

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στην

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ



Η μέθοδος Επιχειρησιακής και Τεχνολογικής
Διοίκησης ISO 9000:2000

Συγγραφή: Μπαλατσούκα Δάφνη, ΜΟΠ019

Θεοδωρόπουλος Κωνσταντίνος, ΜΟΠ037

Κουταλιέρης Γεώργιος, ΜΟΠ024

Μάθημα: Οργανωσιακός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Ανθρώπινου
Δυναμικού

Εργασία: Η μέθοδος Επιχειρησιακής και Τεχνολογικής
Διοίκησης ISO 9000:2000

Όνομα αρχείου ISO 9000.doc

Ημερομηνία παράδοσης: 1 Φεβρουαρίου 2005

Υπεύθυνοι Καθηγητές: Δρ. Γεωργιάδης, Δρ. Γκούσκος, Δρ. Κύρτσης

Περίληψη εργασίας :

Η παρούσα εργασία ασχολείται με το θέμα της μεθόδου επιχειρησιακής και τεχνολογικής διοίκησης ISO 9001 : 2000 και της πρακτικής χρησιμότητάς της. Πιο συγκεκριμένα γίνεται παρουσίαση της μεθόδου και του πλαισίου αναφοράς. Στη συνέχεια γίνεται εκτενή αναφορά στο πρότυπο και παρουσίαση πρακτικής εφαρμογής. Συνακόλουθα, γίνονται συγκρίσεις με άλλες μεθόδους και καταλήγοντας παρουσιάζονται τα θετικά και τα αρνητικά από την εφαρμογή του προτύπου.

Πίνακας Περιεχομένων

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
2	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ISO 9000 ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7
3	ΑΡΧΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ & ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ	10
4	ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	17
	Διεργασιοκεντρική προσέγγιση	18
	Τεκμηρίωση διεργασιών	20
	Τι είναι η διαδικασία;	20
	Έγγραφα και αρχεία	21
5	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY)	23
5.1	Απαιτήσεις του ISO 9001:2000	23
5.2	Μελέτη Περίπτωσης	26
5.2.1.1	Οργανωτική δομή της επιχείρησης	27
5.2.1.2	Απαιτήσεις ISO	27
5.2.1.3	Πεδίο Εφαρμογής	28
5.2.1.4	Τεκμηρίωση	28
5.2.1.5	Πολιτική για την ποιότητα	28
5.2.1.6	Εγχειρίδιο ποιότητας	29
5.2.1.7	Διαδικασίες	29
5.2.1.8	Σχεδιασμός και ανάπτυξη υπηρεσιών	30
5.2.1.9	Υλοποίηση υπηρεσιών	32
5.2.1.10	Λειτουργία , επίβλεψη και συντήρηση	34
5.2.1.11	Διαχείριση SLA	35
5.2.1.12	Αρχεία	37
6	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	38
6.1	Μοντέλα μέτρησης κόστους	38
6.2	Ανάλυση κόστους – οφέλους (Cost – Benefit Analysis)	39
7	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	42
7.1	Ανάλυση Χάσματος στο σύνολο των επιχειρήσεων	42
7.2	Ανάλυση Χάσματος βάσει τύπου επιχειρήσεως	46
7.3	Ανάλυση Χάσματος βάσει μεγέθους επιχειρήσεως	47
8	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ	49
8.1	Μειονεκτήματα – Προβλήματα που πηγάζουν από την εφαρμογή του προτύπου	49
8.2	Πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την εφαρμογή του προτύπου	51

9 **ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** _____ *Error! Bookmark not defined.*

10 **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ** _____ *Error! Bookmark not defined.*

1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τα δεδομένα της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, οι μεγάλες δυνατότητες που παρέχουν οι τηλεπικοινωνίες, η αποϋλοποίηση της εργασίας και των μέσων, καθώς επίσης και το γεγονός ότι, αυτό το οποίο θα αναχθεί σε κυρίαρχη παράμετρο καθορισμού του πλούτου, δεν είναι πλέον το κατά κεφαλήν εισόδημα, αλλά η συγκέντρωση και η μεταβίβαση της γνώσης, δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο έχουμε ήδη αρχίσει να ζούμε. Οι νέες συνθήκες αναφέρονται σε θέματα όπως, η τηλεργασία, όπου μπορεί κανείς να εργάζεται από οπουδήποτε για διαφορετικούς εργοδότες. Μέσω της εξάπλωσης του internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι συναλλαγές θα γίνονται σε απίστευτα μεγάλο όγκο και σε απίστευτα μικρή ταχύτητα. Θέματα όπως είναι η τηλεϊατρική, η παροχή δηλαδή φροντίδας και υγείας εξ αποστάσεως, καθώς επίσης και η «ηλεκτρονική δημοκρατία», που σημαίνει μεγαλύτερη συμμετοχικότητα μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας, θα είναι πλέον ρουτίνα σε λίγα χρόνια από σήμερα.

Σε αυτό το περιβάλλον καταλαβαίνουμε ότι, τίποτε από όλα τα οποία επαγγέλλονται οι νεωτερισμοί αυτοί δε μπορεί να γίνει με τρόπο παραγωγικό και αποτελεσματικό, εάν δεν είναι παρούσα η ποιότητα, σε όλα τα βήματα και σε όλες τις εκφράσεις των σχετικών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, η ύπαρξη των ηλεκτρονικών συναλλαγών και υπογραφών δε θα μπορούσε να υπάρξει, εάν απουσίαζε η παράμετρος της ποιότητας, που εγγυάται κατά ένα μεγάλο μέρος τη διασφάλιση της ποιότητας, της αξιοπιστίας της μεταφοράς των δεδομένων, της ασφάλειας των δεδομένων ή της θωράκισης κατά της δράσης πιθανών hackers. Συνεπώς η ποιότητα αποτελεί όχι μόνο τεχνικό ζητούμενο, αλλά και αίτημα της σύγχρονης κοινωνίας.

2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης – International Organization for Standardization (ISO) ιδρύθηκε το 1947, στην Ελβετία, με έδρα στη Γενεύη. Μέλη του αποτελούν οι Εθνικοί Οργανισμοί Τυποποίησης, οι οποίοι αριθμούνται πάνω από 120 ανά τον κόσμο. Κύριος σκοπός του οργανισμού είναι η δημιουργία προτύπων σε παγκόσμιο επίπεδο. 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, οι οποίοι είναι ειδικοί σε συγκεκριμένο αντικείμενο που αφορά το κάθε

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

Η λέξη «ISO» δεν είναι τα αρχικά του International Organization for Standardization, αλλά προέρχεται από την ελληνική λέξη «ίσο», η οποία απαντάται ως πρώτο συνθετικό σε λέξεις πολλών γλωσσών, οι οποίες έχουν ελληνική προέλευση, όπως isosceles, isonomy κ.α. Η προέλευση του όρου από την ελληνική λέξη δείχνει ότι τα πρότυπα έχουν την ίδια (ίση) εφαρμογή παντού.

Κύριος στόχος των προτύπων που δημιουργούνται από τον ISO είναι να διευκολύνουν το διεθνές εμπόριο με τη δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού «κώδικα επικοινωνίας» μεταξύ των επιχειρήσεων, των πελατών και των προμηθευτών. Η εφαρμογή ενός προτύπου της σειράς ISO 9000 είναι προαιρετική, δηλαδή μια επιχείρηση το εφαρμόζει μόνον εφόσον το επιθυμεί. Ωστόσο, μολονότι τα πρότυπα είναι προαιρετικά, πολλές κυβερνήσεις, μεγάλοι οργανισμοί ή μεγάλοι πελάτες ευνοούν ή και επιβάλλουν, άμεσα ή έμμεσα, με νομοθετικές ή άλλες ενέργειες, την εφαρμογή τους από τις επιχειρήσεις με τις οποίες συναλλάσσονται. Για παράδειγμα, σε δημόσιους διαγωνισμούς, κρατικές προμήθειες, καθώς και σε διαδικασίες επιλογής προμηθευτών τις οποίες ακολουθούν μεγάλες επιχειρήσεις, οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις κατά ISO 9000, συνήθως αξιολογούνται ευνοϊκότερα από ότι, οι μη πιστοποιημένες.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφέρουμε το ότι, ο ISO δε διαθέτει μηχανισμούς για να ελέγξει κατά πόσο μια επιχείρηση εφαρμόζει ή όχι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Ο έλεγχος του κατά πόσο μια επιχείρηση εφαρμόζει ή όχι τα πρότυπα, κρίνεται μόνο από τους Οργανισμούς Πιστοποίησης και όχι από τον ISO.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, αντίθετα με τα υπόλοιπα πρότυπα που αφορούν χαρακτηριστικά προϊόντων, απαιτήσεις για τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, 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.

3 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ISO 9000 ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όταν αναφερόμαστε στην ποιότητα ενός προϊόντος, ουσιαστικά αναφερόμαστε στην ιδιότητα ή στις ιδιότητες του προϊόντος που μας ενδιαφέρουν να μετρήσουμε. Δεν είναι κάτι που υπάρχει από τη φύση του πράγματος, αλλά κάτι που το κατασκευάζουμε (ποιώ = κατασκευάζω). Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο στις καθημερινές μας συναλλαγές αντιλαμβανόμαστε καλύτερα την ποιότητα από την απουσία της παρά από την ύπαρξή της.

Στο παρελθόν αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν αρκετοί κανόνες και πρότυπα ποιότητας από το διεθνή ISO και από εθνικούς οργανισμούς, εξειδικευμένους στη δημιουργία προτύπων. Η σταθερή όμως εφαρμογή Προτύπων Ποιότητας ξεκίνησε από την αμυντική βιομηχανία στη δεκαετία του 1950, εξαιτίας της κρισιμότητας των παραγόμενων προϊόντων. Ακολούθως, και λόγω της μεγάλης επιτυχίας τους, επεκτάθηκαν και στις μη στρατιωτικές βιομηχανίες.

Το 1987 εκδόθηκαν για πρώτη φορά τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, τα οποία θεωρήθηκε ότι αφορούν μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις, με στόχο να τις κάνουν ακόμη καλύτερες και ισχυρότερες, ενώ δεν απευθύνονταν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν και την πραγματική ανάγκη για βελτίωση της ποιότητάς τους.

Η αναθεώρηση των προτύπων της σειράς ISO 9000 το 1994 είχε ως κύριο στόχο να ελαττώσει το χάσμα μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και των μικρομεσαίων, παρέχοντας μάλιστα και αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, και να δημιουργήσει πρότυπα φιλικά προς τους χρήστες, οι οποίοι με την πάροδο των ετών είχαν γίνει πολλοί περισσότεροι και ταυτόχρονα προέρχονταν από διαφορετικούς χώρους.

Το τελευταίο τρίμηνο του 2000 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO εξέδωσε την αναθεώρηση της σειράς ISO 9000, με το πρότυπο ISO 9001:2000.

Στο νέο πρότυπο έχουν συγχωνευτεί και τα τρία πρότυπα της σειράς του 1994, τα πρότυπα ISO 9001, 9002, 9003, τα οποία με την έκδοση του νέου προτύπου καταργούνται.

Η οικογένεια ISO 900x:2000 αποτελείται πλέον από τα εξής πρότυπα:

ISO 9000:2000: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας- Βασικές Αρχές και Ορολογία, το οποίο καθορίζει το πλαίσιο λειτουργίας και κατανόησης των προτύπων και θέτει τους

θεμελιώδεις όρους και ορισμούς που χρησιμοποιούνται στην οικογένεια ISO 9000, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι παρανοήσεις κατά την εφαρμογή τους.

- *ISO 9001:2000: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας- Απαιτήσεις*, το οποίο πιστοποιεί την δυνατότητα διαχείρισης της ποιότητας και ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς για εσωτερική εφαρμογή, για πιστοποίηση ή για σκοπούς εφαρμογής συμβάσεων. Σημειώνεται ότι, είναι το μόνο πρότυπο της οικογένειας ISO 9000 για το οποίο χορηγείται πιστοποίηση από ελεγκτικούς φορείς.
- *ISO 9004:2000: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας- Οδηγίες για βελτίωση της απόδοσης*, πρότυπο το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών για την καθοδήγηση προς την συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, ώστε να μεγιστοποιούνται οι ωφέλειες από την διαρκή ικανοποίηση των πελατών. Το πρότυπο αυτό αφορά σε οργανισμούς στους οποίους η Ανώτατη Διοίκηση θέλει να προχωρήσει πέραν του ISO 9001, προς την συνεχή βελτίωση των επιδόσεων. Το πρότυπο αυτό δεν αποσκοπεί σε πιστοποίηση.

Αναφορικά με τα πρότυπα ISO 9001:2000 και ISO 9004:2000, υπάρχει μια σχέση ανάμεσα στο κείμενο των απαιτήσεων του ISO 9001:2000 και στο κείμενο του ISO 9004:2000, με αποτέλεσμα αυτά τα δύο έγγραφα συχνά να χαρακτηρίζονται ως «συνεκτικό ζεύγος» προτύπων για συστήματα διαχείρισης της ποιότητας. Ωστόσο, διαφέρουν στα εξής:

- Τα δύο πρότυπα έχουν πολύ διαφορετικά αντικείμενα. Το ISO 9004 δεν αποσκοπεί σε πιστοποίηση ή για σκοπούς εξυπηρέτησης συμβάσεων, όπως επίσης δεν αποσκοπεί στην παροχή κατευθυντήριων γραμμών για την υλοποίηση του ISO 9001:2000. Επιπλέον, το ISO 9004:2000 δεν ενδείκνυται να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη διεξαγωγή επιθεωρήσεων του συστήματος ποιότητας.
- Το ISO 9004 παρέχει καθοδήγηση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση του συνόλου της απόδοσης του οργανισμού. Για να διευκολυνθεί η χρήση του με στόχο τη βελτίωση, η δομή του είναι συνεπής με εκείνη του ISO 9001:2000.
- Το εδάφιο 0.4 του 9001:2000, «Συμβατότητα με άλλα συστήματα διαχείρισης», αναφέρει ότι το πρότυπο έχει αναπτυχθεί έχοντας ως στόχο να είναι συμβατό με το

ISO 14001:1996, «Συστήματα διαχείρισης περιβάλλοντος – Προδιαγραφές με οδηγίες για χρήση».

Σύμφωνα με την άποψη των περισσότερων ειδικών, πάντοτε υπήρχε υψηλός βαθμός συμβατότητας μεταξύ του ISO 14001:1996 και του ISO 9001:1994. Οι συγγραφείς των προσχεδίων των προτύπων των δύο οικογενειών εργάστηκαν από κοινού κατά τη διάρκεια ανάπτυξης του ISO 9001:2000, ώστε να διασφαλίσουν ότι αυτός ο υψηλός βαθμός συμβατότητας θα εξακολουθεί να υφίσταται. Οι ειδικοί που συμμετείχαν στην ISO TC 207, στην τεχνική επιτροπή που είναι υπεύθυνη για το ISO 14001, είχαν ενεργό συμμετοχή στις ομάδες εργασίας που συνέταξαν το προσχέδιο του ISO 9001:2000.

Ζητήματα που σχετίζονται με τη συμβατότητα αυτή περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Το ISO 9001:2000 δομήθηκε με τρόπο που να προάγεται η δυνατότητα χρήσης του με το ISO 14001.
- Το ISO 9001:2000 και το ISO 14001:1996 μπορεί να χρησιμοποιηθούν από κοινού, χωρίς περιττές επαναλήψεις ή απαιτήσεις που συγκρούονται μεταξύ τους.
- Οι κοινές απαιτήσεις διαμορφώνουν τη βάση για ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης (integrated management systems).
- Οι διεργασίες ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας δεν είναι απαραίτητο να καθιερώνονται ξεχωριστά σε ένα υπάρχον σύστημα διαχείρισης.

4 ΑΡΧΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ & ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

Οι κυρίαρχες αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η εφαρμογή των προτύπων διαχείρισης ποιότητας του ISO 9000:2000 είναι οχτώ (8) στο σύνολό τους. Οι αρχές αυτές προέρχονται από τη συλλογική εμπειρία και γνώση των διεθνών ειδικών που συμμετείχαν στην Τεχνική Επιτροπή του ISO (ISO/TC 176, Quality management and quality assurance), η οποία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και διατήρηση των προτύπων ISO 9000. Στόχος των manager που εφαρμόζουν τις εν λόγω αρχές είναι να οδηγήσουν σε βελτίωση του performance του οργανισμού τους. Συνεπώς, παράλληλα με την παρουσίαση των αρχών και την περιγραφή τους, θα αναφερθούμε και σε παραδείγματα αναφορικά με τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την τήρησή τους, καθώς και σε κινήσεις που πραγματοποιούν οι managers των οργανισμών, για να βελτιώσουν το performance του οργανισμού τους.

Η πρώτη αρχή πάνω στην οποία βασίζεται το πρότυπο του ISO είναι η **Εστίαση στον πελάτη** (*Customer focus*). Όπως γνωρίζουμε, οι οργανισμοί βασίζονται στους πελάτες τους και θα πρέπει να καταλαβαίνουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες τους, με κύριο στόχο να φανούν ανταξιοί των απαιτήσεών τους, προσπαθώντας συνεχώς να ξεπεράσουν τις προσδοκίες τους.

Τα κύρια πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την τήρηση της εν λόγω αρχής είναι:

- η αύξηση των εσόδων και των μεριδίων αγοράς, τα οποία αποκτώνται από τις γρήγορες και ευέλικτες ανταποκρίσεις του οργανισμού σε ευκαιρίες της αγοράς,
- η αύξηση της αποτελεσματικότητας όσον αφορά τη χρήση των οργανωσιακών πόρων, για την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- η επαναλαμβανόμενη επιχειρηματική λειτουργία, η οποία πηγάζει από τη βελτίωση της εμπιστοσύνης του πελάτη.

Η εφαρμογή της εν λόγω αρχής τυπικά οδηγεί:

- στην έρευνα και κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών
- στην επιβεβαίωση ότι οι στόχοι του οργανισμού είναι στενά συνδεδεμένοι με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη

- στη γνωστοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών παντού μέσα στον οργανισμό
- στη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη και στην επιρροή των αποτελεσμάτων
- στη συστηματική διοίκηση των σχέσεων με τον πελάτη
- στην εξασφάλιση μιας ισορροπημένης προσέγγισης στο να ικανοποιηθούν οι πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέλη, όπως ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, χρηματοδότες, τοπικές κοινότητες και η κοινωνία ολιστικά.

Η δεύτερη αρχή σχετίζεται με το θέμα της *Αρχηγίας (Leadership)*. Οι ηγέτες καθιερώνουν την σύμπνοια του σκοπού και της πορείας του οργανισμού. Βασικός τους στόχος είναι να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι θα αλληλεπιδράσουν για να επιτύχουν τους σκοπούς του οργανισμού.

Τα κύρια πλεονεκτήματα που πηγάζουν είναι ότι:

- Οι άνθρωποι θα καταλάβουν και θα αποκτήσουν κίνητρο αναφορικά με τους στόχους και το αντικείμενο του οργανισμού
- Οι ενέργειες είναι εκτιμημένες, ευθυγραμμισμένες και υλοποιημένες με έναν ενοποιημένο τρόπο
- Οι ασυνεννοησία μεταξύ των επιπέδων ενός οργανισμού θα μειωθούν

Αποτελέσματα της αρχής είναι:

- Να θεωρούνται οι ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών συμπεριλαμβανομένου των πελατών, ιδιοκτητών, εργαζομένων, προμηθευτών, χρηματοδοτών, τοπικών κοινοτήτων και κοινωνιών σαν ένα σύνολο
- Η καθιέρωση ενός καθαρού οράματος αναφορικά με το μέλλον του οργανισμού.
- Η τοποθέτηση προκλητικών στόχων και σκοπών
- Η καθιέρωση της εμπιστοσύνης και της μείωσης του φόβου
- Παροχή των ανθρώπων με τους απαιτούμενους πόρους, εκπαίδευση και ελευθερία να δρουν με αξιοπιστία και υπευθυνότητα
- Η έμπνευση, η ενθάρρυνση και η αναγνώριση αναφορικά με την κοινωνική προσφορά.

Η Τρίτη αρχή αφορά την **Εμπλοκή των εργαζομένων** (*Involvement of people*). Οι άνθρωποι όλων των επιπέδων του οργανισμού, που διαλειτουργούν μεταξύ τους εντός του οργανισμού, αποτελούν την ουσία του οργανισμού. Συνεπώς, η πλήρης εμπλοκή τους, ενεργοποιεί τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν από τον οργανισμό, για την ανάπτυξη του οφέλους του οργανισμού.

Συνέπεια της αρχής της εμπλοκής των ατόμων ενός οργανισμού είναι:

- Η ύπαρξη ανθρώπων με κίνητρο, δεσμευμένων και εμπλεκόμενων μέσα στον οργανισμό
- Καινοτομία και δημιουργικότητα για την προώθηση των επιχειρησιακών στόχων
- Οι άνθρωποι είναι υπόλογοι της επίδοσής τους
- Οι άνθρωποι ανυπομονούν να συμμετάσχουν και να συνεισφέρουν για μια συνεχή βελτίωση

Η εφαρμογή της εν λόγω αρχής συνεπάγεται τα παρακάτω:

- Οι άνθρωποι κατανοούν τη σημαντικότητα της συνεισφοράς τους και δραστηριοποιούνται μέσα στον οργανισμό
- Οι άνθρωποι αναγνωρίζουν τους περιορισμούς που ισχύουν για την επίδοσή τους
- Οι άνθρωποι αναγνωρίζουν την ύπαρξη των προβλημάτων και της ευθύνης που έχουν για την επίλυσή τους
- Οι άνθρωποι ψάχνουν ενεργά για ευκαιρίες που θα αυξήσουν την ικανότητα, τη γνώση και την εμπειρία τους
- Οι άνθρωποι μαθαίνουν να μοιράζονται ελεύθερα τη γνώση και την εμπειρία
- Οι άνθρωποι μαθαίνουν να συζητούν ανοικτά τα θέματα και τα προβλήματα που προκύπτουν

Η τέταρτη αρχή διαπραγματεύεται την **Διεργασιοκεντρική προσέγγιση** (*Process approach*). Ουσιαστικά, ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποδοτικά, όταν οι ενέργειες και οι σχετικοί πόροι διοικούνται σε μια διεργασία.

Όσον αφορά τα οφέλη που πηγάζουν από αυτή την αρχή:

- Χαμηλά κόστη και σύντομοι χρόνοι από την αποτελεσματική χρήση των πόρων
- Βελτιωμένα, συνεπή και προβλέψιμα αποτελέσματα

- Ευκαιρίες για βελτίωση και επικέντρωση σε ενδεχόμενες ευκαιρίες

Η εφαρμογή της αρχής της διεργασιοκεντρικής προσέγγισης οδηγεί:

- Στο συστηματικό καθορισμό των απαραίτητων ενεργειών, για να αποκτηθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα
- Στη καθιέρωση υπευθυνότητας για τη διαχείριση των ενεργειών – κλειδιών του οργανισμού
- Στην ανάλυση και στη μέτρηση των δυνατοτήτων των ενεργειών – κλειδιών
- Στην αναγνώριση των αλληλεπιδράσεων των ενεργειών - κλειδιών μέσα και ανάμεσα των λειτουργιών του οργανισμού
- Στην εστίαση σε παράγοντες όπως οι πόροι, οι μέθοδοι και τα υλικά τα οποία θα βελτιώσουν τις ενέργειες – κλειδιά του οργανισμού
- Στη αποτίμηση των ρίσκων, επιπτώσεων και αντίκτυπων των ενεργειών στους πελάτες, προμηθευτές και άλλων ενδιαφερόντων μελών

Η Πέμπτη αρχή αναφέρεται ως **Συστημική προσέγγιση στο management (System approach to management)**. Η αναγνώριση, κατανόηση και διαχείριση αλληλοσυσχετιζόμενων διαδικασιών ως ένα σύστημα συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και στην αποδοτικότητα του να πετυχαίνει τους σκοπούς / στόχους του.

Κύρια πλεονεκτήματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή της παραπάνω αρχής είναι:

- Η ολοκλήρωση και ευθυγράμμιση των διαδικασιών που θα επιτεύξουν με τον καλύτερο τρόπο τα επιθυμητά αποτελέσματα
- Η δυνατότητα του να επικεντρώσουν την προσπάθεια στις ενέργειες – κλειδιά
- Η παροχή αυτοπεποίθησης στα ενδιαφερόμενα μέλη, αναφορικά με την συνέπεια, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της εν λόγω αρχής παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η δόμηση ενός συστήματος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού στον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο
- Η κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διαδικασιών του συστήματος
- Οι δομημένες προσεγγίσεις που εναρμονίζουν και ολοκληρώνουν διαδικασίες

- Η παροχή καλύτερης κατανόησης των ρόλων και των ευθυνών που απαιτούνται για την επίτευξη κοινών στόχων και περαιτέρω στην μείωση των σε διασταύρωση εμποδίων
- Η κατανόηση των δυνατοτήτων του οργανισμού και η καθιέρωση περιορισμών στις πηγές ηγούμενων των ενεργειών
- Η στόχευση και η κατανόηση του πώς συγκεκριμένες ενέργειες ενός συστήματος θα πρέπει να λειτουργούν
- Η συνεχής βελτίωση του συστήματος μέσα από μετρήσεις και αξιολογήσεις

Έκτη αρχή αποτελεί η **Διαρκής Βελτίωση** (*Continual improvement*). Βάση της αρχής αποτελεί η ανάγκη για συνεχόμενη βελτίωση της ολικής επίδοσης του οργανισμού, που πρέπει να αποτελεί μόνιμο στόχο για την επιχείρηση.

Τα πλεονεκτήματα που συνεπάγονται από την εφαρμογή της αρχής της συνεχούς βελτίωσης είναι:

- Το πλεονέκτημα της επίδοσης μέσα από βελτιωμένες δυνατότητες του οργανισμού
- Η ευθυγράμμιση των βελτιωμένων ενεργειών σε όλα τα επίπεδα του στρατηγικού στόχου ενός οργανισμού
- Η δυνατότητα του να έχεις ευελιξία και να αντιδράς γρήγορα σε ευκαιρίες

Η εφαρμογή της παραπάνω αρχής οδηγεί στα παρακάτω:

- Παροχή εκπαίδευσης στους ανθρώπους ενός οργανισμού αναφορικά με τα εργαλεία και τις μεθόδους για συνεχή βελτίωση
- Συνεχή βελτίωση των προϊόντων, των διαδικασιών και των συστημάτων κάθε ξεχωριστού οργανισμού, γεγονός που αποτελεί και σκοπό κάθε επιχείρησης
- Καθιέρωση στόχων καθοδήγησης και μέτρα για συνεχή βελτίωση
- Αναγνώριση και παραδοχή των βελτιώσεων

Η έβδομη κατά σειρά αρχή είναι η **Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων** (*Factual approach to decision making*). Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και της πληροφορίας.

Τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν είναι τα εξής παρακάτω:

- Οι αποφάσεις ενέχουν πλήρη πληροφόρηση

- Αυξημένη δυνατότητα να επιδεικνύεται η αποτελεσματικότητα των παρελθοντικών αποφάσεων μέσα από την παραπομπή σε πραγματικά αρχεία
- Αυξημένη δυνατότητα για ανασκόπηση, πρόκληση και αλλαγή απόψεων και αποφάσεων

Όσον αφορά τα αποτελέσματα από την αποδοχή της αρχής:

- Επιβεβαίωση ότι τα δεδομένα και οι πληροφορίες είναι ικανοποιητικά ακριβή και βάσιμα
- Η προσβασιμότητα των δεδομένων σε όσους τα χρειάζονται
- Ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών χρησιμοποιώντας έγκυρες μεθόδους
- Πάρσιμο αποφάσεων και ανάληψη δράσεων βασισμένων σε πραγματικές αναλύσεις, ισοσκελισμένα με την εμπειρία και το ένστικτο

Η όγδοη και τελευταία αρχή είναι η αρχή των *Αμοιβαία ευεργετικές σχέσεις με τους προμηθευτές* (*Mutually beneficial supplier relationships*). Ένας οργανισμός και οι προμηθευτές του είναι αλληλοεξαρτώμενοι και μια αμοιβαία ευεργετική σχέση, ενισχύει τη δυνατότητα και των δύο να δημιουργήσουν αξία.

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα που δημιουργούνται από την παραπάνω αρχή είναι:

- Αυξημένη δυνατότητα να δημιουργηθεί αξία και για τους δυο συμβαλλόμενους
- Ευελιξία και ταχύτητα των από κοινού ανταποκρίσεων για αλλαγή των αναγκών και των προσδοκιών, τόσο της αγοράς, όσο και των πελατών
- Βελτιστοποίηση του κόστους και των πόρων

Αποτελέσματα από την εφαρμογή της εν λόγω αρχής σε έναν οργανισμό είναι:

- Η καθιέρωση σχέσεων που εξισορροπούν τα βραχυπρόθεσμα οφέλη με μακροπρόθεσμη ανταμοιβή
- Η δημιουργία κοινοπραξίας μεταξύ πραγματογνωμοσύνης και πόρων με τους συνέταιρους
- Η αναγνώριση και η επιλογή των προμηθευτών – κλειδιών
- Η καθαρή και ανοικτή επικοινωνία
- Το μοίρασμα της πληροφορίας και των μελλοντικών σχεδίων

- Η καθιέρωση ενοποιημένης ανάπτυξης και βελτίωσης των ενεργειών
- Η έμπνευση, ενθάρρυνση και αναγνώριση των βελτιώσεων και των επιτευγμάτων

5 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Το Σύστημα Διαχειρίσεις της Ποιότητας (ΣΔΠ) ISO 9001: 2000 εφαρμόζεται σε όλες τις κατηγορίες εταιρειών, ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος και το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την ίδια την εταιρία που το εφαρμόζει ή από τρίτους, όπως οργανισμοί πιστοποίησης ή προμηθευτές, ως εργαλείο για τον έλεγχο της ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη, της Νομοθεσίας ή της ίδιας της εταιρίας.

Σκοπός ενός ΣΔΠ ISO 9001: 2000 είναι να εξασφαλίσει:

- Την κατανόηση και την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, της Νομοθεσίας ή της ίδιας της εταιρίας
- Την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα των διεργασιών
- Τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών με βάση την εφαρμογή αντικειμενικών μηχανισμών παρακολούθησης και μέτρησης, και επομένως
- Την αναβάθμιση των διεργασιών της εταιρίας, ώστε να παράγεται προστιθέμενη αξία

Οι προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν για να εφαρμοστεί το πρότυπο με τρόπο αποτελεσματικό είναι:

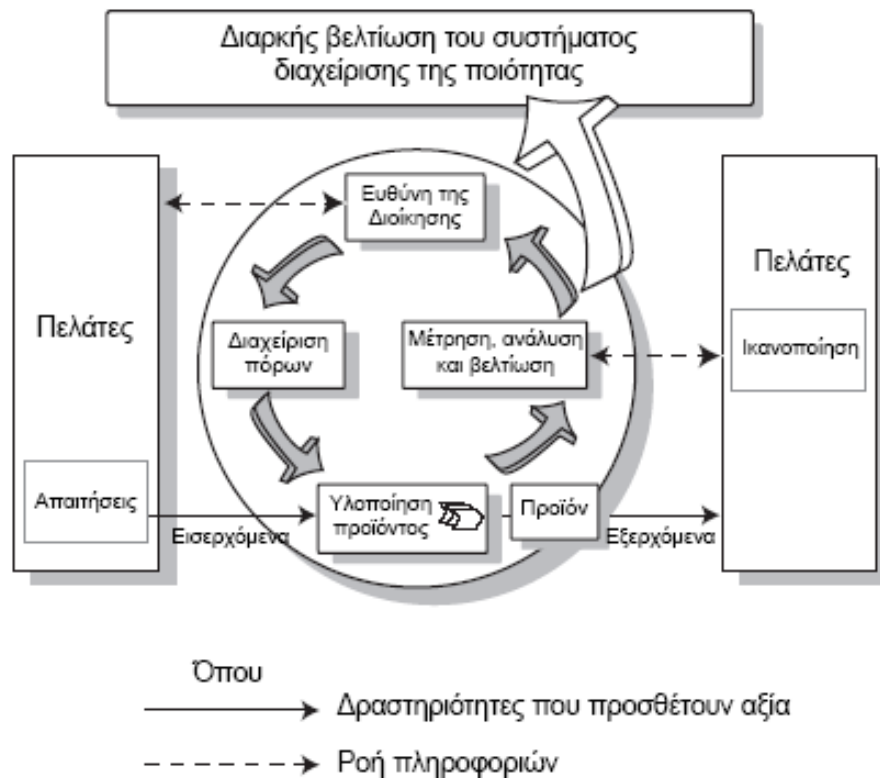
- Ο καθορισμός του πεδίου στο οποίο θα εφαρμοστεί
- Σχεδιασμός ενός λειτουργικού συστήματος ποιότητας, προσαρμοσμένο στο μέγεθος της επιχείρησης και στο μέγεθος των απαιτούμενων από την επιχείρηση διεργασιών, για την προσφορά των υπηρεσιών και προϊόντων της
- Προσωπικό ικανό, εκπαιδευμένο και έμπειρο, δεδομένου ότι, κατά τη διαδικασία της διαπίστευσης πιστοποιείται το άτομο που εκτελεί τη συγκεκριμένη εργασία, ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την εκτέλεση της εργασίας και η μέθοδος που εφαρμόζεται
- Εντοπισμός των τεχνικών δυσκολιών, ούτως ώστε να υπάρξει ενδεχόμενη μείωσή τους
- Υπολογισμός του διαθέσιμου προς επένδυση, για την πιστοποίηση, κεφαλαίου
- Κάλυψη νομικών απαιτήσεων που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης και τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που παρέχει

Διεργασιοκεντρική προσέγγιση

Το ISO 9001:2000 ενθαρρύνει τους οργανισμούς, να στηρίζουν το σύστημά τους για τη διαχείριση της ποιότητας, στην έννοια της διεργασίας. Η έννοια της διεργασίας είναι κεντρική στο ISO και ορίζεται ως ένα «*σύνολο αλληλοσυσχετιζόμενων ή αλληλεπιδρουσών δραστηριοτήτων οι οποίες μετασχηματίζουν τα εισερχόμενα (πρώτες ύλες, ημιέτοιμα προϊόντα, πληροφορία κλπ). σε έτοιμα προϊόντα ή ημιέτοιμα ή υπηρεσίες*».

Το Σχήμα 3.1 περιγράφει διαγραμματικά ένα πιθανό υπόδειγμα για το πώς η διεργασιοκεντρική προσέγγιση εφαρμόζεται στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Οι βασικές έννοιες της διεργασιοκεντρικής προσέγγισης, περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Οι οργανισμοί θα είναι περισσότερο αποτελεσματικοί εάν διαχειρίζονται ένα σύστημα από διασυνδεδεμένες διεργασίες. Ο προσδιορισμός και η διαχείριση αυτών των διεργασιών μπορεί να καταστήσουν το συνολικό σύστημα ποιότητας περισσότερο αποτελεσματικό στην εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών.
- Η διεργασιοκεντρική προσέγγιση από μόνη της αποτελεί έναν διαφορετικό τρόπο στην κατανόηση ενός συστήματος ποιότητας, σε σύγκριση με την προσέγγιση μεμονωμένων στοιχείων (element approach) – μερικές φορές η προσέγγιση αυτή έχει το όνομα «υπόδειγμα κύκλου ζωής (life cycle model)» – που χρησιμοποιήθηκε ως βάση για το ISO 9001:1994.
- Η διεργασιοκεντρική προσέγγιση υιοθετήθηκε ως το μέσο για τη διευκόλυνση της βελτίωσης.
- Το Σχήμα 3.1 δεν έχει σκοπό να αντικατοπτρίζει όλες τις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα σε ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Παρέχεται για να ενισχύσει την κατανόηση και δεν αποτελεί μέρος των απαιτήσεων.
- Το Σχήμα 3.1 αντιπροσωπεύει ένα υπόδειγμα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η διεργασιοκεντρική προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί στα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας. Δεν υπάρχει κανένα στοιχείο βάσει του οποίου να συνάγεται το συμπέρασμα ότι το Σχήμα 3.1 αποτελεί το ιδανικό υπόδειγμα ή ότι είναι το μόνο υπόδειγμα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί.



Σχήμα 3.1 – Μοντέλο συστήματος διαχείρισης ποιότητας βασισμένο στην διεργασιοκεντρική προσέγγιση

Οι διεργασίες μιας επιχείρησης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:

- Διεργασίες διοίκησης (προσδιορισμός πολιτικής και στόχων ποιότητας, ενδοεπιχειρησιακή πληροφόρηση, ανασκοπήσεις ΣΔΠ)
- Διεργασίες διαχείρισης πόρων (προσδιορισμός καταλληλότητας προσωπικού, εξοπλισμού υποδομών και περιβάλλοντος, εκπαίδευση προσωπικού)
- Διεργασίες παραγωγής (προσδιορισμός φάσεων παραγωγής, παραγγελιοληψία και επικοινωνία με τους πελάτες, σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, συντήρηση εξοπλισμού, διακριβωση οργάνων μετρήσεων)
- Διεργασίες ελέγχου, μετρήσεων και βελτίωσης (παρακολούθηση ικανοποίησης των πελατών, εσωτερικές επιθεωρήσεις, ποιοτικοί έλεγχοι προϊόντων και διεργασιών, διορθωτικές-προληπτικές ενέργειες κλπ)

Με βάση τα παραπάνω, το σχήμα 3.1 μπορεί να ερμηνευτεί ως εξής: Η Διοίκηση έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, κατανοεί τις απαιτήσεις του και διαθέτει τους απαραίτητους πόρους στις παραγωγικές διεργασίες. Μέσω των διεργασιών μετρήσεων, ανάλυσης και βελτίωσης η επιχείρηση διασφαλίζει ότι τα παραγόμενα προϊόντα δεν παρουσιάζουν απόκλιση από τις προδιαγραφές. Η επιχείρηση παρακολουθεί την ικανοποίηση των πελατών και μετά την πώληση. Μέσα από μια διαδικασία *συνεχούς βελτίωσης* διαπιστώνονται οι οποιεσδήποτε αποκλίσεις ικανοποίησης και διορθώνονται κατάλληλα οι διεργασίες, σε όποιο σημείο τους κριθεί αναγκαίο.

Τεκμηρίωση διεργασιών

Για να μπορέσει η διοίκηση να εφαρμόσει την αρχή της *διαρκούς βελτίωσης*, θα πρέπει οι διεργασίες να έχουν περιγραφεί αναλυτικά και με συγκεκριμένο τρόπο, δηλαδή να έχουν *τεκμηριωθεί*. Αν και η αναλυτική τεκμηρίωση όλων των διεργασιών δεν αποτελεί απαίτηση του ISO, το πρότυπο επιβάλλει την τεκμηρίωση των διεργασιών σε εκείνη την έκταση που μπορεί να εξασφαλίσει την διαρκώς αποτελεσματική λειτουργία και τον έλεγχο τους.

Για το σκοπό αυτό δεν ειπάρχει «κατάλογος» που να ορίζει τις διεργασίες που πρέπει να τεκμηριώνει μια εταιρεία. Η ίδια η εταιρεία πρέπει να παρουσιάσει στο φορέα πιστοποίησης τις αποδείξεις ότι ελέγχει τις διαδικασίες και ότι είναι αποτελεσματικές. Δηλαδή, ότι επιτυγχάνουν τα αποτελέσματα που έχουν τεθεί ως στόχοι από αυτές.

Τι είναι η διαδικασία;

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000:2000, διαδικασία είναι ο καθορισμένος τρόπος εκτέλεσης μιας δραστηριότητας ή μιας διεργασίας. Αν δηλαδή καθορίσουμε τον τρόπο εκτέλεσης μιας δραστηριότητας ή μιας διεργασίας, τότε έχουμε μια διαδικασία.

Οι διαδικασίες μπορεί να είναι τεκμηριωμένες ή όχι. Τεκμηριωμένη είναι η διαδικασία που έχει με κάποιο τρόπο καταγραφεί με σκοπό την καθιέρωση και την εφαρμογή της σε μόνιμη βάση. Οι τρόποι τεκμηρίωσης δεν επιβάλλονται από το πρότυπο, και έτσι μια διαδικασία μπορεί να τεκμηριωθεί με διάφορους τρόπους: χαρτί, ηλεκτρονικό αρχείο, βίντεο κλπ. Για το ISO, ο όρος της «τεκμηρίωσης» συνδέεται με την δυνατότητα πιστής αναπαραγωγής του αρχικού δεδομένου και όχι με το μέσο που χρησιμοποιείται.

Για το ISO 9001, μια επιχείρηση πρέπει κατ' ελάχιστο να παρέχει τεκμηρίωση για τις κάτωθι διαδικασίες:

- Έλεγχος εγγράφων
- Έλεγχος αρχείων
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις
- Έλεγχος μη συμμορφώσεων του προϊόντος
- Διορθωτικές ενέργειες
- Προληπτικές ενέργειες

Το ISO 9001:1994 απαιτούσε την τεκμηρίωση τουλάχιστον δεκαοκτώ υποχρεωτικών διαδικασιών. Το ISO 9001:2000 τις έχει περιορίσει στις έξι που αναφέρθηκαν, με σκοπό την αύξηση της ευελιξίας του, μείωσης της γραφειοκρατίας και δυνατότητας προσαρμογής σε μικρότερες επιχειρήσεις.

Έγγραφα και αρχεία

Σύμφωνα με την ορολογία του προτύπου, *έγγραφα* είναι όλες οι πληροφορίες (και το μέσο στο οποίο βρίσκονται) που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοιες πληροφορίες είναι οι παραγγελίες, οι συμβάσεις με πελάτες και προμηθευτές, τα πρότυπα τα οποία πρέπει να καλύπτουν τα προϊόντα αλλά και οι οδηγίες εργασίας, εξωτερικά έντυπα (νομοθεσία, τιμοκατάλογοι, εγχειρίδια), την πολιτική για την ποιότητα, εγχειρίδιο ποιότητας, τεκμηριωμένες διαδικασίες κλπ.

Όλα τα χρησιμοποιούμενα από μια επιχείρηση έγγραφα, πρέπει να έχουν ταυτότητα (τίτλο, ημερομηνίες έκδοσης και αναθεώρησης, υπογραφή εγκρίνοντος). Επίσης πρέπει να είναι διαθέσιμα σε όλες τις θέσεις εργασίας για τις οποίες είναι απαραίτητα με εύκολο τρόπο.

Σύμφωνα με το πρότυπο, απαραίτητα είναι τα ακόλουθα έγγραφα:

- Πολιτική για την ποιότητα
- Αντικειμενικοί σκοποί ποιότητας
- Εγχειρίδιο για την ποιότητα
- Τεκμηρίωση διαδικασιών (τουλάχιστον των έξι υποχρεωτικών)
- Πληροφορίες για το σχεδιασμό, λειτουργία και έλεγχο των διεργασιών
- Αρχεία

Πολλές φορές κατά τη λειτουργία των διεργασιών, απαιτείται μια ειδική κατηγορία εγγράφων που αποδεικνύουν ότι μια δραστηριότητα ή μια εργασία έχουν εκτελεσθεί. Για παράδειγμα, ένα έγγραφο ποιοτικού ελέγχου με ημερομηνία και υπογραφή εργαζομένου, μπορεί να χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση των ελέγχων. *Τα είδη αυτά των εγγράφων τα οποία αποδεικνύουν ότι μια εργασία έχει εκτελεσθεί, ονομάζονται αρχεία.*

Βασική διαφορά μεταξύ των εγγράφων (πληροφοριών) και των αρχείων είναι ότι τα έγγραφα μπορούν να αναθεωρούνται, ενώ τα αρχεία όχι. Σε περίπτωση επανάληψης ενός ελέγχου δεν έχουμε αναθεώρηση του αρχείου, αλλά την δημιουργία ενός νέου αρχείου.

6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY)

6.1 Απαιτήσεις του ISO 9001:2000

Το πρότυπο ISO 9001:2000 αποτελείται από Κεφάλαια και Εδάφια σύμφωνα με τη δομή περιεχομένων που ακολουθεί. Κατά την υλοποίηση ενός ΣΔΠ ISO 9001: 2000, αναλύονται και προσαρμόζονται όλες οι διεργασίες και διαδικασίες του οργανισμού ώστε να είναι συμβατές με τις απαιτήσεις που τίθενται από το πρότυπο στα αντίστοιχα εδάφια:

1 Αντικείμενο

1.1 Γενικότητες

1.2 Εφαρμογή

2 Τυποποιητική παραπομπή

3 Όροι και ορισμοί

4 Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας (ΣΔΠ)

4.1 Γενικές απαιτήσεις

4.2 Απαιτήσεις τεκμηρίωσης

4.2.1 Γενικότητες

4.2.2 Εγχειρίδιο για την ποιότητα

4.2.3 Έλεγχος εγγράφων

4.2.4 Έλεγχος αρχείων

5 Ευθύνη της Διοίκησης

5.1 Δέσμευση της Διοίκησης

5.2 Εστίαση στον πελάτη

5.3 Πολιτική για την ποιότητα

5.4 Σχεδίαση

5.4.1 Αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα

5.4.2 Σχεδίαση του ΣΔΠ

5.5 Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία

5.5.1 Ευθύνες και αρμοδιότητες

5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης

5.5.3 Εσωτερική επικοινωνία

5.6 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση

5.6.1 Γενικότητες

5.6.2 Εισερχόμενα στην ανασκόπηση

5.6.3 Εξερχόμενα από την ανασκόπηση

6 Διαχείριση πόρων

6.1 Διάθεση πόρων

6.2 Ανθρώπινοι πόροι (μόνο ο τίτλος)

6.2.1 Γενικότητες

6.2.2 Ικανότητα, ενημέρωση και εκπαίδευση

6.3 Υποδομή

6.4 Περιβάλλον εργασίας

7 Υλοποίηση του προϊόντος

7.1 Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος

7.2 Διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες

7.2.1 Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν

7.2.2 Ανασκόπηση των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν

7.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες

7.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη

7.3.1 Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

7.3.2 Δεδομένα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

7.3.3 Αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

7.3.4 Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

7.3.5 Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

7.3.6 Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

7.3.7 Έλεγχος των αλλαγών στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη

7.4 Αγορές

7.4.1 Διεργασία αγορών

7.4.2 Πληροφορίες αγορών

7.4.3 Επαλήθευση του προϊόντος που αγοράζεται

7.5 Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών

7.5.1 Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών

7.5.2 Επικύρωση διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών

7.5.3 Απόδοση ταυτότητας και ιχνηλασιμότητα

7.5.4 Ιδιοκτησία του πελάτη

7.5.5 Διατήρηση του προϊόντος

7.6 Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης

8 Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση

8.1 Γενικότητες

8.2 Παρακολούθηση και μέτρηση

8.2.1 Ικανοποίηση πελατών

8.2.2 Εσωτερική επιθεώρηση

8.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών

8.2.4 Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος

8.3 Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος

8.4 Ανάλυση δεδομένων

8.5 Βελτίωση

8.5.1 Διαρκής βελτίωση

8.5.2 Διορθωτικές ενέργειες

8.5.3 Προληπτικές ενέργειες

Η τεκμηρίωση του ΣΔΠ θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. Τεκμηριωμένη πολιτική για την ποιότητα
2. Τεκμηριωμένους και αντικειμενικούς στόχους για την ποιότητα
3. Το Εγχειρίδιο Ποιότητας το οποίο περιλαμβάνει:
 - i. Το σκοπό του ΣΔΠ
 - ii. Τις τεκμηριωμένες διαδικασίες
 - iii. Τις συνδέσεις και τις αλληλεπιδράσεις των διεργασιών της επιχείρησης
4. Τα αναγκαία έγγραφα του ΣΔΠ
5. Τα απαραίτητα αρχεία του ΣΔΠ

Με την έκδοση του 2000, το ISO 9001 διευκρινίζει ότι η έκταση της τεκμηρίωσης του ΣΔΠ μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση εξαιτίας του μεγέθους της, της πολυπλοκότητας των επιμέρους διεργασιών της και της ικανότητας του προσωπικού της.

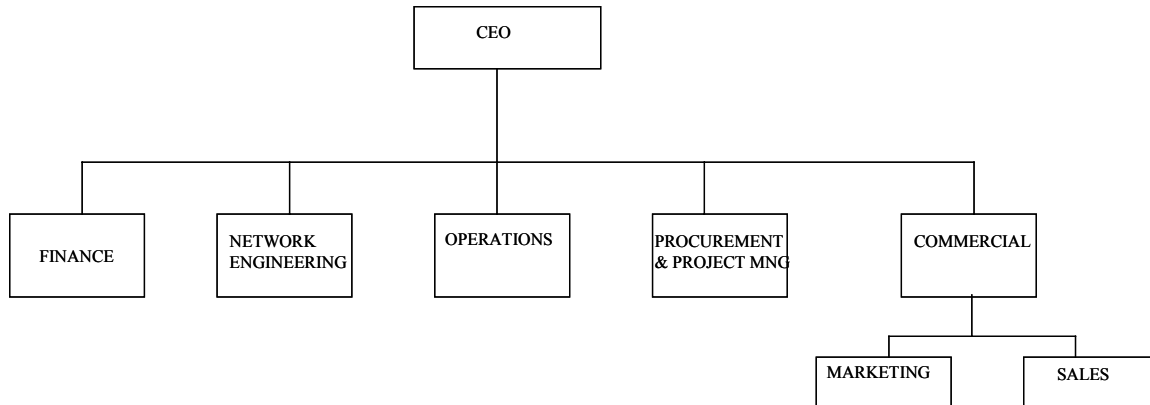
Η ανάλυση των Κεφαλαίων του ISO 9001:2000, είναι εκτός του πλαισίου της παρούσης εργασίας και αποτελεί αντικείμενο εξειδικευμένων αναλυτών. Με σκοπό την παρουσίαση των βασικών στοιχείων της εφαρμογής του προτύπου, έχει επιλεγεί μια μελέτη περίπτωσης της εφαρμογής του σε ένα τηλεπικοινωνιακό οργανισμό. Στις ενότητες που ακολουθούν γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση αυτής της εφαρμογής.

6.2 Μελέτη Περίπτωσης

Το παρόν παράδειγμα εφαρμογής περιγράφει ένα τμήμα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ενός τηλεπικοινωνιακού οργανισμού. Ο τηλεπικοινωνιακός οργανισμός δραστηριοποιείται στην παροχή ενός μεγάλου εύρους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Στην συγκεκριμένη περίπτωση εξετάζουμε μόνο την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9001:2000 για την υλοποίηση και παροχή υπηρεσιών δικτύων δεδομένων.

6.2.1.1 Οργανωτική δομή της επιχείρησης

Η επιχείρηση αποτελείται από 6 γενικές διευθύνσεις όπως παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



6.2.1.2 Απαιτήσεις ISO

Η εταιρία έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ποιότητας το οποίο καλύπτει τις απαιτήσεις του ISO 9001:2000 οι οποίες επιγραμματικά είναι:

- Προσδιορίζονται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες
- Προσδιορίζεται η πολιτική για την ποιότητα και τους αντικειμενικούς στόχους για την ποιότητα που θα εφαρμοσθεί.
- Υπάρχουν τεκμηριωμένες διαδικασίες για τις σημαντικές διεργασίες της επιχείρησης
- Βελτιώνεται συνεχώς η ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων με επιθεωρήσεις και διορθωτικές ενέργειες
- Τηρούνται αρχεία ότι εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω
- Παρακολουθείται συστηματικά ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών

6.2.1.3 Πεδίο Εφαρμογής

Το υπό εξέταση σύστημα διαχείρισης ποιότητας καλύπτει την υλοποίηση και παροχή υπηρεσιών δικτύων δεδομένων (Internet access, IP VPNs, ATM, FR).

Για την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας έχουν εντοπισθεί και καταγραφεί οι διεργασίες που απαιτούνται για το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και την εφαρμογή του καθώς και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις.

6.2.1.4 Τεκμηρίωση

Η τεκμηρίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας περιλαμβάνει:

- Εγχειρίδιο για την ποιότητα
- Πολιτική για την ποιότητα
- Διαδικασίες που περιγράφουν τις απαιτούμενες διεργασίες που εξασφαλίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Έγγραφα, φόρμες που απαιτούνται για τις διεργασίες και αρχεία αποδείξεων ότι τηρούνται οι διαδικασίες.

6.2.1.5 Πολιτική για την ποιότητα

Η Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να εξασφαλίζει ώστε η πολιτική για την ποιότητα να :

1. Εκπληρώνει τους στόχους της επιχείρησης δηλαδή να έχει άμεση σχέση με τον αντικειμενικό σκοπό και τις επιδιώξεις της επιχείρησης
2. Περιέχει δέσμευση της Ανώτατης 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 Ανώτατη Διοίκηση βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.
3. Αποτελεί πλαίσιο για την ανάπτυξη των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα
4. Είναι κατανοητή από όλους στην επιχείρηση και το προσωπικό να έχει ενημερωθεί σχετικά με αυτήν
5. Αναθεωρείται για να παραμένει συνεχώς κατάλληλη.

6.2.1.6 Εγχειρίδιο ποιότητας

Η εταιρία έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ποιότητας που καλύπτει όλο το εύρος των δραστηριοτήτων. Η πολιτική για την ποιότητα αποτυπώνεται στο εγχειρίδιο για την ποιότητα και η οποία αναπτύχθηκε από τον υπεύθυνο ποιότητας .

Το εγχειρίδιο για την ποιότητα συμφωνεί με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και έχει εγκριθεί από τον Γενικό Διευθυντή.

Όλοι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες έχουν λάβει γνώση για το εγχειρίδιο ποιότητας .

Το εγχειρίδιο ποιότητας αναθεωρείται από τον υπεύθυνο ποιότητας ύστερα από αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας οι οποίες συναποφασίζονται από τον Γενικό Διευθυντή, γενικούς διευθυντές και τον υπεύθυνο ποιότητας.

Το εγχειρίδιο ποιότητας περιλαμβάνει:

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

6.2.1.7 Διαδικασίες

Στο συγκεκριμένο πεδίο εφαρμογής, οι διεργασίες που έχουν εντοπισθεί καταγράφονται και αναλύονται σε συγκεκριμένα κείμενα διαδικασιών τα οποία αποτελούν μέρος της τεκμηρίωσης του ISO 9001:2000 και εμπίπτουν στην κατηγορία διεργασιών παραγωγής και οι οποίες θα πρέπει να ακολουθούνται και να εφαρμόζονται από τα τμήματα της εταιρείας που εμπλέκονται στην παραγωγή των υπηρεσιών.

Οι διαδικασίες αυτές εγκρίνονται από τους διευθυντές των τμημάτων και από τον Γενικό Διευθυντή.

Οι διαδικασίες που πρέπει να έχουν τεκμηριωθεί είναι:

- Σχεδιασμού και ανάπτυξη υπηρεσιών
- Υλοποίησης υπηρεσιών
- Λειτουργία, συντήρηση και επίβλεψη υπηρεσιών
- Διαχείρισης SLA

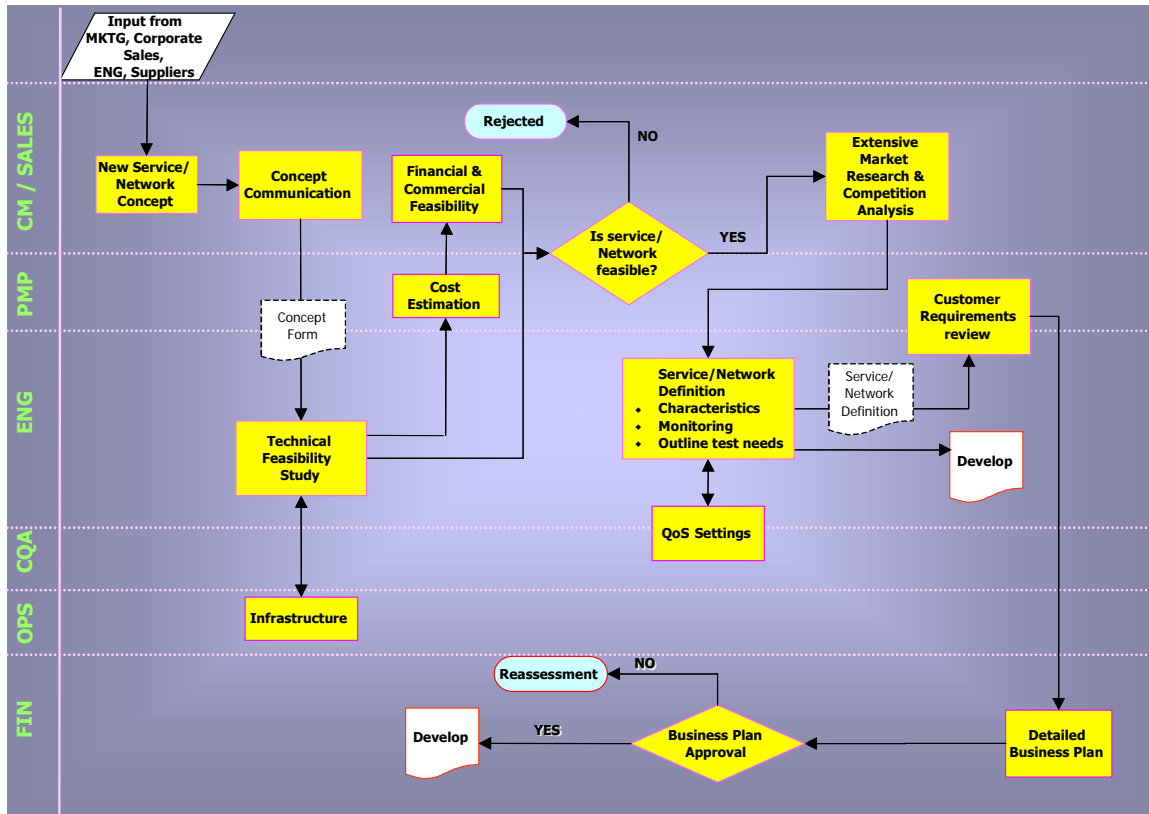
6.2.1.8 Σχεδιασμός και ανάπτυξη υπηρεσιών

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να καθορίσει την διεργασία του σχεδιασμού και ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας.

Η διαδικασία αυτή παρέχει ένα γενικό πλαίσιο το οποίο εξασφαλίζει την ποιοτικό σχεδιασμό και ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας και θα πρέπει να εφαρμόζεται κάθε φορά που υπάρχει απαίτηση για ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας.

Σχεδιασμός υπηρεσιών

Στο ακόλουθο flow chart αποτυπώνονται τα βασικά σημεία της διεργασίας του σχεδιασμού καθώς και τα αποτελέσματα της διεργασίας αυτής.

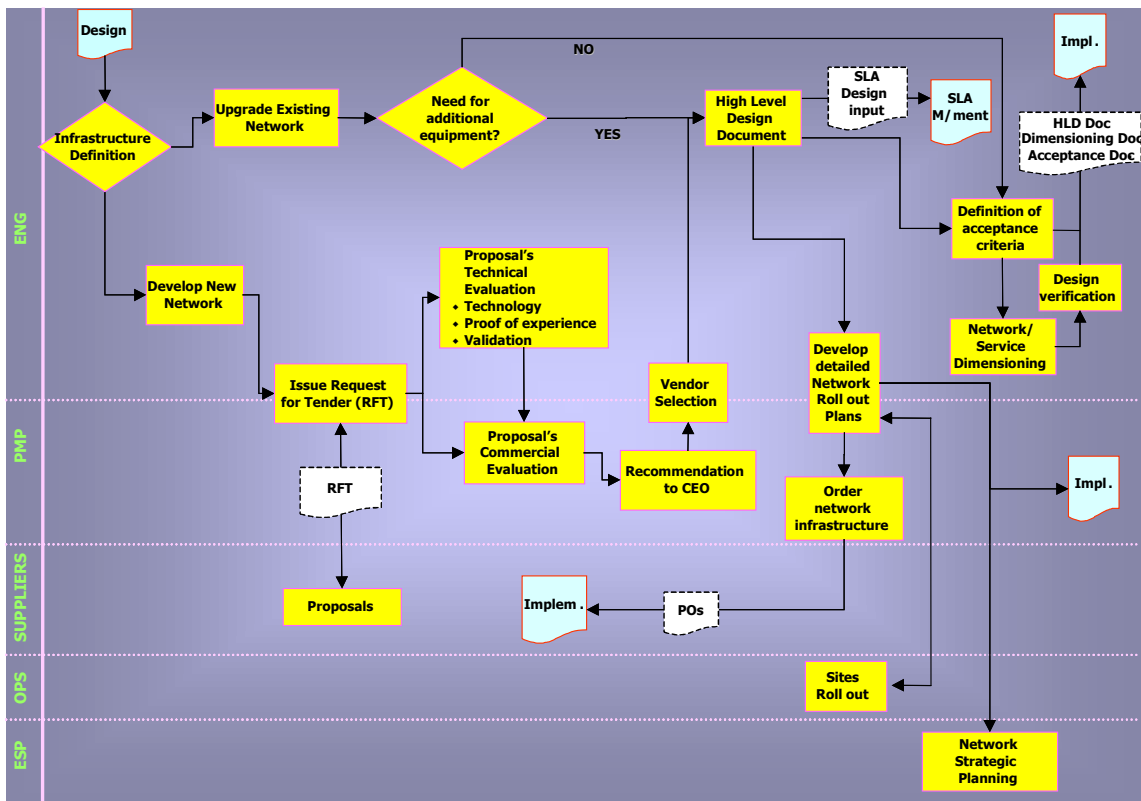


Ανάπτυξη υπηρεσιών

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να καθορίσει την διεργασία της ανάπτυξης μιας νέας υπηρεσίας.

Η διαδικασία αυτή παρέχει ένα γενικό πλαίσιο το οποίο εξασφαλίζει την ποιοτική ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας και θα πρέπει να εφαρμόζεται κάθε φορά που υπάρχει απαίτηση για ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας.

Στο ακόλουθο flow chart αποτυπώνονται τα βασικά σημεία της διαδικασίας της ανάπτυξης καθώς και τα αρχεία της φάσης αυτής. Επίσης αποτυπώνεται ποια τμήματα της επιχείρησης εμπλέκονται στην κάθε διαδικασία.

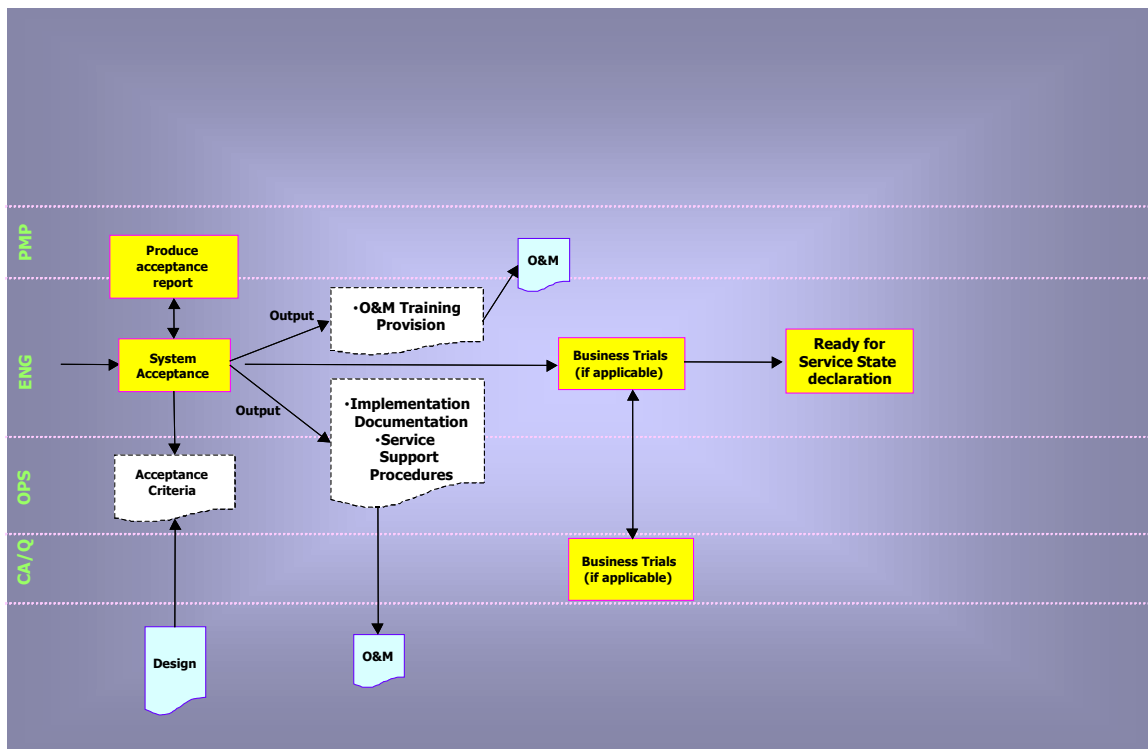
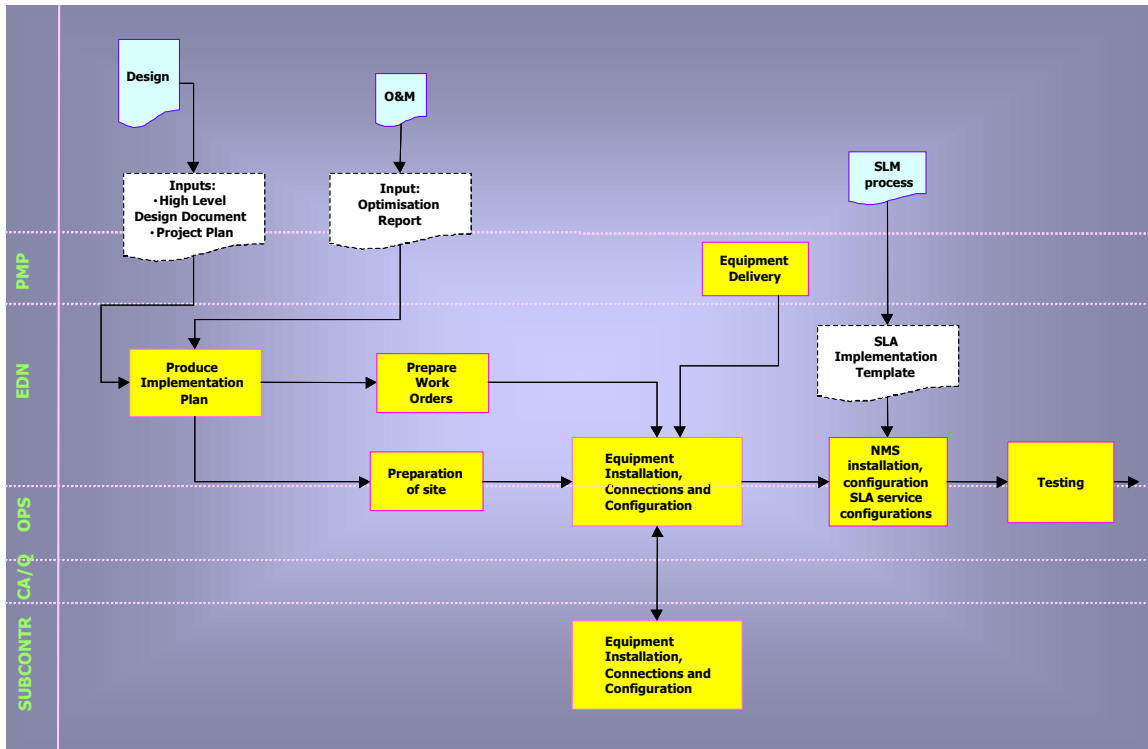


6.2.1.9 Υλοποίηση υπηρεσιών

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να καθορίσει την διεργασία της υλοποίησης μιας νέας υπηρεσίας.

Η διαδικασία αυτή παρέχει ένα γενικό πλαίσιο το οποίο εξασφαλίζει την υλοποίηση μιας νέας υπηρεσίας και θα πρέπει να εφαρμόζεται κάθε φορά που υπάρχει απαίτηση για υλοποίηση μιας νέας υπηρεσίας. Στο ακόλουθο flow chart αποτυπώνονται τα βασικά

σημεία της διεργασίας της υλοποίησης καθώς και τα αρχεία και αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής.

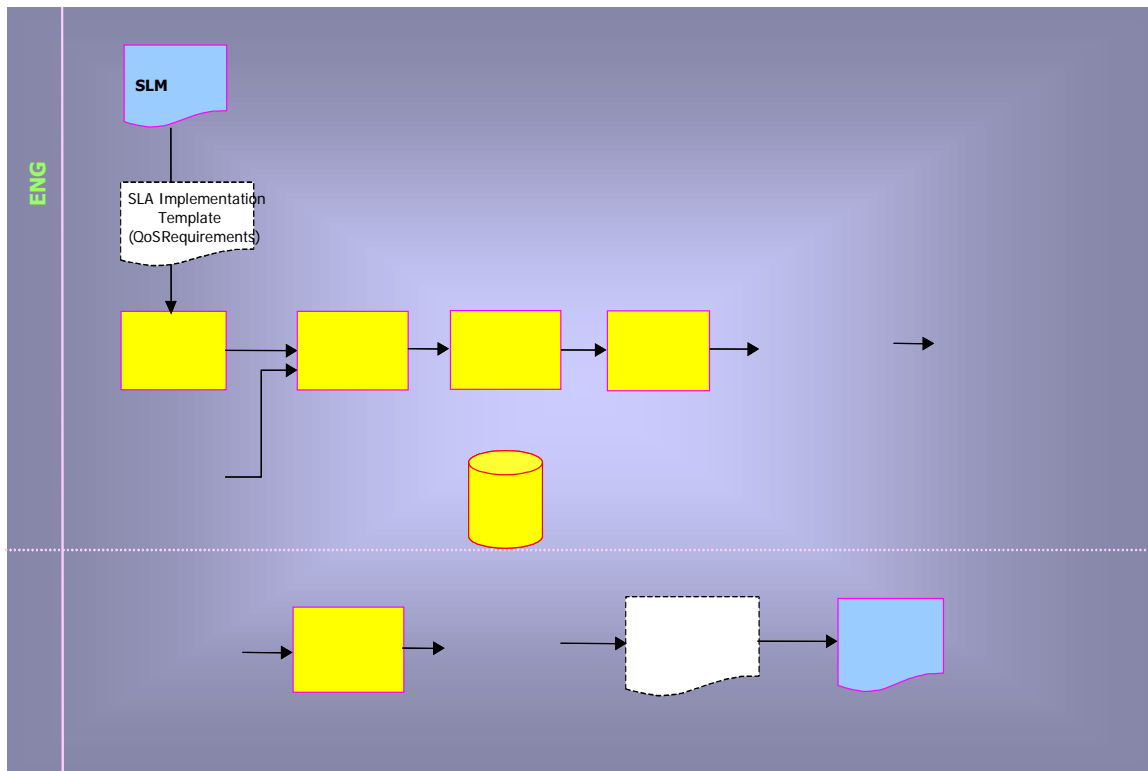


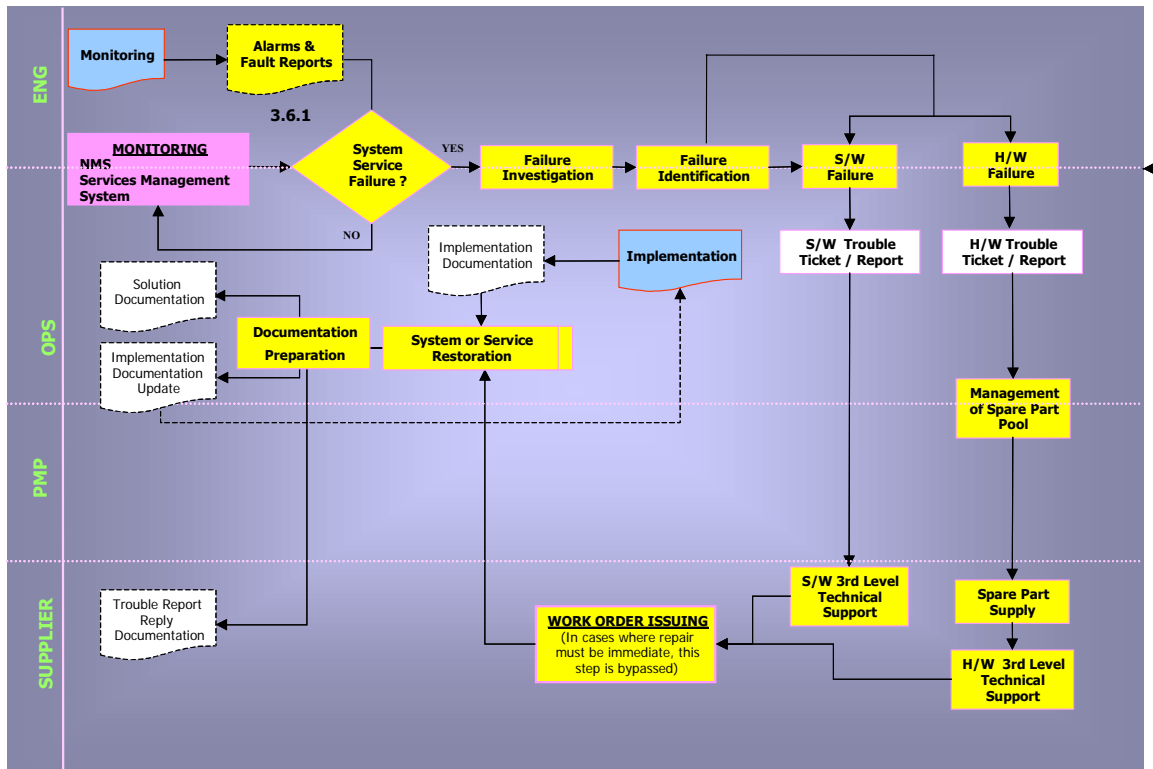
6.2.1.10 Λειτουργία , επίβλεψη και συντήρηση

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να καθορίσει την διεργασία της υλοποίησης μιας νέας υπηρεσίας.

Η διαδικασία αυτή παρέχει ένα γενικό πλαίσιο το οποίο εξασφαλίζει την ποιοτική λειτουργία και επίβλεψη των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα πρέπει να εφαρμόζεται κάθε φορά που υπάρχει απαίτηση για υλοποίηση μιας νέας υπηρεσίας.

Στο ακόλουθο flow chart αποτυπώνονται τα βασικά σημεία της διεργασίας της επίβλεψης καθώς και τα αρχεία της διαδικασίας αυτής.

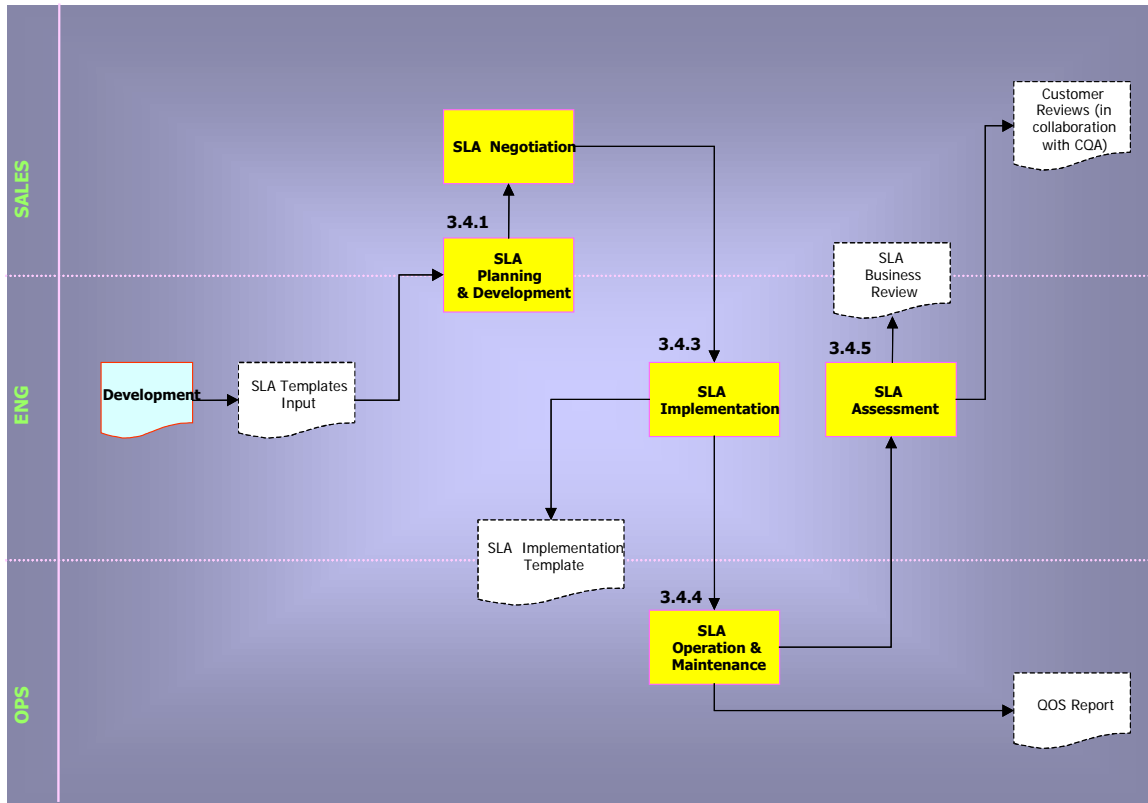


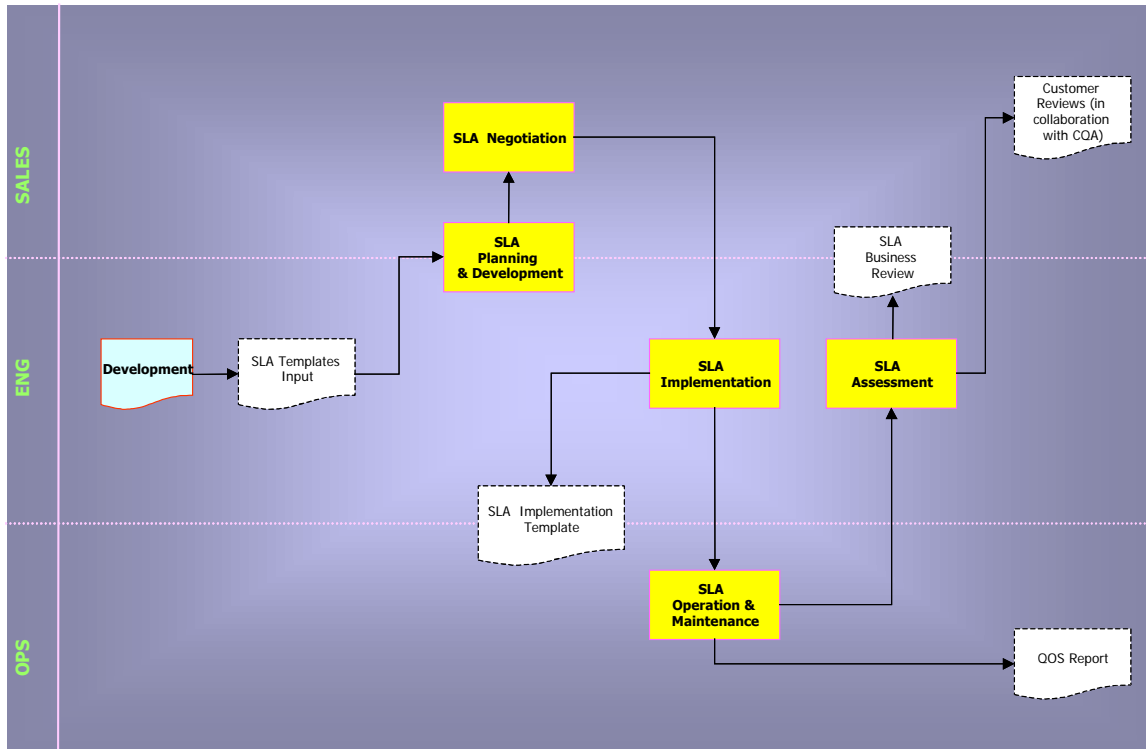


6.2.1.11 Διαχείριση SLA

Ο σκοπός της διαδικασίας είναι να καθορίσει τον μηχανισμό της διαχείρισης του επιπέδου υπηρεσίας που θα δεσμεύεται η επιχείρηση ότι παρέχει προς του πελάτες της.

Μέσα από αυτή την διαδικασία περιγράφεται και ο μηχανισμός ελέγχου της διασφάλισης του επιπέδου ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.





6.2.1.12 Αρχεία

Τα αρχεία είναι μια ειδική κατηγορία εγγράφων που αποδεικνύουν ότι έχει εκτελεσθεί μια δραστηριότητα ή μια εργασία. Στα έγγραφα αυτά δηλώνονται ρητά τα επιτευχθέντα αποτελέσματα ή παρέχεται απόδειξη των δραστηριοτήτων οι οποίες εκτελέστηκαν.

Στα προηγούμενα flow charts των διαδικασιών τα αρχεία τα οποία δημιουργούνται ως αποτέλεσμα μια εργασίας δηλώνονται με το ακόλουθο σχήμα.



Τα αρχεία αυτά θα διατηρούνται και θα είναι εύκολα εντοπίσιμα και ανακτήσιμα.

7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η οικονομική διάσταση της ποιότητας είναι αυτή η οποία ενδιαφέρει περισσότερο την επιχείρηση που επενδύει σε ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, αφού αποτελεί μια παράμετρο την οποία δε κατέχει η Διοίκηση ή δεν είναι σε θέση να εκτιμήσει τη σπουδαιότητά της. Ουσιαστικά, όταν μιλάμε για οικονομική διάσταση της ποιότητας, εννοούμε την επιβάρυνση του προϊόντος ή της υπηρεσίας από:

- Τις *άμεσες ποιοτικές απαιτήσεις*, δηλαδή απαιτήσεις που κάνουν να χαρακτηριστεί ένα προϊόν ποιοτικό, για παράδειγμα η χρησιμότητα, η καταλληλότητα για τον σκοπό τον οποίο δημιουργήθηκε, η λειτουργικότητα, η ασφάλεια, δηλαδή παράγοντες που συνδέονται συνήθως με το σχεδιασμό του προϊόντος
- Τις *έμμεσες ποιοτικές απαιτήσεις*, δηλαδή απαιτήσεις που πηγάζουν από άμεσες και που είναι δυσκολότερο να εντοπισθούν και να μετατραπούν σε μετρήσιμα μεγέθη. Τέτοιες είναι μεταξύ άλλων οι έλεγχοι (ενδιάμεσοι και τελικοί), η εκπαίδευση του προσωπικού σε μεθόδους ελέγχου ή παραγωγής, οι εσωτερικές επιθεωρήσεις, ακόμη και η αυτή εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας στην επιχείρηση.

7.1 Μοντέλα μέτρησης κόστους

Για την ποσοτικοποίηση και μέτρηση των παραμέτρων του κόστους της ποιότητας, έχουν αναπτυχθεί πολύτιμα εργαλεία – μοντέλα, τα οποία δεν είναι τίποτε άλλο από απλές μέθοδοι αποκωδικοποίησης των παραμέτρων του κόστους και απεικόνισής τους σε μετρήσιμη μορφή. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι τα παρακάτω:

1. Το μοντέλο *Κόστους διεργασίας*, το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά στο βρετανικό πρότυπο BS 6143 – 1:1992. Σε αυτό παρέχονται οδηγίες για τη μοντελοποίηση και τον προσδιορισμό του κόστους που συνδέεται με κάθε εργασιακή διεργασία και έχει ως βασική επιδίωξη τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών και του προϊόντος, με απώτερο στόχο τη δημιουργία προϋποθέσεων για την επίτευξη της ολικής διαχείρισης της ποιότητας. Σύμφωνα με αυτό, οποιαδήποτε διεργασία σχετική με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, θεωρείται ως συνισταμένη επιμέρους διεργασιών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ένα κόστος συμμόρφωσης ή ένα κόστος μη συμμόρφωσης. Η επιτελούμενη προσέγγιση του κόστους της ποιότητας, σύμφωνα με αυτό το μοντέλο,

χαρακτηρίζεται ως ικανή να καλύψει δραστηριότητες τόσο παραγωγής προϊόντος, όσο και παροχής υπηρεσιών. Το μοντέλο όμως αυτό δε βοηθά να προσδιορισθεί, εάν απαιτείται προσπάθεια για την πρόληψη μη συμμορφώσεων ή εάν απαιτείται κριτική ανάλυση ή αλλαγή κάποιων διεργασιών.

2. Το μοντέλο *Πρόληψη, Αποτίμηση, Αστοχία*, το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά στο βρετανικό πρότυπο BS 6143 – 2:1990. Σε αυτό παρέχονται οδηγίες:

(α) Για τον προσδιορισμό του κόστους που συνδέεται με δραστηριότητες πρόληψης και αποτίμησης ελαττωμάτων και με εσωτερικές ή / και εξωτερικές αστοχίες

(β) Για τη λειτουργία συστημάτων που συνδέονται με το κόστος της ποιότητας, προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική διαχείριση της εργασίας. Η επιτελούμενη προσέγγιση του κόστους της ποιότητας, σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, χαρακτηρίζεται ως ικανή να καλύψει δραστηριότητες μαζικής παραγωγής προϊόντος ή παρτίδων προϊόντων, δε θεωρείται όμως ικανή να καλύψει θέματα κόστους της ποιότητας σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

3. Το μοντέλο *Ανάλυσης παραμέτρων* που επηρεάζουν την ποιότητα. Αυτό το μοντέλο αναπτύχθηκε από το CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) του Ηνωμένου Βασιλείου. Δομικό στοιχείο αυτού του μοντέλου αποτελεί το κόστος κάθε διακριτής δραστηριότητας που σχετίζεται με την ποιότητα. Βασική παραδοχή του μοντέλου είναι ότι ως δραστηριότητες ποιότητας θεωρούνται αυτές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και ως εκ τούτου το κόστος τους είναι κυρίως το κόστος εργασίας. Το μετρούμενο αποτέλεσμα της προσέγγισης αυτής είναι η εξοικονόμηση χρόνου. Σκοπός της μεθόδου που περιγράφεται σε αυτό το μοντέλο είναι αν επιτευχθεί ο προσδιορισμός, μέτρηση και έλεγχος κάθε κόστους που σχετίζεται με την ποιότητα, με βάση εύκολα διαθέσιμων οικονομικών στοιχείων και στοιχείων σχετικών με την ποιότητα μιας επιχείρησης. Το μοντέλο αυτό θεωρείται ότι, μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη προσέγγιση του κόστους της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και των παραμέτρων που το επηρεάζουν.

7.2 Ανάλυση κόστους – οφέλους (Cost – Benefit Analysis)

Η ανάλυση κόστους – οφέλους αποτελεί μείζον σημασίας ζήτημα για την επιχείρηση, λόγω του ότι μέσω αυτής αναγνωρίζει ποια είναι τα οφέλη, αλλά και τα κόστη, τα οποία αποκόμισε από την εφαρμογή του προτύπου. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί τεχνική για να

αποσαφηνίσει η επιχείρηση τη βιωσιμότητα ενός project ή σχεδίου μέσα από την ποσοτικοποίηση των κοστών και ωφελειών της κατά την εναρμόνισή της με το πρότυπο. Πιο αναλυτικά, τα οφέλη και τα κόστη της επιχείρησης παρουσιάζονται παρακάτω:

A. Οφέλη Πιστοποίησης

A.1 Οφέλη Αγοράς

- Αυξημένη εμπιστοσύνη πελατών
- Καλύτερη εικόνα (image) στην αγορά σαν ηγετική επιχείρηση
- Ικανότητα προσφοροδότησης σε μεγάλα έργα (κυβερνητικά ή ημικρατικά)
- Καλύτερη επικοινωνία με τους προμηθευτές
- Ικανότητα προσέλκυσης νέων πελατών και διατήρηση των υφιστάμενων
- Μείωση παραπόνων και απαρέσκειας πελατών
- Μεγάλη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης

A.2 Οφέλη στη Λειτουργία της επιχείρησης

- Βελτίωση διαδικασίας ελέγχου παράδοσης
- Καλύτερη εκπαίδευση προσωπικού
- Καλύτερη ενημέρωση προσωπικού για τους παράγοντες που ικανοποιούν τους πελάτες
- Καλύτερη επιλογή εξειδικευμένων υπεργολάβων
- Βάση αναγνώρισης σημαντικών αναγκών για εκπαίδευση προσωπικού
- Μείωση λειτουργικών κοστών
- Μείωση εξόδων
- Απλοποίηση διαδικασιών ρουτίνας
- Βελτίωση σχεδιασμού προϊόντων
- Αυξημένα κίνητρα προσωπικού

B. Κόστη Πιστοποίησης

B.1 Άμεσα Κόστη

- Σύμβουλοι επιχειρήσεων ή / και εκπαιδευτές

- Εκπαίδευση προσωπικού (παρακολούθηση σεμιναρίων)
- Αγορά σχετικών βιβλίων (προτύπων)
- Αγορά επιπρόσθετου εξοπλισμού, εάν και εφόσον χρειαστεί

B.2 Έμμεσα Κόστη

- Χρόνος για δημιουργία του συστήματος
- Επαναδιοργάνωση των διαδικασιών και λειτουργιών
- Οργάνωση ενδο - επιχειρησιακής εκπαίδευσης
- Χρόνος ελέγχου επιθεωρητών
- Διορθωτικές κινήσεις
- Έξοδα επεξεργασίας κειμένων, γραφική ύλη και άλλων αναλωσίμων

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι, η μονάδα μέτρησης που χρησιμοποιείται για την αποτίμηση του πραγματικού κόστους, διακρίνεται σε ανθρωπο – ημέρες και σε χρηματικές μονάδες. Αναλυτικότερα, τα εσωτερικά κόστη της επιχείρησης που σχετίζονται με χρόνο που αφιερώθηκε κατά τη διαδικασία της εναρμόνισης της επιχείρησης με το πρότυπο, μετριούνται σε ανθρωπο – ώρες, ημέρες, μήνες. Όσον αφορά τα εξωτερικά κόστη της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου των κοστών πωλήσεων και άλλων εξόδων, μετριούνται βάσει χρηματικών μονάδων.

8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Βασική ανάγκη των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας αποτελεί η συστηματική απόπειρα σχεδιασμού (planning) της ζωής και της δράσης τους βάσει του προτύπου που εφήρμοσαν. Ο συστηματικός σχεδιασμός σχετίζεται με την ανάπτυξη στρατηγικής και στρατηγικών προγραμμάτων, βάσει στοιχείων και γνώσεων που έχει συλλέξει η επιχείρηση μετά την εφαρμογή του προτύπου. Συνεπώς, η διαμόρφωση στρατηγικής και στρατηγικών προγραμμάτων δεν είναι ζήτημα κάποιας συνταγής και συγκεκριμένων βημάτων, αλλά κυρίως τακτοποίησης και οργάνωσης γνώσεων και πληροφοριών σε μια κατεύθυνση πάνω στην οποία, με συνεχείς διορθωτικές παρεμβάσεις, μπορεί να κινηθεί η επιχείρηση. Αυτός είναι και ο λόγος, για τον οποίο η επιχείρηση καλείται να διεξάγει μια ανάλυση χάσματος (gap analysis), ούτως ώστε να εντοπίσει τα σημεία εκείνα στα οποία χρειάζεται να εστιάσει περισσότερο, για καλύτερη εφαρμογή του προτύπου στο μέλλον και την ανάπτυξη αποτελεσματικότερων στρατηγικών προγραμμάτων για την προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών της.

Η Ανάλυση Χάσματος (Gap Analysis) και το γεφύρωμα των χάσμάτων που δημιουργούνται από την εφαρμογή ενός προτύπου σε μια επιχείρηση, αποτελούν τα κρίσιμα πρώτα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, για να εφαρμόσει αποτελεσματικότερα οποιοδήποτε σύστημα διαχείρισης. Η αναγνώριση και ανάλυση των απαιτήσεων, που υπόκεινται σε κατάσταση διαφοροποίησης, ανά διαφορετικά χρονικά διαστήματα κατά τη διαδικασία της εναρμόνισης της επιχείρησης με το πρότυπο, αποτελεί ουσιαστικό ξεκίνημα για τη διεξαγωγή της ανάλυσης χάσματος. Στόχο αποτελεί η αναγνώριση των απαιτήσεων που παρουσιάζουν λιγότερη βελτίωση κατά τη χρονική διάρκεια υλοποίησης της εναρμόνισης και η μετέπειτα μείωση των εναπομενόντων χάσμάτων κατά την εφαρμογή του προτύπου.

8.1 Ανάλυση Χάσματος στο σύνολο των επιχειρήσεων

Σύμφωνα με μία έρευνα που διεξήχθη από το US Technical Advisory Group [2] σχετικά με την ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων που προήλθαν από την εφαρμογή του ISO 9001: 2000 σε διακόσιους εικοσιεπτά (227) Αμερικάνικους οργανισμούς, προέκυψε ότι, τη λιγότερη βελτίωση παρουσίασαν απαιτήσεις που σχετίζονταν με την ικανοποίηση των πελατών, την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και την βελτίωση της

παραγωγικότητας. Αναλυτικότερα, η Gap analysis διεξήχθη σε τέσσερα στάδια κατά τη χρονική διάρκεια της εναρμόνισης με το πρότυπο. Πιο συγκεκριμένα, τα στάδια κατά τα οποία πραγματοποιήθηκε η ανάλυση ήταν:

1. Στάδιο αρχικού χάσματος
2. Στάδιο εσωτερικής λεπτομερής αξιολόγησης των απαιτήσεων
3. Στάδιο διορθωτικών ενεργειών
4. Στάδιο αρχειοθέτησης των μη εναρμονισμένων απαιτήσεων

Τα πιο σημαντικά χάσματα που παρατηρήθηκαν κατά τη διαδικασία της εναρμόνισης ενός οργανισμού με το πρότυπο, βάσει των προαναφερόμενων σταδίων, σχετίζονταν με απαιτήσεις *στοιχείων αποτίμησης ικανοποίησης πελατών (customer satisfaction data and assessment)*, *τεκμηρίωσης (documentation)*, *συνεχούς βελτίωσης (continual improvement process)*, *συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων (collection and analysis of data)* και με *μη μετρήσιμους στόχους (objectives not measurable)* (Πίνακας 7.1).

Στάδια Απαιτήσεις	Αρχικό χάσμα	Εσωτερική λεπτομερής αξιολόγηση απαιτήσεων	Διορθωτικές ενέργειες	Αρχειοθέτηση των μη εναρμονισμένων απαιτήσεων
Στοιχεία αποτίμησης ικανοποίησης πελατών	56% των οργανισμών (1)	39% των οργανισμών (1)	36% των οργανισμών (1)	7% των οργανισμών (5-6)
Τεκμηρίωση	47% (2)	34% (2)	29% (3)	23% (1)
Συνεχής βελτίωση	43% (3)	28% (3)	30% (2)	9% (4)
Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων	32% (4)	22% (5)	22% (5)	6% (7-8)
Μη μετρήσιμοι στόχοι	31% (5)	25% (4)	19% (7)	10% (2-3)

Πηγή: US Technical Advisory Group

Σημείωση: Οι αριθμοί στην παρένθεση υποδηλώνουν την κατάταξη κάθε απαίτησης για κάθε μια gap analysis

Πίνακας 7.1 Αναγνώριση των χασμάτων των απαιτήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων

Συμπερασματικά λοιπόν, διαπιστώνουμε ότι κατά το πρώτο στάδιο της εναρμόνισης με το πρότυπο, η επιχείρηση αντιμετωπίζει μεγάλο προβληματισμό και σύγχυση σχετικά με τις απαιτήσεις που αφορούν *στοιχεία αποτίμησης ικανοποίησης πελατών* (56% των οργανισμών αντιμετωπίζει τον ίδιο προβληματισμό). Στην πορεία όμως και προς το τελικό στάδιο της υλοποίησης, οι επιχειρήσεις (23%) αντιμετωπίζουν προβλήματα που σχετίζονται με τις *απαιτήσεις τεκμηρίωσης*, ενώ όσον αφορά τα *στοιχεία αποτίμησης ικανοποίησης των πελατών*, το ποσοστό των εταιριών που αντιμετωπίζουν προβλήματα έχει μειωθεί στο 7%.

Μια πιο αναλυτική έρευνα σχετικά με τα εδάφια των απαιτήσεων που δημιουργούν τους μεγαλύτερους προβληματισμούς για τις επιχειρήσεις, παρατίθεται στον Πίνακα 7.2.

Εδάφιο απαιτήσεως: % επιχειρήσεων	Αντίστοιχη απαίτηση
8.2.1 Ικανοποίηση πελάτη 30% (1), 21% (1), 25% (1)	Στοιχεία αποτίμησης ικανοποίησης πελατών
6.2.2 Ικανότητα, γνώση και εκπαίδευση 24% (2), 15% (4), 21% (2)	Απαιτήσεις ικανότητας
8.4 Ανάλυση στοιχείων 20% (3), 17% (2), 18% (3-4)	Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων
8.5.3 Ενέργεια πρόληψης 17% (5), 16% (3), 18% (3-4)	Συνεχής βελτίωση
8.2.1 Στόχοι ποιότητας 13%, 6%, 15% (5)	Μη μετρήσιμοι στόχοι

Πηγή: US Technical Advisory Group

Σημείωση: Οι αριθμοί στην παρένθεση υποδηλώνουν το ποσοστό των επιχειρήσεων που αντιμετώπισαν δυσκολία: (1) στην ανάπτυξη της διαδικασίας, (2) στην τεκμηρίωση και (3) στην εφαρμογή

Πίνακας 7.2 Τα εδάφια των απαιτήσεων, τα οποία ενέχουν δυσκολία όσον αφορά την εύρεση της διαδικασίας που θα αναπτυχθεί, της τεκμηρίωσης και της εφαρμογής

Από τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι, όσον αφορά τη δυσκολία σε σχέση με την *ανάπτυξη σχετικής διαδικασίας*, την πρώτη θέση κατέχει το εδάφιο 8.2.1 που αναφέρεται στην ικανοποίηση των πελατών, ενώ ακολουθεί το εδάφιο 6.2.2 που σχετίζεται με την ικανότητα, τη γνώση και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Σχετικά με την *τεκμηρίωση*, το 21% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι, για άλλη μια φορά αντιμετωπίζουν δυσκολία στην τεκμηρίωση του εδαφίου 8.2.1, ενώ αμέσως μετά ακολουθεί το εδάφιο που σχετίζεται με την *ανάλυση δεδομένων* (8.4), που ανήκει στις απαιτήσεις για μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση. Τέλος, τη μεγαλύτερη δυσκολία *εφαρμογής* έχει πάλι το εδάφιο 8.2.1 με δεύτερο το 6.2.2, αφού 25% και 21% αντίστοιχα των επιχειρήσεων, αντιμετωπίζουν δυσκολία στην υλοποίησή του.

8.2 Ανάλυση Χάσματος βάσει τύπου επιχειρήσεως

Βάση της ίδιας πάντα μελέτης και ύστερα από ενδελεχή έλεγχο, διεξήχθη από τον ίδιο οργανισμό και για το ίδιο δείγμα, ανάλυση χάσματος βάσει του τύπου των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα. Για το λόγο αυτό γίνεται εν συνεχεία η διάκριση σε κατασκευαστικές και μη κατασκευαστικές επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Πίνακα 7.3 παρατηρούμε ότι, οι μη κατασκευαστικές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν τα μεγαλύτερα ποσοστά για τις δυο πρώτες απαιτήσεις, για Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και Μη μετρήσιμους στόχους, ενώ οι κατασκευαστικές βρήκαν περισσότερες δυσκολίες στην απαίτηση που σχετίζεται με την ικανότητα, εδάφιο 6.2.2.

Στάδια Απαιτήσεις	Αρχικό χάσμα	Εσωτερική λεπτομερής αξιολόγηση απαιτήσεων	Διορθωτικές ενέργειες	Αρχειοθέτηση των μη εναρμονισμένων απαιτήσεων
Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων	28% / 40%	23% / 21%	24% / 20%	2% / 13%
Μη μετρήσιμοι στόχοι	30 / 32	17 / 42	13 / 28	6 / 17
Απαιτήσεις ικανότητας	26 / 15	17 / 4	16 / 4	4 / 4

Πηγή: US Technical Advisory Group

Σημείωση: Σύγκριση των ποσοστών των κατασκευαστικών και μη κατασκευαστικών επιχειρήσεων (κατασκευαστικές / μη κατασκευαστικές)

Πίνακας 7.3 Αναγνώριση των χασμάτων των απαιτήσεων στις κατασκευαστικές και μη κατασκευαστικές επιχειρήσεις

Στη συνέχεια, στον Πίνακα 7.4 παρουσιάζεται το συμπέρασμα της έρευνας, όπου φαίνονται τα εδάφια στα οποία αντιμετωπίζουν δυσκολίες οι δυο κατηγορίες.

Εδάφιο απαιτήσεως: % επιχειρήσεων	Αντίστοιχη απαίτηση
8.4 Ανάλυση στοιχείων 18% / 24%, 16% / 18%, 12% / 25%	Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων
5.4.1 Στόχοι ποιότητας 10 / 18, 2 / 12, 12 / 19	Μη μετρήσιμοι στόχοι
6.2.2 Ικανότητα, γνώση και εκπαίδευση 24 / 23.5, 14.3 / 14.7, 20.8 / 21.9	Απαιτήσεις ικανότητας

Πηγή: US Technical Advisory Group

Σημείωση: Οι αριθμοί στην παρένθεση υποδηλώνουν το ποσοστό των κατασκευαστικών και μη κατασκευαστικών επιχειρήσεων (κατασκευαστικών / μη κατασκευαστικών) που αντιμετώπισαν δυσκολία: (1) στην ανάπτυξη της διαδικασίας, (2) στην τεκμηρίωση και (3) στην εφαρμογή

Πίνακας 7.4 Τα εδάφια των απαιτήσεων για τις κατασκευαστικές και μη κατασκευαστικές επιχειρήσεις, τα οποία ενέχουν δυσκολία όσον αφορά την εύρεση της διαδικασίας που θα αναπτυχθεί, της τεκμηρίωσης και της εφαρμογής

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι, τόσο οι κατασκευαστικές, όσο και οι μεταποιητικές αντιμετωπίζουν τον ίδιο περίπου βαθμό δυσκολίας στο εδάφιο 6.2.2.

8.3 Ανάλυση Χάσματος βάσει μεγέθους επιχειρήσεως

Συνακόλουθα, παρουσιάζεται και η ανάλυση χάσματος για τα διάφορα μεγέθη των επιχειρήσεων (Πίνακας 7.5), όπου έχει γίνει κατηγοριοποίηση σε Μικρές, Μεσαίες και Μεγάλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα πάντα με την έρευνα παρατηρείται ότι, οι Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα και με τις δυο απαιτήσεις για Μη μετρίσιμους στόχους και για Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων. Το πόρισμα αυτό γίνεται πιο ευδιάκριτο και από τη μελέτη του Πίνακα 7.6, ο οποίος παρουσιάζει τα πιο δύσκολα εδάφια, όσον αφορά την εφαρμογή του προτύπου, τόσο στις Μικρές και Μεσαίες, όσο και στις Μεγάλες επιχειρήσεις.

Στάδια Απαιτήσεις	Αρχικό χάσμα	Εσωτερική λεπτομερής αξιολόγηση απαιτήσεων	Διορθωτικές ενέργειες	Αρχειοθέτηση των μη εναρμονισμένων απαιτήσεων
Μη μετρήσιμοι στόχοι	28% / 41% / 24%	25% / 32% / 20%	22% / 29% / 19%	7% / 4% / 6%
Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων	35 / 34 / 26	17 / 32 / 20	22 / 29 / 19	7 / 4 / 6

Πηγή: US Technical Advisory Group

Σημείωση: Σύγκριση των ποσοστών των Μικρών, Μεσαίων και Μεγάλων επιχειρήσεων (μικρές / μεσαίες / μεγάλες)

Πίνακας 7.5 Αναγνώριση των χασμάτων των απαιτήσεων στις Μικρές, Μεσαίες και Μεγάλες επιχειρήσεις

Εδάφιο απαιτήσεως: % επιχειρήσεων	Αντίστοιχη απαίτηση
5.4.1 Στόχοι ποιότητας 15% / 19% / 8%, 15% / 4% / 3%, 16% / 12% / 17%	Μη μετρήσιμοι στόχοι
8.4 Ανάλυση στοιχείων 20 / 27 / 14, 25 / 23 / 9, 21 / 17 / 17	Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων

Πηγή: US Technical Advisory Group

Σημείωση: Οι αριθμοί στην παρένθεση υποδηλώνουν το ποσοστό των Μικρών, Μεσαίων και Μεγάλων επιχειρήσεων (Μικρών / Μεσαίων / Μεγάλων) που αντιμετώπισαν δυσκολία: (1) στην ανάπτυξη της διαδικασίας, (2) στην τεκμηρίωση και (3) στην εφαρμογή

Πίνακας 7.6 Τα εδάφια των απαιτήσεων για τις κατασκευαστικές και μη κατασκευαστικές επιχειρήσεις, τα οποία ενέχουν δυσκολία όσον αφορά την εύρεση της διαδικασίας που θα αναπτυχθεί, της τεκμηρίωσης και της εφαρμογής

9 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

Στην προσπάθεια τους πολλές επιχειρήσεις να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, μέσω της εναρμόνισής τους με ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας, έρχονται αντιμέτωπες με ένα σύνολο προβλημάτων. Όπως είναι γνωστό, η ανάγκη απόκτησης πιστοποίησης απαιτεί τη δαπάνη χρόνου και χρήματος, παραγόντων που δεν είναι σταθεροί σε κάθε επιχείρηση και μεταβάλλονται ανάλογα με το μέγεθος ή τη φύση του οργανισμού. Συνεπώς, διαφορετικής μορφής αντίκτυπο θα έχει η εφαρμογή του προτύπου σε μία Μεγάλη, Μικρο – Μεσαία ή Μικρή επιχείρηση, καθώς και σε μια επιχείρηση Κατασκευαστικού χαρακτήρα, ή μη. Αποτέλεσμα των προβλημάτων που παρουσιάζονται σε πολλές περιπτώσεις, είναι και η απώλεια πελατείας ή η αδυναμία απόσβεσης του κεφαλαίου που επενδύθηκε για την απόκτηση της πιστοποίησης. Παρόλα αυτά αρκετές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλεονεκτήματα σχετικά με την εφαρμογή του προτύπου.

9.1 Μειονεκτήματα – Προβλήματα που πηγάζουν από την εφαρμογή του προτύπου

Η διαδικασία της εναρμόνισης της επιχείρησης με το πρότυπο περιλαμβάνει συχνά, αναδιοργάνωση της επιχείρησης και σχεδόν πάντα εκπαίδευση του προσωπικού. Πολλές Μικρο - Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), που αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο αριθμό των επιχειρήσεων στην Ευρώπη, υποστηρίζουν πως το πρότυπο έχει υψηλό κόστος υλοποίησης και απαιτεί επιπλέον προσωπικό, ενώ επιβάλλει τη γραφειοκρατία. Ωστόσο, η έλλειψη πόρων που αντιμετωπίζουν, αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει αρνητικά στην αποτελεσματική εφαρμογή του προτύπου. Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των υφιστάμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και υλικών που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της πιστοποίησης αφορούν στο σύνολό τους μεγάλες επιχειρήσεις. Συνεπώς, υπάρχουν αρκετές δυσκολίες που θα πρέπει να ξεπεραστούν προκειμένου να εφαρμοστεί ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας σε μια ΜΜΕ.

Συνακόλουθα, ένας μεγάλος αριθμός Μικρών επιχειρήσεων θεωρεί ότι, οι απαιτήσεις του προτύπου δεν είναι πάντα συμβατές με τη λειτουργία τους. Αναλυτικότερα, αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα στην ανάλυση των δεδομένων, λόγω της έλλειψης διαδικασιών μαζικής παραγωγής, καθώς και τμημάτων, που οφείλεται στη φύση τους. Πιο συγκεκριμένα, δεν υπάρχει η ανιχνευσιμότητα μεταξύ των διαδικασιών, των στόχων, των θεμάτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν και των λειτουργιών. Ακόμα υπάρχει

αδυναμία σχετικά με τις μεθόδους μέτρησης της απόδοσης σχετικά με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των διαδικασιών. Ουσιαστικά, η διαδικασία του management αποτελεί μια διαφορετική υπόθεση για τις Μικρές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να μην απαιτείται μια τόσο μακροσκελής σειρά διαδικασιών, οι οποίες δεν είναι και τόσο ξεκάθαρες στις Μικρού μεγέθους επιχειρήσεις.

Ωστόσο, στο σύνολό τους οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι, υπάρχει μια σημαντική έλλειψη αρχείων σχετικά με την απαίτηση της τεκμηρίωσης που σχετίζονται με τη δέσμευση της Διοίκησης, την Ικανοποίηση των Πελατών και τη Συνεχή Βελτίωση. Υπάρχει μια ασάφεια γύρω από αυτά τα θέματα και μια ανάγκη για διορθωτικές παρεμβάσεις από τον ίδιο τον οργανισμό που δημιούργησε το πρότυπο. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με το εδάφιο 8.2.1 Ικανοποίηση Πελατών, πρέπει να γίνει μια εκτενής ανάλυση βάσει συγκεκριμένων στοιχείων που πηγάζουν από έγγραφα αρχείων συγκεκριμένου ελέγχου και μετρήσεων, ή η ίδια διαδικασία μπορεί να πηγάσει από σχετική ανάδραση που μπορεί να προέλθει από τις πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν ή από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών που συναλλάσσεται απευθείας με τους πελάτες. Απαιτείται η διαδικασία έρευνας ή έχουμε τη δυνατότητα να έχουμε στην κατοχή μας γρήγορα, μα εξίσου αξιόπιστα στοιχεία μέσω μιας λιγότερο απαιτητικής διαδικασίας. Συνεπώς, θα ήταν καλό να διευκρινιστούν τα αντίστοιχα εδάφια, για αποφυγή της έλλειψης λειτουργικότητας του προτύπου, καθώς και της υποτειθέμενης εναρμόνισης των επιχειρήσεων με το πρότυπο, προκειμένου, να διατηρήσουν ή να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

Ένα σύνολο από επιχειρήσεις θεωρούν ότι, το πρότυπο χαρακτηρίζεται από σημαντικές ελλείψεις, όσον αφορά τα κριτήρια που σχετίζονται με την επιλογή και την αξιολόγηση των προμηθευτών. Αυτή η άποψη βασίζεται στο γεγονός ότι, οι καταναλωτές προϊόντων κατασκευαστικών επιχειρήσεων απαιτούν να γνωρίζουν τον προμηθευτή του προϊόντος που καταναλώνουν, με αποτέλεσμα να υπάρχει ελάχιστη δυνατότητα αλλαγής του προμηθευτή, λόγω προβλήματος, γεγονός που δεν αντιμετωπίζεται από το εν λόγω πρότυπο. Συνεπώς, απαιτείται κυρίως από τα εργοστάσια και τις επιχειρήσεις μεταποίησης η πρόταση τόσο για τεκμηρίωση διορθωτικών διαδικασιών, όσο και η τεκμηρίωση προληπτικών ενεργειών σε τέτοιου είδους περιπτώσεις.

9.2 Πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την εφαρμογή του προτύπου

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα τα οποία πηγάζουν από την εναρμόνιση των επιχειρήσεων με το πρότυπο, η βασική και συνήθης άποψη στρέφεται γύρω από το management των επιχειρήσεων και την ποιότητα που επιτυγχάνεται μέσω των προστιθέμενων αξιών που δημιουργούνται κατά την εφαρμογή του προτύπου. Αναλυτικότερα, αποτελεί μια πρακτική και θετική προσέγγιση, αφού η αλυσίδα των προμηθευτή – επιχείρηση – καταναλωτής επωφελείται από την συνεχή τάση για βελτίωση και ποιότητα στο σύνολο των διεργασιών που εκτελούνται μεταξύ των κύριων δρώντων. Η κατάσταση αυτή πηγάζει από την διεργασιοκεντρική προσέγγιση των θεμάτων, η οποία στηρίζεται σε λογική αντιμετώπιση των θεμάτων.

Το πρότυπο αποτελεί προστιθέμενη αξία όχι μόνο, για τον τελικό καταναλωτή, αλλά για το σύνολο των δρώντων και ειδικότερα για τη διοίκηση της επιχείρησης. Η Διοίκηση καλείται να ποσοτικοποιήσει δεδομένα, να πραγματοποιήσει μετρήσεις και να προβεί σε διεργασίες κατάλληλες, προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τη πιθανότητα λαθών και σφαλμάτων κατά την προσφορά υπηρεσιών ή προϊόντων στον τελικό καταναλωτή. Επίσης, επιδιώκεται μέσα από αυτή τη διαδικασία η ταχύτερη και με λιγότερα κωλύματα προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών, γεγονός που αποτελεί προστιθέμενη αξία και για την ίδια την επιχείρηση και συγκεκριμένα για τα αντίστοιχα τμήματά της, όπως των προμηθειών, των πωλήσεων, του marketing, καθώς και του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Συνεπώς, η επιχείρηση οδηγείται σε μια αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση των απαιτήσεων και υποχρεώσεών της.

10 ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι περισσότεροι από τους νέους χρήστες που χρησιμοποιούν το πρότυπο ISO 9001:2000 αποκτούν μετρήσιμα πλεονεκτήματα κατά τη διαδικασία της εφαρμογής των απαιτήσεων του standard στις λειτουργίες τους. Αυτά τα αρχικά πλεονεκτήματα οφείλονται κυρίως σε βελτιώσεις στον οργανισμό τους και στην εσωτερική τους επικοινωνία. Τα πλεονεκτήματα πρέπει να ενισχυθούν μέσα από αποτελεσματική εσωτερική ακροαματική και διοικητική ανασκόπηση της αποδοτικότητας του συστήματος, αφού όπως όλα τα συστήματα, είτε βελτιώνεται, είτε χειροτερεύει σχετικά με την αποτελεσματικότητα. Δε παραμένει σταθερό για καιρό.

Κατά την αποδοχή του ISO 9001:2000, θα πρέπει μια επιχείρηση, να προσπαθεί για την ικανοποίηση των πελατών της και για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος της, για τη διαχείριση της ποιότητας. Η συνεχής βελτίωση είναι μια διαδικασία για αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, ούτως ώστε να εκπληρώσει την πολιτική ποιότητας και τους σκοπούς για την ποιότητα. Το ISO 9001:2000 απαιτεί ότι, ο οργανισμός ο ίδιος θα πρέπει να σχεδιάσει και να διοικεί τις απαιτούμενες διαδικασίες για συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις είναι ανάγκη να αντιληφθούν ότι, έναυσμα για την ανάληψη των προσπαθειών πιστοποίησής τους πρέπει να μην είναι μόνο η ύπαρξη γενναιόδωρων μηχανισμών συγχρηματοδότησης ή η όποια πρόσθετη διαφήμιση, αλλά η επίγνωση ότι ο πελάτης το ζητάει, ο ανταγωνισμός το απαιτεί, αλλά και οι ίδιες επιθυμούν να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν, προχωρώντας σταδιακά στην ανάπτυξη νοοτροπίας ολικής ποιότητας η οποία συνιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του μέλλοντος.

Μια τάση που μπορεί να υπάρξει στο μέλλον είναι η επέκταση των διοικητικών συστημάτων, επεκτείνοντας τη δομή του ISO 9001:2000, έτσι ώστε να περιλαμβάνει και απαιτήσεις από το ISO 14001:1996, πρότυπο που απευθύνεται σε συστήματα διαχείρισης περιβάλλοντος. Οι δομικές και οργανωσιακές απαιτήσεις και των δυο συστημάτων έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να είναι συμβατές.

Αναμφισβήτητα, τάση θα αποτελούσε και το γεγονός επέκτασης και προώθησης της έννοιας της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Η προώθηση της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με την απλοποίηση των διαδικασιών που αυτή συνεπάγεται,

αναμένεται να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την έτι περαιτέρω βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος. Όπως είναι γνωστό, η ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας εξαρτάται ουσιαστικά από την αρμονική αλληλεξάρτηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας αφενός και της αποτελεσματικής λειτουργίας του δημόσιου τομέα αφετέρου. Συνεπώς, θα ήταν αποτελεσματικότερη η εισαγωγή ενός συστήματος που θα θεωρεί τον επιχειρηματία, αλλά και τον οποιονδήποτε πολίτη «εξωτερικό πελάτη» και το δημόσιο λειτουργό «εσωτερικό πελάτη».

11 ΠΗΓΕΣ

A. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Κατσαμπάνης, Π. (2003), «Το πρότυπο ISO 9001 : 2000 με απλά λόγια».
- [2] Charles Cianfrani, Joseph Tsiakals, John West, «ISO 9001:2000 Explained».
- [3] ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2001 «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο»
- [4] ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2001 «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις»
- [5] ΕΛΟΤ EN ISO 9004:2001 «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης».

B. ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- [1] www.iso.org
- [2] www.iso.com
- [3] US Technical Advisory Group
- [4] www.alba.edu.gr/uploads/athanass-qualityweek-dec2000.pdf
- [5] www.kepa.gov.cy/material/ISO9000EA.pdf
- [6] praxiom.com/principles.htm
- [7] www.pocketgear.com