

**Υποέργο 3
«ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

**της Πράξης «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης» του
Μέτρου 2.1 του ΕΠΕΑΕΚ II, που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό
Κοινωνικό
Ταμείο και Εθνικούς Πόρους.**

**Τελικός Δικαιούχος: Υπ.Ε.Π.Θ. / Ειδική Υπηρεσία
Εφαρμογής Προγραμμάτων Κ.Π.Σ.**

**Φορέας Λειτουργίας: Υπ.Ε.Π.Θ. / Γενική Διεύθυνση
Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης /
Διεύθυνση Εκπαίδευσης**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ:

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟ
ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

**Συντάκτης: Δ^P ΑΚΡΙΒΟΣ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΣ
Δ^P ΨΑΡΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

ΑΘΗΝΑ 2008

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	Εισαγωγικές έννοιες της Ποιότητας	5
1.1.	Ορισμοί Ποιότητας.....	5
1.2.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)	5
1.3.	Διεθνή Βραβεία Ποιότητας.....	14
1.5.	Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας	31
1.6.	Το Εγχειρίδιο Ποιότητας	33
2.	Ποιότητα και Δημόσια Διοίκηση.....	54
2.1.	Ανάγκη για διοίκηση ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση	54
2.2.	Διαφοροποίηση της έννοιας της Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση	55
2.3.	Διεθνείς πρωτοβουλίες και οργανισμοί.....	61
2.4.	Πρότυπα και μεθοδολογίες.....	61
2.4.1.	Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης την ΔΥ και ΔΟ οδηγεί στην κοινή Δημόσια Διοίκηση στη ΕΕ	61
2.4.2.	Το σύστημα Διοίκησης Βάσει στόχων ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ 26397/27.12.2005 ν3230/2004 (ΦΕΚ 44/11.02.2004).....	62
2.4.3.	Δείκτες μετρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών ν.3230/2004 αρθ 1 παρ 2 ΔΙΠΑ/Φ.4/ οικ7323/ 5.4.2006.....	63
2.4.4.	Εφαρμογή του e-government	64
2.4.5.	Αναμενόμενα Οφέλη	65
2.5.	Ποιότητα στην Ελληνική Δημόσια διοίκηση	68
2.6.	Διοίκηση Ποιότητας σε Δημόσιες Υπηρεσίες άλλων χωρών.....	69
2.7.	Υλοποίηση αρχών ποιότητας στο Δημόσιο	70
3.	Ποιότητα και Εκπαίδευση	73
3.1.	Διαφοροποίηση της έννοιας της ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	73
3.2.	Διεθνής πρωτοβουλίες για διοίκηση ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	73
3.3.	Πρότυπα και μεθοδολογίες ποιότητας στον χώρο της εκπαίδευσης	75
3.4.	Διοίκηση Ποιότητας στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα	79
3.5.	Διοίκηση ποιότητας στην Εκπαίδευση σε άλλες χώρες.....	80
3.6.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	82
3.7.	Ερωτήσεις – Ασκήσεις Πρακτικής Άσκησης	84

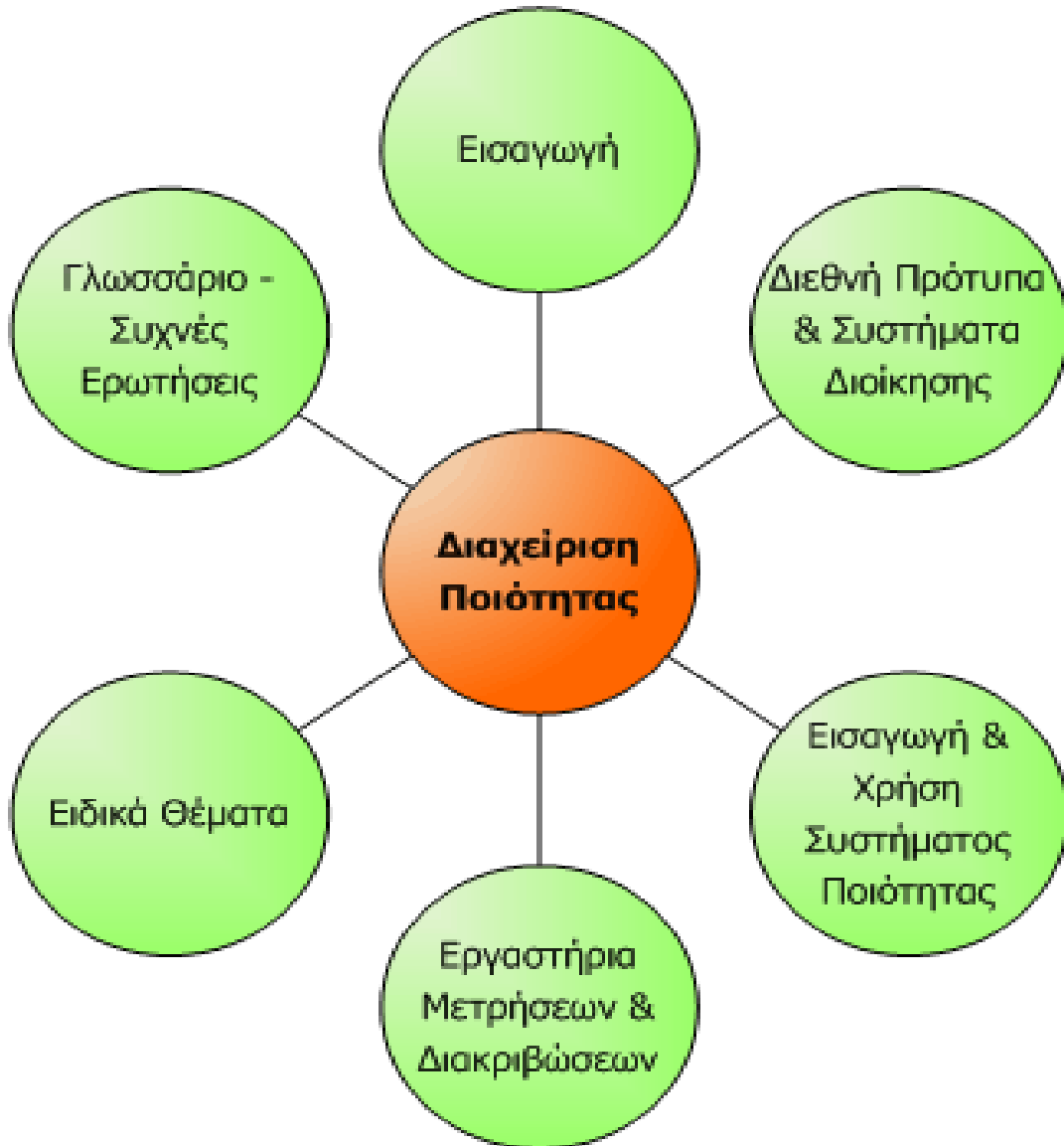
Εισαγωγικά

Στην ενότητα αυτή εμπεριέχεται ένα σύνολο πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εισαγωγή των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας στα θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η προσέγγιση που ακολουθήθηκε κατά την ανάπτυξη του πληροφοριακού υλικού ήταν τέτοια ώστε ο βαθμός ανάλυσης να είναι κατάλληλος για αναγνώστες που δεν διαθέτουν σε βάθος γνώση των θεμάτων Διοίκησης Ποιότητας.

Ο οδηγός καλύπτει τόσο τα θεωρητικά θέματα που αφορούν τα σχετικά με την ποιότητα διεθνή πρότυπα, συστήματα διοίκησης κλπ., όσο και τα πρακτικά ζητήματα της ανάπτυξης, εισαγωγής και εφαρμογής ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας κατά ISO 9001, σε έναν δημόσιο οργανισμό / επιχείρηση.

Καλύπτονται επίσης θέματα που δεν εμπίπτουν στην Διοίκηση Ποιότητας με την αυστηρή έννοια, αλλά έχουν στενή σχέση με αυτήν, όπως: Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης κατά ISO 14001 και EMAS, Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία κατά OHSAS 18001, Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών κατά BS 7799, κλπ.



1. Εισαγωγικές έννοιες της Ποιότητας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. Ορισμοί Ποιότητας

Η ποιότητα έχει ευρέως αναγνωρισθεί ως μία από τις σημαντικότερες αρχές και στρατηγικές για την οικονομική ανάπτυξη (Puay et al, 1998). Σύμφωνα με τον Kay Tan (2002), η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει σε αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό. Για κάποια χώρα η οποία θέλει να προσελκύσει ξένες επενδύσεις και να αυξήσει τις εξαγωγές της, η πρόκληση είναι να παράγει και εξασφαλίσει αγαθά και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας. Ωστόσο, οι ορισμοί της ποιότητας δεν είναι και τόσο σαφείς καθώς η δυσκολία ορισμού είχε ήδη παρατηρηθεί από τον Walter Shewhart (Deming, 1986, σ.169): «η δυσκολία στον ορισμό της ποιότητας είναι να μεταφράσουμε τις μελλοντικές ανάγκες του χρήστη σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά, με τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να προσδίδει ικανοποίηση στην τιμή στην οποία θα πληρώσει ο χρήστης».

Αυτή η ανάγκη μελέτης των αναγκών των καταναλωτών αποτελούσε ένα από τα κύρια θέματα της ποιότητας που διδάχτηκαν οι ιάπωνες το 1950. Η έννοια της ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τους καταναλωτές, καθώς παρατηρείται ότι διακεκριμένοι ειδικοί σε θέματα ποιότητας, κατά τον ορισμό του όρου χρησιμοποιούν εκφράσεις όπως: «η ικανοποίηση των απαιτήσεων» (Oakland), «η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις» (Crosby), «η ικανοποίηση του πελάτη» (Peters) (Στεφανάτος, 2000, σ. 12). Ωστόσο, ο όρος «ποιότητα» συχνά προκαλεί σύγχυση καθώς ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία αντιμετωπίζεται, ερμηνεύεται και με διαφορετικό τρόπο (Δερβιτσιώτης, 1993, σ. 41). Ένας πιο επίσημος και συνάμα πιο περιεκτικός ορισμός, περιέχεται στο πρότυπο EN ISO 8402 «Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας – Λεξιλόγιο», ο οποίος έχει υιοθετηθεί και από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.): «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες» (Στεφανάτος, 2000, σ. 12).

1.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα πρότυπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας, αναφέρεται σε εργαζόμενους κάθε κλιμακίου (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ. 27) και περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πολίτη / πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού, με το λιγότερο δυνατό κόστος (Βελισσαρίου et al, 2000, σ. 171). Η θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην εισαγωγή της ιδέας του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας από τον Feigenbaum (Witt et al, 1994), ο οποίος είχε απώτερο στόχο την εμπλοκή όχι μόνο της παραγωγής αλλά ολόκληρου του οργανισμού. Η ανάπτυξη του όρου Διοίκηση Ολικής

Ποιότητας κατά Kanji (Witt et al, 1994), περιγράφεται ως εξής: ποιότητα: η διαρκής ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, ολική ποιότητα: να επιτυγχάνεις την ποιότητα σε χαμηλό κόστος, διοίκηση ολικής ποιότητας: να εξασφαλίζεις την ολική ποιότητα εμπλέκοντας την καθημερινή δέσμευση όλων.

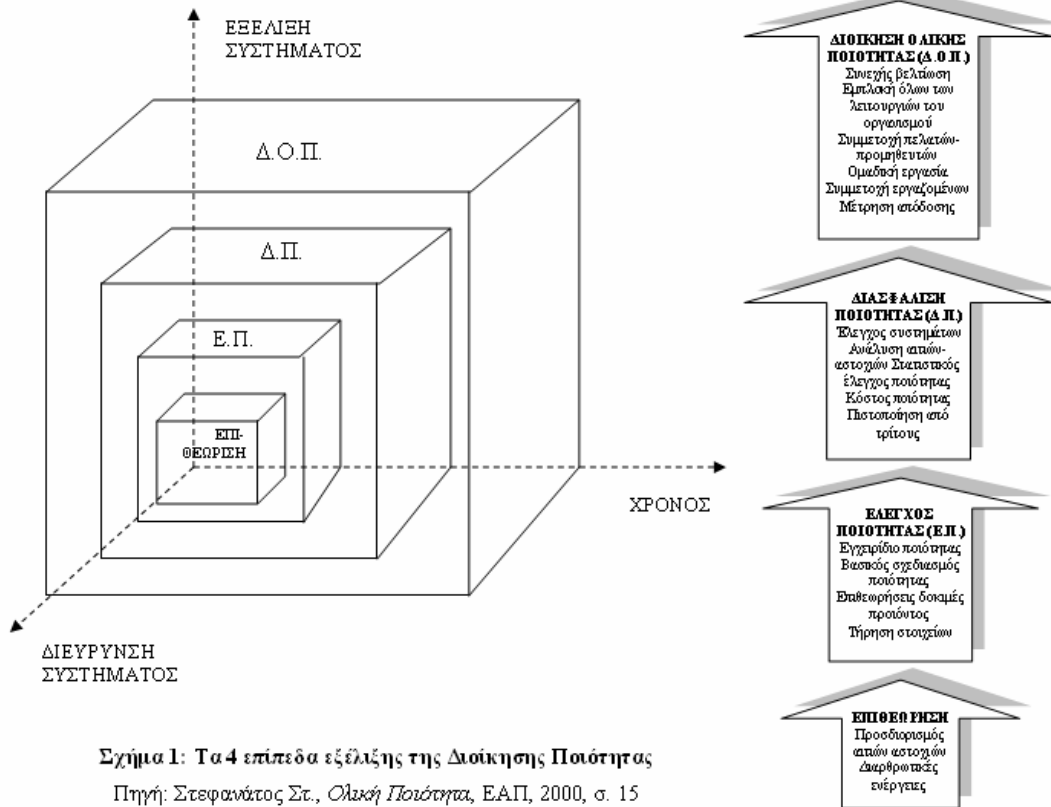
Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως: «όλοι οι τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών του, του προσωπικού του, των οικονομικών μετόχων του και της κοινωνίας γενικότερα» (Geraedts, 2001). Ο επίσημος ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως αναφέρεται στο πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402 είναι ο ακόλουθος: «τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία». Επίσης σύμφωνα με το Βρετανικό πρότυπο BS 7850, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως: «η φιλοσοφία διοίκησης και οι επιχειρηματικές εκείνες πρακτικές που στοχεύουν στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και τη χρησιμοποίηση των υλικών ενός οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του» (Στεφανάτος, 2000, σ. 13-14).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να αντιλαμβάνεται περισσότερο ως φιλοσοφία παρά ως μοντέλο ή μέθοδος. Αν και έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί προκειμένου να την περιγράψουν, είναι ευρέως αποδεκτό ότι βασίζεται στις τρεις ακόλουθες αρχές: 1. Προσανατολισμός στον πελάτη: κάθε απόφαση λαμβάνεται με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών, 2. Συνεχής βελτίωση: συνεχείς προσπάθειες για βελτίωση του οργανισμού, των προϊόντων και των υπηρεσιών του, 3. Αναπόσπαστη προσέγγιση: η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας λαμβάνει υπόψη κάθε όψη του οργανισμού (Geraedts et al, 2001). Ένα Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (βλ. Σχήμα 1) δεν περιλαμβάνει απλά τη δέσμευση για τη συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές, στους κανονισμούς ή στις απαιτήσεις των πελατών. Προκειμένου να επιτυγχάνεται συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, απαιτείται πλήρης δέσμευση, συμμετοχή και αφοσίωση του ανθρώπινου παράγοντα. Το Σύστημα Ολικής Ποιότητας αποτελεί τη μετεξέλιξη των προηγούμενων συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, καθώς εμπεριέχει και ταυτόχρονα επεκτείνει τη φιλοσοφία τους (Στεφανάτος, 2000, σ. 14-17). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιεί τη διαδικασία του στατιστικού ελέγχου ως βασικό εργαλείο διασφάλισης της ποιότητας της επιχείρησης. Ωστόσο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνεπάγεται περισσότερα από στατιστικά εργαλεία καθώς απαιτεί ανώτατη διοίκηση, ηγετική ικανότητα, εκπαίδευση και ομαδική εργασία. Αυτοί αποτελούν και τους παράγοντες κλειδιά για μία επιτυχημένη εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Zhu et al, 1999).

William Edwards Deming

Ο William E. Deming γεννήθηκε στις 14 Οκτωβρίου 1900 στην πόλη Σιoux της πολιτείας Iowa. Παρόλο που σταδιοδρόμησε ως ειδικός στην στατιστική, ειδικότερα σε θέματα στατιστικού ελέγχου της ποιότητας, σήμερα αποτελεί έναν από τους κορυφαίους ειδικούς στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δίδοντας, κατά βάση, έμφαση στην ανάγκη αλλαγής του τρόπου διοίκησης των

επιχειρήσεων. Ο δρ. Deming προσκλήθηκε το 1950 στην Ιαπωνία, για μία σειρά διαλέξεων από οργανωμένους φορείς, με κύριο ενδιαφέρον την βελτίωση της κακής, έως τότε, εικόνας των ιαπωνικών προϊόντων (Δερβιτσιώτης, 1993, σ. 60-61). «Σήμερα είναι



παγκοσμίως αποδεκτό ότι οι διοικητικές αρχές και οι τεχνικές του δρ. Deming είναι αυτές που συντέλεσαν στο βιομηχανικό θαύμα της Ιαπωνίας» (Λογοθέτης, 1992, σ. 51).

Ο δρ. Deming ανέπτυξε τις γνωστές θεωρίες ως «τα 14 σημεία του Deming», «ο κύκλος του Deming», και τα «θανάσιμα νοσήματα». Σύμφωνα με τον δρ. Deming (1986, σ. 23), τα 14 σημεία (βλ. Πίνακα 1) αποτελούν τη βάση για τη μετατροπή της Αμερικάνικης (δυτικής) βιομηχανίας. Δεν επαρκεί απλώς η λύση μικρών ή μεγάλων προβλημάτων. Η υιοθέτηση και η δραστηριοποίηση πάνω στη θεωρία των 14 σημείων φανερώνουν ότι η διοίκηση σκοπεύει να παραμείνει στην επιχείρηση, έχοντας σκοπό την προστασία των επενδυτών και των εργαζομένων. «Εάν η φιλοσοφία του Deming κατανοηθεί πλήρως, κάθε σημείο που τίθεται σε εφαρμογή μπορεί να οδηγήσει τον καθένα ατομικά σε βελτίωση και όλα μαζί σε τεράστια οφέλη για τον οργανισμό» (Λογοθέτης, 1992, σ. 50). Η εφαρμογή των 14 σημείων από τη διοίκηση, δεν αποτελεί απλώς την τήρηση της θεωρίας του Deming, αλλά τον μακροχρόνιο στόχο και κατεύθυνση της διοίκησης.

Τα 14 σημεία αποτελούν μια θεωρία διοίκησης. Η εφαρμογή τους μπορεί να μεταμορφώσει τον δυτικό τρόπο διοίκησης. Δυστυχώς, κάποια θανάσιμα νοσήματα (βλ. Πίνακα 2) εμποδίζουν τη μεταμόρφωση αυτή.

Πίνακας 1 : Τα 14 σημεία του Deming

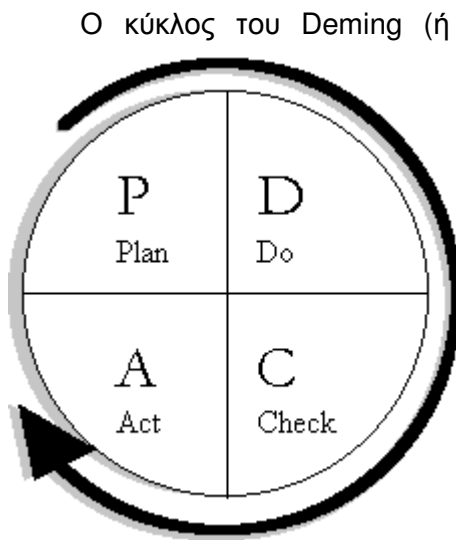
1. Δημιουργήστε μια σταθερότητα στο σκοπό σχετικά με τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών
 2. Υιοθετήστε τη νέα φιλοσοφία
 3. Μην εξαρτάστε από την μαζική επιθεώρηση
 4. Τερματίστε την πρακτική επιλογής προμηθευτών με μοναδικό κριτήριο την τιμή
 5. Βελτιώστε διαρκώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών
 6. Καθιερώστε την εκπαίδευση στην εργασία
 7. Υιοθετήστε και καθιερώστε την ηγεσία
 8. Διώξτε το φόβο
 9. Γκρεμίστε τα εμπόδια μεταξύ των διαφόρων τμημάτων εργασίας της επιχείρησης
 10. Εξαλείψτε τα σλόγκανς, τις παροτρύνσεις, τους στόχους και τις αφίσες που πιέζουν για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων
 11. Εξαλείψτε τα αριθμητικά ποσοστά στην παραγωγή και τους αριθμητικούς στόχους στη διοίκηση
 12. Απομακρύνετε τα εμπόδια που κλέβουν από τους εργαζόμενους το δικαίωμα να είναι υπερήφανοι για την εργασία τους
 13. Ενθαρρύνετε την εκπαίδευση και την αυτοβελτίωση για όλους
 14. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην μεταμόρφωση της επιχείρησης
- Πηγή : Deming W. Edward, Out of The Crisis ,MIT, 1986, σ. 23-96

Σύμφωνα με τον Emigh (Deming, 1986, σ. 97) η θεραπεία των θανάσιμων νοσημάτων απαιτεί ολική ανακατασκευή του δυτικού τρόπου διοίκησης. Τα θανάσιμα νοσήματα, χρειάζονται θεραπεία, εάν βέβαια θέλουμε να έχει αποτέλεσμα οποιαδήποτε πρωτοβουλία για την ποιότητα. Η θεραπεία θα πρέπει να έρθει από την πλευρά των ανώτερων στελεχών, τα οποία πρέπει να

Πίνακας 2 : Τα θανάσιμα νοσήματα

1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού
2. Έμφαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη
3. Αξιολόγηση απόδοσης
4. Κινητικότητα ανώτατων διευθυντικών στελεχών
5. Λειτουργία της επιχείρησης βάσει ορατών μόνο μεγεθών

Πηγή : Deming W. Edward, Out of The Crisis ,MIT, 1986, σ. 97-126



Ο κύκλος του Deming (ή όπως αποκαλούσε ο ίδιος «κύκλος του Shewhart»), περιγράφει μια κυκλική διαδικασία διαρκούς βελτίωσης, βασισμένη σε τέσσερα στάδια. Ο συνεχής, αυτός, κύκλος ενεργειών, ως διαδικασία ενισχύει την εδραίωση και την μακροπρόθεσμη ύπαρξη μιας οργάνωσης (Λογοθέτης, 1992, σ. 89).

Σχήμα 2: Κύκλος του Deming
(πηγή : www.hci.com.au)

Η λογική του κύκλου είναι ότι όλα ξεκινούν από το σχεδιασμό, στη συνέχεια ακολουθεί η εφαρμογή του σχεδίου και οι απαραίτητοι έλεγχοι και δοκιμές, ενώ στο τέλος γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες (Στεφανάτος, 2000, σ. 102). Η πορεία του κύκλου είναι συνεχής καθώς βασίζεται στη θεμελιώδη αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αυτή της διαρκούς βελτίωσης. Στα επτά βήματα του σχεδίου δράσης του ο δρ. Deming (βλ. Πίνακα 3), περιλαμβάνει όλες οι θεωρίες του για τα «14 σημεία», «τα θανάσιμα νοσήματα» και τον «κύκλο του Deming», ενώ ταυτόχρονα αντιπροσωπεύει τα τρία βασικά αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: τη δέσμευση της διοίκησης για βελτίωση, την εφαρμογή της στατιστικής μεθοδολογίας και τη βελτίωση σχέσεων (Λογοθέτης, 1992, σ. 85-89).

Πίνακας 3 : Το σχέδιο δράσης του Deming

Βήμα 1ο	Τήρηση 14 σημείων
Βήμα 2ο	Ύπαρξη αισθήματος υπερηφάνειας της Διοίκησης και μετάδοσή του στους εργαζόμενους της επιχείρησης
Βήμα 3ο	Απολόγηση αλλαγών στους εργαζομένους. Κατανόηση και εκτίμηση 14 σημείων θανάσιμων νοσημάτων και εμποδίων, από όλους
Βήμα 4ο	Διαχωρισμός δραστηριοτήτων σε στάδια
Βήμα 5ο	Υιοθέτηση οργάνωσης η οποία διασφαλίζει τη διαρκή βελτίωση μέσω της χρήσης του «κύκλου του Deming»
Βήμα 6ο	Συμμετοχή όλων των εργαζομένων
Βήμα 7ο	Ύπαρξη οργανωτικής δομής προσανατολισμένη στην ποιότητα

Πηγή : Στεφανάτος Στέλιος, Ολική Ποιότητα ,ΕΑΠ, 2000, σ. 103

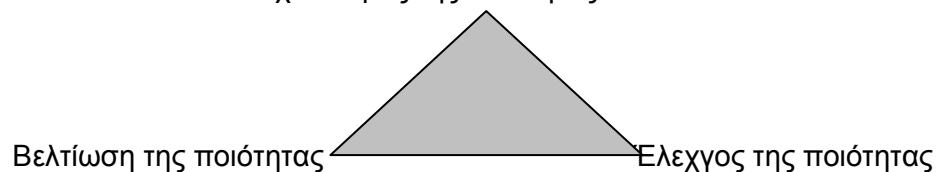
Joseph Moses Juran

Ο Joseph M. Juran γεννήθηκε στις 24 Δεκεμβρίου 1904 στην πόλη Braila της Ρουμανίας. Αμερικανός, βαλκανικής καταγωγής, ακολούθησε μια ποικιλόμορφη καριέρα ως μηχανικός, στέλεχος βιομηχανίας, κυβερνητικό στέλεχος διαχείρισης, καθηγητής πανεπιστημίου, διευθυντής επιχειρήσεων και

σύμβουλος μάνατζμεντ. Ο δρ. Juran προσκλήθηκε το 1954 στην Ιαπωνία, για μία σειρά διαλέξεων, όπου και τιμήθηκε για τη συμβολή του στην ανάπτυξη του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία, και για τη διευκόλυνση των σχέσεων μεταξύ Αμερικής και Ιαπωνίας (www.part-timemba.csom.umn.edu).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο δρ. Juran αναγνωρίζει ότι σε όλες τις δυτικές βιομηχανίες μεταδίδεται μία κρίση ποιότητας, ενώ ταυτόχρονα επισημαίνει ότι η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη, αλλά πρέπει να προσχεδιαστεί (Λογοθέτης, 1992, σ. 97-100). Μία από τις πλέον γνωστές του θεωρίες «η τριλογία της ποιότητας του Juran», ενισχύει την άποψη του για τον προγραμματισμό της ποιότητας, καθώς αποτελεί μέρος ενός αέναου κύκλου στον οποίο περιλαμβάνονται επίσης η βελτίωση και ο έλεγχος της ποιότητας (βλ. Σχήμα 3) (Στεφανάτος, 2000, σ.104).

Σχεδιασμός της ποιότητας



Σχήμα3: Η τριλογία της ποιότητας του Juran
(πηγή: Γιαννοπούλου Γ., Η ολική ποιότητα στον Τουρισμό, Έλλην, 2004, σ. 20)

Σύμφωνα με τη Γιαννοπούλου (2004, σ.20-21), οι τρεις κορυφές του τριγώνου αποτελούν βασικά, αλληλένδετα και αμοιβαία ενισχυόμενα στοιχεία για τη διασφάλιση της ποιότητας. Η έννοια της ποιότητας συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια του πελάτη από την υπηρεσία ή το προϊόν το οποίο καταναλώνει (Στεφανάτος, 2000, σ.104). Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμος, αρχικά ο προσδιορισμός των πελατών και των αναγκών τους, έπειτα η «μετάφραση» των αναγκών σε κοινή γλώσσα και τέλος η βελτιστοποίηση του προϊόντος και η μεταφορά της διεργασίας στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτός ο «χάρτης προ-σχεδιασμού ποιότητας» του Juran, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της τριλογίας της ποιότητας (βλ. Σχήμα 4) (Λογοθέτης, 1992, σ. 100). Ο δρ. Juran αναγνωρίζει τη στήριξη, συμμετοχή και ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επίσης, θεωρεί ότι για μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα, η πιο πρόσφορη μέθοδος είναι η επιλεκτική διεξαγωγή μελετών σε κρίσιμα προβλήματα ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 1993, σ. 64).

Philip Bayard Crosby

Ο Philip B. Crosby γεννήθηκε στις 18 Ιουνίου 1926 στην πόλη Wheeling της πολιτείας West Virginia. Έπειτα από την καταταγή του στο αμερικάνικο ναυτικό και τη συμμετοχή του στον πόλεμο της Κορέας, εργάστηκε σε επιχειρήσεις ως τεχνικός ηλεκτρονικού ελέγχου, μηχανικός ποιότητας ενώ παράλληλα συνεργαζόταν με τις μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις και παροχής υπηρεσιών, εφαρμόζοντας τη φιλοσοφία που είχε αναπτύξει σχετικά με

τη διοίκηση ποιότητας (www.wrpl.org). Το 1979 ίδρυσε την εταιρεία «Philip Crosby Associates, Inc.», με έδρα την Φλόριντα, όπου μέσα σε δέκα χρόνια



Σχήμα 4: Η τριλογία του Juran
(πηγή : www.juran.com)

απασχολούσε τριακόσια άτομα παγκοσμίως και έσοδα εκατό εκατομμύρια δολάρια (www.philipcrosby.com).

Σύμφωνα με τον Crosby, η διοίκηση ποιότητας είναι η συστηματική μέθοδος η οποία εγγυάται ότι οι οργανωμένες δραστηριότητες θα συμβούν κατά τον τρόπο με τον οποίο έχουν σχεδιαστεί (www.asq.org). Η φιλοσοφία του για τη διοίκηση ποιότητας εκφράζεται με τις αποκαλούμενες «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις» (βλ. Πίνακα 4), με βασικό γνώμονα την αρχή «φτιάξε το προϊόν σωστά από την πρώτη φορά» (Δερβιτσιώτης, 1993, σ. 64-65).

Πίνακας 4 : Οι τέσσερις απόλυτες θέσεις του Crosby	
Απόλυτο 1ο	Ο ορισμός της ποιότητας είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές
Απόλυτο 2ο	Το σύστημα της ποιότητας είναι η πρόληψη
Απόλυτο 3ο	Το πρότυπο απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττώματα (zero defects)
Απόλυτο 4ο	Το μέτρο της ποιότητας είναι το κόστος της μη-συμμόρφωσης
Πηγή : Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας ,Interbooks, 1992, σ. 126-127	

Το ύφος των αξιωμάτων του Crosby είναι αρκετά αυστηρό και στοχεύει στην απόλυτη επιτυχία, γεγονός το οποίο είναι σχεδόν ανέφικτο στον τομέα των υπηρεσιών (Βελισσαρίου et al, 2000, σ. 166). Η ανάπτυξη των 14 σημείων κατά Crosby (βλ. Πίνακα 5), αφορά κυρίως ζητήματα υλοποίησης για τη βελτίωση της ποιότητας, σε αντίθεση με τα 14 σημεία του Deming, τα οποία αναφέρονται

κυρίως στη φιλοσοφία που πρέπει να διαπνέει τα στελέχη. Η προσέγγιση του Crosby για τη διοίκηση ποιότητας είναι «από πάνω προς τα κάτω», με εκπαίδευση όλου του προσωπικού στην ποιότητα, ανεξάρτητα από τη θέση του στην επιχείρηση (James P., 1996, σ. 100-103).

Πίνακας 5 : Τα 14 σημεία του Crosby

1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
2. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση της ποιότητας
4. Το κόστος της ποιότητας
5. Ενημέρωση για την ποιότητα
6. Διορθωτική δράση
7. Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση των εργαζομένων
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Θέσπιση στόχων
11. Άρση των αιτιών σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Κάντε τα πάλι όλα απο την αρχή

Πηγή : James Paul, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Κλειδάριθμος, 1996, σ. 101-103

Το kaizen του Masaaki Imai

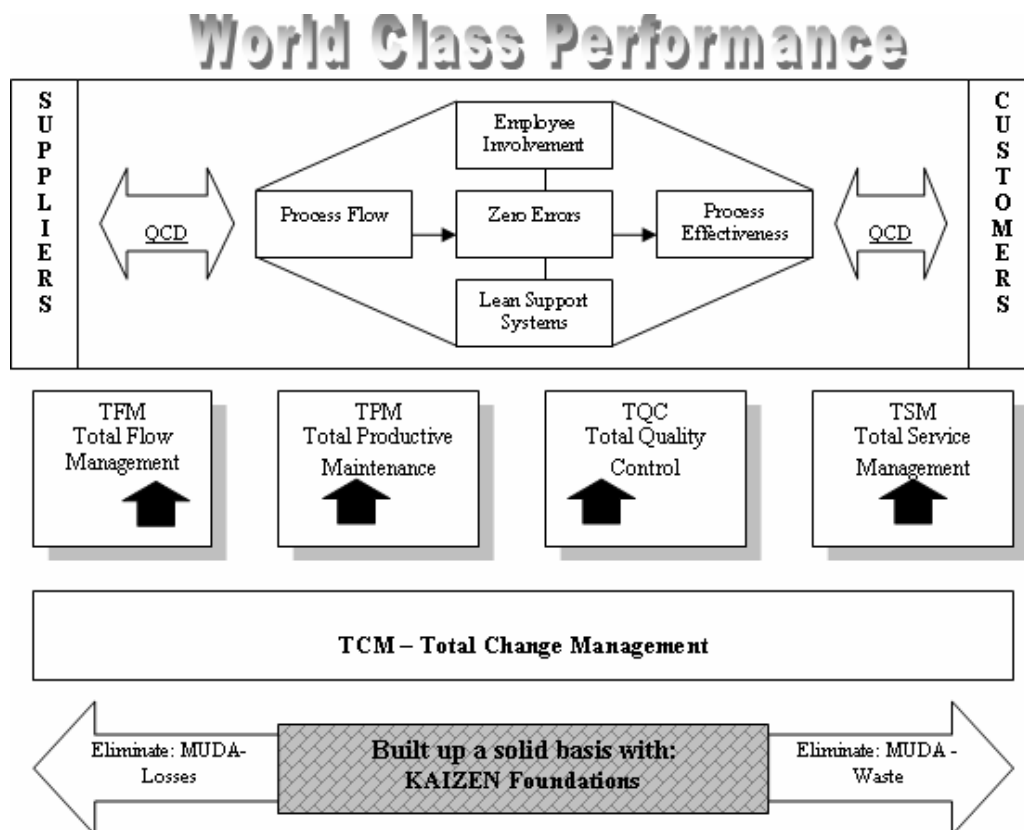
Ο Masaaki Imai γεννήθηκε το 1930 στο Τόκυο. Απόφοιτος του πανεπιστημίου του Τόκυο, το 1962 ιδρύει τη διεθνή εταιρεία συμβούλων μάνατζμεντ «Cambridge Corporation», ενώ το 1986 ιδρύει το ίδρυμα Kaizen, έχοντας ως σκοπό να βοηθήσει τις εταιρείες της δύσης να εισάγουν τη νοοτροπία, τα συστήματα και τα εργαλεία του kaizen (www.qualitydigest.com). Η ανάπτυξη του kaizen αποσκοπούσε στη βελτίωση της χαμηλής ποιότητας των Ιαπωνικών προϊόντων μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

Ο σύνθετος όρος kaizen προέρχεται από τις λέξεις kai (αλλαγή) και zen (καλό) ενώ ως σύνθετος όρος σημαίνει διαρκής βελτίωση με την εμπλοκή όλων (Raisinghani et al, 2005). Τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον όρο kaizen είναι δύο: η βελτίωση και η συνέχεια. Έλλειψη ενός εκ των δύο χαρακτηριστικών, το kaizen δεν μπορεί να εφαρμοστεί. Αναφορικά με την έννοια της βελτίωσης, το kaizen υποδηλώνει τη σταθερή και βαθμιαία βελτίωση, όσο μικρή και είναι αυτή, η οποία λαμβάνει χώρα συνεχώς, σε κάθε διαδικασία, εμπλέκοντας εργαζομένους από όλες τις τάξεις της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού. Η βελτίωση του kaizen είναι εξ ορισμού μακροπρόθεσμη και μακρόχρονη (Λογοθέτης, 1992, σ. 134-135).

Τοποθετώντας το kaizen στις φάσεις στασιμότητας και καινοτομίας ενός οργανισμού, το kaizen βρίσκεται ακριβώς στη μέση. Με την έννοια της στασιμότητας αναφερόμαστε στη φάση όπου ο οργανισμός παραμένει στην ίδια κατάσταση, κάτω από ορισμένες διαδικασίες και πρότυπα. Αντιθέτως, με την έννοια της καινοτομίας αναφερόμαστε σε νέες δραστηριότητες, από

ανώτατα κυρίως διοικητικά στελέχη, οι οποίες στοχεύουν κυρίως στο αποτέλεσμα. Η έννοια του kaizen βρίσκεται ακριβώς στη μέση, όπου γίνονται μικρά αλλά συνεχή βήματα βελτίωσης στα οποία εμπλέκονται μεσαία διοικητικά στελέχη και εργατικό δυναμικό (www.qualityoasis.com).

Σύμφωνα με τον Imai, δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε το kaizen μία ή δύο φορές και να περιμένουμε άμεσα αποτελέσματα, αλλά πρέπει να παραμένουμε στη νοοτροπία του για πολύ καιρό (www.qualitydigest.com). Το σύστημα διοίκησης kaizen (The Kaizen Management System™) (βλ. Σχήμα 5), εξασφαλίζει ένα κατευθυντήριο χάρτη μακροχρόνιας επιτυχίας και διαρκούς βελτίωσης. Η εφαρμογή των αρχών του συστήματος διοίκησης kaizen εξασφαλίζει προστιθέμενη αξία η οποία παράγει όχι μόνο χαμηλότερο κόστος, αλλά και βελτιωμένη ποιότητα, απόδοση και τρόπους ικανοποίησης της αγοράς ζήτησης (www.kaizen-institution.com).



Σχήμα 5 : Το Σύστημα Διοίκησης Kaizen

(Πηγή : www.kaizen-institution.com)

1.3. Διεθνή Βραβεία Ποιότητας

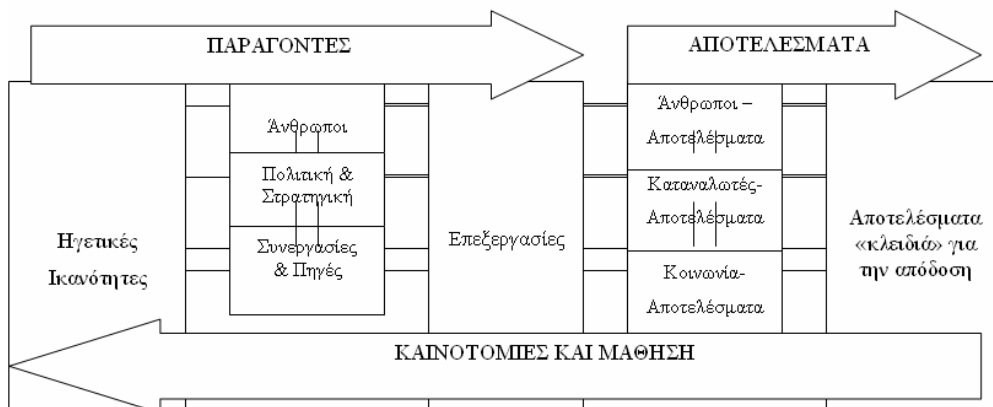
Πολλές χώρες, ιδιαίτερα αναπτυσσόμενες, ιδρύουν Εθνικά Βραβεία Ποιότητας. Είναι ασφαλές να πούμε ότι το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό κλίμα κάθε χώρας βοηθά ή εμποδίζει την ανάπτυξη ενός νέου προγράμματος εθνικού βραβείου ποιότητας. Οι παράγοντες οι οποίοι έχουν παρατηρηθεί ότι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή εγκαθίδρυση ενός εθνικού βραβείου ποιότητας είναι, μεταξύ άλλων, η νομοθεσία της χώρας, η επιρροή των συμμετεχόντων, η αντίληψη της ποιότητας και ο ρόλος των οργανισμών προώθησης ποιότητας (Tan et al, 2000). Ο σκοπός των Εθνικών Βραβείων Ποιότητας είναι να προωθήσει την αντίληψη της ποιότητας, να κατανοήσει τις απαιτήσεις της ποιοτικής υπεροχής και να μοιράσει πληροφορίες επιτυχημένων στρατηγικών και των οφελών αυτών. Τα βραβεία απονέμονται συνήθως από οργανισμούς θεσμοθετημένους από το κράτος, με τη συμμετοχή κριτών και εξεταστών από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς (Tan, 2002).

Εντούτοις, αν και οι σειρές συστημάτων διοίκησης του ISO 9000 έχουν προκαλέσει παγκοσμίως έντονη συναίσθηση της ανάγκης για σωστό σχεδιασμό και διοίκηση της ποιότητας, αναγνωρίζεται από πολλούς μία ανεπάρκεια σε σημαντικές έννοιες και μεθοδολογίες για την πραγματοποίηση ποιοτικής βελτίωσης και οικονομικών οφελών. Τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας αντιπροσωπεύουν σημαντικές εναλλακτικές πηγές για τη διοίκηση συστημάτων ποιότητας. Ανάμεσα στα πλέον αναγνωρισμένα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας βρίσκονται: το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (The EFQM Excellence Award), το Εθνικό (Αμερικάνικο) Βραβείο Ποιότητας «Malcolm Baldrige» (The Malcolm Baldrige National Quality Award) και το Ιαπωνικό Βραβείο Deming (The Deming Prize) (Puay et al, 1998). Αξίζει, τέλος, να αναφερθεί ότι ανάμεσα στα υπάρχοντα διεθνή βραβεία ποιότητας υπάρχουν πολλές ομοιότητες καθώς σχεδόν όλα πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις διαστάσεις της προσέγγισης της ανάπτυξης, και των αποτελεσμάτων (Hansson et al, 2002).

Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (The EFQM Excellence Award)

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), ιδρύθηκε το 1988 από δεκατέσσερις Δυτικοευρωπαϊκές χώρες. Το 1991 το ίδρυμα θεσμοθέτησε το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας» (The European Quality Award), για τη διάκριση επιχειρήσεων οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή επίδοση σε θέματα ποιότητας. Κάθε χρόνο το βραβείο απονέμεται στην εταιρεία η οποία κρίνεται ως η πιο επιτυχημένη στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη (Αρβανιτογιάννης et al, 2002, σ. 33). Έπειτα από μία επιτυχημένη πορεία και βράβευση κορυφαίων επιχειρήσεων τα τελευταία δεκατέσσερα χρόνια, στον 15ο κύκλο βράβευσης (2006), αποφασίστηκε η μετονομασία του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας σε Βραβείο Υπεροχής του Ευρωπαϊκού Ίδρυματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM Excellence Award) (EFQM Excellence Award Information Brochure 2006, σ. 3). Παρά τις μεταβολές, τόσο στον τίτλο όσο και σε επιμέρους σημεία του βραβείου, το Βραβείο Υπεροχής του EFQM αποτελεί το πλέον αναγνωρισμένου κύρους βραβείο, για την επιχειρησιακή επίδοση, στην Ευρώπη.

Το Βραβείο Υπεροχής του EFQM αποτελεί το τρίτο επίπεδο επίδοσης ενός σχήματος το οποίο ξεκίνησε το 2001. Βασισμένο στο Μοντέλο Υπεροχής του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση της Ποιότητας του 2003 (EFQM Excellence Model-2003 version) (βλ. Σχήμα 6), αποτελεί τον πιο αυστηρό και απαιτητικό διαγωνισμό, σχεδιασμένο για οργανισμούς ή ενώσεις οργανισμών. Τα επίπεδα αναγνώρισης είναι τέσσερα, με κορυφαία διάκριση (award winner) ενός οργανισμού ο οποίος είναι ο καλύτερος στις κατηγορίες του θεσμού και ταυτόχρονα ικανοποιεί τις απαιτήσεις της κριτικής επιτροπής. Επιπλέον, βραβεία (prizes) δίδονται ετησίως στους οργανισμούς οι οποίοι υπερέχουν στις θεμελιώδεις αρχές, και καλύπτουν τα ακόλουθα πεδία: 1. Ηγετική ικανότητα και σταθερότητα σκοπού, 2. Εστίαση στον πελάτη, 3. Κοινωνική ευθύνη, 4. Ανάπτυξη και ανάμειξη ανθρωπίνου δυναμικού, 5. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, 6. Διοίκηση μέσω διαδικασιών και δεδομένων, 7. Συνεχής επιμόρφωση, καινοτομία και βελτίωση, 8. Ανάπτυξη συνεργασιών. Οι επιχειρήσεις οι οποίες απλώς διακρίνονται από υψηλό βαθμό επίδοσης σε κάθε κατηγορία λαμβάνουν τιμητικό τίτλο (finalists) (EFQM Excellence Award Information Brochure 2006, σ. 10-11). Παρόλο που το Μοντέλο Υπεροχής του EFQM είναι καλώς αποδεκτό από τους διευθυντές, στην πράξη έχει πραγματοποιηθεί μικρή αυστηρή εμπειρική έρευνα η οποία εστιάζεται στο μοντέλο. Οι περισσότερες κριτικές συγκλίνουν στην άποψη ότι τα υπό-κριτήρια του μοντέλου φαίνονται αρκετά επιφανειακά και η διαδικασία μέτρησης ανακριβής (Cragg, 2005).



Σχήμα 6: Το Μοντέλο Επίδοσης του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση της Ποιότητας (έκδοση 2003)

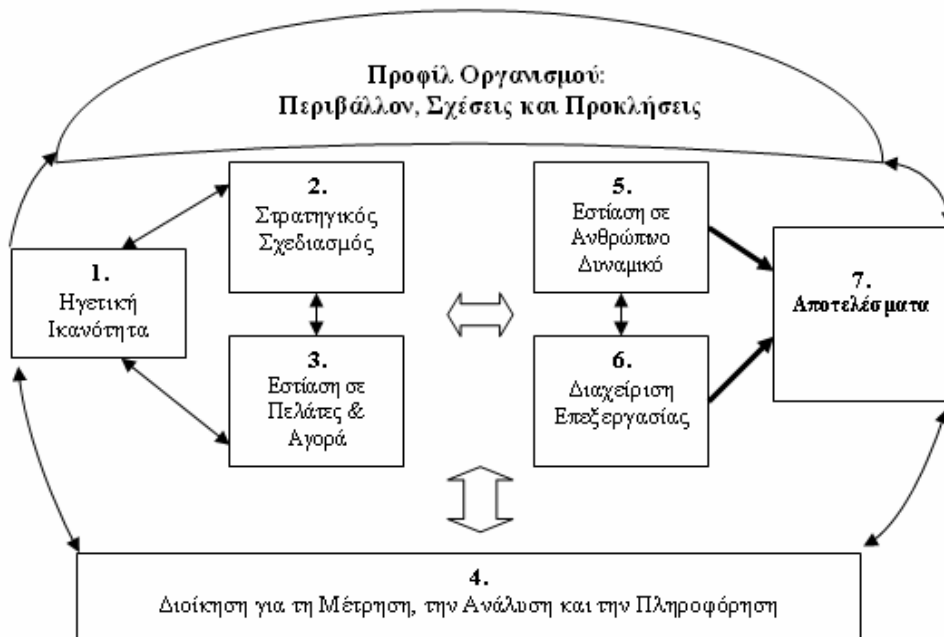
Πηγή: Seghezzi Hans, *Business excellence: What is to be done?*, Total Quality Management, Vol. 12, No 7&8, 2001, σ. 865

1.7.2 Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (The Malcolm Baldrige National Quality Award)

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας «Malcolm Baldrige» θεσπίστηκε το 1987 με το νόμο 100-107, από τον Εθνικό Οργανισμό Προτύπων, ο οποίος αποτελεί τμήμα του Υπουργείου Εμπορίου της Αμερικής (Przasnyski et al, 2002). Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας πήρε το όνομα του Malcolm Baldrige, σε ένδειξη τιμής για την προσφορά του στη θέση του Γραμματέα Εμπορίου την οποία υπηρέτησε

από το 1981 έως το 1987, και από την οποία πραγματοποιήσε καθοριστικές αλλαγές βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης (Raisinghani et al, 2005). Σύμφωνα με τη συνεδρίαση του Κογκρέσου στις 6 Ιανουαρίου 1987, αντικειμενικός σκοπός του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας «Malcolm Baldrige», είναι η ενθάρρυνση των αμερικανικών επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών να εφαρμόσουν τον αποτελεσματικό ποιοτικό έλεγχο στην παραγωγική διαδικασία των αγαθών και υπηρεσιών τους. Ένα τέτοιου είδους εθνικό πρόγραμμα βράβευσης της ποιότητας θα μπορούσε να βοηθήσει τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας των αμερικανικών επιχειρήσεων (www.baldrige.nist.gov).

Τα βασικά κριτήρια του βραβείου, βοηθούν τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις τρέχουσες προκλήσεις και να προετοιμαστούν αποτελεσματικά για το μέλλον. Ο φετινός διαγωνισμός (2006) περιλαμβάνει 7 κριτήρια: 1. Ηγετική Ικανότητα, 2. Στρατηγικός σχεδιασμός, 3. Εστίαση στους πελάτες και στην αγορά, 4. Διοίκηση για τη μέτρηση, την ανάλυση και την πληροφόρηση, 5. Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους, 6. Διαχείριση επεξεργασίας, 7. Αποτελέσματα. Ο διαγωνισμός (2006) περιλαμβάνει 19 νέες ερωτήσεις, από τις οποίες καλούνται οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις να συλλέξουν βαθμούς ανάλογα με την επίδοσή τους στα 7 κριτήρια. Το πλαίσιο υπεροχής των κριτηρίων του βραβείου (βλ. Σχήμα 7), περιλαμβάνει τα κριτήρια και υποδεικνύει την κεντρική σχέση και σύνδεση των κριτηρίων, δίδοντας έμφαση στη σημαντικότητα της ανατροφοδότησης σε ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης της απόδοσης (Baldrige National Quality Program, Criteria For Performance Excellence, NIST).



Σχήμα 7: Πλαίσιο Κριτηρίων Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige

Πηγή: Criteria For Performance Excellence, Baldrige National Quality Program NIST, σ. 5

Σύμφωνα με τον διευθυντή του προγράμματος βραβείων Baldrige, Curt Reimann (Loomba et al, 1997), οι τρεις βασικοί στόχοι είναι: 1. η προώθηση της αντίληψης και η κατανόηση της σημαντικότητας της ποιοτικής βελτίωσης για την εθνική οικονομία, 2. η αναγνώριση των επιχειρήσεων με διακεκριμένη διοίκηση ποιότητας και 3. ο συμερισμός πληροφοριών σχετικά με επιτυχημένες στρατηγικές ποιότητας.

Ιαπωνικό Βραβείο Deming (The Deming Prize)

Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming ιδρύθηκε το 1951 από την Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) (Oakland, 2005), προς τιμήν του δρ. William Edwards Deming, για τη συνεισφορά του στη διάδοση του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία, μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (www.juse.or.jp). Η διδασκαλία του βοήθησε την Ιαπωνία να χτίσει τα θεμέλια από τα οποία το επίπεδο ποιότητας των ιαπωνικών προϊόντων αναγνωρίστηκε ως το υψηλότερο παγκοσμίως. Οι βασικές κατηγορίες του Βραβείου Deming είναι τρεις: 1. Το ατομικό βραβείο Deming, 2. Το βραβείο εφαρμογής Deming, 3. Το βραβείο ποιοτικού ελέγχου για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού. Το Βραβείο Deming ασκεί μεγάλη επίδραση, άμεση ή έμμεση, στην ανάπτυξη του ελέγχου και της διαχείρισης της ποιότητας στην Ιαπωνία. Οι συμμετέχοντες οργανισμοί αναπτύσσουν αποτελεσματικές μεθόδους διοίκησης, δημιουργούν τις δομές για εφαρμογή και θέτουν τις μεθόδους σε λειτουργία.

Ο διαγωνισμός για το Βραβείο Deming, δεν απαιτεί από τους συμμετέχοντες να προσαρμοστούν σε κάποιο πρότυπο το οποίο ορίζεται από την Επιτροπή του Βραβείου Deming. Αντιθέτως, οι συμμετέχοντες αναμένεται να εκτιμήσουν την τρέχουσα κατάσταση, να καθιερώσουν τα δικά τους θέματα και αντικειμενικούς στόχους και να βελτιωθούν και να μεταμορφωθούν από μόνοι τους. Αντικείμενα της εξέτασης αποτελούν όχι μόνο τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και η αναμενόμενη αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 6 : Οι βασικές κατηγορίες διάκρισης του Βραβείου Deming	
Το ατομικό Βραβείο Deming	Για ιδιώτες ή ομάδες Απονέμεται σε όσους έχουν διακεκριμένη συνεισφορά στη μελέτη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή στις στατιστικές μεθόδους για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ή σε όσους έχουν διακεκριμένη συνεισφορά στην εξάπλωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
Το Βραβείο εφαρμογής Deming	Για οργανισμούς ή υποδιαιρέσεις οργανισμών με αυτόνομη διοίκηση Απονέμεται σε οργανισμούς ή υποδιαιρέσεις οργανισμών οι οποίοι έχουν κατορθώσει χαρακτηριστική βελτίωση επίδοσης μέσω της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσα σε στο αναδειχθέν έτος
Το Βραβείο Ποιοτικού Ελέγχου για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες	Για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού Απονέμεται στις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού ο οποίος έχει πραγματοποιήσει σαφή βελτίωση επίδοσης μέσω της εφαρμογής της διοίκησης ποιοτικού ελέγχου κατά την ενασχόλησή του με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μέσα σε στο αναδειχθέν έτος
Πηγή: www.juse.or.jp/e/deming/02.html	

1.4. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ EN ISO 9001: 2000

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), είναι η παγκόσμια ομοσπονδία των εθνικών φορέων τυποποίησης. Το έργο της εκπόνησης διεθνών προτύπων ανατίθεται, κατά κανόνα, στις τεχνικές επιτροπές του ISO. Τα Διεθνή Πρότυπα εκπονούνται σύμφωνα με τους κανόνες που παρέχονται από της Οδηγίες ISO/IEC, Μέρος 3. Το κείμενο του Διεθνούς Προτύπου EN ISO 9001:2000 εκπονήθηκε από την Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 176 «Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας», υποεπιτροπή SC 2 «Συστήματα για την ποιότητα». Η προσαρμογή του σε Ευρωπαϊκό Πρότυπο έγινε από το Κέντρο Διαχείρισης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης CEN (CEN Management Centre – CMC), με τη βοήθεια του CEN/BT WG 107. Αυτό το Ευρωπαϊκό Πρότυπο αντικαθιστά τα EN ISO 9001:1994, EN ISO 9002:1994 και EN ISO 9003:1994 τα οποία στο παρελθόν είχαν αντικαταστήσει τα EN 29001, EN 29002 και EN 29003 αντίστοιχα. Το Διεθνές Πρότυπο EN ISO 9001:2000 εγκρίθηκε από τη CEN στις 15 Δεκεμβρίου 2000.

Σύμφωνα με της Ευρωπαϊκούς Κανονισμούς CEN/CENELEC «Κοινοί Κανόνες για τις Εργασίες Τυποποίησης» και τον «Κανονισμό Σύνταξης και Έκδοσης Ελληνικών Προτύπων» του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), αυτό το Ευρωπαϊκό Πρότυπο επικυρώθηκε ως ελληνικό πρότυπο και η απόδοση του στην ελληνική γλώσσα εγκρίθηκε της 07 Μαΐου 2001. Την πιστή απόδοση του Ευρωπαϊκού Προτύπου στην ελληνική σύμφωνα με τους Ευρωπαϊκούς Κανονισμούς CEN/CENELEC επιμελήθηκε η Τεχνική Επιτροπή ΕΛΟΤ/ΤΕ 55 «Διασφάλιση Ποιότητας», τη γραμματεία της οποίας έχει η Διεύθυνση Τυποποίησης του ΕΛΟΤ. Σε αυτή την Τρίτη έκδοση του ISO 9001, έχει αναθεωρηθεί ο τίτλος του, και δεν περιλαμβάνει πλέον τον όρο «Διασφάλιση της Ποιότητας». Αυτό αντανακλά το γεγονός ότι οι απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, οι οποίες καθορίζονται σε αυτή την έκδοση του ISO 9001, σε συνδυασμό με τη διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος, στοχεύουν να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη (ΕΛΟΤ EN ISO 9001, σ. i-v). Σύμφωνα με τον Biazzo (2005), η νέα έκδοση του προτύπου ISO 9001 παρουσιάζει μια σημαντική εξέλιξη της έννοιας «πρότυπη ποιότητα» και φέρνει πιο κοντά τις απαιτήσεις του συστήματος με τις αρχές και τη λογική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Συνοπτική παρουσίαση προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001: 2000

«Η υιοθέτηση ενός συστήματος ποιότητας διαχείρισης της ποιότητας θα πρέπει να είναι μια απόφαση στρατηγικής σημασίας για έναν οργανισμό. Η σχεδίαση και η θέση σε εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας σε έναν οργανισμό επηρεάζεται από τις ποικίλες ανάγκες, και από τους ιδιαίτερους αντικειμενικούς σκοπούς, από τα παρεχόμενα προϊόντα και από τις διεργασίες που εφαρμόζονται και από το μέγεθος και τη δομή του οργανισμού» (ΕΛΟΤ EN ISO 9001, σ. vii). Το ISO 9001:2000 έχει σχεδιαστεί έχοντας ως βάση τις οκτώ αρχές διαχείρισης της ποιότητας που καθορίζονται στο ISO 9004, και έχουν ως εξής: 1. Εστίαση στον πελάτη, 2. Ηγεσία, 3. Εμπλοκή των εργαζομένων, 4. Διεργασιοκεντρική προσέγγιση, 5. Συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση, 6. Διαρκής βελτίωση, 7. Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων, 8. Αμοιβαία

ευεργετικές σχέσεις με τους προμηθευτές (Cianfrani et al, 2004, σ. 21-23). Σύμφωνα με τον ΕΛΟΤ (ΕΛΟΤ EN ISO 9001, σ. viii) το ISO 9001:2000 καθορίζει απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς για εσωτερική εφαρμογή ή για πιστοποίηση ή για σκοπούς εξυπηρέτησης συμβάσεων. Στη συνέχεια παρατίθεται μία παρουσίαση του Προτύπου EN ISO 9001: 2000 «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – Απαιτήσεις» σύμφωνα με τους τίτλους των εδαφίων:

Αντικείμενο
Γενικότητες
Εφαρμογή
Τυποποιητική παραπομπή
Όροι και ορισμοί
Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας
Γενικές παρατηρήσεις
Απαιτήσεις για την τεκμηρίωση
Γενικότητες
Εγχειρίδιο για την ποιότητα
Έλεγχος εγγράφων
Έλεγχος αρχείων
Ευθύνη της Διοίκησης
Δέσμευση της Διοίκησης
Εστίαση στον πελάτη
Πολιτική για την ποιότητα
Σχεδίαση
Αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα
Σχεδίαση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας
Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία
Ευθύνες και αρμοδιότητες
Εκπρόσωπος της Διοίκησης
Εσωτερική επικοινωνία
Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
Γενικότητες
Εισερχόμενα στην ανασκόπηση
Εξερχόμενα από την ανασκόπηση
Διαχείριση πόρων
Διάθεση πόρων
Ανθρώπινοι πόροι
Γενικότητες
Ικανότητα, ενημέρωση και εκπαίδευση
Υποδομή
Περιβάλλον εργασίας
Υλοποίηση του προϊόντος
Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος
Διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες
Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν
Ανασκόπηση των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν
Επικοινωνία με τους πελάτες

Σχεδιασμός και ανάπτυξη
Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
Δεδομένα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
Αποτέλεσμα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
Έλεγχος των αλλαγών στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη
Αγορές
Διεργασία αγορών
Πληροφορίες αγορών
Επαλήθευση του προϊόντος που αγοράζεται
Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών
Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών
Επικύρωση διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών
Απόδοση ταυτότητας και ιχνηλασιμότητα
Ιδιοκτησία του πελάτη
Διατήρηση του προϊόντος
Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης
Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση
Γενικότητες
Παρακολούθηση και μέτρηση
Ικανοποίηση των πελατών
Εσωτερική επιθεώρηση
Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών
Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος
Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος
Ανάλυση δεδομένων
Βελτίωση
Διαρκής βελτίωση
Διορθωτικές ενέργειες
Προληπτικές ενέργειες

Σχέση προτύπου EN ISO 9001:2000 με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η κατάργηση των προτύπων EN ISO 9001:1994, EN ISO 9002:1994 και EN ISO 9003:1994 από το νέο πρότυπο ποιότητας EN ISO 9001:2000 έχει ως συνέπεια ορισμένες απαιτήσεις να μην μπορούν να εφαρμοστούν, λόγω της φύσης και του προϊόντος ενός οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση, εξετάζεται το ενδεχόμενο εξαίρεσης εκείνων των απαιτήσεων του εδαφίου 7 που δεν απαιτούνται για την εκπλήρωση της ικανοποίησης του πελάτη ή δεν απαιτούνται από τη φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται. Απαιτήσεις οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητα παροχής προϊόντος ή υπηρεσίας σύμφωνα με τις προδιαγραφές, σαφώς και δεν μπορούν να εξαιρεθούν. Οι απαιτήσεις οι οποίες εξαιρούνται από τους οργανισμούς συμπεριλαμβάνονται και αιτιολογούνται στο «Εγχειρίδιο για την ποιότητα» σύμφωνα με το εδάφιο 4.2.2α. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εδάφιο 1.1.: «Γενικότητες», όπου

περιγράφει λακωνικά τη χρήση του προτύπου: στοχεύει στη συμμόρφωση του οργανισμού σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών, εφαρμόζοντας διεργασίες ενός συστήματος ποιότητας, διαρκούς βελτίωσης.

Η έμφαση της νέας έκδοσης εστιάζεται σε τρεις βασικούς άξονες: α) στην ικανοποίηση του πελάτη (βλ. Πίνακα 7), β) τη συνεχή βελτίωση (βλ. Πίνακα 8) και γ) την εκπαίδευση και την ενημέρωση (βλ. Πίνακα 9) (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.147). «Με σκοπό την πραγματοποίηση σταθερής ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών, το πρότυπο ISO 9001:2000 ως σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, εφαρμόζεται ευρέως σε όλο τον κόσμο και έχει μεγάλη επίδραση στο διεθνές εμπόριο. Ωστόσο, το πρότυπο ως ελάχιστες προδιαγραφές και πρακτικές για την εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας, αποτελεί μόνο ένα από τα πολλά συστήματα και τεχνικές, που εφαρμόζονται από πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως, κάτω από την ομπρέλα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με άλλα λόγια, περαιτέρω ανάπτυξη και χρήση αυτού του προτύπου χρειάζεται να συσχετίζεται με την έννοια και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, βασισμένη σε μία καινοτόμο προσέγγιση» (Aghaie, 2004).

Η νέα έκδοση του προτύπου ISO 9001, τείνει να αυξήσει τη συσσώρευση μεταξύ των απαιτήσεων των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας και των μοντέλων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναβαθμίζοντας ταυτόχρονα την επιφάνεια στην οποία βασίζεται η πρότυπη ποιότητα. Γενικότερα, η σειρά ISO 9000:2000 βασίζεται σε μία σειρά αρχών διοίκησης της ποιότητας, η οποία έχει ένα καλό συνδυασμό με τις αρχές που χαρακτηρίζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μεταξύ αυτών των αρχών διαχείρισης ποιότητας είναι:

Εστίαση στον πελάτη : οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους και γι' αυτό οφείλουν να καταλαβαίνουν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών τους, να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους και να ξεπερνούν τις προσδοκίες τους

Πίνακας 7: Εδάφια προτύπου ISO 9001:2000 που αναφέρονται στην «ικανοποίηση του πελάτη»	
1.1	«Αυτό το Διεθνές Πρότυπο ... όπου ένας οργανισμός α) ... να παρέχει με συνέπεια ένα προϊόν το οποίο ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών, ... β) σκοπεύει να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών ...»
5.1.	«Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να παρέχει απόδειξη ... και για τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του, μέσω α) της γνωστοποίησης στον οργανισμό της σημασίας της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, ...»
5.2	«Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των πελατών και ότι ικανοποιούνται, με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης του»

Πίνακας 7: Εδάφια προτύπου ISO 9001:2000 που αναφέρονται στην «ικανοποίηση του πελάτη»	
7.2.1	«Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει α) τις απαιτήσεις που καθορίζονται από τους πελάτες, συμπεριλαμβανόμενων απαιτήσεων για παράδοση και για δραστηριότητες μετά την παράδοση, ...»
7.2.2	«...Η ανασκόπηση ... πρέπει να εξασφαλίζει ότι ... γ) ο οργανισμός έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει τις καθορισμένες απαιτήσεις ...»
7.2.3	Επικοινωνία με τους πελάτες: Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει την κατάλληλη επικοινωνία με τους πελάτες σχετικά με πληροφορίες για το προϊόν, αιτήσεις για πληροφορίες, συμβάσεις, ανατροφοδότηση από τον πελάτη και παράπονα πελατών, προκειμένου να είναι σε θέση να συμμορφωθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους
8.2.1	«Ως μια από τις μετρήσεις της επίδοσης του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί τις πληροφορίες τις σχετικές με την αντίληψη των πελατών κατά πόσον ο οργανισμός έχει εκπληρώσει τις απαιτήσεις τους»
Πηγή: ΕΛΟΤ EN ISO 9001	

Συνεχής βελτίωση : η συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης θα πρέπει να είναι μόνιμος στόχος του οργανισμού (Biazzo, 2005).

Σύμφωνα με τον Heuvel (2005), τα πρότυπα ποιότητας της σειράς ISO 9000:2000, δημιουργήθηκαν με το σκεπτικό ότι η επίτευξη σταθερής ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών επιτυγχάνεται καλύτερα μέσω της διαρκούς εφαρμογής πρότυπων προϊόντων και πρότυπων συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας. Τα πρότυπα αντιπροσωπεύουν μια κοινή συναίνεση με τις πρακτικές διοίκησης, με στόχο τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός μπορεί διαρκώς να διανέμει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία όπου: ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα, ικανοποιεί τις κατάλληλες κανονιστικές απαιτήσεις, επαυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και επιτυγχάνει διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας του κατά την επίτευξη των αντικειμενικών του στόχων.

Πίνακας 8: Εδάφια προτύπου ISO 9001:2000 που αναφέρονται στη «συνεχή βελτίωση»	
1.1	«Αυτό το Διεθνές πρότυπο ... β)... συμπεριλαμβάνοντας διεργασίες για τη διαρκή βελτίωση του συστήματος ...»
4.1	«Ο οργανισμός πρέπει ...να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητά του Ο Οργανισμός πρέπει να ... στ) θέτει σε εφαρμογή δράσεις ... και για τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών αυτών ...
5.1	«Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να παρέχει απόδειξη της δέσμευσης της για την ανάπτυξη και τη θέση σε εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης και για τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μέσω ...»
5.3	«Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι η πολιτική για την ποιότητα ... β)περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας»
6.1	«Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει και να διαθέτει τους πόρους που χρειάζονται για να α) θέτει σε εφαρμογή και να διατηρεί το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητά του και ...»
8.1	«Ο οργανισμός πρέπει να σχεδιάζει και να θέτει σε εφαρμογή τις διεργασίες παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης που χρειάζονται για να ... γ) βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας...»
8.4	«Ο οργανισμός πρέπει να καθορίζει, να συλλέγει και να αναλύει κατάλληλα δεδομένα, για να αποδεικνύει την καταλληλότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και για να αξιολογεί σε ποια σημεία μπορεί να γίνεται διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας ...»
8.5.1	«Ο οργανισμός πρέπει να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, μέσω»
Πηγή: ΕΛΟΤ EN ISO 9001	

Ένα από τα κυριότερα προβλήματα της εφαρμογής του ISO, είναι το εδάφιο της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης των εργαζομένων. Παρόλο που η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων είναι από μόνη της μία δύσκολη εργασία, η εφαρμογή του ISO χωρίς να λαμβάνονται υπ' όψιν η εκπαίδευση και η επιμόρφωση, μπορεί να προκαλέσει ακόμα περισσότερα προβλήματα (Huang et al, 1999). Ταυτόχρονα με την ανάγκη εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, δίδεται έμφαση στην ανάγκη ενημέρωσης του σχετικά με τους στόχους και την πολιτική του οργανισμού αλλά και της σπουδαιότητας της εργασίας τους. Ενώ, κατά κανόνα η εκπαίδευση αναφέρεται ως το κύριο μέσο για την επίτευξη της εξάλειψης των ατελειών, το νέο πρότυπο αναγνωρίζει την ύπαρξη και άλλων δυνατοτήτων, όπως για παράδειγμα την πρόσληψη νέων εργαζομένων οι οποίοι θα διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες. Η έννοια των

απαιτούμενων ικανοτήτων αναφέρεται στις γνώσεις και τις δεξιότητες του προσωπικού που απαιτούνται προκειμένου να παραχθεί ένα προϊόν ή υπηρεσία σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη και συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Cianfrani et al, 2004).

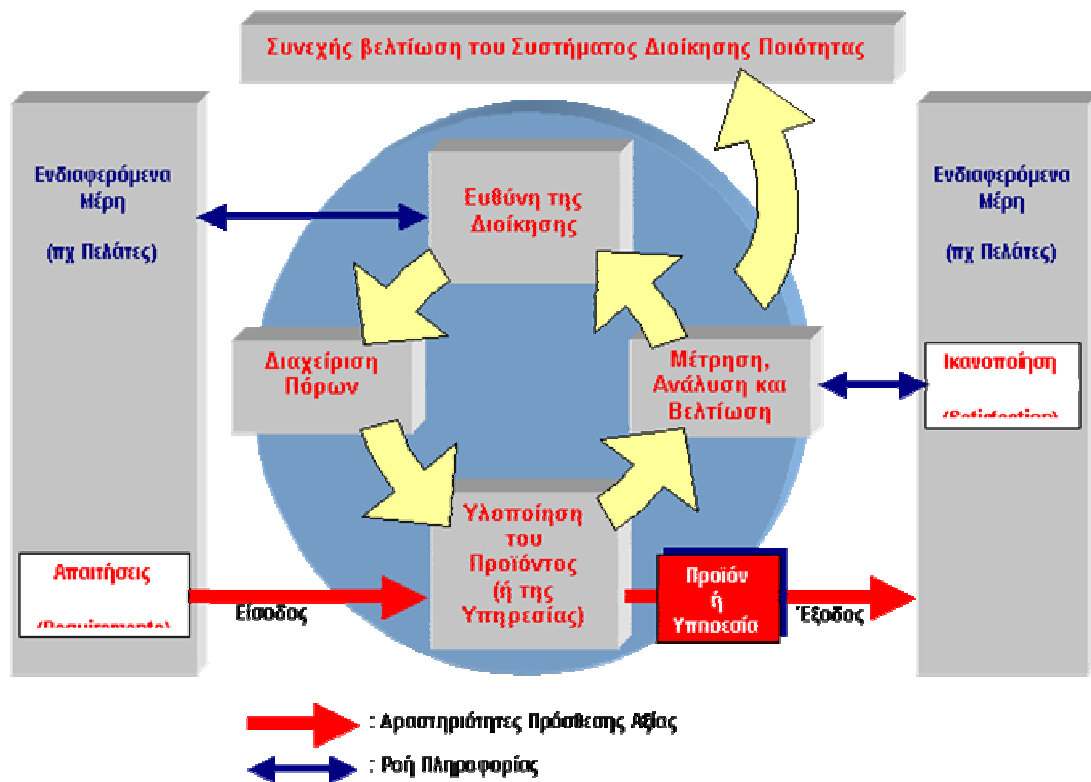
Πίνακας 9: Εδάφια προτύπου ISO 9001:2000 που αναφέρονται στην εκπαίδευση και στην ενημέρωση του οργανισμού	
5.1	«Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να παρέχει απόδειξη της δέσμευσής της για την ανάπτυξη και τη θέση σε εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας ... μέσω α) της γνωστοποίησης στον οργανισμό της σημασίας ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών ...»
5.3	«Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι η πολιτική για την ποιότητα ... δ) γνωστοποιείται και γίνεται κατανοητή εντός του οργανισμού ε)...»
5.5.1	«Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες καθορίζονται και γνωστοποιούνται εντός του οργανισμού»
5.5.2	«Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να ορίσει ένα μέλος της Διοίκησης ...αρμοδιότητα που περιλαμβάνει: ... γ) την εξασφάλιση της προαγωγής της ενημέρωσης όλου του οργανισμού για τις απαιτήσεις των πελατών»
5.5.3	«Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι καθιερώνονται εντός του οργανισμού κατάλληλες διεργασίες επικοινωνίας και ότι υπάρχει επικοινωνία που αφορά την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας»
6.2.1	«Προσωπικό το οποίο εκτελεί εργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος, πρέπει να είναι ικανό με βάση την κατάλληλη μόρφωση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και την εμπειρία»
6.2.2	«Ο οργανισμός πρέπει να: ...β)παρέχει εκπαίδευση ή να εκτελεί άλλες ενέργειες για να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές, γ)..., δ) εξασφαλίζει ότι το προσωπικό είναι ενήμερο της σχέσης και της σπουδαιότητας ...ε)διατηρεί κατάλληλα αρχεία μόρφωσης, εκπαίδευσης,...»
7.3.1	«.....Ο οργανισμός πρέπει να διαχειρίζεται τις διεπαφές μεταξύ διαφορετικών ομάδων που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική επικοινωνία και η σαφής ανάθεση ευθυνών...»
Πηγή: ΕΛΟΤ EN ISO 9001	

Συνεχής βελτίωση και Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας βασισμένα σε Διεργασίες

Το πρότυπο ISO 9004:2000, είναι έντονα εστιασμένο στον στόχο της συνεχούς βελτίωσης της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας του

οργανισμού έτσι ώστε να υπηρετούνται, όπως έχει περιγραφεί, με τον καλύτερο τρόπο οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό βέβαια, ισχύει για όλη την σειρά προτύπων ISO 9000.

Ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας αντιμετωπίζεται σαν ένα σύστημα βασισμένο σε Διεργασίες με τις οποίες παρακολουθείται η συμπεριφορά των ενδιαφερομένων μερών, δηλαδή οι εντοπισμένες ανάγκες και προσδοκίες και οι συνεπαγόμενες απαιτήσεις οι οποίες λειτουργούν σαν είσοδοι του συστήματος.



Η λειτουργία του οργανισμού παράγει αποτελέσματα προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα αποτελέσματα αυτά είναι οι έξοδοι του συστήματος. Τα αποτελέσματα της λειτουργίας του οργανισμού αξιολογούνται με γνώμονα τον βαθμό ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών, μέσω των λειτουργιών της Μέτρησης, Ανάλυσης και Βελτίωσης. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις λειτουργίες Μέτρησης, Ανάλυσης και Βελτίωσης, χρησιμοποιούνται και λαμβάνονται υπόψη για τους σκοπούς της βελτίωσης της συνολικής λειτουργίας του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται συνεχώς επιφέροντας την συνεχή βελτίωση της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζει την συλλογιστική όλων των προτύπων της σειράς ISO 9000. Τα παραπάνω αναπαρίστανται γραφικά στο διάγραμμα.

Άλλα Διεθνή Πρότυπα σχετικά με την Διοίκηση Ποιότητας

Εκτός της σειράς προτύπων ISO 9000, υφίστανται επίσης και διεθνή πρότυπα σχετικά με τις μεθόδους επιθεώρησης (audit) Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, από οργανισμούς πιστοποίησης (certification bodies) και διάφορα συναφή θέματα, όπως τα εξής:

- ISO/IEC Guide 60:1994, ISO/IEC Code of good practice for conformity assessment
- ISO/IEC Guide 61:1996, General requirements for assessment and accreditation of certification/registration bodies
- ISO/IEC Guide 62:1996, General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of quality systems
- ISO/IEC Guide 65:1996, General requirements for bodies operating product certification systems
- ISO/IEC Guide 68:2002, Arrangements for the recognition and acceptance of conformity assessment results
- ISO/IEC TR 17010:1998, General requirements for bodies providing accreditation of inspection bodies
- ISO 19011:2002, Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing

Ο παραπάνω κατάλογος είναι μόνον ενδεικτικός. Υπάρχουν πολύ περισσότερα πρότυπα σχετικά με την διοίκηση ποιότητας, άλλα από τα οποία είναι γενικά, δηλαδή είναι εφαρμόσιμα σε οργανισμούς κάθε τύπου, ανεξάρτητα από το είδος ή τον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και άλλα, τα οποία είναι εξειδικευμένα για διάφορους τομείς δραστηριοτήτων.

Ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα γενικών προτύπων ISO σχετικά με την διοίκηση ποιότητας, ανεξάρτητα από το είδος ή τον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, είναι τα εξής:

- ISO/TR 10013:2001, Guidelines for quality management system documentation
- ISO/TR 10014:1998, Guidelines for managing the economics of quality
- ISO 10015:1999, Quality management — Guidelines for training
- ISO/TR 10017:2003, Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000
- ISO 10005:1995, Quality management—Guidelines for quality plans
- ISO 10006:2003, Quality management systems—Guidelines for quality management in projects
- ISO 10007:2003, Quality management systems—Guidelines for configuration management
- ISO 10012:2003, Measurement management systems—Requirements for measurement processes and measuring equipment
- Ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα εξειδικευμένων προτύπων ISO σχετικά με την διοίκηση ποιότητας, σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε ειδικούς βιομηχανικούς ή επιχειρησιακούς κλάδους, είναι τα εξής:

- IWA 1:2001, Quality management systems—Guidelines for process improvements in health service organisations
- IWA 2:2003, Quality management systems—Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education
- ISO/TR 13352:1997, Guidelines for interpretation of ISO 9000 series for application within the iron ore industry
- ISO 13485:1996, Quality systems—Medical devices — Particular requirements for the application of ISO 9001
- ISO 13485:2003, Medical devices — Quality management systems — Requirements for regulatory purposes
- ISO 14964:2000, Mechanical vibration and shock — Vibration of stationary structures — Specific requirements for quality management in measurement and evaluation of vibration
- ISO 15161:2001, Guidelines on the application of ISO 9001:2000 for the food and drink industry
- ISO 15189:2003, Medical laboratories — Particular requirements for quality and competence
- ISO/TS 16949:2002, Quality management systems — Particular requirements for the application of ISO 9001:2000 for automotive production and relevant service part Organisations
- ISO/TS 29001:2003, Petroleum, petrochemical and natural gas industries — Sector-specific quality management systems— Requirements for product and service supply organisations
- ISO/IEC 90003:2004, Software engineering — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software

Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία

Η Υγιεινή και Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο είναι ένα ζήτημα που αφορά όλους τους οργανισμούς και όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το είδος τους, ή τον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Η λειτουργία ενός συστήματος υγιεινής και ασφάλειας, δηλαδή η λήψη και τήρηση ενός συνόλου μέτρων για την Υγιεινή και Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, είναι πλέον νομοθετική απαίτηση σε αρκετές χώρες. Η τήρηση ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να οδηγήσει στην μείωση του κινδύνου ατυχημάτων, στην μείωση του χρόνου αδράνειας της παραγωγικής διαδικασίας και στην μείωση των σχετικών αντιδικιών. Με ένα τέτοιο σύστημα ο οργανισμός μπορεί να προστατέψει καλύτερα το έμψυχο δυναμικό του.

Η σημασία των παραπάνω ωφελειών οδηγεί ήδη πολλούς οργανισμούς στην ενσωμάτωση συστημάτων διαχείρισης για την υγιεινή και ασφάλεια στην λειτουργία τους. Τα συστήματα αυτά ονομάζονται Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (Occupational Health and Safety Management Systems-OHSMS).

Το Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, ενός οργανισμού, μπορεί να νοηθεί ως ένα μέρος της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων, ως ένα μέσο προστασίας του οργανισμού, αλλά και ως μια τακτική για την συστηματική ικανοποίηση των σχετικών νομοθετικών απαιτήσεων.

Το Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, παρέχει ένα πλαίσιο για την διαχείριση των ευθυνών που σχετίζονται με την υγιεινή και

ασφάλεια, έτσι ώστε αυτές να είναι πιο αποτελεσματικές και να ενσωματώνονται καλύτερα στις συνολικές επιχειρησιακές λειτουργίες του οργανισμού.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, βασίζονται σε διεθνή πρότυπα τα οποία καθορίζουν μια διαδικασία για την επίτευξη μιας συνεχώς βελτιούμενης επίδοσης σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια, και την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας.

Τα πρότυπα αυτά αποτελούν την σειρά προτύπων OHSAS 18000 και έχουν αναπτυχθεί από τον οργανισμό BSI (British Standards Institution).

Η ανάπτυξη και λειτουργία ενός Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, συμβατού με τα πρότυπα της σειράς OHSAS 18000, επιφέρει σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό όπως:

Μείωση των κινδύνων

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Υποστήριξη για την συστηματική συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας

Βελτίωση της συνολικής επίδοσης

Παραδείγματα ωφελειών από την εφαρμογή σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, κατά το πρότυπο OHSAS 18001, παρατίθενται στα εξής case studies:

- [AMEC](#)
- [Mansell](#)
- [Compac](#)

Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών

Η πληροφορία που παράγει ή διαχειρίζεται ένας οργανισμός κατά την λειτουργία του, είναι ένα αντικείμενο ζωτικής σημασίας. Αυτό ισχύει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό για όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος, και τον επιχειρησιακό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο κάθε οργανισμός. Για τον λόγο αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό θέμα, η προστασία της πληροφορίας του οργανισμού. Η πληροφορία εδώ νοείται με την πλέον γενική της έννοια και μπορεί να διατίθεται σε διάφορες μορφές όπως, έντυπη ή χειρόγραφη σε χαρτί, σε ηλεκτρονική μορφή, αποθηκευμένη σε συστήματα υπολογιστών ή διακινούμενη σε δίκτυα κάθε είδους, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή άλλων υπηρεσιών. Επίσης η πληροφορία μπορεί να επιδεικνύεται σε παρουσιάσεις με διαφάνειες ή films, ή ακόμη να παράγεται σε προφορική μορφή κατά την διάρκεια συζητήσεων.

Στον σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό χώρο των επιχειρήσεων (αλλά και των οργανισμών κάθε τύπου), η πληροφορία είναι ένα επαπειλούμενο αντικείμενο και οι απειλές μπορούν να προέρχονται από πολλές πηγές. Οι απειλές αυτές μπορούν να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Μπορούν να είναι συμπτωματικές ή να προέρχονται από ηθελημένη κακή πρόθεση πρόκλησης ζημιών στον οργανισμό.

Ιδιαίτερα μετά τις εξελίξεις των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και την ευρεία ανάπτυξη και χρήση εταιρικών δικτύων και εφαρμογών όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι συναλλαγές μέσω του

διαδικτύου, κλπ, οι απειλές κατά της πληροφορίας ενός οργανισμού, έχουν πολλαπλασιασθεί.

Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη για κάθε οργανισμό να προστατέψει την ζωτική του πληροφορία, καθώς και την πληροφορία που αφορά τους πελάτες του, αναπτύσσοντας την κατάλληλη Πολιτική Ασφάλειας Πληροφοριών και λαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα μέτρα για την υλοποίησή της. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται η ανάπτυξη και ενσωμάτωση στην λειτουργία του οργανισμού, ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών (Information Security Management System–ISMS) είναι μια συνολική και συστηματική προσέγγιση του οργανισμού στην διαχείριση της ευαίσθητης πληροφορίας του και των κινδύνων που την απειλούν, έτσι ώστε η πληροφορία να παραμένει ασφαλής. Η ασφάλεια της πληροφορίας αναλύεται στα εξής τρία στοιχεία:

- Εμπιστευτικότητα (Confidentiality): Η διασφάλιση ότι η πληροφορία είναι προσπελάσιμη μόνον από εκείνους που είναι εξουσιοδοτημένοι να την προσπελαίνουν
- Ακεραιότητα (Integrity): Η διασφάλιση της ακρίβειας και της πληρότητας της πληροφορίας και των μεθόδων επεξεργασίας της
- Διαθεσιμότητα (Availability): Η διασφάλιση ότι οι εξουσιοδοτημένοι χρήστες έχουν πρόσβαση στην πληροφορία και τους σχετικούς με αυτήν πόρους (πχ συστήματα πληροφορικής) οποτεδήποτε αυτό απαιτείται.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών είναι ένα σύστημα διοίκησης που επιδρά στο σύνολο του οργανισμού και περιλαμβάνει το προσωπικό, τις διαδικασίες και τα συστήματα πληροφορικής του οργανισμού. Επίσης, ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να ενσωματωθεί σε οργανισμούς κάθε είδους, μεγέθους, ή επιχειρησιακού κλάδου. Από την άποψη αυτή, ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών εμφανίζει αρκετές ομοιότητες με ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας. Σε πολλές περιπτώσεις ένας οργανισμός αναπτύσσει ταυτόχρονα και συνδυασμένα, το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών μαζί με το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας.

Οι ωφέλειες για έναν οργανισμό από την εισαγωγή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών είναι σημαντικές και πολλαπλές. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής ωφέλειες από την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος:

- Αξιοπιστία, εμπιστευτικότητα και δημιουργία εμπιστοσύνης από την πλευρά των πελατών ως αποτέλεσμα της ασφάλειας της πληροφορίας που αφορά τους πελάτες.
- Εξοικονόμηση κόστους λόγω της μείωσης των κινδύνων απώλειας πληροφοριών ή κοινοποίησης εμπιστευτικής πληροφορίας σε τρίτους. Το κόστος της παραβίασης της ασφάλειας πληροφοριών με οποιονδήποτε τρόπο, μπορεί να είναι σημαντικό. Η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών δίνει σημαντική αξία στον οργανισμό και έχει ιδιαίτερα θετικές επιπτώσεις στην στάση των επενδυτών ή των μετόχων.
- Συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο περί χειρισμού δεδομένων. Η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών αντιμετωπίζει με συστηματικό τρόπο όλα τα θέματα συμμόρφωσης με την σχετική νομοθεσία.

Διασφάλιση και επίδειξη δέσμευσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, υπάρχουν δύο αλληλοσυμπληρούμενα πρότυπα, τα οποία αποτελούν την σειρά προτύπων BS7799 και έχουν αναπτυχθεί από τον οργανισμό BSI.

Παραδείγματα εφαρμογής σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, κατά τα πρότυπα της σειράς BS7799, παρατίθενται στα εξής case studies :

- [NHS Purchasing and Supply Agency](#)
- [System Software Solutions](#)
- [STIKI](#)

Βιβλιογραφία Ενότητας

BS 7799-2:2002 Specification for Information Security Management , BSI, 2002

ISO/IEC 17799 : 2000 Information technology–Code of practice for Information Security Management, ISO, 2000

ISO/IEC Guide 61:1996 General requirements for assessment and accreditation of certification/registration bodies, ISO, 1996

ISO/IEC Guide 62:1996 General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of quality systems, ISO, 1996

ISO/IEC Guide 66:1999 General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of environmental management systems (EMS), ISO, 1999

ISO 9000:2000 Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary, ISO, 2000.

ISO 9001:2000 Quality Management Systems — Requirements, ISO, 2000.

ISO 9004:2000 Quality Management Systems — Guidelines for Performance Improvements, ISO, 2000.

ISO 10012:2003 Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment, ISO, 2003

ISO 14001:1996 Environmental management systems — Specification with guidance for use , ISO, 1996

ISO 14004:1996 Environmental management systems — General guidelines on principles, systems and supporting techniques , ISO, 1996

ISO 14020:2000 Environmental labels and declarations — General principles , ISO, 2000

ISO 14031:1999 Environmental management — Environmental performance evaluation–Guidelines , ISO, 1999

[ISO 14040:1997](#) Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework , ISO, 1997

ISO 19011:2002 Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing , ISO, 2002

OHSAS 18001:1999 Occupational health and safety management systems– Specification, BSI, 1999

OHSAS 18002:2000 Occupational health and safety management systems– Guidelines for the implementation of OHSAS 18001, BSI, 2000

[Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού BSI](#) (British Standards Institution)

Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού CEN (European Committee for Standardisation)

[Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού ISO](#) (International Organisation for Standardisation)

Η Τεκμηρίωση του συστήματος διαχείρισης

Η Τεκμηρίωση (Documentation) του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι μια από τις σημαντικότερες απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Δεν νοείται Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας χωρίς τεκμηρίωση. Η σχετική απαίτηση του προτύπου ISO 9001:2000 συνοψίζεται ως εξής:

1.5. Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένο με τα εξής στοιχεία:

- Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα
- Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Τεκμηριωμένες Διαδικασίες
- Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.
- Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

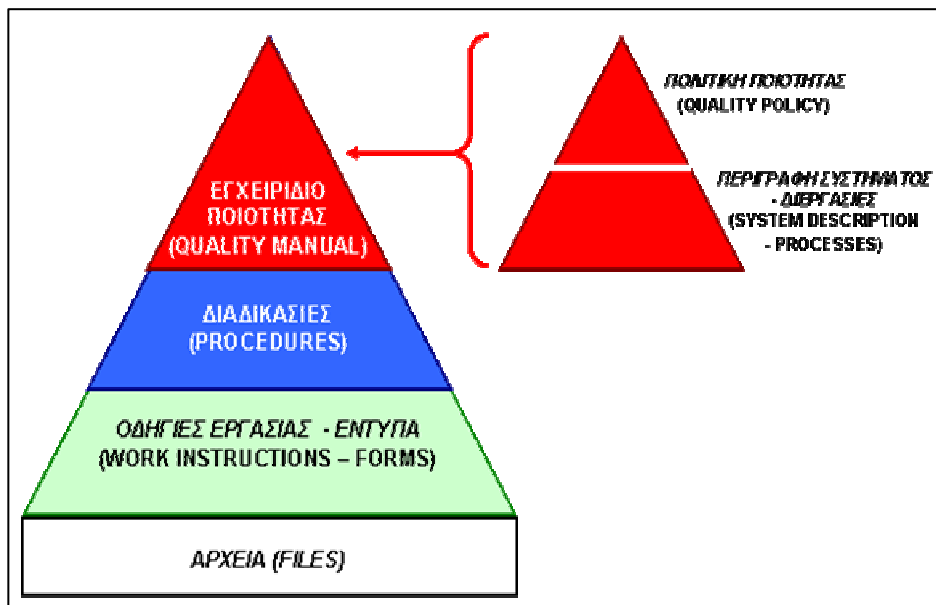
Εκτός της παραπάνω τυπικής απαίτησης του προτύπου, είναι φανερό ότι υπάρχει ουσιαστική ανάγκη τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα σύνολο τυποποιημένων διεργασιών και πόρων (οργάνωση, ανθρώπινοι πόροι, υποδομές και εξοπλισμός) που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση της Διοίκησης Ποιότητας. Είναι προφανές ότι για να μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η Διοίκηση Ποιότητας στο περιβάλλον μιας εταιρείας που διαθέτει διάφορα τμήματα ή/και διευθύνσεις και απασχολεί μία μικρή ή μεγάλη ομάδα εργαζομένων, είναι απαραίτητη η καταγραφή όλων των μηχανισμών ποιότητας. Η καταγραφή αυτή γίνεται ακριβώς στα πλαίσια της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Η τεκμηρίωση εξασφαλίζει τα εξής, ιδιαίτερα σημαντικά για την Διοίκηση Ποιότητας, στοιχεία:

- Καταγραφή των Στόχων Ποιότητας
- Τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών
- Δυνατότητα ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες.

- Καταγραφή αντικειμενικών στοιχείων για σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης, και για σκοπούς σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων συνεχούς βελτίωσης.
- Δημιουργία αντικειμενικών στοιχείων που αποδεικνύουν ότι το σύστημα εφαρμόζεται.

Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα ιεραρχικό σύστημα εγγράφων και αρχείων το οποίο αναπαρίσταται στο ακόλουθο σχήμα.



Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Το Εγχειρίδιο Ποιότητας (Quality Manual) το οποίο είναι το ανώτερο έγγραφο του Συστήματος και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy), την περιγραφή του Συστήματος και την αποτύπωση των Διεργασιών.
- Τις Διαδικασίες (Procedures) δηλαδή γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας σε διατμηματικό επίπεδο.
- Τις Οδηγίες Εργασίας (Work Instructions) δηλαδή οδηγίες για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες.
- Τα τυποποιημένα Έντυπα Επικοινωνίας ή Έντυπα Συστήματος (Forms).
- Τα Αρχεία (Files).
- Τα Εξωτερικά Έντυπα.
- Η Πολιτική Ποιότητας

Η Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy) είναι η γενική συνολική κατεύθυνση και οι προθέσεις της εταιρείας σχετικά με την ποιότητα, όπως έχουν επίσημα εκφρασθεί από την ανώτατη διοίκηση. Από την Πολιτική Ποιότητας απορρέει όλο το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας. Δηλαδή η Πολιτική Ποιότητας είναι το ανώτατο και πλέον επίσημο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Έχει την μορφή ενός σύντομου κειμένου περίπου μιας σελίδας, το οποίο υπογράφεται πρωτότυπα από τον διευθυντή ποιότητας και από τον διευθύνοντα σύμβουλο.

Το κείμενο αυτό αναρτάται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας σε ιδιαίτερα εμφανές σημείο ώστε να μπορούν να το διαβάσουν όλα τα μέλη του προσωπικού της εταιρείας. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί η Πολιτική Ποιότητας από όλο το προσωπικό και να τονισθεί η σημασία που αποδίδει η εταιρεία στην ποιότητα. Η Πολιτική Ποιότητας συμπεριλαμβάνεται και στο Εγχειρίδιο Ποιότητας.

1.6. Το Εγχειρίδιο Ποιότητας

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας είναι το ανώτατο έγγραφο του Συστήματος που περιγράφει και καθορίζει το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας. Η Πολιτική Ποιότητας περιλαμβάνεται σαν ειδικό κεφάλαιο στο Εγχειρίδιο Ποιότητας.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας δίνει την συνολική περιγραφή του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Δεν υπάρχει κάποια προτεινόμενη τυποποιημένη δομή του εγχειριδίου κατάλληλη για όλες τις περιπτώσεις. Η έκταση του εγχειριδίου εξαρτάται κάθε φορά από την συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή από την οργάνωση, τις δραστηριότητες, το μέγεθος, την πολιτική ποιότητας, κλπ της εταιρείας.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει σαφείς περιγραφές περί του τρόπου με τον οποίο το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Δηλαδή θα πρέπει να αναφέρονται τα μέτρα που λαμβάνονται και οι σχετικοί μηχανισμοί του συστήματος, προκειμένου να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου.

Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 είναι ομαδοποιημένες στις εξής κατηγορίες:

- Ύπαρξη Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας
- Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας
- Ευθύνη της Διοίκησης
- Διαχείριση Πόρων
- Υλοποίηση του Προϊόντος (ή της Υπηρεσίας)
- Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση

Για κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές το πρότυπο αναλύει και εξειδικεύει τις επιμέρους απαιτήσεις. Μια αναλυτική περιγραφή των απαιτήσεων του προτύπου δίνεται στην Ενότητα 2.6 του Οδικού Χάρτη (Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 αναλυτικά).

Για όλες τις παραπάνω απαιτήσεις το Εγχειρίδιο Ποιότητας θα πρέπει να παρέχει απαντήσεις περί του τρόπου με τον οποίο οι απαιτήσεις αυτές θα καλυφθούν. Ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα του Εγχειριδίου Ποιότητας είναι η γενική περιγραφή του συστήματος των Διεργασιών και Διαδικασιών. Θα πρέπει να αναφέρονται οι Διεργασίες και οι τίτλοι των Διαδικασιών που ενεργοποιούνται για την κάλυψη κάθε απαίτησης του προτύπου. Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών δεν περιλαμβάνεται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας αλλά σε ένα άλλο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας και συγκεκριμένα στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας είναι ένα ελεγχόμενο έγγραφο. Υπογράφεται σε όλες τις σελίδες του πρωτότυπα, από τον Διευθυντή Ποιότητας ο οποίος είναι ο συντάκτης του εγχειριδίου και από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ο οποίος εγκρίνει το περιεχόμενό του. Το πρωτότυπα υπογεγραμμένο αντίτυπο φυλάσσεται. Όταν υπάρχει ανάγκη διανομής του στο προσωπικό της εταιρείας, διανέμονται φωτοαντίγραφα του πρωτοτύπου ή διανέμεται σε ηλεκτρονική μορφή.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας δεν αλλάζει αυθαίρετα (κάτι που ισχύει για όλα τα τμήματα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας). Για να γίνει αλλαγή του Εγχειριδίου Ποιότητας θα πρέπει να υλοποιηθούν οι προβλεπόμενες Διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι αναθεωρήσεις του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Σε όλες τις σελίδες του Εγχειριδίου Ποιότητας αναγράφεται ο αριθμός και η ημερομηνία έναρξης ισχύος της παρούσης έκδοσης, ο αριθμός αναθεώρησης, και ο αριθμός της προηγούμενης έκδοσης η οποία αντικαταστάθηκε από την παρούσα έκδοση του εγχειριδίου.

Διεργασίες και διαδικασίες

Η Διεργασία (process) ορίζεται ως μια δραστηριότητα που μετασχηματίζει εισερχόμενα δεδομένα (inputs) σε εξερχόμενα αποτελέσματα (outputs). Στο περιβάλλον μιας εταιρείας κάθε μια από τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες που υλοποιούνται, μπορεί να αντιστοιχηθεί με μια Διεργασία. Ένα σχετικό παράδειγμα έχει δοθεί στην Ενότητα 3.5 του Οδικού Χάρτη. Κάθε Διεργασία περιλαμβάνει έναν αριθμό επιμέρους Διαδικασιών (Procedures).

Στο Εγχειρίδιο Ποιότητας περιγράφονται οι Διεργασίες και οι τίτλοι των Διαδικασιών που ενεργοποιούνται για την κάλυψη κάθε απαίτησης του προτύπου. Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών δεν περιλαμβάνεται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας. Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών αποτελεί ένα άλλο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας το οποίο ονομάζεται Εγχειρίδιο Διαδικασιών.

Οι Διεργασίες του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας αποτυπώνονται και αναλύονται σε Διαδικασίες δηλαδή σε γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας σε διατμηματικό επίπεδο. Το Εγχειρίδιο Διαδικασιών (Procedural Manual) αποτελεί μια αναλυτική γραπτή περιγραφή των Διαδικασιών δηλαδή των λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκληρωμένη υλοποίηση μιας συγκεκριμένης Διεργασίας.

Οι Διαδικασίες υποστηρίζονται από Οδηγίες Εργασίας (Work Instructions) δηλαδή γραπτές οδηγίες για την τρόπο και την μέθοδο με την οποία πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες στο επίπεδο ενός Τμήματος ή μιας Διεύθυνσης. Επίσης κάθε Διαδικασία περιλαμβάνει την χρήση καθορισμένων τυποποιημένων Εντύπων Συστήματος (Forms).

Η αναλυτική περιγραφή κάθε Διαδικασίας είναι ένα ολιγοσέλιδο κείμενο. Στο κείμενο αυτό θα πρέπει να περιέχεται ουσιώδης πληροφορία για τα εξής θέματα:

- Ποιος είναι ο Σκοπός της Διαδικασίας δηλαδή γιατί υπάρχει αυτή η Διαδικασία
- Ποιο είναι το Πεδίο Εφαρμογής δηλαδή ποια Τμήματα ή Διευθύνσεις συμμετέχουν στην Διαδικασία

- Ποιοι είναι οι Εμπλεκόμενοι δηλαδή ποιοι/ες από το προσωπικό συμμετέχουν στην Διαδικασία βάσει του οργανογράμματος.
- Ποιες είναι οι Οδηγίες Εργασίας που χρησιμοποιούνται κατά την υλοποίηση της Διαδικασίας.
- Περιγραφή, δηλαδή ποιες ακριβώς λειτουργίες προβλέπονται στην Διαδικασία (ποιος ξεκινά την Διαδικασία, ποια έντυπα συμπληρώνει, σε ποιόν τα αποστέλλει, πως αντιδρά ο παραλήπτης, τι έντυπα συμπληρώνει αυτός, σε ποιόν τα προωθεί, κοκ).
- Ποια Έντυπα Συστήματος χρησιμοποιούνται (συμπληρώνονται, διακινούνται, αρχειοθετούνται, κλπ)

Η αναλυτική περιγραφή κάθε Διαδικασίας είναι ένα ελεγχόμενο έγγραφο. Υπογράφεται σε όλες τις σελίδες της πρωτότυπα, από τον συντάκτη της και από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ο οποίος εγκρίνει την Διαδικασία. Ο συντάκτης είναι συνήθως ο Υπεύθυνος ή ο Διευθυντής του Τμήματος ή της Διεύθυνσης αντίστοιχα, που έχει την μεγαλύτερη συνάφεια με το αντικείμενο της Διαδικασίας. Το πρωτότυπα υπογεγραμμένο αντίτυπο φυλάσσεται. Στο εμπλεκόμενο προσωπικό της εταιρείας, διανέμονται φωτοαντίγραφα του πρωτοτύπου ή περιγραφή της Διαδικασίας σε ηλεκτρονική μορφή.

Η Διαδικασία δεν αλλάζει αυθαίρετα. Για να γίνει αλλαγή της Διαδικασίας θα πρέπει να υλοποιηθούν εκείνες οι προβλεπόμενες Διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι αναθεωρήσεις του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Σε όλες τις σελίδες της αναλυτικής περιγραφής της Διαδικασίας αναγράφεται ο τίτλος και ο κωδικός αριθμός της Διαδικασίας, ο αριθμός και η ημερομηνία έναρξης ισχύος της παρούσης έκδοσης, και ο αριθμός της προηγούμενης έκδοσης η οποία αντικαταστάθηκε από την παρούσα έκδοση της Διαδικασίας.

Για την κωδικοποίηση των Διαδικασιών θα πρέπει να υιοθετείται μια τακτική που να διευκολύνει τον εντοπισμό της Διαδικασίας στο σύνολο του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας, να επιτρέπει τον συσχετισμό της με σχετικές ή συναφείς Διαδικασίες και να διευκολύνει τις αναθεωρήσεις των Διαδικασιών. Μια τέτοια τακτική, παραδείγματος χάριν, είναι να ανατίθεται ο Κωδικός Αριθμός μιας Διαδικασίας σύμφωνα με την εξής μορφή: Δ-xx-yy , όπου Δ σημαίνει Διαδικασία, xx είναι ο αριθμός της Διεργασίας στην οποία ανήκει η συγκεκριμένη Διαδικασία και yy είναι ο αύξων αριθμός της Διαδικασίας στην ομάδα Διαδικασιών που αφορά την οικεία Διεργασία.

Οδηγίες Εργασίας

Οδηγία Εργασίας (Work Instruction) είναι ένα έγγραφο σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή στο οποίο καταγράφονται οι τρόποι και οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την υλοποίηση των λειτουργιών μιας συγκεκριμένης Διαδικασίας ή Διεργασίας. Οι Οδηγίες Εργασίας περιλαμβάνουν εξειδικευμένες και λεπτομερείς πληροφορίες, απαραίτητες για τη διεκπεραίωση επιμέρους ενεργειών σχετικών με συγκεκριμένες διαδικασίες. Οι Οδηγίες Εργασίας συμπυκνώνουν την εμπειρία και την τεχνογνωσία της εταιρείας και είναι απαραίτητες για την τυποποίηση των εσωτερικών λειτουργιών της. Μπορεί να

είναι εμπιστευτικές ή απόρρητες όταν συμβαίνει να περιγράφουν την τεχνολογία και τις μεθόδους παραγωγής ή σχεδιασμού της εταιρείας.

Ως ενδεικτικά παραδείγματα σχετικά με το αντικείμενο των Οδηγιών Εργασίας μπορούν να αναφερθούν τα εξής: οδηγίες συντήρησης μηχανημάτων, ερωτηματολόγια για καταγραφή των απαιτήσεων πελατών, τεχνικές κατασκευαστικές οδηγίες για την κατασκευή προϊόντων, οδηγίες για την σύνθεση χημικών ουσιών, μέθοδοι ποιοτικού ελέγχου προϊόντων, μέθοδοι σύνταξης προσφορών, πρότυπα συμβάσεων, οδηγίες για την επιλογή προμηθευτών, οδηγίες για την σύνταξη οικονομικών και τεχνικών προσφορών, οδηγίες για την αξιολόγηση προσωπικού, εκπαιδευτικό υλικό κάθε είδους, προγράμματα εκπαίδευσης, εγχειρίδια χρήσης (manuals) συσκευών ή εφαρμογών λογισμικού, τακτικές ασφάλειας για δίκτυα υπολογιστών, κλπ.

Στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας, κάθε Οδηγία Εργασίας ανήκει ή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη Διαδικασία η οποία είναι και η πλέον σχετική με το αντικείμενο της Οδηγίας. Μια Διαδικασία μπορεί να υποστηρίζεται από πολλές Οδηγίες Εργασίας. Επίσης είναι δυνατόν μια Διαδικασία να χρησιμοποιεί Οδηγίες Εργασίας που ανήκουν είτε στην ίδια είτε σε άλλες Διαδικασίες.

Κάθε Οδηγία Εργασίας είναι ένα ελεγχόμενο έγγραφο, το οποίο δεν αλλάζει αυθαίρετα. Για τον χειρισμό, τον συντάκτη, την υπογραφή, την διανομή, την κωδικοποίηση και την αναθεώρηση των Οδηγιών Εργασίας ισχύουν τακτικές αντίστοιχες με αυτές που ισχύουν και για τις Διαδικασίες.

Ειδικότερα, για την κωδικοποίηση των Οδηγιών Εργασίας θα πρέπει να ακολουθείται μια μεθοδολογία που να επιτρέπει τον συσχετισμό της Οδηγίας με την Διαδικασία στην οποία αυτή ανήκει. Παραδείγματος χάριν, εάν ακολουθείται η τακτική που περιγράφεται στην προηγούμενη ενότητα 3.7.3 για την ανάθεση Κωδικών Αριθμών στις Διαδικασίες, τότε μια εύλογη λύση είναι ο Κωδικός Αριθμός μιας Οδηγίας Εργασίας να έχει την μορφή ΟΕ-xx-yy-zz, όπου ΟΕ σημαίνει Οδηγία Εργασίας, xx-yy είναι ο αριθμός της Διαδικασίας στην οποία ανήκει η Οδηγία και zz είναι ο αύξων αριθμός της Οδηγίας.

Η διαδικασία πιστοποίησης

Η διαδικασία της πιστοποίησης αρχίζει αφού πρώτα αναπτυχθεί το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας, και συμπληρώσει μια δοκιμαστική περίοδο λειτουργίας διάρκειας τριών μηνών τουλάχιστον. Η διαδικασία περιλαμβάνει την Επιθεώρηση του συστήματος και την Πιστοποίηση και Καταχώρηση της εταιρείας

Απαραίτητη επικοινωνία με φορείς

Το πρώτο βήμα στην διαδικασία της πιστοποίησης είναι η επιλογή του φορέα πιστοποίησης (certification body).

Ο Υπεύθυνος Ποιότητας της εταιρείας επικοινωνεί με έναν αριθμό φορέων πιστοποίησης που λειτουργούν στην χώρα και τους ενημερώνει ότι η εταιρεία πρόκειται να προχωρήσει σε πιστοποίηση, ζητώντας παράλληλα οικονομική προσφορά για το κόστος των υπηρεσιών που θα παρασχεθούν (υπηρεσίες Επιθεώρησης και Πιστοποίησης-Καταχώρησης της εταιρείας).

Αυτό γίνεται για να επιλεγεί ένας φορέας πιστοποίησης με κριτήρια συμφερότερης προσφοράς. Αν για οποιονδήποτε λόγο έχει ήδη προεπιλεγεί ένας φορέας πιστοποίησης τότε η επικοινωνία αυτή απλοποιείται.

Σημαντικά στοιχεία που πρέπει να διευκρινισθούν είναι:

Ότι πρόκειται για Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας και προφανώς το πρότυπο βάσει του οποίου θα πρέπει να γίνει η πιστοποίηση είναι το ISO 9001:2000.

Το πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης (scope) δηλαδή ποιος είναι ο τομέας δραστηριότητας της εταιρείας που θα πιστοποιηθεί (πχ κατασκευή ετοιμών ενδυμάτων, υπηρεσίες μελετών, ανάπτυξη λογισμικού, κατασκευή κτιρίων, υπηρεσίες εστίασης, κοκ)

Ο φορέας που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι διαπιστευμένος για να διενεργεί πιστοποιήσεις κατά ISO 9001:2000 για τον συγκεκριμένο τομέα δραστηριοτήτων.

Ο Υπεύθυνος Ποιότητας στη φάση αυτή, μπορεί να ζητήσει από τους φορείς πιστοποίησης με τους οποίους επικοινωνεί, να του στείλουν αντίγραφα των διαπιστεύσεων τους από τα οποία να προκύπτει ότι μπορούν να διενεργούν πιστοποιήσεις κατά ISO 9001:2000 για τον συγκεκριμένο τομέα δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Σημαντική Παρατήρηση: Αν η εταιρεία έχει δύο ή περισσότερους τομείς δραστηριοτήτων, τότε μπορεί να γίνει πιστοποίηση είτε για το σύνολο των δραστηριοτήτων της είτε για ένα υποσύνολο των τομέων δραστηριότητας. Το Πιστοποιητικό που θα εκδοθεί στο τέλος, θα αναφέρει σαφώς για ποιόν τομέα δραστηριότητας έχει πιστοποιηθεί η εταιρεία.

Η Επιθεώρηση του συστήματος

Μετά την επιλογή του φορέα πιστοποίησης συμφωνείται η ημερομηνία της Επιθεώρησης. Ο επιθεωρητής θα ορισθεί από τον φορέα πιστοποίησης. Ο επιθεωρητής μπορεί να ζητήσει να του αποσταλεί μέρος της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας λίγες μέρες πριν την Επιθεώρηση, ώστε να έχει την ευκαιρία να μελετήσει το σύστημα έγκαιρα. Συνήθως ζητείται να αποσταλεί το Εγχειρίδιο Ποιότητας και το Εγχειρίδιο Διαδικασιών. Οι Οδηγίες Εργασίας συνήθως δεν αποστέλλονται επειδή αυτές συχνά είναι εμπιστευτικού χαρακτήρα.

Ο Επιθεωρητής στέλνει στην εταιρεία, μια ή δύο μέρες πριν την Επιθεώρηση, το πρόγραμμα Επιθεώρησης το οποίο αναφέρει ποια ώρα θα επιθεωρηθεί το κάθε Τμήμα και άλλες λεπτομέρειες για την καλύτερη οργάνωση της Επιθεώρησης.

Η Επιθεώρηση γίνεται την προκαθορισμένη ημερομηνία στις εγκαταστάσεις της εταιρείας από τον επιθεωρητή (ή από ομάδα επιθεωρητών). Εκτός του Υπευθύνου Ποιότητας που οπωσδήποτε είναι παρών στην Επιθεώρηση, όλοι οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να είναι παρόντες (διευθύνων σύμβουλος, διευθυντές τμημάτων, υπεύθυνοι κλπ). Αν κάποιος/α δεν μπορεί να είναι παρών/ούσα, θα πρέπει να παρευρίσκεται αυτός/η που τον/ην αντικαθιστά, βάσει της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας (δηλαδή όπως προκύπτει από την περιγραφή των θέσεων εργασίας).

Η Επιθεώρηση είναι μια συστηματική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διαδικασία με στόχο να αποκτηθούν πειστήρια και να αξιολογηθούν αντικειμενικά, για να προσδιορισθεί ο βαθμός στον οποίο τα σχετικά με την ποιότητα κριτήρια εκπληρώνονται. Δηλαδή αν το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

Οι κύριοι στόχοι της Επιθεώρησης είναι να διευκρινισθούν βάσει αντικειμενικών στοιχείων τα εξής σημεία:

- Υπάρχει Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας;
- Εφαρμόζεται ;
- Είναι αποτελεσματικό ;

Η Επιθεώρηση περιλαμβάνει την επιθεώρηση των χώρων εργασίας, εξέταση των αρχείων και συνεντεύξεις με τους υπευθύνους των τμημάτων και τον διευθύνοντα σύμβουλο.

Στο τέλος της Επιθεώρησης, ο επιθεωρητής πληροφορεί την διοίκηση της εταιρείας για το αποτέλεσμα της επιθεώρησης (θετικό ή αρνητικό) και στη συνέχεια συντάσσει έκθεση προς τον φορέα πιστοποίησης με τον οποίο συνεργάζεται. Στην έκθεση αυτή ο επιθεωρητής συνοψίζει τα αποτελέσματα της Επιθεώρησης και προτείνει ανάλογα να χορηγηθεί ή να μην χορηγηθεί στην εταιρεία, το Πιστοποιητικό συμμόρφωσης με το πρότυπο ISO 9001:2000.

Μη συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες

Στην περίπτωση που το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, η εισήγηση του επιθεωρητή είναι θετική και το Πιστοποιητικό χορηγείται στην εταιρεία από τον φορέα πιστοποίησης.

Είναι δυνατόν όμως να εντοπισθούν ατέλειες και αστοχίες στο επιθεωρούμενο σύστημα. Οι αστοχίες καταγράφονται από τον επιθεωρητή και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: Παρατηρήσεις και Μη-συμμορφώσεις.

Η Παρατήρηση αντιστοιχεί σε αποκλίσεις μικρής σημασίας από τις απαιτήσεις του προτύπου. Όταν καταγραφεί Παρατήρηση, το Πιστοποιητικό χορηγείται άμεσα αφού όμως η διοίκηση της εταιρείας δεσμευθεί ότι θα γίνουν οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες εντός εύλογης προθεσμίας, ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

Η Μη-συμμόρφωση αντιστοιχεί σε σοβαρή απόκλιση από τις απαιτήσεις του προτύπου. Όταν καταγραφεί Μη-συμμόρφωση το Πιστοποιητικό δεν χορηγείται. Ορίζονται διορθωτικές ενέργειες για την άρση των αποκλίσεων από το πρότυπο και το Πιστοποιητικό χορηγείται μόνον αφού υλοποιηθούν οι διορθωτικές αυτές ενέργειες ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, και μάλιστα αυτό θα πρέπει να προκύπτει βάσει στοιχείων.

Σημαντική Παρατήρηση: Η Επιθεώρηση που περιγράφεται παραπάνω ονομάζεται Αρχική Επιθεώρηση. Εφ' όσον η εταιρεία πιστοποιηθεί με επιτυχία, η αρχική επιθεώρηση θεωρείται ότι καλύπτει το πρώτο έτος πιστοποιημένης λειτουργίας.

Στο τέλος του πρώτου έτους από την χορήγηση του Πιστοποιητικού πραγματοποιείται πάλι επιθεώρηση. Η δεύτερη αυτή επιθεώρηση ονομάζεται Επιθεώρηση Επιτήρησης. Η Επιθεώρηση Επιτήρησης επαναλαμβάνεται και στο τέλος του δεύτερου έτους από την χορήγηση του Πιστοποιητικού.

Αν σε κάποια από τις Επιθεωρήσεις Επιτήρησης αποδειχθεί ότι το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας δεν τηρείται, τότε αφαιρείται η Πιστοποίηση από την εταιρεία.

Χορήγηση του πιστοποιητικού και καταχώρηση

Εφ' όσον η Επιθεώρηση αποδείξει ότι το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας είναι συμβατό και συμμορφούμενο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει μία γραπτή σχετική βεβαίωση η οποία είναι το Πιστοποιητικό (Certificate) που λαμβάνει η πιστοποιημένη εταιρεία. Στην συνέχεια ο φορέας πιστοποίησης καταχωρεί την εταιρεία στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται Καταχώρηση (Registration) και γίνεται αμέσως μετά την πιστοποίηση.

Το Πιστοποιητικό (Certificate) που λαμβάνει η πιστοποιημένη εταιρεία φέρει τα εξής στοιχεία:

- Επωνυμία και λογότυπο του φορέα πιστοποίησης
- Επωνυμία και διεύθυνση της πιστοποιημένης εταιρείας
- Πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης (scope). Δηλαδή για ποιόν τομέα (ή για ποιους τομείς) δραστηριότητας έχει πιστοποιηθεί η εταιρεία
- Το πρότυπο για το οποίο πιστοποιήθηκε η εταιρεία (ISO9001:2000)
- Την ημερομηνία λήξης του Πιστοποιητικού (τρία έτη από την χορήγησή του)
- Τον αριθμό καταχώρησης του πιστοποιητικού (certificate registration number).

Ένα [παράδειγμα Πιστοποιητικού ISO 9001:2000](#) είναι διαθέσιμο εδώ. Το πιστοποιητικό αυτό χορηγήθηκε σε ελληνική εταιρεία από τον φορέα πιστοποίησης DQS Hellas. Το Πιστοποιητικό χορηγήθηκε από τον φορέα πιστοποίησης στην ελληνική και στην αγγλική γλώσσα. Στο παράδειγμα που παραθέτουμε εδώ εμφανίζεται η αγγλική έκδοση. Έχουν τροποποιηθεί τα στοιχεία της πιστοποιημένης εταιρείας, το πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης και ο αριθμός καταχώρησης.



Η ορθή χρήση των εμβλημάτων ποιότητας

Με την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας: Επιθεώρηση-Πιστοποίηση-Καταχώρηση, η εταιρεία είναι πλέον πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000. Το γεγονός αυτό της δίνει σημαντικά επιχειρηματικά πλεονεκτήματα. Συνεπώς είναι αυτονόητο μια πιστοποιημένη εταιρεία να προβάλει το γεγονός ότι πιστοποιήθηκε κατά ISO 9001:2000. Για την προβολή αυτή η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί ορισμένα σήματα (εμβλήματα) ακολουθώντας όμως στους εξής κανόνες:

Σε καμία περίπτωση δεν χρησιμοποιείται το έμβλημα του οργανισμού ISO. Το σήμα του οργανισμού ISO είναι κατοχυρωμένο και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κανένα τρίτο.

Δεν μπορεί να χρησιμοποιεί κάποιο σήμα που να υπονοεί το πρότυπο ISO 9001:2000 (δεν υπάρχει σήμα ISO 9001).

Η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί το δικό της Logo ενσωματώνοντας σ' αυτό την πληροφορία ότι είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει το Logo να μην παραπέμπει ούτε να θυμίζει το σήμα του οργανισμού ISO.

- Η πιο διαδεδομένη τακτική είναι να χρησιμοποιηθεί το σήμα του οργανισμού πιστοποίησης ο οποίος επιθεώρησε το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας και εξέδωσε το σχετικό πιστοποιητικό. Για να γίνει αυτό, ο οργανισμός πιστοποίησης δίνει την σχετική άδεια εγγράφως. Ο οργανισμός πιστοποίησης προτείνει μια συλλογή παραλλαγών του

σήματός του (το ίδιο σήμα σε διαφορετικές γραφιστικές παραλλαγές) τις οποίες η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί. Η εταιρεία δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει άλλες παραλλαγές του σήματος του οργανισμού πιστοποίησης πέραν αυτών που περιλαμβάνονται στην προαναφερθείσα συλλογή. Δηλαδή δεν μπορεί να αυτοσχεδιάσει ως προς το σήμα του οργανισμού πιστοποίησης.

- Σε κάθε περίπτωση, μαζί με το εκάστοτε χρησιμοποιούμενο σήμα, αναγράφεται το πρότυπο βάσει του οποίου έγινε η πιστοποίηση (ISO 9001:2000) και ο αριθμός καταχώρησης του πιστοποιητικού (certificate registration number).
- Σε όλες τις περιπτώσεις, από τα χρησιμοποιούμενα σήματα θα πρέπει να προκύπτει σαφώς ότι η πιστοποίηση αφορά την εταιρεία σαν σύνολο και δεν αφορά τα προϊόντα της.
- Η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 σημαίνει ότι πιστοποιήθηκε το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας και όχι η ποιότητα ενός προϊόντος της. Θα πρέπει λοιπόν να δίνεται η κατάλληλη προσοχή ούτως ώστε να μην δημιουργείται η εντύπωση ότι η πιστοποίηση αφορά ένα προϊόν. Άρα η σήμανση μπορεί να συνοδεύει ένα profile της εταιρείας, η να μπαίνει στις business cards του προσωπικού, αλλά δεν θα πρέπει να συνοδεύει την ονομασία ενός προϊόντος ούτε να μπαίνει στην συσκευασία προϊόντων με τρόπο που να δίνει την εντύπωση ότι αφορά το συγκεκριμένο προϊόν.

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα σύνθετο εγχείρημα στο οποίο θα πρέπει να συμμετάσχει ενεργά το σύνολο των τμημάτων της εταιρείας. Η εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας θεωρείται επιτυχής όταν επιτυγχάνεται ο απώτερος σκοπός της δηλαδή:

Η ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας.

Δεν είναι απαραίτητο αυτό να επιτευχθεί τέλεια από την πρώτη ημέρα της εφαρμογής. Θα πρέπει όμως το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας να τείνει προς τον παραπάνω απώτερο στόχο σε βάθος χρόνου, μέσω των κύκλων βελτίωσης.

Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία του εγχειρήματος οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν, είναι οι εξής:

- Η Δέσμευση της Διοίκησης
- Η δημιουργία θετικής διάθεσης και εμπιστοσύνης
- Η αποδοχή και συμμετοχή όλου του προσωπικού

Ειδικότερα:

- Η Διοίκηση θα πρέπει να δώσει πρώτη το καλό παράδειγμα εφαρμόζοντας πιστά το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας.
- Η Διοίκηση θα πρέπει από την αρχή να επιδείξει με έντονο και κατηγορηματικό τρόπο, σε όλους τους εμπλεκόμενους, την απόφασή της για την εγκατάσταση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.
- Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η Πολιτική Ποιότητας είναι κατάλληλη για τον σκοπό της εταιρείας και ότι περιλαμβάνει την δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης ποιότητας.

- Θα πρέπει κατά τον σχεδιασμό του συστήματος να επιδιώκεται η αρμονική συνεργασία των στελεχών της εταιρείας με τον εξωτερικό σύμβουλο, ώστε το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας που θα αναπτυχθεί, να αντιπροσωπεύει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την εταιρεία.

Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να σχεδιασθεί ώστε να ανταποκρίνεται στις ειδικές συνθήκες της εταιρείας και να καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες της.

Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εταιρείας δηλαδή, να καλύπτει με επάρκεια τις λειτουργίες της εταιρείας, αλλά συγχρόνως να μην προκαλεί περιττή γραφειοκρατία ούτε να επιβαρύνει το προσωπικό με περιττές υποχρεώσεις.

Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην συναίνεση και εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκομένων, έτσι ώστε να διευκολύνεται η ενεργός συμμετοχή τους, για την καλύτερη εφαρμογή και ανάπτυξη του συστήματος.

Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η προσπάθεια όλων των εργαζομένων για την συνεχή βελτίωση των λειτουργικών επιδόσεων (θέσπιση και επίτευξη στόχων για την ποιότητα).

Βιβλιογραφία Ενότητας

ISO 9000:2000 Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary, ISO, 2000.

ISO 9001:2000 Quality Management Systems—Requirements, ISO, 2000.

ISO 9004:2000 Quality Management Systems — Guidelines for Performance Improvements, ISO, 2000.

Στοιχεία τεκμηρίωσης επιλεγμένα από Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας που εφαρμόζονται σε συγκεκριμένες ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ορολογία - Γλωσσάριο για την Διοίκηση Ποιότητας

ISO-International Organisation for Standards: Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης. Είναι ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης. Ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς. Σήμερα έχει ως μέλη τους εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης 148 χωρών.

ISO 14000: Σειρά διεθνών προτύπων του οργανισμού ISO σχετικά με τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

ISO 9000: Σειρά διεθνών προτύπων του οργανισμού ISO σχετικά με τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας

Αντικειμενικά Στοιχεία (Objective Evidence) : Πληροφορία ποιοτικού ή ποσοτικού χαρακτήρα, αρχεία ή αποδείξεις αναφερόμενα στην ποιότητα ενός αντικειμένου ή υπηρεσίας, η στην ύπαρξη και υλοποίηση ενός στοιχείου ενός

συστήματος ποιότητας, οι οποίες βασίζονται σε παρατήρηση, σε μέτρηση ή σε δοκιμή και οι οποίες μπορούν να επαληθευθούν.

Ανώτατη Διοίκηση (Top management): Πρόσωπο ή ομάδα ανθρώπων που διευθύνουν και ελέγχουν έναν οργανισμό στο ανώτατο επίπεδο

Αρχεία Ποιότητας (Quality Records): Γραπτά αρχεία (σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή) τα οποία τηρούνται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000

Διαδικασία (Procedure): Λειτουργίες που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκληρωμένη υλοποίηση μιας συγκεκριμένης διεργασίας.

Διαπίστευση (Accreditation): Η επίσημη αναγνώριση από έναν αρμόδιο αναγνωρισμένο φορέα ο οποίος ονομάζεται οργανισμός διαπίστευσης (accreditation body), ότι ένας φορέας είναι ικανός να παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες ή λειτουργίες (πχ διαδικασίες πιστοποίησης κατά ISO 9001 εφ' όσον πρόκειται για φορέα πιστοποίησης, μετρήσεις και δοκιμές εφ' όσον πρόκειται για εργαστήριο, κλπ)

Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance): Το σύνολο όλων των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν με τρόπο τέτοιο ώστε να μπορούν να επιδειχθούν ή να αποδειχθούν και που έχουν ως στόχο να δημιουργηθεί η εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας.

Διεργασία (Process): Μία σειρά βημάτων που οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα (πχ ένα προϊόν). Γενικότερα, είναι μια δραστηριότητα που μετασχηματίζει εισερχόμενα δεδομένα (inputs) σε εξερχόμενα αποτελέσματα (outputs).

Διοίκηση ή Διαχείριση Ποιότητας (Quality Management): Οι πλευρές εκείνες της συνολικής διοικητικής λειτουργίας που καθορίζουν και υλοποιούν την πολιτική ποιότητας. Η επίτευξη των στόχων ποιότητας απαιτεί την ενεργό συμμετοχή και δέσμευση όλων των μελών του κάθε οργανισμού, ενώ η ευθύνη για την Διοίκηση Ποιότητας ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Η Διοίκηση Ποιότητας περιλαμβάνει στρατηγικό σχεδιασμό, δέσμευση και κατανομή πόρων, και άλλες συστηματικές δραστηριότητες για την ποιότητα, όπως σχεδιασμό, λειτουργία και αξιολόγηση.

Διορθωτική Ενέργεια (Corrective action): Ενέργεια για την εξάλειψη των αιτιών μιας εντοπισμένης μη-συμμόρφωσης, ή άλλης ανεπιθύμητης κατάστασης.

Εγχειρίδιο Διαδικασιών (Procedural Manual): Μια γραπτή περιγραφή των λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκληρωμένη υλοποίηση μιας συγκεκριμένης διεργασίας.

Εγχειρίδιο Ποιότητας (Quality Manual): Το ανώτατο έγγραφο που περιγράφει και καθορίζει το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού.

Εκπρόσωπος Διοίκησης (Management Representative): Το πρόσωπο που είναι εξουσιοδοτημένο και υπεύθυνο για την υλοποίηση των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000. Ο Εκπρόσωπος Διοίκησης αναφέρεται συχνά και ως Εκπρόσωπος Διοίκησης για την Ποιότητα (ΕΔΠ) ή ως Διευθυντής Ποιότητας (Quality Manager).

Έλεγχος Διεργασίας (Process Control): Ένα σύστημα μετρήσεων και δράσεων στα πλαίσια μιας διεργασίας με στόχο να διασφαλισθεί ότι η έξοδος (output) της διεργασίας θα συμμορφώνεται προς τις σχετικές τεθείσες προδιαγραφές.

Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control): Οι επιχειρησιακές τεχνικές και δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των απαιτήσεων για την ποιότητα.

ΕΛΟΤ-Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης: Ο εθνικός οργανισμός που ασχολείται με θέματα τυποποίησης στην Ελλάδα. Εκπροσωπεί τη χώρα σε διεθνείς οργανισμούς τυποποίησης όπως πχ στους οργανισμούς ISO, CEN, CENELEC, κλπ.

Ενδιαφερόμενο μέρος (Interested party): Πρόσωπο ή ομάδα που έχουν ενδιαφέρον σχετικά με την απόδοση ή την επιτυχία ενός οργανισμού (πχ οι πελάτες και οι προμηθευτές ενός οργανισμού)

Επιθεώρηση Ποιότητας (Quality Audit): Συστηματική και ανεξάρτητη εξέταση με στόχο να διαπιστωθεί κατά πόσον οι δραστηριότητες για την ποιότητα και τα σχετικά αποτελέσματα συμμορφώνονται με τον σχετικό σχεδιασμό. Η επιθεώρηση επίσης εξετάζει αν ο σχεδιασμός που έγινε υλοποιείται αποτελεσματικά και αν είναι κατάλληλος για την επίτευξη των στόχων ποιότητας.

Επιθεωρητής (Auditor): Ένα πρόσωπο που έχει την ικανότητα και την επίσημη αναγνώριση για να μπορεί να διενεργεί Επιθεώρηση Ποιότητας (Quality Audit).

ΕΣΥΔ (Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης): Το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (πρώην Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης) είναι ο εθνικός οργανισμός για την διαχείριση του συστήματος διαπίστευσης στην Ελλάδα. Παρέχει υπηρεσίες διαπίστευσης σε εργαστήρια δοκιμών και διακριβώσεων, σε φορείς ελέγχου προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών και σε πολλές κατηγορίες φορέων πιστοποίησης.

Ικανοποίηση Πελάτη (Customer satisfaction): Η αντίληψη του πελάτη σχετικά με τον βαθμό κατά τον οποίο οι απαιτήσεις του έχουν εκπληρωθεί

Ιχνηλασιμότητα (Traceability): Η δυνατότητα ιχνηλάτησης του ιστορικού, της εφαρμογής, ή της θέσης (location) ενός αντικειμένου ή μιας δραστηριότητας, με χρήση καταγεγραμμένων στοιχείων αναγνώρισης και ταυτοποίησης του αντικειμένου αυτού ή αυτής της δραστηριότητας.

Καταχώρηση (Registration): Διαδικασία η οποία γίνεται αμέσως μετά την πιστοποίηση του οργανισμού από διαπιστευμένο ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης (certification body) ο οποίος καταχωρεί τον πιστοποιημένο οργανισμό στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. Αυτό σημαίνει ότι αναγνωρίζεται επίσημα ότι οι διεργασίες του καταχωρημένου οργανισμού συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000

Μη-συμμόρφωση (Noncompliance, Nonconformity):

Μια απόκλιση από τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000

Στη γενική περίπτωση η μη εκπλήρωση προσδιορισμένων απαιτήσεων

Οδηγίες Εργασίας (Work Instructions): Γραπτή περιγραφή του τρόπου και της μεθόδου που ακολουθείται για την υλοποίηση των λειτουργιών μιας συγκεκριμένης διεργασίας.

Πελάτης (Customer): Οργανισμός ή πρόσωπο που λαμβάνει ένα προϊόν

Πιστοποίηση (Certification):

Διαδικασία επιθεώρησης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας ενός οργανισμού από έναν ανεξάρτητο φορέα (οργανισμό πιστοποίησης—certification body) ο οποίος είναι διαπιστευμένος και έχει την τεχνική ικανότητα και αναγνώριση να πιστοποιεί τέτοια συστήματα. Το αντικείμενο της επιθεώρησης είναι το κατά πόσον το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι συμβατό και συμμορφούμενο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

- Στην γενική περίπτωση (εκτός του ISO 9001:2000) η πιστοποίηση αφορά την εξακρίβωση, επαλήθευση και γραπτή επικύρωση από έναν ανεξάρτητο φορέα με αναγνωρισμένη ικανότητα, σχετικά με το αν τα χαρακτηριστικά του προσωπικού, των διεργασιών και διαδικασιών, ή των αντικειμένων γενικά ενός οργανισμού, βρίσκονται σε συμφωνία με τις σχετικές απαιτήσεις.
- **Ποιότητα (Quality):** Το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που καθορίζουν την δυνατότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας να ικανοποιήσει ρητές ή εννοούμενες ανάγκες.
- **Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy):** Η γενική συνολική κατεύθυνση και οι προθέσεις ενός οργανισμού σχετικά με την ποιότητα όπως έχουν επίσημα εκφρασθεί από την ανώτατη διοίκηση.
- **Προϊόν (Product):** Το αποτέλεσμα μιας διεργασίας. (Μπορεί να είναι υπηρεσίες, λογισμικό, υλικό ή επεξεργασμένα υλικά ή ένας συνδυασμός αυτών)
- **Προμηθευτής (Supplier):** Οργανισμός ή πρόσωπο που παρέχει ένα προϊόν

- **Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών (Statistical Process Control):** Η εφαρμογή στατιστικών τεχνικών για τον έλεγχο των διεργασιών
- **Στόχος Ποιότητας (Quality objective):** Κάτι προσδοκώμενο ή αποσκοπούμενο σχετικά με την ποιότητα
- **Συμμόρφωση (Conformance):** Μια θετική ένδειξη ή κρίση ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία εκπληροί τις απαιτήσεις των σχετικών προδιαγραφών, συμφωνιών ή ρυθμίσεων
- **Σύστημα Διοίκησης (Management system):** Σύστημα για τον καθορισμό πολιτικής και στόχων και για την επίτευξη των στόχων αυτών
- **Σύστημα Ποιότητας ή Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας (Quality System, Quality Management System- QMS) :** Το σύνολο των τυποποιημένων διεργασιών και των χρησιμοποιούμενων πόρων (η οργανωτική δομή, οι υπευθυνότητες, οι διαδικασίες, οι διεργασίες, οι υποδομές, ο εξοπλισμός και οι πόροι) που διατίθενται για την υλοποίηση της διοίκησης ποιότητας.

Συχνές Ερωτήσεις για την Διαχείριση Ποιότητας

1. Τι είναι Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας;

Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα σύστημα διοίκησης και ελέγχου ενός οργανισμού για την καθιέρωση πολιτικής και στόχων για την ποιότητα καθώς και για την επίτευξη των στόχων αυτών (δηλαδή ένα σύστημα για την υλοποίηση της Διοίκησης Ποιότητας). Ο γενικός στόχος του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι η τήρηση και η βελτίωση των προδιαγραφών (χαρακτηριστικών) των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός έτσι ώστε να καλύπτονται οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών.

2. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ Διασφάλισης Ποιότητας (Quality Assurance) και Διοίκησης Ποιότητας (Quality Management);

Η Διοίκηση Ποιότητας είναι υπερσύνολο της Διασφάλισης Ποιότητας. Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management) σημαίνει το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών που:

α. καθορίζουν την πολιτική, τους στόχους και τις αρμοδιότητες σχετικά με την ποιότητα και

β. υλοποιούν τα παραπάνω με ελέγχους ποιότητας, προγράμματα ποιότητας, μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας και δραστηριότητες βελτιώσεων ποιότητας. Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance) είναι το σύνολο όλων των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν με τρόπο τέτοιο ώστε να μπορούν να επιδειχθούν ή να αποδειχθούν, και που έχουν ως στόχο να δημιουργηθεί η εμπιστοσύνη, ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις. Η Διασφάλιση Ποιότητας είναι ιστορικά προγενέστερη.

Στα πλαίσια της Διοίκησης Ποιότητας οι λειτουργίες του φορέα αντιμετωπίζονται σε υψηλότερο επίπεδο και επιπλέον εισάγεται η έννοια της στοχοθέτησης βάσει της οποίας μεταβάλλονται οι τυποποιημένες δραστηριότητες του φορέα.

3. Η εγκατάσταση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σημαίνει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός γίνονται πιο ποιοτικά;

Όχι άμεσα. Υπάρχει όμως στενή σχέση. Η εγκατάσταση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σημαίνει ότι ο οργανισμός θέτει στόχους ποιότητας, παρακολουθεί τις απαιτήσεις και την ικανοποίηση των πελατών και υλοποιεί κύκλους συνεχούς βελτίωσης. Συνεπώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του οργανισμού βελτιώνονται σαν αποτέλεσμα των κύκλων συνεχούς βελτίωσης. Αυτό όμως δεν συμβαίνει άμεσα με την εγκατάσταση του συστήματος Διοίκησης Ποιότητας αλλά σε βάθος χρόνου.

4. Όλη την τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας την γράφει ο Διευθυντής Ποιότητας ή τα μέλη του Τμήματος Διοίκησης Ποιότητας;

Όχι. Η τεκμηρίωση γράφεται συλλογικά. Κάθε τμήμα της τεκμηρίωσης αναπτύσσεται με την ευθύνη των υπευθύνων εκείνων των τμημάτων του οργανισμού η δραστηριότητα των οποίων σχετίζεται με το αντικείμενο του συγκεκριμένου τμήματος της τεκμηρίωσης.

5. Τι είναι διεργασία;

Διεργασία (Process) είναι μια δραστηριότητα που μετασχηματίζει εισερχόμενα δεδομένα (inputs) σε εξερχόμενα αποτελέσματα (outputs). Κάθε διεργασία μπορεί να περιλαμβάνει πολλές επιμέρους Διαδικασίες (Procedures) οι οποίες ελέγχουν τις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού.

6. Τι είναι διαδικασία;

Μία σειρά λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκληρωμένη υλοποίηση μιας συγκεκριμένης διεργασίας. Μια διεργασία μπορεί να περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες.

7. Τι είναι Πολιτική Ποιότητας;

Ένα σύντομο κείμενο περίπου μιας σελίδας το οποίο υπογράφεται από τον διευθυντή ποιότητας και τον εκπρόσωπο της ανώτατης διοίκησης (πχ τον διευθύνοντα σύμβουλο για εταιρείες ή τον γενικό διευθυντή για άλλους οργανισμούς). Η πολιτική ποιότητας είναι η γενική συνολική κατεύθυνση και οι προθέσεις ενός οργανισμού σχετικά με την ποιότητα, όπως έχουν επίσημα εκφρασθεί από την ανώτατη διοίκηση. Από την πολιτική ποιότητας απορρέει όλο το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού.

8. Τι είναι Εγχειρίδιο Ποιότητας;

Είναι το ανώτατο έγγραφο που περιγράφει και καθορίζει το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού. Περιλαμβάνει την Πολιτική Ποιότητας και επιπλέον σαφείς περιγραφές περί του τρόπου με τον οποίο το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

9. Τι είναι Οδηγία Εργασίας;

Ένα έγγραφο σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή στο οποίο καταγράφονται οι τρόποι και οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την υλοποίηση των λειτουργιών μιας συγκεκριμένης διεργασίας. Παραδείγματος χάριν ένα εγχειρίδιο οδηγιών συντήρησης ενός μηχανήματος, μπορεί να είναι οδηγία εργασίας στα πλαίσια μιας διεργασίας που αφορά την συντήρηση των υποδομών του οργανισμού. Οι οδηγίες εργασίας συμπυκνώνουν την εμπειρία και την τεχνογνωσία του οργανισμού και είναι απαραίτητες για την τυποποίηση των εσωτερικών λειτουργιών του οργανισμού.

10. Η ποιότητα έχει να κάνει με το όραμα, την ευαισθησία, την καλαισθησία, την έμπνευση, κλπ. των στελεχών ενός οργανισμού;

Όχι. Η Διοίκηση Ποιότητας βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα δεδομένα, τυποποιημένες διαδικασίες, τήρηση αρχείων, θέσπιση στόχων και παρακολούθηση της επίτευξής τους και την υλοποίηση κύκλων συνεχούς βελτίωσης. Από όλα τα παραπάνω προκύπτει σε βάθος χρόνου, μια συνολική βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού, της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών και αύξηση της ικανοποίησης των πελατών του.

11. Τι σημαίνει ISO;

Είναι ακρωνύμιο του International Organisation for Standards (Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης). Είναι ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης. Ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς. Σήμερα έχει ως μέλη τους εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης 148 χωρών. Η δραστηριότητα προτυποποίησης υλοποιείται από 2.981 τεχνικά συλλογικά όργανα (τεχνικές επιτροπές, υποεπιτροπές, ομάδες εργασίας και ομάδες μελετών). Υπάρχουν περισσότερα από δεκατέσσερις χιλιάδες διεθνή πρότυπα ISO, μεταξύ αυτών και η σειρά προτύπων ISO 9000 η οποία περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν την δημιουργία (ανάπτυξη) και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας για οργανισμούς κάθε τύπου.

12. Μπορεί κάποιος να αντιγράψει και να διανέμει τα πρότυπα ISO;

Όχι. Τα πρότυπα του οργανισμού ISO υπόκεινται σε πνευματική ιδιοκτησία copyright

13. Που μπορεί κάποιος να βρει και να προμηθευτεί νόμιμα τα πρότυπα ISO;

Στον επίσημο δικτυακό τόπο του οργανισμού ISO : <http://www.iso.ch>. Εκεί λειτουργεί υπηρεσία Online αναζήτησης και αγοράς των προτύπων. Επίσης στον οργανισμό που αντιπροσωπεύει τον ISO σε κάθε χώρα.

14. Ποιος οργανισμός αντιπροσωπεύει τον ISO στην Ελλάδα;

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) Αχαρνών 313, Αθήνα, ΤΚ 11145 Τηλέφωνο: 210 21 20 100, Fax 210 21 20 131 email: info@elot.gr

15. Τι οφέλη έχει ένας οργανισμός από την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας;

Η εισαγωγή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε έναν οργανισμό επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Το οφέλη αυτά είναι κατ' αρχήν εσωτερικά και προκύπτουν από την καλύτερη εσωτερική λειτουργία του οργανισμού σαν αποτέλεσμα της εισαγωγής σαφών και τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών. Σημαντικότερα όμως είναι τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν στις σχέσεις του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον, δηλαδή οφέλη σε σχέση με τις συναλλαγές του οργανισμού με πελάτες, προμηθευτές, κλπ. Επειδή κεντρικό σημείο σε όλα τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας είναι η θέσπιση στόχων, η συνεχής βελτίωση και η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας επιφέρει σε βάθος χρόνου καλύτερα εμπορικά αποτελέσματα, ανάπτυξη εργασιών και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, βελτίωση του γοήτρου και της αξιοπιστίας του οργανισμού, κλπ.

16. Είναι απαραίτητο για έναν οργανισμό που επιθυμεί να εγκαταστήσει Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες ειδικού εξωτερικού συμβούλου;

Η συμμετοχή ειδικού εξωτερικού συμβούλου δεν συμπεριλαμβάνεται στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και συνεπώς δεν είναι τυπικά απαραίτητη. Άρα ένας οργανισμός που διαθέτει ένα ή περισσότερα στελέχη με γνώσεις σχετικές με την Διοίκηση Ποιότητας θα μπορούσε να σχεδιάσει και να αναπτύξει ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας. Στην πράξη όμως αυτό είναι σπάνιο. Τα θέματα Διοίκησης Ποιότητας έχουν μεγάλο βάθος, προϋποθέτουν εξειδίκευση και απαιτούν ουσιαστική γνώση και εμπειρία. Για τον λόγο αυτό στην συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων συμμετέχει ένας εξειδικευμένος εξωτερικός σύμβουλος στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την εγκατάσταση και την πιστοποίηση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Ο σύμβουλος διευκολύνει σημαντικά τον οργανισμό σε πρακτικά θέματα αλλά και σε θέματα σχεδιασμού και προφυλάσσει τον οργανισμό από τυχόν σφάλματα και αστοχίες.

17. Μια εταιρεία με Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2000, μπορεί να χρησιμοποιεί το σήμα του ISO;

Όχι. Το σήμα του ISO είναι κατοχυρωμένο και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κανένα τρίτο. (Εξαιρούνται οι πολύ σπάνιες και ειδικές περιπτώσεις για τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να επιτρέψει την χρήση εκδίδοντας σχετική γραπτή άδεια)

18. Υπάρχει σήμα ISO 9001 ή σήμα ISO 14001;

Όχι. Δεν υπάρχουν τέτοια σήματα.

19. Ένας οργανισμός με Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2000 ποια σήματα μπορεί να χρησιμοποιεί και πως;

Υπάρχουν οι εξής επιλογές:

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί το Logo του οργανισμού ενσωματώνοντας σ' αυτό την πληροφορία ότι ο οργανισμός είναι πιστοποιημένος κατά ISO 9001:2000. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει το Logo να μην παραπέμπει στο σήμα του οργανισμού ISO.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί το σήμα του οργανισμού πιστοποίησης ο οποίος επιθεώρησε το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας και εξέδωσε το σχετικό πιστοποιητικό. Για να γίνει αυτό, ο οργανισμός πιστοποίησης δίνει την σχετική άδεια εγγράφως. Επίσης παρέχεται μια συλλογή σημάτων του οργανισμού πιστοποίησης (το ίδιο σήμα σε διαφορετικές γραφιστικές προσεγγίσεις) τα οποία ο πιστοποιημένος οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιεί. Ο πιστοποιημένος οργανισμός δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει άλλες παραλλαγές του σήματος του οργανισμού πιστοποίησης πέραν αυτών που περιλαμβάνονται στην προαναφερθείσα συλλογή.

Σε κάθε περίπτωση, μαζί με το εκάστοτε χρησιμοποιούμενο σήμα, αναγράφεται το πρότυπο βάσει του οποίου έγινε η πιστοποίηση (ISO 9001:2000) και ο αριθμός καταχώρησης του πιστοποιητικού (certificate registration number).

Σε όλες τις περιπτώσεις η παραπάνω σήμανση αναφέρεται στην εταιρεία ή στον οργανισμό σαν σύνολο και δεν αφορά τα προϊόντα της εταιρείας. Η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 σημαίνει ότι πιστοποιήθηκε το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού και όχι η ποιότητα ενός προϊόντος του. Θα πρέπει λοιπόν να δίνεται η κατάλληλη προσοχή ούτως ώστε να μην δημιουργείται η εντύπωση ότι η πιστοποίηση αφορά ένα προϊόν. Συνεπώς, η σήμανση μπορεί να συνοδεύει ένα profile του οργανισμού, η να μπαίνει σε business cards, αλλά δεν θα πρέπει να συνοδεύει την ονομασία ενός προϊόντος ή να μπαίνει στην συσκευασία με τρόπο που να δίνει την εντύπωση ότι αφορά το συγκεκριμένο προϊόν.

20. Ποια η διαφορά μεταξύ Πιστοποίησης και Διαπίστευσης;

Η διαδικασία της Πιστοποίησης (Certification) περιλαμβάνει την επιθεώρηση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού από έναν ανεξάρτητο φορέα (οργανισμό πιστοποίησης–certification body). Εφ' όσον το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι συμβατό και συμμορφούμενο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, ο ανεξάρτητος οργανισμός πιστοποίησης εκδίδει μία γραπτή σχετική βεβαίωση η οποία είναι το πιστοποιητικό ποιότητας (Certificate) που λαμβάνει ο πιστοποιημένος οργανισμός.

Αντίθετα, ο όρος Διαπίστευση (Accreditation) αφορά κάτι τελείως διαφορετικό και δεν πρέπει να συγχέεται με την Πιστοποίηση ή την Καταχώρηση. Η Διαπίστευση είναι η επίσημη αναγνώριση από έναν ειδικό φορέα ο οποίος ονομάζεται οργανισμός διαπίστευσης (accreditation body), ότι ένας φορέας πιστοποίησης (certification body) είναι ικανός να πραγματοποιεί διαδικασίες πιστοποίησης σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προτύπου ISO 9001:2000 για συγκεκριμένους βιομηχανικούς ή επιχειρηματικούς τομείς. Δηλαδή η Διαπίστευση είναι ουσιαστικά η Πιστοποίηση του οργανισμού πιστοποίησης.

21. Ποια η διαφορά μεταξύ Πιστοποίησης και Καταχώρησης

Με την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας Πιστοποίησης ο ανεξάρτητος φορέας πιστοποίησης καταχωρεί τον πιστοποιημένο οργανισμό στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται Καταχώρηση (Registration) και γίνεται αμέσως μετά την πιστοποίηση του οργανισμού. Συνεπώς από πρακτική άποψη οι όροι Πιστοποίηση και Καταχώρηση είναι σχεδόν ισοδύναμοι.

22. Τι είναι το ISO 9001;

Το ISO 9001 είναι ένα διεθνές πρότυπο που ανέπτυξε ο οργανισμός ISO. Ο πλήρης τίτλος του είναι : «ISO 9001:2000 Quality Management Systems – Requirements» (Συστήματα διοίκησης ποιότητας – Απαιτήσεις).

Το πρότυπο αυτό είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας και περιλαμβάνει τις απαιτήσεις σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, είναι το μόνο που μπορεί να πιστοποιηθεί. Συνεπώς η πιστοποίηση ενός οργανισμού κατά ISO 9001 σημαίνει ότι το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου.

23. Τι είναι το ISO 14001;

Το ISO 14001 είναι ένα διεθνές πρότυπο που ανέπτυξε ο οργανισμός ISO. Ο πλήρης τίτλος του είναι : «ISO 14001:1996 Environmental management systems — Specification with guidance for use». Το πρότυπο αυτό είναι το βασικό πρότυπο της σειράς ISO 14000 και ορίζει τις απαιτήσεις για την οργάνωση και λειτουργία ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ). Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης επιτρέπει σε έναν οργανισμό, όπως πχ μία επιχείρηση, να σχεδιάσει μία περιβαλλοντική πολιτική και να θέσει αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους για την υλοποίησή της.

24. Τι είναι το ISO 17025;

Το ISO 17025 είναι ένα διεθνές πρότυπο το οποίο περιλαμβάνει συνολικά τις απαιτήσεις που θα πρέπει να πληροί ένα εργαστήριο προκειμένου να διαπιστευθεί. Ο πλήρης τίτλος του προτύπου είναι: «ISO/IEC 17025:1999 General requirements for the competence of testing and calibration laboratories». Διαπίστευση Εργαστηρίου είναι η επίσημη αναγνώριση από έναν αναγνωρισμένο αρμόδιο φορέα, ότι ένα εργαστήριο δοκιμών ή διακρίβωσης είναι τεχνικά ικανό να διεξάγει συγκεκριμένους τύπους δοκιμών ή διακριβώσεων αντίστοιχα. Το πρότυπο ISO 17025 αντικαθιστά μια σειρά παλαιότερων προτύπων και οδηγίων από τα οποία γνωστότερα ήταν η σειρά προτύπων EN 45000 και το βασικό της πρότυπο EN 45001. Για τον λόγο αυτό υπάρχει η αίσθηση ότι το ISO 17025 είναι η συνέχεια του EN 45001. Για μια αναλυτική παρουσίαση της σχέσεως του ISO 17025 με τα παλαιότερα πρότυπα που αυτό αντικαθιστά, διατίθεται η επιστημονική ανακοίνωση με τίτλο: «Βυζιώτη Ε., Μουζά Α.Α., Λευκόπουλος Α., Παράς Σ.Β: Πρότυπα Διαπίστευσης Εργαστηρίων Μετρήσεων» <filename: LABS_ACR.pdf>

25. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ ISO 9001 και ISO 17025;

Για την διαπίστευση ενός εργαστηρίου κατά ISO 17025 προβλέπεται η ύπαρξη ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας στο εργαστήριο. Συνεπώς η διαπίστευση ενός εργαστηρίου ενσωματώνει και την πιστοποίηση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας, αλλά οι δύο έννοιες δεν πρέπει να συγχέονται. Η διαφοροποίηση των δύο εννοιών βασίζεται στο ότι υπάρχουν σημεία που δεν προβλέπονται ή δεν επιβάλλονται από το πρότυπο ISO 9001:2000, ενώ αποτελούν βασική απαίτηση

για την αξιολόγηση της τεχνικής επάρκειας του εργαστηρίου για να πραγματοποιεί δοκιμές ή διακριβώσεις. Τα σημεία αυτά είναι κυρίως τα εξής:
Απαιτήση για επιβεβαίωση της τεχνικής επάρκειας του προσωπικού.

Δραστηριοποίηση του εργαστηρίου σε συγκεκριμένο πεδίο δοκιμών ή διακριβώσεων.

Απαιτήση για συμμετοχή σε διεργασηριακούς ελέγχους.

Απαιτήση για έλεγχο των διαδικασιών μέτρησης από ελεγκτές με αποδεδειγμένη τεχνική επάρκεια.

26. Πώς αλλάζει η τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας;

Για την αλλαγή κάθε στοιχείου της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας ακολουθείται προκαθορισμένη διαδικασία η οποία μάλιστα θα πρέπει να έχει τεκμηριωθεί αναλυτικά στα πλαίσια του συστήματος. Καμία αλλαγή δεν γίνεται αυθαίρετα. Όταν, σύμφωνα με την προκαθορισμένη διαδικασία, συμβούν μεταβολές σε κάποιο τμήμα της τεκμηρίωσης τότε η προηγούμενη version αποσύρεται και οι παραλήπτες δηλώνουν εγγράφως ότι έχουν παραλάβει την νέα version. Το πρωτότυπο της νέας version σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να φέρει τις υπογραφές των στελεχών που το έχουν εγκρίνει. Το ποια πρέπει να είναι αυτά τα στελέχη, για κάθε στοιχείο της τεκμηρίωσης, περιγράφεται επίσης στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

27. Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management);

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) βασίζεται στις Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτές είναι ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών που αφορούν την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Οι αρχές αυτές δεν προσδιορίζουν έναν διαφορετικό τύπο Διοίκησης Ποιότητας αλλά είναι ένα σύνολο συστάσεων οι οποίες προτείνονται προς ενσωμάτωση στα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας.

Δηλαδή δεν υπάρχει η έννοια «Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», απλώς ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας μπορεί να εφαρμόζει τις Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ενσωμάτωση των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας οδηγεί σε συνεκτικά και καλώς οργανωμένα συστήματα για την ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (χρηστών) ή προμηθευτών μέσω της ολοκλήρωσης (ενοποίησης) του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και της συνεχούς βελτίωσης μέσω κύκλων ανάπτυξης, βελτίωσης και συντήρησης, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

28. Ποιες είναι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

Οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

Εστίαση στον πελάτη

Ηγεσία

Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού

Προσέγγιση βασισμένη σε διεργασίες

Συστημική προσέγγιση της διοίκησης

Συνεχής βελτίωση

Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε αντικειμενικά στοιχεία

Σχέσεις αμοιβαίου οφέλους με τους προμηθευτές

29. Που μπορούν να αναζητηθούν περισσότερες πληροφορίες για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

Υπάρχει εκτενής και συναρπαστική βιβλιογραφία κατά τα τελευταία έτη σχετικά με το θέμα. Μια καλή πηγή που μπορεί να προταθεί ως αρκετά συνοπτική και επίσημη είναι το διεθνές πρότυπο «ISO 9004:2000 Quality Management Systems — Guidelines for Performance Improvements» (Συστήματα διοίκησης ποιότητας – Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης). Το πρότυπο αυτό ανήκει στην κατηγορία των κατευθυντήριων οδηγιών. Περιλαμβάνει οδηγίες και ανάλυση σχετικά με την κάλυψη όλων των απαιτήσεων που θέτει το πρότυπο ISO 9001:2000. Επιπλέον περιλαμβάνει μια σειρά προσεγγίσεων στα θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας με έμφαση στην συστημική φύση των μηχανισμών διοίκησης ποιότητας σε όλη την έκταση της αλυσίδας: Προμηθευτές – Φορέας – Πελάτες.

30. Μπορεί ένας οργανισμός να πιστοποιηθεί κατά ISO 9004:2000;

Όχι. Το πρότυπο ISO 9004:2000 περιλαμβάνει μόνον κατευθυντήριες οδηγίες και όχι πιστοποιήσιμες απαιτήσεις. Το μόνο πρότυπο της σειράς προτύπων ISO 9000 που μπορεί να πιστοποιηθεί, είναι το πρότυπο ISO 9001:2000.

2. Ποιότητα και Δημόσια Διοίκηση

2.1. Ανάγκη για διοίκηση ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Η ταχύτατη εξέλιξη των νέων τεχνολογιών ανέτρεψε τα παραδοσιακά μοντέλα επικοινωνίας και οδήγησε σε αυξημένες απαιτήσεις και προσδοκίες εκ μέρους των πολιτών, από τους διοικούντες, κυρίως για ποιοτικότερες και φθηνότερες υπηρεσίες. Αυτό είναι φυσικό, καθώς η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) άλλαξε τους κανόνες του παιχνιδιού διευκολύνοντας την εισαγωγή και διαχείριση των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση, αίροντας την απομόνωσή της, χάρη στις νέες υποδομές, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής με τον περιορισμό της γραφειοκρατίας και ενισχύοντας την «Κοινωνία των Πολιτών», μέσω της διαφάνειας και της δυνατότητας ενεργητικής συμμετοχής τους στα κέντρα λήψης αποφάσεων του κρατικού μηχανισμού.

Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση πρέπει να ανταποκριθεί στο νέο περιβάλλον, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τις ΤΠΕ. Σ' αυτό το πλαίσιο, διενεργούνται τα τελευταία χρόνια σημαντικές θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, με χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό και τα Κοινοτικά Προγράμματα Στήριξης (ΚΠΣ), όπως το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», το οποίο λειτουργεί ως δράση συντονισμού και υποστήριξης για τα επιμέρους Επιχειρησιακά Προγράμματα του Γ' ΚΠΣ, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη, και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» (ΕΠ ΚτΠ), που αποτελεί ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, ώστε να αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες και να επιταχυνθεί η ανάπτυξη της ΚτΠ στην Ελλάδα.

Όμως, τέτοιου είδους δράσεις που σχετίζονται με την αναδιοργάνωση του Δημοσίου, την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών για την εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και, συνολικά, την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, θα πρέπει να συμπληρώνονται από τη λειτουργία ενός συνολικού Συστήματος Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση. Η ύπαρξή του αφενός θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των υφιστάμενων δυσλειτουργιών (π.χ. κατά την παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη), αφετέρου θα ορίσει με σαφήνεια τους στόχους, τη στρατηγική ανάπτυξης κάθε φορέα ή οργανισμού και τα αναμενόμενα από τη λειτουργία του αποτελέσματα. Έτσι, θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν πλήρως οι διαθέσιμοι πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, δαπάνες, επενδύσεις), να οριοθετηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες για τη βελτίωση της απόδοσης σε όλους τους επιμέρους τομείς και θα τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη.

Ιστορικές φάσεις της σχέσης κράτους – πολίτη. Ελληνική πραγματικότητα.

Α' φάση 17^{ος} – 19^{ος} αιώνας

- Κοινωνικοοικονομικά προβλήματα αστυνομικό παρεμβατικό κράτος με περιορισμένες αρμοδιότητες, άσκηση κυριαρχικής διοίκησης, προσέγγιση του πολίτη ως διοικούμενου και αδύναμου

Β' φάση από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα

- Άκρατη εφαρμογή των αρχών του φιλελευθερισμού, σε κίνδυνο η ασφάλεια του οικονομικού καιμπολιτικού καθεστώτος, έντονες λαϊκές εξεγέρσεις. Στην Ελλάδα έλευση των προσφύγων της Μ. Ασίας.

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της περιόδου

- Επέκταση των αρμοδιοτήτων του κράτους σε τομείς κοινωνικής πολιτικής όπως υγεία, πρόνοια, παιδεία κλπ. Οικονομικής πολιτικής με έμμεση εμπλοκή δημόσιων φορέων στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών μονοπωλιακού κυρίως χαρακτήρα.
- Άσκηση παροχικής κρατικής διοίκησης με παροχή αγαθών και υπηρεσιών.
- Αλλαγή στη προσέγγιση του πολίτη ο οποίος από διοικούμενος – αδύναμος γίνεται άνθρωπος χρήστης των κοινωνικών και οικονομικών υπηρεσιών που του παρέχει το δίκαιο κράτος.

Γ' φάση από τα τέλη της Δεκαετίας του 1970 έως σχεδόν και σήμερα

- Κρίση του κράτους πρόνοιας , άνοδος των φιλελεύθερων δυνάμεων στην πολιτική, υποχώρηση των σοσιαλιστικών ιδεών, κατάρρευση του σοσιαλιστικού μπλοκ στην ανατολική Ευρώπη και στην Ελλάδα σταδιακά.
- Ο Έλληνας γίνεται Πολίτης – πελάτης – καταναλωτής των δημοσίων υπηρεσιών.

Προσδοκίες των πολιτών σε κάθε ιστορική φάση

- **Α' φάση** Ισότητα- Ισονομία – Εφαρμογή αρχών του κράτους δικαίου – Ισοπολιτεία – φορολογική δικαιοσύνη.
- **Β' φάση** Εφαρμογή των αρχών του κοινωνικού κράτους – Κοινωνική Δικαιοσύνη – Αναδιανομή εισοδήματος- απολαβές των κοινωνικών παροχών που δικαιούται κάθε κοινωνική ομάδα.
- **Γ' φάση** Αποτελεσματικότητα – αποδοτικότητα – ποιότητα υπηρεσιών – Παραγωγικότητα – εξασφάλιση ίσων ευκαιριών στο οικονομικό πεδίο.

2.2. Διαφοροποίηση της έννοιας της Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση

Γενικά

Είναι φανερό ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ειδικά στη Δημόσια Διοίκηση, αποτελεί καθοριστικό σημείο εκσυγχρονισμού. Η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών (που αποτελούν προϋπόθεση για την ανάπτυξη) σε συνδυασμό με τις απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές φέρνουν αποτέλεσμα μόνο όταν οδηγούν σε βελτίωση των δεικτών ποιότητας. Χρειάζεται, λοιπόν, ένα Σύστημα Ποιότητας που -εκτός από τον σχεδιασμό και την καθιέρωση των διαδικασιών- θα τις αξιολογεί και θα διευκολύνει τον προσδιορισμό νέων στόχων, ενώ παράλληλα, θα οδηγεί στην ουσιαστική αξιοποίηση και καλύτερη ενσωμάτωση των πρώτων.

Η βασική μεθοδολογία ανάπτυξης - καθιέρωσης του Συστήματος Ποιότητας μιας διοικητικής οντότητας (πχ. ενός φορέα ή οργανισμού) συνοψίζεται στα παρακάτω βήματα:

1. καθορισμός του αντικειμένου της δραστηριοποίησης και της πολιτικής της,
2. καθορισμός του κατάλληλου οργανωτικού σχήματος για τη λειτουργία και εφαρμογή πολιτικής,

3. προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές κλπ.),
4. προσδιορισμός των στόχων, οι οποίοι θα επιτυγχάνονται μέσω διαδικασιών και μεμονωμένων έργων (projects),
5. καθορισμός των διαδικασιών, των χρησιμοποιούμενων πόρων και της τεκμηρίωσης (φυσικά και ηλεκτρονικά αρχεία), προκειμένου όλοι οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις τους,
6. υιοθέτηση μηχανισμού για τη συστηματική παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων, με καταγραφή των αποτελεσμάτων και συστηματική παρακολούθηση συγκεκριμένων δεικτών αποτελεσματικότητας,
7. υιοθέτηση μηχανισμού για τη συστηματική παρακολούθηση των αλλαγών στο περιβάλλον δραστηριοποίησης του φορέα ή οργανισμού, ώστε να αποτιμώνται καλύτερα οι όποιες συνέπειες στη δομή, τις διαδικασίες και τα έργα του.

Τα παραπάνω βασικά βήματα πρέπει να χαρακτηρίζουν οποιοδήποτε Σύστημα Ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Βεβαίως, ανάλογα με το είδος και το επίπεδο διοίκησης το οποίο εφαρμόζει κάθε φορέας ή οργανισμός απαιτείται ο προσδιορισμός των «αντικειμένων δραστηριοποίησης», των στρατηγικών, της πολιτικής ή των επιμέρους στόχων.

Τα στάδια εγκατάστασης

Τα διαδοχικά στάδια εγκατάστασης Συστήματος Ποιότητας σε κάποια οντότητα της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνουν τη σαφή αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, με περιγραφές του αντικειμένου δραστηριοποίησης, της οργανωτικής δομής, των χρησιμοποιούμενων πόρων (εντοπίζοντας υπερεπάρκεια ή ανεπάρκεια, αλλά και τυχόν αδυναμία αξιοποίησής τους), των ακολουθούμενων διαδικασιών, των φυσικών ή/και ηλεκτρονικών αρχείων που τεκμηριώνουν την εφαρμογή τους. Επίσης, η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης περιλαμβάνει καταγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τρίτους (πολίτες, επιχειρήσεις, άλλοι φορείς του Δημοσίου) και της συνέργιας με άλλους φορείς ή οργανισμούς για την παροχή τους, καθώς οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφόρων τμημάτων και η επικοινωνία με άλλους φορείς ή οργανισμούς κατά τη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας συχνά οδηγούν σε καθυστερήσεις στην παροχή υπηρεσιών. Ακολουθεί η ανάλυση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, λαμβάνοντας υπόψη τις παρούσες και, ει δυνατόν, τις μελλοντικές συνθήκες που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του φορέα ή οργανισμού.

Ο σχεδιασμός του Συστήματος Ποιότητας –στο αμέσως επόμενο στάδιο– θα πρέπει να βασιστεί στα πορίσματα της αξιολόγησης (της υφιστάμενης κατάστασης), στους γενικότερους στρατηγικούς στόχους που θα θέσει ένα Κεντρικό Συντονιστικό Όργανο Συστήματος Ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης και στους επί μέρους στόχους, για τον συγκεκριμένο φορέα ή οργανισμό. Για παράδειγμα, σε έναν φορέα ή οργανισμό με κύριο θεσμικό αντικείμενο την εξυπηρέτηση του πολίτη, η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης θα δίνει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα: πόσες και ποιες είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες, σε ποιο χρόνο ολοκληρώνονται, πώς διασφαλίζεται το επίπεδο εξυπηρέτησης, τι συνέργιες απαιτούν, με τι ρυθμό παρέχονται, πόσο εύκολα εκσυγχρονίζονται, τι δυνατότητες κλιμάκωσης απαιτούνται για το μέλλον κλπ. Στο

στάδιο αυτό, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι καλές πρακτικές από άλλες χώρες, προσαρμοσμένες βεβαίως στα καθ' ημάς.

Συνέχεια έχει η εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας, προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου φορέα ή οργανισμού και τις κατευθύνσεις του Κεντρικού Συντονιστικού Οργάνου για την επιλογή της καταλληλότερης μεθοδολογίας, η οποία θα υπόκειται σε συνεχή βελτίωση, με βάση προκαθορισμένους δείκτες.

Τα δυνητικά οφέλη

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ο φορέας ή οργανισμός και εν γένει η Δημόσια Διοίκηση από την εγκατάσταση και κυρίως τον συνεχή έλεγχο και την αξιοποίηση ενός Συστήματος Ποιότητας είναι πολλά, με πιο χαρακτηριστικά τα εξής:

1. αποσαφήνιση σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, καθορισμός του τρόπου αποτελεσματικής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας
2. αναγνωρισιμότητα από τον πελάτη/ συνεργάτη της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών (όπου «πελάτης» νοείται ο πολίτης, η επιχείρηση ή άλλη οντότητα, ανάλογα με το πού απευθύνεται η υπηρεσία - όπου «συνεργάτης» νοείται ο συνεργαζόμενος φορέας ή οργανισμός)
3. εύρεση κατάλληλων τρόπων για την προβολή των θετικών σημείων, αλλά και των συστηματικών προσπαθειών για την αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων κάθε φορέα ή οργανισμού
4. εξασφάλιση συνθηκών για άμεση επικοινωνία με τον πελάτη / συνεργάτη, ώστε να επιτυγχάνεται η έγκαιρη και σαφής πληροφόρηση των στελεχών των εμπλεκόμενων οργανισμών για προβλήματα / παράπονα, προσδοκίες, ιδέες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη συνεχή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης συνολικά και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης
5. μέτρηση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και των παρεχομένων από αυτήν υπηρεσιών, ώστε να δοθεί η δυνατότητα ποσοτικοποίησης της επιδιωκόμενης βελτίωσης, αλλά και η μέτρηση του βαθμού επίτευξης των υπολοίπων στόχων, στο πλαίσιο της εκάστοτε γενικότερης στρατηγικής
6. βελτίωση της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της καλύτερης διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων
7. ορθολογική τεκμηρίωση των αναγκών για περαιτέρω επενδύσεις, άρα ενίσχυση της εικόνας διαφάνειας προς τον πολίτη, που έμμεσα συμμετέχει στη χρηματοδότηση
8. ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με σταδιακή εξάλειψη της σημερινής νοοτροπίας για δυνατότητα απασχόλησης στον Δημόσιο Τομέα με μειωμένο επαγγελματισμό χωρίς συνέπειες, εφόσον συχνά ισχύουν «μη ελεγχόμενες» ως προς την απόδοση συνθήκες εργασίας
9. διαμόρφωση κατάλληλου συστήματος αναφορών διοίκησης (management reporting), ώστε να αποφεύγεται η ανάπτυξη επιμέρους εργαλείων επεξεργασίας στοιχείων, που κρύβει κινδύνους για την ορθότητα των υπολογισμών και την αξιοπιστία μεταφοράς δεδομένων

10. κατάλληλη τεκμηρίωση των διαδικασιών, με στόχο τον περιορισμό των φυσικών αρχείων στο ελάχιστο, ενέργεια που θα οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους διατήρησης (αποθηκευτικοί χώροι) και διαχείρισης (ανθρωποχρόνος).

Η εφαρμογή Συστήματος Ποιότητας θα συμβάλει, τέλος, στη συνολική αντιμετώπιση των αναγκών διαχείρισης της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς η δομή των σύγχρονων Συστημάτων καλύπτει όλες τις ανάγκες ενός φορέα ή οργανισμού (οικονομική διαχείριση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, υγεία & ασφάλεια εργαζομένων, περιβαλλοντική διαχείριση, ασφάλεια πληροφοριών) και παράλληλα, θα προσφέρει ένα σαφές σημείο αναφοράς για τη διενέργεια ελέγχων τόσο «εσωτερικών», για την επαλήθευση της εφαρμογής των συμφωνημένων και τον εντοπισμό περιθωρίων βελτίωσης, όσο και από «τρίτους», σε συστηματική ή έκτακτη βάση, πάνω σε οποιοδήποτε αντικείμενο ελέγχου.

Ορισμοί

- Ως Διοίκηση (μάνατζμεντ) ορίζεται :
η διαδικασία συντονισμού των προσπαθειών των ανθρώπων και της χρήσης των οικονομιών και τεχνικών μέσων ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα που έχει θέσει ο οργανισμός.
- Το νέο Δημόσιο μάνατζμεντ κάτω από αρχές ποιότητας είναι ένας νέος τρόπος διοίκησης και οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών προσανατολισμένος στον πελάτη-πολίτη με σκοπό την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, την έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων.

Ιδιαιτερότητες – Στόχοι - Κριτήρια

Οι ιδιαιτερότητες της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης που καθιστούν απαιτητή την εφαρμογή σύγχρονων αρχών διοίκησης είναι:

- ✓ Αντιμετωπίζει πολύπλοκα θέματα
- ✓ Έχει μεγαλύτερη δυσκολία εφαρμογής των αποφάσεων
- ✓ Είναι εργοδότης περισσοτέρων ανθρώπων, διαφορετικών προσανατολισμών
- ✓ Ανταποκρίνεται σε θέματα ισονομίας
- ✓ Πρέπει να λειτουργεί ή να φαίνεται ότι λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος
- ✓ Χρειάζεται ελάχιστη υποστήριξη
- ✓ Δραστηριότητες μεγάλης συμβολικής αξίας

Οι στόχοι της Ποιότητας στις υπηρεσίες του Δημοσίου είναι :

- ✓ Ο Πολίτης να παίρνει αυτό που χρειάζεται ή απαιτείται από το ίδιο το κράτος σε λιγότερο χρόνο και μικρότερο κόστος.
- ✓ Να έχει άμεση προσβασιμότητα στις ΔΥ και Δήμους
- ✓ Να μειωθεί η γραφειοκρατία στο ελάχιστον δυνατόν απαιτητό
- ✓ Ευγένεια αυτών που εξυπηρετούν τον πολίτη
- ✓ Να ελεγχθεί και μειωθεί το κόστος των υπηρεσιών

Τα βασικά κριτήρια για την εφαρμογή συστήματος Ποιότητας ειδικά στις υπηρεσίες του δημοσίου είναι:

- ✓ Στην σημερινή εποχή οι ουσιαστικές μας ανάγκες ανάγονται στην ποιότητα
- ✓ Είναι η μεγάλη στροφή της δημόσιας διοίκησης
- ✓ Είναι επιβολή της Ευρωπαϊκής κοινότητας
- ✓ Είναι επιτακτική ανάγκη της κοινωνίας
- ✓ Να εξοικονομήσουμε πόρους που αφορούν το μέλλον

Στοιχεία της ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση είναι:

Η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια διοίκηση είναι πλαίσιο του νέου δημόσιου μάνατζμεντ. Για να οδηγηθεί το κράτος στην ποιότητα σε όλους τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες του, συμπεριλαμβανομένου και των ΟΤΑ α και Β βαθμού απαιτείται εφαρμογή αρχών και τεχνικών δημοσίου μάνατζμεντ, δηλαδή ανάγκη για **Διοίκηση Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση**

Οι αιτίες που απαιτούν εφαρμογή αρχών αποτελεσματικής Δημόσιας διοίκησης συνοψιζόμενες είναι

- ✓ Η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας
- ✓ Πληροφοριακή έκρηξη
- ✓ Παγκοσμιοποίηση της οικονομίας
- ✓ Αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες
- ✓ Η αναζήτηση από τους νοήμονες εργαζόμενους των ΔΔ εργασιών που παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης και όχι απλά αμοιβής

Οι Λόγοι ανάπτυξης του σύγχρονου δημόσιου μάνατζμεντ- Διοίκηση ολικής ποιότητας πηγάζει από την απαιτούμενη ικανοποίηση των κάτωθι κοινωνικών αναγκών:

- ✓ Τρίπτυχο Νέες τεχνολογίες, οικονομία, ανθρωποκεντρική διοίκηση
- ✓ Ευρωπαϊκή ένωση και παγκοσμιοποίηση
- ✓ Αυξημένοι τομείς κρατικής παρέμβασης
- ✓ Επίδραση της κοινωνίας των πολιτών-αρχή της επικουρικότητας

Οι Αρχές που διέπουν το σύγχρονο Δημόσιο μάνατζμεντ, λαμβανομένου υπόψη των παραμέτρων που ασκείται η έπρεπε να ασκείται η δημόσια λειτουργία είναι:

- ✓ Μια νέα κουλτούρα
- ✓ Μια νέα αντίληψη διοίκησης
- ✓ Ένα νέο κράτος που προγραμματίζει και εργάζεται κάτω από συνθήκες ποιότητας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ποιο είναι το δημόσιο σήμερα και πως δύναται να διαμορφωθεί με βάση ένα σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ το οποίο εφαρμόζει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ενδεικτικά παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΑΠΟ

Παραδοσιακή δημόσια διοίκηση

- Προάγει την πρόσληψη και προαγωγή στον δημόσιο τομέα με υποκειμενικά κριτήρια
- Δεν δίνει έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο
- Χρησιμοποιεί χαρτί και στυλό
- Είναι συγκεντρωτική
- Περιορίζεται στην απλή διεκπεραίωση των υποθέσεων χωρίς αυστηρά χρονικά περιθώρια
- Με το επιχείρημα του απόρρητου απορρίπτει συχνά την επικοινωνία με τον πολίτη
- Λαμβάνει αποφάσεις εντός των τειχών
- Εξαντλείται σε επικοινωνίες εντός της διοικητικής επικράτειας της χώρας

ΣΕ

Νέα δημόσια διοίκηση

- Προσμετράει μόνο την αξία των υπαλλήλων στις προσλήψεις και τις προαγωγές των υπαλλήλων
- Είναι ανθρωποκεντρική
- Χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες
- Λειτουργεί σε πολλαπλά επίπεδα αποφάσεων
- Έχει σαφείς στόχους, σχεδιάζει, υλοποιεί, συντονίζει με αποτελεσματικότητα και ταχύτητα
- Υπάρχει για να εξυπηρετεί τον πολίτη
- Συμβουλευεται οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών
- Διατηρεί καθημερινές επαφές με ευρωπαϊκούς και διεθνείς θεσμούς.

Αντίστοιχη παρουσίαση της υπάρχουσας κατάστασης της **Γραφειοκρατίας** σε σύγκριση με το νέο δημόσιο μανάτζμεντ βασισμένο στην Διοίκηση Ποιότητας, αναφέρεται στον επόμενο πίνακα:

Δημόσια γραφειοκρατία και νέο μανάτζμεντ

Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερευούσης σημασίας οικονομικοί πόροι	Πρωτευούσης σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέρρικτη και ευέλικτη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση εξουσίας και λήψη αποφάσεων	Μέγιστη εκχώρηση εξουσίας και λήψη απόφασης
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

ΑΠΟ

ΣΕ

Συμπερασματικά και από τις δύο ενδεικτικές παρουσιάσεις-συγκρίσεις καταλήγουμε ότι η εφαρμογή συστήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση οδηγεί στην φάση μετάβασης **από τον πολίτη διοικούμενο στον πολίτη ευνοούμενο από την πολιτεία.**

2.3. Διεθνείς πρωτοβουλίες και οργανισμοί

Οργανισμοί επιφορτισμένοι με την εισαγωγή, εφαρμογή διεθνών προτύπων είναι αυτός του ISO International Standardization Organization που εδρεύει στις Βρυξέλλες και απαρτίζεται από 180 χώρες μεταξύ αυτών και η Ελλάδα που εκπροσωπείται από τον ΕΣΥΔ (Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης) που αποτελεί διαπιστευμένο φορέα του ISO στην χώρα μας ώστε αυτός με την σειρά του να διαπιστεύει φορείς ελέγχου όπως πχ ΕΛΟΤ ΑΕ, TÜV AUSTRIA, BVQI κλπ οι οποίοι με την σειρά τους πιστοποιούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς Ιδιωτικούς ή Δημόσιους ότι συμμορφώνονται με τις αρχές του Διεθνούς Προτύπου δηλαδή ότι έχουν την επάρκεια και την διαχειριστική ικανότητα.

EFQM (European Foundation of Quality Management) εδρεύει στις Βρυξέλλες δημιουργήθηκε από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κόσμο πχ Siemens, Philips κλπ και σκοπός της είναι η εφαρμογή του σχετικού μοντέλου στις επιχειρήσεις, όπου το μοντέλο αυτό οδηγεί στην Επιχειρηματική Αριστεία της δραστηριότητας που το εφαρμόζει και τέλος στην απονομή του πανευρωπαϊκού Βραβείου Αριστείας. Είναι ένα σύνθετο, πολύπλοκο μοντέλο και σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο θεωρείται ως άριστο μοντέλο που οδηγεί σε πραγματική αρίστευση όλων των εσωτερικών διεργασιών μιας δραστηριότητας

2.4. Πρότυπα και μεθοδολογίες

Σήμερα οι προσδοκίες του πολίτη αφορούν μια δημόσια διοίκηση που περνάει

- Από στη στόχευση στις διαδικασίες που επιτάσσει η νομοθεσία rule oriented
- Στην στόχευση στα αποτελέσματα result oriented
- Κύρια μέριμνα η απλούστευση των διαδικασιών

Τεχνικές που υποχρεωτικά πρέπει να εφαρμοστούν για την επιτυχία του στόχου

Είναι πλέον υποχρεωτικό να δημιουργηθούν Διευθύνσεις ποιότητας σε κάθε Υπουργείο ή υπηρεσία του Δημοσίου ώστε να επιλαμβάνεται και επιλύει θέματα που ανάγονται στην ποιότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών των της δημόσιας οργάνωσης με απώτερο στόχο την εξοικονόμηση πόρων για την λειτουργία, και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας για τον πολίτη.

Τα πρότυπα που χρησιμοποιεί σαν εργαλεία η δημόσια διοίκηση είναι

2.4.1. Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης την ΔΥ και ΔΟ οδηγεί στην κοινή Δημόσια Διοίκηση στη ΕΕ

- Παρά τις κατά καιρούς προσπάθειες σε επίπεδο ΕΕ δεν υπάρχει κοινοτική πολιτική για την δημόσια διοίκηση.
- Υπάρχει όμως συνεργασία πάνω στα θέματα των δημοσίων διοικήσεων των κρατών μελών σε Διακυβερνητικό επίπεδο για ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών που οδηγούν σε μια πορεία διοικητικής σύγκλισης των εθνικών διοικήσεων.

- Κ.Π.Α. Κοινό Πλαίσιο Αυτοαξιολόγησης (CAF Common Assessment Framework)
- Σκοπός είναι η πάγια συνεργασία πάνω στα θέματα του ΚΠΑ το οποίο συνεχώς εξελίσσεται και επεκτείνεται σταδιακά η εφαρμογή του στα κράτη μέλη με σκοπό να αποτελέσει την κύρια εφαρμογή διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Διοικήσεις των κρατών μελών της ΕΕ.
- Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει οργανώσεις του δημόσιου Τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές της διοίκησης της Ποιότητας ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.
- Το ΚΠΑ είναι ένα ευχάριστο εργαλείο για την αυτοαξιολόγηση των οργανώσεων του Δημόσιου Τομέα.

Η τεχνική αυτή ξεκίνησε την εφαρμογή της στο τέλος του 2004 με άμεση εφαρμογή δυνάμει των διατάξεων του νόμου 3230/2004 ΦΕΚ 44 Α 11.2.2004
Το ΚΠΑ

- Είναι μοντέλο αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και οργανισμών ώστε να εντοπίζουν σημεία βελτίωσης τους βάσει στόχων που η κάθε υπηρεσία θέτει για τον εαυτό της.
- Αποτελεί προεισαγωγικό στάδιο του μοντέλου ISO9001 που αποτελεί **προϋπόθεση της διαχείρισης κρατικών πόρων και επιδοτήσεων από τους Δήμους**



2.4.2. Το σύστημα Διοίκησης Βάσει στόχων ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ 26397/27.12.2005 ν3230/2004 (ΦΕΚ 44/11.02.2004)

<Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις>

Είναι η νέα προσέγγιση του δημόσιου τομέα ώστε να είναι προσανατολισμένος περισσότερο στα αποτελέσματα result oriented και λιγότερο στον αυστηρό σεβασμό των κανόνων rule oriented ο οποίος αρκετές φορές οδηγεί σε διατάραξη της ισορροπίας του δικαίου σε βάρος των πολιτών και αφορά:

- Υπηρεσίες Δημοσίου
- ΝΠΔΔ
- ΟΤΑ α και β βαθμού

Εφαρμογή

- Από την ημερομηνία έκδοσης της ΔΙΠΑ 2006

Η Διοίκηση Βάσει Στόχων

Ως διοίκηση στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών, σκοπών επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορά και η εν συνεχεία καθοδική διαχυσή τους, υπό την μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικά επίπεδο.

2.4.3. Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών ν.3230/2004 άρθρο 1 παρ 2 ΔΙΠΑ/Φ.4/ οικ7323/ 5.4.2006

Αφορά

- Υπηρεσίες Δημοσίου
- ΝΠΔΔ
- ΟΤΑ α και β βαθμού

Εφαρμογή

- Από την ημερομηνία έκδοσης της ΔΙΠΑ 2006

Υποβολή

- Οι εκθέσεις απολογισμού υποβάλλονται σε ετήσια βάση Οκτώβριος - Νοέμβριος στην Διεύθυνση Ποιότητας και αποδοτικότητας του ΥΠΕΣΔΔΑ πριν τον καθορισμό της στοχοθεσίας του επόμενου έτους όπως αναφέρει ο ν 3230/2004

Δείκτες μέτρησης

- Όσον αφορά τους ΟΤΑ α και β βαθμού εκδίδεται απόφαση του Υπουργού ΕΣΔΔΑ και στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις περί δεικτών μέτρησης, με απόφαση των δημοτικών, κοινοτικών, και νομαρχιακών συμβουλίων, ορίζεται ή συνίσταται η υπηρεσιακή μονάδα που είναι αρμόδια για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης απόδοσης και της αποτελεσματικότητας αρθ 8, παρ 1, ν 3230/2004

Κατηγοριοποίηση δεικτών στην δημόσια διοίκηση

ΤΟΜΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ:

1. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄βαθμού
2. Οικονομία
3. Απασχόληση
4. Κοινωνική Πολιτική / Πρόνοια
5. Περιβάλλον

6. Μεταφορές
7. Δημόσια Ασφάλεια
8. Δημόσια Υγεία
9. Δικαιοσύνη
10. Σωφρονιστικό Σύστημα
11. Προστασία Καταναλωτή
12. Δημόσια Διοίκηση
13. Περιφερειακή Πολιτική
14. Εκπαίδευση
15. Έρευνα, Τεχνολογία, Καινοτομία
16. Ισότητα των δύο φύλων

2.4.4. Εφαρμογή του e-government

Η στρατηγική της Λισσαβόνας 23/3/2000 στόχος να γίνει η Ευρώπη πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία στον κόσμο ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή

ΕΕ COM 2003 Brussels 26/9/2003

Οι πολίτες έχουν συνηθίσει να χρησιμοποιούν τους ταχύτερους χρόνους ανταπόκρισης και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα και **περιμένουν τις ίδιες επιδόσεις από την δημόσια διοίκηση.**

Η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στην δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με τις οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού με σκοπό:

- Την βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού
- Την ενδυνάμωση της δημοκρατίας
- Την υποστήριξη των δημοσίων υπαλλήλων

Action plan 173 25/4/06 στόχοι 2010

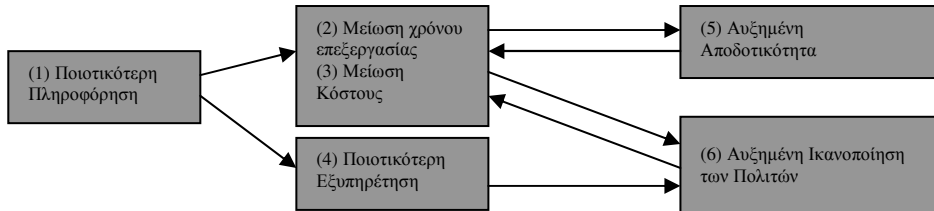
- Οι πολίτες εκτός ΗΔ
- Βελτίωση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Κανένας πολίτης εκτός ΗΔ
- Βελτίωση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ΔΥ και ΔΟ
- Ψηφιοποίηση διαδικασιών σημαντικού ενδιαφέροντος
- Δημιουργία καταλυτικών παραγόντων
- Ενδυνάμωση δημοκρατικών διαδικασιών

Στόχος 2010 και βήματα

- **Το 2006** Η ΕΕ σε συνεργασία με τα κράτη μέλη θα αναπτύξει ένα κοινό πλαίσιο μέτρησης των αποτελεσμάτων της ΗΔ
- **Το 2007** Συγκριτική ανάλυση ανταγωνισμού και μελέτη καλών εφαρμογών, βασισμένη σε κοινούς δείκτες για την αξιολόγηση αυτού του πράγματος δράσης

- **2008** Η ΕΕ και τα Μέλη θα δημιουργήσουν μηχανισμούς για την οικονομική και λειτουργική βιωσιμότητα της ανταλλαγής εμπειριών και υπηρεσιών

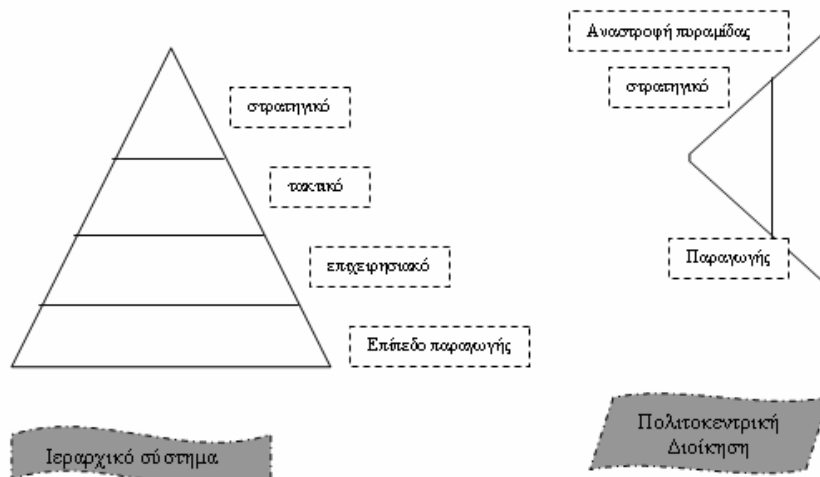
2.4.5. Αναμενόμενα Οφέλη



Τα αναμενόμενα οφέλη όπως αυτά αποτυπώνονται με τις σχέσεις αλληλεπίδρασης, στο προηγούμενο σχήμα είναι:

- Ποιοτικότερη Πληροφόρηση
- Μείωση του χρόνου επεξεργασίας
- Μείωση του Κόστους
- Ποιοτικότερη Εξυπηρέτηση
- Αυξημένη Αποδοτικότητα
- Αυξημένη Ικανοποίηση των Πολιτών

Τα πιο πάνω μοντέλα – τεχνικές θεσμοθετήθηκαν ώστε η δημόσια διοίκηση να σχεδιάζει, να προγραμματίζει, να θέτει στόχους και να υλοποιεί με σκοπό να προσανατολίσει την λειτουργία της στα αποτελέσματα δίνοντας ειδικό βάρος στην προστιθέμενη διοικητική αξία. Επιπλέον δημιουργεί Διοικητική καινοτομία με επίκεντρο την ποιότητα των υπηρεσιών εξασφαλίζοντας οικονομίες κλίμακας, μετρησιμότητα σχεδιασμού – δράσης – αποτελέσματος. Τέλος δύναται να δίνει έμφαση στις σχεδιασμένες δραστηριότητες, έχοντας την δυνατότητα της επιλογής των μεθόδων υλοποίησης, χρησιμοποιώντας Δικτυακή πολυμερής επικοινωνία και την ευελιξία της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Governance)



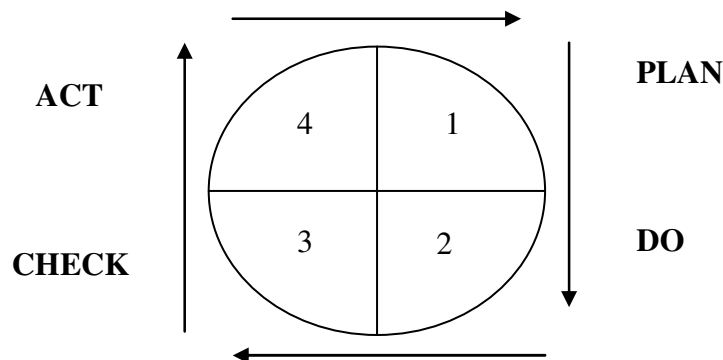
Η κύρια ανάγκη για Ανα-ρύθμιση προκαλείται από τον προσανατολισμό της δημόσιας διοίκησης. Και τούτο γιατί η διοίκηση πρέπει να συμβαδίζει με την

κοινωνία, να προβλέπει και να ενεργεί για μικρότερο κράτος εξυπηρετούμενο από μια υπεύθυνη γραφειοκρατία. Να εξασφαλίζει Προσπελασιμότητα – (ευκολία πρόσβασης – επαφής) και να κατανοεί ότι ο συγκερασμός καταλληλότητας χρόνου και διαθεσιμότητας είναι το παν για τον πολίτη. Τέλος να κατανοεί το τρίπτυχο **Χρόνος –χρήμα –προσπάθεια** λειτουργώντας κατάλληλα ώστε να εντοπίζεται η ευθύνη, να επιλέγεται η διαδικασία και η μέθοδος που διευκολύνει την λήψη αποφάσεων και εξασφαλίζει διαφάνεια, αποδοτικότητα και λογοδοσία.

Κύκλος σχεδιασμού

4. Μελέτησε τα αποτελέσματα
Τι μαθαίνουμε; Τι μπορούμε
να προβλέψουμε;

1. Τι αλλαγές είναι επιθυμητές;
Τι δεδομένα είναι διαθέσιμα;
Χρειάζονται νέες παρατηρήσεις;
Σχεδιάσε



3. Παρατήρησε και αξιολόγησε τα
αποτελέσματα των αλλαγών

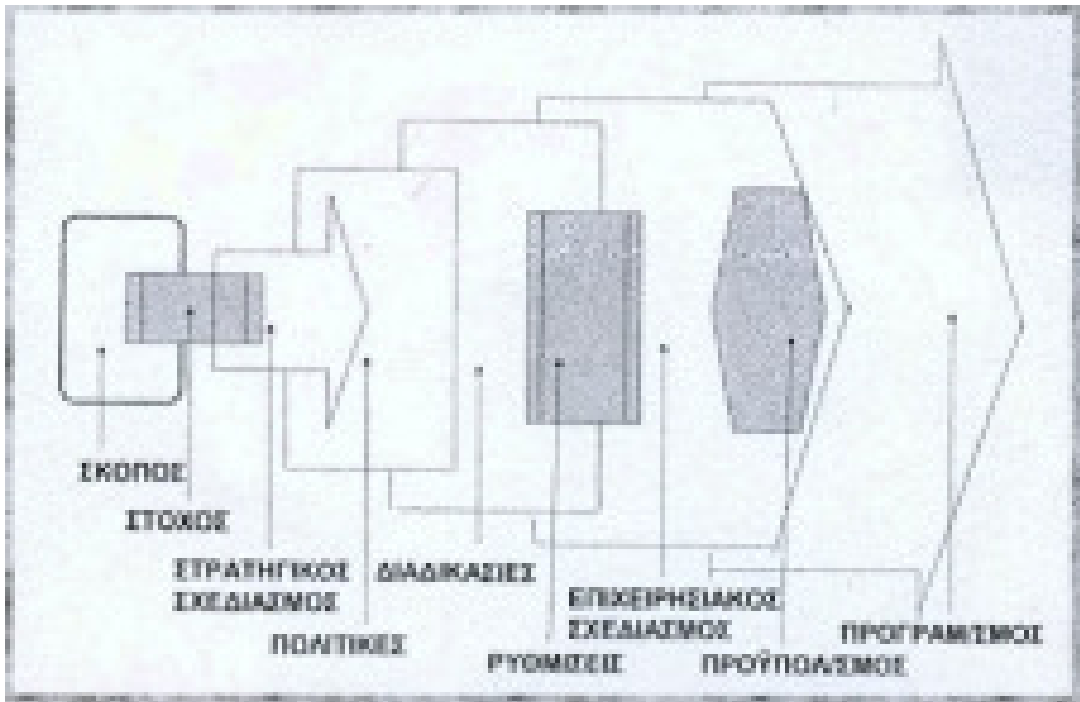
2. Εκτέλεσε τις αλλαγές. Κατά
προτίμηση σε μικρή κλίμακα

Τα απαραίτητα Περιεχόμενα του προγραμματισμού είναι:

- Ο καθορισμός της επιθυμητής κατάστασης και η εξασφάλιση συμφωνίας όλων των εμπλεκόμενων μερών αναφορικά με αυτήν
- Καθορισμός αποτελεσμάτων που θα προκαλέσουν την επιθυμητή κατάσταση
- Καθορισμός εκροών που θα συγκροτήσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα
- Ο καθορισμός διαδικασιών - ενεργειών που θα οδηγήσουν στις επιθυμητές εκροές
- Ο καθορισμός μέσων – πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών) που θα επιτρέψουν την ανάπτυξη των διαδικασιών
- Ο καθορισμός δομών – οργάνωσης που θα συνδυάσει τους πόρους κατά τον επιθυμητό τρόπο.

Προγραμματίζει τους στόχους

<p>Προκαθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων Ενεργειών και πόρων που τα διασφαλίζουν</p>	<p>Επίπεδα προγραμματισμού</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αποστολή • Στρατηγικοί σκοποί • Επιχειρηματικοί στόχοι • Προγραμματισμός εφαρμογής
---	--



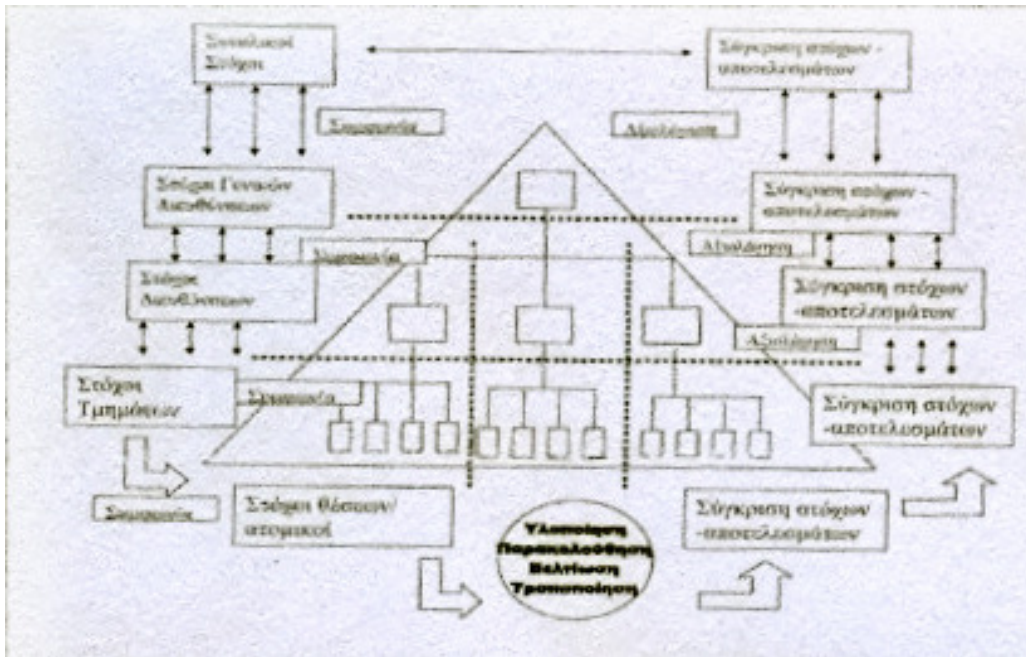
Το νέο κράτος Σχεδιάζει με στόχους.

- Συγκεκριμένοι στόχοι συνοδευόμενοι από κριτήρια επιτυχίας
- Μετρήσιμους δείκτες τελικών και ενδιάμεσων αποτελεσμάτων
- Κρίσιμες παραμέτρους επιτυχίας
- Χρονοδιάγραμμα επίτευξης των τελικών και ενδιάμεσων στόχων
- Ανάλυση της διαδικασίας και προσδιορισμός ενεργειών και βημάτων με τρόπο που να διαμορφώνεται μια ελάχιστη τυποποίηση του τρόπου δράσης αλλά να διατηρούνται και όλες οι αναγκαίες ευελιξίες

Επίσης

- Χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης ενεργειών και βημάτων
- Οι πλέον διαδεδομένες μέθοδοι χρονοπρογραμματισμού είναι η Gantt, Pert.
- Αναγκαίες εξουσιοδοτήσεις προς ενέργεια σε συλλογικά ή ατομικά όργανα.
- Σαφή διάκριση ρόλων των δρώντων υποκειμένων που εμπλέκονται στην εφαρμογή. Ατομικούς υποστόχους ενός έκαστου, των οποίων το άθροισμα να συνθέτει τους γενικότερους στόχους.
- Σαφή γνώση αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των ρόλων των δρώντων υποκειμένων
- Σαφή γνώση κριτηρίων και χρονικών σημείων ελέγχου και αξιολόγησης

Το νέο κράτος διοικείται βάσει στόχων



Το νέο κράτος αξιολογεί την επίδοσή του με δείκτες απόδοσης. Ορίζονται γενικά οι πάσης φύσεως ποσοτικές αποτιμήσεις μεταβλητών δια μέσου των οποίων καταγράφονται

- Ο βαθμός επίτευξης αποτελεσμάτων
- Η δαπάνη πόρων
- Ο ρυθμός υλοποίησης διαδικασιών και
- Οι μεταξύ τους σχέσεις

Δείκτες είναι Εργαλεία σχεδιασμού, ελέγχου, αξιολόγησης και αναπροσανατολισμού δράσης των κάθε είδους οργανώσεων, ανεξαρτήτως του παραγωγικού τους αντικειμένου.

<Ότι μπορεί να μετρηθεί μπορεί να επιτευχθεί και να βελτιωθεί>. Η ύπαρξη δεικτών αποτελεί προϋπόθεση τόσο για τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων όσο και την διακρίβωση της επίτευξής τους.

Οι υπηρεσίες θέλουν ανθρώπινο παράγοντα

Πέρα από τις διαδικασίες στις σύγχρονες εταιρείες και τους Οργανισμούς κάθε στέλεχος ανεξαρτήτως θέσεως και μεγέθους οργανισμού, πρέπει να πεισθεί για την σημασία και το αμοιβαίο όφελος, του να παρέχονται υπηρεσίες προς τους καταναλωτές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.

Αυτό δεν πραγματοποιείται με Διοικητικές εντολές, ούτε με εφάπαξ σεμινάρια. Το να χτίσεις κουλτούρα χρειάζονται χρόνια, χρειάζονται κίνητρα και συνεχή εκπαίδευση. Απαιτείται συλλογικότητα που βασίζεται σε κοινούς στόχους και στην κατανόηση κοινών αντιλήψεων.

2.5. Ποιότητα στην Ελληνική Δημόσια διοίκηση

Η ποιότητα μεθοδολογικά στην Ελληνική δημόσια διοίκηση ξεκινά από το σημείο ότι όλες οι λειτουργίες πλέον πρέπει να μετρώνται. Και τούτο γιατί:

- Γιατί ότι μετριέται βελτιώνεται
 - Γιατί πρέπει να δουλέψουμε στην βάση κόστους – οφέλους
 - Για να γνωρίζουμε το τελικό κόστος
 - Να βελτιστοποιήσουμε την οικονομία στη βάση του ίδιου έργου – ίδιου αποτελέσματος
 - Για να επιτύχουμε ταχύτερα και ευκολότερα και αποτελεσματικότερα
 - Γιατί οι ιδέες είναι καλές μόνο όταν συνδυάζονται με έργο και αποδοτικότητα πόρων σε σχέση με το παραγόμενο έργο
 - Για να βρούμε τυχόν οικονομικότερες εναλλακτικές λύσεις
- Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών μετριέται με δείκτες. Η Ελληνική δημόσια διοίκηση έχει εφαρμόσει κατάλογο με ενδεικτικούς δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ανά τομέα πολιτικής του Δημοσίου ως εξής

Κατηγοριοποίηση δεικτών στην δημόσια διοίκηση

ΤΟΜΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ:

- 1 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού
- 2 Οικονομία
- 3 Απασχόληση
- 4 Κοινωνική Πολιτική / Πρόνοια
- 5 Περιβάλλον
- 6 Μεταφορές
- 7 Δημόσια Ασφάλεια
- 8 Δημόσια Υγεία
- 9 Δικαιοσύνη
- 10 Σωφρονιστικό Σύστημα
- 11 Προστασία Καταναλωτή
- 12 Δημόσια Διοίκηση
- 13 Περιφερειακή Πολιτική
- 14 Εκπαίδευση
- 15 Έρευνα, Τεχνολογία, Καινοτομία
- 16 Ισότητα των δύο φύλων

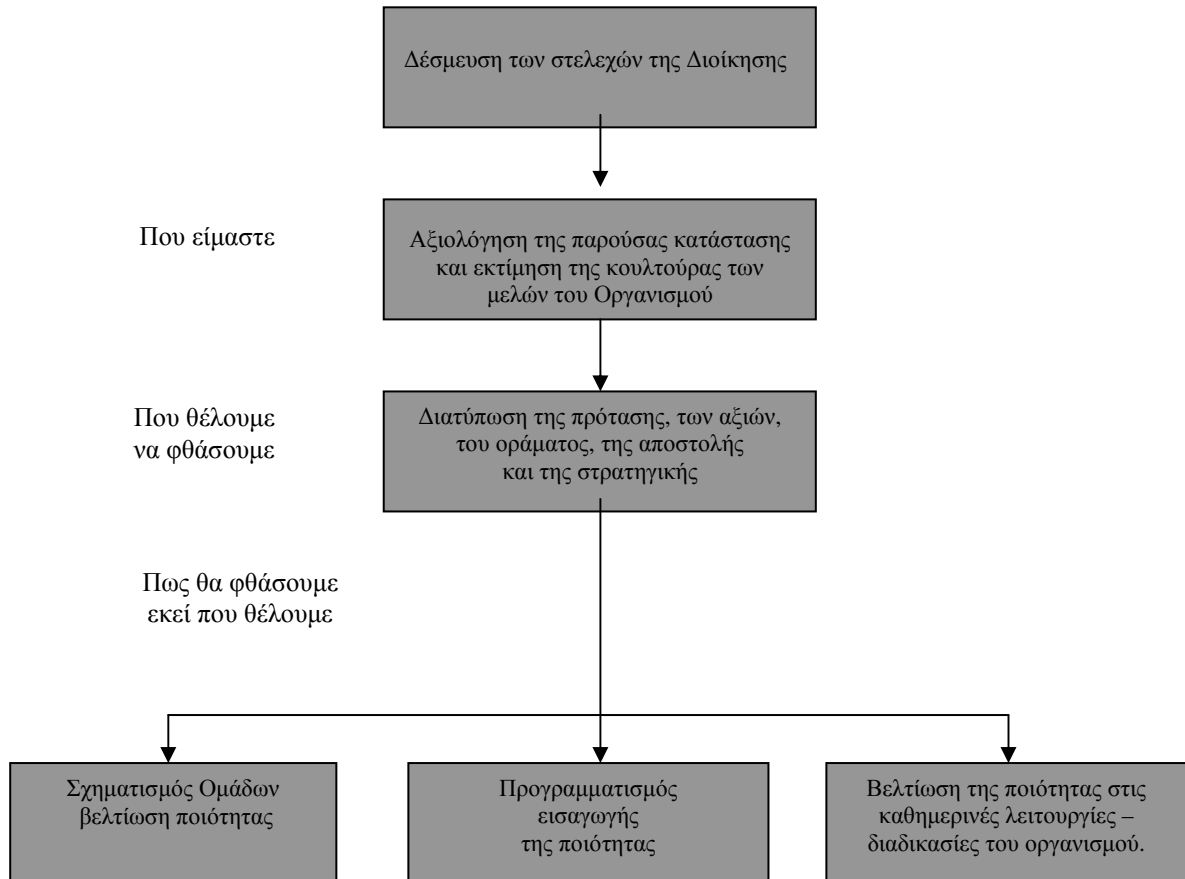
Η περιγραφή και ανάλυση όλων των παραπάνω δεικτών ανά κατηγορία και τομέα πολιτικής ευρίσκονται στο Ν 3230/2004 (ΦΕΚ 44/11.02.2004)

Αναλυτική παρουσίαση των δεικτών που αφορούν την ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ στο Κεφάλαιο 3.4 του παρόντος.

2.6. Διοίκηση Ποιότητας σε Δημόσιες Υπηρεσίες άλλων χωρών

Γεγονός είναι ότι οι δημόσιες Διοικήσεις άλλων Ευρωπαϊκών κρατών έχουν από καιρού ενσωματώσει αρχές Ολικής Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση των λειτουργιών τους όπως Γερμανία, Γαλλία, Αγγλία, Ολλανδία, Δανία κλπ καθώς η παραδοσιακή δομή τους στην Δημόσια Διοίκηση και στην αποτελεσματικότητα της είναι ισχυρή μέσω της εφαρμογής αρχών Διεθνών Προτύπων Ποιότητας όπως ISO της σειράς 9000 ή άλλων εσωτερικών τους προτύπων. Επίσης μεγάλη προσπάθεια καταβάλλεται από τις νέες χώρες που εισήχθησαν στην ΕΕ να υιοθετήσουν παρόμοιες αρχές εκκινώντας από την εφαρμογή του Κοινού πλαισίου αυτοαξιολόγησης (σύστημα ΚΠΑ ή CAF) Κύπρος, Βουλγαρία, Ρουμανία, Εσθονία, Λιθουανία.

2.7. Υλοποίηση αρχών ποιότητας στο Δημόσιο



Βήμα 1

Δέσμευση της διοίκησης

Βήμα 2

Κατανομή υπευθυνοτήτων

- A. Στα άτομα που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια της διοίκησης (παροχή πηγών, επικοινωνία, ελάττωση γραφειοκρατίας)
- B. Στους υπαλλήλους και τους διευθυντές (αποδοχή έννοιας πελάτη, υπευθυνότητα του χώρου του).

Βήμα 3

Φάσεις υλοποίησης

Φάση Υλοποίησης 1: ενημέρωσης

- Να οριστεί ομάδα αποτύπωσης της παρούσας κατάστασης
- Να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι για την αλλαγή
- Να γίνει αντιληπτό ότι τα άτομα στον οργανισμό δεν είναι διαφορετικά
- Να οργανωθούν επισκέψεις σε οργανισμούς που εφάρμοσαν ΔΟΠ
- Να κληθούν άτομα εξειδικευμένα στο ΔΟΠ να δώσουν διαλέξεις
- Να δεσμευτεί η διοίκηση και να αποδεχτεί την εισαγωγή της Ποιότητας στον οργανισμό
- Να επιλεγεί ένας συντονιστής ποιότητας
- Να σχηματιστεί ένα συμβούλιο ολικής ποιότητας
- Να διατυπωθεί η πρόταση αποστολής του Οργανισμού (ποιοι είμαστε, Ποιος το κάνει, Γιατί το κάνει, Πως το κάνει)
- Να δοθεί έμφαση στις ανάγκες του πελάτη
- Να αναλυθεί και μελετηθεί καλύτερα κάθε διαδικασία του οργανισμού.
- Να γίνει ένας προϋπολογισμός για τις διαδικασίες υλοποίησης της Ποιότητας.
- Να γίνει εκτίμηση των δυνατοτήτων του προσωπικού.

Φάση Υλοποίησης 2: Γνώση και κατανόηση της ποιότητας

- Να αναπτυχθούν ανταγωνιστικές δεξιότητες για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους
- Να γίνει εκτίμηση της κουλτούρας
- Να προσδιοριστούν οι πελάτες οι προμηθευτές καθώς επίσης και οι απαιτήσεις τους
- Να γίνει εκπαίδευση των συντονιστών των ομάδων και των μελών
- Να προσδιοριστούν τα κριτήρια και οι δείκτες ποιότητας

Φάση Υλοποίησης 3: Υλοποίηση

Να αρχίσει ο προγραμματισμός της ποιότητας σε κάθε τμήμα

- Με το να προσδιορίσουμε τις κύριες υπηρεσίες και τους πελάτες
- Με την ανάπτυξη πρότασης αποστολής κάθε τμήματος
- Με την ανάλυση σε διάγραμμα ροής των κυρίων δραστηριοτήτων
- Με την συνέντευξη πελατών για την διαπίστωση των απαιτήσεών τους.
- Με τον προσδιορισμό ομάδων για την βελτίωση η τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών με στόχο να μειωθούν αυτές οι διαφορές
- Με την υλοποίηση των βελτιώσεων
- Την τυποποίηση της διαδικασίας
- Την επανάληψη των παραπάνω βημάτων
- Με το να γίνει συγκριτική αξιολόγηση
- Με το να γίνει θεσμός και παντού αποδεκτή η διαδικασία της εισαγωγής ολικής Ποιότητας
- Με τον προσδιορισμό των διαφορών ανάμεσα στο τρόπο που παρέχεται η υπηρεσία και σε αυτόν που θα έπρεπε

Φάση Υλοποίησης 4: Αξιολόγηση-παρακολούθηση

- Να γίνει αξιολόγηση των φάσεων- να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα των διαδικασιών
- Να αναθεωρηθεί το πρόγραμμα αν απαιτείται
- Να γίνει αξιολόγηση των διαδικασιών από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.

Ολοκληρώνοντας τις δραστηριότητες, εκτός των προηγούμενων και προχωρώντας για το ταξίδι στην ποιότητα είμαστε υποχρεωμένοι να λάβουμε υπόψη μας και τις παραμέτρους που διέπουν την ποιότητα στις υπηρεσίες. Αυτές επιγραμματικά είναι:

- Τα υλικά στοιχεία στο φυσικό περιβάλλον που ασκείται η υπηρεσία (κτίριο, εξοπλισμός, προσωπικό και εμφάνιση του κλπ.
- Η αξιοπιστία την οποία συνθέτει η ακρίβεια , η συνέπεια, η ορθότητα της παροχής της υπηρεσίας
- Η ανταπόκριση η προθυμία να εξυπηρετηθεί ο πελάτης
- Η ικανότητα δηλαδή οι δεξιότητες και οι γνώσεις που πρέπει να κατέχει το άτομο που παρέχει υπηρεσία
- Η ευγένεια που διακρίνει την συμπεριφορά των υπαλλήλων που συναλλάσσονται με το κοινό (ευγενικό ύφος, σοβαρότητα, προσήνεια)
- Η ειλικρίνεια
- Η ασφάλεια (ο πελάτης δεν αισθάνεται κανενός είδους κίνδυνο ή αμφιβολία σχετικά με την υπηρεσία)
- Η πρόσβαση ευκολία επαφής του κοινού με τους υπαλλήλους
- Η επικοινωνία (ικανότητα του ατόμου να επικοινωνεί με κατανοητό τρόπο με τους πελάτες)
- Η κατανόηση που προϋποθέτει ενδιαφέρον εκ μέρους των υπαλλήλων για τις ανάγκες του πελάτη.

Στοιχεία αναφοράς

1. Εφαρμογή ΚΠΑ Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ΔΥ και ΔΟ 2005 και 2006 ν.3230/2004 (ΦΕΚ44 Α/11.2.2004)
2. ΔΙΠΑ/Φ4/οικ26397/27.12.2005 καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων
3. ΔΙΠΑ/Φ4/οικ7323/5.4..2006 Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας στην Δημόσια Διοίκηση
4. ΔΙΠΑ/Φ4/οικ20216/13.9.2006 Σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επιμέρους Αξιολογήσεων / μετρήσεων

Που εφαρμόζονται

Σύμφωνα με τον ν 3230/2004 αρθ 6, παρ 3, οι μονάδες ποιότητας των υπουργείων και Περιφερειών πρέπει να αναπτύξουν σύστημα στρατηγικής διοίκησης.

Όταν δεν υφίστανται μονάδες ποιότητας όπως σε ανεξάρτητες αρχές ΝΠΔΔ, ΟΤΑ α και Β βαθμού αρμόδιοι δια τον στρατηγικό προγραμματισμό είναι οι Διευθύνσεις Διοικητικού.

Ειδικά στους ΟΤΑ α και β βαθμού που εφαρμόζονται οι διατάξεις περί δεικτών μέτρησης είναι η υπηρεσιακή μονάδα που επιλέγει ο Δήμος.

3. Ποιότητα και Εκπαίδευση

3.1. Διαφοροποίηση της έννοιας της ποιότητας στην Εκπαίδευση

Για την εκπαίδευση «ολική ποιότητα» είναι η διηλεκτής προσπάθεια προσέγγισης προς το άριστο («άενος βελτίωση»), την τελειότητα. Στο χώρο της εκπαίδευσης η ολική ποιότητα αποβλέπει:

- ✓ Στην εκπλήρωση και υπέρβαση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή
- ✓ Στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών
- ✓ Στην ανάθεση ευθυνών και στους μαθητές
- ✓ Στη μείωση των αδυναμιών του συστήματος και την υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση
- ✓ Στην ενδυνάμωση των ατόμων και στην ομαδική εργασία
- ✓ Στη συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία του σχολείου

3.2. Διεθνής πρωτοβουλίες για διοίκηση ποιότητας στην Εκπαίδευση

Οι Ευρωπαίοι Υπουργοί Παιδείας με την δήλωση της Μπολόνια το 1999, δεσμεύτηκαν να εφαρμόσουν ένα σύστημα για την ανώτερη παιδεία μέχρι το 2010.

Η συνθήκη της Μπολόνια ενθαρρύνει την συνεργασία μεταξύ των εταίρων για την αναβάθμιση της ανώτερης παιδείας αναπτύσσοντας συγκρίσιμα κριτήρια και μεθοδολογίες.

Οι συμφωνηθέντες στόχοι της συνθήκης είναι η εφαρμογή συστήματος με εύκολα συγκρίσιμους δείκτες, στους δύο κυρίως εκπαιδευτικούς κύκλους (θα περιληφθεί και ο τρίτος), στο κοινό Ευρωπαϊκό σύστημα το οποίο απαιτεί βαθμολογήσεις των σπουδαστών και εκπαιδευτικών στην διευκόλυνση της κινητικότητας τους μέσα στο εκπαιδευτικό χώρο (credit system).

Το 2001 στην Πράγα οι υπουργοί κάλεσαν την ENQA να εφαρμόσει ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς με κριτήρια ποιότητας μέχρι το 2010.

Το 2003 στο Βερολίνο, οι υπουργοί απεφάσισαν την προώθηση του μοντέλου μέσω συμφωνημένων κριτηρίων, διαδικασιών και αρχών ποιότητας που θα διέπει το σύστημα.

Στο Μπέργκεν το 2005 υιοθέτησαν τις αρχές του συστήματος για την ποιότητα στην ανώτερη παιδεία και ανέθεσαν στους ENQA, EURASHE, ESIB, ώστε αυτοί με τις αναφορές τους να ενημερώνουν τους Υπουργούς για την πορεία και την επιτυχία της συνθήκης.

Το 2007 στο Λονδίνο συμφωνήθηκε η ίδρυση του WQAR European Register for Quality Assurance ως εθελοντικού και ανεξάρτητου οργάνου ελέγχου ποιότητας και συμφώνησαν στην εφαρμογή ενός συστήματος κατάταξης μεταξύ των χωρών που συμμετέχουν

Η δήλωση της Μπολόνια 1999

Η Ευρωπαϊκή ενότητα είναι ένα μεγάλο επίτευγμα για τους Πολίτες της. Οι προσδοκίες της ΕΕ είναι η περαιτέρω διεύρυνση της σε συνδυασμό με την βαθύτερη ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των ευρωπαϊών λαών.

Η περαιτέρω ανάπτυξη της ΕΕ θα γίνει μέσω ενδυνάμωσης της πολιτιστικής, κοινωνικής, επιστημονικής και τεχνολογικής διάστασης.

Είναι παγκόσμια αναγνώριση της σπουδαιότητας της μόρφωσης, και της συνεργασίας των λαών στα θέματα παιδείας είναι ο άξονας που θα οδηγήσει σε ειρηνικές και δημοκρατικές κοινωνίες ιδίως αυτών των κρατών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Στη Σορβόννη το 1998 έγινε κατανοητό ο κεντρικός ρόλος των πανεπιστημίων στην ανάπτυξη του Ευρωπαϊκού πολιτιστικού πνεύματος στους λαούς και αναγνωρίστηκε σαν κύριος παράγοντας η ανώτερη εκπαίδευση για:

- την ενίσχυση στην μετακίνηση των πολιτών,
- στην απασχολησιμότητας, και
- Την ανάπτυξη της Ευρώπης

Προς τον σκοπό αυτό συμφώνησαν σε ένα σύστημα το οποίο είναι αναγνώσιμο-όχι στριφνό, με συγκρίσιμους δείκτες και βαθμολογήσεις.

- Το σύστημα έχει δύο βασικούς κύκλους τον προπτυχιακό κύκλο – (Λύκειο) και τον πτυχιακό (Δίπλωμα ΑΕΙ) προϋπόθεση μετάβασης από τον ένα κύκλο στον άλλο είναι τουλάχιστον εκπαίδευση 3 ετών.
- Η βαθμολόγηση που θα δίνεται θα έχει άμεση σχέση με την αγορά εργασίας της Ευρώπης, πιστοποιώντας ένα συγκεκριμένο επίπεδο γνώσης των αποφοίτων.
- Ο δεύτερος κύκλος οδηγεί σε μάστερ και διδακτορικό
- Εφαρμογή συστήματος credits για κάθε σπουδαστή δίνοντας του την ικανότητα να μετακινείται σε όλη τη ΕΕ σε επίπεδο πανεπιστημίων, όσο και αγοράς.
- Η βαθμολόγηση των credits μπορεί να προέλθει και από εκπαιδύσεις δια βίου μόρφωσης υπό την προϋπόθεση ότι είναι αναγνωρισμένες από κάποιο επίσημο φορέα- Πανεπιστήμιο

Πρώθηση κινητικότητας δια μέσου των credits

- Η κινητικότητα των σπουδαστών έγκειται σε θέματα εκπαίδευσης από πανεπιστήμιο σε πανεπιστήμιο – μετεκπαίδευση κλπ,
- Κινητικότητα δασκάλων – καθηγητών- ερευνητών και διοικητικού προσωπικού για τον χρόνο που ανάλωσαν διδάσκοντας, ερευνώντας σε κάποιο άλλο μέρος της ΕΕ χωρίς να χάνουν τα εργασιακά τους δικαιώματα

Τέλος απεφασίσθη να προωθηθεί η ενδοευρωπαϊκή συνεργασία σε επίπεδο ποιότητας και να προωθηθεί η Ευρωπαϊκή διάσταση της ανώτερης εκπαίδευσης μέσω δια-ιδρυματικής συνεργασίας με αναβάθμιση προγραμμάτων παιδείας, πρακτικής και έρευνας.

EURASHE (European Association of Institutions in Higher Education) είναι η διεθνής ένωση των ευρωπαϊκών Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Στόχος της είναι η αύξηση του επαγγελματισμού και της υπευθυνότητας όσων ασχολούνται με την τριτοβάθμια εκπαίδευση σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο και με τη σχετική ακαδημαϊκή έρευνα.

Η ένωση αυτή ιδρύθηκε στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Πάτρα ενώ η γραμματεία της σήμερα είναι εγκατεστημένη στις Βρυξέλες στο Βέλγιο. Στην αποστολή της αναφέρει ότι η διάχυση του επαγγελματισμού σε όλα τα ευρωπαϊκά δημόσια πανεπιστήμια αποτελεί τον κεντρικό άξονα των δράσεών της.

Επιπλέον η EURASHE επιθυμεί:

- Να δημιουργήσει μια ευρωπαϊκή πλατφόρμα που θα διευκολύνει την έρευνα.
- Την ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των τριτοβάθμιων Ιδρυμάτων.
- Να δημιουργία μιας βάσης για ανταλλαγή απόψεων και προσεγγίσεων στην εκπαίδευση και την έρευνα.
- Να εξασφαλίσει τη συνεργασία των μελών της και τη συνεργασία με άλλους ανάλογους οργανισμούς.

Η ευρωπαϊκή ένωση πανεπιστημίων European University Association (EUA) αντιπροσωπεύει και υποστηρίζει ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα από 46 χώρες παρέχοντας τους ένα φόρουμ συνεργασίας και ενημέρωσης για τις εξελίξεις στο χώρο.

Η δημιουργία του είναι συνέπεια διαβουλεύσεων στην ΕΕ και συγκεκριμένα της διακήρυξης της Μπολόνια και της συγχώνευσης της Association of European Universities (CRE) και του Confederation of European Union Rectors' Conferences

3.3. Πρότυπα και μεθοδολογίες ποιότητας στον χώρο της εκπαίδευσης

Μοντέλο Μπολόνια

Οι βασικές αρχές του μοντέλου Μπολόνια είναι:

1. Πρωταρχική ευθύνη των παροχών παιδείας είναι να διασφαλίσουν την ποιότητά της
2. Να διασφαλίζονται τα ενδιαφέροντα της κοινωνίας
3. Η ποιότητα των ακαδημαϊκών προγραμμάτων
4. Αποδοτικές και αποτελεσματικές οργανωτικές δομές για την ανάπτυξη ακαδημαϊκών προγραμμάτων
5. Διαδικασίες ώστε κάθε ίδρυμα να μπορεί να διαφημίσει την αξιοπιστία του για το κοινό και επενδυτές.
6. Εφαρμογή αρχών και μεθόδων, κανόνων ποιότητας και αξιοπιστίας στην αξιολόγηση των ιδρυμάτων
7. Τα ιδρύματα να μπορούν να διαφημίζονται στο εσωτερικό και εξωτερικό.

Ο σκοπός των βασικών αρχών της διακήρυξης της Μπολόνια είναι :

1. η αναβάθμιση των γνώσεων στους φοιτητές

2. τα ιδρύματα να αναβαθμίσουν την ποιότητά τους προς χάρη των φοιτητών
3. να εδραιώσουν την αυτονομία τους
4. να εφαρμόσουν κριτήρια ποιότητας στην καθημερινή λειτουργία τους.
5. να ελέγχονται από αξιόπιστους εξωτερικούς φορείς ποιότητας και τα αποτελέσματα να δημοσιοποιούνται

Τα κυριότερα σημεία για την Εξωτερική αξιολόγηση είναι:

- Διασφάλιση στοιχείων ελέγχου
- Διαπιστευμένα προγράμματα γνώσης
- Διαπίστευση ιδρυμάτων
- Επιβεβαιωμένες πληροφορίες ποσοτικές και ποιοτικές στο κοινό και στους φορείς για τα προγράμματα και ιδρύματα
- Βελτίωση και ανάπτυξη της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται

Ο έλεγχος που πραγματοποιείται λαμβάνει υπόψη τα παρακάτω κριτήρια

- Την αυτονομία του ιδρύματος
- Τα ενδιαφέροντα των σπουδαστών, της αγοράς εργασίας (μέσω αντιπροσώπων της), που ως μέλη λαμβάνουν μέρος την αξιολόγηση του ιδρύματος
- Λαμβάνει υπόψη στοιχεία από την εσωτερικά αξιολόγηση των ιδρυμάτων που υποχρεωτικά κα έτος πρέπει να γίνονται.

Εσωτερική αξιολόγηση

Η Πολιτική και οι διαδικασίες αξιολόγησης της ποιότητας περιλαμβάνουν:

- Την σχέση μεταξύ διδασκαλίας και έρευνας
- Την ύπαρξη στρατηγικής του Ιδρύματος
- Το εσωτερικό σύστημα αξιολόγησης
- Την κατανομή ευθύνης των τμημάτων, εργαστηρίων, σχολών, ή άλλων οργανωτικών τμημάτων των ιδρυμάτων
- Την ανάμειξη των σπουδαστών στην διαδικασία αξιολόγησης
- Τον τρόπο που αναθεωρούνται οι πολιτικές και στρατηγικές και πως αυτές ενσωματώνονται στο σύστημα

Έγκριση, στοχοθεσία και περιοδική αναθεώρηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το ίδρυμα τεκμηριώνει ποια και ποιας μορφής είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του. Για το λόγο αυτό προβαίνει στην Ανάπτυξη και δημοσιοποίηση στόχων εκπαίδευσης, σχεδιάζει προσεκτικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα, εκπονεί μελέτη συγκεκριμένων αναγκών στην παροχή της εκπαιδευτικής διαδικασίας (εκπαίδευση από απόσταση, full time, part – time, e-learning), εξασφαλίζει τις αναγκαίες πηγές και δομές για την παροχή της εκπαίδευσης (χώροι, τρόποι διδασκαλίας). Επιπλέον για την έγκριση συμμετέχουν άτομα εκτός των διδασκάλων και σχεδιαστών των προγραμμάτων (συμμετοχή εξωτερικών μελών), ενώ αυτά τα ίδια προγράμματα είναι στοχευμένα στην πρόοδο και την επιτυχία των σπουδαστών. Τέλος οργανώνονται συχνές περιοδικές αναθεωρήσεις των προγραμμάτων βάσει των εκάστοτε υφισταμένων αναγκών, υπάρχει τακτική πληροφόρηση από υπαλλήλους, εργοδότες, αγορά

εργασίας και αντιπροσώπους των, για τις ανάγκες της αγοράς και συμμετοχή των φοιτητών στην διαδικασία ποιότητας

Το ίδρυμα τεκμηριώνει τις εκπαιδευτικές διαδικασίες για την αξιολόγηση των σπουδαστών με τις παρακάτω ενέργειες:

- Σχεδιασμός μεθόδου μέτρησης αποτελεσμάτων εντατικής μελέτης και στόχων εκπαίδευσης
- Αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης ως προς την διάγνωση αναγκών, εκτέλεση εκπαιδευτικού προγράμματος και εκπαιδευτικού αποτελέσματος
- Καθαροί και δημοσιοποιημένοι στόχοι
- Όπου είναι δυνατόν να υπάρχει αξιολόγηση των σπουδαστών όχι με ένα κριτή αλλά με περισσότερους
- Ξεκάθαροι κανονισμοί για απουσίες σπουδαστών για ασθένειες, και άλλες περιστάσεις
- Επιβεβαίωση ότι τηρούνται απαραίτητα όλες οι διαδικασίες που έχουν από το ίδρυμα εγκριθεί με
- Επιβεβαίωση με διοικητικούς ελέγχους για την τήρηση των διαδικασιών του ιδρύματος
- Διασφάλιση των εξετάσεων ακόμα και για κάθε μια ειδική περίπτωση μέσω καταγεγραμμένων διαδικασιών

Το ίδρυμα τεκμηριώνει τις διαδικασίες επιλογής και τους ρόλους των καθηγητών του:

- Οι διδάσκαλοι είναι η σπουδαιότερη πηγή γνώσης για τους σπουδαστές
- Σημαντικότερο είναι οι διδάσκοντες να γνωρίζουν πλήρως το γνωστικό θέμα που διδάσκουν, έχοντας τις ανάλογες ικανότητες διδασκαλίας, και εμπειρίας της μετάδοσης της γνώσης τους αποτελεσματικά στους σπουδαστές
- Το ίδρυμα είναι υπεύθυνο για την επιλογή και την πρόσληψη του διδακτικού προσωπικού μέσω διάφανων διαδικασιών
- Πρέπει να δίνεται στο διδακτικό προσωπικό η ευκαιρία για ανάπτυξη ώστε να αναβαθμιστούν οι διδακτικές τους ικανότητες.

Μαθησιακές πηγές και υποβοήθηση σπουδαστών. Το ίδρυμα τεκμηριώνει τα εκπαιδευτικά εργαλεία και τις εκπαιδευτικές τεχνικές

- Βιβλιοθήκες
- Η/Υ
- Φροντιστηριακοί καθηγητές
- Σύμβουλοι προγράμματος
- Ειδικές αίθουσες διδασκαλίας

Πληροφοριακό σύστημα εκπαίδευσης - Το ίδρυμα αυτοελέγχει την αποδοτικότητά του, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία, συγκεντρώνοντας ιστορικά στοιχεία, και στοιχειοθετώντας όλους τους απαραίτητους δείκτες που το ίδρυμα έχει θέσει για τους εσωτερικούς ελέγχους του. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

- Βαθμολογική πρόοδος σπουδαστών
- Βαθμός απορρόφησης των αποφοίτων στην εργασία μετά την αποφοίτησή τους
- Ικανοποίηση σπουδαστών ερωτηματολόγια

- Αποτελεσματικότητα διδακτικού προσωπικού
- Προσδιορισμός των κοινωνικών χαρακτηριστικών των σπουδαστών profile
- Παρεχόμενα διδακτικά μέσα και κόστος τους

Πληροφορίες – δημοσιότητα. Κάθε ίδρυμα είναι υποχρεωμένο να δημοσιοποιεί ενήμερα στοιχεία, ποσοτικά και ποιοτικά, για τα εκπαιδευτικά προγράμματα του και διακρίσεις αποφοίτησης (δίπλωμα, πτυχίο, βεβαίωση κλπ) και τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου προγράμματος στην κοινωνία ή στην αγορά εργασίας

Εξωτερική αξιολόγηση-ευρωπαϊκές αρχές που διέπουν τον εξωτερικό έλεγχο

Ανάπτυξη διαδικασιών εξωτερικού ελέγχου

Για να διασφαλιστεί η καθαρότης του σκοπού και το αδιάβλητο των διαδικασιών, οι μέθοδοι εξωτερικού ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνουν στις διαδικασίες τους και την συμμετοχή των βασικών συμμετόχων στην εκπαίδευση όπως ανώτερων αρχών, διευθύνσεων υπουργείων κλπ, όπου οι διαδικασίες αφού συμφωνηθούν θα πρέπει να δημοσιοποιούνται με έμφαση στο σκοπό, τον στόχο των διαδικασιών και το πώς θα χρησιμοποιούνται.

Κριτήρια αποφάσεων

Ο τρόπος και η μεθοδολογία επιλογής που έχουν σχέση με το ίδρυμα και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που κρίνονται από τον εξωτερικό έλεγχο πρέπει να δημοσιοποιείται ώστε να γίνονται γνωστά τα κριτήρια με τα οποία έγινε η επιλογή. Και τούτο προς τον σκοπό της επένδυσης του κεφαλαίου – κόστους και της αποτελεσματικότητας του προγράμματος-όφελος

Οι διαδικασίες να ταιριάζουν στον σκοπό

Πρέπει να υπάρχουν εξωτερικές ελεγκτικές διαδικασίες καταγεγραμμένες οι οποίες θα είναι συμβατές με το ίδρυμα. Η επιλογή των εξωτερικών ελεγκτών πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή και προ του ελέγχου να ενημερωθούν για το ίδρυμα, να μετέχουν στην διαδικασία και οι εσωτερικοί ελεγκτές και να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία των αναθεωρήσεων.

Με το πέρας του ελέγχου συντάσσεται αναφορά ελέγχου όπου αναφέρονται όλες οι παρατηρήσεις στοιχειοθετημένες με τα ανάλογα αποδεικτικά στοιχεία.

Το αποτέλεσμα του ελέγχου δημοσιοποιείται σε κάθε ενδιαφερόμενο μαζί με τα ευρήματα, παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους ελέγχου.

Διαδικασίες παρακολούθησης

Το έργο των ελεγκτών δεν τελειώνει με την δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου αλλά με την παρακολούθηση ότι όλες οι αναφερθείσες παρατηρήσεις στο πόρισμα, αποκλίσεις έχουν ενσωματωθεί στις διαδικασίες του ιδρύματος

Περιοδικές αναθεωρήσεις

Επειδή ο έλεγχος είναι μια δυναμική διαδικασία και όχι στατική, το σύστημα πρέπει από καιρό σε καιρό να αναθεωρείται σε κυκλική βάση και διαδικασία ως προς το ίδρυμα και τα εκπαιδευτικά προγράμματα του

Αυτή η κυκλική διαδικασία αναθεώρησης (κάθε πότε γίνεται η αναθεώρηση και για ποιες αιτίες) πρέπει να δημοσιοποιείται προκαταβολικά

Οι αναφορές των εξωτερικών ελεγκτών

Από καιρό σε καιρό οι ελεγκτές δημοσιοποιούν περιλήψεις ελέγχων και αναλύσεων από τους ελέγχους που πραγματοποίησαν αναφερόμενοι σε γενικά συγκριτικά θέματα και γενικές συγκριτικές παρατηρήσεις που μπορεί να είναι ενδιαφέροντα για την κοινωνία και το σύνολο των ιδρυμάτων ως εκπαιδευτικό σύστημα

3.4. Διοίκηση Ποιότητας στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

Η διοίκηση ποιότητας στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα παρουσιάζει συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες ανάλογα με τη βαθμίδα της εκπαίδευσης.

Η Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση συναρτάται με τη δυναμική της εξέλιξης των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από συστηματικές διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης (αυτο-αξιολόγησης) σε όλα τα επίπεδα της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Ο ρόλος της Α.ΔΙ.Π. είναι να συνδράμει τα Ιδρύματα κατά την εισαγωγή του νέου θεσμού, με στόχο την ανάδειξη των επιτευγμάτων τους και την ενίσχυσή τους, όπου χρειάζεται, από την Πολιτεία.

Οι διαδικασίες Διασφάλισης της Ποιότητας ενισχύουν την αυτοτέλεια των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης, διευρύνοντας τον ρόλο των ακαδημαϊκών συλλογικών οργάνων στη λήψη αποφάσεων διαχείρισης του έργου τους μέσα από διαφανείς και αντικειμενικές διαδικασίες κοινωνικής λογοδοσίας.

Οι οδηγίες που ακολουθούν έχουν εφαρμογή – μερική ή συνολική – για όλες τις φάσεις της διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης και αναμένεται ότι θα χρησιμοποιηθούν:

- (α) από τις Ακαδημαϊκές Μονάδες (Τμήματα ή Σχολές) για τη σύνταξη των Ετήσιων Εσωτερικών Εκθέσεων τους,
- (β) από τις ΜΟ.ΔΙ.Π. για τη σύνταξη των αντίστοιχων Εσωτερικών Εκθέσεων των Ιδρυμάτων, κυρίως όμως,
- (γ) από τις ΟΜ.Ε.Α. για τη σύνταξη των περιοδικών (ανά τετραετία) Εκθέσεων Εσωτερικής Αξιολόγησης.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν έχει μέχρι στιγμής αναπτύξει δραστηριότητα μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας εναρμονιζόμενο με τις απαιτήσεις του ν 3230/2004 ΥΠΕΣΔΔΑ αν και τούτο ρητά από την διάταξη του νόμου απαιτείται. Η αναφορά στην μέτρηση αποδοτικότητας, παραγωγικότητας δια μέσου δεικτών σε συνδυασμό με το μοντέλο της Μπολόνια θα αποτελούσε ένα άριστο σύστημα ποιοτικής αναβάθμισης της εκπαίδευσης.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι Δείκτες ποιότητας - Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας στον τομέα Εκπαίδευση:

Α. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

1. Αριθμός ατόμων που εγκαταλείπουν το σχολείο πριν την ολοκλήρωση της β'θμιας και α'θμιας εκπαίδευσης/έτος
2. Αριθμός δια-πολιτισμικών σχολείων ανά περιφέρεια (ποσοστό μαθητών στο σύνολο των μαθητών) που φοιτούν σε δια-πολιτισμικά σχολεία
3. Ποσοστό αλλοδαπών μαθητών στο σύνολο (των μαθητών)
4. Αριθμός ολοήμερων/απογευματινών σχολείων
5. Δαπάνες πολιτικών για την παιδεία ως ποσοστό του ΑΕΠ
6. Μέσος όρος καθηγητών/σύνολο μαθητών
7. Μέσος όρος Η/Υ / σύνολο μαθητών
8. Ποσοστό μαθητών σε σχολεία που διαθέτουν εργαστήρια που χρησιμοποιούνται
9. Ποσοστό σχολείων ανά εκπαιδευτική βαθμίδα που διαθέτει βιβλιοθήκη που χρησιμοποιείται
10. Αριθμός μαθητών που επωφελούνται από προγράμματα ενισχυτικής εκπαίδευσης/έτος
11. Ποσοστό ενηλίκων (στο σύνολο του ενεργού πληθυσμού) που συμμετέχουν σε προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης
12. Ποσοστό κατόχων διπλωμάτων ξένων γλωσσών (στο σύνολο του πληθυσμού)
13. Ποσοστό αναλφάβητων/σύνολο πληθυσμού

Β. Γ' ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1. Ποσοστό αποφοίτων γ'βάθμιας εκπαίδευσης που βρίσκουν εργασία στον τομέα των σπουδών τους εντός 6 μηνών από την έναρξη αναζήτησης
2. Αριθμός διεθνών δημοσιεύσεων κατ' έτος ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
3. Αριθμός βραβείων/αναγνωρίσεων σε διεθνείς διαγωνισμούς ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
4. Αριθμός πιστοποιημένων Πανεπιστημιακών σχολών (ISO κλπ)
5. Αριθμός συμμετοχών σε προγράμματα Έρευνας, Τεχνολογίας & Καινοτομίας (διεθνή & εθνικά), ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
6. Αριθμός έργων/μελετών που έχουν ανατεθεί από τον ιδιωτικό τομέα, ανά Πανεπιστημιακή/Τεχνολογική Σχολή
7. Κόστος φοιτητή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά πρόγραμμα σπουδών

3.5. Διοίκηση ποιότητας στην Εκπαίδευση σε άλλες χώρες

Ποιότητα της Εκπαίδευσης Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία

Η ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά την ποιότητα στην εκπαίδευση υπολείπεται σημαντικά ως προς τον έλεγχο και την τεκμηρίωση σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες όπως είναι η Αγγλία, η Σουηδία η Ισπανία κλπ.

Μεταξύ των χωρών που ασχολούνται συστηματικά με την ποιότητα στην εκπαίδευση παρατηρούνται σημαντικές συγκλίσεις ως προς τη μεθοδολογία και

τους δείκτες που ακολουθούν. Συγκεκριμένα η ποιότητα της εκπαίδευσης διακρίνεται:

Στις διαδικασίες παροχής της εκπαίδευσης στην αίθουσα της διδασκαλίας.

Στις διαδικασίες οργάνωσης της εκπαίδευσης από τους ανάλογους φορείς όπως το Υπουργείο Παιδείας η τα εκπαιδευτικά ιδρύματα

Επειδή οι αρχές της ποιότητας είναι κοινές παγκοσμίως αντίστοιχα και οι δείκτες ποιότητας της εκπαίδευσης συγκλίνουν μεταξύ των χωρών και συγκεκριμένα αυτοί που επικρατούν είναι:

- Ο βαθμός ικανοποίησης των μαθητών/φοιτητών
- Η απορρόφηση τους από την αγορά εργασίας
- Οι υποδομές του εκπαιδευτικού ιδρύματος (βιβλιοθήκες, γραμματεία, κοινόχρηστοι χώροι, χώροι αναψυχής κλπ).
- Η συμβολή του εκπαιδευτικού προσωπικού στην προώθηση της γνώσης και της επιστήμης.
- Οικονομικοί δείκτες απόδοσης του ιδρύματος κ.α.

Σχετικά είναι τα παρακάτω άρθρα:

Paula Y.K. Kwan, Paul W.K. Ng, 1999, Quality indicators in higher education - comparing Hong Kong and China's students, Managerial Auditing Journal, Volume 14 Number 1/2, pp. 20-27

Nirwan Idrus, 1996, Towards total quality management in academia, Quality Assurance in Education, Volume 4 Number 3 1996 pp. 34-40

Tove Nagel, Tone Kvernbekk, 1997, A dialogue about the quality of education, Quality Assurance in Education, Volume 5 Number 2 1997 pp. 101-109

Augustus E. Osseo-Asare, David Longbottom, Pieris Chourides, 2007, Managerial leadership for total quality improvement in UK higher Education, The TQM Magazine, Vol. 19 No. 6, pp. 541-560

Nael Aly, Joseph Akpovi, 2001, Total quality management in California public higher education, Quality Assurance in Education, Volume: 9, Number: 3

3.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Δερβιτσιώτης Κ. (2004). Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Interboks
- Κανελλόπουλος Χ., Ακρίβος Χ. (1996). Η αξία του ISO 9001 και της ποιότητας στον τουρισμό- Απόψεις των πιστοποιηθέντων Ξενοδοχείων. Τουριστική Αγορά
- Λογοθέτης Ν. (1992). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: από τον Deming στον Taguchi και το SPC. Αθήνα: Interbooks
- Στεφανάτος Στέλιος (2000). Ολική Ποιότητα. Πάτρα: ΕΑΠ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

- Aghaie Abdollah (2004). Evaluating ISO 9001:2000 implementation using Fault Tree Analysis (FTA). Total Quality Management. 15(7), 971-983
- Alvaro de Miranda (2003). Total Quality Management and Inequality: The triple Helix in Global Historical Perspective. Science, Technology & Human Values. 28(1), 34-51
- Biazzo Stefano (2005). The new ISO 9001 and the problem of Ceremonial Conformity: How have audit methods evolved? Total Quality Management. 16(3), 381-399
- Chaudhuri A., Acharya U., (2000). Measuring effectiveness and suitability of a quality system. Total Quality Management. 11(2), 149-153
- Cianfrani C., Tsiakals J., West J. (2004). Κατανοώντας το ISO 9001:2000. Αθήνα: Δίαυλος
- Cragg P. (2005). The information systems content of the Baldrige and EFQM model. Total Quality Management. 16(8-9), 1001-1008
- Geraedts H., Montenarie R., van Rijk P. (2001). The benefits of total quality management. Computerized medical Imaging and Graphics. 25, 217-220
- Hansson J., Eriksson H. (2002). The impact of TQM on financial performance. Measuring Business Excellence. 6(4), 44-54
- Huard F., Horng C., Chen C., (1999). A study of ISO 9000 process, motivation and performance. Total Quality Management. 10(7), 1009-1025
- James P. (1996). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια εισαγωγή. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Lipovatz D. (1998). Leadership performance in Greek enterprises using the EQA framework. The TQM Magazine. 10(3), 194-203
- Loomba Arvinder & Johannessen Thomas (1997). Malcolm Baldrige National Quality Award. Benchmarking for Quality Management. 4(1), 59-77
- Oakland J. (2005). From Quality to Excellence in the 21st century. Total Quality Management. 16(8-9), 1053-1060
- Puay S.H., Tan K. C., Xie M. and Goh T.N. (1998). A comparative study of nine national quality awards. The TQM Magazine. 10(1), 30-39
- Pun K., Hui I., (2002). Integrating the safety dimension into quality management systems: a process model. Total Quality Management. 13(3), 373-391

- Quazi H., Hong C., Meng C. (2002). Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: a comparative study. *Total Quality Management*. 13(1), 53-67
- Raisingheni M., Ette H., Pierce R., Cannon G., Daripaly P. (2005). Six Sigma: concepts, tools, and applications. *Industrial Management & Data Systems*. 105(4), 491-505
- Russell St., (2000). ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co- operation? *Total Quality Management*. 11(4/5/6), 657-665
- Seghezzi Hans (2001). Business excellence: what is to be done? *Total Quality Management*. 12(7-8)
- Taiwo J. (2001). Systems approaches to total quality management. *Total Quality Management*. 12(7-8), 967-973
- Tan Kay Chuan & Lim Chai Soon (2000). A detailed trends analysis of national quality awards world-wide. *Total Quality Management*. 11(8), 1065-1080
- Tan Kay Chuan (2002). A comparative study of 16 national quality awards. *The TQM Magazine*. 14(3), 165-171
- Torraco R.J. and Swanson R.A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 18(4), 10-22
- Tsekouras K., Dimara E., Skuras D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: A study of Greek firms implementing ISO 9000. *Total Quality Management*. 13(6), 827-841
- Wayhan V., Kirghe E., Khumwala B. (2002). ISO 9000 certification: the financial performance implications. *Total Quality Management*. 13(2), 217-231
- Zhu Z., Scheuermann L. (1999). A comparison of quality programmes: Total Quality Management and ISO 9000. *Total Quality Management*. 10(2), 291-297

3.7. Ερωτήσεις – Ασκήσεις Πρακτικής Άσκησης

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management);

Σε ποιες γενικές αρχές στηρίζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

Ποιοι οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

Ποια τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας του Deming για αποτελεσματική διοίκηση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας;

Ποια τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας του Juran;

Ποια τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας του Crosby;

Τι είναι ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας;

Σε ποιες επιχειρησιακές λειτουργίες επεμβαίνει το Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

Ποια τα οφέλη από την εγκαθίδρυση ενός Συστήματος Διοίκησης ολικής Ποιότητας;

Οργανωτικές Αλλαγές για την εφαρμογή της ΔΟΠ

Για την επιτυχή ανάπτυξη κι εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτούνται οργανωτικές αλλαγές. Αναφέρατε όσες γνωρίζετε.

Τι γνωρίζετε για το Συμβούλιο Ποιότητας;

Τι προσδιορίζει η στρατηγική ποιότητας για μια επιχείρηση;

Για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που απαιτεί η ΔΟΠ απαιτείται η κατάλληλη στρατηγική κινήτρων. Αναφέρατε όσες κατηγορίες κινήτρων γνωρίζετε.

Ποια τα βασικά χαρακτηριστικά της συμβατικής οργάνωσης με λειτουργική δομή;

Ποια τα μειονεκτήματα αυτού του είδους οργάνωσης;

Ποια τα βασικά χαρακτηριστικά της νέας οργανωτικής δομής με βάση τις διαδικασίες;

Κόστος έλλειψης ποιότητας

Δώστε τον ορισμό του κόστους έλλειψης ποιότητας κατά τον Crosby.

Αναφέρατε 5 επιχειρήματα που αιτιολογούν γιατί είναι υψηλό το κόστος χαμηλής ποιότητας.

Το συνολικό άμεσο κόστος ποιότητας από ποια κόστη συντίθεται;

Το κόστος αποφυγής ελαττωματικών σε ποια επί μέρους κόστη αναλύεται;

Το κόστος ελαττωματικών σε ποια επί μέρους κόστη αναλύεται;

Έλεγχος ποιότητας

Ποιο είναι το ζητούμενο στη φάση ελέγχου της ποιότητας;

Ποια τα στοιχεία που αποτελούν ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας;

Ποιες προϋποθέσεις πρέπει να ικανοποιούνται για να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του συστήματος ελέγχου ποιότητας;

Οι αποκλίσεις από τις επιθυμητές τιμές (διακυμάνσεις) επηρεάζει την ποιότητα.

Σε ποιες κατηγορίες χωρίζονται οι διακυμάνσεις; Ποιες θεωρούνται πιο σημαντικές;

Τι πληροφορίες παρέχει ο έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας; Με ποια μέσα-εργαλεία γίνεται κύρια;

Πόσα είδη χαρτών ελέγχου γνωρίζετε;

Ποιες είναι οι βασικές αρχές της διακήρυξης της Μπολόνια;

Ποιοι οι άξονες της Εξωτερικής Αξιολόγησης της διακήρυξης της Μπολόνια;

Ποιοι είναι οι στόχοι της ολικής ποιότητας στο χώρο της εκπαίδευσης;

Αναφέρατε τις σημαντικότερες Διεθνείς πρωτοβουλίες για την διοίκηση ποιότητας στην εκπαίδευση.

Ποιοι είναι οι στόχοι της Ποιότητας στις υπηρεσίες του Δημοσίου;