελέγχου, που με την κατάλληλη στελέχωση οι επιχειρήσεις μπορεί πλέον με σιγουριά, να εγγυηθούν στους πελάτες τους ότι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τους είναι μέσα στις ανοχές που προβλέπουν οι σχετικές προδιαγραφές.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO – International Standardisation Organisation) εξέδωσε πρώτη φορά πρότυπα που σχετίζονται με τη Διασφάλιση της ποιότητας το 1987. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν το πρότυπο ISO 9001/2000 και το σύστημα της Δ.Ο.Π. που είναι το πιο σύγχρονο, ευέλικτο, αποτελεσματικό και εύκολα ελεγχόμενο σύστημα ποιότητας.

Η ερευνά μας επικεντρώθηκε στην εφαρμογή του ποιοτικού ελέγχου που αποτελεί την καρδιά του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας και παρουσιάζουμε όλες τις διαδικασίες ελέγχου, αναλύοντας τον τρόπο, το χρόνο που απαιτεί κάθε ενέργεια καθώς και τους υπεύθυνους που τις πραγματοποιούν παραγωγής, τους οποίους ευχαριστούμε για την πολύτιμη βοήθεια που μας προσέφεραν σε όλη την έρευνα μας, δίνοντας μας ορισμούς και τα έγγραφα που χρησιμοποιούν κατά τους ελέγχους και σεβόμενη την επιθυμία τους, το όνομα της επιχείρησης ANEMOS Ο.Ε. είναι φανταστικό .

Από όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε συνεχώς ότι οι επιχειρήσεις πληρούν όλες τις προϋποθέσεις που ορίζονται κατά την έννοια της Ολικής Ποιότητας, δηλαδή τη συμμετοχή όλου του προσωπικού του οργανισμού, σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ανθρώπων που απαρτίζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και προμηθευτές, έχουν στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται σε βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Οι καταναλωτές όλο και περισσότερο ευαισθητοποιούνται στη ποιότητα και τη θεωρούν σαν το σημαντικότερο κριτήριο στις επιλογές τους. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν αυτή την αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς και σπεύδουν να προσαρμοστούν. Η ποιότητα αναγνωρίζεται πλέον σαν ο δυναμικότερος παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αλλαγή της νοοτροπίας ενός οργανισμού με στόχο τη ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση είναι η βάση για την επιβίωση όλων των επιχειρήσεων.

Η εργασία χωρίζεται στα εξής τέσσερα κεφάλαια:

- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ)
- ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.
- ISO
- ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ISO

Το πρώτο κεφάλαιο Δ.Ο.Π., αναφέρονται οι βασικές έννοιες και ορισμοί, ώστε να κατανοήσουμε τη Δ.Ο.Π και την ανάγκη της εφαρμογής της από τις επιχειρήσεις. Απαντώντας στο ερώτημα γιατί δημιουργήθηκε η ανάγκη για Ολική Ποιότητα στις επιχειρήσεις, αναλύοντας τις αρχές και τα μέσα της Δ.Ο.Π. καθώς και τους αντικειμενικούς σκοπούς της Δ.Ο.Π.

Το δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζει τις ενέργειες που πραγματοποιεί η διοίκηση μιας επιχείρησης, ώστε να κατευθύνει την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην επιχείρηση.

Το τρίτο κεφάλαιο, αποσαφηνίζει τις βασικές έννοιες που χρησιμοποιεί το ISO, ενώ παράλληλα αναφέρουμε τις απαιτήσεις που περιλαμβάνει, καθώς και σημεία που πρέπει να προσεχθούν κατά την εφαρμογή του προτύπου ISO.

Τέλος, στο κεφάλαιο εγχειρίδιο ποιότητας κατά ISO, περιέχεται ένα ενδεικτικό παράδειγμα εγχειρίδιου ποιότητας, όπου περιέχει τη τεκμηρίωση ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και συγκεκριμένα το εγχειρίδιο για την ποιότητα, οι τεκμηριωμένες διαδικασίες και φόρμες εγγράφων για συμπλήρωση από την επιχείρηση.

Στην Ελλάδα, έννοιες όπως Διασφάλιση Ποιότητας, Πιστοποίηση κατά ISO 9000, Ολική Ποιότητα, φάνηκαν να κερδίζουν έδαφος όταν οι συντελεστές της οικονομικής ζωής συνειδητοποίησαν ότι οι πιέσεις από το διεθνή ανταγωνισμό θα αντιμετωπισθούν με την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και υπηρεσιών. Ο χρόνος πιέζει, ώστε οι Ελληνικές επιχειρήσεις να κινηθούν με γρήγορα και αποφασιστικά βήματα για την εφαρμογή των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας μέσα από συστηματική προσέγγιση που έχουν ακολουθήσει και σε άλλες χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

(ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ-ΟΡΙΣΜΟΙ)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια παρουσίαση της εξέλιξης των προσπαθειών που έγιναν, με στόχο το καλύτερο και αποδοτικότερο δυνατό έλεγχο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων .

Θεωρούμε σκόπιμο πριν αναλύσουμε το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί το πιο σύγχρονο, ευέλικτο, αποτελεσματικό και εύκολα ελεγχόμενο σύστημα ποιότητας, να αναφερθούμε στη σημασία της ποιότητας για τις επιχειρήσεις.

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες. Για την επιχείρηση η ποιότητα αποτελεί καθαρό κέρδος και ταυτόχρονα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό.

Μια εταιρία με κακή ποιότητα προϊόντων μπορεί να καταστρέψει: Τη φήμη της, γιατί η καλή ποιότητα ακολουθεί και χαρακτηρίζει πάντα το όνομα της εταιρίας και αυτόματα αποτελεί διαφήμιση για κάθε νέο προϊόν της.

Επίσης θα αναφερθούμε και στην πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας, την επιθεώρηση. Η επιθεώρηση δεν είναι τίποτα περισσότερο από την απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών.

Σκοπός του κεφαλαίου, άλλωστε, είναι η απόλυτη και η απλούστερη προσέγγιση του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να γίνει απολύτως κατανοητή από κάθε αναγνώστη.

1. ΕΝΝΟΙΑ –ΣΗΜΑΣΙΑ –ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι ορισμοί που έχουν κατά καιρούς δοθεί για την έννοια του όρου ποιότητα είναι πολλοί. Έτσι ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορούμε να ονομάσουμε:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του marketing, της κατασκευής της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του πελάτη
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Ποιότητα επίσης είναι:

- Ο πιο σύγχρονος ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικότερος τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης
- Καταλληλότητα για χρήση
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη
- Το να κάνεις κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά
- Το να πληρώνεις για αυτό που πραγματικά παίρνεις.

Το κλειδί για τη Διοίκηση μιας επιχείρησης με μοναδικό γνώμονα την ποιότητα είναι να γνωρίζει πλήρως, τι χρειάζεται να βελτιώσει και φυσικά να επιλέξει τον τρόπο με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Η κατανόηση των όρων, όπως χαρακτηριστικά προϊόντος, σχεδιασμός και ικανότητα διαδικασίας θα βοηθήσουν σημαντικά προς αυτήν την κατεύθυνση.

- Χαρακτηριστικά προϊόντος: τα πιο σημαντικά από αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζονται από τους ειδικότερους στόχους του οργανισμού όσον αφορά την αγορά και από τις τεχνικές απαιτήσεις των σημαντικότερων από τα στάδια της μεταποιητικής διαδικασίας. Συχνά είναι απαραίτητο να γίνεται συμβιβασμός μεταξύ αυτών των δύο πηγών ποιοτικών απαιτήσεων.
- Σχεδιασμός: ο σχεδιασμός καθορίζεται με όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες τα χαρακτηριστικά της δομής ενός συγκεκριμένου προϊόντος και είναι οδηγός που παρουσιάζει τη δίοδο που πρέπει να ακολουθήσει για τη μετάφραση των αναγκών των πελατών σε χαρακτηριστικά παραγόμενου προϊόντος. Ο αριθμός των σταδίων της μεταποιητικής διαδικασίας, ο τύπος και η μορφή των απαραίτητων μέσων και οι τύποι που απαιτούνται για την παραγωγή του συγκεκριμένου αποτελέσματος καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό κατά τη φύση του σχεδιασμού.

- Ικανότητα διαδικασίας: είναι η ικανότητα μιας συγκεκριμένης μεταποιητικής διαδικασίας να παράγει ένα προϊόν που συμμορφώνεται σε καθορισμένες απαιτήσεις σχεδιασμού, δηλαδή το εύρος της διακύμανσης των χαρακτηριστικών του προϊόντος από τις προδιαγραφές του σχεδιασμού κάτω από κανονικές εργασιακές συνθήκες.

Στη σημερινή οργανωμένη βιομηχανία των προηγμένων χωρών ποιότητα σημαίνει *«εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών με τον ορθολογικότερο τρόπο»* και φυσικά μέσα σε ορισμένα ανεκτά όρια κόστους. Οι σημαντικότερες από τις απαιτήσεις αυτές είναι η καταλληλότητα για την τελική χρήση για την οποία προορίζεται το προϊόν και η τιμή πώλησης του. Με τη σειρά τους αυτές αντανακλούν στις παρακάτω ειδικότερες απαιτήσεις:

- ⇒ Τις προδιαγραφές όσον αφορά τις διαστάσεις και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος
- ⇒ Τους στόχους που αφορούν τη διάρκεια ζωής και την αξιοπιστία
- ⇒ Τις απαιτήσεις για ασφάλεια
- ⇒ Τα σχετικά πρότυπα που θα ακολουθήσουν
- ⇒ Τα δομικά, μηχανικά, κατασκευαστικά και ποιοτικά κόστη
- ⇒ Τις συνθήκες παραγωγής κάτω από τις οποίες το αντικείμενο κατασκευάζεται
- ⇒ Τους στόχους που αφορούν την εγκατάσταση, τη συντήρηση και την επισκευή
- ⇒ Τους παράγοντες ενεργειακής χρήσης και ορθολογικής αξιοποίησης των υλικών
- ⇒ Τις περιβαλλοντικές και τις άλλες περιφερειακές επιδράσεις
- ⇒ Τα κόστη εξυπηρέτησης των πελατών

Ο στόχος αυτών των απαιτήσεων είναι η επίτευξη εκείνου του επιπέδου ποιότητας που εγκαθιδρύει την ισορροπία μεταξύ του κόστους του προϊόντος και της υπηρεσίας και της ανταποδοτικής αξίας για τον πελάτη, συμπεριλαμβανομένων και των ουσιαστικών απαιτήσεων, όπως είναι η ασφάλεια.

1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

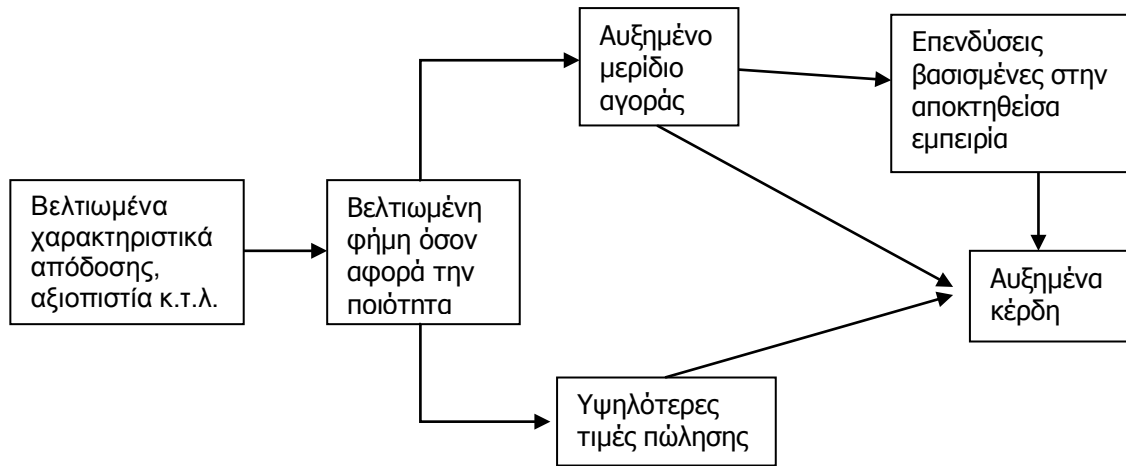
Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της. Για την επιχείρηση αποτελεί από τη μια πλευρά καθαρό κέρδος και από την άλλη ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πολύ δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό. Σε μια επιχείρηση ποιότητας, όπου κάτι γίνεται σωστά με την πρώτη φορά, τείνουν να εκλείψουν οι περιττοί έλεγχοι, οι επανακατεργασίες, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις και το ανθυγιεινό (τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι πολύ σημαντικό τόσο για την Διοίκηση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους της όσο και για τους εργαζόμενους της επιχείρησης που θέλουν ικανοποίηση από την εργασία τους, σεβασμός από τους πελάτες, εργασία με προοπτικές οικονομικής αναρρίχησης και εργασιακή ασφάλεια.

Όταν σε μια επιχείρηση υπάρχει κακή ποιότητα αυτή χάνει μεγάλο μέρος από τα καθαρά κέρδη και προσβάλλονται τα παρακάτω στοιχεία της:

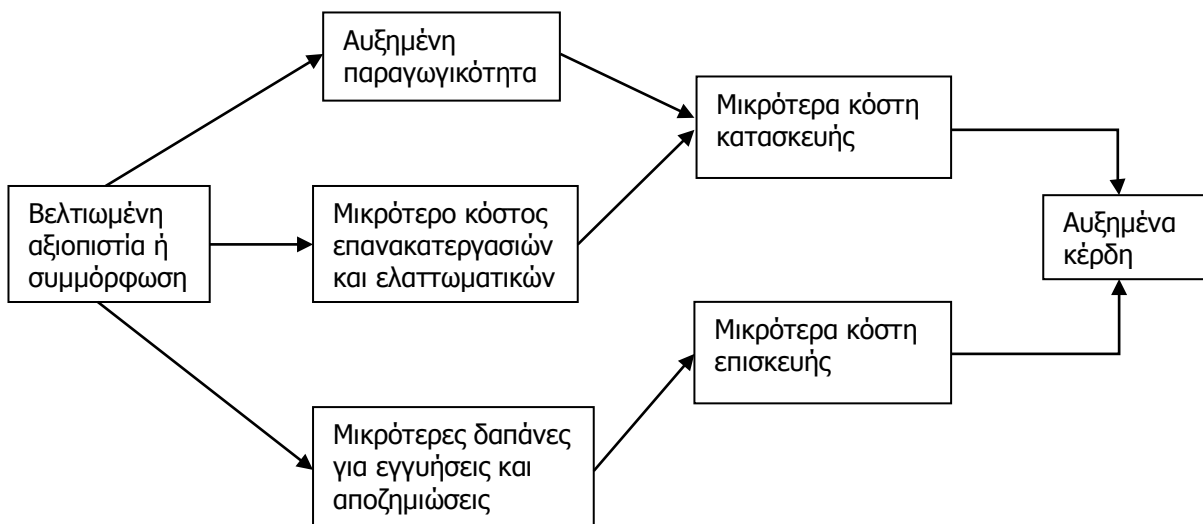
❖ **Η φήμη της :** η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών ακολουθεί και χαρακτηρίζει πάντα το όνομα της επιχείρησης. Κάτω από αυτό το πρίσμα με την καλή ποιότητα η επιχείρηση κερδίζει και ένα είδος αυτόματης διαφήμισης, που έχει τη δυνατότητα να καλύψει τα καινούργια προϊόντα της, τους εργαζομένους τους, τους προμηθευτές της και γενικότερα σε ολόκληρη την κοινωνία. Έχει αποδειχτεί ότι καμία διαφημιστική καμπάνια, όσο καλή και αν είναι, δεν μπορεί να υποκαταστήσει τη δύναμη που έχει και την επιρροή που ασκεί στην αγορά η καλή και σταθερή ποιότητα.

❖ **Το κόστος και το μερίδιο της αγοράς:** Κάθε προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, τα οποία και έχουν άμεση θετική επίδραση στο κέρδος της επιχείρησης. Ο αποτελεσματικός ποιοτικός έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας έχουν άμεση επίδραση στο κόστος παραγωγής, αφού ελαχιστοποιούν τις επανακατεργασίες, τους περιττούς ελέγχους και τα ελαττωματικά. Είναι εύκολα κατανοητό, το πόσο σημαντικό είναι να κάνεις κάτι σωστά με την πρώτη φορά και κάθε φορά. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κερδίσει ένα πολύ σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω της ποιότητας. Στην πραγματικότητα μια επιχείρηση με προϊόντα ή υπηρεσίες ποιότητας, θα μπορεί να παράγει σε χαμηλό κόστος, αλλά και να πουλά τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές, γιατί θα είναι υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου από αυτά των ανταγωνιστών. Αυτό είναι φανερό ότι δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την κατάληψη του μεγίστου δυνατού μεριδίου της αγοράς και αύξηση του κέρδους, ακόμη και σε περιπτώσεις πολύ εντόνου τιμολογιακού ανταγωνισμού.

1) Κέρδη από την αγορά



2) Κέρδη από τη μείωση του κόστους



❖ **Η υπευθυνότητα για το προϊόν:** οι πολύπλοκες εφαρμογές στις οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα πολλά από τα προϊόντα και οι αυξημένες ανάγκες για προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος, δίνουν στην ποιότητα την εξέχουσα θέση μεταξύ των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει αντίστοιχες νομικές διατάξεις που καθιστούν υπεύθυνους, για τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου αντικειμένου, όλους όσους αποτελούν την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης, καθορίζοντας βαριές ποινές για όλες τις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με δεδομένες προδιαγραφές και πρότυπα.

❖ **Η διεθνής εικόνα:** με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις και διεθνείς συμβάσεις, η αγορά στην οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις, τείνει όλο και περισσότερο προς τη διεθνοποίηση. Η ποιότητα λοιπόν είναι πια γεγονός με διεθνής επιπτώσεις, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τη χώρα στην οποία αυτή βρίσκεται.

1.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει τόσο ποσοτικές, όσο και ποιοτικές διαστάσεις, οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες, αυτοδύναμες και η βαρύτητα κάθε μιας από αυτές, καθορίζονται από τους πελάτες. Οι ανάγκες των πελατών είναι αυτές που καθοδηγούν τους κατασκευαστές να δώσουν την αντίστοιχη βαρύτητα σε κάθε συγκεκριμένη ποιοτική διάσταση. Γενικά, οι ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι οι παρακάτω:

▪ Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά : αυτά χωρίζονται σε πρωτεύοντα και σε δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών. Και οι δύο αυτές κατηγορίες χαρακτηριστικών είναι μετρήσιμες και αντικειμενικές.

▪ Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα: αυτές σχετίζονται με την πιθανότητα βλάβης ή καταστροφής του προϊόντος κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Οι διαστάσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές ιδιαίτερα για τα πολύπλοκα προϊόντα και μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά. Οι κύριοι δείκτες που συνήθως χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση τους είναι :

α) ο μέσος χρόνος μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη και

β) ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές: διάσταση αυτή σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας και αναφέρεται στο βαθμό που επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των απαιτήσεων των καθορισμένων προδιαγραφών με βάση τις οποίες η επιχείρηση υποστηρίζει ότι παράγει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Οι τεχνικές προδιαγραφές αναφέρονται πάντοτε στα κρίσιμα χαρακτηριστικά και διαμορφώνουν τόσο την ποιοτική στάθμη, όσο και το κόστος παραγωγής. Υπάρχουν διάφοροι δείκτες για την παρακολούθηση της ποιότητας παραγωγής, τόσο μέσα στο σύστημα παραγωγής (π.χ. μέτρηση του αριθμού των ελαττωματικών, των επανακατεργασιών, του χρόνου καθυστερήσεων κ.τ.λ.), όσο και έξω από αυτό μετά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (π.χ. ο αριθμός των παραπόνων και των επισκευών σε ορισμένο χρονικό διάστημα)

- Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα: οι διαστάσεις αυτές σχετίζονται με την αξιοπιστία του προϊόντος και καθορίζουν το χρόνο για το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα προϊόν, προσφέροντας το σύνολο των χαρακτηριστικών που υπόσχεται ο κατασκευαστής, χωρίς να παρουσιάζονται λειτουργικά προβλήματα που δεν είναι δυνατόν να επιδιορθωθούν με τη σχετική κατασκευαστική πολιτική (αν υπάρχει δυνατότητα επισκευής). Αυτές είναι αντικειμενικές και μετρήσιμες. Όταν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής είναι το χρονικό διάστημα μέχρι το οποίο η επισκευή θεωρείται προτιμότερη από την αντικατάσταση, ενώ όταν δεν υπάρχει είναι ο χρόνος μέχρι την αντικατάσταση.

- Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση: αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται το προσωπικό των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης, τόσο πριν, όσο και μετά, την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Χαρακτηριστικά στοιχεία μέτρησης αυτής της διάστασης είναι η ευγένεια, με την οποία συμπεριφέρεται το προσωπικό, ο όγκος και η γεωγραφική κατανομή των διαθέσιμων καταστημάτων εκτέλεσης επισκευών και πώλησης ανταλλακτικών, ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών, το κόστος, η ταχύτητα και η ευελιξία αποκατάστασης των βλαβών, η τεχνική ικανότητα του προσωπικού και η οργάνωση του δικτύου προώθησης.

- Η αισθητική και η εμφάνιση: είναι η πρώτη από τις υποκειμενικές διαστάσεις της ποιότητας. Η αισθητική και η εμφάνιση του προϊόντος αντανακλούν προσωπικά ερεθίσματα του καταναλωτή και περιλαμβάνουν μεταβλητές, όπως η γεύση, η μυρωδιά, η αφή κ.τ.λ.

- Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας: αυτή προέρχεται κυρίως από την ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή για συγκεκριμένα προϊόντα, κάτι που κάνει την επιλογή του να βασίζεται, όχι σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά ποιότητας, αλλά σε καθαρά υποκειμενικά, που τις περισσότερες φορές είναι παραπλανητικά και η ανάπτυξη τους επιδιώκεται από κατασκευαστές προϊόντων μειωμένης ποιότητας ή από τους διαφημιστές.

1.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο έλεγχος της ποιότητας, όπως εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε ή εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα σε ορισμένες βιομηχανίες, είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Ο έλεγχος της ποιότητας ακολουθεί και δεν προηγείται της παραγωγικής διεργασίας. Σκοπός του ελέγχου είναι:

- α) η διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων από τα προκαθορισμένα επίπεδα ποιότητας και
- β) η λήψη διορθωτικών μέτρων για την επαναφορά της ποιότητας των προϊόντων σε αποδεκτά επίπεδα.

Ο έλεγχος της ποιότητας αποτελεί μια ακριβή διαδικασία, διότι το κόστος επανόρθωσης, συνήθως είναι πολύ υψηλότερο από την πρόληψη της λανθασμένης διεργασίας.

Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας είναι τρία:

1. Επιθεώρηση.
2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)
3. Διασφάλιση της ποιότητας.

Η επιθεώρηση αποτελείται από την προσεκτική μελέτη ενός μέρους ή ενός προϊόντος για να προσδιοριστεί, αν είναι καλό ή ελαττωματικό. Ένας επιθεωρητής τυπικά χρησιμοποιεί κριτήρια για να υπολογίσει τις μεταβλητές της ποιότητας. Για να είναι αποτελεσματικός ο έλεγχος της ποιότητας, ο επιθεωρητής πρέπει να είναι ειλικρινής, αντικειμενικός και ικανός, να αντιστέκεται στην πίεση του προσωπικού της επιχείρησης, για να προσπερνά τις οριακές περιπτώσεις. Απλά πρέπει να τονίσουμε ότι η επιθεώρηση είναι ένα είδος ελέγχου και όχι ο έλεγχος με όλη τη σημασία του.

1.3.1 ΣΗΜΕΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ

Συνήθως η επιθεώρηση γίνεται στην αίθουσα παραλαβής, για να ελέγχονται οι συνθήκες και η ποσότητα των υλικών που παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές. Η επιθεώρηση συνηθίζεται και στα κρίσιμα σημεία της διεργασίας, για παράδειγμα, πριν από οποιαδήποτε λειτουργία που θα μπορούσε να αποκρύψει υπάρχοντα ελαττωματικά ή μετά από οποιαδήποτε λειτουργία ελαττωματικών προϊόντων ή πρώτων υλών. Φυσικά, η τελική επιθεώρηση των τελικών προϊόντων είναι τεράστιας σημασίας.

1.3.2 ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ

Τα έξοδα επιθεώρησης για να μειωθούν, ο κατασκευαστής πρέπει να γνωρίζει τις πιθανότητες μηχανοποίησης ή αυτοματισμού της επιθεώρησης. Η αυτόματη επιθεώρηση χρειάζεται μόνο επιθεώρηση του πρώτου κομματιού και περιοδικούς επανελέγχους. Όσο οι διαπιστώσεις παραμένουν ικανοποιητικές, η παραγωγή συνεχίζεται χωρίς περαιτέρω επιθεώρηση.

1.3.3 ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΚΑΤΟ ΤΟΙΣ ΕΚΑΤΟ

Όταν κάθε αντικείμενο, σε κάθε ποσότητα της παραγωγικής διαδικασίας επιθεωρείται, τότε ονομάζεται επιθεώρηση εκατό τοις εκατό. Ας υποθέσουμε ότι εξασφαλίζεται η μείωση όλων των άχρηστων υλικών στη διεργασία και όλων των ελαττωματικών προϊόντων, πριν την αποστολή στους πελάτες. Όμως αυτοί οι στόχοι σπάνια επιτυγχάνονται. Αυτή η μέθοδος επιθεώρησης, δεν είναι μόνο χρονοβόρα, αλλά και δαπανηρή. Επιπλέον, οι επιθεωρητές συχνά κάνουν λάθη στην κρίση τους.

Για παράδειγμα, μια επανεπιθεώρηση ποσοτήτων που έχει επιθεωρηθεί εκατό τοις εκατό, θα δείξει ότι οι επιθεωρητές, δεν ακολουθούν τις σωστές διεργασίες ελέγχου όταν απορρίπτουν τα καλά αντικείμενα και δέχονται τα άχρηστα. Επίσης, πολλοί τύποι επιθεώρησης, για παράδειγμα το άνοιγμα μιας κονσέρβας λαχανικών, καταστρέφουν το προϊόν και καθιστούν αδύνατη την επιθεώρηση εκατό τοις εκατό.

1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) άρχισε να αναπτύσσεται στην Ιαπωνία από το 1950 και εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα και στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία του '80 στην Ευρώπη. Αποτελεί μια νέα ουσιαστικά φιλοσοφία management που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων γενικότερα.

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα υπερσύνολο των προγενέστερων συστημάτων ποιότητας, που περιλαμβάνει τη Διασφάλιση Ποιότητας, όπου είναι το σύνολο των συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές.

Αυτή με τη σειρά της περιλαμβάνει τον Ποιοτικό έλεγχο, που είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών, και αποτελεί υπερσύνολο της Επιθεώρησης, που δεν είναι τίποτα περισσότερο από την απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις συγκεκριμένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών, όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα 1.



Σχήμα 1: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας

1.4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management) είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.¹

Ένας άλλος κοινά αποδεκτός ορισμός της ΔΟΠ είναι: η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή στον οργανισμό.

Η ΔΟΠ είναι δυνατή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη της επιχείρησης. Σ' αυτό το σημείο υπάρχει η δύναμη της αλλά και η αδυναμία της. Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στην ιεραρχία, είναι, εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η κοινή αυτή υπευθυνότητα με το συναρτώμενο αίσθημα δημιουργίας και ευθύνης είναι που εμψυχώνουν τον κοινό άνθρωπο να γίνει ένα ενεργό μέλος αυτής της προσπάθειας. Η εκπαίδευση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι όμοια για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας στα βασικά θέματα και δεξιότητες, άλλωστε σκοπός της ΔΟΠ είναι η δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας, που όλοι υιοθετούν και προσπαθούν να επιτύχουν την συνεχή αύξηση της αξίας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η ΔΟΠ βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια η οποία είναι ομαδική.

¹ Βλ. Management Ολικής Ποιότητας. Γιώργος Δ. Τσιότρας

Η εξέλιξη και η επιτυχία ενός συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από μία σειρά παραγόντων, όπως η αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού, η συνεργασία και ο συντονισμός των διαφόρων υποσυστημάτων της επιχείρησης.

Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η οργάνωση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης που να είναι ανοικτό και ολοκληρωμένο. Ανοικτό είναι ένα σύστημα όταν μπορεί να προσαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η ολοκλήρωση πραγματοποιείται με τη δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Σε έναν οργανισμό για να είναι δυνατή η ανάπτυξη της ΔΟΠ, είναι απαραίτητο να ακολουθούνται με συνέπεια κοινές αρχές και αξιώματα.

1.4.2 ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ¹

Τα βασικά αξιώματα που πρέπει να ακολουθούνται για την επιτυχία της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, είναι το τρίπτυχο **Δέσμευση, Συμμετοχή, Επιστημονική Γνώση**. Από τα τρία βασικά αξιώματα προκύπτουν οι επόμενες επτά κύριες αρχές, που μπορούν να τροποποιηθούν, ώστε να στηρίζουν την πολιτική ποιότητάς. Οι βασικές αρχές είναι οι εξής:

1. **Δέσμευση της ηγεσίας:** Δέσμευση του διευθυντή και των ανώτατων στελεχών στις αρχές της ολικής ποιότητας. Με τη δική τους δέσμευση είναι δυνατή κάθε αλλαγή και η προσπάθεια από άλλους δεν θα αποφέρει μόνιμα αποτελέσματα. Διαφορετικά τα στελέχη που θέλουν την εφαρμογή του συστήματος ολικής ποιότητας θα έχουν να αντιμετωπίσουν, δυσκολίες αλλαγής στο περιβάλλον της επιχείρησης και φόβο της δοκιμής με πιθανότητα λάθους, κατά συνέπεια φόβο για την απασχόλησή τους στην επιχείρηση.

Απαιτείται από την ηγεσία (διοίκηση), να αποδεικνύει την δέσμευση της , που στην ουσία, είναι η υλοποίηση και ο έλεγχος των διεργασιών διοίκησης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση. Τέτοιες διεργασίες είναι οι εξής: Προσδιορισμού των απαιτήσεων των πελατών, Σύνταξης της πολιτικής για την ποιότητα, καθώς και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, Σχεδιασμού του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, Καθορισμού αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων, Διεργασία εσωτερικής επικοινωνίας και τέλος η διεργασία των ανασκοπήσεων από την διοίκηση.

2. **Εφαρμογή σε έκταση:** Είναι αναγκαία η αντιμετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, αναπτύσσοντας `έτσι μια ιδιαίτερη οργανωτική κουλτούρα, συνεχούς βελτίωσης και ενδυνάμωσης της διασφάλισης ποιότητας , που απαιτεί την αλλαγή της συμπεριφοράς, του τρόπου αντιμετώπισης και των εργασιακών πρακτικών.

¹ Βλ. Management Ολικής Ποιότητας. Γιώργος Δ. Τσιότρας

3. Υπευθυνότητα σε βάθος: Όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να ενθαρρύνεται ώστε να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στις δικές του υπευθυνότητες. Σ' ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι επενδυτές, ακόμη και η τοπική κοινότητα. Με την συνεισφορά όλων είναι πιο εύκολη και αποτελεσματική η επίλυση των προβλημάτων ποιότητας. Η επιτυχία υπευθυνότητας σε βάθος προϋποθέτει δύναμη και ικανότητα πειθούς και παρακίνησης απ' την ηγεσία.

4. Πρόληψη όχι θεραπεία: Αυτή η αρχή εκφράζεται και σαν <<επιτυχία με την πρώτη>> ή <<μηδέν ελαττωματικά>. Η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στη σχεδίαση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής, ώστε να αποφεύγονται τα ακατάλληλα προϊόντα και η σπατάλη πόρων, η οποία υπολογίζεται ότι ανέρχεται σε ποσοστό 35% του κόστους παραγωγής.

5. Συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείου και μεθόδων: Η άνεση χρήσης στατιστικών διαγραμμάτων και η κατανόηση των μεθόδων που εφαρμόζονται συμβάλει στη μείωση του χρόνου επιτυχίας μιας νέας διαδικασίας. Κλειδί για την επιτυχία αυτή είναι η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στα αναγκαία εργαλεία και τεχνικές. Οι εργαζόμενοι με αυτό το τρόπο δε φοβούνται να επισημάνουν τα προβλήματα του συστήματος, ενώ ταυτόχρονα αποκτούν περηφάνια και αγάπη για την εργασία τους.

6. Έλεγχος ανταγωνιστικότητας: Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών (είναι πιο σημαντικοί γιατί παρουσιάζουν πως αντιλαμβάνονται τις βελτιώσεις στα προϊόντα άλλες επιχειρήσεις ή οι πελάτες της επιχείρησης) και εξωτερικών(όπου αφορούν τη διαχρονική εξέλιξη των δεικτών στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης). Από αυτούς τους ελέγχους, δημιουργούνται σχέδια ενεργειών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων.

7. Συνεχής βελτίωση: Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, κατά τους Ιάπωνες, είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης καθώς και της μείωσης της σπατάλης πόρων. Έτσι γίνονται μικρά αλλά σταθερά βήματα βελτίωσης. Κατά τον πατέρα της διοίκησης ολικής ποιότητας, τον Deming, η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία χωρίς τέλος που μπορεί να παρομοιαστεί με ανέλιξη, όπου σε κάθε κύκλο προσπαθειών επιτυγχάνεται η ανέλιξη σε ένα νέο επίπεδο ποιότητας. Κλειδί για τη βελτίωση της ποιότητας είναι η συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση σε νέες μεθόδους, αναγκαίες στην βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων.

1.4.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ

Για την επίτευξη των σκοπών της διοίκησης ολικής ποιότητας χρησιμοποιούνται μια σειρά από μεθόδους και εργαλεία. Οι βασικοί σκοποί της ΔΟΠ είναι:

1. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης:

Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι μια έννοια υποκειμενική. Πολλές φορές το ίδιο επίπεδο πραγματικών υπηρεσιών εκτιμάται με τελείως διαφορετικό τρόπο ανάλογα με παραμέτρους όπως η ψυχοσύνθεση του πελάτη ή ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία ή πωλείται το προϊόν. Έτσι λαμβάνεται μέριμνα βελτίωσης των υποκειμενικών χαρακτηριστικών όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη. Όπως λέει ο λαός <<δεν είναι αρκετό να κάνεις πράγματα με το σωστό τρόπο, πρέπει επίσης να κάνεις τα σωστά πράγματα>>. Πρέπει λοιπόν να έχουμε αποτελεσματικότητα και όχι μόνο απόδοση. Άλλη μια παράμετρο που πρέπει να συνυπολογίζουμε είναι ο χρόνος, επειδή οι ανάγκες των πελατών διαφοροποιούνται με το χρόνο, λόγω καλύτερης ενημέρωσης, μεγαλύτερης προσφοράς ανταγωνιστικών προϊόντων.

2. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη:

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης ή του οργανισμού, δηλαδή έχουν το ρόλο του παραλήπτη και του προμηθευτή στα στάδια δημιουργίας του προϊόντος. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, και η τελειοποίηση του προϊόντος συνεπάγεται τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης αυτών των πελατών στα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Αν το ενδιάμεσο προϊόν δεν ικανοποιεί τον εσωτερικό πελάτη δε θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύσει τον επόμενο με ικανοποιητικό, υψηλής ποιότητας προϊόν.

3. Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής «κουλτούρας» της επιχείρησης

Η μονιμότητα αυτής της νοοτροπίας είναι και ο σημαντικότερος στόχος ή σκοπός της ΔΟΠ, επειδή κάθε άλλος στόχος είναι τότε φυσιολογικό αποτέλεσμα της λειτουργίας της επιχείρησης. Κάτι που πλέον θα αποτελεί τη νέα οργανωτική κουλτούρα <<τρόπο ζωής>> εργασίας στην επιχείρηση.

1.5 ΓΙΑΤΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΕ ΑΥΤΗ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Μερικοί λόγοι για το μεγάλο ενδιαφέρον σε ζητήματα ποιότητας είναι οι παρακάτω:

1. Η διεθνοποίηση της παραγωγής και της κατανάλωσης, που είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.
2. Η αύξηση του βιοτικού επιπέδου, σε σημείο που οι καταναλωτές πλέον απαιτούν εκτός από ποσότητα και ποιότητα.
3. Η κυβερνητική παρέμβαση, που έχει γίνει πιο έντονη σε θέματα εξασφάλισης συγκεκριμένων επιπέδων ποιότητας, ιδιαίτερα για προϊόντα που αφορούν την υγεία και την ασφάλεια των καταναλωτών.
4. Η πίεση που ασκούν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης στις επιχειρήσεις για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
5. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ασκούν εσωτερική πίεση για την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας.
6. Η ίδια επιχείρηση επιζητεί την ποιοτική αναβάθμιση, διότι εξασφαλίζει τη μελλοντική επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

1.6 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΟΠ ΤΗΣ ΕΦQM¹

Κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα πλαίσιο αναφοράς προσαρμοσμένο στις δικές τις ανάγκες, ώστε να διευκολύνεται η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Λόγω της ανάγκης τέτοιων πλαισίων υποστήριξης, έχουν διαμορφωθεί κάποια υποδείγματα προτύπων από τους διδασκάλους της ΔΟΠ που έχουν πολλά κοινά σημεία.

Στην Ευρώπη, το πρότυπο ΔΟΠ έχει εκπονηθεί από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας EFQM (European foundation for Quality Management). Ο EFQM δημιουργήθηκε με βασικό σκοπό την ανάπτυξη της ΔΟΠ στην Ευρώπη, με τρόπο που να μπορεί να εναρμονίζεται καλύτερα με τις αξίες των Ευρωπαίων. Ο EFQM δημιουργήθηκε το 1988 από μια ομάδα, 14 μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με τις ευλογίες της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, και η επίσημη σύστασή του έγινε τον Οκτώβριο του 1989. Ο EFQM δραστηριοποιείται στην παροχή βοήθειας προς τα διευθυντικά στελέχη, τη συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς, στην ανάπτυξη και εφαρμογή προτύπων, στην πληροφόρηση σχετικά με τη ΔΟΠ και στην επιβράβευση των επιτευγμάτων υψηλής ποιότητας με τη θέσπιση πανευρωπαϊκών βραβείων. Το πρότυπο ΔΟΠ που αναπτύχθηκε σαν πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αυτοαξιολογηθεί.

¹ Βλ. 'Οργάνωση & Διοίκηση Management, η ελληνική προσέγγιση'. Κ. Τζωρτζάκης

1.7 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Θεσμοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας. Η αρχή με βάση την οποία γίνεται η αξιολόγηση των επιχειρήσεων που καταθέτουν σχετική αίτηση για το βραβείο είναι: «οι διαδικασίες μιας επιχείρησης είναι τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση ελέγχει, αναπτύσσει και αξιοποιεί τις ικανότητες και τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού της».

Στο παρακάτω σχήμα¹ φαίνεται η σχηματική απεικόνιση της δομής με βάση την οποία γίνεται η αξιολόγηση των επιχειρήσεων και τα αντίστοιχα ποσοστά βαρύτητας του κάθε κριτηρίου.

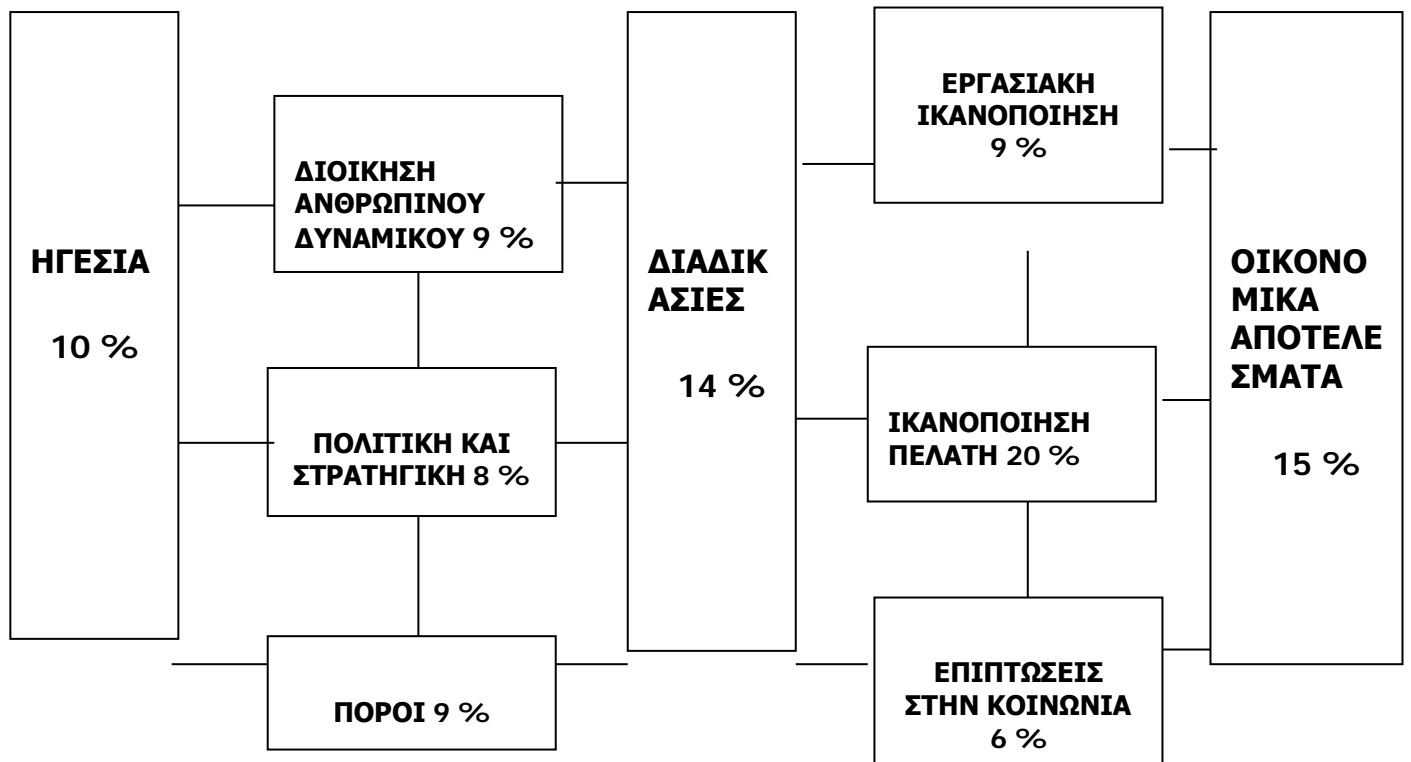
Η ικανοποίηση των εξωτερικών και των εσωτερικών πελατών (καταναλωτές και υπάλληλοι της επιχείρησης αντίστοιχα) καθώς και οι επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο είναι αποτελέσματα που προέρχονται από την καθοδήγηση της Ανώτατης Διοίκησης, την πολιτική και στρατηγική που ακολουθεί η διοίκηση, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τους πόρους και τις διαδικασίες και οδηγούν τελικά στα επιθυμητά άριστα οικονομικά αποτελέσματα που είναι άλλωστε ο απώτερος σκοπός κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Είναι φανερό ότι η επιτροπή αξιολόγησης βασίζεται στα παρακάτω 9 κριτήρια από τα οποία η ενότητα των αποτελεσμάτων παρουσιάζει ότι έχει επιτύχει ο οργανισμός, και η ενότητα των προϋποθέσεων τον τρόπο που ακολούθησε για να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση γίνεται από ειδικούς ελεγκτές ποιότητας οι οποίοι είναι επιστήμονες και ακαδημαϊκοί με μεγάλη εμπειρία στο πεδίο γνώσεων και εκπαίδευσης σε θέματα που άπτονται του ελέγχου και των σύγχρονων τεχνικών βελτίωσης της ποιότητας. Οι ελεγκτές είναι όλοι μέλη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας και του Ίδρυματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας.

Καθένα από τα πλαίσια του σχήματος περιλαμβάνει ένα από τα κριτήρια αυτοελέγχου με βάση τα οποία μπορεί να αξιολογήσει την πρόοδο της ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Τα κριτήρια αυτά περιέχουν αξιολογήσεις σε ένα σύνολο ενεργειών όπως αναφέρονται αναλυτικά σε καθένα από τα κριτήρια:

¹ Πηγή: Βλ. 'Management Ολικής Ποιότητας'. Γ. Δ. Τσιότρας



Ι. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ:

- Υποστήριξη της προσπάθειας εφαρμογής ΔΟΠ και παροχή αναγκαίων πόρων.
- Κατεύθυνση των εργαζομένων δίνοντας το παράδειγμα και παρεχόμενη βοήθεια στην εκπαίδευση τους.
- Δέσμευση του οργανισμού στην προσπάθεια εφαρμογής του προτύπου και διασφάλιση σταθερού κλίματος ολικής ποιότητας.
- Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών.
- Ενεργή συμμετοχή στην προώθηση της ΔΟΠ έξω από τα στενά όρια του οργανισμού.

II. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Βελτίωση στις μεθόδους διοίκησης και την επικοινωνία. Καθιέρωση αποτελεσματικού προγράμματος πρόσληψης, εκπαίδευση και ανάπτυξης του προσωπικού. Ανάπτυξη συστήματος ανάθεσης και αξιολόγησης στόχων σε συνεργασία με τους εργαζόμενους. Αξιοποίηση των εργαλείων και μεθόδων ΔΟΠ.

III. ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Καθορισμός οράματος, αποστολής και στρατηγικής με βάση τη ΔΟΠ. Συλλογή πληροφοριών για τον καθορισμό της πολιτικής και στρατηγικής. Χρήση για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Συχνότητα και ένταση προσπάθειας αναθεώρησης και βελτίωσης της. Ενημέρωση των εργαζομένων για την πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης.

IV. ΠΟΡΟΙ

Διαχείριση οικονομικών πόρων και χρήση κριτηρίων αξιολόγησης της οικονομικής στρατηγικής. Ανάπτυξη αποτελεσματικών πληροφοριακών συστημάτων. Αξιοποίηση και διαχείριση των υλικών και προμηθειών. Αποδοτική εισαγωγή και εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών

V. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Προσδιορισμός και έλεγχος διαδικασιών παραγωγής, παραγγελιών, ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, κατάρτιση προϋπολογισμών, διαχείριση συστημάτων τυποποίησης και πιστοποίησης, χρήση πληροφοριών και αποτελεσμάτων μέτρησης για βελτίωση διαδικασιών. Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Εφαρμογή και έλεγχος αποτελεσματικότητας αλλαγών ή αναθεωρήσεως διαδικασιών.

VI. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εκπαίδευση, επιμόρφωση, κατάρτιση, ενσωμάτωση, ολοκληρωμένη προσφορά σταδιοδρομίας του προσωπικού. Παροχή ικανοποιητικών συνθηκών εργασιακού περιβάλλοντος, όπως χώρου, αερισμού, φωτισμού, ασφάλειας, υγιεινής. Μεθοδολογία αξιολόγησης.

VII. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Μέτρηση ικανοποίησης ως προς τις ιδιότητες και την τιμή του προϊόντος, επιβάλλεται στην επιχείρηση να παρακολουθεί τις σχετικές πληροφορίες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών και να προσδιορίσει τη μέθοδο λήψης και χρήσης των πληροφοριών αυτών. Ανάπτυξη διαδικασιών πώλησης, χειρισμού επιστροφών και πληροφόρησης για το προϊόν. Ικανοποιητική ρύθμιση των όρων πληρωμής.

VIII. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Προσφορά ευκαιριών προμηθευτού σε επιχειρήσεις της τοπικής κοινωνίας με προϋπόθεση ένταξης στο πρόγραμμα ΔΟΠ. Συνεισφορά στην επίλυση κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων. Συμμετοχή σε κοινωνικές και αθλητικές εκδηλώσεις. Επίτευξη νοοτροπίας.

IX. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ανάλυση οικονομικών μεγεθών, όπως κερδών, πωλήσεων, ρευστότητας. Ανάλυση παραγωγικότητας και δυναμικότητας. Ανάλυση χρόνου εκπλήρωσης οικονομικών διαδικασιών

1.8 ΜΕΣΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ¹

Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για θέματα ολικής ποιότητας χρησιμοποιούν διάφορα μέσα (εργαλεία). Από πρακτικής άποψης, οι πιο διαδεδομένοι τρόποι βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, που παράγει μια επιχείρηση είναι οι εξής:

1. Ανάλυση Ανταγωνιστικών Προϊόντων
2. Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας
3. Μελέτες Ποιότητας / Κόστους
4. Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας
5. Οριοθέτηση

¹ Βλ. 'TOTAL QUALITY'. PAUL JAMES

1.8.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η ανάλυση των ανταγωνιστικών προϊόντων είναι ο πιο απλός τρόπος βελτίωσης του προϊόντος της επιχείρησης. Η επιχείρηση ή το τμήμα που ασχολείται με θέματα ποιότητας παρακολουθεί με προσοχή τις ποιοτικές βελτιώσεις των ανταγωνιστικών προϊόντων και προσπαθεί, όπου αυτό είναι δυνατόν, να αντιγράψει είτε τα τεχνικά χαρακτηριστικά του ανταγωνιστικού προϊόντος, που θεωρούνται ότι συνεισφέρουν στη βελτίωση του προϊόντος, είτε τη παραγωγική και οργανωτική διαδικασία, που έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας.

Ο τρόπος αυτός έχει δύο βασικά μειονεκτήματα:

1. Η αντιγραφή δεν είναι πάντοτε εύκολη, ιδιαίτερα αν η βελτίωση της ποιότητας οφείλεται στις διαδικασίες και όχι σε τεχνικά ζητήματα, που σε πολλές περιπτώσεις μπορεί, ηθικά ή νομικά, να μην επιτρέπεται.
2. Η αντιγραφή ακόμα κι αν είναι δυνατή καθυστερεί, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έρχεται πάντοτε δεύτερη.

1.8.2 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας είναι κατάλληλος, για προβλήματα ποιότητας που αφορούν τις ποιοτικές διαφοροποιήσεις της παραγωγής. Κυρίως στο βιομηχανικό τομέα, η διατήρηση ενός σταθερού επιπέδου ποιότητας απαιτεί μια τεράστια προσπάθεια, λόγω του μεγάλου αριθμού παραγωγής του ίδιου του προϊόντος.

Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας περιλαμβάνει δύο τεχνικές:

A. Μελέτες δυνατοτήτων (capability studies)

B. Διαγράμματα ελέγχου (control)

Η μελέτη δυνατοτήτων παρακολουθεί τη παραγωγική διαδικασία για τη διαπίστευση τυχόν αποκλίσεων από προκαθορισμένα όρια. Για παράδειγμα, μία μονάδα που παράγει και συσκευάζει σοκολατάκια προσπαθεί να ελέγξει το βάρος των κουτιών του ενός κιλού για τυχόν αποκλίσεις. Τα προκαθορισμένα

όρια είναι 2 γραμμάρια απόκλιση ή από 998 γραμμάρια έως 1002 γραμμάρια. Από κάθε μηχανή συσκευασίας, επιλέγονται δειγματοληπτικά μερικά κουτιά, για τη διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων.

Τα διαγράμματα ελέγχου είναι μια συνεχής παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας για την έγκαιρη διαπίστωση και διόρθωση τυχόν αποκλίσεων. Σε τακτικά χρονικά διαστήματα, κατά τη διάρκεια της παραγωγικής δραστηριότητας (π.χ. κάθε μία ώρα), λαμβάνεται ένα δείγμα από κάθε μηχανή συσκευασίας και τα αποτελέσματα του βάρους απεικονίζονται σ' ένα διάγραμμα, όπου έχουν χαραχθεί τα ανώτερα και τα κατώτερα αποδεκτά όρια. Μόλις διαπιστωθεί η απόκλιση, σταματά η συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία, για τη διαπίστωση και τη διόρθωση των αιτιών της απόκλισης ακολουθώντας τα εξής στάδια:

- A. Προσδιορίζονται τα όρια ποιότητας.
- B. Γίνονται οι μετρήσεις για τη διαπίστωση αποκλίσεων.
- C. Γίνονται οι αναγκαίες διορθωτικές παρεμβάσεις στην παραγωγική διαδικασία

Το μεγάλο πλεονέκτημα του στατιστικού ελέγχου της ποιότητας είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, διότι μειώνεται σημαντικά η παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων.

1.8.3 ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ / ΚΟΣΤΟΥΣ

Οι μελέτες ποιότητας / κόστους συνδέουν τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος με το κόστος παραγωγής. Η σημερινή επιχείρηση μπορεί να επιλέξει διάφορα επίπεδα ποιότητας. Το κάθε ένα όμως αντιστοιχεί και σ' ένα συγκεκριμένο κόστος παραγωγής. Αν και υπάρχουν αρκετά παραδείγματα βελτίωσης του επιπέδου ποιότητας, χωρίς αύξηση του μέσου κόστους παραγωγής, αποτελούν την εξαίρεση, παρά τον κανόνα. Υψηλότερη ποιότητα σημαίνει υψηλότερο κόστος, που είναι το αποτέλεσμα νέων εγκαταστάσεων, νέων μηχανημάτων, δαπάνες εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού και άλλες δαπάνες ή συνδυασμός αυτών.

1.8.4 ΟΜΑΔΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι ομάδες βελτίωσης της ποιότητας ή οι κύκλοι ποιότητας είναι μια τεχνική, όπου ένας αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης δουλεύουν μαζί για τη βελτίωση του προϊόντος που παράγουν. Η ομάδα αυτή συνειδητά και συστηματικά εργάζεται με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας.

Τα αποτελέσματα της ομάδας αποτελούν οι προτάσεις που γίνονται προς την επιχείρηση για τους τρόπους ποιοτικής βελτίωσης του προϊόντος.

Η τεχνική αυτή μπορεί να μην προσφέρει σχεδόν τίποτε, όσον την αξία των προτάσεων που κάνει η ομάδα για τη βελτίωση της ποιότητας, δημιουργεί όμως το κατάλληλο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου ζητήματα ολικής ποιότητας αποτελούν σημαντικές προτεραιότητες για την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι το αναγνωρίζουν και προσαρμόζουν την συμπεριφορά και τη νοοτροπία τους κατάλληλα.

1.8.5 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ

Η οριοθέτηση είναι μια τεχνική, όπου η έμφαση δίνεται στις διαδικασίες και στις πρακτικές που θα πρέπει να ακολουθήσουν για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει και των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Η οριοθέτηση βλέπει την ποιότητα περισσότερο από την σκοπιά ολικής ποιότητας, που δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια νέα φιλοσοφία διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αυτός είναι ο λόγος που δεν έχει σημασία, αλλά με ποιες διαδικασίες το παράγει. Οι διαδικασίες όμως μπορεί να είναι κοινές για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου κλάδου.

Αυτός είναι ο λόγος που η οριοθέτηση είναι μια τεχνική βελτίωσης της ποιότητας, που στηρίζεται στη μελέτη των διαδικασιών και πρακτικών που ακολουθούν όλες οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα δε εκείνων που θεωρούνται ηγέτες σε θέματα ολικής ποιότητας.

Η ολική ποιότητα δεν αποτελεί έναν τρόπο ελέγχου, αλλά έναν τρόπο διοίκησης της σύγχρονης επιχείρησης. Ο ορισμός της διοίκησης ολικής ποιότητας, που δόθηκε στην αρχή αυτού του μέρους, εμπνέεται απ' αυτή την άποψη. Η διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί την ενεργοποίηση όλων των εργαζομένων από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μέχρι και τον τελευταίο εργάτη της επιχείρησης. Απαιτεί μια καινούρια προσέγγιση στις σχέσεις των ανθρώπων της επιχείρησης. Απαιτεί μια νέα σχέση με τους πελάτες της επιχείρησης. Απαιτεί μια αλλαγή νοοτροπίας όλων των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται μέσα στην επιχείρηση.

Τελικός σκοπός της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των καταναλωτών του προϊόντος με το μικρότερο δυνατό κόστος. Τα προϊόντα παράγονται σε επίπεδα ποιότητας και κόστους που θα ικανοποιήσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών.

Η έννοια της ολικής ποιότητας περιλαμβάνει όλες τις προηγούμενες έννοιες που σχετίζονται με την ποιότητα. Περιλαμβάνει την επιθεώρηση, τον έλεγχο ποιότητας και την διασφάλιση ποιότητας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σ' αυτό το κεφάλαιο, θα προσεγγίσουμε την πρακτική εφαρμογή της Δ.Ο.Π σε μια μικρομεσαία επιχείρηση την οποία ονομάζουμε "ΑΝΕΜΟΣ". Για να το καταφέρουμε, πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας πάντα, ότι η Δ.Ο.Π είναι ένα σύστημα αλληλένδετο με το σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας και αυτό, γιατί αναλύοντας τη Δ.Ο.Π θα διαπιστώσουμε ότι στη πράξη υπάρχουν κοινοί ορισμοί και διαδικασίες που καθορίζονται στο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας, ώστε να επιτύχει μια επιχείρηση τη σωστή και αποδοτική εφαρμογή των συστημάτων. Η Δ.Ο.Π άλλωστε αποτελεί μια φιλοσοφία, η οποία για να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση με επιτυχία πρέπει να την εφαρμόζει πιστά η διοίκηση, έτσι ώστε να καταφέρει να τη μεταλαμπαδεύσει σε όλους τους εργαζόμενους.

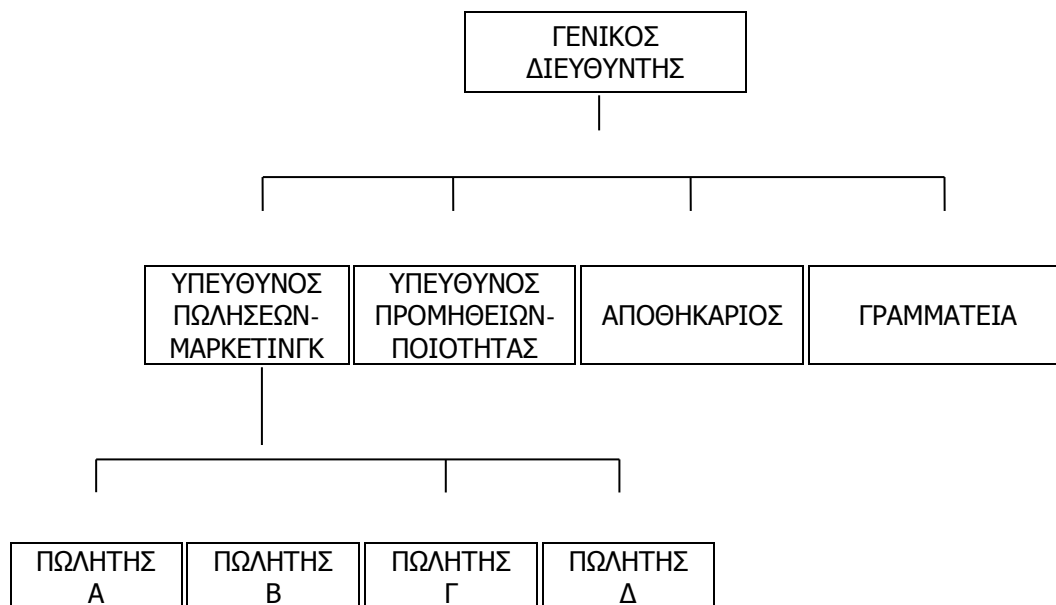
2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ¹

Η επιχείρηση «ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε» είναι μια εισαγωγική- εμπορική επιχείρηση, που δραστηριοποιείται από το 1992 στην εισαγωγή και πώληση υλικών ου χρησιμοποιούνται σε μεταποιητικές βιομηχανίες και βιοτεχνίες. Τα προϊόντα που εμπορεύεται αγοράζονται από ξένους και Έλληνες προμηθευτές, είτε από παραγωγικές επιχειρήσεις, είτε από μεγάλéμπορους.

Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης περιλαμβάνουν γραφεία και εκθεσιακό χώρο 100τ.μ, καθώς και αποθηκευτικούς χώρους 200τ.μ. Η επιχείρηση προμηθεύεται προϊόντα από Έλληνες και ξένους προμηθευτές.

Η επιχείρηση απασχολεί 9 άτομα και συγκεκριμένα Γενικό Διευθυντή, Γραμματέα, Υπεύθυνο Προμηθειών, ο οποίος είναι και ο Υπεύθυνος Ποιότητας, Αποθηκάριο, Υπεύθυνο Πωλήσεων, ο οποίος είναι και ο Υπεύθυνος Μάρκετινγκ και 4 Πωλητές. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

¹ Πληροφ. Υπεύθυνος Μάρκετινγκ της Επιχειρήσης ΑΝΕΜΟΣ



Σχήμα 1 : Οργανωτική Δομή Επιχείρησης

2.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Οι διαδικασίες της επιχείρησης χωρίζονται σε παραγωγικές και υποστηρικτικές διαδικασίες. Οι παραγωγικές διαδικασίες της επιχείρησης όπως ορίζονται σύμφωνα με το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας, όπου εκφράζεται με την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2000, παρουσιάζεται σύντομη περιγραφή των παραγωγικών διαδικασιών και είναι οι εξής:

- Προμήθειες
- Παραλαβή-αποθήκευση και ολοκληρωμένοι έλεγχοι
- Παραγγελιοληψία
- Προγραμματισμός διανομής
- Διανομή

Προμήθειες :

Τα προϊόντα της επιχείρησης χωρίζονται σε:

- α) Προϊόντα για τα οποία ισχύουν νομοθετικές διατάξεις που επιβάλλουν την εφαρμογή κοινοτικών οδηγιών ,προτύπων ISO,EN (EYROPEAN NORMS)
- β) Προϊόντα για τα οποία ισχύουν πρότυπα ISO, που όμως δεν έχουν υποχρεωτική ισχύ.

Ο υπεύθυνος Προμηθειών –Ποιότητας διαθέτει αρχείο με τις ισχύουσες κανονιστικές διατάξεις, για τα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση καθώς και για τα προϊόντα που αγοράζει η επιχείρηση και τα οποία υπάγονται σε

κανονιστικές διατάξεις ,τηρώντας τα απαραίτητα αποδεικτικά ,όπως πιστοποιητικά συμμόρφωσης.

Οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές εκτελούνται με τις ακόλουθες μεθόδους:

1. Στην αρχή κάθε μήνα ο Υπεύθυνος Προμηθειών, σε συνεργασία με τον αποθηκάριο , ελέγχει τα αποθέματα των προϊόντων και συντάσσει τις ανάλογες παραγγελίες προς τους προμηθευτές.

2. Σε περίπτωση έκτακτης μεγάλης παραγγελίας από πελάτη , δηλαδή παραγγελίας κατά την οποία η ποσότητα υπερβαίνει το 10% της ετήσιας ποσότητας που διακινεί η επιχείρηση, καθώς και σε περίπτωση που η παραγγελία αφορά ένα νέο προϊόν που δεν εμπορεύεται η επιχείρηση μέχρι τώρα, τότε η έγκριση γίνεται με συνεργασία του Υπεύθυνου Πωλήσεων –Μάρκετινγκ και του Υπεύθυνου Προμηθειών –Ποιότητας.

Παραλαβή – Αποθήκευση:

Η παραλαβή και ο ποσοτικός έλεγχος των προϊόντων πραγματοποιούνται από τον αποθηκάριο. Τα προϊόντα , παραλαμβάνονται , καταμετρώνται, γίνεται οπτικός έλεγχος σε καθένα από αυτά και τοποθετούνται σε ράφια. Σε όλα τα προϊόντα, ανάλογα με την περίπτωση και με εντολή του Υπεύθυνου Προμηθειών –Ποιότητας , είτε εκτελείται επιπρόσθετος ποιοτικός έλεγχος με αποστολή δείγματος σε αναγνωρισμένα εργαστήρια μετρήσεων , είτε ζητούνται από τους προμηθευτές σχετικά πιστοποιητικά δοκιμών και ελέγχων, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα προμηθευμένα προϊόντα είναι σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα.

Υποβολή προσφοράς – Παραγγελιοληψία :

Ο Υπεύθυνος Πωλήσεων – Μάρκετινγκ έχει την ευθύνη για το προγραμματισμό των επαφών με τους πελάτες και την υποβολή προσφορών. Η παραγγελιοληψία γίνεται από το τμήμα Πωλήσεων που ανασκοπεί την κάθε παραγγελία ελέγχοντας αν υπάρχουν στην αποθήκη επαρκή αποθέματα για την εκτέλεση της ή αν έχουν παραγγελθεί.

Παραγγελίες λαμβάνονται τηλεφωνικά και από τη γραμματεία. Στη περίπτωση αυτή γίνεται έλεγχος των παραγγελιών από τον Υπεύθυνο Πωλήσεων.

Προγραμματισμός διανομής :

Ο αποθηκάριος ετοιμάζει και συσκευάζει τις παραγγελίες, ελέγχει αν η παραγγελία του πελάτη είναι πλήρης και τέλος , προγραμματίζει τις αποστολές των παραγγελιών.

Διανομή:

Η διανομή γίνεται με ευθύνη του αποθηκάρου από συνεργαζόμενα πρακτορεία μεταφορών ή από τους πωλητές, αν πρόκειται για μικροποσότητες.

Οι υποστηρικτικές διαδικασίες στην ουσία στηρίζουν την εφαρμογή των αξιωμάτων της Δ.Ο.Π με τις οποίες θα ασχοληθούμε και είναι οι εξής :

Δέσμευση και ανασκόπηση της Διοίκησης, έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών, συνεχής εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού, προσδιορισμός της πολιτικής και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα της επιχείρησης .

2.2 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΗΓΕΣΙΑΣ)

Με τον όρο Διοίκηση σε μια επιχείρηση, αναφερόμαστε στη διεύθυνση και στον έλεγχο της επιχείρησης και μπορεί να είναι είτε ο επιχειρηματίας, είτε ο γενικός διευθυντής ή το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης. Επίσης σε περιπτώσεις μετοχικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η ομάδα των εταίρων που διοικεί την επιχείρηση.

Στην επιχείρηση ANEMOS Ο.Ε. όταν αναφέρουμε τον όρο Ανώτατη Διοίκηση εννοούμε το Γενικό Διευθυντή.

Όταν μιλάμε για δέσμευση της διοίκησης , πρέπει ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης να αποδεικνύει ότι δεσμεύεται για την εφαρμογή και τη βελτίωση του συστήματος της ποιότητας με τους εξής τρόπους:

- Το προσωπικό της επιχείρησης να γνωρίζει τη σημασία της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, καθώς και της υπάρχουσας νομοθεσίας ή άλλων προτύπων που αφορούν στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της.
- Να καθιερώσει πολιτική για την ποιότητα.
- Να διασφαλίσει την καθιέρωση αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα.
- Να ανασκοπεί (να επιθεωρεί –ελέγχει – αναπροσαρμόζει) το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.
- Να διαθέτει τους αναγκαίους πόρους.

Επίσης η Δ.Ο.Π δεν αξιώνει από την Ανώτατη Διοίκηση μόνο το να αποδεικνύει τη δέσμευση της για ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, αλλά απαιτεί από αυτή να φροντίζει και για τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του. Πιο συγκεκριμένα , πρέπει υποχρεωτικά να διαφαίνεται και η διάσταση της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας με την παροχή σχετικών αποδείξεων.

Η Δ.Ο.Π απαιτεί από την Ανώτατη Διοίκηση να αποδείξει τη δέσμευση της που, στην ουσία , είναι η υλοποίηση και ο έλεγχος των διεργασιών διοίκησης σύμφωνα και με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO. Όταν το πρότυπο απαιτεί να προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των πελατών, ο προσδιορισμός αυτός αποτελεί

διεργασία. Εισερχόμενα στη διεργασία αυτή μπορεί να είναι έρευνες αγοράς και παραγγελίες, αιτήματα και παρατηρήσεις πελατών, η παραγωγική δυναμικότητα και η πιστωτική πολιτική της επιχείρησης. Εξερχόμενες είναι οι συγκεκριμένες απαιτήσεις των πελατών, όπως είδος προϊόντος, ποσότητα, χρόνος παράδοσης. Αντίστοιχα υπάρχουν και άλλες διεργασίες της διοίκησης, όπως διεργασία σύνταξης της πολιτικής για την ποιότητα καθώς και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, η διεργασία σχεδιασμού του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, διεργασία καθορισμού αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων, η διεργασία εσωτερικής επικοινωνίας και τέλος η διεργασία των ανασκοπήσεων από τη διοίκηση.

Αν και η συγκεκριμένη παράγραφος δεν απαιτεί καθορισμένη τεκμηρίωση με τη μορφή αρχείων ή διαδικασιών, είναι προφανές ότι η Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να διαθέτει ικανές και επαρκείς αποδείξεις για το ότι εκπληρώνει την απαίτηση του προτύπου.

Εκτός από τις εύλογες αποδείξεις που αναφέρονται στην παράγραφο αυτή, όπως η ύπαρξη πολιτικής και αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, οργανογράμματος, ανασκοπήσεων διοίκησης, πρόσθετες αποδείξεις μπορεί να αποτελούν και οι διαδικασίες ενδοεπιχειρησιακής πληροφόρησης, καθώς και ανακοινώσεις, συναντήσεις προσωπικού και ο προγραμματισμός επενδύσεων.

2.3. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Η επιχείρηση ANEMOS Ο.Ε. βασίζει την πολιτική της ποιότητας της, στο σύστημα Δ.Ο.Π. Η φιλοσοφία και το όραμα της είναι να διατηρηθεί άρρηκτα συνδεδεμένο το όνομα της με την ποιότητα. Ισχυρή δύναμη λοιπόν της επιχείρησης ANEMOS Ο.Ε., αποτελούν οι εργαζόμενοι, που ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στην ιεραρχία, εκπαιδεύονται στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π, δηλαδή εκπαιδεύονται και εργάζονται έχοντας κοινό στόχο και είναι υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η εξέλιξη και η επιτυχία της εταιρίας βασίζεται στη συνεργασία των εργαζομένων και στον απόλυτο συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων της εταιρίας

Το κλειδί της διοίκησης της επιχείρησης, που κάθε της δραστηριότητα έχει μοναδικό γνώμονα την ποιότητα, είναι ότι γνωρίζει πλήρως τι χρειάζεται να βελτιώσει και φυσικά να επιλέξει τον τρόπο με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Εξάλλου, η συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας εστιάζεται στο κατά πόσο το σύστημα διαχείρισης επιτυγχάνει τα καλύτερα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως μείωση λαθών και παραπόνων, αύξηση ικανοποίησης των πελατών κ.α.

Επιπρόσθετα η πολιτική για την ποιότητα πρέπει να αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα. Οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα θα πρέπει να απορρέουν από την πολιτική για την ποιότητα και να έχουν άμεση σχέση με αυτήν. Για παράδειγμα, αν μέρος της πολιτικής για την ποιότητα αποτελεί η μείωση των λαθών στην εκτέλεση των

παραγγελιών μιας επιχείρησης διανομής προϊόντων, ο αντίστοιχος αντικειμενικός σκοπός για την ποιότητα μπορεί να είναι το μηνιαίο ποσοστό των λανθασμένων παραγγελιών να μειωθεί από 0,5% σε 0,45% κατά το επόμενο έτος.

Παράλληλα η πολιτική ποιότητας πρέπει να έχει γίνει κατανοητή από το προσωπικό, στο οποίο πρέπει να έχει γνωστοποιηθεί με τον κατάλληλο αναλυτικό τρόπο, έτσι ώστε όλοι μέσα στην επιχείρηση να γνωρίζουν τις απόψεις και τις προθέσεις της Ανώτατης Διοίκησης της επιχείρησης σχετικά με την ποιότητα. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται παρανοήσεις, ενώ, από την άλλη, όλοι μέσα στην επιχείρηση έχουν ίδιους στόχους και εργάζονται ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο.

Τέλος, θα πρέπει να ανασκοπείται συνεχώς αν η πολιτική για την ποιότητα είναι κατάλληλη. Στην επιχείρηση ANEMOS Ο.Ε. η πρόθεση της διοίκησης της επιχείρησης, που αποτελεί ένα άλλο τμήμα της πολιτικής ποιότητας, εκτός από την αποφυγή λαθών μπορεί να αφορά στην γρήγορη εκτέλεση κάθε παραγγελίας. Στην περίπτωση αυτή, αντικειμενικός σκοπός για την ποιότητα μπορεί να είναι η μείωση του μέσου χρόνου εκτέλεσης έκαστης παραγγελίας π.χ. από δυο μέρες σε μία.

Η πολιτική για την ποιότητα έχει μεγάλη σημασία για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π., αλλά τονίζεται η σημασία της και αποτελεί και ειδικό έγγραφο του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Κατά συνέπεια η σύνταξη και η κυκλοφορία της πολιτικής ποιότητας θα πρέπει να ελέγχεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου, που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Η πολιτική για την ποιότητα δε πρέπει να περιλαμβάνει ευχές ή επιθυμίες, όπως «η επιχείρηση μας πρέπει να ικανοποιεί τους πελάτες», αλλά πραγματικά γεγονότα ή, καλύτερα, δηλώσεις πολιτικής, όπως «η επιχείρηση μας ικανοποιεί τους πελάτες».

Πηγές της πολιτικής για την ποιότητα μπορεί να είναι οι απαιτήσεις των πελατών, οι συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού, οι ισχύοντες κανονισμοί και πρότυπα σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση.

Ο τρόπος γνωστοποίησης της πολιτικής για την ποιότητα στους συντελεστές της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παραδείγματα γνωστοποίησης της πολιτικής αποτελούν η ανάρτηση της πολιτικής σε πίνακα ανακοινώσεων, η δημοσίευση της σε φυλλάδιο της επιχείρησης, η ανακοίνωση στους εργαζόμενους και στους πελάτες της.

Τέλος, η πολιτική για την ποιότητα πρέπει να υπογράφεται από τον εκπρόσωπο της Ανώτατης Διοίκησης, στη προκειμένη από το Γενικό Διευθυντή, πράγμα που αποτελεί απόδειξη για την δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης στην εφαρμογή της. Η ύπαρξη πολιτικής για την ποιότητα είναι αναγκαίος όρος, προκειμένου μια επιχείρηση να αποδείξει ότι το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας που εφαρμόζει εκπληρώνει την απαίτηση αυτή. Είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι χρειάζεται να υπάρχουν και επιπρόσθετες αποδείξεις, όπως αναθεωρήσεις της πολιτικής, όταν οι συνθήκες αλλάζουν, η γνώση από το προσωπικό της πολιτικής αυτής, έτσι ώστε η πολιτική για την ποιότητα να μην αποτελεί μόνο ένα απλό φύλλο χαρτιού με την υπογραφή του Γενικού Διευθυντή.

Έτσι η επιχείρηση ANEMOS Ο.Ε. εργάζεται καθημερινά για να εκπληρώσει συγκεκριμένες απαιτήσεις των πελατών της, με τον ορθολογικότερο τρόπο και φυσικά μέσα σε ορισμένα ανεκτά όρια κόστους. Οι σημαντικότερες από τις απαιτήσεις αυτές, είναι η καταλληλότητα των προϊόντων για την τελική χρήση και η τιμή πώλησής τους.

Η επιτυχία της εφαρμογής τους συστήματος της Δ.Ο.Π. έγκειται στο καθορισμό συγκεκριμένων στόχων που θέτει η διοίκηση της ANEMOS O.E. και τηρούνται καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Για να υποστηριχθούν τα άριστης ποιότητας προϊόντα και το Σύστημα Ποιότητας της εταιρείας, δεσμεύεται και παρέχει τους απαραίτητους πόρους και επενδύει συνεχώς προς τη κατεύθυνση που καθιστά τις δομές της ικανές να λειτουργούν με τις υψηλές προδιαγραφές που οι ίδιοι θέτουν.

Στην πράξη λοιπόν η Διοίκηση και οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει ώστε η πολιτική για την ποιότητα να:

- α) εκπληρώνει τους στόχους της επιχείρησης, δηλαδή να έχει άμεση σχέση με τον αντικειμενικό σκοπό και τις επιδιώξεις της επιχείρησης.
- β) περιέχει τη δέσμευση της Διοίκησης, πρώτον, για το ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών, και δεύτερον, για το ότι η ίδια η Διοίκηση βελτιώνει, συνεχώς, την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.
- γ) αποτελεί πλαίσιο για την ανάπτυξη των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα,
- δ) είναι κατανοητή από όλους στην επιχείρηση και το προσωπικό να έχει ενημερωθεί σχετικά με αυτήν.
- ε) αναθεωρείται προκειμένου να παραμένει, συνεχώς, κατάλληλη.

Η πολιτική για την ποιότητα μιας επιχείρησης είναι η γενικότερη αντίληψη που έχει στην προκειμένη ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης για την ποιότητα, δηλαδή οι επιδιώξεις\στόχοι που θέτει προκειμένου να επιτύχει.

2.3.1 ΕΓΓΡΑΦΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.¹

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

01/01/00

Η επιχείρηση «ANEMOS O.E.» δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και το εμπόριο υλικών και εξαρτημάτων για βιομηχανίες και βιοτεχνίες.

Σκοπός της επιχείρησης είναι η παροχή ποιοτικών προϊόντων στους πελάτες της, στο σωστό χρόνο, καθώς και η ικανοποίηση των πελατών, των προμηθευτών, του προσωπικού και των εταίρων της.

¹ ΠΛΗΡΟΦ.ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Η επιχείρηση δεσμεύεται:

1. για την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, κατά το πρότυπο 9001:2000, καθώς και για τη συνεχή βελτίωση του μέσα από τον έλεγχο των διεργασιών και τη συνεχή βελτίωση τους.
2. την αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών και την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να εξασφαλίζεται ένα υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας και όλοι να γνωρίζουν ότι αφορά στη ποιότητα
3. την τήρηση της ισχύουσας νομοθεσίας που σχετίζεται με τη λειτουργία και τα προϊόντα της εταιρίας
4. να μη διατεθεί ούτε ένα προϊόν σε πελάτες, που θα μπορεί να εγείρει πρόβλημα ποιότητας ή παράπονο.

Συγκεκριμένα, η πολιτική για την ποιότητα της επιχείρησης «ANEMOS» συνοψίζεται στα εξής :

- Παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων στους πελάτες της.
- Ακριβής και έγκαιρη εκτέλεση των παραγγελιών
- Ευχαριστημένοι πελάτες και καλό κλίμα συνεργασίας, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και σε σχέση με τους προμηθευτές και τους πελάτες της.
- Επισταμένη εξέταση και διαχείριση των παραπόνων των πελατών με τη λήψη διορθωτικών ενεργειών με απώτερο στόχο την εξάλειψη τους.
- Μείωση των μη συμμορφώσεων που παρουσιάζονται κατά την λειτουργία της επιχείρησης.

Η πολιτική ποιότητας της επιχείρησης κοινοποιείται σε όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, καθώς και στους συνεργάτες της (πελάτες, προμηθευτές).

Η πολιτική ποιότητας αναθεωρείται σε ετήσια βάση κατά την ανασκόπηση από την Διοίκηση και η εκάστοτε αναθεώρηση κοινοποιείται στους εργαζόμενους και στους συνεργάτες της επιχείρησης.

ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Στόχος της επιχείρησης «ANEMOS Ο.Ε.» είναι να παραμείνει στην συνείδηση της κοινωνίας ως κύριος πόλος ανάπτυξης της διατηρώντας παράλληλα την ηγετική της θέση στην ελληνική αγορά και δυναμώνοντας το όνομα της στο εξωτερικό.

2.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα ή, αλλιώς, οι στόχοι ποιότητας είναι οι στόχοι που θέτει η Διοίκηση μιας επιχείρησης στα επιμέρους τμήματα της, στο προσωπικό, καθώς και σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες της, όπως πωλήσεις, αγορές, παραγωγή, διοίκηση κ.τ.λ. προκειμένου να εφαρμόζεται η πολιτική της ποιότητας.

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται η σχέση ανάμεσα στις δηλώσεις για την πολιτική της ποιότητας και στους αντίστοιχους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα.

Δηλώσεις πολιτικής για την ποιότητα	Αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα
Μείωση ελαττωματικών προϊόντων	Το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων να μειωθεί από 2%σε 1,5%μεσα στον επόμενο χρόνο
Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών	Μείωση του αριθμού παραπόνων από 10 σε 8 ανά μήνα μέσα στο επόμενο εξάμηνο Ο μέσος όρος βαθμολογίας της επιχείρησης από τους πελάτες με κλίμακα 1 προς 10 και με άριστα το 10 να ανέβει από το 8 στο 9.
Μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης πελατών	Ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης ενός πελάτη να μειωθεί από τις 3 ημέρες στις 2 ημέρες μέσα στους επόμενους 3 μήνες.

Επίσης, επιβάλλεται η ικανοποίηση των υφιστάμενων νομικών απαιτήσεων για το προϊόν να περιλαμβάνεται στους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα. Έτσι πρέπει να δίνεται έμφαση στην παραγωγή προϊόντων που είναι σύμφωνα με τα τυχόν ισχύοντα πρότυπα. Για παράδειγμα, αν ένα προϊόν πρέπει να έχει μια συγκεκριμένη αντοχή στην θερμοκρασία, σύμφωνα με ένα ισχύον πρότυπο, τότε η επιχείρηση που τα παράγει θα πρέπει να έχει ως αντικειμενικό σκοπό για την ποιότητα τα προϊόντα της να αντέχουν στη θερμοκρασία αυτή με βάση τις απαιτήσεις και τις δοκιμές που θέτει το συγκεκριμένο πρότυπο.

Οι αντικειμενικοί σκοποί εφαρμόζονται τόσο στις επιχειρηματικές λειτουργίες όσο και στα διάφορα επίπεδα διοίκησης μέσα στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι οι αντικειμενικοί σκοποί, αφορούν αρχικά ολόκληρη την επιχείρηση, καθώς και τις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες της ή καλύτερα, τις διεργασίες της, όπως είναι οι πωλήσεις, η παραγωγή, ο σχεδιασμός. Επίσης οι αντικειμενικοί σκοποί αφορούν και τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ότι οι αντικειμενικοί σκοποί υιοθετούν από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, τότε μπορεί να αφορούν και συγκεκριμένα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση. Δηλαδή, αν στη πολιτική ποιότητας υπάρχει δήλωση για συνεχή αναβάθμιση των ικανοτήτων του προσωπικού, τότε αντίστοιχος αντικειμενικός σκοπός μπορεί να είναι οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν νέα προσόντα ή ικανότητες με την επιτυχή

παρακολούθηση ενός προγράμματος εναλλασσόμενης εκπαίδευσης, οι αντικειμενικοί σκοποί για την εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται κατανοητή και στην παράγραφο 4.1 του κεφαλαίου.

Επίσης ορίζονται και αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα, οι οποίοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να υλοποιούνται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η απαίτηση για μετρήσιμους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα δε σημαίνει, κατ' ανάγκη, ότι οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να είναι αριθμητικά δεδομένα. Ας μην ξεχνάμε ότι υπάρχουν μεγέθη, τα οποία δεν τα μετράμε με αριθμούς, όπως τα φυσικά μεγέθη. Το μήκος ενός αντικειμένου είναι ένα φυσικό μέγεθος και μπορεί εύκολα να προσδιοριστεί με το μέτρο. Ο χρόνος εκτέλεσης μιας παραγγελίας μπορεί να μετρηθεί ανάλογα σε ημέρες, ώρες κ.τ.λ. η ικανοποίηση ενός πελάτη, όμως, δεν είναι φυσικό μέγεθος, επομένως, είναι εύλογο το ερώτημα πως μπορούμε να το μετρήσουμε, όπου παρουσιάζεται παρακάτω στην παράγραφο 4.2.

Τέλος, οι αντικειμενικοί σκοποί αφορούν ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, όπως το επόμενο εξάμηνο ή έτος. Ας μη ξεχνάμε ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον και η ίδια η επιχείρηση συνεχώς αλλάζουν, άρα οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να ανασκοπούνται και να αναθεωρούνται, ώστε να είναι πάντοτε σύμφωνοι με τα καινούργια δεδομένα λειτουργιάς της επιχείρησης.

Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα, καθώς και η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να διασφαλίσει:

A) Την καθιέρωση αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα στις διάφορες επιχειρηματικές λειτουργίες, καθώς και στα επιμέρους επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης.

B) Ότι στους αντικειμενικούς σκοπούς περιλαμβάνονται και εκείνοι που αποδεικνύουν ότι τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών ή τους υπάρχοντες κανονισμούς, νομοθετικές διατάξεις, καθώς και πρότυπα που αφορούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Τέλος, οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ενώ, παράλληλα, πρέπει να στηρίζονται και να πηγάζουν από την πολιτική για την ποιότητα, γι' αυτό η επιχείρηση διαθέτει ξεχωριστό έγγραφο που αφορά συγκεκριμένη χρονική περίοδο και να ανανεώνονται συχνά.

2.4.1 ΕΓΓΡΑΦΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ¹

01/01/01

Οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα της επιχείρησης «ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.» είναι άμεσα συνυφασμένοι με την πολιτική ποιότητα της επιχείρησης και διατυπώνονται κάθε χρόνο κατά την ανασκόπηση της διοίκησης .

Η Διοίκηση της επιχείρησης δεσμεύεται για τη διατύπωση μετρήσιμων αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα σε άμεση συνάφεια με την πολιτική ποιότητας, τις απαιτήσεις των πελατών και τις αντικειμενικές δυνατότητές της.

Οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα της επιχείρησης «ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.» για το έτος 2001 σε σύγκριση με το έτος 2000 έχουν ως εξής:

- Μείωση του ποσοστού των παραγγελιών που περιέχουν ελαττωματικά προϊόντα από 0,6% σε 0,4% στο σύνολο των παραγγελιών που γίνεται στους προμηθευτές.
- Παράδοση ποσοστού 97% των παραγγελιών την ημερομηνία που αναγράφεται στο δελτίο παραγγελίας ή νωρίτερα. Το ποσοστό αυτό το 2000 ήταν 94%.
- Μείωση του ποσοστού των παραγγελιών που περιέχουν λάθη ή παραλείψεις κατά την εκτέλεση από 2% σε 1,5%.
- Ποσοστό ικανοποιημένων πελατών άνω του 95%, ενώ το έτος 2000 ήταν 93%.
- Μείωση του αριθμού μη συμμορφώσεων ανά διεργασία σύμφωνα με τον εξής πίνακα:

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗ ΣΥΜ - ΜΟΡΦΩΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟ 2000	ΣΤΟΧΟΣ ΓΙΑ ΤΟ 2001
Προμήθειες	12	10
Παραγγελιοληψία	46	25
Παραλαβή/ αποθήκευση	19	10
Προγραμματισμός διανομής	9	3
Διανομή	17	10

Ειδικά για το έτος 2001, οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα διατυπώθηκαν κατά το σχεδιασμό του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

¹ ΠΛΗΡΟΦ.ΑΠΟ ΤΗ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

2.4.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς μιας εταιρίας, που πρέπει να δίνεται προσοχή, είναι η δέσμευση για συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού, γιατί όταν στη συμπεριφορά των εργαζομένων περικλείεται η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., μόνο τότε επιτυγχάνεται η εφαρμογή της ολικής ποιότητας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Πως όμως πραγματοποιείται αυτό στην επιχείρηση;

Αρχικά ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί από τη επιχείρηση στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και στη συχνότητα προσδιορισμού τους, δηλαδή το πότε ή σε ποιες περιπτώσει πρέπει να καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να γίνεται προληπτικά, όταν έχουν καταγραφεί πολλά παράπονα πελατών για συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης και η αιτία των παραπόνων έγκειται στην ανεπαρκή εκπαίδευση του προσωπικού.

Έτσι η επιχείρηση πρέπει να :

α) προσδιορίζει τις απαραίτητες ικανότητες του προσωπικού που εκτελεί εργασίες, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

β) εκπαιδεύει το προσωπικό της ή να εκτελεί άλλες ενέργειες, προκειμένου να ικανοποιεί τις ανάγκες για εκπαιδευμένο προσωπικό, π.χ. να προσλαμβάνει, ιδιαίτερα, πλέον εξειδικευμένο προσωπικό, να εκπαιδεύσει το υπάρχον.

γ) αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που έχουν σχέση με τον προσδιορισμό των ικανοτήτων και την εκπαίδευση του προσωπικού, π.χ. αξιολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

δ) εξασφαλίζει ότι το προσωπικό της γνωρίζει τη σπουδαιότητα των διαδικασιών του και τον τρόπο που συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, και να

ε) τηρεί κατάλληλα αρχεία που να αποδεικνύουν τη μόρφωση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και την εμπειρία του προσωπικού.

Σε αυτά τα αρχεία μπορούν να συμπεριλαμβάνονται στοιχεία για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, π.χ. σχόλια από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να περιλαμβάνονται στην ανάλυση δεδομένων, για παράδειγμα μέσω σύγκρισης του ποσοστού εμφάνισης ελαττωματικών προϊόντων πριν και μετά την εκπαίδευση του προσωπικού.

Επίσης, στα αρχεία αυτά πρέπει να περιλαμβάνονται και οι αξιολογήσεις των εργαζομένων από τους εκπαιδευτές τους ή από τους προϊσταμένους τους, ώστε να αξιολογούνται οι ικανότητες των εργαζομένων με την πλέον κατάλληλη μέθοδο.

Προκειμένου η επιχείρηση να παρέχει αντικειμενικές αποδείξεις ότι προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες, μπορεί να καταρτίζει ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους της, το οποίο πρέπει να αναπροσαρμόζεται σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που ανακύπτουν.

Εκτός βέβαια από εναλλακτικές ενέργειες που μπορεί να αναλάβει η επιχείρηση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της, όπως πρόσληψη νέου προσωπικού, πρέπει να μεριμνά και για την εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού. Τα βήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού είναι ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών,

η επιλογή του τύπου εκπαίδευσης, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Στην πράξη λοιπόν, το προσωπικό της επιχείρησης πρέπει να είναι ενήμερο για τις διεργασίες της επιχείρησης και εκπαιδευμένο στις επιμέρους αρμοδιότητες του, καθώς και, σε γενικές γραμμές, στις λοιπές δραστηριότητες της επιχείρησης. Όλοι οι καινούργιοι εργαζόμενοι διέρχονται περίοδο εκπαίδευσης, η διάρκεια της οποίας εξαρτάται από τη θέση και τις ικανότητες του κάθε ατόμου.

Πρόσθετη κατάρτιση μπορεί να λάβει χώρα εντός και εκτός της επιχείρησης. Οι ανάγκες για εκπαίδευση καθορίζονται, αλλά και εγκρίνονται από το Γενικό Διευθυντή, ενώ υπάρχει πρόβλεψη για πρόσθετες προτάσεις στη διάρκεια κάθε έτους (σε συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη). Η εκπαίδευση αξιολογείται για την αποτελεσματικότητά της, μέσω ερωτηματολογίων που συμπληρώνει το ίδιο το προσωπικό, μέσω μέτρησης της απόδοσης του προσωπικού μετά την εκπαίδευση, μέσω διαλόγου με τους εκπαιδευόμενους, μέσω παρακολούθησης των μη συμμορφώσεων, πριν και μετά την εκπαίδευση, μέσω της αξιολόγησης της ίδιας της εργασίας, καθώς και με άλλες μεθόδους.

Οι ικανότητες και οι δεξιότητες του προσωπικού αξιολογείται ανά εξάμηνο και η αξιολόγηση περιλαμβάνει ως θέμα στις συνελεύσεις – συνεδριάσεις της Διοίκησης με τους εργαζόμενους. Ως κριτήρια αξιολόγησης λαμβάνονται η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα του εργαζομένου, τα λάθη ή τυχόν οι παραλείψεις του, η επικοινωνία που έχει με τους πελάτες, καθώς και ο βαθμός βελτίωσης της απόδοσης του.

2.4.3 ΕΓΓΡΑΦΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μια τυπική μορφή έγγραφου που χρησιμοποιεί η επιχείρηση παραθέεται παρακάτω.¹

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ «ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.»		Έγκριση: Γεν. Διευθυντής Έκδοση: 01/01/01 Αναθεώρηση: 1
Εργαζόμενος		Περίοδος αξιολόγησης
Κριτήρια αξιολόγησης	Αξιολόγηση (1-10)	Παρατηρήσεις
Ανάληψη πρωτοβουλιών		
Παραγωγικότητα		
Συνεργασιμότητα		
Ακρίβεια		
Συνέπεια		
Καλές σχέσεις με πελάτες – προμηθευτές		

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

.....

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

.....

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΕΝ. Δ/ΝΤΗ

.....

¹ Ο πίνακας προέρχεται από το εγχειρίδιο ποιότητας της εταιρίας.

2.4.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η επιχείρηση επιτυγχάνοντας όλους τους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα, αποβλέπει να επιτύχει έναν από τους πιο βασικούς της στόχους, την ικανοποίηση των πελατών.

Η επιχείρηση για να ικανοποιεί τους πελάτες της, πρέπει αρχικά να καθορίζει και να εφαρμόζει αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες της σχετικά με:

- α) Τις πληροφορίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει
- β) Γενικές και ειδικές πληροφορίες για την παραγγελιοληψία ή τη σύμβαση, καθώς και για τις τροποποιήσεις αυτών
- γ) Πληροφορίες που παρέχουν οι ίδιοι οι πελάτες, όπως, για παράδειγμα, θετικά ή αρνητικά σχόλια, συμπεριλαμβανομένων και των παραπόνων για τα προϊόντα ή της υπηρεσίας της επιχείρησης

Η Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης δεν προσδιορίζει μόνο τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά πρέπει να εξασφαλίζει την υλοποίηση αυτού του προσδιορισμού. Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων των πελατών μπορεί να αποτελεί αντικείμενο μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, όπως του τμήματος marketing ή των πωλήσεων, όμως, η Ανώτατη Διοίκηση είναι αυτή που έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει ώστε ο προσδιορισμός των απαιτήσεων των πελατών να υλοποιείται αποτελεσματικά.

Έτσι απαιτείται ο καθορισμός και η εφαρμογή αποτελεσματικών τρόπων επικοινωνίας με τους πελάτες, άλλωστε επιβάλλεται έμμεσα η εφαρμογή μεθόδων marketing στην επιχείρηση, όσο αφορά στην ανάλυση της ψυχολογίας του πελάτη και των προτιμήσεων του, τη μελέτη του ανταγωνισμού καθώς επίσης και την πληροφόρηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που μπορεί να επιτευχθεί είτε τηλεφωνικώς, είτε με επισκέψεις των πωλητών στους πελάτες είτε μέσω διαφημιστικών εντύπων.

Τέλος η επιχείρηση δεν πρέπει να λαμβάνει μηνύματα μόνο με πρωτοβουλία του πελάτη, αλλά και από τους διαύλους που η ίδια η επιχείρηση καθιερώνει, προκειμένου να γίνει αποδέκτης αυτής της πληροφόρησης. Αυτό μπορεί να σημαίνει την τηλεφωνική επικοινωνία με τον πελάτη μετά το πέρας κάθε παραγγελίας, την αποστολή ερωτηματολογίων. Εξάλλου, η αποτελεσματικότητα της ανατροφοδότησης από τους πελάτες, έγκειται στην αξιολόγηση των απόψεων των πελατών, οι οποίες έχουν να κάνουν ή με την ίδια την επιχείρηση ή ακόμη και με τον ανταγωνισμό. Ανώτερος στόχος της επιχείρησης είναι τόσο η διαπίστωση εάν και κατά πόσο οι πελάτες είναι περισσότερο ευχαριστημένοι, όσο και η ανάπτυξη νέων προϊόντων, ώστε να καλύπτονται καλύτερα οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών.

Συγκεκριμένα, σχετικά με τα παράπονα των πελατών, γραπτά ή προφορικά, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η πληροφορία διοχετεύεται στο αρμόδιο προσωπικό, το ποιος καταγράφει τα παράπονα και ποιος διερευνά τη φύση και την αιτία τους, τις ενέργειες που λαμβάνονται για τη διόρθωση αυτών. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην καταγραφή και το χειρισμό των παραπόνων, δηλαδή, όταν κάποιος πελάτης κάνει ένα παράπονο,

μπορεί να απαιτεί να προβούμε σε κάποια διορθωτική ενέργεια, και σε επικοινωνία με τον πελάτη.

Η επιχείρηση διαθέτει αντικειμενικές αποδείξεις για το ότι έχει προσδιορίσει και εφαρμόζει αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας με τον πελάτη, όπως για παράδειγμα, μέσω ενημερωμένου διαφημιστικού υλικού, τήρησης ημερολογίου επαφών για το χειρισμό των παραγγελιοληψιών, καταγραφής των παραπόνων των πελατών και των συνακόλουθων διαδικασιών.

2.4.5 ΕΓΓΡΑΦΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η επιχείρηση που εφαρμόζει τη Δ.Ο.Π. και το πρότυπο ISO τεκμηριώνει την προσπάθεια ικανοποίησης των πελατών και μέσω του εγχειριδίου για την ποιότητα, όπου η διοίκηση ορίζει το έγγραφο έρευνας ικανοποίησης των πελατών που παρουσιάζεται παρακάτω:¹

ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ «ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.»	Έγκριση: Γεν. Διευθυντής Έκδοση: 01/01/01 Αναθεώρηση: 1
--	--

Αξιολογήστε, σημειώνοντας ένα χ στο αντίστοιχο τετράγωνο, πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επιχείρηση «ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.» στα παρακάτω πεδία.

	Πολύ ικανοποι ημένος	Ικανοποι ημένος	Ουδέτερος	Δυσανεστημ ένος	Πολύ Δυσανεστημ ένος
Υπηρεσίες/εξυπηρέτηση					
Ανταπόκριση σε τηλεφωνήματα					
Ανταπόκριση σε επείγουσες παραγγελίες					
Ποιότητα προϊόντων					
Χρόνοι παράδοσης					
Ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασιών					
Συχνότητα επαφών					
Προσωπική επαφή στο χώρο σας					
Ανταπόκριση σε παράπονα η προτάσεις					

Παρακαλούμε συμπληρώστε, εάν επιθυμείτε, **Γενικές Παρατηρήσεις και Προτάσεις**

.....

¹ Από το εγχειρίδιο ποιότητας της εταιρίας

Όνομα	
Επιχείρηση	
Θέση	
Τηλέφωνο	

Ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας και παρακαλούμε να μας επιστρέψετε με fax το παρόν ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο.

2.4.6 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να ανασκοπεί, δηλαδή να ελέγχει την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του συστήματος Δ.Ο.Π. και του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας με συγκεκριμένο πρόγραμμα. Κατά την ανασκόπηση πρέπει να αξιολογούνται οι ευκαιρίες για βελτίωση, η αναγκαιότητα τυχόν αλλαγών στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, καθώς και στη πολιτική για την ποιότητα και στους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα. Τέλος, πρέπει να υπάρχουν αποδείξεις ότι οι ανασκοπήσεις εκτελέστηκαν.

Η ανασκόπηση είναι η δραστηριότητα, η οποία προσδιορίζει την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του υπό εξέταση αντικειμένου, προκειμένου να επιτυγχάνονται καθορισμένοι αντικειμενικοί σκοποί.

Είναι αυτονόητη η αναγκαιότητα περιοδικού ελέγχου της καταλληλότητας, επάρκειας και αποτελεσματικότητας των συστημάτων που εφαρμόζει μια επιχείρηση.

Η Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να εκτελεί τον έλεγχο δίνοντας μεγάλη βαρύτητα κατά την ανασκόπηση στα εξής:

- Στις ευκαιρίες για βελτίωση, όπως η εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής, η βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων, η παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οι επιμέρους αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, όπως οι τροποποιήσεις των μεθόδων ποιοτικού ελέγχου, οι αλλαγές σε διαδικασίες και διεργασίες, οι οποίες προέρχονται από την εισαγωγή νέων πληροφοριών κ.α.
- Οι γενικότερες αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας που επικεντρώνονται στην πολιτική για την ποιότητα και στους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα, προκειμένου η πολιτική και οι αντικειμενικοί σκοποί να είναι προσαρμοσμένοι καλύτερα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές συνθήκες.

Η ανασκόπηση δεν απαιτείται να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με συγκεκριμένη συχνότητα, αλλά απαιτείται να γίνεται σε προγραμματισμένα διαστήματα. Δηλαδή, είναι δυνατόν σε κάθε ανασκόπηση να καθορίζεται η ημερομηνία της επόμενης ανασκόπησης, χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη δέσμευση ότι η ανασκόπηση πρέπει να πραγματοποιείται ανά έτος ή εξάμηνο.

Σύμφωνα, όμως, με τη μέθοδο λειτουργίας των περισσότερων επιχειρήσεων, η ανασκόπηση συνήθως εκτελείται σε ετήσια βάση, π.χ. κατά τη διάρκεια της συζήτησης του ετήσιου προγραμματισμού εσόδων –εξόδων. Σε κάθε περίπτωση, κατά τη διάρκεια της ανασκόπησης πρέπει να περιλαμβάνονται ως εισερχόμενα για ανασκόπηση και ως εξερχόμενα όλα τα δεδομένα που περιγράφονται παρακάτω.

Η ανασκόπηση είναι μια διεργασία με εισερχόμενα και εξερχόμενα. Στα εισερχόμενα πρέπει να περιλαμβάνονται οι εξής πληροφορίες:

α) τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, τα οποία προέρχονται από εσωτερικές επιθεωρήσεις, επιθεωρήσεις πελατών ή Οργανισμών Πιστοποίησης.

β) οι γνώμες, οι απόψεις και τα παράπονα των πελατών.

γ) η επίδοση των διεργασιών του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, καθώς και τα στοιχεία που παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με το κατά πόσο τα ενδιαμέσα και τα τελικά προϊόντα καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών.

δ) ο βαθμός και η πορεία υλοποίησης των προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών που έχουν προσδιοριστεί σε προηγούμενες ανασκοπήσεις.

ε) τυχόν άλλες ενέργειες οι οποίες προέρχονται από προηγούμενες ανασκοπήσεις.

στ) οι αλλαγές που προκύπτουν στα συστήματα για την ποιότητα που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση.

ζ) οι προτάσεις για βελτιώσεις στα συστήματα της επιχείρησης, καθώς και στα προϊόντα ή υπηρεσίες προς τους πελάτες.

Όπως ήδη αναφέραμε, η ανασκόπηση αποτελεί μια διεργασία. Στα εξερχόμενα της οποίας πρέπει να περιλαμβάνονται οι αποφάσεις και οι ενέργειες που θα υλοποιηθούν και αφορούν:

α) βελτίωση του συστήματος Δ.Ο.Π. και του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και των διεργασιών της επιχείρησης

β) βελτιώσεις της ποιότητας των προσφερόμενων προς τους πελάτες προϊόντων ή υπηρεσιών, ώστε να καλύπτουν τις απαιτήσεις τους.

γ) ανάγκες σε εκπαιδευμένο προσωπικό, επανεκπαίδευση προσωπικού, επενδύσεις σε εξοπλισμό, βελτιώσεις του περιβάλλοντος εργασίας.

Είναι προφανές ότι κατά τη διάρκεια της ανασκόπησης οι όποιες αποφάσεις θα πρέπει να καταγραφούν και να αποτελέσουν τα εξερχόμενα της διεργασίας ανασκόπησης από τη Διοίκηση. Σε μια μικρότερη επιχείρηση, η ανασκόπηση μπορεί να αποτελεί αντικείμενο συζήτησης μεταξύ του επιχειρηματία, του υπεύθυνου ποιότητας και των στελεχών της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της ανασκόπησης σχετίζεται με το κατά πόσο το σύστημα Δ.Ο.Π. και το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας επιτυγχάνουν τους προσχεδιασμένους στόχους. Αναφερθήκαμε στις διαδικασίες που ακολουθεί στην πράξη η επιχείρηση ANEMOS O.E., και επιτυγχάνει συνεχώς την εξασφάλιση των πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας και κατ' επέκταση όλων των στόχων που θέτει.

2.5 Η Δ.Ο.Π. ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.

Η ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε. κατανόησε την ανάγκη για ολική ποιότητα και έστρεψε εγκαίρως το ενδιαφέρον της στο ζήτημα της ποιότητας. Άρχισε λοιπόν να εφαρμόζει το σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας . Η επιχείρηση με την πολιτική που ακολουθεί η διοίκηση της , έχει επιτύχει να βασίζεται στις αρχές της Δ.Ο.Π και να εξελίσσεται με βάση αυτό το σύστημα. Συμπερασματικά, κατανοήσαμε ότι στην πράξη η επιχείρηση ακολουθεί τα επόμενα βήματα, ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους της και να εξελίσσεται συνεχώς. Ο κατάλογος των διαδικασιών που ακολουθεί είναι ο εξής :

- 1) Δεσμεύει τη διοίκηση της να προσπαθεί συνεχώς , με βάση την ολική ποιότητα, να πραγματοποιεί κάθε αλλαγή προσφέροντας στο προσωπικό της κάθε είδους στήριξη κατά τη παραγωγική διαδικασία και τη σιγουριά πως η προσπάθειες όλων θα αποφέρει ποιοτικά και μόνιμα αποτελέσματα.
- 2) Η εργασιακή πρακτική που ακολουθεί σε όλα τα τμήματα της η επιχείρηση, αναπτύσσει, βελτιώνει και ενδυναμώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων της, επιτυγχάνοντας την εφαρμογή της ολικής ποιότητας σε έκταση.
- 3) Η ηγεσία της ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε. παρακινεί κάθε εργαζόμενο, ώστε να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στις δικές του υπευθυνότητες. Με αυτό το τρόπο αναπτύσσει το αίσθημα ευθύνης σε βάθος.
- 4) Καθημερινά οι εργαζόμενοι ελέγχουν και προλαμβάνουν τυχόν σφάλματα που προκύπτουν στα προϊόντα, ενσωματώνοντας έτσι την ποιότητα σε όλη την παραγωγική διαδικασία.
- 5) Η ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε. στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους της, βασίζεται στους εργαζομένους της εκπαιδεύοντας και καταρτίζοντας τους συνεχώς στα αναγκαία εργαλεία και τις νέες τεχνικές.
- 6) Με τη συνεχή παρακολούθηση της εφαρμογής του συστήματος , δημιουργούνται νέα σχέδια ενεργειών, που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων και δίνεται η δυνατότητα στην εταιρία να ελέγχει συνεχώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος, αλλά και την ανταγωνιστικότητα του.

Η ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε. για να καταφέρει τη σωστή εφαρμογή του συστήματος της Δ.Ο.Π, το καθολικό έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση των δραστηριοτήτων παραγωγής, έχει εφαρμόσει και το πρότυπο ISO, όπου θα αναλύσουμε στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ISO

3.1 Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές, με απλά λόγια, η σωστή και οργανωμένη διαχείριση.

Σύστημα διασφάλισης ποιότητας ονομάζουμε την οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της διασφάλισης ποιότητας.¹

Για να διασφαλιστεί επομένως η ποιότητα είναι απαραίτητο αρχικά να εξασφαλιστεί ότι όλες οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις που αφορούν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι επαρκώς γνωστές και κατανοητές από όλους όσους θα κληθούν να εφαρμόσουν ένα τέτοιο σύστημα. Με άλλα λόγια, οι εκάστοτε απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να προσδιορίζονται και να παρουσιάζονται με κάθε λεπτομέρεια και ακρίβεια ώστε να μην υπάρχουν περιοχές αμφιβολιών και παρεξηγήσεων.

Το παραπάνω απεικονίζει τις πιο ουσιώδεις προϋποθέσεις ενός συστήματος ποιότητας που είναι η εκπαίδευση και η έρευνα. Η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών, ο σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων και η λεπτομερής παρουσίαση των ειδικών οδηγιών πρέπει να γίνουν πριν την εισαγωγή οποιασδήποτε διαδικασίας. Μόνο έτσι θα είναι δυνατός ο αποδοτικός έλεγχος όλων των διαδικασιών.

Η διασφάλιση της ποιότητας απαιτεί την ολική ενοποίηση και τον έλεγχο όλων των στοιχείων μέσα σε μία συγκεκριμένη περιοχή, έτσι ώστε κανένα να μην επικαλύπτει ή να είναι βοηθητικό κάποιου άλλου. Τέτοια στοιχεία καλύπτουν έννοιες όπως η διοίκηση, ο οικονομικός έλεγχος, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ. Ο σχεδιασμός, η προμήθεια, η παραγωγή, η εγκατάσταση και η εκτέλεση εντολών. Όταν πρόκειται να γίνει μια τέτοια ενοποίηση στοιχείων, το πρώτο βήμα είναι ο ορισμός και η αποσαφήνιση καθενός από αυτά. Άρα χρειάζεται να επιστρατευθεί η απαιτούμενη υπευθυνότητα για τη θεμελίωση των προδιαγραφών και την ενοποίηση και τον έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων. Τελικά αυτός που θα πρέπει να αποδεχτεί την υπευθυνότητα προς την κατεύθυνση αυτή και προς την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών δεν είναι άλλος τον διευθύνοντα σύμβουλο της εκάστοτε επιχείρησης. Η διασφάλιση της ποιότητας είναι πρωταρχικά μια διοικητική λειτουργία που δεν είναι δυνατόν να ανατεθεί σε

¹ Βλ. "Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας" Γ. Δ. Τσιότρας.

«αντιπροσώπους» ή «ειδικά τμήματα της επιχείρησης». Η διασφάλιση της ποιότητας είναι μια φιλοσοφία ολικής ενοποίησης των στοιχείων και διαδικασιών της επιχείρησης για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Είναι πολύ σημαντικό και συνάμα απαραίτητο να γίνει κατανοητή τόσο η έννοια της διασφάλισης ποιότητας όσο και οι διάφορες πολύ χρήσιμες οδηγίες που δίνονται στα υπάρχοντα διεθνή πρότυπα για την εφαρμογή της. Κάθε προσπάθεια χωρίς αυτό το υπόβαθρο είναι καταδικασμένη σε αποτυχία πριν ακόμη αρχίσει. Η αποτυχία αυτή δεν θα έχει μόνο δυσμενείς οικονομικές επιπτώσεις αλλά παράλληλα θα γεμίσει με απογοήτευση τους ανθρώπους που πίστεψαν πραγματικά σε αυτό το σύστημα. Στο σημείο αυτό καλό είναι να ξεκαθαριστεί τι δεν είναι διασφάλιση ποιότητας. Η διασφάλιση ποιότητας λοιπόν δεν είναι:

- Έλεγχος ποιότητας ή επιθεώρηση
- Δραστηριότητα υπερβολικού ελέγχου
- Υπεύθυνη για μηχανολογικές αποφάσεις
- Παραγωγός μαζικών ποσοτήτων χαρτιού ή δαίμονα γραφειοκρατίας
- Περιοχή δημιουργίας υψηλού κόστους
- Πανάκεια για όλα τα προβλήματα

Αυτά που πραγματικά χαρακτηρίζουν το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας είναι τα παρακάτω:

- Αποδίδει ικανοποιητικά τις οποιεσδήποτε επενδύσεις έγιναν σ' αυτό
- Αποτελεί επικουρικό παράγοντα της παραγωγικότητας
- Είναι το καλύτερο μέσο για να φτιαχτεί κάτι σωστά από την πρώτη φορά
- Είναι μια πολύ υγιής μορφή διοίκησης
- Είναι υπευθυνότητα για όλους

Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος δεν σχετίζεται ούτε υπόσχεται βελτίωση της ποιότητας. Το ουσιαστικό κέρδος της επιχείρησης που θα εγκαθιδρύσει ένα τέτοιο σύστημα θα είναι η σταθερότητα της ποιότητας και η αξιοπιστία των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Αυτό είναι σημαντικό τόσο για τους εσωτερικούς (στελέχη και απλοί εργαζόμενοι στην επιχείρηση) και εξωτερικούς (άλλες επιχειρήσεις ή οι τελικοί καταναλωτές) πελάτες της επιχείρησης όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

3.2 Ο ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ–ISO (International Organisation of Standardization) ¹

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), είναι η ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών τυποποίησης 91 χωρών, όπου η κάθε χώρα εκπροσωπείται από έναν οργανισμό. Πρόκειται για μη κυβερνητικό οργανισμό, που ιδρύθηκε το 1947 και εδρεύει στη Γενεύη. Το κύριο αποτέλεσμα των εργασιών του οργανισμού ISO αφορά τις διεθνείς συμφωνίες που εκδίδονται ως διεθνή πρότυπα. Ο κάθε εθνικός οργανισμός που είναι μέλος του ISO, πληρώνει κάποια συνδρομή ώστε να συνεισφέρει στην οικονομική υποστήριξη των δραστηριοτήτων του.

Η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή, η οποία είναι συγγενής οργανισμός του ISO και εδρεύει επίσης στη Γενεύη ασχολείται με ηλεκτρικά και ηλεκτροτεχνικά πρότυπα, αφήνοντας στον οργανισμό ISO όλα τα πρότυπα που αφορούν τα προϊόντα και τη διαχείριση. Στη διεθνή σκηνή, ο οργανισμός ISO έχει αντίστοιχη θέση με της επιτροπής CEN στην Ευρώπη. Η επιτροπή CEN, είναι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης.

Αντιπροσωπεύει όλους τους Ευρωπαϊκούς εθνικούς οργανισμούς προτύπων και καθοδηγεί την Ευρώπη σε θέματα προτυποποίησης. Οι εθνικοί οργανισμοί προτύπων όλων των Ευρωπαϊκών χωρών, είναι τα μέλη του ISO. Οι διεθνείς εμπορικές συμφωνίες εξαρτώνται από την εναρμόνιση των προτύπων που εκδίδονται από αυτούς τους οργανισμούς του ISO και της IEC. Μέσω της CEN και των Ευρωπαϊκών μελών της έχουν καταργηθεί οι τεχνικοί φραγμοί και έχει δημιουργηθεί μια ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά.

Όλη η σημαντική εργασία της ανάπτυξης προτύπων του ISO διεκπεραιώνεται από τις τεχνικές επιτροπές (περίπου 180) γνωστές ως Technical Committees, όπως για παράδειγμα η επιτροπή TC 207. Η ανάπτυξη κάθε σημαντικού καινούργιου προτύπου, ανατίθεται σε έναν από τους επιμέρους εθνικούς οργανισμούς προτύπων του ISO. Για παράδειγμα, το Συμβούλιο προτύπων του Καναδά είναι το μέλος που μεταξύ άλλων, διατηρεί τη γραμματεία της επιτροπής TC 207. Η επιτροπή αυτή, επιβλέπει άλλες υποεπιτροπές που αναπτύσσουν το ISO 14000 το οποίο είναι το πρότυπο που αναφέρεται στην περιβαλλοντική διαχείριση.

Μέχρι σήμερα ο ISO έχει εκδώσει περισσότερα από 13.700 πρότυπα, τα οποία έχουν συνταχθεί από 3.000 Τεχνικές Επιτροπές, στις οποίες συμμετέχουν εκπρόσωποι των χωρών-μελών, ειδικοί στο συγκεκριμένο αντικείμενο που αφορά το κάθε πρότυπο.

Μέλος του ISO είναι ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης), ο οποίος εκδίδει τα πρότυπα στην ελληνική γλώσσα.

¹ Βλ. “ISO 9000, ISO 9004 “ GOWER, BRIAN ROTHERY.

3.3 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΕΙ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Τόσο το ISO 9000 όσο και το ISO 14000, συνιστούν μια διεθνή τάση την οποία πολλοί βιολόγοι ή φυσικοί θεωρούν ως κυρίαρχη. Τα πρότυπα εξαπλώνονται με μια διαδοχική διαδικασία σχεδόν βιολογική, δηλαδή η ίδια η εξάπλωση των προτύπων συντελεί στην περαιτέρω επέκτασή τους. Αυτό του είδους η διαδικασία περιγράφεται ως «διαδοχική επέκταση». Ο ιδιαίτερος μηχανισμός ο οποίος προκαλεί αυτή τη βιολογικού τύπου ανάπτυξη, είναι η επικοινωνία με τον πελάτη -αγοραστή. Καθώς οι σύγχρονοι αγοραστές απαιτούν τους άμεσους προμηθευτές τους τη συμμόρφωση των προϊόντων με τα πρότυπα, οι τελευταίοι μεταφέρουν με τη σειρά τους την απαίτηση στους δικούς τους προμηθευτές, συνεπώς η απαίτηση αυτή μεταφέρεται μέσω της αγοραστικής αλυσίδας.

Πολύ καλό παράδειγμα αποτελεί η απαίτηση μιας μεγάλης εταιρίας που διαθέτει τα προϊόντα της διεθνώς, παραδείγματος χάριν software, με τα αντίστοιχα εγχειρίδια, τα υλικά που χρησιμοποιούνται για τη συσκευασία και το χαρτί εκτύπωσης να είναι φιλικό προς το περιβάλλον. Οι προμηθευτές μεταφέρουν την απαίτηση αυτή στα εργοστάσια παραγωγής χαρτιού και χαρτονιού, τα οποία με τη σειρά τους αξιώνουν η ξυλεία να προέρχεται από δάση που καλλιεργούνται γι' το σκοπό. Ο μηχανισμός που παρέχει δυνατότητα επίβλεψης για τη συμμόρφωση με την προαναφερθείσα απαίτηση, είναι η υλοποίηση ενός συστήματος ISO 9000 ή ISO 14000 σε όλες τις εγκαταστάσεις της αλυσίδας, από την εταιρεία παραγωγής υλικών εκτυπώσεως και συσκευασίας, έως και το ίδιο το δάσος.

Εάν η διαδικασία επέκτασης των προτύπων είναι μια βιολογική ή κοινωνική εξέλιξη, τότε μπορεί να είναι κάποιο είδος αναγκαιότητας, μια προσαρμοστική ανταπόκριση στις πιεστικές βιομηχανίες και κοινωνικές ανάγκες. Οι τελευταίες απορρέουν καταρχήν από την ενεργειακή και περιβαλλοντολογική κρίση και στη συνέχεια από την απαίτηση της αγοράς, η οποία διέπεται όλο και περισσότερο από πρότυπα - κανονισμούς για μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Η διαδικασία επέκτασης ίσως να μην είναι τίποτα λιγότερο από μια εκδήλωση της αυξανόμενης ανάγκης της αγοράς για ακρίβεια και τάξη και ίσως να μην είναι υπερβολή να λεχθεί ότι ακόμα και οι έννοιες της εντιμότητας και της ειλικρίνειας, συμπεριλαμβάνονται σαν καινούργιο καθεστώς νομοθετούνται και υπόκεινται σε επιβεβαίωση από τρίτους.

Τα νέα πρότυπα διαχείρισης βασίζονται σε στοιχεία όπως: ακριβείς προδιαγραφές, λεπτομερείς διαδικασίες και οδηγίες, καθώς και σε διαδικασίες όπως: ελαχιστοποίηση των αποβλήτων, καταλληλότητα χρήσης, συνέπεια παραγωγής, ειλικρινείς και σωστές περιγραφές, αξιολόγηση της απόδοσης, η

υγεία και η ασφάλεια του προσωπικού και τέλος η προστασία του περιβάλλοντος.

3.4 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ¹

Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ως οδηγός στην πορεία μιας επιχείρησης για τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά και μέτρο για την αξιολόγηση της είναι αυτά της σειράς ISO 9000. Για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ισοδύναμη με τη σειρά **EN 29000**, ενώ για τις ΗΠΑ με τη σειρά **ANSI**. Αυτά τα πρότυπα δεν είναι βέβαια μια ξαφνική εφεύρεση του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης αλλά αποτελούν προϊόν μιας διαχρονικής εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας. Η Τεχνική Επιτροπή είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό και τη δημιουργία τους που βασίστηκε στις απαιτήσεις για αξιοπιστία της παραγωγικής διαδικασίας που πράγματι ήταν και είναι έντονες. Η ανάπτυξη λοιπόν αυτών των προτύπων τροφοδοτήθηκε από ένα μεγάλο αριθμό άλλων συστημάτων ποιότητας που εφαρμόστηκαν κατά το παρελθόν αρχικά στην πολεμική και αργότερα στην διαστημική βιομηχανία.

Ιστορικά η διασφάλιση της ποιότητας άρχισε τη δεκαετία του '60 από την ανάγκη καλύτερων τεχνικών ελέγχων σε πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας αμυντικά προγράμματα. Για παρόμοιους λόγους οι επόμενοι χρήστες ήταν οι σχεδιαστές μονάδων πυρηνικής ενέργειας για ειρηνικούς σκοπούς.

Η επιτυχής εφαρμογή των αρχών των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στην πολεμική και πυρηνική βιομηχανία οδήγησε σε επέκταση της εφαρμογής τους σε πολλούς άλλους βιομηχανικούς κλάδους που άλλωστε έχουν σε κάποιο βαθμό κοινά χαρακτηριστικά όπως το κόστος, η τεχνική πολυπλοκότητα, οι συνέπειες των βλαβών από οικονομική άποψη, οι αστοχίες και το κυριότερο, η τήρηση διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ασφάλεια των εργαζομένων και των εγκαταστάσεων.

Από το τέλος της δεκαετίας του 1980 η πιστοποίηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 έχει αρχίσει να αποκτά σπουδαιότητα που αυξάνεται με ρυθμούς γεωμετρικής προόδου. Η κινητικότητα είναι πάρα πολύ μεγάλη στις επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης και των ΗΠΑ που έχουν Ευρωπαίους κυρίως πελάτες και άρχισε τελευταία να αναπτύσσεται τόσο στις Ανατολικές χώρες όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Στην Ιαπωνία οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε πολύ υψηλά επίπεδα οργάνωσης έχοντας ορίσει εδώ και πολύ καιρό την εφαρμογή συστημάτων ολικής ποιότητας. Έτσι στην πραγματικότητα δεν αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα για εφαρμογή συστημάτων που βρίσκονται αρκετά βήματα πίσω αυτά που ήδη εφαρμόζουν, αναγκάζονται όμως να πιστοποιηθούν, χωρίς βέβαια να

¹ Βλ. "Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας", Total Quality. Paul James .

συναντούν ιδιαίτερες δυσκολίες, για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής αγοράς. Η Μεγάλη Βρετανία· είχε το 1992 18.030 πιστοποιημένες επιχειρήσεις και είναι με διαφορά η πρώτη χώρα που αναγνώρισε την πληθώρα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα πρόσφερε η πιστοποίηση στις επιχειρήσεις της. Από την άλλη πλευρά, χώρες όπως η Ελλάδα που είχε το 1922 μόνο 8 (σήμερα περισσότερες από 50, και αρκετές από άλλους διεθνείς φορείς), από τον ΕΛΟΤ, πιστοποιημένες επιχειρήσεις, πρέπει να καταβάλουν ιδιαίτερη προσπάθεια για να εναρμονιστούν με τους ρυθμούς των Δυτικοευρωπαϊκών χωρών. Υπάρχουν πιστοποιημένες και αρκετές επιχειρήσεις Ανατολικών χωρών των οποίων όμως η καταμέτρηση δεν έχει γίνει με ακρίβεια γιατί η πλειοψηφία τους πιστοποιήθηκε από φορείς της Δυτικής Ευρώπης.

Σύμφωνα με τα μέχρι σήμερα δεδομένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον για πιστοποίηση δείχνουν επιχειρήσεις που ανήκουν στον κατασκευαστικό τομέα και οι βασικοί λόγοι που τις έχουν οδηγήσει στην πιστοποίηση είναι:

- Οι νέες αυξημένες απαιτήσεις των πελατών τους και
- Οι εξαγωγικές απαιτήσεις

Οι εταιρίες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη καθυστέρηση στην προσπάθεια να πιστοποιηθούν είναι αυτές που ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζικών, τουριστικών, εκπαιδευτικών καθώς και των εταιριών κοινωνικών και ιατρικών υπηρεσιών. Οι δύο κύριοι λόγοι γι' αυτή την καθυστέρηση είναι:

- Η παράδοση που ήδη επικρατεί σ' αυτόν τον τομέα
- Ότι τα υπάρχοντα σημερινά πρότυπα (ISO 9000) δεν είναι ικανοποιητικά και επαρκή για τις δραστηριότητες αυτού του τομέα.

3.5 Η ΟΝΟΜΑΣΙΑ ISO

Ο ISO όπως έχουμε ξαναπεί είναι Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, που σκοπό έχει την δημιουργία προτύπων, σε παγκόσμιο επίπεδο.. Το ISO δεν είναι ακρώνυμο, αλλά ένα όνομα το οποίο προέρχεται από τη ελληνική λέξη 'isos' που σημαίνει ίσος και το οποίο παραπέμπει σε λέξεις συγγενικές όπως ισομετρικός, ισονομία κτλ. Από το 'ίσος' το πρότυπο, η σκέψη που οδήγησε στη επιλογή του ISO, σαν όνομα για τον οργανισμό στο να δείξει ότι τα πρότυπα έχουν την ίδια (ίση) εφαρμογή παντού. Επιπλέον το όνομα αυτό χρησιμοποιείται σε όλον τον κόσμο για να δηλώσει την πιστοποίηση ποιότητας διεθνή πρότυπα είτε η ονομασία είναι ISO στα Αγγλικά είτε είναι OIN στα Γαλλικά (Organization International de Normalization).

3.6 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ISO;

Η σειρά ISO 9000 είναι το διεθνές πρότυπο για τα συστήματα ποιότητας. Ένα σύστημα ποιότητας ορίζεται σαν την ολοκληρωμένη ύπαρξη της επιχείρησης με παραμέτρους όπως π.χ. οργανισμός, κατασκευή, ευθύνες, διαδικασίες, μεθόδους και πηγές για ένα αποτελεσματικό management ποιότητας. Το σύστημα ποιότητας ενός οργανισμού ορίζεται από τους οργανωτικούς αντικειμενικούς σκοπούς και κουλτούρα, το προϊόν ή το παραγόμενο service και τις πρακτικές ειδικότερα στον οργανισμό. Συνεπώς τα συστήματα ποιότητας διαφέρουν, από τον ένα οργανισμό στον άλλον. Το ISO 9000 είναι ένα πρακτικό στάνταρτ με γενική εφαρμογή και σχετικό με όλους τους βιομηχανικούς τομείς

Το ISO 9000 περιγράφει τις απαιτήσεις για ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας και παρέχει το σχέδιο το οποίο θα γίνει η βάση για το σύστημα αυτό. Δεν είναι ένα στάνταρτ προϊόντος ή ειδικευμένο και δεν επιχειρεί να καθορίσει μια στάθμη ποιότητας για ένα συγκεκριμένο προϊόν. Ασχέτως με την αφορούσα βιομηχανία ή τον αριθμό υπαλλήλων οι αρχές παραμένουν σε ισχύ.

Συνοπτικά το ISO καθορίζει πως μπορεί ένας οργανισμός να ιδρυθεί, να τεκμηριωθεί και να παραμείνει ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας το οποίο θα αποδείξει στους πελάτες ότι ο οργανισμός εμπιστεύεται την ποιότητα και είναι ικανός να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους για ποιότητα.¹

Ο σκοπός των στάνταρτ του ISO 9000 είναι να κρατά την επιχείρηση εσωτερικά ικανή για μια συνεχόμενη παραγωγή προϊόντων που εξοικειώνονται με τις ελάχιστες ειδικεύσεις και όμως διατηρούν το ποιοτικό image προς τους πελάτες ακόμα και όταν αρχίσει η διανομή του προϊόντος.

Το ISO 9000 παρέχει το πλαίσιο για το management και την εγκαθίδρυση ποιοτικών στάνταρτ. Δεν είναι συνταγή για ένα γενικό ποιοτικό management από τη στιγμή που δεν επιτυγχάνει από μόνο του τη δέσμευση ότι όλοι σε έναν οργανισμό θα ακολουθήσουν το σύστημα ολικής ποιότητας. Η σειρά ISO 9000 καθορίζει τις απαιτήσεις για συστήματα ποιότητας σχεδιασμένα να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία συμφωνούν με τις προδιαγραφές. Άρα αυτό κατευθύνει την προσπάθεια για ένα περιορισμένο αριθμό δραστηριοτήτων και διαφέρει από ένα σύστημα του οποίου ο σκοπός είναι να πετύχει διοίκηση ολικής ποιότητας.

¹ Βλ. " Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας ". Γ. Δ. ΤΣΙΟΤΡΑΣ.

3.7 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ISO¹

Ο ISO διαμορφώνει σε παγκόσμια κλίμακα τεχνικές συμφωνίες, οι οποίες εκδίδονται σαν Διεθνή Πρότυπα. Αυτή είναι και η βασική λειτουργία. Υπολογίζεται ότι κάθε εργάσιμη μέρα του χρόνου πραγματοποιούνται 15 συναντήσεις σε όλο τον κόσμο, από τεχνικά συνεργεία του ISO που διαμορφώνουν και διατυπώνουν τα πρότυπα. Ειδικότερα υπάρχουν περισσότερα από 2850 από αυτά τα γκρουπ στα οποία συμμετέχουν περίπου 30.000 ειδικοί, κάθε χρόνο. Αυτή η τεχνική εργασία συντονίζεται από τη Γενική Γραμματεία του ISO στη Γενεύη, η οποία εκδίδει και τα πρότυπα.

3.8 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000²

Τα πρώτα πρότυπα που καλύπτουν απαιτήσεις συστήματος ποιότητας παρήχθησαν με σκοπό την ικανοποίηση στρατιωτικών προμηθειών. Οι Ηνωμένες Εκδόσεις Ποιοτικής Εξασφάλισης του NATO, χρησιμοποιήθηκαν διεθνώς και εξελίχθηκαν σε μια σειρά προτύπων περισσότερο εφαρμόσιμων σε γενικές παραγωγικές βιομηχανίες. Με το χρόνο και ακολουθώντας την πρωτοβουλία που ανέλαβε η Μ. Βρετανία το 1979 με την παραγωγή του BS 5750 και άλλα εθνικά πρότυπα συστημάτων ποιότητας εισήχθησαν σε διάφορα σημεία του κόσμου.

Πολλά από αυτά τα πρότυπα αποτελούσαν ανεξάρτητα αντίγραφα του Βρετανικού Προτύπου με κάποιες διορθωτικές ή πρόσθετες απαιτήσεις. Το αυξανόμενο διεθνές ενδιαφέρον για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας κατέληξε στη δημοσίευση από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) μιας σειράς προτύπων που σήμερα είναι γνωστά σαν σειρά ISO 9000.

Η σειρά αυτή παριστά μια εναρμόνιση πολλών διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων συστημάτων ποιότητας, όπως αυτά συμπληρώθηκαν από συνεισφορές των Εθνικών Οργανισμών Προτύπων, που αντιπροσωπεύονται στην επιτροπή προ-σχεδίασης ISO.

Σήμερα πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο περιλαμβανομένης και της Βρετανίας έχουν υιοθετήσει το Διεθνές Πρότυπο και το αναγνωρίζουν σαν το δικό τους εθνικό πρότυπο. Το πρότυπο ISO είναι ταυτόσημο με την Ευρωπαϊκή προδιαγραφή εν Σειρά 29000 και με πολλές άλλες εθνικές προδιαγραφές περιλαμβανομένης της σειράς BS 5750 του 1987.

¹ Βλ. Ιστοσελίδα www.ELOT.gr

²Βλ. “ISO 9000, ISO 9004 “.GOWER,BRIAN ROTHERY.

3.9 ΤΟ ISO 9000 ΓΕΝΙΚΑ

Η Τεχνική Επιτροπή που δημιούργησε το ISO 9000 και ευθύνεται για την εξέλιξη του είναι η επιτροπή ISO/TC176. Ο ορισμός που δίνει η επιτροπή ISO 9000 είναι ο ακόλουθος:

«Η σειρά ISO 9000 είναι κυρίως ένα πλήρες και παγκόσμιο σύστημα με το οποίο δημιουργώντας ένα πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης, μπορεί να επιτευχθεί η βέλτιστη ποιότητα οποιασδήποτε εταιρίας ή οργανισμού».¹

Η παραπάνω δήλωση αποτελεί περίληψη ενός συνόλου από διαφορετικές δηλώσεις που έγιναν το 1993 στη Βουδαπέστη σε μια συγκέντρωση της επιτροπής ISO/TC 176. Στη συγκέντρωση αυτή, στην οποία σημειώθηκε απαρτία, τα έλη της επιτροπής, οι αρχιτέκτονες της σειράς ISO 9000, χρειάστηκε να συνεργαστούν ώστε να δώσουν έναν ορισμό για το ISO 9000.

Στη συγκέντρωση της Βουδαπέστης, έγινε επίσης η ακόλουθη γνωστοποίηση:

«Οποιαδήποτε εταιρία θα πρέπει να στοχεύει στη λήψη πιστοποιητικού ISO 900, ISO 9002 ή ISO 9003, για την ικανοποίηση τυχόν όρων συμβάσεων ή κάποιων κανονισμών, μόνο εφόσον έχει πετύχει 100% υλοποίηση του ISO 9004, πρότυπο το οποίο αναφέρεται στη διαχείριση ποιότητας».

Στην ίδια συγκέντρωση ο πρόεδρος της επιτροπής ISO/TC 176, Reg Shaughnessy, ανέφερε τους αντιπροσώπους ότι υπήρχαν μεγάλες διαφοροποιήσεις στην αγορά όσον αφορά την κατανόηση της χρησιμότητας των προτύπων, καθώς και πολλές διαφορετικές ερμηνείες που δόθηκαν από τις διαφορετικές εταιρίες οι οποίες ενδιαφερόταν να τα υλοποιήσουν.

Μια πιθανή αιτία αυτού του φαινομένου, αποτελεί το γεγονός ότι οι ορισμοί που δίνονται από τις επιτροπές ISO, όπως η τεχνική επιτροπή TC 176, δεν γίνονται πλήρως κατανοητοί από τις βιομηχανίες, οι οποίες έχουν τη διάθεση να ενημερωθούν. Συνεπώς οι ενδιαφερόμενοι είναι αναγκασμένοι να ψάχνουν συνεχώς για διευκρινιστικά στοιχεία, συγκεντρώνοντας περιστασιακά παρατηρήσεις που γίνονται κατανοητές. Ο ίδιος ο Shaughnessy, παραδέχτηκε τη δυσκολία κατανόησης των προτύπων. Έτσι ανακοίνωσε την πρόθεση να εκδώσει ένα απλό φυλλάδιο το οποίο να εξηγεί τη χρήση της σειράς ISO 9000. Χρειάστηκαν 6 χρόνια μέχρι την έμπνευση της έκδοσης ενός επεξηγηματικού φυλλαδίου που αφορούσε της σειράς ISO 900, 13 χρόνια από την έναρξη της ανάπτυξης των προτύπων.

Πράγματι ακολούθησε η έκδοση του φυλλαδίου το οποίο πληροφόρησε τις εταιρίες, ότι θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν το ISO 900-1 και το ISO 900-4, ώστε να τις κατευθύνουν σχετικά με την υλοποίηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και το ISO 8402 ώστε να κατανοήσουν την ορολογία και μόνο τότε θα πρέπει να εφαρμόσουν τα πρότυπα ISO 9001, ISO 9002 ή ISO 9003, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της αγοράς για τη

¹ Βλ. «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» Γ.Δ.ΤΣΙΟΤΡΑΣ.

διασφάλιση της ποιότητας. Προφανώς οι εταιρίες ενστερνίζονται τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 9002, ανταποκρινόμενες στις απαιτήσεις της αγοράς για λήψη πιστοποιητικού παραβλέποντας τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ISO 9000 και ISO 9004.

Το γεγονός ότι οι εταιρίες δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη λήψη πιστοποιητικού, χρησιμοποιώντας λίστες ελέγχου που προμηθεύονται από διάφορους συμβούλους και οι οποίες βασίζονται στα πρότυπα ISO 9000, ISO 9002, παρά στην υλοποίηση συστημάτων για τη βελτίωση της ποιότητας, δημιουργεί περισσότερο αρνητική εντύπωση στους δημιουργούς των προτύπων. Η μεγαλύτερη ευθύνη βέβαια για ένα τέτοιο γεγονός, δε βαρύνει τις εταιρίες δεδομένου ότι υποχρεώνονται να χρησιμοποιήσουν τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 9002 προκειμένου να αποκτήσουν πιστοποιητικό, ενώ αν δεν ήταν απαραίτητη η λήψη πιστοποιητικού, θα μπορούσαν να εφαρμόσουν τις αρχές που ορίζονται στα πρότυπα ISO 9000 και ISO 9004.

Ακολουθεί μια απλοποιημένη, λίστα της οικογένειας των προτύπων:

- ⇒ ISO 8402: αποτελεί το λεξικό της ορολογίας που χρησιμοποιείται στη σειρά ISO 9000
- ⇒ ISO 9000-1: Είναι μια μεταγενέστερη έκδοση του ISO 9000
- ⇒ ISO 9000-2: Δίνει κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση των μοντέλων 9001, 9002, 9003
- ⇒ ISO 9000-3: Αφορά τις εταιρίες παραγωγής
- ⇒ ISO 9000-4: αφορά την αξιοπιστία της διοίκησης
- ⇒ ISO 9004-1: Είναι μια μεταγενέστερη έκδοση του ISO 9004
- ⇒ ISO 9004-2: Αφορά τον τομέα παροχής υπηρεσιών
- ⇒ ISO 9004-3: Αφορά την επεξεργασία των υλικών
- ⇒ ISO 9004-4: Αφορά τη βελτίωση της ποιότητας
- ⇒ ISO 9004-5: Δίνει κατευθυντήριες γραμμές για τη δημιουργία σχεδίων, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα
- ⇒ ISO 9004-6: Αφορά τη διοίκηση / διαχείριση έργων
- ⇒ ISO 9004-7: Αφορά το γενικότερο σχεδιασμό
- ⇒ ISO 90011-1
- ⇒ ISO 90011-2
- ⇒ ISO 90011-3: Δίνουν κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την επιθεώρηση ποιότητας
- ⇒ ISO 90012-1: αφορά τις απαιτήσεις ελέγχου και διακρίβωσης του εξοπλισμού μέτρησης
- ⇒ ISO 90013: Έχει ακόμη τη μορφή προσχεδίου και αφορά οδηγίες για τη συγγραφή εγχειριδίων ποιότητας

3.9.1 ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004¹

Τα τρία πρότυπα της σειράς ISO 9001, 9002, 9003, είναι αρκετά κατανοητά και έχουν επιλεγεί για εξειδικευμένες εφαρμογές και ειδικότερα για τη λήψη πιστοποιητικού ώστε να επιδεικνύεται στους πελάτες, αφού προηγουμένως θα έχουν υλοποιηθεί τα πρότυπα ISO 9000 και ISO 9004.

ISO 9001

Το πιστοποιητικό συμμόρφωσης με το πρότυπο ISO 9001, είναι χρήσιμο για τις εταιρίες οι οποίες χρειάζονται να διαβεβαιώσουν τους πελάτες τους ότι η συμμόρφωση με συγκεκριμένες απαιτήσεις είναι καθολική ξεκινώντας από το σχεδιασμό μέχρι την παροχή υπηρεσιών. Είναι το πλέον ολοκληρωμένο, περιλαμβάνει τις περισσότερες απαιτήσεις από όλα τα πρότυπα της σειράς και είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε περιπτώσεις υπογραφής συμβάσεων. Σύμφωνα με αυτό όλες οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9004-1 θα πρέπει να ακολουθούνται αυστηρά.

ISO 9002

Το πρότυπο αυτό, χρησιμοποιείται για την πιστοποίηση ικανοτήτων παραγωγής και εγκατάστασης στις περιπτώσεις ανάπτυξης σχεδιασμού ή προδιαγραφών, είτε με πρωτοβουλία της εταιρίας είτε κατόπιν απαίτησης του πελάτη. Είναι λιγότερο αυστηρό πρότυπο συγκριτικά με το ISO 9001.

ISO 9003

Το πρότυπο αυτό, αφορά τις απαιτήσεις επιθεώρησης και δοκιμής του τελικού προϊόντος. Είναι πιο ελαστικό ακόμη και από το πρότυπο 9002 και είναι πιθανό να μη συμπεριληφθεί στη δεύτερη αναθεωρημένη έκδοση του ISO 9000. Με απλά λόγια, αν κάποια εταιρία χρειάζεται να επιδεικνύει κάποιο πιστοποιητικό στους πελάτες της, θα πρέπει να υλοποιήσει τα πρότυπα ISO 9000, 9002, 9003. Αν με τη δική της πρωτοβουλία θέλει απλά να συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του ISO 9000 θα πρέπει να υλοποιήσει τα πρότυπα ISO 9000 και ISO 9004.

¹ Βλ. “ISO 9000, ISO 9004 “ GOWER, BRIAN ROTHERY

ISO 9004

Δίνει κατευθυντήριες γραμμές για τη διοίκηση ποιότητας και στοιχεία συστήματος ποιότητας. Αυτό το μοντέλο αποτελείται από ένα πακέτο από 90 Στοιχεία Συστήματος Ποιότητας τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Εξετάζει καθεμία από τις ευρύτερες κατηγορίες των 22 στοιχείων ποιότητας που αναφέρονται στο μοντέλο ISO 9000 και επίσης τις προδιαγραφές του συστήματος. Συνοπτικά το ISO 9004 περιέχει λεπτομερείς καταλόγους με τα στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα διασφάλισης ποιότητας με αναφορά:

- Στις ευθύνες διοίκησης
- Στο marketing
- Στις προμήθειες
- Στην παραγωγή
- Στις διαδικασίες μέτρησης
- Στον έλεγχο των υλικών
- Στη χρήση στατιστικών μεθόδων
- Στην ασφάλεια των χώρων και του εξοπλισμού
- Στην τεκμηρίωση των διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων και την εξυπηρέτηση των πελατών

Ο κατασκευαστής χρειάζεται να κατανοήσει λεπτομερειακά κάθε λειτουργία (διαδικασία) για να μπορεί να επιλέξει τα κατάλληλα στοιχεία που απαιτούνται για κάθε βήμα της. Ο στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας του συστήματος και συγχρόνως η μεγιστοποίηση των κερδών. Το ISO 9004 βοηθάει σ' αυτόν τον τομέα δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές. Είναι μόνο για εσωτερική χρήση και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε συμβασιακές καταστάσεις (συμφωνίες μεταξύ προμηθευτή - πελάτη). Χρησιμοποιείται κυρίως ως υπόβαθρο για την πλήρη ανάπτυξη του συστήματος ολικής.

3.9.2 ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Τα πρότυπα αλλάζουν συνεχώς, από την έκδοση του 1994 περνάμε στην έκδοση του 2000, οι βασικές αιτίες που οδήγησαν στις αλλαγές είναι οι εξής:
⇒ Το παλιό πρότυπο απαιτούσε την εφαρμογή τουλάχιστον 18 συγκεκριμένων απαιτήσεων στη λειτουργία μιας επιχείρησης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις επιμέρους διαδικασίες της. Η ανάγκη συνυπολογισμού του γεγονότος ότι τα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες προκύπτουν από ενδιάμεσα στάδια παραγωγής, καθώς και από όλες τις επιμέρους λειτουργίες μιας επιχείρησης, ήταν η βασική αιτία της τελευταίας αναθεώρησης. Το νέο πρότυπο αποκαλεί αυτά τα ενδιάμεσα στάδια, καθώς και τις επιμέρους

λειτουργίες της επιχείρησης, διεργασίας. Η ανάλυση της επιχείρησης σε διεργασίες επιτυγχάνει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα την παρακολούθηση και τον έλεγχο των προϊόντων και των υπηρεσιών και, γενικότερα, των εξερχόμενων από κάθε ενδιάμεσο στάδιο και από κάθε μια επιμέρους επιχειρηματική λειτουργία, δηλαδή από την καθεμία διεργασία. Το πρότυπο ISO 9000:2000 επιβάλλει τον έλεγχο όλων των διεργασιών μιας επιχείρησης και δεν περιορίζεται στην αποσπασματική εφαρμογή μερικών απαιτήσεων σε επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες.

⇒ Εκτός από το πρότυπο ISO 9001 υπάρχει και το πρότυπο ISO 14000, το οποίο αναφέρεται στο περιβάλλον. Είναι ευνόητο πως πρέπει να υπάρχει συμβατότητα των δύο αυτών προτύπων, ώστε να μπορούν να ενσωματωθούν τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας και περιβαλλοντικής προστασίας μιας επιχείρησης σε ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης. Αυτό καθίσταται πλέον δυνατό με το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 που αλληλοσυνδέεται με το πρότυπο ISO 14000.

⇒ Με τη πάροδο του χρόνου, λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων και της διαφοροποίησης των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, η ανάγκη για συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας γίνεται όλο και πιο έντονη. Κατά συνέπεια, και τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας πρέπει διαρκώς να προσαρμόζονται και να βελτιώνονται.

⇒ Η λειτουργία μιας επιχείρησης πρέπει να καλύπτει εκτός από τις ανάγκες των πελατών και τις ανάγκες των μετόχων, των εργαζομένων και της κοινωνίας γενικότερα, άρα οι απαιτήσεις των προτύπων πρέπει να έχουν μια ευρύτερη θεώρηση. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9001 του 2000 καλύπτουν ευρύτερες απαιτήσεις και όχι μόνο απαιτήσεις για την παραγωγή.

⇒ Η εφαρμογή των προτύπων πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ευκολότερη και να μη χρησιμοποιεί τις δυσνόητες έννοιες και όρους που εμπεριείχε η σειρά των προτύπων ISO 9001 της έκδοσης 1994, ενώ η έκδοση του 2000 έχουν βελτιωθεί σημαντικά.

⇒ Τέλος, η δομή, η ορολογία και οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 πρέπει να είναι γενικότερες, δηλαδή να μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε τύπο επιχείρησης, π.χ. σε εμπορικές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, και να μην υποδηλώνουν ότι μπορεί να εφαρμοστεί μόνο σε παραγωγικές επιχειρήσεις.

3.10. THE ISO 9000 FORUM¹

Ο οργανισμός ISO 9000 Forum, είναι ιδιαίτερα εξυπηρετικός προς το κοινό. Διευθύνεται από την επιτροπή ISO και εδρεύει στη Γενεύη. Το κυριότερο μέσο επικοινωνίας είναι το ενημερωτικό έντυπο ISO 9000 News. Κάθε χρόνο, εκδίδονται 6 τεύχη τα οποία ενημερώνουν για τις πιο πρόσφατες πληροφορίες σχετικά με τα παρακάτω θέματα:

- Η σειρά των προτύπων ISO 9000, η ανάπτυξη τους και οι πιθανές μελλοντικές αναθεωρημένες εκδόσεις τους
- Υιοθέτηση και εφαρμογή της σειράς προτύπων ISO 9000 από εταιρίες που λαμβάνουν την πρωτοβουλία να αναπτύξουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας
- Ίδρυση και διεύθυνση ανεξάρτητων οργανισμών έκδοσης πιστοποιητικών, για επιβεβαίωση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα ISO 9000
- Πληροφόρηση σχετικά με εκπαιδευτικά προγράμματα για διευθυντές και για αξιολογητές συστημάτων ποιότητας
- Ανάπτυξη μεθόδων επίτευξης διεθνούς αναγνώρισης της συμμόρφωσης με τα πρότυπα ISO 9000 με βάση την αναγνώριση σε μια χώρα
- Προγραμματισμένες αξιολογές εκδηλώσεις, δηλαδή ένα ημερολόγιο σχετικά με εκδηλώσεις που αφορούν τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας όπως συμπόσια, απονομές βραβείων, εργαστήρια, συνέδρια
- Πρόσβαση σε διεθνή σεμινάρια, βιβλία και άλλα μέσα ενημέρωσης

Παρόλο που το ενημερωτικό έντυπο ISO 9000 News είναι το πιο σημαντικό μέσο ενημέρωσης του ISO 9000 Forum, κατά καιρούς παρέχει επίσης άλλες χρήσιμες πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων και ανακοινώσεων στον τύπο, καθώς και έκτακτων αναγγελιών που αφορούν τις τελευταίες πρόσφατες αναθεωρημένες εκδόσεις των προτύπων και των επεξηγηματικών φυλλαδίων. Τα μέλη του οργανισμού λαμβάνουν επίσης το μηνιαίο ενημερωτικό δελτίο ISO Bulletin, το οποίο περιέχει ενδιαφέροντα νέα σχετικά με το ISO 9000 και το ISO 9004, καθώς και για όλες τις άλλες σημαντικές εξελίξεις στον τομέα της τυποποίησης. Επίσης η έκδοση ISO 9000 News περιέχει εξαιρετικά ενδιαφέρουσες πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις όσον αφορά το ISO 9000 και την τακτική που ακολουθείται για την έκδοση πιστοποιητικού σε όλες τις χώρες του κόσμου. Η ετήσια συνδρομή είναι 450 ελβετικά φράγκα.

¹ Βλ. «Τι είναι η σειρά προτύπων ISO 9000» Χ. Αγγελόπουλος.

3.11. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000 ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ;

Η μεγάλη πλειονότητα των προτύπων αφορούν απαιτήσεις που αποσκοπούν στο να διασφαλίσουν ότι συγκεκριμένα προϊόντα, πρώτες ύλες ή υπηρεσίες διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες, όπως αντοχή, διαστάσεις κ.α., σε συγκεκριμένο βαθμό. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, αντίθετα με τα υπόλοιπα πρότυπα που αφορούν χαρακτηριστικά προϊόντων, αφορούν απαιτήσεις για τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας των επιχειρήσεων. Δηλαδή θέτουν απαιτήσεις σχετικά με τη σωστή οργάνωση διαφόρων λειτουργιών μιας επιχείρησης που σχετίζονται με την ποιότητα, όπως η διοίκηση, η παραγωγή, οι πωλήσεις, οι προμήθειες, οι μετρήσεις και οι ποιοτικοί έλεγχοι, καθώς και η εκπαίδευση του προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι η επικρατούσα άποψη ότι ένα προϊόν έχει ISO 9001 δεν ισχύει. Τις απαιτήσεις του προτύπου μπορούν να καλύψουν μόνο οι ίδιες επιχειρήσεις ως οντότητες και για να ακριβολογούμε, το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας και όχι τα προϊόντα τους.

Μια επιχείρηση πιστοποιημένη κατά ISO 9001 επιβάλλεται να διαθέτει προϊόντα που να είναι σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα-προδιαγραφές που αφορούν τα συγκεκριμένα αυτά προϊόντα. Έμμεσα, δηλαδή, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 επιβάλλουν την εφαρμογή και των άλλων προτύπων στις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα αν αυτά επιβάλλονται ή όχι από νομοθετικές ρυθμίσεις.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι γενικού χαρακτήρα, δηλαδή μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση ανεξάρτητα από το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών που αυτή παρέχει. Μπορούν, επίσης, να εφαρμοστούν όχι μόνο σε επιχειρήσεις, αλλά και σε κάθε κατηγορία ή τύπο Οργανισμού π.χ. σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, δημόσιες υπηρεσίες, νοσοκομεία, κοινωνικές οργανώσεις, συλλόγους κ.α.

Η εφαρμογή ενός προτύπου της σειράς ISO 9000 είναι προαιρετική, δηλαδή μια επιχείρηση το εφαρμόζει μόνο εάν το επιθυμεί. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να το εφαρμόσουν, όπως, για παράδειγμα, όταν κάποια επιχείρηση επιθυμεί να συμμετάσχει σε διαγωνισμούς που απαιτούν πιστοποίηση του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000.

Κύριος στόχος των προτύπων είναι να διευκολύνουν το διεθνές εμπόριο με τη δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού «κώδικα επικοινωνίας» μεταξύ των επιχειρήσεων, των πελατών και των προμηθευτών.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο ISO δεν διαθέτει μηχανισμούς για να ελέγξει κατά πόσο μια επιχείρηση εφαρμόζει ή όχι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Ο έλεγχος του αν και κατά πόσο μια επιχείρηση εφαρμόζει τα πρότυπα αποτελεί αντικείμενο των Οργανισμών Πιστοποίησης και όχι του ISO.

3.12 Παράρτημα υποστήριξης του ISO 9000

Παραρτήματα υποστήριξης του ISO 9000 υπάρχουν στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο. Αυτά τα παραρτήματα παρέχουν τη δυνατότητα για διεξαγωγή συζητήσεων και ανταλλαγή συμβουλών και πληροφοριών. Ο κύριος στόχος τους είναι να παρέχουν βοήθεια στις εταιρίες, να προάγουν την καλύτερη κατανόηση των προτύπων και των διαδικασιών που σχετίζονται με την υλοποίηση τους, να τονίζουν τα οφέλη από την απόκτηση πιστοποιητικού και να εξηγούν τη διαδικασία λήψης πιστοποιητικού.

Τα παραρτήματα στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη υποστηρίζουν επίσης και το ISO 14000, το BS 7750 και τους κανονισμούς EMAS. Το παράρτημα των ΗΠΑ, κάνει ανακοινώσεις οι οποίες είναι προσβάσιμες μέσω του Internet στο οποίο είναι συνδεδεμένο και το Ευρωπαϊκό παράρτημα. Το Ευρωπαϊκό παράρτημα συνεργάζεται με το παράρτημα των ΗΠΑ. Και τα δύο παραρτήματα εκδίδουν ενημερωτικά έντυπα και ενημερώνουν για τις νεώτερες εξελίξεις.

3.13 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ISO 9000

Παρά το γεγονός ότι διεθνώς γίνεται λόγος για το πιστοποιητικό ISO 9000 εν τούτοις δεν υπάρχει "πιστοποιητικό ISO". Οποιοσδήποτε, είτε ιδιώτης είτε συνεταιρισμός μπορεί να υλοποιήσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα πρότυπα ISO 9004 και ISO 9000, καθώς και τα υποσύνολα άλλων προτύπων όποτε αυτό είναι αναγκαίο. Ωστόσο όταν κάποιος πελάτης τον οποίο η εταιρία επιθυμεί να συνεχίσει να προμηθεύει με τα προϊόντα της, ζητήσει την επίδειξη επιβεβαίωσης ότι η συγκεκριμένη εταιρία εκπληρώνει τις απαιτήσεις των προτύπων τότε η εταιρία θα πρέπει να υιοθετήσει τα πρότυπα ISO 9000 ή ISO 9002, και να ζητήσει να την επιθεωρήσει κάποιος φορέας πιστοποίησης τρίτου μέρους, με την ελπίδα ότι θα πετύχει, τη λήψη του πιστοποιητικού.

3.14 ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΡΘΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

Ένα σημαντικό και όχι εύκολο θέμα είναι η επιλογή του ορθού προτύπου από τη σειρά ISO 9000. Πως όμως καθορίζονται τα κριτήρια εκείνα που θα επιτρέψουν μια επιχείρηση να προσεγγίσει μια υψηλή στάθμη όσον αφορά το σύστημα διασφάλισης ποιότητας; Γενικά δεν υπάρχει άμεση καθοδήγηση στο πρότυπο ISO 9000. Ένα αξιόλογο βοήθημα για την ορθή επιλογή του κατάλληλου προτύπου που θα κληθεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση αποτελεί

το Καναδικό πρότυπο¹ συστημάτων διασφάλισης ποιότητας CSA Z2990 - 86 το οποίο προσφέρει καθοδήγηση μέσω των παρακάτω συντελεστών αξιολόγησης:

- Πολυπλοκότητα διαδικασίας σχεδιασμού
- Ωριμότητα σχεδιασμού
- Πολυπλοκότητα παραγωγικής διαδικασίας
- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας
- Ασφάλεια
- Οικονομικά μεγέθη

Κάθε συντελεστής αξιολόγησης διαβαθμίζεται. Οι διαβαθμίσεις αυτές βοηθούν στον προσδιορισμό ενός ορθού προγράμματος διασφάλισης ποιότητας. Οι συντελεστές παίρνουν τιμές από 10 έως 4 ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση.

3.15 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ISO 9000

Η σειρά ISO 9000 είναι ένα είδος προτύπου - προδιαγραφής. Έτσι έχει τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα που γενικά έχουν τα εγχειρίδια προδιαγραφών.

Τα πλεονεκτήματα που θα έχει η εφαρμογή του σε μια επιχείρηση χωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά και είναι τα παρακάτω:

Εσωτερικά πλεονεκτήματα:

- Είναι μια καινούργια μέθοδος διοίκησης επιχειρήσεων με την οποία βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα χωρίς να χρειάζεται να γίνουν πρόσθετες επενδύσεις στον τεχνολογικό εξοπλισμό.
- Εκσυγχρονίζει την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις
- Βοηθάει στην αποσαφήνιση και τον καθορισμό των ευθυνών και των λειτουργικών κανόνων, μειώνοντας στο ελάχιστο τον αυτοσχεδιασμό από μέρους των εργαζομένων
- Παρέχει σαφής και καθαρές οδηγίες σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης, μέσω προσεκτικά τεκμηριωμένων διαδικασιών. Έτσι διασφαλίζεται η ομοιόμορφη και επαρκής επικοινωνία και ο αποτελεσματικός έλεγχος όλων των διαδικασιών, ακόμα και σε περιπτώσεις μετακίνησης του προσωπικού σε διαφορετικές θέσεις εργασίας ή σε περιπτώσεις πρόσληψης νέων εργαζομένων

¹ Βλ. «Πώς να δημιουργήσετε μια δυναμική επιχείρηση». Χ. ΤΣΙΜΠΟΥ.

- Προσφέρει μια ορθολογική και συστηματική προσέγγιση στην επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων
- Το ανώτερο και ανώτατο προσωπικό αποκτά τώρα περισσότερη ελευθερία για να ασχοληθεί με σημαντικά τεχνολογικά και ερευνητικά ζητήματα, αφού τα συνηθισμένα προβλήματα ανατίθενται πια στο κατώτερο προσωπικό
- Η ευαισθησία του προσωπικού σε θέματα ποιότητας αυξάνεται. Τώρα όλοι μαζί δουλεύουν με κοινό όραμα την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση
- Οι σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων βελτιώνεται με την αποσαφήνιση των αόριστων τμηματικών καθηκόντων και ευθυνών. Επίσης, βελτιώνονται τόσο οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, όσο και οι σχέσεις μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων αφού όλες τώρα πια είναι πλήρως καθορισμένες και τεκμηριωμένες
- Οι συχνές, περιοδικές επιθεωρήσεις του συστήματος ποιότητας εξαλείφουν τις ελλείψεις, τα ελαττώματα και τις δραστηριότητες που δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία, συνεισφέροντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη συνεχή βελτίωση και τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Όλες οι γραπτές διαδικασίες εξετάζονται συνεχώς όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους και επανασχεδιάζονται όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο
- Εμφανίζεται σαφής μείωση της αστάθειας και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Όταν τυποποιούνται οι διαδικασίες παραγωγής είναι επόμενο να τυποποιηθούν και τα προϊόντα που αυτές παράγουν
- Εμφανίζεται σαφής μείωση των ελαττωματικών, των επανακατεργασιών και των επιστροφών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους της ποιότητας
- Η διατήρηση αρχείων στα οποία καταγράφονται όλες οι μετρήσεις των παραμέτρων που σχετίζονται με την ποιότητα, είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, όσον αφορά την ανίχνευση των τυχόν προβλημάτων και τις αποφάσεις για μελλοντικές επενδύσεις. Όλες οι αποφάσεις βασίζονται πια σε τεκμηριωμένα πραγματικά στοιχεία και όχι στο ένστικτο της διοίκησης
- Η μικρή χρονική περίοδος για την οποία ισχύει το πιστοποιητικό και οι συχνές επιθεωρήσεις του φορέα πιστοποίησης, υποχρεώνουν την κάθε πιστοποιημένη επιχείρηση να διατηρήσει και να αναπτύξει το δικό της σύστημα ποιότητας. Σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει κίνδυνος χαλάρωσης και αναποτελεσματικότητας.
- Η εφαρμογή της σειράς ISO 9000 είναι το ορθολογικότερο και σταθερότερο υπόβαθρο για κάθε επιχείρηση που έχει σαν στόχο να

προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός συστήματος Ολικού Ποιοτικού Ελέγχου

- Προωθείται η ομαδική εργασία και η τμηματική συνεργασία με αποτέλεσμα την πλήρη ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών(εργαζόμενοι της επιχείρησης)

Εξωτερικά πλεονεκτήματα:

- Παρέχει ικανοποίηση της ζήτησης ή πίεση της αγορά
- Η σταθερή ποιότητα δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες και έλκει νέους
- Προσφέρει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Βελτιώνει την αξιοπιστία, τη φήμη και την εμπιστοσύνη στα προϊόντα της επιχείρησης
- Διευκολύνει και απλοποιεί τις σχέσεις προμηθευτή – πελάτη
- Ελαχιστοποιεί ή εξαλείφει τις απορρίψεις των προϊόντων της από τους πελάτες
- Δίνει τη δυνατότητα καλύτερης και ευκολότερης αξιολόγησης των προμηθευτών λόγω ύπαρξης σαφών και εξειδικευμένων κριτηρίων αξιολόγησης
- Μειώνει το κόστος ελέγχου των εισερχομένων υλικών
- Υποστηρίζει και διευκολύνει τις εξαγωγές όπου αυτές υπάρχουν και βοηθάει γενικά στην διεύρυνση σε νέες αγορές και σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς
- Παρέχει μια βάση για το σχεδιασμό, την αξιολόγηση, την εξακρίβωση και την πιστοποίηση ενός συστήματος διοίκησης / διασφάλισης ποιότητας
- Προσφέρει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν έχουν πιστοποιηθεί

Τα μειονεκτήματα και οι δυσκολίες που θα έχει η εφαρμογή του ISO 9000 σε μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- Απαιτεί εκτεταμένες επενδύσεις σε διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων στην εφαρμογή τέτοιων συστημάτων
- Δημιουργεί υπερβολική γραφειοκρατία
- Απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και κατανάλωση πολλών ωρών για την προετοιμασία της πιστοποίησης
- Δεν εγγυάται βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών
- Προκαλεί αντίδραση των στελεχών και των εργαζομένων στις απότομες αλλαγές
- Η μορφοποίηση των γραπτών διαδικασιών παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες

- Στα πρώτα στάδια δημιουργίας του συστήματος απαιτείται πολύ δουλειά από όλους κάτι που δημιουργεί ποικίλες αντιδράσεις τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τα επαγγελματικά τους σωματεία
 - Συνήθως προκύπτουν σημαντικές διαφωνίες και προβλήματα μεταξύ αυτών που σχεδιάζουν τα διάφορα έντυπα και αυτών που καλούνται να τα συμπληρώσουν
 - Όταν κατά την προεργασία για την εισαγωγή του συστήματος ανακαλύπτονται τα τυχόν μεγάλα προβλήματα της επιχείρησης, πολλοί είναι αυτοί που κυριεύονται από πανικό και απογοήτευση
 - Παρουσιάζονται σημαντικές δυσκολίες στην αλλαγή νοοτροπίας των υπευθύνων της επιχείρησης σε διάφορα ζωτικά θέματα όπως αυτό της μετάβασης από τον «φθηνότερο» στο «καλύτερο» ή «καταλληλότερο» προμηθευτή
- ⇒ Σε μερικές χώρες (όπως η Ελλάδα) δεν υπάρχουν αρκετοί και πεπειραμένοι εσωτερικοί ελεγκτές ποιότητας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό πρόβλημα αν σκεφτεί κανείς τη σπουδαιότητα της εσωτερικής επιθεώρησης της ποιότητας

Τέλος υπάρχει σημαντικό πρόβλημα όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου φορέα πιστοποίησης. Σήμερα υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός τέτοιων φορέων και η κάθε επιχείρηση καλείται να επιλέξει τον καταλληλότερο για τις ειδικές δεδομένες ανάγκες της, τον πιο αξιόπιστο και αυτόν με τη διεθνή αναγνώριση και εμπειρία.

3.16 ΠΩΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΤΑ ISO 9001

Μια επιχείρηση μπορεί να αποδείξει ότι εφαρμόζει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 με τους ακόλουθους τρεις τρόπους:

- Πρώτον, ένα στέλεχος της επιχείρησης μπορεί να συντάξει έκθεση επιθεώρησης για την εφαρμογή και λειτουργία του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας της επιχείρησης. Η έκθεση αυτή μπορεί να αποδεικνύει ότι το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001.
- Δεύτερον, ένας πελάτης μπορεί να επιθεωρήσει και να ελέγξει εάν το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας της επιχείρησης είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις του προτύπου. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση ανάθεσης εκτέλεσης μιας σύμβασης.
- Τρίτον, ένας Οργανισμός πιστοποίησης επιθεωρεί την επιχείρηση. Κατά τη διάρκεια της επιθεώρησης ο Οργανισμός Πιστοποίησης ελέγχει αν το

σύστημα διασφάλισης της ποιότητας είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις του προτύπου και ανάλογα χορηγεί ή όχι το σχετικό πιστοποιητικό.

Με τον όρο πιστοποίηση, εννοούμε τη διαδικασία με την οποία ένας τρίτος, δηλαδή όχι η ίδια η επιχείρηση ή οι πελάτες της, αλλά ο οργανισμός πιστοποίησης, πιστοποιεί ότι το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας της επιχείρησης καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001.

Οι οργανισμοί πιστοποίησης είναι στην πλειοψηφία τους μεγάλοι ιδιωτικοί οργανισμοί, οι οποίοι δεν πρέπει να έχουν διασύνδεση ή εξάρτηση από την επιχείρηση την οποία επιθεωρούν. Η πιστοποίηση μιας επιχείρησης γίνεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα δραστηριότητας της. Προκειμένου οι οργανισμοί να πιστοποιούν επιχειρήσεις, πρέπει να έχουν διαπιστευτεί οι ίδιοι από έναν οργανισμό διαπίστευσης. Οι οργανισμοί διαπίστευσης σε κάθε χώρα ορίζονται από τις αρμόδιες κρατικές αρχές.

Στο πιστοποιητικό μιας επιχείρησης αναγράφεται το ειδικότερο πεδίο πιστοποίησης, δηλαδή σε ποια ή ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης εφαρμόζονται οι απαιτήσεις του προτύπου. Ενδεικτικά, μια επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας ετοιμών ενδυμάτων που διαθέτει τμήμα σχεδιασμού πιστοποιείται για «σχεδιασμό, παραγωγή και εμπορία ενδυμάτων», ενώ μια επιχείρηση που παράγει ενδύματα με τη μέθοδο «φασόν» πιστοποιείται για «παραγωγή ετοιμών ενδυμάτων, χωρίς σχεδιασμό». Επίσης, στο πιστοποιητικό αναγράφεται το πρότυπο και η έκδοση του προτύπου με το οποίο έγινε η πιστοποίηση, όπως ISO 9002:1994 ή ISO 9001:2000 κ.α.

Η πιστοποίηση διαρκεί κατά κανόνα τρία χρόνια, ενώ εκτός από την αρχική επιθεώρηση προβλέπονται δυο πρόσθετες ενδιάμεσες ετήσιες επιθεωρήσεις από τον οργανισμό πιστοποίησης κατά τη διάρκεια της τριετίας.

Το κόστος της πιστοποίησης είναι ανάλογο με τον αριθμό των ημερών που θα χρειαστούν ο επιθεωρητής ή οι επιθεωρητές του οργανισμού πιστοποίησης προκειμένου να ολοκληρώσουν την επιθεώρηση. Ο αριθμός των ημερών επιθεώρησης υπολογίζεται ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης. Το κόστος πιστοποίησης, σε τελική ανάλυση, είναι συνήθως ανάλογο του αριθμού των εργαζομένων της επιχείρησης.

3.17 ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- I. Να δεσμευθεί η διοίκηση και να αποφασίσει για την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας. Λέγοντας δέσμευση δεν εννοούμε απλώς τη γραπτή δέσμευσή της με την υπογραφή της πολιτικής ποιότητας αλλά και την έμπρακτη συμμετοχή της, με την όλων εκείνων των μέσων που απαιτούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του συστήματος ποιότητας

- II. Αποφασίζεται πιο είναι το πρότυπο πιστοποίησης και αρχίζουν να καταγράφονται οι διαδικασίες που ήδη εφαρμόζονται, αξιολογούνται για να φανεί κατά πόσον ικανοποιούν τις απαιτήσεις του προτύπου πιστοποίησης και εφαρμόζονται τυχόν αλλαγές που απαιτούνται ώστε να διασφαλιστεί ότι το καταγραμμένο σύστημα ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα αλλά συγχρόνως ικανοποιούνται και οι απαιτήσεις του προτύπου.
- III. Μετά αρχίζει η εφαρμογή του συστήματος ποιότητας, η συνεχής παρακολούθησή του, ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας του, η εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών δηλαδή αλλαγών και διορθώσεων από αυτές που απαιτούνται
- IV. Τέλος, έρχεται η διαδικασία της πιστοποίησης, η διαβεβαίωση δηλαδή από ένα τρίτο ανεξάρτητο μέρος, ότι το Σύστημα Ποιότητας που έχει εφαρμόσει η επιχείρηση ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου και χορηγείται στην επιχείρηση το Πιστοποιητικό Συστήματος Ποιότητας

3.18 ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας αποτελεί την καρδιά του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Αυτό είναι που στην πραγματικότητα καθορίζει τη γενική πολιτική ποιότητας και τις διαδικασίες που ακολουθούνται από την επιχείρηση. Το εγχειρίδιο ποιότητας είναι συνήθως η πρώτη ένδειξη που ο μελλοντικός πελάτης παίρνει για την προσέγγιση της επιχείρησης στη διασφάλιση της ποιότητας. Είναι στην ουσία το έγγραφο που απεικονίζει τις προθέσεις της επιχείρησης.

Γενικά πρέπει να περιέχει τα παρακάτω στοιχεία:

- Δήλωση της πολιτικής της εταιρίας
- Αρμοδιότητες και υπευθυνότητες
- Διόρθωση του οργανισμού
- Περίγραμμα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας
- Κατάλογο των διαδικασιών

Ωστόσο, δεν πρέπει να περιγράφει λεπτομερειακά τις διάφορες διαδικασίες, γιατί κάτι τέτοιο θα απαιτούσε μεγάλο κόστος για τη δημιουργία του και επίσης θα δημιουργούσε μεγάλο πρόβλημα στον περιοδικό εκσυγχρονισμό του. Οι διαδικασίες να είναι δυνατό να τροποποιηθούν χωρίς να είναι διαθέσιμες για χρήση όποτε και όπου είναι απαραίτητο.

Αυτό που είναι σημαντικό, δεν είναι τόσο πολύ τι καλύπτει το εγχειρίδιο ποιότητας, αλλά ότι περιέχει όλες τις σχετικές πληροφορίες,

με επαρκείς λεπτομέρειες ώστε να μπορεί να καλύψει όλες τις απαιτήσεις για τον καθορισμό των ουσιαστών λειτουργικών διαδικασιών και ευθυνών.

Από αυτή την άποψη, το εγχειρίδιο ποιότητας πρέπει να περιέχει ειδικότερα τα συστατικά που παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

Πέρα από το να είναι ένα ογκώδες βιβλίο, το εγχειρίδιο ποιότητας παρουσιάζει απλά και κατανοητά για τον καθένα, τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν, τις τυχόν παρακάμψεις που πρέπει να γίνουν σε ειδικές περιπτώσεις, τις εναλλακτικές μεθόδους παραγωγής και γενικά την πιο σύντομη οδό για την ποιότητα.

Η προετοιμασία του εγχειριδίου ποιότητας, μέσα, στα πλαίσια του σχεδιασμού και της εγκαθίδρυσης του συστήματος ποιότητας, αποτελεί μια πολύ σημαντική διεργασία. Μέσα στο εγχειρίδιο θα κωδικοποιηθούν οι διάφορες διαδικαστικές λεπτομέρειες όπως οι λειτουργικές διαδικασίες, τα χαρακτηριστικά προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού και οι προδιαγραφές και ενοχές του προϊόντος.

Τυπικές μορφές¹ τέτοιων εγχειριδίων είναι:

⇒ Το εγχειρίδιο ποιότητας διαδικασιών

Αυτό περιέχει οδηγίες για τις διαδικασίες απόθεσης των υλικών, για τη συμπλήρωση των εγγράφων, για τη διατήρηση των αρχείων, για τις επιθεωρήσεις μέτρησης και για τις διαδικασίες κατάρτισης μελετών απόδοσης των διαδικασιών.

⇒ Το εγχειρίδιο εκπαίδευσης προσωπικού

Τα εγχειρίδια αυτού του είδους αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση της ποιότητας του προσωπικού και είναι χρήσιμο για την εκπαίδευση νέου προσωπικού και για επιθεωρήσεις από πεπειραμένους εργαζόμενους.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί το παράθυρο προς την ποιότητα. Είναι για την εταιρία ότι είναι η βιτρίνα για ένα κατάστημα. Η βιτρίνα ενός καταστήματος έχει σαν στόχο να παρουσιάσει στον πελάτη τη φύση και την ποιότητα του εμπορεύματος, να τον κάνει να το εκτιμήσει και βέβαια να μπει μέσα να το αγοράσει.

Κατά τον ίδιο τρόπο το εγχειρίδιο ποιότητας περιγράφει τις προθέσεις της εταιρίας όσον αφορά την ικανοποίηση του μελλοντικού πελάτη και όπως στην περίπτωση του εμπορικού καταστήματος, τον προκαλεί να μπει μέσα για να βεβαιωθεί για τη δέσμευσή της στην ποιότητα, και έτσι να την προτιμήσει για τις αγορές του.

Το εγχειρίδιο ποιότητας επομένως, παρουσιάζει σε γενικές γραμμές τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από μια για τη διασφάλιση της

¹ Πηγή: «Γενικός Κανονισμός Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας»ΕΛΟΤ 2005.

ποιότητας. Εκτός από την περιγραφή των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθεί κάθε τμήμα, καθορίζονται το «ποιος», «πως», «πότε», «που» και πιθανώς το «γιατί» κάθε δραστηριότητας.

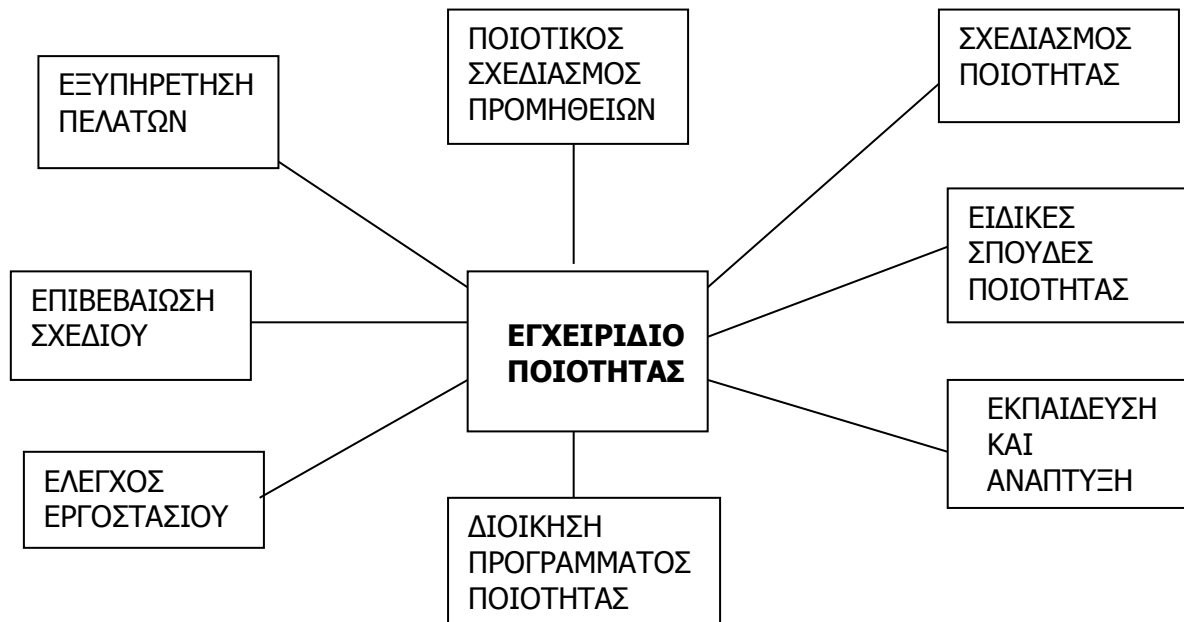
Δεν υπάρχει κάποια καθορισμένη μορφή εγχειριδίου. Η παρουσίασή του είναι θέμα προσωπικής επιλογής. Η διοίκηση είναι αυτή που έχει τον πρώτο λόγο στην απόφαση αν ένα τέτοιο έγγραφο απαιτείται και για ποιο σκοπό.

Ο σκοπός που θα εξυπηρετείται είναι καθοριστικός παράγοντας της μορφής. Αν το εγχειρίδιο προορίζεται μόνο για εσωτερική χρήση δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι θα έχει διαφορετική μορφή από αυτό που χρησιμοποιείται για την πιστοποίηση. Οι φορείς πιστοποίησης απαιτούν την πλήρη συμμόρφωσή του με τις προδιαγραφές που τίθενται από το εκάστοτε πρότυπο.

Είναι πολύ σημαντικό, το εγχειρίδιο να σχεδιάζεται έτσι ώστε να αναμορφώνεται εύκολα σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις. Η μορφή που θα παρουσιαστεί εδώ είναι γενικά αποδεκτή σε όλο το εύρος του βιομηχανικού τομέα. Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα να περιέχονται σε αυτό περιγράφηκαν σε τίτλους προηγουμένως.

Γενικά προτείνεται να περιλαμβάνει τα παρακάτω τρία κεφάλαια:

- Η πολιτική ποιότητας της εταιρίας
- Το περίγραμμα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας
- Ο κατάλογος των διαδικασιών



Πηγή 'Μανατζμεντ Ολικής Ποιότητας', Γ.Δ. Τσότρας

3.19 Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ (Ε.Λ.Ο.Τ.)

Ο Ελληνικός εθνικός φορέας πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης). Ο ΕΛΟΤ έχει αναπτύξει σύστημα για την αξιολόγηση και πιστοποίηση Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, βασισμένο με τη σειρά άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Ο ΕΛΟΤ το 1992 υπέγραψε το Ιδρυτικό Μνημόνιο με το οποίο έγινε αποδεκτός στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας (EQNET). Ο κύριος σκοπός του EQNET είναι η αμοιβαία αναγνώριση στις χώρες της Ευρώπης των Πιστοποιητικών Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9000, που χορηγούνται από τα μέλη του. Έτσι μέσω της συνεργασίας του EQNET, οι επιχειρήσεις που πιστοποιούνται από τον ΕΛΟΤ, θα είναι σε θέση να εξαγάουν σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες, χωρίς να υπάρχει ανάγκη επαναπιστοποίησής τους από τους αντίστοιχους οργανισμούς των χωρών αυτών. Τα μέλη που έχει σήμερα το EQNET παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.¹

A/a	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΦΟΡΕΑ	ΧΩΡΑ
1	AENOR	Ισπανία
2	AFAQ	Γαλλία
3	AIB – Vincotte	Βέλγιο
4	BSI QA	Μ. Βρετανία
5	CISQ	Ιταλία
6	DS	Δανία
7	DQS	Γερμανία
8	ΕΛΟΤ	Ελλάδα
9	IQP	Πορτογαλία
10	KEMA	Ολλανδία
11	NCS	Νορβηγία
12	NSAI	Ιρλανδία
13	TUV	Αυστρία
14	SFS	Φιλανδία
15	SIS	Σουηδία
16	SQS	Ελβετία

¹ Πηγή ιστοσελίδα: [HTTM//www.ELOT.gr](http://www.ELOT.gr)

Σε γενικές γραμμές ο ΕΛΟΤ παρέχει τις παρακάτω υπηρεσίες:

- Εκπονεί, εκδίδει και διαθέτει τα ελληνικά πρότυπα
- Είναι μέλος των Ευρωπαϊκών και των διεθνών οργανισμών τυποποίησης και υποστηρίζει τις θέσεις της Ελληνικής βιομηχανίας κατά την εκπόνηση των Ευρωπαϊκών και Διεθνών Προτύπων
- Προμηθεύει πρότυπα όλων των διεθνών οργανώσεων τυποποίησης (ISO, IEC, CENELEC, EOO, ETSI) και όλων των εθνικών οργανισμών τυποποίησης όπως (BSI, DIN, AFNOR, ANSI)
- Διαθέτει βιβλιοθήκη με τα πρότυπα όλων των χωρών και λειτουργεί αναγνωστήριο ανοιχτό στο κοινό.
- Απονέμει Σήμα Συμμόρφωσης (ποιότητας) και χορηγεί Πιστοποίησης Συμμόρφωσης για προϊόντα και υλικά
- Αξιολογεί και πιστοποιεί συστήματα διασφάλισης ποιότητας επιχειρήσεων σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα της σειράς EN 29000 (ISO 9000)
- Είναι ο αρμόδιος Οργανισμός για τη διατήρηση εργαστηρίων δοκιμών σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα της σειράς EN 45000
- Προωθεί συμφωνίες αμοιβαίας αναγνώρισης σημάτων και πιστοποιητικών με άλλες χώρες
- Πληροφορεί για σχέδια Τεχνικών κανονισμών και σχέδια Προτύπων (Κέντρο Πληροφόρησης Οδηγίας 83/189)
- Αποτελεί το σημείο αναφοράς της GATT
- Εκτελεί δοκιμές σε ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, σε ηλεκτρικά καλώδια, παιδικά παιχνίδια, πλαστικούς σωλήνες κλπ.
- Συνεργάζεται με εργαστήρια του εσωτερικού και του εξωτερικού για έκδοση εκθέσεων δοκιμής σε είδη που δεν καλύπτονται από τα εργαστήρια του.
- Λειτουργεί σύστημα Μελών και Συνδρομητών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.

Στα τέλη της δεκαετίας του '90 η ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε. άρχισε να συνειδητοποιεί τις πιέσεις των πελατών της για ποιοτικά προϊόντα, καθώς και την τάση των ξένων ανταγωνιστικών της βιομηχανιών, για την απόκτηση ενός πιστοποιητικού που θα της διασφάλιζε την ποιότητα που παρείχε στους πελάτες της.

Αρχικά λοιπόν εφαρμόζει το σύστημα ποιότητας ISO 9001, παρακολουθώντας το συνεχώς και πραγματοποιώντας όλες τις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες, ώστε το σύστημα ποιότητας να είναι αποτελεσματικό. Έτσι επιτυγχάνει τη πιστοποίηση της, δηλαδή λαμβάνει τη διαβεβαίωση από ένα τρίτο ανεξάρτητο φορέα και συγκεκριμένα από τον Οργανισμό Πιστοποίησης του TÜV Austria , ότι το Σύστημα Ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρία ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και χορηγείται στην επιχείρηση το Πιστοποιητικό Συστήματος Ποιότητας.

Κατά την ερευνά μας στη κατανοήσαμε πόσο σημαντικό ρόλο παίζει, ένα σωστά δομημένο και οργανωμένο εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας. Θεωρούμε σκόπιμο να παρουσιάσουμε παρακάτω μια μορφή του εγχειριδίου ποιότητας – ποιοτικού έλεγχου κατά ISO, που παρουσιάζει απλά και κατανοητά για τον καθένα, τις διαδικασίες μεθόδους ανάλυσης που ακολουθεί η επιχείρηση.

4.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η επιχείρηση για να λειτουργεί το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζει πρέπει:

- I.) να αναλύσει τις λειτουργίες της σε καθορισμένες διαδικασίες –διεργασίες.
- II.) Να προσδιορίσει με ποια σειρά εκτελούνται οι διεργασίες αυτές και ποια είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ τους.
- III.) Να καθορίσει κριτήρια και μεθόδους για τη λειτουργία και τον έλεγχο των διαδικασιών, πώς εκτελούνται και πώς ελέγχονται οι διαδικασίες αυτές.
- IV.) Να διαθέτει το απαραίτητο προσωπικό, μηχανήματα, υποδομή, εργασιακό περιβάλλον, καθώς και τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση και τον έλεγχο των διαδικασιών.
- V.) Να μετρά και να αναλύει τις διαδικασίες.
- VI.) να εφαρμόζει ενέργειες, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της, όπως παραγωγή καλύτερης ποιότητας, μείωση ελαττωματικών προϊόντων, περιορισμός των καθυστερήσεων και συνεχής βελτίωση των διαδικασιών.

Η υποχρέωση της επιχείρησης για χειρισμό των διαδικασιών της σύμφωνα με τις παραπάνω απαιτήσεις καλύπτει και εκείνες τις περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση αναθέτει σε τρίτους μερικές από τις διαδικασίες αυτές. Δηλαδή, αν η

επιχείρηση αναθέτει ένα μέρος της παραγωγής της σε τρίτους, τότε θα πρέπει να εξασφαλίσει την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την υλοποίηση και αυτού του τμήματος της παραγωγής αυτής σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Η επιχείρηση πρέπει πρώτα να προσδιορίσει με ποιες επιμέρους διαδικασίες παράγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, όπως με την παραγωγή, τις πωλήσεις, τις προμήθειες κ.α. Στο σύνολο τους οι διαδικασίες πρέπει να πραγματοποιούνται μέσα σε ελεγχόμενες συνθήκες, δηλαδή πρέπει να ελέγχονται τόσο οι παράμετροι των διαδικασιών, όσο και τα αποτελέσματα τους. Ποια είναι τα αποτελέσματα και ποιες οι παράμετροι μιας διαδικασίας; Τα αποτελέσματα μιας διαδικασίας μπορεί να είναι ποικίλα. Ενδεικτικά αναφέρουμε την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων σε μια διαδικασία παραγωγής, την ικανότητα του προσωπικού μετά από πιθανή μετεκπαίδευση του, τις μετρήσεις σε μια διαδικασία μέτρησης κ.α. παράμετροι που επιδρούν στα αποτελέσματα κάθε διαδικασίας μπορεί να είναι η θερμοκρασία σε μια διαδικασία αποστείρωσης, η ταχύτητα κοπής όσον αφορά μια εργασία κατεργασίας με τόρνο κ.α.. Παράλληλα, επισημαίνεται ότι, για όλες τις διαδικασίες, απαιτείται να έχουν διατεθεί το απαραίτητο προσωπικό, ο κατάλληλος μηχανικός εξοπλισμός και τέλος οι αναγκαίες πληροφορίες, ώστε οι διαδικασίες να εκτελούνται και να ελέγχονται αποτελεσματικά.

Τέλος, δίνεται ιδιαίτερη σημασία σε ενέργειες που αποσκοπούν στη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης, καθώς και στην επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί. Επιπρόσθετα, το πρότυπο απαιτεί η επιχείρηση να εφαρμόζει τα ανωτέρω σε όλες τις διαδικασίες της, εσωτερικές και εξωτερικές. Δηλαδή, όσες πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση καθώς και όσες διαδικασίες εκτελούνται από τρίτους που ορίζει η επιχείρηση. Έτσι αν μια επιχείρηση αναθέτει μέρος της παραγωγής της σε τρίτους, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου πρέπει να την ελέγχει. Ενδεικτικά πρέπει να ελέγχοι αν οι τρίτοι διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους, αν ελέγχουν την ποιότητα των προϊόντων σύμφωνα με τις απαιτήσεις κ.α..

Η επιχείρηση «ANEMOS O.E.» έχει σχεδιάσει και θέσει σε εφαρμογή ένα σύστημα διαχείρισης- διασφάλισης της ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου. Η επιχείρηση δεσμεύεται για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας. Συγκεκριμένα η επιχείρηση «ANEMOS O.E.»:

- Έχει εντοπίσει και καταγράψει τις διαδικασίες που απαιτούνται για το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας και την εφαρμογή του, καθώς και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις.
- Έχει καθορίσει κριτήρια και μεθόδους για τον έλεγχο των διαδικασιών, καθώς και διαδικασίες για τη βελτίωση τους.
- Έχει εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους και την αποτελεσματική ροή πληροφοριών για την υλοποίηση και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.
- Παρακολουθεί μετρά και αναλύει με στατιστικά στοιχεία τις διαδικασίες της καθώς και τα προϊόντα που παρέχει στους πελάτες της.

4.3 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ISO.

Η τεκμηρίωση του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει:

- την πολιτική για την ποιότητα (όπως αναλύσαμε στη παράγραφο 2.3)
- αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα (όπως αναλύσαμε στη παράγραφο 2.4)
- εγχειρίδιο για την ποιότητα, όπου θα αναλύσουμε σ' αυτό το κεφάλαιο.

Το εγχειρίδιο για την ποιότητα περιγράφει με ποιο τρόπο η επιχείρηση χειρίζεται και ελέγχει όλα τα θέματα που σχετίζονται με την ποιότητα. Βασικό στοιχείο ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας είναι το αντικείμενο του ή, αλλιώς, το πεδίο εφαρμογής του αναφορικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Το εγχειρίδιο ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει το αντικείμενο του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας, την περιγραφή της αλληλεπίδρασης των διαδικασιών, καθώς και τεκμηριωμένες διαδικασίες ή να παραπέμπει σε αυτές. Μπορεί, επίσης, να περιέχει την πολιτική για την ποιότητα και τους αντικειμενικούς σκοπούς, χωρίς όμως να είναι απαίτηση του προτύπου.

Όσον αφορά στις τεκμηριωμένες διαδικασίες, αυτές μπορεί είτε να αποτελούν τμήμα του εγχειριδίου είτε να είναι ανεξάρτητα έγγραφα. Στη δεύτερη περίπτωση, πρέπει να υπάρχει στο εγχειρίδιο σχετική αναφορά για την κάθε τεκμηριωμένη διαδικασία χωριστά. Επίσης, το εγχειρίδιο μπορεί να μην περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή όλων των διαδικασιών, αλλά πρέπει, να περιλαμβάνει την περιγραφή των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαδικασιών, όπως ποιες είναι, ποια είναι τα εισερχόμενα και τα εξερχόμενα, πως αλληλοσχετίζονται και αλληλοεξαρτώνται οι διαδικασίες αυτές. Το πρότυπο επιτρέπει σε κάθε επιχείρηση να συντάξει το εγχειρίδιο της ποιότητας με τον δικό της τρόπο. Αναλυτικά το εγχειρίδιο για την ποιότητα μιας επιχείρησης πρέπει να περιέχει:

Το αντικείμενο του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των λεπτομερειών και της αιτιολόγησης των όποιων εξαιρέσεων. Τις τεκμηριωμένες διαδικασίες που καθιερώνονται στο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας και οι οποίες μπορεί να μην είναι μόνο οι υποχρεωτικές και τέλος περιγραφή της αλληλεπίδρασης των διαδικασιών του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας, δηλαδή ποια είναι τα εισερχόμενα και τα εξερχόμενα κάθε διαδικασίας, πως επηρεάζει η μια τις υπόλοιπες διαδικασίες κ.α..

Επίσης ένα σημείο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής είναι η σχέση της δομής του εγχειριδίου ποιότητας με τις παραγράφους του προτύπου ISO 9001:2000. Αν και το πρότυπο δεν το επιβάλλει, είναι χρήσιμο να ακολουθούμε τη δομή και την παραγραφοποίηση του προτύπου στη δομή του εγχειριδίου. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται το ότι δεν έχουμε ξεχάσει κάποια απαίτηση και ταυτόχρονα είναι ευκολότερη η διαπίστωση της εκπλήρωσης των απαιτήσεων του προτύπου από τον επιθεωρητή του Οργανισμού Πιστοποίησης. Αν δεν ακολουθηθεί η δομή του προτύπου, τότε, ως εναλλακτική λύση προτείνεται η προσάρτηση παραρτήματος στο εγχειρίδιο διασφάλισης της ποιότητας. Επιπρόσθετα μπορεί να περιλαμβάνει το οργανόγραμμα και την κατανομή αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων στα στελέχη μιας επιχείρησης, χωρίς όμως, αυτό να αποτελεί ρητή απαίτηση του προτύπου.

Το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας αποτελεί την καρδιά του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Παρουσιάζει σε γενικές γραμμές, τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας. Κατά την περιγραφή των

διαδικασιών που ακολουθεί κάθε τμήμα, καθορίζονται το <<ποιος >>, το <<πως>>, <<πότε>>, <<που>> και πιθανώς το <γιατί> κάθε δραστηριότητας.

Το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας της κάθε επιχείρησης, αναφέραμε τι ακριβώς πρέπει να συμπεριλαμβάνει, πώς όμως παρουσιάζονται στη πράξη όλα τα παραπάνω;

Μελετώντας το εγχειρίδιο ποιότητας της ANEMOS O.E. το οποίο περιλαμβάνει τα εξής:

- Το πεδίο εφαρμογής του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας, καθώς και τις εξαιρέσεις από τις απαιτήσεις του προτύπου.
- Μια συνοπτική περιγραφή του τρόπου με τον οποίο το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ικανοποιεί τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου .
- Αναφορά στις τεκμηριωμένες διαδικασίες που απαιτούνται από το πρότυπο.
- Μια συνοπτική περιγραφή των διαδικασιών της επιχείρησης, καθώς και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις.

Αναλυτικότερα κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει το πρότυπο ISO 9001:2000 για να διατηρεί ένα σωστό και ολοκληρωμένο εγχειρίδιο ποιότητας, πρέπει να περιλαμβάνει και να περιγράφει, εκτός όσον αναφέραμε, τα εξής βασικά στοιχεία όπως: τη διαχείριση πόρων, την υλοποίηση του προϊόντος, τη μέτρηση, ανάλυση και συνεχή βελτίωση της επιχείρησης σε κάθε τομέα της.

4.3.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

Το εγχειρίδιο της επιχείρησης να αναφέρει καθετί που σχετίζεται με τους πόρους που η διοίκηση της διαθέτει, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται το προσωπικό, αλλά και η κατάλληλη υποδομή και το εργασιακό περιβάλλον.

Η παράγραφος αυτή αφορά στον προσδιορισμό και στη διάθεση των κατάλληλων πόρων (δηλαδή κατάλληλου προσωπικού, κτιρίων, χώρων εργασιών, εξοπλισμού, συνθηκών περιβάλλοντος, πληροφοριών) από την επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθεί:

α) η εφαρμογή και η διατήρηση του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας, καθώς και η διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του.

β) η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών μέσω της ικανοποίησης των απαιτήσεων τους.

Οι απαιτήσεις της εν λόγω παραγράφου είναι σαφείς, ορίζοντας την διαδικασία, με την οποία η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει και να εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους, ώστε να εφαρμόζεται και να διατηρείται το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας, να βελτιώνεται διαρκώς η αποτελεσματικότητά του, να αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών και τέλος, να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 .

Απαιτείται, δηλαδή ο συνεχής επαναπροσδιορισμός και η συνεπής διάθεση πόρων προκειμένου να υλοποιούνται οι προσχεδιασμένες δραστηριότητες (π.χ. η παραγωγή του προϊόντος, όπως προβλέπεται από τον σχεδιασμό και η διενέργεια

ποιοτικών ελέγχων σε συγκεκριμένες φάσεις της παραγωγής) και να επιτυγχάνονται τα προσχεδιασμένα αποτελέσματα (π.χ. η παράδοση παραγγελιών εντός του συμβατικού χρόνου).

Άξιο να σημειωθεί είναι ότι όλοι στην επιχείρηση έχουν ευθύνη για τον προσδιορισμό των αναγκαίων πόρων. Έτσι, ο επιχειρηματίας πρέπει, όχι μόνο να γνωρίζει τις προτάσεις του προσωπικού όσον αφορά στους αναγκαίους πόρους, αλλά και να το ενθαρρύνει να εκφράζει τις απόψεις του επί του θέματος. Εξάλλου, η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των πόρων, όπως δεσμεύεται, αφού η διάθεση πόρων απαιτεί, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, επένδυση κεφαλαίου.

Αντικειμενικές αποδείξεις ότι η επιχείρηση προσδιορίζει και παρέχει τους κατάλληλους πόρους είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης, η συνεχής αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς και τα προγράμματα επενδύσεων σε κτίρια και μηχανήματα.

Ιδιαίτερη, επίσης, σημασία έχει η απαίτηση για διάθεση πόρων, ώστε, όχι απλά να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των πελατών, αλλά και η συνεχής αύξηση της. Σε αυτή την έκφραση του προτύπου κρύβεται και μια έννοια του μάρκετινγκ, σύμφωνα με την οποία λόγω του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού δεν αρκούμαστε στην ικανοποίηση του πελάτη, αλλά μας ενδιαφέρει ο όλο και περισσότερο ικανοποιημένος πελάτης.

4.3.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Το προσωπικό, η εργασία του οποίου επηρεάζει την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης, πρέπει να διαθέτει τις αναγκαίες για την θέση εργασίας του ικανότητες, που βασίζονται στην κατάλληλη μόρφωση, εκπαίδευση, δεξιότητες και εμπειρία.

Καταλληλότητα σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000 είναι η ικανότητα εκπλήρωσης καθορισμένων απαιτήσεων, έτσι για τις εργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών, απαιτεί από το προσωπικό ικανότητες που βασίζονται σε ένα συνδυασμό παραγόντων, όπως μόρφωση, δεξιότητες και εμπειρία. Επίσης, το πρότυπο δεν αναφέρεται μόνο στις απαιτήσεις κατά την πρόσληψη του προσωπικού, αλλά απαιτεί μια συνεχή αξιολόγηση της καταλληλότητας του, καθώς και συνεχή εκτίμηση των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας, οι οποίες μπορεί να μεταβάλλονται, κυρίως με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Ανάλογα, η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζει τις περιγραφές θέσεων εργασίας, να μεριμνά για την εκπαίδευση του προσωπικού ή να προβαίνει σε άλλες ενέργειες, όπως την πρόσληψη νέου προσωπικού.

Παρά το γεγονός ότι το πρότυπο αναφέρεται μόνο στο προσωπικό που επηρεάζει την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, είναι δύσκολο να διακρίνουμε εργασίες που δεν επηρεάζουν την ποιότητα. Στην ουσία, πρόκειται είτε για διαφορετικό βαθμό επιρροής είτε για διαφορετικό είδος (έμμεση ή άμεση επιρροή), επομένως ο κάθε εργαζόμενος μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα στις μικρές επιχειρήσεις, επηρεάζει τα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες και κατά συνέπεια την ποιότητα τους.

Έτσι το προσωπικό της επιχείρησης ANEMOS Ο.Ε. έχει την κατάλληλη μόρφωση, ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρία για την εργασία που εκτελεί. Είναι ενήμερο για τις διαδικασίες της επιχείρησης και εκπαιδευμένο στις επιμέρους αρμοδιότητες του, καθώς και σε γενικές γραμμές στις λοιπές αρμοδιότητες της επιχείρησης. Όλοι οι καινούργιοι εργαζόμενοι διέρχονται περίοδο εκπαίδευσης, καθώς μετέπειτα δέχονται πρόσθετη κατάρτιση που μπορεί να λάβει χώρα εντός και εκτός της επιχείρησης. Οι ανάγκες για εκπαίδευση καθορίζονται και εγκρίνονται από το γενικό διευθυντή της επιχείρησης και αξιολογείται για την αποτελεσματικότητά της. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται κάθε εξάμηνο και τα κριτήρια της είναι η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων, τα λάθη ή τυχόν παραλήψεις, η επικοινωνία που έχει με τους πελάτες και ο βαθμός βελτίωσης του. Όλα τα παραπάνω κατοχυρώνονται με τα αρχεία που διατηρεί η επιχείρηση με την ανασκόπηση της Διοίκησης, την αξιολόγηση των εργαζομένων.

4.3.3 ΥΠΟΔΟΜΗ

Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει, να διαθέτει και να διατηρεί την υποδομή που χρειάζεται, προκειμένου τα προϊόντα ή υπηρεσίες της να συμμορφώνονται με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις. Η υποδομή, ανάλογα με την επιχείρηση, περιλαμβάνει:

- α) κτίρια, χώρους εργασίας και συνδεδεμένες βοηθητικές εγκαταστάσεις, π.χ. θέσεις παρκαρίσματος ή χώρους αναμονής των πελατών.
- β) εξοπλισμός για την υλοποίηση των διαφόρων διαδικασιών, π.χ. ηλεκτρονικούς υπολογιστές, λογισμικό, μηχανήματα παραγωγής, όργανα παρακολούθησης και μέτρησης.
- γ) υπηρεσίες υποστήριξης, π.χ. μεταφορές, επικοινωνίες, παροχή ηλεκτρικού ρεύματος.

Το πρότυπο ορίζει την υποδομή της επιχείρησης ως οτιδήποτε χρειάζεται η επιχείρηση για να λειτουργήσει, εκτός από τους οικονομικούς, ανθρώπινους και αναλώσιμους πόρους, όπως για παράδειγμα χαρτικά και πρώτες ύλες.

Η διατήρηση της υποδομής ή καλύτερα, η διατήρηση της ικανότητας της υποδομής, ώστε να παράγονται σε αυτήν ή μέσω αυτής προϊόντα ή να παρέχονται υπηρεσίες που να είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών, της ίδιας της επιχείρησης και της ισχύουσας νομοθεσίας. Έτσι για παράδειγμα, οι κτιριακές και οι συνδεδεμένες βοηθητικές εγκαταστάσεις θα πρέπει να προστατεύονται από την υγρασία, από πλημμύρες και ενδεχόμενη πυρκαγιά που μπορεί να ασκήσουν επίδραση στην ποιότητα των προϊόντων.

Το γεγονός ότι οι έννοιες του προσδιορισμού και της διάθεσης της κατάλληλης υποδομής θεωρούνται αυτονόητες δεν σημαίνει ότι έχουν μικρότερη σημασία από αυτήν που έχει η έννοια της διατήρησης της υποδομής. Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει την αναγκαία υποδομή και να επιλέγει την κατάλληλη εναλλακτική λύση. Αυτή μπορεί να προκύπτει μέσα από τη σύνταξη επενδυτικών σχεδίων, την ανάλυση δεδομένων για τις δυνατότητες της υπάρχουσας υποδομής κ.α.. για παράδειγμα αν έχει παρατηρηθεί ότι συγκεκριμένο μηχάνημα της παραγωγής παρουσιάζει συχνές βλάβες με επιπτώσεις στην ποιότητα των προϊόντων, όπως με συχνή εμφάνιση μη συμμορφώσεων, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να εκτιμήσει τις

δυνατότητες αγοράς ενός νέου μηχανήματος αντί για την επισκευή του ήδη υπάρχοντος, καθώς και το όφελος που θα έχει από αυτήν.

Επίσης, όσον αφορά στη διάθεση της υποδομής, αντιλαμβανόμαστε ότι η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει ώστε η υποδομή, όχι μόνο να προσδιορίζεται, αλλά και να είναι διαθέσιμη στο αρμόδιο προσωπικό προς χρήση.

Η επιχείρηση μας στην προκειμένη διαθέτει την κατάλληλη υποδομή και φροντίζει για τη συντήρηση της (χώροι γραφείων, αποθηκευτικοί χώροι, έπιπλα, εξοπλισμός). Στην υποδομή της επιχείρησης περιλαμβάνεται το δίκτυο των υπολογιστών. Η επιχείρηση διαθέτει επίσης, αυτοκίνητα για την εξυπηρέτηση των πελατών της στο νομό Αττικής. Η επιχείρηση για να επιτύχει τον έλεγχο της διατήρησης της υποδομής, διατηρεί αρχεία όπως, βλαβών και συντήρησης Η/Υ και εξοπλισμού γραφείων, συντήρησης αυτοκινήτων, εγχειριδίων Η/Υ και εξοπλισμού γραφείων και ορίζει και τη διαδικασία προσδιορισμού υποδομής.

4.3.4 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εργασιακό περιβάλλον¹ είναι το σύνολο των συνθηκών υπό τις οποίες εκτελείται μια εργασία. Οι συνθήκες περιλαμβάνουν φυσικούς, κοινωνικούς, ψυχολογικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως, θερμοκρασία, εργονομία, ατμοσφαιρική σύσταση.

Η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται τους παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον, ώστε τα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες της να συμφωνούν με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις που έχουν θέσει οι πελάτες της ή προβλέπονται από υπάρχοντα πρότυπα ή νομοθετικές διατάξεις.

Στην ουσία την επιχείρηση μας απασχολούν τρία ζητήματα: ο προσδιορισμός του εργασιακού περιβάλλοντος και το πώς αυτό επιδρά στη ποιότητα των προϊόντων, η λήψη μέτρων για τη σωστή διαχείριση του και η θέση σε εφαρμογή ενεργειών για τη συνεχή παρακολούθησή του. Έτσι η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς το εργασιακό περιβάλλον και πιθανώς, να επαναπροσδιορίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν τα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι στο εργασιακό περιβάλλον συγκαταλέγονται και οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού, το πρότυπο ISO 9001:2000 δεν ορίζει κάτι τέτοιο επακριβώς. Οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας πρέπει να εφαρμόζονται, εφόσον με την εφαρμογή τους επηρεάζεται η συμμόρφωση των προϊόντων ή υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις.

Όπως αναφέρεται στον ορισμό του προτύπου ISO 9001:2000, οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος συμπεριλαμβάνουν κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, τους οποίους σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αγνοούμε. Ως παράδειγμα πρέπει να αναφέρουμε το πνεύμα συνεργασίας των εργαζομένων, την παράδοση μιας επιχείρησης, την ηθική ανταμοιβή των εργαζομένων κ.α. Πρέπει

¹ Ορισμός από ISO 9001:2000 Σύστημα Διαχείρισης της ποιότητας – Θεμελιώδης αρχές και λεξιλόγιο

επίσης να τονίσουμε πόσο σημαντικό ρόλο παίζει το άγχος στη χαμηλή ποιότητα των προϊόντων και στην επακόλουθη χαμηλή παραγωγικότητα.

Η επιχείρηση ANEMOS Ο.Ε. διαθέτει καλό εργασιακό περιβάλλον, ώστε να μη γίνονται λάθη που θα επηρεάσουν την ποιότητα των προϊόντων που διακινεί. Όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται σε άνετες και λειτουργικές θέσεις εργασίας, απόδειξη αυτού αποτελεί το εγκατεστημένο σύστημα κλιματισμού, ο εργονομικός σχεδιασμός θέσεων εργασίας και ο σωστός φωτισμός που υπάρχει σε όλους τους χώρους της επιχείρησης.

4.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να προγραμματίζει και να διαμορφώνει τις διαδικασίες που αφορούν στην υλοποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Ο όρος υλοποίηση περιλαμβάνει τις δραστηριότητες της επιχείρησης από τη στιγμή της παραγγελίας του πελάτη μέχρι και την εξυπηρέτηση του μετά την παράδοση.

Κατά τη σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι απαιτήσεις των υπόλοιπων διαδικασιών του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας, όπως η διαχείριση των πόρων, οι προμήθειες, οι πωλήσεις κ.α.. Συγκεκριμένα η επιχείρηση, ανάλογα με τις ανάγκες και όπου εφαρμόζεται, πρέπει να προσδιορίζει:

- i. Τους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα και τις απαιτήσεις για τα προϊόντα
- ii. Τις απαραίτητες διαδικασίες (φάσεις παραγωγής, παράδοση στο πελάτη, συντήρηση κ.α.) τα έγγραφα (σχέδια, πρότυπα, εγχειρίδια) τους αναγκαίους πόρους, καθώς και τη διαθεσιμότητα αυτών, που αφορούν το κάθε συγκεκριμένο προϊόν που παρέχει η επιχείρηση.
- iii. Τις απαιτούμενες δραστηριότητες επαλήθευσης, επικύρωσης, παρακολούθησης, ελέγχων και δοκιμών, καθώς και τα κριτήρια αποδοχής των προϊόντων.
- iv. Τα αρχεία που αποδεικνύουν ότι οι διαδικασίες για την υλοποίηση, καθώς και τα προϊόντα που προκύπτουν ικανοποιούν τις απαιτήσεις

Η μορφή των αποτελεσμάτων αυτής της σχεδίασης πρέπει να είναι συμβατή με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Στην ουσία, απαιτείται να σχεδιάζουμε το πώς θα παράγουμε τα προϊόντα ή θα παράσχουμε τις υπηρεσίες. Βέβαια, η επιχείρηση δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να σχεδιάζει την υλοποίηση κάθε παραγγελίας της, απλώς όταν πρόκειται για παρόμοιες παραγγελίες μπορεί να προβεί στην υλοποίηση κάθε μεμονωμένης παραγγελίας, σύμφωνα με τον σχεδιασμό που έχουμε εφαρμόσει στις προηγούμενες. Αρκεί να γίνει ανασκόπηση ότι δεν έχει αλλάξει κάποια από τις παραμέτρους.

Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να αποδεικνύει ότι οι διαδικασίες υλοποίησης και τα παραγόμενα προϊόντα ικανοποιούν τις απαιτήσεις. Ιδιαίτερα όσον αφορά τις διαδικασίες υλοποίησης, αποδεικνύονται με την καθιέρωση, τον προσδιορισμό και την εφαρμογή ελέγχων, τη διατήρηση αρχείων για όλες τις διαδικασίες υλοποίησης, τη διάθεση κατάλληλων πόρων για τη συγκεκριμένη διαδικασία, τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Έτσι η επιχείρηση μας έχει σχεδιάσει και αναπτύξει τις διαδικασίες που χρειάζονται για την υλοποίηση του προϊόντος, καθώς και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Οι διαδικασίες υλοποίησης του προϊόντος περιλαμβάνουν τους αναγκαίους ποιοτικούς ελέγχους, δοκιμές, τα απαιτούμενα έγγραφα (πρότυπα, προδιαγραφές) καθώς και τα απαραίτητα αρχεία, όπως η περιγραφή της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαδικασιών (στο πίνακα 1 του παρόντος εγχειριδίου στο τέλος του κεφαλαίου), το αρχείο παραγγελιών πελατών, πιστοποιητικό και ποιοτικών ελέγχων προϊόντων προμηθευτών και το αρχείο παραγγελιών προμηθευτών.

4.4.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΙΟΝ

Υποχρέωση της επιχείρησης είναι να προσδιορίζει τις απαιτήσεις για τα προϊόντα που παρέχει σύμφωνα με:

- α) τις απαιτήσεις των πελατών, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται ο τρόπος παράδοσης, καθώς και οι τυχόν ενέργειες μετά την παράδοση.
- β) τις απαιτήσεις που είναι απαραίτητες για την καθορισμένη ή για τη γνωστή σκοπούμενη χρήση ακόμη και αν οι απαιτήσεις αυτές δεν προσδιορίζονται από τον πελάτη.
- γ) τα ισχύοντα πρότυπα και νομοθεσία που αφορούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.
- δ) τις όποιες απαιτήσεις ορίζει η ίδια η επιχείρηση.

Επίσης η επιχείρηση πρέπει να ανασκοπεί, δηλαδή να επιθεωρεί, να εξετάζει και να ελέγχει τις απαιτήσεις για τα προϊόντα της τόσο πριν την υποβολή της προσφοράς, όσο και πριν αυτή δεσμευτεί για την εκτέλεση της παραγγελίας ή για ενδεχόμενες τροποποιήσεις της προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι:

- α) οι απαιτήσεις για τα προϊόντα της, δηλαδή τα χαρακτηριστικά, την ποσότητα, την τιμή, τον τρόπο παράδοσης, που έχουν καθοριστεί.
- β) τυχόν διαφορές με τους πελάτες έχουν επιλυθεί και δεν υπάρχουν αμφιβολίες.
- γ) η ίδια η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που καθορίζονται από τις προσφορές και τις συμβάσεις, δηλαδή ότι διαθέτει την κατάλληλη τεχνογνωσία, προσωπικό, εξοπλισμό, περιθώριο χρόνου, ώστε να εκτελεί τις συμβάσεις που έχει αναλάβει και τις προσφορές που έχει υποβάλει στους πελάτες της.

Τα αποτελέσματα των ανασκοπήσεων και οι επακόλουθες ενέργειες πρέπει να τηρούνται σε αρχεία. Πρέπει να γνωρίζουμε ότι η ανασκόπηση των απαιτήσεων του πελάτη μπορεί να εκτελείται από διαφορετικά άτομα ή τμήματα της επιχείρησης που θα πρέπει να ενημερώνουν σωστά αυτόν που θα λάβει την τελική έγκριση για την αποδοχή των απαιτήσεων του πελάτη.

Η επιχείρηση ANEMOS O.E. προσδιορίζει όλες τις απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν, τηρώντας αρχείο παραγγελιών πελατών, αρχείο προσφορών, τιμοκατάλογο προϊόντων και τα πρότυπα ISO και τους νόμους που υπάγεται.

Επίσης, η επιχείρηση για να επιτύχει την ανασκόπηση των απαιτήσεων, ορίζει τον Υπεύθυνο Πωλήσεων και τους πωλητές να ανασκοπούν τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη σε κάθε παραγγελία αναφορικά με το είδος, την ποσότητα και το χρόνο παράδοσης, με βάση τη διαθεσιμότητα των προϊόντων που βρίσκονται στην αποθήκη και σε περίπτωση μη διαθεσιμότητας αυτών, με βάση το χρόνο παράδοσης τους από τους προμηθευτές.

Σε περίπτωση που μια παραγγελία υπερβαίνει το 10% της ετήσιας ποσότητας που διακινεί η επιχείρηση, καθώς και στην περίπτωση που η παραγγελία αφορά ένα νέο προϊόν που δεν εμπορεύεται μέχρι σήμερα η επιχείρηση, τότε η έγκριση δίνεται από τον Υπεύθυνο Πωλήσεων σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Προμηθειών- ποιότητας. Οι παραγγελίες που στέλνονται στη γραμματεία ανασκοπούνται από τον Υπεύθυνο Πωλήσεων και η κάθε μια επιβεβαιώνεται από τον πελάτη με fax.

4.4.2 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΑΓΟΡΩΝ

Η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των αγοραζόμενων προϊόντων με τις καθορισμένες απαιτήσεις για τις προμήθειες. Οι απαιτήσεις μπορεί να τίθενται από τους πελάτες, την επιχείρηση ή τη νομοθεσία. Ο τύπος και η έκταση του ελέγχου που ασκείται κάθε φορά στον προμηθευτή και στα αγοραζόμενα προϊόντα, δηλαδή αν ο έλεγχος γίνεται πριν ή μετά την παραλαβή των προμηθειών, στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή ή στις πρώτες ύλες, στα έτοιμα προς μεταπώληση προϊόντα και στις υπηρεσίες, εξαρτώνται από τις επιπτώσεις που θα έχουν τα συγκεκριμένα υλικά κατά την περαιτέρω παραγωγή των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η αξιολόγηση και η επιλογή των προμηθευτών από την επιχείρηση πρέπει να γίνεται με βάση την ικανότητα τους να παρέχουν προμήθειες σύμφωνα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να καθιερώνει κριτήρια επιλογής, αξιολόγησης και επαναξιολόγησης των προμηθευτών. Ο έλεγχος μπορεί να διεξάγεται ή στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή ή κατά την παραλαβή των προϊόντων και ανάλογα μπορεί να αφορά όχι μόνο τις πρώτες ύλες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, αλλά και τις διαδικασίες παραγωγής του προμηθευτή, όπως και το προσωπικό του προμηθευτή που εμπλέκεται.

Η επιχείρηση προβαίνει σε αγορές προϊόντων και κατά την προμήθεια τους πρέπει να εξασφαλίζεται ότι παρέχονται στο προμηθευτή οι απαραίτητες πληροφορίες για την περιγραφή των προς αγορά προϊόντων, δηλαδή κωδικός προϊόντος σύμφωνα με τους καταλόγους του προμηθευτή, ποσότητα, είδος και να διευκρινίζεται ότι εφαρμόζονται οι ακόλουθες απαιτήσεις:

α) για έγκριση των προϊόντων, των διαδικασιών και του εξοπλισμού που θα χρησιμοποιήσει ο προμηθευτής, δηλαδή οι ποιοτικοί έλεγχοι, εργαστηριακές δοκιμές, το βάρος καθώς και ο εξοπλισμός παραγωγής.

β) για αξιολόγηση της ικανότητας του προσωπικού που απασχολεί ο προμηθευτής και πρόκειται να εργαστεί για τη συγκεκριμένη παραγγελία

γ) για το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του προμηθευτή, αν είναι πιστοποιημένος κατά ISO 9001:2000.

Η επιχείρηση πρέπει πριν τη γνωστοποίηση των ανωτέρω πληροφοριών στον προμηθευτή, να ελέγχει αν οι παραπάνω απαιτήσεις από τους προμηθευτές της είναι επαρκείς, δηλαδή αν καλύπτουν τις ανάγκες της.

Τέλος η επιχείρηση πρέπει να ελέγχει τα αγοραζόμενα προϊόντα, ώστε να εξασφαλίζει ότι ικανοποιούν τις καθορισμένες απαιτήσεις. Η επαλήθευση μπορεί να είναι ποιοτική και ποσοτική, με γνώμονα τις καθορισμένες απαιτήσεις. Ο τρόπος ελέγχου καθορίζεται από τη φύση των προϊόντων. Στην περίπτωση ελέγχου κατά την παραλαβή στο χώρο των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, πρέπει σαφώς να έχει οριστεί ο αρμόδιος, για παράδειγμα ο αποθηκάριος, καθώς και ο τρόπος ελέγχου π.χ. με δειγματοληψία, στην οποία το δείγμα καθορίζεται αναλόγως του φορτίου ή ανάλογα με τα ισχύοντα πρότυπα για τυχαίες δειγματοληψίες. Στο πλαίσιο του δειγματοληπτικού ελέγχου πραγματοποιείται στην ουσία ποιοτικός έλεγχος, ο οποίος μπορεί να πραγματοποιηθεί στο τμήμα ποιότητας της επιχείρησης ή σε ανεξάρτητο εργαστήριο με αποστολή δείγματος.

Στην επιχείρηση μας η αγορά προϊόντων είναι ευθύνη του Υπεύθυνου προμηθειών. Ως προμηθευτές θεωρούνται και οι παροχείς υπηρεσιών, όπως είναι οι μεταφορικές εταιρίες με τις οποίες συνεργάζεται η επιχείρηση. Επειδή για τα προϊόντα της επιχείρησης ισχύουν κανονιστικές διατάξεις (κοινοτικές οδηγίες, πρότυπα), η επιχείρηση συνεργάζεται μόνο με προμηθευτές που παρέχουν αποδείξεις όπως πιστοποιητικά συμμόρφωσης, ποιοτικών ελέγχων κ.α., ότι τα προϊόντα που διαθέτουν είναι σύμφωνα με τις ισχύουσες κανονιστικές διατάξεις.

Οι προμηθευτές αξιολογούνται από τον Υπεύθυνο προμηθειών. Τα κριτήρια είναι η ποιότητα του προϊόντος, ο χρόνος παράδοσης και η πιστωτική πολιτική. Ο κατάλογος των προμηθευτών εγκρίνεται από το Γενικό Διευθυντή και ενημερώνεται περιοδικά.

Η επιχείρηση για την πρόληψη λαθών στις παραγγελίες προς τους προμηθευτές, φροντίζει να περιέχουν όλες τις προδιαγραφές του προϊόντος, δηλαδή την επωνυμία προμηθευτή, ημερομηνία, κωδικός προϊόντος, ποσότητα, τιμή και τρόπος αποστολής καθώς και λοιπές απαιτήσεις, όπως ισχύοντα πρότυπα, σύστημα διασφάλισης της ποιότητας κ.α.

Το επόμενο βήμα της επιχείρησης μας είναι ο αποθηκάριος να παραλαμβάνει και να ελέγχει τα προϊόντα ως προς την ποσότητα, την τιμή, και το χρόνο παράδοσης κατά την παραλαβή. Ο αποθηκάριος ελέγχει οπτικά τα παραλαμβανόμενα προϊόντα, σημειώνει τον έλεγχο στο δελτίο παραγγελίας προς προμηθευτή, ενώ δείγματα των προϊόντων αποστέλλονται κατά περίπτωση και ύστερα από εντολή του Υπεύθυνου Προμηθειών- ποιότητας για ποιοτικό έλεγχο σε εξειδικευμένα εργαστήρια. Τα μη συμμορφωμένα προϊόντα σημαίνονται κατάλληλα, συμπληρώνεται δελτίο μη συμμόρφωσης και αναφέρονται στον Υπεύθυνο Ποιότητας, ο οποίος ελέγχει και αποφασίζει για την αποδοχή ή όχι των εμπορευμάτων, καθώς επικοινωνεί και με τον προμηθευτή. Πριν την παραλαβή και τον έλεγχο τα προϊόντα τοποθετούνται σε επιλεγμένο χώρο με ειδική σήμανση.

Η επιχείρηση για να έχει τον έλεγχο των αγορών της διατηρεί και ενημερώνει συνεχώς τα εξής αρχεία: αρχείο παραγγελιών προμηθευτών, αξιολόγησης προμηθευτών, μη συμμορφώσεων, πιστοποιητικών και ποιοτικών ελέγχων των προμηθευτών, πληροφοριακό υλικό προμηθευτών και τα πρότυπα, νομοθεσίες.

4.4.3 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η παραγωγή και η παροχή υπηρεσιών πρέπει να έχουν σχεδιαστεί και προγραμματιστεί εκ των προτέρων και να υλοποιούνται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες, ώστε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προκύπτουν να είναι τα επιθυμητά και να μπορούν να γίνονται τροποποιήσεις, όταν παρατηρείται απόκλιση από τις απαιτήσεις. Συγκεκριμένα πρέπει να ελέγχονται τα παρακάτω σημεία στο μέτρο που είναι δυνατόν, η διαθεσιμότητα των πληροφοριών για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, η διαθεσιμότητα οδηγιών εργασίας για να αποφεύγονται λάθη ή να διασφαλίζεται η ακριβής εκτέλεση μιας διαδικασίας, η χρησιμοποίηση του κατάλληλου εξοπλισμού παραγωγής, η διαθεσιμότητα και χρήση συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης ώστε η παραγωγή να ελέγχεται καλύτερα και αποτελεσματικότερα, οι διαδικασίες παρακολούθησης και μέτρησης για τον έλεγχο της παραγωγής και επίσης, ελέγχονται οι δραστηριότητες αποδέσμευσης, παράδοσης και εξυπηρέτησης μετά την παράδοση, όπως η συντήρηση και εγγύηση των προϊόντων.

Η επιχείρηση για την αποφυγή λαθών ή επειδή επιβάλλεται από κανονιστικές διατάξεις ή από τον πελάτη, η επιχείρηση πρέπει κατά τη διάρκεια υλοποίησης των προϊόντων, να αποδίδει ταυτότητα στα προϊόντα με κατάλληλα μέσα. Η ταυτότητα στα προϊόντα πρέπει να φανερώσει σε ποια κατάσταση είναι το προϊόν σε σχέση με τις μεθόδους παρακολούθησης και μέτρησης που εφαρμόζονται. Δηλαδή να φανερώσει αν το προϊόν έχει ελεγχτεί ή όχι.

Όσον αφορά την ταυτότητα, πρέπει να τη διακρίνουμε στην ταυτότητα ως προς το προϊόν των προϊόντων και ως προς την αναγνώριση της κατάστασης ελεγχου τους. Η απόδοση λοιπόν της ταυτότητας μας εξασφαλίζει τη διάκριση ως προς τον τύπο τους (τύπο ανταλλακτικού, αριθμό παρτίδας, αριθμό παραγγελίας), ως προς το στάδιο επεξεργασίας τους (αν βρίσκονται στο επιμέρους στάδιο της αποθήκευσης, της παραγωγής ή της συσκευασίας), και ως προς τη κατάσταση ελεγχου (αν έχουν ήδη ελεγχτεί, αν είναι προς αποδέσμευση, έλεγχο, απόρριψη). Η ταυτότητα πρέπει ανάλογα με τη φύση των προϊόντων, να αποδίδεται από τη στιγμή παραλαβής των πρώτων υλών έως και την παραγωγή των τελικών προϊόντων.

Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα ώστε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της, κατά τη διάρκεια των διαδικασιών εντός της επιχείρησης και κατά την παράδοση τους στον προβλεπόμενο προορισμό, να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις. Αυτή η διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει την απόδοση ταυτότητας στις πρώτες ύλες, τα ημιέτοιμα και έτοιμα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες, καθώς και κατάλληλους χειρισμούς, συσκευασία, αποθήκευση και προστασία από τυχόν φθορά ή υποβάθμιση της ποιότητας. Έτσι αν ένα προϊόν αποτελείται από επιμέρους συστατικά μέρη, τότε και αυτά θα πρέπει, να διατηρούνται σύμφωνα με τις απαιτήσεις.

Το πρότυπο δίνει ουσιαστικά την ευθύνη της επιχείρησης, ακόμη και όταν ορισμένες διαδικασίες της επιχείρησης ή η μεταφορά των προϊόντων στο πελάτη γίνονται από κάποιο προμηθευτή. Η ευθύνη για την ποιότητα των προϊόντων μέχρι να φτάσουν στο τελικό αποδέκτη ανήκει αποκλειστικά στην επιχείρηση, η οποία οφείλει να ελέγχει και να αξιολογεί τους προμηθευτές της, όπως τις μεταφορικές εταιρίες.

Τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης για να είναι σύμφωνα με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις πρέπει να ελέγχονται και γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να καθορίζει τις διαδικασίες και τα όργανα παρακολούθησης και μέτρησης όπως θερμοόμετρα, υγρασιόμετρα, ειδικά λογισμικά κ.α.. Η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει τις αναγκαίες διαδικασίες παρακολούθησης και μέτρησης, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι μετρήσεις μπορούν να εκτελούνται και ότι εκτελούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε καλύπτουν τις ανάλογες απαιτήσεις με ακρίβεια, εγκυρότητα που έχουν τεθεί από την επιχείρηση για κάθε συγκεκριμένη μέτρηση.

Κρίνεται απαραίτητο για την εγκυρότητα των μετρήσεων, ο εξοπλισμός μέτρησης να επαληθεύεται με συγκεκριμένη συχνότητα σύμφωνα με τα διεθνή ή εθνικά πρότυπα μέτρησης, να ρυθμίζεται συχνά, να προστατεύεται από χειρισμούς που θα μπορούσαν να καταστήσουν άκυρα τα αποτελέσματα της μέτρησης, καθώς να προστατεύεται από φθορά κατά τον χειρισμό, την συντήρηση και την αποθήκευση του.

Σε περίπτωση διαπίστωσης ελαττωματικού εξοπλισμού, η επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί και να καταγράφει την εγκυρότητα των προηγούμενων αποτελεσμάτων μέτρησης και να αναλαμβάνει ενέργειες για τον εν λόγω εξοπλισμό και τα προϊόντα που έχουν τυχόν επηρεαστεί, η αποδοχή των οποίων έχει γίνει με χρήση αυτού του εξοπλισμού, όπως με επανέλεγχο των προϊόντων.

Στην πράξη, ο έλεγχος της παραγωγής γίνεται από την επιχείρηση μας με τους εξής τρόπους:

- Σχεδιάζει και υλοποιεί τις διαδικασίες, της παραγγελιοληψίας, παραλαβής, αποθήκευσης, διανομής και προμηθειών
- Εφαρμόζει τα κριτήρια ελέγχου των διαδικασιών αυτών
- Χρησιμοποιεί τις απαραίτητες πληροφορίες και τον αναγκαίο εξοπλισμό και
- Εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχων, μετρήσεων, αποθήκευσης και παράδοσης των προϊόντων, όπως ορίζονται και στο πίνακα 1 του παρόντος εγχειριδίου.

Η επιχείρηση μας εφαρμόζει ένα σύστημα για την αναγνώριση κάθε προϊόντος. Κατά την παραλαβή των προϊόντων, αυτά τοποθετούνται σε συγκεκριμένα ράφια με αυτοκόλλητες ετικέτες στις οποίες αναγράφεται ο κωδικός του προϊόντος.

Για τη διατήρηση των προϊόντων της η επιχείρηση, τα φυλάσσει σε κατάλληλη αποθήκη τοποθετημένα σε ράφια ή παλέτες και μεριμνά για την προστασία των προϊόντων μέχρι την παράδοση τους στους πελάτες της.

Τέλος η επιχείρηση μεριμνά για τον έλεγχο των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης, που στην προκειμένη η επιχείρηση μας διαθέτει ηλεκτρονική ζυγαριά για το ζύγισμα των προϊόντων. Η ζυγαριά ρυθμίζεται ανά εξάμηνο και οπωσδήποτε κατά την ετήσια απογραφή, καθώς και όταν αναφερθεί σφάλμα μέτρησης. Για τον έλεγχο της ζυγαριάς, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, χρησιμοποιούνται πρότυπα βάρη και τηρείται σχετικό αρχείο.

4.5. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ

Η επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει και να εφαρμόζει τις αναγκαίες διαδικασίες παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης προκειμένου να αποδεικνύει τη συμμόρφωση των προϊόντων ή υπηρεσιών με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις, όπως η καταγραφή των ελαττωματικών ανά συγκεκριμένη φάση παραγωγής, ο

έλεγχος των μετρήσεων των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης, επίσης πρέπει να εξασφαλίζει τη σωστή λειτουργία του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας, να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.

Για την εκπλήρωση των ανωτέρω η επιχείρηση πρέπει να καθορίζει εφαρμόσιμες μεθόδους, καθώς και σε ποια έκταση αυτές πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Για να επιτευχθούν με επιτυχία τα παραπάνω, η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί την αντίληψη των πελατών της αναφορικά με το κατά πόσο έχουν εκπληρωθεί οι απαιτήσεις τους. Δηλαδή αν είναι ευχαριστημένοι από τα προϊόντα που τους παρέχει η επιχείρηση ή αν έχουν παράπονα. Η αντίληψη των πελατών αποτελεί δείκτη για την επίδοση του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.

Η επιχείρηση πρέπει να προγραμματίζει και να διεξάγει εσωτερικές επιθεωρήσεις, για να ελέγχει κατά πόσο το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας

α) είναι σύμφωνο με τον τρόπο που έχει σχεδιαστεί, με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και με τις απαιτήσεις που η ίδια η επιχείρηση έχει θέσει για το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας.

β) εφαρμόζεται αποτελεσματικά και τηρείται, παρά τις όποιες αλλαγές, στους διαθέσιμους πόρους και τις συνθήκες της επιχείρησης, όπως προσωπικό, οικονομικοί και φυσικοί πόροι κ.α.

Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα και αμεροληψία όσον αφορά τα εμπλεκόμενα άτομα, επομένως, η κάθε εργασία πρέπει να επιθεωρείται από διαφορετικό άτομο από εκείνο που την εκτελεί.

Για να εφαρμοστούν πρακτικά όλα τα παραπάνω, η επιχείρηση μας παρακολουθεί με τη χρήση ερωτηματολογίου τις πληροφορίες που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών και τη γενική εικόνα που έχουν σχηματίσει. Το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται στους πελάτες μια φορά το χρόνο και καταγράφει την άποψη τους σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και την εξυπηρέτηση τους και στη συνέχεια εξάγονται στατιστικά στοιχεία.

Παράλληλα, κάθε χρόνο οι πωλητές και ο Υπεύθυνος πωλήσεων συντάσσουν έκθεση προς τον γενικό διευθυντή για την άποψη που καθένας από τους πελάτες έχει για την επιχείρηση. Τα παράπονα των πελατών καταγράφονται στο δελτίο μη συμμορφώσεων και αναλαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες, εφόσον κάτι τέτοιο κριθεί σκόπιμο από τον Υπεύθυνο ποιότητας, ο οποίος ενημερώνει προφορικά τον γενικό διευθυντή για όλα τα παράπονα των πελατών.

Η επιχείρηση μας έχει τεκμηριωμένη διαδικασία¹ όπου ορίζει επακριβώς τις εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας, όπου περιέχουν τα εξής:

Σκοπός: της διαδικασίας εσωτερικών επιθεωρήσεων του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας είναι ο έλεγχος της σωστής λειτουργίας του, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 και τα υπάρχοντα έγγραφα, όπως εγχειρίδιο για την ποιότητα, πολιτική και στόχοι για την ποιότητα κ.α.

Εφαρμογή: η διαδικασία εφαρμόζεται στο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας

Αρμοδιότητα: Υπεύθυνος Ποιότητας – Γενικός Διευθυντής.

Διαδικασία: οι εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας εκτελούνται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο από τον Υπεύθυνο Ποιότητας, ο οποίος υποστηρίζεται από τον

¹ Τεκμηριωμένες διαδικασίες από το εγχειρίδιο ποιότητας και τον Υπεύθυνο Ποιότητας

γενικό διευθυντή ή και τον εξωτερικό σύμβουλο, οι οποίοι επιθεωρούν τις εργασίες του. Η επιθεώρηση του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας γίνεται με βάση τις ερωτήσεις του «ερωτηματολογίου εσωτερικών επιθεωρήσεων ποιότητας». Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου καταδεικνύουν την πιστή ή πλημμελή εφαρμογή των διαδικασιών του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας της επιχείρησης. Για τις αποκλίσεις που τυχόν εντοπίζονται, λαμβάνονται αποφάσεις για διορθωτικές ενέργειες από τον υπεύθυνο ποιότητας ή τον γενικό διευθυντή και καθορίζονται οι υπεύθυνοι για την υλοποίηση τους και αξιολογούνται ως προς την αποτελεσματικότητά τους από τον Υπεύθυνο Ποιότητας. Τα αποτελέσματα ανακοινώνονται σε όλο το προσωπικό και μελετώνται κατά τις ανασκοπήσεις από τη διοίκηση.

Έγγραφο: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ παρουσιάζεται στο παράρτημα

4.5.1. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ – ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί και, όπου εφαρμόζεται, να προβαίνει σε μέτρηση των διαδικασιών του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας χρησιμοποιώντας κάθε φορά τις κατάλληλες μεθόδους, όπως για παράδειγμα μέσω οπτικής ή ηλεκτρονικής παρακολούθησης μιας διαδικασίας και με τη χρήση διαγραμμάτων ελεγχου. Οι μέθοδοι αυτές πρέπει να αποδεικνύουν ότι οι διαδικασίες δύναται να επιτυγχάνουν με ακρίβεια τα προσχεδιασμένα αποτελέσματα, όπως τήρηση ανοχών, μείωση ελαττωματικών προϊόντων. Όταν τα προσχεδιασμένα αποτελέσματα δεν επιτυγχάνονται, πρέπει να γίνονται διορθώσεις και να αναλαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες, όπως ενδείκνυται, ώστε να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών με τις απαιτήσεις.

Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί και να μετρά τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών προκειμένου να επαληθεύεται ότι ικανοποιούνται οι προκαθορισμένες απαιτήσεις για το προϊόν. Αυτό πρέπει να πραγματοποιείται σε κατάλληλα στάδια παραγωγής, όπως οι χρονικές στιγμές όπου τα χαρακτηριστικά προς μέτρηση έχουν διαμορφωθεί ή όταν η διόρθωση μιας ενδεχόμενης μη συμμόρφωσης είναι λιγότερο δαπανηρή από ότι σε ένα επόμενο στάδιο.

Η επιχείρηση πρέπει να τηρεί αποδείξεις συμμόρφωσης προς τα κριτήρια αποδοχής, καθώς και αρχεία που να κατονομάζουν τον υπεύθυνο αποδέσμευσης τους.

Η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίζει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες εκείνες που δεν συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις εντοπίζονται και ελέγχονται, έτσι ώστε να μην χρησιμοποιούνται, όπως αυτό έχει προβλέψει ή να μην παραδίδονται στο πελάτη. Οι έλεγχοι, το προσωπικό που έχει καταστεί αρμόδιο, καθώς και οι ενέργειες για το χειρισμό των μη συμμορφωμένων προϊόντων, πρέπει να περιγράφονται σε μια τεκμηριωμένη διαδικασία.

Επίσης, για να επιτύχει την παρακολούθηση των μετρήσεων σε όλα τα επίπεδα, η επιχείρηση πρέπει να καθορίζει, να συλλέγει και να αναλύει τα κατάλληλα δεδομένα, προκειμένου να αποδεικνύει ότι το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας είναι κατάλληλο και αποτελεσματικό, καθώς να αξιολογείται ποια

σημεία του συστήματος επιδέχεται αλλαγές, προκειμένου να επιτυγχάνεται η διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του.

Η ανάλυση πρέπει να περιλαμβάνει δεδομένα και αποτελέσματα και να παρέχει πληροφορίες σχετικές με την ικανοποίηση των πελατών, τη συμμόρφωση των προϊόντων, τους προμηθευτές και χαρακτηριστικά και τάσεις των διαδικασιών και των προϊόντων.

Η επιχείρηση ANEMOS Ο.Ε. έχει καθιερώσει κριτήρια για την παρακολούθηση και μέτρηση των διαδικασιών της. Η επιχείρηση ελέγχει τα προϊόντα που διακινεί με δειγματοληπτικούς ελέγχους και δοκιμές σε αναγνωρισμένα εργαστήρια σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα.

Η επιχείρηση εξασφαλίζει τον έλεγχο και τον εντοπισμό όλων των μη συμμορφώσεων διατηρώντας τεκμηριωμένη διαδικασία, το οποίο παρουσιάζεται παρακάτω, καθώς και αρχεία στατιστικών στοιχείων και το αρχείο μη συμμορφώσεων.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Σκοπός: είναι να εντοπίζονται και να ελέγχονται τα μη συμμορφούμενα προϊόντα, ώστε να προλαμβάνεται η παράδοση τους στους πελάτες.

Εφαρμογή: στα προϊόντα που διακινεί η επιχείρηση. Ελέγχονται όλες οι τυχόν συμμορφώσεις (καθυστερήσεις, λάθη κ.α.) που παρουσιάζονται, καθώς και οι ειδικότερες απαιτήσεις των πελατών (όροι παράδοσης, ημερομηνίες κ.α.)

Αρμοδιότητα: Υπεύθυνος Ποιότητας – Γενικός Διευθυντής.

Διαδικασία : οι μη συμμορφώσεις αναλύονται στις παρακάτω κατηγορίες : τα ελαττωματικά προϊόντα, η μη έγκαιρη παράδοση παραγγελίας, τα λάθη ή παραλείψεις κατά την εκτέλεση των παραγγελιών και τα παράπονα των πελατών. Οι μη συμμορφώσεις καταγράφονται από τον υπάλληλο που τις έχει εντοπίσει ή τον υπεύθυνο για τη μη συμμόρφωση, ύστερα από προφορική εντολή του Υπεύθυνου Ποιότητας καταρχήν στη φόρμα δελτίο μη συμμόρφωσης. Κατόπιν, ο Υπεύθυνος Ποιότητας σημειώνει στη φόρμα το αίτιο της μη συμμόρφωσης και κρίνει αν χρειάζεται να υπάρξει κάποια διορθωτική ενέργεια, ενώ η μη συμμόρφωση διορθώνεται από τον αρμόδιο εργαζόμενο. Σε περίπτωση που χρειάζεται διορθωτική ενέργεια, ο Υπεύθυνος Ποιότητας σημειώνει στο δελτίο μη συμμόρφωσης την αναγκαία διορθωτική ενέργεια, τον υπεύθυνο υλοποίησης και το χρονοδιάγραμμα. Ο υπεύθυνος υλοποίησης, όταν ολοκληρώσει την υλοποίηση της διορθωτικής ενέργειας, συμπληρώνει το δελτίο μη συμμόρφωσης και ο υπεύθυνος ποιότητας ελέγχει την υλοποίηση της. Αν η μη συμμόρφωση έχει ως αποτέλεσμα απόκλιση από τους όρους της συμφωνίας με τον πελάτη ή αν είναι γνωστή στον πελάτη, τότε ο υπάλληλος, που έχει έρθει σε επαφή με τον πελάτη, τον ενημερώνει. Οι μη συμμορφώσεις μελετώνται κατά την ανασκόπηση από τη διοίκηση, ώστε να επισημανθούν συστηματικά σφάλματα ή τάσεις αποκλίσεων. Τα δελτία μη συμμόρφωσης αποστέλλονται με εσωτερικό e-mail σε όλους τους εργαζόμενους, ενώ αυτά που περιλαμβάνουν διορθωτικές ενέργειες αναρτώνται και στο πίνακα ανακοινώσεων.

Έγγραφο : μη συμμορφώσεις παρουσιάζεται στο παράρτημα.

4.6 ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Μέσα από τη διαχείριση ενός συνόλου παραγόντων και συγκεκριμένα της πολιτικής για την ποιότητα, των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, των αποτελεσμάτων από τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, της ανάλυσης των δεδομένων και των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, η επιχείρηση πρέπει η επιχείρηση να επιδιώκει τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.

Έτσι η επιχείρηση ANEMOS Ο.Ε. βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας κάνοντας χρήση της πολιτικής ποιότητας, με καθιέρωση και αξιολόγηση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, με τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων, την ανάλυση δεδομένων, τις διορθωτικές / προληπτικές ενέργειες και τις ανασκοπήσεις της διοίκησης.

Επίσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν μέτρα για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος ποιότητας σε διαρκή βάση. Η βελτίωση μπορεί να επιτευχτεί και μέσω της λήψης αναγκαίων μέτρων, όπως διορθωτικές ενέργειες. Η διαρκής βελτίωση έγκειται στη συνεχή αναζήτηση των σημείων εκείνων του συστήματος που επιδέχονται βελτίωση.

Βέβαια, η επιχείρηση πρέπει να υλοποιεί διορθωτικές ενέργειες ανάλογες με τις επιπτώσεις που έχουν οι εμφανιζόμενες μη συμμορφώσεις στην ποιότητα των προϊόντων, την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.

Το πιο σημαντικό όμως για την επιχείρηση είναι ότι πρέπει να προσδιορίζει και τις προληπτικές ενέργειες, για να αποφύγει μη συμμορφώσεις στο μέλλον. Οι προληπτικές ενέργειες πρέπει να είναι ανάλογες με τις επιπτώσεις των πιθανών προβλημάτων. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση στο εγχειρίδιο έχει καθορίσει και εφαρμόζει τεκμηριωμένη διαδικασία διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Σκοπός : είναι η ανάλυση, η διερεύνηση αιτιών, ο προγραμματισμός διορθωτικών ενεργειών και η αποτίμηση των αποτελεσμάτων τους για κάθε πρόβλημα που εντοπίζεται.

Εφαρμογή : σε ποικίλα προβλήματα, όπως καθυστερήσεις, λάθη, παραλείψεις, παράπονα πελατών, ελαττωματικά προϊόντα κ.α.

Αρμοδιότητα : Υπεύθυνος ποιότητας – Γενικός Διευθυντής

Διαδικασία : διορθωτική ενέργεια θεωρείται κάθε ενέργεια που αποβλέπει στην άμεση αντιμετώπιση ενός προβλήματος, είτε αυτό εκφραστεί ως παράπονο πελάτη είτε διαπιστωθεί εσωτερικά από την επιχείρηση. Τα παράπονα των πελατών χρήζουν διερεύνησης, έστω και αν δεν απαιτείται η λήψη κάποιας διορθωτικής ενέργειας.

Ο υπεύθυνος ποιότητας συμπληρώνει την τυχόν αναγκαία διορθωτική ενέργεια στο δελτίο μη συμμόρφωσης, ελέγχει την υλοποίησή της, αποστέλλει σχετικό e-mail σε όλο το προσωπικό για ενημέρωση και αναρτά το δελτίο μη συμμόρφωσης στο πίνακα ανακοινώσεων.

Έγγραφο : μη συμμορφώσεις

ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Σκοπός : είναι ο καθορισμός της μεθοδολογίας εκτίμησης και ανάλυσης των αναγκών για λήψη προληπτικών ενεργειών, όπως και της μεθοδολογίας που εφαρμόζεται για την εφαρμογή και αποτίμηση τους.

Εφαρμογή : στις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας.

Αρμοδιότητα : Υπεύθυνος ποιότητας – Γενικός Διευθυντής

Διαδικασία : προληπτική ενέργεια θεωρείται κάθε ενέργεια που γίνεται με σκοπό την πρόληψη εμφάνισης ενός προβλήματος, για το οποίο υπάρχουν ενδείξεις, καθώς και η αποτροπή της επανεμφάνισης ενός προβλήματος.

Προτάσεις για προληπτικές ενέργειες μπορούν να υποβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι. Μετά από κάθε εκτίμηση που γίνεται για κάθε πιθανή εμφάνιση προβλημάτων, κυρίως κατά την ανασκόπηση από τη διοίκηση αποφασίζεται να ληφθεί κάποια προληπτική ενέργεια, η οποία ενδέχεται να απαιτεί προσαρμογή των διαδικασιών της επιχείρησης, ώστε να διασφαλιστεί η αποτροπή της εμφάνισης προβλημάτων.

Οι προληπτικές ενέργειες καταγράφονται στο δελτίο προληπτικών ενεργειών, με την ανάλυση του είδους του προβλήματος που πρόκειται να προληφθεί, καθώς και της πιθανής αιτίας του, με αναφορά στα άτομα που σχετίζονται με την ανάληψη της προληπτικής ενέργειας, το ακριβές περιεχόμενο της και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της. Τα έντυπα τηρούνται από τον υπεύθυνο ποιότητας και ανασκοπούνται από τη διοίκηση. Τα δελτία προληπτικών ενεργειών αποστέλλονται με σχετικό e-mail σε όλο το προσωπικό ενώ αυτά περιλαμβάνουν διορθωτικές ενέργειες αναρτώνται στο πίνακα ανακοινώσεων.

Έγγραφο : προληπτικές ενέργειες.(παρουσιάζεται στο παράρτημα)

Ο πίνακας 1 που ακολουθεί συμπεριλαμβάνει την περιγραφή των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαδικασιών που περιγράψαμε παραπάνω και περιλαμβάνονται στο εγχειρίδιο ποιότητας της επιχείρησης ANEMOS Ο.Ε., είναι απαραίτητο να αναφέρουμε ότι το εγχειρίδιο ποιότητας κάθε επιχείρησης ανάλογα με τη δομή τους μπορεί να περιλαμβάνει και άλλες διαδικασίες ή λιγότερες.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ	ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ		
<ul style="list-style-type: none">- Παραγγελία Πελατών- Στοιχεία προμηθευτών- Πληροφοριακό υλικό προμηθευτών- Μηνιαίος έλεγχος αποθεμάτων	<ul style="list-style-type: none">- Παραγγελία προς προμηθευτες- Ενημέρωση λογισμικού προγράμματος αποθήκης	<ul style="list-style-type: none">- Κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτή που περιέχονται στο αρχείο αξιολόγησης προμηθευτών από τον Υπεύθυνο Προμηθειών- Ανασκόπηση και υπογραφή της παραγγελίας από τον Υπεύθυνο προμηθειών

ΠΑΡΑΛΑΒΗ / ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ		
- Παραγγελία προς προμηθευτή - Συνοδευτικά έντυπα	- Ενημέρωση λογισμικού προγράμματος αποθήκης	- Καταμέτρηση παραγγελίας, σύγκριση με αρχική παραγγελία, οπτικός έλεγχος, έλεγχος τιμολογίων από αποθηκάριο - Αποστολή δειγμάτων για έλεγχο σε εξειδικευμένο εργαστήριο από Υπεύθυνο Προμηθειών - Ποσοστό παραγγελιών που περιέχουν ελαττωματικά προϊόντα στο σύνολο των παραγγελιών
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ		
- Απαιτήσεις πελάτη - Στοιχεία πελάτη - Δειγματολόγιο, τιμοκατάλογοι - Προσφορές στους πελάτες	- Προσφορά προς πελάτη - Παραγγελία πελάτη - Προγραμματισμός διανομής	- Έλεγχος διαθεσιμότητας αποθεμάτων προϊόντων στην αποθήκη ή έλεγχος χρόνου παράδοσης από : Υπεύθυνος πωλήσεων, πωλητές, γραμματεία και σε περίπτωση μεγάλης παραγγελίας από τον Υπεύθυνο προμηθειών - Ανασκόπηση πληρότητας παραγγελίας ή προσφοράς από Υπεύθυνο πωλήσεων ή πωλητές
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ		
- Απαιτήσεις πελατών	- Πρόγραμμα παραδόσεων	- Σωστή εκτέλεση του προγραμματισμού χωρίς καθυστερήσεις - Ποσοστό παραγγελιών που παραδίδονται καθυστερημένα στους πελάτες
ΔΙΑΝΟΜΗ		
- πρόγραμμα παραδόσεων - προϊόν για παράδοση - συνοδευτικά έγγραφα	- παράδοση προϊόντος στον πελάτη ή σε μεταφορική εταιρία	- πληρότητα και καλή εκτέλεση της παραγγελίας
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ – ΜΕΤΡΗΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ		
- παράπονα πελατών - έλεγχος καλής εκτέλεσης παραγγελιών - μη συμμορφώσεις	- αποκλίσεις διαδικασιών - στατιστικά στοιχεία για τις μη συμμορφώσεις	- επίτευξη αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα - ετήσιος αριθμός μη συμμορφώσεων ανά διαδικασία
ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ		
παράπονα πελατών	- στατιστικά στοιχεία - απαντήσεις στους πελάτες	- αύξηση ικανοποίησης πελάτη
ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ		
- συμπληρωμένα ερωτηματολόγια - συνεχής επικοινωνία με πελάτες - παράπονα πελατών	- στατιστικά στοιχεία - προληπτικές – διορθωτικές ενέργειες	- αύξηση ικανοποίησης πελάτη - ποσοστό συμπληρωμένων ερωτηματολογίων - ανασκόπηση εγκυρότητας ερωτηματολογίου από Γεν. Δ/ντη
ΣΧΕΔΙΑΣΗ Σ.Δ.Π. – ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		
- ανασκόπηση διοίκησης - εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας - μη συμμορφώσεις - στατιστικά στοιχεία μη	- πολιτική ποιότητας - αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα - προληπτικές – διορθωτικές ενέργειες	- αύξηση ικανοποίησης πελάτη - μείωση αριθμού μη συμμορφώσεων ανά διαδικασία - μείωση παραπόνων πελατών

<ul style="list-style-type: none"> - συμμορφώσεις - αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης πελατών 		
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		
<ul style="list-style-type: none"> - εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας - αποτελέσματα μέτρησης διαδικασιών - μη συμμορφώσεις - προβλήματα – παράπονα - αποτελέσματα επιχείρησης - αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης πελατών - πρακτικά προηγούμενης ανασκόπησης 	<ul style="list-style-type: none"> - αποφάσεις για αλλαγές - ανάγκες σε προσωπικό /πόρους - αλλαγές στη πολιτική ποιότητας και αντικειμενικούς σκοπούς - αλλαγές στις διαδικασίες - προληπτικές – διορθωτικές ενέργειες 	<ul style="list-style-type: none"> - αποτελεσματικότητα του συστήματος διασφάλισης ποιότητας - ανασκόπηση υλοποίησης αποφάσεων
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		
<ul style="list-style-type: none"> - Ικανότητες και δεξιότητες προσωπικού - επανεκπαιδεύσεις 	<ul style="list-style-type: none"> - Ικανότητες και δεξιότητες προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> - Τα κριτήρια περιγράφονται στη φόρμα «αξιολόγηση προσωπικού» - Αξιολόγηση της επανεκπαίδευσης από το Γεν. Δ/ντη
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ		
<ul style="list-style-type: none"> - Υπάρχουσα υποδομή 	<ul style="list-style-type: none"> - Επενδύσεις 	<ul style="list-style-type: none"> - αύξηση ικανοποίησης πελάτη - αύξηση αριθμού εκτελούμενων παραγγελιών

4.7 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ:

Σε ορισμένο χρονικό σημείο από τη στιγμή της τεκμηρίωσης και εφαρμογής των διαδικασιών που περιλαμβάνει το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας της εταιρίας και πριν από την τελική αξιολόγηση πρέπει να γίνεται τουλάχιστον μια διοικητική επιθεώρηση. Αυτή η επιθεώρηση πρέπει να ελέγχει ορισμένους δείκτες «κλειδιά» για την αποτελεσματικότητα του συστήματος, όπως οι παρακάτω:

- Οι τάσεις που επικρατούν στην ποιότητα του προϊόντος.
- Οι πληροφορίες από τους πελάτες.
- Η υπάρχουσα κατάσταση των εργασιών που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα.
- Άλλες πληροφορίες σχετικές με την επιχείρηση, όπως το κόστος.

Από τη στιγμή που το σύστημα ποιότητας της επιχείρησης βρίσκεται σε λειτουργία, η εταιρία προετοιμάζεται για την προ-αξιολόγηση από το φορέα πιστοποίησης.

4.7.1. ΠΡΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ :

Η προ-αξιολόγηση είναι η τελευταία πρόβα πριν την τελική αξιολόγηση. Είναι προαιρετική, αλλά η επιχείρηση μας τη θεωρεί πολύτιμη για τον εντοπισμό των αδυναμιών που προκύπτουν. Κατά τη διάρκεια της προ-αξιολόγησης οι επιθεωρητές του φορέα πιστοποίησης, ελέγχουν τη συμμόρφωση του εγχειριδίου ποιότητας με το τεκμηριωμένο σύστημα, δηλαδή ελέγχουν αν εφαρμόζονται αυτά που έχουν τεκμηριωθεί (γραφτεί).

Η χρονική διάρκεια στην επιχείρηση που απαιτείται είναι ένα με ενάμιση μηνά. Τα αποτελέσματα αυτής της εργασίας διατίθενται στους υπευθύνους ποιοτικού ελέγχου της εταιρίας πριν φύγουν απ' τη μονάδα οι αξιολογητές.

Όλες οι ελλείψεις που τυχόν βρεθούν θα πρέπει να απαλείφουν με εφαρμογή των καταλλήλων διορθωτικών ενεργειών, πριν από το χρόνο της τελικής αξιολόγησης.

4.7.2. ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η αξιολόγηση πιστοποίησης γίνεται από τον επιλεγμένο φορέα, αρκετούς μήνες μετά τη χρονική στιγμή κατά την οποία το σύστημα τεκμηριώθηκε και εφαρμόστηκε. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στο φορέα αξιολόγησης να βρει αντικειμενικές αποδείξεις για το αν οι διαδικασίες που εφαρμόζει η επιχείρηση συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001.

Η αξιολόγηση πιστοποίησης ακολουθεί την ίδια διαδικασία με την προ-αξιολόγηση δηλαδή, γίνεται μία αρχική συνάντηση, ακολουθεί η περίοδος αξιολόγησης και η τελική συνάντηση. Τα αποτελέσματα διατίθενται στην επιχείρηση πριν φύγουν οι αξιολογητές από τις εγκαταστάσεις της εταιρίας. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για την ANEMOS O.E. τα τελευταία χρόνια είναι θετικά και η επιχείρηση λαμβάνει το σχετικό πιστοποιητικό¹ σε ένα ή δύο μήνες. Η επιχείρηση όμως έχει υποχρέωση να συνεχίσει τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, τις διοικητικές ανασκοπήσεις και τις διορθωτικές ενέργειες.

Ο φορέας επιστρέφει περιοδικά (ανά έτος συνήθως) και απροειδοποίητα για τη διεξαγωγή επιθεωρήσεων που διασφαλίζουν τη συνεχή συμμόρφωση του συστήματος στις δεδομένες απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001.

¹ Βλ. υποδείγματα σελ. 99

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μετά την ερευνά μας κατανοήσαμε , πόσο σημαντικό είναι για μια επιχείρηση όλες οι λειτουργίες της να έχουν σαν βασικό γνώμονα την ποιότητα. Η ANEMOS Ο.Ε αποδεικνύει συνεχώς ότι η ποιότητα και η παραγωγικότητα έχουν πάψει να αντιμετωπίζονται σαν παράγοντες με αντικρουόμενους, ανταγωνιστικούς στόχους, που η επίτευξη του ενός αποκλείει αυτή του άλλου και αντίστροφα.

Για τον πελάτη που επενδύει ένα μέρος των χρημάτων του σε ένα συγκεκριμένο προϊόν, η ποιότητα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και γι' αυτό πολλές φορές είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν. Οποιαδήποτε εταιρία προσπαθήσει να εξαπατήσει κάποιον πελάτη θα υποστεί τις συνέπειες, αφού σύμφωνα με σχετική μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον ΕΛΟΤ, με τίτλο: "Η επίδραση του Μάρκετινγκ στο πελατειακό περιβάλλον", αναφέρεται ότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους 22, ενώ από την άλλη πλευρά ένας ευχαριστημένος πελάτης φέρνει μόνο 8 νέους πελάτες¹. Οι πελάτες σε οποιοδήποτε βιοτικό επίπεδο και αν βρίσκονται θέλουν πάντα να κάνουν τη σωστή τοποθέτηση των χρημάτων τους και να απολαμβάνουν υψηλού επιπέδου και αξιοπιστίας προϊόντα.

Ο κάθε καταναλωτής ζητά να αγοράσει ένα προϊόν για τους δικούς του συγκεκριμένους λόγους, που ο ίδιος γνωρίζει καλύτερα απ' όλους. Όταν του παρέχονται τα ζητούμενα χαρακτηριστικά είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακόμα και ακριβότερα για να το αποκτήσει.

Οι απαιτήσεις του καταναλωτή, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν ένα μαγικό τρίγωνο, στο οποίο όταν καθοριστούν οι δυο γωνίες η τρίτη αποτελεί μια εξαρτημένη μεταβλητή.

Έτσι λοιπόν σε ένα οικονομικό σύστημα προσανατολισμένο προς την αγορά, οι κατασκευαστές ανταγωνίζονται για να κερδίσουν την προτίμηση των πελατών. Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο ότι η πιστοποίηση της επιχείρησης κατά ISO 9001/2000, είναι μόνο η αρχή της διαδικασίας που υπαγορεύει η σειρά ISO. Η διασφάλιση της ποιότητας πραγματοποιείται μέσω της σωστής οργάνωσης, διαχείρισης και της πιστής εφαρμογής του εγχειριδίου ποιοτικού έλεγχου, που παρουσιάσαμε παραπάνω, για όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και αποτελεί τη βάση για τη μελλοντική συνεχή εξέλιξη και βελτίωση της ποιότητας της εταιρίας.

Συμπεραίνουμε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιοτικής λειτουργίας της εταιρίας, επιφέρει άμεση αύξηση της παραγωγικότητας, αφού έχει καταφέρει να :

- Μειώνονται συνεχώς οι επανακατεργασίες και οι επικαλύψεις καθυκόντων
- Βελτιώνεται η επικοινωνία και κατά συνέπεια μειώνεται ο χρόνος συνεννόησης και γίνεται σωστή συνεννόηση με την πρώτη φορά
- Αποσαφηνίζονται οι ανάγκες των εργαζομένων και έτσι καθένας γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει για να μη χρειαστεί ο συνάδελφος του, στην επόμενη φάση να προβεί σε περιττές ενέργειες

¹ Βλ. ιστοσελίδα: [HTTM//www.ELOT.gr](http://www.ELOT.gr)

- Υπάρχει γρηγορότερη ανταπόκριση στα παράπονα και τις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών
- Μειώνονται οι νεκροί χρόνοι των μηχανημάτων λόγω βλαβών ή καθυστερήσεων της παραγωγής και
- Ελαχιστοποιούνται οι απαιτούμενοι έλεγχοι του προϊόντος και της παραγωγής.

Όσο περισσότερο προχωρά το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας τόσο θα αυξάνεται η παραγωγικότητα, χωρίς να χρειάζονται πρόσθετες επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό ή σε εξοπλισμό και αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί αποτελεί καθαρό κέρδος για την επιχείρηση.

Βέβαια η επιχείρηση σε κάθε νέα επένδυση που αφορά βελτίωση της παραγωγικότητας, θα πρέπει από δω και πέρα, να εξετάζει στο σχεδιασμό της κατά πόσο υπάρχει συμβατότητα με το ήδη εγκατεστημένο ποιοτικό σύστημα και κατόπιν να προχωρά στις περαιτέρω απαιτούμενες ενέργειες. Ακολουθώντας αυτού του είδους την πολιτική έχει αποκτήσει τη δυνατότητα να πουλά σε ανταγωνιστικές τιμές και ποιότητα σε ολόκληρο τον όγκο παραγωγής της.

Ανακαλύπτοντας τον τρόπο εφαρμογής των συστημάτων ποιότητας στη ANEMOS Ο.Ε. και αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες της για πραγματικά ποιοτικά προϊόντα, ως καταναλωτής θα με ικανοποιούσε αν στη προσπάθεια βελτίωσης της, η επιχείρηση αποκτούσε κάποιο πιστοποιητικό, όπως το πρότυπο ISO 14000 που αναφέρεται στην περιβαλλοντική διαχείριση.

2. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ερευνώντας την πιστοποίηση στις ελληνικές επιχειρήσεις, ήταν εύλογο να αναρωτηθούμε, πόσες εταιρίες – επιχειρήσεις ακολουθούν την πολιτική της και δείχνουν το ενδιαφέρον τους για τη ποιότητα και κατ' επέκταση για πραγματικά ικανοποιημένους πελάτες;

Οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα ξεπερνούν τις 2000, παρ' όλα αυτά είναι πολύ πίσω σε ότι αφορά την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας.

Μια ελληνική επιχείρηση θα πιστοποιηθεί κατά ISO συνήθως επειδή :

- Το απαιτεί ο πελάτης. Υπάρχουν αρκετές πιστοποιημένες εταιρίες που απαιτήσαν από τους προμηθευτές τους να αποκτήσουν το αντίστοιχο πιστοποιητικό της σειράς ISO9000, γιατί σε αντίθετη περίπτωση θα διέκοπταν τη συνεργασία μαζί τους.
- Η εταιρία θέλει να το χρησιμοποιήσει σε διαφημιστική εκστρατεία.
- Επειδή το έχουν οι ανταγωνιστές της.
- Για να ευαισθητοποιήσει το προσωπικό στην κατεύθυνση της ποιότητας.

Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2001 με τίτλο : <προσδιορισμός – μέτρηση και βελτίωση της ποιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις> , διαπιστώθηκε ότι το ελληνικό κοινό δεν είναι οργανωμένο και σωστά ενημερωμένο, με αποτέλεσμα να είναι απροστάτευτο.

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τους καταναλωτές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και φυσικά από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, για προϊόντα και υπηρεσίες που πάνω από όλα θα προσφέρουν ποιότητα.

Είναι θετικό και πολύ σημαντικό επίσης που το Μάιο του 2006 ανακοινώθηκε ότι στο Δ΄ Κοινοτικό Πακέτο Στήριξης θα συμμετέχουν μικρομεσαίες επιχειρήσεις που θα επιθυμούν να εφαρμόσουν κάποιο πρότυπο της σειράς ISO και να πιστοποιηθούν.

Είναι λοιπόν ώρα όλοι εμείς να ευαισθητοποιηθούμε και να διεκδικήσουμε την ποιότητα που θέλουμε και μας ικανοποιεί ως πελάτες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΓΓΡΑΦΑ - ΦΟΡΜΕΣ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ «ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.»

ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ

1.ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Έχουν γίνει αλλαγές στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας που πρέπει να περιληφθούν στο Εγχειρίδιο ποιότητας;

Έχουν προστεθεί ή αφαιρεθεί ή τροποποιηθεί έντυπα του συστήματος διασφάλισης ποιότητας; Έχουν επιστραφεί από όλους τους κατόχους τα παλαιάς έκδοσης έντυπα και διανεμηθεί τα νέα έκδοσης;

Τηρούνται σωστά από όλους τα αρχεία του συστήματος διασφάλισης ποιότητας;

2.ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Έχουν γίνει αλλαγές στην πολιτική ποιότητας ή και τους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα; Οι αλλαγές έχουν κοινοποιηθεί σε όλους;

Οι αντικειμενικοί σκοποί και η πολιτική ποιότητας έχουν επαληθευτεί ότι είναι σύμφωνοι με τις αντικειμενικές δυνατότητες της επιχείρησης; Υπήρξαν διαφωνίες κατά την υλοποίησή τους;

Έχει προγραμματιστεί η ετήσια ανασκόπηση της διοίκησης;

Έχουν συγκεντρωθεί τα απαραίτητα δεδομένα για την ανασκόπηση της διοίκησης;

3.ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΡΩΝ

Έχουν γίνει προτάσεις για ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό;

Έχουν εφαρμοστεί τα προγράμματα εκπαίδευσης της προηγούμενης περιόδου;

Έχουν αξιολογηθεί οι ικανότητες των εργαζομένων;

Συμπληρώνονται τα αρχεία συντήρησης του εξοπλισμού;

4.ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Έχουν διατεθεί οι αναγκαίοι πόροι για την εκτέλεση των εργασιών;

Τηρούνται τα έντυπα κατά την εκτέλεση των παραγγελιών;

Υπάρχει επαρκής επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες;

Έχουν αξιολογηθεί οι υφιστάμενοι και οι νέοι προμηθευτές;

Έχουν γίνει δειγματοληπτικοί έλεγχοι των προϊόντων;

Υπάρχουν προβλήματα με το χρόνο ανταπόκρισης ή το επίπεδο ποιότητας των εργασιών των προμηθευτών ή συνεργατών;

Τηρείται το σύστημα αποθήκευσης και αναγνώρισης των προϊόντων;

Συμπληρώνονται τα αρχεία ρύθμισης της ζυγαριάς;

Έχουν καθοριστεί κριτήρια για την παρακολούθηση των εργασιών;

5.ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Έγινε η έρευνα ικανοποίησης των πελατών; Ποιο ήταν το ποσοστό ανταπόκρισης των πελατών; Τι τάσεις έδειξαν οι απαντήσεις για το επίπεδο ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας τους;

Καταγράφηκαν παράπονα πελατών; Σε ποιους τομείς κατατάσσονται τα περισσότερα;

Ελήφθησαν διορθωτικές ενέργειες ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα;

Στην υπό εξέταση περίοδο, ελήφθησαν προληπτικές ενέργειες; Ποιο ήταν ο επίπεδο αποτελεσματικότητάς τους;

Ημερομηνία:

Οι συμμετέχοντες

ΔΕΛΤΙΟ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ

«ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.»

ΠΑΡΑΠΟΝΟ ΠΕΛΑΤΗ

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΠΕΛΑΤΗΣ

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟ

Υπάλληλος

ημερομηνία

Περιγραφή μη συμμόρφωσης

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΤΙ ΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ

Προμηθευτής

Προμήθειες

Αποθήκευση

Παραγγελιοληψία

Προγραμματισμός διανομής

Διανομή

Πελάτης

Άλλο

Είναι αναγκαία διορθωτική ενέργεια

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Διορθωτική ενέργεια, υπεύθυνος υλοποίησης, χρονοδιάγραμμα.....

Υπεύθυνος υλοποίησης

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ημερομηνία

Ημερομηνία επανελέγχου

Αποτελέσματα επανελέγχου

Υπεύθυνος ποιότητας

ΔΕΛΤΙΟ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Υπάλληλος

Ημερομηνία

ΤΙ ΑΦΟΡΑ

Προμηθευτής

Προμήθειες

Αποθήκευση

Παραγγελιοληψία

Προγραμματισμός διανομής

Διανομή

Πελάτης

Άλλο

Αιτία

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Περιγραφή προληπτικής ενέργειας.....

Υπεύθυνος υλοποίησης,

χρονοδιάγραμμα.....

Επανελέγχος

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Υπεύθυνος επανελέγχου

Αποτελέσματα επανελέγχου

Υπεύθυνος ποιότητας

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ
«ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.»

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ			
Προϊόντα Υπηρεσίες παραγωγός		Κύριος Εναλλακτικός ευκαιριακός	

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Κριτήριο αξιολόγησης	Πολύ ικανοποιημένος	ικανοποιημένος	ουδέτερος	δυσανεστημένος	πολύ δυσανεστημένος
Ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών					
Παραγωγική ικανότητα (μόνο για παραγωγούς)					
Ταχύτητα					
Έγκαιρη παράδοση					
Τιμή					
Πιστωτική πολιτική					
Εξυπηρέτηση					
Συνολική αξιολόγηση					

Παρατηρήσεις
 Ημερομηνία
 Υπεύθυνος ποιότητας

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ/ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

Υπεύθυνος ποιότητας



ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ

Ο TUV CERT — Οργανισμός Πιστοποίησης
του TUV Austria πιστοποιεί βάσει των
Διαδικασιών— TUV CERT, ότι η επιχείρηση
ΑΝΕΜΟΣ Ο.Ε.

Τ.Κ. 451 10 ΙΩΑΝΝΙΝΑ

έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει
Σύστημα Ποιότητας για τον τομέα

ΕΜΠΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

(ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ)

Μέσω επιθεώρησης, Αρ.Αναφοράς 2010010128
τεκμηριώθηκε, ότι οι απαιτήσεις του προτύπου

EN ISO 9001:2000 εκπληρώνονται.

Το παρόν πιστοποιητικό ισχύει έως **08.09.2006**

Αρ. Εγγραφής Πιστοποιητικού 20 100 10128 Οργανισμός



TUV

Πιστοποίησης του

Αθήνα, 09-09-200

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 📖 Τίτλος: "ISO 9000, ISO 9004" Συγγραφείς: Gower, Brian Rothery Μετάφραση: Ιωάννης Αυγερινός Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ Έτος έκδοσης: 1995
- 📖 Τίτλος: Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Τίτλος πρωτότυπου: Total Quality Management Συγγραφέας: Paul James Μετάφραση: Ομάδα μεταφραστών Εκδόσεις: Κλειδάριθμος Έτος έκδοσης: 1998
- 📖 Τίτλος: Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Συγγραφέας: Γιώργος Δ. Τσιότρας Έτος έκδοσης: 1995 Θεσσαλονίκη
- 📖 Τίτλος: Οργάνωση & διοίκηση. Μάνατζμεντ, η ελληνική προσέγγιση Συγγραφείς: Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία - Μαίρη Τζωρτζάκη Έκδοση: Κώστας Τζωρτζάκης Έτος έκδοσης: 1992
- 📖 Τίτλος: Οργάνωση & διοίκηση επιχειρήσεων Συγγραφέας: Γρηγόρης θ. Παπανίκος, Γιάννης Πύζιος Έκδοση: Alas educational consulting Έτος έκδοσης: 1993
- 📖 Τίτλος: Πώς να δημιουργήσετε μια δυναμική επιχείρηση Συγγραφέας: Χ. Τσίμπου Έκδοση 3^η
- 📖 Τίτλος: Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων επιχειρήσεων Συγγραφέας: Longenecker, Moore, Pett Εκδόσεις: Ελλην Ένατη έκδοση
- 📖 ISO 9001:2000 Σύστημα διασφάλισης ποιότητας θεμελιώδεις αρχές – λεξιλόγιο
- 📖 Τίτλος: ISO 9001 answer book , Συγγραφέας: Rob Kantner έκδοση 2η 2000