



ΕΘΝΙΚΟ  
ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ



ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”

## Διπλωματική Εργασία

«Η Συμβολή των Επιθεωρήσεων στην Βελτίωση των  
Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας στις Επιχειρήσεις  
Παροχής Υπηρεσιών Ιδιωτικού Τομέα»

Συγγραφέας: Ηλίας Νικολόπουλος



Επιβλέπων Καθηγητής: Βρασίδης Λεώπουλος

Αθήνα, Ιανουάριος 2020

## **Δήλωση Εκπόνησης Μεταπτυχιακής Εργασίας**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Ηλίας Νικολόπουλος

Υπογραφή

## **Ευχαριστίες**

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Βρασίδα Λεώπουλο, τα μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης, όλους τους καθηγητές και ιδιαίτερα τον κ. Γεώργιο Χατζηστέλιο, τους συμφοιτητές μου αλλά και το διοικητικό προσωπικό για την συνεισφορά τους και την συνεργασία που είχαμε κατά την διάρκεια των σπουδών.

## **Περίληψη**

Η Δ.Ο.Π (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) αποτελεί πλέον αυτοσκοπό των περισσότερων εταιρειών στην παγκόσμια αγορά διακίνησης προϊόντων και υπηρεσιών και ως εκ τούτου τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας χρησιμοποιούνται ευρύτατα για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Η παρούσα εργασία διερευνά τον βαθμό επίδρασης και συμβολής της διεργασίας των εσωτερικών επιθεωρήσεων στην βελτίωση των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας σε συγκεκριμένη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα και έχει ως σκοπό την ανάδειξη της σημαντικότητας της και τα οφέλη της χρήσης από τον οργανισμό.

Η ανάδειξη του ως άνω σκοπού επιχειρείται μέσα από βιβλιογραφική έρευνα της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π και των Συστημάτων της, της γενικότερης ανάλυσης και κατανόησης του προτύπου 9001:2015 και ειδικότερα με έμφαση στις διαδικασίες των εσωτερικών επιθεωρήσεων όπου στην συνέχεια πρακτικοποιούνται και αναδεικνύονται σε μελέτη περίπτωσης πραγματικής επιχείρησης παροχής υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα.

Τα συμπεράσματα που εξάγονται αναδεικνύουν με τον πλέον πρακτικό τρόπο την σημασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων στην βελτίωση των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας στην συγκεκριμένη επιχείρηση και κατ' επέκταση στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα και έχουν ιδιαίτερη αξία και σημασία διότι προκρίνουν την ανάγκη συνεχής βελτίωσης και εξέλιξης των διαδικασιών των εσωτερικών επιθεωρήσεων ένα υπάρχει πρόθεση παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών.

## **Summary**

T.Q.M (Total Quality Management) is the purpose of most companies in the global market for products and services and therefore Quality Management Systems are widely used to improve business competitiveness.

The present work investigates the impact and contribution of internal audits' process to the improvement of Quality Management Systems in a particular private service company and the aim is to highlight its importance and the benefits of using from the organization.

The promotion of this purpose is attempted through a bibliographic review of the philosophy of the T.Q.M (Total Quality Management) and its Systems, the general analysis and understanding of the standard 9001:2015, and in particular with emphasis on internal audit procedures which are subsequently practiced and highlighted in a case study of a real private service company.

The conclusions demonstrate with the most practical way the importance of internal audits in improving the Quality Management Systems in the company and thus in the private sector services and the particular value and importance because they recognize the need for continuous improvement and development of the internal audit procedures, if there is a desire to provide more quality services.

## **Πίνακας Περιεχομένων**

<b>Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή .....</b>	<b>10</b>
<b>Κεφάλαιο 2 - Ποιότητα .....</b>	<b>12</b>
2.1 Ορισμός .....	12
2.2 Εξέλιξη της Ποιότητας .....	12
2.3 Οι 8 διαστάσεις της Ποιότητας .....	15
2.3.1 Βασικά χαρακτηριστικά .....	16
2.3.2 Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά .....	16
2.3.3 Αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα .....	16
2.3.4 Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές .....	16
2.3.5 Διάρκεια ζωής .....	17
2.3.6 Εξυπηρέτηση πριν & μετά πώλησης .....	17
2.3.7 Αισθητική και η εμφάνιση .....	17
2.3.8 Υποκειμενική αντίληψη .....	18
2.4 Μύθοι για την Ποιότητα .....	18
2.5 Πρωτοπόροι στην Ποιότητα .....	20
2.5.1 Edwards W. Deming .....	20
2.5.2 Joseph M. Juran .....	22
2.5.3 Philip B. Crosby .....	23
2.5.4 Caorou Ishikawa .....	24
2.5.5 Armand V. Feigenbaum .....	25
2.5.6 Genichi Taguchi .....	26
<b>Κεφάλαιο 3 - Συστήματα Δ.Ο.Π .....</b>	<b>28</b>
3.1 Αρχές Δ.Ο.Π. ....	28
3.1.1 Εστίαση στον πελάτη .....	28
3.1.2 Ηγεσία .....	29
3.1.3 Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού .....	30
3.1.4 Διεργασιακή προσέγγιση .....	31
3.1.5 Βελτίωση .....	33
3.1.6 Διαχείριση σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη .....	34
3.1.7 Λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων .....	36
3.2 Συστήματα Δ.Ο.Π .....	37
3.3 Ανάπτυξη Συστημάτων Δ.Ο.Π. ....	38

3.4 Πιστοποίηση Συστημάτων Δ.Ο.Π. ....	40
3.4.1 Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) .....	40
3.4.2 Ελληνικός Οργανισμός Πιστοποίησης (ΕΛΟΤ) .....	41
<b>Κεφάλαιο 4 - Πρότυπο 9001 .....</b>	<b>43</b>
4.1 Η φιλοσοφία και η εξέλιξη του προτύπου 9001 .....	43
4.2 Προσδοκόμενα οφέλη υιοθέτησης του προτύπου 9001 .....	45
4.2.1 Εξωτερικά οφέλη .....	45
4.2.2 Εσωτερικά οφέλη .....	46
4.3 Τα πεδία εφαρμογής των απαιτήσεων του προτύπου 9001:2015 .....	47
4.4 Πλαίσιο λειτουργίας Οργανισμού .....	48
4.4.1 Κατανόηση Οργανισμού και πλαισίου λειτουργίας του .....	48
4.4.2 Κατανόηση αναγκών και προσδοκιών ενδιαφερομένων μερών .....	48
4.4.3 Καθορισμός πεδίου εφαρμογής του Σ.Δ.Π. ....	48
4.4.4 Σ.Δ.Π. και διεργασίες του .....	48
4.5 Ηγεσία .....	49
4.5.1 Ηγεσία και δέσμευση .....	49
4.5.2 Πολιτική .....	49
4.5.3 Ρόλοι, υπευθυνότητες και αρμοδιότητες εντός του Οργανισμού .....	49
4.6 Σχεδιασμός .....	50
4.6.1 Ενέργειες αντιμετώπισης απειλών και αξιοποίηση ευκαιριών .....	50
4.6.2 Στόχοι ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους .....	50
4.6.3 Σχεδιασμός αλλαγών .....	50
4.7 Υποστήριξη .....	50
4.7.1 Πόροι .....	50
4.7.2 Επαγγελματική επάρκεια .....	50
4.7.3 Ευαισθητοποίηση .....	52
4.7.4 Επικοινωνία .....	52
4.7.5 Τεκμηριωμένες πληροφορίες .....	52
4.8 Λειτουργία .....	52
4.8.1 Σχεδιασμός, λειτουργία και έλεγχος των διεργασιών .....	52
4.8.2 Απαιτήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες .....	53
4.8.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών .....	53
4.8.4 Έλεγχος παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών, προϊόντων & Υπηρεσιών .....	55
4.8.5 Παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών .....	55

4.8.6 Αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών .....	57
4.8.7 Έλεγχος των μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων .....	57
4.9 Αξιολόγηση επιδόσεων .....	57
4.9.1 Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση .....	57
4.9.2 Εσωτερική επιθεώρηση .....	58
4.9.3 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση .....	58
4.10 Βελτίωση .....	59
4.10.1 Γενικά .....	59
4.10.2 Μη συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες .....	59
4.10.3 Συνεχής βελτίωση .....	59
<b>Κεφάλαιο 5 - Επιθεώρηση Συστημάτων Διαχείρισης .....</b>	<b>60</b>
5.1 Γενικά - Είδη επιθεωρήσεων .....	60
5.2 Εσωτερικές επιθεωρήσεις (First Party) .....	61
5.3 Διαχείριση Προγράμματος Επιθεώρησης .....	62
5.4 Διεξαγωγή Επιθεώρησης .....	63
5.5 Αναφορά Επιθεώρησης .....	65
<b>Κεφάλαιο 6 - Μελέτη Περίπτωσης .....</b>	<b>66</b>
6.1 Παρουσίαση επιχείρησης .....	66
6.2 Πολιτική Ποιότητας .....	68
6.3 Διαδικασία επιθεωρήσεων .....	69
6.4 Διενέργεια επιθεωρήσεων .....	71
6.5 Αναφορές Επιθεωρήσεων .....	71
6.6 Ανασκόπηση από Εισερχόμενα Επιθεωρήσεων .....	83
6.7 Στοχοθεσία από Εισερχόμενα Επιθεωρήσεων .....	85
<b>Κεφάλαιο 7 - Συμπεράσματα .....</b>	<b>86</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>88</b>



## **Περιεχόμενα Σχημάτων**

Σχήμα 1. Η χρονολογική εξέλιξη του ελέγχου ποιότητας .....	13
Σχήμα 2. Διαστάσεις της ποιότητας.....	15
Σχήμα 3. Ο κύκλος του Deming .....	21
Σχήμα 4. Η τριλογία του Juran .....	23
Σχήμα 5. Διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος .....	24
Σχήμα 6. Διάγραμμα Διεργασίας .....	31
Σχήμα 7. Διάγραμμα Διεργασιακής προσέγγισης .....	32
Σχήμα 8. Επίδραση Οργανισμού - Ενδιαφερόμενων μερών .....	35
Σχήμα 9. Βήματα ανάπτυξης Σ.Δ.Π. ....	38
Σχήμα 10. Πυραμίδα τεκμηρίωσης Σ.Δ.Π. ....	40
Σχήμα 11. Εξέλιξη των προτύπων της σειράς ISO 9001 .....	43
Σχήμα 12. Παρουσίαση της δομής Προτύπου ISO 9001:2015 εντός του κύκλου βελτίωση .....	44
Σχήμα 13. Σχηματική παράσταση των στοιχείων μιας διεργασίας .....	45
Σχήμα 14. Επισκόπηση δομής προτύπου 9001:2015 .....	47
Σχήμα 15 α & β. Είδη Επιθεωρήσεων .....	60 - 61
Σχήμα 16. Σχηματική παράσταση των εργαλείων βελτίωσης των επιχειρηματικών διεργασιών .....	61
Σχήμα 17. Διάγραμμα ροής Διαχείρισης προγράμματος Επιθεώρησης .....	63
Σχήμα 18. Διάγραμμα ροής Διεξαγωγής Επιθεώρησης .....	64
Σχήμα 19. Οργανόγραμμα επιχείρησης .....	67
Σχήμα 20. Διάγραμμα ροής διαδικασίας Εσωτερικής Επιθεώρησης .....	69
Σχήμα 21. Έγγραφο ετησίου προγράμματος εσωτερικών επιθεωρήσεων .....	70 - 71
Σχήμα 22. Αναφορές εσωτερικών επιθεωρήσεων .....	72 - 82
Σχήμα 23. Ανασκόπηση εσωτερικών επιθεωρήσεων .....	83 - 85
Σχήμα 24. Στοχοθεσία .....	85
Σχήμα 25. Ρόδα του κύκλου ποιότητας .....	87

## **Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή**

Με την έναρξη περίπου της νέας χιλιετίας η ποιότητα αποτελεί κύριο στόχο και ανταγωνιστικό στοιχείο των επιχειρήσεων έχοντας αλλάξει εντελώς τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η επιχειρηματική δραστηριότητα παγκοσμίως. Οι καταναλωτές ολοένα και περισσότερο ευαισθητοποιούνται στην ποιότητα την οποία θεωρούν ως ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή παρόχου της ζητούμενης υπηρεσίας. Οι επιχειρήσεις έχοντας παρατηρήσει και διαπιστώσει αυτήν την στάση των καταναλωτών, σπεύδουν να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις υιοθετώντας συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Η ποιότητα αποτελεί πλέον το κλειδί για τον σχεδιασμό και δημιουργία καλύτερων και ανταγωνιστικότερων υπηρεσιών.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μία προσέγγιση του ορισμού της ποιότητας, παρουσιάζεται η εξέλιξή της μέσα στον χρόνο, αναφέροντας τα πρωτοπόρα πρόσωπα που συνέβαλαν στην γέννηση και βελτίωσή της και τέλος παρουσιάζονται και αναλύονται οι 8 αντιληπτές προς τον καταναλωτή διαστάσεις της ποιότητας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, επεξηγείται το τι είναι ένα σύστημα Δ.Ο.Π και παρουσιάζονται τα βήματα για την ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων σε μία επιχείρηση. Τέλος γίνεται αναφορά στους φορείς Πιστοποίησης των Συστημάτων Δ.Ο.Π και συγκεκριμένα στον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) αλλά και στον Ελληνικό Οργανισμό Πιστοποίησης (ΕΛΟΤ).

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η φιλοσοφία και η εξέλιξη του προτύπου 9001 μέχρι και το ισχύον 9001:2015, τα προσδοκόμενα οφέλη υιοθέτησής του και τα πεδία εφαρμογής του σε μία επιχείρηση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται και επεξηγούνται τα είδη των επιθεωρήσεων και το τι περιέχει ένα πρόγραμμα διαχείρισης επιθεωρήσεων μίας επιχείρησης. Τέλος αναλύονται και παρουσιάζονται ο τρόπος διεξαγωγής και το περιεχόμενο αναφορών των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Στο έκτο κεφάλαιο παρατίθεται η μελέτη περίπτωσης με την παρουσίαση της επιχείρησης, την πολιτική ποιότητάς της και τις διαδικασίες που έχει ορίσει ως προς την διενέργεια των επιθεωρήσεων. Επίσης παρουσιάζονται τα πραγματικά ευρήματα των αναφορών εσωτερικών επιθεωρήσεων που πραγματοποιήθηκαν κατά την τελευταία χρήση και τέλος παρατίθεται η Διοικητική ανασκόπηση και στοχοθεσία της νέας χρονιάς.

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την μελέτη περίπτωσης και απαντάται το κύριο ερώτημα της εργασίας αυτής σχετικά με την βαθμό σημαντικότητας και συμβολής των εσωτερικών επιθεωρήσεων στην βελτίωση των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα όπου άλλωστε είναι και το ζητούμενο σε αυτήν την διπλωματική εργασία.

## **Κεφάλαιο 2 - Ποιότητα**

### **2.1 Ορισμός**

Για να κατανοήσουμε τον όρο ποιότητα πρέπει να διερευνήσουμε και αποσαφηνίσουμε το τι κάνει τον κάθε πελάτη ευτυχισμένο. Ο καθένας μπορεί να αποδώσει το δικό του ορισμό στον όρο ποιότητα. Τεχνικά η ποιότητα μπορεί να συνεπάγεται τα εξής: α. Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει την ικανότητα να ικανοποιεί ανάγκες που εκφράζονται άμεσα ή έμμεσα από τους πελάτες. β. Ένα προϊόν ή μία υπηρεσία που πληροί όλες τις ανάγκες του πελάτη. (American Society for Quality – ASQ, 2010). Κέντρο αποτελεί πάντα ο πελάτης. Ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη την πρώτη φορά και όλες τις επόμενες φορές (B. Κέφης, 2014).

Ενδεικτικό της πελατο-κεντρικής προσέγγισης είναι και οι παρακάτω ορισμοί από τους Gυgu τις ποιότητας:

W. Edwards Deming: “Ένας ατελείωτος κύκλος συνεχούς βελτίωσης. Η ικανοποίηση του πελάτη πέρα από κάθε προσδοκία, τόσο των υφισταμένων όσο και των μελλοντικών” (Deming W. Edwards, 1993).

Armang Feigenbaum: “Το σύνολο εκείνων των χαρακτηριστικών μέσω των οποίων τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις προσδοκίες του πελάτη” (Armang Feigenbaum, 1991).

Joseph M. Juran: “Καταλληλότητα προς χρήση. Η καταλληλότητα ορίζεται από τον πελάτη.” (Juran, J.M. & F.M. Gryna, 1993).

Gerald M. Weinberg: “Αξία προς ένα άτομο.” (Gerald M. Weinberg, 1991).

### **2.2 Εξέλιξη της Ποιότητας**

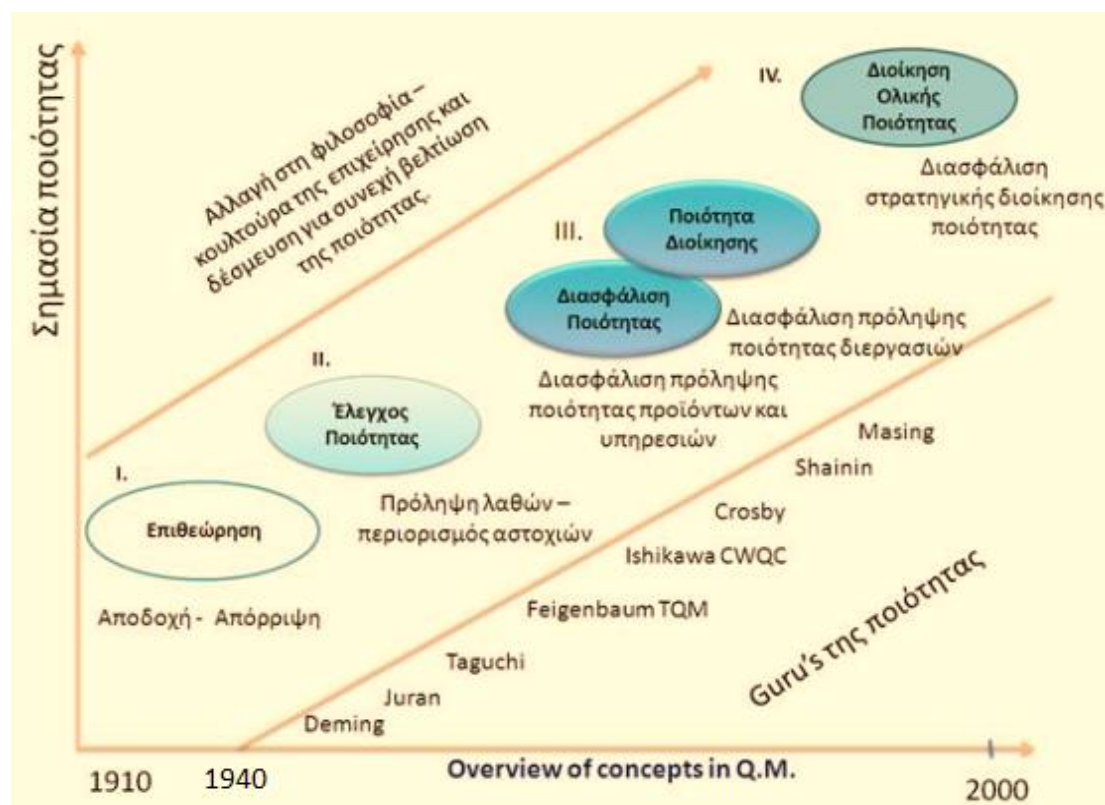
Η διοίκηση της ποιότητας είναι η συνολική λειτουργία της διοίκησης η οποία προσδιορίζει την πολιτική ποιότητας και την εφαρμόζει από τις ενέργειες της επιθεώρησης στον έλεγχο ποιότητας, τη διασφάλιση της και στην διοίκηση ολικής ποιότητας.

Οι πρώτες προσπάθειες για την βελτίωση της ποιότητας άρχισαν μόλις την δεκαετία του 1920 με το πείραμα του George Elton Mayo (Cambridge University Press, 2008) σχετικά και την σύνδεση των συνθήκων εργασίας με την παραγωγικότητα αλλά και την δεκαετία του 1930 όπου ο Walter Shewhart ανέπτυξε στατιστικές μεθόδους για τον έλεγχο της ποιότητας (Walter Shewhart & Edward Deming, 1939).

Οι πρώτες προσπάθειες για παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας δεν προήλθαν από την ανάγκη ικανοποίησης απαιτητικών πελατών αλλά χρονικά από τον 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο και την ανάγκη υψηλής ασφάλειας και αξιοπιστίας που χρειάζονταν σε προϊόντα όπως στρατιωτικό υλικό και τα διάφορα συστήματα ασφαλείας με πρωτοπόρους τους Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum και Philip Crosby (Russell T. Westcott, 2013).

Από την δεκαετία του 1970 και μετά η συνεισφορά του Ιάπωνα Kaoru Ishikawa στη βελτίωση της ποιότητας της Ιαπωνικής βιομηχανίας (Kaoru Ishikawa, 1991) αποτέλεσε ορόσημο προκειμένου η διοίκηση της ποιότητας να εξελιχθεί πολύ γρήγορα, μέχρι και την δεκαετία 1990 – 2000 όπου φτάσαμε στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στο σχήμα 1 παρουσιάζεται η εξέλιξη διοίκησης της ποιότητας σε τέσσερα διακριτά στάδια.



Σχήμα 1. Η χρονολογική εξέλιξη του ελέγχου ποιότητας

Στα πρώιμα στάδια ελέγχου της ποιότητας, οι ενέργειες λάμβαναν χώρα μετά την δημιουργία των ελαττωματικών, χωρίς καθόλου ενέργειες πρόληψης και δεν ενέπλεκαν καθόλου προμηθευτές ή πελάτες. Η **Επιθεώρηση** περιλάμβανε ενέργειες όπως μέτρηση, εξέταση, δοκιμή, ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ενός (τελικού)

προϊόντος ή υπηρεσίας και σύγκριση τους με καθορισμένες προδιαγραφές για τον προσδιορισμό της ποιότητας του τελικού προϊόντος.

Στην συνέχεια υιοθετήθηκε ο **Έλεγχος Ποιότητας** όπου περιλάμβανε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την εκπλήρωση των προδιαγραφών ποιότητας. Η εξέλιξη που επήλθε στον έλεγχο ποιότητας περιλάμβανε την χρήση ποιο καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων. Τα συστήματα αυτά περιείχαν κάποια υποτυπώδη παρακολούθηση δεδομένων των διαδικασιών και οδηγούσαν σε λιγότερα ενδεχόμενα ύπαρξης ελαττωματικών αποτελεσμάτων. Ο νέος έλεγχος ποιότητας εισήγαγε πλέον πιο εξελιγμένες τεχνικές από την επιθεώρηση, διενεργούνταν όμως στο προϊόν μετά την δημιουργία του.

Η επιθεώρηση και ο έλεγχος ποιότητας ανήκουν στα συστήματα τα οποία είναι βασισμένα στη ανίχνευση (detection) των προβλημάτων. Στα συστήματα αυτά όλες οι ενέργειες πραγματοποιούνται μετά την εμφάνιση κάποιου γεγονότος. Τα συστήματα ανίχνευσης αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα στα οποία δίνεται έμφαση στην επιδιόρθωση των ελαττωμάτων και όχι στην πρόληψη της εμφάνισής τους.

Η **Διασφάλιση ποιότητας** και **Διοίκησης Ποιότητας** περιλάμβανε όλες τις προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που ήταν απαραίτητες για να παρέχουν την αναγκαία εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας. Η έννοια της ποιότητας πλέον έχει μεταβεί στο στάδιο της πρόληψης των προβλημάτων στην πηγή, δηλαδή στη διαδικασία. Δεν φτάνει απλώς να βρίσκουμε κάποιο ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία μετά την κατασκευή τους, διότι αυτό περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και το κόστος της διόρθωσης του. Είναι απαραίτητο να προλαμβάνουμε τα προβλήματα πριν δημιουργηθούν και έτσι μόνο μπορεί να επιτευχθεί η συνεχή βελτίωση.

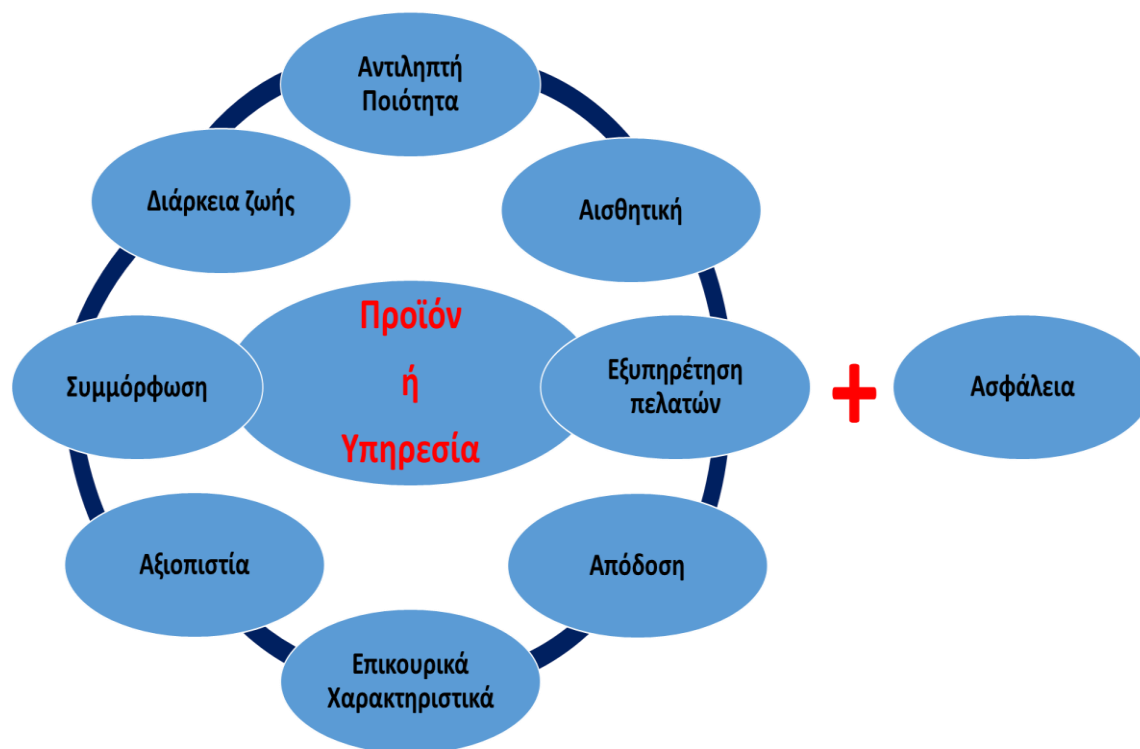
Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνουν την χρήση συγκεκριμένων εργαλείων του ελέγχου ποιότητας, του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών, για την πρόληψη και περιορισμό των πηγών που μπορεί να προκαλέσουν απόκλιση των προϊόντων από τις προκαθορισμένες προδιαγραφές.

Η διασφάλιση ποιότητας και διοίκησης ποιότητας είναι συστήματα που κύριο μέλημα τους είναι η πρόληψη διότι εστιάζουν στον σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι ενέργειες πλέον ρίχνουν το κέντρο βάρους στην πηγή έτσι ώστε τα μη συμμορφούμενα προϊόντα να διορθώνονται πάραυτα μόλις παραχθούν σε όποιο στάδιο και εάν βρίσκονται. Η εναλλαγή και μετεξέλιξη από τη ανίχνευση ελαττωματικών στην πρόληψη προϋποθέτει την χρήση συγκεκριμένων εργαλείων και μεθοδολογιών σε συνάρτηση με την ανάπτυξη μιας νέας φιλοσοφίας στον τρόπο διοίκησης που είναι η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το τέταρτο και υψηλότερο επίπεδο στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας είναι η **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**. Είναι η διοικητική φιλοσοφία μέσω της οποίας οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και της κοινωνίας και οι προσδοκίες του οργανισμού ικανοποιούνται με το πιο αποτελεσματικό τρόπο και με το λιγότερο κόστος μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων με ένα συνεχιζόμενο τρόπο για βελτίωση. Η ΔΟΠ απαιτεί τις αρχές της διοίκησης της ποιότητας να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η βελτίωση είναι η αρχή που τηρείται σε συνεχιζόμενη βάση με ολική εμπλοκή. Η ΔΟΠ συνοδεύεται από εξελιγμένες διοικητικές πρακτικές και εργαλεία και με αυξημένη έμφαση στον άνθρωπο. Η ΔΟΠ εκτείνεται πέρα από τον οργανισμό και περιλαμβάνει τις σχέσεις πελατών - προμηθευτών. Επίσης η ΔΟΠ περιλαμβάνει την επίτευξη της ποιότητας με τη μείωση του κόστους που το περιβάλλει, αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης στην προσπάθεια (N. Λογοθέτης - Μ. Λιαμαρκόπουλος , 2003) .

### 2.3 Οι 8 διαστάσεις της Ποιότητας

Προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η λέξη Ποιότητα, πρέπει να γίνει διαστασιολόγηση σε **8 χαρακτηριστικά** (βλέπε σχήμα 2) προκειμένου να γίνει πλήρως κατανοητή. Παρακάτω θα εξηγήσουμε τις διαστάσεις της ποιότητας (David A. Garvin, 1987).



Σχήμα 2. Διαστάσεις της ποιότητας

### **2.3.1 Απόδοση ή βασικά χαρακτηριστικά**

Όταν αναφερόμαστε στα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης ενός προϊόντος/υπηρεσίας εννοούμε αυτά που θα ικανοποιήσουν τις βασικές απαιτήσεις τόσο του εξωτερικού πελάτη/χρήστη, όσο και του εργαζόμενου στην παραγωγή του.

### **2.3.2 Επικουρικά ή δευτερεύοντα χαρακτηριστικά**

Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά λειτουργούν συμπληρωματικά των βασικών χαρακτηριστικών απόδοσης. Πρόκειται για τα επιπλέον χαρακτηριστικά που έχει το προϊόν/υπηρεσία, τα οποία το διαφοροποιούν πολλές φορές από τα προϊόντα ανταγωνιστές του, και υποστηρίζουν την επιλογή του αγοραστή, διευκολύνοντάς τον παράλληλα στη χρήση. Στόχο έχουν να συμπληρώσουν την καλή εικόνα που έχει ο πελάτης για το προϊόν/υπηρεσία αλλά και την επιχείρηση γενικότερα. Όπως και τα βασικά χαρακτηριστικά, είναι και αυτά αντικειμενικά και μετρήσιμα.

### **2.3.3 Αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα**

Η εμφάνιση βλαβών στα προϊόντα είναι ένα φυσιολογικό και μάλλον αναπόφευκτο φαινόμενο. Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα σχετίζεται με την πιθανότητα βλάβης που θα παρουσιάσει το προϊόν σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα σε κανονικές συνθήκες χρήσης. Η αξιοπιστία τους αξιολογείται με τον μέσο χρόνο έως την πρώτη βλάβη και με τη συχνότητα μεταξύ των βλαβών. Ο κατασκευαστής αλλά και ο πελάτης ενδιαφέρονται για την αξιοπιστία και ανθεκτικότητα στα προϊόντα τα οποία δεν αγοράζονται συχνά. Είναι επίσης προφανές ότι όταν τα προϊόντα είναι σύνθετα, δηλαδή αποτελούνται από υποσυστήματα, τότε η αξιοπιστία του συνόλου εξαρτάται από την αξιοπιστία των μερών.

### **2.3.4 Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές**

Η ποιότητα παραγωγής, δηλαδή η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του προϊόντος και η αξιοπιστία, είναι η πιο κρίσιμη διάσταση της ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή σε αυτές. Κατά τη διαδικασία της παραγωγής θα πρέπει να γίνεται έλεγχος για την τήρηση των προδιαγραφών σε σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Επιπλέον, κατά τον σχεδιασμό μιας παρεχόμενης υπηρεσίας δίνεται προσοχή στον τρόπο που θα εξυπηρετείται ο πελάτης (χρόνος εξυπηρέτησης, ολοκληρωμένη και ευχάριστη εξυπηρέτηση κ.λπ.).



### **2.3.5 Διάρκεια ζωής**

Η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος εξαρτάται από τον χρόνο και την ένταση της χρήσης του και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αξιοπιστία του. Ο χρόνος ζωής συνδέεται με τη δυνατότητα επισκευής του ή όχι. Αν ένα προϊόν δεν επισκευάζεται, τότε η διάρκεια ζωής του αντιστοιχεί μέχρι το σημείο χρήσης όπου θα πρέπει να αντικατασταθεί. Στα προϊόντα που υπάρχει δυνατότητα επισκευής, ως διάρκεια ζωής τους ορίζεται το σημείο χρήσης όπου είναι συμφερότερη η αντικατάστασή τους απ' ό,τι η επισκευή τους.

### **2.3.6 Εξυπηρέτηση πριν & μετά πώλησης**

Πρόκειται για τη διάσταση της ποιότητας που, όπως φαίνεται τα τελευταία χρόνια, δίνει μεγάλη βαρύτητα ο πελάτης. Η εξυπηρέτηση του πελάτη δεν τελειώνει με την πώληση των προϊόντων/υπηρεσιών, όπως το συναντάμε πολλές φορές σε συναλλαγές μας με επιχειρήσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να ικανοποιήσει τον πελάτη για το ίδιο προϊόν και στο μέλλον, αν χρειασθεί. Οι δείκτες μέτρησης για την ποιότητα της εξυπηρέτησης μετά την αγορά (after sale service) και τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη είναι η συμπεριφορά των πωλητών (ευγένεια, ειλικρίνεια, συνέπεια), το ικανό τεχνικό προσωπικό, η ικανοποίησή του από τη διαθεσιμότητα των ανταλλακτικών, από τον χρόνο επισκευής, από το κόστος επισκευής, από το δίκτυο καταστημάτων στη χώρα κ.λπ. Στις υπηρεσίες ο δείκτης ποιότητας εξυπηρέτησης είναι η συχνότητα αιτημάτων-παραπόνων και ο χρόνος που μεσολαβεί από το αίτημα μέχρι την εξυπηρέτησή του.

### **2.3.7 Αισθητική και η εμφάνιση**

Εκτός από τις παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας, που όπως δείξαμε είναι σημαντικές και αντικειμενικά μετρήσιμες, εξίσου σημαντική για τον καταναλωτή είναι και η παρουσίαση του προϊόντος, δηλαδή η αντανάκλαση του προϊόντος στις αισθήσεις – το πώς φαίνεται, πώς ακούγεται, τι οσμή έχει κ.λπ. Αυτά, σε συνδυασμό με τις άλλες διαστάσεις, είναι σημαντικά γιατί ο καταναλωτής χτίζει την άποψή του για την ποιότητα του προϊόντος. Όλα αυτά τα στοιχεία αντανακλούν στις αισθήσεις του καταναλωτή, αφού πρόκειται για υποκειμενικά και προσωπικά ερεθίσματα. Η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει έμφαση στην παρουσίαση-πώληση των προϊόντων/υπηρεσιών, γιατί κι αυτό συμβάλλει σημαντικά στην εκτίμηση και την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης.

### 2.3.8 Αντιληπτή ποιότητα

Τις περισσότερες φορές, ο καταναλωτής δεν έχει πλήρη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά της ποιότητας του προϊόντος που τον ενδιαφέρει. Δηλαδή, αυτός που πουλάει γνωρίζει περισσότερα από αυτόν που αγοράζει. Η επιλογή και κατ' επέκταση η αγορά ενός προϊόντος δεν προκύπτει από σύγκριση και αντικειμενική αξιολόγηση χαρακτηριστικών όμοιων ειδών. Η υποκειμενική άποψη του καταναλωτή καλλιεργείται από διάφορα στοιχεία για τα προϊόντα και την ποιότητα τους. Η φήμη μιας εταιρείας, η επιλογή των προϊόντων από άτομα που εμπιστεύεται, η κοινωνική ευθύνη της εταιρείας κ.λπ., είναι παραδείγματα τέτοιων στοιχείων. Πρόκειται για στοιχεία τα οποία δείχνουν ότι υπάρχει ποιότητα.

Τέλος τα τελευταία χρόνια έχει άτυπα προστεθεί και ως **9<sup>η</sup> διάσταση της Ποιότητας η Ασφάλεια**, που αφορά συγκεκριμένες υπηρεσίες ή προϊόντα. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα για να καταλάβουμε την έννοια αυτή είναι η υπηρεσίες αεροπορικών αερογραμμών και η ασφάλεια που πρέπει να παρέχουν τα αεροπλάνα στα ταξίδια τους.

### 2.4 Μύθοι για την Ποιότητα

Από τη στιγμή που τα ευρέως αποδεκτά πρότυπα συστημάτων διαχείρισης (όπως το ISO 9001, ISO 14001 κτλ.) άρχισαν να χρησιμοποιούνται κοινά στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, έχουν προκύψει πολλοί μύθοι και παρανοήσεις σχετικά με την εφαρμογή και τη χρήση τους. Η πίστη στους μύθους αυτούς είναι το πιο κοινό εμπόδιο στη χρήση των προτύπων του συστήματος διαχείρισης και, επιπλέον, η μεγαλύτερη αιτία απογοήτευσης και μειωμένων οφελών από τους χρήστες. Η κατανόηση αυτών των μύθων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιλέξουν να υιοθετήσουν ένα σύστημα διαχείρισης και τελικά να επιτύχουν τα προβλεπόμενα οφέλη που ενσωματώνονται σε όλα τα πρότυπα συστήματος διαχείρισης. Οι πιο συνηθισμένοι μύθοι για την ποιότητα είναι οι εξής: (Mark Ames, 2010):

#### **α. Τα συστήματα διαχείρισης απαιτούν υπερβολική τεκμηρίωση και γραφειοκρατία.**

Το πιο δημοφιλές πρότυπο συστήματος διαχείρισης στον κόσμο, το ISO 9001, απαιτεί μόνο έξι τεκμηριωμένες διαδικασίες, αρκετές για να παρέχουν διαφάνεια, δομή και εμπιστοσύνη στον οργανισμό, στους πελάτες του και στους υπαλλήλους του. Πέρα από αυτό, ο αριθμός των τεκμηριωμένων διαδικασιών εξαρτάται από το μέγεθος του οργανισμού, τα είδη δραστηριοτήτων και τις επιχειρησιακές ανάγκες.

**β. Τα συστήματα διαχείρισης δεν προσθέτουν αξία, αλλά πρέπει να έχω, επειδή οι πελάτες μου θέλουν να έχω.**

Τα συστήματα διαχείρισης παρέχουν εξοικονόμηση κόστους από τη βάση τους και βελτιωμένη κερδοφορία και απόδοση μέσω ενσωματωμένων προληπτικών πρακτικών. Οργανισμοί οποιουδήποτε μεγέθους που εκτελούν δραστηριότητες οποιουδήποτε είδους που σκέφτονται να υιοθετήσουν ένα πρότυπο συστήματος διαχείρισης, αναμένεται να δουν αυξημένη αξία στους πελάτες και μεγαλύτερη απόδοση επένδυσης μέσω κατάλληλης πειθαρχίας και επικοινωνίας.

**γ. Τα συστήματα διαχείρισης αποτελούν καθαρό κόστος για την οργάνωσή μου.**

Μελέτες έχουν δείξει ότι η πρόληψη ενός προβλήματος είναι λιγότερο δαπανηρή από την αντιμετώπιση των συνεπειών μετά την εμφάνιση ενός προβλήματος.

**δ. Τα πρότυπα του συστήματος διαχείρισης δεν επιτρέπουν στην εταιρεία μου να είναι ευέλικτη και καινοτόμος.**

Κατά την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης, ο οργανισμός θα χρειαστεί να λάβει αποφάσεις που θα του επιτρέψουν να παραμείνει ευέλικτος, όπου η ευελιξία είναι σημαντική, παρέχοντας παράλληλα επαρκή δομή για να εξασφαλίσει καλή πειθαρχία όπου απαιτείται.

**ε. Δεν απαιτείται πιστοποίηση συστήματος διαχείρισης, ο οργανισμός μου δεν το χρειάζεται.**

Τα πρότυπα του συστήματος διαχείρισης περιέχουν μια συλλογή βέλτιστων πρακτικών που έχουν εξελιχθεί τα τελευταία 200 χρόνια. Τα συστήματα διαχείρισης παρέχουν μια ρεαλιστική, συστηματική μεθοδολογία για τους οργανισμούς, βοηθώντας τους να επιτύχουν αποτελέσματα για τον εαυτό τους και τους πελάτες τους.

**στ. Τα συστήματα διαχείρισης δεν βοηθούν την επιχείρησή μου, στην πραγματικότητα, αποσπούν την επιχείρησή μου από τις κύριες δραστηριότητές της.**

Ο μύθος αυτός σχεδόν σίγουρα θα γίνει πραγματικότητα για οργανισμούς που χρησιμοποιούν plug-and-play προσέγγιση για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης, αντί να διασφαλίσουν ότι τα έγγραφα και οι πρακτικές ταιριάζουν στις επιχειρήσεις τους:

**α. Τα συστήματα διαχείρισης είναι μία μόδα.**

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα πρότυπα του συστήματος διαχείρισης και τους προδρόμους τους για περισσότερα από 200 χρόνια.

**β. Τα πρότυπα του συστήματος διαχείρισης δεν εγγυώνται την ποιότητα του προϊόντος.**

Τίποτα δεν μπορεί να εγγυηθεί απόλυτα την ποιότητα ενός προϊόντος. Εντούτοις, τα συστήματα διαχείρισης μπορούν να προχωρήσουν σε μεγάλο βαθμό στην πρόληψη των προβλημάτων από την πρώτη εμφάνιση, επιτυγχάνοντας έτσι δραματικές βελτιώσεις στα αποτελέσματα μειώνοντας παράλληλα το κόστος.

**γ. Ο πελάτης μου ελέγχει ήδη τον οργανισμό και τα προϊόντα μου, οπότε δεν θα πρέπει να υιοθετήσω ένα σύστημα διαχείρισης και να το πιστοποιήσω.**

Οι οργανισμοί πιστοποίησης είναι διαπιστευμένοι για τον έλεγχο του πλήρους φάσματος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Αυτοί οι έλεγχοι διενεργούνται από προσωπικό πλήρως εξειδικευμένο για την εκτέλεση αυτών των ελέγχων, παρέχοντας έτσι εμπιστοσύνη στον οργανισμό, τους ενδιαφερόμενους και τους πελάτες του.

**δ. Έχω ήδη άλλες πιστοποιήσεις (FDA, UL, GLP, GMP κτλ.), οπότε δεν χρειάζεται να υιοθετήσω ένα σύστημα διαχείρισης και να το αποκτήσω πιστοποιημένα.**

Καμία από αυτές τις πιστοποιήσεις δεν αντιπροσωπεύει πλήρη συστήματα διαχείρισης που είναι διαπιστευμένα από οργανισμούς πιστοποίησης.

## **2.5 Πρωτοπόροι στην Ποιότητα**

### **2.5.1 Edwards W. Deming**

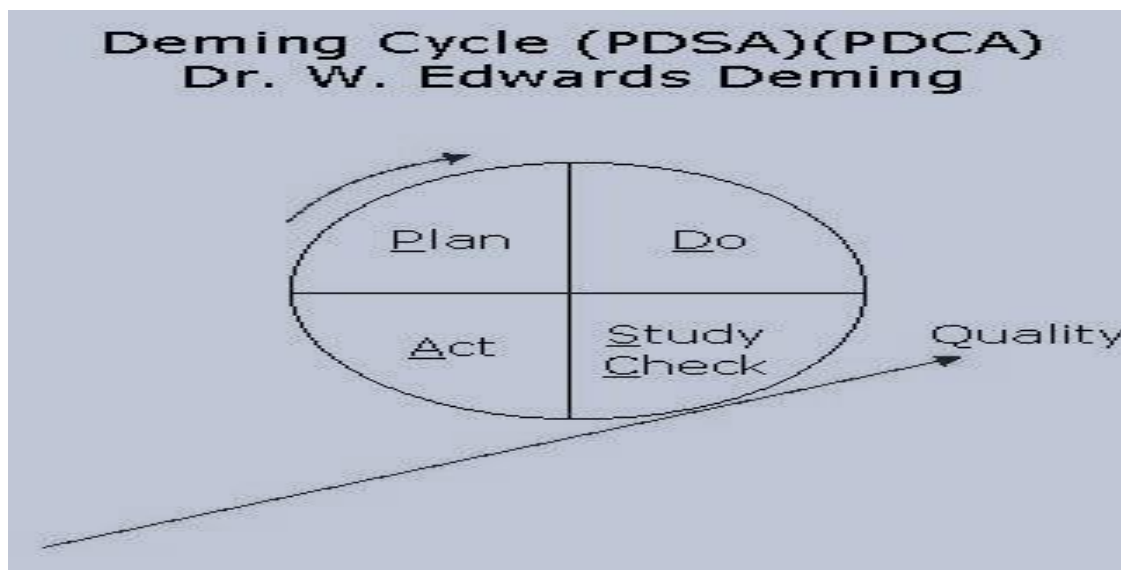
Ο Edward W. Deming είναι ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γεννήθηκε το 1900 στην Αμερική και απεβίωσε το 1993. Καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης με υπόβαθρο γνώσεων Ψυχολογίας και Στατιστικής. Προσκεκλημένος από τη χώρα της Ιαπωνίας να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της Ιαπωνικής βιομηχανίας έκανε διαλέξεις που αφορούσαν τον στατιστικό έλεγχο και την επεξεργασία προϊόντων (Μ. Ζαβλανός, 2006). Η συμβολή του πολύ μεγάλη και αναγνωρισμένη. Το 1951 οι Ιάπωνες εκτιμώντας την προσφορά του θεσπίζουν ένα βραβείο με το όνομά του. Το βραβείο Deming απονέμεται σε επιχειρήσεις που έδειξαν αποτελεσματική βελτίωση στις διεργασίες παραγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών τους (Γ. Τσιότρας, 2016). Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 αρχές προς την διοίκηση διότι υποστήριξε ότι τα περισσότερα λάθη σχετικά με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται από λάθη της διοίκησης παρά από λάθη των εργαζομένων και ότι για να μεταβεί ένας οργανισμός από την κλασική διοίκηση στην διοίκηση ολικής ποιότητας θα πρέπει να τηρεί τα παρακάτω **14 σημεία του Deming** (Ν. Λογοθέτης, 1993):

- 1.** Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας.
- 2.** Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας.

3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση.
4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.
6. Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.
7. Θέσπιση ηγεσίας.
8. Εκδίωξη του φόβου.
9. Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων.
10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων.
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοτώσεων.
12. Απομάκρυνση των περιορισμών για την ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζομένου.
13. Θέσπιση ενός προγράμματος για εκπαίδευση.
14. Ανάληψη δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού.

Στην δεκαετία του 1950 ο Deming παρουσίασε τον κύκλο ελέγχου ή "Deming Cycle". Ο Deming τον ονόμασε "Κύκλος Shewhart, καθώς το μοντέλο του βασίστηκε σε μια ιδέα από τον σύμβουλό του Walter Shewhart. Ήθελε να εντοπίσει το τι προκαλεί τα προϊόντα να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Η λύση αυτή βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν υποθέσεις σχετικά με το τι χρειάζεται να αλλάξουν και στη συνέχεια να τις δοκιμάσουν σε ένα συνεχές βρόχο ανατροφοδότησης. **Ο κύκλος του Deming** (βλέπε σχήμα 3) **αποτελείται από 4 στάδια:**

1. **Σχεδιάσε (Plan):** Προσδιορίζεται το πρόβλημα και εκτιμώνται οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την λύση του.
2. **Κάνε (Do):** Η φάση αυτή επιτρέπει την έγκριση του σχεδίου από το προηγούμενο βήμα. Οι μικρές αλλαγές συνήθως δοκιμάζονται και τα δεδομένα συλλέγονται για να δουν πόσο αποτελεσματική είναι η αλλαγή.
3. **Έλεγχε (Check):** Αναλύονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα από το πρώτο βήμα. Έλεγχος για τυχόν αποκλίσεις από το αρχικό σχέδιο.
4. **Δράσε (Act):** Στο τελευταίο στάδιο γίνεται υλοποίηση των αλλαγών που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης.



Σχήμα 3. Ο κύκλος του Deming

### 2.5.2 Joseph M. Juran

Ο Joseph M. Juran πραγματοποίησε πολλές συμβολές στον τομέα της διαχείρισης της ποιότητας στα ενεργά χρόνια εργασίας του. Το βιβλίο του, το εγχειρίδιο ποιοτικού ελέγχου, αποτελεί κλασική αναφορά για τους μηχανικούς της ποιότητας. Έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ιαπωνική φιλοσοφία για τη διαχείριση της ποιότητας και εργάστηκε για να διαμορφώσει την οικονομία τους στον βιομηχανικό ηγέτη που είναι σήμερα. Ο Δρ. Juran ήταν ο πρώτος που ενσωμάτωσε την ανθρώπινη πτυχή της διαχείρισης της ποιότητας που αναφέρεται ως Total Quality Management.

Η διαδικασία ανάπτυξης ιδεών ήταν σταδιακή για τον Δρ. Juran. Ο ορισμός της ποιότητας ως «καταλληλότητα για χρήση» δηλώνοντας ότι εάν ο καταναλωτής λαμβάνει την ποιότητα που περίμενε τότε η αποστολή της ποιότητας θεωρείται επιτυχημένη (W.Johnson, R.Chvala, F.Voehl, 1995). Η εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης, η αρχή του Pareto, η ανάγκη για ευρεία εκπαίδευση στην ποιότητα και η προσέγγιση ανά σχέδιο για τη βελτίωση της ποιότητας - είναι ιδέες για τις οποίες ο Juran έγινε σταδιακά γνωστός.

Ο Juran ανέπτυξε την «**Τριλογία της Ποιότητας**» (βλέπε σχήμα 4) η οποία αποτελείται από τις παρακάτω διαδικασίες:

#### 1. Ποιοτικός Σχεδιασμός

- Προσδιορίστε ποιοι είναι οι πελάτες.
- Προσδιορίστε τις ανάγκες αυτών των πελατών.
- Μεταφράστε αυτές τις ανάγκες στη γλώσσα μας.
- Αναπτύξτε ένα προϊόν που μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες αυτές.

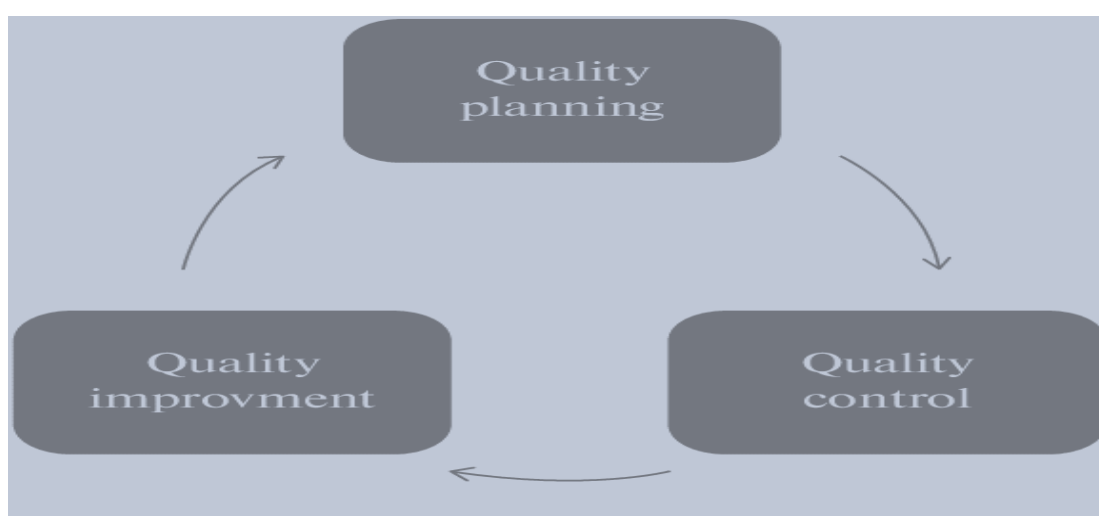
- Βελτιστοποιήστε τις λειτουργίες του προϊόντος, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις ανάγκες των πελατών μας.

## 2. Έλεγχος ποιότητας

- Αποδείξτε ότι η διαδικασία μπορεί να παράγει το προϊόν υπό συνθήκες λειτουργίας με ελάχιστη επιθεώρηση.
- Μεταφέρετε τη διαδικασία στις λειτουργίες.

## 3. Βελτίωση ποιότητας

- Αναπτύξτε μια διαδικασία που είναι σε θέση να παράγει το προϊόν.
- Βελτιστοποιήστε τη διαδικασία.



Σχήμα 4. Η τριλογία του Juran

### 2.5.3 Philip B. Crosby

Γεννήθηκε το 1926 και εργαζόταν ως σύμβουλος. Είναι ο πρώτος που εισήγαγε την θεωρία του «κάνε κάτι σωστά από την πρώτη φορά» και αλλά και τον «κανόνα των μηδέν λαθών (**zero defects**)» (Τσιότρας, 2016).

Ο Crosby ανέπτυξε τις **πέντε απαράβατες αρχές της ποιότητας** (Paul James, 1998):

1. Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις.
2. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για προβλήματα ποιότητας.
3. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας.
4. Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας.
5. Μόνη αρχή της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά.

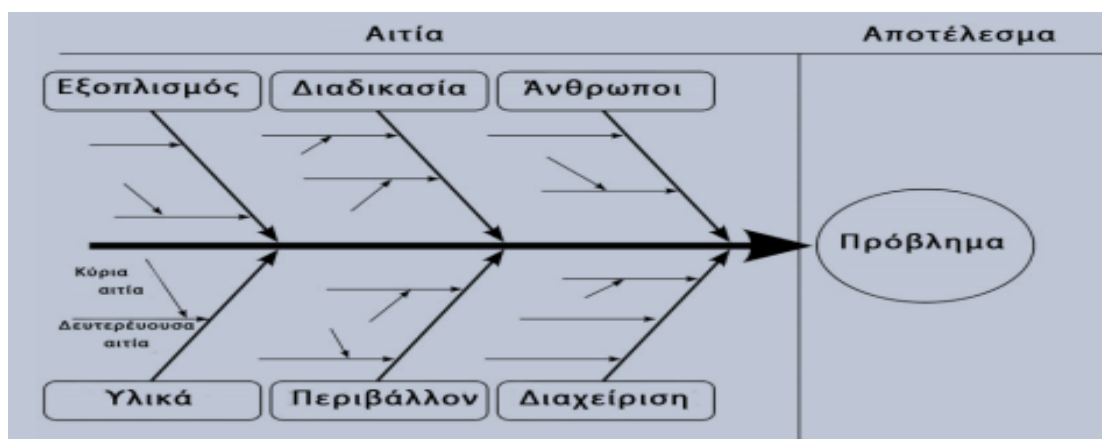
Επιπρόσθετα σχεδίασε ένα πρόγραμμα **14 βημάτων** που πρέπει να ακολουθείται από τις επιχειρήσεις (Τσιότρας, 2016):

1. Δέσμευση της Διοίκησης.

2. Καθορισμός μιας ομάδας ατόμων, υπευθύνων για την βελτίωση ποιότητας.
3. Μέτρηση της ποιότητας για των εντοπισμό των σημείων που επιδέχονται βελτίωση.
4. Προσδιορισμός του κόστους ποιότητας και μετάδοση της σημασίας του σε όλους τους εμπλεκόμενους.
5. Κατανόηση της σημασίας της ποιότητας γενικότερα από όλο το προσωπικό ανεξαρτήτου βαθμίδας.
6. Σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών.
7. Δημιουργία σχεδίου για την πρόληψη των λαθών.
8. Εκπαίδευση προσωπικού.
9. Θέσπιση της ημέρας μηδέν λαθών.
10. Καθορισμός στόχων.
11. Εξάλειψη κάθε πιθανής αιτίας δημιουργίας λαθών.
12. Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών.
13. Διοργάνωση συμβουλίων Ποιότητας.
14. Μετά το 13ο βήμα, επιστροφή στο πρώτο και συνεχής επανάληψη της διαδικασίας.

#### 2.5.4 Caoru Ishikawa

Γεννήθηκε το 1915 και ήταν καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο. Θεωρείται από τους πρωτοπόρους της ποιότητας Ιαπωνικής βιομηχανίας και συνέδεσε το όνομα του με ορισμένα εργαλεία ποιότητας, όπως το ψαροκόκαλο (**fishbone**) ή **διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος** (βλέπε σχήμα 5) τα οποία είναι μέρος των **7 βασικών εργαλείων** που δημιούργησε και θεωρούνται σημαντικά βοηθήματα στην επίλυση του μεγαλύτερου ποσοστού προβλημάτων μέχρι και σήμερα (M. Kelemen, 2003).



Σχήμα 5. Διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος



Ο Ishihawa όχι μόνο είχε άμεσο αντίκτυπο στη βελτίωση της ποιότητας με το έργο του στην Ιαπωνική βιομηχανία, αλλά επηρέασε και μεταγενέστερους «γκουρού» της Ποιότητας.

Μεταξύ των εννοιών που ανέπτυξε ήταν και αυτές των κυρίων (γνήσιων) και των δευτερευόντων ( υποκατάστατων ) χαρακτηριστικών της ποιότητας των αγαθών. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι οι απόψεις των πελατών, ενώ τα δευτερεύοντα (υποκατάστατα) χαρακτηριστικά είναι οι απόψεις των παραγωγών. Ο Βαθμός ανταπόκρισης μεταξύ των κυρίων και των δευτερευόντων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος καθορίζουν σε τελική ανάλυση τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Οι αντιλήψεις του Ishihawa για την ποιότητα περιέχουν **6 βασικές αρχές**:

1. Η ποιότητα προηγείται των βραχυπρόθεσμων κερδών.
2. Αξία έχει η γνώμη του πελάτη και όχι του παραγωγού.
3. Η επόμενη παραγωγική διαδικασία είναι ο πελάτης σας (εσωτερικός ή εξωτερικός).
4. Οι αποφάσεις πρέπει να στηρίζονται σε δεδομένα και γεγονότα (χρήση στατιστικών μεθόδων)
5. Η φιλοσοφία της διοίκησης θα πρέπει να διέπτετε από σεβασμό στον ανθρώπινο παράγοντα και την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων.
6. Η διοίκηση θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα τμήματα (επίπεδη διοίκηση).

Ο Ishihawa πρότεινε **3 στάδια** ως βάση εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου σχεδίου ανάπτυξης της ποιότητας και των συνδεδεμένων λειτουργιών:

1. Βαθιά κατανόηση των κύριων χαρακτηριστικών της ποιότητας.
2. Καθορισμό της μεθόδου μέτρηση και ελέγχου των κυρίων χαρακτηριστικών και προσδιορισμός της σχέσης τους με τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά.
3. Εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων.

Ο Ishihawa είχε βαθιά πίστη στην εκπαίδευση του προσωπικού και την παροχή των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών ώστε το προσωπικό να είναι ικανό να συλλέγει τα δεδομένα και να προσδιορίζει τις πιθανές αιτίες απόκλισης. Πιστεύει ότι το 95% των προβλημάτων ποιότητας σε μία επιχείρηση μπορεί να λυθεί με την χρήση των εργαλείων και τεχνικών ποιότητας. Εξέδωσε βιβλία για τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής και ανέλυσε όλες τις πτυχές της αποδοτικής εφαρμογής των εργαλείων και τεχνικών ποιότητας. Τέλος συνέδεσε το όνομα του με την κίνηση του ποιοτικού ελέγχου σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι απόψεις του Ishihawa είχαν βαθιά επίδραση στην χώρα του αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο (Γ. Καμπουρίδης, 2001).

### 2.5.5 Armand V. Feigenbaum

Γεννήθηκε το 1922 και τη δεκαετία του 1950 όρισε την ολική ποιότητα ως ένα αποτελεσματικό σύστημα με σκοπό την ολοκλήρωση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι διάφορες ομάδες σε έναν οργανισμό για την ανάπτυξη της ποιότητας, τη διατήρηση και τη βελτίωση της, προκειμένου να καταστεί δυνατή η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο που εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη. Τα **3 βασικά σημεία** της φιλοσοφίας του για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (M. Ζαβλανός, 2006) είναι:

1. Η διοίκηση πρέπει να δίνει την απαραίτητη έμφαση στην ποιότητα.
2. Απαραίτητη η συνεχής έρευνα γύρω από τις νέες τεχνικές ώστε να βελτιώνεται η τεχνολογία της επιχείρησης.
3. Συνεχής εκπαίδευση στο προσωπικό του οργανισμού.

Διατύπωσε την έννοια του βιομηχανικού κύκλου - την ανάπτυξη ενός προϊόντος από την σύλληψη του έως την κυκλοφορία του στην αγορά και ακόμα πιο πέρα. Ο κύκλος αυτός περιλάμβανε το μάρκετινγκ, τη σχεδίαση, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση, στοιχεία που σήμερα θεωρούνται κεφαλαιώδη για το μάνατζμεντ ποιότητας σε έναν οργανισμό, καθώς και για τη διαχείριση ενός συστήματος ποιότητας όπως το EN ISO 9000. Η οπτική του για την ολική ποιότητα βασίζονται στην έννοια του συνολικού κόστους και στην άποψη ότι το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θα οδηγήσει σε χαμηλότερο συνολικό κόστος για τον οργανισμό, άρα και για τον πελάτη. Τέλος Ο Feigenbaum εισηγήθηκε επίσης την έννοια του κρυμμένου εργοστασίου. Δηλαδή, την ιδέα ότι η ελαττωματική παραγωγή μείωνε την πραγματική δυναμικότητα ενός εργοστασίου λόγω της ανάγκης επανεκτέλεσης των εργασιών που δεν έγιναν σωστά με την πρώτη.

### 2.5.6 Genichi Taguchi

Γεννήθηκε το 1924 και η μεθοδολογία του σχετίζεται με τις διαδικασίες πριν από την παραγωγή του προϊόντος και με την βελτίωση του ενώ στις τεχνικές του χρησιμοποιεί μεθόδους στατιστικού σχεδιασμού πειραμάτων. Ορίζει την ποιότητα ως «πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από την στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση» (Γ. Τσιότρας, 2016). Επίσης έδωσε έμφαση σε μια μηχανική προσέγγιση της ποιότητας. Υποστήριξε ότι η παραγωγή θα πρέπει να γίνεται εντός επιλεγμένων ορίων ή απαιτήσεων με τη μικρότερη δυνατή απόκλιση. Την απόκλιση από τα προκαθορισμένα όρια την ονόμασε «θόρυβος». Διαχώρισε **3 καθοριστικούς «θορύβους»:**

1. Εξωτερικός θόρυβος που προκαλείται από το περιβάλλον ή καταστάσεις που επηρεάζουν τις λειτουργίες της παραγωγικής διαδικασίας, για παράδειγμα θερμοκρασία, υγρασία, σκόνη κλπ.
2. Θόρυβος φθοράς ή εσωτερικός θόρυβος από αλλαγές που συμβαίνουν σαν αποτέλεσμα φθοράς ή αποθήκευσης .
3. Θόρυβος από μονάδα σε μονάδα από διαφορές που εμφανίζονται μεταξύ ανεξαρτήτων προϊόντων τα οποία κατασκευάζονται με τις ίδιες προδιαγραφές.

Αντικειμενικός σκοπός επίτευξης της ποιότητας είναι η ελαχιστοποίηση των θορύβων είτε κατά τη διάρκεια των προπαραγωγικών είτε των μεταπαραγωγικών δραστηριοτήτων.

## **Κεφάλαιο 3 - Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

### **3.1 Αρχές Δ.Ο.Π**

Για να διοικείται και να λειτουργεί με επιτυχία ένας οργανισμός είναι αναγκαίο να διευθύνεται και να ελέγχεται κατά ένα συστηματικό και διαφανή τρόπο. Η επιτυχία μπορεί να προέλθει από την εφαρμογή και τη διατήρηση ενός συστήματος διαχείρισης το οποίο είναι σχεδιασμένο ώστε να βελτιώνει συνεχώς την επίδοση του οργανισμού και να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών. Για τη διοίκηση ενός οργανισμού, ανάμεσα στα άλλα αντικείμενα διαχείρισης θα πρέπει να εντάσσεται και η διαχείριση της ποιότητας. Οι **7 αρχές διαχείρισης της ποιότητας** κατά (ΕΛΟΤ EN ISO 9001 - 4η Έκδοση, 2015) είναι οι παρακάτω:

#### **3.1.1 Εστίαση στον πελάτη**

Η διαχείριση της ποιότητας εστιάζεται κυρίως στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και στην προσπάθεια υπέρβασης των προσδοκιών τους. Η διαχρονική επιτυχία διασφαλίζεται όταν ο Οργανισμός κερδίζει και διατηρεί την εμπιστοσύνη των πελατών και των άλλων ενδιαφερομένων μερών του. Κάθε ζήτημα που προκύπτει από την αλληλεπίδραση με τους πελάτες παρέχει την ευκαιρία για τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη. Η κατανόηση των σημερινών και μελλοντικών αναγκών των πελατών και των άλλων ενδιαφερομένων μερών συμβάλλει στη διαχρονική επιτυχία του Οργανισμού. Οι απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να εννοούνται όσο πιο πλατιά γίνεται και να μην περιορίζονται στα τεχνικά χαρακτηριστικά. Οι απαιτήσεις του πελάτη αφορούν σε όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που έχουν σημασία για τον πελάτη είτε δηλώνονται ρητά είτε εννοούνται. Ο στόχος είναι η διαρκής βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών (εσωτερικών & εξωτερικών). Αν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών, δημιουργείται μια αλυσίδα ποιότητας που φτάνει μέχρι τον εξωτερικό (τελικό) πελάτη.

Τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από την εστίαση της στον πελάτη είναι τα εξής:

1. Μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες
2. Ενίσχυση της ικανοποίησης πελατών
3. Περισσότερο πιστοί πελάτες
4. Περισσότερες επαναληπτικές συναλλαγές
5. Βελτίωση της καλής φήμης του Οργανισμού
6. Διεύρυνση του πελατολογίου και
7. Αύξηση του κύκλου εργασιών και του μεριδίου αγοράς

Οι σχετικές με την εστίαση στον πελάτη ενέργειες που θα πρέπει να εφαρμόσει η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- α. Αναγνώριση των άμεσων και έμμεσων πελατών που λαμβάνουν αξία από τον Οργανισμό
- β. Κατανόηση των σημερινών και μελλοντικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών
- γ. Σύνδεση των στόχων του Οργανισμού με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών
- δ. Γνωστοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών σε όλες τις βαθμίδες του Οργανισμού
- ε. Προγραμματισμό, σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, παράδοση και υποστήριξη προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών
- στ. Μέτρηση και παρακολούθηση της ικανοποίησης πελατών και την ανάληψη κατάλληλων σχετικών ενεργειών
- ζ. Προσδιορισμό των σχετικών αναγκών και προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών που μπορούν να επηρεάζουν την ικανοποίηση πελατών και την ανάληψη σχετικών ενεργειών και
- η. Ενεργό διαχείριση των σχέσεων με πελάτες ώστε να εξασφαλίζεται η διαχρονική επιτυχία του Οργανισμού

### **3.1.2 Ηγεσία**

Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων εξασφαλίζουν τη συμβατότητα και ενότητα των στόχων και την καθοδήγηση και δημιουργούν τις συνθήκες στις οποίες το προσωπικό συμμετέχει ενεργά στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του Οργανισμού. Η συμβατότητα και ενότητα των στόχων, η καθοδήγηση και η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού επιτρέπουν στον Οργανισμό να αξιοποιεί συντεταγμένα τη στρατηγική, τις πολιτικές, τις διεργασίες και τους πόρους του ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους του.

Τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από την σωστή διαχείριση της ηγεσίας της είναι τα εξής:

1. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του Οργανισμού
2. Καλύτερος συντονισμός των διεργασιών του Οργανισμού
3. Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ βαθμίδων και λειτουργιών του Οργανισμού και

4. Οικοδόμηση και βελτίωση της ικανότητας του Οργανισμού και του προσωπικού του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι σχετικές με την ηγεσία ενέργειες που θα πρέπει να εφαρμόσει η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- α. Επικοινωνία της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής, των πολιτικών και των διεργασιών σε όλες τις βαθμίδες του Οργανισμού
- β. Καθιέρωση και διατήρηση κοινών αξιών, προτύπων αμεροληψίας και ηθικής συμπεριφοράς σε όλες τις βαθμίδες του Οργανισμού
- γ. Καθιέρωση κουλτούρας εμπιστοσύνης και ηθικής ακεραιότητας
- δ. Ενθάρρυνση της δέσμευσης του συνόλου του προσωπικού του Οργανισμού στην ποιότητα
- ε. Διασφάλιση ότι οι προϊστάμενοι σε όλες τις βαθμίδες αποτελούν θετικά παραδείγματα για τον Οργανισμό
- στ. Εξασφάλιση προς το προσωπικό των απαιτούμενων πόρων, κατάρτιση και εξουσιοδότηση, ώστε να ενεργεί με υπευθυνότητα και
- ζ. Παρακίνηση, ενθάρρυνση και επιβράβευση της συμβολής του προσωπικού

### **3.1.3 Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού**

Η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού ενός οργανισμού είναι ουσιαστικής σημασίας για την ενίσχυση της ικανότητας του να δημιουργεί και να παρέχει προστιθέμενη αξία. Προκειμένου να διοικείται ο Οργανισμός αποτελεσματικά και αποδοτικά, είναι σημαντικά εκ μέρους της διοίκησης ο σεβασμός, η αναγνώριση, η σύμφιξη σχέσεων και η βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης του προσωπικού προκειμένου να ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή του στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του Οργανισμού.

Τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού της είναι τα εξής:

1. Κατανόηση και επίτευξη των στόχων ποιότητας του Οργανισμού,
2. Συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης,
3. Βελτίωση και ανάπτυξη νέων επαγγελματικών ικανοτήτων,
4. Ενίσχυση της ικανοποίησης,
5. Ενίσχυση της εμπιστοσύνης και συνεργασίας εντός του Οργανισμού, και
6. Υιοθέτηση των αξιών και της κουλτούρας του Οργανισμού.

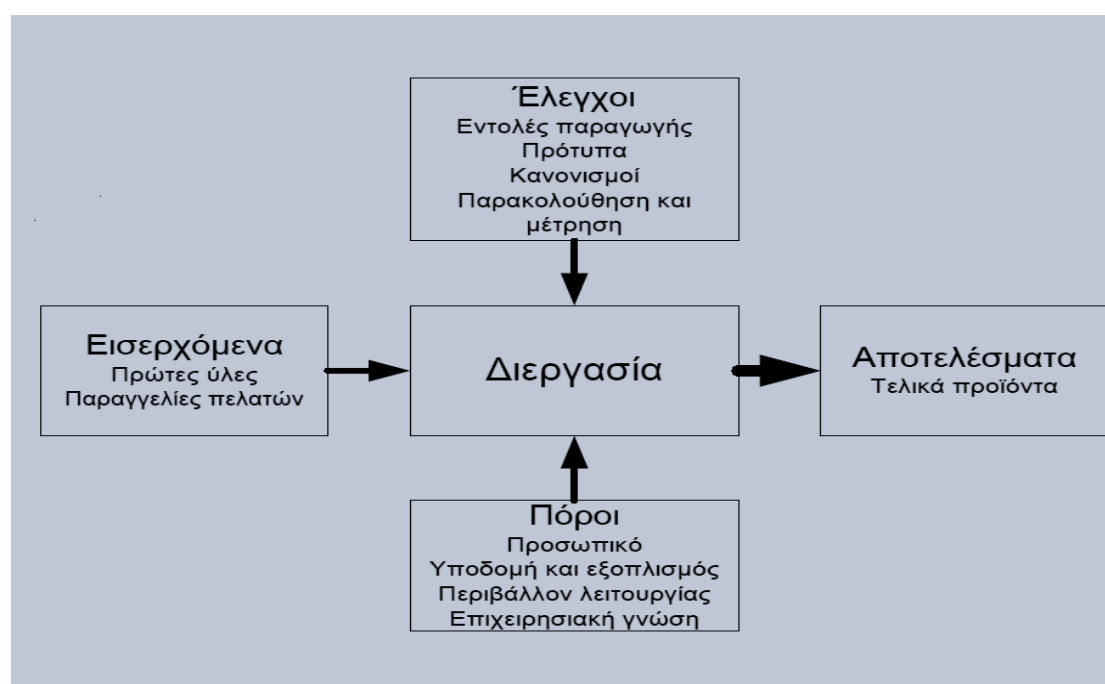
Οι σχετικές με την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού ενέργειες που θα πρέπει να εφαρμόσει η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- α. Συνεχής επικοινωνία με σκοπό την κατανόηση της σημαντικότητας της προσωπικής συμβολής,
- β. Συνεργατικό πνεύμα,
- γ. Προτροπή ανοικτών συζητήσεων και επικοινωνίας γνώσεων και εμπειρίας,
- δ. Προτροπή για εντοπισμό μείωσης επιδόσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών,
- ε. Αναγνώριση και επιβράβευση της συμβολής, της επαγγελματικής κατάρτισης και βελτίωσης του προσωπικού,
- στ. Δίκαιη αξιολόγηση επιδόσεων και προσωπικών στόχων, και
- ζ. Έρευνα αξιολόγησης ικανοποίησης του προσωπικού, επικοινωνία των αποτελεσμάτων και η ανάληψη ανάλογων ενεργειών.

### 3.1.4 Διεργασιακή προσέγγιση

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα επιτυγχάνονται με συνέπεια, αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα όταν οι δραστηριότητες είναι κατανοητές και διαχειρίζονται ως αλληλένδετες διεργασίες που λειτουργούν ως ένα συνεκτικό σύστημα. Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας αποτελείται από αλληλεξαρτώμενες διεργασίες και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο παράγονται αποτελέσματα επιτρέπει στον Οργανισμό να βελτιστοποιεί το σύστημα και τις επιδόσεις του.

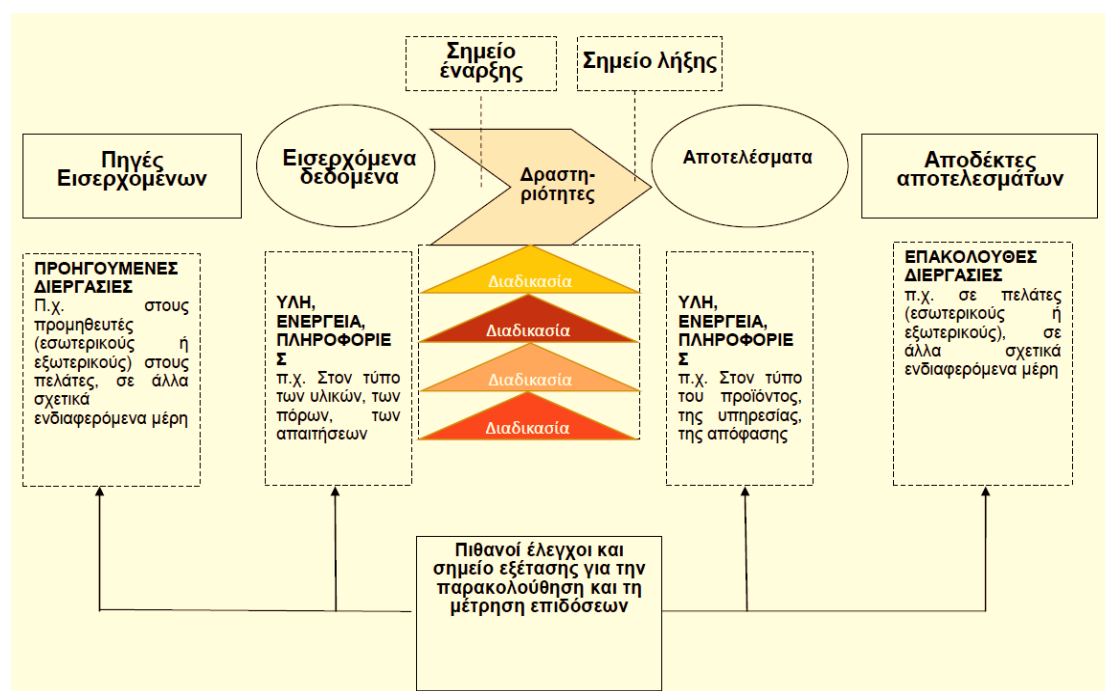
Τι είναι τελικά «Διεργασία»; Είναι το σύνολο αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων οι οποίες μετασχηματίζουν εισερχόμενα σε αποτελέσματα (βλέπε σχήμα 6).



Σχήμα 6. Διάγραμμα Διεργασίας

Η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού βασίζεται στην δημιουργία και τη διαχείριση διαφόρων αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων (βλέπε σχήμα 7).

- Τα εισερχόμενα μιας διεργασίας είναι συνήθως εξερχόμενα μιας άλλης διεργασίας
- Οι διεργασίες σε έναν οργανισμό είναι προγραμματισμένες, εκτελούνται σε ελεγχόμενες συνθήκες και έχουν στόχο την αύξηση αξίας
- Οι διεργασίες στις οποίες η συμμόρφωση του προκύπτοντος προϊόντος δεν είναι εύκολο να επαληθευθεί (πχ. καταστροφικός έλεγχος) ονομάζονται ειδικές διεργασίες.



Σχήμα 7. Διάγραμμα Διεργασιακής προσέγγισης

Τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από την διεργασιακή προσέγγιση είναι τα εξής:

1. Αυξημένη ικανότητα επικέντρωσης σε βασικές διεργασίες και ευκαιρίες για βελτίωση,
2. Συνεπή και προβλέψιμα αποτελέσματα μέσω συστήματος συντεταγμένων διεργασιών,
3. Βελτιστοποιημένες επιδόσεις μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης διεργασιών, αποδοτική αξιοποίηση των πόρων καθώς και άρση των εμποδίων και βελτίωση της διατμηματικής λειτουργίας και



4. Ενίσχυση της ικανότητας του Οργανισμού να δημιουργεί εμπιστοσύνη στα ενδιαφερόμενα μέρη όσον αφορά τη συνέπεια, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του.

Οι σχετικές με την διεργασιακή προσέγγιση ενέργειες που θα πρέπει να εφαρμόσει η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- α. Καθορισμό των στόχων του συστήματος και των διεργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων,
- β. Καθιέρωση αρμοδιοτήτων, υπευθυνοτήτων και υποχρεώσεων λογοδοσίας για τη διαχείριση διεργασιών,
- γ. Κατανόηση των δυνατοτήτων του Οργανισμού και των υφιστάμενων περιορισμών σε πόρους πριν την ανάληψη ενεργειών,
- δ. Προσδιορισμό των διεργασιακών αλληλεξαρτήσεων και την ανάλυση της επίδρασης, στο συνολικό σύστημα, τροποποιήσεων σε μεμονωμένες διεργασίες,
- ε. Διαχείριση των αλληλένδετων διεργασιών ως σύστημα, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι ποιότητας του Οργανισμού αποτελεσματικά και αποδοτικά,
- στ. Διασφάλιση ότι είναι διαθέσιμες οι απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να λειτουργούν και να βελτιώνονται οι διεργασίες και να παρακολουθούνται, αναλύονται και αξιολογούνται οι επιδόσεις του συνολικού συστήματος και
- ζ. Διαχείριση της διακινδύνευσης που μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα των διεργασιών και των συνολικών αποτελεσμάτων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

### 3.1.5 Βελτίωση

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί εστιάζουν συνεχώς στη βελτίωση. Η βελτίωση αποτελεί στοιχείο μείζονος σημασίας για τον Οργανισμό, προκειμένου να διατηρεί τις επιδόσεις του σε ικανοποιητικά επίπεδα, να ανταποκρίνεται στις αλλαγές των εσωτερικών και εξωτερικών του συνθηκών και να δημιουργεί νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Η διαρκής βελτίωση της συνολικής επίδοσης του Οργανισμού, αποτελεί μόνιμο αντικειμενικό σκοπό του.

Η βελτίωση μπορεί να είναι κατά περίπτωση (Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις ISO 9001:2015):

- **Σταδιακή** δηλαδή μαθαίνουμε από λάθη και επιτυχίες και βελτιωνόμαστε, γινόμαστε πιο αποτελεσματικοί και πιο αποδοτικοί,
- **Ριζική** αναδιοργάνωση ή μεγάλες επενδύσεις και στρατηγικές αποφάσεις

- **Τυποποίηση** για καλύτερη αξιοποίηση υπαρχόντων πόρων, μεθόδων και ανθρώπινου δυναμικού

Τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από την συνεχή βελτίωση είναι τα εξής:

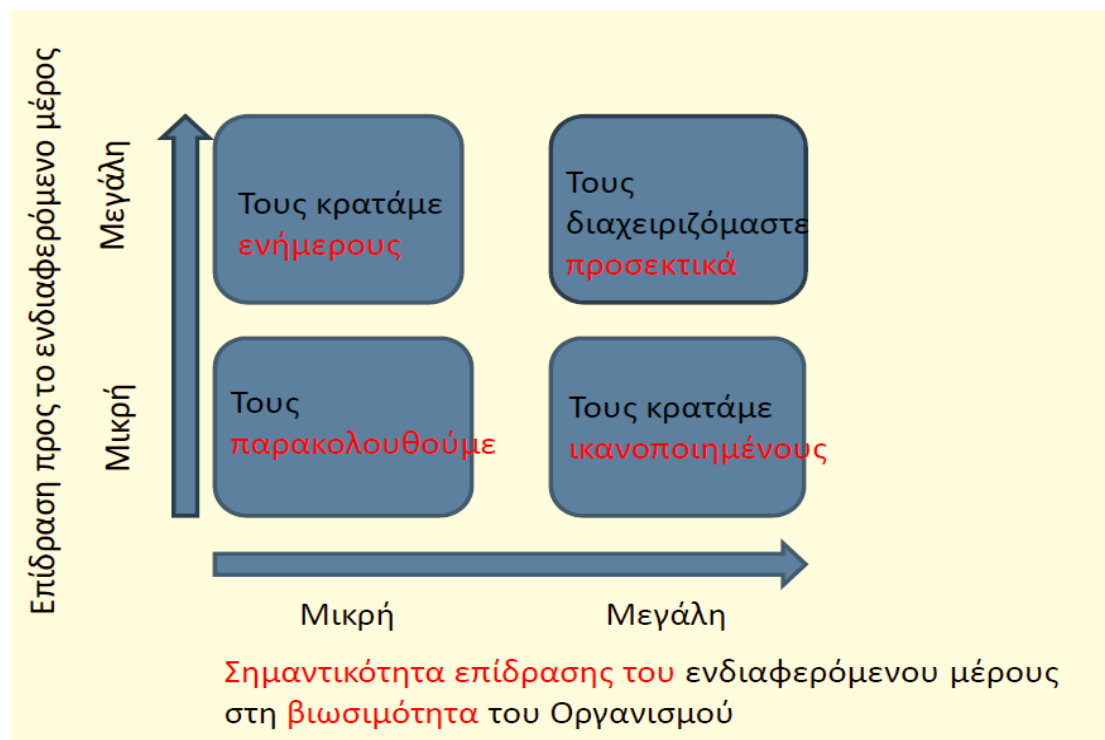
1. Βελτίωση των επιδόσεων των διεργασιών, των επιχειρησιακών δυνατοτήτων και της ικανοποίησης πελατών,
2. Βελτίωση στη διερεύνηση και τον εντοπισμό των βαθύτερων αιτίων, που ακολουθείται από προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες,
3. Βελτίωση της ικανότητας πρόβλεψης και αντίδρασης σε εσωτερικές και εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες,
4. Αυξημένη εστίαση τόσο στη σταδιακή όσο και στη ριζική βελτίωση, Καλύτερη αξιοποίηση της μάθησης για βελτίωση και
5. Ενίσχυση του δυναμικού καινοτομίας

Οι σχετικές με την βελτίωση ενέργειες που θα πρέπει να εφαρμόσει η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- α. Προώθηση καθιέρωσης στόχων βελτίωσης σε όλες τις βαθμίδες του Οργανισμού,
- β. Εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού όλων των βαθμίδων σχετικά με τον τρόπο που εφαρμόζονται τα βασικά εργαλεία και οι μεθοδολογίες, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι βελτίωσης,
- γ. Διασφάλιση ότι το προσωπικό διαθέτει την επαγγελματική επάρκεια ώστε να προωθεί και να ολοκληρώνει με επιτυχία έργα βελτίωσης,
- δ. Καθιέρωση και εκτέλεση διεργασιών ώστε να υλοποιούνται έργα βελτίωσης σε όλο τον Οργανισμό,
- ε. Παρακολούθηση, ανασκόπηση και επιθεώρηση του σχεδιασμού, καθώς επίσης εκτέλεση και ολοκλήρωση των αποτελεσμάτων έργων βελτίωσης,
- στ. Υιοθέτηση και ενσωμάτωση βελτιώσεων στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και
- ζ. Αναγνώριση και επιβράβευση της βελτίωσης

### **3.1.6 Διαχείριση σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη**

Οι οργανισμοί θα πρέπει να διαχειρίζονται με τον κατάλληλο τρόπο τις σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη τους και ειδικότερα, με τους συνεργαζόμενους παρόχους προϊόντων και υπηρεσιών διότι επηρεάζουν άμεσα τις επιδόσεις και την βιωσιμότητα του Οργανισμού και η διαχείριση των σχέσεων αυτών είναι ιδιαίτερα σημαντική και προϋποθέτει ιδιαίτερη διαχείριση και αντιμετώπιση κατά περίπτωση (βλέπε σχήμα 8).



Σχήμα 8. Επίδραση Οργανισμού - Ενδιαφερόμενων μερών

Τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από την διαχείριση σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι τα εξής:

1. Βελτίωση των επιδόσεων του Οργανισμού και των ενδιαφερομένων μερών μέσω της ανταπόκρισης στις ευκαιρίες και τους περιορισμούς που σχετίζονται με κάθε ενδιαφερόμενο μέρος του,
2. Κοινή κατανόηση των στόχων και των αξιών μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών,
3. Περισσότερες επιχειρησιακές δυνατότητες δημιουργίας αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω του διαμοιρασμού των πόρων και της επαγγελματικής επάρκειας και μέσω της διαχείρισης της διακινδύνευσης που σχετίζεται με την ποιότητα και
4. Καλά διαχειριζόμενη αλυσίδα προμηθειών που παρέχει σταθερή ροή προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι σχετικές με την διαχείριση σχέσεων ενδιαφερόμενων μερών ενέργειες που θα πρέπει να εφαρμόσει η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- α. Προσδιορισμό των σχετικών ενδιαφερομένων μερών (όπως είναι οι πάροχοι, οι συνεργάτες, οι πελάτες, οι επενδυτές, οι υπάλληλοι ή η κοινωνία ως σύνολο) και των σχέσεων τους με τον Οργανισμό,

- β. Προσδιορισμό και ιεράρχηση των σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη που χρήζουν διαχείρισης,
- γ. Καθιέρωση σχέσεων εξισορρόπησης των βραχυπρόθεσμων κερδών με τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις,
- δ. Συλλογή και διαμοιρασμό πληροφοριών, εμπειρογνωσίας και άλλων πόρων με τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη,
- ε. Μέτρηση επιδόσεων και σχετική παροχή πληροφοριών ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να πολλαπλασιάζουν τις πρωτοβουλίες βελτίωσης,
- στ. Καθιέρωση δραστηριοτήτων συνεργατικής ανάπτυξης και βελτίωσης με παρόχους, συνεργάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και
- ζ. Ενθάρρυνση και επιβράβευση βελτιώσεων και επιτευγμάτων από παρόχους και συνεργάτες

### **3.1.7 Λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων**

Οι αποφάσεις που βασίζονται στα τεκμήρια δηλαδή στην ανάλυση και την αξιολόγηση δεδομένων και πληροφοριών έχουν περισσότερες πιθανότητες να παράγουν περισσότερα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση από την στην αντίθετη περίπτωση. Η λήψη αποφάσεων ωστόσο όμως είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και πάντοτε θα περιέχει κάποιο ποσοστό αβεβαιότητας διότι συχνά σχετίζεται με ανεξάρτητα είδη και πηγές εισερχόμενων δεδομένων και πληροφοριών, όπως επίσης και ερμηνειών τους, που πιθανόν να είναι υποκειμενικές. Είναι σημαντικό να γίνονται κατανοητές οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος και οι πιθανές ακούσιες συνέπειες, διότι αυξάνει το ποσοστό αντικειμενικότητας και κατ' επέκταση της βεβαιότητας στην λήψη αποφάσεων εκ μέρους της διοίκησης.

Τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από την λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων είναι τα εξής:

1. Βελτίωση των διεργασιών λήψης αποφάσεων,
2. Βελτίωση αξιολόγησης επιδόσεων των διεργασιών και επιχειρησιακής ικανότητας επίτευξης των στόχων,
3. Βελτίωση επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας,
4. Βελτίωση ικανότητας για ανασκόπηση, αμφισβήτηση και έγκαιρη αναθεώρηση απόψεων και αποφάσεων και
5. Βελτίωση ικανότητας για τεκμηρίωση της αποτελεσματικότητας προηγούμενων αποφάσεων.

Οι σχετικές με την λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων ενέργειες που θα πρέπει να εφαρμόσει η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- α. Καθορισμό μέτρησης και την παρακολούθησης κύριων δεικτών που αποδεικνύουν τις επιδόσεις του Οργανισμού,
- β. Διαθεσιμότητα όλων των απαραίτητων εισερχόμενων δεδομένων στο αρμόδιο προσωπικό,
- γ. Διασφάλιση ότι όλα τα δεδομένα και οι πληροφορίες είναι επαρκώς ακριβή, αξιόπιστα και ασφαλή,
- δ. Ανάλυση, αξιολόγηση δεδομένων και πληροφοριών με τη χρήση κατάλληλων μεθόδων,
- ε. Διασφάλιση ότι το προσωπικό είναι σε θέση να αναλύει και να αξιολογεί τα δεδομένα, όπως ενδείκνυται και
- στ. Λήψη αποφάσεων και ανάληψη ενεργειών που βασίζονται σε τεκμήρια, λαμβάνοντας υπόψη την επιχειρηματική εμπειρία και διαίσθηση

### **3.2 Συστήματα Δ.Ο.Π.**

Σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι η οργανωτική δομή, η ευθύνη, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι πόροι που απαιτούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας, ώστε να παρέχεται η διαβεβαίωση πως τα προϊόντα/υπηρεσίες ικανοποιούν τις προδιαγραφές. Ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας συμπεριλαμβάνει όλες τις λειτουργίες σε όλα τα μέρη της επιχείρησης, από τον σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, τη διάθεση, την πώληση, μέχρι την υποστήριξη μετά την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Απαιτεί την ενοποίηση και ολική δραστηριότητα της επιχείρησης. Η υιοθέτηση ενός συστήματος ποιότητας έχει καταστεί τα τελευταία χρόνια αναγκαία για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, διότι οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας, στην έγκαιρη διάγνωση των λαθών, στη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας.

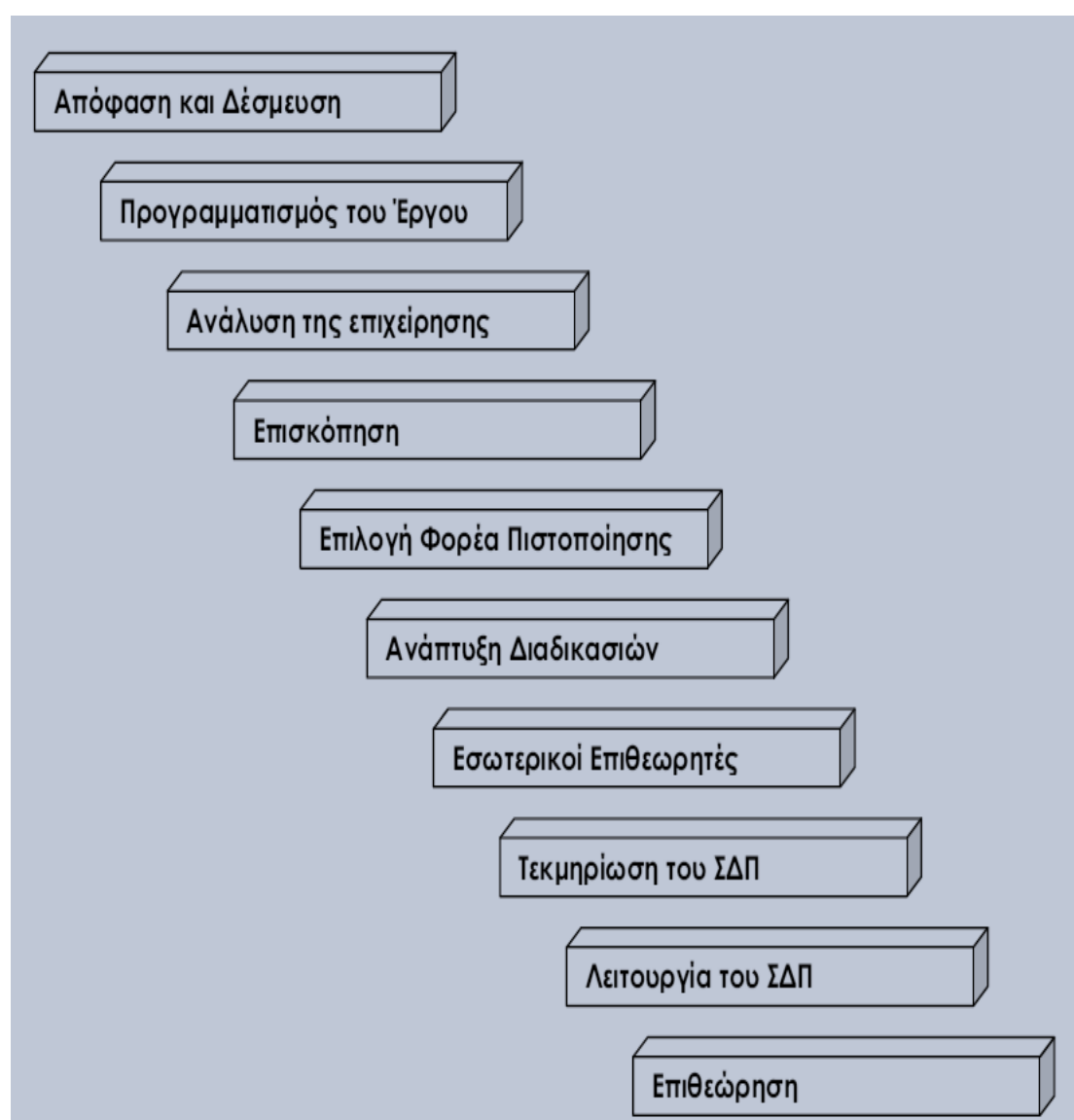
Η στρατηγική απόφαση εκ μέρους ενός Οργανισμού υιοθέτησης ενός Συστήματος Δ.Ο.Π αναμένεται να τον βοηθήσει στην βελτίωση των συνολικών του επιδόσεων και να δημιουργήσει του πυλώνες δημιουργίας βιώσιμης ανάπτυξης. Τα πιθανά οφέλη για τον Οργανισμό από την εφαρμογή ενός ΣΔΠ με βάση το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015 είναι:

- Βελτίωση ικανότητας παροχής αξιόπιστων και με συνέπεια προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, σε συνάρτηση εναρμόνισης του με τις εφαρμοστέες νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις,
- Εντοπισμός περαιτέρω ευκαιριών προς ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών,

- Αντιμετώπιση απειλών και η αξιοποίηση ευκαιριών που συνδέονται με το πλαίσιο λειτουργίας ή αλλιώς το επιχειρησιακό περιβάλλον και τους στόχους του Οργανισμού, και
- Ικανότητα διαρκής απόδειξης συμμόρφωσης σχετικά με τις προδιαγραφές και απαιτήσεις του Σ.Δ.Π.

### 3.3 Ανάπτυξη Συστημάτων Δ.Ο.Π.

Παρακάτω στο σχήμα 10 παρουσιάζονται τα βήματα για την ανάπτυξη Συστημάτων Δ.Ο.Π σε μία επιχείρηση (Γ. Χατζηστέλιος, 2006):



Σχήμα 9. Βήματα ανάπτυξης Σ.Δ.Π.

**α. Απόφαση και δέσμευση της διοίκησης.**

Τα στελέχη που ανήκουν στην διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να δεσμευτούν ότι στους στόχους της επιχείρησης περιλαμβάνεται και η εγκατάσταση Συστημάτων Δ.Ο.Π που θα πιστοποιηθούν σύμφωνα με το πρότυπο 9001:2015, αφού πρώτα εκτιμήσουν τους απαραίτητους πόρους, το κόστος και τα οφέλη της πιστοποίησης. Η δέσμευση εκφράζεται με την διατύπωση της Πολιτικής Ποιότητας, η οποία πρέπει να είναι σε πλήρη αρμονία με την στρατηγική της επιχείρησης, να δεσμεύει την ανώτατη διοίκηση και να ανακοινωθεί σε όλο το προσωπικό.

**β. Προγραμματισμός έργου.**

Δημιουργείται ομάδα έργου και καταρτίζεται χρονοδιάγραμμα έργου με τις φάσεις και τα αναμενόμενα αποτελέσματα κάθε φάσης. Ενημερώνεται όλο το προσωπικό για την σημασία των Σ.Δ.Π. και πως θα εμπλακεί στην ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος.

**γ. Ανάλυση της επιχείρησης.**

Η ομάδα έργου σε συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη επισημάνουν και καταγράφουν τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης καθώς και τις διαδικασίες όπως υλοποιούνται από αυτήν.

**δ. Επισκόπηση.**

Πραγματοποιείται επισκόπηση των διαδικασιών της επιχείρησης σε σχέση με τις απαιτήσεις του προτύπου και εντοπίζονται διαδικασίες που: 1) καλύπτουν τις απαιτήσεις του προτύπου, 2) πρέπει να διορθωθούν και να εναρμονιστούν με τις απαιτήσεις του προτύπου, 3) πρέπει να επανασχεδιαστούν εξ' αρχής. Επίσης διατυπώνονται οι δηλώσεις ποιότητας και ενσωματώνονται στο Εγχειρίδιο Πολιτικής Ποιότητας.

**ε. Επιλογή φορέα Πιστοποίησης.**

Η διοίκηση της επιχείρησης έρχεται αρχικά σε επαφή με φορείς πιστοποίησης. Ο φορέας πιστοποίησης που θα επιλεγεί υποβάλλει προσφορά στην οποία περιγράφεται η διαδικασία πιστοποίησης και οι οικονομικοί όροι.

**στ. Ανάπτυξη διαδικασιών.**

Πραγματοποιείται η ανάπτυξη των απαιτούμενων διαδικασιών από την ομάδα έργου σε συνεργασία με τους υπευθύνους κάθε διαδικασίας. Σχεδιάζονται νέες ή ανασχεδιάζονται υπάρχουσες διαδικασίες έτσι ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του προτύπου.

**ζ. Εσωτερικοί Επιθεωρητές.**

Γίνεται επιλογή και εκπαίδευση της ομάδας που θα εκτελεί τους απαραίτητους για Σ.Δ.Π. εσωτερικούς ελέγχους.

#### η. Τεκμηρίωση Συστήματος Δ.Ο.Π.

Τεκμηριώνεται Σ.Δ.Π. και ελέγχεται η τεκμηρίωση. Το σχήμα 10 που ακολουθεί παρουσιάζει την τεκμηρίωση που απαιτείται με την σχηματική παρουσίαση 4 επιπέδων.



Σχήμα 10. Πυραμίδα τεκμηρίωσης Σ.Δ.Π.

#### θ. Λειτουργία Συστήματος Δ.Ο.Π.

Εγκαθίσταται το Σ.Δ.Π. και λειτουργεί για ένα ικανό χρονικό διάστημα πριν εξεταστεί από τους επιθεωρητές του φορέα πιστοποίησης. Κατά την λειτουργία δημιουργούνται τα απαραίτητα αρχεία του συστήματος.

#### ι. Τελική επιθεώρηση & Πιστοποίηση.

Γίνεται η επιθεώρηση από τους επιθεωρητές του φορέα πιστοποίησης για να διαπιστωθεί ότι ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2015 και να δοθεί σχετική πιστοποίηση. Θα ακολουθήσουν και άλλες περιοδικές επιθεωρήσεις που θα πιστοποιούν την διαρκή συμμόρφωση του Σ.Δ.Π. της επιχείρησης σύμφωνα με το πρότυπο.

### 3.4 Πιστοποίηση Συστημάτων Δ.Ο.Π.

#### 3.4.1 Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)

Η Διεθνής Τυποποίηση ξεκίνησε αρχικώς το 1906 κυρίως στον ηλεκτροτεχνικό τομέα και παρόλο που έγιναν προσπάθειες στην δεκαετία του '30 να διευρυνθεί και σε άλλα τεχνικά πεδία, απέτυχε μέχρι τότε δημιουργηθεί ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization, διακριτική ονομασία:



ISO). Κατά την διάρκεια συνεδρίασης που έλαβε χώρα το Λονδίνο το έτος 1946, αντιπρόσωποι 25 χωρών αποφάσισαν να δημιουργήσουν ένα νέο Διεθνή Οργανισμό, στόχος του οποίου θα ήταν να συντονίσει και να διαχειριστεί την ενοποίηση των βιομηχανικών Προτύπων που υπήρχαν ανεξάρτητα σε κάθε χώρα. Ο νέος διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης άρχισε να λειτουργεί επισήμως στις 23 Φεβρουαρίου 1947. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης είναι γνωστός ως ISO διεθνώς και προέρχεται από την ελληνική λέξη «ίσος». Αυτήν ακριβώς την «δέσμευση ισότητας» στην τυποποίηση ήθελαν να δείξουν οι 25 ιδρυτικές χώρες του ISO επιλέγοντας αυτό το σύντομο συμβολικό όνομα (<https://www.iso.org/the-iso-story.html>).

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO, που απαρτίζεται από τους εθνικούς φορείς πιστοποίησης κάθε χώρας, δεν είναι αυτός που δίνει την πιστοποίηση για ISO 9001, αλλά ο έλεγχος για πιστοποίηση διενεργείται από τους διαπιστευμένους εθνικούς φορείς των χωρών. Στη χώρα μας, εθνικός φορέας πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Πιστοποίησης).

### **3.4.2 Ελληνικός Οργανισμός Πιστοποίησης (ΕΛΟΤ)**

Στην Ελλάδα το Υπουργείο Εμπορίου ιδρύει το 1970 τη Διεύθυνση Ποιοτικού Ελέγχου με αποκλειστικό αντικείμενο την τυποποίηση. Προσπάθειες ανάπτυξης ελληνικών προδιαγραφών γίνονται από το Τεχνικό Επιμελητήριο ενώ το Υπουργείο Γεωργίας προσπαθεί να τυποποιήσει τα αγροτικά προϊόντα που προορίζονται για εξαγωγή. Η τυποποίηση και ο ποιοτικός έλεγχος ως έννοιες δεν είναι ακόμα ξεκάθαρες. Η πρώτη σοβαρή προσπάθεια για ανάπτυξη συστήματος διασφάλισης της ποιότητας γίνεται από την Υπηρεσία Πολεμικής Βιομηχανίας, που αναλαμβάνει να μεταφράσει στα Ελληνικά τα Εγχειρίδια Εξασφάλισης της Ποιότητας και τα καθιερώνει ως Εθνικά, ενώ δημιουργεί μικτές ομάδες ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας στις πολεμικές βιομηχανικές μονάδες της χώρας. Το 1978 ιδρύεται ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), ο οποίος αναλαμβάνει να δημιουργήσει και να αναπτύξει τις Ελληνικές προδιαγραφές των προϊόντων. Αρχίζει η σοβαρή προσπάθεια για «ποιοτικό έλεγχο» στα αγαθά και δίνει το σήμα του στα προϊόντα της Ελλάδας που τηρούν τις προδιαγραφές του. Από το 1991 ο ΕΛΟΤ έχει την αρμοδιότητα για την ανάπτυξη ελληνικών προτύπων και τη χορήγηση πιστοποιητικών ποιότητας σε εθνικό επίπεδο. Είναι ο μοναδικός φορέας στην Ελλάδα που είναι υπεύθυνος για την εκπόνηση, έγκριση, έκδοση και διάθεση των Ελληνικών Προτύπων. Η εκπόνηση των Προτύπων γίνεται από Τεχνικές Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας του ΕΛΟΤ, στις οποίες εκπροσωπούνται οι ενδιαφερόμενοι φορείς του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα, επιδιώκοντας την επίτευξη της μέγιστης δυνατής συναίνεσης μεταξύ τους. Έτσι, στον

ΕΛΟΤ λειτουργούν περισσότερες από 190 Τεχνικές Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας, έχοντας ως μέλη τους πλέον των 1100 διακεκριμένων Ελλήνων επιστημόνων (<http://www.elot.gr/>). Ενδεικτικές δράσεις του ΕΛΟΤ είναι:

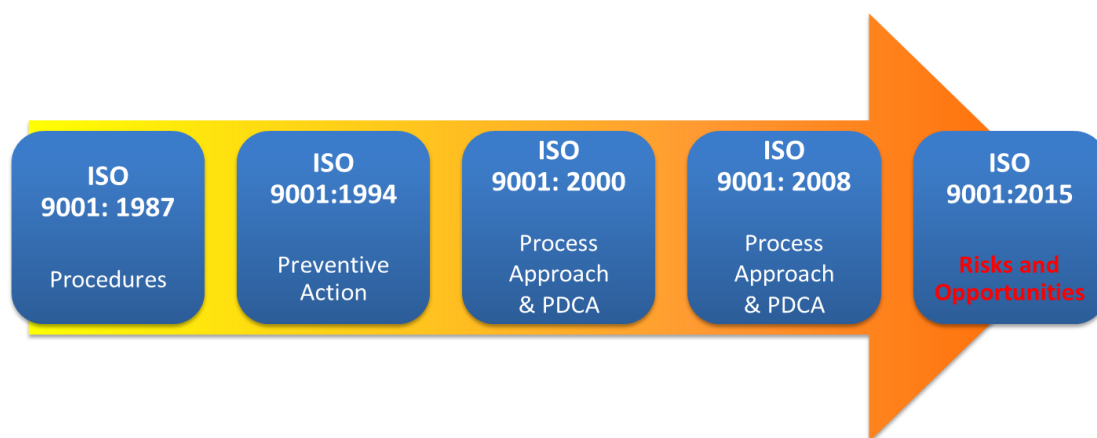
- ✓ Μετάφραση των διεθνών προτύπων.
- ✓ Έλεγχοι για λόγους πιστοποίησης.
- ✓ Πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα ISO.
- ✓ Εφαρμογή συγκεκριμένων οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ✓ Συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς όπως ISO, IEC (Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή), CEN (Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης), EOQ (Οργανισμός Ποιότητας).

Σκοπός του ΕΛΟΤ είναι να ενισχύσει την ελληνική ανταγωνιστικότητα, την οικονομία και να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των πολιτών. Στην Ελλάδα η βιομηχανία ήταν ο πρώτος κλάδος που κατανόησε την ανάγκη της πιστοποίησης. Στη συνέχεια, η πιστοποίηση εφαρμόστηκε και σε άλλους κλάδους, όπως στον τριτογενή τομέα των υπηρεσιών και αργότερα στον Δημόσιο τομέα. Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν πρότυπα διασφάλισης ποιότητας επιδιώκοντας τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποδοτικότητας αλλά και τη μακροβιότητά τους.

## Κεφάλαιο 4 - Πρότυπο 9001

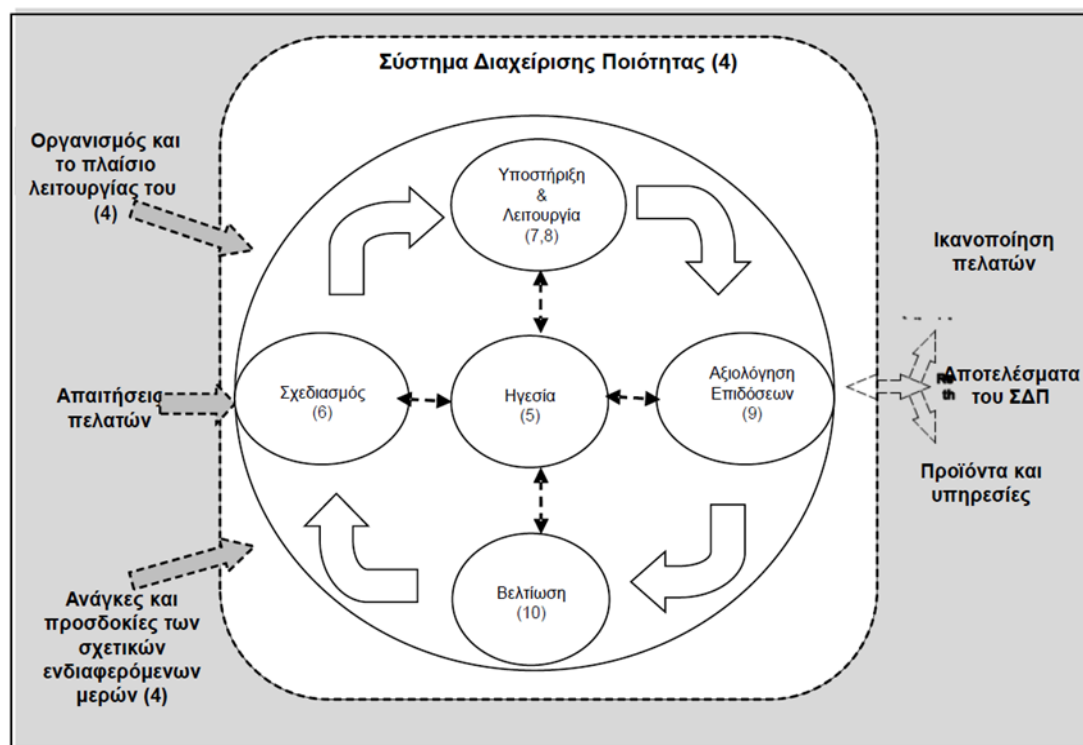
### 4.1 Η φιλοσοφία και η εξέλιξη του προτύπου 9001

Το πρώτο εκ της σειράς των Προτύπων ISO 9001 εκδόθηκε για πρώτη φορά από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) το 1987, ενώ αναθεωρήθηκε για πρώτη φορά το 1994 και στην συνέχεια το 2000 και 2008. Τελευταία και πιο πρόσφατη αναθεώρηση του προτύπου πραγματοποιήθηκε στις 14.9.2015 (βλέπε σχήμα 11).



Σχήμα 11. Εξέλιξη των προτύπων της σειράς ISO 9001

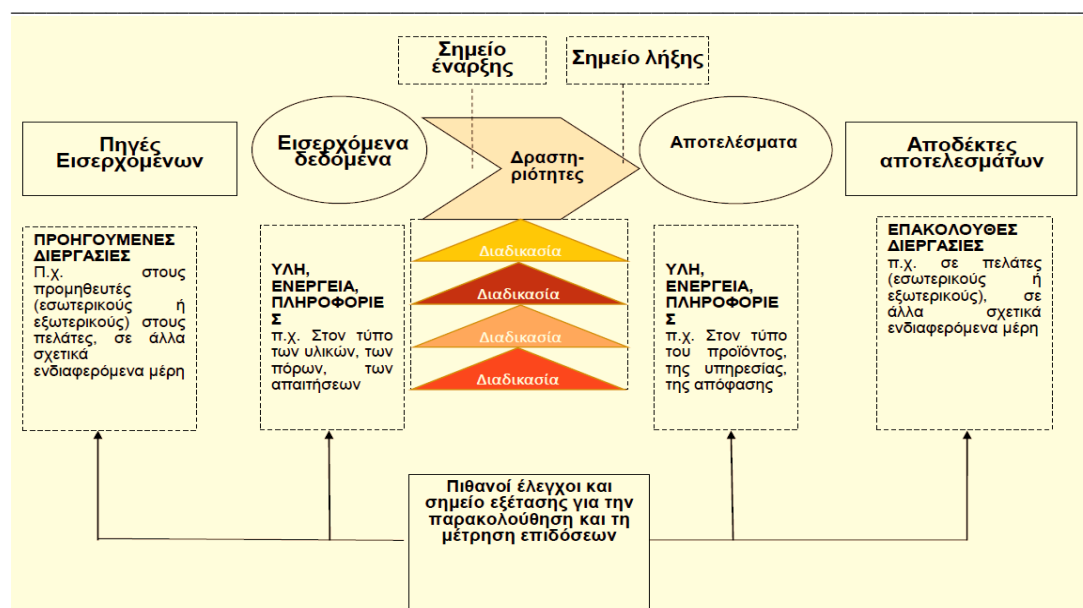
Το πρότυπο ISO 9001 «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις», καθορίζει όλες εκείνες τις απαιτήσεις που έχουν ως αρχικό στόχο την δημιουργία εμπιστοσύνης στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται από έναν οργανισμό και προς ενίσχυση της ικανοποίησης του πελάτη. Επίσης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις απαιτήσεις με τις οποίες πρέπει να είναι συμμορφούμενο ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π) για να πιστοποιηθεί από τους αρμόδιους φορείς. Το πρότυπο χρησιμοποιεί τη διεργασιακή προσέγγιση της μεθοδολογίας του γνωστού κύκλου βελτίωσης, «Σχεδιάζω - Εκτελώ - Ελέγχω - Βελτιώνω» ή αλλιώς «Plan - Do - Check - Act» (βλέπε σχήμα 12).



Σχήμα 12. Παρουσίαση της δομής Προτύπου ISO 9001:2015 εντός του κύκλου βελτίωσης.

Η διεργασιακή προσέγγιση δίνει την δυνατότητα στον Οργανισμό να σχεδιάζει τις διεργασίες του και τις αλληλεπιδράσεις τους και ο κύκλος βελτίωσης την δυνατότητα διασφάλισης ότι οι διεργασίες του διαθέτουν επαρκείς πόρους με την κατάλληλη διαχείριση και εντοπίζονται ευκαιρίες βελτίωσης οι οποίες εν τέλει αξιοποιούνται. Επίσης το πρότυπο χρησιμοποιεί και την προσέγγιση της διακινδύνευσης η οποία δίνει την δυνατότητα στον Οργανισμό να αναγνωρίζει όλους εκείνους τους παράγοντες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν αστοχία από τα αναμενόμενα αποτελέσματα των διεργασιών, να ενεργεί ελέγχους πρόληψης για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιδράσεων και να αξιοποιεί αποτελεσματικά τις ευκαιρίες που προκύπτουν.

Στο παρακάτω Σχήμα 7 δίνεται μια σχηματική παράσταση μίας διεργασίας και η αλληλεξάρτηση των στοιχείων της. Πιθανοί έλεγχοι και σημεία εξέτασης που είναι απαραίτητοι για την μέτρηση των επιδόσεων εξαρτώνται από την κάθε διεργασία ξεχωριστά και τη σχετική διακινδύνευση της.



Σχήμα 13. Σχηματική παράσταση των στοιχείων μιας διεργασίας

## 4.2 Προσδοκόμενα οφέλη υιοθέτησης του προτύπου 9001

Τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα που θα αποκομίσει μία επιχείρηση από την απόφαση υιοθέτησης του προτύπου 9001 χωρίζονται σε εξωτερικά και εσωτερικά και αναλύονται παρακάτω (International Organization for Standardization, 2019):

### 4.2.1 Εξωτερικά πλεονεκτήματα

#### α. Δημιουργία εμπιστοσύνης στις σχέσεις με τους πελάτες.

Οι πελάτες αισθάνονται πιο σίγουροι όταν αγοράζουν πιστοποιημένα προϊόντα με ISO 9001 και αποκτούν εμπιστοσύνη έναντι των επιχειρήσεων, η οποία συνεπάγεται οφέλη για την επιχείρηση.

#### β. Ικανοποίηση των αυξημένων απαιτήσεων των καταναλωτών.

Προϊόντα από διάφορες χώρες του κόσμου που τηρούν διεθνώς αποδεκτές προδιαγραφές παραγωγής και αξιοπιστίας, επιλέγονται με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη παρέχοντας στον πελάτη την ουσιαστική και πραγματική αίσθηση της ικανοποίησης τους.

#### γ. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις έχουν πλεονέκτημα έναντι αυτών που δεν έχουν. Η τήρηση της σταθερής ποιότητας, σε συνδυασμό με τα οφέλη της μείωσης του κόστους και της αύξησης της παραγωγικότητας, βελτιώνει και την ανταγωνιστικότητα με τη δημιουργία βελτίωσης της σχέσης κόστους και ποιότητας.

#### **δ. Διαβατήριο για διεθνές εμπόριο.**

Οι επιχειρήσεις που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους έχουν προδιαγραφές που συμμορφώνονται σύμφωνα με διεθνή πρότυπα, αποκτούν το πλεονέκτημα της ευκολότερης διείσδυσης στο διεθνές εμπόριο, καθώς και συμμετοχή σε διαγωνισμούς.

#### **4.2.2 Εσωτερικά πλεονεκτήματα**

##### **α. Αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων εργαζομένων.**

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας επιβάλλει τον καθορισμό των υπευθυνοτήτων, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων των εργαζομένων ώστε να περιορίζονται οι επιπλέον πρωτοβουλίες και να αποφεύγονται οι αστοχίες και τα λάθη.

##### **β. Αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων τμημάτων.**

Έτσι αποφεύγονται οι συγκρούσεις ενώ υποστηρίζεται η καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους, χωρίς να αλληλοκαλύπτονται οι δραστηριότητές τους.

##### **γ. Δημιουργία ενημέρωση αρχείων ποιότητας.**

Οι αποδείξεις που απαιτούνται για τη σωστή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας διευκολύνει τη δημιουργία αρχείων ποιότητας στα οποία καταγράφονται όλα τα στοιχεία των μετρήσεων των παραμέτρων και δεδομένα σχετικά με την ποιότητα. Αυτά βοηθούν στον εντοπισμό προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση.

##### **δ. Μείωση της μεταβλητότητας.**

Τα Συστήματα Ποιότητας επιδιώκουν τη σταθερότητα της ποιότητας μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών, με στόχο τη μείωση της μεταβλητότητας στην παραγωγική διαδικασία, τη μείωση ελαττωματικών, των λαθών κ.λπ., και φυσικά τη μείωση του κόστους λειτουργίας και τη βελτίωση των κερδών της.

##### **ε. Μείωση του αριθμού ελέγχων.**

Με την εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας δεν είναι αναγκαίοι οι συχνοί έλεγχοι, με αποτέλεσμα την οικονομία του χρόνου και των πόρων.

##### **στ. Ανίχνευση των προβλημάτων.**

Το τεκμηριωμένο Συστήματος Ποιότητας διευκολύνει την ανίχνευση προβλημάτων και εντοπίζει τις αποκλίσεις μέσω των εσωτερικών επιθεωρήσεων σύμφωνα με το σύστημα διαδικασιών.

##### **ζ. Βήμα για την ολική ποιότητα.**

Η πιστοποίηση κατά πρότυπο της σειράς ISO 9001 καλλιεργεί το ενδιαφέρον για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, η οποία είναι βασική αρχή Ολικής Ποιότητας.

### 4.3 Τα πεδία εφαρμογής απαιτήσεων του προτύπου 9001:2015.

Οι απαιτήσεις του προτύπου 9001:2015 (βλέπε σχήμα 14) αρχικά αναφέρονται στα παρακάτω γενικότερα πεδία ενός οργανισμού ή επιχείρησης:

- α. Πλαίσιο λειτουργίας του Οργανισμού
- β. Ηγεσία
- γ. Σχεδιασμός
- δ. Υποστήριξη
- ε. Λειτουργία
- στ. Αξιολόγηση επιδόσεων
- ζ. Βελτίωση

Παρακάτω θα αναλύσουμε λεπτομερέστερα τους ως άνω τομείς προκειμένου να κατανοήσουμε πληρέστερα τις απαιτήσεις του προτύπου (TÜV HELLAS - TÜV NORD, 2016).

Πλαίσιο Λειτουργίας Οργανισμού	Ηγεσία	Σχεδιασμός	Υποστήριξη	Λειτουργία	Αποτίμηση Επίδοσης	Βελτίωση
Κατανόηση του οργανισμού και του πλαισίου λειτουργίας	Ηγεσία και Δέσμευση	Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών	Πόροι	Προγραμματισμός και έλεγχος της λειτουργίας	Παρακολούθηση, Μέτρηση, Ανάλυση, Αποτίμηση	Μη-συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες
			Επαγγελματική επάρκεια	Απαιτήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες		
Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών	Πολιτική	Στόχοι ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους	Ευαισθητοποίηση	Σχεδιασμός και Ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών	Εσωτερικές επιθεωρήσεις	Συνεχής Βελτίωση
			Επικοινωνία	Έλεγχος των εξωτερικά παρεχόμενων προϊόντων & υπηρεσιών		
Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και διεργασίες του	Ρόλοι, υπευθυνότητες και αρμοδιότητες εντός του Οργανισμού	Σχεδιασμός Αλλαγών	Τεκμηριωμένες πληροφορίες	Τεκμηριωμένες Παραγωγή προϊόντων & υπηρεσιών	Ανασκόπηση από τη Διοίκηση	Συνεχής Βελτίωση
				Αποδέσμευση προϊόντων & υπηρεσιών		
				Έλεγχος μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων		

Σχήμα 14. Επισκόπηση δομής προτύπου 9001:2015

#### **4.4 Πλαίσιο λειτουργίας Οργανισμού**

##### **4.4.1 Κατανόηση Οργανισμού και πλαισίου λειτουργίας του**

Προσδιορισμός σημαντικών εσωτερικών και εξωτερικών και θεμάτων σχετικούς με τους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού με συνεχή παρακολούθηση τους με σκοπό να αξιολογηθεί ο βαθμός επηρεασμού τους στην ικανότητας ενός Οργανισμού να επιτύχει τα στοχοθετούμενα αποτελέσματα του Σ.Δ.Π. Τα Εξωτερικά θέματα μπορεί να έχουν σχέση με το θεσμικό, πολιτιστικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον, σε διεθνές, εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο, τον ανταγωνισμό και την αγορά, ενώ τα Εσωτερικά θέματα έχουν σχέση με τις αξίες, την κουλτούρα, τις γνώσεις και τις επιδόσεις του Οργανισμού.

##### **4.4.2 Κατανόηση αναγκών και προσδοκιών ενδιαφερομένων μερών**

Προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών σχετικών με το Σ.Δ.Π. και των απαιτήσεων και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών σχετικών με το Σ.Δ.Π. Σκοπός είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος των πληροφοριών που παρέχονται στα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς και των απαιτήσεων και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών. Με τον τρόπο αυτό προσδιορίζεται η ικανότητα του Οργανισμού να παρέχει με συνέπεια προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη και τις εφαρμοστέες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις.

##### **4.4.3 Καθορισμός πεδίου εφαρμογής του Σ.Δ.Π.**

Προσδιορισμός των ορίων και του πεδίου εφαρμογής του Σ.Δ.Π. Προσδιορισμός του πεδίου εφαρμογής, λαμβάνοντας υπόψη τα εσωτερικά και εξωτερικά θέματα, καθώς και τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών. Τεκμηριωμένο πεδίο εφαρμογής, που αναφέρει με σαφήνεια τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που εμπίπτουν στο Σ.Δ.Π.

##### **4.4.4 Σ.Δ.Π. και διεργασίες του**

Σκοπός είναι ο προσδιορισμός, η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η βελτίωση των διεργασιών του Σ.Δ.Π. που απαιτούνται για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη: Τα εισερχόμενα και αναμενόμενα αποτελέσματα διεργασιών, η ακολουθία και αλληλεπίδραση των διεργασιών, τα κριτήρια, οι μέθοδοι, η μέτρηση δεικτών απόδοσης για τη διασφάλιση του αποτελεσματικού ελέγχου των διεργασιών, οι απαιτούμενοι και διαθέσιμοι πόροι, οι ευθύνες και αρμοδιότητες για τις διεργασίες, οι απειλές και οι ευκαιρίες, οι απαραίτητες



αλλαγές, οι ευκαιρίες βελτίωσης. Τεκμηριωμένες πληροφορίες απαιτούνται για την υποστήριξη των διεργασιών και την υλοποίηση αυτών όπως έχουν σχεδιαστεί.

## **4.5 Ηγεσία**

### **4.5.1 Ηγεσία και δέσμευση**

Τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης οφείλουν να επιδεικνύουν ηγετικό ρόλο και δέσμευση, αναλαμβάνοντας ευθύνη για την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα του Σ.Δ.Π., την χάραξη της πολιτικής ποιότητας και τον καθορισμό στόχων κατάλληλων για τη στρατηγική και το πλαίσιο του οργανισμού, την επικοινωνία της πολιτικής και την διασφάλιση ότι είναι κατανοητή και υλοποιείται στο πλαίσιο του οργανισμού, διασφάλιση της ενσωμάτωσης των απαιτήσεων του Σ.Δ.Π. στις επιχειρησιακές διεργασίες του Οργανισμού, την προώθηση της διεργασιακής προσέγγισης και της προσέγγισης διακινδύνευσης, την διασφάλιση της απαραίτητης διαθεσιμότητας πόρων, την διασφάλιση ότι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα του Σ.Δ.Π., την υποστήριξη του προσωπικού και άλλων προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα του Σ.Δ.Π.

### **4.5.2 Πολιτική**

Τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης οφείλουν να ορίζουν και να επικαιροποιούν την πολιτική ποιότητας. Η πολιτική ποιότητας πρέπει να είναι κατάλληλη για τους στόχους και το πεδίο εφαρμογής του οργανισμού, να δημιουργεί ένα πλαίσιο για τον ορισμό και την ανασκόπηση των στόχων ποιότητας, να περιλαμβάνει τη δέσμευση για την ικανοποίηση των εφαρμοστέων απαιτήσεων, να περιλαμβάνει τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση. Η πολιτική ποιότητας πρέπει να είναι διαθέσιμη ως τεκμηριωμένη πληροφορία, να κοινοποιείται, να είναι κατανοητή και να εφαρμόζεται εντός του οργανισμού, να είναι διαθέσιμη στα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως κρίνεται απαραίτητο.

### **4.5.3 Ρόλοι, υπευθυνότητες και αρμοδιότητες εντός του Οργανισμού**

Ανάθεση, επικοινωνία και κατανόηση των ευθυνών, των αρμοδιοτήτων και των σχετικών ρόλων εντός του οργανισμού, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το Σ.Δ.Π. πληροί τις προϋποθέσεις του προτύπου ISO 9001:2015, οι διεργασίες παρέχουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ενημερώνονται για την απόδοση του Σ.Δ.Π. και της προοπτικής βελτίωσής του, προωθείται η εστίαση στον Πελάτη, τηρείται η ακεραιότητα του Σ.Δ.Π., ακόμη και στην περίπτωση αλλαγών.

## **4.6 Σχεδιασμός**

### **4.6.1 Ενέργειες αντιμετώπισης απειλών και αξιοποίηση ευκαιριών**

Λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών καθώς και τα εσωτερικά και εξωτερικά θέματα, να καθορίζονται ευκαιρίες και απειλές που πρέπει να αξιοποιούνται ή αντίστοιχα να αντιμετωπίζονται ώστε το Σ.Δ.Π. να επιτυγχάνει τα προσδοκούμενα αποτελέσματα με στόχο ενδυνάμωσής τους και να αποφεύγονται τα μη επιθυμητά με συνεχή βελτίωση. Επίσης θα πρέπει να εκπονηθούν μέτρα αντιμετώπισης των απειλών και αξιοποίησης των ευκαιριών, κατόπιν να γίνουν πράξη και τέλος να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά τους. Ο προσδιορισμός των απειλών και των ευκαιριών θα πρέπει να εκπονείται με την αφομοίωση νέων λειτουργιών, πελατών, συνεργασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών και τέλος στην προσπάθεια διεύρυνσης μέσω νέων αγορών.

### **4.6.2 Στόχοι ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους**

Οι στόχοι της ποιότητας αρχικώς πρέπει να προσδιορίζονται και να διατηρούνται εγγράφως μέσω τεκμηριωμένων πληροφοριών. Πρέπει να είναι μετρήσιμοι, να επικοινωνούνται, να αναθεωρούνται όταν χρειάζεται, να έχουν ως στόχο την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και τέλος να συμβαδίζουν με την πολιτική ποιότητας του οργανισμού. Κατά την στοχοθεσία της ποιότητας, ο οργανισμός οφείλει να ορίζει το προσδοκούμενο αποτέλεσμα, όλους τους απαραίτητους πόρους, χρόνο ολοκλήρωσης και τρόπο αξιολόγησης.

### **4.6.3 Σχεδιασμός αλλαγών**

Εάν πρέπει να γίνουν αλλαγές στο Σ.Δ.Π., αυτές θα πρέπει να γίνουν με συστηματικό τρόπο. Ο Οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπόψη τον σκοπό της αλλαγής και οποιαδήποτε εκ των ενδεχόμενων συνεπειών της, τη διαθεσιμότητα πόρων, την ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων.

## **4.7 Υποστήριξη**

### **4.7.1 Πόροι**

Ο οργανισμός οφείλει να παρέχει τους απαραίτητους πόρους για τη λειτουργία του Σ.Δ.Π. Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες αλλά και οι περιορισμοί των υφιστάμενων πόρων καθώς και οι ανάγκες χρήσης εξωτερικών παρόχων. Επίσης ο οργανισμός θα παρέχει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό για την αποτελεσματική εφαρμογή του Σ.Δ.Π. Ο οργανισμός οφείλει να παρέχει και να διατηρεί την απαραίτητη υποδομή για τη λειτουργία του, με σκοπό τη συμμόρφωση των προϊόντων και των

υπηρεσιών. Παραδείγματα αποτελούν τα κτίρια, τα εργαλεία, ο εξοπλισμός, το λογισμικό, ο τεχνικός εξοπλισμός, οι μεταφορές, τα συστήματα πληροφορικής. Ο οργανισμός οφείλει να παρέχει και να διατηρεί το περιβάλλον που απαιτείται για τη λειτουργία των διεργασιών του και για την επίτευξη της συμμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, πχ φυσικοί, κοινωνικοί, ψυχολογικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες, και άλλοι παράγοντες όπως η θερμοκρασία, η υγρασία, η εργονομία και η καθαριότητα.

Στην περίπτωση που ο έλεγχος και οι μετρήσεις είναι απαραίτητες για τη διαπίστωση της συμμόρφωσης των προϊόντων ή / και των υπηρεσιών, ο Οργανισμός οφείλει να καθορίσει τους απαιτούμενους πόρους για τη διασφάλιση της έγκυρης παρακολούθησης και της αξιόπιστης μέτρησης. Τα όργανα μέτρησης θα υπόκεινται σε τακτική συντήρηση προκειμένου να διασφαλίζεται η συνεχής διαθεσιμότητα αυτών προς χρήση, σύμφωνα με τον επιδιωκόμενο σκοπό ενώ οι αντίστοιχες τεκμηριωμένες πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες. Όταν η ιχνηλασιμότητα των μετρήσεων είναι νομική ή κανονιστική απαίτηση, απαίτηση πελάτη ή σχετικού ενδιαφερόμενου μέρους ή θεωρείται από τον οργανισμό απαραίτητη ενέργεια προκειμένου να αποδοθεί εγκυρότητα στα αποτελέσματα μέτρησης, τα όργανα μέτρησης θα πρέπει να υπόκεινται σε επαλήθευση ή διακρίβωση σε τακτά χρονικά διαστήματα ή πριν από την χρήση έναντι προτύπων μέτρησης που μπορούν να ανιχνευθούν σε διεθνή ή εθνικά πρότυπα μέτρησης, να ταυτοποιούνται προκειμένου να οριστεί η κατάσταση τους, να διαφυλάσσονται από βλάβες, ζημίες που θα καθιστούσαν άκυρη την κατάσταση επαλήθευσης ή/και διακρίβωσης και τα επακόλουθα αποτελέσματα μέτρησης. Σε περίπτωση που ένα όργανο μέτρησης κριθεί ελαττωματικό, ο οργανισμός οφείλει να εξετάσει την εγκυρότητα των προηγούμενων αποτελεσμάτων της μέτρησης και να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

Ο οργανισμός πρέπει να έχει προκαθορίσει την απαιτούμενη γνώση για τη λειτουργία του και κατ' επέκταση την επίτευξη της προσδοκούμενης συμμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών και να καθίσταται διαθέσιμη στον βαθμό που χρειάζεται, ενώ στην περίπτωση ανάγκης υιοθέτησης πρόσθετης γνώσης προκειμένου να καλύψει νέες ανάγκες, ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίζει πώς θα την αποκτήσει ή θα έχει άμεση πρόσβαση.

#### **4.7.2 Επαγγελματική επάρκεια**

Ο οργανισμός πρέπει να ορίζει την απαιτούμενη εκπαιδευτική, πρακτική ή τεχνική ικανότητα καθώς και εμπειρία του προσωπικού που εκτελούν εργασίες και επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Όταν οι περιστάσεις το απαιτούν ο

οργανισμός θα πρέπει να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την απόκτηση της απαραίτητης επαγγελματικής ικανότητας του προσωπικού της και θα διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν. Για όλα τα παραπάνω θα πρέπει να τηρεί ως αποδεικτικά μέσα τις κατάλληλες τεκμηριωμένες πληροφορίες.

#### **4.7.3 Ευαισθητοποίηση**

Το προσωπικό και οι άμεσοι συνεργάτες του οργανισμού θα πρέπει να είναι κοινωνοί της πολιτικής ποιότητας και των στόχων αυτής, καθώς επίσης να επικοινωνείται σε αυτούς η συνεισφορά τους στην αποτελεσματικότητα και την βελτίωση της απόδοσης του Σ.Δ.Π.

#### **4.7.4 Επικοινωνία**

Ο οργανισμός θα ορίζει τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες επικοινωνίας σχετικά με το Σ.Δ.Π., περιλαμβανομένων των: τι θα αποτελέσει αντικείμενο επικοινωνίας, πότε θα γίνει η επικοινωνία, με ποιον και πώς θα γίνει η επικοινωνία.

#### **4.7.5 Τεκμηριωμένες πληροφορίες**

Το Σ.Δ.Π. προκειμένου να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να περιλαμβάνει τις απαραίτητες τεκμηριωμένες πληροφορίες που απαιτούνται σύμφωνα με Πρότυπο, να είναι κατάλληλα κωδικοποιημένες με τα αναγκαία στοιχεία (τίτλος, ημερομηνία, συντάκτης κλπ.), στην κατάλληλη μορφή (γλώσσα, λογισμικό κλπ.) και μέσο (έντυπο ή ηλεκτρονικό) και τέλος να ανασκοπούνται και να εγκρίνονται. Για τις τεκμηριωμένες πληροφορίες θα πρέπει να διαθέσιμες οποτεδήποτε χρειαστεί, με εύκολη πρόσβαση ή ελεγχόμενη όπου απαιτείται, κατάλληλη προστασία και φύλαξη προς διατήρησής τους, αναφερόμενη πληροφορία αλλαγών μέσω εκδόσεων και τέλος να αναφέρεται η περίοδο αρχειοθέτησης και διάθεσης.

### **4.8 Λειτουργία**

#### **4.8.1 Σχεδιασμός, λειτουργία και έλεγχος των διεργασιών**

Ο Οργανισμός οφείλει να σχεδιάζει, να υλοποιεί και να ελέγχει τις διεργασίες με σκοπό τη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών, τα κριτήρια αποδοχής των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι πόροι που απαιτούνται για την επίτευξη συμμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, ο έλεγχος σύμφωνα με τα οριζόμενα κριτήρια, αποδεικτικά στοιχεία ώστε ο έλεγχος των διαδικασιών να είναι αξιόπιστος και να καταδεικνύει τη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών ως

προς τις απαιτήσεις. Το αποτέλεσμα του σχεδιασμού πρέπει να είναι κατάλληλο για τις λειτουργίες του οργανισμού.

#### **4.8.2 Απαιτήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες**

Οι διαδικασίες σχετικά με την επικοινωνία με τους πελάτες θα πρέπει να περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, θέματα συμβάσεων, χειρισμού παραγγελιών συμπεριλαμβανομένων αιτημάτων για τροποποιήσεις/αλλαγές, απόψεις, αντιλήψεις και τα παράπονα των πελατών, θέματα χειρισμού της ιδιοκτησίας του πελάτη (εφόσον προβλέπεται) και ενέργειες εκτάκτου ανάγκης, όπου χρειάζεται. Θα πρέπει να καθοριστεί και να εφαρμοστεί μία διαδικασία προσδιορισμού και τήρησης των απαιτήσεων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των πελατών συμμορφούμενη με τις εφαρμοστέες νομικές και κανονιστικές διατάξεις που απαιτούνται. Ο Οργανισμός θα πρέπει να θέτει υπό ανασκόπηση τις απαιτήσεις πελατών, συμπεριλαμβανομένων των ενεργειών παράδοσης και μετά την παράδοση, τις απαιτήσεις που δεν προσδιορίζονται από τον πελάτη αλλά είναι απαραίτητες για την ορισμένη ή επιδιωκόμενη χρήση από τον πελάτη, τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, τις συμβάσεις ή απαιτήσεις παραγγελιών που διαφέρουν από όσα έχουν προηγουμένως αναφερθεί και τέλος τις απαιτήσεις που ενδέχεται να προκύπτουν και από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ανασκόπηση των απαιτήσεων θα πρέπει να διενεργείται πριν τη δέσμευση για την παροχή προϊόντων ή / και υπηρεσιών και θα πρέπει να διασφαλίζει ότι έχουν επιλυθεί οι διαφορές από τις προηγούμενες απαιτήσεις. Στην περίπτωση που ο πελάτης δεν παρέχει τεκμηριωμένη δήλωση των απαιτήσεών του, οι απαιτήσεις θα πρέπει να επιβεβαιώνονται εγγράφως από τον οργανισμό πριν γίνουν αποδεκτές. Τυχόν αλλαγές στις απαιτήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνονται στις τεκμηριωμένες πληροφορίες και να ενημερώνεται το αρμόδιο προσωπικό.

#### **4.8.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών**

Ο οργανισμός οφείλει να καθιερώσει μια διαδικασία Σχεδιασμού και Ανάπτυξης ενός Νέου Προϊόντος ή/και Υπηρεσίας κατάλληλη για να καταστήσει την επακόλουθη παραγωγή ή παροχή αξιόπιστη και ασφαλή για τον πελάτη/χρήστη. Κατά τον σχεδιασμό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη η φύση, η διάρκεια και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων, οι απαιτήσεις των διαφόρων σταδίων, οι μέθοδοι επαλήθευσης και επικύρωσης, οι ευθύνες και αρμοδιότητες, οι ανάγκες για πόρους (ίδιους ή εξωτερικούς), οι ανάγκες αλληλεπίδρασης μεταξύ των αρμοδίων που συμμετέχουν στον Σχεδιασμό και στην Ανάπτυξη ενός Νέου Προϊόντος/Υπηρεσίας, οι ανάγκες

συμμετοχής πελατών ή άλλων ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία ανάπτυξης, οι απαιτήσεις για την επακόλουθη παραγωγή ή παροχή υπηρεσιών, το επίπεδο ελέγχου που αναμένουν οι πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα αποδεικτικά στοιχεία που απαιτούνται για την τεκμηρίωση ικανοποίησης των απαιτήσεων. Ο οργανισμός οφείλει να καθορίσει τις απαιτήσεις που κρίνονται απαραίτητες για τον συγκεκριμένο τύπο προϊόντων και υπηρεσιών που πρόκειται να σχεδιαστεί. Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι απαιτήσεις για τη λειτουργία, οι πληροφορίες από προηγούμενες συγκρίσιμες ενέργειες Σχεδιασμού και Ανάπτυξης, οι νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, οι απαιτήσεις ενδιαφερομένων μερών/τελικών χρηστών, τα πρότυπα, κατευθυντήριες οδηγίες και εσωτερικοί κανονισμοί και πιθανές συνέπειες αστοχίας. Τα εισερχόμενα πρέπει να είναι κατάλληλα για τους στόχους ανάπτυξης και πρέπει να είναι πλήρη και σαφή. Ο Οργανισμός οφείλει να τηρεί αποδεικτικά στοιχεία εισερχομένων σχεδιασμού και ανάπτυξης.

Οι έλεγχοι θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν είναι σαφώς ορισμένα, οι ανασκοπήσεις σχεδιασμού και ανάπτυξης διεξάγονται όπως έχουν σχεδιαστεί, η επαλήθευση διεξάγεται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης πληρούν τις απαιτήσεις εισερχομένων δεδομένων, η επικύρωση διεξάγεται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προκύπτουν είναι κατάλληλα για την επιδιωκόμενη χρήση και ότι τηρούνται τεκμηριωμένες πληροφορίες.

Τα εξερχόμενα σχεδιασμού και ανάπτυξης θα πρέπει να πληρούν τις απαιτήσεις των εισερχομένων για σχεδιασμό και ανάπτυξη, να είναι επαρκή για τις επακόλουθες διαδικασίες για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, να περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις ελέγχου και μέτρησης και τα κριτήρια αποδοχής που εφαρμόζονται, να διασφαλίζουν ότι τα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι κατάλληλες για τον επιδιωκόμενο σκοπό, την ασφαλή και ορθή χρήση και θα πρέπει να τηρούνται τεκμηριωμένες πληροφορίες σχετικά με τα εξερχόμενα ανάπτυξης. Τέλος θα πρέπει να ορίζονται, αναθεωρούνται και ελέγχονται οι αλλαγές που γίνονται κατά τη διάρκεια του Σχεδιασμού και Ανάπτυξης ενός Νέου Προϊόντος/Υπηρεσίας έτσι ώστε να αποφεύγεται ο αρνητικός αντίκτυπος ως προς τη συμμόρφωση των προϊόντων στις απαιτήσεις και να τηρούνται τεκμηριωμένες πληροφορίες ως προς τις τροποποιήσεις στον σχεδιασμό.

#### **4.8.4 Έλεγχος παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών, προϊόντων & υπηρεσιών**

Ο οργανισμός οφείλει να διασφαλίζει ότι οι παρεχόμενες από εξωτερικά μέρη υπηρεσίες ή/και προϊόντα συμφωνούν με τις καθορισμένες απαιτήσεις. Ο έλεγχος κρίνεται απαραίτητος όταν τα εξωτερικά μέρη παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που ενσωματώνονται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Οργανισμού, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παρέχονται απευθείας στους πελάτες μέσω εξωτερικών προμηθευτών/υπεργολάβων εκ μέρους του Οργανισμού και εφόσον παρέχονται από έναν εξωτερικό προμηθευτή/υπεργολάβο ως αποτέλεσμα απόφασης του οργανισμού. Θα πρέπει να εφαρμόζονται κριτήρια για την αξιολόγηση, επιλογή και παρακολούθηση της απόδοσης των εξωτερικών προμηθευτών/υπεργολάβων. Το πιο σημαντικό στοιχείο είναι η συμμόρφωση με τις καθορισμένες απαιτήσεις. Ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει τεκμηριωμένες πληροφορίες ως προς τις προκύπτουσες ενέργειες και δράσεις. Οι διαδικασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται από εξωτερικά μέρη δεν πρέπει να έχουν αρνητικές συνέπειες στην ικανότητα του οργανισμού να παρέχει με συνέπεια προϊόντα και υπηρεσίες που συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των πελατών του. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από εξωτερικά μέρη θα τελούν υπό τον έλεγχο του Σ.Δ.Π. του Οργανισμού. Ο Οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπόψη ποια είναι η επίδραση των προϊόντων και υπηρεσιών από εξωτερικά μέρη στη συμμόρφωση των προϊόντων/υπηρεσιών που παρέχονται από τον οργανισμό και πόσο αποτελεσματικά είναι τα μέτρα ελέγχου που λαμβάνονται από τα ίδια τα εξωτερικά μέρη. Η διασφάλιση της συμμόρφωσης γίνεται μέσω της επαλήθευσης και λοιπών ενεργειών που πρέπει αντιστοίχως να καθορισθούν.

Οι εξωτερικοί πάροχοι (προμηθευτές / υπεργολάβοι) θα πρέπει να ενημερώνονται από τον Οργανισμό για τις ανατιθέμενες διεργασίες, προϊόντα και υπηρεσίες, τις μεθόδους, διαδικασίες και τον εξοπλισμό που απαιτείται για την έγκριση και αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών, τις απαιτήσεις για την τεχνική επάρκεια και τα προσόντα του προσωπικού που εμπλέκεται, την αλληλεπίδραση με το Σ.Δ.Π. του Οργανισμού, τη μέθοδο ελέγχου και παρακολούθησης της απόδοσης τους από τον Οργανισμό και τις ενέργειες επαλήθευσης που ο Οργανισμός ή ο πελάτης του επιδιώκουν να εκτελέσουν στις εγκαταστάσεις του. Η επάρκεια των καθορισμένων απαιτήσεων διασφαλίζεται πριν την κοινοποίηση αυτών στον εξωτερικό προμηθευτή.

#### **4.8.5 Παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών**

Οι συνθήκες παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών πρέπει να ελέγχονται. Οι ελεγχόμενες συνθήκες, περιλαμβάνουν θέματα όπως τη διαθεσιμότητα

τεκμηριωμένων πληροφοριών σχετικά με τα χαρακτηριστικά προϊόντων, υπηρεσιών και ενεργειών που πρόκειται να πραγματοποιηθούν και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τη διαθεσιμότητα και την εφαρμογή κατάλληλων πόρων για έλεγχο και μέτρηση των προϊόντων/υπηρεσιών, την εκτέλεση των δραστηριοτήτων παρακολούθησης και μέτρησης των προϊόντων/υπηρεσιών, την κατάλληλη υποδομή και περιβάλλον εργασίας για τη συμμόρφωση των προϊόντων/υπηρεσιών, τις απαιτήσεις κατάρτισης και επάρκειας προσωπικού, την επικύρωση και περιοδική επανεπικύρωση όταν το εξερχόμενο προϊόν/υπηρεσία δεν μπορεί να επαληθευτεί μέσω παρακολούθησης ή μετρήσεων, τα μέτρα πρόληψης σφαλμάτων, την αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών και τέλος τις ενέργειες παράδοσης καθώς και τις ενέργειες μετά την παράδοση.

Όταν κρίνεται απαραίτητο θα πρέπει να διασφαλίζονται η ταυτοποίηση και η ιχνηλασιμότητα. Η κατάσταση των αποτελεσμάτων (πχ ενδιάμεσα προϊόντα ή υπηρεσίες) θα πρέπει να ταυτοποιούνται καθ' όλη τη διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις παρακολούθησης και μέτρησης. Στην περίπτωση που απαιτείται ιχνηλασιμότητα, θα τηρείται μέσω κατάλληλων τεκμηριωμένων πληροφοριών. Η ιδιοκτησία που ανήκει στον πελάτη ή σε εξωτερικούς παρόχους θα πρέπει να λαμβάνει προσεκτική μεταχείριση, να ταυτοποιείται, να επαληθεύεται και να προστατεύεται. Εάν η ιδιοκτησία υποστεί ζημία, απολεσθεί ή λάβει εσφαλμένη μεταχείριση, το γεγονός αυτό θα πρέπει κοινοποιηθεί στον πελάτη ή στον εξωτερικό πάροχο και θα πρέπει να τηρούνται τεκμηριωμένες Πληροφορίες.

Τα αποτελέσματα των διεργασιών θα πρέπει να διαφυλάσσονται κατά την παραγωγή προϊόντων ή/και την παροχή υπηρεσιών στο βαθμό που κρίνεται απαραίτητο για τη διασφάλιση συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις. Η διαφύλαξη περιλαμβάνει την ταυτοποίηση, τον χειρισμό, τη συσκευασία, τη φύλαξη, τη μεταβίβαση ή τη μεταφορά και την προστασία. Οι απαιτήσεις για τις ενέργειες μετά την παράδοση θα πρέπει να ικανοποιούνται με βάση τα προβλεπόμενα. Για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων αυτών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, πιθανές ανεπιθύμητες συνέπειες (συμπεριλαμβανομένης ακούσιας χρήσης) σχετικά με προϊόντα/υπηρεσίες, τη φύση, χρήση και τον χρόνο ζωής των προϊόντων/υπηρεσιών, απαιτήσεις του πελάτη αλλά και άλλων ενδιαφερόμενων μερών και την ενημέρωση από την πλευρά του πελάτη.

Σε περίπτωση μη προγραμματισμένων αλλαγών θα πρέπει να ελέγχονται εάν συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών δια μέσου



ανασκόπησης για την οποία θα πρέπει να τηρούνται τεκμηριωμένες πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα της.

#### **4.8.6 Αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών**

Για την αποδέσμευση προς τον πελάτη τόσο των προϊόντων όσο και των υπηρεσιών θα πρέπει να τηρούνται τεκμηριωμένα και αποδεικτικά στοιχεία συμμόρφωσης ως προς τα προκαθορισμένα κριτήρια που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Δεν θα ενεργείται αποδέσμευση των προϊόντων και υπηρεσιών εάν δεν πιστοποιείται η συμμόρφωση του προϊόντος από αρμόδιο άτομο ή και τον πελάτη όπου απαιτείται με τεκμηριωμένη πληροφορία.

#### **4.8.7 Έλεγχος των μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων**

Τα αποτελέσματα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που δεν πληρούν τις απαιτήσεις θα πρέπει να ταυτοποιούνται και να ελέγχονται, έτσι ώστε να μην γίνεται εκ παραδρομής χρήση ή παράδοση αυτών. Θα πρέπει να λαμβάνονται κατάλληλες διορθωτικές πράξεις για τα μη συμμορφούμενα προϊόντα και υπηρεσίες που εντοπίζονται μετά την παράδοση των προϊόντων ή κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας. Ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει τα μη συμμορφούμενα προϊόντα και υπηρεσίες με διόρθωση ή απομόνωση ή κράτηση, επιστροφή ή αναστολή παροχής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ενημέρωση του πελάτη, απόκτηση άδειας χρήσης ως έχει ή συνέχιση ή εκ νέου παροχή και τέλος αποδοχή κατόπιν συναίνεσης. Η συμμόρφωση θα επαληθεύεται εκ νέου μετά τις διορθώσεις. Τέλος θα πρέπει να διατηρούνται τεκμηριωμένες πληροφορίες που να περιλαμβάνουν την περιγραφή της μη συμμόρφωσης, την περιγραφή των επακόλουθων ενεργειών, την περιγραφή της αποδέσμευσης (κατά περίπτωση και όπου πραγματοποιείται) και τους αρμόδιους για τις επακόλουθες ενέργειες.

### **4.9 Αξιολόγηση επιδόσεων**

#### **4.9.1 Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση**

Ο οργανισμός πρέπει να ορίζει τα αντικείμενα παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης τις μεθόδους καθώς και τον χρόνο της κάθε φάσης με απώτερο στόχο τον έλεγχο απόδοσης της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του Σ.Δ.Π. Ο οργανισμός οφείλει να παρακολουθεί και να αποκτά πληροφορίες σχετικά με την άποψη και αντίληψη του πελάτη ως προς τον βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεών του και να καθορίζει τις μεθόδους απόκτησης και χρήσης των προαναφερόμενων πληροφοριών.

Τα αποτελέσματα των δεδομένων και πληροφοριών από την παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση χρησιμοποιούνται για την απόδειξη της συμμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών με τις απαιτήσεις του πελάτη, τον έλεγχο αποτελεσματικότητας του Σ.Δ.Π., την επιτυχής υλοποίηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, την αξιολόγηση απόδοσης των συνεργαζόμενων προμηθευτών, με όλα τα παραπάνω να αποτελούν εισερχόμενα στην ανασκόπηση της διοίκησης με σκοπό την βελτίωση του Σ.Δ.Π.

#### **4.9.2 Εσωτερική επιθεώρηση**

Σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα θα διενεργούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις με σκοπό την επαλήθευση πως οι απαιτήσεις του οργανισμού για το Σ.Δ.Π. που εφαρμόζει καθώς και οι απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2015 εφαρμόζονται και τηρούνται αποτελεσματικά. Ως προς τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, ο οργανισμός οφείλει να σχεδιάζει το πρόγραμμα επιθεωρήσεων (συχνότητα, μεθοδολογία, ευθύνες, προγραμματισμό, αναφορές, σκοποί/στόχοι, σπουδαιότητα διεργασιών, αλλαγές, απαιτήσεις πελατών, αποτελέσματα προηγούμενων επιθεωρήσεων), να ορίζει τα κριτήρια και το αντικείμενο κάθε επιθεώρησης, να επιλέγει επιθεωρητές και να διενεργεί επιθεωρήσεις για να διασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία της διαδικασίας επιθεώρησης, να αναφέρει τα αποτελέσματα στους αρμόδιους, να λαμβάνει τα απαραίτητα επακόλουθα διορθωτικά μέτρα και ενέργειες χωρίς καθυστέρηση και να τηρεί τεκμηριωμένες πληροφορίες ως αποδεικτικά στοιχεία της υλοποίησης του προγράμματος επιθεωρήσεων και των αποτελεσμάτων αυτών.

#### **4.9.3 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση**

Το Σ.Δ.Π. θα πρέπει να ελέγχεται και να αξιολογείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από την Διοίκηση με σκοπό τη συνεχή διασφάλιση καταλληλότητας, επάρκειας και αποτελεσματικότητας αυτού. Κατά την ανασκόπηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- α) οι εκκρεμούσες ενέργειες από προηγούμενες ανασκοπήσεις,
- β) τυχόν τροποποιήσεις που επηρεάζουν το Σ.Δ.Π.,
- γ) πληροφορίες απόδοσης του Σ.Δ.Π.,
- δ) μη συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες,
- ε) αποτελέσματα παρακολούθησης και μέτρησης των επιθεωρήσεων (εσωτερικών ή/και εξωτερικών),
- στ) αποτελέσματα παρακολούθησης και μέτρησης ανατροφοδότησης από τον πελάτη,

- ζ) ζητήματα εξωτερικών προμηθευτών και ενδιαφερόμενων μερών,
- η) ζητήματα επάρκειας πόρων για το Σ.Δ.Π.,
- θ) ζητήματα απόδοσης και συμμόρφωσης των διαδικασιών και
- ι) αποτελεσματικότητα ενεργειών για την αντιμετώπιση απειλών και αξιοποίηση ευκαιριών.

#### **4.10 Βελτίωση**

##### **4.10.1 Γενικά**

Οι ευκαιρίες βελτίωσης θα πρέπει να δράττονται και να υλοποιούνται με σκοπό τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη τις μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του Σ.Δ.Π.

##### **4.10.2 Μη συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες**

Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης, ο οργανισμός οφείλει να αντιδρά και εάν κρίνεται απαραίτητο να προβαίνει σε ενέργειες για τον έλεγχο και τη διόρθωση αυτής, να αντιμετωπίζει τις συνέπειες, να ορίζει τους σκοπούς και να προβαίνει στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες, να διερευνήσει εάν υφίστανται ή ενδέχεται να εμφανιστούν παρόμοιες μη συμμορφώσεις, να ανασκοπήσει την αποτελεσματικότητα τυχόν διορθωτικών ενεργειών, να επικαιροποιήσει τις εντοπισμένες ευκαιρίες ή απειλές, εάν κρίνεται απαραίτητο, να τροποποιήσει το Σ.Δ.Π., εάν κρίνεται απαραίτητο. Σκοπός είναι η μη εκ νέου εκδήλωση μη συμμορφώσεων ή η μη εκδήλωση μη συμμορφώσεων κάπου αλλού. Ο οργανισμός οφείλει να τηρεί τεκμηριωμένες πληροφορίες ως προς τη φύση των μη συμμορφώσεων και τυχόν ενεργειών που ελήφθησαν και τα αποτελέσματα τυχόν διορθωτικών ενεργειών.

##### **4.10.3 Συνεχής βελτίωση**

Το Σ.Δ.Π. θα πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται ως προς την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Σ.Δ.Π. με τον Οργανισμό να προσδιορίζει τόσο τις ανάγκες όσο και τις ευκαιρίες που εξυπηρετούν αυτόν τον σκοπό με κυριότερο τα αποτελέσματα της Ανασκόπησης από τη Διοίκηση.

## **Κεφάλαιο 5 - Επιθεώρηση Συστημάτων Διαχείρισης**

### **5.1 Γενικά - Είδη επιθεωρήσεων**

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η επιθεώρηση ενός Σ.Δ.Π. θα πρέπει να αντιμετωπίζεται και να υποστηρίζεται από την Διοίκηση ως από τις πιο σημαντικότερες διαδικασίες διαχείρισης για βελτίωση. Επιθεωρήσεις ενός Σ.Δ.Π. γίνονται είτε με άτυπο είτε με τυπικό τρόπο. Άτυποι τρόποι είναι συνήθως η επιθεώρηση που θα κάνει στην επιχείρηση ένας πελάτης ή ένα εξουσιοδοτημένο πρόσωπο, ερωτηματολόγια σχετικά με τις απαιτήσεις ποιότητας που μπορεί να συμπληρώνει κατά καιρούς μια επιχείρηση και τέλος εσωτερικές μη συμμορφώσεις τμημάτων που αναφέρονται σε εσωτερικές διαδικασίες ή και παράπονα πελατών. Τυπικοί τρόποι είναι οι προγραμματισμένες επιθεωρήσεις από διαπιστευμένους οργανισμούς ή και από την ίδια την επιχείρηση.

Οι επιθεωρήσεις χωρίζονται σε εξωτερικές και εσωτερικές (βλέπε σχήμα 15α). Εξωτερικές είναι:

- α) Επιθεωρήσεις στα πλαίσια συμβάσεων (Second Party), οι οποίες διενεργούνται από ενδιαφερόμενα μέρη ή άλλα πρόσωπα που λειτουργούν για λογαριασμό τους, συνήθως όταν υπάρχει κάποια σύμβαση ή πρόθεση συνεργασία π.χ. σε συνεργάτες ή προμηθευτές και
- β) Επιθεωρήσεις εκ μέρους τρίτων (Third Party), οι οποίες διενεργούνται από τρίτους ανεξάρτητους φορείς, όπως οι φορείς πιστοποίησης.

Τέλος οι επιθεωρήσεις χωρίζονται σε Επιτόπιες ή Εξ' αποστάσεως (βλέπε σχήμα 15β) με ή χωρίς ανθρώπινη αλληλεπίδραση (Γεώργιος Αναστασόπουλος, 2005).

Εσωτερική Επιθεώρηση	Εξωτερική Επιθεώρηση	
	Επιθεώρηση προμηθευτών	Επιθεώρηση τρίτου μέρους
Αποκαλούμενη και επιθεώρηση πρώτου μέρους	Αποκαλούμενη και επιθεώρηση δευτέρου μέρους	Για νομικούς, κανονιστικούς και συναφείς σκοπούς  Για πιστοποίηση (δείτε επίσης τις απαιτήσεις του ISO 17021:2011)

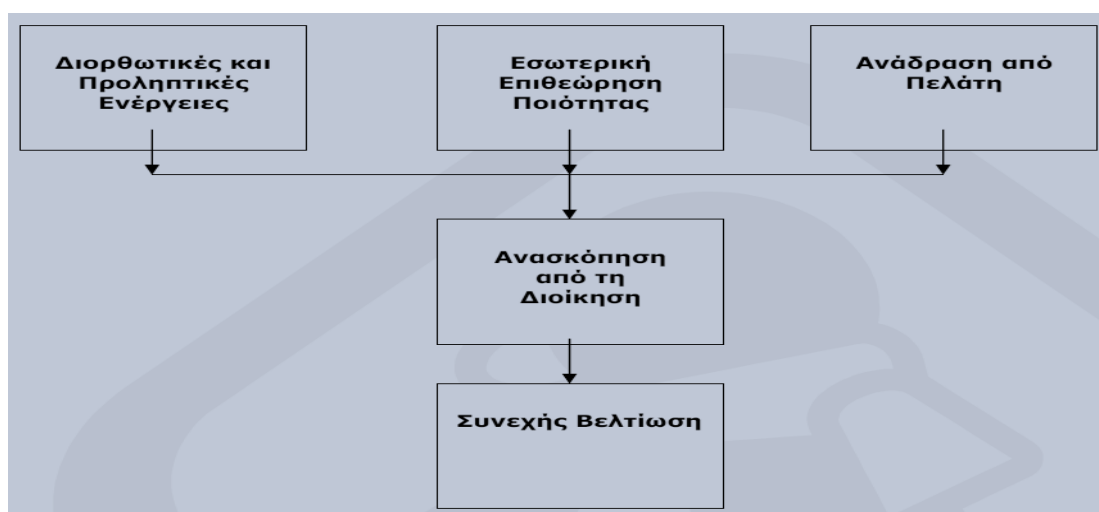
Σχήμα 15α. Είδη Επιθεωρήσεων

Έκταση της συμμετοχής μεταξύ του επιθεωρητή και επιθεωρούμενου	Θέση του επιθεωρητή	
	Επιτόπια	Εξ αποστάσεως
<b>Ανθρώπινη αλληλεπίδραση</b>	Πραγματοποίηση συνεντεύξεων. Συμπλήρωση των πινάκων ελέγχου και των ερωτηματολογίων με την συμμετοχή του επιθεωρούμενου. Διεξαγωγή ανασκόπησης εγγράφων με την συμμετοχή του επιθεωρούμενου. Δειγματοληψία	Με χρήση των μέσων διαλογικής επικοινωνίας: διεξάγοντας συνεντεύξεις συμπληρώνοντας ερωτηματολόγια και λίστες ελέγχου διεξάγοντας ανασκόπηση εγγράφων με τη συμμετοχή του επιθεωρούμενου
<b>Καμία ανθρώπινη αλληλεπίδραση</b>	Διεξάγοντας ανασκόπηση εγγράφων (όπως αρχείων, ανάλυση δεδομένων) Παρατηρώντας την εκτέλεση εργασίας Διενέργεια επιτόπιας επίσκεψης Συμπληρώνοντας λίστες ελέγχου Δειγματοληψία (π.χ. προϊόντων)	Διεξάγοντας ανασκόπηση εγγράφων (όπως αρχείων, ανάλυση δεδομένων) Παρατηρώντας την εκτέλεση εργασίας με χρήση μέσων επίβλεψης, λαμβάνοντας υπόψη κοινωνικές και νομοθετικές απαιτήσεις. Με ανάλυση δεδομένων

Σχήμα 15β. Είδη Επιθεωρήσεων

## 5.2 Εσωτερικές επιθεωρήσεις (First Party)

Διενεργούνται από τον ίδιο τον οργανισμό, ή για λογαριασμό του οργανισμού, για εσωτερικούς σκοπούς. Η εσωτερική επιθεώρηση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες διεργασίες διαχείρισης του Συστήματος Ποιότητας δεδομένου ότι τα ευρήματα μιας επιθεώρησης αποτελούν πηγή λήψης σημαντικών διοικητικών αποφάσεων (βλέπε σχήμα 16).



Σχήμα 16. Σχηματική παράσταση των εργαλείων βελτίωσης των επιχειρηματικών διεργασιών.

Ανάλογα με το μέγεθος μιας επιχείρησης, είναι απαιτητή τουλάχιστον μία (1) εσωτερική επιθεώρηση ανά έτος για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Σ.Δ.Π. Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει δικό της εσωτερικό τμήμα επιθεώρησης αφού προηγουμένως έχει εκπαιδευθεί κατάλληλα ή να την αναθέσει σε εξωτερικό πιστοποιημένο συνεργάτη. Οι Αρχές της επιθεώρησης (ISO 19011, 3rd edition, 2018) θα πρέπει να είναι οι εξής: α) Ηθική ακεραιότητα, β) Δίκαιη παρουσίαση, γ) Προσήκουσα επαγγελματική επιμέλεια, δ) Εμπιστευτικότητα ε) Ανεξαρτησία και στ) Προσέγγιση βάσει τεκμηρίων.

### **5.3 Διαχείριση Προγράμματος Επιθεώρησης**

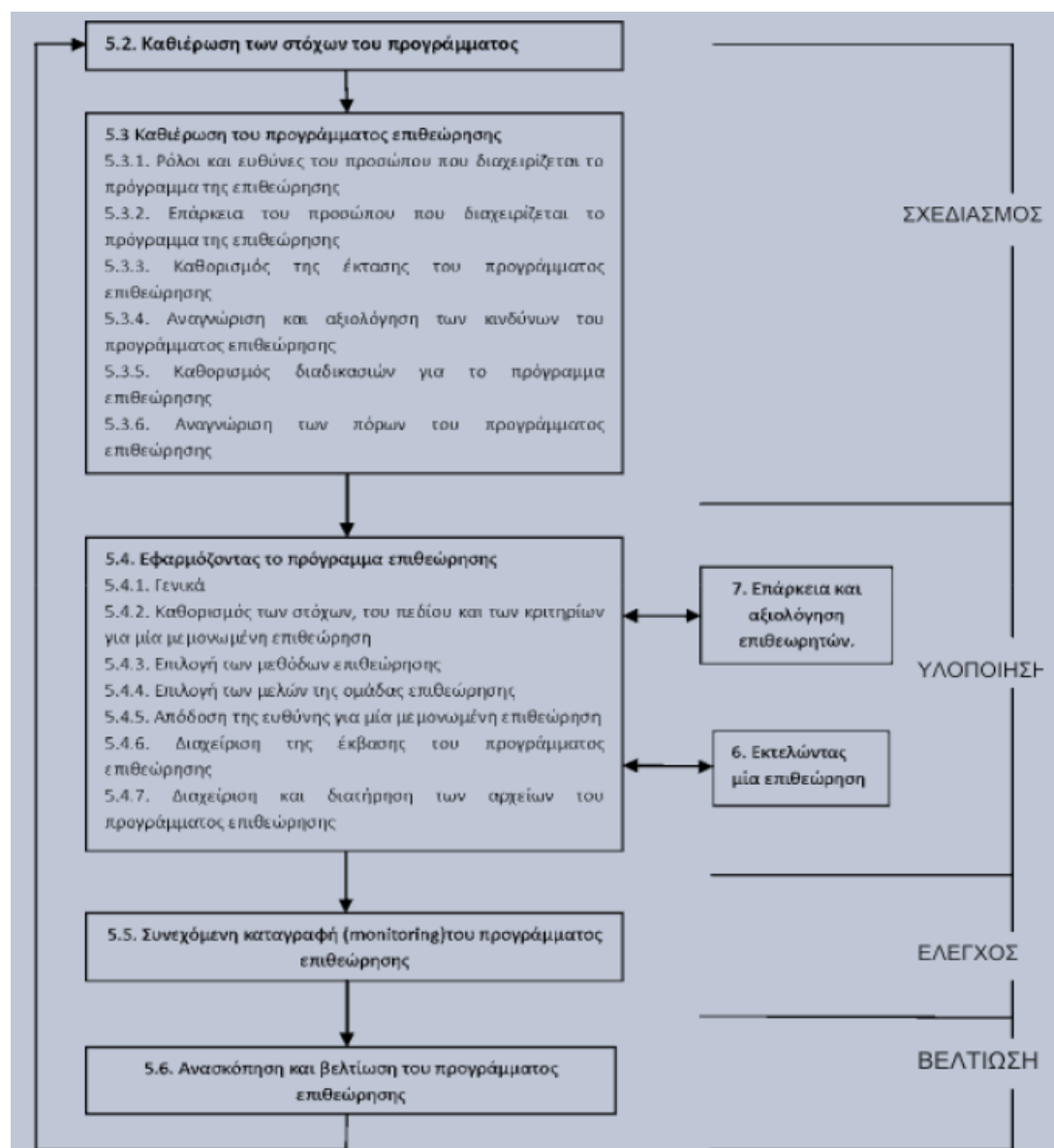
Η ανώτατη Διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να διασφαλίζει πως οι στόχοι του προγράμματος επιθεώρησης έχουν καθιερωθεί και πως η διαχείριση του προγράμματος επιθεώρησης έχει ανατεθεί σε άτομα με τα κατάλληλα προσόντα. Ο καθορισμός της έκτασης του προγράμματος θα πρέπει να βασίζεται στο μέγεθος και την φύση του οργανισμού που επιθεωρείται, όπως επίσης και στην φύση, την λειτουργικότητα, την πολυπλοκότητα και το επίπεδο ωριμότητας του Σ.Δ.Π. που επιθεωρείται. Θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στην κατανομή των πόρων του προγράμματος επιθεώρησης ώστε να επιθεωρούνται τα σημαντικά θέματα που αφορούν το Σ.Δ.Π. όπως τα χαρακτηριστικά της ποιότητας των προϊόντων.

Ο προγραμματισμός της επιθεώρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες και πόρους που απαιτούνται για την οργάνωση και την εφαρμογή των επιθεωρήσεων με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο και μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά όρια και επίσης να περιλαμβάνει:

- α. Τους στόχους του προγράμματος επιθεώρησης και της κάθε μεμονωμένης επιθεώρησης
- β. Την έκταση / αριθμό / είδος / διάρκεια/τόπο / χρονοδιάγραμμα για την κάθε επιθεώρηση
- γ. Τις διεργασίες προγράμματος επιθεώρησης
- δ. Τα κριτήρια επιθεώρησης
- ε. Την μέθοδο επιθεώρησης
- στ. Την επιλογή ομάδα επιθεώρησης
- ζ. Τους απαραίτητους πόρους
- η. Τις διεργασίες για την τήρηση εμπιστευτικότητας, την ασφάλεια πληροφοριών, υγεία και ασφάλεια καθώς και άλλα παρόμοια ζητήματα.

Η εφαρμογή του προγράμματος επιθεώρησης θα πρέπει να παρακολουθείται και να μετριέται ώστε να διασφαλιστεί πως οι στόχοι του έχουν επιτευχθεί και να ανασκοπείται

προκειμένου να εντοπιστούν δυνητικές ευκαιρίες για βελτίωση (βλέπε σχήμα 17) (SAI GLOBAL COMPANY, 2015).



Σχήμα 17. Διάγραμμα ροής Διαχείρισης προγράμματος Επιθεώρησης.

#### 5.4 Διεξαγωγή Επιθεώρησης

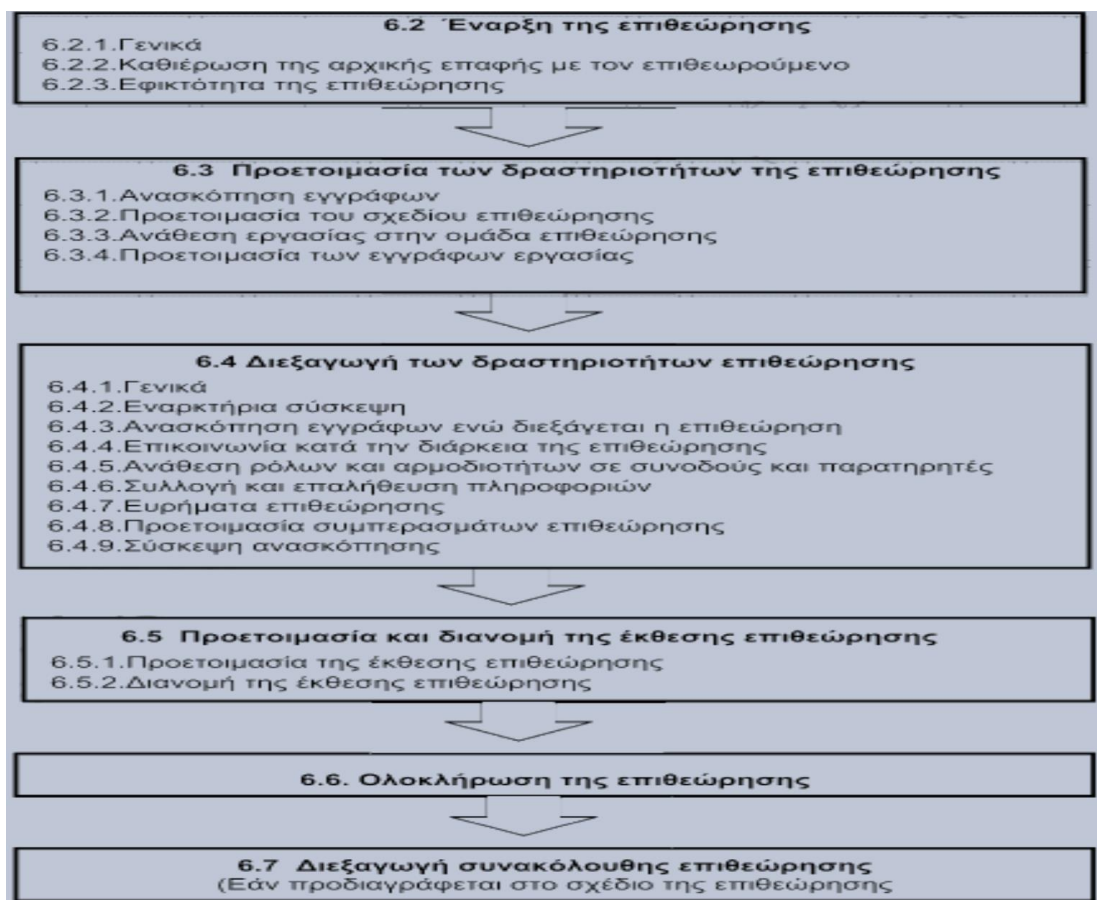
Αρχικά ο συντονιστής της ομάδας επιθεώρησης θα πρέπει να έχει μια αρχική επικοινωνία με τον επιθεωρούμενο προκειμένου να επιβεβαιωθεί η αρμοδιότητά του και να επικοινωνηθούν οι στόχοι της επιθεώρησης η μέθοδος και ο χρονικός προγραμματισμός. Επίσης ο επιθεωρούμενος ενημερώνεται για την προετοιμασία εγγράφων και αρχείων αλλά και την πρόσβαση σε απαιτούμενους χώρους. Τέλος ο συντονιστής της ομάδας επιθεώρησης εξετάζει διάφορους παράγοντες σχετικά με την

δυνατότητα εκτέλεσης ή την εφικτότητα της επιθεώρησης προκειμένου να εξυπηρετήσει τους στόχους επιθεώρησης που έχουν ήδη τέθει.

Στην συνέχεια διενεργείται μια αρχική ανασκόπηση των εγγράφων του Σ.Δ.Π. προκειμένου να υπάρξει καθοδήγηση στην ανάπτυξη του σχεδίου επιθεώρησης και να δημιουργηθούν τα έγγραφα εργασίας της επιθεώρησης.

Σύμφωνα με το σχέδιο επιθεώρησης η επιθεώρηση διεξάγεται για την συλλογή τεκμηρίων από μια σειρά διαφορετικών πηγών, όπως συνεντεύξεις, παρατηρήσεις και ανασκόπηση δεδομένων και αρχείων. Τα τεκμήρια που θα συλλεγούν θα επιστρέψουν στην ομάδα επιθεώρησης προκειμένου να καταλήξει σε συμπεράσματα. Κατά την διάρκεια της επιθεώρησης διεξάγονται γενικά οι ακόλουθες βασικές εργασίες (βλέπε σχήμα 18) (SAI GLOBAL COMPANY, 2015):

- α. Εναρκτήρια συνάντηση
- β. Ανασκόπηση τεκμηρίωσης
- γ. Διεξαγωγή συνεντεύξεων και παρατηρήσεων
- δ. Συγκέντρωση τεκμηρίων
- ε. Αποτίμηση και διεξαγωγή συμπερασμάτων
- στ. Σύσκεψη ανασκόπησης επιθεώρησης



Σχήμα 18. Διάγραμμα ροής Διεξαγωγής Επιθεώρησης.



## 5.5 Αναφορά Επιθεώρησης

Η σύνταξη καθώς και η πληρότητα, η σαφήνεια, η ορθότητα και ακρίβεια της αναφοράς επιθεώρησης είναι ευθύνη του επικεφαλής της ομάδας επιθεώρησης. Θα πρέπει επίσης να συμπεριλαμβάνονται σ' αυτή (SAI GLOBAL COMPANY, 2015):

- α. Τον σκοπό (αντικείμενο) της επιθεώρησης
- β. Το πεδίο αναφοράς, με προσδιορισμό των τμημάτων του οργανισμού καθώς και των διεργασιών που επιθεωρήθηκαν με παράλληλη αναφορά του σχετικού χρόνου
- γ. Προσδιορισμό των επιθεωρούμενων
- δ. Προσδιορισμό της ομάδας επιθεώρησης και του επικεφαλής, ημερομηνίες και τόπο επιθεωρήσεων
- ε. Τα κριτήρια της επιθεώρησης
- στ. Τα ευρήματα μη συμμορφώσεων καθώς και εκκρεμείς μη συμμορφώσεις ή διορθωτικές ενέργειες προηγούμενων επιθεωρήσεων
- ζ. Τα δυνατά σημεία του Συστήματος
- η. Τα συμπεράσματα της επιθεώρησης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του Συστήματος

Ακόμη είναι δυνατόν να περιλαμβάνει:

- α. Το πλάνο επιθεώρησης
- β. Κατάλογο με τους εκπροσώπους του επιθεωρούμενου
- γ. Σύντομη περιγραφή της διαδικασίας, περιλαμβάνοντας τυχόν εμπόδια ή δυσκολίες που πιθανόν να επηρεάζουν την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων
- δ. Επιβεβαίωση ότι το αντικείμενο καλύφθηκε στο πεδίο αναφοράς που είχε προγραμματισθεί
- ε. Περιοχές που δεν καλύφθηκαν αν και ήταν εντός του πεδίου αναφοράς
- στ. Προτάσεις ή και συστάσεις βελτίωσης
- ζ. Συμφωνημένες περαιτέρω ενέργειες (follow up)
- η. Δήλωση εμπιστευτικότητας των πληροφοριών
- θ. Τον κατάλογο παραληπτών της αναφοράς

## **Κεφάλαιο 6 - Μελέτη Περίπτωσης**

### **6.1 Παρουσίαση επιχείρησης**

Η υπό μελέτη επιχείρηση είναι η ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία Credible Services A.E., εταιρεία παροχής υπηρεσιών διαχειριστικής και συμβουλευτικής υποστήριξης επισφαλών απαιτήσεων η οποία ιδρύθηκε το 2006. Οι υπηρεσίες που προσφέρει απευθύνονται κυρίως σε τραπεζικά ιδρύματα, εμπορικές & πολυεθνικές εταιρείες, εταιρείες διαχείρισης δανείων καθώς και Δικηγορικές εταιρείες που διαχειρίζονται χαρτοφυλάκια επισφαλών απαιτήσεων.

Η Credible Services A.E. αναλαμβάνει πανελλαδικά την κεντρική διαχείριση των απαιτούμενων νομικών ενεργειών που σχετίζονται και απαιτούνται σε υποθέσεις επισφαλών απαιτήσεων, στοχεύοντας στον αποδοτικότερο οικονομοτεχνικό σχεδιασμό και στην καλύτερη δυνατή οργάνωση και ταχύτερη διεκπεραίωση του εκάστοτε έργου, με παράλληλη ενημέρωση του Πελάτη για την πορεία των ακολουθούμενων ενεργειών.

Η εταιρεία για την επίτευξη του ως άνω έργου έχει αναπτύξει σταθερές και μόνιμες συνεργασίες με ένα ευρύ, πανελλαδικό δίκτυο έμπειρων & εξειδικευμένων επιστημονικών συνεργατών Δικαστικών Επιμελητών, Δικηγόρων, Συμβολαιογράφων, Πολ. Μηχανικών & Πιστοποιημένων Εκτιμητών.

Συγκεκριμένα παρέχει σε όλη την επικράτεια υπηρεσίες κεντρικής διαχείρισης, αξιολόγησης, διεκπεραίωσης, διαμεσολάβησης και συμβουλευτικής υποστήριξης, πανελλαδικά στις παρακάτω νομικές ενέργειες:

- α. Επιδόσεις εγγράφων
- β. Αναγκαστική εκτέλεση εκτελεστών τίτλων
- γ. Εύρεση περιουσιακών στοιχείων (Κινητών & Ακινήτων)
- δ. Εγγραφή ασφαλιστικών μέτρων σε Υποθηκοφυλακεία & Κτηματολογικά Γραφεία
- ε. Εκτιμήσεις Ακινήτων & Υπηρεσίες Ακίνητης Περιουσίας

Σύμφωνα με την εταιρεία, φιλοσοφία της είναι η διαρκής και συστηματική επένδυση στην συνεχή βελτίωση των διεργασιών που ακολουθεί και των υπηρεσιών που προσφέρει στους συνεργάτες της, συνδυάζοντας την τεχνογνωσία που ήδη διαθέτει με νέες τεχνολογίες και δημιουργώντας διαρκώς καινοτομίες οι οποίες δίνουν την δυνατότητα να παρέχει τις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που την έχουν εδώ και χρόνια καθιερώσει ως μια εκ των κορυφαίων εταιρειών στον τομέα της. Στόχος της εταιρείας και των στελεχών της είναι η διαρκής αναζήτηση σύγχρονων, επιστημονικών μεθόδων διαχείρισης και η εισαγωγή καινοτομιών που θα θέτουν συνεχώς νέα, υψηλότερα

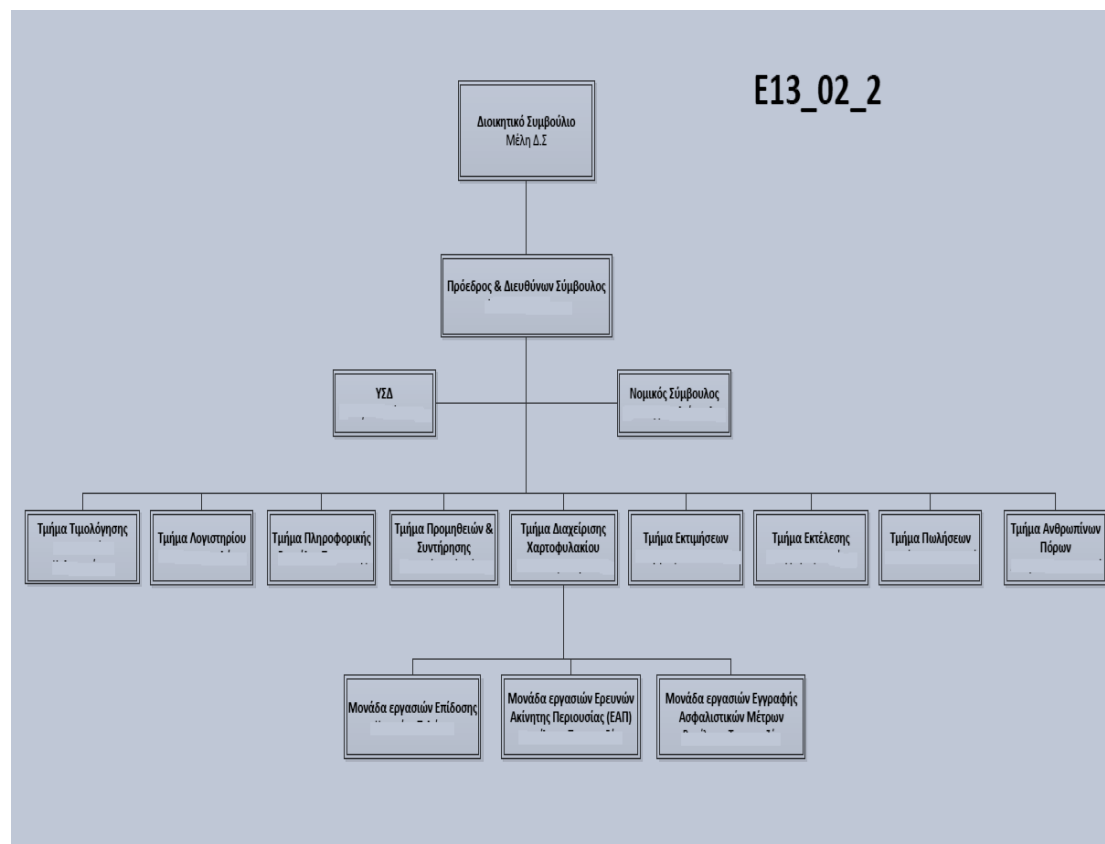
δεδομένα ποιότητας, διατηρώντας και επιδιώκοντας την ίδια, συνεχή ανάδραση με τους συνεργάτες της καθ' όλη την διάρκεια την εξέλιξης της υπόθεσης τους. Δέσμευση της εταιρείας είναι να ολοκληρώνει, άμεσα, νόμιμα και αποτελεσματικά κάθε ανάθεση έργου, επιτυγχάνοντας την πλήρη ικανοποίηση των πελατών της.

Προκειμένου να διατηρηθεί η παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών και για την παροχή ενός επιπέδου εμπιστοσύνης σε όλους τους πελάτες, έχει αποφασίσει να εφαρμόσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015. Το έργο αυτό ξεκίνησε πριν 3 χρόνια και έχει πιστοποιηθεί από την εταιρεία TUV AUSTRIA HELLAS στον τομέα παροχής υπηρεσιών διαχειριστικής και συμβουλευτικής υποστήριξης επισφαλών απαιτήσεων.

Η εταιρεία στεγάζεται σε ιδιόκτητο, νεόδμητο κτήριο επί της οδού Ιωσήφ Μομφεράτου 136 στην Αθήνα, πλησίον του Εφετείου Αθηνών με άριστη ηλεκτρονική και μηχανογραφική υποδομή.

Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας αποτελείται από 3 φυσικά πρόσωπα και διοικείται από 5μελές Διοικητικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από τον Πρόεδρο & Διευθύνοντα Σύμβουλο, Αντιπρόεδρο και 3 μέλη.

Η εταιρεία απασχολεί περίπου 50 άτομα προσωπικό και στο παρακάτω σχήμα 19 παρατίθεται το ισχύον οργανόγραμμα της.



Σχήμα 19. Οργανόγραμμα επιχείρησης

## 6.2 Πολιτική Ποιότητας

Η Credible Services A.E. έχει ως κύριο αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης, αξιολόγησης, διεκπεραίωσης, διαμεσολάβησης και συμβουλευτικής υποστήριξης σε δραστηριότητες σχετικές με επισφαλείς απαιτήσεις τρίτων, όπως τράπεζες, μεγάλες εμπορικές και πολυεθνικές εταιρίες, κατ' εντολή και για λογαριασμό τους.

Ο επιδιωκόμενος σκοπός είναι να κατέχει η Credible Services A.E. ξεχωριστή θέση στην αγορά χάρη στην παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών σε αξιόπιστες και σύντομες προθεσμίες.

Ποιότητα για την Credible Services A.E. είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της, παρέχοντάς τους υπηρεσίες σύμφωνα με τις μεταξύ τους συμβάσεις, μέσα σε καθορισμένες προθεσμίες παράδοσης και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η Ποιότητα των υπηρεσιών της Credible Services A.E. και η συνεχής βελτίωσή της αποτελεί πρωταρχικό αντικειμενικό σκοπό. Είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τη στρατηγική επιδίωξη για την ανάπτυξη, την επιτυχία και τη διατήρηση της εταιρίας μεταξύ των καλύτερων στον τομέα της.

Η εταιρία πάντα σε συνάρτηση με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας και τηρώντας απαρέγκλιτα τη νομοθεσία και τους κανονισμούς:

- Εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001,
- Στηρίζεται στο υψηλό επίπεδο και την ποιοτική εργασία του ανθρώπινου δυναμικού της, και
- Χρησιμοποιεί εξελιγμένο ιδιόκτητο λογισμικό.

Η Διοίκηση της εταιρείας είναι δεσμευμένη στους στόχους:

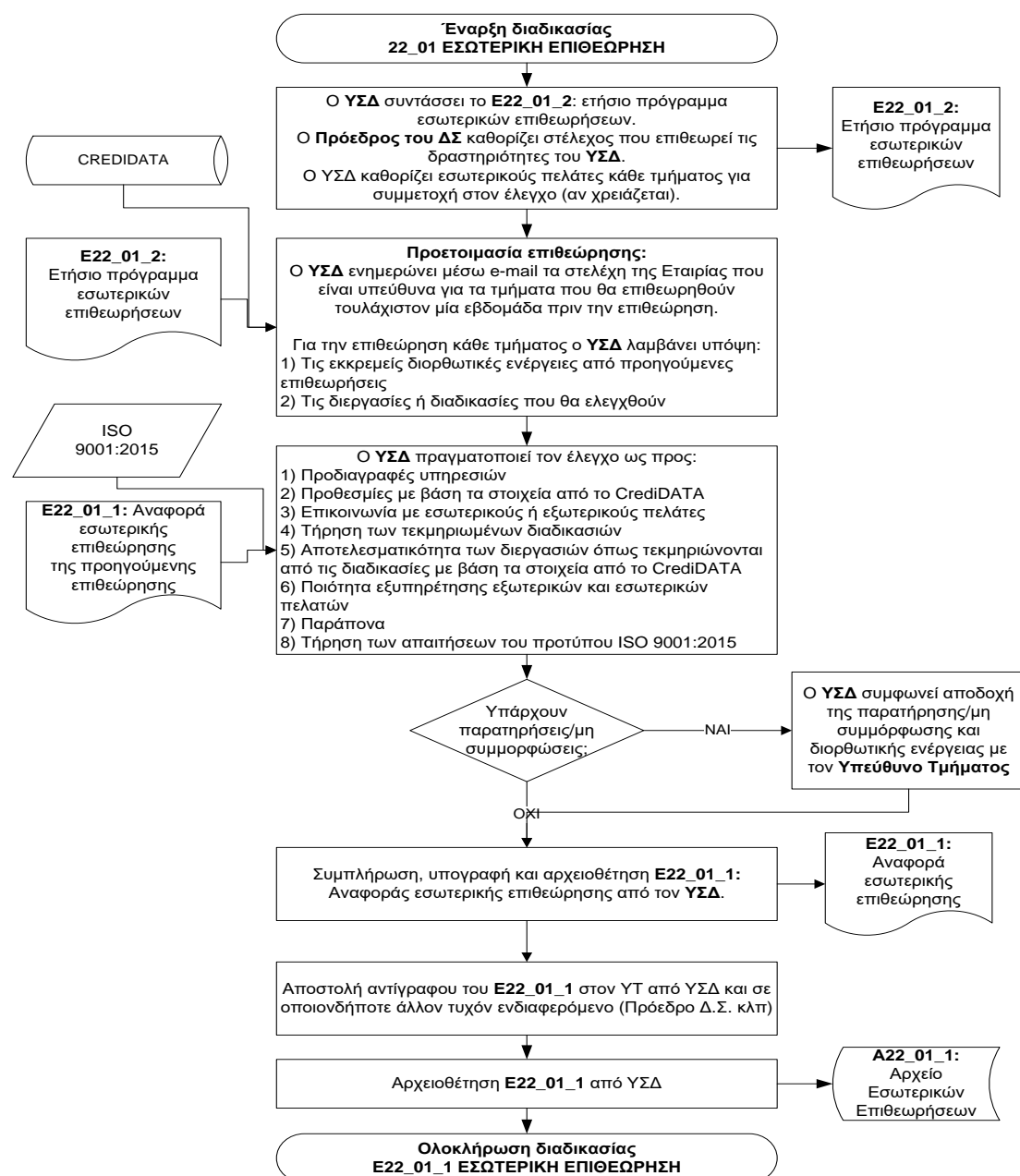
- Βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και των διεργασιών της εταιρείας.
- Ανανέωσης και καινοτομίας των λειτουργιών της.
- Αναζήτησης σύγχρονων και επιστημονικών μεθόδων διοίκησης.
- Δέσμευσης και συμμετοχής όλων των στελεχών της στην ποιότητα και την
- Ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη από τον οποίο επιδιώκεται συνεχής ανάδραση.
- Υποστήριξη του «εσωτερικού πελάτη» από τα διοικητικά και λειτουργικά συστήματα της εταιρίας.

Χρησιμοποιώντας τη δημιουργικότητα, την πρωτοβουλία και τις ικανότητες όλου του προσωπικού, η Credible Services A.E. στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, επιδιώκοντας παράλληλα τη συνεχή βελτίωση του

συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει, την ανάπτυξη και την κερδοφορία.

### 6.3 Διαδικασία επιθεωρήσεων

Η εταιρεία έχει ορίσει διαδικασία σχετικά με την έναρξη, διαδικασία και ολοκλήρωση της εσωτερικής επιθεώρησης, η οποία καταγράφεται στο παρακάτω διάγραμμα ροής του σχήματος 20. Για την καλύτερη κατανόηση του παρακάτω διαγράμματος ροής, το εισερχόμενο CREDIDATA είναι η CRM - ERP ηλεκτρονική εφαρμογή της επιχείρησης.




Σχήμα 20. Διάγραμμα ροής διαδικασίας Εσωτερικής Επιθεώρησης

Επίσης όπως αναφέρεται και στο προαναφερόμενο διάγραμμα ροής διαδικασίας Εσωτερικής Επιθεώρησης, η εταιρεία έχει δημιουργήσει και σχετικό έγγραφο Ετησίου προγράμματος εσωτερικών επιθεωρήσεων ανά ελεγχόμενο τμήμα, το οποίο παρουσιάζεται παρακάτω στο σχήμα 21 και περιλαμβάνει το πλάνο των εσωτερικών επιθεωρήσεων για το έτος 2019, το οποίο θα λάμβανε χώρα την 28/9/2019.

	<b>ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ ΕΤΟΥΣ 2019</b>	Σελίδα 1 από 2
---	--	----------------

ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΗΣ	ΜΗΝΑΣ												
		ΙΑΝ	ΦΕΒ.	ΜΑΡ	ΑΠΡ.	ΜΑΙ	ΙΟΥΝ.	ΙΟΥΛ.	ΑΥΓ.	ΣΕΠ.	ΟΚΤ.	ΝΟΕ.	ΔΕΚ.	
Μονάδα εργασιών επίδοσης	ΥΣΔ										28/9			
Μονάδα εργασιών εκτέλεσης	ΥΣΔ										28/9			
Μονάδα εργασιών έρευνας ακίνητης περιουσίας (ΕΑΠ)	ΥΣΔ										28/9			
Μονάδα εργασιών εγγραφής ασφαλιστικών μέτρων	ΥΣΔ										28/9			
Τμήμα Εκτιμήσεων	ΥΣΔ										28/9			
Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων	ΥΣΔ										28/9			
Τμήμα Πληροφορικής	ΥΣΔ										28/9			
Τμήμα Λογιστηρίου	ΥΣΔ										28/9			

E22\_01\_2\_Ετήσιο Πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων 201806300630

		ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ ΕΤΟΥΣ 2019										Σελίδα 2 από 2		
Τμήμα Τιμολόγησης	ΥΣΔ											28/9		
Τμήμα Προμηθειών & Συντήρησης	ΥΣΔ											28/9		
Τμήμα Πωλήσεων	ΥΣΔ											28/9		


Σχήμα 21. Έγγραφο ετησίου προγράμματος εσωτερικών επιθεωρήσεων.

#### 6.4 Διενέργεια επιθεωρήσεων

Όπως αναφέρεται και στο οργανόγραμμα της εταιρείας αλλά και στο Έγγραφο ετησίου προγράμματος εσωτερικών επιθεωρήσεων (βλέπε Σχήμα 19 & 21) ο Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης είναι αρμόδιος για την διενέργεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Προηγουμένως, αφού ενημερώθηκαν μία εβδομάδα πριν, από τον Υ.Σ.Δ. μέσω email όλοι οι υπεύθυνοι των υπό επιθεώρηση Τμημάτων για την διεξαγωγή των επιθεωρήσεων στις 28/9/2019, διενεργείται η επιθεώρηση την συγκεκριμένη ημερομηνία λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις του προτύπου, τις εκκρεμότητες διορθωτικών ενεργειών προηγούμενων επιθεωρήσεων αλλά και τους στόχους της νέας επιθεώρησης. Οι επιθεωρήσεις πραγματοποιήθηκαν στους χώρους γραφείων των υπεύθυνων Τμημάτων προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη ακόμη και την χωροταξία, υποστηρικτικές υποδομές, φυσικό και επαγγελματικό περιβάλλον. Οι επιθεωρήσεις περατώθηκαν την ίδια ημέρα της 28/9/2019 με καλή επικοινωνία και ανάδραση μεταξύ του προσωπικού και του Υ.Σ.Δ.


#### 6.5 Αναφορές Επιθεωρήσεων

Με το πέρας των εσωτερικών επιθεωρήσεων ο Υ.Σ.Δ. συνέταξε όλες τις αναφορές επιθεωρήσεων κάθε επιθεωρούμενου Τμήματος, τις απέστειλε στον επιθεωρούμενο και Διοίκηση και εν συνεχεία τις αποθήκευσε στο σχετικό αρχείο επιθεωρήσεων του έτους. Το περιεχόμενο των αναφορών που συνέταξε ο Υ.Σ.Δ του κάθε επιθεωρούμενου Τμήματος παρουσιάζονται παρακάτω στα σχήματα 22:

	<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 1
<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Υπεύθυνη Μονάδας Εργασιών Επίδοσης		<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Η Μονάδα Εργασιών Επίδοσης αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση επιδόσεων για πελάτες όπως τράπεζες και δικηγορικά γραφεία. Οι επιδόσεις (τα στοιχεία τους) αποστέλλονται σε έντυπη ή/και ηλεκτρονική μορφή, και καταχωρούνται / ψηφιοποιούνται στο πληροφοριακό σύστημα CrediDATA, μέσω του οποίου πραγματοποιείται η παρακολούθηση της ολοκλήρωσής τους. Ως δείγμα λήφθηκε πακέτο ανάθεσης του πελάτη @@@@ με ημερομηνία ανάθεσης τη 17/7/2019 και χρόνο υλοποίησης τον ταχύτερο δυνατό. Το πακέτο περιείχε 3 επιδόσεις οι οποίες σήμερα έχουν όλες ολοκληρωθεί (2 με προσωπική επίδοση και 1 με θυροκόλληση). Στις 21/7/2019 ενημερώθηκε ο πελάτης @@@@ για την ολοκλήρωση των εργασιών με email στο οποίο επισυνάπτονταν τα στοιχεία των επιδόσεων και των παραστατικών ΑΠΥ των συνεργατών Δικαστικών Επιμελητών. Ο πελάτης @@@@ απάντησε στο email αυτό επιβεβαιώνοντας τις επιδόσεις αυτές και μνημονεύοντας ότι οι επιδόσεις πραγματοποιήθηκαν εντός συμφωνημένου SLA και για τις οποίες θα τιμολογηθεί από την εταιρεία αμοιβή ορθής διαχείρισης.		
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνη Μονάδας Εργασιών Επίδοσης	
<b>ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>		
<b>Εύρημα:</b> Δεν κρατήθηκε «ίχνος» για την αποστολή των αρχείων ανάθεσης επιδόσεων από την εταιρεία στους συνεργαζόμενους Δικαστικούς Επιμελητές.		
<b>Διορθωτική ενέργεια:</b> Ο Υπεύθυνος Μονάδας επιδόσεων να επιληφθεί ώστε πάντα να αποστέλλετε e-mail για την αποστολή των αρχείων ανάθεσης επίδοσης στους Δικαστικούς Επιμελητές.		
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b> 9/12/2019	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b> Υπ. Μονάδα επίδοσης	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>		
<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Παρακολουθείτε μέσω του αρχείου E_24_01		
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>	
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Πρόεδρος ΔΣ:</b>	

E21\_01\_f\_ΑναφοράΕπιθεώρησης.doc



	<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 2
<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Υπεύθυνος Μονάδας Εκτελέσεων		<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Η Μονάδα Εργασιών εκτέλεσης αναλαμβάνει τη διαχείριση των εκτελέσεων (ικανοποίηση δανειστών) για πελάτες όπως τράπεζες και δικηγορικά γραφεία. Ο Υπεύθυνος της Μονάδας μας παρέπεμψε στο Οργανόγραμμα για την ανάθεση των καθηκόντων και στον Κατάλογο τεκμηρίωσης για την αντιστοίχιση των καθηκόντων μέσω συγκεκριμένων Διαδικασιών. Η Μονάδα σχετίζεται με τις διαδικασίες 17_03, 18_03, 18_04, 18_05, 18_06. Ζητήθηκε μια πρόσφατα ολοκληρωμένη εκτέλεση. Η εκτέλεση αφορούσε τον οφειλέτη @@@@ και η εκτέλεση ανατέθηκε από τον πελάτη @@@@. Η ανάθεση έγινε 15/7/2019 και ο Υπεύθυνος της Μονάδας παρουσίασε το e-mail που έγινε η αρχική ανάθεση. Η επίδοση της επιταγής προς πληρωμή είχε γίνει την 4/7/2019 (πρόκειται για εργασία που προηγήθηκε της ανάθεσης εκτέλεσης). Έγινε έλεγχος ότι κατά τη στιγμή της ανάθεσης εκτέλεσης είχαν περάσει 3 ημέρες (νομική απαίτηση) από την επίδοση της επιταγής. Επίσης την 22/7/2019 ολοκληρώθηκε η εκτίμηση της αξίας του υπό κατάσχεση ακινήτου. Καθορίστηκε συνεργάτης Δικ. Επιμελητής για να ενεργήσει την εκτέλεση @@@@. Ο Δικ. Επιμελητής επιλέγεται με βάση τη χωρική αρμοδιότητα, να είναι εγκεκριμένος και με βάση τη γνώμη του υπευθύνου σχετικά με την ποιότητα των εργασιών. Η κατάσχεση πραγματοποιήθηκε 25/7/2019. Η κατάσχεση κοινοποιήθηκε στον πελάτη με επίδοση από την συνεργάτη Δικαστική Επιμελήτρια @@@@. Υπάρχει τεκμήριο επίδοσης στις 6/9/2016.		
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνός Μονάδας Εκτελέσεων	
<b>ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>		
<b>Εύρημα:</b> Δεν κρατήθηκε «ίχνος» για την ημερομηνία ανάθεσης της υπόθεσης και αποστολής κάποιων φυσικών αρχείων σε συνεργάτη Δικαστικό Επιμελητή. Επίσης δεν κρατάτε ίχνος στο CREDIDATA για τα τιμολόγια συνεργατών Δικ. Επιμελητών.  <b>Διορθωτική ενέργεια:</b> Ο Υπεύθυνος Μονάδας εκτελέσεων να επιληφθεί ώστε πάντα να αποστέλλετε e-mail για την ανάθεση των υποθέσεων εκτέλεσης και τις αποστολές των φυσικών αρχείων στους Δικαστικούς Επιμελητές καθώς και επίσης να καταχωρείται πάντα το τιμολόγιο όλων των Δικ. Επιμελητών στο CREDIDATA.		
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡ/ΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b> 9/12/2019	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>	Υπ. Μονάδας Εκτελέσεων	
<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Παρακολουθείτε μέσω του αρχείου E_24_01		
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>	
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		

	<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 1
---	---------------------------------------	----------------


<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Μονάδα εργασιών έρευνας ακίνητης περιουσίας (ΕΑΠ)	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Η μονάδα αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση μεμονωμένων και μαζικών αναθέσεων Έρευνας Ακίνητης Περιουσίας. Παρακολουθούνται συστηματικά οι υποθέσεις μέσω του CrediDATA. Ως δείγμα των εργασιών της μονάδας μελετήθηκε η ανάθεση του πελάτη @@@@ με ημερομηνία ανάθεσης 26/7/2019 και αιτούμενη ημερομηνία ολοκλήρωσης των εργασιών τη 26/9/2019. Η μαζική ανάθεση αφορούσε 555 περιπτώσεις οφειλετών οι οποίες κατέληγαν σε 982 έρευνες ακινήτων. Η ανάθεση δεν ολοκληρώθηκε μέσα στην αιτούμενη προθεσμία σε νησιωτικές και δυσπρόσιτες περιοχές.	
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνος Μονάδας ΕΑΠ


ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	
<b>Εύρημα:</b> Η ανάθεση δεν ολοκληρώθηκε μέσα στην αιτούμενη προθεσμία σε ορισμένες μεμονωμένες νησιωτικές και δυσπρόσιτες περιοχές.	
<b>Διορθωτική ενέργεια:</b> Περαιτέρω ανάπτυξη συνεργατών σε πανελλαδικό επίπεδο ώστε να μην επαναληφθεί το εύρημα. Επικοινωνία με πελάτη και ανάληψη ευθύνης ακόμη και οικονομικής εκ μέρους της εταιρείας σε περίπτωση βλάβης. Σε περίπτωση επανάληψης του ευρήματος που δεν δύναται να αποφευχθεί λόγω αντικειμενικών δυσκολιών θα πρέπει να ενημερώνεται εγκαίρως ο πελάτης.	
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b> 9/12/2019	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b> Μονάδα εργασιών έρευνας ακίνητης περιουσίας (ΕΑΠ)
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>	

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>  Παρακολουθείτε μέσω του αρχείου E_24_01	
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Πρόεδρος ΔΣ:</b>

E22\_01\_1\_ΑναφοράΕπιθεώρησης.doc

	<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 1
<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Υπεύθυνος μονάδας εργασιών εγγραφής ασφαλιστικών μέτρων		<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Ο Υπεύθυνος της Μονάδας εργασιών εγγραφής ασφαλιστικών μέτρων φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος και την τήρηση των υποχρεώσεων έναντι των πελατών τηρώντας ταυτόχρονα το σχετικό αρχείο A18_09_1_Κατάλογος εγγραφών ασφαλιστικών μέτρων. Ως δείγμα της επιθεώρησης χρησιμοποιήθηκαν οι αναθέσεις εγγραφής ασφαλιστικών μέτρων από την Δικηγορική εταιρεία @@@@ την περίοδο από 1/1/2019 έως 31/8/2019 όπου σε σύνολο 286 υποθέσεων έχουν ολοκληρωθεί οι 284. Οι υπόλοιπες 2 υποθέσεις δεν ολοκληρώθηκαν στην συμφωνημένη προθεσμία.		
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνος μονάδας εργασιών εγγραφής ασφαλιστικών μέτρων	
<b>ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>		
<b>Εύρημα:</b> Δεν ολοκληρώθηκαν 2 υποθέσεις στην συμφωνημένη προθεσμία.		
<b>Διορθωτική ενέργεια:</b> Θα πρέπει ο ΥΣΔ να παρακολουθεί την μονάδα για να μην επαναληφθεί εκπρόθεσμη ολοκλήρωση υπηρεσιών. Επικοινωνία με πελάτη και ανάληψη τυχόν κόστους βλάβης από την μη εκπλήρωση της παροχής εκ μέρους της εταιρείας.		
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b> 9/12/2019	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b> Υπεύθυνος μονάδας εργασιών εγγραφής ασφαλιστικών μέτρων	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>		
<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Παρακολουθείτε μέσω του αρχείου E_24_01		
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>	
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Πρόεδρος ΔΣ:</b>	

	<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 1
<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Υπεύθυνος Τμήματος Εκτιμήσεων		<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Η Μονάδα Εργασιών Εκτίμησης αναλαμβάνει τη διαχείριση των εκτιμήσεων ακινήτων σε όλη την Ελλάδα για πελάτες όπως Τράπεζες, δικηγορικά γραφεία και ιδιώτες. Ζητήθηκε μια πρόσφατα ολοκληρωμένη Εκτίμηση. Η εκτίμηση αφορούσε τον πελάτη @@@@ για τον οφειλέτη της @@@@ η οποία ανατέθηκε σε συνεργάτη την 10/7/2019 και ολοκληρώθηκε την 17/7/2019 ενημερώνοντας παράλληλα και το αρχείο E18_10_1_Κατάλογος εκτιμήσεων.		
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνός Μονάδας Εκτελέσεων	
<b>ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>		
<b>Εύρημα:</b> Διαπιστώθηκε, ανεξαρτήτου της αμεσότητας διεκπεραίωσης, η μη επιβεβαίωση παραλαβής των σχετικών αρχείων από τον συνεργάτη για την ανάθεση και διεκπεραίωση της εκτίμησης.  <b>Διορθωτική ενέργεια:</b> Θα πρέπει πέραν την ηλεκτρονικής αποστολής προς τον συνεργάτη των σχετικών αρχείων για την ανάθεση και διεκπεραίωση της εκτίμησης, να επιβεβαιώνεται και τηλεφωνικά η παραλαβή τους εφόσον δεν έχει αποσταλεί από τον συνεργάτη επιβεβαιωτικό email παραλαβής.		
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b> 9/12/2019	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b> Υπεύθυνος Τμήματος Εκτιμήσεων	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>		
<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>  Παρακολουθείτε μέσω του αρχείου E_24_01		
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>	
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Πρόεδρος ΔΣ:</b>	

E22\_01\_1\_ΑναφοράΕπιθεώρησης.doc


	<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 1
---	---------------------------------------	----------------

<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων φροντίζει για τις προσλήψεις και τον προγραμματισμό και υλοποίηση των εκπαιδεύσεων του προσωπικού της εταιρείας σύμφωνα με όσα προβλέπονται στις σχετικές διαδικασίες 17_02 & 13_01. Τη δεδομένη χρονική στιγμή βρίσκεται σε εξέλιξη σεμιναριακή εκπαίδευση σχετικά με τον νέο Γενικό Κανονισμό Προσωπικών δεδομένων GDPR.	
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνος Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων

<b>ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>	
Ουδέν εύρημα διαπιστώθηκε	
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b>
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>	

<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>	
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>	
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>

<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>	
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Πρόεδρος ΔΣ:</b>

	<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 1
<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Τμήμα Πληροφορικής		<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Το Τμήμα πληροφορικής της εταιρίας υποστηρίζει την εταιρεία στη λειτουργία της. Συγκεκριμένα πραγματοποιεί καθημερινά backup του server της εταιρίας σε χώρο εκτός των γραφείων της εταιρίας. Το τελευταίο backup φέρει στοιχεία 22/9/2019 01:00. Τελευταίο validation που πραγματοποιήθηκε στο backup ήταν κατά την 22/9/2019 και αφορούσε σε δεδομένα του CrediDATA, στο σχήμα της βάσης, στα files και στα emails που κρατούνται στο server. Το τμήμα ανταποκρίνεται επαρκώς στα αιτήματα ενεργοποίησης/απενεργοποίησης κωδικών στο πληροφοριακό σύστημα CrediDATA, για τα οποία ελέγχθηκε ως δείγμα η χορήγηση κωδικών για το χρήστη @@@@@.		
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνος Τμήματος Πληροφορικής	
<b>ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>		
<b>Εύρημα:</b> Διαπιστώθηκε η υπερφόρτωση δεδομένων του δίσκου server αλλά και back up της εταιρείας χωρίς ενημέρωση της Διοίκησης και του Τμήματος Προμηθειών.  <b>Διορθωτική ενέργεια:</b> Θα πρέπει το Τμήμα Πληροφορικής να ενημερώνει την Διοίκηση και το Τμήμα Προμηθειών όταν οι δίσκοι δεδομένων του server αλλά και back up της εταιρείας έχουν υπολειπόμενο χώρο αποθήκευσης < 10% του συνολικού τους χώρου.		
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b> 9/12/2019	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b> Τμήμα Πληροφορικής	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>		
<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>  Παρακολουθείτε μέσω του αρχείου E_24_01		
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>	
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Πρόεδρος ΔΣ:</b>	

E22\_01\_1\_ΑναφοράΕπιθεώρησης.doc

	<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 1
---	---------------------------------------	----------------


<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Τμήμα Λογιστηρίου	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Το Τμήμα Λογιστηρίου της εταιρίας υποστηρίζει την καταχώριση/αρχειοθέτηση/πληρωμή παραστατικών από το Τμήμα Προμηθειών αλλά και απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν κατά την πρόσληψη ενός υπαλλήλου. Ως δείγμα ελέγχθηκε η προώθηση από το Τμήμα Προμηθειών του υπ' αριθ. @@@@ τιμολογίου του προμηθευτή @@@@ το οποίο πιστώθηκε την 30/7/2019 και η πρόσληψη του υπαλλήλου @@@@ την 11/1/2019.	
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνη Τμήματος Λογιστηρίου

ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	
<b>Εύρημα:</b> Διαπιστώθηκε η ελλιπής καταχώρηση στοιχείων επικοινωνίας του προαναφερόμενου υπαλλήλου.  <b>Διορθωτική ενέργεια:</b> Θα πρέπει να καταχωρούνται στην λογιστική εφαρμογή κατά την ημέρα πρόσληψης όλα τα απαραίτητα στοιχεία επικοινωνίας του υπαλλήλου.	
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b> 9/12/2019	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b> Τμήμα Λογιστηρίου
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>	

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>  Παρακολουθείτε μέσω του αρχείου E_24_01	
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Πρόεδρος ΔΣ:</b>

E22\_01\_1\_ΑναφοράΕπιθεώρησης.doc

	<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 1
<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Τμήμα Τιμολόγησης		<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Το Τμήμα Τιμολόγησης της εταιρίας υποστηρίζει την τιμολόγηση των εξωτερικών συνεργατών, πελατών και παρακολουθεί την εξόφλησή τους. Συγκεκριμένα ύστερα από εντολή των υπευθύνων εργασιών επίδοσης, εκτέλεσης, εκτιμήσεων, έρευνας ακίνητης περιουσίας και εγγραφής ασφαλιστικών μέτρων εκδίδει τιμολόγιο στους πελάτες και συνεργάτες για τις υπηρεσίες που παράχθηκαν, αποστέλλει το τιμολόγιο και παρακολουθεί μέσω internet banking την εξόφλησή του. Ως δείγμα εργασίας ελέγχθηκε η τιμολόγηση στον πελάτη @@@@ για ανάθεση διεκπεραίωσης επιδόσεων την 25/6/2019 όπου εκδόθηκε το υπ' αριθ. @@@@ Τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών.		
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνη Τμήματος Τιμολόγησης	
<b>ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>		
<b>Εύρημα:</b> Διαπιστώθηκε η μη έγκαιρη καταχώρηση εξόφλησης του τιμολογίου, ενώ είχε διαπιστωθεί η εξόφληση του.  <b>Διορθωτική ενέργεια:</b> Η εξόφληση τιμολογίων θα πρέπει να ενημερώνεται στην λογιστική εφαρμογή την ίδια ή την επόμενη ημέρα		
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b> 9/12/2019	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b> Τμήμα Τιμολόγησης	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>		
<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>  Παρακολουθείτε μέσω του αρχείου E_24_01		
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>	
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Πρόεδρος ΔΣ:</b>	

E22\_01\_1\_ΑναφοράΕπιθεώρησης.doc




	<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 1
---	---------------------------------------	----------------

<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Τμήμα Προμηθειών & Συντήρησης	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Ο Υπεύθυνος Προμηθειών & Συντήρησης τηρεί κατάλογο αξιολογημένων προμηθευτών, με τελευταία ημερομηνία επικαιροποίησης 15/7/2019, τον οποίο και συμβουλευέται πριν τη διενέργεια προμηθειών. Ως εξεταζόμενο δείγμα ελέγχθηκε η προμήθεια Hardware του προμηθευτή @@@@@@ την 30/7/2019 με το υπ' αριθ. @@@@@@ τιμολόγιο, ο οποίος και είναι ενταγμένος στον κατάλογο αξιολογημένων θετικά προμηθευτών. Όσον αφορά τη συντήρηση και την αποκατάσταση βλαβών στον εξοπλισμό της εταιρίας, ο Υπεύθυνος Προμηθειών & Συντήρησης συνεργάζεται με όποιο άλλο στέλεχος κρίνει απαραίτητο (π.χ. Υπεύθυνο Πληροφορικής) και φροντίζει για την πραγματοποίηση της συντήρησης ή/και άρση της βλάβης. Τηρεί κατάλογο εξοπλισμού (E13_03_1) τον οποίο και ενημερώνει με το ιστορικό βλαβών και λοιπών επεμβάσεων. Η τελευταία ημερομηνία ενημέρωσής του 26/9/2019 αφορούσε προγραμματισμένη συντήρηση Η/Υ της εταιρίας.	
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνος Προμηθειών & Συντήρησης

<b>ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>	
<b>Εύρημα:</b> Δεν είχαν καταχωρηθεί στον κατάλογο εξοπλισμού (E13_03_1) πρόσφατες αγορές software.  <b>Διορθωτική ενέργεια:</b> Θα πρέπει να καταχωρούνται στον κατάλογο εξοπλισμού (E13_03_1) την ίδια ή την επόμενη ημέρα όλες οι αγορές προμηθειών.	
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b> 9/12/2019	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b> Υπεύθυνος Προμηθειών & Συντήρησης
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>	

<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>	
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>  Παρακολουθείτε μέσω του αρχείου E_24_01	
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>

<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>	
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>	
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>	<b>Πρόεδρος ΔΣ:</b>

		<b>ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>		Σελίδα 1 από 2
<b>ΕΠΙΘΕΩΡΟΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:</b> Υπεύθυνος Πωλήσεων		<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b> 28/9/2019		
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Ο Υπεύθυνος του Τμήματος Πωλήσεων είναι αρμόδιος για την διαρκή αναζήτηση ευκαιριών προώθησης των υπηρεσιών του Οργανισμού. Κυρίως η αναζήτηση αυτή γίνεται μέσω των επαφών των στελεχών του Οργανισμού αλλά και την καθημερινή παρακολούθηση των επαγγελματικών εξελίξεων στον χώρο δραστηριοτήτων της εταιρείας σύμφωνα με όσα προβλέπονται στην σχετική διαδικασία 15_01. Τη δεδομένη χρονική στιγμή υπάρχουν ερωτήματα προς το Τμήμα Πωλήσεων από συνεργαζόμενους Δικαστικούς Επιμελητές για διαθεσιμότητα πώλησης ή άδεια χρήσης σε αυτούς της ιδιόκτητης CRM ηλεκτρονικής εφαρμογής CREDIDATA.				
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ:</b> Υπεύθυνος Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας		<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΣ:</b> Υπεύθυνη Πωλήσεων		
<b>ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>				
<b>Εύρημα:</b> Υπάρχουν ερωτήματα από συνεργαζόμενους Δικαστικούς Επιμελητές για διαθεσιμότητα πώλησης ή άδεια χρήσης σε αυτούς της ιδιόκτητης CRM ηλεκτρονικής εφαρμογής CREDIDATA.				
<b>Διορθωτική ενέργεια:</b> Θα πρέπει άμεσα να δημιουργηθεί διαφημιστικό φυλλάδιο, κοστολόγιο πώλησης ή άδεια χρήσης και να οργανωθεί διαφημιστική καμπάνια με αποστολή email αλλά και έγχαρτου φυλλαδίου μέσω ταχυδρομείου στους εν δυνάμει πελάτες – Δικαστικούς Επιμελητές, ανάρτηση διαφήμισης σε site αλλά και διανομή φυλλαδίου σε ημερίδες, συνελεύσεις κτλ. του κλάδου των Δικ. Επιμελητών. Επίσης θα πρέπει να ενισχυθεί η στελέχωση του Τμήματος Πληροφορικής για να μπορεί να υποστηρίξει την τεχνική υποστήριξη σε περίπτωση πωλήσεων της ιδιόκτητης CRM ηλεκτρονικής εφαρμογής CREDIDATA.				
<b>ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b> 9/12/2019		<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:</b> Υπεύθυνος Πωλήσεων		
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ:</b>				
<b>ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>				
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b> Παρακολουθείτε μέσω του αρχείου E_24_01				
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ:</b>		<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ (ΥΣΔ):</b>		
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b>				
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>				

Σχήμα 22. Αναφορές εσωτερικών επιθεωρήσεων.

## 6.6 Ανασκόπηση από Εισερχόμενα Επιθεωρήσεων

Παρακάτω στο σχήμα 23 παρουσιάζεται το έγγραφο ανασκόπησης της Διοίκησης σχετικά με τα ευρήματα και διορθωτικές κινήσεις που προέκυψαν από την επιθεώρηση:

	<b>ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΔΙΑΤΑΞΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 1 από 3
---	-------------------------------------	----------------

<b>ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΔΙΑΤΑΞΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ 2019</b>
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ: 1 / 10 / 2019

A/A	ΠΑΡΟΝΤΕΣ	Όνοματεπώνυμο
1	Πρόεδρος ΔΣ	
2	ΥΣΔ	
3	Αναπληρωτής ΥΣΔ	
3	Μέλη ΔΣ	
4	Σύμβουλος Διοίκησης	

<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ ΔΙΑΤΑΞΗΣ:</b>
1) Αποτελέσματα επιθεωρήσεων & διορθωτικές ενέργειες 2) Οι στόχοι της εταιρίας απόρροιας των επιθεωρήσεων

### ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ

#### 1) Αποτελέσματα επιθεωρήσεων

Συζητήθηκε η λειτουργία και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εσωτερικής επιθεώρησης όπου κρίνεται ικανοποιητική και δεν απαιτείται καμία περαιτέρω ενέργεια, αλλαγή ή προσθήκη. Παρακάτω παρατίθενται ανά Τμήμα τα ευρήματα και οι διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται:

Επιθεωρούμενο Τμήμα	Εύρημα	Διορθωτική ενέργεια
Μονάδας Εργασιών Επίδοσης	Δεν κρατήθηκε «ίχνος» για την αποστολή των αρχείων ανάθεσης επιδόσεων από την εταιρεία στους συνεργαζόμενους Δικαστικούς Επιμελητές.	Ο Υπεύθυνος Μονάδας επιδόσεων να επιληφθεί ώστε πάντα να αποστέλλετε e-mail για την αποστολή των αρχείων ανάθεσης επίδοσης στους Δικαστικούς Επιμελητές.
Μονάδας Εργασιών Εκτέλεσης	Δεν κρατήθηκε «ίχνος» για την ημερομηνία ανάθεσης της υπόθεσης και αποστολής κάποιων φυσικών αρχείων σε συνεργάτη Δικαστικό Επιμελητή. Επίσης δεν κρατάτε ίχνος στο CREDIDATA για τα τιμολόγια συνεργατών Δικ. Επιμελητών.	Ο Υπεύθυνος Μονάδας εκτελέσεων να επιληφθεί ώστε πάντα να αποστέλλετε e-mail για την ανάθεση των υποθέσεων εκτέλεσης και τις αποστολής των φυσικών αρχείων στους Δικαστικούς Επιμελητές καθώς και επίσης να καταχωρείται πάντα το τιμολόγιο όλων των Δικ. Επιμελητών στο CREDIDATA.
Μονάδα εργασιών Έρευνας Ακίνητης Περιουσίας	Η ανάθεση δεν ολοκληρώθηκε μέσα στην αιτούμενη προθεσμία σε ορισμένες μεμονωμένες νησιωτικές και δυσπρόσιτες περιοχές.	Περαιτέρω ανάπτυξη συνεργατών σε πανελλαδικό επίπεδο ώστε να μην επαναληφθεί το εύρημα. Επικοινωνία με πελάτη και ανάληψη ευθύνης ακόμη και οικονομικής εκ μέρους της εταιρείας σε περίπτωση βλάβης. Σε περίπτωση επανάληψης του ευρήματος που δεν δύναται να αποφευχθεί λόγω αντικειμενικών δυσκολιών θα πρέπει να ενημερώνεται εγκαίρως ο πελάτης.

*E23\_01\_1\_ΗμερησιαΔιαταξη.doc*

	<b>ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΔΙΑΤΑΞΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 2 από 3
---	-------------------------------------	----------------

Επιθεωρούμενο Τμήμα	Εύρημα	Διορθωτική ενέργεια
Μονάδα εργασιών Εγγραφής Ασφ. Μέτρων	Δεν ολοκληρώθηκαν 2 υποθέσεις στην συμφωνημένη προθεσμία.	Θα πρέπει ο ΥΣΔ να παρακολουθεί την μονάδα για να μην επαναληφθεί εκπρόθεσμη ολοκλήρωση υπηρεσιών. Επικοινωνία με πελάτη και ανάληψη τυχόν κόστους βλάβης από την μη εκπλήρωση της παροχής εκ μέρους της εταιρείας.
Τμήμα Εκτιμήσεων	Διαπιστώθηκε, ανεξαρτήτου της αμεσότητας διεκπεραίωσης, η μη επιβεβαίωση παραλαβής των σχετικών αρχείων από τον συνεργάτη για την ανάθεση και διεκπεραίωση της εκτίμησης.	Θα πρέπει πέραν την ηλεκτρονικής αποστολής προς τον συνεργάτη των σχετικών αρχείων για την ανάθεση και διεκπεραίωση της εκτίμησης, να επιβεβαιώνεται και τηλεφωνικά η παραλαβή τους εφόσον δεν έχει αποσταλεί από τον συνεργάτη επιβεβαιωτικό email παραλαβής.
Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων	Ουδέν εύρημα διαπιστώθηκε	
Τμήμα Πληροφορικής	Διαπιστώθηκε η υπερφόρτωση δεδομένων του δίσκου server αλλά και back up της εταιρείας χωρίς ενημέρωση της Διοίκησης και του Τμήματος Προμηθειών.	Θα πρέπει το Τμήμα Πληροφορικής να ενημερώνει την Διοίκηση και το Τμήμα Προμηθειών όταν οι δίσκοι δεδομένων του Server αλλά και back up της εταιρείας έχουν υπολειπόμενο χώρο αποθήκευσης < 10% του συνολικού τους χώρου.
Τμήμα Λογιστηρίου	Διαπιστώθηκε η ελλιπείς καταχώρηση στοιχείων επικοινωνίας του προαναφερόμενου υπαλλήλου.	Θα πρέπει να καταχωρούνται στην λογιστική εφαρμογή κατά την ημέρα πρόσληψης όλα τα απαραίτητα στοιχεία επικοινωνίας του υπαλλήλου.
Τμήμα Τιμολόγησης	Διαπιστώθηκε η καθυστέρηση καταχώρησης εξόφλησης του τιμολογίου, ενώ είχε διαπιστωθεί η εξόφληση του.	Η εξόφληση τιμολογίων θα πρέπει να ενημερώνεται στην λογιστική εφαρμογή την ίδια ή την επόμενη ημέρα
Τμήμα Προμηθειών & Συντήρησης	Δεν είχαν καταχωρηθεί στον κατάλογο εξοπλισμού (E13_03_1) πρόσφατες αγορές software.	Θα πρέπει να καταχωρούνται στον κατάλογο εξοπλισμού (E13_03_1) την ίδια ή την επόμενη ημέρα όλες οι αγορές προμηθειών.
Τμήμα Πωλήσεων	Υπάρχουν ερωτήματα από συνεργαζόμενους Δικαστικούς Επιμελητές για διαθεσιμότητα πώλησης ή άδεια χρήσης σε αυτούς της ιδιόκτητης CRM ηλεκτρονικής εφαρμογής CREDIDATA.	Θα πρέπει άμεσα να δημιουργηθεί διαφημιστικό φυλλάδιο, κοστολόγιο πώλησης ή άδεια χρήσης και να οργανωθεί διαφημιστική καμπάνια με αποστολή email αλλά και έγχαρτου φυλλαδίου μέσω ταχυδρομείου στους εν δυνάμει πελάτες – Δικαστικούς Επιμελητές, ανάρτηση διαφήμισης σε site αλλά και διανομή φυλλαδίου σε ημερίδες, συνελεύσεις κτλ. του κλάδου των Δικ. Επιμελητών. Επίσης θα πρέπει να ενισχυθεί η στελέχωση του Τμήματος Πληροφορικής για να μπορεί να υποστηρίξει την τεχνική υποστήριξη σε περίπτωση πωλήσεων της ιδιόκτητης CRM ηλεκτρονικής εφαρμογής CREDIDATA.

	<b>ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΔΙΑΤΑΞΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ</b>	Σελίδα 3 από 3
---	-------------------------------------	----------------

## 2) Οι στόχοι της εταιρίας απόρροιας των επιθεωρήσεων

Οι στόχοι της εταιρίας που προκύπτουν από την επιθεώρηση συζητήθηκαν εκτενώς κατά την Ανασκόπηση. Καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε οι στόχοι της εταιρίας να είναι μετρήσιμοι, συμβατοί με τη γενικότερη στρατηγική της όσον αφορά την ανάπτυξή της, την πολιτική της για την ποιότητα και την εστίασή της στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της. Αποφασίστηκε να εστιάσει η εταιρία στην επίτευξη διαχειρίσιμου αριθμού στόχων όπως αναλυτικά περιγράφονται στο σχετικό έγγραφο E23\_01\_2\_Πλάνο Ενεργειών\_2020 που αφορά στους στόχους που η εταιρία θα υιοθετήσει κατά το επόμενο έτος και οι ενέργειες στις οποίες θα προχωρήσει.

### Σχήμα 23. Ανασκόπηση εσωτερικών επιθεωρήσεων

## 6.7 Στοχοθεσία από Εισερχόμενα Επιθεωρήσεων

Παρακάτω στο σχήμα 24 παρουσιάζονται οι στόχοι που τέθηκαν κατά την ανασκόπηση για το υπόλοιπο 2019 αλλά και για το 2020, όπως προέκυψαν άμεσα ή εμμέσως από τα ευρήματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων της εταιρίας.

		Στόχοι ποιότητας - Πλάνο Ενεργειών 2019-2020					Σελίδα 1 από 1
A/A	Δραστηριότητα / Διαδικασία / Τμήμα	Αντικειμενικός Σκοπός	Στόχος ποιότητας	Κριτήριο Επίδοσης / Δείκτης	Υπεύθυνος Ενέργειας / Απαιτούμενοι Πόροι	Χρόνος (έως)	Σχόλια
1.	Μονάδες Επιδόσεων, Εκτελέσεων, Ερευνών ακίνητης περιουσίας & Εγγραφής Ασφαλιστικών Μέτρων	Περατέρω ανάπτυξη δικτύου εμπειρων συνεργατών σε πανελλαδικό επίπεδο	Υψηλή ικανοποίηση πελάτη	>2 συνεργάτες ανά Μονάδα δραστηριότητας και ανά Γεωγραφική αρμοδιότητα	Υπεύθυνοι Μονάδων	9/12/2019	
2.	Μονάδες Επιδόσεων, Εκτελέσεων, Ερευνών ακίνητης περιουσίας & Εγγραφής Ασφαλιστικών Μέτρων	Όλες οι αναθέσεις να ολοκληρώνονται εντός της συμφωνημένης προθεσμίας	Υψηλή ικανοποίηση πελάτη	Καμία εκπρόθεσμη ολοκλήρωση ανατεθειμένης υπηρεσίας	Υπεύθυνοι Μονάδων	31/12/2020	
3.	Τμήμα Πωλήσεων & Τμήμα Πληροφορικής	Πώληση του CRM πληροφοριακού συστήματος CREDIDATA σε άλλους πελάτες	Κάλυψη αναγκών πελατών	>20 πωλήσεις και παραχωρήσεις αδειών χρήσης	Υπεύθυνοι Τμημάτων	31/12/2020	
4.	Τμήμα Εκτιμήσεων, Μονάδες Επιδόσεων, Εκτελέσεων, Ερευνών ακίνητης περιουσίας & Εγγραφής Ασφαλιστικών Μέτρων	Διατήρηση χαμηλού αριθμού παραπόνων εντός του έτους 2020	Υψηλή ικανοποίηση πελάτη	<5 δικαιολογημένα παράπονα συνολικά	Υπεύθυνοι Τμημάτων & Μονάδων	31/12/2020	
5.	Τμήμα Πληροφορικής	Σταδιακή κατάργηση του καθημερινού mirror back up σε φυσικούς εξωτερικούς από την εταιρεία server και η μεταφορά σε cloud υπηρεσίες	Μεγιστοποίηση ασφάλειας δεδομένων εταιρείας	Υλοποίηση	Υπεύθυνοι Τμημάτων	30/6/2020	

### Σχήμα 24. Στοχοθεσία

## **Κεφάλαιο 7 – Συμπεράσματα**

Συνοψίζοντας και αφού παρατηρήσει κάποιος τα ευρήματα τα εσωτερικών επιθεωρήσεων αλλά και την στοχοθεσία που τίθεται, θα καταλάβει, όπως θα εξηγήσουμε και παρακάτω, με τον πλέον πρακτικό και αποδεδειγμένο τρόπο την σημασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων για τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. Οι διορθωτικές ενέργειες και οι στόχοι που αποφασίστηκαν συμβάλουν σημαντικά στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υπέρ του πελάτη αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας.

Συγκεκριμένα οι **μη συμμορφώσεις** που διαπιστώθηκαν από τα ευρήματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων και οδήγησαν σε **διορθωτικές ενέργειες είναι οι εξής:**

- Στις **Μονάδες Εργασιών Επίδοσης & Εκτέλεσης**, διαπιστώθηκε ορθή εκ του αποτελέσματος εκτέλεση εργασιών **αλλά με διαφορετικό τρόπο από ότι αναφέρουν οι οριζόμενες διαδικασίες,**
- Στα **Τμήματα Εκτιμήσεων, Λογιστηρίου, Τιμολόγησης και Προμηθειών & Συντήρησης**, διαπιστώθηκε **παράλειψη εκτέλεσης εργασιών των οριζόμενων διαδικασιών.**
- Στις **Μονάδες Εργασιών Έρευνας ακίνητης περιουσίας και Εγγραφής ασφαλιστικών μέτρων**, διαπιστώθηκε **μη συμμορφούμενο για τον πελάτη αποτέλεσμα.**
- Στο **Τμήματα Πληροφορικής**, διαπιστώθηκε **έλλειμμα τεκμηριωμένης πληροφορίας και άρα δημιουργία νέας.**

Οι διορθωτικές ενέργειες που αποφασίστηκαν αίρουν τις ως άνω μη συμμορφώσεις αλλά γενικότερα συμβάλουν σημαντικά ώστε οι ως άνω Μονάδες και Τμήματα να μην «χαλαρώνουν», να διατηρούνται πάντα σε υψηλό επίπεδο και να βελτιώνονται συνεχώς προς όφελος του πελάτη.

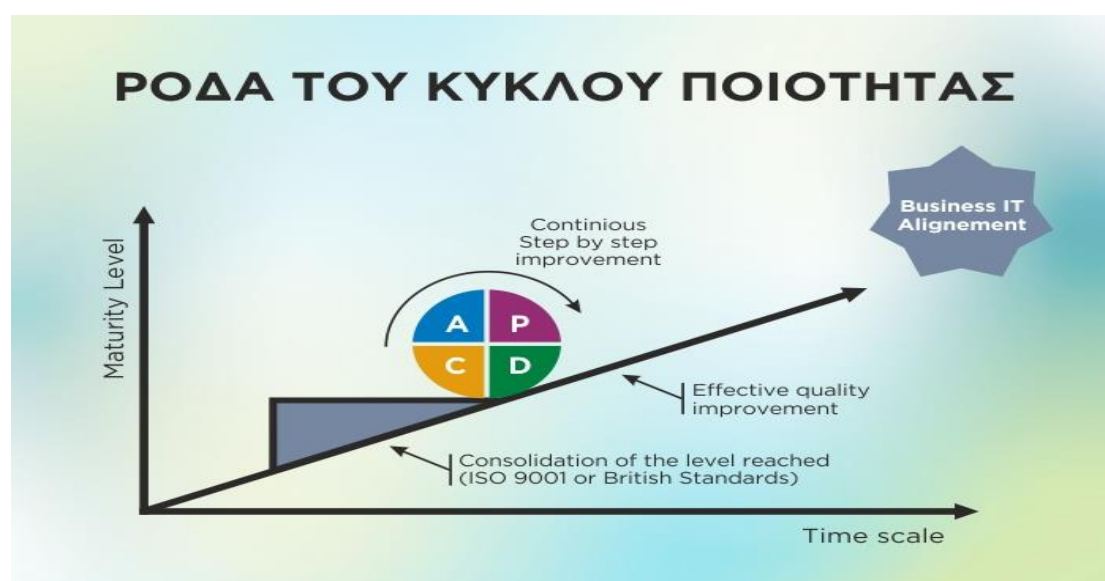
Επιπρόσθετα παρατηρούμε όμως ότι μέσα από τα ευρήματα που διαπιστώθηκαν για συγκεκριμένες Μονάδες και Τμήματα πέραν των διορθωτικών ενεργειών **εξάγονται συμπεράσματα βελτίωσης λειτουργίας, ποιότητας υπηρεσιών και ευκαιρίες ανάπτυξης με την στοχοθεσία του ίδιου ή του επόμενου έτους. Συγκεκριμένα:**

- Για τις **Μονάδες Εργασιών Έρευνας ακίνητης περιουσίας και Εγγραφής ασφαλιστικών μέτρων** διαπιστώθηκε **εκπρόθεσμη παράδοση έργου και ως εκ τούτου συνέβαλε στην νέα στοχοθεσία περί ανάπτυξης ευρύτερου δικτύου συνεργατών αλλά και μείωσης παραπόνων πελατών,**

- Για το **Τμήμα Πληροφορικής** διαπιστώθηκε **πρόβλημα ηλεκτρονικής αποθήκευσης δεδομένων (data)** και ως εκ τούτου συνέβαλε στην νέα **στοχοθεσία περί βελτίωσης λειτουργίας ασφάλειας δεδομένων**,
- Τέλος για το **Τμήμα Πωλήσεων** διαπιστώθηκε **πρόθεση αγοράς της ιδιόκτητης CRM εφαρμογής** και ως εκ τούτου συνέβαλε στην νέα **στοχοθεσία περί ανάπτυξης νέας υπηρεσίας**, δηλαδή την πώληση της και με ποσοτικά κριτήρια.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι η τακτική ανασκόπηση μιας εταιρείας είναι μια διεργασία που δεν περιλαμβάνει ως εισερχόμενα μόνο τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων αλλά με αυτόν τον τρόπο, απομονώνοντάς και εστιάζοντας σε αυτήν την διαδικασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων θέλουμε να τονίσουμε και να εξάρουμε την σημαντικότητά και την συμβολή τους στην βελτίωση των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας στις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών Ιδιωτικού Τομέα όπου άλλωστε είναι και το ζητούμενο σε αυτήν την διπλωματική εργασία.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω συμπεράσματα μπορούμε να πούμε πλέον να πούμε με σιγουριά ότι, μεταξύ των άλλων, σε ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, **οι διορθωτικές ενέργειες και κατ' επέκταση η απορρέουσα στοχοθεσία από τα ευρήματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων γενικότερα αποδεικνύουν με τον πλέον πρακτικό τρόπο ότι συμβάλουν σημαντικά ώστε το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας να εξελίσσεται, να διατηρείται σε υψηλό επίπεδο και να βελτιώνεται συνεχώς, έχοντας βεβαίως ως βάση «στήριξης» το πρότυπο ISO 9001:2015** (βλέπε σχήμα 25).



Σχήμα 25. Ρόδα του κύκλου ποιότητας

## **Βιβλιογραφία**

### **A. Ελληνική**

1. Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις ISO 9001:2015, 4η έκδοση, ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ, 2015.
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 2η ΕΚΔΟΣΗ, Βασίλειος Κέφης, 2014.
3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Λύχνος, Ν. Λογοθέτης - Μ. Λιαμαρκόπουλος, 2003.
4. Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα, Μύρων Ζαβλανός, 2006.
5. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Broken Hill Publishers, Γιώργος Τσιότρας, 2016.
6. MANATZMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΑΠΟ ΤΟΝ DEMING ΣΤΟΝ TAGUCHI ΚΑΙ ΤΟ SPC, INTERBOOKS, Νικόλαος Λογοθέτης, 1993.
7. Η στρατηγική της ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση, Κλειδάριθμος, Γεώργιος Καμπουρίδης, 2001.
8. Διδακτορική διατριβή: Η Διαχείριση της Εταιρικής Γνώσης ως Εργαλείο Ανάπτυξης και Βελτίωσης Σ.Δ.Π., Γεώργιος Χατζηστέλιος, 2006.
9. <http://www.elot.gr/>
10. Ερμηνεία των Απαιτήσεων του Προτύπου ISO 9001:2015, TÜV HELLAS - TÜV NORD, 2016.
11. Επιθεωρώντας διεργασίες, Βιβλίο Πρώτο, Σ.Δ.Π. ISO 9000, Γεώργιος Αναστασόπουλος, 2005).
12. Επιθεωρώντας διεργασίες, Βιβλίο Δεύτερο, Τεχνικές Επιθεωρήσεις & ISO 19011, Γεώργιος Αναστασόπουλος, 2005).



## **B. Ξενόγλωση**

1. QUALITY GLOSSARY, American Society for Quality (ASQ), 2010.
2. The New Economics for Industry, Deming W. Edwards, 1993.
3. Total Quality Control, Armang Feigenbaum, 1991.
4. Quality Planning and Analysis, Juran, J.M. & F.M. Gryna, 1993.
5. Quality Software Management, Gerald M. Weinberg, 1991.
6. Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments, Cambridge University Press, 2008.
7. Statistical method from the viewpoint of quality control, U.S. Department of Agriculture, Walter Shewhart & Edward Deming, 1939.
8. The Certified Manager of Quality/Organizational Excellence Handbook, Fourth Edition, ASQ Quality Management Division, Russell T. Westcott, 2013.
9. Guide to Quality Control, Asian Productivity Organization, Kaoru Ishikawa, 1991.
10. Competing on the Eight Dimensions of Quality, Harvard Business Review, David A. Garvin, 1987.
11. Quality Management Systems: The 10 Most Common Myths, Mark Ames, Reg Blake, Michael J. Caruso, Phil Heinle, 2010.
12. Total Quality in Marketing, William C. Johnson, Richard Chvala, Frank Voehl, 1995.
13. Total Quality Management, Paul T. J. James, 1998.
14. Managing Quality, Mihaela Kelemen, 2003.
15. <https://www.iso.org/the-iso-story.html>
16. Reaping the benefits of ISO 9001, International Organization for Standardization, 2019
17. Guidelines for auditing management systems, ISO 19011, 3rd edition, 2018.
18. ISO 9001:2015 Lead Auditor Course, SAI GLOBAL COMPANY, 2015.