

ΠΟΥΛΙΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**  
**ΕΝΑΡΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗ ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ**  
**(ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**  
**ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**  
**ΕΝ ISO 9001:2000 ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ**  
**ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΤΗΣ**  
**Δ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ)**

Διπλωματική Εργασία για την απόκτηση  
 Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	57887
COMP.	39353
ΤΑΞΙΝ.	658.562 ΠΟΥ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Πειραιάς 2007



00157887

**POULIOU AIKATERINI**

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

**APPLICATION TO THE PREFECTURE OF ATHENS  
(QUALITY ADMINISTRATION SYSTEM EN ISO 9001:2000  
TO THE DEPARTMENT OF VETERINARY PUBLIC  
HEALTH AND FOOD CONTROL, OF THE VETERINARY  
MEDICINE DIRECTORATE)**

**Graduate Thesis Submitted for the  
Degree of “Master in Health Management”**

**Piraeus, 2007**



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επόπτη καθηγητή μου Δρ. Γ. Αθανασιάδη και την Προϊσταμένη του τμήματος Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου Τροφίμων, της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής, της Νομαρχίας Αθηνών, στο οποίο ανήκω, Χρ. Καπετανοπούλου, χωρίς τη συνεχή υποστήριξη και ενεργό συμπαράσταση των οποίων η εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας θα ήταν αδύνατη.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Νομάρχη της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αθηνών-Πειραιά, Νομαρχίας Αθηνών Κο Ι. Σγουρό, τους Εντεταλμένους Συμβούλους της Νομαρχίας Αθηνών Κο Μ. Βασιλάκη και Κα Α. Δρέττα, και τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής της Νομαρχίας Αθηνών, Κο Γ. Πρωτογεράκη, για την καινοτόμο σκέψη τους και τη συγκατάθεσή τους προκειμένου να παρουσιαστεί μια μελέτη πάνω στη δομή και λειτουργία του τμήματος Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου Τροφίμων της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής της Νομαρχίας Αθηνών και την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας κατά ISO 9001:2000 στο τμήμα αυτό.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης, είναι να παρουσιάσει τη δημιουργία μιας κουλτούρας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο τμήμα Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου Τροφίμων, της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής, της Νομαρχίας Αθηνών, ξεκινώντας με την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος EN ISO 9001:2000, στο εν λόγω τμήμα.

Μέσα στα πλαίσια αυτού του πονήματος γίνεται μια αναφορά στην έννοια της Διοίκησης και τις αρχές της, τις βασικές λειτουργίες του στρατηγικού Management και τα χαρακτηριστικά στοιχεία του manager.

Παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και διαφαίνονται οι διαφορές μεταξύ της Διοίκησης, με την έννοια του στρατηγικού Management, και της ΔΟΠ. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναλύεται διεξοδικότερα, όσον αφορά τις βασικές έννοιες και τις αρχές της, το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εφαρμογή της, το κόστος «μη ποιότητας», τη δημιουργία εταιρικού περιβάλλοντος στα πλαίσιά της, τη σημασία των ανθρώπινων πόρων και της απόλυτης προτεραιότητας στον πελάτη, το ρόλο των προμηθευτών, και τέλος τη σημαντικότερη, ίσως, παράμετρο, την πορεία προς τη συνεχή βελτίωση (Benchmarking, Reengineering).

Τέλος, στο πλαίσιο της εφαρμογής του συστήματος ISO 9001:2000 στο τμήμα Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου Τροφίμων, γίνεται μια ιστορική αναδρομή των συστημάτων ποιότητας, και μια εκτενής αναφορά στο ISO 9001:2000 και τις κύριες ενότητες του. Παρουσιάζεται το Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας για το αναφερθέν τμήμα, το οποίο περιλαμβάνει το σκοπό της ύπαρξής του, την παρουσίαση του Οργανισμού αναφοράς, την πολιτική ποιότητας, το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, την ευθύνη της διοίκησης, τη διαχείριση των πόρων, την υλοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση, τα αρχεία, και ένα κατάλογο με τα ελεγχόμενης διανομής έγγραφα, δηλαδή τις διαδικασίες και οδηγίες που έχουν έως σήμερα καταγραφεί.

Στα συμπεράσματα παρουσιάζονται οι βελτιώσεις της ποιότητας και της απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και της λειτουργίας του τμήματος, που προκύπτουν μετά την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας και την αίτηση για πιστοποίηση του τμήματος κατά ISO 9001:2000, οι οποίες αποτελούσαν εξαρχής και τον πρωταρχικό στόχο.

Λέξεις-Κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Management, Συνεχής βελτίωση, ISO 9001:2000.

**POULIOU AIKATERINI**

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

**APPLICATION TO THE PREFECTURE OF ATHENS**

**(QUALITY ADMINISTRATION SYSTEM EN ISO 9001:2000 TO THE  
DEPARTMENT OF VETERINARY PUBLIC HEALTH AND FOOD CONTROL,  
OF THE VETERINARY MEDICINE DIRECTORATE)**

**Graduate Thesis Submitted for the  
Degree of “Master in Health  
Management” University of Piraeus  
TEI of Piraeus, Greece.**

**Supervisor: Dr. G. Athanassiadis**

**ABSTRACT**

The aim of this study is to present the development of a Total Quality Management “culture” to the Department of Veterinarian Public Health and Food Control, of the Veterinarian Medicine Directorate, of the Prefecture of Athens, by the application of an ISO 9001:2000 system.

Firstly, a reference to the concept of Management and its principles, the basic functions of Strategic Management and the typical features of the manager consist a necessary introduction in order for the analysis of the Total Quality Management (TQM) to follow.

Secondly, a comparative analysis elucidates the differences between the TQM and the Strategic Management. The Total Quality Management is extensively analyzed in

terms of its basic principles, its planning, its control, its application and its “non quality” cost. Additionally, special attention is paid to the establishment of the company environment, the importance of human resources and the client’s priority, the supplier’s part, and finally and most importantly, the perspective of continuous improvement (Benchmarking, Reengineering).

Thirdly, the application of the ISO 9001:2000 system to the Department of Veterinarian Public Health and Food Control suggested the necessity for a historical review of the quality systems and a reference of the ISO 9000:2000 system and its revisions along with a more extended reference of the ISO 9001:2000 system and its main units. The Quality Administration Manual of the pre-mentioned department is analyzed in order for the following issues to be clarified: the purpose of its existence, the presentation of the department, the politics of quality and its administration system, the management’s responsibility, the administration of its resources, the provided services, the continuous improvement, and all the archives, and a list of the procedures and the guidelines that have been recorded up today.

Finally, the conclusive chapter achieves the primal aim of this study by recording the improvement of the quality and the effectiveness of the provided services and the operation of the department, after the application of the ISO 9001:2000 system

Key words: Total Quality Management, Management, Continuous Improvement, ISO 9001:2000.



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.: ΔΙΟΙΚΗΣΗ - MANAGEMENT

- 1.1. Διοίκηση
- 1.2. Στρατηγικό management
- 1.3. Χαρακτηριστικά στοιχεία του manager
- 1.4. Σχολές της Διοίκησης
- 1.5. Οι βασικές λειτουργίες του Management
- 1.6. Αρχές Διοίκησης

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY MANAGMENT)

- 2.1. Βασικές έννοιες
  - 2.1.1. Τι είναι Διοίκηση Ολικής ποιότητας (ΔΟΠ)
  - 2.1.2. Πλεονεκτήματα υιοθέτησης ΔΟΠ
  - 2.1.3. Ρόλος του ηγέτη-μάνατζερ
  - 2.1.4. Σύγκριση ΔΟΠ με Στρατηγικό management
- 2.2 Εφαρμογή ΔΟΠ
  - 2.2.1. Σχεδιασμός ΔΟΠ
  - 2.2.2. Έλεγχος ΔΟΠ
  - 2.2.3 Εφαρμογή ΔΟΠ
- 2.3.Μέτρηση στη ΔΟΠ
  - 2.3.1.Γενικά
  - 2.3.2.Κόστος ποιότητας
- 2.4. Δημιουργία εταιρικού περιβάλλοντος ΔΟΠ
  - 2.4.1.Συστημική σκέψη και ΔΟΠ
  - 2.4.2. Επικοινωνία
  - 2.4.3.Εκπαίδευση
  - 2.4.4. Εταιρική κουλτούρα
- 2.5.Ανθρώπινοι πόροι και ποιότητα
  - 2.5.1. Ιεράρχηση ανθρώπινων αναγκών

- 2.5.2. Στρατηγική κινήτρων
- 2.5.3. Οργανωτική δομή ΔΟΠ
- 2.5.4. Αντιμετώπιση εργαζομένων στα πλαίσια ΔΟΠ
- 2.6. Απόλυτη Προτεραιότητα στον πελάτη
  - 2.6.1. Διατήρηση του πελάτη
  - 2.6.2. Πελατοκεντρική ανάπτυξη της ΔΟΠ
  - 2.6.3. Ικανοποίηση του πελάτη
  - 2.6.4. Καταγραφή αναγκών του πελάτη
- 2.7. Η πορεία προς τη συνεχή βελτίωση
  - 2.7.1. Φιλοσοφία Kaizen
  - 2.7.2. Κύκλος του Deming.
  - 2.7.3. Διαχείριση των διαδικασιών
  - 2.7.4. Benchmarking
  - 2.7.5. Reengineering
- 2.8. Προμηθευτές

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ISO 9000 ΚΑΙ ΔΟΠ**

- 3.1. Ιστορική αναδρομή των συστημάτων ποιότητας
- 3.2. Ορισμοί
- 3.3. ISO 9000 και αναθεωρήσεις
- 3.4. ISO 9001:2000 – κύριες ενότητες

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΕΔΠ) του Τμήματος Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου τροφίμων, της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής, της Νομαρχίας Αθηνών.**

- 1. Το ΕΔΠ
- 2. Παρουσίαση του οργανισμού
- 3. Πολιτική ποιότητας
- 4. Το σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
  - 4.1 Γενικές απαιτήσεις
  - 4.2 Απαιτήσεις για την τεκμηρίωση
    - 4.2.1 Γενικότητες
    - 4.2.2 Εγχειρίδιο για την Ποιότητα

4.3 Έλεγχος Εγγράφων

4.4 Έλεγχος Αρχείων

5. Ευθύνη της Διοίκησης

5.1 Λέσμευση της Διοίκησης

5.2 Εστίαση στον Πελάτη

5.3 Πολιτική Ποιότητας

5.4 Σχεδιασμός Διαχείρισης ποιότητας

5.5 Οργάνωση, Υπευθυνότητες, Αρμοδιότητες

5.5.1 Οργανόγραμμα-Περιγραφές καθηκόντων

5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης και Επιτροπή ποιότητας

5.5.3 Εσωτερική Επικοινωνία

5.6 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση

6. Διαχείριση πόρων

6.1 Καθορισμός και Διασφάλιση Πόρων

6.2 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

6.3 Εξασφάλιση κατάλληλης υποδομής και περιβάλλοντος εργασίας

7. Υλοποίηση παρεχομένων υπηρεσιών

7.1 Σχεδιασμός παρεχομένων υπηρεσιών

7.2 Απαιτήσεις πελατών-Επικοινωνία με τους πελάτες

7.2.1 Προσδιορισμός των απαιτήσεων παρεχομένων υπηρεσιών

7.2.2 Ανασκόπηση των απαιτήσεων σχετικών με τις παρεχόμενες υπηρεσίες

7.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες –Διαχείριση παραπόνων πελατών

7.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη παρεχομένων υπηρεσιών

7.4 Υλοποίηση προμηθειών

7.4.1 Αγορές συμβάσεις με προμηθευτές

7.4.2 Αξιολόγηση προμηθευτών

7.4.3 Επαλήθευση αγοραζόμενου προϊόντος

7.5 Παροχή υπηρεσιών

7.5.1 Έλεγχος της παροχής υπηρεσιών

7.5.2 Ειδικές διεργασίες

7.5.3 Ιχνηλασιμότητα

7.5.4 Προϊόν ιδιοκτησίας πελάτη

7.5.5 Διατήρηση προϊόντων

7.6 Έλεγχος οργάνων ελέγχων, μετρήσεων και δοκιμών



## 8 Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση

### 8.1 Γενικότητες

### 8.2 Παρακολούθηση και μέτρηση

#### 8.2.1 Μέτρηση ικανοποίησης των πελατών

#### 8.2.2 Εσωτερικοί έλεγχοι

#### 8.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών

#### 8.2.4 Παρακολούθηση της παροχής υπηρεσιών

### 8.3 Έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος/υπηρεσίας

### 8.4 Ανάλυση δεδομένων

### 8.5 Βελτίωση

#### 8.5.1 Καθορισμός δεικτών μέτρησης των διεργασιών

#### 8.5.2 Διορθωτικές ενέργειες - Προληπτικές ενέργειες

## 9. Αρχεία

### 10. Παράρτημα 1 : Οργανόγραμμα

### Παράρτημα 2 : Διαδικασίες (ονομαστικά)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

### 11. Συμπεράσματα

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Διαδικασία Ανάπτυξης Πολιτικής Ποιότητας

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Συμβατικό management - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Τρίγωνο ΔΟΠ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 : Κόστος [μη\_] Ποιότητας

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 : Διάρθρωση του συνολικού κόστους (έλλειψης) ποιότητας

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 : Κόστος Ποιότητας=  $f$  ( Φάση ανάπτυξης ΔΟΠ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : Ταξινόμηση των παραγόντων που λειτουργούν ως κίνητρα ή αντικίνητρα

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : Διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : Διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών [16]

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 : Μοντέλο του Kano

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 : Παραδείγματα πηγών δεδομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : Οι 10 «εντολές» του Kaizen; [2]

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 : Οι 10 μικρές συμβουλές του Kaizen:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 : Ο κύκλος του Deming

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 : Συνεχής βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 : Εθνικό Σύστημα Ποιότητας

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11 : Πυραμίδα Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12 : Ευθύνη της Διοίκησης

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13 : Διαχείριση πόρων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14 : Υλοποίηση Προϊόντος

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15 : Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16 : Αρχεία που απαιτούνται από το πρότυπο ISO 9001:2000

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΗΓΩΝ

1. Βιβλιογραφία
2. Δημοσιούπαλληλικός κώδικας
3. Οργανισμός Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας της Νομαρχίας Αθηνών που έχει δημοσιευθεί στο ΦΕΚ 680/20 Μαΐου 2005
4. Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας
5. Εθνική & Κοινοτική Κτηνιατρική Νομοθεσία
6. Υγειονομική Νομοθεσία
7. Κώδικας Τροφίμων & Ποτών
8. Αγορανομικός Κώδικας & Αγορανομικές Διαδικασίες
9. Νομαρχία Αθηνών
10. Δ/νση Κτηνιατρικής, Τμήμα Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας & Ελέγχου Τροφίμων
11. ΤΕΙ Πειραιά : Διδακτικά συγγράμματα

## ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ

1. ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
2. TQM: Total Quality Management
3. ISO: International Standard Organization
4. ΕΛΟΤ: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
5. BPR: Business Processes Reengineering
6. ΕΔΠ: Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας
7. ΣΔΠ, ΔΚ, ΤΚΔΥ&ΕΤ, ΥΠ, ΠΔΚ, ΠΤΚ, ΕΦΕΤ, ΥΑΑΤ, ΣΥΚΕ: βρίσκονται στο Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας του Τμήματος Κτηνιατρικής Υγείας & Ελέγχου Τροφίμων της Δ/νσης Κτηνιατρικής, σελ 4

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ-MANAGEMENT

#### 1.1. Διοίκηση

Ο όρος Διοίκηση προέρχεται από το διοικώ = δι – οικώ, δηλαδή διαχειρίζομαι τα του οίκου και σημαίνει διεύθυνση, διακυβέρνηση, διαχείριση.

Αναφέρεται στις δραστηριότητες που αναπτύσσουν τα άτομα και οι διάφοροι οργανισμοί για τη συστηματική και αποτελεσματική διεύθυνση και διαχείριση των υποθέσεών τους. Ακόμη, χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει το σύνολο των διοικητικών οργάνων ή την έννοια της διοικητικής λειτουργίας. Σημαίνει ακόμη την εξουσία που ασκεί ο κατά βαθμό ανώτερος στην ιεραρχική κλίμακα στους υφισταμένους του με βάση κανόνες και κανονισμούς. [19]

Η διοίκηση μπορεί να οριστεί σαν η διαδικασία επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου και του συντονισμού των ανθρώπινων, τεχνολογικών, χρηματοοικονομικών και λοιπών διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης, με σκοπό τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των διαθέσιμων πόρων. Είναι ένα σύνολο συντονισμένων δραστηριοτήτων στις οποίες τα δ/κά στελέχη εμπλέκονται με τρόπο που εξαρτάται από τις ικανότητες και δεξιότητές τους. [6]

Η αγγλοσαξονική προέλευση των επιστημών της διοίκησης προκαλεί συχνά εννοιολογικά προβλήματα ερμηνείας των όρων διοίκηση, Administration και Management. Ο όρος Management που χρησιμοποιείται στις Η.Π.Α., τη Μ. Βρετανία και τις χώρες της Β. Κοινοπολιτείας περιέχει περισσότερο την έννοια της οργάνωσης και λιγότερο της διοίκησης. Ο όρος management συνήθως υπονοεί την οργάνωση-διοίκηση, ενώ ο όρος administration τη διεύθυνση- διοίκηση. Ο όρος management προέρχεται από τη λατινική λέξη manus = χέρι και έτσι το ρήμα manage σημαίνει το χειρισμό, τη

διαχείριση, τη μεταχείριση, τη διεύθυνση κάποιων πραγμάτων ή καταστάσεων, ενώ ο όρος administration προέρχεται από το ministrare που σημαίνει εκτελώ, διεκπεραιώνω.

Συμπερασματικά, το management ως όρος είναι κατ' ουσία αμετάφραστος, ως περιεχόμενο είναι μείγμα των εννοιών διοικώ, ηγούμαι, διευθύνω, διαχειρίζομαι, οργανώνω κλπ., ως ουσία είναι ο συντελεστής εκείνος στην επιχείρηση που αξιοποιεί το κεφάλαιο και την εργασία, ως εφαρμογή είναι οι φυσικές ικανότητες και γνώσεις και η δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων στην πράξη συν της εμπειρίας, και ως δραστηριότητα είναι ατομική ή ομαδική. [19]

## 1.2. Στρατηγικό management

Στην προσπάθεια να κατανοήσουμε το Strategic Management ας ξεκινήσουμε αναλύοντας κάθε μια από τις δύο έννοιες που περιλαμβάνει ο όρος.

### Τι είναι στρατηγική

Ο όρος στρατηγική έχει τις ρίζες του στην αρχαία ελληνική λέξη «στρατηγός» που σημαίνει την τέχνη των στρατηγών, δηλαδή την εύρεση κατάλληλου σχηματισμού που θα αχρηστεύσει τις δυνάμεις του στρατού για να υπερκεραστεί ή εξουδετερωθεί ο εχθρός.

Υπάρχουν πολλές ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις φαίνεται να παρέχει το πλαίσιο και τις κατευθύνσεις βάση των οποίων μπορούν να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι υπό συνθήκες πολεμικής σύρραξης, είτε αυτή αφορά ρεαλιστικές καταστάσεις στρατιωτικής εμπλοκής, είτε καταστάσεις έντονου ανταγωνισμού της αγοράς.[26]

Η σύγχυση που επικράτησε τα τελευταία 40 χρόνια σχετικά με την έννοια της στρατηγικής οδήγησε τον Mintzberg (1998) στον καθορισμό πέντε υπο-ορισμών της:

- ✓ Plan: σχέδιο δράσης για το μέλλον
- ✓ Ploy: τέχνασμα για ξεγέλασμα του αντιπάλου
- ✓ Position: θέση στην αγορά
- ✓ Perspective: προοπτική
- ✓ Pattern: πλαίσιο οργανωτικών κανονισμών και συμπεριφοράς στο παρελθόν



Δεδομένων των ως άνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που, μέσω του συντονισμού και της κατεύθυνσης των ανεξάρτητων διοικητικών αποφάσεων ενός οργανισμού, συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος με πρωταρχικό σκοπό την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες για λόγους καλύτερης κατανόησης. Το μοντέλο των 5 P's αποτελεί ένα από τα πλέον ευρέως γνωστά και περιλαμβάνει πέντε γενικές κατηγορίες-πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- ✓ Pace: χρόνος και ένταση της στρατηγικής ενέργειας
- ✓ Position: προβολή διακριτών στοιχείων και αξίας για τους καταναλωτές
- ✓ Potential: προσβασιμότητα σε ικανότητες και πόρους
- ✓ Performance: ανωτερότητα στις λειτουργίες και στην υλοποίηση της στρατηγικής
- ✓ Power: συσσωρευση και αποτελεσματική χρήση της οργανωτικής μάζας

Η δύναμη της επιχείρησης και η ανταγωνιστική της θέση ορίζονται από τις σχέσεις στην αγορά, ενώ οι άλλες δύο, δηλαδή οι δυνατότητες και η επίδοση, από τις εσωτερικές οργανωτικές ικανότητες. Η τελευταία, ο ρυθμός, αφορά εξίσου την εσωτερική και εξωτερική πλευρά ενός οργανισμού.

Ζούμε στην κοινωνία της συνεχούς αλλαγής, λόγω της τεχνολογικής επανάστασης και των επικοινωνιών, της μεγάλης δημογραφικής αλλαγής, των οργανωτικών προκλήσεων, της οικονομικής επανάστασης, της παραγωγής νέας γνώσης, αξιών, ηθικών αρχών, αγορών, νέας κατανομής πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών κ.α.). Οι γρήγορες αλλαγές οδηγούν σε αβεβαιότητα, αυτή σε ρίσκο, το ρίσκο είναι ευκαιρία για εκμετάλλευση αλλά και χάος. Όλα αυτά απαιτούν ικανότητα λήψης αποφάσεων στρατηγικών δηλαδή στρατηγικό μάνατζμεντ.. Είναι ένας τρόπος συστηματοποίησης των πιο σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων, αφού επιχειρεί να παρέχει δεδομένα ώστε να γίνονται λογικές και βάση πληροφοριών κινήσεις, που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Και για να γίνει αυτό απαιτούνται συγκεκριμένα βήματα τα οποία συνοπτικά μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

1. Στρατηγική ανάλυση: δηλαδή ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού με ευκαιρίες και απειλές, και εσωτερικού με δυνάμεις και αδυναμίες), των υπαρχόντων πόρων, της οργανωσιακής κουλτούρας (αξίες, πιστεύω, συμπεριφορές, προσδοκίες), θέση των σκοπών της διοίκησης, διαμόρφωση οράματος, αποστολής της επιχείρησης, καθορισμός στόχων
2. Στρατηγική επιλογή: δηλαδή δημιουργία εναλλακτικών σχεδίων, εκτίμησή τους και επιλογή μιας στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής: περιλαμβάνει το σχεδιασμό των πόρων, την οργανωσιακή δομή, τους ανθρώπους και τα συστήματα. Απαιτεί προβλεπόμενους πόρους (εισροές), ανάπτυξη της διαδικασίας υλοποίησης, επιμόρφωση των στελεχών, έλεγχο της διαδικασίας και συνέπεια με κανονιστικές ρυθμίσεις, δηλαδή πεπειραμένη ομάδα επαγγελματιών, διαδικασίες ολοκληρωμένου μάνατζμεντ στρατηγικής, και εργαλεία, τεχνολογίες και υποστήριξη
4. Αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων με απαραίτητη προϋπόθεση την επαρκή και έγκαιρη ανατροφοδότηση και καθοριστική θέση των εργαζομένων [26]

### 1.3. Χαρακτηριστικά στοιχεία του manager

Έχοντας αναφέρει τα στοιχεία του μάνατζμεντ, ας επανέλθουμε στον όρο διοίκηση. Η διοίκηση δεν είναι απλά μια από τις επιστήμες όπως αυτές έχουν οριστεί από την κοινωνία μας. Η διοίκηση συνδυάζει Επιστήμη και, όσο κι αν φαίνεται παράδοξο, και Τέχνη. Ως Επιστήμη στηρίζεται σε ποσοτικές μεθόδους (επιχειρησιακή έρευνα, τεχνολογική και οικονομική, θεωρία αποφάσεων, κ.λ.π.), μεθόδους επεξεργασίας πληροφοριών (δομές δεδομένων, συστήματα στήριξης αποφάσεων, κ.λ.π.), κανόνες οργάνωσης (δομή εξουσίας, ροή εργασίας, κ.λ.π.), τεχνολογία της παραγωγής, ψυχολογία, κοινωνιολογία, οικονομική θεωρία κ.λ.π.

Ως τέχνη στηρίζεται στην ικανότητα αντίληψης καταστάσεων, στην ικανότητα ενεργοποίησης του προσωπικού, στην ικανότητα επικοινωνίας, κ.λ.π. Συνοπτικά η διάσταση της επιστήμης περιλαμβάνει όλες τις επιστημονικές μεθόδους που στηρίζουν τη διοίκηση, ενώ η διάσταση της τέχνης περιλαμβάνει τις διοικητικές ικανότητες ή ανάπτυξη των οποίων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση όσον αφορά την αποτελεσματική εφαρμογή των διοικητικών μεθόδων.[19]



Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι το ταλέντο και μόνο μπορεί να υποκαταστήσει τη γνώση και την εμπειρία. Η χρυσή τομή στην οποία οι έμφυτες ικανότητες-χαρίσματα ενώνονται με την εκπαίδευση δίνει τα βέλτιστα αποτελέσματα. Άλλωστε η καθημερινή πράξη έχει δείξει ότι ο manager δεν γεννιέται αλλά γίνεται.

Σημαντική θέση σε όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες της διοίκησης έχει η έννοια «ηγέτης» και «ηγεσία», στο πνεύμα της καθοδήγησης της υποκίνησης και του ελέγχου. Είναι, λοιπόν, ταυτόσημη με τη διαδικασία με την οποία ο ένας (ο manager) επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν. Οι δεξιότητες ή ικανότητες του κάθε ηγέτη (manager), αν και ποικίλουν ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης που ασκεί, βασικά πρέπει να είναι:

Α. Ικανότητα αντίληψης καταστάσεων και προβλημάτων. Είναι η δυνατότητα κατανόησης της υπάρχουσας κατάστασης στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και των παραγόντων ή σχέσεων που διαμορφώνουν την κάθε κατάσταση. Διερεύνησης των αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στα διάφορα μέρη του συστήματος, και πρόβλεψης προβλημάτων ή αποκλίσεων βασισμένη στην κατανόηση του τρόπου που πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση.

Β. Ικανότητα επιλογής του τρόπου δράσης. Προϋποθέτει την εξασφάλιση μιας αξιόπιστης πληροφοριακής βάσης για τη στήριξη της προσπάθειας λήψης αποφάσεων, και συνίσταται στη συγκριτική αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, την εφαρμογή των κατάλληλων μεθοδολογιών πρόβλεψης, και την εκτέλεση τυποποιημένων διοικητικών πράξεων.

Γ. Ικανότητα επικοινωνίας με το προσωπικό. Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσουν κλίμα εθελοντικής συνεργασίας των εργαζομένων, την ανάπτυξη εργασιακού κλίματος που δημιουργεί υψηλό φρόνημα στο προσωπικό, καλλιεργεί τη συνεργασία, συσπειρώνει τα μέλη της ομάδας και «υποχρεώνει» κάθε εργαζόμενο να αποδίδει περισσότερο. Την ενστάλαξη αφοσίωσης στο έργο και σεβασμού στις διαδικασίες και πίστης στο σύστημα. Την ικανοποίηση της εσωτερικής ανάγκης των εργαζομένων για αυτοσεβασμό, πλήρωση και νόημα από τη δουλειά τους μέσω ενός συστήματος εργασιακών αξιών που συνδυάζει τους σκοπούς της επιχείρησης με ανώτερες υπαρξιακές ιδεολογίες, και την ευαισθησία προς τις ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Η ικανότητα επικοινωνίας είναι στο μεγαλύτερο βαθμό έμφυτη και έχει σχέση με το χαρακτήρα κάθε ανθρώπου και τη γενικότερη «κουλτούρα» και συμπεριφορά του αλλά είναι προφανές ότι μπορεί να βελτιωθεί ανάλογα με τη γενικότερη πολιτική που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση.[19]

Μια άλλη προσέγγιση των απαραίτητων διοικητικών ικανοτήτων κάθε manager είναι η θεώρηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται στην πράξη, που σύμφωνα με τον Katz, έχουν χαρακτήρα αναπτυξιακό (διαμορφώνονται και μαθαίνονται από κάθε ενδιαφερόμενο) και πρακτικό (εκδηλώνονται, επισημαίνονται στην πρακτική συμπεριφορά του manager). Είναι προφανές ότι δεν πρόκειται για ατομικά ή προσωπικά χαρακτηριστικά (ταλέντο) αλλά για δεξιότητες οι οποίες αποκτώνται μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας. Οι δεξιότητες αυτές διαχωρίζονται σε : τεχνική, ανθρωπιστική, θεωρητική, διαγνωστική.

A. Τεχνική επιδεξιότητα (technical skills): σχετίζεται με το τι γίνεται και αναφέρεται σε άψυχα αντικείμενα. Είναι η ικανότητα της χρησιμοποίησης εργαλείων, διαδικασιών και προσεγγίσεων με έναν ιδιαίτερο τρόπο για την επίτευξη κάποιου προκαθορισμένου στόχου. Η φύση της είναι διπλή και περιλαμβάνει την απόκτηση εμπειρίας από την ενασχόληση με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, όσο και τη χρησιμοποίηση των ατομικών ικανοτήτων για την εκτέλεση κάποιας εργασίας.

B. Ανθρωπιστική επιδεξιότητα (Human skills): Σχετίζεται με το πώς η εργασία πραγματοποιείται και αναφέρεται στους εργαζομένους. Είναι η ικανότητα του να επιλέγεις, παρακινείς, συνεργάζεσαι, και ηγείσαι των εργαζομένων.

Γ. Θεωρητική επιδεξιότητα (Conceptual skills): Σχετίζεται με το γιατί πραγματοποιείται μια ενέργεια καθώς επίσης και με τη συνολική θεώρηση της επιχείρησης. Είναι η ικανότητα της ενοποίησης και συνεργασίας των δραστηριοτήτων και τμημάτων, ώστε το στέλεχος να μπορεί να προβλέψει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης και πως οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα τμήμα μπορεί να επηρεάσει ένα άλλο τμήμα και κατά επέκταση όλη την επιχείρηση.

Δ. Διαγνωστική επιδεξιότητα (Diagnostic skills): σχετίζεται με την ικανότητα απάντησης στις ερωτήσεις γιατί πραγματοποιήθηκε μια ενέργεια και της υπόθεσης «τι εάν». Είναι η ικανότητα της άμεσης πρόσβασης στην πραγματική αιτία ενός προβλήματος, μέσω της χρήσης δεδομένων, παρατηρήσεων και γεγονότων.[6]

Υπάρχουν τρεις τρόποι απόκτησης των δ/κών ικανοτήτων:

- ✓ Εκπαίδευση με σπουδές προπτυχιακές αλλά κυρίως μεταπτυχιακές στη διοίκηση επιχειρήσεων (master in business administration, MBA). Αυτό που λείπει σε τέτοια προγράμματα είναι η αναγνώριση του προβλήματος στην πράξη και η εύρεση ευκαιριών για δράση.
- ✓ Εμπειρία με έκθεση σε ποικίλες καταστάσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα ώστε να αποκτηθεί η ωριμότητα να ανταπεξέλθουν σε δύσκολες καταστάσεις
- ✓ Σχέση συμβούλου όπου αποκτώνται ικανότητες παρατηρώντας και δουλεύοντας μαζί με ένα έμπειρο στέλεχος.

Ιδανικότερη κατάσταση είναι ο συνδυασμός των ως άνω τριών.

Όσον αφορά το ρόλο των ανώτερων/των στελεχών ο Mintzberg καταλήγει σε ένα σύνολο δέκα επιχειρηματικών ρόλων που τους τοποθετεί σε τρεις γενικές κατηγορίες:

A. Ενδοπροσωπικός: περιλαμβάνει τον εκπρόσωπο-κεφαλή της επιχείρησης, τον ηγέτη που παρακινεί και ενεργοποιεί τους εργαζόμενους, και το σύνδεσμο με δίκτυο επαφών στο εσωτερικό περιβάλλον

B. Πληροφοριακός: περιλαμβάνει την παρακολούθηση και έλεγχο όλης της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, τον διανομέα πληροφοριών στα υπόλοιπα στελέχη, τον ομιλητή που μεταβιβάζει πληροφορίες σε άτομα του άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Γ. Λήπτης αποφάσεων: περιλαμβάνει τον καινοτόμο, αυτόν που επιλύει παρουσιαζόμενα προβλήματα, τον διανομέα των πόρων και το διαπραγματευτή σε σημαντικές συμφωνίες.

Επειδή όπως είναι αυτονόητο η αποτελεσματική επίτευξη των σκοπών κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, ανεξάρτητα από τα υπάρχοντα τεχνικά μέσα, επιτυγχάνεται από ανθρώπους και η βάση στην οποία θα στηριχτεί κάθε manager είναι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι έργο του manager είναι:

- ✓ Να καλλιεργεί προδιαθέσεις και συμπεριφορές που προάγουν την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.
- ✓ Να παρακινεί με δημιουργικότητα τους υφιστάμενους του.
- ✓ Να χρησιμοποιεί τη δημιουργικότητα των υφισταμένων του.
- ✓ Να καλλιεργεί την επιθυμία για καινοτομίες.



- ✓ Να διδάσκεται από τη συνεργασία με τους άλλους.[19]

Άρα προϋποθέσεις επιτυχίας του manager είναι το ενδιαφέρον για το έργο (παραγωγή) και κυρίως το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο (σχέσεις).

Οι managers πρέπει να στηρίζονται στην ομαδική εργασία, στη συνοχή, στην ενότητα και στην κοινή προσπάθεια [19]

#### 1.4. Σχολές της Διοίκησης

Το γνωστικό αντικείμενο της διοίκησης των επιχειρήσεων αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε με την πάροδο των δεκαετιών. Από την εποχή που οι άνθρωποι αντιλήφθηκαν ότι η δημιουργία ομάδων θα τους βοηθούσε στην καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τους, προσπάθησαν να οργανώσουν τις δραστηριότητές τους ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Ενώ πολλοί από αυτούς τους τρόπους οργάνωσης έχουν αντέξει στο χρόνο δεν υπάρχει μια ολοκληρωμένη θεωρία η οποία μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε όλες τις παρουσιαζόμενες στις επιχειρήσεις καταστάσεις.

Οι επιστήμες της διοίκησης και της οργάνωσης αναπτύχθηκαν αρχικά στις Η.Π.Α. και αργότερα επεκτάθηκαν στις υπόλοιπες αναπτυγμένες χώρες και οδήγησαν στη διαμόρφωση διαφόρων Σχολών σκέψης και διαφορετικών προσεγγίσεων για το πώς πρέπει να ασκείται η διοίκηση. Οι Σχολές της Διοίκησης περιλαμβάνουν την Κλασική Παραδοσιακή Σχολή (Taylor, Fayol, Weber) τη Σχολή των Ανθρωπίνων σχέσεων (Mc Gregor, Likert, Argyris, Dubin) και τη Σχολή του Σύγχρονου management που περιλαμβάνει τη σύγχρονη θεωρία των συστημάτων και την ενδεχομενική θεωρία.

Η κλασική προσέγγιση περιλαμβάνει δύο κυρίως σχολές, την επιστημονική διοίκηση και την οργανωσιακή θεωρία. Η επιστημονική διοίκηση δίνει έμφαση στο σκοπό και την επιστημονική μελέτη της εργασίας ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων. Οι συγγραφείς της σχολής αυτής ήταν κυρίως μηχανικοί, όπως ο Frederick W. Taylor (1856-1913) που αποκαλείται και «πατέρας του επιστημονικού management», που το ενδιαφέρον τους στρεφόταν στο πώς θα μπορούσε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα χρησιμοποιώντας τους δεδομένους για την επιχείρηση πόρους. Πιο αναλυτικά, μια βασική αρχή της φιλοσοφίας του Taylor είναι η ύπαρξη ενός

άριστου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, η οποία θα πρέπει να διαιρεθεί σε δύο φάσεις/επίπεδα: τον προγραμματισμό και την εκτέλεση. Ο ρόλος της διεύθυνσης είναι σημαντικός γιατί φέρει στους ώμους της το βάρος της εκπαίδευσης του προσωπικού. Ακόμη, η επιλογή του προσωπικού δεν είναι τυχαία, αντιθέτως, πρέπει να επιλέγεται το κατάλληλο άτομο για την κατάλληλη θέση, ανάλογα με τις ικανότητες και δεξιότητές του.[11]

Με την εμφάνιση πιο πολυσύνθετων οργανισμών τα διευθυντικά στελέχη άρχισαν να ασχολούνται περισσότερο με τη διοίκηση ολόκληρου του οργανισμού παρά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας μεμονωμένων εργασιών, και έτσι δημιουργήθηκε η σχολή της οργανωσιακής θεωρίας. Οι συγγραφείς της σχολής αυτής με χαρακτηριστικό εκπρόσωπο το Γάλλο μηχανικό Henry Fayol (1841-1926 ο οποίος εισήγαγε τα βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης, τα οποία παραμένουν έως και σήμερα αποδεκτά και δικαίως θεωρείται ο «πατέρας της θεωρίας της Διοίκησης»), περιγράφουν τη διοίκηση των επιχειρήσεων ανάλογα με τις λειτουργίες των διευθυντικών στελεχών (συνήθως αναφέρονται στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο), δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο συντονισμό των οργανωσιακών πόρων για την επίτευξη των τιθέμενων από την επιχείρηση στόχων. [6]

Ιστορικά, στα πλαίσια της κλασικής οργανωτικής σκέψης, σημαντική στη διαμόρφωση των σύγχρονων αντιλήψεων για την επιστημονική διοίκηση ήταν η συμβολή του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber (1864-1920). Η βάση της θεωρίας του Weber γνωστή και ως «Γραφειοκρατία» («bureaucracy») είναι η «Νομική Εξουσία», η απόλυτη, δηλαδή, υποταγή σε νόμους και κανόνες. Σύμφωνα με αυτήν κάθε οργάνωση πρέπει να διαθέτει μια κορυφή από την οποία πηγάζουν οι σκοποί και οι στόχοι, στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, να την διέπουν αυστηροί διοικητικοί κανόνες, να ασκείται αυστηρός έλεγχος των ανθρώπων και να επικρατεί αυστηρή πειθαρχία, και εκμηδένιση της πρωτοβουλίας, το δε κριτήριο αξιολόγησης του προσωπικού είναι η συμμόρφωση στους κανονισμούς. Στην πράξη ο Weber είναι ο ιδρυτής του γραμμικού (ιεραρχικού) συστήματος οργάνωσης, το οποίο χαρακτηρίζει κλασικά τη στρατιωτική οργάνωση. Το Γραφειοκρατικό μοντέλο που υποστήριξε ο Weber (1947), θεωρείται ακόμη και σήμερα ως η πλέον ορθολογική και αποτελεσματική μέθοδος ενάσκησης διοίκησης και ελέγχου με κύρια χαρακτηριστικά που μεγιστοποιούν την οργανωτική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του.



Η θεώρηση ότι η διοίκηση ασκείται από ανθρώπους οδήγησε στη δημιουργία της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων με κύριους πρωτεργάτες επιστήμονες των ανθρωπιστικών επιστημών, κοινωνιολόγους και ψυχολόγους, όπως οι: Elton Mayo (1880 – 1949) ιδρυτής του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων, Chester Barnard (1886 – 1961) θεμελιωτής της θεωρίας της αποδοχής της εξουσίας, Douglas M. McGregor (1906 – 1964) με την περίφημη «Θεωρία Χ και Υ», Α. Maslow που εισηγήθηκε τη θεωρία «Ιεράρχησης των αναγκών», στην οποία θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς και των ανθρωπίνων σχέσεων, έγινε αρχικά από την ερευνητική ομάδα υπό τον Elton Mayo (Σικάγο 1927 – 1932) στις εγκαταστάσεις της General Electric στο Hawthorne, η οποία μέσα από τη μελέτη της εργασιακής συμπεριφοράς κατέληξε σε σημαντικά συμπεράσματα, όπως ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας στην οποία ανήκουν και λιγότερο για τα χρήματα που παίρνουν, οι ανθρώπινες σχέσεις είναι εξίσου σημαντικές με την αμοιβή, σε σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητας, κλπ. και αν η Διοίκηση καταλάβει τις ανάγκες των εργαζομένων και προσαρμόσει την επιχείρηση σ' αυτές, θα έρθει η επιτυχία.[19]

Η σύγχρονη θεωρία των συστημάτων ξεκίνησε από τις αρχές της δεκαετίας του '40 από το Πανεπιστήμιο του Σικάγο. Η βάση στην οποία εδραιώθηκε είναι ότι τα πάντα ανήκουν σε κάποιο σύστημα που συνδέεται με άλλα συστήματα των οποίων είναι υποσύστημα. Έτσι, η επιχείρηση ή ο οργανισμός είναι ένα πολύπλοκο κεντρικό και ανοιχτό σύστημα, το οποίο δεν μπορεί να είναι κλεισμένο στα όριά του, αλλά λειτουργεί μέσα σε ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο «περιβάλλον» το οποίο ορίζεται ως εξωτερικό σύστημα.

Σύμφωνα με τον Chester Barnard, έναν από τους θεμελιωτές της θεωρίας των συστημάτων, το «σύστημα επιχείρηση» το οποίο έχει με τη σειρά του υποσυστήματα διαφόρων κατηγοριών σε μέγεθος και διάρκεια, είναι κάτι παραπάνω από ένα κλειστό «γκρουπ» από παραγωγούς και πρέπει να ανταλλάσσεται όχι μόνο τις δράσεις και ενέργειες των εργαζομένων της αλλά και ό,τι βρίσκεται έξω από την επιχείρηση και συμβάλλει θετικά ή αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της.

Ένα σύστημα θεωρείται ανοικτό αν ανταλλάσσει πληροφορίες ενέργεια ή ύλη με το περιβάλλον του όπως όλα τα βιολογικά συστήματα αλλά και τα κοινωνικά συστήματα στα οποία ανήκει και κάθε Οργανισμός ή Επιχείρηση.

Με τον όρο Οργανισμός θεωρείται ένα σύνολο ανθρώπων που συν-εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού συγκεκριμένου σκοπού, και, αφού προσδιοριστούν οι στόχοι, τα μέσα και οι μεταξύ τους σχέσεις, τους ανατίθενται ρόλοι και καθήκοντα, ενώ οι δράσεις και οι ενέργειές τους επηρεάζονται αμοιβαία με τρόπο ώστε, η συμπεριφορά και οι ενέργειες των μεν, να επιδρούν στη συμπεριφορά και τις ενέργειες των δε, θετικά ή αρνητικά. [19]

Η ενδεχομενική θεωρία είναι η προσέγγιση που εστιάζεται στην προσαρμογή της συμπεριφοράς των διευθυντικών στελεχών στις συγκεκριμένες περιστάσεις ενός οργανισμού σε μια δεδομένη κατάσταση. Ενδιαφέρεται για τις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον, τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό. Η προσέγγιση αυτή δανείζεται τις λειτουργίες των διευθυντικών στελεχών (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση , έλεγχος) από την κλασική προσέγγιση, τη συνεργασία και τις ανθρώπινες σχέσεις από τη σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων. Ουσιαστικά, δεν διδάσκει τον καλύτερο τρόπο για τη διοίκηση μιας επιχείρησης αλλά δίνει έμφαση στην προσαρμοστικότητα και την επίτευξη των τιθέμενων στόχων.[6]

Τέλος, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε και στην προσέγγιση των σεναρίων στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης η οποία αναπτύχθηκε τη δεκαετία του '80, με σκοπό την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα σενάρια επιτρέπουν την εξέταση αρκετών εναλλακτικών καταστάσεων που δεν μπορούν να θεωρηθούν ως μια εικόνα του περιβάλλοντος με ένα μόνο μέλλον, μια μοναδική προοπτική.

Το σενάριο μπορεί να αποδοθεί σαν μια «διεξοδική πρόβλεψη». Η πρώτη χρήση του όρου, πέρα από τον κινηματογράφο, ήταν «η υποθετική διαδοχή γεγονότων διαμορφωμένων με σκοπό την επικέντρωση της προσοχής σε αιτιώδεις διαδικασίες». Στο στρατηγικό προγραμματισμό το σενάριο έχει οριστεί πιο αυστηρά, ως «ένα σύνολο γεγονότων που είναι δυνατό να συμβούν στο μέλλον, το οποίο θα έχει επιπτώσεις στην επίδοση της επιχείρησης». Έτσι, με την περιγραφή του συνόλου των γεγονότων στο εξωτερικό περιβάλλον εμφανίζουμε τη θέση της επιχείρησης κάποια συγκεκριμένη στιγμή στο μέλλον, και στη συνέχεια, με βάση τους εσωτερικούς παράγοντες, προσπαθούμε να διαμορφώσουμε το πώς θέλουμε να αντιδράσει η επιχείρηση σε αυτή τη στιγμή. [6]



## 1.5. Οι βασικές λειτουργίες του Management

Όπως ήδη αναφέρθηκε, Διοίκηση ή Management είναι η διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, με τη χρήση και αξιοποίηση όλων των παραγωγικών συντελεστών (ανθρώπινων και άλλων πόρων) του Οργανισμού.

Από πλευράς αλληλουχίας ενεργειών, μπορούμε να χωρίσουμε τη διαδικασία της διοίκησης σε πέντε βασικές λειτουργίες: το σχεδιασμό- προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο, και αν συνδυάσουμε τις θέσεις και απόψεις των διαφόρων σχολών του Management προκύπτουν ένα σύνολο λειτουργιών για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης:

Α. Οργάνωση (organizing). Είναι η λειτουργία με την οποία καθορίζονται η δομή, η ιεράρχηση, η κατανομή ρόλων, αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και ευθυνών όλων των εργαζομένων και σε συγκεκριμένες ομάδες και τμήματα, με διαμορφωμένη βαθμίδα εξουσίας, καθώς και τα επιμέρους αντικείμενα και οι δράσεις που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων. Πιο τυπικά, αφορά δηλαδή στον Προσδιορισμό της Διάρθρωσης (Τμήματα, Υπηρεσίες) και της Κατανομής του Έργου, στη Συγκρότηση Ιεραρχίας, στον Καθορισμό αρμοδιοτήτων και Προσδιορισμό των καθηκόντων.

Β. Στελέχωση: Αφορά στην Επιλογή προσωπικού, Εκπαίδευση, Αμοιβές, Προαγωγές, κλπ.

Γ. Σχεδιασμός - Προγραμματισμός (planning). Είναι η λειτουργία με την οποία καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της συλλογικής δραστηριότητας και εξετάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές για την επίτευξή τους. Αφορά στον καθορισμό των μελλοντικών ενεργειών και δράσεων με βάση τα στοιχεία του παρελθόντος και του παρόντος και την πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων.

Δ. Διεύθυνση (directing). Είναι η λειτουργία που διασφαλίζει την εποπτεία και καθοδήγηση για την επίτευξη των στόχων και κυρίως η λειτουργία με την οποία επιδιώκεται η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος (κλίματος) στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν τους στόχους τους καθώς εργάζονται, ώστε να

ικανοποιηθούν εν τέλει οι προκαθορισμένοι, αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού ή της επιχείρησης. Αφορά στο Συντονισμό και κατεύθυνση της εργασίας των υφισταμένων, την Εναρμόνιση των προσπαθειών και την Απρόσκοπτη λειτουργία τμημάτων και υπηρεσιών και αρμονική μεταξύ τους συνεργασία

Ε. Επικοινωνία: Αφορά στη μετάδοση ιδεών, την παρακίνηση με σκοπό την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

ΣΤ. Έλεγχος (controlling): Είναι η λειτουργία με την οποία διασφαλίζεται η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τους στόχους ώστε να προκύπτει το μέτρο επιτυχίας ή αποτυχίας και να λαμβάνονται οι αναγκαίες διορθωτικές αποφάσεις. Αφορά στη σύγκριση των αποτελεσμάτων με αυτά που προβλέπονται από το «πρόγραμμα», την εξακρίβωση του αν τηρούνται οι οδηγίες και εντολές, αν γίνονται λάθη, υπερβολές και παραλείψεις, και την επιβολή διορθωτικών πράξεων όταν και όπου είναι αναγκαίες.

Ζ. Συντονισμός (coordinating): Είναι η λειτουργία που στοχεύει σε συνειδητές προσπάθειες σύγκλισης και συγχρονισμού των διαφόρων δραστηριοτήτων, διαπίστωση των αποκλίσεων μεταξύ των σκοπών και των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων και των αιτιών που τις προκάλεσαν και λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεικνυόμενες αλλαγές στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η. Παρότρυνση: Αφορά στην κατανόηση των αναγκών, το συνδυασμό κινήτρων και ικανοποιητικής αμοιβής, την προσφορά ικανοποιητικών συνθηκών, την πρόκληση ενδιαφέροντος, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και την αποφυγή απογοήτευσης.

Θ. Εξουσιοδότηση: Αφορά στην εφαρμογή αποκέντρωσης, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, την απαλλαγή από «περιττές» δράσεις, τη διατήρηση της ευθύνης, τον προσδιορισμό του περιεχομένου των αρμοδιοτήτων, την αποφυγή συγχύσεων και την αποφυγή συγκρούσεων.

Ανάλογα με τα διάφορα επίπεδα διοίκησης καθορίζεται και το εύρος των δραστηριοτήτων. Έτσι, στο «ανώτερο» επίπεδο οι «διοικητικές» δραστηριότητες (π.χ. σχεδιασμός, διεύθυνση, μέρος της οργάνωσης κ.λ.π.) είναι περισσότερες, ενώ στο

«κατώτερο» επίπεδο οι «εκτελεστικές» δραστηριότητες (π.χ. μέρος της οργάνωσης, έλεγχος, ανασκόπηση, κ.λ.π.) είναι μεγαλύτερες. Παρόλο που φαίνεται ότι η διαδικασία του management αποτελείται από μια αλληλουχία μεμονωμένων λειτουργιών, όπως αναφέρθηκαν, η ολοκληρωμένη και σφαιρική προσέγγιση της διεργασίας του management απαιτεί στην καθημερινή πράξη ο manager να ασκεί όλες τις λειτουργίες συγχρόνως σαν μέρη μιας συνεχούς ολότητας.

## 1.6. Αρχές Διοίκησης

Ανεξάρτητα από τις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις και τις βασικές λειτουργίες που κάθε manager οφείλει να ασκεί με αποτελεσματικό τρόπο, για μια αποτελεσματική διοίκηση, θα πρέπει να υιοθετούνται οι αποκαλούμενες βασικές αρχές διοίκησης, καταστάλαγμα και συνδυασμός της θεωρίας και της καθημερινής πράξης, που συνοπτικά είναι οι παρακάτω:

Α. Διαχωρισμός των ρόλων και εξισορρόπηση των εξουσιών μεταξύ των κυρίων οργάνων της διοίκησης: αποτελεί τη πρώτη και απαραίτητη αρχή. Μεταφράζεται στο ότι ο καθένας θα πρέπει να ασχολείται με αυτό που πρέπει να ασχοληθεί. Το Διοικητικό Συμβούλιο να οριοθετεί και να ελέγχει με βάση τις στρατηγικές του αποφάσεις, ο Γενικός Διευθυντής να εκτελεί τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, κατευθύνοντας μέσα από σαφώς περιγεγραμμένες δομές, γνωστές σε όλους, κλπ.

Β. Ενότητα της εξουσίας: η καθημερινή πρακτική της διοίκησης έχει δείξει ότι η ενότητα σκοπού και δράσης εξασφαλίζεται μόνο όταν ένας και μόνο ένας άνθρωπος έχει τη συνολική ευθύνη της πορείας και κάθε υφιστάμενος αναφέρεται σε έναν και μόνο προϊστάμενο.

Γ. Ατομική διευθυντική ευθύνη: για κάθε ενέργεια, έργο ή δραστηριότητα υπάρχει πάντα ένας και μοναδικός υπόλογος που παίρνει και τις σχετικές αποφάσεις, μπορεί να αναθέτει καθήκοντα και να μεταβιβάζει εξουσίες σε υφισταμένους αλλά έχει πάντοτε τη συνολική ευθύνη από την οποία δεν απαλλάσσεται.



Δ. Αντιστοιχία εξουσίας και ευθύνης: η εκχώρηση αρμοδιοτήτων, η ανάθεση καθηκόντων και η ανάληψη ευθύνης πρέπει να συνοδεύεται πάντοτε και από αντίστοιχη εκχώρηση εξουσιών για ελευθερία δράσης. Η ανάθεση καθηκόντων χωρίς την εκχώρηση εξουσιών αποκλείει αυτόματα την ανάληψη και άρα τον καταλογισμό ευθύνης.

Ε. Αξιοκρατική μεταχείριση του προσωπικού: είναι αυτονόητο ότι οι προοπτικές επιτυχίας μεγιστοποιούνται με τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. Η αναγνώριση και η εξέλιξη του προσωπικού θα πρέπει να βασίζεται μόνο στην επιτυχή υλοποίηση των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί σε κάθε εργαζόμενο. Η μεροληπτική στάση και η προκατάληψη, για διάφορους κάθε φορά λόγους, απέναντι στους περισσότερο ικανούς, μειώνει ή και εξαλείφει κάθε διάθεση για παραγωγική εργασία. Στην πράξη έχει αποδειχτεί ότι δεν υπάρχει πιο άδικο και πιο αποκαρδιωτικό από την ίση μεταχείριση ατόμων με άνισες ικανότητες, άνισες ευθύνες και άνισες επιτεύξεις.

ΣΤ. Συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων: η συμμετοχή εξασφαλίζει την έκφραση διαφορετικών απόψεων και πολλαπλασιάζει τη δυνατότητα εκτίμησης καταστάσεων και γεγονότων, οδηγώντας έτσι στην πλέον εύστοχη αντιμετώπισή τους. Είναι βέβαιο ότι το σκεπτικό των αποφάσεων διαμορφώνεται συλλογικά, αλλά τελικά ένας αποφασίζει. Προϋπόθεση για την άσκηση αυτού του τρόπου διοίκησης είναι η υπευθυνότητα και η ωριμότητα του προσωπικού (από πλευράς ικανότητας και δέσμευσης) και η φύση της εργασίας (από πλευράς περιπλοκότητας και αμεσότητας). Και είναι προφανές ότι και τα δύο είναι καταστάσεις που μπορούν να βελτιωθούν, αρκεί ο ηγέτης να το επιθυμεί.

Ζ. Ελεύθερη διακίνηση πληροφοριών: όσο πιο ενημερωμένο είναι το προσωπικό, τόσο καλύτερα κατανοεί το τι και πως πρέπει κάτι να γίνει και μπορεί με απλές διαδικασίες να προωθηθεί η δυνατότητα αυτοελέγχου, αυτοσυγκράτησης και υπευθυνότητας για να πραγματοποιήσει αυτό που πρέπει να γίνει.

Η. Αποκέντρωση των τακτικών αποφάσεων: κανείς δεν γνωρίζει μια εργασία καλύτερα από τον ειδικό που ασχολείται με αυτήν. Άρα, ο manager καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους για το γενικό προσανατολισμό δράσης του προσωπικού και «αφήνει» την επεξεργασία των λεπτομερειών στα κατώτερα κλιμάκια, δίνοντας τη δυνατότητα της λήψης των τακτικών αποφάσεων σ' αυτούς που έχουν τις ειδικές γνώσεις και τη

μεγαλύτερη εμπειρία. Η συγκέντρωση των στρατηγικών αποφάσεων εξασφαλίζει ενότητα σκοπού και δράσης, ενώ η αποκέντρωση των τακτικών αποφάσεων εξασφαλίζει τεχνική συμμετοχή από τους πραγματικά ειδικούς. Αυτονόητο είναι ότι η εκχώρηση του δικαιώματος λήψης των τακτικών αποφάσεων προϋποθέτει και τη μεταβίβαση της αντίστοιχης εξουσίας.

Θ. Απολογιστικός έλεγχος: επιτρέπει μόνο την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετά την ολοκλήρωση των ενεργειών. Η ηγεσία δεν κατευθύνει τις πράξεις του προσωπικού αλλά το σκεπτικό και τις προθέσεις του, καλλιεργώντας τις αξίες που πιστεύει και το φρόνημα που έχει. Τα διαδοχικά αποτελέσματα παρακολουθούνται βέβαια στενά, ώστε τίποτα να μην παρεκκλίνει επικίνδυνα από την επιλεγμένη πορεία. Τυχόν παρεκκλίσεις διερευνώνται σε βάθος από την προϊσταμένη αρχή σε συνεργασία πάντοτε με τον υπεύθυνο, προκειμένου να επισημανθούν τα αίτια και να προσδιοριστούν τα διορθωτικά μέτρα. Ο τρόπος αυτός ελέγχου ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης στη λήψη καλύτερων αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα, χωρίς ταυτόχρονα να καταργεί την εποπτεία και να χαλαρώνει την ευθύνη.

Ι. Εμπιστοσύνη στο προσωπικό: ο manager πρέπει να πιστεύει στο προσωπικό του και να το αντιμετωπίζει ως πόρο κρίσιμης σημασίας, λόγω της αναντικατάστατης δυνατότητάς του να μαθαίνει, να σκέπτεται, να επανοίει και να παίρνει πρωτοβουλίες. Δηλαδή, πρέπει να δέχεται ότι το προσωπικό μπορεί να υποστηρίξει και να περιφρουρήσει τα συμφέροντα της επιχείρησης, είτε διότι γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του, είτε γιατί μπορεί να το μάθει. Επομένως, η ηγεσία μεριμνά μόνιμα για την ανάπτυξη του προσωπικού, προσφέροντάς του ευκαιρίες εκπαίδευσης, καλλιέργειας και αυτοπραγμάτωσης. Και είναι προφανές ότι η προστασία της υγείας του και της ασφάλειάς του αποτελεί όχι απλά νομική υποχρέωση αλλά βασικό μοχλό ανάπτυξης και προώθησης των στόχων της επιχείρησης.[19]

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY MANAGMENT)

#### 2.1. Βασικές έννοιες

*We are in a new economic age. We can no longer live with commonly accepted levels of mistakes, we have learned to live in a world of mistakes and defective products, as if they were necessary to life. It is time to adopt a new religion.*

*W.E.DEMING*

##### 2.1.1. Τι είναι Διοίκηση Ολικής ποιότητας (ΔΟΠ)

Η Δ.Ο.Π. δεν είναι κάτι εντελώς καινούριο. παρ' ότι σαν όρος εισήχθη το 1985 από την ψυχολόγο του Πολεμικού Ναυτικού των ΗΠΑ Nancy Warren , σαν μια εναλλακτική μέθοδος στον Ιαπωνικό Έλεγχο Ολικής Ποιότητας.

Η ιδέα της σύνδεσης διοίκησης και ποιότητας δεν είναι νέα. Οι κατασκευές έργων τέχνης ή υποδομών στην αρχαιότητα μπορεί να έγιναν κυρίως από σκλάβους, όμως η διαχείριση και ο έλεγχος των έργων ανήκε σε σπουδαίους δημιουργούς οι οποίοι είτε μόνοι τους είτε με ειδικούς ελεγκτές οργάνωσαν και έλεγξαν την ποιότητα των κατασκευών.[22]

Στη διάρκεια του μεσοπολέμου η αρχική προσέγγιση στην ποιότητα ήταν ο έλεγχος ποιότητας, δηλαδή ο δειγματοληπτικός έλεγχος των προϊόντων πριν εξέλθουν στην αγορά και η απόσυρση των ελαττωματικών κομματιών. Τα προβλήματα που είχε



ήταν ότι ο χαρακτήρας του ήταν κατασταλτικός κι όχι προληπτικός, δεν επικεντρωνόταν στη διαδικασία αλλά στο αποτέλεσμα, και δεν απέτρεπε τη δαπάνη πόρων, δεν εξασφάλιζε την επανεμφάνιση των αποκλίσεων και δεν απέδιδε επαρκώς στην περίπτωση των υπηρεσιών. [15]

Στην προσπάθεια επίλυσης των ως άνω προβλημάτων στα μέσα της δεκαετίας του '40 ο Dr. E.Deming άρχισε μια προσπάθεια ανόρθωσης της Ιαπωνικής οικονομίας βασιζόμενος σε μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, που έδινε έμφαση στη χρήση στατιστικών μεθόδων σε συνδυασμό με την ποιότητα, τη συμμετοχή και την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και του εργαζόμενου. Έτσι γεννήθηκε ο όρος Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος (Total Quality Control, TQC), δηλαδή το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών, ο οποίος αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε από θεωρητικούς όπως ο J. M. Juran (ο οποίος προώθησε την ιδέα της συμμετοχής και ανάληψης ευθύνης από τους διοικητές, 1979, [22] ), Feigenbaum ( υποστήριξε την ιδέα της συμμετοχής όλου του προσωπικού και όχι μόνο των τμημάτων ποιότητας, 1983[22].), Taguchi, Crosby και άλλοι.

Επειδή ο έλεγχος ποιότητας περιοριζόταν σε συγκεκριμένους τομείς καταβλήθηκε προσπάθεια περαιτέρω διερεύνησης των σχετικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο μιας γενικότερης προσέγγισης που ονομάστηκε Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance, QA). [25]

Στη συνέχεια τα συστήματα ποιότητας ανέπτυξαν σύγχρονες πολιτικές και μεθόδους που ασκούσαν πλέον από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης μιας υπηρεσίας ή οργανισμού. Η δραστηριότητα αυτή εντάχθηκε σε νέες σύγχρονες μορφές διοίκησης προσδίδοντάς τους τον όρο Διοίκηση ποιότητας (Quality Management). [25]

Η διοίκηση ποιότητας επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης με τη βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αλλά και της παραγωγής.

Στο νέο αυτό πλαίσιο η διοίκηση ποιότητας συστηματοποιήθηκε ως Βελτίωση ποιότητας (Quality Improvement, QI) , υποδηλώνοντας ως βασική επιδίωξη πλέον τη βελτίωση της ποιότητας, και όχι μόνο τον έλεγχο ή τη διασφάλισή της.



Η βασική διαφορά μεταξύ διασφάλισης ποιότητας και βελτίωσης αυτής έγκειται στο ότι στην πρώτη τίθεται συνήθως ένα προδιαγεγραμμένο όριο τιμών σε σχέση με το μέσο όρο ή με καθορισμένες προδιαγραφές, πέρα από το οποίο αναλαμβάνονται δράσεις. Αντίθετα, η βελτίωση της ποιότητας πραγματοποιείται στις συνολικές διεργασίες και όχι μόνο σε αυτές που θεωρούνται μη αποδεκτές. Επιπλέον, η διασφάλιση ποιότητας δίνει περισσότερο βάρος στη επίτευξη καθορισμένων στόχων παρά στην κατανόηση των αιτιών, γεγονός που επιχειρεί η βελτίωση της ποιότητας.[9]

Η συνεχής κι όχι αποσπασματική βελτίωση της ποιότητας πραγματοποιεί συνεχείς αξιολογήσεις, αναζήτηση ευκαιριών για βελτίωση και συνεχή εφαρμογή λύσεων για την εκμετάλλευση των ευκαιριών αυτών, προϋποθέτει την ολόπλευρη και συνολική στήριξη της ανώτατης διοίκησης, και δεν μπορεί παρά να ασκείται συστηματικά και συνολικά με τρόπο που να περιλαμβάνει όλο το προσωπικό και όλες τις δραστηριότητες. Στις περιπτώσεις αυτές αναφέρεται και ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή Total Quality Management (TQM) [25], ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης και οργάνωσης, που αναπτύχθηκε περί τα τέλη της δεκαετίας του 80.

Για τη ΔΟΠ έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί που υπογραμμίζουν τη συνθετότητα και ευρύτητα του όρου. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο χαρακτηρίζεται ως ατέρμονη κάθε ερευνητική προσπάθεια που προσπαθεί να περιορίσει την έννοια της ποιότητας στα στενά όρια ενός ορισμού.

Στην προσπάθεια κατανόησής της θα ξεκινήσουμε από την ανάλυση των εννοιών που την απαρτίζουν. Η ΔΟΠ είναι:

Διοίκηση: ο ρόλος της είναι πολύ σημαντικός αφού αυτή είναι που αποφασίζει για την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Ολική: γιατί έχει καθολική εφαρμογή σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού

Ποιότητα: είναι ο βασικός πυρήνας της ΔΟΠ, η οποία την προσδιορίζει [1]

Τι είναι, όμως ποιότητα ; Μπορούμε να δώσουμε έναν σαφή ορισμό της έννοιας αυτής;

Πολλοί απαντούν αφοριστικά πως όχι, η έννοια αυτή δεν επιδέχεται σαφή προσδιορισμό γιατί έχει να κάνει με κάτι υποκειμενικό και αστάθμητο που δεν επιδέχεται μέτρηση.

Ουσιαστικά, δεν μπορεί να οριστεί αλλά όλοι ξέρουμε τι είναι (Pirsing, 1974).

Στην πραγματικότητα, η έννοια της ποιότητας, αναθέτως, ανάλογα της οπτικής γωνίας από την οποία θα την αντιμετωπίσει κάποιος, προσφέρεται για μια πολύπλευρη προσέγγιση και μπορεί να οριστεί με κάποια σαφήνεια όταν αφορά την διοίκηση των δραστηριοτήτων που διαμορφώνουν μια Υπηρεσία ή επιχείρηση. Επιπλέον, υπάρχουν τρόποι για τη μέτρησή της, είτε με κριτήριο το κόστος της «μη ποιότητας», είτε με τη σύγκριση με τις επιδόσεις των ανταγωνιστών.[10]

Άλλωστε υποστηρικτές αυτής της αντίληψης ήταν οι αποκαλούμενοι «γκουρού», δηλ οι διακεκριμένοι ειδικοί, οι οποίοι έδωσαν τη δική τους άποψη σχετικά με αυτή την πολύπλοκη έννοια. Ορισμένοι από τους πιο γνωστούς και αποδεκτούς ορισμούς της έννοιας της «ποιότητας» είναι οι εξής:

Friegenbaum, 1961: ποιότητα είναι το καλύτερο σε συγκεκριμένες συνθήκες χρήσης ή πώλησης

Edwards, 1968: η ποιότητα συνίσταται στην ικανοποίηση των αναγκών

Deming: ποιότητα για ένα είδος ή Υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του με χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά

Juran: ποιότητα για ένα προϊόν ή Υπηρεσία είναι η καταλληλότητά του για χρήση

Crosby, 1979: ποιότητα για ένα είδος ή Υπηρεσία είναι η συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις-προδιαγραφές του

Leffler, 1982: η ποιότητα αναφέρεται στην ανεκτίμητη αξία συστατικών που περιέχονται σε κάθε μονάδα εκτιμήσιμων / αποτιμητών πραγμάτων

Japanese Industrial Standards Committee, 1981: ποιότητα είναι ένα σύστημα μέσων που στοχεύουν στην οικονομική παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών [23, σελ.41]

Σήμερα, ο κατά τεκμήριο αποδεκτός όρος της Ποιότητας έχει δοθεί από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης και κατά επέκταση και τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης-ΕΛΟΤ, σύμφωνα με τον οποίο:

ΕΛΟΤ: «ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες, επιβεβλημένες ή και συνεπαγόμενες ανάγκες».[14]

Ως οντότητα θεωρούμε ένα συγκεκριμένο άτομο, μια ομάδα ανθρώπων, ένα τμήμα, έναν οργανισμό, μια επιχείρηση ή ακόμα και την κοινωνία. Η έννοια του επιβεβλημένου

δείχνει ότι στο τελικό προϊόν είτε αυτό είναι βιομηχανικό είτε υπηρεσία, έχουν ενσωματωθεί κάποια ελάχιστα νομοθετικά πλαίσια.[20]

Από τους παραπάνω ορισμούς διαφαίνεται ότι όλοι έχουν ένα κοινό σημείο, την συνολική δέσμευση και ενεργοποίηση με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο ολόκληρου του (έμφυχου και άφυχου) δυναμικού της επιχείρησης ή της υπηρεσίας, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ενεργοποίηση ως προς την πλήρη ικανοποίηση, από μέρους της επιχείρησης, των αναγκών του πελάτη και ακόμα πιο πέρα την ανίχνευση των πιθανών μελλοντικών αναγκών των ήδη υπάρχοντων αλλά και των υποψηφίων πελατών, για ποιοτικά και αξιόπιστα προϊόντα ή υπηρεσίες, επωφελή σχέση μεταξύ της αποτιμώμενης για αυτούς αξίας του συνόλου των προηγούμενων και των χρημάτων που δαπανούν για αυτά.

Ο όρος πελάτες περιλαμβάνει τόσο τους «εξωτερικούς», δηλ. τους τελικούς καταναλωτές και χρήστες των «προϊόντων», όσο και τους «εσωτερικούς» δηλ. τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους, που συμβάλλουν στην προσφερόμενη ποιότητα ενός οργανισμού. Η ικανοποίηση των «εσωτερικών» πελατών προσφέρεται και μέσω της εκχώρησης εξουσίας σε αυτούς, η οποία επιτρέπει την καλύτερη αξιοποίηση του σημαντικότερου πόρου κάθε Υπηρεσίας, δηλ. του προσωπικού της.

Για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, αλλά και των προμηθευτών και της κοινωνίας γενικότερα, η ΔΟΠ μπορεί να εκφραστεί με την φράση ενός παλαιού ρητού: «κάνουμε κάθε πράγμα σωστά από την αρχή, κάθε φορά, ώστε να μην χρειαστεί να ξαναγίνει από την αρχή» [*Ka ra dorost be kun, ke dubare kari nakuni*] Κι αυτό δεν μπορεί να διαπιστωθεί ή να τύχει επιθεώρησης σε μια υπηρεσία ή προϊόν ξεχωριστά. Η ποιότητα πρέπει να σχεδιαστεί και να ενσωματωθεί μέσα στο προϊόν ως μέρος της διαδικασίας παραγωγής. Έτσι, το «κάνουμε κάθε πράγμα σωστά από την αρχή, κάθε φορά» είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας παραγωγής. Η ΔΟΠ επικεντρώνεται στις διαδικασίες που οδηγούν στην παραγωγή του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας-αναγνωρίζοντας ότι, εάν οι διαδικασίες είναι σωστές τότε και το προϊόν ή η υπηρεσία θα είναι σωστά, δηλαδή αφορά στον εντοπισμό των διαδικασιών και τον έλεγχό τους. [15]

Αυτή είναι η έννοια της διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μια φιλοσοφία, μια νέα προσέγγιση, ένας νέος τρόπος διοίκησης, με πιο πελατοκεντρική-ανθρωποκεντρική δομή και έμφαση. Δηλαδή, ο όρος «ποιότητα» από προσδιοριστικός όρος μεμονωμένου



αγαθού ή υπηρεσίας (και μάλιστα με μικρό το αρχικό q-quality, κατά τον Juran 1989), κατέληξε να εμφανίζεται ως «πελατοκεντρική» και ως συνολικό πλεονέκτημα της απόδοσης της κάθε οργάνωσης που σχετίζεται με την κουλτούρα, τη συνολική λειτουργία και τη στρατηγική της (οπότε γράφεται με κεφαλαίο αρχικό Q-quality, κατά Juran 1989) και θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους στόχους και επιδιώξεις των οργανισμών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα [17]

### 2.1.2. Πλεονεκτήματα υιοθέτησης ΔΟΠ

Ας προσπαθήσουμε να καταγράψουμε τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους η ενσωμάτωση της ποιότητας στη διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον προτεραιότητα και αναγκαιότητα τόσο στη βιομηχανία όσο και στο δημόσιο τομέα:

Α. Αποτελεί κοινή λογική να αναμένεται από έναν οργανισμό, στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα, να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες σε άτομα και την κοινωνία γενικότερα, με ποιότητα που συνεπάγεται και ικανοποίηση από μέρους του πελάτη. Άλλωστε, αυτός είναι ο κύριος παράγοντας επιβίωσης μιας επιχείρησης ή ύπαρξης μιας Υπηρεσίας. Έτσι, ενισχύεται και η εμπιστοσύνη του προς το προϊόν και τον οργανισμό.

Β. Στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των Υπηρεσιών, η οποία οφείλεται στο γεγονός ότι γίνονται μετρήσεις σε επιλεγμένα κρίσιμα μεγέθη, με αποτέλεσμα την έγκαιρη πληροφόρηση, που οδηγεί σε καλύτερες αποφάσεις κι αυτές σε καλύτερη ποιότητα και κέρδη.

Γ. Αυξάνει την ικανότητα για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές. Αυτό μεταφράζεται σε αλλαγές στα προϊόντα ή τις παρεχόμενες Υπηρεσίες εάν καταστεί αναγκαίο και κατά συνέπεια και στις εσωτερικές διαδικασίες.

Δ. Διασφαλίζει τη διαρκή επίτευξη της επωφελούς σχέσης της αξίας των προϊόντων ή υπηρεσιών με το κόστος που δαπανιέται για αυτά, δηλαδή αυξάνει την ανταγωνιστικότητα. Για τις επιχειρήσεις είναι φανερό η σημασία της μείωσης του κόστους. Αλλά και για τις Υπηρεσίες, η μείωση του κόστους μεταφράζεται σε μείωση των λαθών, των εργατοωρών, καλύτερη κατανομή του διαθέσιμου χρόνου εργασίας,



αλλά και καλύτερη κατανομή των χρηματικών εισροών, και αποφυγή σπατάλης των μέσων διεκπεραίωσης των εργασιών.

Ε. Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκχώρησης εξουσίας και της εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο αξιοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η μεγάλη πείρα, η κρίση, η δημιουργικότητα, οι καινοτομικές προτάσεις των εργαζομένων. Ο άνθρωπος παράγοντας είναι ο πιο πολύτιμος συντελεστής στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για ανάπτυξη και αναβάθμισή του με τη διεύρυνση του ρόλου του και τη συστηματική εκπαίδευσή του αποδεικνύεται ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.[28]

ΣΤ. Αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη νέα τεχνολογία, τον εξοπλισμό, και το λογισμικό. Θεωρώντας σαν δεδομένη την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών, των μετρητικών μηχανημάτων.

Η συστηματική και ολοκληρωμένη εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί την υιοθέτηση μιας διαφορετικής φιλοσοφίας στην άσκηση του σύγχρονου μάντζιμεντ και συνεπάγεται ένα σύνολο οργανωτικών αλλαγών που οδηγούν σε μια νέα μορφή λειτουργίας της επιχείρησης. Αρχικά, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η λειτουργία της διοίκησης αφορά τρεις θεμελιώδεις αρχές-επιλογές και δραστηριότητες:

- ✓ την επιλογή του «τι θα κάνει η επιχείρηση» που αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παράγει, τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται, τον τρόπο με τον οποίο αυτά θα φτάσουν στους πελάτες
- ✓ την επιλογή του «πώς η επιχείρηση θα καταναίμει τις αναγκαίες δραστηριότητες», δηλαδή ποιες δραστηριότητες θα εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση με δικά της μέσα και ποιες θα ανατεθούν σε τρίτους, καθώς επίσης και το πώς θα κατανεμηθεί το συνολικό έργο σε διαφορετικές ενότητες ή λειτουργίες και σε διαφορετικές διαδικασίες
- ✓ την επιλογή του «πώς η επιχείρηση θα συντονίζει τις αναγκαίες δραστηριότητες».

Στην τελική ανάλυση, η ικανοποίηση του πελάτη από ένα προϊόν εξαρτάται από τον αποτελεσματικό συντονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Το βασικό κριτήριο για την καλύτερη οργανωτική προετοιμασία και λειτουργία της επιχείρησης προσδιορίζεται από την ακόλουθη σχέση:

$$\begin{array}{lcl} \text{Επιχειρηματική} & = & \text{Ποιότητα Επιχ/κού} \times \text{Ποιότητα Υλοποίησης} \\ \text{Αποτελεσματικότητα} & & \text{Σχεδιασμού} \quad \text{Προγραμμάτων Δράσης [10]} \end{array}$$

Για την καλύτερη εφαρμογή της ΔΟΠ η ουσιαστική προϋπόθεση είναι η αποτελεσματική διοίκηση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται τόσο στο στάδιο του σχεδιασμού όσο και σε αυτό της υλοποίησης των προγραμμάτων δράσης, δηλαδή η ύπαρξη ενός πλαισίου στρατηγικού μάνατζμεντ, το οποίο όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο περιλαμβάνει:

- ✓ Στρατηγική ανάλυση
- ✓ Στρατηγική επιλογή
- ✓ Υλοποίηση στρατηγικής
- ✓ Αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων

### 2.1.3. Ρόλος του ηγέτη-μάνατζερ

Ταυτόχρονα, όμως, με την ύπαρξη ενός μάνατζερ, σε ένα περιβάλλον με συχνές και έντονες αλλαγές όπως το σημερινό, οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη και από την ύπαρξη μιας εμπνευσμένης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Συχνά η «ηγεσία» περιγράφεται με έναν τρόπο που της προσδίδει μυστηριώδεις αν όχι εξωπραγματικές ιδιότητες. Στην πραγματικότητα η έννοια του χαρισματικού ηγέτη θεωρείται σήμερα πλασματική και παραπλανητική. Για αυτό είναι σκόπιμη σε αυτό το σημείο να γίνει μια διαφοροποίηση του ρόλου ενός ηγέτη από το ρόλο αυτού που ασκεί διοίκηση, δηλαδή ενός μάνατζερ. Και οι δύο ρόλοι είναι διαφοροποιημένοι αλλά εξίσου απαραίτητοι και συμπληρωματικοί σε μια επιχείρηση.

Για την άσκηση του ρόλου του ηγέτη, δηλ. την αποτελεσματική αντιμετώπιση των επιθυμητών αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, οι βασικές λειτουργίες είναι:

- ✓ η χάραξη μιας νέας πορείας για την επιχείρηση, και η καθοδήγηση, προτροπή, κατεύθυνση προς τη νέα κουλτούρα, το νέο τρόπο διοίκησης [1], λαμβάνοντας υπόψη τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, και ανταποκρινόμενος έγκαιρα σε αυτές. Αυτή η νέα πορεία αντικατοπτρίζει το όραμα του ηγέτη (που θέλουμε

- να βρεθούμε), και από αυτή απορρέει η αποστολή (τι πρέπει να κάνουμε) και η στρατηγική (πώς θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε) της επιχείρησής.
- ✓ η αντιμετώπιση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, εργαζομένων, προμηθευτών, πελατών, της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα.
  - ✓ η δραστηριοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών προς την ίδια στρατηγική κατεύθυνση και πρότυπα προς μίμηση σε σχέση με τη δέσμευσή τους στις νέες αξίες και αντιλήψεις, τόσο στους παλαιούς όσο και στους νεοπροσλαμβανόμενους, η οποία για να επιτευχθεί προϋποθέτει την αυξημένη ικανότητα επικοινωνίας και τη δημιουργία δικτύου διαπροσωπικών σχέσεων του ηγέτη με κάθε ενδιαφερόμενη πλευρά μέσα και έξω από την επιχείρηση, την αξιοπιστία του, την ενδυνάμωση του προσωπικού, την εξασφάλιση αρμονίας στο εσωτερικό της επιχείρησης.
  - ✓ η έμπνευση, ενθάρρυνση και αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων, και η αποτελεσματική υποκίνηση όλων μέσω της διαχείρισης με άριστο τρόπο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Αυτό προϋποθέτει την γνώση και ικανοποίηση των βαθύτερων αναγκών των ανθρώπων και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και επικοινωνίας για την καλύτερη υπερπήδηση των εμποδίων που είναι βέβαιο ότι θα δημιουργηθούν.
  - ✓ η ανάληψη ηγετικού ρόλου στην εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς και ο προγραμματισμός συστηματικών συναντήσεων διοίκησης-προσωπικού. Ο καθορισμός συγκεκριμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους και η διασφάλιση της γνωστοποίησής τους σε όλους. Η άρση των φραγμών επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και των μη απαραίτητων διακρίσεων.

Δηλαδή, τελικά, ένας ηγέτης έχει ως κύριο σκοπό την αντιμετώπιση των στρατηγικής φύσεως σημαντικών αλλαγών που επιβάλλει το επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτές συνδέονται με τις ραγδαίες εξελίξεις στην οικονομία, τεχνολογία, στο διεθνές εμπόριο, σε δημογραφικά χαρακτηριστικά και έχουν ως αποτέλεσμα να διαμορφώνονται οι νέες συνθήκες ανταγωνισμού. Ο ρόλος αυτός του ηγέτη είναι διαφορετικός του μάνατζερ, που σκοπός του είναι η αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας που διακρίνει τη λειτουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης.[10]



Ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύπλοκος και ίσως και πιο δύσκολος στην προσπάθεια ενστερνισμού της ΔΟΠ.

Περιλαμβάνει τη επιλογή πρωταρχικά ενός ξεκάθολου οράματος για το μέλλον της επιχείρησης ή της Υπηρεσίας. Το όραμα είναι οι βασικές αξίες, τα πιστεύω, οι βασικές παραδοχές για το νόημα της ζωής, την κοινωνία, τους άλλους ανθρώπους, είναι μια φιλοσοφία που κατευθύνει τις αποφάσεις και τις ενέργειες των μελών της επιχείρησης. Είναι μια δήλωση που συνδέει διοίκηση-εργαζομένους-πελάτες-προμηθευτές. Πρέπει να είναι γενικό ώστε να καλύπτει όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, αλλά και αρκετά συγκεκριμένο ώστε να αναδεικνύει όλες τις σημαντικές για την εταιρία όψεις ποιότητας, σύντομο (να συνοψίζει όχι να επεξηγεί), προσανατολισμένο στον πελάτη γιατί ο πελάτης καθορίζει την ποιότητα, και να δίνει σε όλους το συναίσθημα την συνεισφοράς.

Το όραμα πρέπει να συνδέεται με το θυμικό, δηλ. με θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες και ιδανικά, για αυτό πρέπει να συγκινεί, να εμπνέει, να υποκινεί αποτελεσματικά, τόσο τα διοικητικά στελέχη όσο και το προσωπικό [1].

Στην αρχή ταυτίζεται με τη φιλοσοφία του ιδρυτή, αργότερα, όμως, αναπτύσσεται ένα ολόκληρο σύστημα αξιών, το απόσταγμα των οποίων αποτελεί το σκοπό της επιχείρησης. Ενδεικτικά παραδείγματα αξιών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά της διοίκησης και του προσωπικού είναι η ευαισθησία και η διάθεση κατανόησης των αναγκών του πελάτη, η εντιμότητα στις συναλλαγές με πελάτες, προμηθευτές, κράτος, ο σεβασμός της προσωπικότητας του ατόμου, ο σεβασμός και η προστασία του περιβάλλοντος, η προτεραιότητα σε συλλογικές παρά ατομικές ανάγκες.[10]

Ο σκοπός της επιχείρησης αποτελεί το απόσταγμα των βασικών αξιών στις οποίες πιστεύει. Η διατύπωση του σκοπού πρέπει να περιγράφει με απλό και κατανοητό τρόπο πώς η επιχείρηση επιδιώκει να ικανοποιήσει ορισμένες βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Στο σκοπό αυτόν συμπυκνώνεται ο λόγος ύπαρξης και η ψυχή της επιχείρησης. Επομένως για την εύστοχη και επιτυχή διατύπωση του σκοπού είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί με απλότητα η βασική ανθρώπινη ανάγκη που επιδιώκει να ικανοποιήσει με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει.[10]

Με σαφή και κατανοητή την εικόνα της θέσης στην οποία επιδιώκει να βρεθεί στο μέλλον, με πυξίδα τη βασική φιλοσοφία που εκφράζει το σύστημα αξιών και ο σκοπός της, η επιχείρηση μπορεί να διατυπώσει την αποστολή της.

Η αποστολή της επιχείρησης αποτελείται από ένα κυρίαρχο καθαρό στόχο που συσπειρώνει όλες τις δυνάμεις της για τον πετύχει σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η ΔΟΠ, απαιτεί την αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού. Το πέρασμα από το να μιλάς στο να ακούς, από τον προσδιορισμό των λαθών και την αρνητική κριτική στην αναγνώριση, από το ένα άτομο (που τα ξέρει όλα) στους πολλούς (ελευθερία δράσης στα άτομα), από τις ιεραρχίες στις ομάδες, από την καταστολή στην πρόληψη. [5,24]

Η νέα οργανωσιακή κουλτούρα προαπαιτεί ένα νέο κώδικα ανάγνωσης και ερμηνείας. Ο κώδικας δεν είναι αυτονόητος αλλά απαιτεί εκμάθηση. Η κουλτούρα προϋποθέτει συλλογική συναίνεση στα νοήματα στις ερμηνείες, και στους κώδικες. Η αναφορά στο παρελθόν γίνεται ως πηγή αξιολόγησης. Η νέα οργανωσιακή κουλτούρα κινητοποιεί τα συναισθήματα έτσι ώστε να ενοποιεί όσους την ασπάζονται και να τους διαχωρίζει από εκείνους που δεν την ασπάζονται.[20]

#### 2.1.4. Σύγκριση ΔΟΠ με Στρατηγικό management

Εάν συσχετίσουμε τα όσα αναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο με τα στοιχεία του μάντζμεντ που αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο, θα δούμε ότι υπάρχουν πάρα πολλές ομοιότητες, σε γενικές γραμμές, της ΔΟΠ με το στρατηγικό μάντζμεντ.

Κατά τον Mintzberg, γκουρού του mgnt, ο οποίος χαρακτηρίζεται ως unconventional thinker, η αληθινή (ιδανική) διαδικασία στρατηγικής, μπορεί να περιγραφεί, ως:

*«Capturing what the manager learns from all sources (both soft insights from his or her personal experiences and the experiences of others throughout the organization and the hard data from market research and the like) and then synthesizing that learning into a vision of the direction that the business should pursue».*

Αν και ο Mintzberg δεν κάνει καμία συγκεκριμένη αναφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η περιγραφή του προσαρμόζεται στη «Συμβατική Σοφία του TQM», η οποία λέει: Όραμα και Ηγεσία είναι κριτικά σημεία στην διαδικασία του στρατηγικού

σχεδιασμού και της Διοίκησης. [18]

Ας προσπαθήσουμε να δούμε αναλυτικότερα ποιος είναι ο ρόλος της Ποιότητας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό.

Η διεθνής βιβλιογραφία στην ανταγωνιστική στρατηγική υποδεικνύει ότι μία Επιχείρηση μπορεί να στηρίζεται σε δύο βασικούς τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το χαμηλό κόστος και τη διαφοροποίηση. Έτσι, δεν είναι καθόλου παράξενο το γεγονός ότι ο Επιχειρησιακός στρατηγικός σχεδιασμός, τυπικά, περιστρέφεται γύρω από τους χρηματοοικονομικούς στόχους και τους στόχους του marketing.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας – η συστηματική προσέγγιση των στόχων ποιότητας – αντιμετωπίζεται ή θεωρείται ξεχωριστός από τον Επιχειρησιακό στρατηγικό σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός ποιότητας, συνήθως, ελάμβανε χώρα στα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού και εστιάζονταν στην μεταποίηση και την τεχνολογία. Ο ρόλος της ποιότητας στην Επιχειρησιακή Στρατηγική, από το 1980, έκανε δύο σημαντικά βήματα.

Κατ' αρχήν, πολλές εταιρείες αναγνώρισαν ότι η στρατηγική που καθοδηγείται από την ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά πλεονεκτήματα της αγοράς.

Δεύτερον, η διαχωριστική γραμμή μεταξύ της στρατηγικής ποιότητας και της βασικής επιχειρησιακής στρατηγικής έχει γίνει αρκετά θολή, έχει εξασθενήσει, εφόσον η ικανοποίηση του πελάτη με βάση την ποιότητα και η άριστη λειτουργική απόδοση, αποτελούν κρίσιμα ζητήματα της Επιχειρησιακής στρατηγικής. Οι στόχοι βελτίωσης της ποιότητας, όπως αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη, μείωση ελαττωματικών και μείωση των χρόνων διαδικασιών, αποτελούν, γενικά, σήμερα στόχους της επιχείρησης εξίσου σημαντικούς όπως οι χρηματοοικονομικοί και οι στόχοι marketing. Η σύγχρονη τάση είναι η ολοκλήρωση του σχεδιασμού ποιότητας μέσα στον κανονικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, αναγνωρίζοντας ότι η ποιότητα οδηγεί σε επιτυχία της χρηματοοικονομικής και του marketing.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας είναι συνώνυμος, τελικά, με τον Επιχειρησιακό Στρατηγικό Σχεδιασμό.[18]

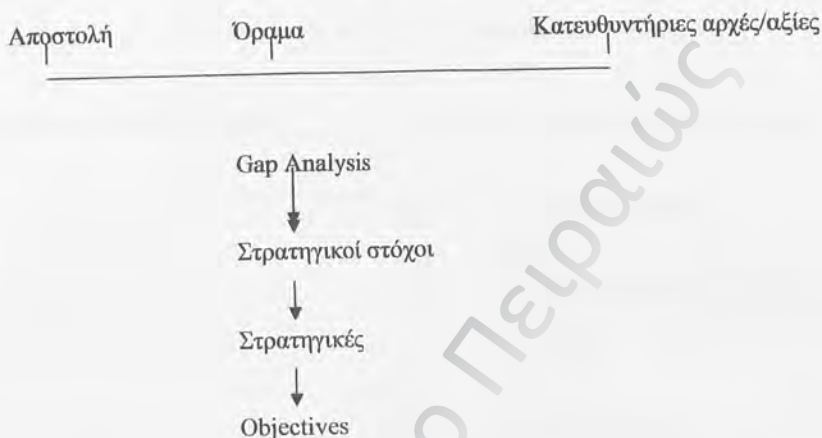
Οι περισσότερες Εταιρείες ακολουθούν κάποια πολύ καλά ορισμένη διαδικασία για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό, η οποία όπως προαναφέρθηκε συνίσταται στη στρατηγική ανάλυση, τη στρατηγική επιλογή, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων



Η βασική διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού, φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα:

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

*Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού [18]*



Άσχετα με τον συγκεκριμένο ορισμό, η ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας, δίνει έμφαση στον ευρύ εταιρικό σχεδιασμό, θέτοντας προτεραιότητες, παρέχοντας απαραίτητους πόρους για την ικανοποίηση των αντικειμενικών στόχων και μετρώντας την απόδοση, ως βάση για την βελτίωσή της. Η ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας, είναι μία στοιχειώδης προσέγγιση εκτέλεσης μιας στρατηγικής, η οποία βασίζεται στην ολική ποιότητα. Στο παρακάτω διάγραμμα (2), δίνεται μία απλή περιγραφή της διαδικασίας ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας. Στη διαδικασία αυτή, το μακροχρόνιο στρατηγικό σχέδιο αποτελεί τη βάση για βραχυχρόνιο σχεδιασμό.

Το όραμα αναπτύσσεται μέσω της παρουσίασης και εκπόνησης των ετήσιων στόχων και σχεδίων. Οι εργαζόμενοι, σε όλα τα επίπεδα, για να πιάσουν το όραμα, συμμετέχουν ενεργά στη παραγωγή στρατηγικής και πρακτικών ενεργειών.

Σε κάθε επίπεδο χρησιμοποιούνται προοδευτικά και με λεπτομέρεια εκείνα τα μέσα που οδηγούν στην επίτευξη των τεθέντων αντικειμενικών στόχων.

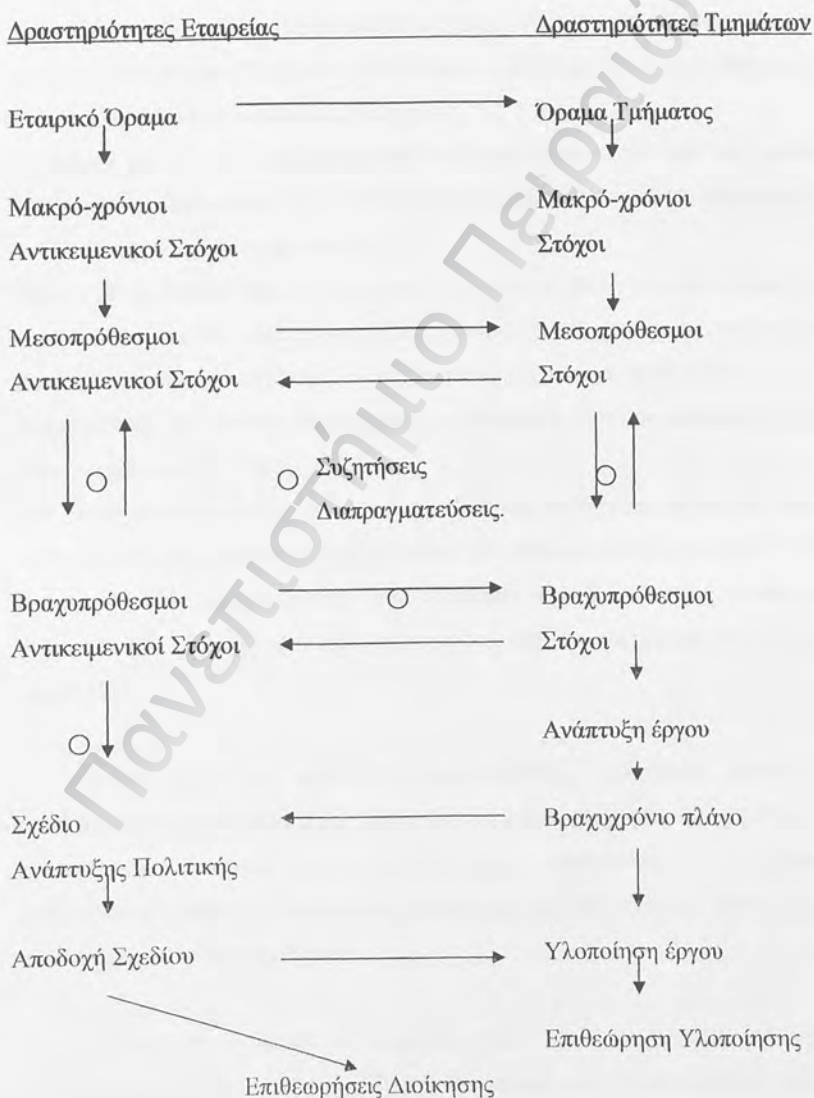
Προς το σκοπό αυτό, γίνονται συζητήσεις και διαπραγματεύσεις μεταξύ των Managers σε μεσαίο και ανώτερο επίπεδο, ώστε να καταδειχθούν οι στρατηγικές μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι, καθώς επίσης και πιθανές αλλαγές στη διαδικασία

και τους απαιτούμενους πόρους που θα ήταν απαραίτητοι για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η διαδικασία Ανάπτυξης Πολιτικής Ποιότητας περιλαμβάνει:

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2

*Διαδικασία Ανάπτυξης Πολιτικής Ποιότητας [18]*



Στη συνέχεια, οι Managers του μεσαίου επιπέδου συζητούν και διαπραγματεύονται με τις ομάδες υλοποίησης, τους τελικούς βραχυχρόνιους αντικειμενικούς στόχους και τα μέτρα απόδοσης που θα χρησιμοποιηθούν για να υποδείξουν την επιτελούμενη πρόοδο των στόχων αυτών. Η διοίκηση, σε ειδικά σημεία, διενεργεί επιθεωρήσεις για να διαβεβαιώσει την αποτελεσματικότητα επιμέρους στοιχείων της στρατηγικής. Οι ομάδες υλοποίησης εξουσιοδοτούνται για τη διοίκηση των ενεργειών τους και τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων τους.

Περιοδικές επιθεωρήσεις (μηνιαίες ή τριμηνιαίες) παρακολουθούν την πρόοδο και κάνουν διάγνωση προβλημάτων. Η διοίκηση, με βάση αυτές τις επιθεωρήσεις, μπορεί να τροποποιήσει αντικειμενικούς στόχους.

Η ηγεσία εκτιμά και αξιολογεί τόσο τα αποτελέσματα όσο και την ανάπτυξη αυτή καθ' αυτή της διαδικασίας, μέσω ετήσιων επιθεωρήσεων οι οποίες λειτουργούν ως βάση για τον επόμενο κύκλο σχεδιασμού.

Πρέπει να σημειωθεί εδώ, ότι η ηγεσία της Εταιρείας θέτει κατευθυντήριες γραμμές και στρατηγικές και δεν αναπτύσσει πλάνα ενεργειών. Τα τμήματα και οι λειτουργικές μονάδες αναπτύσσουν τα ειδικά πλάνα υλοποίησης. Έτσι, η διαδικασία όπως φαίνεται στο προηγούμενο σχήμα, περιλαμβάνει τόσο τις εταιρικές δραστηριότητες όσο κι αυτές των τμημάτων.

Στη καθημερινή πρακτική, η ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας, εμπεριέχει υψηλό βαθμό λεπτομέρειας προβλέποντας συγχρόνως και τα πιθανά προβλήματα κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Η έμφαση δίνεται στη βελτίωση της διαδικασίας, αντίθετα με άλλες πολιτικές που είναι προσανατολισμένες μόνο στα αποτελέσματα της διαδικασίας και μόνον.[18]

Όσον αφορά τις ικανότητες και δεξιότητες του ηγέτη, ταυτίζονται με τις αντίστοιχες τις οποίες πρέπει να διαθέτει και ο manager, δηλαδή, ικανότητα αντίληψης καταστάσεων, επιλογής του τρόπου δράσης, επικοινωνίας με το προσωπικό, και επιδεξιότητα τεχνική, ανθρωπιστική, θεωρητική και διαγνωστική, όπως ακριβώς έχουν αναφερθεί στο πρώτο κεφάλαιο.

Τέλος, όσον αφορά τις διαφορές στις παραδοχές μεταξύ της παραδοσιακής προσέγγισης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αυτές αντιπαραβάλλονται καλύτερα στον κάτωθι πίνακα:



# ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Συμβατικό management

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.	Ποιότητα συνυφασμένη με έννοια πολυτέλειας, αλλάζει τα υπάρχοντα δεδομένα, άρα στοιχίζει και δυσκολεύει. Προτεραιότητα στο κόστος και στην ποσότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα. Ποιότητα απαραίτητη, η ποιότητα όχι μόνο δεν δυσκολεύει, αλλά κερδίζει
2.	Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
3.	Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
4.	Ποιότητα είναι πρόβλημα τεχνικό	Ποιότητα είναι πρόβλημα διοικητικό
5.	Ευθύνη για ποιότητα στο τμήμα ελέγχου ποιότητας. Ανώτατα στελέχη αμέτοχα της ευθύνης	Ευθύνη για ποιότητα έχουν όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης, και σε όλα τα άτομα συμπεριλαμβανομένων και των ανώτατων στελεχών
6.	Πηγές κακής ποιότητας οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας τα διοικητικά στελέχη
7.	Διοικητικά στελέχη με σταθερές αξίες και αντιλήψεις.	Διευθυντικά στελέχη με νέα κουλτούρα, αξίες, φιλοσοφία, συμπεριφορά, όραμα, αποστολή, ηθικοί οδηγοί
8.	Διοίκηση ενδιαφέρεται για έγκαιρη διεκπεραίωση των εργασιών, τήρηση προγραμμάτων, προτεραιότητα στην ποσότητα.	Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός εργασιών και διαδικασιών, έμφαση στην ποιότητα
9.	Ροή πληροφοριών κάθετη. Διεύθυνση κατανέμει αρμοδιότητες, οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως πόρος που πρέπει να ελέγχεται	Ροή πληροφοριών κάθετη και οριζόντια. Διεύθυνση συμμετέχει ενεργά και αποφασίζει από κοινού με εργαζόμενους οι οποίοι θεωρούνται ως πελάτες της

		Διοίκησης
10.	Δεν δίνεται μεγάλη σημασία στις ανάγκες «πελατών» και εργαζομένων.	Εστίαση στις ανάγκες «πελατών», και ικανοποίηση εργαζομένων.
11.	Διεύθυνση και εργαζόμενοι έχουν προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού εργασιών, υπάρχουν έντονα ενδομηματικά και διατμηματικά στεγανά, ανταγωνιστικό περιβάλλον	Διεύθυνση και εργαζόμενοι συνεργάζονται ομαλά σε ομάδες και έχουν όλοι ευθύνη για την ποιότητα, αλυσίδα αλληλεξάρτησης και υποστήριξης
12.	Ρόλος εργαζομένων περιορισμένος, απλοί «εκτελεστές» των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων, ανεύθυνοι, εφησυχασμένοι, βασίζονται στις υπάρχουσες γνώσεις και εμπειρία	Εργαζόμενοι αξιοποιούν πείρα, κρίση, δημιουργικότητα, νέα τεχνολογία στην επίλυση προβλημάτων,
13.	Εκπαίδευση συνεπάγεται κόστος	Εκπαίδευση είναι επένδυση
14.	Σκοπός η ικανοποίηση στόχων	Σκοπός η συνεχής βελτίωση
15.	Προσανατολισμός στο προϊόν και έμφαση στην παραγωγή	Προσανατολισμός στην επιχείρηση, έμφαση στη σχεδίαση του προϊόντος και των διαδικασιών και στην παραγωγή
16.	Συμπεριφορά σε αλλαγές είναι αντιδραστική. Δεν υπάρχει ευελιξία	Συμπεριφορά σε αλλαγές είναι τρόπος ζωής. Αύξηση ικανότητας για καινοτομίες και ευελιξία σε αναγκαίες προσαρμογές
17.	Αντίδραση σε σφάλματα: Ποιος φταίει	Γιατί προκλήθηκε και πως λύνεται το πρόβλημα
18.	Μέτρηση δεικτών είναι δικαιολογία	Μέτρηση δεικτών οδηγεί στη διάγνωση των προβλημάτων
19.	Τα «προβλήματα» θεωρούνται σαν «παθολογία»	Τα προβλήματα θεωρούνται σαν ευκαιρίες, έναυσμα για περαιτέρω μάθηση και γνώση.
20.	Έλεγχος και αξιολόγηση μετά τα λάθη, αποδεκτό ένα χαμηλό επίπεδο ελαττωματικών, από τον προϊστάμενο	Έμφαση στην πρόληψη και στο μηδενισμό των ελαττωματικών και των λαθών, πολύπλευρη

		επαναπληροφόρηση για την απόφαση που συνδέεται με τη βελτίωση των διαδικασιών
21.	Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντόπιση, πρόληψη και διαφώτιση όλων για τα προβλήματα ποιότητας
22.	Υποψίες για τον αριθμό των λαθών και το κόστος μη ποιότητας	Συστηματική μέτρηση
23.	Μη ύπαρξη κινήτρων, ανταμοιβών εκτός του μισθού. Η Διοίκηση καρπούται τα οφέλη από την καλύτερη απόδοση	Κίνητρα και βραβεία. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στα οφέλη-κέρδη, που προκύπτουν από την καλύτερη απόδοση.

Εν τέλει, δηλαδή, η ΔΟΠ, όπως διαφαίνεται από τα ως άνω αναφερθέντα, προϋποθέτει ορισμένες αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά όλων και στηρίζεται στην υιοθέτηση ορισμένων διαφορετικών «παραδοχών» από αυτές με τις οποίες λειτουργούν οι περισσότεροι οργανισμοί σήμερα.

## 2.2 Εφαρμογή ΔΟΠ

Η εφαρμογή του νέου τρόπου διοίκησης που συνεπάγεται η ΔΟΠ γίνεται με βάση τις τρεις διοικητικές λειτουργίες σχεδιασμού-ελέγχου-βελτίωσης της ποιότητας, γνωστές και ως «τρίλογια του Juran». [10]

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι δεν απαιτείται ολοκληρωτική αλλαγή του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, αλλά πρέπει να διατηρηθούν οι διαδικασίες που εξυπηρετούν τη σωστή λειτουργία του και να τροποποιηθούν εκείνες που την εμποδίζουν. [1]

Στο διάγραμμα (3) απεικονίζονται οι βασικές λειτουργίες στο «τρίγωνο για τη ΔΟΠ»



### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3

#### Τρίγωνο ΔΟΠ

1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



#### 2.2.1. Σχεδιασμός ΔΟΠ

Πως, όμως, μπορούμε να επιτύχουμε έναν αποτελεσματικό σχεδιασμό για το μέλλον εάν δεν γνωρίζουμε πρώτα από όλα το παρόν, την υπάρχουσα οργάνωση της επιχείρησης, και μάλιστα αντικειμενικά, τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και των διευθυντικών στελεχών; Εάν δεν να γίνει ενδελεχής μελέτη, εκ των έσω, σχετικά με το ρόλο των διευθυντών (τι πιστεύουν οι ίδιοι για αυτόν, πως επικοινωνούν με τους εργαζόμενους, εάν δίνουν μόνο εντολές ή εάν είναι συνεργάτες των υπολοίπων, αν παρέχουν κίνητρα στους εργαζόμενους για να εντείνουν τις προσπάθειές τους); Εάν δεν ξέρουμε ποια είναι η σχέση των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης ή της υπηρεσίας μεταξύ τους, και πόσα επίπεδα διοίκησης υπάρχουν; Εάν δεν γνωρίζουμε πως βλέπουν οι εργαζόμενοι τον εαυτό τους μέσα στην εταιρία και τη σχέση τους με τους διευθυντές, καθώς και τι άλλα οφέλη ή κίνητρα εκτός από το μισθό τους προσδοκούν; Και τι ακριβώς ανταμείβει τελικά το παρόν σύστημα αμοιβών;

Αφού έχουμε μελετήσει την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης είμαστε σε θέση να συλλέξουμε πληροφορίες που θα βοηθήσουν την απάντηση σε ερωτήματα όπως τι θέλουμε να πετύχουμε, πως θα το πετύχουμε, και τότε θα το πετύχουμε, τα οποία αποτελούν το σκοπό του σχεδιασμού των προγραμμάτων ποιότητας.

Ο Juran με το «χάρτη σχεδιασμού ποιότητάς του» αναλύει διεξοδικά τις συγκεκριμένες διαδοχικές φάσεις, οι οποίες απαιτούνται για έναν ολοκληρωμένο σχεδιασμό: Οι φάσεις αυτές συνοψίζονται στα εξής:

1. Προσδιορισμός των πελατών (εξωτερικών και εσωτερικών)
2. Προσδιορισμός των απαιτήσεών τους (αναγκών και προσδοκιών) όπως τις αντιλαμβάνονται οι ίδιοι.
3. Μετάφραση των αναγκών των πελατών σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά. Ένα σύστημα μέτρησης απαιτεί την καθιέρωση μονάδων μέτρησης για κάθε κρίσιμο χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της παραγωγικής διαδικασίας που επηρεάζει την ποιότητα, και την επιλογή κατάλληλων «αισθητήρων», δηλαδή οργάνων ή μεθόδων για τη μέτρηση και καταγραφή των τιμών που παίρνει ένα μέγεθος σε διαφορετικές μονάδες του προϊόντος.
4. Σχεδίαση των προϊόντων ή των υπηρεσιών εξυπηρέτησης ώστε να ανταποκρίνονται και στις ανάγκες της εταιρείας εκτός από αυτές των πελατών.
5. Σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, που θα καθορίζει την ενδεδειγμένη σειρά των απαιτούμενων επεξεργασιών που θα διαμορφώσουν το τελικό προϊόν ή υπηρεσία.

### 2.2.2. Έλεγχος ΔΟΠ

Αφού έχει γίνει ο σχεδιασμός ακολουθεί η διαδικασία του ελέγχου. Για να κατανοήσουμε την έννοια του ελέγχου και τη μεγάλη σημασία του, ας ξεκινήσουμε από τη θεωρία των συστημάτων σύμφωνα με την οποία ο έλεγχος είναι η μια από τις βασικές παραμέτρους της (μαζί με την ιεράρχηση, την προστιθέμενη-εμφανιζόμενη ιδιότητα και την επικοινωνία).

Στη διοικητική επιστήμη ασχολούμαστε με τη μελέτη, οργάνωση και λειτουργία των οργάνωσεων που μπορούν να θεωρηθούν ως συστήματα. Η έμφαση στη μελέτη της νομοθεσίας και των κανόνων λειτουργίας δίνει μόνο μια πτυχή της λειτουργίας των συστημάτων. Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας αναλώνεται στη μελέτη κανονικοτήτων. Θεωρούμε τα συστήματα κανονικά, διαμορφώνουμε τους κανόνες με βάση τους οποίους πρέπει να λειτουργούν και εξετάζουμε αν όντως η οργάνωση και η λειτουργία τους είναι σύμφωνη με αυτούς. Κάτω όμως από αυτό το πέπλο της ευταξίας κρύβεται ένα ολόκληρο σύμπαν αταξίας, που δίνει μια δυναμική κατάσταση.[11] .

Όπως είναι γνωστό η φυσική τάση όλων των συστημάτων είναι προς την αταξία, την αστάθεια, τη γήρανση και το χάος και εκφράζεται από έναν όρο, τον οποίο δανειζόμαστε από τη φυσική επιστήμη, την εντροπία. Η εντροπία αποτελεί το δεύτερο Νόμο της Θερμοδυναμικής σύμφωνα με τον οποίο η εντροπία στο σύμπαν συνεχώς αυξάνεται. [11]. Συνεπώς και κάθε σύστημα με τα δικά του όργανα γηράσκει και πεθαίνει ή γίνεται χαοτικό, μια κατάσταση καθόλου επιθυμητή. Για να σταματήσει αυτή η φυσική διαδικασία απαιτείται ένας μηχανισμός ελέγχου, που επεξεργάζεται με τέτοιο τρόπο το σήμα που έρχεται από την «είσοδο» ώστε να φέρει το σύστημα σε μια κατάσταση ισορροπίας, σε αρμονία με το περιβάλλον του και να παραχθεί ένα επιθυμητό σήμα στην έξοδο. [2]

Επομένως, ο έλεγχος δεν είναι τίποτε άλλο από έναν μηχανισμό, ένα «υποσύστημα», ο οποίος δεν επιτρέπει την αλλαγή στον τρόπο «επεξεργασίας» του συστήματος, που στην προκειμένη περίπτωση είναι η επιχείρηση ή η υπηρεσία, δηλαδή στις εσωτερικές διαδικασίες του, ώστε αυτές να μην επηρεάζονται από τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Δηλαδή, να τηρούνται οι προδιαγραφές που εκφράζουν τους προκαθορισμένους στόχους ποιότητας. Βασικές προϋποθέσεις για αυτό είναι η γνώση των στόχων ποιότητας από όλους (μέσω επικοινωνίας, φυλλαδίων, manuals), η γνώση της ικανότητας και απόδοσης της διαδικασίας (με ένα ακριβές, αξιόπιστο, αντικειμενικό, αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης), η προσαρμογή της διαδικασίας όταν αυτή βρίσκεται εκτός των ορίων των στόχων ποιότητας, και η ανάθεση ευθύνης και εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους υπεύθυνους του ελέγχου.

Αν ξαναγυρίσουμε στη θεωρία των συστημάτων στην οποία αναφερθήκαμε πιο πάνω, θα δούμε ότι για να υπάρξει έλεγχος πρέπει απαραίτητως να υπάρχει επικοινωνία, αλλιώς πως θα μπορέσει το σήμα από τον δειγματολήπτη, στην έξοδο, να έλθει στον συγκριτή και από εκεί μέσα από τον ελεγκτή να γίνει η επιθυμητή διόρθωση; Η επικοινωνία είναι ουσιαστικά η «κόλλα» που ενώνει τα μέρη του συστήματος και τα συγκρατεί μεταξύ τους.[2]

Για να έχουμε επικοινωνία, και κατά επέκταση και έλεγχο, στην περίπτωση μιας επιχείρησης ή μιας υπηρεσίας χρειαζόμαστε:

1. Τους στόχους, δηλαδή τις προδιαγραφές για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ποιότητας



2. Τον εκπομπό του μηνύματος, δηλαδή τον αισθητήρα των παρεκκλίσεων από τους προκαθορισμένους στόχους, που δεν είναι άλλος από τον εξωτερικό πελάτη ή τον εργαζόμενο ή τα διάφορα όργανα μέτρησης για διάφορα χαρακτηριστικά.
3. Τον συλλέκτη-κριτή του μηνύματος, δηλαδή τον εργαζόμενο, τον ελεγκτή, το μάνατζερ που συγκρίνει τις πραγματικές τιμές των χαρακτηριστικών ποιότητας με τις προδιαγραφές.
4. Το διορθωτή, δηλαδή τον ίδιο τον εργαζόμενο που λειτουργεί και ως αισθητήρας και είναι υπεύθυνος να επαναφέρει τη διαδικασία σε ομαλή κατάσταση λειτουργίας.

Ο έλεγχος των διαδικασιών στην πράξη γίνεται στατιστικά με τη χρήση διάφορων διαγραμμάτων και μεθόδων, μια εκ των οποίων είναι η μεθοδολογία των «έξι σίγμα ή 6σ».

Ο Harry et all (2000) προσδιόρισαν την έννοια των 6σ ως « μια επιχειρησιακή διαδικασία που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν δραστικά την κατώτατη γραμμή τους με το σχεδιασμό και τον έλεγχο των καθημερινών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων τους με τρόπο που ελαχιστοποιεί τα σφάλματα και τους πόρους, αυξάνοντας την ικανοποίηση των πελατών». Το 6σ καθοδηγεί τις επιχειρήσεις να κάνουν λιγότερα λάθη σε ότι κάνουν, μειώνοντας τα σφάλματα στην ποιότητα στα πιο πρόωρα πιθανά περιστατικά. Σε αντίθεση με τα προγράμματα ποιοτικών ελέγχων που έχουν εστιαστεί στην ανίχνευση και διόρθωση ατελειών σχεδιασμού, το 6σ καλύπτει μια ευρύτερη περιοχή: παρέχει συγκεκριμένες μεθόδους για την επαναδημιουργία της διαδικασίας έτσι ώστε οι ατέλειες και τα λάθη να μην προκύψουν ξανά σε αρχικές φάσεις.

Η μεταβλητότητα μιας παραγωγικής διαδικασίας αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα θέματα στα πλαίσια της ΔΟΠ. Μπορεί να οφείλεται σε τυχαία ή συστηματικά αίτια, ενώ βασικός στόχος των εκροών μιας παραγωγικής διαδικασίας είναι αφενός η συνολική μεταβλητότητα να είναι σύμφωνη με τα όρια των προδιαγραφών και αφετέρου ο εντοπισμός και η εξάλειψη των συστηματικών αιτιών.

Για τη μέτρηση της μεταβλητότητας χρησιμοποιούμε συνήθως το μέτρο της τυπικής απόκλισης ( $\sigma$ ) (προέρχεται από το γράμμα του Ελληνικού αλφαβήτου) από τη Στατιστική, το οποίο δείχνει το μέγεθος της διασποράς γύρω από τη μέση, τεθείσα, τιμή μιας διαδικασίας. Όσο πιο υψηλό επίπεδο του  $\sigma$  είναι, τόσο λιγότερο είναι πιθανό μια διαδικασία να δημιουργήσει ελαττωματικά.

Το επίπεδο ποιότητας 6σ αναφέρεται σε μια διαδικασία που είναι σε θέση να παράγει 99,9997% μη ελαττωματικά προϊόντα, όταν η μέση τιμή της διαδικασίας έχει μετατοπιστεί κατά 1,5σ από την επιθυμητή ιδανική τιμή της. Αντίστοιχα, επίπεδο ποιότητας 3σ αντιστοιχεί σε 93,32% μη ελαττωματικά σε μια όμοια περίπτωση.

Για την εφαρμογή της «προσέγγισης των 6σ», απαιτείται ο καθορισμός των προδιαγραφών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγεται στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. Οι προδιαγραφές αυτές καθορίζονται συνήθως από τις απαιτήσεις των πελατών και έχουν τη μορφή μιας επιθυμητής τιμής (τιμή-στόχος) και ενός εύρους άνω και κάτω του ορίου προδιαγραφών.[7]

Η μέθοδος των 6 σίγμα, αναπτύχθηκε από τη Μοτορόλα τη δεκαετία του 1990, ωστόσο έγινε γνωστή μόλις το 1995 όταν ο Jack Welch έκανε εκτεταμένη εφαρμογή της μεθοδολογίας για τη General Electric. Η Μοτορόλα ήταν αυτή που όρισε ότι κάθε διεργασία πρέπει να παράγει εξαρτήματα με αξιοπιστία 6σ, και για να το επιτύχει έθεσε τα εξής βήματα:

- ✓ προσδιορίστε το τι ακριβώς κάνετε, ποιο είναι το προϊόν σας
- ✓ προσδιορίστε το χρήστη, δηλ. τον πελάτη σας
- ✓ προσδιορίστε τι χρειάζεστε για να κάνετε τη δουλειά σας, δηλ τον προμηθευτή σας
- ✓ καταγράψτε τη διεργασία αναλυτικά
- ✓ εξαλείψτε κάθε σφάλμα και μηδενίστε τις καθυστερήσεις
- ✓ εφαρμόστε μετρήσεις ποιότητας και του χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η διεργασία [1]

Τελικά, δηλαδή, η λειτουργία ενός γενικότερου συστήματος ελέγχου ποιότητας εξαρτάται από:

- ✓ τους δυνατούς τρόπους παρέμβασης εργαζομένων και Δ/σης για τη διασφάλιση της ποιότητας (άμεσος έλεγχος, δειγματοληπτικός έλεγχος)
- ✓ την ύπαρξη απαραίτητων πληροφοριών για τις απαραίτητες αξιολογήσεις (αφορούν την τρέχουσα παραγωγή, τις παρτίδες που ελέγχθηκαν, τη γνώση τεχνικών προδιαγραφών προϊόντων/υπηρεσιών, και τις ανοχές τους)
- ✓ το ποια είναι η πολιτική ελέγχου (τι θα ελέγχεται, ποια χαρακτηριστικά)
- ✓ τους περιορισμούς του συστήματος ελέγχου (που, πότε, πως, θα γίνεται ο έλεγχος)

- ✓ την οργάνωση της ευθύνης του ελέγχου (αυτόματος, από τους εργαζόμενους, τη Δ/νση;)
- ✓ το σύστημα μέτρησης των χαρακτηριστικών ποιότητας (επιλογή μονάδων μέτρησης, αισθητήρων κ.λ.π., καθορισμός τρόπου μέτρησης)
- ✓ τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης
- ✓ τη μέση απόκλιση ( $\sigma$ )
- ✓ τα όρια ελέγχου μέσα στα οποία κυμαίνεται η απόκλιση ενός συστήματος ελέγχου (π.χ. μετρητής)
- ✓ την ερμηνεία της διαφοράς μεταξύ πραγματικής απόδοσης με την πρότυπη
- ✓ τέλος το ότι οι Δ/ντές και το προσωπικό πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι, όχι βέβαιοι ειδικοί στατιστικολόγοι, και να παίρνουν ενεργό μέρος στην ως άνω διαφορά[1]

### 2.2.3 Εφαρμογή ΔΟΠ

Αφού εξασφαλιστούν τα ως άνω αναφερθέντα σχετικά με τον σχεδιασμό και τον έλεγχο, το επόμενο στάδιο είναι η διαδικασία της εφαρμογής της ΔΟΠ, η οποία για να εξασφαλιστεί ότι θα γίνει με τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο πρέπει να ακολουθεί κάποια βήματα:

1. Πρωταρχική και απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η προσωπική δέσμευση και αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης, η οποία περιλαμβάνει την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων, την αλλαγή της κουλτούρας δηλ. την ανανέωση του τρόπου διοίκησης και την αναγνώριση κινήτρων.
2. Εκτός από τη θέληση, για να εφαρμόσουμε κάτι, πρέπει και να γνωρίζουμε πάρα πολύ καλά τι ακριβώς είναι αυτό που θέλουμε να κάνουμε. Έτσι, για την προκειμένη περίπτωση, είναι απαραίτητο τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να αφιερώσουν χρόνο για να πληροφορηθούν για τη ΔΟΠ, μέσω υπάρχουσας βιβλιογραφίας, σεμιναρίων, ή εξωτερικών συμβούλων.
3. Επιλογή ενός οράματος: δεν είναι απλό σλόγκαν, αλλά μια δήλωση που συνδέει διοίκηση-εργαζομένους-πελάτες-προμηθευτές.
4. Δημιουργία μιας ομάδας ΔΟΠ που θα επιβλέπει την πραγματοποίησή της ΔΟΠ, και που θα περιλαμβάνει τον Γενικό Δ/ντή και κατάλληλα επιλεγμένους εκπροσώπους από όλα τα τμήματα. Κύριο μέλημα της ομάδας θα πρέπει να είναι η εξέταση του πως γίνεται



η εφαρμογή της ΔΟΠ στους διάφορους χώρους, και του πως θα εφαρμοστεί η ΔΟΠ όταν εμπλέκονται διαφορετικές λειτουργίες, διαφορετικών τμημάτων.

5. Καθιέρωση συγκεκριμένης πολιτικής και διαδικασιών για την ποιότητα, δηλ. πως θα εφαρμοστεί σταδιακά το εταιρικό όραμα.

6. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων για τη ΔΟΠ οι οποίοι θα παρέχουν μέτρο σύγκρισης με τα επιτευχθέντα, οπότε θα δίνουν τη δυνατότητα για μείωση των ανεδαφικών προσδοκιών ή θέση ακόμα πιο φιλόδοξων σχεδίων και κινήτρων για δράση.

7. Σημαντική, επίσης, παράμετρος που θα πρέπει να μελετηθεί είναι η επιλογή προτεραιοτήτων, δηλ.

- ξεκίνημα με εύκολα προγράμματα,

- προτεραιότητα στον πελάτη,

- βασικοί στόχοι για την ποιότητα, όπως ειδική εκπαίδευση εργαζομένων που θα τους επιτρέψει να αναλύσουν τις διεργασίες και να τις κάνουν πιο αποδοτικές

- μόνιμα προβλήματα όπως μεταφορά και παράδοση προϊόντων

8. Τέλος, κατάρτιση προγραμμάτων η οποία αφορά τόσο την πολιτική όσο και τα προγράμματα της ΔΟΠ, δηλαδή την προσπάθεια απάντησης σε ερωτήματα του τύπου ποιος, τι, πότε, γιατί και πως. Θα πρέπει να συνυπάρχει η μεταφορά μέρους της εξουσίας της ομάδας ΔΟΠ σε ομάδες ή άτομα που θα ασχοληθούν σε ειδικούς τομείς [1]

## 2.3.Μέτρηση στη ΔΟΠ

### 2.3.1. Γενικά

Σύμφωνα με τον Palmer, μέτρηση είναι «η απόδοση μιας ποσότητας σε μια ιδιότητα ή ένα φαινόμενο, μέσω συλλογής παρατηρήσεων και σύγκρισης των παρατηρηθέντων στοιχείων προς αντικειμενικά κριτήρια». [21]

Η μέτρηση της ποιότητας εμπεριέχει λοιπόν την έννοια της σύγκρισης με ένα προκαθορισμένο μέγεθος, ενώ όταν παρατηρείται μια δραστηριότητα σε σχέση με κάποια κριτήρια ή πρότυπα, τότε πρόκειται για «επιτήρηση» η οποία απαντά στο ερώτημα «ναι ή όχι», ενώ η μέτρηση στο ερώτημα «πόσο πολύ».

Σύμφωνα με τον Donabetian, οι μετρήσεις ποιότητας πραγματοποιούνται σε τρεις τομείς: στη δομή που αφορά τα κτίρια, εξοπλισμό, υλικά, πόρους, αριθμό εργαζομένων,

οργανωτική δομή. Η δομή είναι εύκολα αναγνωρίσιμη και μετρήσιμη διάσταση της ποιότητας, δεν μπορεί, όμως, να θεωρηθεί και ως ασφαλές εργαλείο μέτρησης, αφού από μόνη της η κατάλληλη δομή δεν επαρκεί.. Απαιτείται και η συνεκτίμηση στους τομείς των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων.

Η μέτρηση της ποιότητας σχετίζεται άμεσα με το κόστος της «μη ποιότητας». Αν κατορθώναμε να περιορίσουμε το κόστος της «μη ποιότητας» στο 0% θα είχαμε αυτόματα επιτύχει την άριστη ποιότητα, για τις δεδομένες συνθήκες.

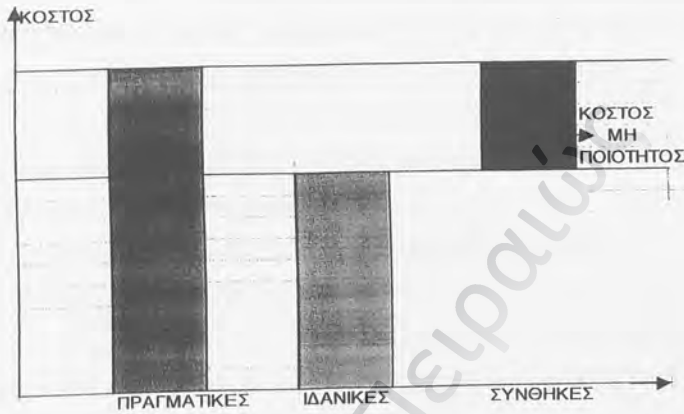
### 2.3.2. Κόστος «μη ποιότητας»

Σε επιχειρήσεις τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα το κόστος αποτελεί ένα βασικό είδος πληροφορίας που αξιοποιεί η διοίκηση για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο κάθε δραστηριότητας. Μέχρι πρόσφατα η επικρατούσα αντίληψη ήταν να μη διαχωρίζεται το κόστος διασφάλισης της επιθυμητής ποιότητας, δηλαδή το κόστος που σχετίζεται με την εξασφάλιση και τη διασφάλιση της ποιότητας καθώς και οι ζημιές που προκύπτουν όταν η ποιότητα δεν επιτυγχάνεται. Το αποτέλεσμα ήταν η διοίκηση να αγνοεί το πραγματικό του μέγεθος καθώς και τον τρόπο και το βαθμό συμβολής της κάθε επιχειρησιακής δραστηριότητας στη διαμόρφωσή του. Αποτελεί συχνά οδυνηρή έκπληξη για τη διοίκηση η ανακάλυψη ότι το κόστος της «μη ποιότητας» είναι ένα σημαντικό ποσοστό των ετήσιων πωλήσεων και ότι περίπου το 25% των εργαζομένων στην επιχείρηση απασχολείται για να διορθώσει κάτι που έγινε λάθος την πρώτη φορά.[10]

Το κόστος της «μη ποιότητας» προκαλείται από προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη, και κατά τον Philip Crosby είναι αυτό που θα απέφευγε η επιχείρηση, αν κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει και κάθε δραστηριότητα για την παραγωγή και διάθεσή τους ή κάθε δραστηριότητα υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο), εκτελείται άψογα, χωρίς λάθος, κάθε φορά από την πρώτη φορά. [10]

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4

*Κόστος [μη] Ποιότητας [1]*



Συχνά, στην πράξη τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες εμφανίζουν προβλήματα στην ποιότητα και οι δραστηριότητες της επιχείρησης δημιουργούν σπατάλη που επιβαρύνει σημαντικά το κόστος και περιορίζει την ανταγωνιστικότητά της. Αναγνωρίζοντας τη σημασία του κόστους «μη ποιότητας» η διοίκηση μπορεί να σχεδιάσει το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησής του με τρόπο ανάλογο που γίνεται για τις δαπάνες και τα έσοδα που προσδιορίζουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Σήμερα αναγνωρίζεται από πολλούς ότι οι καθιερωμένοι δείκτες οικονομικής απόδοσης εμφανίζουν μια χρονική υστέρηση σε σχέση με ορισμένους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας για την αποτελεσματική και έγκαιρη αξιολόγηση της απόδοσής της.

Συνεπώς, η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του κόστους «μη ποιότητας» αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο που προσφέρει δυο σημαντικά πλεονεκτήματα:

1. Την ικανότητα διάγνωσης και ιεράρχησης των προβλημάτων που έχουν σχέση με την ποιότητα, από τον τρόπο που το συνολικό κόστος κατανέμεται σε διαφορετικά προϊόντα, διαδικασίες και δραστηριότητες



2. Την ικανότητα να καταρτίσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα για βελτιώσεις στην ποιότητα. Σύμφωνα με αυτό θα επικεντρωθεί στη μελέτη για βελτίωση των προβλημάτων που επιβαρύνουν με το μεγαλύτερο ποσοστό στο κόστος ποιότητας.[10]

Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο για να απαιτηθεί η δέσμευση της διοίκησης, σαν έναυσμα για την εκκίνηση ενός προγράμματος ποιότητας, σαν μια έννοια για να δειχθούν τα οφέλη από τη βελτίωση της ποιότητας, και σαν ένα μέτρο για την εκτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης.

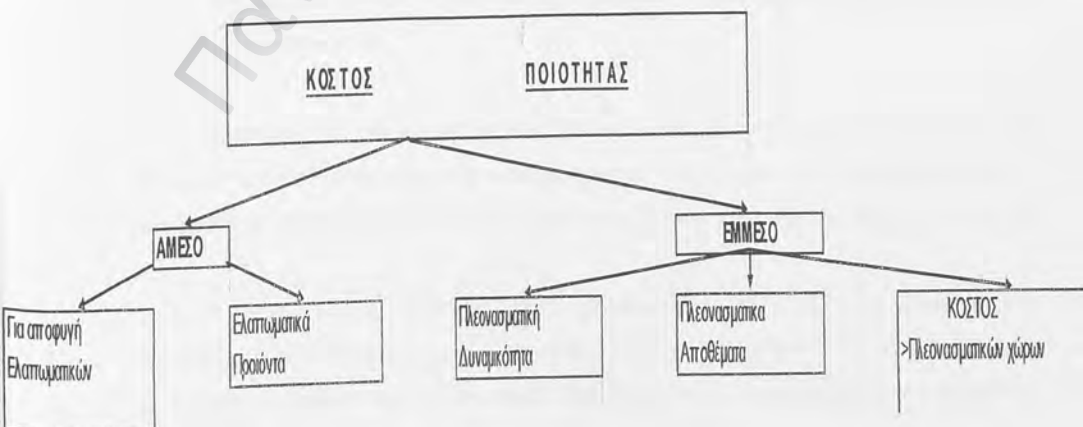
Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω το κόστος που έχει σχέση με την ποιότητα ανέρχεται σε 25-30% των πωλήσεων, και οφείλεται:

1. στη προσπάθεια αποφυγής δημιουργίας ελαττωματικών προϊόντων
2. στα ελαττωματικά που παράγονται [1]

Η διάρθρωση του συνολικού κόστους (έλλειψης) ποιότητας φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί (5):

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5

Διάρθρωση του συνολικού κόστους (έλλειψης) ποιότητας [1]



Το κόστος αποφυγής ελαττωματικών (ή κόστος συμμόρφωσης) μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες:

- ✓ Το κόστος πρόληψης ελαττωματικών που καλύπτει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σκοπό να εξουδετερώσουν κάθε αίτιο κακής ποιότητας (π.χ. δραστηριότητες σχεδιασμού προϊόντων, διαδικασιών και ποιότητας, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, συλλογή και ανάλυση στοιχείων, μελέτες για τη βελτίωση της ποιότητας)
- ✓ Το κόστος αξιολόγησης της ποιότητας που προκύπτει από το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελούνται προκειμένου να ελεγχθεί η ποιότητα σε εισαγόμενες παρτίδες από τρίτους ή σε μονάδες της παραγωγής της επιχείρησης, όπως επίσης και από το κόστος λειτουργίας και περιοδικής ρύθμισης διαδικασιών και εξοπλισμού για τον έλεγχο της ποιότητας, και το κόστος επιθεώρησης ποιότητας.

Το κόστος ελαττωματικών (ή κόστος μη συμμόρφωσης) μπορεί, επίσης να διακριθεί σε δύο κατηγορίες:

- ✓ Το εσωτερικό κόστος ελαττωματικών που περιλαμβάνει το κόστος από την παραγωγή τους όσο αυτά είναι ακόμη μέσα στην επιχείρηση (π.χ. κόστος από άχρηστα προϊόντα, από επιδιορθώσεις ελαττωματικών, από επαναληπτικούς ελέγχους των επιδιορθωμένων)
- ✓ Το εξωτερικό κόστος ελαττωματικών που καλύπτει το κόστος που δημιουργείται όταν ελαττωματικά προϊόντα φθάνουν στην αγορά και πωλούνται (π.χ. κόστος για υλικά, εργασία κ.α. που καλύπτει η εγγύηση, κόστος από επιστροφή ελαττωματικών προϊόντων, από αντικατάσταση προϊόντων, κόστος αντιμετώπισης παραπόνων)[10]

Επιπλέον, δεν πρέπει να ξεχνάμε και το κόστος διαφυγόντος κέρδους, που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί και περιλαμβάνει το κόστος από ακυρώσεις παραγγελιών, από απώλεια πωλήσεων-μελλοντικών παραγγελιών, και από απώλεια φήμης.

Με τη συνεχή βελτίωση που χαρακτηρίζει τη ΔΟΠ το ποσοστό των ελαττωματικών μειώνεται συνεχώς προσεγγίζοντας το ΜΗΔΕΝ (κι όχι περίπου μηδέν), με αντίστοιχη μείωση της μη ποιότητας. Έχει αποδειχτεί ότι επιχειρήσεις που συνήθιζαν

να παράγουν ποσοστό ελαττωματικών γύρω στο 8-10% με τη μέθοδο «6σ» που αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, έχουν καταφέρει να το περιορίσουν σε 10-50 μονάδες στο εκατομμύριο, δηλαδή σε 99,995%. Αντίστοιχα εντυπωσιακή είναι και η μείωση του συνολικού κόστους ποιότητας. [10]

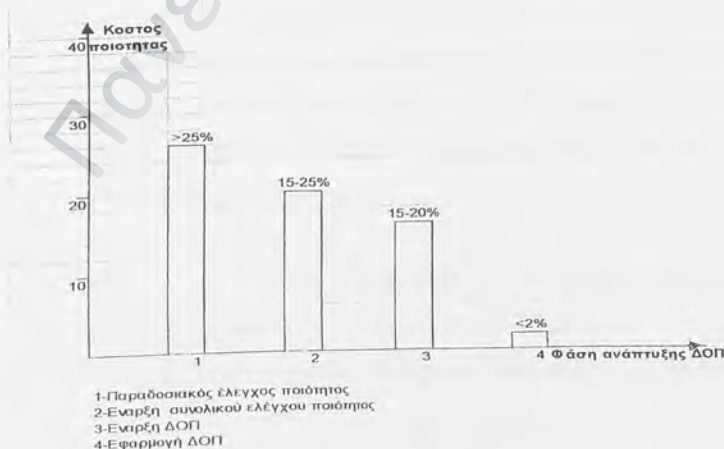
Κάθε ποσοστό λαθών, όσο μικρό και αν είναι, γίνεται σημαντικό όταν αφορά μεγάλους αριθμούς. Έρευνες που έχουν γίνει κατέληξαν ότι ακόμα και το 99% δεν είναι αρκετά καλό γιατί μεταφράζεται σε:

- ✓ 5 000 λάθος χειρουργικές επεμβάσεις κάθε εβδομάδα
- ✓ 200.000 λάθος συνταγές φαρμάκων κάθε χρόνο
- ✓ 20.000 χαμένα αντικείμενα ταχυδρομικών αποστολών την ώρα
- ✓ Επιβλαβές πόσιμο νερό για 15 λεπτά κάθε μέρα
- ✓ Δύο προσγειώσεις που δεν πληρούν τους κανόνες τροχοδρόμησης στο διάδρομο προσγείωσης στα μεγαλύτερα αεροδρόμια κάθε μέρα
- ✓ Έλλειψη ηλεκτρικού ρεύματος για περίπου 7 ώρες κάθε μήνα

Ανάλογα με τη φάση ανάπτυξης στην εφαρμογή της ΔΟΠ, διαμορφώνεται και το κόστος ποιότητας όπως φαίνεται χαρακτηριστικά από το επόμενο διάγραμμα (6):

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6

$\text{Κόστος Ποιότητας} = f(\text{Φάση ανάπτυξης ΔΟΠ})$  [1]





Για τη συστηματική και συνεχή μείωση του κόστους «μη ποιότητας», πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορες προσεγγίσεις όπως:

1. Βελτίωση της οργανωτικής δομής: αυτή περιλαμβάνει τη διοίκηση με έμφαση στις βασικές ολοκληρωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες, καθώς επίσης και την παραγωγή με τη μέθοδο just in time. Η μέθοδος αυτή ενεργοποιεί το κάθε στάδιο στο σύστημα παραγωγής –διανομής ανάλογα με την πραγματική ζήτηση, όπως διαμορφώνεται διαχρονικά σε στάδια πλησιέστερα στον τελικό χρήστη, κι όχι από τις προβλέψεις για τη ζήτηση σε κάθε περίοδο.
2. Συστηματική εκπαίδευση και συμμετοχή του προσωπικού, ώστε να μετρά κατά τη διάρκεια της παραγωγής, και να αναλύει στοιχεία για την ποιότητα του προϊόντος που παράγει, και να αναλαμβάνει ευθύνες για τη διακοπή της παραγωγής, όταν παρατηρούνται σημαντικά προβλήματα ποιότητας. Έτσι, και προσφέρονται επιπλέον δυνατότητες ελέγχου και συστηματικής βελτίωσης της ποιότητας, που οδηγεί στη μείωση του συνολικού κόστους, αλλά και οι εργαζόμενοι αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την απασχόλησή τους.
3. Αξιοποίηση καλύτερης τεχνολογίας
4. Καινοτομίες: είναι ίσως η καλύτερη επένδυση γιατί βασίζεται σε προτάσεις των εργαζομένων που είναι κοντά στο πρόβλημα, που είναι προτιμότερο από τις εκτιμήσεις με φαινομενικά μεγαλύτερη ακρίβεια αλλά λιγότερο κοντά στην πραγματικότητα. Επιπλέον, έχει το πλεονέκτημα της δυνατότητας εκτίμησης του κόστους ποιότητας πριν και μετά την επέμβαση.
5. Εκτίμηση της αξίας του πελάτη για την επιχείρηση: εδώ η εκτίμηση του κόστους κακής ποιότητας γίνεται με βάση τη συλλογή στοιχείων σε ετήσια βάση, και τη σαφή διατύπωση ορισμένων παραδοχών όπως τον αριθμό των δυσαρεστημένων πελατών, το ποσοστό από αυτούς που προτίθενται να αλλάξουν προμηθευτή, τον αριθμό των τρίτων ατόμων που θα ενημερωθούν από αυτόν και μπορεί να αλλάξουν κι αυτοί προμηθευτή.

Η αξία της διατήρησης των πελατών με την προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών που τους ικανοποιούν, προσδιορίζεται αθροιστικά από:

- Α. Το κόστος της μη ικανοποίησης πελατών, εσωτερικών και εξωτερικών

Το κόστος της μη ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών διαμορφώνεται από την απώλεια στον ανταγωνισμό, τη μείωση των αγορών από δυσαρεστημένους πελάτες, και την αντικατάσταση μέρους των χαμένων πελατών.

Το πρόσθετο κόστος από τη μη ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. οφείλεται στο ότι η αφοσίωση και διατήρηση των πελατών έχει άμεση σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων με αυτούς, με βάση τον τρόπο εξυπηρέτησής τους, Ανεξάρτητα από τον λόγο που κάθε φορά φεύγει ένας εργαζόμενος από την επιχείρηση, η ενέργεια αυτή θέτει σε κίνηση ένα φαύλο κύκλο με σοβαρές επιπτώσεις τόσο στο κόστος λειτουργίας της, όσο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, με συνέπεια την απώλεια πελατών.

Β. Τα πρόσθετα κέρδη από τους ικανοποιημένους πελάτες τα οποία δημιουργούνται από:

- ✓ Την αύξηση εσόδων (αύξηση πωλήσεων, υψηλότερες τιμές αποδεκτές από τους πελάτες λόγω εμπιστοσύνης, προσέλκυση νέων πελατών από ευνοϊκά σχόλια παλαιών),
- ✓ Τη μείωση του κόστους λειτουργίας (μείωση του κόστους για διαφημίσεις, προσφορές κ.α. και του κόστους εξυπηρέτησης λόγω εξοικείωσης του προσωπικού με τις ανάγκες τους και την κάλυψη τους)

Ακόμα, βέβαια, και εάν γίνει αποδεκτή η μεγάλη σημασία της μείωσης του κόστους μη ποιότητας, το όλο εγχείρημα δεν είναι καθόλου εύκολο και πρέπει να προηγηθούν:

1. Η ολική δέσμευση της διοίκησης ως προς την αναγνώριση του πραγματικού κόστους «μη ποιότητας»
2. Η εδραίωση αποτελεσματικού συστήματος καταγραφής του κόστους «μη ποιότητας»
3. Ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων για μείωση του κόστους
4. Η εκπαίδευση προκειμένου ο καθένας να κατανοεί και να μειώνει το κόστος της «μη ποιότητας»
5. Η διάχυση πληροφοριών σχετικά με την απόδοση της πορείας μείωσης του κόστους
6. Η δημιουργία ομάδων βελτίωσης

Τι γίνεται όμως στην περίπτωση των υπηρεσιών;

Εξετάζοντας το θέμα του κόστους «μη ποιότητας» επιφανειακά, ίσως θεωρήσουμε, λανθασμένα ότι δεν υφίσταται τέτοιο θέμα. Στις υπηρεσίες δεν υπάρχουν προϊόντα με τη

στενή έννοια του όρου, κατά συνέπεια και ελαττωματικά, δεν υπάρχουν παραγγελίες που πρέπει να ικανοποιηθούν δεν υπάρχουν πελάτες που μπορεί να χαθούν μέσα στο πλαίσιο του ανταγωνισμού, δεν υπάρχουν οικονομικά κέρδη.

Υπάρχει, όμως, ο εξωτερικός πελάτης που στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών είναι ο πολίτης, το κοινό, η εξυπηρέτηση του οποίου και η μέγιστη ικανοποίησή του αποτελεί το σκοπό ύπαρξης του δημοσίου τομέα, και ο εσωτερικός πελάτης δηλαδή ο εργαζόμενος με τις ίδιες ανάγκες όπως και στις επιχειρήσεις, υπάρχουν διαδικασίες, οργάνωση, εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών.

Έχει υποστηριχθεί ότι τρία είναι τα συστατικά στοιχεία του κόστους της «μη ποιότητας»: το κόστος πρόληψης, το κόστος των διαδικασιών και το κόστος των αποτυχιών του συστήματος (εσωτερικών και εξωτερικών).

Το κόστος των διαδικασιών αφορά τις δαπάνες για τις δραστηριότητες του οργανισμού και τα κάθε είδους λειτουργικά έξοδα, ενώ το κόστος των αποτυχιών, συνδέεται με την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και την αλληλοκάλυψή τους, τις καθυστερήσεις, τις επαναληπτικές ή συμπληρωματικές εργασίες προκειμένου να διορθωθούν προηγούμενες κακές υπηρεσίες, τη διπλή προσπάθεια για το ίδιο πράγμα, τον χαμένο χρόνο, τις χαμένες εργατοώρες, τη χειροτέρευση του κύρους του οργανισμού.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο θεώρησης είναι προφανές ότι υπάρχει κόστος ποιότητας που δημιουργεί σημαντικά προβλήματα και δυσλειτουργίες και που πρέπει να μετρηθεί και να μειωθεί αντίστοιχα όπως συμβαίνει και στις επιχειρήσεις.

## **2.4. Δημιουργία εταιρικού περιβάλλοντος ΔΟΠ**

### **2.4.1. Συστημική σκέψη και ΔΟΠ**

Όπως είναι γνωστό, ο πρώτος που προσπάθησε να θεμελιώσει την εφαρμογή της γνώσης στη διοίκηση και έθεσε τα πρώτα βήματα της κλασικής «επιστημονικής» προσέγγισής της, είναι ο Frederick W. Taylor (1856-1913) που αποκαλείται και «πατέρας του επιστημονικού management». Η θεωρία του βασίστηκε στην εφαρμογή επιστημονικών κριτηρίων και μεθόδων στην επιλογή, και κυρίως στην εκπαίδευση των



εργαζομένων, όπως περιγράφονται στο περίφημο βιβλίο του (1911) «The Principles of Scientific Management».

Ο Taylor υποστήριζε ότι σε κάθε εργασία υπάρχει και ένας «άριστος τρόπος» που θα οδηγήσει σε επιτυχία (αύξηση της παραγωγικότητας, γεγονός στο οποίο, κανένας από τη διοικητική «κορυφή», δεν έδινε τη δέουσα σημασία). Τα χαρακτηριστικά σημεία της θεωρίας του είναι η αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη γνώση που προσφέρει η επιστήμη (επιστήμη αντί εμπειρισμού), η κατάρτιση και εξειδίκευση του εργαζομένου, η επίτευξη της αρμονίας στην ομαδική δράση, αντί για ασυμφωνία, καθώς και η επίτευξη της συνεργασίας των ανθρώπων, αντί για τον χαώδη ατομικισμό (αρμονία αντί διχόνοιας, συνεργασία αντί ατομικισμού), [19]

Άλλωστε, αν ανατρέξουμε και στη θεωρία των συστημάτων θα θυμηθούμε ότι αφετηρία της ήταν η ρήση του Αριστοτέλη, το «όλο» είναι μεγαλύτερο του αθροίσματος των τμημάτων του. Το «όλο» με τη σύνεωση των μερών του αποκτά ιδιότητες τις οποίες, τα τμήματά του δεν είχαν. Επί του προκειμένου, στην περίπτωση ενός οργανισμού, το χαρακτηριστικό μιας ομάδας είναι η δυνατότητα στενής συνεργασίας μεταξύ των μελών της ώστε να παράγεται, τελικά, ποσοτικά και ποιοτικά τόσο έργο, που είναι αδύνατο να παραχθεί εάν τα μέλη εργάζονταν το ίδιο σκληρά χωρίς όμως την συνεργασία μεταξύ τους

Η σχέση της ΔΟΠ με τη θεωρία του Taylor και τη συστημική σκέψη δεν είναι μόνο σημαντική αλλά καθοριστική για τον τρόπο με τον οποίο η Διοίκηση και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τα θέματα σχεδιασμού, ελέγχου και βελτίωσης (τριλογία του Juran), για τη διασφάλιση της επιβίωσης και της επιτυχίας μιας επιχείρησης σε σημαντικές δραστηριότητές της.

Και ακόμα παραπέρα, όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο Aris Deus, « η ικανότητα μάθησης μιας επιχείρησης αποτελεί στην εποχή μας και το μοναδικό διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της».

Ένας οργανισμός θεωρείται μαθησιακός όταν οι εργαζόμενοι σε αυτόν:

- ✓ συνεχώς αναπτύσσουν την ικανότητα να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά θέλουν από τη δραστηριότητα τους
- ✓ συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν ομαδικά
- ✓ αποδέχονται κοινούς στόχους που ξεπερνούν τους προσωπικούς τους στόχους

- ✓ λειτουργούν ομαδικά με δημιουργικό τρόπο, που συμβάλει στο να αλληλοσυμπληρώνονται οι ατομικές τους γνώσεις και δεξιότητες, καθώς και να αλληλοκαλύπτονται οι ατομικές τους αδυναμίες, ώστε όλοι μαζί να αποτελούν μια θουμάσια συντονισμένη ομάδα.[10]

Η ικανότητα ανάπτυξης μαθησιακών επιχειρήσεων προϋποθέτει μια διαφορετική αντίληψη, σύμφωνα με την οποία τα άτομα αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως αναπόσπαστο μέρος του συνόλου μέσα στο οποίο απασχολούνται και ζουν και την απασχόλησή τους ως τρόπο δημιουργίας και αυτό-ολοκλήρωσης, ώστε να ικανοποιούνται βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες μέσα από σχέσεις συνεργασίας, που δίνουν νόημα και αίσθημα δημιουργίας του «κάτι καλύτερου» από αυτό που υπάρχει.

Τελικά, δηλαδή, το χτίσιμο ενός μαθησιακού οργανισμού στηρίζεται σε πέντε «πυλώνες», κατά τον Senge, τη συστημική σκέψη, την προσωπική αυτοκυριαρχία, τα νοητικά πρότυπα, τη δημιουργία ενός κοινού οράματος, και την ομαδική μάθηση.

#### 2.4.2. Επικοινωνία

Προϋπόθεση για την επίτευξη των ως άνω είναι και η ύπαρξη μιας όσο το δυνατόν καλύτερης επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης που δημιουργεί και ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, η βέλτιστη εκπαίδευση και κατάρτισή τους, και η ενσωμάτωση της έννοιας της ποιότητας στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Ο ρόλος της επικοινωνίας, στην προσπάθεια μιας επιχείρησης για την επιτυχία, είναι καθοριστικός. Σε μια εποχή που τα πάντα βασίζονται στην επικοινωνία, από μία απλή πώληση μέχρι την άρτια λειτουργία ενός οργανισμού, είναι πολύ σημαντικό να σταθμίζουμε τις επικοινωνιακές ανάγκες της επιχείρησής και να διερευνούμε ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης αυτών των αναγκών. Κάτω από την «ομπρέλα» της επικοινωνίας υπάρχει μια σειρά δράσεων και ενεργειών, που όλες στοχεύουν στο ίδιο αποτέλεσμα: να γνωστοποιήσουν στο κοινό την ύπαρξη, το έργο, αλλά και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησής μας. Με τη λέξη «κοινό» εννοούμε όχι μόνο τους εκάστοτε πελάτες αλλά και τους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

[19]

Η επικοινωνία στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον είναι απαραίτητη, ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τους στόχους, τη φιλοσοφία αλλά και το όραμα της επιχείρησης, και έτσι να μπορούν να ταυτιστούν και να λειτουργήσουν ως ομάδα.

Η ευθύνη της διοίκησης εδώ είναι πολύ μεγάλη. Ένας χαρισματικός ηγέτης πρέπει να ενδυναμώνει καθημερινά και δημιουργικά τα στελέχη, ώστε να επιτυγχάνουν στο έργο τους και να διασφαλίζουν τη δυναμική πορεία της επιχείρησης. Είναι αυτός που θα αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με τους υφισταμένους του, ώστε και οι αποφάσεις να είναι αποδεκτές, αλλά και να επικοινωνήσει αποτελεσματικά την αποστολή και το όραμα της εταιρείας. Είναι αυτός που θα τους κάνει να συνειδητοποιήσουν την παράμετρο «ποιότητα».

Με ποιόν τρόπο επιτυγχάνεται αυτό από μέρους της διοίκησης;

- ✓ όχι απλά με παραινήσεις, αλλά με την απόκτηση του «ενηκόου ωτός», δηλαδή την ικανότητα να είναι ανοιχτή και να «ακούει» τις απόψεις των εργαζομένων για θέματα που άπτονται στις αξίες ( τι άποψη έχει ο καθένας για την ποιότητα, τους πελάτες, την ομαδική εργασία, τον τρόπο διοίκησης), στην ικανοποίηση (από το αντικείμενο της εργασίας τους, το περιβάλλον, τις ευκαιρίες για να βελτιώσουν τη θέση τους, το σύστημα αμοιβών τους), στην ποιότητα ( πως την εννοούν, τι ευκαιρίες ή τι εμπόδια θεωρούν ότι υπάρχουν για τη βελτίωσή της).
- ✓ με συχνές συναντήσεις με ομάδες εργαζομένων και με ομάδες προϊσταμένων και δ/κόν στελεχών που θα δείξουν εάν υπάρχει, και τι έκτασης, πρόβλημα επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, που τελικά θα οδηγήσει σε ιδιαίτερη μελέτη του πιθανού ενσκύπτοντος θέματος
- ✓ με έρευνα της άποψης των εργαζομένων, η οποία είναι μια έμπρακτη απόδειξη της δέσμευσης της διοίκησης να ακούει τους εργαζομένους. Πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων, και την ανωνυμία ώστε να εκφράζονται ελεύθερα οι απόψεις. Την επιδίωξη πρακτικών αποτελεσμάτων που θα συνοδεύονται από ενέργειες που θα αξιολογούν τα αποτελέσματα της έρευνας, για τα οποία θα ενημερώνονται όλοι. Τη διαρκή ανατροφοδότηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας από τους προϊσταμένους σε συζήτηση με το προσωπικό, και τη νέα έρευνα της άποψης των εργαζομένων για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των σχεδίων δράσης της προηγούμενης έρευνας και πραγματοποίηση νέων βελτιωτικών ενεργειών.



Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία, καθορίζει σημαντικά την ταχύτητα και την ποιότητα της λήψης αποφάσεων και διαμορφώνει μια κοινή αντίληψη που θα προωθήσει την κουλτούρα της εταιρίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχουν οι κατά το δυνατόν μικρότερες αποκλίσεις, που δημιουργούν τον «θόρυβο» στο μήνυμα της εταιρείας και προκαλούν αυθόρμητες ερμηνείες από διαφορετικούς δέκτες. Θα πρέπει δε να επισημανθεί ότι η εσωτερική επικοινωνία δεν αναφέρεται μόνο στις επαφές ατόμων του ίδιου ή διαφορετικών διοικητικών επιπέδων, αλλά και στις διάφορες διοικητικές διαδικασίες όπως π.χ. οι αρμοδιότητες διαφορετικών λειτουργιών διοίκησης της επιχείρησης, μέσων επίτευξης (τεχνολογικός εξοπλισμός) και συστημάτων (π.χ. σχεδιασμού, διοίκησης, ελέγχου). [19]

Η βέλτιστη εσωτερική επικοινωνία εξασφαλίζει και ένα ποιοτικό περιβάλλον που βοηθά τον εργαζόμενο να εκτελεί καλύτερα την εργασία του. Κι αυτό γιατί μόνο σε ένα περιβάλλον ισορροπημένο οι εργαζόμενοι δεν κατέχονται από φόβο απώλειας της θέσης τους, έχουν υψηλό ηθικό και αισθάνονται υπερήφανοι για τη δουλειά τους, αντιλαμβάνονται ότι τους σέβονται και γίνονται αποδεκτοί, αισθάνονται ότι είναι μέλη της ίδιας ομάδας (συλλογική συνείδηση), και αγωνίζονται, ταυτόχρονα για τα ατομικά και επιχειρηματικά συμφέροντα.

#### 2.4.3. Εκπαίδευση

Όσον αφορά την εκπαίδευση για αναβάθμιση των δεξιοτήτων και γνώσεων, προκειμένου να έχει τα βέλτιστα αποτελέσματα θα πρέπει να γίνεται μετά από έναν προσεκτικό σχεδιασμό κατά τον οποίο θα ληφθούν υπόψη συγκεκριμένα κριτήρια.

Πρωταρχικά πρέπει να γίνει καθορισμός των αντικειμενικών στόχων για το εκπαιδευτικό έργο και με ποια μέτρα θα εκτιμηθεί ο βαθμός επίτευξής τους, και η εξασφάλιση του οφέλους που θα λάβουν οι εργαζόμενοι από αυτό. Ο σκοπός της εκπαίδευσης δεν είναι να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι. Αντιθέτως, σκοπός της είναι να βοηθηθούν όσοι έχουν προβλήματα με μια συγκεκριμένη εξειδικευμένη εργασία μέσω εξατομικευμένων προγραμμάτων, ώστε όλοι να επιτύχουν.

Στη συνέχεια θα ακολουθήσει η υλοποίηση του προγράμματος προκειμένου να διαπιστωθεί εάν εκπληρώνονται και σε ποιο βαθμό οι τεθέντες στόχοι.

Απαραίτητη είναι η διαίρεση της εκπαιδευτικής ύλης σε επιμέρους ενότητες, τόσο γιατί οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν προσλαμβάνουν τη γνώση σταδιακά, όσο και γιατί οι αυτόνομες διδακτικές ενότητες κάνουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα πιο ευέλικτα.

Ο αριθμός των εργαζομένων και οι θέσεις στην επιχείρηση από τις οποίες προέρχονται, είναι μια άλλη παράμετρος που πρέπει να μελετηθεί. Ο αριθμός τους πρέπει να είναι επαρκής και να εξασφαλιστεί ότι εκείνοι που θα επιλεγούν αποτελούν ένα επαρκές, κατάλληλο τμήμα του συνόλου των υπαλλήλων. Κι αυτό γιατί διαφορετικά, εάν ξεκινήσουν την εκπαίδευση στην ποιότητα μόνο λίγοι τυχαίοι υπάλληλοι, θα αντιμετωπίσουν αργότερα δυσκολίες στη συνεργασία τους με τους υπόλοιπους που δεν θα κατανοούν τις έννοιες.

Η μεταβίβαση των δεξιοτήτων πρέπει να είναι συστηματική. Οι νέες δεξιότητες χάνουν την αξία τους όταν δεν εφαρμόζονται στην πράξη. Για αυτό είναι απαραίτητο να ενισχύεται κάθε φορά η πρακτική εφαρμογή τους ιδίως την πρώτη φορά, και να εξαλείφεται κάθε παράγοντας που την εμποδίζει.

Ένας άλλος πολύ αποδοτικός τρόπος εκπαίδευσης είναι η χρησιμοποίηση μελετών συγκεκριμένων περιπτώσεων για να γίνει κατανοητή καλύτερα η «θεωρία». Οι πιο πρόσφορες είναι αυτές που αξιοποιούν την εμπειρία των ιδίων των εκπαιδευόμενων. Τέλος, δεν πρέπει ποτέ να παραμελείτε η παροχή ανταμοιβών με την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, όπως ένα απλό πιστοποιητικό συμμετοχής. Μπορεί να σημαίνει πάρα πολλά για τη διατήρηση του ενδιαφέροντος και του ενθουσιασμού.

#### 2.4.4. Εταιρική κουλτούρα

Τέλος, η τελευταία, αλλά όχι η λιγότερο σημαντική, παράμετρος που πρέπει να αναπτυχθεί είναι η ενσωμάτωση της έννοιας της ποιότητας στη εταιρική κουλτούρα. Χωρίς μια κοινή πορεία βασισμένη πάνω στην έννοια της «ποιότητας», τα όσα προαναφέρθηκαν δεν θα έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στην προσπάθεια αυτή, βασικότατο ρόλο παίζει η εμφανής δέσμευση της διοίκησης, και η υιοθέτηση μιας κοινής γλώσσας της ποιότητας (π.χ. κατανόηση του εσωτερικού πελάτη). Η συστηματική επαφή με τον πελάτη δίνει ευκαιρίες για καταγραφή των πραγματικών προβλημάτων που θα δώσουν το έναυσμα για τη βελτίωση της ποιότητας. Η παρακίνηση και αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων μέσω της ανάθεσης επίλυσης των προβλημάτων σε

αυτούς και τη συμμετοχή τους σε όλα τα επίπεδα, τη σωστής χρήσης συμβόλων (βραβείο για τον υπάλληλο του μήνα), την προαγωγή της ομαδικής εργασίας, και την αξιοποίηση της εμπειρίας της εταιρίας (π.χ. αναγνώριση και εφαρμογή ιδεών του προσωπικού-καινοτομία), όπως και η αναγνώριση του ρόλου του σωματείου εργαζομένων, είναι κάποιιοι άλλοι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη και να αναπτυχθούν.

## 2.5.Ανθρώπινοί πόροι και ποιότητα

Ο όρος «ανθρώπινοί πόροι» αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων, που τους ακολουθούν στο χώρο εργασίας τους, και περιλαμβάνει: ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες, ικανότητα για μάθηση. Ο άνθρωπος παράγοντας είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι με τα προσόντα, τη διάθεση, τον ενθουσιασμό, την ικανοποίηση, το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης, τη συμμετοχή στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, τη φήμη, την εικόνα, την επιβίωση, τελικά, της επιχείρησης.[28]

Η εικόνα που υπάρχει σε πολλές επιχειρήσεις αντικατοπτρίζει την χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη χαμηλή ποιότητα, χαμηλή παραγωγικότητα και υψηλό κόστος λειτουργίας.

Η προσέγγιση από την πλευρά της ΔΟΠ για το ως άνω πρόβλημα περιλαμβάνει την αξία που δίδεται στον εργαζόμενο.

Το προσωπικό είναι η κινητήριος δύναμη μιας επιχείρησης ή Υπηρεσίας και η ολοκληρωτική συμμετοχή του επιτρέπει την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του. Κάθε τμήμα ή εργαζόμενος δημιουργεί ένα προϊόν ή υπηρεσία για έναν ή περισσότερους αποδέκτες. Ολική ποιότητα σημαίνει ότι πρέπει να επιδιώκεται συνεχής βελτίωση του τρόπου ικανοποίησης και των εσωτερικών πελατών.

Ο προσδιορισμός αυτών των πελατών γίνεται με θεώρηση της κάθε εργασιακής θέσης ως ξεχωριστό προϊόν, οπότε έτσι αναγνωρίζουμε ποιος είναι ο πελάτης του κάθε προϊόντος, τι αναμένει από αυτό, ποια χαρακτηριστικά του τον ικανοποιούν, πως μπορούν να μετρηθούν αυτά τα χαρακτηριστικά, πως σχεδιάζεται, δημιουργείται και παραδίδεται το προϊόν και με ποιόν άλλο τρόπο μπορούν να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι πελάτες.



Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα με τρόπο που να καλύπτει όχι μόνο την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων απαιτεί την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών.

### *2.5.1. Ιεράρχηση ανθρώπινων αναγκών*

Μία συστηματική προσέγγιση για την ανάλυση και ιεράρχηση ανθρώπινων αναγκών είναι αυτή του Abraham Maslow.

Στην προσπάθεια κατανόησης του τρόπου υποκίνησης των εργαζομένων ο Maslow υποστήριξε ότι οι άνθρωποι ανάγκες είναι δυνατόν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες εντάσσονται σε μια ιεραρχία ώστε όταν ορισμένες από αυτές ικανοποιούνται αποτελεσματικά παύουν να λειτουργούν ως κίνητρα στην παραπέρα δραστηριοποίηση του ατόμου. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- ✓ οι φυσιολογικές (πείνα, δίψα, ύπνος)
- ✓ οι ανάγκες ασφάλειας (στην εργασία, στο σπίτι, στις κοινωνικές δραστηριότητες)
- ✓ ανάγκες για αγάπη ή σεβασμό των άλλων
- ✓ ανάγκες καταξίωσης και αυτοσεβασμού, που απορρέουν από την επιτυχία και την κοινωνική αναγνώριση
- ✓ ανάγκες για ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση (για την καλλιέργεια και ανάπτυξη του ανθρώπου συνολικά)

Σύμφωνα με τον Maslow [16], οι ανάγκες κάθε ανθρώπου στα πρώτα τέσσερα επίπεδα είναι ικανές να λειτουργήσουν ως κίνητρα όταν υπάρχει στέρηση ή έλλειψη στο βαθμό που ικανοποιούνται. Όσο ανεβαίνει κάποιος στην ιεραρχία των αναγκών, η αποτελεσματική υποκίνηση λειτουργεί όταν απευθύνεται σε ανάγκες του αμέσως επόμενου επιπέδου που δεν έχουν ικανοποιηθεί. Θα πρέπει, λοιπόν, να είναι διαφορετικός και ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει για την αποτελεσματική υποκίνησή τους. Για ορισμένους, το οικονομικό κίνητρο είναι πιο αποτελεσματικό από ότι για άλλους, που έχουν ανάγκη από ηθική και κοινωνική αναγνώριση. [10]

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι για να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά η διοίκηση το ανθρώπινο δυναμικό, μετά τη φάση προσδιορισμού των αναγκών του που πρέπει να ικανοποιηθούν (αναγκών για ασφάλεια, συμμετοχή ,

αναγνώριση, ευθύνη, ανάπτυξη), ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ο Frederick Herzberg [13], από την άλλη, υποστήριξε ότι η απόδοση κάθε εργαζόμενου επηρεάζεται από δύο κατηγορίες αναγκών ή παραγόντων. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ενδογενείς ή εσωτερικοί παράγοντες μιας εργασίας, π.χ. το αίσθημα ευθύνης και προόδου του εργαζόμενου. Οι παράγοντες αυτοί λειτουργούν ως δυνητικοί μηχανισμοί ή κίνητρα για την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι εξωγενείς ή εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι συνθήκες εργασίας, ο τρόπος επίβλεψης, η σύνδεση ή όχι της αμοιβής με την απόδοση. Οι παράγοντες αυτοί λειτουργούν ως δυνητικά αντικίνητρα για τον εργαζόμενο, δηλαδή προκαλούν δυσφορία. Για το λόγο αυτό ονομάζονται και παράγοντες «υγιεινής απασχόλησης».

Στον πίνακα(2) που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δύο κατηγορίες αναγκών ή παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων κατά τον Herzberg[10]

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

*Ταξινόμηση των παραγόντων που λειτουργούν ως κίνητρα ή αντικίνητρα*

Εσωτερικοί παράγοντες που λειτουργούν ως κίνητρα (ενδο-υποκίνηση) για αίσθημα ικανοποίησης	Εξωτερικοί παράγοντες που λειτουργούν ως αντι-κίνητρα δημιουργώντας αίσθημα δυσφορίας
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ικανοποίηση από καλές επιδόσεις</li> <li>2. Αναγνώριση από τρίτους</li> <li>3. Περιεχόμενο της εργασίας</li> <li>4. Αίσθημα ευθύνης</li> <li>5. Δυνατότητα προαγωγής</li> <li>6. Δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη</li> <li>7. Προσωπική ζωή</li> <li>8. Κύρος</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πολιτική και στυλ διοίκησης</li> <li>2. Τρόπος επίβλεψης</li> <li>3. Σχέση με προϊστάμενο</li> <li>4. Συνθήκες εργασίας</li> <li>5. Ύψος αποδοχών</li> <li>6. Σχέσεις με ομοίωθιμους</li> <li>7. Σχέσεις με υφισταμένους</li> <li>8. Αίσθημα ασφάλειας</li> </ol>

### 2.5.2. Στρατηγική κινήτρων

Το συμπέρασμα σε αυτή την περίπτωση είναι ότι η διοίκηση που ενδιαφέρεται να βελτιώσει την παραγωγικότητα ή την ποιότητα των προϊόντων της μπορεί να το πετύχει με την αποτελεσματική δραστηριοποίηση κυρίως των εσωτερικών ή ενδογενών παραγόντων, δίνοντας κίνητρα που συνδέονται με όλους τους προαναφερθέντες εσωτερικούς παράγοντες.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής των κινήτρων είναι ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα. Αρχικά έχουμε τη φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν. Πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι κάθε στέλεχος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων που αντιστοιχεί στις προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει, και επιπλέον, ότι για να είναι αποτελεσματικά τα κίνητρα θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης μέσα από την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών. Τέλος, ότι η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα πρέπει να παρουσιάζει ευελιξία ώστε να τα προσαρμόζει στους στόχους της επιχείρησης που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση εντάσσονται σε τρεις κατηγορίες, τα υλικά ή οικονομικά, τα κοινωνικά (π.χ. αναγνώριση από τους άλλους), και τα κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης (π.χ. συμμετοχή σε νέες επαγγελματικές προκλήσεις).

### 2.5.3. Οργανωτική δομή ΔΟΠ

Η ιδανική οργανωτική δομή μέσα στα πλαίσια της ΔΟΠ, καθώς και οι νέοι οργανωτικοί ρόλοι δεν έχουν ακόμα πάρει μια αδιαμφισβήτητη μορφή, σε σύγκριση με τη γνωστή ιεραρχική πυραμίδα της συμβατικής λειτουργικής οργάνωσης. Παρατηρείται, όμως μια σημαντική σύγκλιση απόψεων με τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει όπως:



1. Η δημιουργία αυτοδιοικούμενων ομάδων με συγκεκριμένο έργο και ευθύνη για την ποιότητα, το κόστος και το χρόνο παραγωγής. Για τη σωστή λειτουργία τους είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός των στόχων, των αρμοδιοτήτων και των δεικτών μέτρησης της απόδοσης για όλες τις λειτουργίες. Η αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι αλληλεξάρτητη:

α) των εργασιών της ομάδας. Οι απαιτούμενες εργασίες μπορεί να γίνουν στη σειρά από διαφορετικά μέλη της ομάδας ώστε από το σημείο που τελειώνει ο ένας να ξεκινά ο άλλος ( μια μορφή όπως της σκυταλοδρομίας), ή να απαιτείται στενή συνεργασία και συντονισμός μεταξύ των μελών της ομάδας (όπως σε πολλά ομαδικά σπορ).

β) των αποτελεσμάτων της ομάδας. Αυτά μπορεί να αναφέρονται τόσο στην πλευρά της διοίκησης όσο και των εργαζομένων. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι επιδόσεις της ομάδας σε δείκτες απόδοσης, π.χ. παραγωγικότητα, ποιότητα προϊόντων, ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι διάφοροι τύποι αμοιβής και αναγνώρισης των παραπάνω επιδόσεων.

Όσο πιο ικανοποιητική είναι η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων στις δύο αυτές κατηγορίες τόσο πιο αποτελεσματική είναι η υποκίνηση των μελών της ομάδας να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που προσδιορίζονται στην επιχειρηματική στρατηγική.

γ) του αισθήματος αποτελεσματικότητας των ομάδων, δηλαδή την αίσθηση που έχει η ομάδα ότι μπορεί να φέρει εις πέρας και με επιτυχία το έργο που της ανατίθεται. Το αίσθημα αυτό αναπτύσσεται σταδιακά και ενισχύεται από την εμπιστοσύνη που έχουν τα μέλη της ομάδας ότι η διοίκηση θα τους παράσχει όλα τα μέσα ( εκπαίδευση, εξοπλισμό, εξειδίκευση) για την επιτυχή έκβαση της αποστολής τους.

2. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων, δηλαδή η παροχή αρμοδιοτήτων και η μεταφορά ευθύνης στους εργαζομένους και μέσων για επιθυμητές αλλαγές που ικανοποιούν καλύτερα τον πελάτη, με σκοπό να καταστούν εκείνοι αυτόνομοι, υπεύθυνοι, αισιόδοξοι σχετικά με την εργασία τους, και να ενισχυθεί η εργασιακή ικανοποίησή τους, η αφοσίωση και ο ενθουσιασμός τους. Αυτή η εκχώρηση συνεπάγεται την παροχή κινήτρων που τους καθιστούν ικανούς να ανταποκριθούν καλύτερα σε αυτούς που αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία, παρά σε αυτούς που τους πληρώνουν το μισθό.[28]

3. Η υποστήριξη της ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων για βελτιώσεις και καινοτομίες. Αυτό σημαίνει ότι, σε σύγκριση με τον συμβατικό τρόπο οργάνωσης

στον οποίο ο έλεγχος αποτελεί την πεμπτουσία του έργου της διοίκησης, στον νέο τρόπο οργάνωσης ο έλεγχος αντικαθίσταται με την ικανότητα εκμάθησης.

4. Η επικοινωνία με άμεση παροχή πληροφοριών όπου χρειάζεται προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις.

Η αποτελεσματική μετάβαση από τα συμβατικά οργανωτικά συστήματα στο μανάτζμεντ ολικής ποιότητας, απαιτεί αλλαγές στη νοοτροπία της διοίκησης, σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες συνοψίζονται στις εξής:

1. Τον τρόπο αμοιβής των στελεχών: εντός των άλλων αξιολογείται σε μεγάλο βαθμό η ικανότητα επίλυσης, με άμεση ανταπόκριση, των προβλημάτων που προκύπτουν, και δημιουργίας ενός κλίματος ειρήνης, συνεργασίας και ομοψυχίας μεταξύ των υφισταμένων τους.

2. Τον τρόπο αμοιβής των εργαζομένων: δίδεται έμφαση στην αξιολόγησή τους ανάλογα με την επίδοση της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκουν, κι όχι τόσο ανάλογα με την ατομική επίδοση (όπως ισχύει στα ισχύοντα συμβατικά συστήματα). Βεβαίως, η αμοιβή στηρίζεται και στο εύρος των ατομικών εξειδικεύσεων που έχει αποκτήσει καθένας που τον καθιστούν ικανό να απασχοληθεί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες.

3. Τον τρόπο επιλογής των εργαζομένων: στηρίζεται όχι μόνο στη γνώση και τις δεξιότητες που ήδη έχει για τη θέση για την οποία προορίζεται, αλλά και στην ικανότητα για απόκτηση νέων ικανοτήτων, απαραίτητων, δεδομένης της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας. Και, επιπλέον, και στην προσωπικότητά του, με την έννοια της συνεργασιμότητας και της ικανότητας ανάληψης πρωτοβουλιών.[28]

4. Την εκπαίδευση των εργαζομένων η οποία αντιμετωπίζεται πλέον ως επένδυση κι όχι ως κόστος για την επιχείρηση.[28]

## 2.5.4. Αντιμετώπιση εργαζομένων στα πλαίσια ΔΟΠ

Είναι γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τις πρωτοβουλίες της διοίκησης, θεωρώντας ότι αυτές στοχεύουν κυρίως στο όφελος για την επιχείρηση και καθόλου για αυτούς. Επιπλέον, όταν η διοίκηση καλλιεργεί ελπίδες υποσχόμενη πράγματα που οι εργαζόμενοι χρειάζονται και στη συνέχεια τους απογοητεύει και τους εκμεταλλεύεται, αθετώντας τις υποσχέσεις της, το



αποτέλεσμα είναι να υπάρχει απροθυμία συμμετοχής τους σε οτιδήποτε άλλο εκτός από αυτό για το οποίο τα οφέλη είναι άμεσα προσωπικά, και να μην συμβάλλουν στην κοινή προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας. Αυτό συνεπάγεται στην κάλυψη από μέρους τους μόνο του *minimum* περιεχομένου εργασίας το οποίο είναι υποχρεωτικό προκειμένου να μην απολυθούν. Η διαφορά μεταξύ αυτού του επιπέδου και του *maximum* περιεχομένου εργασίας που ένας εργαζόμενος θα ήταν πρόθυμος να προσφέρει, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται από τη διοίκηση.

Οι προσαρμογές που μπορεί να κάνει η διοίκηση προκειμένου να βελτιώσει την κατάσταση αυτή και να οδηγηθεί αυτόματα σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης, περιλαμβάνουν κυρίως:

1. Την εστίαση στο όραμα, τις αξίες και τη σαφήνεια της αποστολής της. Μπορεί να γίνει με συναντήσεις και ανταλλαγή απόψεων με τους εργαζομένους, στις οποίες διατυπώνονται ξεκάθαρα οι ανάγκες που καλείται να καλύψει η επιχείρηση με τα προσφερόμενα αγαθά και οι βασικοί σκοποί της στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Η αποστολή και οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία της είναι σκόπιμο να υπάρχουν γραπτά και να τοποθετούνται σε διάφορα εμφανή σημεία στους χώρους εργασίας, ώστε να υπενθυμίζουν σε καθημερινή βάση τους στόχους, τις δεσμεύσεις και τα δικαιώματα όλων.

2. Την ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων, ώστε να αξιοποιηθούν καλύτερα οι γνώσεις και η πείρα τους στην προσπάθεια για συνεχείς βελτιώσεις [28]

3. Την εξουδετέρωση των φραγμών, στην πληροφόρηση, στην εκπαίδευση, στις διαδικασίες, φραγμών που εμποδίζουν την απόδοσή τους. Είναι τουλάχιστον παράλογο να επιδιώκει να αναμένει βελτίωση της ποιότητας όταν οι εργαζόμενοι έχουν ελλείψεις γνώσεις για την εκτέλεση των εργασιών τους, ή όταν δεν διατίθενται οι απαραίτητοι πόροι για τη συντήρηση του εξοπλισμού, ή όταν δεν εξασφαλίζει την υγιεινή και ασφαλή απασχόλησή τους. Το πρόβλημα θα λυθεί με τη μελέτη των θέσεων εργασίας σε ότι αφορά τις ευθύνες, τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα, την καλύτερη συντήρηση του εξοπλισμού ή την αντικατάστασή του, και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

4. Την έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στις καινοτομίες, στις καινούργιες ιδέες, θέματα για τα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο αφού ξέρουν



καλύτερα από τον οποιονδήποτε με ποιους τρόπους μπορεί να επέλθει η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση των πελατών κ.α.

5. Τη μέτρηση των αποτελεσμάτων με εισαγωγή δεικτών απόδοσης της εργασίας τους (αποδεκτών από τους εργαζόμενους), και τη δίκαιη διανομή των ωφελειών

6. Την αναγνώριση και επιβράβευση των καλών επιδόσεων ώστε να ενθαρρυνθεί η μεγαλύτερη προσπάθεια. Η έλλειψή της, καθώς επίσης και η έλλειψη διαφάνειας, αξιοκρατίας στη στελέχωση βασικών θέσεων εργασίας, και η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν επωφελούνται με δίκαιο τρόπο από βελτιώσεις στις οποίες συνέβαλαν ουσιαστικά, οδηγούν αυτόματα στην ανάπτυξη και διάδοση ενός αισθήματος κυνισμού από τους εργαζόμενους που αποτελεί την πιο διαβρωτική επιρροή στην εργασιακή συμπεριφορά. Οι πιο συνηθισμένες μορφές αναγνώρισης είναι τα πιστοποιητικά συμμετοχής, η παρουσίαση της συμβολής μιας ομάδας ή ενός εργαζόμενου σε περιοδικό της επιχείρησης ή του κλάδου σε επιστημονικό περιοδικό, η παρουσίαση της συμβολής σε ειδική τελετή με δείπνο, η απονομή ειδικών βραβείων και η ανακοίνωσή του στον τύπο. Όσο για την επιβράβευση μπορεί να πάρει τη μορφή της προαγωγής σε ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας, την αύξηση στις αποδοχές, ειδικά πριμ παραγωγικότητας, πληρωμένα ταξίδια αναψυχής και για τα μέλη της οικογένειας των εργαζομένων, ανάλογα με το μέγεθος, τη σημαντικότητα και το αποτέλεσμα της προσφερόμενης υπηρεσίας

7. Την προτροπή για ειλικρινή διάλογο με τους εργαζόμενους, που έχει σαν σκοπό τη δημιουργία ενός συνόλου σημείων επαφής, με στόχο την αμοιβαία κατανόηση και την καταγραφή των προσδοκιών που έχει η κάθε πλευρά από την άλλη.

8. Την αντιμετώπιση με θετική διάθεση των παραπόνων τους, την εντιμότητα στις συναλλαγές της με αυτούς, και την αντιμετώπισή τους με διάθεση εμπιστοσύνης που φαίνεται και από την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών.[10]

Τελικά, και πάλι καταλήγουμε στην εξέλιξη της παρούσας εταιρικής κουλτούρας σε μια νέα βασισμένη στη ΔΟΠ.

Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υιοθετούν το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης ή της Υπηρεσίας. Να αποδέχονται τις αρμοδιότητές τους και να προσπαθούν, όχι μόνο να επιλύουν με υπευθυνότητα τα καθημερινά προβλήματα που ανακύπτουν, αλλά και να συμμετέχουν ενεργά στην αναζήτηση ευκαιριών για βελτίωση, μέσω της δημιουργικότητας και της καινοτομίας που τους χαρακτηρίζει. Έτσι θα

αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, και ενθουσιασμένοι και υπερήφανοι για τη συμμετοχή τους σε αυτή τη συγκεκριμένη επιχείρηση ή Υπηρεσία.

## 2.6. Απόλυτη Προτεραιότητα στον πελάτη

Πολλές φορές αιτία κακής ποιότητας είναι, όσο κι αν φαίνεται παράδοξο, η άγνοια ή η περιφρόνηση των αναγκών των πελατών ή ακόμα πιο πέρα και η αδυναμία καθορισμού του ποιος ακριβώς είναι ο πελάτης και του τι θα απαιτήσει στο μέλλον. Όπως επίσης ένα αρκετά συνηθισμένο φαινόμενο είναι ο πελάτης να θεωρείται σαν αναγκαίο κακό, με μια διάθεση αδιαφορίας, περιφρόνησης, ακόμα και ενόχλησης από την παρουσία του.

Ποιος είναι όμως ο πελάτης;

Ο κλασικός ορισμός επισημαίνει ότι:

*«...πελάτες είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία αυτή...»*

Δυνητικοί πελάτες είναι τα άτομα που έχουν:

- ✓ την ανάγκη ή την επιθυμία για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας,
- ✓ το κίνητρο για να προχωρήσουν στη συγκεκριμένη αγορά,
- ✓ τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους (μετρητά ή πίστωση) και
- ✓ τη δυνατότητα πρόσβασης στα σημεία διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Αρκετές φορές, διαφέρει ο αγοραστής από το χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Ένας σύγχρονος ορισμός του από τον Edosomwan (1993) τον χαρακτηρίζει ως:

*«... Πελάτης είναι το άτομο ή η ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα (output) μιας εργασίας (work) ...» [7]*

### 2.6.1. Διατήρηση του πελάτη

Η διατήρηση του πελάτη είναι ένας πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης γιατί πολλούς λόγους οι οποίοι μπορούν να συγκεντρωθούν στους εξής:

1. Η προσέλκυση νέων πελατών είναι πιο δαπανηρή από τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων

2. Ο πελάτης αγοράζει πολύ περισσότερο όταν εξουικιωθεί με μια επιχείρηση από την πρώτη φορά που έρχεται σε επαφή με το προϊόν

3. Τα περισσότερα προβλήματα παρουσιάζονται συνήθως στην αρχή μιας συνεργασίας, επομένως το κόστος εξυπηρέτησης των πελατών μειώνεται διαχρονικά

4. Οι πελάτες όταν εμπιστεύονται τον προμηθευτή είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακόμα και περισσότερα εν γνώσει τους

5. Οι παλαιοί πελάτες είναι μια συνεχής δωρεάν διαφήμιση [1]

Από διάφορες έρευνες που έχουν γίνει φαίνεται ότι τα αποτελέσματα από τη δυσαρέσκεια των πελατών έχουν πολύ μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης από ότι μπορεί κανείς να φανταστεί. Κι αυτό γιατί:

- Περίπου 1 στις 4 συναλλαγές δημιουργεί κάποιο πρόβλημα ποιότητας με τον πελάτη.
- Περίπου 70-90% των πελατών με κάποιο πρόβλημα ποιότητας δεν παραπονιέται στην επιχείρηση (συνεπώς για 1 παραπονούμενο πελάτη αντιστοιχούν άλλοι 3 δυσαρεστημένοι που δεν ακούγονται).
- Ο μέσος πελάτης που έχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα με την ποιότητα των υπηρεσιών που του προσφέρονται, θα συζητήσει για τις αρνητικές εμπειρίες του με άλλους 9 πιθανούς πελάτες. Αντίθετα, πελάτες με άριστες εντυπώσεις θα το συζητήσουν μόνο με 3-4 άλλους.
- Το 60-70% των δυσαρεστημένων πελατών που έχουν εκφράσει κάποιο παράπονο δεν επιστρέφει για άλλες συναλλαγές. Σε περίπτωση κακής αντιμετώπισης των παραπόνων ποιότητας, το 83% των πελατών επιλέγει άλλη επιχείρηση στην επόμενη αγορά.
- Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι 5 φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ικανοποιημένου.
- Η αύξηση του ποσοστού διατήρησης μια πελατείας κατά 5% αυξάνει τα κέρδη κατά 25-85%.
- Η δυσαρέσκεια του πελάτη για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία επηρεάζει αρνητικά στην αξιολόγησή του για άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης.[7]



### 2.6.2. Πελατοκεντρική ανάπτυξη της ΔΟΠ

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. απαιτεί μια ριζική αλλαγή νοοτροπίας με την διατύπωση νέας πολιτικής και στρατηγικής που θα τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο της προσοχής. Άλλωστε, η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται αποκλειστικά από την διατήρηση και ανάπτυξη της πελατείας της. Επομένως, οφείλει να κατανοεί τις παρούσες (εκφρασμένες και μη, λειτουργικές και ψυχολογικές που έχουν σχέση με τον τρόπο διαβίωσής του ή την κουλτούρα του ) απαιτήσεις αυτής καθώς και τις μελλοντικές, να τις ικανοποιεί, να προσπαθεί να τις υπερβεί. Δηλαδή, η φιλοσοφία είναι η διαρκής βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, είτε πρόκειται για τον πελάτη-καταναλωτή είτε για τον ίδιο τον εργαζόμενο της αμέσως επόμενης βαθμίδας ο οποίος πρέπει να αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο, όπως επίσης και για όλους τους εργαζόμενους σε σχέση με την ανώτατη διοίκηση.

Για να προσδιοριστούν, όμως εύστοχα οι ανάγκες των πελατών είναι χρήσιμο να γίνεται μια ταξινόμησή τους σε εξωτερικούς και εσωτερικούς.

Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί χρήστες (μεμονωμένα άτομα, ή άλλες επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία, και οι ενδιάμεσοι πελάτες, δηλαδή όσοι έχουν ευθύνη για τη διανομή και τη διάθεση του προϊόντος.

Εσωτερικοί πελάτες θεωρούνται όλοι οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση που άμεσα (στην παραγωγική διαδικασία) ή έμμεσα (στις δραστηριότητες υποστήριξης) επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησης του εξωτερικού πελάτη. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι ότι οι μεν εξωτερικοί πελάτες δημιουργούν έσοδα, οι δε εσωτερικοί έξοδα για την επιχείρηση. Ένα από τα μεγάλα συνθήστερα λάθη της διοίκησης είναι η επικέντρωση στην προσπάθεια να μειώσει βραχυπρόθεσμα τα «έξοδα» που δημιουργούνται από τους εσωτερικούς πελάτες, με τη χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας και την αδικαιολόγητη απόλυση εργαζομένων, απομακρύνοντας, έτσι, μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα στηρίζεται συνήθως στην παροχή ενός «πακέτου», που περιλαμβάνει ένα συνδυασμό από υπηρεσίες και συνοδευτικά προϊόντα, ή προϊόντα και συνοδευτικές υπηρεσίες. Τα συστατικά στοιχεία για ένα τέτοιο πακέτο μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών είναι συνήθως τρία:

- ✓ -οι άμεσες υπηρεσίες για τις οποίες έχει συγκροτηθεί η επιχείρηση
- ✓ -τα συνοδευτικά προϊόντα και οι φυσικές εγκαταστάσεις που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών
- ✓ -οι έμμεσες υπηρεσίες που παρέχονται με τη μορφή της ψυχολογικής ικανοποίησης των πελατών [10]

Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει η διοίκηση είναι να επιλέξει τη βαρύτητα που θα δώσει σε καθένα από τα παραπάνω συστατικά στοιχεία του πακέτου υπηρεσιών που προσφέρει. Αυτό γίνεται με τη σωστή διάγνωση του είδους της πελατείας της, τον προσδιορισμό των λειτουργικών και ψυχικών αναγκών της και των μέσων με τα οποία οι ανάγκες αυτές θα εξυπηρετηθούν. Ο προσδιορισμός των υπηρεσιών είναι απαραίτητο να γίνεται με αντικειμενικές προδιαγραφές που επιδέχονται μέτρηση και αξιολόγηση, με οργάνωση για συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων, που συλλέγονται για τους πελάτες με στόχο την αξιολόγηση και αξιοποίησή τους..

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επισημανθεί η διαφορετικότητα του τρόπου με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση μιας υπηρεσίας σε σχέση με τους αντίστοιχους τρόπους που αφορούν τα προϊόντα. [27] Τούτο οφείλεται σε σημαντικές διαφορές τόσο σε αυτό που παράγεται στην κατανάλωση, όσο και στον τρόπο με τον οποίο παράγεται, δηλαδή στις χρησιμοποιούμενες διαδικασίες. Οι διαφορές αυτές συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα (3):

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

*Διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών*

Συστήματα μεταποίησης	Συστήματα παροχής υπηρεσιών
Το προϊόν είναι υλικό	Η υπηρεσία είναι άυλη
Η παραγωγή ενός προϊόντος προηγείται της κατανάλωσης	Η υπηρεσία αναλώνεται στη διαδικασία παραγωγής της
Παραγωγή και κατανάλωση μπορεί να είναι και σε διαφορετικά σημεία	Παραγωγή και κατανάλωση γίνονται στον ίδιο χώρο
Η παραγωγή εκτελείται από τον προμηθευτή, και η επαφή του με τον	Παραγωγός και καταναλωτής εμπλέκονται ταυτόχρονα στη διαδικασία

αγοραστή μπορεί να είναι έμμεση	παραγωγής, μεταξύ τους επαφή άμεση
Το προϊόν μπορεί να μεταφερθεί σε άλλα σημεία διάθεσης	Οι υπηρεσίες δεν προσφέρονται για μεταφορά σε άλλο χώρο
Το προϊόν είναι διαθέσιμο για έλεγχο ή δοκιμή πριν την αγορά	Η υπηρεσία δεν υπάρχει πριν την αγορά
Υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ διαδικασιών παραγωγής και πωλήσεων	Ο διαχωρισμός αυτός δεν είναι εφικτός
Το προϊόν είναι δυνατόν να διατηρηθεί σε απόθεμα	Η υπηρεσία δεν μπορεί να διατηρηθεί σε απόθεμα
Το αγορασθέν προϊόν μπορεί να μεταπωληθεί	Η υπηρεσία μετά την ολοκλήρωσή της δεν μπορεί να μεταπωληθεί

Από τις ως άνω διαφορές εκείνες που είναι πιο κρίσιμες σε σχέση με την ποιότητα, είναι οι ακόλουθες:

- ✓ η κατανάλωση μιας υπηρεσίας κατά τη διάρκεια της παραγωγής της δεν επιτρέπει τη δυνατότητα διορθωτικών ενεργειών
- ✓ η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών στηρίζεται σε αρκετά υποκειμενικά στοιχεία που είναι πιο δύσκολα μετρήσιμα (π.χ. ευγένεια, κατανόηση προσωπικού)
- ✓ η άμεση επαφή του πελάτη με το προσωπικό που τον εξυπηρετεί δημιουργεί πολύ μεγαλύτερη πίεση για σωστή εξυπηρέτηση την πρώτη φορά. Αυτό επιβάλλει διαφορετικές προδιαγραφές στην επιλογή του προσωπικού και στην κατάλληλη εκπαίδευσή του. [10]

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 4

*Διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών [7]*

<i>Διάσταση</i>	<i>Περιγραφή</i>
Απτότητα (Tangibles)	Τα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, όπως οι φυσικές προσφερόμενες ευκολίες, ο εξοπλισμός, η



	εμφάνιση του προσωπικού.
Αξιοπιστία (Reliability)	Η ικανότητα της εταιρείας να προσφέρει την εξυπηρέτηση που υποσχέθηκε αξιόπιστα και με ακρίβεια.
Ανταπόκριση (Responsiveness)	Προθυμία του προσωπικού να βοηθήσει τους πελάτες και ικανότητα της εταιρείας να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση.
Ασφάλεια (Assurance)	Γνώσεις και συμπεριφορά προσωπικού ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες.
Συναισθηματική κατανόηση (Empathy)	Προσωπική φροντίδα και προσοχή που παρέχει η εταιρεία στους πελάτες της.

### 2.6.3. Ικανοποίηση του πελάτη

Ας επανέλθουμε στον αρχικό προβληματισμό αυτού του κεφαλαίου και ας κάνουμε μια προσπάθεια να απαντήσουμε στο τι είναι, ή πως χαρακτηρίζεται η «ικανοποίηση του πελάτη»;

Η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) ορίζεται με δύο βασικούς τρόπους:

- ✓ ως αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (outcome)
- ✓ ως διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη (process)

Ο πρώτος τρόπος καθορίζει την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση ή ως ένα αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Ο δεύτερος θεωρεί την ικανοποίηση ως μια διαδικασία, με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν.[7]

Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη προσδιορίζεται από τη διαφορά μεταξύ της ίδιας αντίληψης που σχηματίζει ο ίδιος για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που του παρασχέθηκε και του επιπέδου των προσδοκιών που είχε για την εξυπηρέτησή του πριν.

Με άλλα λόγια όσο συναφέστερη είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης με αυτή που περιμένε τόσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται.

Βαθμός ικανοποίησης		Ιδία αντίληψη		Προσδοκίες πελάτη
πελάτη για την	=	πελάτη από	-	για αναμενόμενη
ποιότητα		εξυπηρέτηση		εξυπηρέτηση

Η ίδια αντίληψη για την ποιότητα διαμορφώνεται ανάλογα με την ποιότητα και την αισθητική του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την αξιοπιστία της επιχείρησης ή Υπηρεσίας, τα υλικά στοιχεία αυτής ( εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, μέσα επικοινωνίας με τον πελάτη), την ευαισθησία των μελών της ( προθυμία του προσωπικού να προσφέρει με ευγένεια και ταχύτητα την αναμενόμενη εξυπηρέτηση), την αίσθηση αυτοπεποίθησης του προσωπικού σε σχέση τις γνώσεις και την ικανότητά του να εμπνέει εμπιστοσύνη, την κατανόηση ή συναισθηματική συμμετοχή ή ανθρωπιά (περιλαμβάνει την εξατομικευμένη φροντίδα στις ειδικές ανάγκες πελατών), τη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση, κ.α..[10]

Ο πελάτης αντιλαμβάνεται τη βελτιούμενη ποιότητα (π.χ. επίπεδο ασφάλειας), την απαιτούμενη ποιότητα(δηλαδή το ελάχιστο ανεκτό επίπεδο), και την οριακή ποιότητα (δηλαδή αυτή κάτω της οποίας η ποιότητα δεν γίνεται αντιληπτή από αυτόν, αλλά επιδρά έντονα θετικά, όταν γίνει αντιληπτή).[1]

Το επίπεδο προσδοκιών του πελάτη έχει δυαδικό χαρακτήρα. Ο πελάτης έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με ένα επιθυμητό επίπεδο ποιότητας και άλλες προσδοκίες σχετικά με ένα αποδεκτό επίπεδο. Η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών επιπέδων ορίζει μια ζώνη ανοχής. Εφόσον η ίδια αντίληψη του πελάτη σχετικά με την παρεχόμενη ποιότητα βρίσκεται μέσα στα όρια ανοχής, ο πελάτης μένει ικανοποιημένος.

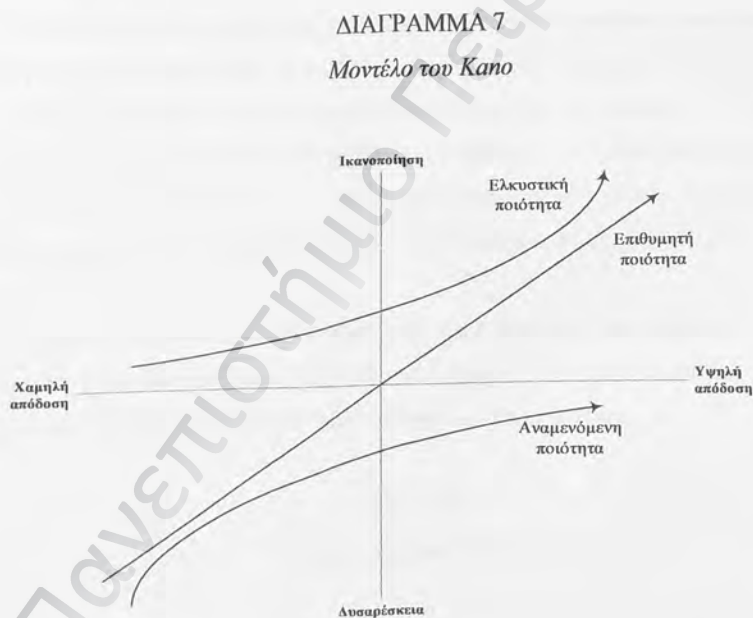
Για την καλύτερη κατανόηση του είδους των αναγκών που ικανοποιούν τον πελάτη, ο Ιάπωνας καθηγητής Kano εμπνεύστηκε από τις έρευνες του Αμερικάνου Herzberg, με θέμα τις ανθρώπινες ανάγκες, και ανέπτυξε ένα σχήμα ταξινόμησης και ένα αντίστοιχο διάγραμμα απεικόνισης του, γνωστό και ως «μοντέλο του Kano για τις ανάγκες των πελατών».Ο Kano ταξινόμησε την ποιότητα σε τρεις κατηγορίες:[8]

- ✓ Αναμενόμενη ποιότητα (βασικά χαρακτηριστικά)
- ✓ Επιθυμητή ποιότητα (μονοδιάστατα χαρακτηριστικά)
- ✓ Ελκυστική ποιότητα (δεδεαστικά χαρακτηριστικά)

Η σημαντικότητα των διαφορετικών χαρακτηριστικών ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι σε θέση να αναλύσει τη συμπεριφορά και να προσδιορίσει τον τρόπο αντίδρασης των πελατών.

Η ταξινόμηση των χαρακτηριστικών είναι αρκετά δυναμική και επηρεάζεται από την ανταγωνιστικότητα του περιβάλλοντος της αγοράς. Έτσι, ένα δελεαστικό χαρακτηριστικό μπορεί σε σύντομο χρονικό να γίνει μονοδιάστατο ή ακόμη και βασικό χαρακτηριστικό

Τα τρία βασικά επίπεδα ποιότητας αποδίδονται πολύ χαρακτηριστικά στο μοντέλο του Kano, όπως φαίνεται στην κάτωθι γραφική παράσταση:



#### 2.6.4. Καταγραφή αναγκών του πελάτη

Το πρόβλημα, βέβαια, πέρα από το θεωρητικό υπόβαθρο είναι με ποιους τρόπους ένας οργανισμός, μέσα στα πλαίσια της ΔΟΠ, θα καταγράψει την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα.



1.Πρωταρχικά, πρέπει να γίνει συλλογή δεδομένων μετά από έρευνα της αγοράς και επαφές με ομάδες χρηστών για τον προσδιορισμό της αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα.

2. Εντοπισμός των σημαντικών χαρακτηριστικών για τη διαμόρφωση της αντίληψης αυτής και αξιολόγηση των χαρακτηριστικών ανάλογα με την βαρύτητα για τον πελάτη

3.Απαραίτητη θεωρείται η διάκριση των πελατών σε τμήματα αγοράς και ο εντοπισμός των σημαντικών χαρακτηριστικών που διαμορφώνουν την αντίληψη για την ποιότητα σε κάθε τμήμα, κι αυτό γιατί μπορεί διαφορετικά τμήματα να χαρακτηρίζονται από διαφορετικές ανάγκες των πελατών τους. Ο εντοπισμός των σημαντικών τμημάτων της πελατείας με τον μεγαλύτερο τζίρο ή που επηρεάζουν έντονα την εικόνα του οργανισμού είναι πολύ σημαντικός γιατί αυτά τα τμήματα αποτελούν τον πρώτο στόχο του πονήματος.

4.Πολύτιμη είναι η καταγραφή και αξιολόγηση των παραπόνων των πελατών, καθώς και η συνεργασία με πελάτες, γιατί δίνουν το έναυσμα για τη βελτίωση της ποιότητας.

5.Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνιέται και η συστηματική καταγραφή των αστοχιών της εταιρίας σε καθένα από τα χαρακτηριστικά της ποιότητας, η αξιολόγηση της αντιστοιχίας σε συνάρτηση με τη βαρύτητα του χαρακτηριστικού για τον πελάτη (δείκτες ποιότητας), και η ανάλυση και βελτίωση των κρίσιμων τομέων αντιστοιχίας [1]

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι ανίχνευσης και εντοπισμού των αναγκών των πελατών, τις οποίες μπορεί να επιλέξει ( μια ή περισσότερες) και να αξιοποιήσει μια επιχείρηση ή υπηρεσία. Σε αυτές τις μεθόδους συμπεριλαμβάνονται ενδεικτικά:

## ΠΙΝΑΚΑΣ 5

### Παραδείγματα πηγών δεδομένων

<ul style="list-style-type: none"><li>• Έρευνες ικανοποίησης πελατών</li><li>• Έρευνες ικανοποίησης προσωπικού</li><li>• Έρευνες προμηθευτών</li><li>• Παράπονα πελατών για αξιολόγηση και έγκαιρη ανάλυσή τους</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διεκδικήσεις εγγυήσεων</li><li>• Ομάδες συζήτησης πελατών που αξιολογούν την ποιότητα</li><li>• Αναφορές τμήματος πωλήσεων</li><li>• Αναφορές τηλεφωνικού κέντρου</li><li>• Ανάλυση επιδόσεων</li><li>• Ανάλυση δεδομένων πωλήσεων</li></ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναφορές τμήματος εξυπηρέτησης πελατών</li> <li>• Επισκέψεις πελατών</li> <li>• Επαφές διοίκησης εταιρείας</li> <li>• Κάρτες με σχόλια πελατών ή ερωτηματολόγια</li> <li>• Άμεση επικοινωνία με πελάτες για καταγραφή των εντυπώσεών τους</li> <li>• Επιστροφές προϊόντων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύστημα ανάπτυξης νέων ιδεών</li> <li>• Δημοσιεύσεις και βιβλιογραφία</li> </ul>
---	---

Πολύ σημαντική, επίσης, στο πλαίσιο της καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη είναι και η ενημέρωση όλης της εταιρίας για αυτόν. Το παράδειγμα το δίνει πρώτη από όλους η Δ/ση η οποία ρωτά απευθείας τον πελάτη με ποιόν τρόπο μπορεί να τον εξυπηρετήσει. Ψάχνει για ευκαιρίες συνεχούς επαφής όλων των εργαζομένων με τους πελάτες της, π.χ. με τη διενέργεια ευκαιριακών μεταθέσεων του προσωπικού. Οργανώνει «open days» δηλαδή ελεύθερες επισκέψεις όλων των ενδιαφερομένων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης μετά από ενημέρωσή τους για τις συγκεκριμένες ημέρες, ή και επισκέψεις σχολείων. Ενημερώνει τους υπαλλήλους για τις εκτιμήσεις του τζίρου κάποιων «καλών» πελατών, και ανακοινώνει π.χ. στην εφημερίδα της εταιρίας, εάν υπάρχει, «τον πελάτη του μήνα».

Δίνει εγγυήσεις άνευ όρων π.χ. σε περίπτωση ελαττωματικών προϊόντων προβαίνει σε άμεση αντικατάστασή τους. Η εξέταση των παραπόνων των πελατών δεν γίνεται μόνο από την υπηρεσία ποιότητας, αλλά ενημερώνονται όλοι οι εργαζόμενοι για αυτά και τα χειρίζεται ο πρώτος που ήρθε σε άμεση επαφή με το πρόβλημα που προκύπτει κάθε φορά. Αυτό βέβαια συνεπάγεται την εκχώρηση εξουσίας τους εργαζομένους για να μπορούν να πάρουν πρωτοβουλίες, τη συνεχή υπενθύμιση της σημασίας του εν λόγω θέματος στο προσωπικό, π.χ. με ανάρτηση έντυπου υλικού με απλό μήνυμα, την προσομοίωση της σχέσης πελάτη-εταιρίας, ώστε οι εργαζόμενοι να προσεγγίζουν την εταιρία σαν πελάτες για να κατανοούν και την άλλη πλευρά.

Τέλος πολύ σημαντική είναι και η, μέσω συστηματικής επαφής, προσπάθεια προληπτικής εξυπηρέτησης του πελάτη, για να εξαλειφθούν τα προβλήματα πολύ πριν εκδηλωθούν.[1]

Όσον αφορά τον εσωτερικό πελάτη δηλ τον εργαζόμενο, πρέπει να σημειώσουμε ότι κάθε τμήμα ή εργαζόμενος δημιουργεί ένα προϊόν ή υπηρεσία για έναν ή περισσότερους εσωτερικούς αποδέκτες. Ολική ποιότητα σημαίνει ότι πρέπει να επιδιώκεται συνεχής βελτίωση του τρόπου ικανοποίησης και αυτών των εσωτερικών πελατών.

Ο προσδιορισμός των εσωτερικών πελατών γίνεται με θεώρηση της κάθε εργασιακής θέσης ως ξεχωριστό «προϊόν», οπότε έτσι αναγνωρίζουμε ποιος είναι ο πελάτης του κάθε προϊόντος, τι αναμένει από αυτό, ποια χαρακτηριστικά του τον ικανοποιούν, πως μπορούν να μετρηθούν αυτά τα χαρακτηριστικά, πως σχεδιάζεται δημιουργείται και παραδίδεται το «προϊόν» και με ποιόν άλλο τρόπο μπορούν να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται η «κουλούρα» του εσωτερικού πελάτη. Βελτιώνεται η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, μειώνεται η γραφειοκρατία, και εξυψώνεται το ηθικό των εργαζομένων.

## 2.7. Η πορεία προς τη συνεχή βελτίωση

Η «βελτίωση» είναι η τρίτη και σημαντικότερη, ίσως, από τις διοικητικές λειτουργίες του σχεδιασμού-ελέγχου-βελτίωσης της ποιότητας, γνωστές και ως «τριλογία του Juran», οι οποίες αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 2.2.

Ως βελτίωση θεωρούμε κάθε αλλαγή με ευεργετικές επιπτώσεις στις επιδόσεις της επιχείρησης ή της υπηρεσίας, που συμβάλλουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση όχι μόνο του πελάτη και του εργαζόμενου, αλλά και των άλλων ενδιαφερομένων, π.χ. των μετόχων ή και του φυσικού περιβάλλοντος.

Η Διοίκηση μπορεί να προβεί σε βελτιώσεις σε τρία βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης: την οργανωτική δομή, τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και τον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε γνήσια βελτίωση συμβάλλει, επίσης, και στην αναβάθμιση της ποιότητας του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος μέσα στο



οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Τα αντικείμενα που μπορούν να βελτιωθούν είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ώστε να ικανοποιεί αποτελεσματικότερα τις ανάγκες των ενδιαφερομένων, και οι διαδικασίες για την παραγωγή του προϊόντος και για τις δραστηριότητες υποστήριξης.

Γενικά, η συστηματική προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας απαιτεί τη διατήρηση στην επιχείρηση ενός κλίματος «εποικοδομητικής έλλειψης ικανοποίησης από την παρούσα κατάσταση». Αυτό ισοδυναμεί με την πεποίθηση ότι με τη σωστή οργάνωση και υποκίνηση είναι εφικτή η συνεχής βελτίωση της ποιότητας.[10]

### 2.7.1. Φιλοσοφία Kaizen

Αυτή η «Συνεχής βελτίωση της ποιότητας» που αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές αρχές της ΔΟΠ, βασίζεται στη φιλοσοφική θεώρηση Kaizen, που έχει τις ρίζες της στην Ιαπωνία και που είναι ο κύριος παράγοντας για το Ιαπωνικό βιομηχανικό θαύμα.[20].

Kaizen είναι μια Ιαπωνική λέξη που αποτελείται από τον χαρακτήρα Kai που σημαίνει αλλαγή και το χαρακτήρα zen που σημαίνει καλό, δηλαδή «αλλαγή για το καλύτερο».[15] Αποτέλεσε ένα κεντρικό στοιχείο του συστήματος παραγωγής της Toyota. Αναπτύχθηκε κατά το διάστημα που ακολούθησε το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο στην Ιαπωνία είναι δε τόσο συνήθης όρος εκεί ώστε να βρίσκει ανταπόκριση σε κάθε πλευρά της ζωής. Κατά τη δεκαετία του 1980 η έννοια εισήχθη στην Αμερική και άλλες δυτικές χώρες όπου και εφαρμόζεται και συζητείται ευρέως. Η κεντρική φιλοσοφία του Kaizen διατυπώθηκε από τον Toyota Sakichi ο οποίος είπε ότι καμία διαδικασία δεν μπορεί να θεωρηθεί τέλεια ποτέ, άρα υπάρχει πάντα χώρος για βελτίωση. Ο Sakichi ως ικανός και καινοτόμος μάνατζερ επηρεάστηκε από τη βουδιστική φιλοσοφία και από το εγχειρίδιο Self-Help του βικτοριανού επιχειρηματία Samuel Smiles. Αυτές οι δύο επιρροές υπέδειξαν στον Sakichi ότι αν και η τελειότητα θα είναι πάντοτε άπιαστη, μπορεί να προκύψει τεράστιο καλό από κατά τη διαδικασία προσέγγισής της. Σύμφωνα με το Kaizen η πρόοδος επιτυγχάνεται όχι με στιγμιαία μεγάλα άλματα αλλά μάλλον με ασταμάτητες μικρές αλλαγές στις μικρές λεπτομέρειες που αφορούν στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.[15]

## ΠΙΝΑΚΑΣ 6

Οι 10 «εντολές» του Kaizen [15]

Συγκεντρωθείτε στους πελάτες σας
Κάνε βελτιώσεις συνεχώς
Αναγνώρισε ανοιχτά τα προβλήματα
Προωθείστε την εξωστρέφεια
Δημιουργείστε ομάδες εργασίας
Διοικήστε έργα μέσα από διαλειτουργικές ομάδες
Ενθαρρύνετε τις σωστές σχέσεις
Αναπτύξτε την αυτοπειθαρχία
Ενημερώστε τον κάθε υπάλληλο
Αξιοποιείστε τον κάθε υπάλληλο

## ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Οι 10 μικρές συμβουλές του Kaizen [15]

Ξεφορτωθείτε τις συμβατικές ιδέες
Σκέψου πώς να κάνεις κάτι και μη σκέφτεσαι γιατί δεν μπορείς να το κάνεις
Μη βρίσκεις δικαιολογίες. Αμφισβήτησε τις τρέχουσες πρακτικές.
Μην αναζητάς την τελειότητα. Κάνε ότι έχεις να κάνεις έστω κι αν πρόκειται μόνο για το 50% του στόχου.
Αν κάνεις λάθος διόρθωσέ το αμέσως
Μη ξοδεύεις χρήματα για το Kaizen, χρησιμοποίησε τη σοφία σου
Η σοφία εμφανίζεται όταν ερχόμαστε μπροστά στις δυσκολίες
Ρώτα πέντε φορές «γιατί» και αναζήτησε τις ριζικές αιτίες
Αναζήτησε τη σοφία δέκα ανθρώπων αντί τη γνώση του ενός
Οι ιδέες του Kaizen είναι άπειρες

### 2.7.2. Κύκλος του Deming.

Η συνήθης βάση των μεθόδων της συνεχούς βελτίωσης είναι ένας συνεχής κύκλος, χωρίς αρχή και τέλος, με 4 μέρη που αναπτύχθηκε από τον Deming. Τα επαναλαμβανόμενα στάδια ή φάσεις στον κύκλο αυτό που είναι γνωστός με το όνομα «Κύκλος του Deming» είναι τα εξής:

Σχεδιασμός (plan), δηλ. σχέδιο δράσης για να πραγματοποιηθεί ο στόχος που ορίστηκε σύμφωνα με τους τακτικούς και στρατηγικούς στόχους, ή ειδικότερα προσδιορισμός του προβλήματος, ανάλυσή του, και λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων.

Πραγματοποίηση-δράση (do), του σχεδίου δράσης, δηλ. υλοποίηση της προτάσεως για βελτίωση με λύση του προβλήματος

Έλεγχος της κατάστασης του συστήματος (check), συλλογή δεδομένων, προσπάθεια καλύτερης κατανόησης του συστήματος, επιβεβαίωση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων

Αξιολόγηση και ενέργειες (act), δηλ. σύγκριση των δεδομένων με το στόχο, προσδιορισμός των ενδεχόμενων αποκλίσεων, και αξιοποίηση των πληροφοριών για να επιτευχθεί βελτίωση, και τυποποίηση των διαδικασιών.

Και η διαδικασία επαναλαμβάνεται

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8

Ο κύκλος του Deming





Οι προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης πρέπει να βασίζονται στο ότι η κάθε εργασία αποτελεί μια ξεχωριστή διεργασία ή διαδικασία η οποία μπορεί να βελτιωθεί. Ο κάθε εργαζόμενος είναι ο χειριστής μιας διαδικασίας, και για να γίνουν καλύτεροι διαχειριστές πρέπει να γνωρίζουν επακριβώς πως εμπλέκονται σε αυτή, ποιες είναι οι αρμοδιότητές τους, να είναι σε θέση να προσδιορίσουν τους πελάτες αυτής, να καθορίσουν τις απαιτήσεις τους, και να μετρούν την επίδοσή τους σε σχέση με τους στόχους.[1]

Προκειμένου να βελτιωθεί μια διαδικασία πρέπει να είναι καθορισμένη με ακρίβεια, να είναι ελέγξιμη, να είναι επαρκής, αποτελεσματική και προσαρμόσιμη στις ανάγκες του πελάτη.

Επιπλέον, οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα της προσέγγισης αφορούν τη συνεχή δέσμευση, στήριξη και συμμετοχή της διοίκησης, την καλλιέργεια και ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας και στρατηγικής βελτιώσεων η οποία βρίσκεται σε αρμονία με το σύστημα αξιών και την «κουλτούρα» της επιχείρησης, την ουσιαστική και συνεχή συμμετοχή των εργαζομένων, και τέλος τη σχεδίαση και λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος διασφάλισης των επιθυμητών βελτιώσεων.

### 2.7.3. Διαχείριση των διαδικασιών

Η διαχείριση των διαδικασιών πρέπει να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα.[1]

Πρώτα πρέπει να γίνει επιλογή του προγράμματος διαχείρισης της διαδικασίας. Τα πρώτα προγράμματα καλό είναι να γίνονται σε τομείς που αναδεικνύουν τις δυνατότητες και τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης γιατί έτσι μόνο θα επιτύχουν, και όπως είναι γνωστό η επιτυχία κεντρίζει πάντα το ενδιαφέρον.

Στη συνέχεια ακολουθεί η συγκρότηση της ομάδας που θα αποτελείται από τα κύρια μέλη ενός τμήματος, ή και διαφόρων τμημάτων, εάν η διαδικασία περιλαμβάνει πολλά τμήματα. Η ανάλυση των αναγκών του πελάτη αυτής της διαδικασίας, και η τεκμηρίωσή της (δηλαδή η λεπτομερής καταγραφή της που συνοδεύεται και από ένα διάγραμμα ροής) θεωρούνται εξίσου απαραίτητα.

Αφού επιτευχθούν τα άνω γίνεται ανάλυση της ίδιας της διαδικασίας. Αυτή περιλαμβάνει ποιο είναι ακριβώς το προϊόν που διακινείται κάθε φορά, ποιος είναι ο υπεύθυνος (όλοι όσοι συμμετέχουν σε αυτή), πως θα μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος (με

την εξάλειψη των σταδίων που δεν προσθέτουν αξία), και τελικά πώς θα βελτιωθεί η ροή της εργασίας.

Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια δημιουργίας δεικτών επίδοσης, με τους οποίους μετρείται σε πιο βαθμό ικανοποιούνται οι ανάγκες του πελάτη και εντοπίζονται τυχόν προβλήματα της διαδικασίας που δίνουν το ερέθισμα για ευκαιρίες συνεχούς βελτίωσης. Τέλος γίνεται καταγραφή της διαδικασίας στην πράξη (για να διαπιστωθεί κατά πόσον η θεωρία λειτουργεί στην πράξη), αξιολόγηση της διαδικασίας (δηλαδή επιβεβαίωση ότι παράγει εκροές στα αποδεκτά όρια και ότι οι εκροές ικανοποιούν τους πελάτες), και τέλος ενέργειες για βελτίωση ακόμα και αν όλα φαίνονται άψογα, με εντοπισμό ευκαιριών, θέση νέων προτεραιοτήτων, ανάλυση προβλημάτων και αναζήτηση αιτιών, πραγματοποίηση σχεδίων βελτίωσης και καταγραφή και επαλήθευση των αποτελεσμάτων τους.

Το ερώτημα που τίθεται, βέβαια είναι πώς θα γίνει η επιλογή των κρίσιμων διαδικασιών που θα επιλεγούν να βελτιωθούν. Η διαπίστωση της ανάγκης για βελτίωση στην ποιότητα και οι σχετικές προτάσεις μπορεί να προέλθουν είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο εσωτερικό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι στην παραγωγή είναι οι πλέον κατάλληλοι να εντοπίζουν προβλήματα ποιότητας και να προτείνουν τρόπους για την αντιμετώπισή τους. Στο εξωτερικό περιβάλλον, οι πελάτες είναι σε θέση να συγκρίνουν την ποιότητα του προϊόντος ή της εξυπηρέτησης με αυτή των ανταγωνιστών, και να προτείνουν –εάν ερωτηθούν– τρόπους επίλυσής τους. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των παραπάνω συλλεγμένων αλλά διασκορπισμένων πληροφοριών για προβλήματα στην ποιότητα απαιτεί τη λειτουργία ενός διοικητικού συστήματος πληροφοριών που τις αναλύει, συνοψίζει και παρουσιάζει στα ενδιαφερόμενα μέρη τα στοιχεία εκείνα που χρειάζονται βελτιώσεις. Οι πληροφορίες αυτές σε καλά οργανωμένες επιχειρήσεις παρέχονται με τους εξής τρόπους:

1. Από το εσωτερικό περιβάλλον μέσω εκθέσεων για την ποιότητα παραγωγής (από αναφορές για ελαττωματικά και τις αιτίες τους, αναφορές για αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, και για αδικαιολόγητες αλλαγές στις προδιαγραφές), μέσω αναφορών για τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου ποιότητας (από το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας, η το ειδικό τμήμα συγκριτικής αξιολόγησης με προϊόντα του ανταγωνισμού),

2. Από το εξωτερικό περιβάλλον μέσω εκθέσεων από την ανάλυση πληροφοριών από πελάτες για παράπονα και επιστροφές προϊόντων, μέσω αναφορών του προσωπικού από την επικοινωνία τους με τους πελάτες, μέσω αναλύσεων της ποιότητας από τρίτους σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών.

Ανεξάρτητα, όμως, με τις πηγές των πληροφοριών οι τελικές προτάσεις για βελτίωση της ποιότητας γίνονται από συγκεκριμένα άτομα που μπορεί να είναι:

- ✓ τα μέλη των ομάδων βελτίωσης της ποιότητας
- ✓ οι εργαζόμενοι που δεν εντάσσονται στις παραπάνω ομάδες
- ✓ άτομα της επιχείρησης που καλούνται να κάνουν προτάσεις λόγω της εμπειρίας, των ειδικών γνώσεων ή της αρμοδιότητάς τους

Η διαρκής βελτίωση της επίδοσης πρέπει να αποτελεί μόνιμο και αντικειμενικό στόχο, ο οποίος για να υλοποιηθεί απαιτείται να θεωρηθεί από όλους σαν κοινός και πρωταρχικός στόχος, γιατί θα έχουν πεισθεί για την αναγκαιότητά του. Για να υλοποιηθεί πρέπει όλοι να χρησιμοποιούν τακτικά αξιολογήσεις της απόδοσης, να προωθούν τις προληπτικές ενέργειες, να επιμορφώνονται και να εκπαιδεύονται, και τέλος να εφαρμόζουν κριτήρια για την παρακολούθηση των βελτιώσεων.

Τα αποτελέσματα είναι η δημιουργία και η επίτευξη πιο αποτελεσματικών επιχειρησιακών σχεδίων (business plans), ο καθορισμός πραγματοποιήσιμων και δημιουργικών στόχων βελτίωσης, η εμπλοκή όλων στη συνεχή βελτίωση, η παροχή μέσων και ευκαιριών και η ενθάρρυνση του προσωπικού για τη βελτίωση των παρεχόμενων Υπηρεσιών, διεργασιών και συστημάτων.

#### 2.7.4. Benchmarking

Στην πράξη, για να επιτευχθεί η συνεχής, χωρίς τέλος, διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας χρησιμοποιούνται διάφορα συγκριτικά πρότυπα μέτρα και δείκτες επίδοσης της ΔΟΠ, ένα εκ των οποίων είναι και η συγκριτική ανάλυση επιδόσεων ή αλλιώς Benchmarking

Η υπηρεσία IBC (International Benchmarking Clearinghouse) του American Productivity and Quality Center, δίνει τον ακόλουθο ορισμό:[12]



Το Benchmarking, ή αλλιώς η συγκριτική ανάλυση επιδόσεων, είναι μια διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις :

- ✓ επιλέγουν τομείς ή δραστηριότητες-κλειδιά για βελτιώσεις
- ✓ προσδιορίζουν και μελετούν τους καλύτερους τρόπους και πρακτικές άλλων επιχειρήσεων - ηγετών του κλάδου τους τοπικά ή παγκόσμια , ή υπηρεσιών εντός της επιχείρησής τους που έχουν αναπτύξει ένα αξιόλογο σύστημα σε κάποια εφαρμογή (π.χ. γραφειοκρατία), ή
- ✓ αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες διαδικασίες και συστήματα για να βελτιώσουν τη δική τους παραγωγικότητα και ποιότητα.

Από τις παραπάνω διεπιχειρησιακές συγκρίσεις, για κάθε σημαντικό για τον κλάδο δείκτη, η διοίκηση επιδιώκει να κατανοήσει σε ποιες λειτουργίες και, ειδικότερα, διαδικασίες, οι ανταγωνιστές της υπερέχουν, και με ποια μέσα έχουν διασφαλίσει αυτή την υπεροχή.

Επομένως, η τεχνική αυτή δεν είναι απλώς μια προσπάθεια για την αντιγραφή των διαδικασιών και της πρακτικής άλλων επιχειρήσεων με εξαιρετικές επιδόσεις, αλλά μια γνήσια συστηματική προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.[10]

Πριν αποφασιστεί ο ενστερνισμός και η προσπάθεια εφαρμογής της μεθόδου πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα εξής:

- ✓ απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, συστηματική λειτουργία που θέτει συγκεκριμένους στόχους
- ✓ απαιτεί συνεχή καθορισμό όλο και πιο φιλόδοξων στόχων
- ✓ δεν είναι αντιγραφή, αλλά απαιτεί τον εντοπισμό των πρακτικών που είναι εφαρμόσιμες
- ✓ αποτελεί ένα μέρος ενός ευρύτερου προγράμματος Ολικής Ποιότητας αρκεί για την εφαρμογή της μια ομάδα των 5-7 ατόμων το πολύ, που να περιλαμβάνει, όμως, ένα ανώτερο Δ/κό στέλεχος, και τα μέλη της να προέρχονται από διαφορετικούς τομείς της εταιρίας.
- ✓ η υιοθέτηση μέτρων και προτύπων είναι μια μακροχρόνια διαδικασία, που παίρνει κατά μέσο όρο 6 μήνες. [1]

Η διαδικασία για τη μέτρηση και συγκριτική ανάλυση επιδόσεων εκτελείται σε τέσσερα στάδια που εναρμονίζονται ουσιαστικά με τα διαδοχικά στάδια στη διαδικασία του κύκλου βελτίωσης (plan-do-check-act) που αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν:

Στάδιο 1: Σχεδιασμός της έρευνας Benchmarking (plan): δηλαδή επιλογή των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στον κλάδο της, επιλογή των καλύτερων ανταγωνιστικών ή άλλων επιχειρήσεων που χρησιμοποιούνται ως σημεία αναφοράς, και επιλογή των καλύτερων επιχειρήσεων για συγκρίσεις

Στάδιο 2: Συλλογή πληροφοριών (do): δηλαδή σχεδιασμός μεθόδων και εφαρμογή τους για τη συλλογή στοιχείων, προσδιορισμός του επιπέδου απόδοσης της σημερινής λειτουργίας της εταιρίας και κάθε ισχυρού ανταγωνιστή για κάθε κριτήριο επιτυχίας, και ανάλυση των διαφορών αυτών όσον αφορά τις διαδικασίες, τη δομή, την τεχνολογία, τη διοίκηση.

Στάδιο 3: Ανάλυση, αξιολόγηση και επικοινωνία αποτελεσμάτων με προτάσεις για βελτιώσεις (check): περιλαμβάνει την ανάλυση και τον προσδιορισμό των λόγων για τους οποίους οι καλύτεροι στον ίδιο κλάδο πραγματοποιούν τις παρατηρούμενες επιδόσεις, επικοινωνία των αποτελεσμάτων της μελέτης σε όλους τους ενδιαφερόμενους, και διαμόρφωση προτάσεων για βελτιώσεις

Στάδιο 4: Εφαρμογή προγραμμάτων δράσεως για βελτιώσεις (act): περιλαμβάνει τον προσδιορισμό κατάλληλων στόχων που θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής που θα οδηγήσει σε βελτιωμένες επιδόσεις στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, διαμόρφωση, υλοποίηση και παρακολούθηση των προγραμμάτων δράσης, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και αναμόρφωση των στόχων βελτίωσης εάν καταστεί απαραίτητο.[10]

Οι εφαρμογές της μεθόδου του Benchmarking διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο γίνεται η αξιολόγηση και το εύρος των δραστηριοτήτων που κρίνονται σημαντικές. Έτσι, μπορεί να γίνει σε τρία κυρίως επίπεδα.

1. Επίπεδο στρατηγικής που αναφέρεται π.χ. στη σύγκριση των επιμέρους στοιχείων της επιχειρησιακής στρατηγικής, του βαθμού επιτυχίας που εμφανίζει διαχρονικά σε σχέση με τις πωλήσεις,

2. Επίπεδο ολοκληρωμένων διαδικασιών, δηλαδή στον προσδιορισμό του βαθμού κατά τον οποίο ορισμένες λειτουργίες συμβάλλουν στην είσοδο ενός νέου προϊόντος στην αγορά, στη μείωση του κόστους ανά μονάδα, στο χρόνο εκτέλεσης παραγγελιών.
3. Επίπεδο των επιμέρους δραστηριοτήτων για τις αναγκαίες διαδικασίες βασικών ή υποστηρικτικών.

Η εφαρμογή της μεθόδου πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή προκειμένου να αποφευχθούν κάποια σφάλματα όπως π.χ.:

- ✓ η έλλειψη αυτογνωσίας
- ✓ η κατάχρηση στην εφαρμογή της μεθόδου
- ✓ η εφαρμογή να είναι γενικευμένη κι όχι εστιασμένη, πράγμα που δεν δίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- ✓ η εφαρμογή σταματά στη σύνταξη μιας έκθεσης ή και παραπέρα και προτάσεων για βελτίωση, αλλά δεν προχωρά σε ενέργειες
- ✓ η εφαρμογή δεν είναι συνεχής
- ✓ η προσοχή εστιάζεται στους αριθμούς κι όχι στα ουσιαστικά ζητήματα ποιότητας
- ✓ δεν προσφέρονται κίνητρα στους συμμετέχοντες
- ✓ υπάρχει υπερβολική πληροφόρηση που δημιουργεί συγχύσεις και αποπροσανατολισμό [1]

Μια πολύ συχνά ανεκμετάλλευτη πολύτιμη πηγή είναι το εσωτερικό Benchmarking, δηλαδή η διεξαγωγή μελέτης που στηρίζεται σε εσωτερικές συγκρίσεις επιδόσεων. Ειδικά σε επιχειρήσεις με αρκετές όμοιες εγκαταστάσεις ή υποκαταστήματα, ή σε υπηρεσίες του δημόσιου τομέα με διάφορα τμήματα, μπορεί να αποφέρει πολλά πλεονεκτήματα, όπως η ευκολία συλλογής στοιχείων καθώς η πρόσβαση είναι σχετικά απλή, η μεγάλη αξιοπιστία συγκρισιμότητας των στοιχείων στην ίδια βάση δεδομένων και η αυξημένη δυνατότητα διερεύνησης των λόγων υπεροχής σε επιδόσεις, την καθιστούν περισσότερο οικονομική και χρήσιμη για βελτιώσεις σε κρίσιμους δείκτες αποτελεσματικότητας.

Πολλές φορές η διοίκηση μιας επιχείρησης δεν αξιοποιεί τη συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων, κι αυτό γιατί επικρατεί στα ανώτερα στελέχη έντονα η πεποίθηση ότι



είναι πολύ δύσκολο να εντοπιστούν τα απαιτούμενα στοιχεία, πράγμα που η πράξη δείχνει ότι είναι πιο εύκολο από ό,τι νομίζεται.

Πολλές χρήσιμες πληροφορίες είναι διαθέσιμες ή μπορούν να εξασφαλιστούν από:

- ✓ Εσωτερικές πηγές: το προσωπικό της επιχείρησης σε κάθε δραστηριότητα, το τεχνικό προσωπικό σε επιτελικές υπηρεσίες.
- ✓ Εξωτερικές πηγές: προμηθευτές της επιχείρησης, πελάτες της, ειδικά περιοδικά ή δημοσιεύματα του κλάδου, σχετικά ερευνητικά ινστιτούτα, επιμελητήρια του κλάδου, ειδικοί εμπειρογνώμονες και συμβουλευτικά γραφεία, τμήματα μελετών εμπορικών τραπεζών.

Στην πράξη η συλλογή στοιχείων γίνεται ως εξής:[1]

- ✓ επαφή με την προς σύγκριση εταιρία
- ✓ αποστολή στην εταιρία ερωτηματολογίου σχετικού με τα θέματα που ενδιαφέρουν, με στόχο τη διευκόλυνση στον καθορισμό των τιμών των προς μελέτη παραμέτρων
- ✓ συλλογή περισσότερων στοιχείων με προγραμματισμένες επισκέψεις στην εταιρία «δείγμα»
- ✓ αντίστροφη συναρμολόγηση του προϊόντος/υπηρεσίας της ανταγωνιστικής εταιρίας
- ✓ δικτύωση
- ✓ σύμβουλοι επιχείρησης
- ✓ υπάλληλοι ανταγωνιστών
- ✓ έντυπες πηγές
- ✓ τηλεφωνικές επαφές
- ✓ έρευνες

Αν θέλαμε να συνοψίσουμε τα σημαντικότερα από τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός από τη συγκριτική ανάλυση επιδόσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές θα λέγαμε ότι αυτά προκύπτουν από το γεγονός ότι:

- ✓ υποχρεώνεται να μελετήσει τον τρόπο λειτουργίας του διεξοδικά, ειδικά σε δραστηριότητες καθοριστικές για την επιτυχία και ανάπτυξή της
- ✓ εντοπίζονται οι ανταγωνιστικές αδυναμίες του σε δραστηριότητες καθοριστικές για την επιτυχία και ανάπτυξή του, και δίνονται λύσεις για την επίλυσή τους

- ✓ μπαίνουν συγκεκριμένοι και ρεαλιστικοί στόχοι για την ποιότητα
- ✓ προτρέπει την εξεύρεση λύσης σε προβλήματα που δεν έχουν ακόμη εκδηλωθεί
- ✓ η μεθόδευση οργανωτικών αλλαγών και τρόπων υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα που μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα για όλους τους εργαζόμενους, σε μια συνεχή διαδικασία βελτιώσεων
- ✓ ευαισθητοποιείται και αφυπνίζεται όλα το προσωπικό όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων ως προς την ανάγκη προσανατολισμού στις ανάγκες, υπαρκτές και λανθάνουσες, των πελατών
- ✓ δημιουργείται ανταγωνιστικό κλίμα [1]

## 2.7.5. Reengineering [3]

Μια άλλη μέθοδος η οποία βοηθά στην πορεία προς τη συνεχή βελτίωση μιας επιχείρησης είναι ο Ριζικός Επανασχεδιασμός (Business Process Reengineering ή BPR), ο οποίος ίσως αποτελεί και το επόμενο στάδιο της ΔΟΠ.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι στόχοι κάθε επιχείρησης επιτυγχάνονται μέσω των επιχειρησιακών λειτουργιών της, παραγωγικών και υποστηρικτικών. Οι επιχειρησιακές λειτουργίες αναλύονται σε επιμέρους διαδικασίες, τυποποιημένες ή μή, οι οποίες προδιαγράφουν τους ρόλους και τις αρμοδιότητες, τη ροή και το αντικείμενο των εργασιών, την ανταλλαγή των πληροφοριών κ.α.

Μία επιχείρηση οφείλει να επανεξετάζει τακτικά τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της και κατά περίπτωση να τις αναθεωρεί, ακόμη και εάν αυτές κάλυπταν πλήρως τις απαιτήσεις της στο παρελθόν. Η επιχείρηση δεν είναι ένας απομονωμένος οργανισμός που μπορεί να φτάσει σε ένα «τέλειο» επίπεδο λειτουργίας και να παραμείνει σε αυτό. Αντίθετα, λειτουργεί σε μία αγορά-περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς, ιδιαίτερα στις μέρες μας, συνεπώς ο στόχος της δεν είναι στατικός. Η επιτυχημένη επιχείρηση διατηρεί και βελτιώνει τη θέση της στην αγορά με τη συνεχή προσαρμογή της στο μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον. Οποιαδήποτε αλλαγή στο περιβάλλον αυτό δημιουργεί την ανάγκη «αντίδρασης» με τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών λειτουργιών. Παραδείγματα είναι:

1.Κινήσεις και προκλήσεις του ανταγωνισμού. Η αυξανόμενη ένταση του εγχώριου και διεθνούς ανταγωνισμού υποχρεώνει κάθε επιχείρηση να παρακολουθεί συνεχώς το κόστος της και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της, ώστε να παραμένει ανταγωνιστική.

2.Νέες τεχνολογίες. Η εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζει τις επιμέρους διαδικασίες, καθώς δημιουργεί δυνατότητες για την αυτοματοποίηση βημάτων, την καλύτερη αξιοποίηση και διάχυση της πληροφορίας, την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών, την παροχή εναλλακτικών τρόπων εξυπηρέτησης του πελάτη κ.α.

3.Αλλαγή του νομικού και ρυθμιστικού πλαισίου. Οι περιπτώσεις πάγιων ανελαστικών διαδικασιών είναι σχετικά λίγες. Πολλές φορές ο σκοπός που εξυπηρετούν κάποιες διαδικασίες μπορεί να έχει εκλείψει ή να έχει ατονήσει δημιουργώντας ευκαιρίες απλοποίησης.

Άλλες συνήθειες περιπτώσεις ανάγκης ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών λειτουργιών δεν έχουν τόσο χαρακτήρα αντίδρασης σε αλλαγές του περιβάλλοντος, αλλά ξεκινούν από τον εσωτερικό προβληματισμό μιας επιχείρησης, όπως:

1.Αλλαγή στρατηγικής της επιχείρησης. Εδώ αρκεί να αναφερθεί η στροφή μίας επιχείρησης προς την πελατοκεντρική λειτουργία, η οποία πέραν της μηχανογραφικής υποστήριξης, απαιτεί πολλές αλλαγές στην εσωτερική της οργάνωση.

2.Διάγνωση αδυναμιών, προβλημάτων και γενικά αποκλίσεων από τα επιθυμητά επίπεδα. Οι συγκρίσεις με τις βέλτιστες πρακτικές (benchmarking), τα αποτελέσματα ερευνών πελατείας και προσωπικού, ο εντοπισμός σημείων συμφόρησης (bottlenecks) ή θέσεων μεγάλης πολυπλοκότητας, η αύξηση του λειτουργικού κόστους, τα παράπονα πελατών, οι συχνές προστριβές στο εργασιακό περιβάλλον, είναι όλα αφορμές για τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών λειτουργιών σε μία επιχείρηση.

3.Μεταβολή του μεγέθους της επιχείρησης. Η αύξηση της παραγωγής δημιουργεί ευκαιρίες για οικονομίες κλίμακας που δεν υπήρχαν πριν. Ακόμα, όταν μία εταιρεία ξεπεράσει ένα όριο στελέχωσης, δεν μπορεί πλέον να βασίζεται σε άτυπες διαδικασίες και στην ατομική πρωτοβουλία, αλλά πρέπει να οργανώσει και να τυποποιήσει στοχευμένες διαδικασίες στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής.



4.Αλλαγή στο μίγμα προϊόντος. Μια αλλαγή στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει την ανάγκη για νέες διαδικασίες και οργανωτικές μονάδες.

Σε κάθε περίπτωση, ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών λειτουργιών στοχεύει στην απλοποίηση, αυτοματοποίηση και ομαδοποίηση διαδικασιών, για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και τον περιορισμό του κόστους.

Αρχικά, ο ανασχεδιασμός με την παραδοσιακή προσέγγιση του BPR (Business Process Reengineering), ξεκινούσε από το ανώτερο management και αποσκοπούσε στη ριζική αλλαγή της οργάνωσης και της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο γενικός στόχος ήταν η αύξηση της προστιθέμενης αξίας και της αποτελεσματικότητας της κάθε επιμέρους διαδικασίας. Τα αποτελέσματα ωστόσο αυτού του πολύ «ανατρεπτικού» τρόπου εφαρμογής, ήταν στην πράξη αμφίβολα, καθώς ένα τέτοιο έργο απαιτούσε μεγάλο χρονικό διάστημα και σημαντική δέσμευση πόρων ενώ επιδρούσε αρνητικά στο ηθικό του προσωπικού, πολύ απλά επειδή αυτό δεν συμμετείχε καθόλου στην όλη αλλαγή.

Σήμερα, ο λειτουργικός ανασχεδιασμός ακολουθεί μία σταδιακή προσέγγιση και δίνει ταυτόχρονα έμφαση στην καταλληλότητα της οργανωτικής δομής, στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και στη συμμετοχή, παρακίνηση και εκπαίδευση του προσωπικού, στο πλαίσιο μίας ενιαίας διαχείρισης αλλαγής (change management). Οι νέες διαδικασίες εφαρμόζονται σταδιακά και πιλοτικά, αξιολογούνται και οριστικοποιούνται. Παράλληλα, αξιολογείται η υφιστάμενη οργανωτική δομή και εξετάζονται εναλλακτικά σενάρια που εξυπηρετούν τους στόχους της επιχείρησης και βελτιώνουν το εργασιακό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται λιγότερες αναταράξεις και οι επιθυμητές αλλαγές αφομοιώνονται ομαλά. Επίσης, έννοιες όπως η προσθήκη αξίας και η αποτελεσματικότητα αντιμετωπίζονται με πιο ολιστικό τρόπο. Για παράδειγμα, η εισαγωγή κάποιων νέων φαινομενικά ήσσονος σημασίας διαδικασιών, μπορεί να αλλάξει τόσο πολύ το εργασιακό περιβάλλον ώστε να οδηγήσει σε μεγάλη αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Αυτό το σημείο είναι εξαιρετικά σημαντικό: ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών λειτουργιών θεωρείται σήμερα «εργαλείο» για την αλλαγή κουλτούρας σε έναν οργανισμό.

Πολλοί είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ενός έργου λειτουργικού ανασχεδιασμού, όπως έχουν προκύψει από την εμπειρία. Η δέσμευση και η «ορατή» συμμετοχή της διοίκησης, η ύπαρξη ξεκάθαρου στρατηγικού στόχου, η σωστή οριοθέτηση του εύρους του έργου, ο λεπτομερής προγραμματισμός και σχεδιασμός της υλοποίησης, η σωστή θέση προτεραιοτήτων, είναι μερικοί από τους κρίσιμους αυτούς παράγοντες. Σε αυτούς αναγνωρίζεται εδώ και χρόνια η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας και εμπειρίας εξωτερικών συμβούλων επιχειρήσεων.

Για οποιοδήποτε λόγο και αν αποφασιστεί η ανάγκη σχεδιασμού και υλοποίησης ενός προγράμματος αναδιοργάνωσης, υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν και ενδιάμεσοι στόχοι που πρέπει να τεθούν. Ορισμένα χαρακτηριστικά βήματα ενός τέτοιου προγράμματος είναι:

1. Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), η οποία ήδη έχει αναλυθεί διεξοδικά
2. Η δημιουργία δεικτών μέτρησης της απόδοσης και θέσπιση στόχων για την εταιρία, το κάθε τμήμα και το κάθε στέλεχος ξεχωριστά.
3. Ο επανασχεδιασμός όλων των διαδικασιών της εταιρίας (business process reengineering) έτσι ώστε αυτές να απλοποιηθούν, μειώνοντας το κόστος για της εταιρία και αυξάνοντας την ικανοποίηση του πελάτη.
4. Η μείωση των επιπέδων απόφασης στην εταιρία, έτσι ώστε οι περισσότερες αποφάσεις, για τα καθημερινά λειτουργικά θέματα, να παίρνονται από τους εργαζόμενους που εκτελούν τις διάφορες εργασίες, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους.
5. Η εκπαίδευση του προσωπικού στις μεθόδους μείωσης κόστους, βελτίωσης της απόδοσης αλλά και στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων ανάπτυξης.

Ο Hammer, [1990] εισηγείται τις αρχές του BPR που ξεκινούν από το υψηλότερο επίπεδο της επιχείρησης και οι οποίες είναι:

1. Οργάνωση με βάση τα παραγόμενα αποτελέσματα, όχι τις δραστηριότητες. Οι BPR διαδικασίες πρέπει να σχεδιαστούν ώστε να ελέγχονται τα συνολικά αποτελέσματα (για τα οποία συνήθως δεν ευθύνεται μόνο ένα άτομο αλλά ομάδα συνεργαζόμενων ατόμων).

2. Οι παραλήπτες των αποτελεσμάτων πρέπει να συμμετέχουν στην εφαρμογή της διαδικασίας που τα παράγει. Έτσι, αυτοί που έχουν ανάγκη το αποτέλεσμα μιας επιχειρηματικής διαδικασίας έχουν πλήρη έλεγχο πάνω σε αυτή.

3.Εξασφάλιση της σύνδεσης της επεξεργασίας των δεδομένων με τον οργανισμό που παράγει τα δεδομένα αυτά.

*Η επεξεργασία θα βρίσκεται έτσι στα χέρια αυτών που την παράγουν.*

4.Διαχείριση γεωγραφικά απομακρυσμένων πόρων σαν να βρίσκονταν συγκεντρωμένοι τοπικά. Π.χ. Δημιουργία ιδεατού γραφείου από άτομα που βρίσκονται φυσικά μακριά το ένα από το άλλο.

5.Σύνδεση παράλληλων δραστηριοτήτων αντί συνένωση των αποτελεσμάτων τους. Προσεκτικός σχεδιασμός μηχανισμών συντονισμού και επικοινωνίας.

6.Τα σημεία απόφασης πρέπει να βρίσκονται εκεί όπου εκτελείται η εργασία, δημιουργώντας ταυτόχρονα μηχανισμούς ελέγχου των αποφάσεων (ευέλικτο σχήμα).

7.Συλλογή δεδομένων μια φορά, στην πηγή τους.

Οι στόχοι των προγραμμάτων αναδιοργάνωσης είναι φιλόδοξοι και δύσκολοι ως προς την επίτευξή τους. Αυτό όμως είναι απαραίτητο, για να προκύψει μια ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και όχι μόνο πρόσκαιρες ωφέλειες. Οι κυριότεροι στόχοι ενός έργου αναδιοργάνωσης είναι:

1. Γρήγορη βελτίωση των ταμειακών ροών, όπως μείωση κόστους παραγωγής, μείωση κόστους αποθήκευσης και διακίνησης των προϊόντων, κατάργηση διαδικασιών και εργασιών που δεν προσδίδουν αξία στο προϊόν.
2. Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών.
3. Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.
4. Βελτίωση ταχύτητας ανάπτυξης νέων προϊόντων, εξάπλωσης σε νέες αγορές και εφαρμογής επιχειρηματικών σχεδίων.
5. Ανάπτυξη νέων διαδικασιών λειτουργίας.
6. Αλλαγή του οργανογράμματος, ώστε να είναι λιτό χωρίς πολλά επίπεδα απόφασης.
7. Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρίας, των τμημάτων και των στελεχών, με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί.

Πρέπει να αναγνωρίσουμε όμως ότι η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης, σαν κάθε μεγάλη αλλαγή, είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη στη διαχείρισή της. Συμπεριλαμβάνει αλλαγές στο οργανόγραμμα της εταιρίας, στην κουλτούρα της, στα συστήματα αναφοράς και ελέγχου. Όλα αυτά πρέπει να γίνουν, έτσι ώστε να ικανοποιείται η νέα στρατηγική που έχει υιοθετηθεί.



Όπως συμπεραίνεται από τα ως άνω αναφερθέντα η ιδέα που στηρίζει το BPR φαίνεται να είναι καλή. Όμως, ποιο είναι το πρόβλημα; Το υπ αριθμόν ένα αίτιο στις είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Μια έρευνα από την Deloitte & Touche έδειξε ότι το 60% κατονόμασε την αντίσταση στην αλλαγή ως την κύρια αιτία της αποτυχίας του BPR. Ανάμεσα στις 5 πρώτες αιτίες τρεις ήταν παραλλαγές της αντίστασης, έλλειψη σύμπνοιας της διοίκησης, υπαρξης ηγετικού ρόλου και μη ρεαλιστικών προσδοκιών. Τα παλιά επιχειρηματικά συστήματα διοίκησης πεθαίνουν δύσκολα. Έχουν ενσωματώσει την αντίσταση στην ίδια τη δική τους αλλαγή. Αν όμως κοιτάξουμε βαθύτερα θα δούμε ότι ένα μεγάλο μέρος της αποκαλούμενης αντίστασης είναι λογικό τουλάχιστον από τη σκοπιά των ανθρώπων που υπόκεινται στο BPR. Αν βάλει κανείς στην άκρη την «κορωνίδα» των υποστηρικτών του BPR περί εξυπηρέτησης του πελάτη, ο πραγματικός στόχος των περισσότερων projects του reengineering είναι να εκσυγχρονίσουν τις διαδικασίες και να μειώσουν τα κόστη ειδικά τη δύναμη του προσωπικού. Έτσι, το προσωπικό αντιστέκεται συνειδητά αντιδρώντας ενεργά ή παθητικά. Άλλοτε οι υπάλληλοι παίζουν το ρόλο τους επιφανειακά, αποφεύγοντας την ενεργό συμμετοχή. Πάντως αντιστέκονται, και αυτού του είδους η αντίσταση είναι λογική.

Εκτός από την αντίσταση στην αλλαγή, άλλα προβλήματα που καταγράφονται κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων αναδιοργάνωσης είναι:

1. Ελλιπής κατανόηση του εύρους του έργου και του μεγέθους της αλλαγής.
2. Ελλιπής επικοινωνία του οράματος και των στόχων της διοίκησης.
3. Έλλειψη συνεργασίας του προσωπικού στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου.
4. Έλλειψη βασικών γνώσεων των στελεχών σε θέματα διαχείρισης μεγάλων αλλαγών και ανεπαρκής εκπαίδευσή τους.
5. Ελαστικότητα από τη διοίκηση όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι ή δεν τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα.
6. Υπερβολικά γρήγορος ή αρκετά αργός ρυθμός αλλαγών.
7. Επικέντρωση μόνο στη μείωση κόστους και προσωπικού και όχι στην αναπτυξιακή προοπτική του προγράμματος. Αυτό αποθαρρύνει τα στελέχη και το προσωπικό της επιχείρησης.

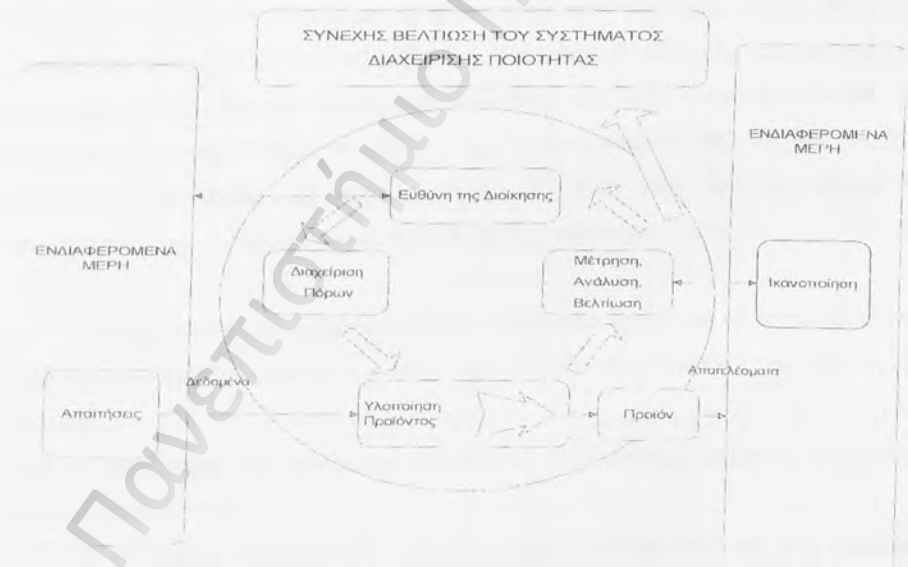
Για τη δεκαετία του 90 και την επόμενη χιλιετία, οι οργανώσεις χρειάζεται να προχωρήσουν πέρα από τον επιχειρησιακό ανασχεδιασμό στο μετασχηματισμό μέσα από

την πληροφορική τεχνολογία. Ο στόχος δεν θα πρέπει να είναι απλά έλεγχος κόστους αλλά η επίτευξη βαθιών τομών στην εξυπηρέτηση του Πελάτη, στην άμεση ανταπόκριση και τις καινοτομίες.

Το BPR δεν είναι στρατηγική για τη δημιουργία της νέας οικονομίας. Όπως η ποιότητα, το reengineering είναι συνθήκη αναγκαία αλλά όχι ικανή για την ανταγωνιστικότητα. Ο λόγος για αυτό είναι ότι ο Κόσμος, η οικονομία και όλοι οι κανόνες του επιχειρούν αλλάζουν.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9

*Συνεχής βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας*



## 2.8. Προμηθευτές

Η έμφαση στις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας περιλαμβάνει, εκτός από τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή προϊόντων και των διαδικασιών που ακολουθούνται, και τη βελτίωση της ποιότητας των εισροών που προμηθεύεται η επιχείρηση από τρίτους δηλαδή τους «προμηθευτές».

Η επικρατούσα κλασική πρακτική στις σχέσεις επιχείρησης και προμηθευτών είναι η προσπάθεια εξασφάλισης των αναγκαίων εισροών με βασικό κριτήριο το κόστος αγοράς όλων των ειδών που χρειάζεται για να καλύψει την αναμενόμενη ζήτηση. Αυτή, όμως είναι μια ανταγωνιστική σχέση στην οποία η κάθε συναλλαγή διεξάγεται με το σκεπτικό ότι αυτό που κερδίζει η μια πλευρά αντιστοιχεί συνήθως σε απώλεια από την άλλη.

Όμως, όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι ο σκοπός πρέπει να είναι η δημιουργία μιας στενής συνεργασίας (partnering), που συμβάλλει ώστε και ο δύο πλευρές να επωφεληθούν από τις αυξημένες δυνατότητες καλύτερης επικοινωνίας και συντονισμού. Για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι προτιμότερο μια επιχείρηση να αντιμετωπίζει τις σχέσεις της με τους προμηθευτές της σαν να ήταν προέκταση των δικών της δραστηριοτήτων. Κι αυτό γιατί εάν οι εισροές δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές η ΔΟΠ έχει αποτύχει πριν ξεκινήσει.

Αυτή η στενή και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία αρχίζει με τη δραστική μείωση του αριθμού των προμηθευτών η οποία έχει ευεργετικές συνέπειες και για τις δύο πλευρές.

Για την επιχείρηση η οποία είναι το αντικείμενο της παρούσας ανάλυσης, οι συνέπειες αυτές εντολίζονται σε:

- ✓ πιο εύκολη προετοιμασία των αναγκαίων πληροφοριών για την επιθυμητή ποιότητα των υλικών
- ✓ πιο εύκολη ανάπτυξη καλών σχέσεων και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού και των προμηθευτών, με αποτέλεσμα την άμεση επικοινωνία για τη γνωστοποίηση των αναγκών, για τη διανομή πληροφοριών που αφορούν την ανάπτυξη προϊόντων, την παραγωγή και το μάρκετινγκ, και τον αποτελεσματικό συντονισμό και την έγκαιρη παρέμβαση για διορθωτικές ενέργειες, όταν εμφανίζονται προβλήματα. [10]



Με αυτόν τον τρόπο η τιμή παύει να αποτελεί το πρωταρχικό κριτήριο το οποίο εντοπίζεται σε άλλους ποιοτικούς παράγοντες και η σχέση πελάτη προμηθευτή παύει να είναι ανταγωνιστική [1]

Η επιχείρηση μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των ειδών που αγοράζει από τρίτους με την έγκαιρη παροχή πληροφοριών σε αυτούς που με πληρότητα, ακρίβεια και σαφήνεια προσδιορίζουν τις ανάγκες της. Ο καθορισμός των προτεραιοτήτων πρέπει πρωταρχικά να λαμβάνει υπόψη την ασφάλεια του προϊόντος και εν συνεχεία τη λειτουργία του αλλά και την εμφάνισή του. Για την κατάλληλη πληροφόρηση των προμηθευτών πρέπει να ετοιμάζεται ένας φάκελος για κάθε είδος στον οποίο θα περιέχονται τα ακόλουθα:

- ✓ προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του είδους περιγραφικά, γραφικά και ποσοτικά
- ✓ μηχανικά σχέδια και τεχνικές προδιαγραφές
- ✓ απαραίτητοι έλεγχοι και δοκιμές που θα κάνει ο προμηθευτής πριν από την αποστολή των παραγγελιών
- ✓ απαραίτητοι έλεγχοι και δοκιμές που θα κάνει η επιχείρηση κατά την παραλαβή των παραγγελιών
- ✓ κατάλληλη κωδικοποίηση υλικών και εξαρτημάτων
- ✓ ενδεδειγμένα υλικά και τρόπος συσκευασίας
- ✓ συνοδευτικά πιστοποιητικά ποιότητας με κάθε αποστολή [10]

Η προσπάθεια, το κόστος και ο χρόνος που απαιτούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας των εισροών υπερκαλύπτονται από το κόστος και το χρόνο για την επίλυση των προβλημάτων που αποφεύγονται μετά την αποστολή παρτίδων από κάθε προμηθευτή. Τα δε ευεργετικά αποτελέσματα από τον περιορισμό της ανάγκης ελέγχου ποιότητας εμφανίζονται σε όλα τα στάδια της παραγωγής. [10]

Για την επιτυχία των ως άνω είναι προφανές ότι είναι απαραίτητο να έχει αναβαθμιστεί ο ρόλος του τμήματος προμηθειών στην ανάπτυξη ενός συστήματος για ΔΟΠ, που θα επιτρέπει τη συμμετοχή του στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για το σχεδιασμό προϊόντων και διαδικασιών. Και στη συνέχεια η αναβάθμιση του ρόλου αυτού γίνεται εφικτή με τη στελέχωση του τμήματος με προσωπικό του οποίου τα προσόντα και οι ικανότητες ανταποκρίνονται στη νέα αποστολή του.

Της απόφασης για την επιλογή των προμηθευτών προηγείται η αξιολόγηση για το εάν οι υποψήφιοι προμηθευτές έχουν την ικανότητα και την προθυμία να καλύψουν τις απαιτήσεις της σε θέματα ποιότητας. Αυτό αποτελεί ένα προληπτικό μέτρο αποφυγής ή περιορισμού προβλημάτων ποιότητας, τα οποία προκαλούν καθυστερήσεις, περιττά έξοδα και δυσκολίες μετά την παραγωγή. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση είναι συνήθως η ποιότητα του προϊόντος, ο χρόνος παράδοσης, η ποιότητα εξυπηρέτησης, και το κόστος αγοράς.

Όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, την επίδοση ενός προμηθευτή προσδιορίζουν δύο παράγοντες, ο δείκτη συμμόρφωσης του τελευταίου στις προδιαγραφές του προϊόντος που έχουν τεθεί, και ο τρόπος διαχείρισης των ελαττωματικών και το κόστος που δημιουργείται από επιστροφές, επιδιορθώσεις, καθυστερήσεις κ.α.

Για το κριτήριο της παράδοσης η επίδοση του προμηθευτή προσδιορίζεται από τις διαφορές μεταξύ του συμφωνημένου και του πραγματικού χρόνου παράδοσης.

Για το κριτήριο της ποιότητας εξυπηρέτησης σημαντικό ρόλο παίζουν η καλή συνεργασία μαζί του, η προθυμία του να ενημερώνει έγκαιρα για αλλαγές στην παραγωγική του διαδικασία, να υποβάλει δείγματα πριν την αποστολή των κανονικών παρτίδων, η έγκαιρη ικανοποίηση των παραγγελιών, η αποδοχή συμμετοχής σε προγράμματα για εκπαίδευση του προσωπικού του σε θέματα ποιότητας, η συμμετοχή στη σχεδίαση και εγκατάσταση συστήματος ελέγχου ποιότητας στις διαδικασίες παραγωγής του.[10]

Η αξιολόγηση, όμως των προμηθευτών δεν περιορίζεται μόνο στο αρχικό στάδιο της επιλογής τους. Η πορεία προς τη βελτίωση και τη λειτουργία των προμηθειών είναι συνεχής. Ο ίδιος ο προμηθευτής είναι υπεύθυνος για τη συνεχή βελτίωση, πράγμα που μας υποχρεώνει να τον επιθεωρούμε συστηματικά και να ελέγχουμε:

- ✓ εάν διαθέτει σύστημα για συνεχή βελτίωση
- ✓ εάν συνεργάζεται με τις εταιρίες-πελάτες του για θέματα που αφορούν την ποιότητα και με τους επιθεωρητές τους
- ✓ εάν ακολουθούν προληπτική πολιτική στα θέματα ποιότητας
- ✓ εάν απαιτούν ποιότητα από τους δικούς τους προμηθευτές
- ✓ εάν εφαρμόζουν ή προτίθενται να εφαρμόσουν ΔΟΠ [1]

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ISO 9000 ΚΑΙ ΔΟΠΙ

#### 3.1. Ιστορική αναδρομή των συστημάτων ποιότητας

Οι επιχειρήσεις σήμερα έχουν να αντιμετωπίσουν έναν συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό αλλά και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προσφέρει η σύγχρονη οικονομία σε τοπικό, εθνικό αλλά ακόμα και σε διεθνές επίπεδο.

Η εγκατάσταση και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας, σύμφωνα με παγκοσμίως αποδεκτά πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού Προτυποποίησης ISO ([www.iso.org](http://www.iso.org)), διευκολύνει τις επιχειρήσεις ακριβώς σε αυτήν τους την προσπάθεια, καθώς πλέον μπορούν να αποδείξουν με τα σχετικά πιστοποιητικά, ότι ακολουθούν σταθερές και αποδεκτές μεθόδους κατά την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, διασφαλίζοντας έτσι, ανάλογα με το πρότυπο, τη σταθερή ποιότητα (πρότυπο ISO 9001), την υγιεινή & ασφάλεια των εργαζομένων τους, την προστασία του περιβάλλοντος (ISO 14001), τη δημόσια υγεία μέσω ασφαλών τροφίμων (ISO 22000-HACCP), την ασφάλεια των δεδομένων τους, τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, ή και άλλες παραμέτρους.

Η διακίνηση χωρίς εμπόδια χιλιάδων ειδών μεταξύ διαφορετικών χωρών και η αποτελεσματική λειτουργία ή χρήση τους στη χώρα προορισμού προϋποθέτουν την τυποποίησή τους και τη δυνατότητα πιστοποίησης των προμηθευτών σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων τους. Ως μεθοδική και οργανωμένη δραστηριότητα, η τυποποίηση στην οποία οδήγησαν η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, η εξέλιξη των αρχών και προσεγγίσεων στα θέματα ποιότητας, και οικονομικοί και πολιτικοί στόχοι, είναι χαρακτηριστικό του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Ο πρώτος εθνικός οργανισμός τυποποίησης που δημιουργήθηκε ήταν το Ινστιτούτο Βρετανικών Προτύπων (BSI) το έτος 1901.



Παράλληλα, στον παγκόσμιο ορίζοντα ιδρύθηκαν ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) που αποτελεί από το 1947 τμήμα του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, και έχει μέλη τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης εκατό χωρών περίπου, και η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC) (έχει μέλη τις εθνικές ηλεκτροτεχνικές επιτροπές των χωρών). Ο ISO ασχολείται με την τυποποίηση σε όλους τους τομείς (ISO International Standards) εκτός από τον ηλεκτροτεχνικό τομέα ο οποίος καλύπτεται από την IEC (IEC International Standards). Ο ISO εδρεύει στη Γενεύη της Ελβετίας και μέλη του είναι πάνω από 1000 Εθνικοί φορείς τυποποίησης σε πάνω από 140 χώρες. Είναι ένας εξειδικευμένος οργανισμός που δεν εκδίδει μόνος του πιστοποιητικά συμμόρφωσης των επιχειρήσεων με τα πρότυπα, δηλαδή δεν εμπλέκεται σε διαδικασίες πιστοποίησης ( αυτό είναι ευθύνη των ανεξάρτητων εθνικών φορέων πιστοποίησης), αλλά αποτέλεσμα της δουλειάς του είναι η έκδοση νέων Διεθνών προτύπων.

Οι δύο μεγάλοι οικονομικοί συνασπισμοί της Δυτικής Ευρώπης, η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (EEC-EOK) - μετέπειτα Ευρωπαϊκή Ένωση - και η Ευρωπαϊκή Ζώνη Ελευθέρων Συναλλαγών (EFTA-EZES) συνεργάζονται διευρύνοντας ουσιαστικά την ευρωπαϊκή αγορά. Οι οργανισμοί τυποποίησης των χωρών αυτών ιδρύουν το 1961 την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (European Committee for Standardization ή CEN) επιδίωξη της οποίας ήταν η εξάλειψη των διαφορών των εθνικών προτύπων των χωρών-μελών τους ως ένα βαθμό με την έκδοση Εγγράφων Εναρμόνισης (HD) ή πλήρως με την έκδοση Ευρωπαϊκών Προτύπων (EN).

Στην Ελλάδα, ιδρύθηκε, το 1976, ως εθνικός οργανισμός τυποποίησης, ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Ο ΕΛΟΤ είναι μέλος των ISO, IEC, και CEN και είναι ο αποκλειστικός φορέας στην Ελλάδα για τη διάθεση προτύπων όλων των ξένων εθνικών οργανισμών και διεθνών οργανώσεων τυποποίησης. Επιπλέον, αποτελεί ένα κεντρικό σημείο για έλεγχο (testing) των υλικών, αποτιμά συστήματα διαχείρισης και εκδίδει πιστοποιητικά για προϊόντα και υπηρεσίες, παρέχει πληροφόρηση για τεχνικά θέματα, κ.α.

### 3.2. Ορισμοί

Σήμερα με τον όρο τυποποίηση (standardization) εννοούμε μια δραστηριότητα που δίνει λύσεις για επαναλαμβανόμενη εφαρμογή σε προβλήματα επιστημονικά, τεχνολογικά ή οικονομικά και αποσκοπεί στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Είναι η συστηματοποιημένη συλλογή και καταγραφή των βασικών εκείνων αρχών και κανόνων, που πρέπει να διέπουν την παραγωγή και λειτουργία προϊόντων και τεχνολογικών εγκαταστάσεων, αλλά και την παροχή υπηρεσιών. Γενικά, η τυποποίηση περιλαμβάνει τις διαδικασίες της σύνταξης, της έκδοσης και της εθνικής μεταφοράς προτύπων.

Η έννοια του προτύπου (standard) ξεκινά από την τεχνική προδιαγραφή (technical specification) που όπως είναι γνωστό, είναι έντυπο που αναφέρει τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (π.χ. χαρακτηριστικά ποιότητας, επιδόσεις, χαρακτηριστικά ασφάλειας, διαστάσεις) και μπορεί να περιλαμβάνει ή να ασχολείται αποκλειστικά με ορολογία, σύμβολα, έλεγχο και μεθόδους δοκιμής, συσκευασία ή απαιτήσεις σημάτων ποιότητας (συμμόρφωσης). [4]

Αυτό που διαφοροποιεί την έννοια της τεχνικής προδιαγραφής και οδηγεί στην έννοια του προτύπου είναι η προσιτότητα στο ευρύ κοινό και - κυρίως - ο τρόπος δημιουργίας του. Το εθνικό πρότυπο (π.χ. πρότυπο ΕΛΟΤ) έχει εκπονηθεί με συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων - σε εθνική κλίμακα - και έχει εγκριθεί από αναγνωρισμένο εθνικό οργανισμό τυποποίησης (π.χ. ΕΛΟΤ) το ευρωπαϊκό πρότυπο (EN, ETS κτλ.) έχει εκπονηθεί με συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων - σε ευρωπαϊκή κλίμακα - και έχει εγκριθεί από μία από τις τρεις ευρωπαϊκές οργανώσεις τυποποίησης CEN, CENELEC ή ETSI με διακρατική ευρωπαϊκή ψήφιση (ψήφιση από τις χώρες μέλη μέσω των οργανισμών τυποποίησής τους), το παγκόσμιο πρότυπο (π.χ. ISO, IEC, ITU-T, ITU-R) έχει εκπονηθεί με συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων - σε παγκόσμια κλίμακα - και έχει εγκριθεί από μία από τις δύο παγκόσμιες οργανώσεις τυποποίησης ISO, IEC ή από την ITU ως παγκόσμια οργάνωση με δραστηριότητες τυποποίησης, με παγκόσμια διακρατική ψήφιση είτε από τις χώρες μέλη μέσω των οργανισμών τυποποίησής τους είτε από τις χώρες μέλη μέσω των τηλεπικοινωνιακών διοικήσεών τους. [4]

Η Τυποποίηση και τα πρότυπα αφορούν και ενδιαφέρουν τους παραγωγούς προϊόντων/παροχείς υπηρεσιών, τους καταναλωτές/χρήστες, το εμπόριο, την επιστήμη και τη Δημόσια Διοίκηση, και αποτελούν κοινή προσπάθεια όλων αυτών.

Τα πρότυπα, λαμβάνοντας υπόψη τα τελευταία επιστημονικά δεδομένα του σχετικού τομέα, τις ανάγκες του καταναλωτή ή χρήστη αλλά και του φυσικού και/ή τεχνητού περιβάλλοντος και τις απαιτήσεις του εμπορίου και της Δημόσιας Διοίκησης, παρεμβαίνουν δραστικά στις τεχνικές προδιαγραφές των παραγωγών/παροχών, εισάγοντας σ' αυτές εναρμονισμένα κριτήρια και κατευθύνσεις και εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο προϊόντα και υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, ποιότητα και συμβατότητα, με τελικό αποτέλεσμα μια αγορά ενοποιημένη που εξυπηρετεί ικανοποιητικά τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου. [4]

Η τυποποίηση (ως καθιέρωση κοινά αποδεκτών προδιαγεγραμμένων απαιτήσεων) είναι όχι απλώς μία, αλλά η πρωταρχική και κύρια, από τις τρεις κολόνες που στηρίζουν το οικοδόμημα της ποιότητας. Οι άλλες δύο είναι η πιστοποίηση (διαβεβαίωση ότι ικανοποιούνται οι προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις και συνεχής παρακολούθηση της ικανοποίησής τους) και οι δοκιμές (προσδιορισμός ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, μιας διεργασίας ή μιας υπηρεσίας με προδιαγεγραμμένες διαδικασίες), ενώ εγγυητής της ορθής λειτουργίας του όλου συστήματος είναι η διαπίστευση (διαδικασία επίσημης αναγνώρισης της ικανότητας των εμπλεκόμενων φορέων, οργάνων ή προσώπων - όπως φορέων πιστοποίησης, εργαστηρίων δοκιμών, επιθεωρητών ποιότητας - να πραγματοποιούν ο καθένας το ειδικό έργο του). [4]

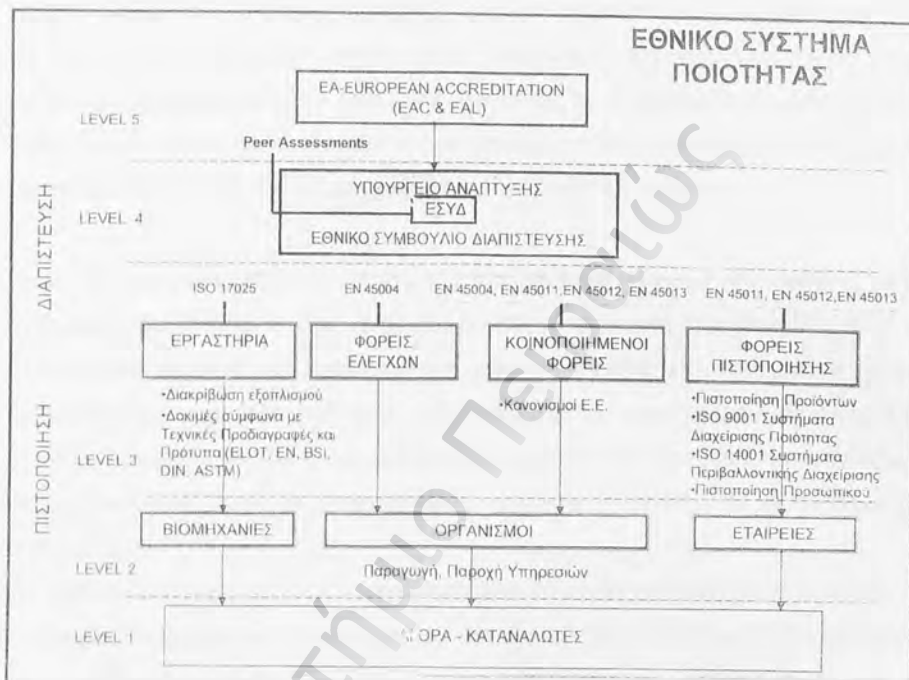
Τέλος τα Όργανα Πιστοποίησης είναι ανεξάρτητοι οργανισμοί που έχουν διαπιστευθεί από τον UKAS (ή το ΕΣΗΔ στην Ελλάδα ) σύμφωνα με κάποια κριτήρια (ISO/IEC Guide 62.....). Σήμερα πλέον των 60 Οργανισμοί Πιστοποίησης είναι διαπιστευμένοι σε 39 τομείς της κωδικοποίησης NACE

Το Εθνικό Σύστημα Ποιότητας φαίνεται επιγραμματικά στο διάγραμμα (10) που ακολουθεί:



## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10

Εθνικό Σύστημα Ποιότητας [1]



### 3.3. ISO 9000 και αναθεωρήσεις

Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στην καθιέρωση ορισμένων διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας, όπως η σειρά ISO-9000, που για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ισοδύναμη με τη σειρά EN 29000.

Η σειρά ISO 9000 αποτελεί ένα σύνολο διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας. Αυτή έχει διαμορφωθεί από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization ή ISO ), Η επιδιωκόμενη διασφάλιση της ποιότητας μέσω αυτών των διεθνών προτύπων παρέχεται με τον προσδιορισμό ενός γενικού μοντέλου, δηλαδή ενός καταλόγου των επιθυμητών χαρακτηριστικών και

ενεργειών, για το ενδεδειγμένο σύστημα ποιότητας που είναι εφαρμόσιμο για προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο προσδιορισμός του συστήματος ποιότητας με βάση τα πρότυπα αυτά είναι, συνεπώς, γενικός. Τούτο σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τα ειδικά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σε θέματα ποιότητας ενός βιομηχανικού κλάδου και ούτε τα χαρακτηριστικά εκείνα μιας επιχείρησης που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της. Απλά, τα προβλεπόμενα για το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας στη σειρά ISO 9000 καλύπτουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις ή απαιτήσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος με την κατάλληλη από τη διοίκηση πολιτική ποιότητας. [10]

Η πρώτη σειρά διεθνών προτύπων από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης για τη διασφάλιση της ποιότητας κυκλοφόρησε το 1987 με τη γενική ονομασία ISO-9000. Η εντυπωσιακή αποδοχή και ευρύτητα στη χρήση τους οδήγησε στην πρώτη γενική αναθεώρησή τους το 1994. Αυτή είναι και η έκδοση με την οποία εφαρμόζονται από τους κατάλληλους φορείς πιστοποίησης μέχρι τώρα. Το Δεκέμβριο του 2000 έγινε επίσημα η καθοριστική αναθεώρηση της «οικογένειας» προτύπων ISO-9000:1994 με τη νέα σειρά ISO-9000:2000.

Τα πρότυπα στη σειρά ISO-9000 διαμορφώθηκαν με σκοπό να είναι χρήσιμα σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων. Τούτο σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλων των ειδών τις βιομηχανίες, από υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών, και κατ' επέκταση και από το δημόσιο τομέα.

Το ISO 9000 (πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση) διακρίνεται στα εξής επίπεδα:

- ✓ ISO 9000, ορισμοί και έννοιες
- ✓ ISO 9001, το πιο ολοκληρωμένο πρότυπο. Διασφαλίζει την ποιότητα από το σχεδιασμό, παραγωγή, συντήρηση, διανομή και υποστήριξη.
- ✓ ISO 9002, όπως το ISO 9001 χωρίς το σχεδιασμό
- ✓ ISO 9003, επικεντρώνεται ουσιαστικά στο τελικό έλεγχο
- ✓ ISO 9004, δεν αφορά τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά προτείνει τρόπους για την επίτευξη των κριτηρίων των ISO 9001,2,3. [1]

Μια επιχείρηση πρέπει υποχρεωτικά να επιλέξει ένα από αυτά για να πιστοποιηθεί από κάποιον αρμόδιο φορέα.

Μετά το 1994, σχεδόν κάθε συμφωνία προμηθειών και σύμβαση για τον προσδιορισμό τεχνικών προδιαγραφών που συντάσσεται από βιομηχανίες, οργανισμούς και Κυβερνήσεις των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης (CEN), θα περιέχει την απαίτηση συμμόρφωσης του προμηθευτή στα προβλεπόμενα διεθνή πρότυπα EN 29000 που αντιστοιχούν με τα ISO-9000.

Η εξέλιξη αυτή προϋποθέτει την ανάγκη πιστοποίησης των προμηθευτών από ειδικούς φορείς όπως είναι για την Ελλάδα ο ΕΛΟΤ ή άλλοι ειδικοί οργανισμοί, μετά από σχετική αξιολόγηση για την ικανότητά τους να λειτουργήσουν με συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές των διεθνών προτύπων.

Για την επιτυχή εφαρμογή των παραπάνω προτύπων χρειάζεται να ικανοποιηθούν τρεις βασικές προϋποθέσεις :

- ✓ Αποδοχή και δέσμευση της διοίκησης
- ✓ Η κατάλληλη στάση για τις αναγκαίες αλλαγές από την πλευρά των εργαζομένων που θα επηρεαστούν από την εφαρμογή τους.
- ✓ Η τεχνική ικανότητα ανάπτυξης των συστημάτων και διαδικασιών για την καλύτερη διασφάλιση της ποιότητας μέσα στα πλαίσια που προσδιορίζουν τα διεθνή πρότυπα.

Ενώ και οι τρεις προϋποθέσεις είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη της ικανότητας που θα εξασφαλίσει την επιθυμητή πιστοποίηση, η αποτελεσματική εφαρμογή τους είναι, πλέον, το πρώτο σοβαρό βήμα στη δημιουργία της υποδομής για μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα ή νοοτροπία που θα οδηγήσει στη διαμόρφωση συνθηκών για συνεχή βελτίωση. [10]

Αφού έχει αποφασιστεί η σκοπιμότητα της ανάγκης πιστοποίησης με ένα από τα συστήματα ISO-9000, η σχετική διαδικασία ολοκληρώνεται σε τέσσερις διαδοχικές φάσεις:

1. Προμελέτη της σκοπιμότητας για πιστοποίηση
2. Προετοιμασία για πιστοποίηση (ανάληψη δέσμευσης της διοίκησης, διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων για τα πρότυπα ISO, δημιουργία οργανωτικής υποδομής για διασφάλιση ποιότητας, διαμόρφωση συστήματος τεκμηρίωσης διαδικασιών παραγωγής, ελέγχου ποιότητας και διαδικασιών υποστήριξης, προκαταρκτική αυτοαξιολόγηση συστήματος και λήψη διορθωτικών μέτρων)



3. Διαδικασία πιστοποίησης από κατάλληλο φορέα (αίτηση για διεξαγωγή προκαταρκτικής αξιολόγησης από φορέα πιστοποίησης, κανονική αίτηση για επίσημη αξιολόγηση, αξιολόγηση από ομάδα του φορέα πιστοποίησης, χορήγηση πιστοποιητικού συμμόρφωσης με το ISO-9000).
4. Διατήρηση ή αλλαγή του είδους της πιστοποίησης.[10]

Η γενική πολιτική του διεθνούς οργανισμού ISO προβλέπει την αναθεώρηση με σκοπό τη βελτίωση των προτύπων σε κανονική βάση. Οι αλλαγές που γίνονται κάθε φορά στηρίζονται στις πληροφορίες από την αξιολόγηση κατά την εφαρμογή τους από επιχειρήσεις και οργανισμούς. Έτσι διαμορφώθηκαν σταδιακά οι αλλαγές και στη σειρά ISO-9000:1994 στο νέο πρότυπο ISO-9000:2000. Με την πρόσφατη αναθεώρηση τα κύρια πρότυπα της υπάρχουσας σειράς συγχωνεύονται σε ένα πρότυπο το ISO-9001:2000 που περιλαμβάνει:

- ✓ ISO 9000:Διαχείριση συστημάτων ποιότητας –Βασικές Αρχές και Λεξιλόγιο
- ✓ ISO 9001:Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας- Απαιτήσεις
- ✓ ISO 9004: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας-Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης
- ✓ ISO 19011:Οδηγίες για τη διενέργεια επιθεωρήσεων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης και διαχείρισης ποιότητας (θα είναι συνένωση των ISO 10011,14010, 14011 και 14012) [1]

Η βασική ιδέα για την αναθεώρηση προήλθε από την ανάγκη μεγαλύτερης εναρμόνισης του νέου προτύπου με τις αρχές και τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, της οποίας οι οκτώ αρχές διαχείρισης είναι οι εξής:

1. Επικέντρωση στον πελάτη
2. Ηγεσία
3. Συμμετοχή του προσωπικού
4. Προσέγγιση διεργασίας
5. Προσέγγιση συστήματος στη διαχείριση
6. Συνεχής βελτίωση
7. Λήψη αποφάσεων σε πραγματικά γεγονότα
8. Αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές

Λαμβάνοντας υπόψη την εναρμόνιση του νέου προτύπου με τις αρχές αυτές συμπεραίνουμε ότι τα πλεονεκτήματα του αναθεωρημένου προτύπου είναι συνοπτικά :

1. Απλό στην κατανόηση και στη χρήση και εφαρμόσιμο σε κάθε προϊόν, κλάδο και μέγεθος οργανισμού
2. Μεγαλύτερη εστίαση στις ανάγκες του πελάτη
3. Μείωση του όγκου της απαιτούμενης τεκμηρίωσης
4. Σύνδεση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και διεργασιών του οργανισμού
5. Τάση προς βελτίωση των διεργασιών
6. Συμβατότητα με άλλα συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Οι βασικές διαφορές του σε σχέση με το παλαιότερο πρότυπο συνοψίζονται στα εξής:

1. Ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της ανώτατης διοίκησης
2. Συμμόρφωση με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις
3. Καθιέρωση μετρήσιμων αντικειμενικών στόχων για την ποιότητα
4. Παρακολούθηση πληροφοριών που σχετίζονται με τη ικανοποίηση του πελάτη ως μέσον για τη μέτρηση της απόδοσης του συστήματος
5. Αυξημένη προσοχή στη διαθεσιμότητα των πόρων
6. Προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης
7. Επέκταση των απαιτήσεων για μετρήσεις ώστε να περιλαμβάνει το σύστημα, τις διεργασίες, το προϊόν
8. Ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώνονται για τη μέτρηση της απόδοσης του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας
9. Ύπαρξη καναλιών επικοινωνίας εντός της επιχείρησης, και εκπαίδευσης του προσωπικού

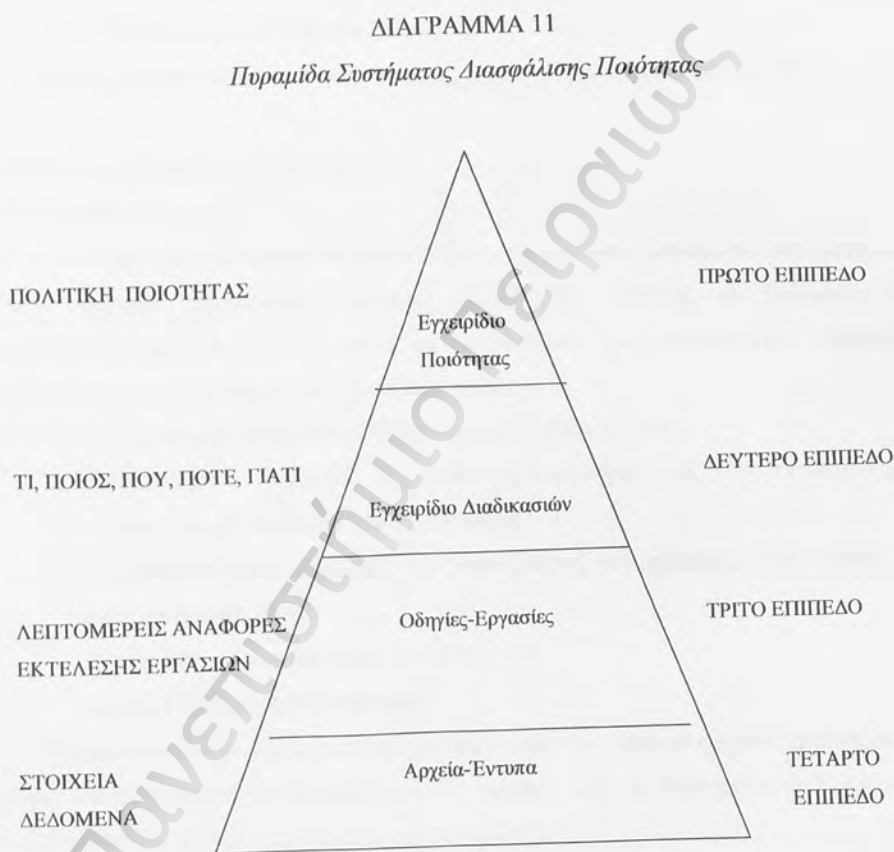
Οι τέσσερις από τις παραπάνω διαφορές, οι οποίες είναι υπογραμμισμένες, αποτελούν και τις απαιτήσεις του αναθεωρημένου προτύπου.[1]

Αν θέλαμε να αναφέρουμε τα σημαντικότερα από τα στοιχεία που απαρτίζουν ένα σύστημα ποιότητας, αυτά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι :

- ✓ Καθορισμένες αρμοδιότητες
- ✓ Καθορισμένες διαδικασίες
- ✓ Επαρκή αρχεία
- ✓ Επικοινωνία (επαρκής, αμφίδρομη)
- ✓ Συνεχής έλεγχος του συστήματος διασφάλισης ποιότητας
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού

Τα δε βασικά ερωτήματα στα οποία «απαντά» ένα σύστημα ποιότητας είναι, τι, ποιος, πως, με τι μέσα, που, πότε και γιατί.

Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται η «πυραμίδα» του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας η οποία φαίνεται στο διάγραμμα (11) που ακολουθεί





### 3.4. ISO 9001:2000 – κύριες ενότητες

Οι κύριες ενότητες του ISO 9001:2000 είναι οι εξής:

- ✓ 4.0 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
- ✓ 5.0 Ευθύνη της Διοίκησης
- ✓ 6.0. Διαχείριση Πόρων
- ✓ 7.0 Υλοποίηση Προϊόντος
- ✓ 8.0. Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση,

Οι οποίες αναλύονται σε επιμέρους πιο επεξηγηματικές παραγράφους ως εξής:

#### 4.0 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

##### 4.1 Γενικές απαιτήσεις

Ο οργανισμός πρέπει να εγκαταστήσει, τεκμηριώσει, εφαρμόσει και διατηρήσει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) και διαρκώς να βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του σε σχέση με το πρότυπο, να οργανώνονται εσωτερικές επιθεωρήσεις και να ορίζονται δείκτες ποιότητας.

4.2 Απαιτήσεις τεκμηρίωσης (του ΣΔΠ), οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Τεκμηριωμένες δηλώσεις της πολιτικής ποιότητας και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα από τη Διοίκηση
- Εγχειρίδιο Ποιότητας (σκοπός του συστήματος, τεκμηριωμένες διαδικασίες και αλληλεπίδρασή τους)
- Έλεγχος εγγράφων (Εγκριση, ανασκόπηση)
- Αρχεία (έλεγχος, διαθεσιμότητα)

Πρέπει σε αυτό το σημείο να επισημανθεί ότι όπου σε αυτό το πρότυπο εμφανίζεται ο όρος «τεκμηριωμένη διαδικασία», αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία καθιερώνεται, τεκμηριώνεται, τίθεται σε εφαρμογή και διατηρείται.

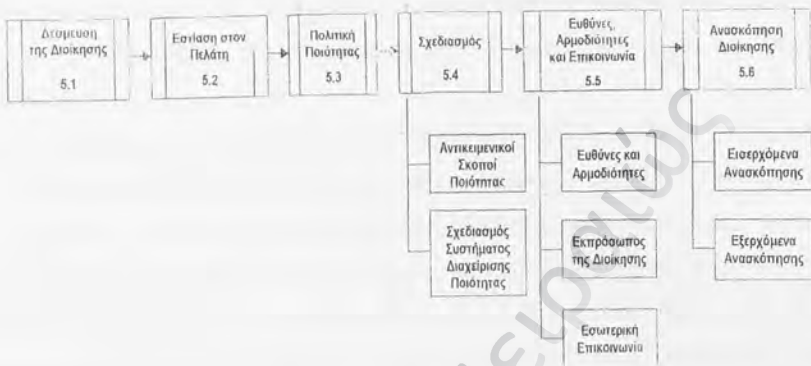
#### 5.0 Ευθύνη της Διοίκησης

Οι επιμέρους παράγραφοι της ενότητας αυτής φαίνονται στο κάτωθι διάγραμμα (12):

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12

### Ευθύνη της Διοίκησης [1]

#### 5.0 Ευθύνη Διοίκησης



5.1. Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης για την ανάπτυξη και τη θέση σε εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και για τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του, μέσω της γνωστοποίησης στον οργανισμό της σημασίας της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, της καθιέρωσης της πολιτικής για την ποιότητα, της διεξαγωγής ανασκοπήσεων, και της εξασφάλισης της διαθεσιμότητας πόρων.

5.3 Πολιτική για την ποιότητα η οποία είναι κατάλληλη για το σκοπό του οργανισμού, περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, γνωστοποιείται και γίνεται κατανοητή εντός του οργανισμού, και ανασκοπείται ως προς τη συνεχιζόμενη καταλληλότητά της

5.4.2 Σχεδίαση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις που δίδονται στην 4.1, καθώς επίσης και οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα, και διασφάλιση ότι η ακεραιότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας διατηρείται, όταν σχεδιάζονται και τίθενται σε εφαρμογή αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.

5.5.1 Ευθύνες και αρμοδιότητες που καθορίζονται και γνωστοποιούνται εντός του οργανισμού.

5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης είναι ένα μέλος της Διοίκησης ορισμένο από την Ανώτατη Διοίκηση, το οποίο, πρέπει να έχει ευθύνη και αρμοδιότητα η οποία περιλαμβάνει: την εξασφάλιση ότι καθιερώνονται, τίθενται σε εφαρμογή και διατηρούνται οι διεργασίες που χρειάζονται για το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Επίσης, τη γραπτή ενημέρωση της Ανώτατης Διοίκησης σχετικά με την επίδοση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και με οποιαδήποτε ανάγκη για βελτίωση υπάρξει, και την εξασφάλιση της ενημέρωσης όλου του οργανισμού για τις απαιτήσεις των πελατών.

5.6 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση του συστήματος, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητά του, μέσω της αξιολόγησης των ευκαιριών για βελτίωση, συμπεριλαμβανομένων της πολιτικής και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, και διατηρώντας τα κατάλληλα αρχεία

5.6.2 Εισερχόμενα στην ανασκόπηση: αποτελέσματα επιθεωρήσεων, ανατροφοδότηση από τον πελάτη, κατάσταση προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών, επακόλουθες ενέργειες από προηγούμενες ανασκοπήσεις από τη Διοίκηση, συστάσεις για βελτίωση.

5.6.3 Εξερχόμενα από την ανασκόπηση: αποφάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος τη βελτίωση του προϊόντος ή των υπηρεσιών, η οποία σχετίζεται με απαιτήσεις των πελατών, και τις ανάγκες σε πόρους

## 6.0 Διαχείριση Πόρων

Η ενότητα αυτή αναλύεται στις εξής ειδικότερες παραγράφους:

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13

#### Διαχείριση πόρων





6.2.2 *Ικανότητα του προσωπικού* το οποίο εκτελεί εργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος. Ενημέρωση και εκπαίδευσή του για να εκτελεί άλλες ενέργειες για να ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες, αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών που εκτελούνται, ενημέρωσή του για τη σπουδαιότητα των δραστηριοτήτων του και πως αυτές συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα και διατήρηση κατάλληλων αρχείων μόρφωσης, εκπαίδευσης, δεξιοτήτων και εμπειρίας (βλέπε 4.2.4)

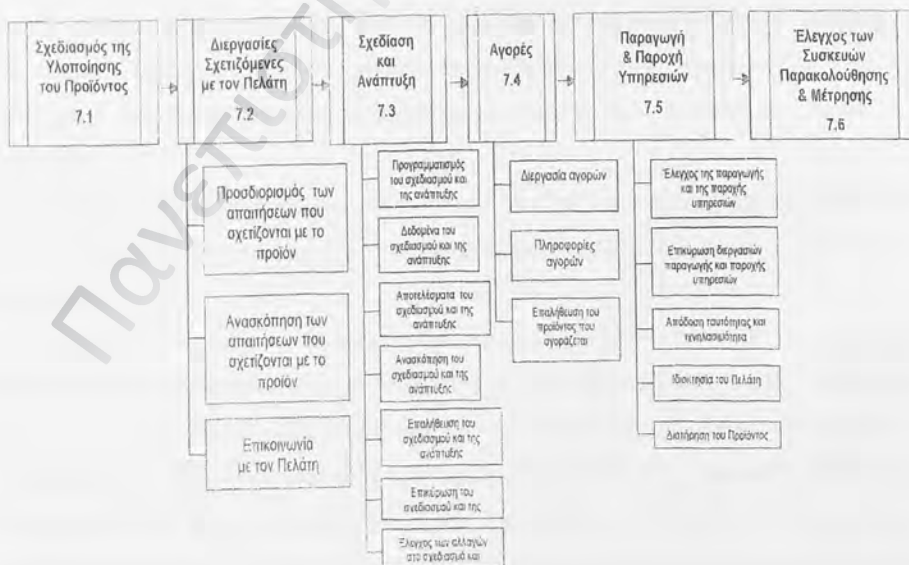
6.3 *Υποδομή*: κτίρια, χώρους εργασίας και συνδεδεμένες βοηθητικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό διεργασιών (υλικό, λογισμικό), και υπηρεσίες υποστήριξης (όπως μεταφορές ή επικοινωνίες).

## 7.0 Υλοποίηση Προϊόντος

Η υλοποίηση του προϊόντος αναλύεται σχεδιαγραμματικά στα εξής:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14  
Υλοποίηση Προϊόντος [1]

### 7.0 Υλοποίηση Προϊόντος



7.2.1 Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν, δηλαδή απαιτήσεις που καθορίζονται από τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων για παράδοση και για δραστηριότητες μετά την παράδοση, απαιτήσεις που δεν δηλώνονται από τους πελάτες αλλά είναι απαραίτητες για καθορισμένη χρήση, νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν, και οποιεσδήποτε πρόσθετες απαιτήσεις που προσδιορίζονται από τον οργανισμό.

7.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες σε σχέση με πληροφορίες για το προϊόν, αιτήσεις για πληροφορίες, συμβάσεις ή χειρισμό παραγγελιών, ανατροφοδότηση από τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων παραπόνων των πελατών

7.4.1 Διεργασία αγορών περιλαμβάνει την εξασφάλιση ότι το προϊόν που αγοράζεται συμμορφώνεται με καθορισμένες απαιτήσεις, τον έλεγχο που ασκείται στον προμηθευτή και στο προϊόν που αγοράζεται (εξαρτάται από τις επιπτώσεις του αγοραζόμενου προϊόντος στην εν συνεχεία υλοποίηση του προϊόντος ή στο τελικό προϊόν), κριτήρια επιλογής, αξιολόγησης και επαναξιολόγησης των προμηθευτών με βάση την ικανότητά τους να προμηθεύουν προϊόν σε συμφωνία με τις απαιτήσεις του οργανισμού και διατήρηση αρχείων των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων και των οποιωνδήποτε απαραίτητων ενεργειών που προκύπτουν από την αξιολόγηση (βλέπε 4.2.4)

7.5.1 Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών με συνθήκες που περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη διαθεσιμότητα οδηγιών εργασίας, τη χρήση κατάλληλου εξοπλισμού, τη διαθεσιμότητα και χρήση συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης, τη θέση σε εφαρμογή δραστηριοτήτων αποδέσμευσης, παράδοσης και εξυπηρέτησης μετά την παράδοση.

7.5.3 Απόδοση ταυτότητας και ιχνηλασιμότητας στο προϊόν ή την υπηρεσία με κατάλληλα μέσα, στην κατάσταση του προϊόντος αναφορικά με τις απαιτήσεις παρακολούθησης και μέτρησης

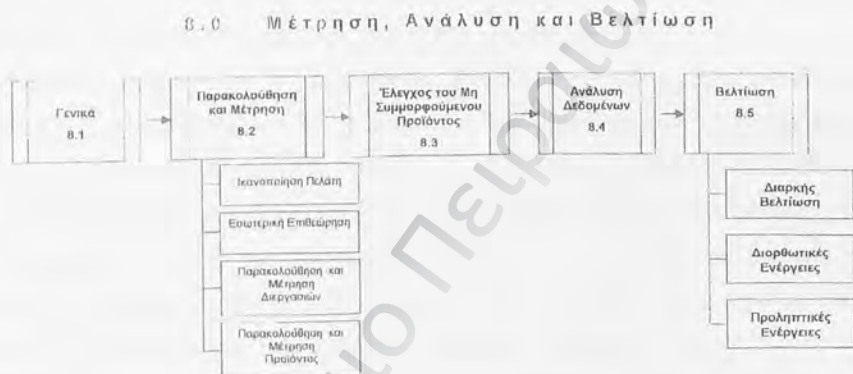
7.6 Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης για να παρέχεται απόδειξη της συμμόρφωσης του προϊόντος με προσδιορισμένες απαιτήσεις (βλέπε 7.2.1), καθορισμός διεργασιών ώστε να εξασφαλίζεται ότι η παρακολούθηση και μέτρηση μπορεί να διεξάγονται και διεξάγονται με τρόπο συνεπή προς τις απαιτήσεις παρακολούθησης και μέτρησης. Όπου είναι απαραίτητο, για να εξασφαλιστούν έγκυρα αποτελέσματα, ο εξοπλισμός μέτρησης πρέπει να διακριβώνεται ή να επαληθεύεται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα ή πριν από τη χρήση, ως προς πρότυπα μέτρησης, να αναγνωρίζεται η ταυτότητά του, ώστε να είναι δυνατός ο προσδιορισμός της κατάστασης διακριβώσεως,

να προστατεύεται από ζημιές και φθορές κατά το χειρισμό, τη συντήρηση και την αποθήκευση. Πρέπει να διατηρούνται αρχεία των αποτελεσμάτων διακρίβωσης και επαλήθευσης (βλέπε 4.2.4).

## 8.0 Μέτρηση, Ανάλυση, Βελτίωση

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15

#### Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση[1]



Περιλαμβάνει τις παραγράφους παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης που χρειάζονται για να αποδεικνύει τη συμμόρφωση του προϊόντος, να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητά του. Αναλυτικότερα:

8.2.2 *Εσωτερική επιθεώρηση* για να προσδιορίζεται κατά πόσον το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας συμμορφώνεται με τις προσχεδιασμένες διευθετήσεις (βλέπε 7.1), με τις απαιτήσεις αυτού του Διεθνούς Προτύπου και με τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας που καθιερώνονται από τον οργανισμό, και κατά πόσον τίθεται σε εφαρμογή αποτελεσματικά και διατηρείται. Μια τεκμηριωμένη διαδικασία πρέπει να καθορίζει τις ευθύνες και τις απαιτήσεις για τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή των επιθεωρήσεων, καθώς επίσης και για την αναφορά των αποτελεσμάτων και τη διατήρηση των αρχείων (βλέπε 4.2.4).



8.3 Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος. Οι έλεγχοι και οι σχετιζόμενες ευθύνες και αρμοδιότητες για το χειρισμό του μη συμμορφούμενου προϊόντος, πρέπει να καθορίζονται σε μια τεκμηριωμένη διαδικασία. Ο οργανισμός πρέπει να χειρίζεται το μη συμμορφούμενο προϊόν αναλαμβάνοντας ενέργειες για την εξάλειψη της εντοπισθείσας μη συμμόρφωσης, και εγκρίνοντας τη χρήση, την αποδέσμευση ή την αποδοχή του κατόπιν συναινέσεως, από αντίστοιχη αρμόδια αρχή και, όπου εφαρμόζεται, από τον πελάτη, και, τέλος, αναλαμβάνοντας ενέργειες για να αποκλειστεί η αρχικά σκοπούμενη χρήση ή εφαρμογή του. Πρέπει να διατηρούνται αρχεία της φύσης των μη συμμορφώσεων και των ενεργειών που εκτελούνται στη συνέχεια, συμπεριλαμβανομένων των συναινέσεων που λαμβάνονται (βλέπε 4.2.4).

8.4 Ανάλυση δεδομένων: παρέχει πληροφορίες σχετικές με την ικανοποίηση των πελατών (βλέπε 8.2.1), τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν (βλέπε 7.2.1), τα χαρακτηριστικά και τάσεις των διεργασιών και των προϊόντων συμπεριλαμβανομένων ευκαιριών για προληπτικές ενέργειες και τους προμηθευτές.

8.5.1 Διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, μέσω της χρήσης, της πολιτικής για την ποιότητα, των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, των αποτελεσμάτων της επιθεώρησης, της ανάλυσης των δεδομένων, των διορθωτικών και των προληπτικών ενεργειών και της ανασκόπησης από τη Διοίκηση.

8.5.2 Διορθωτικές ενέργειες. Πρέπει να καθιερωθεί μια τεκμηριωμένη διαδικασία, ώστε να καθορίζονται απαιτήσεις για την ανασκόπηση των μη συμμορφώσεων (συμπεριλαμβανομένων των παραπόνων των πελατών), τον προσδιορισμό των αιτιών των μη συμμορφώσεων, την αξιολόγηση της ανάγκης για ενέργειες, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι μη συμμορφώσεις δεν θα επαναληφθούν, τον προσδιορισμό και τη θέση σε εφαρμογή των ενεργειών που χρειάζονται, τα αρχεία των αποτελεσμάτων των ενεργειών που ανελήφθησαν (βλέπε 4.2.4) και την ανασκόπηση των διορθωτικών ενεργειών που αναλαμβάνονται.

8.5.3 Προληπτικές ενέργειες για την εξάλειψη των αιτιών των πιθανών μη συμμορφώσεων, ώστε να προλαμβάνεται η εμφάνισή τους. Οι προληπτικές ενέργειες πρέπει να είναι ανάλογες με τις επιπτώσεις των πιθανών προβλημάτων. Καθορισμός αντίστοιχης τεκμηριωμένης διαδικασίας με αυτή της παραγράφου 8.5.2.

Αν θελήσουμε να συνοψίσουμε τις ως άνω απαιτήσεις του προτύπου αντιστοιχισμένες με τις παραγράφους τους, θα έχουμε το κάτωθι διάγραμμα:

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16

*Αρχεία που απαιτούνται από το πρότυπο ISO 9001:2000 [1]*

### ΑΡΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000

Παράγραφος	Απαιτήση αρχείου
5.6.1	Ανασκόπηση διοίκησης
6.2.2 (e)	Επιμόρφωση, εκπαίδευση, ικανότητες και εμπειρία
7.1 (d)	Αποδείξεις ότι οι πραγματοποιούμενες διεργασίες και τα προϊόν, ικανοποιούν τις απαιτήσεις
7.2.2	Αποτελέσματα της ανασκόπησης των απαιτήσεων σχετιζόμενα με το προϊόν και ενέργειες που προκύπτουν από την ανασκόπηση
7.3.2	Δεδομένα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης
7.3.4	Αποτελέσματα ανασκοπήσεων Σχεδιασμού και Ανάπτυξης και όλες οι απαραίτητες ενέργειες
7.3.5	Αποτελέσματα της επαλήθευσης του Σχεδιασμού και της Ανάπτυξης και όλες οι απαραίτητες ενέργειες
7.3.6	Αποτελέσματα της επικύρωσης του Σχεδιασμού και της Ανάπτυξης και όλες οι απαραίτητες ενέργειες
7.3.7	Αποτελέσματα των ανασκοπήσεων των αλλαγών του σχεδιασμού και της ανάπτυξης και όλες οι απαραίτητες ενέργειες
7.4.1	Αποτελέσματα της αξιολόγησης των προμηθευτών και ενέργειες οι οποίες προκύπτουν από τις αξιολογήσεις
7.5.2 (d)	Όπως απαιτείται από τον οργανισμό να αποδείξει την επικύρωση των διεργασιών όταν τα αποτελέσματα σχεδιασμού δεν μπορούν να επικυρωθούν με διαδοχικές καταγραφές ή μετρήσεις.
7.5.3	Ο μονασημαντός προσδιορισμός του προϊόντος, όπου η ιχνηλασιμότητα είναι απαίτηση
7.5.4	Ιδιοκτησία του πελάτη η οποία χάνεται, καταστρέφεται ή βρίσκεται ακατάλληλη για χρήση
7.6 (a)	Πρότυπα τα οποία χρησιμοποιούνται για διακρίβωση ή επαλήθευση του μετρητικού εξοπλισμού, δεν έχουν ιχνηλασιμότητα με διεθνή ή και εθνικά πρότυπα μέτρησης.
7.6	Επικύρωση προηγούμενων αποτελεσμάτων ότι ο ο μετρητικός εξοπλισμός βρέθηκε να μη συμμορφώνεται με τα αποτελέσματα διακρίβωσης
7.6	Αποτελέσματα επαλήθευσης ή διακρίβωσης του μετρητικού εξοπλισμού
8.2.2	Αποτελέσματα εσωτερικών επιθεωρήσεων
8.2.4	Αποδείξεις της συμμόρφωσης του προϊόντος με τα αποδεκτά κριτήρια και καθορισμός του υπεύθυνου αποδέσμευσης του προϊόντος
8.3	Φύση της μη συμμόρφωσης του προϊόντος και κάθε σχετική ενέργεια που έχει αναληφθεί.
8.5.2	Αποτελέσματα διορθωτικών ενεργειών
8.5.3	Αποτελέσματα προληπτικών ενεργειών

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το ζητούμενο, τελικά από τις επιχειρήσεις και γενικότερα τους οργανισμούς, είναι το «zero defects», το οποίο μπορεί να εξασφαλιστεί με την εγκατάσταση και λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Τα βασικά προβλήματα που δημιουργούνται στην προσπάθεια εγκατάστασης ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας κατά ISO 9001, είναι συνήθως η αντίδραση των

εργαζομένων σε κάθε διαδικασία ανατροπής της κατεστημένης λειτουργίας του κάθε οργανισμού, καθώς και το κόστος της εγκατάστασής του.

Από την άλλη πλευρά, τα πλεονεκτήματα από την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος είναι σαφώς πολύ σημαντικότερα και περισσότερα, όπως οι καταγεγραμμένες διαδικασίες, οδηγίες, η ομοιόμορφη χρήση εντύπων, η μεσοπρόθεσμη μείωση κόστους λειτουργίας, ο καλύτερος έλεγχος του προσωπικού. Επίσης, αποτελεί ένα σοβαρό επικοινωνιακό εργαλείο του οργανισμού, συμβάλλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, που μεταφράζεται σε μείωση χρόνου αναμονής και ποιοτικότερα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Και φυσικά, βελτίωση της επικοινωνίας εξωτερικής αλλά και εσωτερικής.





## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

### 11. Συμπεράσματα

*Demit das mogliche entsteht,  
muss immer wieder  
das Unmogliche vessucht warden*  
(Για να προκύψει το δυνατό,  
πρέπει κάθε τόσο να επιχειρείται το αδύνατο)

*Herman Hesse (Γερμανο-Ελβετός συγγραφέας-λυρικός-κριτικός)*

Ο σκοπός της εκπόνησης αυτής της εργασίας είναι η δημιουργία της κουλτούρας της ΔΟΠ, ξεκινώντας με την εφαρμογή ενός συστήματος ISO 9001:2000 στο τμήμα Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου τροφίμων, της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής, της Νομαρχίας Αθηνών. Ο σκοπός αυτός φαίνεται να διευρύνεται μετά το αίτημα και των λοιπών τμημάτων της Δ/σης Κτηνιατρικής, για εφαρμογή του εν λόγω συστήματος στο σύνολο της Δ/σης.

Ο στόχος είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων από το εν λόγω τμήμα υπηρεσιών.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια δημιουργήθηκε το ΕΔΠ για το τμήμα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου, καταγράφηκαν οι διαδικασίες, τα καθήκοντα, οι οδηγίες και ξεκίνησε η δημιουργία αρχείων.

Στις διαδικασίες ανήκουν οι λειτουργικές διαδικασίες, που αφορούν τις παραγόμενες από το τμήμα υπηρεσίες, και οι υποστηρικτικές του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Οι περιγραφές καθηκόντων αφορούν τον Προϊστάμενο της Δ/σης Κτην/κής, την Προϊσταμένη του τμήματος Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου Τροφίμων, τον Υπεύθυνο Ποιότητας, και τους ελεγκτές κτηνιάτρους που απαρτίζουν το προσωπικό του εν λόγω τμήματος. (παράρτημα Β)

Οι οδηγίες αναφέρονται στον ενδεδειγμένο, σύμφωνα με την ισχύουσα Νομοθεσία, τρόπο με τον οποίο πρέπει να παρέχονται κάποιες από τις υπηρεσίες του τμήματος. (παράρτημα Β)

Τόσο οι διαδικασίες όσο και οι οδηγίες έχουν συγκεκριμένη κωδικοποίηση και συγκεκριμένη δομή η οποία περιλαμβάνει το αντικείμενο, το πεδίο εφαρμογής, την περιγραφή και τα ειδικά έντυπα. Από αυτά τα ειδικά έντυπα προκύπτει η ανάγκη ταξινόμησής τους και η δημιουργία των αντίστοιχων αρχείων.

Τα αρχεία που έχουν ήδη δημιουργηθεί αφορούν:

- ✓ Τις ανασκοπήσεις από τη Διοίκηση και τις τακτικές συναντήσεις του προσωπικού και της επιτροπής ποιότητας
- ✓ Τον προγραμματισμό των εργασιών
- ✓ Την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού (εξω- και ενδο- υπηρεσιακή) και τις αξιολογήσεις των παρακολουθηθέντων σεμιναρίων επιμόρφωσης
- ✓ Τη διακρίβωση και συντήρηση του εξοπλισμού
- ✓ Την αξιολόγηση των προμηθευτών
- ✓ Τη μη συμμόρφωση προϊόντων και υπηρεσιών
- ✓ Τη διαχείριση των συμβάντων ποιότητας
- ✓ Τις διορθωτικές/προληπτικές ενέργειες
- ✓ Τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών/πολιτών

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΡΧΕΙΩΝ

Α/Α	Κωδικός εγγράφου	Είδος Εγγράφου	Διαδικασία
1	E.140.ΓΕ-1	Έντυπο συμβάντων ποιότητας	Διαχείριση συμβάντων ποιότητας (Δ.140.ΓΕ) Διαχείριση παραπόνων πελατών (Δ.145.ΓΕ) Μη συμμόρφωση προϊόντων/Υπηρεσιών (Δ.180.ΕΤ)
2	E.152.ΕΤ-1	Διορθωτική/Προληπτική Ενέργεια	Διορθωτικές/Προληπτικές Ενέργειες
3	E.160.ΕΤ-1	Ανασκόπηση από τη Διοίκηση	Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
4	E.170.ΕΤ-1	Φύλλο αξιολόγησης σεμιναρίου	Εκπαίδευση/Επιμόρφωση προσωπικού



5	E.210.ΤΕ-1	Κατάσταση εγκεκριμένων προμηθευτών	Αξιολόγηση-Επιθεώρηση Προμηθευτών
6	E.300.ΕΤ/0	Ημ/σιος Προγρ/σμός Επιθ/σεων & Ελέγχων	Προγραμματισμός Εργασιών
7	E.900.ΕΠ-1	Κατάλογος Εξοπλισμού	Διακρίβωση και Συντήρηση

Η δημιουργία αρχείων είναι από τις σημαντικότερες παραμέτρους του συστήματος ποιότητας γιατί από την επεξεργασία των δεδομένων που προκύπτουν από τη μελέτη τους, εξάγονται συμπεράσματα σε σχέση με την υπάρχουσα λειτουργία του τμήματος και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η έως σήμερα εφαρμογή του συστήματος ISO 9001:2000 επέφερε ήδη κάποιες αλλαγές τόσο στην οργανωτική δομή όσο και στην παροχή των υπηρεσιών.

#### 1. Όσον αφορά την οργανωτική δομή:

- ✓ μετά τη μελέτη του καταγεγραμμένου οργανογράμματος και της περιγραφής καθηκόντων, διαπιστώθηκαν άτυπες αλληλοεπικαλύψεις καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που αποτελούσαν τροχοπέδη στη λειτουργία του τμήματος και οδηγούσαν σε ανάλωση πολύτιμου χρόνου εργασίας.

#### 2. Όσον αφορά τη λειτουργία του τμήματος:

- ✓ με την καθιέρωση του καταγεγραμμένου ημερήσιου προγραμματισμού των εργασιών και ελέγχων, βελτιώθηκαν οι χρόνοι παράδοσης των εισερχόμενων από τους κτηνιάτροους προς τη Δ/ση εγγράφων και η ιχνηλασιμότητα των εγγράφων αυτών.
- ✓ με την καταγραφή των οδηγιών εργασίας έγινε πιο εύκολη και γρήγορη η πρόσβαση στην αντίστοιχη ισχύουσα Νομοθεσία και βελτιστοποιήθηκε ο τρόπος κατανόησης και εκμάθησής της, και η διενέργεια των ελέγχων, με τον ίδιο τρόπο κάθε φορά, χωρίς κενά ή και λάθη.
- ✓ με τις ανασκοπήσεις και τις τακτικές συναντήσεις του προσωπικού και της Επιτροπής Ποιότητας, διευκολύνθηκε η επίλυση προβλημάτων που αφορούν τις συνεχείς αλλαγές της Νομοθεσίας και η έγκαιρη ενημέρωση όλων των κτηνιάτρων για τις αλλαγές αυτές, ώστε να διασφαλιστεί η επάρκεια και ορθότητα των ελέγχων. Επιπλέον, οριοθετήθηκαν χρονικά οι αποφάσεις και ενέργειες που αποφασίζονται κάθε φορά, ώστε να διασφαλίζεται η εφαρμογή τους.

- ✓ με το φάκελο εκπαίδευσης του προσωπικού διαφάνηκαν οι ελλείψεις του καθενός σε ορισμένα γνωστικά αντικείμενα, αλλά και οι ελλείψεις σε επιμόρφωση σε κάποια καινούργια πεδία που ενδιαφέρουν και αφορούν άμεσα τη λειτουργία της υπηρεσίας, ούτως ώστε να γίνει, στο τέλος του χρόνου, μια εμπεριστατωμένη πρόταση προς τη Δ/ση ανθρώπινου δυναμικού της Νομαρχίας Αθηνών και τον ΕΦΕΤ, για διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Επιπλέον, η αρνητική αξιολόγηση συγκεκριμένου σεμιναρίου από κάποιους διασφάλισε τη μη συμμετοχή των υπολοίπων στο εν λόγω σεμινάριο και την πιθανή αναδιοργάνωσή του πάνω σε διαφορετικό πλαίσιο.
- ✓ η καταγραφή του εξοπλισμού και η έγκαιρη διακρίβωσή του εξασφάλισε την ορθολογισμένη χρήση του και τη βέλτιστη αξιοποίησή του
- ✓ η καταγραφή των μη συμμορφώσεων και των συμβάντων μη ποιότητας κατέδειξε τις ελλείψεις και τα λάθη στη λειτουργία του τμήματος και οδήγησε στην αποφυγή επανάληψής τους
- ✓ η ύπαρξη ενός οργανωμένου συστήματος καταγραφής, χάρισε στο προσωπικό, επιπλέον, μια ψυχολογική υποστήριξη και ένα αίσθημα ασφάλειας, αφού νιώθουν πως, ότι κι αν συμβεί, μπορούν πάντα να ανατρέχουν στο σύστημα για την ενημέρωσή τους.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, παρόλο το πολύ μικρό διάστημα στο οποίο εφαρμόζεται το σύστημα ποιότητας στο τμήμα, και παρά τις κάποιες, μεμονωμένες αντιδράσεις, την έλλειψη χρόνου, την καινοτομία που επιφέρει για τα πλαίσια του Δημοσίου τομέα, τα αποτελέσματα είναι πολύ ικανοποιητικά. Αυτό που αναμένεται στο μέλλον, και ιδιαίτερα μετά την πιστοποίηση του τμήματος, είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, η μεγιστοποίηση της απόδοσης του προσωπικού και της υπηρεσίας γενικότερα, ο «μηδενισμός» των λαθών, στο πλαίσιο της καλύτερης ικανοποίησης του «πελάτη», είτε αυτός είναι ο εργαζόμενος του τμήματος, είτε ο πολίτης.

Τα ανωτέρω, όπως είναι προφανές, και δεδομένου του αντικειμένου του τμήματος που αφορά τη Δημόσια Υγεία, θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ΠΡΟΛΗΨΗΣ στον τομέα της Δημόσιας Υγείας, που τελικά είναι και το ζητούμενο.

## ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ Γ.: Διδακτικές Σημειώσεις στα πλαίσια του μαθήματος «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών « Διοίκηση της Υγείας» των Πανεπιστημίων Πειραιά-ΤΕΙ Πειραιά, 2006
2. ΑΝΤΩΝΙΟΥ Α. : Διδακτικές σημειώσεις στα πλαίσια του μαθήματος «Πληροφοριακά Συστήματα» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών « Διοίκηση της Υγείας» των Πανεπιστημίων Πειραιά-ΤΕΙ Πειραιά, 2006
3. ΑΪΘΕΝΣ ΑΛΒΑ : «Business process Reengineering», Prof.Tawfik Jelassi, 1995
4. ΒΑΛΕΟΝΤΗΣ Κ. : απόσπασμα από την ανακοίνωσή του στην Εσπερίδα του ΕΛΟΤ στις 9/11/2005 με τίτλο: «Η ελληνική τηλεπικοινωνιακή τυποποίηση - χθες, σήμερα, αύριο»
5. ΓΑΒΡΙΗΛ Γ.: «Πολιτισμική θεώρηση των Οργανώσεων» (Από Τζιβάκου Ι.: «Δράση και Σύστημα, σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων», εκδ. Θεμέλιο
6. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ Ν. : «Στρατηγικό management», Μπένου, 2004
7. ΓΡΗΓΟΡΟΥΔΗΣ Ε: Διδακτικές σημειώσεις «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» , Πανεπιστήμιο Χανίων
8. CONTI T. : “Building Total Quality”, Carfax, 1993
9. COOPER MR : “Διασφάλιση & Βελτίωση της Ποιότητας. Στο Wolper LF (Συντ.) Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, Τόμος 2, Mediforce, Αθήνα 2001
10. ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ Κ. : «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks, 2001
11. ΔΗΜΑΚΗΣ Σ. : «Τα νέα μοντέλα Οργάνωσης & Διοίκησης στο Δημόσιο Τομέα», Διπλωματική Εργασία Μεταπτυχιακού Προγράμματος σπουδών «Κράτος & Δημόσια Πολιτική», Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 1999,
12. GRAYSON G..J..JR. : “World wide Competition, Total Quality Management”, July/August, 1992
13. HERZBERG F : “Work and the Nature of management” The World Publishing Co, 1965
14. ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ Π. : «Εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας στις Υπηρεσίες Υγείας. Πρόκληση ή Ουτοπία.», Κείμενα Συνεδρίου «Εφαρμογή του Total Quality Managment στο χώρο των Υπηρεσιών Υγείας», Νοέμβριος 1994



15. ΚΑΠΑΡΟΣ Κ. : «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες», Επιμορφωτικό Σεμινάριο Εισαγωγικής Εκπαίδευσης, 2005,
16. MASLOW F.: "A theory of human motivation, Psychological review", 1943, 50, 370
17. ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Ν. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας; όψεις ενός Σύνθετου Φαινομένου», Διοικητική Ενημέρωση, Τ.14, Μάιος 1999, σελ 7-9.
18. ΜΠΛΕΣΙΟΣ Ν : Σημειώσεις διαλέξεων διοίκησης ολικής ποιότητας στα πλαίσια του διαπανεπιστημιακού προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Τεχνο-οικονομικά συστήματα», 2005
19. ΜΩΡΑΪΤΗΣ Ε.: «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας», Σημειώσεις για τους σπουδαστές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών « Διοίκηση της Υγείας» των Πανεπιστημίου Πειραιά-ΤΕΙ Πειραιά, 2006
20. ΝΤΙΝΑΚΗ Φ. «Η Ποιότητα ως Ζητούμενο & Στόχος στις Υπηρεσίες Υγείας, Εμπειρική Μελέτη στο Νοσοκομείο παιδών η Αγία Σοφία», Διπλωματική Εργασία Μεταπτυχιακού Προγράμματος σπουδών «Κράτος & Δημόσια Πολιτική», Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 1999,
21. PALMER HR.: Considerations in defining quality of health care. In: Palmer HR, Donabedian A, Povar GJ (eds) Striving for quality in health care. An inquiry into policy and practice. Health Administration Press, Ann Arbor, 1991
22. ΠΟΛΥΖΟΣ Ν. : «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Μονάδων Υγείας», Συμπληρωματικές Διδακτικές Σημειώσεις του μαθήματος «Οργάνωση και Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας», 2007,
23. ΠΙΗΓΗ: D.DRUCKMAN, J.E., SINGER, H.VAN COTT, 1977
24. ΣΑΠΟΥΝΤΖΗ Δ. : «Η κουλτούρα των Νοσοκομείων», Επιθ. Υγείας, Νοεμ.-Δεκ.1977
25. ΤΟΥΝΤΑΣ Γ.: «Η Έννοια της Ποιότητας στην Ιατρική & τις Υπηρεσίες Υγείας», Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 2003, 20(5):532-546
26. ΦΑΦΑΛΙΟΥ Ε.: Διδακτικές σημειώσεις στα πλαίσια του μαθήματος «Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών « Διοίκηση της Υγείας» των Πανεπιστημίου Πειραιά-ΤΕΙ Πειραιά, 2005
27. WHITELEY R.C.: "The Customer Driven Company", Addison-Wesley, 1991
28. ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ ΣΤ.: Διδακτικές σημειώσεις στα πλαίσια του μαθήματος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών « Διοίκηση της Υγείας» των Πανεπιστημίου Πειραιά-ΤΕΙ Πειραιά, 2005

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΕΔΠ)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ

## **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

### ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

&

ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ ΕΓΓΡΑΦΑ



Ἐλεγχος

Ευτάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 2 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	------------------

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Το Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας ( ΕΔΠ)
  - 1.1. Σκοπός του ΕΔΠ
  - 1.2. Διανομή του Εγχειριδίου
  - 1.3. Συντομογραφίες
  - 1.4. Πίνακας διανομής του Εγχειριδίου
2. Παρουσίαση του Οργανισμού
3. Πολιτική Ποιότητας
4. Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
  - 4.1. Γενικές απαιτήσεις
  - 4.2 Απαιτήσεις τεκμηρίωσης
    - 4.2.1 Γενικά
    - 4.2.2 Εγχειρίδιο Ποιότητας
  - 4.3. Έλεγχος Εγγράφων
  - 4.4. Έλεγχος Αρχείων
5. Ευθύνη της Διοίκησης
  - 5.1 Δέσμευση της Διοίκησης
  - 5.2 Εστίαση στον Πελάτη
  - 5.3 Πολιτική Ποιότητας
  - 5.4 Σχεδιασμός Διαχείρισης Ποιότητας
  - 5.5 Οργάνωση-Υπευθυνότητες-Αρμοδιότητες
    - 5.5.1 Οργανόγραμμα-Περιγραφές καθηκόντων
    - 5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης (ΥΠ) & Επιτροπή Ποιότητας
    - 5.5.3 Εσωτερική Επικοινωνία
  - 5.6 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
6. Διαχείριση πόρων
  - 6.1 Καθορισμός και Διασφάλιση Πόρων
  - 6.2 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
  - 6.3 Εξασφάλιση κατάλληλης Υποδομής & Περιβάλλοντος Εργασίας
7. Υλοποίηση παρεχομένων υπηρεσιών
  - 7.1 Σχεδιασμός παρεχομένων υπηρεσιών
  - 7.2 Απαιτήσεις πελατών-Επικοινωνία με πελάτες
    - 7.2.1 Προσδιορισμός των απαιτήσεων των παρεχομένων υπηρεσιών
    - 7.2.2 Ανασκόπησης των απαιτήσεων σχετικών με τις παρεχόμενες υπηρεσίες
    - 7.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες – Διαχείριση παραπόνων πελατών
  - 7.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη παρεχομένων υπηρεσιών
  - 7.4 Υλοποίηση προμηθειών
    - 7.4.1 Αγορές- Συμβάσεις με προμηθευτές
    - 7.4.2 Αξιολόγηση προμηθευτών
    - 7.4.3 Επαλήθευση αγοραζόμενου προϊόντος
  - 7.5 Παροχή υπηρεσιών
    - 7.5.1 Έλεγχος της παροχής υπηρεσιών
    - 7.5.2 Ειδικές διεργασίες
    - 7.5.3 Ιχνηλασιμότητα
    - 7.5.4 Προϊόν Ιδιοκτησίας πελάτη
    - 7.5.5 Διατήρηση προϊόντων
  - 7.6 Έλεγχος των οργάνων ελέγχων , μετρήσεων & δοκιμών
8. Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση
  - 8.1 Γενικά περί μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης
  - 8.2 Παρακολούθηση και μέτρηση
    - 8.2.1 Μέτρηση Ικανοποίηση των πελατών
    - 8.2.2 Εσωτερικοί Έλεγχοι
    - 8.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών
    - 8.2.4 Παρακολούθηση της παροχής υπηρεσιών
    - 8.2.5 Σήμανση κατάστασης ελέγχου
  - 8.3 Έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος/υπηρεσίας
  - 8.4 Ανάλυση δεδομένων

Υπντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Υκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 3 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	------------------

8.5 Βελτίωση  
8.5.1 Καθορισμός δεικτών μέτρησης των διεργασιών  
8.5.2 Διορθωτικές ενέργειες- Προληπτικές ενέργειες  
Αρχεία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : Οργανόγραμμα  
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 : Διαδικασίες (ονομαστικά)

## ΕΦΑΛΛΙΟ 1. ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΠ

### 1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΔΠ

Το Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας (ΕΔΠ) έχει εκδοθεί με σκοπό να περιγράψει τον τρόπο με το οποίο ο οργανισμός Τμήμα Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου Τροφίμων της Δ/σης Κτηνιατρικής, της Νομαρχίας Αθηνών εφαρμόζει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 μέσω του εγκατεστημένου προς τούτο Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας έτσι, ώστε να επιτυγχάνονται :

- Τήρηση της πολιτικής ποιότητας του Οργανισμού
- Σχεδιασμός, παρακολούθηση και συνεχής βελτίωση των διεργασιών, που αφορούν τις παρεχόμενες από τον Οργανισμό υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των πελατών .
- Κάλυψη των απαιτήσεων του προτύπου 9001:2000 .
- Η μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη .

Το Εγχειρίδιο αυτό αποτελεί τη βασική τεκμηρίωση αναφοράς του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας του Τμήματος Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου Τροφίμων της Δ/σης Κτηνιατρικής της Νομαρχίας Αθηνών.

### 2 ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ

Το πρωτότυπο ΕΔΠ βρίσκεται στην κατοχή του Υπευθύνου Ποιότητας του Οργανισμού. Η διανομή και η αντήρηση του Εγχειριδίου είναι ευθύνη του Υπευθύνου Ποιότητας.

Τα αντίτυπα του Εγχειριδίου διανέμονται με:

Ελεγχόμενη διανομή:

Τα αντίτυπα είναι αριθμημένα και διανέμονται σε συγκεκριμένους αποδέκτες ( βλέπε Δ110ΓΕ). Η ανανέωση γίνεται βάση της γενικής διαδικασίας «Ελεγχος Εγγράφων» (Δ110ΓΕ). Οι αποδέκτες οφείλουν να ενημερώνουν το πρωτότυπο που έχουν στην κυριότητα τους, δηλαδή να καταστρέφουν όλες τις σελίδες που αναθεωρούνται, να τις αντικαθιστούν με καινούργιες και να ενημερώνουν τον πίνακα αναθεωρήσεων του εγχειριδίου τους, σύμφωνα με τις εκάστοτε αλλαγές που διανέμονται από τον Υπεύθυνο Ποιότητας (ΥΠ).

Μη ελεγχόμενη διανομή:

Το περιεχόμενο του Εγχειριδίου αυτού δεν περιέχει εμπιστευτικό υλικό και είναι δυνατόν να διανέμεται σε άλλες υπηρεσίες ή Οργανισμούς ή όπου αλλού κρίνει, κατά περίπτωση, ο Προϊστάμενος του Τμήματος Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου Τροφίμων, ο Προϊστάμενος της Δ/σης Κτηνιατρικής και ο Νομάρχης, ως στοιχείο προβολής της ποιότητας λειτουργίας του Οργανισμού .

### 3 ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Εγκρίθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	



ΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 4 από 26
---------------------------	----------------------------------	-----------------	------------------

ια αποφυγή πολλαπλής επανάληψης των ιδίων όρων σε σύντομα διαστήματα, κωδικοποιούνται αμέσως παρακάτω ορισμένες συντομογραφίες, οι οποίες θα χρησιμοποιούνται, όπου κρίνεται σκόπιμο:

- ΣΔΠ = Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
- ΔΚ= Διεύθυνση Κτηνιατρικής Νομαρχίας Αθηνών
- ΤΚΔΤ&ΕΤ= Τμήμα Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας & Ελέγχου Τροφίμων
- ΥΠ = Υπεύθυνος Ποιότητας
- ΠΔΚ= Προϊστάμενος Δ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ
- ΠΤΚ= Προϊστάμενος ΤΚΔΥ&ΕΤ
- ΕΔΠ = Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας
- Πελάτης= Πολίτες, ΕΦΕΤ, ΥΑΑΤ, ΣΥΚΕ

#### 4 ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ

διανομή φαίνεται στο έντυπο Ε.110.ΓΕ-3 που αφορά το ΕΔΠ και τοποθετείται μπροστά από την πρώτη σελίδα

#### ΕΦΑΛΙΟ 2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Το Τμήμα Δημόσιας Υγείας και Ελέγχου Τροφίμων της Δ/σης Κτηνιατρικής της Νομαρχίας Αθηνών είναι ένας οργανισμός που έχει αποστολή να προσφέρει ένα σύνολο Υπηρεσιών στους πελάτες του. Στόχος του ΣΔΠ που έχει εγκατασταθεί είναι η ποιοτική βελτίωση και συνεχής αναβάθμιση όλων αυτών των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η οργάνωση της δομής της Νομαρχίας Αθηνών παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα του παραρτήματος του παρόντος εγχειριδίου η δε δραστηριότητά της περιγράφεται στον Οργανισμό Εσωτερικής Οργάνωσης και λειτουργίας της Νομαρχίας Αθηνών που έχει δημοσιευθεί στο ΦΕΚ 680/20 Μαΐου 2005

Οργανογράμμο αναφέρονται στη συνέχεια βασικές παρεχόμενες, από το ΤΚΔΥ&ΕΤ της Δ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ της Νομαρχίας Αθηνών, υπηρεσίες προς τους πολίτες:

#### Υπηρεσίες

Α	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
	Έλεγχος για την καταλληλότητα και ασφάλεια των τροφίμων ζωικής προέλευσης κατά την παραγωγή, διακίνηση, αποθήκευση και διάθεσή τους στη λιανική πώληση
	Έλεγχος σε Νοσοκομεία, Ιδρύματα, ξενοδοχεία, φοιτητικές εστίες, βρεφονηπιακούς σταθμούς και γενικά χώρους ομαδικής εστίασης
	Έλεγχος ψυκτικών χώρων αποθήκευσης (ψύξη-κατάψυξη)
	Η εκτέλεση κτηνιατρικών επιθεωρήσεων στις εγκαταστάσεις παρασκευής, επεξεργασίας, συντήρησης, αποθήκευσης, διάθεσης των ζωικών τροφίμων για την εφαρμογή των γενικών και ειδικών κανόνων υγιεινής, των μέτρων ανάλυσης κινδύνων και αυτοελέγχου (HACCP), την εφαρμογή συστήματος ιχνηλασιμότητας, την ποιότητα, την τεχνολογία, ώστε να

Εγκρίθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από : Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

	πιστοποιείται η παραγωγή και διάθεση ασφαλών τροφίμων ζωικής προέλευσης.
5	Η κατάρτιση του προγράμματος εκτέλεσης κτηνιατρικών επιθεωρήσεων και η παρακολούθηση της καλής εκτέλεσής τους.
6	Έλεγχος και έγκριση (βεβαίωση – άδεια καταλληλότητας) μεταφοράς τροφίμων ζωικής προέλευσης
7	Εγκρίσεις και έλεγχος οχημάτων μεταφοράς ζωικών υποπροϊόντων
8	Έλεγχος διαχείρισης ζωικών υποπροϊόντων
9	Χορήγηση πιστοποιητικών εξαγωγής τροφίμων ζωικής προέλευσης για τρίτες χώρες
10	Χορήγηση πιστοποιητικού διακίνησης υλικών ειδικού κινδύνου προς αδρανοποίηση.
11	Χορήγηση βεβαιώσεων ικανότητας κρεοπωλών
12	Εποπτεία και έλεγχος συστήματος TRACES
13	Τήρηση μητρώου εμπόρων τροφίμων ζωικής προέλευσης
14	Μηνιαία στατιστικά στοιχεία όλων των διενεργουμένων ελέγχων και δειγμ/ψιών, στις επιχειρήσεις ζωικών τροφίμων αρμοδιότητας της Νομαρχίας Αθηνών
15	Βεβαίωση είσπραξης τελών Κτηνιατρικού ελέγχου
16	Δειγματοληψίες για Χημικό και Μικροβιολογικό Έλεγχο, Έλεγχο καταλοίπων, και λοιπών Εργαστηριακών Ελέγχων

ΕΦΑΛΛΙΟ 3. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

αγία Πολιτική της ΔΚ, της Νομαρχίας Αθηνών είναι η γρήγορη, θεσμικά ολοκληρωμένη και σωστή εξυπηρέτηση του Πελάτη.

ναυτικότερα οι στόχοι της Πολιτικής Ποιότητας της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών είναι:

- Ικανοποιημένοι πολίτες/πελάτες μέσω της ταχύτερης δυνατής εξυπηρέτησης και ανταπόκρισης στα αιτήματά τους, με έμφαση σε περιστατικά που εγκυμονούν άμεσο κίνδυνο για τη δημόσια υγεία.
- Εφαρμογή της Κοινοτικής και Εθνικής Νομοθεσίας για τη διασφάλιση της Δημόσιας Υγείας
- Περιβάλλον ευγένειας και φιλικότητας σε όλες τις φάσεις της επικοινωνίας του προσωπικού με τους πολίτες, και συνεχής τους ενημέρωση σχετικά με το εκάστοτε ισχύον Νομοθετικό πλαίσιο
- Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, που μετέχουν σε όλες τις φάσεις του σχεδιασμού, ανάπτυξης και βελτίωσης των παρεχομένων Υπηρεσιών
- Ανάπτυξη κινήτρων που θα επιβραβεύουν τη συμμετοχή τους στη συνεχή βελτίωση
- Διεύρυνση των υπάρχουσών και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών προς τους πολίτες, (και με τη χρήση καινούργιων τεχνολογικών μέσων), ανάλογα με τις προκύπτουσες ανάγκες, για την καλύτερη διασφάλιση της δημόσιας υγείας
- Αξιοποίηση της αιχμής των νέων Τεχνολογιών έτσι, ώστε και οι εργαζόμενοι να εξοικειώνονται με τις τελευταίες εξελίξεις και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πολιτών/πελατών διαρκώς να βελτιώνεται
- Συμβολή στην ευρύτερη αναδιοργάνωση της Νομαρχίας Αθηνών αναπτύσσοντας προτάσεις προς την Κεντρική Διοίκηση, μεταφέροντας τις θετικές πρακτικές που η Δ/ΝΣΗ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ πέτυχε, λειτουργώντας ως Πρότυπο Δ/σης με υψηλά επίπεδα υπηρεσιών.

Ο Προϊστάμενος της Δ/σης

ΠΡΩΤΟΓΕΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ



ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 7 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	------------------

#### ΕΦΑΛΛΙΟ 4. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΠ

##### 1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Ο ΤΚΔΥ&ΕΤ της Δ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ της Νομαρχίας Αθηνών έχει εγκαταστήσει, τεκμηριώσει, εφαρμόσει και τηρεί ενεργό ένα ΣΔΠ, του οποίου συνεχώς αναβαθμίζει την αποτελεσματικότητα σύμφωνα και με τις απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9001:2000 .

Ο ΤΚΔΥ&ΕΤ της Νομαρχίας Αθηνών καθορίζει όλες τις διεργασίες και δραστηριότητες που απαιτούνται από αυτό το ΣΔΠ, και τα κριτήρια και μεθόδους που απαιτούνται για να εξασφαλισθεί ότι οι διεργασίες αυτές είναι ποτελεσματικές.

Ο ΤΚΔΥ&ΕΤ της Νομαρχίας Αθηνών, επίσης, υποβάλει προτάσεις και μεριμνά ούτως ώστε να εξασφαλίσει, ότι καλύπτονται όλοι οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση και παρακολούθηση αυτών των διεργασιών.

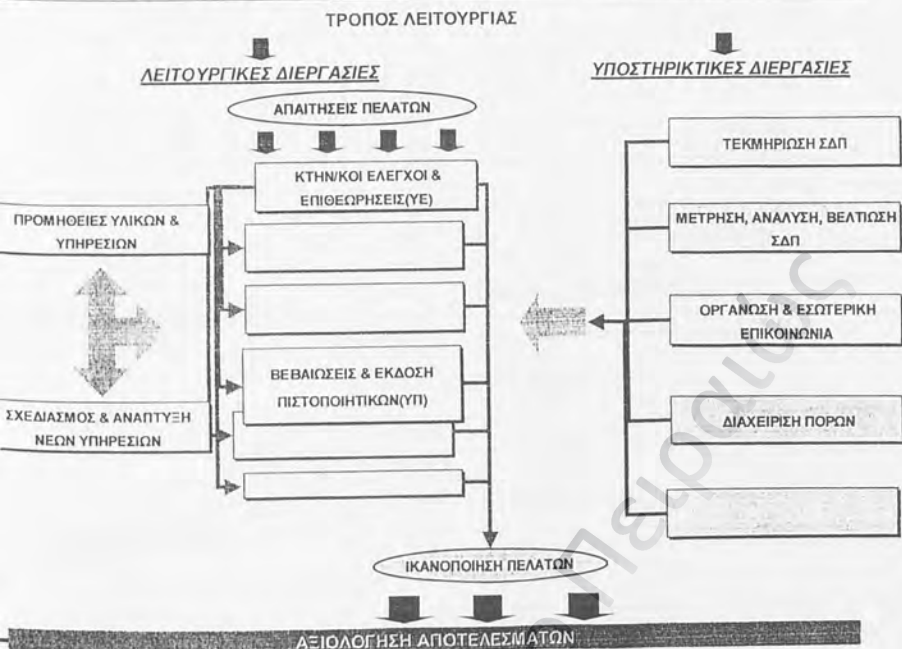
Ο ΤΚΔΥ&ΕΤ της Νομαρχίας Αθηνών, παρακολουθεί, αποτιμά και αναλύει τις διεργασίες και δραστηριότητες που υπάγονται στο ΣΔΠ και αναπτύσσει ό,τι ενέργειες απαιτούνται, ώστε να επιτυγχάνονται προσχεδιασμένα αποτελέσματα και βελτιώσεις σε όλες τις δραστηριότητες.

Οι διεργασίες και δραστηριότητες, που καλύπτονται και υπάγονται στο ΣΔΠ , παρουσιάζονται στη συνέχεια:

#### ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΔΠ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

Συντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΓΕΝΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΔΠ- ΣΕΙΡΑ & ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΥΤΩΝ



ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ		ΚΩΔΙΚΟΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ / ΟΔΗΓΙΕΣ
Α/Α	ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ		
01	ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ/ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ(ΥΕ)	Δ.310.ΥΕ	Κτηνιατρικοί Ελεγχói/Επιθεωρήσεις
		ΟΔ.310.ΥΕ	Κατασχέσεις
02	ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ/ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ και ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΩΝ(ΥΠ)	Δ.340.ΥΠ	Εγκρίσεις/Βεβαιώσεις και Χορήγηση Πιστοποιητικών
		ΟΔ.340.ΥΠ	Μτώο εμπορών/TRACES
03			

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 9 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	------------------

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ		
ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ/ΟΔΗΓΙΕΣ
ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΣΔΠ	Δ.110.ΓΕ	Διαχείριση Εγγράφων
	Δ.260.ΕΤ	Αρχεία
	Δ.130.ΕΤ	Όργανα Ποιότητας
	Δ.160.ΕΤ	Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
ΜΕΤΡΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ, ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΔΠ	Δ.140.ΓΕ	Διαχ. Συμβάντων Ποιότητας
	Δ.152.ΕΤ	Διορθωτικές & Προληπτικές Ενέργειες
	Δ.150.ΕΤ	Εσωτερικές Επιθεωρήσεις
	Δ.180.ΕΤ	Μη Συμμορφούμενη Υπηρεσία
	Δ.145.ΓΕ	Διαχείριση Παραπόνων Πελατών
	Δ.195.ΕΤ	Ορισμός Στόχων
	Δ.165.ΕΤ	Μέτρηση Ικανοποίηση των Πελατών
	Δ.153.ΕΤ	Τεχνικές Στατιστικής
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Δ.250.ΕΤ	Ιχνηλασιμότητα
	Δ.300.ΕΤ	Προγ/μός εργασιών
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ	Δ.120.ΓΕ	Περιγραφή Καθηκόντων
	Δ.170.ΕΤ	Εκπαίδευση/Επιμόρφωση Προσωπικού
	Δ.200.ΓΕ	Προμήθειες Υλικών, Προϊόντων, Υπηρεσιών
	Δ.210.ΕΤ	Αξιολόγηση & Επιθεώρηση Προμηθευτών
	Δ.900.ΕΤ	Έλεγχος, διακρίβωση & συντήρηση και αρχεία εξοπλισμού
	ΠΚ.001.ΔΚ	Πρ/νος Δ/σης Κτηνιατρικής
	ΠΚ.001.ΕΤ	Πρ/νος ΤΚΔΥ&ΕΤ
	ΠΚ.002.ΕΤ	Υπ/νος Ποιότητας ΤΚΔΥ&ΕΤ
	ΠΚ.003.ΕΤ	Ελεγκτής Κτην/τρος

## 2. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ

Συντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από : Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	



ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 10 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

## 2.1 Γενικά

Τεκμηρίωση του ΣΔΠ περιλαμβάνει:

- ✓ Γραπτή ανακοίνωση της Πολιτικής Ποιότητας και των στόχων Ποιότητας
- ✓ Ένα Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας
- ✓ Τεκμηριωμένες Διαδικασίες, όπου τέτοιες απαιτούνται:
  - ο Από το Πρότυπο ISO 9001:2000
  - ο Από τη ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών για την αποδοτική, αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία του
- ✓ Λοιπά απαραίτητα έγγραφα για να εξασφαλίζει ο Οργανισμός τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών του, και
- ✓ Τα Αρχεία που απαιτεί το Πρότυπο ISO 9001:2000 και οι ανάγκες του Οργανισμού ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών.

Από αυτά, ειδικότερα:

### A. Το Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας

Περιέχει μία γενική περιγραφή για τον τρόπο με το οποίο ο Οργανισμός ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών εφαρμόζει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

- ✓ Αποτελεί οδηγό για την εφαρμογή, την διατήρηση και την βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- ✓ Μπορεί να δώσει σε άλλες Υπηρεσίες ή Οργανισμούς μια σαφή εικόνα για τη λειτουργία του ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών.

Το εγχειρίδιο έχει αναπτυχθεί με βάση τη δομή του προτύπου ISO 9001:2000 και περιλαμβάνει τα εξής κεφάλαια, που ακολουθούν το παρόν κεφάλαιο:

- ο Κεφ.5: **Ευθύνη της Διοίκησης**: Περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο ο Οργανισμός καλύπτει τις απαιτήσεις για τη δέσμευση της Διοίκησης, την εστίαση στον πελάτη, την πολιτική ποιότητας, το σχεδιασμό του Συστήματος, την Οργάνωση και την Ανασκόπηση.
- ο Κεφ.6: **Διαχείριση πόρων**: Περιγράφει την κάλυψη των απαιτήσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση των πόρων και ειδικά για τους ανθρώπινους πόρους
- ο Κεφ.7: **Υλοποίηση των παρεχομένων Υπηρεσιών**: Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στον τρόπο κάλυψης των απαιτήσεων για την υλοποίηση του προϊόντος, που στην περίπτωση του ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών είναι η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες είτε άμεσα είτε έμμεσα μέσω άλλων φορέων και οργανισμών στους οποίους παρέχει τις υπηρεσίες του.
- ο Κεφ.8: **Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση**: Εδώ, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο καλύπτονται οι απαιτήσεις για μετρήσεις (ικανοποίηση πελατών, εσωτερικοί έλεγχοι κλπ), για ανάλυση και επεξεργασία στατιστικών στοιχείων, καθώς και για συνεχή βελτίωση του Συστήματος (μη συμμορφώσεις, διορθωτικές & προληπτικές ενέργειες)

Σημειώνεται ότι τα κεφάλαια 5, 6, 7, και 8 έχουν αναπτυχθεί με βάση την δομή του προτύπου ISO 9001:2000.

- B. **Οι Διαδικασίες** περιέχουν μία σαφή περιγραφή του τρόπου υλοποίησης των διεργασιών, οι οποίες λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια εφαρμογής του ΣΔΠ έτσι, ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Τέτοιες διαδικασίες για το ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών αναφέρονται στον σχετικό πίνακα της παραγράφου 3.1, όπου συσχετίζονται με τις διεργασίες του οργανισμού

Οι Διαδικασίες αυτές απαντούν στα ερωτήματα ΠΟΙΟΣ – ΠΟΥ–ΠΟΤΕ –ΓΙΑΤΙ ; για τις συγκεκριμένες διεργασίες και έχουν την μορφή δομημένων κειμένων ή διαγραμμάτων ροής, με σύντομο κείμενο επεξήγησης για τις εκεί αναφερόμενες και αλληλοσυνδεδεμένες δραστηριότητες.

Υποτάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Υγκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 11 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

Γ. Οι Τεχνικές Οδηγίες ή Οδηγίες Εργασίας περιέχουν όλα τα απαραίτητα αναλυτικά στοιχεία, αναφορικά με την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, απαντώντας στο ερώτημα ΠΩΣ ΑΚΡΙΒΩΣ, με λεπτομέρεια.

Δ. Τα Πρότυπα - Προδιαγραφές - Νομοθεσία αφορούν τα πλαίσια μέσα στα οποία κινούνται οι διεργασίες για την προσφορά υπηρεσιών, με βάση τα οποία:

- ✓ γίνεται η περιγραφή και ορίζονται οι προδιαγραφές των υπηρεσιών.
- ✓ εκτελούνται οι έλεγχοι - επιθεωρήσεις σε όλα τα απαραίτητα στάδια.

Στο επίπεδο αυτό περιλαμβάνονται:

- Ο Οργανισμός Εσωτερικής Οργάνωσης και λειτουργίας της Νομαρχίας Αθηνών
- Ο Δημοσιούπλληλικός Κώδικας
- Ο Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας
- Η Εθνική και Κοινοτική Κτην/κή Νομοθεσία
- Η Υγειονομική Νομοθεσία
- Ο Κώδικας Τροφίμων και Ποτών
- Οι Αγορανομικός Κώδικας και οι Αγορανομικές διαδικασίες

Ε. Τα αρχεία του ΣΔΠ περιλαμβάνουν όλα τα δεδομένα, τα οποία τεκμηριώνουν το αποτέλεσμα της λειτουργίας του. Τα αρχεία τηρούνται σύμφωνα με όσα αναφέρονται στη παράγραφο 3.4.

## 2.2.ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:

(Βλέπε Κεφάλαιο 1)

## 3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Όλα τα σχετικά με το ΣΔΠ έγγραφα, θεωρούνται ως ελεγχόμενα, συντάσσονται, εγκρίνονται, τροποποιούνται και απορριπτόνται με ευθύνη του ΥΠ, σύμφωνα με συγκεκριμένη γραπτή Διαδικασία (Διαχείριση Εγγραφων Δ110ΓΕ) η οποία καλύπτει το ΣΔΠ.

Τα ελεγχόμενα έγγραφα θεωρούνται τα εξής:

- ✓ Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας
- ✓ Γενικές Διαδικασίες
- ✓ Τεχνικές Οδηγίες
- ✓ Πρότυπα / Προδιαγραφές
- ✓ Όλα τα έντυπα και έγγραφα ειδικής χρήσης, καθώς και τα αρχεία που αφορούν δραστηριότητες στα πλαίσια του ΣΔΠ (βλ. Κεφ. 3).
- ✓ Όλες οι ευρωπαϊκές ή ελληνικές νομοθετικές διατάξεις ή λοιπά εθνικά ή διεθνή standards που έχουν σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- ✓ Άλλα έγγραφα τα οποία περιέχουν δεδομένα σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες

ΥΠ:

- ✓ Έχει την ευθύνη της διανομής των ελεγχόμενων εγγράφων.
- ✓ Διατηρεί αρχείο όλων των εκδόσεων και του συνόλου της τεκμηρίωσης του ΣΔΠ.

Συντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από : Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 12 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

Οι κάτοχοι των ελεγχόμενων εγγράφων είναι υπεύθυνοι για την αντικατάσταση στο αρχείο τους των ανασωρευμένων εκδόσεων της ελεγχόμενης τεκμηρίωσης, υπό την επίβλεψη του ΥΠ & ΠΤΚ. Ο Οργανισμός, με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζει ότι δεν θα γίνει αθέλητη χρήση άκυρων ή μη ισχυόντων εγγραφών, τα οποία θα πιστοποιούνται κατάλληλα με την ένδειξη «ΜΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟ» εάν πρέπει να διατηρούνται για κάποιο λόγο.

#### 4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ

Η τήρηση των αρχείων του Συστήματος έχει σαν σκοπό αφ' ενός να αποδεικνύεται η επιτευχθείσα ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και αφ' ετέρου να επιβεβαιώνεται η σωστή λειτουργία του ΣΔΠ. Όλα τα αρχεία τηρούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι εύχρηστα, ευανάγνωστα, αναγνωρίσιμα και ταξινομημένα με τέτοιο τρόπο που να είναι εύκολη η ανεύρεσή τους. Η φύλαξή τους εξασφαλίζει την προστασία τους από απώλεια, φθορά ή καταστροφή.

Οι έλεγχοι που χρειάζονται για την απόδοση ταυτότητας, την αποθήκευση, την προστασία, την ανάκτηση, το χρόνο διατήρησης και την τελική διάθεση των αρχείων, καταγράφονται στις τεκμηριωμένες διαδικασίες που τηρούνται και που κατανέμονται σε δύο κατηγορίες:

##### ΡΧΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Τηρούνται τα ελεγχόμενα έγγραφα του ΣΔΠ, που διαχειρίζονται σύμφωνα με τη Διαδικασία Δ.110.ΓΕ Επεξεργασία και διαχείριση εγγράφων.

##### ΡΧΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ

Τα αρχεία του Συστήματος του Οργανισμού περιλαμβάνουν, μεταξύ των άλλων, τα εξής επιμέρους αρχεία:

- Αρχείο Εσωτερικών Ελέγχων.
- Αρχείο μετρήσεων δεικτών
- Αρχείο Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών.
- Αρχείο Παραπόνων Πελατών.
- Αρχείο Ανασκοπήσεων ΣΔΠ.
- Αρχείο Εκπαίδευσης Προσωπικού.

## ΕΦΑΛΛΙΟ 5. ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Διοίκηση παρέχει όλες τις ενδείξεις για τη δέσμευσή της στην ανάπτυξη και εφαρμογή του ΣΔΠ και της συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς του τονίζοντας ιδιαίτερα τη σημασία της ικανοποίησης του πολίτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του ΤΚΔΥ&ΕΤ, της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών.

Οι ενέργειες της Διοίκησης που τεκμηριώνουν την δέσμευση της για την στήριξη του ΣΔΠ είναι :

Υιοθέτηση συγκεκριμένης Πολιτικής και Στόχων Ποιότητας

Τακτές συσκέψεις της Επιτροπής Ποιότητας, με τη φροντίδα του ΥΠ & ΠΤΚ για παρακολούθηση του Συστήματος

Τακτές ανασκοπήσεις του ΣΔΠ με συμμετοχή όσων προβλέπονται από τη σχετική διαδικασία του ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, και της Επιτροπής Ποιότητας υπό την Προεδρία του ΠΔΚ.

Διασφάλιση διαθεσιμότητας της απαραίτητης οργανωτικής δομής καθώς και των απαραίτητων πόρων για την εφαρμογή του ΣΔΠ.

Υποτάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Υπογράφηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	



ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 13 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

## 2. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Η Διοίκηση διασφαλίζει ότι προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των πελατών του Οργανισμού, μέσω της συνεχούς επικοινωνίας με αυτούς και ότι υλοποιούνται σχετικές ενέργειες, με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησής τους, την οποία μετρά και αξιολογεί, λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα για τη συνεχή βελτίωσή της.

## 3. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η πολιτική ποιότητας έχει προδιαγραφεί στο κεφάλαιο 3 του παρόντος εγχειριδίου από το ΤΚΔΥ&ΕΤ, την ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών. Αυτή αποτελεί την θεμελιώδη Αρχή στην οποία βασίζεται το ΣΔΠ, στον τομέα της Διαχείρισης Ποιότητας.

Η Πολιτική Ποιότητας είναι συμβατή με τους σκοπούς του Οργανισμού του ΤΚΔΥ&ΕΤ, της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, περιλαμβάνει δεσμεύσεις για συμμόρφωση με απαιτήσεις για συνεχή βελτίωση του ΣΔΠ και παρέχει ένα πλαίσιο για υιοθέτηση και ανασκόπηση στόχων Ποιότητας.

Παράλληλα, η Πολιτική Ποιότητας ανακοινώνεται γραπτά και διαδίδεται σε όλο το προσωπικό, ενώ αναθεωρείται περιοδικά για να εξασφαλίζεται η επικαιρότητα και εγκυρότητά της.

## 4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο ΠΤΚ εξασφαλίζει ότι έχουν υιοθετηθεί στόχοι Ποιότητας μετρήσιμοι και σύμφωνοι με την Πολιτική Ποιότητας, το ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, καθώς και ότι το ΣΔΠ υποστηρίζει τους στόχους Ποιότητας και διατηρεί την ενότητά και συνοχή του σε περίπτωση αλλαγών.

## 5. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ - ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

### 5.1 Οργανόγραμμα – Περιγραφές καθηκόντων

Η ΠΤΚ έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει ότι οι Υπευθυνότητες και Αρμοδιότητες των ατόμων στον Οργανισμό έχουν καθοριστεί και γνωστοποιηθεί.

Αυτό υλοποιείται μέσα από το Οργανόγραμμα του ΤΚΔΥ&ΕΤ, της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών και τον Οργανισμό Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας της Νομαρχίας.

Η οργανωτική δομή και διάρθρωση της Νομαρχίας Αθηνών μέχρι το επίπεδο Τμημάτων και για το μέρος που αφορά το ΤΚΔΥ&ΕΤ, της ΔΚ παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα (Παράρτημα 1). Η οργάνωση ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργικές και ενδοεπικοινωνιακές ανάγκες της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, δεδομένου ότι η δομή της διευκολύνει την κάθετη και οριζόντια επικοινωνία, τη γρήγορη λήψη αποφάσεων και τον αποτελεσματικό έλεγχο λειτουργίας του συστήματος ενώ παράλληλα, προσδίδει την απαραίτητη ευελιξία μειώνοντας τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και αποφεύγοντας τις αλληλοεπικαλύψεις.

Επικεφαλής της Διοίκησης της Νομαρχίας είναι ο Νομάρχης. Επικεφαλής της Διοίκησης της ΔΚ είναι ο ΠΔΚ. Επικεφαλής της Διοίκησης της ΤΚΔΥ&ΕΤ είναι ο ΠΤΚ.

### Επιμέρους λειτουργίες των δομικών στοιχείων του οργανογράμματος

Οι αρμοδιότητες των υπηρεσιών της Νομαρχίας και η στελέχυσή τους περιγράφονται αναλυτικά στον Οργανισμό Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας της Νομαρχίας.

Εντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 14 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

## 5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης (ΥΠ) & Επιτροπή Ποιότητας

Ο εκπρόσωπος της Διοίκησης της ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, με συνολική ευθύνη για την αρμογή και παρακολούθηση του ΣΔΠ έχει ορισθεί ο ΥΠ.

Βασικές ευθύνες του ΥΠ είναι:

- Προώθηση και βελτίωση του ΣΔΠ.
- Διενέργεια και συντονισμός Εσωτερικών Ελέγχων.
- Έλεγχος της τεκμηρίωσης και δεδομένων του ΣΔΠ.
- Επαφή με τον φορέα πιστοποίησης.
- Εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με την ποιότητα.
- Διαχείριση διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών
- Συντονισμός Ανασκόπησης ΣΔΠ.
- Διαχείριση παραπόνων πελατών
- Παρακολούθηση αιτημάτων πελατών
- Διαχείριση Δεικτών

Ο ΥΠ αναφέρεται απευθείας στον ΠΤΚ για όλα τα θέματα σχετικά με το ΣΔΠ.

Παράλληλα με τον ΥΠ θεσμοθετήθηκε και η Επιτροπή Ποιότητας.

Επιτροπή Ποιότητας αποτελείται:

- ✓ Από τον ΠΔΚ, που προεδρεύει της Επιτροπής Ποιότητας
- ✓ Από τον ΠΤΚ, που αντικαθιστά τον ΠΔΚ στη προεδρία της Επιτροπής Ποιότητας
- ✓ Τον ΥΠ
- ✓ Έναν υπάλληλο που έχει επιλέξει ο ΠΤΚ, βασιζόμενος στην υπηρεσιακή του εμπειρία
- ✓ Εξωτερικό Σύμβουλο – Συνεργάτη για θέματα Διαχείρισης Ποιότητας

Ομοδιότητες της Επιτροπής Ποιότητας είναι :

- ✓ Καθορισμός των προτεραιοτήτων των εργασιών που προκύπτουν ως αναγκαία κατά την εξέλιξη του ΣΔΠ και την συνεχή βελτίωση της ποιότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών της ΤΚΔΥ&ΕΤ της Δ/ΝΣΗ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ της Νομαρχίας Αθηνών.
- ✓ Καθορισμός ομάδων για τις ανωτέρω εργασίες.
- ✓ Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των εσωτερικών ελέγχων του ΣΔΠ
- ✓ Ενεργοποίηση διορθωτικών παρεμβάσεων για τις τυχόν αποκλίσεις.
- ✓ Παροχή στήριξης όπου αντιμετωπίζεται προβλήματα κατά την υλοποίηση των εργασιών

## 5.3 Εσωτερική Επικοινωνία

Συντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Υπογράφηκε από : Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 15 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

Ο ΠΤΚ σε συνεργασία με τον ΠΔΚ εξασφαλίζει ότι όλοι οι κατάλληλοι δίαυλοι επικοινωνίας εντός της ΔΚ και προς τη Νομαρχία Αθηνών έχουν εγκατασταθεί και χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική λειτουργία του ΣΔΠ. Αυτό επιτυγχάνεται, πέραν των αρμοδιοτήτων και περιγραφών καθηκόντων που έχουν καθοριστεί και μέσα από:

- Εγκυκλίους της Διοίκησης
- Εσωτερικά σημειώματα
- Χρήση Πίνακα Ανακοινώσεων
- Οργανωμένες Συσκέψεις
- Αναφορές και Προτάσεις, που καθορίζει αλλά και ενθαρρύνει ο ΠΤΚ.

## 6. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Οι ετήσιες ανασκοπήσεις του ΣΔΠ γίνονται σε ετήσια βάση στα πλαίσια του απολογισμού της απόδοσης του ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών υπό τον συντονισμό του ΥΠ & ΠΤΚ και την Προεδρεία του ΠΔΚ.

Την περίπτωση κατά την οποία έχουν σχεδιασθεί αλλαγές του υπάρχοντος ΣΔΠ ή τροποποιήσεις αναφορικά με τη λειτουργική ή και την οργανωτική δομή του Οργανισμού, λαμβάνει χώρα έκτακτη ανασκόπηση του ΣΔΠ.

Ο σκοπός της ανασκόπησης του ΣΔΠ είναι:

Η διασφάλιση της καταλληλότητας της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ

Να ληφθούν αποφάσεις για την περαιτέρω βελτίωσή του και την ελαχιστοποίηση των δυσλειτουργιών του

Η επανεξέταση της Πολιτικής Ποιότητας και των αντίστοιχων αντικειμενικών σκοπών και στόχων.

Αποτελέσματα για ανασκόπηση, μεταξύ των άλλων, αποτελούν :

- ✓ Αποτελέσματα Εσωτερικών Ελέγχων
- ✓ Αποτελέσματα Επιθεωρήσεων Φορέα Πιστοποίησης
- ✓ Αξιολόγηση των υπηρεσιών του ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών από τους πελάτες
- ✓ Αποτελεσματικότητα διεργασιών
- ✓ Προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες
- ✓ Αποτελέσματα μετρήσεων δεικτών
- ✓ Εκκρεμότητες προηγούμενων ανασκοπήσεων
- ✓ Αλλαγές που επηρεάζουν το ΣΔΠ
- ✓ Προτάσεις βελτίωσης

Αποτελέσματα ανασκοπήσεων :

Από την ανασκόπηση της Διοίκησης εξάγονται αποφάσεις και ενέργειες σχετικές με:

- ✓ Τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ και των διεργασιών του
- ✓ Τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πελάτες
- ✓ Την ικανοποίηση των αναγκών σε πόρους

Ο ΥΠ είναι αρμόδιος για την παρακολούθηση και την εφαρμογή των αποφάσεων των ανασκοπήσεων. Κατά την έγκληση της ανασκόπησης του Συστήματος Ποιότητας τηρούνται πρακτικά με ευθύνη του ΥΠ, που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της υλοποίησης αποφάσεων, απόκλισης από στόχους και έλεγχο των ανατεθέντων καθηκόντων.

Υποτάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Υπογράφηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	



ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 16 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

ατά τις ανασκοπήσεις του Συστήματος εξετάζονται οι ποσοτικές και ποσοστιαίες παράμετροι των στόχων  
ιαχείρισης Ποιότητας , στα πλαίσια της σχετικής Πολιτικής, που έχει καθοριστεί από τηΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της  
ομαρχίας Αθηνών.

## ΕΦΑΛΛΙΟ 6. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

### 1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

Νομαρχία Αθηνών έχει την ευθύνη για την εξασφάλιση των πόρων και λοιπών εισροών (inputs) της ΤΚΔΥ&ΕΤ  
της ΔΚ, που απαιτούνται για την εφαρμογή, διατήρηση και συνεχή βελτίωση του ΣΔΠ ,με στόχο την όδευση προς  
ην ικανοποίηση του πελάτη, λαμβάνοντας υπ' όψη τις απαιτήσεις του μέσω των αποτελεσμάτων αξιολόγησης  
ων υπηρεσιών, από αυτόν. Η έγκριση των κονδυλίων γίνεται από το Υπουργείο Οικονομικών, ενώ η απόφαση  
α την κατανομή των απαραίτητων πόρων μεταξύ των υπηρεσιών της Νομαρχίας Αθηνών λαμβάνεται από το  
ομάρχη (μετά από προτάσεις των υπηρεσιών για τις ανάγκες τους σε συγκεκριμένους κωδικούς).

### 2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ο σύνολο του προσωπικού της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και επιμορφώνεται σε  
υνεχή βάση, ώστε να είναι σε θέση να εξασκεί τα καθήκοντα του όπως προβλέπεται από τον Εσωτερικό  
ονοτισμό οργάνωσης και λειτουργίας της Νομαρχίας.

οι πληροφορίες αυτές τηρούνται στο ΤΚΔΥ&ΕΤ , και στην Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού.

οποτελεί πολιτική τηςΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι την απαιτούμενη  
κπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση εργασίας, καθώς επίσης όλοι οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι να  
κπαιδευονται και στο ΣΔΠ της.

Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού της Νομαρχίας Αθηνών ζητά δια εγγράφου από τη Δ/ση Κτην/κης τη δήλωση  
ων αναγκών της για επιμόρφωση, καθώς και την προτεινόμενη θεματολογία των εκπαιδευτικών  
ρογραμμάτων.

οι ανάγκες για την εκπαίδευση, κατάρτιση και άλλες μορφές αναβάθμισης του προσωπικού του ΤΚΔΥ&ΕΤ  
ντοπίζονται από τον ΠΤΚ και τον ΥΠ , μετά από πληροφορίες που προκύπτουν και από τις «Εσωτερικές  
πθεωρήσεις» και τις "Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες" βάσει των αντιστοίχων διαδικασιών.

τήσια προγράμματα επιμόρφωσης των υπαλλήλων καθορίζονται επίσης και από το ΥΑΑΤ και τον ΕΦΕΤ  
Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού της Νομαρχίας Αθηνών, το ΥΑΑΤ και ο ΕΦΕΤ, είναι υπεύθυνοι για τον  
ντονισμό της υλοποίησης των ως άνω αντίστοιχων συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η  
ΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών διατηρεί "Αρχείο Εκπαίδευσης Προσωπικού", το οποίο περιέχει τα  
τοιχεία και την εκπαίδευση κάθε εργαζόμενου.

ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών αποτιμά την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσής του προσωπικού  
αι λαμβάνει μέτρα για την διαρκή της βελτίωση, συνεργαζόμενη με τον ΥΠ.

χετική διαδικασία: Δ170ΕΤ «Εκπαίδευση/Επιμόρφωση Προσωπικού»

### Πηρεσίες Εκπαίδευσης

οι υπηρεσίες αυτές συνοπτικά αφορούν :

Τον τρόπο εκπαίδευσης των νεοπροσλαμβανομένων

υντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
γκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 17 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

- Τη συνεχή ενημέρωση του προσωπικού για τις αλλαγές του Νομοθετικού πλαισίου με εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνονται από τις Κεντρικές Αρμόδιες Αρχές, τη Δ/ση Εκπαίδευσης της Νομαρχίας Αθηνών και άλλους φορείς
- Την ανίχνευση και τις προτάσεις της Δ/σης Κτην/κής προς τις Προϊστάμενες Αρχές για την κατάρτιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο τη συνεχή απόκτηση και αναβάθμιση των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται ανάλογα με τις ανάγκες
- Την έγκαιρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων για τις ημερομηνίες διεξαγωγής των προγραμμάτων και τις δηλώσεις συμμετοχής τους
- Την οργάνωση ενδοϋπηρεσιακών σεμιναρίων επιμόρφωσης

### 3. ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η Νομαρχία Αθηνών, με τη συμβολή της ΔΚ και του ΤΚΔΥ&ΕΤ καθορίζει, παρέχει και διατηρεί όλη την απαραίτητη υποδομή που απαιτείται για να επιτευχθεί το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας των υπαλλήλων της. Η υποδομή αυτή αφορά τα κτήρια, τους διατιθέμενους χώρους εργασίας, τις βοηθητικές εγκαταστάσεις, τον τηλεφωνικό εξοπλισμό, καθώς και τις λοιπές βοηθητικές υπηρεσίες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

### 7.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, σχεδιάζει και αναπτύσσει τις διεργασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες, σε συσχέτιση και με τις απαιτήσεις των λοιπών διεργασιών του ΣΔΠ.

Με βάση τον σχεδιασμό αυτό, ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών έχει καθορίσει γραπτά:

- Διαδικασίες των διεργασιών των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες
- Την τεκμηρίωση και τους πόρους για την υλοποίησή τους
- Τις απαραίτητες επαληθεύσεις, αξιολογήσεις, παρακολούθηση, ελέγχους, επθεωρήσεις, που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς τα αρχεία που τηρούνται ώστε να αποδεικνύουν ανά πάσα στιγμή ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι αποδεκτές.
- Τις σχετικές γενικές και ειδικές αρμοδιότητες και υπευθυνότητες υλοποίησης των ανωτέρω.

### 7.2 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

#### 7.2.1 Προσδιορισμός των απαιτήσεων των παρεχόμενων υπηρεσιών

Η ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών προσδιορίζει :

Ευντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από : Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 18 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

- ✓ Τις απαιτήσεις που εκπορεύονται από τους πελάτες
- ✓ Τις απαιτήσεις που, ενώ δεν καθορίζονται από τους πελάτες, πιστεύει ότι θα εξυπηρετήσουν τον πολίτη/πελάτη
- ✓ Τις απαιτήσεις της νομοθεσίας μέσα στα πλαίσια της οποίας πρέπει να κινηθεί

## 2.2 Ανασκοπήσεις των απαιτήσεων σχετικών με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η ΤΚΔΥ&ΕΤ της Δ/ΝΣΗ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ της Νομαρχίας Αθηνών, με βάση την πληροφόρηση από τους πολίτες/πελάτες και τις έρευνες που διεξάγει για την ικανοποίηση τους εξετάζει την ανάγκη ανασχεδιασμού των παρεχόμενων υπηρεσιών την οποία υλοποιεί τροποποιώντας τα σχετικά έγγραφα και διασφαλίζοντας ότι το τρωστικό ενημερώνεται σχετικά.

## 2.3 Επικοινωνία με πελάτες – Διαχείριση παραπόνων πελατών

Ο πελάτης έχει την δυνατότητα επικοινωνίας με το ΤΚΔΥ&ΕΤ, τηλεφωνικά ή μέσω fax, απευθείας με τη Δ/ΝΣΗ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ, ή έμμεσα με το τηλεφωνικό κέντρο της Νομαρχίας Αθηνών, ή τη γραμμή του καταναλωτή του ΕΛΑΤ, οι πληροφορίες των οποίων μεταφέρονται εγγράφως στην ΤΚΔΥ&ΕΤ της Δ/ΝΣΗ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ. Τα διάφορα αιτήματα του εξετάζονται, διερευνώνται και απαντώνται.

Η ΤΚΔΥ&ΕΤ της Δ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ της Νομαρχίας Αθηνών συγκεντρώνει τα διάφορα παράπονα των πολιτών/πελατών και τα διαχειρίζεται με συγκεκριμένη διαδικασία (Δ145ΚΕ «Διαχείριση Παραπόνων Πελατών») από την ευθύνη του ΥΠ, που τηρεί τα σχετικά αρχεία τεκμηρίωσης.

Ο ΥΠ αναλύει αυτά τα παράπονα και αιτήματα μέσω ειδικών στατιστικών μεθόδων (Δ153ΕΤ Στατιστικές Τεχνικές) με στόχο την εξαγωγή στοιχείων προκειμένου να χρησιμοποιηθούν κατά την ανασκόπηση της Διοίκησης.

## 3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η παράγραφος αυτή δεν έχει εφαρμογή στο ΤΚΔΥ&ΕΤ, διότι κάθε νέα υπηρεσία καθορίζεται από το Νόμο ή τις Κεντρικές Αρμόδιες Αρχές.

## 4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

### 4.1 Αγορές – Συμβάσεις με Προμηθευτές

Οι αγορές ορίζονται από τη νομοθεσία και τις νομαρχιακές αποφάσεις και περιγράφονται στη διαδικασία Δ.200. ΓΕ

### 4.2 Αξιολόγηση Προμηθευτών

Η ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, διαθέτει σύστημα κριτηρίων αξιολόγησης των προμηθευτών, με τους οποίους συνεργάζεται, το οποίο περιγράφεται στην γενική διαδικασία Δ.210ΕΤ «Αξιολόγηση Προμηθευτών».

Η ανασκόπηση της αξιολόγησης των προμηθευτών γίνεται κατά την ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, οπότε ανανεώνεται ή προτείνεται στην αρμόδια υπηρεσία της Νομαρχίας η διακοπή της συνεργασίας μαζί τους.

Συντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από : Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	



ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 19 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

Η αξιολόγηση των προμηθευτών γίνεται σε συνεργασία των αρμοδίων τμημάτων, που συνεργάζονται με αυτούς, και τον ΥΠ.

#### 4.3 Επαλήθευση αγοραζόμενου Προϊόντος

Η ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών πραγματοποιεί ελέγχους και επιθεωρήσεις ώστε να εξασφαλίζεται ότι τα αγοραζόμενα προϊόντα / υπηρεσίες ικανοποιούν τις συμφωνηθείσες απαιτήσεις όπως περιγράφεται στη σχετική σύμβαση, τηρουμένων των σχετικών αρχείων για την τεκμηρίωσή τους.

#### 4.5 ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

##### 4.5.1 Έλεγχος της παροχής Υπηρεσιών

Η ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών και υλοποιεί την παροχή Υπηρεσιών κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Συγκεκριμένα:

- Διαθέτει διαδικασίες / οδηγίες για τον τρόπο υλοποίησης της παροχής υπηρεσιών, κατά περίπτωση
- Διαθέτει και χρησιμοποιείται από τους αρμόδιους υπαλλήλους ο κατάλληλος εξοπλισμός για την παροχή των υπηρεσιών, κατά περίπτωση
- Παρακολουθεί την υλοποίηση της παροχής υπηρεσιών με εσωτερικούς ελέγχους και αξιολογεί την αποτελεσματικότητά τους μέσω κατάλληλων δεικτών

##### 4.5.2 Ειδικές διεργασίες

Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 για ειδικές διεργασίες παροχής υπηρεσιών δεν έχουν εφαρμογή στη Ν/ΣΗ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ της Νομαρχίας Αθηνών, αφού όλες οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτονται νομοθετικά.

##### 4.5.3 Ιχνηλασιμότητα

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι εύκολο να αναγνωρισθούν και να ιχνηλατηθούν ως προς τον χρόνο και τον τρόπο παροχής του, στην έκταση που προσδιορίζει η σχετική διαδικασία Δ.250.ΕΤ (Ιχνηλασιμότητα)

##### 4.5.4 Προϊόν ιδιοκτησίας πελάτη

Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 για προϊόντα ιδιοκτησίας πελάτη, δεν έχουν εφαρμογή στο ΤΚΔΥ&ΕΤ.

##### 4.5.5 Διατήρηση προϊόντων

Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 για τη διατήρηση των προϊόντων, δεν έχουν εφαρμογή στο ΤΚΔΥ&ΕΤ, επειδή τα προϊόντα της είναι Υπηρεσίες.

Ευστάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Υγκρίθηκε από : Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 20 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

Υπάρχει, όμως, φροντίδα για την ασφαλή και σωστή φύλαξη των αγοραζόμενων υλικών που χρησιμοποιούν καθώς και των λαμβανομένων δειγμάτων τα οποία λαμβάνονται κατά την διεκπεραίωση / υλοποίηση των τροφορεόμενων υπηρεσιών.

## 2.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ, ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ & ΔΟΚΙΜΩΝ

Γίνονται έγκαιρα οι σχετικές προτάσεις της ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ προς την Υπηρεσία Προμηθειών έχει την μέριμνα να εγκρίνει ανάλογα με τις γενικότερες ανάγκες των υπηρεσιών της Νομαρχίας.

Η απαίτηση αυτή του προτύπου έχει εφαρμογή στο παρόν ΣΔΠ σε ότι αφορά την αξιολόγηση , οργάνων ειγματοληψίας και μετρήσεων η οποία διενεργείται σύμφωνα με την διαδικασία Δ.3χχ.ΤΕ .

Εκείνη κάθε περίπτωση ζητείται από τους κατασκευαστές (εσωτερικούς – εξωτερικούς) να επιλύσουν τα διαπιστωθέντα προβλήματα.

Εκείνη ότι αφορά τον εξοπλισμό ακολουθείται η διαδικασία ελέγχου που προβλέπεται από τον κατασκευαστή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΜΕΤΡΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

### 8.1 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ, ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Ο ΤΚΔΥ&ΕΤ της Δ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ της Νομαρχίας Αθηνών σχεδιάζει και εφαρμόζει μεθόδους παρακολούθησης / ελέγχων, μετρήσεων και στατιστικών αναλύσεων, όπου αυτό είναι εφικτό και απαιτείται, με στόχο:

- Την απόδειξη της συμμόρφωσης των παρεχομένων Υπηρεσιών προς τον Πελάτη ως προς το σχεδιασμό τους
- Την εξασφάλιση της τήρησης του ΣΔΠ στη ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών
- Τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ .

### 8.2 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ

#### 8.2.1 Μέτρηση ικανοποίησης των πελατών

Ο ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών αποδίδει πρώτηστη σημασία στην ικανοποίηση των πελατών. Για το λόγο αυτό έχει καθορίσει μέθοδο για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της ικανοποίησής τους. Η παρακολούθηση αυτή γίνεται με βάση συγκεκριμένη διαδικασία Δ450ΤΕ (Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών)

Η Αξιολόγηση γίνεται μέσω στατιστικής Επεξεργασίας των απαντήσεων των πολιτών, με κατάλληλη κατηγοριοποίηση αυτών, για να επισημανθούν και αντιμετωπιστούν οι κρίσιμες περιοχές προβλημάτων.

Εντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 21 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

Τα συμπεράσματα και ευρήματα από την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών, που αποτελούν και την πιο σημαντική ένδειξη για την συμπεριφορά και του Συστήματος, τροφοδοτούν και αποτελούν βασικό υλικό αναφοράς για τις Ανασκοπήσεις του ΣΔΠ από τη ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών .

### 3.2.2 Εσωτερικοί Έλεγχοι

Ο ΥΠ & ο ΠΤΚ είναι αρμόδιοι για τον προγραμματισμό και τον συντονισμό της διενέργειας των Εσωτερικών Ελέγχων, από εκπαιδευμένους ελεγκτές, εξωτερικούς ή εσωτερικούς, με σκοπό:

- Να επιβεβαιώνεται σε συνεχή βάση η εφαρμογή των σχετικών με το ΣΔΠ διαδικασιών.
- Να αναγνωρίζονται οι μη συμμορφώσεις.
- Να καθορίζονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Για το λόγο αυτό εφαρμόζεται ειδική Διαδικασία (Δ150ΚΕ Εσωτερικές Επιθεωρήσεις). Για την σύνταξη της Διαδικασίας αυτής έχουν ληφθεί υπόψη και τα Σχετικά πρότυπα ISO.

Με βάση τη Διαδικασία αυτή ο ΥΠ :

- Καταρτίζει το ετήσιο "Πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων", το οποίο περιλαμβάνει τον έλεγχο όλων των Γενικών Διαδικασιών μία φορά το έτος, κατ' ελάχιστο.
- Επιβλέπει και συντονίζει την εφαρμογή και την ολοκλήρωση των διορθωτικών ενεργειών μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια
- Ενημερώνει τον ΠΤΚ και την Επιτροπή Ποιότητας στα πλαίσια της ανασκόπησης του ΣΔΠ.

Ο ΥΠ μπορεί να τροποποιήσει το ετήσιο πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων Ποιότητας, εφόσον τα αποτελέσματα της Εσωτερικής Επιθεώρησης επιβάλλουν την επανάληψή της σε πιο τακτά διαστήματα σε περιοχές όπου έχουν εντοπιστεί προβλήματα.

### 3.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών

Ο έλεγχος λειτουργίας των διαφόρων διεργασιών γίνεται:

- ✓ Με αυτοέλεγχο της διεργασίας καθώς αυτές υλοποιούνται από έμπειρους και εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Παράλληλα ο προϊστάμενος της υπηρεσίας, υπογράφοντας τα σχετικά έγγραφα, πραγματοποιεί δεύτερο έλεγχο.
- ✓ Με περιοδικό έλεγχο λειτουργικότητας και σωστής τήρησης μέσω των εσωτερικών επιθεωρήσεων όπως περιγράφεται στην προηγούμενη παράγραφο 7.2.2.
- ✓ Από τα αποτελέσματα μέτρησης των Δεικτών Ποιότητας Αποδοτικότητας και με την βοήθεια στατιστικών τεχνικών ,ο ΥΠ παρακολουθεί και μετρά την αποτελεσματικότητα των διεργασιών, όπου είναι δυνατόν, για να διαπιστώσει εάν αυτές είναι σε θέση να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε αντίθετη περίπτωση, προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες, προκειμένου να επιτύχει την συμμόρφωση της παρεχόμενης Υπηρεσίας.

Ο έλεγχος των εργασιών των Εξωτερικών Συνεργείων διενεργείται με βάση σχέδια ποιότητας, όπου απαιτείται, ή πίνακες ελέγχου (check lists), που συμπληρώνονται από τους αρμόδιους επόπτες.

### 3.2.4 Παρακολούθηση της Παροχής των Υπηρεσιών

Εντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	



ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 22 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

Το ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών παρακολουθεί, μέσω των εσωτερικών ελέγχων, των παραπόνων των πελατών και της μέτρησης της ικανοποίησής τους, αν οι παρεχόμενες από αυτό Υπηρεσίες είναι σύμφωνες με τις προσχεδιασθείσες διευθετήσεις.

Παράλληλα, οι καθορισμένοι υπεύθυνοι για τη σωστή παροχή της κάθε υπηρεσίας, ελέγχουν καθημερινά αν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που θέτει το ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, μέσω των σχετικών διαδικασιών και των Αποφάσεων που λαμβάνει η Διοίκηση.

### 8.2.5 Σήμανση κατάστασης ελέγχου

Η κατάσταση ελέγχου προσδιορίζει αν μία παρεχόμενη υπηρεσία, στο συγκεκριμένο στάδιο που βρίσκεται, έχει ελεγχθεί ή βρίσκεται σε αναμονή ελέγχου και ποία τα αποτελέσματα του ελέγχου.

Η ΤΚΔΥ&ΕΤ ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών εφαρμόζει τις απαιτήσεις για αναγνώριση της κατάστασης ελέγχου στις παρακάτω περιπτώσεις:

#### Παραλαβή υλικών

Για όλα τα υλικά που παραλαμβάνονται ο έλεγχος είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να τοποθετηθούν στον χώρο που έχει ορισθεί ως χώρος αποθήκευσης. Συνεπώς, υλικά που έχουν χαρακτηριστεί κατάλληλα τοποθετούνται στην αποθήκη, αλλιώς επιστρέφονται, ενώ μέχρι την απομάκρυνση τους σημαίνονται ακατάλληλα.

#### Παροχή υπηρεσιών

Στην απάντηση της αίτησης προς ένα πολίτη, η φάση μεταξύ των διαφόρων υπογραφών (υπαλλήλων - Προϊσταμένου – Διευθυντή) προσδιορίζει και την κατάσταση ελέγχου.

Προ της πρώτης υπογραφής, έχουμε την αναμονή ελέγχου, ενώ μετά την τελευταία υπογραφή ολοκλήρωση του ελέγχου.

Όπου γίνεται ηλεκτρονική καταχώρηση των στοιχείων του εμπλεκόμενου υπαλλήλου, αυτή επέχει την θέση της υπογραφής και η μη καταχώρηση παρατηρήσεων μη συμμόρφωσης σημαίνει ότι τα διάφορα βήματα εξελίσσονται κανονικώς.

### 8.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Μη συμμορφούμενο προϊόν έχουμε σε υλικά ή υπηρεσίες. Έτσι :

- ✓ Υλικό από προμηθευτή το οποίο εντοπίζεται κατά τους ελέγχους παραλαβής ότι δεν ανταποκρίνεται στις ποιοτικές προδιαγραφές της ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών χαρακτηρίζεται ως μη αποδεκτό (μη συμμορφούμενο) και δεσμεύεται.
- ✓ Προσφερόμενη υπηρεσία από την ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, η οποία διαπιστώνεται ότι είναι λανθασμένη, χαρακτηρίζεται ως μη συμμορφούμενη και ξεκινά η διαδικασία αποκατάστασης ή ανάκλησής της.
- ✓ Υπεύθυνοι για την παραπέρα διαχείριση είναι ο ΥΠ & ΠΤΚ, σε συνεργασία με τα αντίστοιχα στελέχη των Υπηρεσιών της Νομαρχίας ή και των προϊσταμένων αρχών, όπου απαιτείται.

Οι αποφάσεις για την διαχείριση μπορεί να είναι μία από τις παρακάτω :

#### Για τα υλικά :

- ✓ Αποδοχή του υλικού
- ✓ Αποδοχή του υλικού υπό προϋποθέσεις (για άλλες χρήσεις)
- ✓ Επιστροφή του υλικού.

#### Για τις υπηρεσίες:

- ✓ Ανάκληση της υπηρεσίας

Συντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από : Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σεΛ. 23 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

- ✓ Αποκατάσταση του λάθους

Όλες οι ενέργειες διαχείρισης καταγράφονται με την φροντίδα του αρμόδιου υπαλλήλου στο αντίστοιχο έντυπο. Ο ΥΠ&ΠΤΚ ενημερώνεται πάντα για τη μη συμμόρφωση.

Για όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, όπου απαιτείται, γίνεται επανέλεγχος σωστής αποκατάστασης.

Σχετική διαδικασία Δ.180.ΕΤ(Μη συμμορφούμενη Υπηρεσία).

Παράλληλα, αν απαιτείται, ενεργοποιούνται οι Διαδικασίες Δ151ΚΕ/Δ152ΚΕ «Διορθωτικές & Προληπτικές Ενέργειες», προκειμένου να διερευνηθούν τα αίτια της μη συμμόρφωσης και να υλοποιηθούν ενέργειες για να μη επαναληφθεί το συμβάν.

#### 8.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ο ΥΠ καθορίζει, συλλέγει και αναλύει δεδομένα για να τεκμηριώσει την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του ΣΔΠ και να εκτιμήσει σε ποιες περιοχές του μπορούν να γίνουν διορθώσεις.

Τα δεδομένα αυτά προκύπτουν από παρακολούθηση και μετρήσεις, η δε ανάλυσή τους παρέχει πληροφορίες για:

- ✓ Την ικανοποίηση των πολιτών
- ✓ Τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των παρεχομένων υπηρεσιών
- ✓ Διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες που προέρχονται από μη συμμορφώσεις
- ✓ Προμηθευτές

Στην ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιούνται κατάλληλες στατιστικές τεχνικές και άλλες μέθοδοι ανάλυσης και συσχέτισμού δεδομένων, ιστογράμματα κ.α.

Αναφορικά με την λειτουργία του ΣΔΠ, αντικείμενο των στατιστικών τεχνικών δυνατόν να αποτελέσουν τα ευρήματα των Εσωτερικών Ελέγχων, τα αποτελέσματα των διορθωτικών ενεργειών και η αποτύπωση τυχόν παραπόνων πολιτών.

Σχετική διαδικασία: Δ153ΚΕ «Στατιστικές Τεχνικές».

#### 8.5 ΒΕΛΤΙΩΣΗ

##### 8.5.1 Καθορισμός δεικτών μέτρησης των διεργασιών

Το ΤΚΔΥ&ΕΤ της ΔΚ της Νομαρχίας Αθηνών, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που τίθενται στην Πολιτική Ποιότητας από την Διοίκηση για την συνεχή βελτίωση του ΣΠΔ και την ικανοποίηση του πελάτη, έχει καθορίσει Δείκτες Ποιότητας / Αποδοτικότητας, που καλύπτουν το Σύνολο των δραστηριοτήτων των Υπηρεσιών της. Αυτοί οι Δείκτες παρουσιάζονται σε σχετικό Έντυπο Δεικτών, ο τρόπος μέτρησης αυτών, η συχνότητα μέτρησης και ο αντίστοιχος στόχος εκφρασμένος σε μετρήσιμο μέγεθος περιγράφονται στις αντίστοιχες διαδικασίες και οδηγίες.

Οι μετρήσεις καταχωρούνται σε σχετικά έντυπα και απεικονίζονται σε συγκεντρωτικό πίνακα για εύκολη σύγκριση με τους αντίστοιχους στόχους.

Τα αποτελέσματα των μετρήσεων των δεικτών αξιολογούνται από το ΥΠ και παρουσιάζονται στην ανασκόπηση της Διοίκησης.

Ευντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	

ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΤΚΔΥ&ΕΤ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ&ΕΤ	σελ. 24 από 26
----------------------------	----------------------------------	-----------------	-------------------

### 8.5.2 Διορθωτικές – Προληπτικές Ενέργειες

Το ΤΚΔΥ&ΕΤ της Δ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ της Νομαρχίας Αθηνών χρησιμοποιεί τεκμηριωμένες Διαδικασίες (Δ151ΚΕ/Δ152ΚΕ, Διορθωτικές & Προληπτικές Ενέργειες) για να διαχειρίζεται διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, σχετικές με τις μη συμμορφώσεις σε διεργασίες, που υπάγονται στο ΣΔΠ.

Η εφαρμογή διορθωτικών / προληπτικών ενεργειών γίνεται στα πλαίσια του υπάρχοντος ΣΔΠ με σκοπό την αναζήτηση, τον εντοπισμό, την πρόληψη και την αντιμετώπιση προβλημάτων και δυσλειτουργιών, που ήδη έχουν λάβει χώρα ή πιθανολογείται ότι θα εμφανιστούν.

Όταν προκύψει ή προβλέπεται ότι θα συμβεί ένα πρόβλημα, ενεργοποιείται η διαδικασία διορθωτικών / προληπτικών ενεργειών με συντονιστή τον ΥΠ .

Τα προβλήματα μπορεί να προέλθουν είτε από παρατηρήσεις / μετρήσεις, είτε μετά από παράπονα πολιτών, είτε από αποτελέσματα εσωτερικών ελέγχων, είτε από μη συμμορφούμενες υπηρεσίες.

Ο ΠΤΚ καθορίζει τον υπεύθυνο για την αντιμετώπιση του προβλήματος και στην συνέχεια γίνεται ανάλυση των αιτιών, όπου εξετάζονται διάφοροι παράγοντες συνθήκες, διαδικασίες κλπ. Τελικά μετά από αξιολόγηση επιλέγεται η καλύτερη δυνατή λύση και αφού εγκριθεί από τον ΠΤΚ, όπου αυτό απαιτείται, ακολουθεί η υλοποίηση της διορθωτικής / προληπτικής ενέργειας καθώς και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και καταγραφή των ικών συμπερασμάτων.

Όλες οι ενέργειες καταγράφονται στα έντυπα Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών και περιλαμβάνεται στα αρχεία ποιότητας. Έτσι δημιουργείται πολύτιμο αρχειακό υλικό για τον τρόπο αντιμετώπισης των διαφόρων προβλημάτων.

### 9. Αρχεία

Η Δ/ΝΣΗ ΚΤΗΝ/ΚΗΣ της Νομαρχίας Αθηνών έχει καθιερώσει και εφαρμόζει τεκμηριωμένη διαδικασία για τη διαχείριση των αρχείων (Δ.260.ΕΤ) που καλύπτει όλα τα αρχεία του ΣΔΠ.

Με τη διαδικασία αυτή καθορίζονται τα είδη των αρχείων, οι υπευθυνότητες για την τήρησή τους, καθώς και ο χρόνος τήρησης αυτών.

Τα αρχεία είναι εύκολα εντοπίσιμα, φέρουν κατάλληλη σήμανση, είναι ευανάγνωστα και προστατεύονται από φθορά ή καταστροφή, ανάλογα με τη μορφή τους.

Συντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ	Ισχύει από : 18/7/07
Εγκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ	



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α- ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

ΝΟΜΑΡΧΙΑ

ΥΠΕΡΕΞΕΛ  
ΥΠΕΡΑΓΟΜΕΝ  
ΣΤΟ  
ΕΥΡΕΙΑΣ

ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΣΥ.  
ΥΠΟΕΠΙΧΕΙΡ.  
ΗΣ

ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΖΩΗΣ

ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ  
ΕΡΓΩΝ  
ΥΠΟΔΟΜΗΣ  
ΚΑΙ  
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚ.  
ΗΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Δ/ΝΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΕΤΑΙΡΙΩΝ  
ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ  
ΤΟΜΕΑ

Δ/ΝΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΕΤΑΙΡΙΩΝ  
ΚΑΙ  
ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Δ/ΝΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΕΤΑΙΡΙΩΝ  
ΚΑΙ  
ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Δ/ΝΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΕΤΑΙΡΙΩΝ  
ΚΑΙ  
ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Δ/ΝΣΗ  
ΕΜΠΟΡΙΟΥ  
ΚΑΙ  
ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ  
ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ

Δ/ΝΣΗ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ  
ΤΟΜΕΑ

Δ/ΝΣΗ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΑΝΑΤΟΛΙΚΟΥ  
ΤΟΜΕΑ

Δ/ΝΣΗ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΔΥΤΙΚΟΥ  
ΤΟΜΕΑ

Δ/ΝΣΗ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΝΟΤΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ

Δ/ΝΣΗ  
ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Δ/ΝΣΗ  
ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ

ΤΜΕΘΜΑ  
ΥΓΕΙΑΣ  
ΖΩΩΝ ΚΑΙ  
ΖΩΟΛΟΓΙΑΣ  
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

ΤΜΕΘΜΑ  
ΚΤΗΝΟΚΟΝ  
ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ  
ΚΑΙ  
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

ΤΜΕΘΜΑ  
ΚΤΗΝΟΚΟΝ  
ΔΙΔΑΚΤΕΛΩΝ  
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ  
ΕΛΕΓΧΟΥ

ΤΜΕΘΜΑ  
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ  
ΝΕΥΡΟΚΤΗΝΟΚΟΝ  
ΧΩΡΩΝ

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ  
Α

ΕΛΕΓΚΤΕΣ  
ΚΤΗΝΟΤΟΙ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Α/Α	ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΓΓΡΑΦΟΥ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΓΓΡΑΦΟΥ
1	Δ000.ΕΤ	ΕΔΠ. ΤΚΔΥ & ΕΤ
2	Δ.110.ΓΕ	Επεξεργασία και διαχείριση εγγράφων
3	Δ.120.ΓΕ	Περιγραφή καθηκόντων
4	Δ.130.ΕΤ	Όργανα Ποιότητας
5	Δ.140.ΓΕ	Διαχείριση Συμβάντων Ποιότητας
6	Δ.145.ΓΕ	Διαχείριση Παραπόνων Πελατών
7	Δ.150.ΕΤ	Εσωτερικές Επιθεωρήσεις
8	Δ.152.ΕΤ	Διορθωτικός/Προληπτικός έλεγχος
9	Δ.153.ΕΤ	Στατιστικές Τεχνικές
10	Δ.160.ΕΤ	Ανασκόπηση από Διοίκηση
	Δ.165.ΕΤ	Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών
12	Δ.170.ΕΤ	Εκπαίδευση/Επιμόρφωση Προσωπικού
13	Δ.180.ΕΤ	Μη συμμόρφωση προϊόντων/υπηρεσιών
14	Δ.195.ΕΤ	Ορισμός στόχων
15	Δ.200.ΓΕ	Προμήθειες/ Γενική περιγραφή
16	Δ.210.ΕΤ	Αξιολόγηση – Επιθεώρηση προμηθειών
17	Δ.250.ΕΤ	Ιχνηλασιμότητα
18	Δ.260.ΕΤ	Αρχεία
19	Δ.300.ΕΤ	Προγραμματισμός εργασιών
20	Δ.310.ΥΠ	Κτην/κοί έλεγχου/ Επιθεωρήσεις
21	Δ.340.ΥΠ	Εγκρίσεις/Βεβαιώσεις/Χορήγηση πιστοποιητικών
22	Δ.900.ΕΤ	Διακρίβωση/Συντήρηση και Αρχεία
Α/Α	ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΓΓΡΑΦΟΥ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΓΓΡΑΦΟΥ
1	ΠΚ 001.ΔΚ	Περιγραφή καθηκόντων – Προϊστάμενος Δ/νσης Κτην/κής
2	ΠΚ 001.ΕΤ	Περιγραφή καθηκόντων – Προϊστάμενος ΤΚΔΥ & ΕΤ
3	ΠΚ 002.ΕΤ	Περιγραφή καθηκόντων – Υπεύθυνος Ποιότητας ΤΚΔΥ & ΕΤ
4	ΠΚ.003.ΕΤ	Περιγραφή καθηκόντων – Ελεγκτής Κτηνίατρος
5	ΟΔ 310.ΥΕ	Κατασχέσεις
6	ΟΔ 340.ΥΠ	Μητρώο ΕΜΙΤΟΡΩΝ - TRACES

Συντάχθηκε από : Κ. ΠΟΥΛΙΟΥ

Ισχύει από : 18/7/07

Εγκρίθηκε από: Χ. ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ