



**ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ISO 9000**

της

ΣΚΑΝΔΑΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΥΛΑ

Πτυχιακή εργασία που υποβάλλεται προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για την απόκτηση του πτυχίου

**ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Α.Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ
ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

2003

Εγκρίθηκε από τον **κ.ΤΡΑΧΑΝΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟ**
Πρόεδρος της εποπτεύουσας επιτροπή

ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

ΟΛΕΣ ΟΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΟΙ ΟΠΟΙΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΟΙ ΟΠΟΙΕΣ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΕ ΑΛΛΟΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΑΡΧΕΙ Η ΣΑΦΗΣ ΔΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ . ΤΑ ΥΠΟΛΟΠΙΑ ΑΝΑΓΡΑΦΟΜΕΝΑ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΟΝΤΟΣ Ο ΟΠΟΙΟΣ ΦΕΡΝΕΙ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΘΟΛΙΚΗ ΕΥΘΗΝΗ ΓΙΑ ΑΥΤΟ ΤΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑ ΔΗΛΩΝΩ ΥΠΕΥΘΗΝΑ ΟΤΙ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗ ΣΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΚΕΙΜΕΝΟ .

ΟΝΟΜ/ΜΟ : ΣΚΑΝΔΑΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΥΛΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ :

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : 12.09.2003

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Μύθοι για την ποιότητα.....	1
1.3 Θετικές Επιπτώσεις από Καλή Ποιότητα.....	4
1.4 Αρνητικές Επιπτώσεις από Έλλειψη Ποιότητας.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Αντιλήψεις για την Ποιότητα στις Αναπτυσσόμενες χώρες.....	6
2.2 Οι Αγορές στις Αναπτυσσόμενες χώρες.....	7
2.3 Αντιλήψεις και Παρανοήσεις.....	8
2.4 Ποιότητα και Επιτυχία στον Ανταγωνισμό.....	11
2.5 Ικανοποίηση Ποιοτικών Απαιτήσεων στις Εξαγωγές.....	12
2.6 Το κόστος της Χαμηλής Ποιότητας στις Εξαγωγές.....	14
2.7 Συστήματα Ποιότητας :Έννοιες και Πρότυπα.....	15
2.8 Η Έννοια των Συστημάτων Ποιότητας.....	16
2.9 Προγραμματισμός και Μελέτη Ποιότητας.....	16
2.10 Ποιοτικός Έλεγχος.....	17
2.11 Πλεονεκτήματα Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας που Στηρίζονται στο ISO 9000.....	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.1 Εισαγωγή.....	21
3.2 Πρότυπα.....	21
3.3 Οι Ανάγκες του Αγοραστή.....	22
3.4 Η Ποιότητα	22
3.5 Η “Διασφάλιση Ποιότητας “.....	23
3.6 Το “Σύστημα Ποιότητας “.....	24
3.7 Πρόγραμμα Ποιότητας.....	25
3.8 Έλεγχος της Ποιότητας.....	26
3.9 Οργανισμοί Πιστοποίησης.....	28
3.10 Οργανισμοί Πιστοποίησης στην Ελλάδα.....	28
3.11 Οργανισμοί Πιστοποίησης σε Διεθνές Επίπεδο.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**Η ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000 ΚΑΙ ΤΑ ΕΓΓΡΑΦΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

4.1 Εισαγωγή.....	31
4.2 Προδιαγραφές της Σειρές ISO 9000.....	31
4.3 ISO 9000, TQM και Εθνικά Βραβεία.....	34
4.4 Η Διαχείριση Ποιότητας έχει Ορισθεί	35
4.5 Εφαρμογή της Πολιτικής για την Ποιότητα.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000**

5.1 Εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας.....	46
5.2 Απαραίτητα Βήματα για την Πιστοποίηση Σύμφωνα με το ISO 9000....	47
5.3 Αρχικός Προγραμματισμός και Οργάνωση.....	50
5.4 Οργανωτική Επιτροπή.....	50
5.5 Ομάδα Εργασίας για το Πρόγραμμα ISO 9000.....	51
5.6 Μελέτη της Υπάρχουσας Κατάστασης των Σχετικών με την Ποιότητα Λειτουργιών.....	52
5.7 Ένας Τρόπος για την Καθιέρωση ενός Συστήματος Ποιότητας ISO 9000.....	53

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**ΒΙΒΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Πρόλογος

Στις μέρες μας η Ολική Ποιότητα και τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας , όπως η σειρά πιστοποίησης της ποιότητας ενός προϊόντος , μιας υπηρεσίας ή μιας επιχείρησης , παίζουν σημαντικό πολύ σημαντικό ρόλο .

Η αγορά σήμερα κατακλύζεται από πολλά προϊόντα που διαφέρουν στην τιμή και στην ποιότητα . Η πιστοποίηση ενός προϊόντος , με τη σειρά ISO 9000 , επιτρέπει στον καταναλωτή να επιλέξει μεταξύ αυτού που είναι καλύτερο ποιοτικά και με αποδείξεις .

Για την απόκτηση της πιστοποίησης ISO , μια επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά από συστηματική δουλειά και αυστηρούς έλεγχους . Η σειρά αυτή θα διαρκέσει αρκετά μεγάλο διάστημα ούτως ώστε να υπάρξει αποτέλεσμα στην προσπάθεια και διάρκεια στο αποτέλεσμα .

Το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας θα είναι μια εταιρεία άριστα οργανωμένη και καταρτισμένη στο αντικείμενο του στόχου της , προσωπικό που θα λειτουργεί άψογα με σκοπό την άριστη απόδοση τους και τα πριονωτά αναγνωρισμένα ως κορυφαία , θα είναι ποιοτικά και θα βελτιώνονται συνεχώς για την ικανοποίηση ακόμη και του δυσκολότερου πελάτη .

Όλα αυτά περιγράφονται παρακάτω αναλυτικά σε κάθε κεφαλαίο έτσι ώστε να γίνουν κατανοητά και όλοι να συνειδητοποιήσουν πόσο ωφέλιμη είναι η απόκτηση της πιστοποίησης ISO 9000 .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1 Εισαγωγή

Η ανταγωνιστικότητα προϊόντων και υπηρεσιών προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από δύο συναφή χαρακτηριστικά. Την ποιότητα και το κόστος παραγωγής. Οι εξελίξεις των τελευταίων δύο δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο συμπέρασμα ότι συχνά η ποιότητα είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο επιτυχίας. Τούτο εξηγεί την ευχέρεια διείσδυσης σε ξένες αγορές πολλών προϊόντων της πρώην Δ.Γερμανίας και της Ιαπωνίας, ενώ πιο πρόσφατα το παράδειγμα τους ακολουθούν η Ν. Κορέα, η Σιγκαπούρη, η Ταϊβάν, κ.α. Αυτό που καθιερώνει τα προϊόντα των παραπάνω χωρών είναι η υψηλή ποιότητα που προσφέρουν στον αγοραστή σε σχέση με το κόστος τους.

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται ορισμένοι μύθοι που δυσχεραίνουν την αποτελεσματική αντιμετώπιση του γενικότερου προβλήματος βελτίωσης της ποιότητας.

1.2 Μύθοι για την ποιότητα

Οι σημαντικές δυσκολίες που υπάρχουν στην διάδοση της διοίκησης ολικής ποιότητας συνδέονται συχνά με την επιρροή που ασκούν ορισμένες βαθιά ριζωμένες ιδέες μέσα κι έξω από την επιχείρηση σε ό,τι αφορά την πολιτική της επιχείρησης για την ποιότητα. Οι ιδέες αυτές εκφράζουν μία σειρά μύθων που χαρακτηρίζουν την συμβατική αντίληψη για θέματα ποιότητας τις τελευταίες δεκαετίες.

Μύθος 1^{ος} : Η έννοια της ποιότητας Δεν επιδέχεται σαφή προσδιορισμό, διότι έχει να κάνει με κάτι αστάθμητο που δεν επιδέχεται μέτρηση. Στην πραγματικότητα η έννοια της ποιότητας προσφέρεται, για μια πολύπλευρη προσέγγιση σε ό,τι αφορά τον ορισμό και την μέτρηση της. Ανάλογα με την οπτική γωνία από την οποία αντιμετωπίζεται, η έννοια της ποιότητας μπορεί να ορισθεί με επαρκή σαφήνεια για την αποτελεσματική διοίκηση των δραστηριοτήτων που την διαμορφώνουν. Επιπλέον, υπάρχουν κατάλληλοι τρόποι για τη μέτρηση της με κυρίαρχο κριτήριο το κόστος που δημιουργείται, όταν δεν έχουμε την ποιότητα που αρμόζει στην κάθε περίπτωση.

Μύθος 2^{ος} : Η έννοια της ποιότητας είναι συνυφασμένη με την ιδέα της πολυτέλειας και τον μη αναγκαίο σε προϊόντα κι υπηρεσίες. Από μια πιο εύστοχη αντιμετώπιση του

ορισμού και της μέτρησης της ποιότητας προκύπτει μία εντελώς διαφορετική αντίληψη. Ένα είδος θεωρούμε ότι έχει ή όχι ποιότητα μόνο σε σχέση με την ικανότητα του να καλύψει τις απαιτήσεις του αγοραστή.

Μύθος 3^{ος} : Η παραγωγή και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συνεπάγεται αυτομάτως την αύξηση των κόστους της επιχειρήσεως . Η συμβατική αυτή αντίληψη στηρίζεται στην παραδοχή ότι η δημιουργία ποιότητας σε αγαθά συνδέεται με την περιεκτικότητα κάποιου συστατικού που από ένα σημείο και πέρα έχει φθίνουσα απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι από ένα επίπεδο

ποιότητας και πάνω το κόστος για τη βελτίωση της ποιότητας γίνεται απαγορευτικό και η προτεραιότητα της διοίκησης θα πρέπει να δοθεί σε άλλα κριτήρια αποτελεσματικότητας, όπως η έγκαιρη διεκπεραίωση παραγγελιών, το κόστος παραγωγής διανομής, κλπ. Η σωστή σχέση μεταξύ ποιότητας και κόστους εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά που αξιολογούμε.

- *Το κόστος ποιότητας αυξάνεται όταν ένα προϊόν ή υπηρεσία προσφέρει περισσότερα ή καλύτερα λειτουργικά ή αισθητικά χαρακτηριστικά για την ικανοποίηση του πελάτη.*

Ένα επιβατικό αυτοκίνητο που προσφέρεται με σύστημα φρένων ABS (Antiskid Brake) και έχει βελτιωμένη συμπεριφορά οδήγησης ή ένα που διαθέτει σύστημα κλιματισμού στοιχίζει περισσότερο από το ίδιο μοντέλο χωρίς αυτά τα πρόσθετα χαρακτηριστικά.

Ένα ξενοδοχείο το οποίο διαθέτει δορυφορική τηλεόραση, πισίνα, σάουνα, κλπ., στοιχίζει περισσότερο από ένα συγκρίσιμο σε καθαριότητα, σέρβις και άλλα βασικά χαρακτηριστικά που δεν προσφέρει τα παραπάνω.

- *Το κόστος ποιότητας δεν αυξάνεται όταν για δεδομένα χαρακτηριστικά τον προϊόντος η παραγωγική διαδικασία είναι σχεδιασμένη και λειτουργεί με τρόπο που περιορίζει στο ελάχιστο το ποσοστό των ελαττωματικών.*

Μύθος 4^{ος} : Τα περισσότερα, αίτια κακής ποιότητας συνδέονται με τους εργαζόμενους. Η αδιαφορία και οι υπερβολικές απαιτήσεις τους συμβάλλουν στη διατήρηση ενός αρνητικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας. Η εσφαλμένη αυτή αντίληψη τοποθετεί την ευθύνη για την ποιότητα στα χέρια αυτών που έχουν και τις μικρότερες δυνατότητες να την επηρεάσουν προς το καλύτερο. Ο μύθος

αυτός απαλλάσσει τη διοίκηση από τις μεγάλες ευθύνες της και καλλιεργεί μια νοοτροπία που δίνει:

- Μεγαλύτερη έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη, αντί στο μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα.
- Μεγαλύτερη έμφαση στη τεχνολογία, αντί στη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, ως του πιο πολύτιμο μού συντελεστή για καλύτερη ποιότητα και μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Η κύρια ευθύνη και η πρωτοβουλία για τη βελτίωση της ποιότητας παραμένει στα χέρια της διοίκησης. Οι προοπτικές για την ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας δεν μπορεί να είναι καλές, αν προηγουμένως η διοίκηση δεν εγκαταλείψει την παραπάνω εσφαλμένη αντίληψη, ώστε να δώσει απαντήσεις στα βασικά ερωτήματα:

- 1) Γιατί πρέπει ν' αλλάξει η ίδια για την επιβίωση κι ανάπτυξη της επιχείρησης;
- 2) Σε τι πρέπει ν' αλλάξει;
- 3) Με ποιους τρόπους θα το επιτύχει;

Είναι μάταιο να περιμένουμε την πρωτοβουλία αυτή να ξεκινήσει από τους εργαζόμενους στην παραγωγή ή σε άλλες δραστηριότητες.

Μύθος 5^{ος} : Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στο ειδικό τμήμα έλεγχου ποιότητας και συνεπώς είναι αρμοδιότητα των ειδικών σε θέματα ποιότητας.

Η αντίληψη αυτή που συναντούμε σε πολλές επιχειρήσεις υπονοεί ότι το πρόβλημα της ποιότητας ισοδυναμεί μόνο με την ανάγκη για πιο αποτελεσματικό έλεγχο. Με αυτήν όμως τη νοοτροπία χάνεται η δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων και της πολύτιμης πείρας όλων για τον καλύτερο σχεδιασμό προϊόντων, διαδικασιών και τρόπου εξυπηρέτησης για τη βελτίωση της ποιότητας.

Η ευθύνη για την ποιότητα πρέπει να ανήκει κυρίως στη διοίκηση και μετά στους εργαζόμενους που έχουν λιγότερες δυνατότητες για τον αποτελεσματικό έλεγχο και τη βελτίωση της. Αυτή η αντίληψη δίνει στους ειδικούς του τμήματος διασφάλισης της ποιότητας ένα διαφορετικό, κυρίως συμβουλευτικό ρόλο. Η ανάθεση της κοινής ευθύνης για την ποιότητα στους άμεσα ενδιαφερόμενους για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης συμβάλλει στην ανάπτυξη καλύτερης επικοινωνίας και συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό οι προσπάθειες εστιάζονται στην επίτευξη κοινών στόχων, αντί στην επίλυση των διαφορών τους με συγκρούσεις κι αλληλο-υπονόμευση.

1.3 Θετικές Επιπτώσεις από Καλή Ποιότητα

Ορισμένες έρευνες που έχουν γίνει πρόσφατα με στοιχεία της τράπεζας πληροφοριών PIMS⁴ έχουν αποκαλύψει τα ακόλουθα:

1. Η σχετική ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης ,όπως την αντιλαμβάνονται οι αγοραστές επηρεάζει καθοριστικά την αύξηση και διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Ο όρος “σχετική ποιότητα” περιγραφει την παρεχόμενη σε σχέση με αυτήν των ανταγωνιστών.
2. Οι μεταβολές στη σχετική ποιότητα έχουν πολύ πιο σημαντικές επιπτώσεις στο μερίδιο της αγοράς, δηλ. στο ύψος των πωλήσεων, από τις μεταβολές στην τιμή του προϊόντος.
3. Οι επιχειρήσεις με προϊόντα στο υψηλότερο 33% της αγοράς από πλευράς ποιότητας, δηλ. Αυτές που υπερέχουν έναντι του υπόλοιπου 67% των ανταγωνιστών, εμφανίζουν διπλάσια κέρδη, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στο χαμηλότερο 33% της αγοράς.

Μια σφυγμομέτρηση της Εταιρείας Γκαλόπ που έγινε το 1985, για λογαριασμό της Αμερικανικής Εταιρείας Έλεγχου Ποιότητας (ASCQ)⁵ διαπίστωσε ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν σημαντικά περισσότερο για την αγορά προϊόντων καλής ποιότητας, σε σύγκριση με αυτό για προϊόντα μέσης ποιότητας. Ειδικότερα, οι καταναλωτές εμφανίζονται πρόθυμοι να πληρώσουν:

- Τα διπλάσια για ένα καλό ζευγάρι παπούτσια
- 50% και πάνω για μια καλή τηλεόραση ή οικιακή συσκευή.
- 30% ή περισσότερο για ένα καλό αυτοκινητο κ.τ.λ

Η πιο πρόσφατη και πειστική ερευνά για τη μεγάλη στρατηγική σημασία της ποιότητας έγινε από την Κρατική Υπηρεσία General Accounting Office (GAO) στις ΗΠΑ και παρουσιάστηκε τον Μάιο του 1991. Βασισμένη σε διεξοδική ανάλυση των 20 από τις 22 επιχειρήσεις που βραβεύθηκαν το 1988 και 1989 με το καταξιωμένο Βραβείο Ποιότητας M. Bald ridge των ΗΠΑ, η παραπάνω ερευνά διαπίστωσε τα εξής:

1. Οι προσπάθειες για της ποιότητας είχαν σημαντικό αντίκρισμα σε αυξημένα κέρδη.

2. Οι βραβευθείσες επιχειρήσεις για την ποιότητα σημείωσαν επίσης σημαντικές βελτιώσεις σε δείκτες για την αξιοπιστία, την έγκαιρη παράδοση παραγγελιών, το τζίραρισμα αποθεμάτων, το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και φυσικά τη μείωση του κόστους από έλλειψη ποιότητας.

1.4 Αρνητικές Επιπτώσεις από Έλλειψη Ποιότητας

Η μεγάλη σημασία της ποιότητας για τη σύγχρονη επιχείρηση αποκαλύπτεται ακόμα πιο εντυπωσιακά από τις αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν, όταν αυτή δεν ικανοποιεί τους πελάτες της με τα προϊόντα της και τον τρόπο εξυπηρέτησης τους. Διάφορες εμπειρικές έρευνες έχουν διαπιστώσει τα ακόλουθα:

- (1) Περίπου η μία στις τέσσερες συναλλαγές μιας επιχείρησης δημιουργεί κάποιο πρόβλημα με τους πελάτες.
- (2) Από τους πελάτες εκείνους με κάποιο πρόβλημα το 70-90% δεν παραπονιέται. Συνεπώς, για κάθε ένα παράπονο που δέχεται η επιχείρηση αντιστοιχούν τρεις πελάτες που δεν έμειναν ικανοποιημένοι, αλλά δεν ακούγονται.
- (3) Από τους δυσαρεστημένους πελάτες που δεν παραπονούνται μόνον ο ένας στους δέκα επιστρέφει για συναλλαγές με την ίδια επιχείρηση.
- (4) Το κόστος για την προσέλκυση ενός νέου πελάτη είναι για μια επιχείρηση πέντε (5!) φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός παλαιού πελάτη.
- (5) Ο τρόπος που αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση οι πελάτες εκείνοι που έχουν παράπονα επηρεάζει καθοριστικά την μετέπειτα συμπεριφορά τους.
 - α. Στην περίπτωση κακής μεταχειρίσεις μετά την υποβολή παραπόνων το 83%. δηλ. οι 4 στους 5, στην επόμενη συναλλαγή επιλέγουν άλλη επιχείρηση.
 - β. Στην περίπτωση καλής μεταχειρίσεις το 70-90% επιστρέφει και για άλλες συναλλαγές στην ίδια επιχείρηση.
- (6) Η δυσαρέσκεια του πελάτη με ένα είδος προϊόντος επιδρά αρνητικά στην αξιολόγηση και των άλλων προϊόντων κι υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.
- (7) Το 20-50% του λειτουργικού κόστους μιας επιχείρησης συνδέεται με προβλήματα ποιότητας που δεν θα υπήρχαν, αν κάθε δραστηριότητα γινόταν σωστά την πρώτη φορά .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ****2. 1 Αντιλήψεις για την ποιότητα στις αναπτυσσόμενες χώρες**

Το σύστημα ποιότητας, όπως αυτό ορίζεται από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) στη σειρά προτύπων' 9000, αναπτύχθηκε για να καλύψει τις προκλήσεις της αύξουσας διεθνοποίησης της αγοράς και έγινε ευρύτατα αποδεκτό. Οι χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υποκινούμενες από τις αύξουσες δραστηριότητες πιστοποίησης στον Καναδά και το Ηνωμένο Βασίλειο, έχουν σήμερα υιοθετήσει το σύστημα ποιότητας. Παρόμοιες τάσεις αναπτύσσονται στην Βόρεια Αμερική καθώς και στη Νοτιοανατολική Ασία. Επιχειρήσεις και κράτη αφιερώνουν σήμερα σημαντικές πιστώσεις στην δημιουργία υποδομών, οι οποίες θα κάνουν την συμμόρφωση των επιχειρήσεων προς αυτά τα πρότυπα υποχρεωτική προϋπόθεση τόσο για τους προμηθευτές της αγοράς όσο και για αυτούς του δημοσίου. Για τις επιχειρήσεις εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης η πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας αποτελεί το διαβατήριο για την είσοδο τους στην αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ακόμα και μεγάλες εταιρείες της Ιαπωνίας και των ΗΠΑ με άριστα οργανωμένα προγράμματα ποιοτικού ελέγχου επιδιώκουν πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9000, ώστε να αποκτήσουν παγκόσμιο κύρος.

Έτσι η καθιέρωση συστημάτων ποιότητας από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών έχει καταστεί απολύτως απαραίτητη, αν αυτές θέλουν να κερδίσουν ένα αξιόλογο μερίδιο από την ευρωπαϊκή και την Βορειοαμερικανική αγορά. Πριν εξετάσουμε πως μπορούν να συσταθούν συστήματα ποιότητας στις επιχειρήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών, είναι ανάγκη να κατανοήσουμε τη φύση των αγορών αυτών, τη Βιομηχανική παράδοση αλλά και την αντίληψη για την ποιότητα που επικρατεί στις χώρες αυτές. Είναι περιττό να λεχθεί ότι αυτές δεν συνιστούν ένα ομοιογενές σύνολο. Αυτές ποικίλλουν σημαντικά τόσο στο επίπεδο ανάπτυξης, στα πολιτικά και οικονομικά συστήματα, όσο και στα πολιτιστικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν καθώς επίσης και στο περιβάλλον των αγορών τους. Παρά τις τόσες διαφορές που εμφανίζουν, διαθέτουν και κάποια κοινά χαρακτηριστικά, που περιγράφονται παρακάτω.

2.2 Οι αγορές στις αναπτυσσόμενες χώρες

Η οικονομία των περισσότερων αναπτυσσόμενων χωρών στηρίζεται στη γεωργία, που καλύπτει τα 60-80% του ακαθαρίστου εθνικού προϊόντος τούς (ΑΕΠ). και οι βιομηχανίες τούς βρίσκονται σε διάφορα στάδια ανάπτυξης. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι συνήθως οικογενειακή ιδιοκτησία και διευθυντικά στελέχη, εξ επαγγέλματος, απασχολούνται μόνον σε μεγάλες επιχειρήσεις ή σε παραγωγικές μονάδες, οι οποίες δουλεύουν βάσει αδείας από πολυεθνικές. Γι' αυτό το λόγο, οι περισσότεροι παραγωγοί αγνοούν τις ωφέλειες των συστημάτων ποιότητας και την επίδραση τούς στην αποδοτικότητα και την μακροχρόνια ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η μεγάλη πλειοψηφία των κατοίκων των χωρών αυτών είναι φτωχοί και οι πιο πολλές από τις αποφάσεις που παίρνουν για αγορές γίνονται με κριτήριο τι τιμή του προϊόντος παρά με την ποιότητά του. Φτηνά προϊόντα μέτριας ποιότητας βρίσκονται συνήθως σε μεγάλη ζήτηση, Αυτό συμβαίνει επειδή τα προϊόντα ποιότητας προσφέρονται ιέ πολύ μεγαλύτερες τιμές. τις οποίες οι περισσότεροι από τους αγοραστές δεν μπορούν να πληρώσουν.

Επειδή η βιομηχανία στις χώρες αυτές είναι στο μεγαλύτερο μέρος της υπανάπτυκτη και οι πληθυσμοί των αυξάνονται γρήγορα, η ζήτηση καταναλωτικών προϊόντων συνήθως ξεπερνά την προσφορά. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, σχεδόν τα πάντα μπορούν να πωληθούν. Ακόμα λόγω του χαμηλού επιπέδου μόρφωσης στις χώρες αυτές, οι γνώσεις των καταναλωτών για την ποιότητα και την σημασία της είναι συνήθως αμελητέες. Τα κινήματα των καταναλωτών δεν έχουν αναπτυχθεί ακόμη στις αναπτυσσόμενες χώρες, ίσως λόγω της μοιρολατρικής στάσης τους για την ζωή. Έτσι οι καταναλωτές στερούνται των μέσων να ελέγξουν την ποιότητα και να απαιτήσουν την τήρηση των προτύπων, τείνουν δε να αρκούνται σε ότι προσφέρεται στην αγορά.

Μετά την αποαποικιοποίηση στα χρόνια μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, οι πιο πολλές από τις νέες ανεξάρτητες χώρες υιοθέτησαν την αυτάρκεια σαν εθνική τούς πολιτική και άρχισαν να αναπτύσσουν εγχώριες βιομηχανίες . Για να επιταχύνουν το ρυθμό εκβιομηχάνισης, δημιουργήθηκαν μεγάλες κρατικές βιομηχανίες, τόσο για βιομηχανικά, όσο και για καταναλωτικά προϊόντα. Για να σώσουν αυτές τις νεότευκτες βιομηχανίες από το διεθνή ανταγωνισμό, οι πιο πολλές κυβερνήσεις πήραν προστατευτικά μέτρα, όπως είναι οι περιορισμοί των εισαγωγών και οι μεγάλοι

τελωνειακοί φραγμοί. Η απουσία του διεθνούς ανταγωνισμού είχε σαν αποτέλεσμα μια αίσθηση μακαριότητας που δημιούργησε αναποτελεσματικότητα και εμπόδισε την ανάπτυξη μιας ποιοτικής παιδείας.

Λόγω της χαμηλής ποιότητας που εμφανίζουν τα εγχώρια προϊόντα στις πιο πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, θαυμάζονται πολύ τα εισαγόμενα προϊόντα, ιδιαίτερα από τα ευκατάστατα μέλη της κοινωνίας, τα οποία μπορούν να διαθέσουν χρήματα για να τα αγοράσουν. Οι δυναμικές

διαφημιστικές καμπανίες από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν συμβάλει ακόμα πιο πολύ στη δημιουργία τυφλής εμπιστοσύνης στην ποιότητα των εισαγόμενων προϊόντων .

Οι αγοραστές προϊόντων για Βιομηχανική χρήση φαίνεται να έχουν την ίδια αντίληψη: Τα εισαγόμενα υλικά και εξαρτήματα θεωρούνται σαν καλής ποιότητας και γίνονται δεκτά με τυπικούς ελέγχους. Μερικές πολυεθνικές εταιρείες και εμπορικοί οίκοι εκμεταλλεύονται αυτή τη στάση καθώς και την έλλειψη κατάλληλης υποδομής για ποιοτικό έλεγχο και την απουσία ικανοποιητικών προδιαγραφών αγορών και απαλλάσσονται από τα κακής ποιότητας υλικά και προϊόντα πουλώντας τα στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτά τα κακής ποιότητας υλικά, όταν μπαίνουν στα βιομηχανικά συστήματα, επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα των τελικών προϊόντων. Η κατάσταση των επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες γίνεται χειρότερη από την ανεπάρκεια κεφαλαίων κινήσεως, την αβεβαιότητα προμήθειας καλής ποιότητας υλικών και δυσκολίες στις διαπραγματεύσεις για την επιστροφή ελαττωματικών υλικών. Όλες οι παραπάνω συνθήκες κάνουν τις επιχειρήσεις ευπρόσβλητες στους αδίστακτους προμηθευτές.

2.3 Αντιλήψεις και παρανοήσεις

Οι κυβερνήσεις ορισμένων αναπτυσσομένων χωρών έχουν αντιληφθεί τα προβλήματα που προκαλεί μια προστατευμένη οικονομία και η απουσία του διεθνούς ανταγωνισμού και τώρα αρχίζουν να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα. Υπάρχουν όμως και άλλοι εξίσου σημαντικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν την βιομηχανία παρά τις συνθήκες της αγοράς. Σ' αυτούς ανήκουν η παράλειψη εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και η έμφαση, από πλευράς επιχείρησης, στην απόκτηση βραχυπρόθεσμων κερδών παρά στην μακροχρόνια ανάπτυξη. Το μεγαλύτερο όμως εμπόδιο για την

βελτίωση της ποιότητας στις βιομηχανίες των αναπτυσσομένων χωρών είναι η άγνοια των οικονομικών της πλεονεκτημάτων από τούς επιχειρηματίες. Η ποιότητα θεωρείται σαν κοινωνικά επιθυμητό αγαθό, αλλά η συμβολή της στα κέρδη της επιχείρησης θεωρείται οριακή. Αυτό είναι αποτέλεσμα ορισμένων παρανοήσεων.

Η καλύτερη ποιότητα έχει μεγαλύτερο κόστος. Αυτή είναι η πιο διαδεδομένη πεποίθηση σχετικά με την ποιότητα. Νέες όμως έρευνες Στους μηχανισμούς της δημιουργίας ποιότητας και στις διαδικασίες παραγωγής δείχνουν ότι η ανώτερη ποιότητα δεν κοστίζει πάντα περισσότερο. Είναι σπουδαίο να καταλάβει κανείς με ποιο τρόπο δημιουργείται η ποιότητα σε ένα προϊόν στη σύγχρονη μαζική παραγωγή. Βάσει των αναγκών της αγοράς, η ποιότητα ορίζεται πρώτα στο χαρτί με τη μορφή κάποιου πρότυπου. Ύστερα, αυτό εφαρμόζεται σε πραγματικό προϊόν με τις κατάλληλες παραγωγικές διαδικασίες. Η επένδυση περισσότερων πόρων στην έρευνα και ανάπτυξη μπορεί να καταλήξει σε σημαντική άνοδο της ποιότητας του προϊόντος. Ταυτόχρονα, ο εκσυγχρονισμός των παραγωγικών διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές μειώσεις του συνολικού κόστους του προϊόντος. Αυτό αποδείχθηκε αναμφίβολα τόσο στην Ιαπωνία όσο και στη Δύση, σε όλο το φάσμα των βιομηχανικών προϊόντων μαζικής παραγωγής. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ηλεκτρονικά που απευθύνονται στην ευρεία κατανάλωση και οικιακές συσκευές είναι ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικά παραδείγματα. Στη διάρκεια των δυο τελευταίων δεκαετιών, η ποιότητα αυτών των ειδών προοδευτικά βελτιώθηκε, ενώ το κόστος αυτών σε πραγματικές τιμές έχει μειωθεί .

Η έμφαση στην ποιότητα οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα. Στους κύκλους των διευθυντικών στελεχών παραγωγής επικρατεί μια πλατειά διαδεδομένη εσφαλμένη αντίληψη ότι η ποιότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο σε βάρος της ποσότητας. Αυτή η άποψη είναι κληρονομιά της εποχής που ο έλεγχος της ποιότητας συνίστατο αποκλειστικά στην φυσική εξέταση του τελικού προϊόντος. Σε εκείνη την εποχή, οι απαιτήσεις για πιο αυστηρό έλεγχο είχε σαν αποτέλεσμα απλά την απόρριψη μεγαλύτερου ποσοστού παραγωγής. Όμως, ο έλεγχος της ποιότητας έχει εξελιχθεί από την εποχή εκείνη σε πολύ πιο συνθέτη διαδικασία. Στο σύγχρονο ποιοτικό έλεγχο, η έμφαση δίδεται στην πρόληψη κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της παραγωγής του προϊόντος, έτσι ώστε να αποφεύγονται ελαττωματικά προϊόντα σε πρώτη φάση. Με τις νέες συνθήκες οι προσπάθειες για Βελτίωση της ποιότητας και η διατήρηση της

ποσότητα δεν αποτελούν πλέον αντίθετους αλλά συμπληρωματικούς στόχους, έτσι ώστε οι βελτιώσεις της ποιότητας να οδηγούν σε αυξημένη παραγωγικότητα. Για παράδειγμα, μια από τις πιο σπουδαίες δραστηριότητες για την διασφάλιση της ποιότητας είναι η επανεξέταση ενός σχεδίου προτού αυτό δοθεί για παραγωγή. Η επανεξέταση αυτή επιτρέπει να διαπιστωθεί αν το σχέδιο αυτό είναι ικανό να ανταποκριθεί στις υφισταμένες ή υποτιθέμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Επίσης κρίνει αν το προϊόν μπορεί να παραχθεί εύκολα με τα υπάρχοντα εργοστασιακά μηχανήματα. Αν χρειασθεί, ο σχεδιασμός των στοιχείων τροποποιείται έτσι, ώστε να μπορούν αυτά να κατασκευασθούν με τον πιο οικονομικό τρόπο. Μια άλλη σημαντική ποιοτική δραστηριότητα είναι η σχεδίαση ιδιοσυσκευών και διατάξεων που να εξασφαλίζουν σε διάφορα κρίσιμα στοιχεία, ακρίβεια κατεργασίας μέσα στις καθορισμένες ανοχές .

Ακόμα, η επιτυχής σχεδίαση ιδιοσυσκευών και διατάξεων τείνει να μειώσει τον φόρτο εργασίας καθώς και το χρόνο ρύθμισης των μηχανών, αυξάνοντας έτσι άμεσα την παραγωγικότητα. Έτσι μπορούμε να δούμε ότι οι σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες οδηγούν έμμεσα ή άμεσα σε αύξηση της παραγωγικότητας. Η ποιότητα επηρεάζεται από την εργασιακή παράδοση του εργατικού δυναμικού. Οι κατασκευαστές στις αναπτυσσόμενες χώρες συχνά ρίχνουν την ευθύνη για την χαμηλή ποιότητα των προϊόντων τους στην έλλειψη συνείδησης για την ποιότητα καθώς και στην υποτυπώδη εργασιακή παράδοση των εργαζομένων τους. Βαθύτερη ανάλυση αυτού του θέματος έδειξε ότι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι μόνον εφόσον η διοίκηση :

- Έχει άριστα εκπαιδεύσει τους χειριστές των παραγωγικών μηχανημάτων.
- Έχει δώσει σ' αυτούς τους εργαζόμενους λεπτομερές οδηγίες για το τι θα κάνουν.
- Έχει εξασφαλίσει τα μέσα να επαληθεύει η να αξιολογεί τα αποτελέσματα των ενεργειών αυτών των εργαζομένων.
- Έχει διαθέσει τα μέσα για την ρύθμιση των μηχανημάτων ή της παραγωγικής διαδικασίας, αν διαπιστωθεί ότι τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά.

Η τίμια αξιολόγηση των περισσότερων παραγωγικών μονάδων στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι πιθανό να δείξει ότι η διοίκηση της επιχείρησης παρέλειψε να εξασφαλίσει αυτές τις βασικές προϋποθέσεις στις πιο πολλές θέσεις εργασίας . Αντί λοιπόν να ψάχνουν να βρουν αποδιοπομπαίους τράγους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν τις αδυναμίες των διοικητικών τους συστημάτων.

Η ποιότητα επαληθεύεται με αυστηρή επιθεώρηση. Η επιθεώρηση ήταν ο πρώτος επίσημος μηχανισμός ελέγχου ποιότητας στην αρχή του αιώνα μας και οι πιο πολλοί κατασκευαστές πιστεύουν ακόμα ότι η ποιότητα μπορεί να Βελτιωθεί με την αυστηρή επιθεώρηση. Πρέπει να γίνει σαφές ότι η επιθεώρηση μπορεί μόνο να οδηγήσει στο διαχωρισμό των καλών από τα ελαττωματικά προϊόντα και ότι δεν μπορεί από μόνη της να βελτιώσει την ποιότητα ενός κατασκευασμένου προϊόντος . Ακόμα, ενώ πρόσφατες έρευνες κατέδειξαν ότι το 60 με 70% του συνόλου των ελαττωμάτων που διαπιστώνονται στο τελικό στάδιο της παραγωγής οφείλονται άμεσα ή έμμεσα σε παραλείψεις σε τομείς όπως το σχεδιασμό τη μελέτη των παραγωγικών διαδικασιών, τις προμήθειες, σχεδόν όλες οι επιθεωρήσεις και οι ποιοτικοί έλεγχοι διενεργούνται στο τελικό στάδιο.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι ο ποιοτικός έλεγχος δεν αποτελεί μια μεμονωμένη δραστηριότητα που μπορεί να γίνει από το τμήμα επιθεώρησης. Για να είναι αποτελεσματικός ο ποιοτικός έλεγχος, πρέπει να συμπεριλαμβάνει τις εργασίες όλων των τμημάτων της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένων και αυτών που είναι υπεύθυνα για την εμπορία, το σχεδιασμό, τα μηχανήματα, τις προμήθειες, την παραγωγή, την συσκευασία, την Αποστολή και τις μεταφορές, Στην πραγματικότητα, ο ποιοτικός έλεγχος πρέπει να συμπεριλαμβάνει και τούς προμηθευτές των υλικών καθώς και τούς πελάτες. Είναι σημαντικό να καταλαβαίνουμε τις απαιτήσεις των πελατών και να έχουμε σωστή και έγκαιρη επιστροφή πληροφοριών για το πως βλέπουν τα προϊόντα που παραλαμβάνουν.

2.4 Ποιότητα και επιτυχία στον ανταγωνισμό

Τι κάνει ένα προϊόν να Πωλείται; Οι παράγοντες που καθορίζουν την εμπορική του επιτυχία είναι πολλοί και ποικίλοι . Συμπεριλαμβάνουν τις συνθήκες της αγοράς, την φύση του προϊόντος, την εικόνα που δημιουργείται από την διαφήμιση, το κοινωνικοπολιτιστικό υπόβαθρο των πελατών και τις ευκολίες πληρωμής. Ένας βασικός παράγοντας που εμφανίζεται σε όλες τις συνθήκες της αγοράς, με εξαίρεση το μονοπώλιο και την μεγάλη έλλειψη, είναι η ποιότητα του προϊόντος όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης . Μπορεί κανείς να ισχυρισθεί ότι, με εντατικές εκστρατείες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, μπορεί να δημιουργηθεί ζήτηση για οτιδήποτε. Αυτό μπορεί να είναι δυνατό σε ότι αφορά την πρώτη εμφάνιση ή τις πρώτες πωλήσεις του

προϊόντος. Όμως, επανειλημμένες και συνεχείς πωλήσεις του προϊόντος μπορούν να επιτευχθούν μόνον όταν αυτές βασίζονται στην καλή ποιότητα σε Λογική τιμή. Μια επιχείρηση μπορεί να αποτύχει έστω και αν διαθέτει προϊόντα καλής ποιότητας, αλλά με κακή ποιότητα καμία επιχείρηση δε μπορεί να διατηρηθεί πόλη καιρό, εκτός αν επικρατούν μονοπωλιακές συνθήκες στην αγορά.

Δυστυχώς, συνθήκες μονοπωλιακές και προστατευμένης αγοράς εξακολουθούν να υπάρχουν σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες και πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να υπάρχουν και μάλιστα να έχουν μεγάλα κέρδη παρόλη την φτωχή ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό τις ικανοποιεί και συνεπεία τούτου απρόθυμες να κάνουν προσπάθεια για να καλυτερέψουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Όμως, με τις όλο και πιο φιλελεύθερες εμπορικές και βιομηχανικές πολιτικές που υιοθετούν οι πιο πολλές αναπτυσσόμενες χώρες στην προσπάθεια τους να προσαρμόσουν τις οικονομίες τους στη διεθνή οικονομία, είναι φυσικό να παρουσιασθεί και εγχώριος ανταγωνισμός. Έτσι, οι επιχειρήσεις που δεν αλλάζουν τη στάση τους απέναντι στην ποιότητα θα αντιμετωπίσουν, μακροχρόνια, σοβαρές απειλές.

2.5 Ικανοποίηση ποιοτικών απαιτήσεων στις εξαγωγές

Τα προϊόντα που παράγονται από επιχείρησης των αναπτυσσομένων Χωρών και προορίζονται για εξαγωγή μπορούν να χωρισθούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες:

- Εξαγωγές χαμηλής ποιότητας για άλλες αναπτυσσόμενες χώρες.
- Προϊόντα υψηλής ποιότητας για ανεπτυγμένες χώρες.

Αφού οι αγορές από τούς καταναλωτές των αναπτυσσομένων χωρών γίνονται με το κριτήριο της τιμής, είναι σχετικά εύκολο στους επιχειρηματίες να εξάγουν φθηνά, χαμηλής ποιότητας προϊόντα σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, για τούς ίδιους Λόγους που μπορούν να τα πωλούν και στην δική τους χώρα. Αυτή, όμως, η προσέγγιση δε μπορεί να ισχύσει στις εξαγωγές προς τις ευρωπαϊκές και βορειοαμερικανικές χώρες, όπου η ποιότητα πρέπει να είναι υψηλότερη για να γίνει αποδεκτή από τους καταναλωτές. Γι'αυτό οι εξαγωγικές επιχειρήσεις πρέπει να

εγκαταστήσουν σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις ικανές να ικανοποιήσουν τις διεθνείς προδιαγραφές.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι, ενώ είναι σχετικά εύκολο να γίνουν νέες εγκαταστάσεις, είναι δύσκολο να αλλάξει η εργασιακή παράδοση καθώς και η αντίληψη του προσωπικού για την ποιότητα, ιδιαίτερα όταν ένα μέρος της παραγωγής της επιχείρησης προορίζεται για την εσωτερική αγορά. .

Έτσι, υπάρχουν επιχειρήσεις με μηχανολογικό εξοπλισμό ικανό να παράγει προϊόντα σύμφωνα με τις διεθνείς προδιαγραφές, αλλά με εργατικό δυναμικό που αποδίδει σε χαμηλότερο επίπεδο. Το αποτέλεσμα είναι μεγάλη παραγωγή προϊόντων που δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές. Ύστερα, οι επιχειρήσεις αυτές καταφεύγουν σε, πολύπλοκες διαδικασίες επιθεώρησης σχεδιασμένες να χωρίζουν τα ακατάλληλα προϊόντα (που κατόπιν πωλούνται με ζημία, σαν απορριφθέντα, στην εσωτερική αγορά) από αυτά που προορίζονται για εξαγωγή. Αυτή η μέθοδος λειτουργίας έχει ένα ενσωματωμένο οικονομικό μειονέκτημα λόγω των συγκριτικά χαμηλών εισπράξεων από τα "εκτός προδιαγραφών" προϊόντα. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτό το σύστημα είναι πιθανό να βρεθούν εκτός των αγορών που εξωτερικού, οι οποίες γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές.

Ένα άλλο αρνητικό αποτέλεσμα από την χρησιμοποίηση μεθόδων επιθεώρησης για την διαλογή εξαγωγίμων προϊόντων είναι ότι δε μπορεί κανείς να είναι σίγουρος εκ των πρότερων για την ποσότητα του προϊόντος με εξαγωγήμη ποιότητα ιέ κάθε παρτίδα παραγωγής. Γιαυτό μπορεί να παρατηρηθούν αποκλίσεις από τις υποχρεώσεις παραδόσεων, οι οποίες μπορούν να έχουν σοβαρές συνέπειες στην αξιοπιστία μιας επιχείρησης καθώς και τις μακροχρόνιες εμπορικές προοπτικές της.

Για να πετύχει έτσι μια επιχείρηση στις εξαγωγικές αγορές της, είναι απαραίτητο να διατηρεί μια καλά σχεδιασμένη διεύθυνση ποιότητας, που να στοχεύει σε μηδενική ακατάλληλη παραγωγή, άσχετα αν η παραγωγή προορίζεται για εξαγωγή ή για την εσωτερική αγορά. Με την άνοδο του βιοτικού επιπέδου στις αναπτυσσόμενες χώρες, όλο και πιο πολλοί καταναλωτές απαιτούν καλύτερη ποιότητα και είναι πρόθυμοι να την πληρώσουν, έτσι ώστε να αναμένεται ότι στα επόμενα χρόνια η ευαισθησία στην τιμή θα αποτελεί φραγμό ο οποίος συνεχώς θα εξασθενεί.

2.6 Το κόστος της χαμηλής ποιότητας στις εξαγωγές

Οι δομές του κόστους παραγωγής ποικίλλουν πολύ, ανάλογα με τη υιοί του προϊόντος και το βαθμό κατεργασίας που χρειάζεται. Σε μια τυπική περίπτωση, όπου το κόστος των υλικών είναι το 45% και το σταθερό κόστος 25%, η προστιθεμένη αξία από την μεταποίηση φθάνει το 30%. Υποθέτοντας ένα ακαθάριστο κέρδος, (πριν την αφαίρεση των φόρων), 10% και μηδέν ποσοστό επαναχρησιμοποίησης, η απόρριψη μιας μονάδας προϊόντος προκαλεί άμεση ζημία ίση με την συμβολή στο κέρδος 7 μονάδων προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία διεύθυνσης Ποιότητας πρέπει να λάβει υψηλή προτεραιότητα από τις επιχειρήσεις που θέλουν να καθιερωθούν σε πολύ ανταγωνιστικές αγορές του εξωτερικού.

Παραδοσιακά, τα στοιχεία του κόστους που έχουν σχέση με την κακή ποιότητα είναι τα άχρηστο, η επανακατεργασία του ελαττωματικού προϊόντος και η υπερβολική προσπάθεια που καταβάλλεται για την επιθεώρηση και την δοκιμή του. Αυτά τα στοιχεία του κόστους υιέ εύκολο να τα καταλάβουμε, αλλά πολύ λίγος λόγος γίνεται για αυτό στα λογιστικά βιβλία των πιο πολλών επιχειρήσεων. Ακόμα, η ανεπαρκής διασφάλιση της ποιότητας γενικά καταλήγει και σε άλλες αναπόφευκτες δαπάνες, όπως:

- Σπατάλη υλικών λόγω κακής σχεδίασης και αναποτελεσματικής παραγωγικής διαδικασίας.
- Μεγάλα αποθέματα που προέρχονται από κακή επιλογή των προμηθευτών και αναποτελεσματικό ποιοτικό έλεγχο των αγοραζομένων προϊόντων.
- Ζημιές και φθορές στη διάρκεια τις μεταφοράς και της αποθήκευσης λόγω κακής συσκευασίας αποθήκευσης και διακίνησης.
- Κακό ταίριασμα θέσεων εργασίας και μηχανών σαν αποτέλεσμα ανεπαρκών πληροφοριών πάνω στην ικανότητα παραγωγικής διαδικασίας, φτωχής σχεδίασης της εργασίας και λαθεμένης προληπτικής συντήρησης.
- Σπατάλη χρόνου και χρημάτων σε ταξίδια διοικητικών στελεχών, που γίνονται για την επίλυση ποιοτικών προβλημάτων με προμηθευτές και πελάτες, συνήθως σε βάρος άλλων καθηκόντων αυτών των διοικητικών στελεχών.
- Ποινικές ρήτρες λόγω καθυστερημένων παραδόσεων και αποτυχίας τήρησης των απαιτήσεων.

Αφού οι παραπάνω δαπάνες κόστους συνήθως δεν καταγραφονται , η διοίκηση σπάνια τις γνωρίζει και γ'αυτο δεν μελετάει τρόπους να τις ελέγξει. Στις αναπτυγμένες χώρες, οι αναπόφευκτες δαπάνες εξ αιτίας της κακής ποιότητας ποικίλλουν από 15 μέχρι 25%. Στις αναπτυσσόμενες χώρες αυτές οι δαπάνες είναι πολύ πιθανό να ξεπερνούν τα 30%. Έτσι, οι επιχειρηματίες των αναπτυσσομένων μπορούν να πετύχουν ουσιαστικές μειώσεις στο κόστος των προϊόντων ενισχύοντας και Βελτιώνοντας τις δραστηριότητες της διεύθυνσης ποιότητας της επιχείρησης. Τέτοιες μειώσεις μπορούν να τούς δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις Αγοράς του εξωτερικού.

2.7 Συστήματα ποιότητας : Έννοιες και πρότυπα

Ένα σύστημα ποιότητας αποσκοπεί να ενοποιήσει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος η της υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση. Πιο κάτω αναφέρονται ορισμοί, διεθνώς αποδεκτοί, των όρων, που είναι σχετικοί με την διεύθυνση ποιότητας. Οι ορισμοί αυτοί στηρίζονται στο ISO 8402/1986.

- Ποιότητα : Το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας , που έχουν σχέση με την ικανότητα του να ικανοποιήσει ρητές η σιωπηρές ανάγκες .
- Ποιοτικός έλεγχος . Οι λειτουργικές τεχνικές που εφαρμόζονται και οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για την ποιότητα .
- Διασφάλιση ποιότητας : Όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές πράξεις που είναι απαραίτητες για να προσφέρουν εμπιστοσύνη, σε ικανοποιητικό βαθμό, ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα ανταποκριθεί σε δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας.
- Πολιτική ποιότητας : Η γενική πολιτική και οι οδηγίες ενός οργανισμού σχετικά με την ποιότητα, όπως αυτές εκφράζονται επίσημα από την ανωτάτη διοίκηση του.
- Διεύθυνση, ποιότητας : Η διεύθυνση που έχει την ευθύνη για την καθιέρωση και εφαρμογή της πολιτικής ποιότητας .
- Σύστημα ποιότητας : Η οργανωτική δομή, οι ευθύνες, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι πόροι για την ανάληψη των ευθυνών από την διεύθυνση ποιότητας .

2.8 Η έννοια των συστημάτων ποιότητας

Οι πιο πολλοί βιομήχανοι ή προμηθευτές επιθυμούν να πετύχουν καλή ποιότητα και πολλοί είναι εκείνοι που καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες για να πετύχουν αυτό το στόχο. Μεγάλο μέρος των προσπαθειών πηγαίνει στις εργασίες επιθεώρησης καθώς και στη διόρθωση των ελαττωμάτων και αποτυχιών κατά την διάρκεια της παραγωγής. Όπως αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 1, η επιθεώρηση δε μπορεί από μόνη της να δημιουργήσει ποιότητα σε ένα προϊόν. Η ποιότητα πρέπει να σχεδιαστεί και να παραχθεί σ'ένα προϊόν. Η συνείδηση ποιότητας πρέπει να αρχίσει από την (δια την σύλληψη της ιδέας του προϊόντος, όταν εξακριβώνονται οι απαιτήσεις των καταναλωτών. Αυτή η συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας ποιότητας πρέπει να συνεχισθεί σε όλο τα στάδια της ανάπτυξης και παραγωγής, ακόμα και μετά την παράδοση του προϊόντος στον καταναλωτή. Αντικειμενικός σκοπός του τελευταίου σταδίου είναι η λήψη σωστών πληροφοριών από τον καταναλωτή .

Οι τομείς δραστηριότητας και οι λειτουργίες που περιέχονται σε μία προσπάθεια προσέγγισης ενός συστήματος ποιότητας παρουσιάζονται στον ποιοτικό δακτύλιο . Όλες οι λειτουργίες αναφορικά με την ποιότητα, σε έναν οργανισμό, μπορούν να ομαδοποιηθούν στις κατηγορίες σχεδιασμού και μελέτης ποιότητας και στον ποιοτικό έλεγχο. Αυτές οι κυρίες λειτουργίες περιγράφονται παρακάτω.

2.9 Προγραμματισμός και μελέτη ποιότητας

Ο προγραμματισμός και η μελέτη της ποιότητας συνίστανται σε λειτουργίες ειδικευμένου προσωπικού καθώς και με δραστηριότητες που συνδέονται με την ανάπτυξη, τον ορισμό και σχεδιασμό της ποιότητας στη διάρκεια των σταδίων πριν από την έναρξη της παραγωγής. Οι κυριότερες εργασίες τούς είναι οι παρακάτω :

- Συμβουλές στη διοίκηση για την πολιτική ποιότητας και καθορισμός ρεαλιστικών στόχων ποιότητας.
- Διερεύνηση και μελέτη των ποιοτικών απαιτήσεων του πελάτη και διατύπωση των προδιαγραφών σχεδιασμού.
- Αναθεώρηση και επανεκτίμηση των σχεδίων των προϊόντων με στόχο την βελτίωση της ποιότητας και την μείωση του κόστους της ποιότητας.

- Ορισμός των πρότυπων της ποιότητας και σύνταξη των προδιαγραφών του προϊόντος.
- Προγραμματισμός των ελέγχων της παραγωγικής διαδικασίας και διατύπωση διαδικασιών για την εξασφάλιση ομοιόμορφης ποιότητας.
- Ανάπτυξη τεχνικών ποιοτικού ελέγχου και μεθόδων επιθεώρησης συμπεριλαμβανομένης της σχεδίασης ειδικού εξοπλισμού δοκιμής.
- Διεξαγωγή μελετών καταλληλότητας της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ανάλυση των στοιχείων κόστους ποιότητας.
- Προγραμματισμός ή/και πρόβλεψη ποιοτικού ελέγχου των εισερχομένων προμηθειών, συμπεριλαμβανομένης και της αξιολόγησης των προμηθευτών.
- Οικονομικός έλεγχος της επιχείρησης, από την άποψη της ποιότητας,
- Οργάνωση κινήτρων και προγραμμάτων εκπαίδευσης για βελτίωση της ποιότητας.

2.10 Ποιοτικός έλεγχος

Ο ποιοτικός έλεγχος έχει να κάνει με την ερμηνεία και την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας. Συνίσταται σε ελέγχους στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και δοκιμές μετά την παραγωγή, που έχουν σαν στόχο να εξασφαλίσουν τη συμφωνία του προϊόντος στις απαιτήσεις της ποιότητας. Οι κυριότερες εργασίες του είναι οι παρακάτω:

- Βοήθεια στην καθιέρωση ποιοτικών ελέγχων σε διάφορα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας.
- Συντήρηση και βαθμονόμηση του εξοπλισμού ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας.
- Διερεύνηση των ελαττωμάτων και βοήθεια στην επίλυση προβλημάτων ποιότητας στη διάρκεια παραγωγής.
- Εφαρμογή μέτρων ποιοτικού ελέγχου στα εισερχόμενα αποθέματα.
- Λειτουργία ενός εργαστηρίου για την διεξαγωγή αναγκαίων δοκιμών και αναλύσεων.
- Οργάνωση επιθεωρήσεων στις διάφορες μεταποιητικές φάσεις ή μεταξύ των φάσεων παραγωγής καθώς και επιτόπιοι έλεγχοι οπουδήποτε αυτοί απαιτούνται.

- Οργάνωση τελικών επιθεωρήσεων για την εκτίμηση της ποιότητας του τελικού προϊόντος καθώς και της αποτελεσματικότητας των μέτρων του ποιοτικού ελέγχου.

Έλεγχος της ποιότητας της συσκευασίας για να εξασφαλιστεί ότι το προϊόν μπορεί να αντέξει τούς κίνδυνους της μεταφοράς. Διεξαγωγή δοκιμών για την μέτρηση και ανάδυση των προϊόντων για τα οποία έχουν φθάσει παράπονα από πελάτες. Συγκέντρωση πληροφοριών για ελαττώματα και παράπονα πελατών στο τμήμα μελέτης ποιότητας .

Μόνον εκ του γεγονότος ότι οι δραστηριότητες αυτές είναι άμεσα σχετικές με την ποιότητα δεν σημαίνει ότι πρέπει αυτές να γίνονται αποκλειστικά από τα τμήμα διασφάλισης ποιότητας. Οι πιο πολλές ανήκουν στην ευθύνη άλλων ομάδων και τμημάτων πέρα από το τμήμα διασφάλισης ποιότητας. Για παράδειγμα, οι αναλύσεις των απαιτήσεων των πελατών και ο ορισμός πρότυπων ποιότητας (συμπεριλαμβανομένης της σύνταξης προδιαγραφών του προϊόντος θα ήταν ευθύνη του τμήματος σχεδίασης. Με τον ίδιο τρόπο, ο προγραμματισμός ελέγχων της διαδικασίας παραγωγής και ο σχεδιασμός του εξοπλισμού δοκιμών γίνεται συνήθως από το τμήμα μελέτης της παραγωγικής διαδικασίας κ.λ.π.

Ένα σύστημα ποιότητας αποσκοπεί να εντοπίσει όλες τις εργασίες σχετικά με την ποιότητα, να κατανείμει τις ευθύνες και εγκαθιδρύσει σχέσεις συνεργασίας. Παράλληλα αποσκοπεί να καθιερώσει μηχανισμούς για την ένταξη όλων των λειτουργιών σε ένα ενιαίο σύστημα. Κάθε σύστημα διασφάλισης ποιότητας πρέπει να διαθέτει διαφάνεια, ώστε τόσο η επιχείρηση όσο και οι πελάτες της να αντιλαμβάνονται ξεκάθαρα με ποιόν τρόπο η επιχείρηση προτίθεται να εξασφαλίσει ότι να προϊόντα της θα ικανοποιούν όλες τις ποιοτικές απαιτήσεις.

Η αύξηση της διεθνοποίησης του εμπορίου καθιστά απαραίτητη την καθιέρωση ενός ομοιόμορφου συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Ένα τέτοιο σύστημα θα επέτρεπε στους προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών να παράσχουν αντικειμενικές αποδείξεις για την λειτουργία ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας που τούς κάνει ικανούς να καλύψουν όλες τις απαιτήσεις του πελάτη. Για να καλύψει αυτή την ανάγκη ο ISO κατάρτισε την σειρά προτύπων ISO 9000 για συστήματα ποιότητας, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν σημείο αναφοράς στα κείμενα των διαφόρων συμβάσεων.

Διακριτικό γνώρισμα αυτών των προτύπων είναι το γεγονός ότι η εφαρμογή τους μπορεί να επαληθευθεί και να πιστοποιηθεί από τρίτους φορείς πιστοποίησης. Για να διευκολύνει αυτούς τους φορείς να τύχουν διεθνούς αποδοχής, ο ISO καθιέρωσε συμπληρωματικά πρότυπα για να τους καθοδηγήσει στον έλεγχο των συστημάτων ποιότητας και στην διεύθυνση των προγραμμάτων πιστοποίησης. Η σπουδαιότητα των προτύπων για συστήματα ποιότητας μπορεί να διαπιστωθεί και από το γεγονός ότι τα πρότυπα του ISO έχουν υιοθετηθεί από μεγάλο αριθμό εθνικών και περιφερειακών φορέων τυποποίησης. Μερικοί οργανισμοί τυποποίησης χρησιμοποιούν τα πρότυπο του ISO χωρίς τροποποίηση. Άλλοι έχουν υιοθετήσει δικό τους σύστημα αρίθμησης, ενώ διατήρησαν το κείμενο των προτύπων του ISO.

Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN) έχει υιοθετήσει τα πρότυπο του ISO στη σειρά προτύπων EN 29000. Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα αποφάσισε να υιοθετήσει τα συστήματα ποιότητας που βασίζονται στην σειρά EN 29000 και έχει δημιουργήσει τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Δοκιμής και Πιστοποίησης (EOTC για να εναρμονίσει τις πρακτικές επί των συστημάτων ποιότητας και πιστοποίησης στα Κράτη μέλη της.

Η δομή της σειράς προτύπων ISO 9000 παρουσιάζεται στο σχήμα 2.

Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας είναι χρήσιμη για να εμπνεύσει εμπιστοσύνη μεταξύ των πελατών σε συμβατικές καταστάσεις. Έχει επίσης τεραστία σημασία και για τους ίδιους τους προμηθευτές, επειδή μεταμορφώνει τα AD HOC συστήματα ποιοτικού ελέγχου σε οργανωμένα και οικονομικά συστήματα διεύθυνσης ποιότητας, τα οποία μπορούν να παράσχουν τεράστια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις συνδυάζοντας την υψηλή ποιότητα με το χαμηλό κόστος. Ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων δεν εφαρμόζει μόνο ποιοτικά συστήματα στη δική τους λειτουργία, αλλά επιμένει και οι προμηθευτές τους σε υλικά και εξαρτήματα να έχουν πιστοποιημένα συστήματα ποιότητας.

Απ'ότι μπορούμε να δούμε, είναι επιβεβλημένο στις επιχειρήσεις των αναπτυσσομένων χωρών να υιοθετήσουν συστήματα ποιότητας που να στηρίζονται στο ISO 9000. Τέτοια συστήματα θα τους επιτρέψουν να διεισδύσουν σε πολύ ανταγωνιστικές εξαγωγικές αγορές και να αυξήσουν τα μερίδια τους σε αυτές.

2.11 Πλεονεκτήματα συστημάτων διασφάλισης ποιότητας που στηρίζονται στο ISO 9000

Τα απτά πλεονεκτήματα τέτοιων ποιοτικών συστημάτων συμπεριλαμβάνουν και τα εξής:

- Σχεδίαση καλύτερου προϊόντος,
- Βελτιωμένη ποιότητα προϊόντος.
- Μείωση των ελαττωματικών για επανακατεργασία καθώς και των παραπόνων των πελατών.
- Αποτελεσματική αξιοποίηση ανθρώπων, μηχανών και υλικών, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη παραγωγικότητα.
- Ελαχιστοποίηση των σημείων επιβράδυνσης της παραγωγής και δημιουργία εργασιακών συνθηκών χωρίς ένταση, οι οποίες οδηγούν σε καλές ανθρώπινες σχέσεις.
- Δημιουργία συνείδησης ποιότητας μεταξύ των εργαζομένων και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία των, παράγοντες που βελτιώνουν την ποιοτική παράδοση της επιχείρησης.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης στους πελάτες.
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και της αξιοπιστίας της στις διεθνείς αγορές, προϋποθέσεων απαραίτητων για την επιτυχία της στις εξαγωγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΜΑΛΙΩΔΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (με την συνήθη μορφή της συμμόρφωσης ως προς κάποιο από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000) αποτελεί πλέον πραγματικότητα και στη χώρα μας .

Το πρόγραμμα αυτό έχει σχεδιασθεί προσεκτικά σύμφωνα με τις ανάγκες της ελληνικής επιχείρησης και έχει επανελεμμένως διδαχθεί σε δεκάδες επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων. Ιδιαίτερη προσοχή έχει δοθεί στην ισόρροπη κάλυψη των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9000 και των αρχών των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Ο John Ruskin είχε γράψει κάποτε ότι:

*“Η Ποιότητα ποτέ δεν επιτυγχάνεται τυχαία ,
είναι πάντοτε το αποτέλεσμα ευφρούς προσπάθειας .”*

Ποιος ήταν ο *John Ruskin* ;

Προς έκπληξη όλων, δεν είναι ένας από τους μοντέρνους "γκουρού" της ποιότητας της διοίκησης, αλλά κριτικός τέχνης και ακαδημαϊκός της Οξφόρδης, που έζησε τον δέκατο ένατο αιώνα. Φαίνεται λοιπόν ότι η αποτελεσματική διαχείριση ποιότητας υπήρχε στόχος εδώ και αρκετό χρόνο.

3.2 Πρότυπα

Για την κατανόηση της βασικής ορολογίας της διασφάλισης ποιότητας έχουν κυκλοφορήσει τρία χρησιμότητα πρότυπα:

- ΕΛΟΤ EN ISO 8402 "Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας -Λεξιλόγιο".
- ΕΛΟΤ EN ISO 9000 "Οδηγός για την επιλογή και χρήση".
- ΕΛΟΤ EN ISO 9004 "Οδηγός για τη διαχείριση ποιότητας και στοιχεία συστημάτων ποιότητας για υπηρεσίες".

3.3 Οι Ανάγκες του Αγοραστή

Όταν ο αγοραστής προβαίνει σε μια παραγγελία προς έναν προμηθευτή γνωρίζει, ή θα έπρεπε να γνωρίζει, τι προϊόντα ή υπηρεσίες επιθυμεί να παραγγείλει. Στην περίπτωση αυτή ο αγοραστής μπορεί είτε να εκτιμήσει τα προϊόντα που προσφέρει η αγορά, είτε να "δηλώσει" τις ανάγκες του στον προμηθευτή και να μεταφέρει σ'αυτόν την υποχρέωση για την ικανοποίηση των αναγκών του.

Οι ανάγκες του αγοραστή μπορεί:

- να προβλεφθούν από τον προμηθευτή, να κατασκευασθούν και να προωθηθούν στην αγορά εκ των προτέρων, ή
- να καθοριστούν από τον προμηθευτή υπό την μορφή προδιαγραφών της απαιτούμενης επίδοσης και απόδοσης του προϊόντος. Στην περίπτωση αυτή ο κατασκευαστής θα καθορίσει τις προδιαγραφές των προϊόντων καθώς και τις παραμέτρους σχεδιασμού και παραγωγής τους.

Οι ανάγκες του αγοραστή αναφέρονται και ως "δηλωμένες απαιτήσεις" οι οποίες ορίζονται ως:

- A) Προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις από τον αγοραστή στη σύμβαση αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών.
- B) Προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις από τον προμηθευτή οι οποίες δεν είναι αποτέλεσμα αμέσων προδιαγραφών του αγοραστή.

Ο όρος "δηλωμένες απαιτήσεις" χρησιμοποιείται συχνά στα πρότυπα.

3.4 Η Ποιότητα ορίζεται ως:

"Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες". - ISO 8402.

Μια οντότητα μπορεί να είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Ποιότητα ενός προϊόντος είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που το κάνουν να είναι αυτό που είναι και η σωστή ποιότητα είναι αυτή που ικανοποιεί όλες τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις. Η άριστη ποιότητα είναι αυτή που ικανοποιεί όλες τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις με το ελάχιστο κόστος στον αγοραστή και τον παραγωγό.

Η ποιότητα του προϊόντος καθορίζεται από:

- A) Τον αγοραστή, ο οποίος και καθορίζει τις απαιτήσεις του πλήρως και σαφώς.

B) Τον προμηθευτή, ο οποίος εξασφαλίζει ότι το προμηθευόμενο προϊόν θα ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις του αγοραστή.

Οι περισσότεροι κατασκευαστές καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας τους στοχεύουν στην παραγωγή προϊόντων στο "σωστό" επίπεδο ποιότητας. Για να επιτύχουν το στόχο αυτό συνήθως ελέγχουν τα προϊόντα σε επιλεγμένες φάσεις κατά τη διάρκεια και στο πέρας της παραγωγής, απορρίπτοντας τα μη αποδεκτά προϊόντα. Παρ' όλα αυτά οι αγοραστές συχνά προμηθεύονται προϊόντα τα οποία δεν ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Στο τέλος της δεκαετίας του 1950 τα προβλήματα υψηλού κόστους που προέκυπταν από τον έλεγχο και την απόρριψη καθώς και η μη ικανοποιητική απόδοση και λειτουργία των παραγομένων προϊόντων, οδήγησαν σε μια αναθεώρηση των υφισταμένων διαδικασιών ελέγχου ποιότητας.

Η νέα θεώρηση προέβλεπε στην εξασφάλιση του κατασκευαστή ότι το προϊόν θα ικανοποιούσε τις απαιτήσεις του αγοραστή πριν καν αρχίσει η παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον, θα έπρεπε να διασφαλιστεί εκ των προτέρων ότι τα προϊόντα θα κατασκευάζονται μέσω μιας τέτοιας παραγωγικής διαδικασίας, η οποία θα εκμηδένιζε τις απορρίψεις κατά τη διάρκεια των ποιοτικών ελέγχων. Με άλλα λόγια οι κατασκευαστές θα έπρεπε να εξασφαλίσουν την ποιότητα πριν ξεκινήσουν οι παραγωγικές διαδικασίες. Η νέα αυτή έννοια ονομάστηκε "Διασφάλιση Ποιότητας" και αποτελούσε πρωτοποριακή σύλληψη για εκείνη την εποχή.

3.5 Η "Διασφάλιση Ποιότητας" ορίζεται ως:

"Όλες οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες, που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα και αποδεικνύονται στο βαθμό που απαιτείται, προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα". - ISO8402.

Επειδή κάθε εργαζόμενος και κάθε διαδικασία σε μία παραγωγική επιχείρηση αποσκοπεί είτε άμεσα είτε έμμεσα την επίτευξη της ποιότητας, συνάγεται ότι όλοι αποσκοπούν στη διασφάλιση της ποιότητας.

Το πρώτο καθήκον της Διοίκησης είναι να ορίσει την πολιτική και τους στόχους της εταιρείας για την ποιότητα και να ενημερώσει σχετικά όλο το προσωπικό. Με την

πάροδο του χρόνου, αναδείχθηκαν ορισμένες τεχνικές που διευκόλυναν την εκ των προτέρων διασφάλιση της ποιότητας.

Συλλογικά, οι τεχνικές αυτές απαρτίζουν το ονομαζόμενο "Σύστημα Ποιότητας" .

3.6 Το "Σύστημα Ποιότητας" ορίζεται ως :

"Η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίηση της διαχείρισης της ποιότητας". - ISO 8402.

Το Σύστημα Ποιότητας είναι ο κατάλληλος συνδυασμός όλων των αρχών και τεχνικών που εξασφαλίζουν την αποδεκτή ποιότητα των αγαθών. Το δεύτερο καθήκον της Διοίκησης είναι να εγκαταστήσει ένα σύστημα ποιότητας το οποίο να ικανοποιεί τους στόχους ποιότητας της εταιρείας.

Ποιες είναι οι τεχνικές και αρχές που συνθέτουν το Σύστημα Ποιότητας;

Τα στοιχεία που απαρτίζουν το Σύστημα Ποιότητας και που ελέγχουν ή συνεισφέρουν στην ποιότητα του τελικού προϊόντος είναι:

1. Ευθύνη της Διοίκησης
2. Διαδικασίες και Σχέδια Συστήματος Ποιότητας
3. Ανασκόπηση Συμβάσεων
4. Έλεγχος Σχεδιασμού
5. Έλεγχος Εγγράφων και Δεδομένων
6. Αγορές
7. Έλεγχος παρεχομένου από τον πελάτη προϊόντος
8. Αναγνώριση της ταυτότητας και Ιχνηλασιμότητα του προϊόντος
9. Έλεγχος διεργασιών
10. Έλεγχος και Δοκιμές
11. Έλεγχος του εξοπλισμού ελέγχων, μετρήσεων και δοκιμών
12. Κατάσταση ελέγχων και δοκιμών
13. Έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος
14. Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες
15. Μεταχείριση, αποθήκευση, συσκευασία, διατήρηση και παράδοση
16. Έλεγχος των καταχωρήσεων σε αρχεία για την ποιότητα
- 17- Εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας

- 18. Εκπαίδευση
- 19. Εξυπηρέτηση
- 20. Τεχνικές στατιστικής

Αποτελεί ευθύνη του κατασκευαστή να ενσωματώσει στο σύστημα ποιότητας όλες τις αρμόζουσες απαιτήσεις με την πολιτική και τους στόχους του. Συνήθως περιλαμβάνονται και επιπλέον απαιτήσεις εάν και όταν η φύση της επιχείρησης το απαιτεί. Ο αγοραστής ή ίσως ένας τρίτος φορέας που λειτουργεί ανεξάρτητα ή εκ μέρους του αγοραστή, μπορεί να θέλει να ικανοποιηθεί σχετικά με την πληρότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος ποιότητας του προμηθευτή του .

3.7 Πρόγραμμα Ποιότητας

Διασφαλίζει ότι το σύστημα ποιότητας είναι πλήρες και σαφώς προσδιορισμένο και ότι όλα του τα τμήματα πρέπει να είναι σε γραπτή μορφή και να έχουν εγκριθεί από τη διοίκηση της εταιρείας,

Το σύνολο των εγγράφων αναφέρεται και ως "τεκμηριωμένο σύστημα ποιότητας".

Το σύστημα ποιότητας συνήθως τεκμηριώνεται σε τρία επίπεδα:

1. Εγχειρίδιο Ποιότητας

Καθορίζει τις γενικές πολιτικές ποιότητας, διαδικασίες και πρακτικές της εταιρείας,

2. Οργανωτικές Διαδικασίες

Περιγράφουν τις μεθόδους με τις οποίες λειτουργεί κάθε τμήμα της εταιρείας.

3. Λειτουργικές Διαδικασίες (Οδηγίες Εργασίας)

Παράγονται από κάθε τμήμα και περιγράφουν λεπτομερώς τις εργασίες που θα πρέπει να υλοποιούνται .

3.8 Έλεγχος της Ποιότητας

Μέχρι αυτό το σημείο ο αναγνώστης θα έχει παρατηρήσει ότι δεν υπήρχε σαφής αναφορά του όρου "ποιοτικός έλεγχος" ή "επιθεώρηση" ή "δοκιμή".

Ως **"Έλεγχος της Ποιότητας"** περιγράφονται οι ενέργειες με τις οποίες επιβεβαιώνεται ότι τηρούνται όλα τα τμήματα του συστήματος ποιότητας και ότι το προϊόν συμμορφώνεται με καθορισμένες απαιτήσεις. Έλεγχοι σχεδιασμού, επιθεωρήσεις και δοκιμές αποτελούν τμήματα του ελέγχου ποιότητας, ο οποίος και συνιστά αναπόσπαστο τμήμα της Διασφάλισης, Ποιότητας.

Ο "Έλεγχος της Ποιότητας" ορίζεται ως:

"Τεχνικές και δραστηριότητες λειτουργικού χαρακτήρα, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την ποιότητα". -ISO 8402.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ότι αν και μέχρι τώρα αναφερόμαστε στη Διασφάλιση Ποιότητας για κατασκευαζόμενα προϊόντα, οι αρχές της Διασφάλισης Ποιότητας επεκτείνονται και εφαρμόζονται και στις περιπτώσεις που το αποτέλεσμα της παραγωγικής "μηχανής" δεν είναι προϊόν αλλά υπηρεσία. Σε τέτοιες παραγωγικές μονάδες όπως ξενοδοχεία, μεταφορικές εταιρείες κλπ. ισχύουν οι ίδιες αρχές. Όπως εμείς μπορούμε να προσδιορίσουμε με σαφήνεια τις υπηρεσίες που αναμένουμε έτσι και οι ξενοδόχοι ή οι μεταφορείς είναι σε θέση να επινοήσουν και αυτοί με τη σειρά τους το κατάλληλο σύστημα ποιότητας που να παρέχει τις υπηρεσίες αυτές. Χωρίς αμφιβολία οι αρχές της διασφάλισης ποιότητας μπορούν να βρουν εφαρμογή σε πλήθος διαφορετικών εταιρειών παροχής υπηρεσιών.

Ας επιστρέψουμε στο Σύστημα Ποιότητας και στις αρχές και δραστηριότητες που το διέπουν.

Πολλοί οργανισμοί έχουν καθορίσει αυτές τις αρχές και δραστηριότητες που θεωρούν σημαντικές. Ένα από τα παλιότερα πρότυπα που περιγράφει απαιτήσεις για σύστημα διασφάλισης ποιότητας ήταν το MIL - Q- 9858A που εκδόθηκε το 1963 από τον Αμερικανικό Στρατό. Ακολουθούν άλλα αντίστοιχα πρότυπα όπως:

AQAP - 1 NATO απαιτήσεις συστημάτων για τον έλεγχο της ποιότητας στη βιομηχανία (Μάιος 1968). Χρησιμοποιήθηκε από το Υπουργείο Άμυνας (μόνο στη Μ- Βρετανία).

DEF STAN 05-8 (Μάρτιος 1970) Μ. Βρετανία .Από αυτά αναπτύχθηκαν και τα πρότυπα του Υπουργείου Άμυνας:

DEF STAN 05-21 (1973, αναθεωρήθηκε το 1976) - τωρινό AQAP 1/ 3η έκδοση (Μάιος 1984)

DEF STAN 05-24 (1973, αναθεωρήθηκε το 1976) - τωρινό AQAP 4/ 2η έκδοση (Μάιος 1984)

DEF STAN 05-29 (1973, αναθεωρήθηκε το 1976) - τωρινό AQAP 9/ 2η έκδοση (Μάιος 1984}

και τα κάτωθι Βρετανικά Πρότυπα

BS 5179 Κατευθυντήριο οδηγός στην εφαρμογή και αξιολόγηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Τμήματα 1, 2 και 3 (1974, ανακλήθηκαν το 1981)

BS 5750 Τμήματα 1, 2 και 3 (1979, αναθεωρήθηκαν το 1987 και 1994 και μετονομάστηκαν BS/EN/ISO 9001/2/3)

Τμήματα 4, 5 και 6 (1981, ανακλήθηκαν το 1987)

Τμήμα 4 επανακυκλοφόρησε το 1990

ΕΛΟΤ/ EN/ ISO 9001 (Πρώτη έκδοση 1987, Αναθεώρηση 1994).

Εφαρμόζεται όταν οι απαιτήσεις του αγοραστή προδιαγράφονται μόνο σε σχέση με την απόδοση του ετοιμού προϊόντος, και απαιτεί από τον κατασκευαστή να κατέχει την δυνατότητα σχεδιασμού και ανάπτυξης του προϊόντος καθώς και υψηλό επίπεδο ελέγχου της παραγωγής.

ΕΛΟΤ/EN/ISO 9002

Εφαρμόζεται όπου οι απαιτήσεις του αγοραστή αναφέρονται στον έλεγχο κατά την παραγωγή και εγκατάσταση. Χρησιμοποιείται επίσης όπου απαιτείται σχεδιαστική δραστηριότητα αλλά μέσα στα πλαίσια ήδη καθιερωμένων προδιαγραφών ή πρακτικών και δεν απαιτείται πρωτότυπη σχεδιαστική εργασία.

ΕΛΟΤ/EN/ISO 9003

Εφαρμόζεται όταν η τελική απαιτούμενη ποιότητα του προϊόντος μπορεί να ελεγχθεί μέσω της τελικής επιθεώρησης. Το πρότυπο ΕΛΟΤ/ EN/ ISO 9004 αποτελεί οδηγό εφαρμογής των ανωτέρω προτύπων. Περιγράφει τον στόχο κάθε απαίτησης που πρέπει να λάβουν υπόψιν τους όσοι αναπτύσσουν ή επιθεωρούν ένα σύστημα ποιότητας,

Το Βρετανικό πρότυπο BS 5750 υπήρξε η βάση πάνω στην οποία αναπτύχθηκε το διεθνές πρότυπο ISO 9000. Τα πρότυπα αυτά έχουν υιοθετηθεί και από την

Ευρωπαϊκή Ένωση και φέρουν και τον χαρακτηρισμό EN .Η ελληνική έκδοση του προτύπου έγινε από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (χαρακτηρισμός ΕΛΟΤ-EN-ISO) . Η μεγάλη επιτυχία και διάδοση των προτύπων της σειράς ISO 9000 οφείλεται στην διεθνή αναγνώριση της μεγάλης της σημασίας για την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων απ' όλο τον κόσμο στη διεθνή αγορά.

3.9 Οργανισμοί Πιστοποίησης

Είναι ανεξάρτητοι διαπιστευμένοι οργανισμοί ως τεχνικά ικανοί για να διεξάγουν "επιθεωρήσεις" Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ως προς τις απαιτήσεις των προδιαγραφών της σειράς ISO9000

3.10 Οργανισμοί Πιστοποίησης στην Ελλάδα

Μέχρι την επίσημη διαπίστευση Ελληνικών Οργανισμών Πιστοποίησης από το υπό σύσταση ΕΣΥΔ (Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης) στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται, μεταξύ άλλων, και οι ακόλουθοι οργανισμοί :

ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης)

BVQI

ISOQAP

TUV Hellas

TUV Austria

LLOYD' S

ABS

SGS

3.11 Οργανισμοί Πιστοποίησης σε Διεθνές Επίπεδο

Σε διεθνές επίπεδο, οι οργανισμοί πιστοποίησης είναι οργανισμοί που πληρούν τις προϋποθέσεις της οδηγίας ISO/IEC Guide 40 "General Requirements for the acceptance of certification bodies". Πολλοί από τους οργανισμούς αυτούς όμως ακολουθούν διαφορετικές οδηγίες και διαδικασίες διαπίστευσης, πράγμα που δυσκολεύει την κοινή αναγνώριση μεταξύ τους. Έτσι, ομάδες οργανισμών έχουν συγκροτηθεί με

σκοπό την κοινή μεταξύ τους αναγνώριση που μέχρι τον Αύγουστο του 1994 έχουν ως εξής :

ITQS – Multilateral Recognition Agreement for Assessment and Certification of Quality Systems in the Information Technology Sector, με μέλη τους:

AFAQ(France) , AIB-Vincotte(Belgium) , BSI QA(G.B.) , EletronikCentalen (Dennemark) , IMQ(Italy) , KEMA(The Netherlands) , RW TUV , TUV Bayern and TUV Rheinland(Germany) .

Το **ITQS** είναι Πολύπλευρη Συμφωνία Κοινής Αναγνώρισης για τον κλάδο των τεχνολογιών πληροφορικής και έχει την έγκριση του European Committee for Information Technology and Telecommunications Testing and Certification(EOTC). Στην περίπτωση που μια εταιρεία πιστοποιηθεί από οργανισμό μέλος του ITQS, λαμβάνει αναγνώριση της πιστοποίησης από όλα τα μέλη του IT03 και εγγράφεται στον κατάλογο των πιστοποιημένων εταιρειών του ITQS.

E-Q-Net , European Network of Quality System assassmant and certification που αποτελείται από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Μέλη του E-Q-Net είναι οι:

AENOR(Spain) , AFAQ(France) , AIB-Vincotte(Belgium) , , BSI QA(G.B.) , CISQ (Italy) , DS (Dennemark) , DQS(Germany) , ELOT(Greece) , IPQ(Portugal) , KEMA(Netherlands) , NCS(Norway) , NSAI(Ireland) , OQS(Austria) , SFS(Finland) , SIS(Sweden) και SQS(Switzerland) .

Το **E-Q-Net** αποτελεί πολύπλευρη συμφωνία (Multilateral Memorandum of Understanding-MoU) που εκδηλώνεται με την παράδοση σχετικού παραρτήματος μαζί με το πιστοποιητικό. Τα μέλη του E-Q-Net αναγνωρίζονται μεταξύ του ως οργανισμοί πιστοποίησης που πληρούν τις προϋποθέσεις της προδιαγραφής EN 45012 (General criteria for certification bodies) και των οδηγιών του European Accreditation of Certification(EAC).

EAC- European Accreditation of Certification, είναι πολύπλευρη συμφωνία (MoU) μεταξύ των εθνικών φορέων διαπίστευσης οργανισμών πιστοποίησης. Μέλη του EAC είναι οι:

NACQS(Belgium) , ICHS(Denmark) , ILAB(Ireland) , Iceladic Acccreditation Scheme(Iceland) , RvC(Netherlands) , NA(Norway) , IPQ(Portugal) ,

SWEDAC(Sweden) , NACCB(UK) , SINCERT(Italy) , DAR(Germany) και ELOT(Greece) .

IAF – International Accreditation Forum αποτελεί πολύπλευρη συμφωνία μεταξύ εθνικών φορέων διαπίστευσης οργανισμών πιστοποίησης. Μέλη του IAF είναι οι : SCC(Canada) , RvC (The Netherlands) , Canacinttra (Mexico) , ANSI/RAB (USA) , NACCB (UK) , JAS-ANZ(Australia , New Zealand) , καθώς και ένας Ιαπωνικός οργανισμός που εργάζεται για την προετοιμασία Ιαπωνικού φορέα διαπίστευσης,

Περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να βρείτε στο Directory of Quality System Registration Bodies που εκδόθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization -ISO) .

Η κατανομή πιστοποιητικών σε όλο τον κόσμο αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς, η κατανομή των πιστοποιητικών στην Ευρώπη μέχρι και την άνοιξη του 1995 είναι :

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΩΝ 130 ΕΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ			
ΧΩΡΑ	1992	1994	1895
Αυστρία	101	434	667
Βέλγιο	180	870	1.226
Μ. Βρετανία	18.577	36.823	44.107
Γερμανία	790	3,470	5.875
Γαλλία	1.049	3.359	4.277
Δανία	326	916	1.183
Ελβετία	410	945	1.520
Ιρλανδία	100	1.132	1.410
Ιταλία	180	2.008	3,146
Ολλανδία	716	2.718	4.198
Πορτογαλία	48	181	257
Σουηδία	229	618	871
ΕΛΛΑΔΑ	18	90	162

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**Η ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000 ΚΑΙ ΤΑ ΕΓΓΡΑΦΑ****ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ****4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Από την πρώτη τους έκδοση το 1987, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 έχουν βρει ευρεία εφαρμογή σε παγκόσμιο επίπεδο ως ουσιαστικό και αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

Σήμερα 62 χώρες μεταξύ των οποίων, όλες οι χώρες της Ε.Ε. και του ΕΕΤΑ (EEuropean Free Trade Association) καθώς και οι ΗΠΑ και Ιαπωνία, έχουν εκδώσει (ή τροποποιήσει ήδη υπάρχοντα) πρότυπα ώστε να ανταποκρίνονται στη σειρά ISO 9000 προς όφελος της διεθνούς εναρμόνισης και του διεθνούς εμπορίου. Το γεγονός αυτό αποτελεί πράγματι μια πρωτοφανή αποδοχή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας από τη διεθνή κοινότητα.

4.2 Προδιαγραφές της σειράς ISO 9000

Τι ακριβώς είναι τα ISO 9000;

Με απλά λόγια, ISO 9000 είναι μια γενική σειρά προτύπων που έχουν συγκροτηθεί υπό την επίβλεψη της τεχνικής επιτροπής ISO/TC 176, Διαχείριση και Διασφάλιση Ποιότητας, του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (ISO – International Organization for Standards) και στην οποία 43 χώρες έχουν άμεση αντιπροσώπευση και άλλες 23 έχουν θέση παρατηρητή .

Βρίσκουν ευρεία εφαρμογή στη Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) για την θέσπιση της διασφάλισης ποιότητας από τις χώρες μέλη της και για το λόγο αυτό στα ISO 9000 έχει ανατεθεί ο κωδικός αναφοράς (European Standards)} EN-ISO-9000 και με τον οποίο αναφέρονται στις Κοινοτικές Οδηγίες που θα παρουσιασθούν πιο κάτω .

Μερικά άτομα στην ευρεία διεθνή κοινότητα έχουν διατυπώσει τη άποψη ότι τα ISO 9000 είναι δυνατόν να καταγγελθούν ως εμπόδια στο ελεύθερο εμπόριο και ότι δημιουργούν ένα "Ευρωπαϊκό Φρούριο". Ωστόσο, δεν υπάρχουν αντικειμενικά στοιχεία που να παρέχουν υποστήριξη αυτής της τοποθέτησης. Η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των κατάλληλων προτύπων της σειράς ISO 9000 υπαγορεύεται αποκλειστικά και μόνο από τις ανάγκες της αγοράς, όπως διατυπώνονται στις συμβατικές υποχρεώσεις μεταξύ Αγοραστών και Προμηθευτών. Δεν υπάρχουν νομικές υποχρεώσεις για συμμόρφωση από Κοινοτική οδηγία ή από τη νομοθεσία κάποιου κράτους μέλους.

Η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προτύπων ISO 9000 αναφέρεται ολόένα και περισσότερο ως προϋπόθεση προμήθειας σε ολόκληρη τη διεθνή κοινότητα . Επίσης, αναφέρεται και από τα τμήματα προμηθειών δημοσίου τομέα όπως το Αμερικάνικο Ναυτικό, τα υπουργεία άμυνας του NATO καθώς και από πολλούς εθνικούς και τοπικούς οργανισμούς τμήματα προμηθειών σε όλη την ΕΕ.

Με την ιδιότητα αυτή μπορεί και να χρησιμοποιηθεί ως μοντέλο αναφοράς από τον αντιπρόσωπο του αγοραστή και την αξιολόγηση Γ' Μέρους (3rd Party Assessment). Σε περισσότερες από 60 χώρες, ανεξάρτητοι οργανισμοί όπως Διαπιστευμένοι Οργανισμοί Πιστοποίησης (Accredited Certification Bodies) ή Αρχαιοφύλακες-Μητρώα (Registrars) το χρησιμοποιούν ως μοντέλο αναφοράς για αξιολογήσεις Γ' Μέρους.

Η γενική σειρά των προτύπων ISO 9000 περιλαμβάνει τα εξής 12 πρότυπα που μπορούν να εφαρμοσθούν από κατασκευαστικές επιχειρήσεις έως και σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών ανεξαρτήτως μεγέθους και προϊόντος/ υπηρεσίας.

ISO 9000: 1987	<p>Πρότυπα για τη διαχείριση της ποιότητας και τη διασφάλιση της ποιότητας κατευθυντήριες οδηγίες για την επιλογή και χρήση.</p>
ISO 9000-2: 1993	<p>Πρότυπα για τη διαχείριση της ποιότητας και τη διασφάλιση της ποιότητας - Μέρος 2: Γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για την εφαρμογή των ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003.</p>
ISO 9000-3: 1991	<p>Πρότυπα για τη διαχείριση της ποιότητας και τη διασφάλιση της ποιότητας - Μέρος 3: Κατευθυντήριες οδηγίες για την εφαρμογή του ISO 9001, στην ανάπτυξη, διάθεση και συντήρηση λογισμικού.</p>
ISO 9000-4:	<p>Πρότυπα για τη διαχείριση της ποιότητας και τη διασφάλιση της ποιότητας - Μέρος 4: Οδηγίες, για τη διαχείριση του προγράμματος βεβαιότητας λειτουργίας.</p>
IEC300-1: 1993	<p>Οδηγός για τη διαχείριση προγραμμάτων βεβαιότητας λειτουργίας,</p>

ISO9001:1994	Συστήματα για την ποιότητα - Υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στην παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση.
ISO 9002: 1994	Συστήματα για την ποιότητα - Υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στην παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση.
ISO9003: 1994	Συστήματα για την ποιότητα - Υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή.
ISO 9004: 1994	Στοιχεία της διαχείρισης της ποιότητας και της διασφάλιση της ποιότητας - Μέρος 1: Κατευθυντήριες οδηγίες,
ISO 9004-2: 1991	Στοιχεία της διαχείρισης της ποιότητας και της διασφάλισης της ποιότητας - Μέρος 2: Κατευθυντήριες οδηγίες για υπηρεσίες.
ISO 9004-3: 1993	Στοιχεία της διαχείρισης της ποιότητας και της διασφάλισης της ποιότητας - Μέρος 3: Κατευθυντήριες οδηγίες για υλικά από διεργασίες συνεχούς χαρακτήρα.
ISO 9004-4: 1991	Στοιχεία της διαχείρισης της ποιότητας και της διασφάλισης της ποιότητας - Μέρος 4: Κατευθυντήριες οδηγίες για τη βελτίωση της ποιότητας.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 που έχουν εκδοθεί μέχρι σήμερα είναι διαθέσιμα είτε απ'ευθείας από τον ISO ή μέσω Εθνικών Οργανισμών Τυποποίησης, στη μορφή επιτομής (Compendium) που εμπεριέχει επίσης και αντίγραφο εγγράφου του ISO με τον τίτλο Όραμα 2000 - Στρατηγική για την Εφαρμογή Διεθνών Προτύπων στην αρένα της ποιότητας κατά την περίοδο του 1990". Τα κάτωθι δύο πρότυπα αναφέρονται στην νέα έκδοση των προτύπων ISO 9000 του 1994 .

ISO 10011-1: 1990	Κατευθυντήριες γραμμές για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας Μέρος 1 : Επιθεώρηση.
ISO 10011-2: 1991	Κατευθυντήριες γραμμές για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας Μέρος 2: Κριτήρια καταλληλότητας για επιθεωρητές συστημάτων ποιότητας,
ISO 10011-3: 1991	Κατευθυντήριες γραμμές για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας Μέρος 3: Διαχείριση προγραμμάτων επιθεώρησης
ISO 10012-1: 1992	Απαιτήσεις διασφάλισης ποιότητας για εξοπλισμό μετρήσεων Μέρος 1: Σύστημα μετρολογικής επιβεβαίωσης για εξοπλισμό μετρήσεων.

4.3 ISO 9000 , TQM και Εθνικά Βραβεία

Πολλοί άνθρωποι συγκρίνουν αρνητικά το ISO 9000 με τις έννοιες της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Total Quality Management - TOM) όπως έχουν αναπτυχθεί από τους διάφορους "Γκουρού" της Ποιότητας και διάφορους εθνικούς μηχανισμούς επιβράβευσης όπως τα, MALCOM BALDRIGE , BRITISH QUALITY AWARD ΚΑΙ EUROPEAN QUALITY AWARD.

Ωστόσο, ενώ οι βασικές έννοιες ταυτίζονται, οι αντικειμενικοί σκοποί τους διαφέρουν στο ότι το ISO αποσκοπεί να καθιερώσει αποτελεσματική διαχείριση ποιότητας μέσω της συμμόρφωσης (Compliance). Οι μηχανισμοί επιβράβευσης αναζητούν να επιτύχουν τον ίδιο σκοπό μέσω της αφοσίωσης (Commitment). Πιθανώς θα ήταν πιο εύστοχο να θεωρηθούν τα ISO 9000 και οι Μηχανισμοί Επιβράβευσης της Ποιότητας (Quality Award Schemes) ως συμπληρωματικά μεταξύ τους αντί για εναλλακτικές επιλογές.

Το αντιλαμβανόμενο πλεονέκτημα αναφορών στη διασφάλιση ποιότητας, όπως τα πρότυπα ISO 9000, είναι ότι πράγματι η δημιουργία ενός επίσημου και τεκμηριωμένου λειτουργικού συστήματος θα βοηθήσει στην αναγνώριση λειτουργικών αδυναμιών και θα αυξήσει την απαιτούμενη αφοσίωση σε όλα τα επίπεδα για την εξασφάλιση της εφαρμογής αποτελεσματικής διορθωτικής ενέργειας,

Δραστηριότητα στην οποία εσείς ως αξιολογητές και επιθεωρητές Α', Β' ή Γ' Μέρους μπορείτε να παίζετε ρόλο ζωτικής σημασίας.

4.4 Η Διαχείριση Ποιότητας έχει ορισθεί ως:

"Το στοιχείο της γενικότερης λειτουργίας της Διοίκησης, που προσδιορίζει και θέτει σε εφαρμογή την Πολιτική για την Ποιότητα".

Η Διασφάλιση Ποιότητας έχει ορισθεί ως :

"Όλες οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που είναι απαραίτητες, προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα ικανοποιεί δεδομένες απαιτήσεις για ποιότητα.."

Επομένως αν ο σκοπός ενός οργανισμού είναι να καταστήσει κατανοητό ότι έχει αναπτύξει ένα αποτελεσματικό "Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας" προκειμένου να παρέχει "Διασφάλιση" στους πελάτες του, τότε πρέπει πρώτα να εξασφαλίσει ότι όλες οι ποικίλες "σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες" θα μεταφέρονται αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα του προσωπικού του (ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνιακή πολιτική).

Αυτή η πολιτική μπορεί κάλλιστα να υλοποιηθεί μέσα από την ανάπτυξη ενός τεκμηριωμένου Συστήματος Ποιότητας, βασισμένο σε ένα διεθνώς ανεγνωρισμένο πρότυπο, όπως τα ISO 9000.

Το Σύστημα Ποιότητας πρέπει να αποτελείται από μια περιεκτική ομάδα τεκμηριωμένων διαδικασιών για κάθε τμήμα της εταιρείας και από οδηγίες εργασίας

που να παρέχουν καθοδήγηση και κατεύθυνση στο προσωπικό σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αυτές οι διαδικασίες αποτελούν το μηχανισμό για τον καθορισμό της εργασίας που πρέπει να γίνει και της εξουσιοδότησης των απαιτούμενων υπευθυνοτήτων και δικαιοδοσιών σε κάθε ένα μέλος του προσωπικού.

Το τεκμηριωμένο Σύστημα Ποιότητας, από τη στιγμή που αναπτυχθεί, θα συνδράμει στην κατανόηση των απαιτήσεων της διοίκησης και θα εξασφαλίσει την ομοιομορφία στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων της εταιρείας όταν προκύψουν οι αναπόφευκτες αλλαγές προσωπικού, θα αποτελέσει επίσης και κριτήριο αναφοράς, τόσο για τη διοίκηση της εταιρείας όσο και για τους Πελάτες της, κατά τη φάση αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού αναφορικά με τη διασφάλιση της ποιότητας.

Οι περισσότεροι διευθυντές αποδέχονται αμέσως το γεγονός ότι δίχως κάποιο σύστημα από τυποποιημένες διαδικασίες, η πιθανότητα μεταβολών στην αποδοτικότητα κάθε στελέχους στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, αυξάνει αναλογικά με την πολυπλοκότητα του οργανισμού.

Ωστόσο, η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας με ανεξέλεγκτη γραφειοκρατία θα δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα από εκείνα τα οποία κλήθηκε αρχικά να επιλύσει. ***Το μυστικό κάθε αποτελεσματικού συστήματος είναι η απλότητα.***

Τι είναι το "Εγχειρίδιο Ποιότητας"

Αποτελεί μέθοδο μέσω της οποίας η γενική πολιτική ποιότητας, οι διαδικασίες και οι πρακτικές ενός οργανισμού μπορούν να τεθούν υπόψη των εργαζομένων.

Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να δηλώσει σε ενδεχόμενους αγοραστές ότι ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να ικανοποιεί διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα συστήματος ποιότητας όπως τα ISO 9000.

Τι οφέλη υπάρχουν στην δημιουργία ενός "Εγχειριδίου Ποιότητας";

Εκτός από το να παρέχει ένα περιεκτικό μηχανισμό παροχής πληροφοριών στους υπαλλήλους και τους ενδεχόμενους αγοραστές, τα ακόλουθα οφέλη πρέπει επίσης να ληφθούν υπ'όψη:

Ευθύνη για το Προϊόν

Η ύπαρξη μιας τεκμηριωμένης ομάδας από εγκεκριμένες διαδικασίες και οδηγίες εργασίας υπό τη μορφή εγχειριδίου ποιότητας, δηλώνει άμεσα ότι η διοίκηση της εταιρείας έχει λάβει τα απαραίτητα μέτρα ώστε να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα της είναι ασφαλή και κατάλληλα για την προτιθέμενη χρήση τους.

Ανασκόπηση και Επιθεώρηση από την Διοίκηση

Το εγχειρίδιο ποιότητας παρέχει στην ομάδα Διοίκησης τα απαραίτητα κριτήρια για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής ποιότητας του οργανισμού και τη δυνατότητα να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες, όπου είναι απαραίτητο για να μειωθεί η επανεκατεργασία ή η απόρριψη, οδηγώντας έτσι σε αυξανόμενη κερδοφορία και ανταγωνιστικότητα .

Ποιος μπορεί να γράψει ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας

Το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί μόνον ένα εργαλείο για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Ο σκοπός αυτός είναι η αποτελεσματική επικοινωνία των απαιτήσεων της Διοίκησης του οργανισμού για την εξασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών του.

Γι' αυτό η σύνταξη του εγχειριδίου πρέπει να θεωρηθεί ως συλλογικό έργο της Διοίκησης, στο οποίο όμως έχουν συνεισφέρει και όλα τα επίπεδα των στελεχών . Ένας οργανισμός πρέπει να βασίζεται σε ικανά και δραστήρια στελέχη για την εξασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος που προσφέρει και όχι σε χαρτιά. Έτσι, πρωτεύον στοιχείο είναι να εξασφαλισθεί ότι το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί πραγματική αντανάκλαση της πολιτικής για την ποιότητα και των διαδικασιών που εφαρμόζονται στον οργανισμό .

Ωστόσο, καθώς η ενεργός συμμετοχή στελεχών από κάθε τμήμα είναι βασική στο να δημιουργηθεί η αίσθηση της κυριότητας στις τελικά παραγόμενες διαδικασίες και οδηγίες εργασίας, η ύπαρξη ενός συντονιστή είναι ουσιαστική στο να εξασφαλίζει τόσο τη συνέχεια όσο και τη συνοχή και να αποφύγει κενά ή διπλογραφές κατά τη σύνταξη του συστήματος ποιότητας .

Μια προφανής επιλογή για τον συντονιστή θα ήταν ο "Εκπρόσωπος της Διοίκησης", ο οποίος κατά λέξη από το ISO 9000:

"...έχει την οργανωτική ελευθερία και δικαιοδοσία για να εξασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις αυτού του Διεθνούς Προτύπου εφαρμόζονται και τηρούνται".

Ιδανικά, το εγχειρίδιο ποιότητας πρέπει να εκδίδεται με τη έγκριση του Γενικού Διευθυντή σαν μία ξεκάθαρη δήλωση των απαιτήσεων της Διοίκησης .

Τι πρέπει να περιέχει το Εγχειρίδιο Ποιότητας

Παρ' όλο που τα αναλυτικά περιεχόμενα ενός εγχειριδίου ποιότητας εξαρτώνται από το μέγεθος, τη φύση και την πολυπλοκότητα του κάθε οργανισμού, ωστόσο υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που είναι κοινά σε όλα τα εγχειρίδια.

Πρέπει να σημειωθεί ότι αποτελεί πρακτική μερικών Οργανισμών Πιστοποίησης όπως το BSI και το LRQA να εκδίδουν Τεχνικούς Συμπληρωματικούς Οδηγούς των ISO 9000 βασισμένους σε επιπρόσθετες απαιτήσεις ειδικών τομέων της βιομηχανίας όπως οι Χημικές Βιομηχανίες, οι Βιομηχανίες Τροφίμων, οι Τεχνικές Εταιρείες, κλπ.

Πολλές εταιρείες πρέπει επίσης να λάβουν υπόψη πρόσθετες απαιτήσεις που δύνανται να τεθούν από σημαντικούς πελάτες τους.

Π.χ. Οι Εκδόσεις του NATO για την Διασφάλιση Ποιότητας Συμμαχικών Δυνάμεων (The Allied Quality Assurance Publications – AQAPs)

ή "Ο Οδηγός Καλής Κατασκευαστικής Πρακτικής για Αποστειρωμένες Ιατρικές Συσκευές και Χειρουργικά Προϊόντα" (The Guide To Good Manufacturing Practice for Sterile Medical Devices and Surgical Products),

Αποτελεί ευθύνη του Εκπρόσωπου της Διοίκησης να διασταυρώσει τα περιεχόμενα του εγχειριδίου ποιότητας και των αναφερομένων σε αυτό διαδικασιών, με τα σχετικά πρότυπα και τα συμπληρωματικά έντυπα αναφοράς για την εξασφάλιση της πληρότητας του,

Παρ' όλο που είναι προτιμότερο να ακολουθείται η μορφή (format) του σχετικού προτύπου για εύκολη και εμπειριστατωμένη μετέπειτα ανασκόπηση, αυτό μπορεί να μην είναι πάντοτε δυνατό ή επιθυμητό στις περιπτώσεις όπου η εταιρεία καλείται να ικανοποιήσει απαιτήσεις πελατών από διαφορετικούς τομείς της βιομηχανίας.

Σε αυτές τις περιπτώσεις ο Εκπρόσωπος της Διοίκησης πρέπει να θυμάται ότι ο κύριος σκοπός ενός εγχειριδίου ποιότητας είναι να παρέχει επαρκή περιγραφή του συστήματος ποιότητας της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα θα προσφέρεται ως μόνιμο έγγραφο αναφοράς για την εφαρμογή και συντήρηση του συστήματος από το προσωπικό της εταιρείας. Δεν πρέπει για κανένα λόγο να συνταχθεί μόνο και μόνο για την εξυπηρέτηση εξωτερικών επιθεωρητών και αξιολογητών ποιότητας,

Τα τυπικά περιεχόμενα του εγχειριδίου ποιότητας ενός οργανισμού παρουσιάζονται λεπτομερώς ως ακολούθως :

Πρόλογος:

Αυτός είναι συνήθως μία σύντομη δήλωση του σκοπού και των προθέσεων του εγχειριδίου και φέρει την υπογραφή του Εκπρόσωπου της Διοίκησης του Οργανισμού.

Κατάλογος Διανομής:

Σε αυτόν καθορίζονται οι κάτοχοι όλων των αντιτύπων του εγχειριδίου και συμπεριλαμβάνει, όπως απαιτείται, Οργανισμούς Πιστοποίησης και κύριους πελάτες τα αντίτυπα των οποίων πρέπει να υπόκεινται σε ελεγχόμενες τροποποιήσεις ή επανεκδόσεις.

Για να αποφευχθούν περιττές επιπλοκές κατά την ενημέρωση του εγχειριδίου, ο κατάλογος των κατόχων ελεγχόμενων αντιτύπων πρέπει να είναι κατά το δυνατόν απλός. Οι προϊστάμενοι των επιμέρους τμημάτων της εταιρείας είναι υπεύθυνοι να εξασφαλίζουν ότι όλο το προσωπικό τους έχει πλήρως κατανοήσει και εφαρμόζει τις σχετικές διαδικασίες,

Αντίγραφα του εγχειριδίου μπορούν επίσης να διατίθενται σε ενδεχόμενους αγοραστές και άλλους ενδιαφερομένους. Αλλά εφ' όσον αυτά δεν θα αποτελούν αντικείμενο περιοδικής ενημέρωσης πρέπει να σφραγίζονται ή αλλιώς να αναγνωρίζονται ως "**Μη Ελεγχόμενο Αντίγραφο**" πριν την έκδοσή τους .

Τροποποιήσεις και Επανεκδοση

Όλα τα Ελεγχόμενα Αντίγραφα του εγχειριδίου πρέπει να είναι ενημερωμένα σύμφωνα με τη διαδικασία του οργανισμού που αφορά στον έλεγχο τροποποίησης εγγράφων .

Είναι βασικό οι υπευθυνότητες για την τήρηση κάθε ενός εγχειριδίου να είναι σαφώς καθορισμένες και οι άκυρες σελίδες να αποσύρονται εγκαίρως και να καταστρέφονται .

Δήλωση Πολιτικής

Πρέπει να υπάρχουν αντικειμενικές αποδείξεις ότι η Πολιτική για την Ποιότητα είναι "**κατανοητή, εφαρμόζεται και διατηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού**".

Το Λεξιλόγιο Διεθνών Όρων για την Ποιότητα (ISO 8402) ορίζει την πολιτική για την ποιότητα ως **"Το σύνολο των στόχων και των κατευθύνσεων ενός οργανισμού σε σχέση με την ποιότητα, όπως αυτά εκφράζονται επίσημα από το ανώτατο επίπεδο Διοίκησης"**.

Επομένως η πολιτική για την ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της συνολικής επιχειρηματικής πολιτικής του οργανισμού και γι' αυτό απαιτεί σαφώς καθορισμένη αφοσίωση της Ανώτατης Διοίκησης υπό τη μορφή γραπτής δήλωσης υπογεγραμμένης από τον Γενικό Διευθυντή που να καθορίζει την πολιτική του οργανισμού και τους σκοπούς του, (και την αφοσίωση του για) την ποιότητα των προϊόντων του και την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών του.

Μία τέτοια δήλωση ενδέχεται επίσης να υπερβαίνει την ικανοποίηση των σαφώς καθορισμένων απαιτήσεων του ISO 9000 ή παρομοίων προτύπων και μπορεί ακόμα να συμπεριλαμβάνει την αναγνώριση από την Ανώτατη Διοίκηση της σπουδαιότητας του "εσωτερικού πελάτη" αναφορικά με την ικανοποίηση των δικών του εσωτερικών απαιτήσεων σε όλες τις φάσεις παραγωγής και καθ' όλες τις μεταξύ τμημάτων διασυνδέσεις. Παρ' όλα αυτά, η ποιότητα είναι φιλοσοφία, γι' αυτό η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να δώσει τη δική της ερμηνεία της ποιότητας σε σχέση τόσο με τις ανάγκες του οργανισμού όσο και με τις προσδοκίες των πελατών του για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Προτροπές που περιέχουν δηλώσεις "αόριστου περιεχομένου" όπως "είμαστε αφοσιωμένοι στην ποιότητα" πρέπει να αποφεύγονται με κάθε κόστος. Αντίθετα η πολιτική για την ποιότητα πρέπει να είναι μια απλή και εύκολα κατανοητή δήλωση της αφοσίωσης και των στόχων της Διοίκησης, συνοδευόμενη από σαφώς καθορισμένες προθέσεις και στόχους που είναι δυνατόν να επιτευχθούν από όλο το προσωπικό. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στο να περιέχει η δήλωση Πολιτικής για την Ποιότητα τα ακόλουθα:

Τι σημαίνει η ποιότητα για τον οργανισμό ;

Γιατί η ποιότητα είναι σημαντική για τον οργανισμό ;

Ποιος είναι υπεύθυνος για την ποιότητα μέσα στον οργανισμό ;

Οι στόχοι για την ποιότητα του οργανισμού

Οι στόχοι για την ποιότητα πρέπει πάντοτε να σκοπεύουν στο να βελτιώνουν την ικανότητα του οργανισμού να επιβιώσει σε μία αυξανόμενα ανταγωνιστική αγορά , όχι μόνο, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των πελατών του αλλά και υπερβαίνοντας τις προσδοκίες τους με αποδεκτό κόστος .

Στο έργο της σύνταξης της πολιτικής για την ποιότητα και της τοποθέτησης ορατών στόχων μπορούν να συνεισφέρουν όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί η κατανόηση και η αφοσίωση από όλους τους ενδιαφερόμενους .

4.5 Εφαρμογή της Πολιτικής για την Ποιότητα

Καθ'όσον η ποιότητα μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι υπευθυνότητα του καθενός, είναι βασικό να ορισθεί ένας εκπρόσωπος από την ομάδα της Διοίκησης ο οποίος θα ενεργεί σαν τον κεντρικό πυρήνα που θα εξασφαλίζει την αποτελεσματική υλοποίηση της πολιτικής για την ποιότητα .

Μέρος 1

Οργάνωση Εταιρείας

Αυτό το τμήμα του εγχειριδίου μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμο για τη σύντομη περιγραφή των προϊόντων και του ιστορικού του οργανισμού, καθώς και για την παρουσίαση της δομής της διοίκησης του οργανισμού. Παρ' όλο που διαγράμματα μπορούν να επιδείξουν σε ικανοποιητικό βαθμό τη γενική δομή οργάνωσης του οργανισμού, επιπλέον λεπτομερής πληροφόρηση απαιτείται για να ορισθούν οι ουσιαστικές υπευθυνότητες και δικαιοδοσίες κάθε στελέχους που κατέχει μία θέση στον οργανισμό .

Μέρος 2

Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας της Εταιρείας

Λεπτομερείς οδηγίες για την ικανοποίηση των ISO9001/ISO9002/ISO 9003 μπορούν να βρεθούν στο ISO 9004 . Όμως, η απαίτηση που θέτει η εσωτερική επιθεώρηση του προτύπου δηλώνει ότι η Διοίκηση του οργανισμού πρέπει **"να καθιερώσει και να τηρεί ένα τεκμηριωμένο σύστημα ποιότητας, ως ένα μέσο για την εξασφάλιση ότι το προϊόν συμμορφώνεται σε προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις"**. Όπου το πρότυπο χρησιμοποιεί την φράση **"Ο προμηθευτής πρέπει να καθιερώσει και να τηρεί τεκμηριωμένες διαδικασίες για...."**, πρέπει η σχετική δραστηριότητα να είναι εμφανώς ελεγχόμενη από μια γραπτή διαδικασία η οποία δηλώνει απλά και με σαφήνεια τα ακόλουθα.

Σκοπός :

Τι συμπεριλαμβάνει η δραστηριότητα και ποιοι είναι οι στόχοι της ποιότητας που πρέπει να ικανοποιηθούν.

Υπευθυνότητες :

Ποιος έχει εξουσιοδοτηθεί με την απαραίτητη δικαιοδοσία και υπευθυνότητα να επιφέρει τους καθορισμένους στόχους της ποιότητας,

Μέθοδος :

Πώς το συγκεκριμένο επίπεδο της διοίκησης ή της επίβλεψης έχει καθορίσει ότι οι ανατιθέμενοι στόχοι ποιότητας μπορούν να επιτευχθούν με τη μέγιστη απόδοση και, όπου εφαρμόζεται, τα κριτήρια που πρέπει να ικανοποιηθούν. Οι διαδικασίες συχνά αναφέρονται σε μεθόδους λειτουργίας κάθε τμήματος ξεχωριστά ή στη συνεργασία με άλλα τμήματα και γ'αυτό παραμένουν σχετικά σταθερές ασχέτως προϊόντος ή υπηρεσίας.

Ο σκοπός τους είναι να ενεργήσουν σαν σημείο αναφοράς αποδεκτής πρακτικής σε όλο το προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων και των νεοπροσληφθέντων, και ως μέσα με τα οποία η Διοίκηση μπορεί να επιθεωρεί και να εκτελεί ανασκόπηση της ισχύουσας πρακτικής και να εισάγει τις απαραίτητες αλλαγές για την επίτευξη των στόχων της.

Παρ' όλα αυτά, καθώς οι άνθρωποι είναι αυτοί που παράγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και όχι τα χαρτιά, δεν πρέπει ποτέ να επιτραπεί στις τεκμηριωμένες διαδικασίες να γίνουν εμπόδιο στους κύριους στόχους του οργανισμού, οι οποίοι είναι να ικανοποιούν ή να υπερβούν τις προσδοκίες των πελατών με τον πλέον οικονομικό τρόπο.

Γ'αυτό οι διαδικασίες πρέπει πάντα να είναι αρκετά ελαστικές ώστε να ικανοποιούν προβλεπόμενες λειτουργικές ανάγκες, όπως η ανάθεση σε προσωπικό που απουσιάζει από την θέση του λόγω ασθένειας, άδειας ή εκτέλεση εναλλακτικών καθηκόντων.

Το τεκμηριωμένο σύστημα δεν πρέπει ποτέ να φαίνεται σαν κάτι το οποίο παρακάμπτεται όταν υπάρξει πίεση. Στην πραγματικότητα κάτω από αυτές τις συνθήκες οι τεκμηριωμένες διαδικασίες είναι επί το πλείστον αναγκαίες για να εξασφαλίζουν ότι οι δηλωμένοι στόχοι της ποιότητας ικανοποιούνται.

Το πρότυπο επίσης κάνει αναφορά σε τεκμηριωμένες οδηγίες εργασίας, ειδικά στην απαίτηση για τον έλεγχο των διεργασιών.

Αυτές γενικά, αν και είναι εξειδικευμένες για κάθε προϊόν, θα πρέπει να προσφέρονται σαν πηγή αναφοράς για το τι πρέπει να γίνει, ποιος πρέπει να το κάνει, πότε και πως πρέπει να γίνει, περιγράφοντας με επαρκή λεπτομέρεια τον

εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί, τους ελέγχους που πρέπει να γίνουν και τα κριτήρια αποδοχής.

Όπου είναι δυνατόν οι διαδικασίες και οι οδηγίες εργασίας πρέπει να αναφέρουν συσχετιζόμενα έγγραφα που συμπεριλαμβάνουν έντυπα και ετικέτες που χρησιμοποιούνται από το προσωπικό που εκτελεί την ανατεθείσα εργασία. Όλες οι τεκμηριωμένες διαδικασίες και οδηγίες εργασίας πρέπει να ανασκοπούνται και να εγκρίνονται για την επάρκεια τους από εξουσιοδοτημένο προσωπικό πριν την επίσημη έκδοση τους και να αποτελούν αντικείμενο της διαδικασίας ελέγχου των εγγράφων του οργανισμού, ειδικότερα στην περίπτωση αλλαγών ή τροποποιήσεων.

Είναι καλή πρακτική όλες τις διαδικασίες και οδηγίες εργασίας να έχουν ένα μοναδικό αριθμό αναφοράς και αριθμό έκδοσης και να είναι υπογεγραμμένες από το εξουσιοδοτημένο πρόσωπο για την ανασκόπηση και έγκριση ως προς την επάρκεια τους, πριν αυτές εκδοθούν. Καθώς οι διαδικασίες και οι οδηγίες εργασίας διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό, ανάλογα με τις ανάγκες και την πολυπλοκότητα των λειτουργιών και διεργασιών, ο χρυσός κοινός κανόνας είναι να διατηρούνται, κατά το δυνατόν, απλές και περιεκτικές. Σκεφτείτε πόσες πληροφορίες είναι διαθέσιμες από τις γραφικές παραστάσεις των Μεταφορών του Λονδίνου (London Transport) απεικονίζοντας το σύστημα του υπόγειου σιδηρόδρομου (Underground).

Αρχεία

Τα αρχεία είναι οι αντικειμενικές αποδείξεις της λειτουργίας ενός συστήματος ποιότητας σε όλα τα στάδια του. Γ' αυτό απαιτείται να διατηρούνται ώστε να αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα του εφαρμοζόμενου συστήματος και αποτελούν αντικείμενο περιοδικών προσεκτικών ελέγχων από επιθεωρητές (auditors) και αξιολογητές (assessors) του συστήματος ποιότητας της εταιρείας.

Αποτελούν επίσης το μέσο με βάση το οποίο η εταιρεία μπορεί να υποστηρίξει την υπεράσπιση του "εξ' αμελείας" εάν χρεωθεί με μία παράβαση της νομοθεσίας όπως η Πράξη Προστασία του Καταναλωτή 1987 (Consumer Protection Act) ή η Πράξη για την Ασφάλεια Τροφίμων 1990 (Food Safety Act).

Η υπεράσπιση του "εξ' αμελείας" σχεδιάστηκε για να εξισορροπήσει την προστασία των -καταναλωτών έναντι των ελαττωματικών προϊόντων, με το δικαίωμα των προμηθευτών να μην καταδικάζονται για μία παράβαση, που για να αποφύγουν τη διάπραξη της πήραν όλα τα λογικά μέτρα, προσφέροντας αποδείξεις ότι "έλαβαν όλες τις λογικές προφυλάξεις και εξέτασαν όλες τις πιθανές περιπτώσεις για να αποφύγουν να διαπράξουν αυτή την παράβαση".

Παρ' όλο που υπό το πρίσμα αυτής της νομοθεσίας το φορτίο της απόδειξης βαρύνει τον κατηγορούμενο, μπορεί να μη χρειάζεται να στηρίξει την υπόθεση του πέρα από κάθε λογική αμφιβολία. Μπορεί να είναι αρκετό το ότι η παραγωγή σχετικών αρχείων θα πείσει το δικαστήριο για τις αγαθές προθέσεις της εταιρείας. Καθ' όσον προς το παρόν υπάρχουν ανεπαρκείς νομικές υποθέσεις διαθέσιμες για να κριθεί πως το δικαστήριο θα κρίνει τις αντικειμενικές αποδείξεις ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας του προμηθευτή ως προς ένα πρότυπο όπως το ISO 9000, η πληρότητα των αρχείων της εταιρείας θα είναι εμφανώς ένας παράγων που πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν από το δικαστήριο .

Οι διαδικασίες της εταιρείας πρέπει σαφώς να αναγνωρίζουν:

Τι αρχεία απαιτούνται, συμπεριλαμβανομένων και των σχετικών αρχείων υποπρομηθευτών όπως πιστοποιητικά υλικών/αρχεία τελικών ελέγχων και επιθεωρήσεων που απαιτούνται από την σύμβαση ή την εντολή παραγγελίας.

Ποιος είναι υπεύθυνος για την ασφαλή τήρηση τους και την τελική απόρριψη τους,

Πού φυλάσσονται και για πόσο χρονικό διάστημα.

Πώς φυλάσσονται ώστε να αποτρέπεται η απώλεια, ζημιά ή φθορά τους και να εξασφαλίζεται η εύκολη πρόσβαση σε αυτά όταν απαιτείται.

Μέρος 3

Κατάλογος Διαδικασιών Εταιρείας

Για απλότητα και ευκολία διατήρησης, οι διαδικασίες και οι οδηγίες εργασίας είναι προτιμότερο να κυκλοφορούν και να διατηρούνται σε επίπεδο τμήματος της εταιρείας υπό την ευθύνη κάθε διευθυντή, κάτω από την συνολική καθοδήγηση του Εκπρόσωπου της Διοίκησης, ο οποίος ως συντονιστής θα διασφαλίζει την ομοιομορφία του στυλ συγγραφής και του περιεχομένου,

Το ISO9000 απαιτεί ότι "Πρέπει να καθιερωθεί ένας κύριος κατάλογος ή μια ισοδύναμη διαδικασία ελέγχου εγγράφων που θα καταδεικνύει την ισχύουσα αναθεώρηση κάθε εγγράφου, έτσι ώστε να αποκλείεται η χρήση εγγράφων που έχουν πάψει να ισχύουν".

Επομένως, το εγχειρίδιο ποιότητας χρησιμοποιείται από πολλούς οργανισμούς σαν ένα βολικό μέσο όπου δηλώνεται ο σκοπός και η παρούσα κατάσταση της σειράς των εγγράφων που υποστηρίζουν το σύστημα ποιότητας.

Μέρος 4**Κατάλογος Εξοπλισμού Εταιρείας**

Πολλοί μικροί οργανισμοί που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ως υποπρομηθευτές, έχουν επίσης την ευκαιρία να συμπεριλάβουν στο εγχειρίδιο ποιότητας τους έναν κατάλογο του κύριου εξοπλισμού τους ώστε να παρουσιάσουν τις δυνατότητες τους σε προσδοκώμενους πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000

5.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όταν μια επιχείρηση σκέφτεται την υιοθέτηση ενός συστήματος ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9000, πρέπει να μελετήσει δυο βασικά ερωτήματα: Τι σημαίνει το σύστημα για την επιχείρηση ; Πως μπορεί η επιχείρηση να επωφεληθεί από αυτό ; Για να δώσουν απάντηση στα ερωτήματα αυτά , οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπ'οψη τις ξένες αγορές τους π.χ. οι εισαγωγές στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα θα επιμένουν όλο και πιο πολύ στη συμμόρφωση των προμηθευτών τους με τη σειρά προτύπων ISO 9000 μετά το 1993 . Παρόμοιες τάσεις αναπτύσσονται και στη Βόρεια Αμερική. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις της Νοτιοανατολικής Ασίας δαπανούν σημαντικούς πόρους για να αναπτύξουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας στηριζόμενα στα πρότυπα ISO για να διατηρήσουν τη θέση τους στις διεθνείς αγορές.

Η ανάλυση των λειτουργικών διαδικασιών και συστημάτων μιας επιχείρησης , κατά την εφαρμογή των προτύπων ISO, θα ρίξει φως σε τομείς αδυναμίας, πρόχειρες μεθόδους εργασίας, σπατάλη πόρων και δαπάνες ποιότητας που μπορούν να αποφευχθούν. Έτσι, ακόμα και για επιχειρήσεις που δεν ασχολούνται με τις εξαγωγές , η εφαρμογή των προτύπων ISO θα βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος τους , θα αυξήσει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα και θα ελαττώσει τα άχρηστα . Η εφαρμογή του ISO 9000 θα δώσει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να πετύχει καλύτερη αξία για τα προϊόντα της και να βελτιώσει το μερίδιο της στην αγορά και την αποδοτικότητα της

Αν η διοίκηση της επιχείρησης δεν πιστεύει πραγματικά πως το ISO9000 είναι καλό για την επιχείρηση , δεν θα μπορέσει να κάνει την τρομερή προσπάθεια που χρειάζονται για να το εφαρμόσει. Αυτό το σημείο δεν πρέπει να υπερεκτιμηθεί. Η λήψη ενός πιστοποιητικού συμφωνίας με τα πρότυπα ISO από κάποιον επίσημο φορέα θα έχει δευτερεύουσα σημασία . Το κύριο κίνητρο πρέπει να προέλθει από τη σταθερή πεποίθηση ότι το σύστημα του ISO 9000 θα είναι ωφέλιμο από την άποψη

της μακροχρόνιας αποδοτικότητας και ανάπτυξης είναι ωφέλιμο από την άποψη της μακροχρόνιας αποδοτικότητας και ανάπτυξης.

Μια κοινή παρανόηση είναι ότι το ISO 9000 μπορεί να εφαρμοστεί μόνο από μεγάλες εταιρείες, καθώς απαιτεί πολύπλοκη τεκμηρίωση που δεν είναι εφαρμόσιμη από μικρές επιχειρήσεις. Αυτή η λανθασμένη εντύπωση πρέπει να διορθωθεί. Η εμπειρία στο Ηνωμένο Βασίλειο, που έχει το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων με πιστοποίηση ISO 9000, δείχνει ότι είναι συγκριτικό εύκολο να εφαρμοστεί το ISO 9000 σε μικρές επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή ο επαναπροσανατολισμός και η εκπαίδευση του προσωπικού σε νέα συστήματα και διαδικασίες είναι βασικό στοιχείο της εφαρμογής του πρότυπου του ISO. Είναι ευκολότερο να πραγματοποιηθούν αλλαγές συμπεριφοράς σε επιχειρήσεις με μικρότερο αριθμό εργαζομένων, παρά σε μεγάλες εταιρείες με πολλά τμήματα και λειτουργικές ομάδες με δικές τους προοπτικές και αντικειμενικούς σκοπούς. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων με πιστοποιημένα συστήματα ποιότητας ISO 9000 απασχολεί ανάμεσα στα 60 και 250 πρόσωπα. Μερικές επιχειρήσεις, με μόλις 10 έως 25 εργαζόμενους, έχουν επίσης μπορέσει να πάρουν τη σχετική πιστοποίηση.

5.2 Απαραίτητα Βήματα για την πιστοποίηση συμφωνά με το ISO 9000

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

- Αξιολόγηση της ποιότητας, από την ανωτάτη διοίκηση, σαν ενός ζωτικού στοιχείου της επιχείρησης.
- Η αίσθηση ότι η εγκαθίδρυση ενός συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9000 είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και τη μακροχρόνια αποδοτικότητα της επιχείρησης.

- Μελέτη των επιπτώσεων του ISO 9000 για την επιχείρηση από το διοικητικό συμβούλιο και μια σαφής απόφαση για τη δέσμευση επαρκών πόρων για την εφαρμογή του
- Συζητήσεις με ανώτατα στελέχη για την ανάληψη του προγράμματος του ISO 9000 και επιλογή του κατάλληλου πρότυπου του συστήματος ποιότητας (ISO 9001,9002 η 9003) που θα εφαρμοστεί.
- Συνεννοήσεις με εκπροσώπους των συνδικάτων ή των εργατών για να τους εξηγηθεί η ιδέα και τα οφέλη του ISO 9000 για την επιχείρηση και τους εργαζομένους της . Αυτό είναι απαραίτητο, επειδή η επιτυχής εφαρμογή του ISO 9000 απαιτεί την ενεργό συνεργασία και συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης
- Σύσταση οργανωτικής επιτροπής κάτω από τις οδηγίες του γενικού διευθυντή και μιας ομάδας εργασίας πλήρους απασχόλησης για την εκτέλεση του έργου συμφωνά με ένα καθορισμένο χρονικό πρόγραμμα
- Εκπαίδευση των μελών της ομάδας εργασίας στις διάφορες όψεις του ISO 9000 και στη μεθοδολογία της εφαρμογής του.
- Έρευνα του τρέχοντος συστήματος ποιοτικού ελέγχου για τον εντοπισμό ελαττωμάτων ή αποκλίσεων στις διαδικασίες ποιότητας σε σύγκριση με τις απαιτήσεις των προτύπων του ISO 9000.
- Εντοπισμός των απαιτούμενων δραστηριοτήτων και σύνταξη προγράμματος που να ορίζει τα στοιχεία εργασίας , να κατανέμει τις ευθύνες σε διάφορα τμήματα και μέλη του προσωπικού και να προσδιορίζει τις ημερομηνίες στόχους, μέχρι τις οποίες οι δραστηριότητες πρέπει να έχουν εκτελεστεί.
- Καταγραφή οδηγιών και διαδικασιών εργασίας για συμμόρφωση με διάφορες διατάξεις του προτύπου που έχουν σχέση με τις εργασίες της επιχείρησης.
- Σύνταξη ενός εγχειριδίου ποιότητας που να καλύπτει την πολιτική και οργάνωση ποιότητας της επιχείρησης και μια σύντομη περιγραφή των διαδικασιών του συστήματος . Η περίληψη αυτή πρέπει να περιλαμβάνει παραπομπές σε πιο λεπτομερή έγγραφα που περιγράφουν λεπτομερώς τις διαδικασίες και δίνουν οδηγίες για διάφορα τμήματα και λειτουργικές ομάδες.

- Εκπαίδευση του επιτελικού προσωπικού και των εργατών στις τεκμηριωμένες τυποποιημένες μεθόδους και διαδικασίες.
- Δημοσίευση της πολιτικής ποιότητας της επιχείρησης και των οδηγιών για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9000. Πρέπει να εξασφαλισθεί ότι αυτές γίνονται κατανοητές από όλους τους εργαζόμενους. Όπου χρειάζεται, οι σχετικές οδηγίες και διαδικασίες πρέπει να μεταφράζονται στην τοπική γλώσσα, έτσι ώστε να γίνονται κατανοητές από εργάτες που δεν έχουν επαρκή γνώση της επίσημης γλώσσας της χώρας.
- Προσδιορισμός της ημερομηνίας εισαγωγής του νέου συστήματος και έκδοση διοικητικών οδηγιών για την εφαρμογή του. Σε μεγαλύτερες εταιρίες, το νέο σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί κατά στάδια. Μπορεί πρώτα να εφαρμοστεί σε ένα ή δύο τμήματα ή παραγωγικά συνεργεία, δοκιμαστικά(σχέδιο-πilotος). Βάσει της εμπειρίας που θα αποκτηθεί, μπορεί να επεκταθεί και σε άλλες ομάδες τμημάτων, μέχρις ότου καλύψει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Δοκιμή του νέου συστήματος για μερικούς μήνες και με πραγματοποίηση εσωτερικών ελέγχων να αξιολογηθεί η συμφωνία του με τα πρότυπα του ISO 9000.
- Ανάλυση διορθωτικών ενεργειών όπου υπάρχουν ασυμφωνίες που αποκαλύφθηκαν από τον έλεγχο.
- Διεξαγωγή και άλλων ελέγχων ύστερα από μια λογική χρονική περίοδο και ανάλυση διορθωτικών ενεργειών, μέχρις ότου το σύστημα ποιότητας γίνει πλήρως λειτουργικό.
- Διευθέτηση προκαταρκτικού ελέγχου από ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές.
- Ανάλυση διορθωτικών ενεργειών επί των παρατηρήσεων της ανεξάρτητης εξωτερικής ομάδας ελέγχου.
- Διευθέτηση επίσημης αξιολόγησης από εξουσιοδοτημένο φορέα πιστοποίησης.

5.3 Αρχικός προγραμματισμός και οργάνωση

Η εφαρμογή του ISO 9000 μπορεί να συνεπάγεται μεγάλες αλλαγές στα λειτουργικά συστήματα και το εργασιακό επίπεδο μόρφωσης της επιχείρησης. Σαν συνέπεια, ο γενικός διευθυντής πρέπει να γίνει ο φορέας της αλλαγής. Η καθιέρωση του συστήματος ποιότητας δε μπορεί να ανατεθεί στον προϊστάμενο ποιότητας η ακόμα και στο διευθυντή ποιοτικού ελέγχου, όσο ικανοί και αν είναι. Η αρχηγία και κατεύθυνση του έργου εφαρμογής του ISO 9000 πρέπει να αναληφθεί προσωπικά από το γενικό διευθυντή για να καταδειχτεί η δέσμευση και η συμμετοχή της διοίκησης. Η ευθύνη για την εφαρμογή αναλαμβάνεται συνήθως από μια οργανωτική επιτροπή και μια ομάδα εργασίας η ομάδα προγράμματος.

5.4 Οργανωτική επιτροπή

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

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

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

5.5 Ομάδα εργασίας για το πρόγραμμα ISO 9000

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

- Διευθυντή προγράμματος: Ένα ανώτατο στέλεχος με την ανάλογη ικανότητα και πείρα.
- Μέλη: Ένας εκπρόσωπος από κάθε λειτουργικό τομέα. Το πρόσωπο αυτό πρέπει να έχει πλήρη γνώση της λειτουργίας του τμήματος του και πρέπει να αντιμετωπίσει με ενθουσιασμό την καθιέρωση συστημάτων ποιότητας.

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

- Αξιολόγηση των υποχρεωμένων εργασιών ποιοτικού ελέγχου
- Λεπτομερής προγραμματισμός του προγράμματος ISO 9000,
- Προετοιμασία διαδικασιών, οδηγίες εργασίας και ένα εγχειρίδιο ποιότητας.
- Εκπαίδευση προσωπικού στο ISO 9000.
- Συντονισμός των δραστηριοτήτων εφαρμογής και σύνταξη αναφορών, για την κατάσταση που βρίσκεται το πρόγραμμα, προς την οργανωτική επιτροπή.
- Οργάνωση περιοδικών ελέγχων για την αξιολόγηση της κατάστασης συμμόρφωσης προς το πρότυπα ISO 9000.
- Συμβουλές και διευκόλυνση, των διορθωτικών ενεργειών βάσει των παρατηρήσεων του ελέγχου.
- Συντονισμός με συμβούλους ή εμπειρογνώμονες που έχουν απασχοληθεί για την εγκαθίδρυση συγκεκριμένων στοιχείων του συστήματος ποιότητας.
- Διευθέτηση αξιολόγησης από φορείς πιστοποίησης και ανάληψη των ενεργειών παρακολούθησης.

Εφαρμογή του προγράμματος

Από τη στιγμή που η διοίκηση μιας επιχείρησης ενέκρινε επίσημα το πρόγραμμα και δημιούργησε την απαραίτητη οργανωτική υποδομή, εξαρτάται από

την ομάδα εργασίας να εφαρμόσει το πρόγραμμα. Σημαντικές δραστηριότητες σ' αυτή τη φάση περιγράφονται παρακάτω.

5.6 Μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης των σχετικών με την ποιότητα λειτουργιών

Αυτό το υποπρόγραμμα στοχεύει να εξακριβώσει ελλείψεις στο υπάρχον σύστημα ποιοτικού ελέγχου χρησιμοποιώντας το σύστημα ποιότητας του ISO 9000 σαν μέτρο αναφοράς. Αυτό συνήθως απαιτεί τη σύσταση μιας ή περισσότερων επιτροπών αξιολόγησης που θα κάνουν μια εντατική μελέτη των διαδικασιών σε διάφορα τμήματα. Γι' αυτή τη φάση, ίσως είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθούν επαγγελματίες σύμβουλοι με την απαραίτητη εξειδίκευση. Μερικοί υπάλληλοι της επιχείρησης, κατά προτίμηση αυτοί που είναι στην επιτροπή προγράμματος, πρέπει επίσης να πάρουν μέρος στη μελέτη. Οι υπάλληλοι αυτοί θα βοηθήσουν τους συμβούλους να κατανοήσουν τα λειτουργικά συστήματα της επιχείρησης και ταυτόχρονα θα αποκτήσουν πολύτιμη πείρα στη διεξαγωγή τέτοιων μελετών. Σε κάθε τμήμα ή ομάδα που εξετάζεται, η μελέτη πρέπει να εξακριβώνει τα εξής:

- Συστήματα και διαδικασίες σε εφαρμογή που δεν είναι επίσημα τεκμηριωμένες.
- Υπάρχουσες διαδικασίες και οδηγίες που δεν εφαρμόζονται πλήρως από όλους τους επηρεαζόμενους.
- Στοιχεία του συστήματος ISO 9000 που είναι σχετικά με τον κλάδο της επιχείρησης, αλλά δεν είναι ακόμα τμήμα των κανονικών εργασιών.
- Συστήματα και διαδικασίες στην επιχείρηση που χρειάζονται ευθυγράμμιση με το πρότυπο ISO 9000.
- Στοιχεία ή απαιτήσεις του προτύπου ISO που δεν έχουν εφαρμογή στην επιχείρηση.

Η μελέτη αυτή πρέπει να αποκαλύψει αδυναμίες και ελαττώματα στο υπάρχον σύστημα ποιοτικού ελέγχου, θα αποτελέσει τη βάση για τον προσδιορισμό των εργασιών ή στοιχείων εργασίας που πρέπει να γίνουν για την εφαρμογή του ISO 9000.

5.7 Ένας τρόπος για την καθιέρωση ενός συστήματος ποιότητας ISO 9000

Μόλις οριστούν τα στοιχεία εργασίας για την εφαρμογή του ISO 9000, οι ευθύνες γι'αυτά τα στοιχεία εργασίας πρέπει να κατανεμηθούν στα αρμόδια τμήματα μαζί με τις ημερομηνίες-στόχους αποπεράτωσης τους. Κάθε τμηματάρχης, πρέπει υστέρα να αναθέσει το έργο σε ένα κατάλληλο πρόσωπο στο τμήμα του, που συνήθως θα είναι μέλος της ομάδας εργασίας, Τέτοια πρόσωπα πρέπει να επιλέγονται με προσοχή και να τούς γίνεται κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε να κατανοήσουν πλήρως της εφαρμογή των προτύπων ISO 9000 στον τομέα εργασίας Τούς. Όπου είναι δυνατό, πρέπει επίσης να τούς δίνεται η ευκαιρία να ιδούν το ISO 9000 σε Λειτουργία σε άλλες επιχειρήσεις που έχουν ήδη πάρει το πιστοποιητικό. Το υπεύθυνο για την εφαρμογή προσωπικό πρέπει να απελευθερωθεί από κάθε άλλο εργασία, έτσι ώστε να μπορέσει να αφοσιωθεί αποκλειστικά στο πρόγραμμα ISO 9000. Πρέπει να έχουν την πλήρη εμπιστοσύνη του τμηματάρχη τους και να είναι ικανοί να εξασφαλίσουν την πλήρη συνεργασία όλων στο τμήμα. Όταν ένα στοιχείο της εργασίας απαιτεί δραστηριότητες από περισσότερα του ενός τμήματα, τότε ένα πρόσωπο από το καθορισμένο σαν "κύριο" τμήμα πρέπει να αναλάβει τη συνολική ευθύνη γι'αυτό το στοιχείο εργασίας και να καθιερωθούν κατάλληλοι συντονιστικοί μηχανισμοί, ώστε να μπορεί να αποκτήσει τις απαιτούμενες πληροφορίες από τα συμμετέχοντα τμήματα.

Τέλος, όπως και για κάθε άλλο πρόγραμμα, η επιτυχία στην εφαρμογή ενός συστήματος ISO 9000 θα εξαρτηθεί κύρια από την ικανότητα και την ηγεσία του επικεφαλής της ομάδας εργασίας και από τη θετική υποστήριξη που θα του δώσει ο γενικός διευθυντής. Οποτεδήποτε εφαρμόζεται μια καινούργια έννοια ή σύστημα, είναι φυσικό να έρχεται σε αντίθεση με προϋπάρχουσες αντιλήψεις, οργανωτικές δομές και πρακτικές. Μερικοί μπορεί να διακρίνουν, στις προτεινόμενες αλλαγές, απειλές εναντία στη θέση ή την αρμοδιότητα τους. Μερικοί μπορεί να φοβούνται μη χάσουν τη δουλειά τούς Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορεί να δημιουργήσουν αντίδραση στις αλλαγές. Εξαρτάται από το γενικό διευθυντή και τη διοίκηση να καθησυχάσουν αυτούς τους φόβους, να εξηγήσουν τα οφέλη από το σύστημα

ποιότητας και υπομονετικά να ξεπεράσουν την αντίδραση με την πειθώ και την ευγένεια .

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

Επίλογος – Ανασκόπηση

Σε όλα τα παραπάνω κεφαλαία είχαμε την περιγραφή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 , το οποίο εξελίχθηκε και αναπτύχθηκε στην αγορά ύστερα από την απαίτηση του κόσμου για ποιότητα στη ζωή .

Ύστερα από μια εμβάθυνση στην ποιότητα και στην επιρροή της ολικής ποιότητας στη ζωή μας , έγινε μια αναφορά στις αντιλήψεις και στις απαιτήσεις που υπάρχουν για την ποιότητα και ειδικότερα για τα συστήματα ποιότητας . Έπειτα η συνέχεια ήταν αφιερωμένη εξ ' ολοκλήρου στη Ασφάλιση Ποιότητας και στο ρόλο των οργανισμών πιστοποίησης , για την δυναμικότητα , την αποτελεσματικότητα τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο . Ο ρόλος τους είναι πολύ σημαντικός και βοήθησε ιδιαίτερα στην ποιοτική αναβάθμιση του τρόπου ζωής όλων μας .

Στη συνέχεια το κεφαλαίο 4 περιγράφει αναλυτικά τη σειρά πρότυπων ISO 9000 και επίσης τα έγγραφα του συστήματος ποιότητας που χρησιμοποιούνται για να μπόρεση κάποιος να καταλάβει τη διαδικασία που ακολουθείται για την πιστοποίηση .

Τέλος , παρουσιάζεται η εφαρμογή του συστήματος ποιότητας ISO 9000 . Πως εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση ποιοι εργάζονται για να φέρουν εις πέραν το δύσκολο αυτό έργο , οι ομάδες εργασίας , η οργανωτική επιτροπή , η λειτουργία , οι έλεγχοι , οι συγκρίσεις και οι βελτιώσεις .

Αυτή είναι σε γενικές γραμμές η παρουσία του ISO 9000 , και με την ελπίδα ότι κάπως έπεισαν και τους τελευταίους , ότι δηλαδή η ποιότητα ανεβάζει το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων , ευχόμαστε όλοι βοηθήσουν για ένα καλύτερο ΑΥΡΙΟ .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ :

1. ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ Κ. , ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ , 1990
2. JURAN J.M. , JURAN ON LEARNSHIP FOR QUALITY , 1989
3. EUCAT S.A. , CONSULTING ENGINEERS & SCIENTISTS , 1996
4. CMC INTERNATIONAL , 1997
5. ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΕΝΤΡΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ , UNCTAD/GATT , 1994
6. ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ , ISO , 1996

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ :

1. WWW.ISO.ORG
2. WWW.DASOFER\ISO9000.HTML
3. WWW.SKYWALKER\ISO9000.HTM
4. WWW.UNCTAD.COM
5. WWW.ISO9000.COM