



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ISO 9001 ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: Κριτσωτάκης Εμμανουήλ, ΑΜ. 669
Βασσάλος Εμμανουήλ, Α.Μ. 625

Επιβλέπων: Εμμανουήλ Κοκκινάκης

©
2015>



**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE
SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**

DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING

**DESIGN QUALITY SYSTEM ISO 9001 IN
HOTEL SERVICE COMPANIES**

DIPLOMA THESIS

Student: Kritsotakis Emmanouil, AM. 669
Vassalos Emmanouil, A.M. 625

Supervisor: Emmanouil Kokkinakis

©
2015

Υπεύθυνη Δήλωση: Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία δύο χρόνια, ο ελληνικός τουρισμός δείχνει να ξεπερνάει την κρίση και να αρχίζει να γίνεται περισσότερο ανταγωνιστικός. Οι τάσεις της διεθνούς τουριστικής ζήτησης, πέρα από την ευαισθησία σε θέματα τιμών, σχέσης τιμής - προσφερομένων υπηρεσιών, αναζήτηση νέων προορισμών και δραστηριοτήτων, προστασία του περιβάλλοντος, έχουν κοινή παράμετρο την αναζήτηση καλύτερης ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

Η ποιότητα μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του τουριστικού τομέα της χώρας μας. Οι διεθνώς αποδεκτές προδιαγραφές Συστημάτων Ποιότητας περιγράφονται στα Πρότυπα της σειράς ISO 9000. Τα Πρότυπα αυτά περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια την συστηματοποίηση των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Στόχος, λοιπόν της παρούσας πτυχιακής είναι η δημιουργία μοντέλου υλοποίησης συστημάτων ποιότητας στον ξενοδοχειακό χώρο, που θα αποτελέσει ένα χρήσιμο εγχειρίδιο στα στελέχη του τουριστικού τομέα της χώρας μας.

Λέξεις- Κλειδιά : ποιότητα, ISO 9001:2008, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

ABSTRACT

The last two years, Greek tourism seems to exceed the crisis and starting to become more competitive. The trends of international tourism demand beyond sensitivity to prices, with the price offered services, search of new destinations and activities, environmental protection, have a common parameter pursuit of a better quality of services. Quality can be a competitive advantage in the tourism sector of our country. Internationally acceptable Quality Systems standards outlined in the Standards of series ISO 9000. These standards describe in detail the systematization of procedures to ensure the provision of quality services.

The aim of this project is to create a model to implement quality systems in the hotel industry, which will be a useful manual in tourism officials of our country.

Key Words : quality, ISO 9001: 2008, hotel business

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	9
ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	14
2.1 Ορισμοί και έννοιες σχετικά με την ποιότητα	17
2.2 Από τον έλεγχο ποιότητας στα συστήματα ποιότητας	17
2.2.1 Εισαγωγή	18
2.2.2 Η Έννοια και το Περιεχόμενο των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας	20
2.2 Περιγραφή Προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000	28
2.3 Εφαρμογή ΣΔΠ κατά ISO 9000	28
2.3.1 Εισαγωγή	32
2.3.2 Κίνητρα, Στόχοι, Οφέλη και Προβλήματα	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	41
ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2008	42
3.1 Εισαγωγή	42
3.2 Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας	43
3.2.1 Γενικές απαιτήσεις	45
3.2.2 Απαιτήσεις για την τεκμηρίωση	45
3.3 Ευθύνη της Διοίκησης	46
3.3.1 Δέσμευση της Διοίκησης	46
3.3.2 Εστίαση στον πελάτη.	46
3.3.3 Πολιτική για την ποιότητα	47
3.3.4 Σχεδίαση	47
3.4 Διαχείριση Πόρων	48
3.4.1 Διάθεση πόρων	48
3.4.2 Ανθρώπινοι πόροι	49
3.4.3 Υποδομή	49
3.4.4 Περιβάλλον εργασίας	50
3.5 Υλοποίηση του προϊόντος	50
3.5.1 Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος	50
3.5.2 Ανασκόπηση απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν	51
3.5.2.1 Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν	51
3.5.2.2 Ανασκόπηση απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν	51
3.5.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες	51
3.5.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη	52
3.5.3.1 Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	52
3.5.3.2 Δεδομένα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	52
3.5.3.3 Αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	52
3.5.3.4 Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.	52
3.5.3.5 Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	54
3.5.3.6 Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	54

3.5.4 Αγορές	53
3.5.4.1 Διεργασίες αγορών	53
3.5.4.2 Πληροφορίες αγορών	54
3.5.4.3 Επαλήθευση του προϊόντος που αγοράζεται	54
3.5.4.4 Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών	54
3.5.5 Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών	54
3.5.5.1 Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών	54
3.5.5.2 Επικύρωση διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών	54
3.5.5.3 Απώδοση ταυτότητας και ιχνηλασιμότητα	55
3.5.5.4 Ιδιοκτησία του πελάτη	55
3.5.5.5 Διατήρηση του προϊόντος	56
3.6 Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση	57
3.6.1 Γενικότητες	57
3.6.2 Παρακολούθηση και μέτρηση	58
3.6.2.1 Ικανοποίηση των πελατών	58
3.6.2.2 Εσωτερική επιθεώρηση	58
3.6.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών	58
3.6.2.4 Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος	59
3.6.3 Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος	59
3.6.4 Ανάλυση δεδομένων	60
3.6.5 Βελτίωση	60
3.6.5.1 Διαρκής βελτίωση	60
3.6.5.2 Διορθωτικές ενέργειες	60
3.6.5.3 Προληπτικές ενέργειες	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	62
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ	62
ISO 9001 ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	
4.1 Εισαγωγή	62
4.2 Απαιτήσεις του προτεινόμενου συστήματος ποιότητας	63
4.2 Υπευθυνότητα της διευθύνουσας διοίκησης	63
4.2.1.1 Πολιτική προτεινόμενου συστήματος Ποιότητας	63
4.2.2. Οργάνωση	64
4.3 Συμβάσεις	64
4.4 Έλεγχος εγγραφών και δεδομένων	64
4.5 Προμήθειες	65
4.6 Προϊόντα παρεχόμενα από τον πελάτη	66
4.7 Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα προϊόντος	67

4.7 Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα προϊόντος	67
4.8. Έλεγχες λειτουργιών	68
4.9 Επιθεώρηση και δόκιμες	68
4.10 Εξοπλισμός επιθεωρήσεων, μετρήσεων και δοκιμών	69
4.11. Κατάσταση επιθεωρήσεων και δοκιμών	69
4.12. Έλεγχος μη συμμορφούμενων προϊόντων	69
4.13. Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες	70
4.14. Μεταχείριση, αποθήκευση, συσκευασία και παράδοση	70
4.15. Αρχεία ποιότητας .	71
4.16. Εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας	71
4.17 Εκπαίδευση	71
4.18 Υποστήριξη μετά την πώληση του προϊόντος	72
4.19. Στατιστικές τεχνικές	72
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
A. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	75
B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ	78

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1. Πρότυπα της οικογένειας ISO 9000.(Οδηγίες και τεχνικές)	21
Πίνακας 2.2. Οφέλη από την εφαρμογή της πιστοποίησης κατά ISO 9000	33

Πίνακας 4.1.Κατηγορίες συμβάσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	61
--	----

ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1.Υπόδειγμα του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008	22
Σχήμα 3.1 Ο κύκλος του Deming	41
Σχήμα 3.2.Σημαντικές παράμετροι σε σύστημα διαχείρισης ποιότητας που ακολουθεί τον κύκλο Deming	42
Σχήμα 3.3: Βασικές αναθεωρήσεις του ISO 9001:2008 συγκριτικά με το ISO 9001:2000 σχετικά ‘outsourced processes’ (υπεργολαβικές εργασίες).	43
Σχήμα 3.4 Χαρακτηριστικά εκπροσώπου της διοίκησης(http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf .)	
Σχήμα 4.1Γενικές απαιτήσεις του προτεινόμενου εγχειρίδιου ποιότητας	62

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 2.1 Στόχοι της εφαρμογής συστήματος ποιότητας από τις επιχειρήσεις	29
Εικόνα 4.1. Βασικοί στόχοι εφαρμογής του προτεινόμενου εγχειριδίου στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.	63
Εικόνα 4.2. Ενδεικτικές κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών στα οποία μια ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει πιστοποιημένο σύστημα για τις προμήθειες της.	67
Εικόνα 4.3 Απαραίτητες εφαρμοζόμενες ενέργειες από την ξενοδοχειακή επιχείρηση κατά την παραλαβή προϊόντων από τον πελάτη	68
Εικόνα. 4.4 Ενδεικτικές δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στο έλεγχο λειτουργιών μια ξενοδοχειακής επιχείρησης	69
Εικόνα. 4.5 Οι απαιτήσεις του προτεινόμενου Προτύπου ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	70
Εικόνα 4.6 . Απαιτούμενες εφαρμοζόμενες στατιστικές αναλύσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διεθνοποίηση και η πληθώρα προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, τα τελευταία χρόνια έχουν αυξήσει σημαντικά τον ανταγωνισμό στον εμπορικό κλάδο προκαλώντας ταυτόχρονα αύξηση των απαιτήσεων των πελατών. Μία βασική προϋπόθεση για να επιβιώσουν οι σημερινές επιχειρήσεις σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι να επιτύχουν να συνδυάσουν δύο από τις βασικές συνιστώσες της ανταγωνιστικότητας, που είναι η ποιότητα και η τιμή.

Στο παρελθόν, οι δύο αυτές συνιστώσες θεωρούνταν ασύμβατες. Βελτιώσεις στην ποιότητα σήμαιναν ταυτόχρονα και αύξηση στην τιμή, και αντίστοιχα, μείωση της τιμής σήμαινε συχνά υποβάθμιση της ποιότητας. Αυτή η αντίληψη, μετά από τις σύγχρονες θεωρίες διαχείρισης ποιότητας, έχει ξεπεραστεί, και βελτιώσεις στην μία συνιστώσα μπορούν πλέον να συνδυαστούν με βελτιώσεις στην άλλη, προσφέροντας το ζητούμενο για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, που είναι ο συνδυασμός υψηλής ποιότητας σε χαμηλή τιμή. Ο κύριος τρόπος για να αντεπεξέρθουν οι επιχειρήσεις σε αυτήν την πρόκληση, είναι η χρήση περισσότερο προληπτικών μεθόδων διαχείρισης της ποιότητας, και η πλήρης κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η πρόληψη των λαθών και των ελαττωμάτων, η οποία με τη σειρά της βοηθάει στην βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων, μειώνοντας ταυτόχρονα το ποσοστό των ακατάλληλων προϊόντων/υπηρεσιών και της επανεργασίας, και οδηγώντας σε σημαντική μείωση του συνολικού κόστους ποιότητας. Μ' αυτόν τον τρόπο, και σε συνδυασμό με μία σειρά άλλων μεθόδων και πρακτικών διαχείρισης ποιότητας, πετυχαίνεται ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής.

Σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερευνητών, για να επιβιώσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα στο σκληρό Ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον, πρέπει να παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα. Ανταγωνιστικά όχι μόνον από άποψη τιμής, αλλά κυρίως από άποψη ποιότητας, η οποία δείχνει να αποτελεί το μεταβλητό παράγοντα για τη διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να ευαισθητοποιηθούν σχετικά με την ποιότητα «εντός» της εταιρίας τους και όχι μόνον με την ποιότητα των προϊόντων τους. Η ποιότητα εντός της εταιρίας έχει σχέση με τον κάθε εργαζόμενο, και εκφράζεται μέσα από την έννοια του εσωτερικού πελάτη. Οι εταιρίες που

συνειδητοποιούν έγκαιρα το κόστος της χαμηλής ποιότητας και υιοθετούν την βελτίωση της ποιότητας σαν βασική παράμετρο της ανταγωνιστικής τους πολιτικής, είναι δυνατόν να μειώσουν το κόστος αυτό και να πετύχουν ανάλογη αύξηση των κερδών τους.

Η διασφάλιση ποιότητας, μέσα από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, μπορεί να αποτελέσει ένα καλό πρώτο βήμα προς την επίτευξη του στόχου «Διοίκηση ολικής ποιότητας» αρκεί η εντύπωση που αφήσει τελικά στις επιχειρήσεις και στους εργαζομένους της, σχετικά με την ποιότητα, είναι θετική. Ωστόσο, αξίζει να επισημανθεί πως οι απόψεις επάνω σ' αυτό το θέμα διίστανται σημαντικά, και ενώ υπάρχουν πολλοί ερευνητές οι οποίοι είναι επιφυλακτικοί ή και αρνητικοί σχετικά με τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας, τον τρόπο που εφαρμόζονται και τις δυνατότητες τους, υπάρχουν αντίστοιχα πολλοί άλλοι οι οποίοι είναι ιδιαίτερα θετικοί και αισιόδοξοι σχετικά με την έκβαση της όλης προσπάθειας και την τάση που υπάρχει γύρω από την πιστοποίηση.

Ο βασικότερος λόγος για τον οποίο θεωρείται σήμερα ότι μπορεί να αποτύχει η εφαρμογή ενός ΣΔΠ κατά ISO 9000, δεν είναι η ανεπάρκεια των προτύπων, αλλά η ανικανότητα ή έλλειψη διάθεσης των επιχειρήσεων να τα εφαρμόσουν σωστά. Γι αυτό το λόγο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η αποτελεσματική ενημέρωση/εκπαίδευση των επιχειρηματιών σε θέματα σχετικά με τα πρότυπα ISO 9000 και την ορθή εφαρμογή τους.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία γίνεται μια προσπάθεια λεπτομερούς ανάλυσης σχετικά με τις απαιτήσεις εφαρμογής του ISO 9001. Βασικό σκοπός του γεγονός του αυτού είναι να αποκτήσει τις βασικές γνώσεις γύρω από θέματα που σχετίζονται με την ποιότητα και τα πρότυπα της σειράς ISO 9001, ώστε να κατανοήσει το σχεδιαζόμενο σύστημα ποιότητας που προτείνεται για τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Για την πραγματοποίηση του σκοπού αυτού, η παρούσα εργασία δομείται από 4 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι εισαγωγικό και προετοιμάζει τον κάθε αναγνώστη της διπλωματικής αυτής, σχετικά με το υπό εξέταση θέμα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται αρχικά ορισμοί και βασικές έννοιες σχετικά με την ποιότητα και στην εν συνεχεία αναλύεται το περιεχόμενο των συστημάτων διασφάλισης Ποιότητας, δίνοντας ιδιαίτερα βάση στην περιγραφή προτύπων διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000. Τα κίνητρα και τα οφέλη της εφαρμογής αυτών, παράλληλα με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες κατά την υλοποίηση αυτών, αναλύονται στο τελευταίο μέρος του 2^{ου} κεφαλαίου.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής ανάλυση του προτύπου ISO 9001:2008. Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται λεπτομερώς το συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, επεξηγώντας:

- ✓ τις γενικές απαιτήσεις για την ορθή εφαρμογή του,
- ✓ τις ευθύνες της διοίκησης που το υλοποιεί,
- ✓ τις παραμέτρους που λαμβάνονται υπόψη τους κατά τη Σχεδίαση του
- ✓ τους παράγοντες που αξιολογούνται για την αποτελεσματική και αποδοτική Υλοποίηση του Προϊόντος
- ✓ τις μεθόδους και τον τρόπο με τον οποίο δύναται να βελτιωθεί το σύστημα ποιότητας

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζετε το προτεινόμενο σύστημα ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ISO 9001:2008, προσαρμοζόμενο ειδικά για τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η εργασία ολοκληρώνεται παραθέτοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα όπως αυτά προέκυψαν κατά την εκπόνηση της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 Ορισμοί και έννοιες σχετικά με την ποιότητα

Οι ορισμοί σχετικά με την ποιότητα μπορούν να χωριστούν στους συμβατικούς, παραδοσιακούς ορισμούς, που έχουν εσωτερικό προσανατολισμό (ορίζονται από την επιχείρηση), και στους σύγχρονους ορισμούς, που έχουν εξωτερικό προσανατολισμό (ορίζονται από τον πελάτη).

Η ποιότητα, σαν εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, θα μπορούσε να οριστεί ως:

Ποιότητα είναι να γίνεται κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά ή Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται στο σχέδιο ή στις προδιαγραφές του (Gilmore, 1974).

οπότε «Διαφορές στην ποιότητα, αντιστοιχούν σε διαφορές στην ποσότητα κάποιου επιθυμητού χαρακτηριστικού ή στοιχείου. Το μειονέκτημα των παραπάνω, εσωτερικά προσανατολισμένων, ορισμών είναι πως οι προδιαγραφές που έχουν ορισθεί από την επιχείρηση δεν αντιπροσωπεύουν απαραίτητα αυτό που θέλει και επιθυμεί ο πελάτης. Όμως, οι προδιαγραφές που δεν στηρίζονται και δεν αντιπροσωπεύουν τις επιθυμίες των πελατών, δεν έχουν καμία απολύτως αξία. Το μόνο πλεονέκτημα παρόμοιων ορισμών, είναι ότι γίνεται δυνατή η μέτρηση της ποιότητας, συγκρίνοντας το πραγματικό με το επιθυμητό.

Όσον αφορά την ποιότητα σε σχέση με τον πελάτη της επιχείρησης (εξωτερικά προσανατολισμένη), έχουν δοθεί πάρα πολλοί ορισμοί (Κέφης 2005), μερικοί από τους οποίους είναι:

- Ποιότητα σημαίνει καταλληλότητα για τη χρήση (Juran 1974).
- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις (Crosby 1979).
- Η ποιότητα καθορίζεται από τον πελάτη και μετράται σε σχέση με τις δικές του, δηλωμένες και μη, απαιτήσεις (Feigenbaum 1991).
- Η ποιότητα καθορίζεται από τις οκτώ διαστάσεις της, που σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη.

- Ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη και μπορεί να αφορά την διαθεσιμότητα, αποστολή, αξιοπιστία, συντήρηση, ή το κόστος, ανάμεσα σε πολλά άλλα χαρακτηριστικά.(Oakland 1991).
- Ποιότητα είναι η ικανότητα ενός προϊόντος / υπηρεσίας να ικανοποιεί επιθυμίες.
- Η Ποιότητα αφορά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις απαιτήσεις του πελάτη (Τσίοτρας 2001).
- Η Ποιότητα αφορά το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του Μάρκετινγκ, της Κατασκευής, της Παραγωγής, και της Συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Η ποιότητα αναφέρεται στο πόσο καλά ένα προϊόν ανταποκρίνεται στην αναμενόμενη λειτουργία του(Evans and Lindsay, 1996).

Από το τέλος όμως της δεκαετίας του '80, μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, δίνουν τον εξής ορισμό για την ποιότητα:

«Ποιότητα σημαίνει συνεχής και συνεπής ικανοποίηση, αλλά και υπέρβαση, των επιθυμιών και προσδοκιών των πελατών» Βασικό στοιχείο για την ικανοποίηση των πελατών, είναι να γνωρίζει κάθε εργαζόμενος ποιός ή ποιοι είναι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί του πελάτες και ποιές είναι οι ανάγκες τους.(Vondermebse and White, 1996).

Είναι γεγονός πάντως ότι μέχρι σήμερα δεν έχει επιτευχθεί απόλυτη συμφωνία μεταξύ των επαγγελματιών και θεωρητικών του χώρου σχετικά με την έννοια της ποιότητας.

Για παράδειγμα, ο Deming (1982) λέει ότι ποιότητα είναι η ικανοποίηση του πελάτη, όχι απλά συναντώντας τις προσδοκίες του, αλλά ξεπερνώντας τις. Τονίζει την ανάγκη η επιχείρηση να βρίσκεται πιο μπροστά από τον πελάτη, προβλέποντας ανάγκες και επιθυμίες του, προτού αυτές εκφραστούν επίσημα . από τον ίδιο. Ουσιαστικά ο Deming ποτέ δεν έδωσε έναν ακριβή ορισμό για την ποιότητα. Στο τελευταίο του βιβλίο όμως (1993), αναφέρει πως:

«Ένα προϊόν ή μία υπηρεσία είναι ποιοτικό εάν εξυπηρετεί κάποιον και χαίρει ενός ικανοποιητικού και διαρκούς μεριδίου αγοράς.».

Για τον Ishikawa (1985) ποιότητα είναι «η ανάπτυξη, ο σχεδιασμός, η παραγωγή

και υπηρεσία ενός προϊόντος που είναι το δυνατόν περισσότερο οικονομικό, χρήσιμο, και ικανοποιητικό για τον πελάτη». Στον ορισμό του βλέπουμε την εισαγωγή της έννοιας της «αξίας» σχετικά με την ποιότητα, που σύμφωνα με τον Ishikawa, πετυχαίνεται μέσα από τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο της επιχείρησης.

Ο Croocock (1986) δηλώνει πως «η ποιότητα ενός προϊόντος, είναι ο βαθμός συμμόρφωσης όλων των στοιχείων και χαρακτηριστικών του προϊόντος, που σχετίζονται με τις διαφορετικές ανάγκες των πελατών, υπό τον περιορισμό της τιμής και του χρόνου παράδοσης που έχει συμφωνήσει». Ο ορισμός που δίνει ο Croocock για την ποιότητα, είναι μία σύνθεση των ορισμών του Juran που αναφέρεται στην καταλληλότητα για τη χρήση, και του Crosby, που αναφέρεται στον βαθμό συμμόρφωσης προς αυτές, θίγοντας συγχρόνως, όπως και ο Ishikawa, το θέμα της «αξίας» του προϊόντος, αφού αναγνωρίζει την σύνδεση μεταξύ ποιότητας και τιμής.

Μία άλλη αυθεντία στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ο David Garvin, υποστηρίζει ότι οι ορισμοί της ποιότητας μπορούν να χωριστούν σε πολλές κατηγορίες, αναλόγως με την σκοπιά που αντιμετωπίζονται. Υπάρχουν οι ορισμοί οι οποίοι βασίζονται στην άποψη του πελάτη (consumer-based) για την ποιότητα, σύμφωνα με την οποία ποιότητα σημαίνει «Τελειότητα». Δηλαδή, άριστη απόδοση, ωραία εμφάνιση, υψηλή εξυπηρέτηση, και μια σειρά από άλλα, πολλές φορές υψηλού κόστους, χαρακτηριστικά. Αυτή είναι η πλευρά της ποιότητας που υποστηρίζουν οι άνθρωποι του Μάρκετινγκ, και ένας τέτοιος ορισμός είναι αυτός που δίνει ο Tuchman (1980). Ο Tuchman (1980) ισχυρίζεται ότι «Ποιότητα σημαίνει επένδυση των καλύτερων δυνατών ικανοτήτων και προσπάθειας, για την παραγωγή των, όσο το δυνατόν, πιο υπέροχων και αξιοθαύμαστων αποτελεσμάτων. Δεν επιτρέπεται η συγκατάβαση με οτιδήποτε λιγότερο από αυτό». Ο ορισμός της ποιότητας σαν τελειότητα, είναι αρκετά ασαφής και υποκειμενικός, και κάνει πολύ δύσκολη τη μέτρησή της. Ωστόσο, οι οπαδοί του ισχυρίζονται ότι, τουλάχιστον, μ' αυτό το τρόπο αποφεύγεται η ανορθόδοξη χρήση του ορισμού, για περιγραφή πραγμάτων που δεν έχουν καμία σχέση με την ποιότητα (Garvin, 1984).

Ο Feigenbaum (1991) επίσης σημαντικός μελετητής της ποιότητας, στο τελευταίο του βιβλίο ορίζει την ποιότητα σαν «το σύνολο των χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, του σχεδιασμού, της παραγωγής, και της συντήρησης, μέσα από τα οποία, το προϊόν και η υπηρεσία ικανοποιούν τις προσδοκίες του πελάτη». Μέσα από τον

ορισμό του, ο Feigenbaum αναγνωρίζει ότι η ποιότητα έχει πολλές διαστάσεις, μέσα από τις οποίες διαφοροποιούνται τα προϊόντα, κρατώντας διαφορετικές ισορροπίες. Δηλώνει μάλιστα πως η ποιότητα είναι δυναμική έννοια, αφού πρέπει να ακολουθεί τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη, προσαρμόζοντας αντίστοιχα τις ισορροπίες μεταξύ των διαφορετικών διαστάσεων της, τονίζοντας έτσι και αυτός την ανάγκη καθορισμού και ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως σύμφωνα με τους Reeves and Bednar (1994) «Δεν υπάρχει ένας παγκόσμιος ορισμός της ποιότητας, που να έχει εφαρμογή σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, σε κάθε κλάδο». Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στη φύση του προϊόντος/ υπηρεσίας που προσφέρουν, και να διαλέξουν τον ορισμό ποιότητας που ταιριάζει περισσότερο σ' αυτή. Ακόμη, συμφωνία δεν έχει επιτευχθεί και μεταξύ των ορισμών που έχουνε δώσει οι διάφοροι γκουρού της ποιότητας, οι περισσότεροι από τους οποίους διαφέρουν κυρίως στις λεπτομέρειες, και λιγότερο στην ουσία της έννοιας, που αποδεικνύεται η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη.

2.2 Από τον έλεγχο ποιότητας στα συστήματα ποιότητας

2.2.1 Εισαγωγή

Η μέθοδος των Συστημάτων Ποιότητας επικεντρώνει την προσοχή στον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και όχι μόνο του αποτελέσματος της, σε αντίθεση με την προσέγγιση του εκ των υστέρων ελέγχου. Συνέπεια της προσέγγισης αυτής είναι ότι ο έλεγχος είναι δυνατόν να επεκταθεί πέρα από τις παραγωγικές διαδικασίες και να περιλάβει το σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης που επηρεάζουν την ποιότητα, όπως την παραγγελία, τις προμήθειες κλπ. Σε ένα Σύστημα Ποιότητας λαμβάνεται επίσης υπόψη η καταλληλότητα της οργανωτικής δομής της εταιρείας, οι υπευθυνότητες, οι μέθοδοι και οι πόροι που χρειάζονται κατά την άσκηση της διαχείρισης ποιότητας.

Ένα αποτελεσματικό Σύστημα Ποιότητας δεν είναι απλά μία ομάδα κανόνων για παραγωγή που να συμμορφώνεται με προδιαγραφές. Το ίδιο το Σύστημα Ποιότητας αναγνωρίζει ότι θα υπάρξουν προβλήματα, προσπαθεί όμως να εξασφαλίσει ότι θα επιλυθούν και δε θα επαναληφθούν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ιδιαίτερων διαδικασιών που προβλέπονται και αποσκοπούν στον εντοπισμό και τη διόρθωση των πραγματικών αιτιών των προβλημάτων και όχι των συμπτωμάτων τους.

Το σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης είναι απαραίτητο να είναι τεκμηριωμένο. Οποιοσδήποτε εμπλέκεται σε κάποια διαδικασία, παραγωγική ή υποστηρικτική, πρέπει να έχει διαθέσιμη όποια πληροφορία χρειάζεται. Όταν οι διαδικασίες αλλάζουν πρέπει να εξασφαλίζεται ότι όλα τα έντυπα που χρησιμοποιούνται θα ενημερωθούν. Γι' αυτό το λόγο, η ακριβής τεκμηρίωση και ο έλεγχος της ίδιας της τεκμηρίωσης αποτελεί σημαντικό τμήμα του Συστήματος Ποιότητας (<http://auto.teipir.gr/sites/default/files/poiotita.pdf>).

2.2.2Η Έννοια και το Περιεχόμενο των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας

Η Διασφάλιση Ποιότητας εξασφαλίζει ότι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η λειτουργία, η επιθεώρηση, και ο έλεγχος, έχουν συντελεστεί ορθά, έτσι ώστε σε ένα προϊόν ή υπηρεσία, να έχει επιτευχθεί μία δεδομένη, αποδεκτή στάθμη ποιότητας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Το ΣΔΠ, περιλαμβάνει την ανάλυση κάθε εργασίας και την εφαρμογή ελέγχων σε όλες τις επιμέρους φάσεις των εργασιών, για να επιτευχθεί το παραπάνω.

Ο ορισμός που δίνει ο διεθνής οργανισμός τυποποίησης για τη διασφάλιση ποιότητας είναι: «Η Διασφάλιση Ποιότητας αφορά το σύνολο των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλιστεί ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές» [ISO 8402].

Αντίστοιχα, ΣΔΠ ονομάζουμε την οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της διασφάλισης ποιότητας (Τσιότρας, 1995).

Για να διασφαλιστεί η ποιότητα, πρέπει αρχικά να εξασφαλιστεί ότι όλες οι απαιτήσεις, ανάγκες και επιθυμίες των πελατών έχουν εντοπιστεί με ακρίβεια. Μάλιστα, οι απαιτήσεις των πελατών θα πρέπει να περιγραφούν με κάθε λεπτομέρεια, ώστε να γίνουν πλήρως κατανοητές από τον προμηθευτή τους, και να μην υπάρχουν περιθώρια αμφιβολίας γι' αυτές. Αυτό αποτελεί το πρώτο και σημαντικότερο στοιχείο για ένα σύστημα ποιότητας. Στη συνέχεια, θα πρέπει να συλλεχθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, να σχεδιαστούν κατάλληλα όλες οι δραστηριότητες, και να αναπτυχθούν λεπτομερείς οδηγίες εργασίας, οι οποίες θα πρέπει στη συνέχεια να τεκμηριωθούν, ώστε να είναι δυνατός ο έλεγχος τους κατά την λειτουργία του συστήματος.

Η εφαρμογή ΣΔΠ στο περιβάλλον μιας επιχείρησης σημαίνει την οργάνωση συστήματος διοίκησης, το οποίο στην πλήρη του ανάπτυξη περιλαμβάνει ολόκληρο το λειτουργικό φάσμα μιας επιχείρησης, από τα τμήματα σχεδιασμού προϊόντων και προμηθειών, μέχρι τις υπηρεσίες υποστήριξης των πωλήσεων. Η διασφάλιση ποιότητας είναι μία φιλοσοφία ολικής ενοποιησέως των στοιχείων και διαδικασιών της επιχείρησης, για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Ο Stebbing (1993) αναφέρει ότι: «Η διασφάλιση ποιότητας απαιτεί την πλήρη ολοκλήρωση και έλεγχο όλων των στοιχείων μιας συγκεκριμένης λειτουργικής περιοχής, έτσι ώστε κανένα να μην είναι subservient στο άλλο. Αυτά τα στοιχεία καλύπτουν περιοχές όπως η διοίκηση, τα χρηματο-οικονομικά, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, ο σχεδιασμός, οι προμήθειες, η κατασκευή, η εγκατάσταση, κ.α.».».

Η διαφορά της διασφάλισης ποιότητας με τον παραδοσιακό έλεγχο ποιότητας είναι ότι η διασφάλιση ποιότητας εξασφαλίζει ότι ο σχεδιασμός, η παραγωγή και ο έλεγχος των προϊόντων έχουν γίνει σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τα πρότυπα, ενώ ο έλεγχος ποιότητας περιορίζεται μόνον στις πραγματικές φυσικές ενέργειες, όπως οι επιθεωρήσεις, μετρήσεις, δοκιμές και αναλύσεις, οι οποίες εξασφαλίζουν ότι το τελικό προϊόν έχει γίνει σύμφωνα με τις προδιαγραφές ή τα πρότυπα.;

Η διασφάλιση ποιότητας ενεργεί από την αρχή και σε όλα τα στάδια, ενώ ο ποιοτικός έλεγχος και η επιθεώρηση, μόνον στο τέλος (Πλαστήρας, 1992). Όμως στο σημερινό απαιτητικό περιβάλλον της ποιότητας, πρέπει να δοθεί έμφαση σε περισσότερο ενεργητικές παρά παθητικές μεθόδους. «Η ερώτηση «Το κάναμε σωστά;», χαρακτηριστική του ποιοτικού ελέγχου και της επιθεώρησης, πρέπει να αντικατασταθεί από την ερώτηση «Το κάνουμε σωστά;», που είναι χαρακτηριστική της διασφάλισης ποιότητας» (Stebbing, 1993).

Θα πρέπει όμως να τονισθεί ότι η εφαρμογή ενός ΣΔΠ δεν 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 που προσφέρει. Το ΣΔΠ, θέτοντας όλες τις αναγκαίες διαδικασίες υπό έλεγχο, εξασφαλίζει σταθερά παραγόμενη ποιότητα και προϊόντα που ικανοποιούν τα πρότυπα κατασκευής, ποιότητας και αξιοπιστίας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, τόσο για τους εσωτερικούς (στελέχη και απλοί εργαζόμενοι στην επιχείρηση), και εξωτερικούς (τελικοί καταναλωτές) πελάτες της, όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

Τέλος όμως, 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, πριν ξεκινήσει η εφαρμογή της.

«Κάθε προσπάθεια χωρίς αυτό το υπόβαθρο είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, πριν ακόμη αρχίσει. Η αποτυχία αυτή δεν θα έχει μόνον δυσμενείς οικονομικές επιπτώσεις, αλλά παράλληλα θα γεμίσει με απογοήτευση τους ανθρώπους που πίστεψαν πραγματικά σε αυτό το σύστημα» (Τσιότρας, 1995).

2.2 Περιγραφή Προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000

Το πρότυπο ISO 9000 [Quality Management and Quality Assurance Standards - Guidelines for Selection and Use (ISO 9000 «Πρότυπα Διαχείρισης και Διασφάλισης Ποιότητας – Οδηγίες για Επιλογή και Χρήση] ασχολείται με την «Διαχείριση της Ποιότητας». Ο τυποποιημένος ορισμός της έννοιας «Ποιότητα» και αυτός που χρησιμοποιείται από τον ISO αναφέρεται σε όλα εκείνα τα στοιχεία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας τα οποία απαιτούνται από τον πελάτη. Ο όρος «Διαχείριση Ποιότητας» αποδίδει το γεγονός ότι μια επιχείρηση διασφαλίζει ότι τα «προϊόντα» της, αγαθά ή υπηρεσίες, συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του πελάτη και τις ικανοποιούν (ISO, 2009).

Οι απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000 αφορούν άμεσα στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση πραγματοποιεί τις δραστηριότητες και έμμεσα στο αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων αυτών. Οι απαιτήσεις του προτύπου δίνουν περισσότερη βάση στις διαδικασίες που ακολουθούνται παρά στο παραγόμενο προϊόν, με την ιδέα ότι ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι διαδικασίες αυτές επηρεάζει το προϊόν.

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 δεν αποτελούν πρότυπα προϊόντων. Τα πρότυπα διαχείρισης συστημάτων σε αυτή την οικογένεια δηλώνουν απαιτήσεις για την διαχείριση διαδικασιών που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος.

Η ανάπτυξη και η αναθεώρηση των κειμένων του Διεθνούς Προτύπου ISO 9000 εκπονούνται από την Τεχνική Επιτροπή ISO/TC176 «Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας», Υποεπιτροπή 2 «Συστήματα για την ποιότητα» η οποία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και διατήρηση των προτύπων ISO 9000.

Η τελευταία ανανέωση του κειμένου του Διεθνούς Προτύπου, που πραγματοποιήθηκε από την Τεχνική Επιτροπή ISO/TC176 με σκοπό την ενσωμάτωση

στοιχείων που προέκυψαν από τις αναθεωρήσεις στα πρότυπα της οικογένειας ISO 9000, οδήγησε στο πρότυπο ISO 9001:2008.

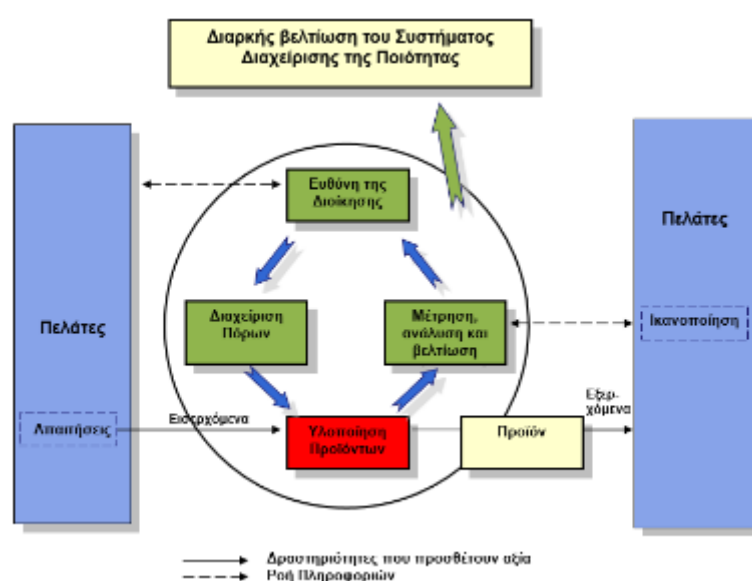
Τα γνωστά πρότυπα ISO 9001:1994, ISO 9002:1994, ISO 9003:1994 ενσωματώθηκαν στο νέο πρότυπο ISO 9001:2008 ενώ διατηρήθηκε αναθεωρημένο το πρότυπο ISO 9004:1994 ως ISO 9004:2009. Ακολούθως, παρατίθενται στον Πίνακα 2.1 τα πρότυπα, οι οδηγίες και οι τεχνικές αναφορές που συνιστούν σήμερα την οικογένεια προτύπων ISO 9000 (ISO, 2009).

Πίνακας 2.1: Πρότυπα της οικογένειας ISO 9000.(Οδηγίες και τεχνικές)(ISO, 2009)

Πρότυπο / έγγραφο	Τίτλος	Έκδοση	Ημερομηνία Δημοσίευσης	Τύπος MS5
ISO 9000:2005	Quality management systems – Fundamentals and Vocabulary	First	2000-10-17	C
ISO 9001:2000	Quality management systems – Requirements	Third	2000-12-15	A
ISO 9004:2000	Quality management systems – Guidelines for performance improvements	Second	2000-12-15	B
ISO 10002:2005	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations	First	2005-04-01	C
ISO 10005:1995	Quality management - Guidelines for quality plans	First	1995-09-15	C
ISO 10006:2003	Quality management - Guidelines to quality management in projects	Second	2003-06-15	B
ISO 10007:2003	Quality management - Guidelines for configuration management	Second	2003-06-15	C
ISO 10012:2003	Measurement management systems- Requirements for measurement processes and measuring equipment	Second	2003-04-14	B
ISO/TS 16949:2002	Quality management systems, Automotive Suppliers, Particular requirements for the application of ISO 9001:2000	Second	2002-03-01	A
ISO 9003:2004	Software engineering – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software	First	2004-02-11	B
ISO 19011:2002	Guidelines on quality and/or environmental management systems auditing	First	2002-10-01	C
ISO Brochure:2000	Selection and Use of ISO 9000	Second	2000-11	C
ISO Brochure:2000	Quality Management Principles and Guidelines on their Application	First	2000-11	C
ISO Handbook:2002	ISO 9001 for Small Businesses - What to do: Advice from ISO/TC 176	Second	2002-07	B

. Τα πρότυπα ISO 9001-2-3, αποτελούν πρότυπα ΣΔΠ, στις απαιτήσεις των οποίων γίνεται η πιστοποίηση των επιχειρήσεων, από εθνικούς ή άλλους φορείς πιστοποίησης. Το πρότυπο ISO 9001 [Model for Quality Assurance in Design/Development, Production, Installation and Servicing (ISO 9001 «Πρότυπο για την Διασφάλιση Ποιότητας στο Σχεδιασμό/Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και Συντήρηση»], είναι το πιο πλήρες πρότυπο της σειράς, και οι απαιτήσεις του καλύπτουν τον σχεδιασμό/ ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση. Καλύπτει όλες τις απαιτήσεις των άλλων δύο προτύπων, των ISO 9002-και ISO 9003: και περιλαμβάνει ακόμη απαιτήσεις που αφορούν τον σχεδιασμό και την εξυπηρέτηση (ISO 2009) (Σχήμα 2.1).

Σχήμα 2.1: Υπόδειγμα του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008 (http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf).



Ανεξαρτήτως δραστηριότητας, οποιοσδήποτε οργανισμός επιθυμεί να αναπτύξει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας οφείλει να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που υπαγορεύονται από το πρότυπο ISO 9001:2008. Η συμμόρφωση αυτή δεν αποβλέπει στην επιβολή μιας παγκόσμιας ομοιομορφίας στους ενδιαφερόμενους οργανισμούς και επιχειρήσεις, αφού κάτι τέτοιο είναι ανεπιθύμητο αλλά κυρίως αδύνατο λόγω των ποικίλων αναγκών των οργανισμών αυτών. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων και διεργασιών που αναφέρονται στο πρότυπο ISO 9001:2008 μέσα από τα Συστήματα

Διαχείρισης Ποιότητας είναι απαραίτητη, αλλά ο τρόπος με τον οποίο θα υλοποιηθούν επαφίεται στην Διοίκηση κάθε οργανισμού / επιχείρησης.

Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9002 [Model for Quality Assurance in Production and Installation (ISO 9002 «Πρότυπο για την Διασφάλιση Ποιότητας στην Παραγωγή και την Εγκατάσταση»)] καλύπτουν την παραγωγή και εγκατάσταση, και αναφέρονται στην πρόληψη, τον εντοπισμό και την διόρθωση προβλημάτων που προκύπτουν σ' αυτά τα δύο στάδια. Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9003 καλύπτουν μόνον την τελική επιθεώρηση και δοκιμή, και αναφέρονται στον εντοπισμό και τον έλεγχο προβλημάτων σε αυτό το στάδιο. Και οι τρεις αυτοί τύποι προτύπων, καλύπτουν τις ανάλογες διαδικασίες, την ποιότητα των οποίων η επιχείρηση επιθυμεί να διασφαλίσει.

Το πρότυπο ISO 9003 [Model for Quality Assurance in Final Inspection and Tests (ISO 9003 «Πρότυπο για την Διασφάλιση Ποιότητας στην Τελική Επιθεώρηση και Δοκιμή»)] έχει κυρίως συμβουλευτικό χαρακτήρα. Παρέχει ορισμένους βασικούς προσδιορισμούς και ιδέες, καθώς και ορισμούς σε θέματα ποιότητας και διαχείρισης ποιότητας, και συνοψίζει το πώς θα χρησιμοποιηθούν τα υπόλοιπα κριτήρια της σειράς.

Τέλος, το πρότυπο ISO 9004 [Quality Management and Quality System Elements – Guidelines (ISO 9004 «Διαχείριση Ποιότητας και Στοιχεία Συστημάτων Ποιότητας – Οδηγίες»)] παρέχει οδηγίες για αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας, απευθύνεται στην διοίκηση, οι απαιτήσεις του είναι γενικότερης φύσης και πλησιάζουν περισσότερο στις απαιτήσεις της ΔΟΠ. Η πιστοποίηση μιας επιχείρησης σ' αυτό, δεν είναι προς το παρόν δυνατή (ISO 2009).

Η σειρά προτύπων ISO 9000, δεν εγγυάται την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Αντίθετα, εγγυάται την ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει προϊόντα ή/και υπηρεσίες σταθερής ποιότητας, σύμφωνα με προκαθορισμένες προδιαγραφές, όπως αυτές έχουν ορισθεί από την επιχείρηση. Πολλοί ακόμη δεν έχουν καταλάβει ότι τα πρότυπα ISO 9000 αναφέρονται σε συστήματα διοίκησης και νομίζουν ότι καλύπτουν τις προδιαγραφές ποιότητας των προϊόντων. Για αυτό, είναι σημαντικό να συνειδητοποιηθεί ότι η πιστοποίηση είναι για το σύστημα ποιότητας που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση για την διοίκηση της παραγωγής των προϊόντων της, και όχι για τα ίδια τα προϊόντα. (ISO 2009).

«Η σειρά ISO 9000 δεν θα πρέπει να συγχέεται με τις συνήθειες, δευτέρου τύπου,

επιθεωρήσεις πελατών. Μία από τις σημαντικές διαφορές ενός ελέγχου ISO με έναν έλεγχο δεύτερου τύπου, είναι ότι οι επιθεωρητές των προτύπων ISO δεν ελέγχουν το τελικό προϊόν, αλλά το ολοκληρωμένο σύστημα ποιότητας που παράγει το προϊόν» (Lamprecht 1991, ISO 2009).

Τα ΣΔΠ αναφέρονται σε ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας που διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία όλης της παραγωγικής διαδικασίας, από την προμήθεια των πρώτων υλών μέχρι την συσκευασία και την παράδοση του τελικού προϊόντος. Το σύνολο των απαιτήσεων των προτύπων της σειράς ISO 9000, διευκολύνουν την αξιολόγηση ή μέτρηση του επιτευχθέντος επιπέδου ποιότητας στην εταιρία. Κύριος σκοπός τους είναι να παρέχουν στην επιχείρηση ένα αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας, που εμπεριέχει τις μεθόδους της επιχείρησης για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, σύμφωνα με προκαθορισμένες από την επιχείρηση προδιαγραφές, για την επίτευξη και διατήρηση ενός προκαθορισμένου επιπέδου ποιότητας που έχει συμφωνηθεί με τους πελάτες.

Στην ιστορική εξέλιξη της ποιότητας, τα πρότυπα έχουν παίξει πολύ σημαντικό ρόλο. Η διασφάλιση ποιότητας στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι δραστηριότητες ανάπτυξης, κατασκευής, και αποστολής των προϊόντων, μπορούν να προγραμματιστούν, ελεγχθούν, και επιθεωρηθούν, με βάση ένα πλαίσιο προτύπων, ώστε να χαλιναγωγηθεί η διακύμανση, και να επιτευχθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι» (Τσιότρας 2001).

«Είναι γνωστό ότι τα συστήματα ποιότητας αποτελούν μέρος της παραγωγικής διαδικασίας. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αποτελούν μία τυποποίηση ή λίστα ελέγχου, των απαραίτητων στοιχείων του συστήματος ποιότητας.» (Kochan 1993). Η απαίτηση για ανιχνευσιμότητα (traceability), η οποία αναφέρεται συνεχώς στα πρότυπα, σημαίνει ότι σε όλα τα στάδια, από την παραλαβή ενός εξαρτήματος, την παραγωγή του, μέχρι και τη συσκευασία και τη φόρτωση, είναι απαραίτητο να προσδιορίζονται και να καταμερίζονται οι υπευθυνότητες για τους σχετιζόμενους στόχους, που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος.

Εάν μία επιχείρηση διαθέτει ήδη ένα καταγεγραμμένο οργανωτικό πλαίσιο (οργανόγραμμα, περιγραφές θέσεων εργασίας, διαδικασίες λειτουργίας, κ.τ.λ.), τότε αρκεί μόνον η εξέταση και προσαρμογή του στις απαιτήσεις του αντίστοιχου προτύπου διασφάλισης ποιότητας. Εάν αντίθετα η εταιρία δεν διαθέτει ένα καταγεγραμμένο οργανωτικό πλαίσιο, το πρότυπο ΣΔΠ πρέπει να σταθεί η αφορμή για την δημιουργία

του. Το έργο της μελέτης και εφαρμογής του ΣΔΠ περιλαμβάνει:

- την διαμόρφωση ή αναθεώρηση του οργανογράμματος.
- το ξεκαθάρισμα των αρμοδιοτήτων, και
- τη δημιουργία και τεκμηρίωση διαδικασιών που διασφαλίζουν την ποιότητα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου της σειράς ISO 9000.

Πολλά συστήματα ποιότητας έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς, και έχουν εξελιχθεί και ωριμάσει με το πέρασμα του χρόνου. Όλα όμως έχουν τους ίδιους στόχους:

- Την επίτευξη και διατήρηση της επιθυμητής ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας,
- Την δημιουργία εμπιστοσύνης στην επιχείρηση ότι μπορεί να παρέχει το προϊόν/ υπηρεσία που έχει υποσχεθεί,
- Την δημιουργία εμπιστοσύνης στον πελάτη σχετικά με την συνέπεια συμμόρφωσης του προϊόντος/ υπηρεσίας στην ποιότητα που επιθυμεί.» (Corrigan 1994).

Το πλήρες, και κατάλληλα εφαρμοσμένο σύστημα ποιότητας, αποτελεί τον αποτελεσματικότερο τρόπο για την δημιουργία εμπιστοσύνης ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης ικανοποιούν συστηματικά τις απαιτήσεις των πελατών της, και η σειρά συστημάτων ποιότητας ISO 9000, είναι τα περισσότερο ευρέως αποδεκτά μοντέλα τέτοιων συστημάτων ποιότητας.

«Τα πρότυπα ISO 9000 έδωσαν απάντηση σε πολλές από τις αδυναμίες που ήμασταν υποχρεωμένοι να υποφέρουμε. Το λυπηρό γεγονός είναι ότι πολλές επιχειρήσεις έγιναν ανεκτικές με την κακή ποιότητα. Αλλά αυτή η κατάσταση αρχίζει να αλλάζει, και σε μεγάλο βαθμό, τα πρότυπα συστήματα ποιότητας αποτελούν το εργαλείο γι' αυτή την αλλαγή» (Kochan, 1993).

Λόγω της γενικής τους φύσης, τα πρότυπα ορίζουν τα απαραίτητα μόνον στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, και μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση, είτε αυτή είναι παροχής προϊόντων είτε παροχής υπηρεσιών. Οι απαιτήσεις είναι απλές και ξεκάθαρες. Παρέχουν επίσης οδηγίες για την εφαρμογή και αξιολόγηση ενός συστήματος ποιότητας, και καλύπτουν τις δραστηριότητες της έρευνας, του σχεδιασμού, της κατασκευής και της προσφοράς υπηρεσιών για σχεδόν κάθε τύπο επιχείρησης. Η σειρά είναι αρκετά γενική, για να καθίσταται εφαρμόσιμη από οποιαδήποτε κατασκευαστική βιομηχανία. Δεν υπαγορεύει

πώς να εφαρμόζει κανείς τις καθορισμένες απαιτήσεις, αλλά ορίζει 'απλά τα γενικά περιεχόμενα ενός καλού ΣΔΠ. Μετά, κάθε εταιρία αναπτύσσει το δικό της σύστημα για να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των προδιαγραφών.

Τέλος, η πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας σημαίνει την εγγύηση ενός τρίτου, ανεξάρτητου, και διαπιστευμένου φορέα, ότι το σύστημα ποιότητας της επιχείρησης ικανοποιεί κάθε απαίτηση του αντίστοιχου προτύπου ISO 9000. Η πιστοποίηση των ΣΔΠ έχει διεθνή ισχύ, και αποτελεί πειστήριο της αξιοπιστίας των ίδιων των επιχειρήσεων προς κάθε ενδιαφερόμενο, αναγνωρίζοντας και ισχυροποιώντας με τεκμηριωμένα στοιχεία την αφοσίωση αυτών των επιχειρήσεων στην υλοποίηση των συμφωνηθέντων. Η πιστοποίηση μιας εταιρίας σύμφωνα με το διεθνές κριτήριο ποιότητας ISO 9000 ισοδυναμεί στην ουσία με επίσημη αναγνώριση του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας της εταιρίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποδεικνύει στον διεθνή πελάτη ότι η επιχείρηση διατηρεί ένα σύστημα σε πλήρη ετοιμότητα, ώστε να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να αντιμετωπίσει επιτυχώς τα οποιαδήποτε προβλήματα ποιότητας εμφανιστούν και να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της (Θεοφανόπουλος 1994). Το ίδιο το γεγονός της πιστοποίησης είναι αποτέλεσμα έντονης και επίπονης ομαδικής προσπάθειας και αποτελεί για κάθε επιχείρηση, σταθμό όπου επιβραβεύεται η επίτευξη του στόχου.

Η χρονική διάρκεια που ισχύει το εκδιδόμενο από διαπιστευμένους οργανισμούς πιστοποιητικό, είναι τριετής. Καθ' όλη δε την διάρκεια που ισχύει το πιστοποιητικό, ο οργανισμός που το έχει εκδώσει, είναι υπεύθυνος για την σωστή χρήση του καθώς και για την συνεχή συμμόρφωση της εταιρίας στις απαιτήσεις του προτύπου. Το γεγονός αυτό εξασφαλίζεται με ενδιάμεσους ελέγχους που εκτελούνται από τον οργανισμό πιστοποίησης.

«Η ανάπτυξη και οργάνωση ενός ΣΔΠ, σε γενικές γραμμές δεν κοστίζει, επειδή δεν απαιτεί την αγορά νέων εργαλείων ή εγκαταστάσεων, παρά μόνον εκπαίδευση των συνεργατών, και επένδυση για καλύτερη οργάνωση» (Ciampelli, 1993).

Συμπερασματικά, τα Πρότυπα ΣΔΠ ISO 9000 προσφέρουν ένα απλό και ξεκάθαρο σύστημα που, μέσα από τις συστηματικές λειτουργίες του, διασφαλίζει την παραγόμενη ποιότητα, παρέχοντας ταυτόχρονα αρκετές πληροφορίες και μέσα για την βελτίωση της. Προσφέρουν διαφάνεια και αμοιβαία εμπιστοσύνη στη σχέση προμηθευτή-πελάτη, η οποία επιβεβαιώνεται με την απονομή του πιστοποιητικού από

ανεξάρτητους διαπιστευμένους οργανισμούς. Προσφέρουν ακόμη κοινή γλώσσα επικοινωνίας και κοινά αποδεκτές αρχές περί της ποιότητας. Τέλος, προσφέρουν την ανάπτυξη μιας ξεκάθαρης και αναγνωρισμένης απ' όλους, πολιτικής ποιότητας, την συμμετοχή όλων των δραστηριοτήτων για τον κοινό στόχο της διασφάλισης ποιότητας, και την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης εντός της ίδιας της επιχείρησης (ISO 2009).

2.3 Εφαρμογή ΣΔΠ κατά ISO 9000

2.3.1 Εισαγωγή

Στο πρόσφατο παρελθόν έχουν παρουσιαστεί πάρα πολλές έρευνες και μελέτες αναφορικά με τους στόχους, και τα κίνητρα των οργανισμών που επιδιώκουν την πιστοποίησή τους έναντι του προτύπου ISO 9000. Στις ίδιες ή και σε άλλες εκθέσεις αναφέρονται επίσης τα οφέλη που οι επιχειρήσεις αποκομίζουν από την πιστοποίησή τους αλλά και τα πολλά προβλήματα που συνήθως συναντούν. Ενδεικτικά οι οργανισμοί που επιδιώκουν την πιστοποίησή τους έναντι του προτύπου παρακινούνται συνήθως από κίνητρα που σχετίζονται με:

⇒ «Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και της φήμης της αποκτώντας παράλληλα διεθνή αναγνώριση» (Arauz and Suzuki 2004, Mangula 2013).

⇒ «Βελτιωμένη οικονομική απόδοση μέσω της επίτευξης υψηλών πωλήσεων και της ανάπτυξης του εμπορίου, αυξάνοντας παράλληλα το μερίδιό τους στη αγορά ή κατακτώντας νέες αγορές (Tsiotras and Gotzamani 1996, Arauz and Suzuki 2004).

⇒ Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, προσφέροντας αποτελεσματικότερη και βελτιωμένη εξυπηρέτηση μέσω του καλύτερου προσανατολισμού στις απαιτήσεις των πελατών «(Arauz and Suzuki 2004).

⇒ Καλύτερο έλεγχο του κόστους και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών μέσω της αποφυγής των λαθών κατά τη ροή των πληροφοριών και της βελτίωσης της συνέπειας των εσωτερικών διεργασιών (Poksinska et al., 2002, Terlaak and King, 2005).

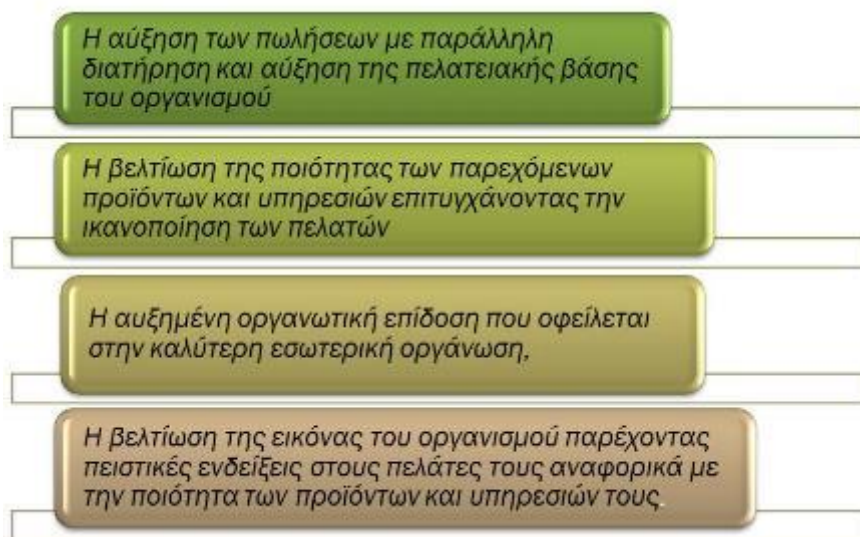
⇒ «Επίτευξη υψηλών επιπέδων ηγεσίας σε θέματα ποιότητας και δημιουργία στους εργαζόμενους στον οργανισμό κουλτούρας ποιότητας ώστε η ποιότητα να αποτελεί αντικείμενο του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού (Corbett and Montes 2002).»

⇒ «Βελτίωση των σχέσεων του οργανισμού με τους προμηθευτές του, αλλά και επιλογή περισσότερο ικανών σε θέματα ποιότητας προμηθευτών (Terlaak and King 2005).»

Σημαντικό είναι να σημειωθεί πως όσες επιχειρήσεις έχουν πιστοποιηθεί, έχουν οδηγηθεί σε μεγαλύτερη ανάπτυξης (Terlaak and King 2005). Το γεγονός αυτό με την σειρά που επιφέρει στις επιχειρήσεις και παράλληλη ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων τους

.Συνοπτικά, οι βασικότεροι στόχοι των οργανισμών που πιστοποιούνται σήμερα, παρουσιάζονται συνοπτικά στην εικόνα 2.1

Εικόνα 2.1 Στόχοι της εφαρμογής συστήματος ποιότητας από τις επιχειρήσεις (Briscoe et al.,2005).



Στόχος που υιοθετείται από τους οργανισμούς που επιζητούν την πιστοποίησή τους κατά ISO 9000, αλλά λιγότερο συχνά αναφέρεται στην βιβλιογραφία αποτελεί η δημιουργία επιχειρησιακής μνήμης μέσω της τεκμηρίωσης του ΣΔΠ (Briscoe et al. 2005, Maatgi and Denton 2010).

Οι επιχειρήσεις που τελικά επιτυγχάνουν την πιστοποίησή των ΣΔΠ τους κατά ISO 9000 φαίνεται να αποκομίζουν αρκετά οφέλη. Τα οφέλη αυτά συνήθως διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: εσωτερικά του οργανισμού και εξωτερικά του οργανισμού. Συνοπτικά, τα οφέλη της πιστοποίησης που αναφέρονται στην βιβλιογραφία, είναι τα ακόλουθα:

α)Εξωτερικά:

⇒ «Η εικόνα και η φήμη του οργανισμού παρουσιάζεται βελτιωμένη και το επίπεδο εμπιστοσύνης σε αυτόν αυξημένο» (Corbett et al. 2002).

⇒ «Οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται καθώς οι οργανισμοί εστιάζουν σε αυτούς βελτιώνοντας τις σχέσεις τους μαζί τους, διατηρώντας τους υπάρχοντες πελάτες και αποκτώντας νέους» (Tsiotras and Gotzamani 1996, Mezher and Ramadan 1999).

⇒ «Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας» (Casadesus and

Gimenez 2000, Karapetrovic et al. 2010).

⇒ Απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος από την χρήση της πιστοποίησης ως εργαλείου προβολής, μετατρέποντας τον οργανισμό σε πιο ελκυστικό προμηθευτή για άλλες επιχειρήσεις (Tsiotras and Gotzamani 1996, Singels et al., 2001).

b) Εσωτερικά:

⇒ Αύξηση των πωλήσεων, των κερδών και του μεριδίου αγοράς καθώς επίσης και πρόσβαση σε νέες διεθνείς αγορές (Corbett et al. 2004, Chow-Chua et al. 2003).

⇒ Βελτιωμένη οικονομική και επίδοση κυρίως μέσω της σημαντική μείωσης του κόστους και των λαθών που οφείλεται στην βελτίωση των εσωτερικών οργανωτικών και επικοινωνιακών πρακτικών των οργανισμών, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συστηματικής καταγραφής τους (Corbett et al., 2004).

⇒ Αυξημένη επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα λόγω καλύτερης διαχείρισης η οποία οφείλεται στον καθορισμό, την τυποποίηση, τον συνεχή έλεγχο και βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού (Mezher et al., 2005).

⇒ Καλύτερο πλαίσιο αξιολόγησης και κατηγοριοποίησης των προμηθευτών του οργανισμού (Tsiotras and Gotzamani 1996).

⇒ Βελτίωση της παραγωγικότητας που οφείλεται κυρίως στην μεγαλύτερη γνώση των λειτουργικών προβλημάτων και στην ανάμιξη των εργαζομένων, η οποία συνήθως παρέχει άμεση και εύκολη επίλυση των προβλημάτων αυτών, προσδίδοντας έτσι στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς επιπλέον τεχνολογικές επενδύσεις (Mezher and Ramadan 1999).

Άλλα οφέλη που αναφέρονται στην βιβλιογραφία είναι η αλλαγή κουλτούρας στον οργανισμό που βοηθάει στην καλύτερη σύλληψη για την ποιότητα (Lee et al., 1999) μέσα ασυνεχείς μετρήσεις για την βελτίωσή της (van den Heuvel et al. 2005). Επίσης, η πιστοποίηση ενός οργανισμού κατά το πρότυπο ISO 9000 αποτελεί συνήθως την βάση για την ανάπτυξη και βελτίωση ενός συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας (Lee et al., 1999).

Τέλος, τα προβλήματα που συναντούν οι επιχειρήσεις, αφενός καθώς οδεύουν προς την πιστοποίηση, αλλά και μετά από αυτήν, όταν εφαρμόζουν ένα πιστοποιημένο ΣΔΠ κατά ISO 9000, είναι αρκετά και συνήθως δυσεπίλυτα. Τα κυριότερα από αυτά, τα οποία συχνότερα συναντώνται στην βιβλιογραφία, είναι τα ακόλουθα:

Οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στην πιστοποίηση κατά ISO 9000 κυρίως για να ικανοποιήσουν αιτήματα πελατών τους. Αυτό συνήθως συνοδεύεται από μη ενεργή ανάμιξη

των εργαζομένων η οποία θα οδηγούσε σε αλληλεπίδραση μεταξύ πελατών, εργαζομένων, Διοίκησης του οργανισμού και διαδικασιών. Επομένως το πρότυπο ποιότητας αλλά και το αναπτυχθέν ΣΔΠ δεν γίνονται κατανοητά και κατά συνέπεια αποδεκτά από το προσωπικό του οργανισμού (Hong and Phitayawejwiwat, 2005, Mezher et al., 2005).

Τα άμεσα κέρδη δεν είναι οικονομικά, παρά μόνο ποιοτικά. Τα οικονομικά οφέλη παρουσιάζονται μόνο μετά από μια σημαντική περίοδο βελτιωμένης επίδοσης του οργανισμού (Wilson 2004).

Το κόστος και ο χρόνος υλοποίησης εντοπίζονται ως οι κυριότερες ίσως από τις δυσκολίες που οι επιχειρήσεις συναντούν στην προσπάθειά τους για την πιστοποίηση, καθώς φαίνεται να ξοδεύουν συνήθως μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού τους για την υλοποίηση ενός ΣΔΠ. Το κόστος όμως συνεχίζει να είναι παράγοντας προβληματισμού και μετά την πιστοποίηση του οργανισμού, καθώς αφενός μέλη του οργανισμού αποκτούν αυξημένο φόρτο εργασίας, τουλάχιστον στην αρχική φάση, αλλά και επειδή ομοειδείς μη πιστοποιημένοι οργανισμοί φαίνεται να έχουν λιγότερα έξοδα παραγωγής και επομένως περισσότερο καθαρό κέρδος έναντι των πιστοποιημένων (Tsiotras and Gotzamani 1996, Mezher and Ramadan 1999).

Οι οργανισμοί που πιστοποιούνται μοιάζει να μην μπορούν να παρακολουθήσουν επαρκώς τις διαδικασίες που συγκροτούν το ΣΔΠ τους, αποτυγχάνοντας να θέσουν έτσι κατάλληλο σύστημα επίβλεψης. Το πρόβλημα αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι παρατηρείται συνήθως έλλειψη σωστά εκπαιδευμένων εσωτερικών ελεγκτών ποιότητας στους οργανισμούς. Τέλος διαδικασίες που αφορούν σε διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, στατιστικές τεχνικές, έλεγχο στοιχείων και εγγράφων, ευθύνη της Διοίκησης (ανασκοπήσεις), δύσκολα βρίσκουν κατάλληλη εφαρμογή (Tsiotras and Gotzamani 1996, Douglas et al., 1999).

Η κουλτούρα, ο τρόπος σκέψης και εργασίας των ανθρώπων ενός οργανισμού δύσκολα αλλάζει. Επιπλέον συχνά παρατηρείται στους εργαζόμενους απογοήτευση από τη συνειδητοποίηση των προβλημάτων που συναντώνται στο νέο σύστημα (Tsiotras και Gotzamani 1996).

Άλλα προβλήματα που έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφία είναι:

- ⇒ η επιλογή μη κατάλληλου φορέα πιστοποίησης,
- ⇒ οι διαφορετικές απόψεις ανάμεσα στους εισηγητές του ΣΔΠ και σε αυτούς που τελικά το χειρίζονται (Tsiotras and Gotzamani 1996), και

⇒ η άποψη ότι η υλοποίηση του ISO 9000 δεν έχει επιρροή στις πρακτικές διαχείρισης ποιότητας και στα αποτελέσματα της ποιότητας γενικότερα (Reiman and Hertz 1996, Quazi et al., 2002).

Στην συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα βιβλιογραφικά ευρήματα τα σχετικά με τα κίνητρα, τους στόχους, τα οφέλη και τα προβλήματα των οργανισμών που αυτοί αντιμετωπίζουν στην προσπάθεια πιστοποίησης των ΣΔΠ τους έναντι του προτύπου ISO 9000.

2.3.2 Κίνητρα, Στόχοι, Οφέλη και Προβλήματα

- Με την ανάπτυξη, εφαρμογή και διατήρηση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, οι επιχειρήσεις (οργανισμοί) αποσκοπούν στην συνεχή βελτίωση της επίδοσής τους και την ταυτόχρονη ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών. Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι θέτοντας σε λειτουργία ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας θα έχουν σημαντικά οφέλη, όπως τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τη μείωση του σχετικού με την ποιότητα κόστους, την καλύτερη εσωτερική οργάνωση και τη δημιουργία επιχειρησιακής μνήμης μέσω της τεκμηρίωσης. Προσδοκούν επίσης στη διατήρηση και αύξηση της πελατειακής τους βάσης, αφού συχνά οι πελάτες τους προτιμούν να έχουν πιστοποιημένους κατά το πρότυπο ISO 9001:2008 προμηθευτές (http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf)

Μία διάκριση των κινήτρων για πιστοποίηση είναι σε:

- ⇒ εσωτερικά (μείωση κόστους, βελτιωμένες διαδικασίες, κλπ) και
- ⇒ εξωτερικά (πίεση από τους πελάτες, βελτιωμένη εικόνα της επιχείρησης).

Ομοίως τα οφέλη από την πιστοποίηση μπορούν να διακριθούν αντίστοιχα σε εσωτερικά και εξωτερικά. Σε ορισμένα από τα οφέλη δίνεται ιδιαίτερη σημασία, όπως για παράδειγμα στη βελτιωμένη εικόνα της επιχείρησης (Πίνακας 2.2) (Corbett et al. 2002).

Πίνακας 2.2. Οφέλη από την εφαρμογή της πιστοποίησης κατά ISO 9000(Casadesu's et al.2001).

η μείωση του κόστους και η αύξηση των κερδών	η μείωση των λαθών
η αύξηση της επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης	η μετατροπή της επιχείρησης σε πιο ελκυστικό προμηθευτή για άλλες επιχειρήσεις (πελάτες).
η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης	η δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε διεθνείς αγορές,
η διασφάλιση των πελατών για την προσφερόμενη ποιότητα	η πιο άμεση και εύκολη επίλυση των προβλημάτων,
η βελτίωση των διαδικασιών που επιτυγχάνεται χάρη στη συστηματική καταγραφή τους	,

Σε μία περαιτέρω ανάλυση, τα οφέλη που απορρέουν από την πιστοποίηση των επιχειρήσεων και τα αποτελέσματα που προκύπτουν τόσο από τη μελέτη πιστοποιημένων επιχειρήσεων όσο και από αναλύσεις ειδικών πάνω σε συγκεκριμένες μελέτες περιπτώσεων, χωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά εκ των οποίων, τα σημαντικότερα εσωτερικά είναι η μεγαλύτερη γνώση και ανάμιξη των εργαζομένων, η αυξημένη επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και το μειωμένο κόστος. Από τα εξωτερικά οφέλη, τα σημαντικότερα είναι η υψηλότερη ποιότητα και η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (Casadesu's et al., 2001).

Τα παραπάνω στηρίζονται και από τα αποτελέσματα έρευνας (Leung et al., 1999) σε 5000 πιστοποιημένες επιχειρήσεις, σχετικής με τα οφέλη και τα κόστη από την πιστοποίηση κατά ISO 9000. Μεταξύ των εταιριών που εξετάστηκαν, ποσοστό μεγαλύτερο του 65% υποστήριξαν ότι η πιστοποίηση κατά ISO 9000 είναι επωφελής και ποσοστό μεγαλύτερο του 76% θεώρησαν ότι το κόστος της πιστοποίησης δεν είναι μεγάλο.

Ταυτόχρονα, τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που αποσκοπούν στην πιστοποίηση με μοναδικό κίνητρο την απαίτηση των πελατών τους, ωφελούνται πολύ λίγο από αυτή.

Η ίδια έρευνα έδειξε ότι η άποψη πως το κόστος της πιστοποίησης είναι υψηλό εγκαταλείπεται μετά την αρχική πιστοποίηση, ενώ παρατηρήθηκε ότι παράγοντες, όπως το

χρονικό διάστημα που διαρκεί η πιστοποίηση, ο αριθμός των ετών από την αρχική πιστοποίηση και ο λόγος για τον οποίο έγινε η πιστοποίηση, δε φαίνεται να επηρεάζουν το συνολικό κόστος της διαδικασίας πιστοποίησης.

Σχετικό με τα παραπάνω είναι και το ερώτημα, αν η πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000 δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας (Terlaak and King 2006) δείχνουν ότι η υιοθέτηση του προτύπου μειώνει τα λάθη κατά τη ροή των πληροφοριών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Δημιουργείται επομένως πλεονέκτημα στις πιστοποιημένες επιχειρήσεις εφόσον επιτυγχάνεται πιο αξιόπιστη επικοινωνία τόσο με τους πελάτες, όσο και μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα διαπιστώνεται ότι η πιστοποίηση μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή αξιόπιστων προμηθευτών. Τέλος από την έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν μετά την πιστοποίησή τους.

Τα στελέχη που διοικούν μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μπορούν, όταν έχουν πεισθεί ότι υπάρχει πραγματική ανάγκη για αλλαγή, να παίξουν καταλυτικό ρόλο ώστε:

- ⇒ η υλοποίηση ΣΔΠ κατά ISO 9000 να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα,
- ⇒ να δημιουργηθεί στην επιχείρηση κουλτούρα για την ποιότητα,
- ⇒ να κάνουν μια ουσιαστική ανάλυση για τη δομή υποστήριξης του ΣΔΠ, καθώς και
- ⇒ να κάνουν τις πρακτικές του ISO 9000 μέρος της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης.

Διαπιστώνεται ότι, η εφαρμογή του προτύπου ISO 9000 μπορεί να βοηθήσει μια μικρή επιχείρηση να εδραιώσει τις προσπάθειες πιστοποίησης ποιότητας, όταν:

- ⇒ το έργο εφαρμογής έχει σχεδιαστεί και εκτελεστικό σωστά
- ⇒ το κόστος του έχει αιτιολογηθεί και
- ⇒ ανταποκρίνεται στην απαίτηση της εταιρίας για καλύτερη ποιότητα και αυξημένη ανταγωνιστικότητα (Briscoe et al., 2005).

Η πιστοποίηση οδηγεί, επίσης, σε βελτιωμένη οικονομική απόδοση. Επιχειρήσεις που δεν πιστοποιήθηκαν, συνάντησαν ουσιαστικούς περιορισμούς στα κέρδη, την παραγωγικότητα και τις πωλήσεις, ενώ επιχειρήσεις πιστοποιημένες κατάφεραν να αποφύγουν τέτοια προβλήματα. Μετά την αρχική πιστοποίησή τους κατά ISO 9000, οι επιχειρήσεις έκαναν αλλαγές που οδήγησαν σε βελτιώσεις μέσω του αυξημένου ελέγχου του κόστους και της επίτευξης υψηλών πωλήσεων (Corbett and Montes 2002).

Μια μεγάλη έρευνα σχετική με το πρότυπο ISO 9000 έγινε με σκοπό να εξεταστούν τα επιχειρήματα του μάρκετινγκ που κινητοποιήσαν τις εταιρίες να πιστοποιηθούν, καθώς και τα οφέλη που απορρέουν από την πιστοποίηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις πιστοποιούνται κατά ISO 9000 για να καρπωθούν οφέλη, που επηρεάζουν τα κόστη, τα έσοδα και επομένως τα κέρδη τους.

Το σημαντικότερο όφελος της πιστοποίησης φαίνεται να είναι η αύξηση των κερδών. Επόμενα σημαντικά οφέλη είναι η βελτίωση των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και τα οφέλη που το μάρκετινγκ αποκομίζει. Τα τελευταία περιλαμβάνουν αύξηση των πελατών, διατήρηση της υπάρχουσας πελατείας, χρήση της πιστοποίησης ως εργαλείου προβολής, αύξηση του μεριδίου αγοράς, αύξηση των πωλήσεων και βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη.

Γενικά οι επιχειρήσεις, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, φάνηκε να είναι ικανοποιημένες από τα αποτελέσματα της πιστοποίησης (Singels et al. 2001).

Ορισμένες εμπειρικές μελέτες εξετάζουν τη (Θετική) σχέση μεταξύ της εξαγωγικής προσπάθειας των επιχειρήσεων και της υιοθέτησης της σειράς των προτύπων ISO 9000.

Εξετάζονται οι λόγοι που οδηγούν άλλες εταιρίες να κινηθούν προς την πιστοποίησή τους κατά ISO 9000 και άλλες όχι, καθώς και το αν οι εξαγωγικές επιχειρήσεις έχουν ιδιαίτερο κίνητρο να κινηθούν προς την πιστοποίηση σε σχέση με τις επιχειρήσεις των οποίων οι πωλήσεις απευθύνονται σε καθαρά εγχώριες αγορές.

Με βάση την έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που είναι πιστοποιημένες. Θεωρούν ότι τα οφέλη είναι περισσότερα από τα προβλήματα. Τα στοιχεία έδειξαν ότι οι πιστοποιημένοι εξαγωγείς αναζητούν συνεργασία με πιστοποιημένες επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως είναι μεγάλες και διεθνοποιημένες στις λειτουργίες τους και έχουν μεγαλύτερη εμπειρία αναφορικά με το ISO 9000. Το διεθνές εμπόριο είναι περισσότερο αποτελεσματικά για οργανισμούς που είναι πιστοποιημένοι σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000.

Εντούτοις, τα δεδομένα δείχνουν ότι υπάρχουν εξαγωγείς που δεν έχουν πειστεί ότι τα οφέλη που προκύπτουν από την πιστοποίηση είναι επαρκή ώστε να θέλουν να πιστοποιηθούν.

Επίσης ενώ έχει υποστηριχτεί ότι η αυξημένη ανταγωνιστικότητα στις εξαγωγές και η αύξηση των πωλήσεων συνδέονται με την πιστοποίηση, η σχέση αυτή δεν έχει διαπιστωθεί εμπειρικά.

Μάλιστα, σχετικά με την ύπαρξη ιδιαίτερου κινήτρου στις εξαγωγικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν εξάγουν, διαπιστώθηκε ότι η πιστοποίηση δε σχετίζεται με τη γεωγραφική θέση των αγορών και επομένως τα κίνητρα δεν διαφοροποιούνται (Schellinck and Rosson 2001).

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των προσδοκιών και των κινήτρων που οδηγούν τους οργανισμούς σε πιστοποίηση των ΣΔΠ τους κατά το πρότυπο ISO 9001:2008, φαίνεται ότι παρά τις αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα των προτύπων του ISO 9000, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα παγκόσμιο ενδιαφέρον για τα πρότυπα αυτά. Μετά από εμπειρική έρευνα σε διεθνές επίπεδο, για τη σχέση μεταξύ του ISO 9000 και του επιπέδου της διαχείρισης ποιότητας, προκύπτουν αποτελέσματα που δείχνουν ότι οι πιστοποιημένες κατά ISO 9000 επιχειρήσεις, παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ηγεσίας σε θέματα ποιότητας, συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, στρατηγικού σχεδιασμού για την ποιότητα, ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, διασφάλισης ποιότητας, σχέσεων με τους προμηθευτές, προσανατολισμού στον πελάτη και ποιοτικών αποτελεσμάτων (Subba Rao et al.,1997).

Οι επικριτές των προτύπων ποιότητας που υποστηρίζουν ότι η γενικότερη ιδέα των απαιτήσεων και του ελέγχου που προάγει ο τρόπος σκέψης με βάση τα πρότυπα ISO 9000. προκαλεί μια ανελαστική συμμόρφωση σε ένα σύνολο αυστηρών κανόνων, που σε καμία περίπτωση δεν είναι αυτό που χρειάζονται οι επιχειρήσεις. Αντιθέτως, υποστηρίζουν (1999) ότι η πραγματική ποιότητα θα μπορούσε να επιτευχθεί, αν θεωρήσουμε τον οργανισμό ως σύστημα και επικεντρωθούμε στην συνεχή βελτίωσή του, μέθοδο που συνιστά το καλύτερο μέσο για τη δημιουργία υψηλότερης ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες (Seedon 1999, Seedon 1997). Στην κατεύθυνση αυτή, όπως θα παρουσιαστεί στη συνέχεια, το πρότυπο ISO 9001 άλλαξε την προσέγγιση του, και πλέον, στην έκδοση ISO 9001:2008 θεωρεί τον οργανισμό ως σύστημα. Εν τούτοις τα προβλήματα από την εφαρμογή του δεν έπαψαν να υπάρχουν.

Έχει υποστηριχτεί ότι με τη νέα έκδοση του ISO 9001:2008 τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας προσεγγίζουν τη λογική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρότι όμως υπάρχουν ενθαρρυντικά δείγματα, όπως η επικέντρωση στην ικανοποίηση του πελάτη, η πρακτική των φορέων πιστοποίησης δεν ενθαρρύνει τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας που ακολουθούν την προσέγγιση τη «βασισμένη στη διεργασία».

Αυτό το φαινόμενο έχει σημαντικό αντίκτυπο σε προβλήματα που σχετίζονται με την καταλληλότητα των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001. Το θέμα της καταλληλότητας των

απαιτήσεων του προτύπου συνδέεται με παράγοντες όπως:

- ⇒ οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στη αποτελεσματική εφαρμογή τους και
- ⇒ οι φορείς πιστοποίησης στην ερμηνεία τους.

Παρατηρείται επίσης μεγάλος εμπορικός ανταγωνισμός μεταξύ φορέων πιστοποίησης και τάση για μείωση των κερδών και της ποιότητας εξυπηρέτησης.

Αυτά τα προβλήματα γίνονται πιο σημαντικά στις MME. Η υψηλή ποιότητα πιστοποίησης θα μπορούσε να παίζει σημαντικό ρόλο στην οργανωτική ανάπτυξη και στη διοικητική διεύρυνση των μικρών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με έρευνα (Biazzo 2005) πρέπει να ξεπεραστεί η ιδέα ότι η κύρια αιτία επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι το επιχειρηματικό ένστικτο και να καθοριστούν επιχειρηματικές πρακτικές που είναι κατάλληλα σχεδιασμένες και δομημένες. Αυτή η άποψη στηρίζεται σε τρεις αιτίες:

- ⇒ Πρώτον, οι MME πρέπει να έχουν μεγαλύτερες διοικητικές ικανότητες και να είναι σε θέση να προσφέρουν καλές υπηρεσίες ποιότητας και όχι απλώς παραγωγική ικανότητα καλής ποιότητας.
- ⇒ Δεύτερον, ο ανασχεδιασμός των διεργασιών πολλών μεγάλων εταιριών και η συνεχής μείωση της κάθετης ολοκλήρωσης, οδηγεί στη δημιουργία νέων ανταγωνιστών που έχουν την ευελιξία των μικρών εταιριών αλλά τους οικονομικούς πόρους και τις διοικητικές ικανότητες των μεγάλων εταιριών.
- ⇒ Τρίτον οι εταιρίες πρέπει να αυξήσουν το μέγεθος τους, και η αύξηση πρέπει να συνοδεύεται από μια παράλληλη βελτίωση της ποιότητας. Απαιτείται από την επιχείρηση να υιοθετεί τεχνικές management, και να αναπτύσσει μια κουλτούρα διοίκησης ικανής να αντιμετωπίζει σύνθετα φαινόμενα.

Επομένως είναι πολύ σημαντικό για την ποιοτική ανάπτυξη μιας MME να θεωρείται η πιστοποίηση ως εργαλείο για οργανωτική καινοτομία.

Σαφώς η ανταπόκριση της βιομηχανίας στην υιοθέτηση των προτύπων της οικογένειας ISO 9000 δεν είχε προηγούμενο στην ιστορία της τυποποίησης και συγκεκριμένα το γεγονός ότι η υλοποίηση του προτύπου μπορεί να παρακολουθηθεί, οδήγησε στην ευρεία υιοθέτησή του από τη βιομηχανία παγκοσμίως. Παρόλα αυτά, τα αντικρουόμενα εμπορικά συμφέροντα και οι ανήθικες πρακτικές κάποιων φορέων πιστοποίησης, κλόνισαν την εμπιστοσύνη της αγοράς σε αυτά τα πρότυπα με αποτέλεσμα να

υπάρχει ανάγκη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών. Έχει γίνει σειρά προτάσεων που συνιστούν ριζική αλλαγή στη λειτουργία των φορέων πιστοποίησης. Αρχικά, προτείνεται η ίδρυση ενός οργανισμού διαπίστευσης σε κάθε χώρα και η απαίτηση για όλους τους φορείς πιστοποίησης να συμμετέχουν σε αυτόν. Στη συνέχεια, προτείνεται η σωστή εφαρμογή και έλεγχος των διαπιστευμένων φορέων, η μέτρηση της απόδοσης των φορέων πιστοποίησης και η επιβράβευση με σκοπό την παροχή κινήτρων για υγιή συναγωνισμό. Προτείνεται επίσης η επίβλεψη της διαδικασίας μοντελοποίησης της διαπίστευσης και ο συνυπολογισμός της ανάδρασης από τους τελικούς πελάτες.

Έχει επισημανθεί ότι η υλοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας παρουσιάζει μια σειρά από προβλήματα. Παρατηρήθηκε μάλιστα ότι το πιο δύσκολο μέρος είναι να γίνει το πρότυπο ποιότητας κατανοητό από το προσωπικό της εταιρίας και κατά συνέπεια αποδεκτό. Επίσης οι μηχανικοί ισχυρίζονται ότι είναι εκπαιδευμένοι να επιδιώκουν την ποιότητα, αλλά οι απαιτήσεις του ISO 9001 συχνά δεν θεωρούνται ως υποστηρικτικό μέσο προς αυτή την κατεύθυνση. Βέβαια διαπιστώθηκε ότι οι αρνητικές απόψεις για την υιοθέτηση των προτύπων, προέκυψαν από την εφαρμογή τους σε επιχειρήσεις που αντιμετώπιζαν έλλειψη της κουλτούρας ποιότητας και ανεπαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων, καθώς επίσης έλλειψη υποστήριξης του συστήματος ποιότητας από τη Διοίκηση και απουσία εσωτερικής επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, έχοντας επιτύχει την πιστοποίηση του ΣΔΠ κατά ISO 9001, πολλές εταιρίες αναμένουν αυτόματα την επίτευξη των προσδοκώμενων κερδών λόγω της πιστοποίησης και μόνον. Κάτι τέτοιο βέβαια δεν ισχύει γιατί απαιτείται συνεχής βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών και να προστατευθούν τα κέρδη της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Tang and Kam 1999).

Επίσης, σε μελέτη (Wilson et al., 2003), εξετάζονται τα οικονομικά στοιχεία των μεταποιητικών εταιριών που είναι πιστοποιημένες κατά ISO 9000 για να καθοριστεί αν τα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης είναι και οικονομικά. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η οικονομική επιτυχία των πιστοποιημένων επιχειρήσεων μπορεί να μεγαλοποιείται και σαφώς αυτή η επιτυχία δε είναι εγγυημένη. Γενικά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οικονομικά κέρδη μπορούν να προκύψουν από την υλοποίηση του ISO 9000, όμως αυτό συμβαίνει μετά από μακροχρόνιες οργανωτικές βελτιώσεις. Για τους περισσότερους οργανισμούς τα άμεσα κέρδη είναι μόνο ποιοτικά, ενώ τα οικονομικά οφέλη παρουσιάζονται μετά από μια περίοδο βελτιωμένης επίδοσης. Ο σημαντικότερος παράγοντας που πρέπει να βαρύνει κάθε απόφαση

μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από την οικονομική απόδοση, είναι το αν οι πελάτες του οργανισμού απαιτούν πιστοποίηση. Σε αυτή την περίπτωση, η απόφαση για το αν θα πιστοποιηθεί μια επιχείρηση κατά ISO 9000 πρέπει να απασχολήσει τη Διοίκηση και ενδεχόμενα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα είναι απλά ένα επιπλέον όφελος.

Με βάση τη φιλοσοφία των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, συμπεραίνεται ότι δεν υπάρχει απόλυτη σύνδεση μεταξύ της πιστοποίησης του ΣΔΠ κατά ISO 9000 και της βελτιωμένης απόδοσης της επιχείρησης. Παρόλα αυτά είναι σαφές, από την οπτική των παραγόντων που επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης, ότι η καλύτερη ποιότητα έχει άμεση σχέση με την επίδοση. Ο συνδυασμός των αποτελεσμάτων οδηγεί στη διαπίστωση ότι η πιστοποίηση κατά ISO 9000 δεν είναι απόλυτα συνδεδεμένη με ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που συνεπάγεται βελτιωμένο έλεγχο διαδικασιών ή καλύτερη ποιότητα. Κατά συνέπεια, πρέπει οι φορείς πιστοποίησης να προσπαθούν συνεχώς να ανταποκρίνονται έμπρακτα στους ισχυρισμούς τους, ότι η εφαρμογή των προτύπων του ISO 9000 οδηγεί στη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων (Dick et al., 2002).

Σε άλλη μελέτη που διεξήχθη (Singels et al., 2001), διαπιστώθηκε ότι η πιστοποίηση κατά ISO δεν οδηγεί από μόνη της στη βελτίωση της ποιότητας των οργανισμών. Συγκεκριμένα είναι ο τύπος των κινήτρων που οδηγούν έναν οργανισμό προς την πιστοποίηση, που καθορίζει το επίπεδο της επίδοσής του. Επίσης αναφέρεται στη μελέτη ότι η χρήση της πιστοποίησης του ISO 9000 ως μηχανισμού για την εκτίμηση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών των προμηθευτών, αμφισβητείται σοβαρά από τα αποτελέσματα της έρευνας. Καταρρίπτεται μάλιστα η υπόθεση ότι οι οργανισμοί που είναι πιστοποιημένοι κατά ISO 9000 έχουν καλύτερη επίδοση από τους μη πιστοποιημένους, γιατί τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι μη πιστοποιημένοι οργανισμοί είχαν λιγότερα έξοδα παραγωγής και περισσότερο καθαρό κέρδος από τους πιστοποιημένους. Επομένως η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η πιστοποίηση δεν συνιστά απαραίτητα εγγύηση για μια καλύτερη επίδοση της επιχείρησης, ενώ μόνο όταν οι οργανισμοί έχουν εσωτερικά κίνητρα για τη βελτίωση των διαδικασιών τους, μπορεί να επιτύχει η υλοποίηση της πιστοποίησης.

Τα στοιχεία του ISO 9000 που σχετίζονται με ένα οργανωμένο σύστημα ποιότητας είναι δύσκολο να υλοποιηθούν, συγκρινόμενα με τα στοιχεία που σχετίζονται απλά με λειτουργικές διαδικασίες. Επίσης παρατηρείται ότι εταιρίες που πωλούν τα προϊόντα τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση και έχουν έντονη αλληλεπίδραση με ξένους συνεργάτες

αντιμετωπίζουν μικρότερη δυσκολία στην εφαρμογή των απαιτήσεων του ISO 9000, από εταιρίες που δεν έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Μάλιστα γίνεται αναφορά στο επίπεδο δυσκολίας στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του ISO 9000. Τα εμπειρικά αποτελέσματα έδειξαν ότι σε υλοποιήσεις του ISO 9000, τα παρακάτω στοιχεία υλοποιούνται δύσκολα: οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, η ευθύνη της Διοίκησης, οι στατιστικές τεχνικές, ο έλεγχος των διαδικασιών, ο έλεγχος των στοιχείων και των εγγράφων. Όλα αυτά τα στοιχεία σχετίζονται με το Σύστημα Ποιότητας του προς πιστοποίηση οργανισμού. Είναι σαφές ότι ένα μη αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας επηρεάζει την υλοποίηση του ISO 9000. Αυτό σημαίνει ότι πριν την υλοποίηση του ISO 9000 πρέπει να έχει δημιουργηθεί ένα κατάλληλο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Παρότι γίνεται προσπάθεια με χρήση και εφαρμογή ποικίλων μέσων και μεθοδολογιών για τη βελτίωση των διαδικασιών της πιστοποίησης, παρατηρούνται συχνά λάθη και ελλείψεις στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Βέβαια, καθώς προχωρούν τα χρόνια δεν παρατηρείται καμία μείωση στην απαίτηση των εταιριών για πιστοποίηση κατά ISO 9000. Παρόλα αυτά οι εταιρίες που έχουν πιστοποιηθεί εδώ και καιρό, κάνουν ακόμη τα ίδια λάθη με αυτά που έκαναν όταν αρχικά υλοποίησαν το πρότυπο. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι δύσκολο να καθοριστεί, αλλά η ευθύνη πρέπει να αναζητηθεί μεταξύ της ανώτερης Διοίκησης των οργανισμών, καθώς υπάρχει έλλειψη γνώσης. Η όλη διαδικασία πιστοποίησης απαιτεί προσεκτική διαχείριση και όχι βιαστικές κινήσεις. Πρέπει να δοθεί χρόνος για την οργάνωση του συστήματος έτσι ώστε να αποκομιστούν όλα τα οφέλη από την υλοποίηση ενός ΣΔΠ (Douglas et al. 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

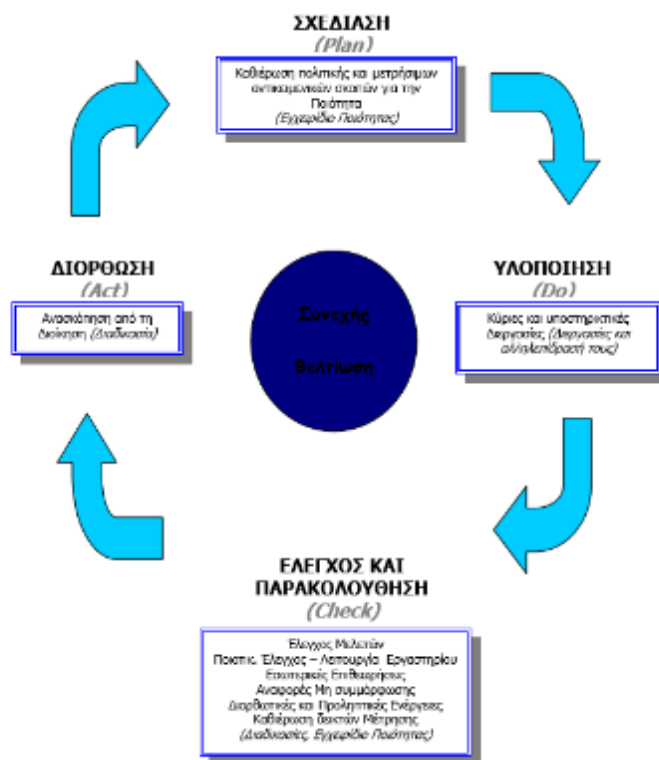
ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2008

3.1 Εισαγωγή

Το πρότυπο ISO 9001:2008 προάγει την εφαρμογή μιας προσέγγισης ως διεργασία κατά την ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών στην οποία οδηγεί η ικανοποίηση των απαιτήσεων του.

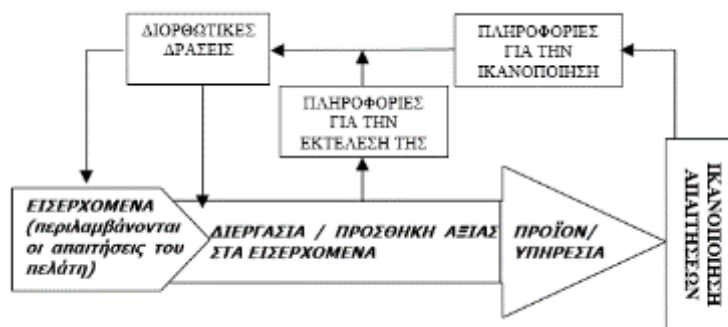
Τα αποτελέσματα που παράγονται από αυτές τις διεργασίες (προϊόντα ή υπηρεσίες) πρέπει να ελέγχονται προγραμματισμένα και να λαμβάνονται μέτρα για τη βελτίωση των διεργασιών, σε ένα συνεχή κύκλο βελτίωσης της ποιότητας PLAN-DO-CHECK-ACT, που ονομάζεται κύκλος του Deming (Σχήμα 3.1) (<http://www.idec.gr/downloads/iso9001-el.pdf>.)

Σχήμα 3.1: Ο κύκλος του Deming (http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf).



Βασικός στόχος της εφαρμογής του κύκλος του Deming, είναι να κατανοηθούν οι απαιτήσεις του εφαρμοζόμενου συστήματος διαχείρισης ποιότητας, να εξεταστούν αποτελεσματικά οι διεργασίες με όρους προστιθέμενης αξίας, να αξιολογούνται τα αποτελέσματα των μετρήσεων και να λαμβάνονται χώρα διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση του συστήματος (Σχήμα 3.2)

Σχήμα 3.2: Σημαντικές παράμετροι σε σύστημα διαχείρισης ποιότητας που ακολουθεί τον κύκλο Deming (http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf).



3.2 Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας

3.2.1 Γενικές απαιτήσεις

Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας χρειάζεται να καθιερωθεί, να τεκμηριωθεί, να τεθεί σε εφαρμογή και εν συνεχεία να τηρείται και βελτιώνεται διαρκώς ως προς την αποτελεσματικότητά του, σύμφωνα πάντα με τις απαιτήσεις αυτού του Διεθνούς Προτύπου (Γκαβέλα 2012).

Οι γενικότερες απαιτήσεις με τις οποίες οφείλει να συμμορφωθεί η εταιρεία, είναι οι ακόλουθες:

- ⇒ Ο εντοπισμός των διεργασιών που χρειάζονται για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και της εφαρμογής τους σε όλη την έκταση του οργανισμού.
- ⇒ Ο προσδιορισμός της σειράς και της αλληλεπίδρασης των διεργασιών αυτών.
- ⇒ Ο καθορισμός κριτηρίων και μεθόδων που χρειάζονται για την εξασφάλιση

της λειτουργίας και του ελέγχου των διεργασιών αυτών.

⇒ Η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας πόρων και πληροφοριών που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη, τη λειτουργία και την παρακολούθηση των διεργασιών αυτών (Γκαβέλα 2012).

⇒ Η παρακολούθηση, η απαρίθμηση και η ανάλυση των διεργασιών αυτών.

⇒ Η εφαρμογή δράσεων οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη προσχεδιασμένων αποτελεσμάτων και για τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών αυτών.

⇒ Οι επιχειρήσεις καθώς και οι σύμβουλοι, σε ορισμένες περιπτώσεις υποχρεούνται να αξιολογούν τους δυνητικούς κινδύνους και να τους λαμβάνουν υπόψη κατά την ανάπτυξη των συστημάτων ποιότητας.

⇒ Η επιχείρηση οφείλει να ορίσει τον τρόπο συνεργασίας με υπεργολάβους καθώς και τη φύση των εργασιών που αναλαμβάνουν (Σχήμα 3.3). Τονίζεται πως με αυτόν τον τρόπο η ευθύνη της επιχείρησης μεταφέρεται και στο υπεργολάβο.

Σχήμα 3.3: Βασικές αναθεωρήσεις του ISO 9001:2008 συγκριτικά με το ISO 9001:2000 σχετικά ‘outsourced processes’ (υπεργολαβικές εργασίες).

Ξεκαθαρίζεται τι είναι outsourced process (Ως υπεργολαβική εργασία ορίζεται η εργασία που είναι αναγκαία για το Σύστημα Ποιότητας του οργανισμού αλλά επιλέγεται από τον οργανισμό να γίνει σε εξωτερικό φορέα)

Ξεκαθαρίζεται ποιοι παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν την έκταση και τον τύπο / μέθοδο του ελέγχου που πρέπει να εφαρμοστεί για τις υπεργολαβικές εργασίες

Ξεκαθαρίζεται ότι ο οργανισμός ανεξάρτητα αν αναθέτει εργασίες σε εξωτερικούς φορείς δεν απαλλάσσεται της ευθύνης του ‘προϊόντος’ το οποίο πρέπει να καλύπτει τις απαιτήσεις του πελάτη αλλά και τις νομικές απαιτήσεις (statutory & regulatory)

Γενικότερα, αξίζει να σημειωθεί, πως η εταιρεία οφείλει να διαχειρίζεται τις διεργασίες αυτές σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου. Σε περίπτωση που κάποιες από τις διεργασίες της εταιρείας, οι οποίες επηρεάζουν την συμμόρφωση του προϊόντος με απαιτήσεις, ανατίθενται σε υπεργολάβους, η εταιρεία οφείλει να εξασφαλίζει τον έλεγχο επί αυτών των διεργασιών καθορίζοντας σαφώς τα όρια του ελέγχου αυτού εντός του συστήματος διαχείρισης ποιότητας (http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)

Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι στο πρότυπο ISO 9001:2008 υπάρχει μια «άμεση «σύνδεση» με το πρότυπο ISO 9004. Ειδικότερα, περιλαμβάνει την αναθεώρηση του ISO 9004, με δυνητικό τίτλο «Managing for the Sustained Success of an Organization- A Quality Management Approach» (ISO 9004:2009). Δηλαδή, το νέο ISO 9004:2009 δεν θα έχει ίδια δομή με αυτή του ISO 9001. (<https://law.resource.org/pub/in/bis/S07/is.iso.9004.2009.pdf>.)

3.2.2 Απαιτήσεις για την τεκμηρίωση

Γενικότητες: Η τεκμηρίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας επιτυγχάνεται με τεκμηριωμένες δηλώσεις πολιτικής και αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας για την ποιότητα, με ένα εγχειρίδιο ποιότητας, με τεκμηριωμένες διαδικασίες που απαιτούνται από το Διεθνές Πρότυπο, με χρήση εγγράφων τα οποία χρειάζονται στον οργανισμό για να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική σχεδίαση, η λειτουργία και ο έλεγχος των διεργασιών του και με χρήση αρχείων τα οποία απαιτούνται από το Διεθνές Πρότυπο. Δηλαδή, μια απαίτηση για καταγεγραμμένη διαδικασία μπορεί να καλύπτεται από περισσότερα του ενός έγγραφα καθώς και ένα έγγραφο μπορεί να καλύπτει τις απαιτήσεις καταγραφής περισσότερων από μιας απαίτησης. (http://www.ggde.gr/dmdocuments/imer1ban_iso9001-2008_eisagwgi-iso9001-2008.ppt.)

Ο όρος «τεκμηριωμένες διαδικασίες» χαρακτηρίζει τις διαδικασίες οι οποίες καθιερώνονται, τεκμηριώνονται, τίθενται σε εφαρμογή και διατηρούνται. Η έκταση της τεκμηρίωσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας αναμένεται να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και συναρτάται ευθέως με το μέγεθος αυτού, τον τύπο την πολυπλοκότητα και την αλληλεπίδραση των διεργασιών του. Η τεκμηρίωση δύναται να έχει οποιαδήποτε μορφή.

Ιδιαίτερα θετικό χαρακτηριστικό του πρότυπου ISO 9001:2008, στον τομέα της τεκμηρίωσης είναι ο έλεγχος κάθε παρεχόμενου προϊόντος από την παραγωγική διαδικασία (any desired outcome). (http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)



Εγχειρίδιο ποιότητας: Το εγχειρίδιο ποιότητας, του οποίου η καθιέρωση και η εφαρμογή απαιτούνται από το πρότυπο, περιλαμβάνει το αντικείμενο του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας με τις απαραίτητες λεπτομέρειες και αιτιολογήσεις των οποιωνδήποτε εξαιρέσεων, τις τεκμηριωμένες διαδικασίες (ή αναφορά σε αυτές) και την περιγραφή της αλληλεπίδρασης των διεργασιών του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.



Έλεγχος εγγράφων: Ως ελεγχόμενα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης είναι όχι όλα αλλά μόνο αυτά που απαιτούνται για τον σχεδιασμό και λειτουργία του Σ.Π. Για τον έλεγχο των εγγράφων απαιτείται μια καθιερωμένη και τεκμηριωμένη διαδικασία έγκρισης των περιεχομένων τους, η διαθεσιμότητα ενήμερων αντιγράφων σε όσους τα χρειάζονται και η καθιέρωση διαδικασιών για την εκτέλεση αλλαγών ή προσθηκών. Τα έγγραφα πρέπει να ενημερώνονται με ελεγχόμενο τρόπο, και να ανταποκρίνονται στην υπάρχουσα κατάσταση του συστήματος. Είναι επίσης απαραίτητες διαδικασίες απόσυρσης και καταστροφής των εντύπων που δεν είναι πλέον έγκυρα ή απαραίτητα. (http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf).

Αναλυτικότερα, τα έγγραφα που το σύστημα διαχείρισης ποιότητας απαιτεί πρέπει να ελέγχονται. Η εταιρεία οφείλει να καθιερώσει μια τεκμηριωμένη διαδικασία η οποία θα καθορίζει τους ελέγχους οι οποίοι είναι απαραίτητοι ώστε να :

- ⇒ εγκρίνονται τα έγγραφα πριν την έκδοσή τους, ως προς την επάρκειά τους,
- ⇒ ανασκοπούνται, ενημερώνονται και να εγκρίνονται εκ νέου όπως είναι απαραίτητο τα έγγραφα,
- ⇒ εξασφαλίζεται ότι αναγνωρίζεται η τρέχουσα κατάσταση αναθεώρησης των εγγράφων και οι αλλαγές σε αυτά,
- ⇒ εξασφαλίζεται ότι είναι διαθέσιμες στα σημεία χρήσης οι εκάστοτε τρέχουσες εκδόσεις.
- ⇒ εξασφαλίζεται ότι παραμένουν ευανάγνωστα και εύκολα εντοπίσιμα τα έγγραφα.
- ⇒ εξασφαλίζεται ότι αποδίδεται ταυτότητα στα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης και ότι η διανομή τους ελέγχεται, και
- ⇒ να προληφθεί η μη σκοπούμενη χρήση απαρχαιωμένων εγγράφων και για να εφαρμοστεί κατάλληλη απόδοση ταυτότητας αυτών, εάν διατηρούνται για οποιονδήποτε σκοπό.



Έλεγχος αρχείων: Τα αρχεία είναι ειδικές κατηγορίες εγγράφων τα οποία πρέπει να καθιερώνονται και να διατηρούνται ώστε να παρέχουν απόδειξη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις και απόδειξη της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.(ΕΛΟΤ EN ISO 9001). Είναι απαραίτητο να παραμένουν ευανάγνωστα, εύκολα εντοπίσιμα και ανακτήσιμα. Πρέπει να καθιερώνεται από τον οργανισμό μια τεκμηριωμένη διαδικασία η οποία θα καθορίζει τους ελέγχους που χρειάζονται για την απόδοση ταυτότητας, την αποθήκευση, την προστασία, την ανάκτηση, τον χρόνο διατήρησης και την τελική διάθεση των αρχείων.

Από τον διαχειριστή των αρχείων αυτών, οφείλεται να γίνει συστηματική ενημέρωση τους, να είναι διατηρητέα για αρκετό επισφαλές χρονικό διάστημα, και το κυριότερο, να είναι εύκολη χρήση τους από κάθε ενδιαφερόμενο. Τα αρχεία ποιότητας μπορεί να περιλαμβάνουν (ΕΛΟΤ EN ISO 9001):

- ⇒ έντυπα ελέγχου ποιότητας
- ⇒ αποτελέσματα δοκιμών
- ⇒ αναφορές δειγματοληπτικού ελέγχου πρώτων υλών
- ⇒ αναφορές εσωτερικών επισκοπήσεων ελέγχου
- ⇒ αναφορές ικανοτήτων προσωπικού
- ⇒ αναφορές ελέγχων υλικών
- ⇒ αποτελέσματα βαθμονομήσεων και διακριβώσεων
- ⇒ αναφορές σχετικές με τα κόστη ποιότητας

Κριτήριο της διατήρησης τους μπορεί να αποτελέσει η διάρκεια ζωής του προϊόντος ή άλλες κανονιστικές και νομοθετικές απαιτήσεις. Η επιχείρηση οφείλει να τηρήσει τα αρχεία για όσο χρόνο απαιτείται. Γενικά τα αρχεία ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνουν στοιχεία αρκετού χρονικού διαστήματος για στατιστική επεξεργασία, με σκοπό τον εντοπισμό τάσεων και αναγκών, καθώς και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών ενεργειών.

3.3 Ευθύνη της Διοίκησης

3.3.1 Δέσμευση της Διοίκησης

Σύμφωνα με την εγκύκλιο του ΕΛΟΤ ISO 9001, η Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού πρέπει να αποδεικνύει τη δέσμευσή του για την ανάπτυξη και τη θέση σε εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και για την διαρκή βελτίωση της

αποτελεσματικότητας του μέσω της εφαρμογής ειδικών διαδικασιών :

- ⇒ «της γνωστοποίησης στον οργανισμό της σημασίας της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, καθώς επίσης των νομικών και των κανονιστικών απαιτήσεων»,
- ⇒ της καθιέρωσης της πολιτικής για την ποιότητα,
- ⇒ της εξασφάλισης ότι καθιερώνονται αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα,
- ⇒ της διεξαγωγής ανασκοπήσεως από την Διοίκηση, και
- ⇒ της εξασφάλισης της διαθεσιμότητας των πόρων.(
(<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4732/1336.pdf>.)

3.3.2 Εστίαση στον πελάτη

Η Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού οφείλει να εξασφαλίσει ότι προσδιορίζονται ορθά οι απαιτήσεις του υπό εφαρμογή συστήματος ποιότητας ώστε να ικανοποιούνται, οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης.

3.3.3 Πολιτική για την ποιότητα

Η Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού οφείλει να εξασφαλίσει ότι η πολιτική για την ποιότητα είναι κατάλληλη για τον σκοπό του οργανισμού και περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Επίσης οφείλει να εξασφαλίζει ότι η πολιτική για την ποιότητα παρέχει ένα πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, ότι γνωστοποιείται και γίνεται κατανοητή εντός του οργανισμού και ότι ανασκοπείται ως προς τη συνεχιζόμενη καταλληλότητα της. .

3.3.4 Σχεδίαση

Η Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού οφείλει να εξασφαλίσει ότι στις σχετικές λειτουργίες και στα επίπεδα εντός του οργανισμού καθιερώνονται αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που χρειάζονται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων για το προϊόν. Οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και συνεπείς με την πολιτική για την ποιότητα.

3.3.5 Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία

 **Ευθύνες και αρμοδιότητες:** Η Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού οφείλει να εξασφαλίσει ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες καθορίζονται και γνωστοποιούνται εντός του

οργανισμού (Αλμπάνη και συν.2007)

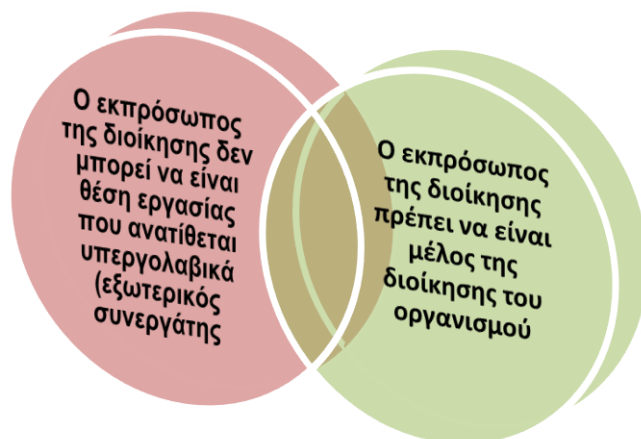
 **Εκπρόσωπος της Διοίκησης:** Η Ανώτατη Διοίκηση οφείλει ορίσει ένα μέλος της, το οποίο, εκτός από τις αρχικές ευθύνες που έχει αναλάβει πρέπει επιπροσθέτως :

⇒ να εξασφαλίζει την εφαρμογή και τη διατήρηση των διεργασιών που απαιτούνται για το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, τη γραπτή ενημέρωση της Ανώτατης Διοίκησης σχετικά με τη επίδοση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και με οποιαδήποτε ανάγκη για βελτίωση, και

⇒ να εξασφαλίζει την άμεση και έγκυρη ενημέρωσης όλου του οργανισμού για τις απαιτήσεις των πελατών.

Επίσης η ευθύνη του εκπροσώπου της Διοίκησης μπορεί να περιλαμβάνει διασύνδεση με εξωτερικά μέρη για θέματα σχετιζόμενα με το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Σημαντικό είναι να επισημανθεί πως σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008, ο εκπρόσωπος της Διοίκησης σε θέματα ποιότητας δεν μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε (Σχήμα 3.4).

Σχήμα 3.4 Χαρακτηριστικά εκπροσώπου της διοίκησης(http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)



 **Εσωτερική επικοινωνία:** Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι πραγματοποιούνται εντός του οργανισμού οι απαιτούμενες διεργασίες επικοινωνίας και ότι υπάρχει επικοινωνία που αφορά την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. (http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)

3.3.6 Ανασκόπηση από την Διοίκηση

Η Ανώτατη Διοίκηση οφείλει να κάνει ανασκόπηση του συστήματος διαχείρισης

ποιότητας του οργανισμού σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του. Η ανασκόπηση πρέπει να περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ευκαιριών για βελτίωση και της ανάγκης για αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων της πολιτικής για την ποιότητα και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα. Αρχεία ανασκοπήσεως από την Διοίκηση πρέπει να διατηρούνται.

Τα εισερχόμενα στην ανασκόπηση από την Διοίκηση πρέπει να περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικές με αποτελέσματα επιθεωρήσεων, ανατροφοδότηση από τον πελάτη, επίδοση διεργασιών και συμμόρφωση προϊόντος, κατάσταση προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών, επακόλουθες ενέργειες από προηγούμενες ανασκοπήσεις από την Διοίκηση, αλλαγές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και συστάσεις για βελτίωση.

 Τα εξερχόμενα από την ανασκόπηση από την Διοίκηση πρέπει να περιλαμβάνουν οποιεσδήποτε αποφάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και των διεργασιών του, τη βελτίωση του προϊόντος, η οποία σχετίζεται με απαιτήσεις πελατών και τις ανάγκες σε πόρους.

3.4 Διαχείριση Πόρων

3.4.1 Διάθεση πόρων

Ο οργανισμός οφείλει να διαθέτει τους πόρους οι οποίοι να εξασφαλίζουν την αποδοτική λειτουργικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Επιπροσθέτως, οι πόροι που θα διαθέτει ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι επαρκείς ώστε να είναι δυνατή η μελλοντική βελτίωση της αποτελεσματικότητας του και να αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών μέσω της εκπλήρωσης των απαιτήσεων τους.

3.4.2 Ανθρώπινοι πόροι

Αναφέρεται σε όλο το προσωπικό μιας επιχείρησης, που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζει την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προϊόντος, το οποίο εκτελεί εργασίες, οι οποίες καθορίζουν την ποιότητα του προϊόντος, και για αυτό συνιστάται να πληρεί ορισμένα κριτήρια (εκπαίδευση, δεξιότητες και εμπειρία.)
(http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)

Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει την απαραίτητη ικανότητα του προσωπικού το οποίο εκτελεί εργασίες οι οποίες επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος και να παρέχει την

απαιτούμενη εκπαίδευση ή να προβαίνει σε άλλες ενέργειες ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες αυτές. Διαρκώς θα πρέπει να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που αναλαμβάνονται. Επίσης ο οργανισμός πρέπει να εξασφαλίζει ότι το προσωπικό του είναι ενήμερο της σχέσης και της σπουδαιότητας των δραστηριοτήτων του και πως αυτές συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα. Τέλος είναι απαραίτητο να διατηρεί κατάλληλα αρχεία μόρφωσης, εκπαίδευσης, δεξιοτήτων και εμπειρίας

3.4.3 Υποδομή

Σύμφωνα με την εγκύκλιο του ISO 9001, μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει τις απαιτούμενες υποδομές, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη της συμμόρφωσης αυτών με τις απαιτήσεις για το προϊόν. Η υποδομή περιλαμβάνει κτίρια, χώρους εργασίας και συνδεδεμένες βοηθητικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό διεργασιών (τόσο υλισμικό όσο και λογισμικό), υπηρεσίες υποστήριξης (όπως μεταφορές ή επικοινωνίες) και τα πληροφορικά συστήματα.

3.4.4 Περιβάλλον εργασίας

Ο όρος περιβάλλον εργασίας σχετίζεται και με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται μία εργασία. Στις συνθήκες αυτές περιλαμβάνονται ο θόρυβος, η θερμοκρασία, η υγρασία, ο φωτισμός και οι καιρικές συνθήκες. Ο οργανισμός οφείλει να ελέγχει και διαχειρίζεται το περιβάλλον εργασίας που χρειάζεται για την επίτευξη της συμμόρφωσης αυτού με τις απαιτήσεις για το προϊόν.
(http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)

3.5 Υλοποίηση του προϊόντος

3.5.1 Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος

Κατά το στάδιο αυτό πρέπει να εξασφαλίζεται η υλοποίηση του προϊόντος από οργανισμό μέσω της εφαρμογής ειδικών διεργασιών. οι οποίες είναι απαραίτητες για την. Ειδικότερα, η σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος πρέπει να είναι συνεπής με τις απαιτήσεις των άλλων διεργασιών του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Κατά την σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος, ο οργανισμός οφείλει να προσδιορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς:

- ⇒ για την ποιότητα και τις απαιτήσεις για το προϊόν,
- ⇒ την ανάγκη καθιέρωσης διεργασιών, εγγράφων και διάθεσης πόρων,

συγκεκριμένων για το προϊόν, τις συγκεκριμένες για το προϊόν απαιτούμενες δραστηριότητες επαλήθευσης, επικύρωσης, παρακολούθησης, ελέγχων και δοκιμών, καθώς και τα κριτήρια αποδοχής του προϊόντος, τα αρχεία που χρειάζονται για την παροχή αποδείξεων ότι οι διεργασίες υλοποίησης και το προκύπτον προϊόν, ικανοποιούν τις απαιτήσεις.

Τα αποτελέσματα αυτής της σχεδίασης πρέπει να είναι σε μορφή κατάλληλη για τη μέθοδο λειτουργίας του οργανισμού.

3.5.2 Διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες

3.5.2.1 Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν

Υποχρεούται ο οργανισμός προσδιορίζει «τις απαιτήσεις που καθορίζονται από τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων για παράδοση και για δραστηριότητες μετά την παράδοση και τις απαιτήσεις οι οποίες δεν δηλώνονται από τους πελάτες αλλά είναι απαραίτητες για καθορισμένη χρήση ή γνωστές για σκοπούμενη χρήση, όπου αυτές είναι γνωστές.» Ειδικότερα, με τον όρο «δραστηριότητες μετά την παράδοση νοούνται δραστηριότητες που σχετίζονται με εγγυήσεις, συμβάσεις (π.χ συμβάσεις συντήρησης) αλλά και υποστηρικτικές υπηρεσίες όπως ανακύκλωση και τελική διάθεση». Επιπροσθέτως επιβάλλεται ο οργανισμός να καθορίσει τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις που αναφέρονται στο προϊόν (ΕΛΟΤ IN ISO 9001).

3.5.2.2 Ανασκόπηση απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν

Επιβάλλεται στον οργανισμό ανασκοπήσει τις απαιτήσεις που χαρακτηρίζουν το προϊόν. Η ανασκόπηση πρέπει να διεξάγεται πριν από την δέσμευση του οργανισμού να προμηθεύσει προϊόν στον πελάτη, δηλαδή πριν την υποβολή προσφοράς ή την υπογραφή σύμβασης. Πρέπει να εξασφαλίζεται ότι οι απαιτήσεις για το προϊόν είναι καθορισμένες, οι απαιτήσεις της σύμβασης ή της παραγγελίας, οι οποίες διαφέρουν από τις αρχικά προσδιορισθείσες επιλύονται και ότι ο οργανισμός έχει αποδεδειγμένα την ικανότητα να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις για τις οποίες δεσμεύεται.

Αρχείο των αποτελεσμάτων της ανασκόπησης και των ενεργειών που προκύπτουν από την ανασκόπηση πρέπει να διατηρούνται. Στις περιπτώσεις όπου ο πελάτης παρέχει μη τεκμηριωμένη δήλωση απαιτήσεων, οι απαιτήσεις του πρέπει να επιβεβαιώνονται πριν από την αποδοχή τους από τον οργανισμό. Επιπλέον στις περιπτώσεις όπου μεταβάλλονται οι απαιτήσεις για το προϊόν, ο οργανισμός πρέπει να εξασφαλίζει ότι τα σχετικά έγγραφα τροποποιούνται και ότι το αντίστοιχο προσωπικό ενημερώνεται σχετικά με τις

τροποποιημένες απαιτήσεις. (ΕΛΟΤ IN ISO 9001).

3.5.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες

Ο οργανισμός πρέπει να «προσδιορίζει και να θέτει σε εφαρμογή αποτελεσματικές διευθετήσεις για την επικοινωνία με τους πελάτες σχετικά με πληροφορίες για το προϊόν», αιτήσεις για πληροφορίες, συμβάσεις ή χειρισμό παραγγελιών, συμπεριλαμβανομένων των τροποποιήσεων και ανατροφοδότηση από τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των παραπόνων των πελατών (ΕΛΟΤ IN ISO 9001).

3.5.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη

3.5.3.1 Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Ο οργανισμός πρέπει να προγραμματίζει και να ελέγχει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος. Αν και κάθε στάδιο σχεδιασμού και ανάπτυξης, επαλήθευσης και επικύρωσης έχουν διακριτούς σκοπούς μπορούν να πραγματοποιούνται και να καταγράφονται είτε διαφορετικά είτε σε οποιοδήποτε συνδυασμό. Κατά την διάρκεια του προγραμματισμού του σχεδιασμού και της ανάπτυξης, ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει τα στάδια ίου σχεδιασμού και της ανάπτυξης, την ανασκόπηση, την επαλήθευση και την επικύρωση που ενδείκνυται για κάθε στάδιο και τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη.

Ο οργανισμός οφείλει να διαχειρίζεται τις διεπαφές μεταξύ των διαφορετικών ομάδων που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική επικοινωνία και η σαφής ανάθεση ευθυνών. Τα αποτελέσματα του σχεδιασμού πρέπει να είναι επίκαιρα, όπως ενδείκνυται, καθώς προχωρεί ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη. (ΕΛΟΤ IN ISO 9001). Επίσης, θα πρέπει να περιλαμβάνει τις συνθήκες (και λεπτομέρειες) για την διατήρηση του προϊόντος σε όλα τα στάδια. Δηλαδή, τα αποτελέσματα πρέπει να παρέχουν πληροφορίες για τις αγορές ,την παραγωγή και για την παροχή υπηρεσιών.

3.5.3.2 Δεδομένα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Τα δεδομένα σχετικά με τις απαιτήσεις για το προϊόν πρέπει να προσδιορίζονται και να διατηρούνται αρχεία. Αυτά τα δεδομένα πρέπει να περιλαμβάνουν απαιτήσεις λειτουργίας και επίδοσης, εφαρμόσιμες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, πληροφορίες που προκύπτουν από παρόμοιους σχεδιασμούς όπου είναι εφαρμόσιμο και τέλος άλλες απαιτήσεις, ουσιώδεις για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη. Τα δεδομένα πρέπει να

ανασκοπούνται ως προς την επάρκεια. Οι απαιτήσεις πρέπει να είναι πλήρεις, χωρίς αμφιβολίες και να μην έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους.

3.5.3.3 Αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Τα αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης πρέπει να έχουν μορφή που να καθιστά δυνατή την επαλήθευση ως προς τα δεδομένα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης. Πρέπει να εγκρίνονται πριν από την αποδέσμευση.

Τα αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης πρέπει να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των δεδομένων για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη, να παρέχουν κατάλληλες πληροφορίες για τις αγορές, την παραγωγή και για την παροχή υπηρεσιών, να περιέχουν ή να κάνουν αναφορά σε κριτήρια αποδοχής του προϊόντος, και να καθορίζουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία είναι ουσιώδη για την ασφαλή και ενδεικνυόμενη χρήση του. (http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)

3.5.3.4 Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Συστηματικές ανασκοπήσεις του σχεδιασμού και της ανάπτυξης πρέπει να διεξάγονται σε κατάλληλα στάδια, σύμφωνα με προσχεδιασμένες απαιτήσεις, για να αξιολογείται η ικανότητα των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού και της ανάπτυξης να ικανοποιούν απαιτήσεις και για να εντοπίζονται οποιαδήποτε προβλήματα και να προτείνονται οι απαραίτητες ενέργειες. Στους συμμετέχοντες στις παραπάνω ανασκοπήσεις πρέπει να συμπεριλαμβάνονται εκπρόσωποι των λειτουργιών που υπεισέρχονται στα στάδια σχεδιασμού και ανάπτυξης που ανασκοπούνται. Πρέπει να διατηρούνται αρχεία των αποτελεσμάτων των ανασκοπήσεων και των οποιωνδήποτε απαραίτητων ενεργειών.

3.5.3.5 Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Πρέπει να εκτελείται επαλήθευση ώστε να εξασφαλίζεται ότι τα αποτελέσματα τους σχεδιασμού και της ανάπτυξης έχουν ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των αντίστοιχων δεδομένων. Αρχεία των αποτελεσμάτων των επαληθεύσεων και των οποιωνδήποτε απαραίτητων ενεργειών πρέπει να τηρούνται.

3.5.3.6 Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Η επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης πρέπει να εκτελείται σύμφωνα με προσχεδιασμένες διευθετήσεις ώστε να εξασφαλίζεται ότι το παραγόμενο προϊόν έχει τη δυνατότητα να ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την καθορισμένη εφαρμογή ή σκοπούμενη χρήση όπου είναι γνωστή. Όπου πρακτικά είναι εφικτό, η επικύρωση πρέπει να ολοκληρώνεται πριν από την παράδοση του προϊόντος. Πρέπει να τηρούνται αρχεία των

αποτελεσμάτων της επικύρωσης και των οποιωνδήποτε απαιτήτων ενεργειών.
(http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)

3.5.3.7 Έλεγχος των αλλαγών στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη

Στις αλλαγές στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη πρέπει να αποδίδεται ταυτότητα και να διατηρούνται αρχεία. Οι αλλαγές πρέπει να ανασκοπούνται, να επαληθεύονται και να επικυρώνονται, όπως ενδείκνυται και να εγκρίνονται πριν από την θέση σε εφαρμογή. Η ανασκόπηση των αλλαγών στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη πρέπει να περιλαμβάνει αξιολόγηση των επιπτώσεων των αλλαγών στα συστατικά μέρη και στο προϊόν που έχει ήδη παραδοθεί. Αρχεία των αποτελεσμάτων των ανασκοπήσεων των αλλαγών και των οποιωνδήποτε απαιτήτων ενεργειών πρέπει να τηρούνται.

3.5.4 Αγορές

3.5.4.1 Διεργασία αγορών

Ο οργανισμός οφείλει να εξασφαλίζει ότι το προϊόν που αγοράζει συμμορφώνεται με καθορισμένες απαιτήσεις για τις αγορές. Ο τύπος και η έκταση του ελέγχου ο οποίος ασκείται στον προμηθευτή και στο προϊόν που αγοράζεται, πρέπει να εξαρτάται από τις επιπτώσεις του αγοραζόμενου προϊόντος στην εν συνεχεία υλοποίηση του προϊόντος ή στο τελικό προϊόν. Ο οργανισμός οφείλει να αξιολογεί και να επιλέγει τους προμηθευτές του με βάση την ικανότητα τους να προμηθεύουν προϊόν σε συμφωνία με τις απαιτήσεις του οργανισμού. Κριτήρια επιλογής αξιολόγησης και επαναξιολόγησης πρέπει να καθιερώνονται.

Αρχεία των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων και των οποιωνδήποτε απαιτήτων ενεργειών που προκύπτουν από την αξιολόγηση πρέπει να διατηρούνται.

3.5.4.2 Πληροφορίες αγορών

Οι πληροφορίες για τις αγορές πρέπει να περιγράφουν το προϊόν που πρόκειται να αγοραστεί, συμπεριλαμβανομένων, όπως ενδείκνυται των απαιτήσεων για έγκριση του προϊόντος, για διεργασίες και για εξοπλισμό, των απαιτήσεων για αξιολόγησης ικανότητας προσωπικού και των απαιτήσεων για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Ο οργανισμός πρέπει να εξασφαλίζει την επάρκεια των καθορισμένων απαιτήσεων για τις αγορές πριν από την γνωστοποίησή τους στον προμηθευτή.
(http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)

3.5.4.3 Επαλήθευση του προϊόντος που αγοράζεται

Ο οργανισμός πρέπει να καθιέρωσα και να θέτει σε εφαρμογή ελέγχους ή άλλες δραστηριότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση ότι το προϊόν που

αγοράζεται, ικανοποιεί τις καθορισμένες απαιτήσεις για τις αγορές. Στις περιπτώσεις εκείνες που ο οργανισμός ή ο πελάτης προτίθεται να πραγματοποιήσει επαλήθευση στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή, ο οργανισμός οφείλει να δηλώνει στις πληροφορίες αγορών τις σκοπούμενες διευθετήσεις επαλήθευσης, καθώς και τη μέθοδο αποδέσμευσης του προϊόντος.

3.5.5 Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών

3.5.5.1 Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών

Από τον οργανισμό απαιτείται να σχεδιάζει και να εκτελεί την παραγωγή και την παροχή υπηρεσιών υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Οι συνθήκες αυτές πρέπει να περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών που περιγράφουν:

- ⇒ «τα χαρακτηριστικά του προϊόντος»
- ⇒ «τη διαθεσιμότητα οδηγιών εργασίας»,
- ⇒ «τη χρήση κατάλληλου εξοπλισμού»,
- ⇒ «τη διαθεσιμότητα και τη χρήση συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης»,
- ⇒ «τη θέση σε εφαρμογή παρακολούθησης και μέτρησης, και τη θέση σε εφαρμογή δραστηριοτήτων αποδέσμευσης, παράδοσης και εξυπηρέτησης μετά την παράδοση».

3.5.5.2 Επικύρωση διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών

Ο οργανισμός οφείλει να επικυρώνει οποιεσδήποτε διεργασίες παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, στις περιπτώσεις όπου το προκύπτον προϊόν δεν μπορεί να επαληθευθεί με επακόλουθη παρακολούθηση ή μέτρηση. Αυτές περιλαμβάνουν οποιεσδήποτε διεργασίες για τις οποίες τα ελαττώματα καθίστανται εμφανή, μόνο αφού το προϊόν τεθεί σε χρήση ή η υπηρεσία έχει παρασχεθεί. Η επικύρωση απαιτείται να αποδεικνύει την ικανότητα των διεργασιών αυτών να επιτυγχάνουν προσχεδιασμένα αποτελέσματα.

Επίσης ο οργανισμός οφείλει να καθιερώσει διευθετήσεις για τις διεργασίες αυτές, συμπεριλαμβανομένων, όπως εφαρμόζεται των καθορισμένων κριτηρίων για την ανασκόπηση και την έγκριση των διεργασιών, της έγκρισης του εξοπλισμού και της αξιολόγησης της ικανότητας του προσωπικού, της χρήσης ειδικών μεθόδων και διαδικασιών, των απαιτήσεων για αρχεία, καθώς επίσης και της επανεπικύρωσης (ΕΛΟΤ ΙΝ ISO 9001).

3.5.5.3 Απόδοση ταυτότητας και ιχνηλασιμότητα

Ο οργανισμός οφείλει να αποδίδει ταυτότητα της κατάστασης του προϊόντος σε όλη την διάρκεια υλοποίησης του προϊόντος. Επίσης απαιτείται από τον οργανισμό να αποδίδει

ταυτότητα στην κατάσταση του προϊόντος αναφορικά με τις απαιτήσεις παρακολούθησης και μέτρησης. Στις περιπτώσεις όπου η ιχνηλασιμότητα είναι μια απαίτηση, ο οργανισμός οφείλει να ελέγχει και να καταγράφει σε αρχείο τη μονοσήμαντη απόδοση ταυτότητας στο προϊόν. (ΕΛΟΤ IN ISO 9001).

3.5.5.4 Ιδιοκτησία του πελάτη

Ο οργανισμός οφείλει να φροντίζει «την ιδιοκτησία» (τα πνευματικά δικαιώματα και τα προσωπικά δεδομένα) του πελάτη κατά τη διάρκεια που ο πελάτης βρίσκεται εντός αυτού. ότι ως εννοούνται και. Ο οργανισμός πρέπει να αποδίδει ταυτότητα, να προστατεύει και να διαφυλάσσει την ιδιοκτησία του πελάτη, η οποία παρέχεται για χρήση ή για ενσωμάτωση στο προϊόν. Σε περίπτωση που κάποια από τα προσωπικά αντικείμενα του πελάτη απολεστούν ή υποστούν ζημιά, πρέπει να γίνει άμεση ενημέρωση του πελάτη σχετικά με τις εφαρμοζόμενες διορθωτικές ενέργειες/

3.5.5.5 Διατήρηση του προϊόντος

Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζεται η συμμόρφωση του προϊόντος κατά την διάρκεια που λαμβάνουν χώρα οι εσωτερικές διεργασίες. Ως εκ τούτου απαιτείται να καθορίζεται από τον οργανισμό η παρακολούθηση και η μέτρηση που πρέπει να αναλαμβάνεται, καθώς και οι συσκευές παρακολούθησης και μέτρησης που χρειάζονται, για να παρέχεται απόδειξη της συμμόρφωσης του προϊόντος με προσδιορισμένες απαιτήσεις.

Με τη σειρά της η επιχείρηση πρέπει να καθιερώσει τις κατάλληλες διεργασίες ώστε να είναι βέβαιο ότι παρακολούθηση και η μέτρηση των υπηρεσιών γίνονται με τρόπο συνεπή προς τις απαιτήσεις παρακολούθησης και μέτρησης.

Όπου είναι απαραίτητο για να εξασφαλιστούν έγκυρα αποτελέσματα, ο εξοπλισμός μέτρησης πρέπει να διακριβώνεται ή επαληθεύεται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα ή πριν από την χρήση, ως προς πρότυπα μέτρησης τα οποία είναι ιχνηλάσιμα σε διεθνή ή εθνικά πρότυπα μέτρησης. Στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχουν τέτοια πρότυπα, πρέπει να καταγράφεται σε αρχείο η βάση που χρησιμοποιείται για την διακρίβωση ή την επαλήθευση. Επίσης για να εξασφαλιστούν έγκυρα αποτελέσματα, ο εξοπλισμός μέτρησης πρέπει να ρυθμίζεται ή επαναρυθμίζεται, όπως είναι απαραίτητο, να αναγνωρίζεται η ταυτότητά του, να προστατεύεται από ρυθμίσεις οι οποίες θα μπορούσαν να καταστήσουν άκυρα τα αποτελέσματα της μέτρησης και να προστατεύεται από ζημιές και φθορές κατά τον χειρισμό, τη συντήρηση και την αποθήκευση.

Επιπλέον, όταν εντοπίζεται ότι ο εξοπλισμός δεν συμμορφώνεται με απαιτήσεις, ο

οργανισμός πρέπει να αξιολογεί και να καταγράφει σε αρχείο την εγκυρότητα των προηγούμενων αποτελεσμάτων μέτρησης. Ο οργανισμός πρέπει να αναλαμβάνει κατάλληλες ενέργειες για τον εξοπλισμό και για οποιαδήποτε προϊόντα τα οποία έχουν επηρεαστεί. Αρχεία των αποτελεσμάτων διακρίβωσης και επαλήθευσης πρέπει να διατηρούνται.

Τέλος πρέπει να επιβεβαιώνεται η ικανότητα του λογισμικού υπολογιστών να ικανοποιεί την σκοπούμενη εφαρμογή, όταν αυτό χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση και την μέτρηση καθορισμένων απαιτήσεων. Αυτό πρέπει να διενεργείται πριν από την αρχική χρήση και να επιβεβαιώνεται εκ νέου, όπως είναι απαραίτητο.

3.5.5.6 Έλεγχος συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης

Απαιτείται να καθορίζεται από τον οργανισμό η παρακολούθηση και η μέτρηση που πρέπει να αναλαμβάνεται, καθώς και οι συσκευές παρακολούθησης και μέτρησης που χρειάζονται, για να παρέχεται απόδειξη της συμμόρφωσης του προϊόντος με προσδιορισμένες απαιτήσεις. (ΕΛΟΤ EN ISO 9001).

Ο οργανισμός πρέπει να καθιερώνει διεργασίες ώστε να εξασφαλίζεται ότι η παρακολούθηση και η μέτρηση μπορεί να διεξάγονται με τρόπο συνεπή προς τις απαιτήσεις παρακολούθησης και μέτρησης.

Όπου είναι απαραίτητο για να εξασφαλιστούν έγκυρα αποτελέσματα, ο εξοπλισμός μέτρησης πρέπει να διακριβώνεται ή επαληθεύεται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα ή πριν από την χρήση, ως προς πρότυπα μέτρησης τα οποία είναι ιχνηλάσιμα σε διεθνή ή εθνικά πρότυπα μέτρησης. Στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχουν τέτοια πρότυπα, πρέπει να καταγράφεται σε αρχείο η βάση που χρησιμοποιείται για την διακρίβωση ή την επαλήθευση. Επίσης για να εξασφαλιστούν έγκυρα αποτελέσματα, ο εξοπλισμός μέτρησης πρέπει να ρυθμίζεται ή επαναρυθμίζεται, όπως είναι απαραίτητο, να αναγνωρίζεται η ταυτότητά του, να προστατεύεται από ρυθμίσεις οι οποίες θα μπορούσαν να καταστήσουν άκυρα τα αποτελέσματα της μέτρησης και να προστατεύεται από ζημιές και φθορές κατά τον χειρισμό, τη συντήρηση και την αποθήκευση.

Επιπλέον, όταν εντοπίζεται ότι ο εξοπλισμός δεν συμμορφώνεται με απαιτήσεις, ο οργανισμός πρέπει να αξιολογεί και να καταγράφει σε αρχείο την εγκυρότητα των προηγούμενων αποτελεσμάτων μέτρησης. Ο οργανισμός πρέπει να αναλαμβάνει κατάλληλες ενέργειες για τον εξοπλισμό και για οποιαδήποτε προϊόντα τα οποία έχουν επηρεαστεί. Αρχεία των αποτελεσμάτων διακρίβωσης και επαλήθευσης πρέπει να διατηρούνται.

Τέλος πρέπει να επιβεβαιώνεται η ικανότητα του λογισμικού υπολογιστών να

ικανοποιεί την σκοπούμενη εφαρμογή, όταν αυτό χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση και την μέτρηση καθορισμένων απαιτήσεων. Αυτό πρέπει να διενεργείται πριν από την αρχική χρήσης και να επιβεβαιώνεται εκ νέου, όπως είναι απαραίτητο.

3.6 Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση

3.6.1 Γενικότητες

Οι διεργασίες που λαμβάνουν χώρα κατά το στάδιο αυτό στοχεύουν:

- ⇒ «στην αποδεδειγμένη συμμόρφωση του προϊόντος»
- ⇒ «στην συμμόρφωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά «και
- ⇒ «στην διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.»(ΕΛΟΤ EN ISO 9001).

Κάθε ένα από τα παραπάνω απαιτείται να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό κατάλληλων μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων τεχνικών στατιστικής και την έκταση της χρήσης τους.

3.6.2 Παρακολούθηση και μέτρηση

3.6.2.1 Ικανοποίηση των πελατών

Σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πρότυπου ISO 9001:2008, δεν θεωρείται απαραίτητη η διενέργεια έρευνας ικανοποίησης πελατών. Επιπροσθέτως, η ικανοποίηση μπορεί να λάβει χώρα μέσω της αξιολόγησης μιας σειράς ειδικών στοιχείων (δεικτών) όπως πχ ανάλυση χαμένων πελατών, αριθμός και ύψος εγγυήσεων κλπ.

3.6.2.2 Εσωτερική επιθεώρηση

Ο οργανισμός σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα π.χ. σύμφωνα με ένα ετήσιο πρόγραμμα, πρέπει να διεξάγει εσωτερικές επιθεωρήσεις. Σκοπός είναι να προσδιορίζεται το κατά πόσον το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις αυτού του Διεθνούς Προτύπου, συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις που έχουν καθιερωθεί από τον οργανισμό, και τίθεται σε εφαρμογή αποτελεσματικά και διατηρείται.

Πρέπει να σχεδιάζεται ένα πρόγραμμα επιθεώρησης, λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση και τη σπουδαιότητα των διεργασιών και των περιοχών που πρόκειται να επιθεωρηθούν, καθώς επίσης και τα αποτελέσματα προηγούμενων επιθεωρήσεων. Πρέπει να

καθορίζονται σαφώς τα κριτήρια επιθεώρησης, το πεδίο εφαρμογής, η συχνότητα και οι μέθοδοι. Η επιλογή των επιθεωρητών και η διεξαγωγή των επιθεωρήσεων πρέπει να εξασφαλίζουν την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία της διεργασίας επιθεώρησης. Οι επιθεωρητές δεν πρέπει να επιθεωρούν την δική τους εργασία.

Μια τεκμηριωμένη διαδικασία πρέπει να καθορίζει τις ευθύνες και τις απαιτήσεις για τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή των επιθεωρήσεων, καθώς επίσης και για την αναφορά των αποτελεσμάτων και τη διατήρηση των αρχείων.

Ο υπεύθυνος διαχείρισης της περιοχής που επιθεωρείται, πρέπει να εξασφαλίζει, χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση, ότι αναλαμβάνονται ενέργειες για την εξάλειψη των μη συμμορφώσεων οι οποίες εντοπίζονται, καθώς και των αιτιών που τις προκαλούν. Οι επακόλουθες δραστηριότητες πρέπει να περιλαμβάνουν την επαλήθευση των ενεργειών που αναλαμβάνονται και την αναφορά των αποτελεσμάτων της επαλήθευσης. Στην περίπτωση που παρατηρηθεί μια ΜΗΣ από την εσωτερική επιθεώρηση, τότε λαμβάνει χώρα η υλοποίηση της διόρθωσης και μετά της διορθωτικής ή προληπτικής ενέργειας. Όπως αναφέρεται στις προδιαγραφές του αγγλικού πρότυπου, αυτό θα πρέπει να περιγράφεται στην καταγεγραμμένη διαδικασία.
(http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)

3.6.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών

Ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει κατάλληλες μεθόδους για την παρακολούθηση και, όπου εφαρμόζεται, τη μέτρηση των διεργασιών του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Οι μέθοδοι παρακολούθησης και μέτρησης πρέπει να αποδεικνύουν την ικανότητα των διεργασιών να επιτυγχάνουν προσχεδιασμένα αποτελέσματα, τη συμμόρφωση δηλαδή των εξερχόμενων της διεργασίας με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Όταν οι προδιαγραφές δεν επιτυγχάνονται, πρέπει να γίνεται διόρθωση και να διενεργούνται διορθωτικές ενέργειες, όπως ενδείκνυται, ώστε να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση του προϊόντος

3.6.2.4 Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος

Ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί και να μετρά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ώστε να επαληθεύει ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για το προϊόν. Η παρακολούθηση και μέτρηση πρέπει να εκτελούνται σε κατάλληλα στάδια της διεργασίας υλοποίησης του προϊόντος, σύμφωνα με προσχεδιασμένες διευθετήσεις. Πρέπει να διατηρούνται αποδείξεις της συμμόρφωσης προς τα κριτήρια αποδοχής. Τα στελέχη που εγκρίνουν την αποδέσμευση του προϊόντος, πρέπει να καθορίζονται ρητά. Πρέπει επίσης να

υπάρχουν διαδικασίες που να προσδιορίζουν τις υπευθυνότητες και αρμοδιότητες του προσωπικού, που μπορεί να επιτρέψει χρήση προϊόντων, τα οποία δε συνοδεύονται από αποδεικτικά στοιχεία που να δείχνουν τη συμμόρφωσή τους στις απαιτήσεις της ποιότητας ή για τα οποία δεν έχουν ολοκληρωθεί ικανοποιητικά όλες οι προσχεδιασμένες διευθετήσεις.

3.6.3 Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος

Ο οργανισμός οφείλει να εξετάζει εγκαίρως τα προϊόντα του ώστε να εντοπίσει εγκαίρως όσο από τα προϊόντα του δε πληρούν τις προκαθορισμένες προδιαγραφές, να αποφευχθεί ως εκ τούτου η παράδοση αυτών. Γενικότερα, επιτρέπεται ευελιξία στις ενέργειες διαχείρισης του μη συμμορφούμενου προϊόντος. Στην περίπτωση που ο υπεύθυνος του οργανισμού εντοπίσει ένα μη συμμορφούμενο προϊόν, τότε πρέπει να λάβουν χώρα ενέργειες:

⇒ «για την εξάλειψη της εντοπισθείσας μη συμμόρφωσης (π.χ. επανεπεξεργασία ώστε να ικανοποιηθούν οι προδιαγραφές)»

⇒ για τον αποκλεισμό της αρχικά σκοπούμενης χρήσης ή εφαρμογής του.

Εκτός από την εφαρμογή των ανωτέρων ενεργειών σημαντικό είναι να σημειωθεί πως πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι το προϊόν είναι κατάλληλο για παροχή στους πελάτες του οργανισμού σύμφωνα με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις. (ΕΛΟΤ EN ISO 9001).

3.6.4 Ανάλυση δεδομένων

Για την αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή του συστήματος ποιότητας σε μια επιχείρηση πρέπει από το αρμόδιο πρόσωπο να συλλέγονται και να αναλύονται κατάλληλα δεδομένα, ώστε να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και για να επακολουθεί η εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών σε ποια σημεία κρίνεται απαραίτητο. Η ανάλυση των δεδομένων πρέπει να παρέχει πληροφορίες σχετικές (ΕΛΟΤ EN ISO 9001):

⇒ «με την ικανοποίηση των πελατών»,

⇒ «την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν»,

⇒ «τα χαρακτηριστικά και τάσεις των διεργασιών και των προϊόντων», συμπεριλαμβανομένων ευκαιριών για προληπτικές ενέργειες και πληροφορίες σχετικές με προμηθευτές».

3.6.5 Βελτίωση

3.6.5.1 Διαρκής βελτίωση

Ο οργανισμός πρέπει να εξελίσσει συνεχώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Για την πραγματοποίηση του σκοπού βασίζεται στη χρήση των εξής μέσων (ΕΛΟΤ EN ISO 9001):

- ⇒ Την Πολιτική Ποιότητας
- ⇒ Τους αντικειμενικούς στόχους για την Ποιότητα
- ⇒ Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων
- ⇒ Την ανάλυση των δεδομένων
- ⇒ Την ανασκόπηση από την Διοίκηση
- ⇒ Τις διορθωτικές ενέργειες
- ⇒ Τις προληπτικές ενέργειες

3.6.5.2 Διορθωτικές ενέργειες

Πρέπει να αναλαμβάνονται ενέργειες για την εξάλειψη της αιτίας των μη συμμορφώσεων, ώστε να προλαμβάνεται η δυνητική εμφάνιση τους. Για την επίτευξη των ανώτερων κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει μια τεκμηριωμένη διαδικασία, ώστε να καθορίζονται απαιτήσεις:

- ⇒ «για την ανασκόπηση των μη συμμορφώσεων (συμπεριλαμβανομένων των παραπόνων των πελατών),»
- ⇒ «τον προσδιορισμό των αιτιών των μη συμμορφώσεων»
- ⇒ την αξιολόγηση της ανάγκης για ενέργειες, ώστε να είναι σίγουρο ότι οι μη συμμορφώσεις στα προϊόντα που παρέχονται από τον οργανισμό δεν θα παρατηρηθούν ξανά, τον προσδιορισμό και τη θέση σε εφαρμογή των ενεργειών που χρειάζονται, τα αρχεία των αποτελεσμάτων των ενεργειών που ανελήφθησαν, και την ανασκόπηση των διορθωτικών ενεργειών που αναλαμβάνονται. (ΕΛΟΤ EN ISO 9001).

3.6.5.3 Προληπτικές ενέργειες

Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει ενέργειες για την εξάλειψη των αιτιών των πιθανών μη συμμορφώσεων, ώστε να αποφεύγεται η δυνητική εμφάνιση τους. Οι προληπτικές ενέργειες πρέπει να είναι ανάλογες με τις επιπτώσεις των πιθανών προβλημάτων (ΕΛΟΤ EN ISO 9001)

Απαιτείται να καθιερωθεί μια τεκμηριωμένη διαδικασία, ώστε να καθορίζονται απαιτήσεις

για τον προσδιορισμό των πιθανών μη συμμορφώσεων και των αιτιών τους, την αξιολόγηση της ανάγκης για ενέργειες, ώστε να προληφθεί η εμφάνιση μη συμμορφώσεων, τον προσδιορισμό και τη θέση σε εφαρμογή των ενεργειών που χρειάζονται, τα αρχεία των αποτελεσμάτων των ενεργειών που ανελήφθησαν, και την ανασκόπηση των προληπτικών ενεργειών που αναλαμβάνονται. Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί πως απαιτείται η εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων ώστε να αξιολογείται και η αποτελεσματικότητα των προληπτικών ενεργειών που έχουν υλοποιηθεί.(
(http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.)

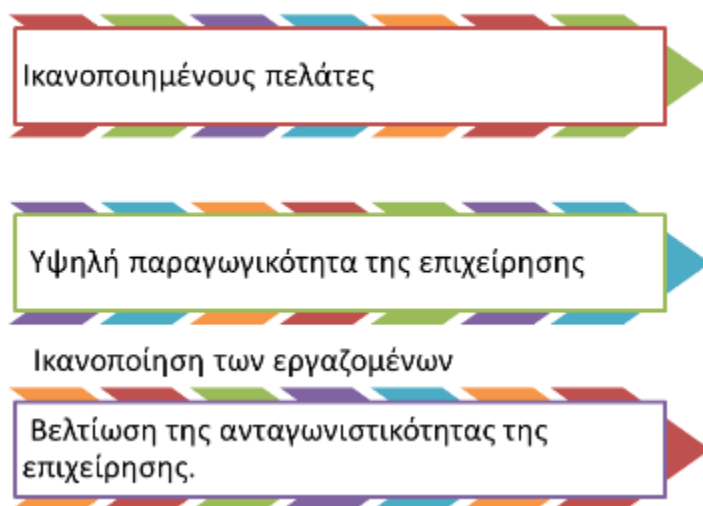
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9001 ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζεται ένα εγχειρίδιο εφαρμογής κατά το πρότυπο ISO 9001:2008 για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Όπως υποστηρίζουν οι Βαρβαρέσος και Σωτηριάδης (2003) οι πιστοποιημένες ξενοδοχειακές μονάδες, έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια εξαιτίας του ισχυρότος νομικού καθεστώσ σημάτων (ΥΑ 216/2015, ΦΕΚ 10/Β/9-1-2015), σχετικά με την απονομή αστεριών. Οι βασικοί στόχοι της εφαρμογής του εγχειριδίου αυτού παρουσιάζονται συνοπτικά στην Εικόνα 4.1.

Εικόνα 4.1. Βασικοί στόχοι εφαρμογής του προτεινόμενου εγχειριδίου στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

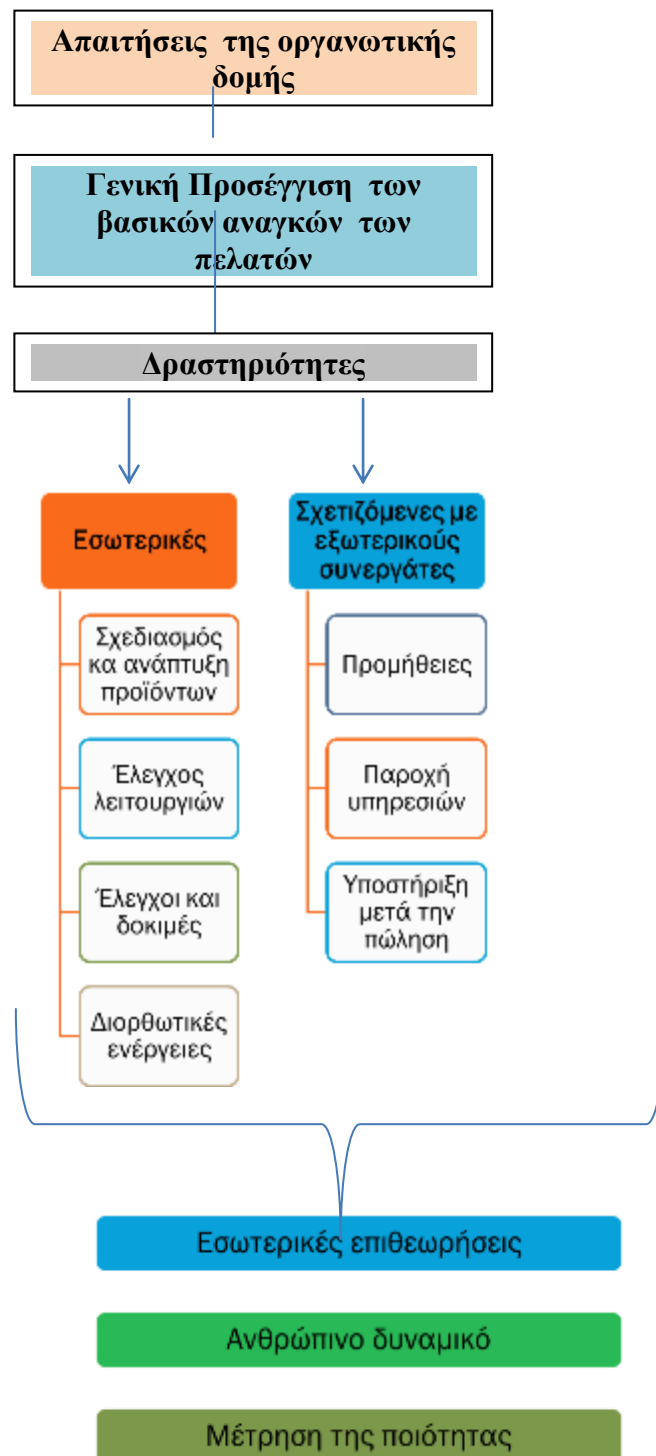


Όπως εύκολα διαπιστώνεται, ο κύριος σκοπός της εφαρμογής του είναι η γενικότερη ορθολογική, αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης με την παράλληλη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Για αυτό το λόγο ελήφθησαν υπόψη διάφορες δραστηριότητες που είτε παρέχονται από ειδικές υπηρεσίες που διαθέτουν τεχνικό εξοπλισμό, είτε από ανθρώπους που εκτελούν απαραίτητες εργασίες για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τέλος, συνεκτιμήθηκε και ο παράγοντας της παροχής υλικών προϊόντων (π.χ. διακοσμητικά, δομικά κλπ., από διάφορους προμηθευτές(http://www.anaptyxiaki.gr/nea-anakoinoseis/item/download/224_a98b39aa53917c0df134d36a7c190)).

4.2 Απαιτήσεις του προτεινόμενου συστήματος ποιότητας

Οι απαιτήσεις που διέπουν τον προτεινόμενο σύστημα ποιότητας ικανοποιούν διάφορες παραμέτρους, οι οποίες εμφανίζονται στο σχήμα 4.2

Σχήμα 4.2 Γενικές απαιτήσεις του προτεινόμενου εγχειρίδιου ποιότητας



4.2 Υπευθυνότητα της διευθύνουσας διοίκησης

42.1.1 Πολιτική προτεινόμενου συστήματος Ποιότητας

Ουσιαστικά με τον όρο «Πολιτική Ποιότητας» περιγράφονται οι αρχές και δεσμεύσεις που θα πρέπει να τηρούνται και να εφαρμόζει σύμφωνα με τα προκαθορισμένα πρότυπα, από το διοικητικό προσωπικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι η σχεδιαζόμενη Πολιτική Ποιότητας έχει κατανοηθεί επαρκώς από το εργατικό δυναμικό της ξενοδοχειακής μονάδας και εφαρμόζεται ορθά σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης

4.2.2. Οργάνωση

Ένα από τους σημαντικούς ρόλους που έχει η διοίκηση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι να εκτιμήσει όσο το δυνατόν ορθά την εκπαιδευτική επάρκεια του εργατικού δυναμικού σε θέματα σχετικά με το σύστημα ποιότητας ISO 9001, και να μεριμνήσει ένα συνέχεια στην οργάνωση της απαιτούμενης εκπαίδευσης για όσα άτομα θεωρείται απαραίτητο.

Επιπροσθέτως, σημαντικό είναι να σημειωθεί πως θα πρέπει να έχει οριστεί από τη διοικούσα αρχή της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ένα άτομο υπεύθυνο για τον έλεγχο της ομαλής εφαρμογής του προτεινόμενου Συστήματος Ποιότητας.

4.3 Συμβάσεις

Ως συμβάσεις χαρακτηρίζονται όλες τα είδη συμφωνιών που έχουν προκαθοριστεί μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της και δύναται να είναι νομικά τεκμηριωμένες.. Ενδεικτικά παραδείγματα συμβάσεων παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1

Πίνακας 4.1.Κατηγορίες συμβάσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις



4.4 Έλεγχος εγγράφων και δεδομένων

Σημαντικό είναι να σημειωθεί πως όλα τα έγγραφα σχετικά με το Σύστημα Ποιότητας πρέπει να είναι τεκμηριωμένα (Πίνακας 4.2) ώστε να αποφευχθεί η χρήση μη τεκμηριωμένων εγγράφων από από μη εξουσιοδοτημένες πηγές.

Πίνακας 4.2 .Ενδεικτικά παραδείγματα διαδικασιών για ελεγχόμενη τεκμηρίωση

Κατάλογος εγκεκριμένων Προμηθευτών	Κατάλογοι φαγητών και ποτών	Κατάλογοι παρεχομένων υπηρεσιών	Εγχειρίδιο Ποιότητας - Διαδικασίες -
Προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών	Τύποι εντύπων	Προγράμματα Ποιότητας	Οδηγίες Εργασίας

4.5 Προμήθειες

Ο όρος «προμήθειες» αναφέρεται όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες που προμηθεύεται η επιχείρηση και ουσιαστικά ελέγχει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα των παρεχόμενων στον πελάτη προϊόντων/υπηρεσιών (Εικόνα 4.1). Το κυριότερο όφελος από την εφαρμογή ενός «τεκμηριωμένου» συστήματος προμηθειών είναι ότι σε κάθε περίπτωση δυνητικής αλλοίωσης/μεταβολής στην παραγωγή (π.χ. φαγητών), είναι δυνατή η εύρεση της αρμόζουσας πηγής από την οποία έγινε η παροχή των πρωτογενών υλικών.

Εικόνα 4.1: Ενδεικτικές κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών στα οποία μια ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει πιστοποιημένο σύστημα για τις προμήθειες της.



4.6 Προϊόντα παρεχόμενα από τον πελάτη

Στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε σε προϊόντα τα οποία τα παρέχει ο ίδιος ο πελάτης στην επιχείρηση προκειμένου να τα χρησιμοποιήσει κατά τη διάρκεια της παραμονής του. Συνήθως, οι πελάτες παραδίδουν ποτά γλυκά για την οργάνωσης μια εορταστικής εκδήλωσης. Σε κάθε περίπτωση, η ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει να εφαρμόζει ορισμένες

διαδικασίες σύμφωνα με αυτό που προβλέπει το σχεδιαζόμενο πρωτόκολλο ποιότητας (Εικόνα 4.2).

Εικόνα 4.2 Απαραίτητες εφαρμοζόμενες ενέργειες από την ξενοδοχειακή επιχείρηση κατά την παραλαβή προϊόντων από τον πελάτη



4.7 Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα προϊόντος

Για την ορθή και αποδοτική λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να εφαρμόζονται ειδικές διαδικασίες για την ταυτοποίηση [«μονοσήμαντος προσδιορισμός κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας, ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος λανθασμένης χρησιμοποίησης άλλου αντί άλλου»] και την ιχνηλασιμότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.[«η δυνατότητά του να μπορεί κανείς να ανατρέξει στην «διαδρομή» της παραγωγής ενός προϊόντος/υπηρεσίας»].

Ενδεικτικό παράδειγμα της πρώτης περίπτωσης είναι η δυνατότητας της απομόνωσης των διαφόρων συστατικών κατά την παρασκευή των φαγητών στην κουζίνα. Αντιστοίχως, χαρακτηριστικό παράδειγμα της ιχνηλασιμότητας είναι η συμπλήρωση ειδικών εντύπων από το προσωπικό που έχει αναλάβει τον καθορισμό των δωματίων ξενοδοχείου, ώστε να γνωρίζει η διοικούσα αρχή του ξενοδοχείου αλλά και ο πελάτης ποιός έκανε την καθαριότητα της κλίνης, ποια μέρα και τι ώρα .

4.8 Έλεγχες λειτουργιών

Ο έλεγχος λειτουργιών αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες και ενέργειες που παρουσιάζονται κατά την παροχή υπηρεσίας/προϊόντος στον πελάτη (Εικόνα 4.3). Πρακτικά λαμβάνει έλεγχος όλων των λειτουργιών που πραγματοποιούνται κατά την παροχή της κάθε υπηρεσίας στο πελάτη ώστε να εναρμονίζεται με τις προκαθορισμένες προδιαγραφές για την υλοποίηση της

Εικόνα 4.3. Ενδεικτικές δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στο έλεγχο λειτουργιών μια ξενοδοχειακής επιχείρησης



4.9 Επιθεώρηση και δόκιμες

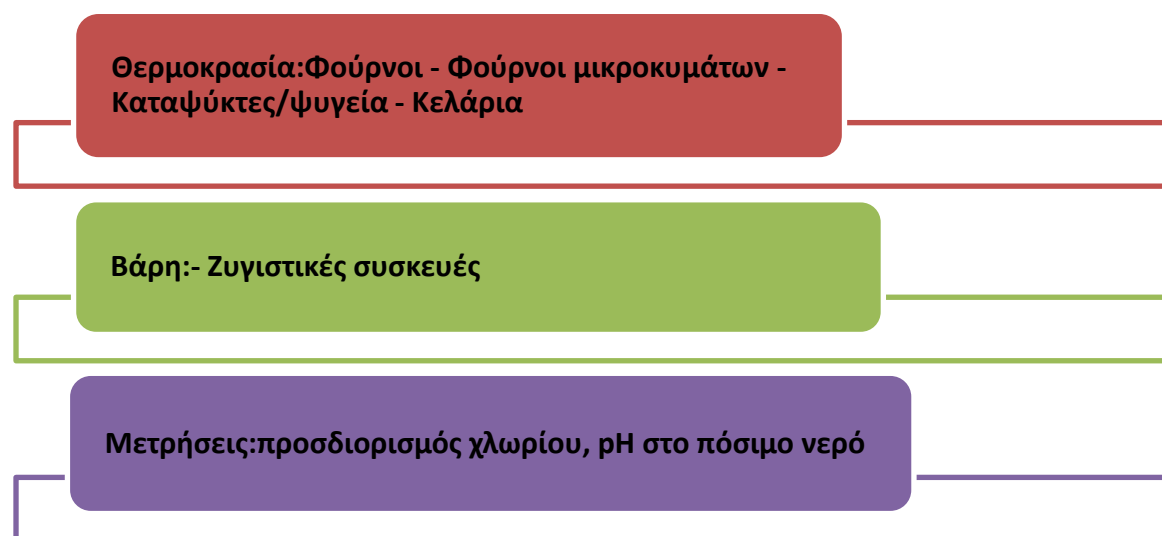
Οι επιθεωρήσεις και δοκιμές είναι στοιχεία του Ελέγχου Ποιότητας της κάθε διεργασίας, και ουσιαστικά μέσω των διαδικασιών εξασφαλίζεται ότι οι διεργασίες είναι σύμφωνες με καθορισμένες απαιτήσεις και ότι το παρεχόμενο προϊόν/υπηρεσία είναι επίσης σύμφωνο με τις αντίστοιχες απαιτήσεις. Τα ανωτέρω εφαρμόζονται στα εισερχόμενα προϊόντα/υπηρεσίες, κατά την παραγωγή τους και στην τελική τους παράδοση.

4.10 Εξοπλισμός επιθεωρήσεων, μετρήσεων και δοκιμών

Η ενέργεια αυτή πραγματοποιείται όταν η ξενοδοχειακή επιχείρηση διαθέτει ειδικό

εξοπλισμό, για τον οποίον παρέχεται στον πελάτη αποδεικτικό της συμμόρφωσης προϊόντος/υπηρεσίας προς τις προκαθοριζόμενες απαιτήσεις. Σημαντικό είναι να σημειωθεί πως η επιλογή του εξοπλισμού γίνεται με ορισμένα κριτήρια ώστε να δύναται να πραγματοποιήσει τις απαιτούμενες μετρήσεις. Οι κυριότερες μετρήσεις που λαμβάνουν χώρα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά στην Εικόνα 4.4

Εικόνα 4.4. Μετρήσεις παραμέτρων που λαμβάνουν χώρα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.



4.11. Κατάσταση επιθεωρήσεων και δοκιμών

Η απαίτηση αυτή αναφέρεται στη δημιουργία αποτελεσματικής διαδικασίας για τον προσδιορισμό γεγονότων όπως μη συμφωνίας μεταξύ του παρεχόμενου προϊόντος – υπηρεσίας και των προκαθορισμένων προδιαγραφών του.

.

4.12. Έλεγχος μη συμμορφούμενων προϊόντων

Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζονται τα προϊόντα/υπηρεσίες τα οποία δεν εναρμονίζονται με τις αντίστοιχες προδιαγραφές, όπως αυτές έχουν ήδη προκαθοριστεί. Για αυτό το λόγο σε μια ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εφαρμόζεται σύστημα ποιότητας θεωρείται απαραίτητο η εφαρμογή ειδικά τεκμηριωμένων διαδικασιών, ώστε να αποφεύγεται η παροχή μη συμμορφούμενων προϊόντων/υπηρεσιών στον πελάτη.

4.13. Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες

Η εφαρμογή διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών σε περίπτωση παρουσίας συμβάντος μη συμμόρφωσης προϊόντος/υπηρεσίας κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να εκλείψουν συνεχείς επαναλήψεις αυτών στο μέλλον και ως εκ τούτου να διατηρηθεί η ποιότητα του εφαρμοζόμενου συστήματος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Συνήθως αρχικά λαμβάνει χώρα η «αποζημίωση» του πελάτη, ο οποίος κατά τη διάρκεια της παραμονής στο ξενοδοχείο, έτυχε να λάβει μη κατάλληλο προϊόν/υπηρεσία και κατά δεύτερον η αναγνώριση της αιτίας του προβλήματος, ώστε με την εφαρμογή κατάλληλων ενεργειών να μη λάβει χώρα ξανά.

4.14. Μεταχείριση, αποθήκευση, συσκευασία και παράδοση

Οι δραστηριότητες που περιγράφονται στην υποενότητα αυτή, θεωρούνται από αρκετούς ξενοδόχους ότι αποτελούν βασικός μέρος διαφόρων άλλων λειτουργιών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

- ❖ **Μεταχείριση:** Το βασικότερο το οποίο πρέπει να επιτευχθεί στο στάδιο αυτό με την εφαρμογή ειδικών διαδικασιών είναι πρόληψη απώλειας ή φθοράς των «μεταχειριζομένων» υλικών. Ενδεικτικά αναφέρονται προσωπικά αντικείμενα του κάθε πελάτη. .
- ❖ **Αποθήκευση:** Αναφέρεται στην εφαρμογή ειδικών διαδικασιών με σκοπό την ορθή εξασφάλιση της αποθήκευσης προσωπικών αντικειμένων των πελατών και την πρόληψη της δυνητικής φθοράς τους κατά την διάρκεια της αποθήκευσης τους.
- ❖ **Συσκευασία:** Η συσκευασία αναφέρεται σε θέματα που σχετίζονται με την «εικόνα» των φαγητών (π.χ σάντουιτς, κυρίως πιάτα). Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει να εξετάζει σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα την συσκευασία και την επισήμανση των τροφίμων καθώς και των χρησιμοποιούμενων υλικών για την παρασκευή τους.
- ❖ **Παράδοση :** Στην υπό μελέτη περίπτωση όπως της λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων η παράδοση δύναται να αναφέρεται σε παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών. (π.χ. Παροχή εναλλακτικών δραστηριοτήτων, όπως έχουν ήδη προσυμφωνηθεί μεταξύ της ξενοδοχειακής μονάδας και του πελάτη.

4.15. Αρχεία ποιότητας

Στην υποενότητα αυτή βασικό είναι να επισημανθεί πως τα παραγόμενα αρχεία

ποιότητας, όπως αυτά προέκυψαν κατά την εφαρμογή των απαιτούμενων διαδικασιών του προτεινόμενου Συστήματος Ποιότητας, πρέπει να εφαρμόζονται όπως ορίζονται στο πρωτόκολλο του και σύμφωνα με δυνητικές προαπαιτήσεις της Νομοθεσίας. Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα τομέων του προτεινόμενου συστήματος Ποιότητας κατά το οποίο δύναται η δημιουργία αρχείων ποιότητας είναι: κατάλογος αποδεκτών προμηθευτών και εσωτερικές επιθεωρήσεις.

4.16. Εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας

Σε αυτό σημείο επισημαίνεται πως οι εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας πρέπει να λαμβάνουν χώρα από ειδικά καταρτισμένα άτομα, τα οποία δεν εμπλέκονται στις επιθεωρούμενες δραστηριότητες. Οι απαιτήσεις του προτεινόμενου προγράμματος ποιότητας περιλαμβάνουν ορισμένες ενέργειες, οι οποίες παρουσιάζονται συνοπτικά

Εικόνα 4.5. Οι απαιτήσεις του προτεινόμενου Προτύπου ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις



4.17. Εκπαίδευση

Για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θεωρείται αναγκαία η επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο όπως αυτά καθορίζονται από την Νομοθεσία. Η ανώτερη διαδικασία προσαρμόζεται στις ανάγκες του κάθε εκπαιδευόμενου, και δύναται να είναι ενδοεπιχειρησιακή ή εξωτερική.

4.18 Υποστήριξη μετά την πώληση του προϊόντος

Η υποστήριξη μετά την πώληση της υπηρεσίας-προϊόντος, από την πλευρά της

ξενοδοχειακής επιχείρησης, αναφέρεται σε:

- ⇒ άμεση επίλυση προβλημάτων σχετικά με τα παρεχόμενα προϊόντα και της υπηρεσίες που έχουν συμφωνηθεί μεταξύ πελάτη και ξενοδοχοϋπαλλήλου
- ⇒ άμεση επιδιόρθωση προβλημάτων παροχής προϊόντων/υπηρεσιών, τα οποία παρουσιάζονται συνήθως στην διάρκεια της διαμονής των πελατών (π.χ. λειτουργικές βλάβες κλιματισμού, ψυγείου, τηλεόρασης)
- ⇒ Άμεση και έγκυρη ενημέρωση πελατών για δυνητικές αλλαγές μετά την πώληση π.χ. εκδρομικού πακέτου.

4.19. Στατιστικές τεχνικές

Στην εικόνα 4.6 παρουσιάζονται ειδικά για τον ξενοδοχειακό κλάδο, ορισμένες από τις απαραίτητα εφαρμοζόμενες στατιστικές αναλύσεις για την πρόληψη σοβαρών «λειτουργικών προβλημάτων».

Εικόνα 4.6 Απαιτούμενες εφαρμοζόμενες στατιστικές αναλύσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί αξίζει να σημειωθεί πως η ανάπτυξη και πιστοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001 βελτιώνει σημαντικά την απόδοση των επιχειρήσεων σε όλα τα στοιχεία και , προωθεί την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στην επιχείρηση, και προσφέρει σημαντικά οφέλη, που την καθιστούν ένα καλό πρώτο βήμα των επιχειρήσεων προς την διαχείριση της ολικής ποιότητας.

Ειδικότερα στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, μια από τις βασικές αρχές της διασφάλισης ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη, δηλαδή η ικανοποίηση των αναγκών / επιθυμιών του, το οποίο επιτυγχάνεται από μια οικονομικά βιώσιμη επιχείρηση, η οποία χαρακτηρίζεται από την παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών.

Η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και ειδικότερα κατά ISO 9001, της εξασφαλίζει πολλαπλά οφέλη, τα κυριότερα εκ των οποίων είναι η ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και αύξηση του μεριδίου αγοράς (αύξηση κύκλου εργασιών και κερδοφορίας), η βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη και της εμπιστοσύνης αυτού (ικανοποίηση αναγκών πελάτη) και η ικανοποίηση του προσωπικού (το προσωπικό εκπαιδεύεται, συμμετέχει στην ανάπτυξη της επιχείρησης) .

Ωστόσο δεν πρέπει να παραβλεφθεί πως η ένταξη μιας επιχείρησης στην κατηγορία των πιστοποιημένων ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της δεν είναι πάντα εύκολα εφικτή αφού σε ορισμένες περιπτώσεις πρέπει να επιλυθούν βασικά προβλήματα όπως: ανεπαρκείς υποδομές, χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, έλλειψη συνέπειας και επαγγελματικής νοοτροπίας και εξάρτηση από λίγες αγορές. Για αυτό το λόγο η αρχική αξιολόγηση των συνθηκών που επικρατούν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση κρίνεται σημαντική για την οριστική λήψη της απόφασης της εφαρμογής ενός ΣΔΠ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Abbott, L., Quality and Competition. New York, Columbia University
- Aghaie, A. (2004). Evaluating ISO 9001:2000 Implementation Using Fault Tree Analysis (FTA). *Total Quality Management*, 15,971-983.
- Arauz, R., and Suzuki, H. (2004). ISO 9000 performance in Japanese industries. *Total Quality Management & Business Excellence*. 15,3–33.
- Avanesov, E. (2009). Risk management in ISO 9000 series standards . International Conference on Risk and Management, 25-29 November Geneva.
- Casadesu 's, M., and Gime 'nez, G. (2000). The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: Empirical research in 288 Spanish companies. *The TQM Magazine*, 12: 432–441 .
- Briscoe, J. A., Todd, R. H., and Fawcett, S. E. (2005). The implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 43,309-330.
- Casadesu 's , M. G. Gime 'nez and In~aki Heras (2001). Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry . *European Business Review* 13: 327-335.
- Chow-Chua, C., Goh, M., Boon Wan, T. (2003), Does ISO 9000 certification improve business performance?, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20: 936-953.
- Corbett, C., Montes, M., Kirsch, D., and Alvarez-Gil., M. (2002).Does ISO 9000 certification pay?, *ISO Management Systems* (July-August).
- Corbett, C., Montes-Sancho, M., Kirsch, D. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the US: an empirical analysis, *Management Science*, 51. 1046-1059.
- Croocock, J.M. (1986).The Chain of Quality: Market Dominance through Superior Product Quality», Wiley.
- Crosby, P.B. (1979).Quality is Free», New YORK: McGraw Hill.
- David Hoyle (2001):ISO 9000 Quality Systems Handbook Fourth Edition Completely revised in response to ISO 9000:2000. Butterworth-Heinemann,PP.686
- Deming, E.W.(1993).The New Economics for Industry, Government, Education», Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.

- Deming, W.E. (1982). Quality, Productivity, and Competitive Position: MIT Centre for Advance Engineering Study, Cambridge, MA.
- Dick, P. M. G. (2000) .ISO 9000 certification benefits: reality or myth?' *The TQM Magazine*, 12. 365-371.
- Douglas, A., Coleman, A. and Oddy, R. (2003).The case for ISO 9000?, *The TQM Magazine*, 15: 316-324.
- Evans, J.R., and Lindsay, W.M. (1996). The Management and Control of Quality (3rd ed.). Minneapolis, West.
- Feigenbaum, A.V. (1991).Total Quality Control», 3rd ed., New York: McGraw Hill, 1991.
- Garvin, D. A. (1984).What Does Product Quality Really Mean?" *SloanManagement Review*, Fall 1984, 26,1, p. 37.
- Gilmore, L. (1974).Product Conformance Cost", *Quality Progress*, June 1974, p.16.
- Hong J.W. and Phitayawejwiwat S. (2005). The Impact of ISO 9000 Certification on Quality Management Practices in Thailand. *Journal of Industrial Technology* 21:1-6.
- Ishikawa, K. (1985).What Is Total Quality Control? Tjie Japanese Way», Prentice Hall.
- ISO (2009). Selection and use of the ISO 9000 family of standards. . International Organization for Standardization (ISO), ISO Central Secretariat, Switzerland Available at:http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf.
- Juran, J.M. (1974).Quality Control Handbook», 3rd edition, McGraw Hill,
- Karapetrovic, S. , Fa, M. Casadesús and S. Iñaki Heras(2010). What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 245 — 267.
- Kochan, A. (1993). ISO 9000: Creating A Global Standardization Process. *Quality*, October 1993, pp. 26-34.
- Lamprecht, J.L., (1991).ISO 9000 Implementation Strategies», *Quality*, November 1991, pp. 14-17.
- Lee, S.K. and Palmer, E. (1999). An empirical examination of ISO 9000- registered companies in New Zealand. *Total Quality Management* 10, 887-907.
- Maatgi, M. and P. Denton (2010).Achieving ISO 9000 Success in SMEs: The Development of a Work Environment Framework. *Computing and Engineering*

Researchers' Conference, University of Huddersfield, Dec 2010. [Available at: <http://eprints.hud.ac.uk/9312/2/Presentations-7-M-Maatgi.pdf>]. [Accessed :7/5/2015].

- Mangula, M.S. (2013). Effect Of Quality Management Systems (ISO 9001) Certification On Organizational Performance In Tanzania: A Case Of Manufacturing Industries In Morogoro . International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research, 1, 2347-4289 .
- Mezher, T. and Ramadan, H. (1999), The costs and benefits of getting the ISO 9000 certification in the manufacturing sector in Saudi Arabia. *Quality Assurance*. 6, 107-22.
- Oakland, J.S., (1989). *Total Quality Management*», London: Heinemann,
- Phu Van Ho (2011). Total quality management approach to the information systems development processes: An empirical study . Doctoral thesis Virginia Polytechnic Institute and State University Available at: scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-07052011.../Ho_PV_D_2001.pdf [accessed:5/7/2015].
- Poksinska, B., Kahlgaard, J.J., and Antoni, M. (2002). The State of ISO 9000 Certification: A study of Swedish Organizations. *The TQM Magazine*. 14, 297 – 306.
- Quazi, H., Hong, C., and Meng, C. (2002). Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study. *Total Quality Management*, 13, 53-67.
- Reeves, C. A. and Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *The Academy of Management Review*. 19, 419-445.
- Reiman, C., and Hertz, H. (1996). The Baldrige Award and ISO 9000 registration compared. *Journal for Quality and Participation*, 19, 12-19.
- Sampaio, P., Saraiva, P., Guimarães Rodrigues, A. (2006). ISO 9001 certification research: a State-of-the-Art, Proceedings of the ASQ World Conference on Quality Improvement, Milwaukee, Wisconsin, USA.
- Sampaio, P., Saraiva, P., Guimarães Rodrigues, A. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26, 38-58.
- Singels, J. G. R, and van de Water, H. (2001). ISO 9000 series - Certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 18, 62 – 75
- Stebbing, L. (1993). *Quality Assurance: The Route to Efficiency and Competitiveness*. 3rd ed. Great Britain: Ellis Horwood Limited.

- Terlaak, A., and King, A.A., (2006).The Effect of Certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach *Journal of Economic Behavior and Organization*, 60, 579–602.
- Tiong Kung Leonga, Norhayati Zakuana, Muhamad Zameri Mat Samanb Quality Management Maintenance and Practices-Technical and Non-Technical *Approaches International Congress on Interdisciplinary Business and Social Sciences 2012 (ICIBSoS 2012,)* 65, 688–696.
- Tsiotras, G.and K. Gotzamani, (1996).ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry. *International Journal of Quality & Reliability Management* 13:64 – 76.
- Tuchman, B.W. (1980). The Decline of Quality. *Supra note 1, at 14.*
- Vonderembse M. A., and White, Gregory, P. (1996).Operations Management», West, 3rd ed.
- Wilson, J. P., Walsh, M. T., and Needy, K. L. (2003). An examination of the economic benefits of ISO 9000 and the Baldrige Award to manufacturing firms. *Engineering Management Journal*, 15,3-10. Retrieved from EBSCOhost.

B.ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αλμπάνη Ζ., Κεδράκα Α., Παπανικολάου Ι., Πέτρου Σ. Σταθακοπούλου Α., Τζέπογλου Σ. (2007). Διεθνή συστήματα διασφάλισης και διαχείρισης ποιότητας των υπηρεσιών Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού.[Πηγή:repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3850/1145.pdf][Προσπέλαση:10/4/2015]
- Βαρβαρέσος Σ. και Σωτηριάδης Μ. (2003). Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Αρχείο οικονομικής ιστορίας, τόμος XV, 1-19.
- Γκαβέλα, Σ. (2012). «ΕΛΟΤ EN ISO 9001 για την Ποιότητα. TEE, 2-23.
- ΕΛΟΤ EN ISO 9001. Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας –Απαιτήσεις. Ελληνικό πρότυπο. (Πηγή:www.jimkava.com/wp-content/uploads/.../009001_EN-ISO-el_2008.pdf).][Προσπέλαση:10/4/2015].

- Θεοφανόπουλος, Π. (1994).Europa Ante Portas: Ο Ρόλος της Πιστοποίησης της Ποιότητας», TQM Ελληνική Έκδοση, Ενότητα Γ, σελ. 112-114.
- Κέφης, Β.Ν.(2005).Διοίκηση ολικής ποιότητας:Θεωρία και πρότυπα. Εκδόσεις Κριτική, 208 σελ.
- Πλαστήρας, Β.Ν. (1993).Ολική Ποιότητα και Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας», Πρακτικά Συνεδρίου Διασφάλιση Ποιότητας σε Βιομηχανίες Διεργασιών, Αθήνα, Ιούνιος
- Τσιότρας Γ.(2001).Έλεγχος Ποιότητας και Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας, Τόμος Β' ΕΑΠ, Πάτρα.
- Τσιότρας, Γ.(1995).Βελτίωση της Ποιότητας, Εκδόσεις Ε.Μπένου.

Γ.ΙΣΟΤΟΠΟΙ

- http://www.anaptyxiaki.gr/nea-anakoinoseis/item/download/224_a98b39aa53917c0df134d36a7c190.
- http://www.ggde.gr/dmdocuments/imer1ban_iso9001-2008_eisagwgi-iso9001-2008.ppt.
- http://www.ggde.gr/dmdocuments/imer1ban_iso9001-2008_eisagwgi-iso9001-2008.ppt.
- http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf.
- <https://law.resource.org/pub/in/bis/S07/is.iso.9004.2009.pdf>.
- www.metal.ntua.gr/uploads/4705/1222/chap3.ppt

