

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
<<ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ>>



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ**  
**ΠΡΟΤΥΠΟ ISO9001:2015 ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΕΧΝΟΙΑ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΜΠΟΥΡΑ ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΕΛΙΣΣΑΡΙΟΥ ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας : **«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ανάπτυξη Συστήματος Ποιότητας σύμφωνα με το Πρότυπο ISO9001:2015 στην εταιρεία ΤΕΧΝΟΙΑ**» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

## Περίληψη

Τα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα μεταβάλλονται διαρκώς γεγονός το οποίο σαφώς απαιτεί μία διαρκή αναβάθμιση των προσφερόμενων προς την πελατειακή βάση υπηρεσιών. Στο επιχειρηματικό αυτό πλαίσιο λοιπόν απαιτείται η λειτουργία ενός προτύπου διαχείρισης ποιότητας που θα διασφαλίζει την ποιότητα στις υπηρεσίες και θα εξασφαλίζει μακροχρόνιες και σταθερές σχέσεις με το πελατολόγιο.

Η παρούσα διπλωματική, πραγματοποιεί μία πλήρη επισκόπηση στο πρότυπο ISO 9001:2015 και αναλύει όλα τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού όπως αυτά ορίζονται από τον ΕΛΟΤ. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία ιστορική ανασκόπηση στην ιστορία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά και στις διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτή ενώ στο δεύτερο περιγράφεται λεπτομερώς το πρότυπο ISO 9001:2015 και όλες οι συνιστάμενες του. Στη συνέχεια, περιγράφεται και μελετάται η εταιρία ΤΕΧΝΟΙΛ ΑΕ και παρατίθεται ο τρόπος λειτουργίας αυτής αλλά και όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν στη συμμόρφωση της εν λόγω εταιρίας με το πρότυπο ώστε να προσφέρεται ένα ποιοτικό σύνολο υπηρεσιών προς το πελατολόγιό της.

## **Abstract**

Since modern business environments are constantly changing, the business sector is required to constantly update its services and therefore, a quality management model is required that will ensure quality of service and ensure long-lasting and stable relationships with customers.

This thesis provides a complete overview of the ISO 9001: 2015 standard and analyzes all its key features as defined by ELOT. In particular, the first chapter provides a historical overview of the history of Total Quality Management and the various theories that have been developed around it, while the second describes in detail the ISO 9001: 2015 standard and all its constituents. Next, the company TECHNOIL SA is described and studied, the way it is operated and all the details regarding the compliance of the company with the standard in order to offer a quality set of services to its clientele.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	3
Abstract .....	4
Πίνακας Εικόνων .....	6
1.Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	7
1.1Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	7
1.2Ιστορική Αναδρομή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	8
1.3 Οι Θεωρητικοί της Ποιότητας.....	10
1.4Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	16
1.5 Η Σημασία της Ποιότητας .....	20
2.Το Πρότυπο ISO.....	24
2.1 Περιγραφή του Προτύπου ISO.....	24
2.2 Η Διαχείριση των Κινδύνων .....	36
3.Η ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ .....	42
3.1 Παρουσίαση της επιχείρησης.....	42
3.2 Ηγεσία της ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ.....	49
3.2.1 Ηγεσία και δέσμευση .....	49
3.3 Η σημαντικότητα της Εστίασης στον πελάτη .....	50
4.Σχεδιασμός του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ.....	51
4.1Ανθρώπινοι Πόροι και Υλικοτεχνική Υποδομή .....	52
5.Το Προσωπικό της ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ.....	56
5.1Το Περιβάλλον Εργασίας της ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ .....	58
5.2 Επιχειρησιακή γνώση και Επαγγελματική Επάρκεια της Διοίκησης και του Προσωπικού .....	59
6. Η Επικοινωνία εντός και εκτός του οργανισμού .....	60
6.1 Η διαδικασία της επιθεώρησης στη ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ .....	61
7. Η Λειτουργία της ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ.....	64
7.1Σχεδιασμός, λειτουργία και έλεγχος λειτουργιών .....	64
7.2Επικοινωνία με πελάτες.....	65
7.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη υπηρεσιών .....	68
7.4 Έλεγχος των παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών και υπηρεσιών .....	69
7.5 Παραγωγή και Παροχή Υπηρεσιών.....	69
7.6Αξιολόγηση επιδόσεων.....	71
7.7 Η διαδικασία βελτίωσης της ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ .....	73
8. Συμπεράσματα.....	74
Βιβλιογραφία .....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....	77

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ .....	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ .....	86

## Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1 : Εργαλεία της Διοίκησης Ποιότητας (Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 2008).....	18
Εικόνα 2 : Ο κύκλος PDCA(Blog, 2019).....	26
Εικόνα 3 : Διαφορές μεταξύ των δύο εκδόσεων 2008 - 2015 (TUV Hellas, 2019) ...	27
Εικόνα 4 Διαφορές μεταξύ των δύο εκδόσεων 2008 - 2015 (TUV Hellas, 2019) .....	28

# 1. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

## 1.1 Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί τον πλέον σύγχρονο τρόπο οργάνωσης των σημερινών επιχειρήσεων. Οι απαρχές της εντοπίζονται αρκετά χρόνια πριν, κάπου στα τέλη της δεκαετίας του 1940, όταν Ιάπωνες επιστήμονες στόχευσαν στη διαρκή βελτίωση του μεγάλου όγκου παραγωγής των εγχώριων εργοστασίων παραγωγής. Το ίδιο εγχείρημα πραγματοποιήθηκε και στις Ηνωμένες Πολιτείες, αρκετά χρόνια αργότερα, κάπου στη δεκαετία του 1980, ενώ η Ευρώπη υπήρξε απλά ουραγός της όλης προσπάθειας (Μπλάνας, 2003).

Ο τομέας των επιχειρήσεων σήμερα, καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες ώστε να αποδεσμευτεί από τις παραδοσιακές θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να βασιστεί στα πλέον σύγχρονα μοντέλα αυτής. Ο όρος «Ολική» πηγάζει από τη συμμετοχή όλων των συντελεστών της επιχείρησης σε αυτή αλλά και των εργαζομένων που απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία (Δερβιτσιώτης, 2001). Αντίστοιχα, ο όρος «Ποιότητα» θέτει στο επίκεντρο του προσανατολισμού αυτού, τη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων αλλά και των προσφερόμενων υπηρεσιών, με σεβασμό πάντα στον πελάτη (Σπανός, 1995).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται ως το πλέον σύγχρονο μοντέλο διοίκησης στη σύγχρονη εποχή, η επιτυχία του οποίου εξαρτάται κατά βάση από τον βέλτιστο δυνατό συνδυασμό όλων εκείνων των συντελεστών που συμμετέχουν στη διαδικασία της παραγωγής (Σπανός, 1995). Η φιλοσοφία που εισάγεται από τη διοίκηση ολικής ποιότητας, διαφέρει κατά πολύ από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης, ενώ οι καινοτομίες που αυτή εισάγει αφορούν στο ρόλο της διοίκησης τόσο στο συντονισμό όσο και στην ολοκλήρωση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης. Πρόκειται λοιπόν για μία κουλτούρα, εγγενές συστατικό της οποίας όπως είναι αντιληπτό είναι η δέσμευση προς την ποιότητα αλλά και η προαγωγή της νοοτροπίας εκείνης που θα αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των επιχειρήσεων κάνοντας χρήση φυσικά καινοτόμων επιστημονικών μεθόδων (Μπλάνας, 2003).

Στις μέρες μας, έχει καταστεί πλέον σαφές πως οποιαδήποτε ποιότητα στην παρεχόμενη υπηρεσία συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη και αποτελεί σημείο σταθμό

τόσο για την επιβίωση όσο και για την εξέλιξη της επιχείρησης. Απαιτείται λοιπόν μία δέσμευση από πλευράς επιχείρησης προς τον πελάτη η οποία θα αφορά σε συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών αλλά και την καθημερινή χρήση καινοτομικών μεθόδων. Η απόκτηση ικανοτήτων, όπως της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της συνεχούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη αλλά και ο φρενήρης ρυθμός ανάπτυξης των επιχειρήσεων έχουν φέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο επιχειρηματικός κόσμος αλλά και στην ίδια τη φύση της εργασίας. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν το κοινωνικό σύνολο αλλά και τον άνθρωπο ο οποίος απαιτεί πλέον περισσότερα και αποζητά την ποιότητα σε όσα του παρέχονται. Το παραπάνω, εισήγαγε μία σειρά προβληματισμών στον επιχειρηματικό κόσμο και έτσι αναζητήθηκαν νέες και πιθανές λύσεις αντιμετώπισης των προκλήσεων(Πάσχος, 2005).

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν στην παγκόσμια οικονομία, οδήγησαν τις επιχειρήσεις ώστε να εστιάσουν στην ποιότητα σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής τους δραστηριότητας με κατάληξη φυσικά στην ικανοποίηση των πελατών. Αυτή, είναι πλέον αντιληπτή ως δεδομένο αλλά και ως μία μέθοδος δράσης με μετρήσιμα χαρακτηριστικά(Πάσχος, 2005).

Πρώτος μίλησε για την Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας ο Deming, και μάλιστα αρκετά παλαιότερα, κάπου στη δεκαετία του 1950. Πρωτοπόρες στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ήταν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις που πλέον αποτελούν σημείο αναφοράς ως προς το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων και την υιοθέτηση της κουλτούρας της ποιότητας στην παροχή της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών(Evans&Lindsay, TheManagementandControlofQuality, 2008).

Σοβαρές προσπάθειες ώστε να χρησιμοποιηθούν μέθοδοι ποιοτικού ελέγχου έγιναν κατά την περίοδο της έκρηξης της βιομηχανικής παραγωγής. Ειδικότερα, κατά τη δεκαετία του 1920, οι Γερμανοί, Daenes&Beckerχρησιμοποίησαν στατιστικές μεθόδους ώστε να περιγράψουν τις όποιες αποκλίσεις από την παραγωγική διαδικασία. Αργότερα, ο Garvin, και μάλιστα στα τέλη της δεκαετίας του 1980, κατέβαλλε ιδιαίτερα σοβαρές προσπάθειες



ώστε να χαρτογραφήσει αλλά και να παρουσιάσει τις όποιες εξελίξεις του κινήματος της ποιότητας (Evans & Lindsay, *The Management and Control of Quality*, 2008).

Σύμφωνα με αυτόν λοιπόν, η ποιότητα διαθέτει τα εξής παρακάτω χαρακτηριστικά :

- Επιθεώρηση
- Στατιστικός ποιοτικός έλεγχος
- Διασφάλιση ποιότητας
- Διοίκηση ολικής ποιότητας

Ως επιθεώρηση λοιπόν, ορίζεται οποιαδήποτε δραστηριότητα όπως η μέτρηση, η αξιολόγηση ή ακόμη και ο υπολογισμός των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε σχέση πάντα με τις εξειδικευμένες προδιαγραφές που απαιτούνται για αυτό. Ο ποιοτικός έλεγχος, ως έννοια και ως διαδικασία, εμφανίζεται στις αρχές του εικοστού αιώνα και σηματοδοτεί μία εποχή όπου η ποιότητα αποτελεί μία ανεξάρτητη και πρωτεύουσα σημασίας λειτουργία (Τσότρας, *Βελτίωση Ποιότητας*, 1995). Ποιοτικός έλεγχος λοιπόν, καλείται το σύνολο των διαδικασιών εκείνων, που αφού εκτελεστούν, διαβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, με βάση πάντα τις διάφορες προδιαγραφές που έχουν δοθεί σχετικά με αυτό.

Οι κλασικές θεωρίες γύρω από τη διασφάλιση της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας υποστηρίζουν την επιθεώρηση αυτών και μετά την παραγωγή τους αλλά και την επανόρθωση σε περίπτωση αστοχιών. Όπως είναι αντιληπτό, η επανόρθωση είναι μία ιδιαίτερα δύσκολη και ίσως χρονοβόρα διαδικασία, καθώς το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος έχει ήδη δαπανηθεί και απαιτείται εκ νέου δαπάνη ώστε αυτό να διορθωθεί.

Η διασφάλιση ποιότητας οριοθετεί τη στροφή των επιχειρήσεων από τον έλεγχο της ποιότητας στην πρόληψη της ποιότητας, δίνει έμφαση στο σχεδιασμό του προϊόντος και στη διαδικασία παραγωγής. Στόχος της διασφάλισης ποιότητας είναι η όποια παρέμβαση στο προϊόν να γίνει στα πρώτα βήματα της παραγωγής αυτού, ή ακόμη και του σχεδιασμού του ώστε να τηρούνται οι όποιες προδιαγραφές και να υπάρχει συνεχής ροή πληροφορίας μεταξύ των εργαζομένων και των προμηθευτών (Σπανός, 1995). Η διασφάλιση ποιότητας έφερε διαρκή και συνεχόμενη εξέλιξη στον τομέα του ελέγχου της ποιότητας, του προσδιορισμού των εξόδων σχετικά με αυτή, στην αξιοπιστία αλλά και στα μηδενικά ελαττώματα στα προϊόντα.

Απώτερος στόχος της διασφάλισης ποιότητας είναι η εξάλειψη οποιαδήποτε λαθών τόσο καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγής όσο και σε διοικητικό επίπεδο ώστε να μην υπάρχει καμία απολύτως περίπτωση αρνητικού αντίκτυπου σε ότι αφορά την ποιότητα του

παραδοτέου προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο όρος λοιπόν διασφάλιση ποιότητας, περιλαμβάνει το σύνολο εκείνο των ενεργειών και των διαδικασιών που κρίνονται απαραίτητες ώστε να διασφαλιστεί πως το προϊόν ή η υπηρεσία που θα παραχθεί πληροί όλες τις προαπαιτούμενες προδιαγραφές.

Κατά την πάροδο των ετών έχουν θεσπιστεί πολλά πρότυπα διασφάλισης ποιότητας με τον πλέον γνωστό αυτών να είναι το ISO9000-2000. Το πρότυπο αυτό, αποσκοπεί στο να διασφαλίσει πως το προϊόν που αγοράζεται τηρεί τις προδιαγραφές που του έχουν τεθεί αλλά και την ίδια στιγμή ικανοποιεί πλήρως τις απαιτήσεις του πελάτη (ISO Organization, 2019).

Η εξελικτική πορεία της διασφάλισης της παρεχόμενης προς τον πελάτη ποιότητας έφερε στο προσκήνιο τη διοίκηση ολικής ποιότητας, έναν νέο τομέα στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Τι είναι λοιπόν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ; Είναι το σύνολο εκείνο των μεθόδων που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό ώστε να ικανοποιηθεί πλήρως η πελατειακή βάση του οργανισμού αλλά και το δυναμικό αυτού με το μικρότερο δυνατό πάντα κόστος. Πρόκειται για τη φιλοσοφία εκείνη που αποσκοπεί στην αέναη βελτίωση της ποιότητας εκτέλεσης όλων των διεργασιών εντός ενός οργανισμού. Η διοίκηση ολικής ποιότητας παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να πετύχουν συμμετοχή των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και ανταγωνιστικότητα. (Πάσχος, 2005).

Ο πλέον γνωστός μελετητής γύρω από τη διοίκηση ολικής ποιότητας, ο Oakland, αναφέρει πως, αυτή αποτελεί την προσέγγιση εκείνη που βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία ενός οργανισμού. Τα αμέτρητα πλεονεκτήματα αυτής, συνοψίζονται κατά βάση στο ότι αυτή υποστηρίζει την πλήρη εστίαση των οργανισμών στις απαιτήσεις της αγοράς και στην απόδοση της πλήρους ποιότητας σε όλους τους τομείς εσωτερικής και εξωτερικής δραστηριότητας. Παράλληλα, η διοίκηση ολικής ποιότητας, βοηθά στη διαρκή κριτική αξιολόγηση της απόδοσης των διαδικασιών ώστε αυτές που είναι μη αποτελεσματικές ή εισάγουν επιπλέον κόστος να απομακρύνονται προς όφελος του οργανισμού. Θα πρέπει λοιπόν ο οργανισμός να βρίσκεται διαρκώς προς αναζήτηση νέων ευκαιριών που θα επιφέρουν προστιθέμενη αξία στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αφού θα υλοποιηθούν τεχνικές ελέγχου που θα διευκολύνουν τις διαδικασίες αξιολόγησης και ανάπτυξης.

### **1.3 Οι Θεωρητικοί της Ποιότητας**

Η ποιότητα αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό για κάθε είδους δραστηριότητα, προϊόν ή υπηρεσία και οι άνθρωποι που πρεσβεύουν αυτή κατέχουν σημαντικές θέσεις και ρόλους. Κοινό σημείο αναφοράς όλων όσων εμπλέκονται με την ποιότητα είναι η κοινή συμμετοχή και η ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Το παραπάνω, η εστίαση δηλαδή στην ποιότητα και η γενικότερη ανάπτυξη μίας φιλοσοφίας γύρω από αυτή, έφερε ραγδαία ανάπτυξη στην βιομηχανία και άλλαξε άρδην τη φιλοσοφία της.

Ο πλέον γνωστός μελετητής της ποιότητας όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι ο Deming, ο οποίος παραμένει γνωστός για τα 14 σημεία ποιότητας αλλά και τις 7 «θανάσιμες ασθένειες» που αυτός διέγινωσε (Deming, 2000). Κατά τη δεκαετία του 50, μετέβη στην Ιαπωνία και μετέφερε εκεί τη γενικότερη γνώση του γύρω από το στατιστικό έλεγχο των διαφόρων διεργασιών. Για το λόγο αυτό μάλιστα, αλλά και για τη γενικότερη προσφορά του στην Ιαπωνική Βιομηχανία, η Ένωση Ιαπωνικής Επιστήμης και Ποιοτικού ελέγχου θέσπισε βραβείο το οποίο και έφερε το όνομά του.

Στο ιδιαίτερα γνωστό βιβλίο του, “OutofCrisis” ο Deming, υπογραμμίζει πως την ευθύνη για την εφαρμογή της ποιότητας στο σύνολο του οργανισμού φέρει φυσικά η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Τα δεκατέσσερα σημεία πάνω στα οποία ορίζει τη φιλοσοφία του ο Deming είναι (Deming, 2000):

- 1.** Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για την βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- 2.** Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
- 3.** Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
- 4.** Μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Αγορές με βάση την στατιστική απόδειξη και όχι την τιμή.
- 5.** Συνεχής έρευνα όσον αφορά τα προβλήματα του συστήματος παραγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους.
- 6.** Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης με βάση τις αρχές της στατιστικής.
- 7.** Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- 8.** Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.

9. Κατάργηση των δια-τμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.
10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων , των σλόγκαν και των διαφόρων πόστερς για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και ελαχιστοποίηση όλων των προτύπων που χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες.
12. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση.
13. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων του.
14. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Καθώς ο αμερικανικός τρόπος διοίκησης είχε υιοθετηθεί και χρησιμοποιηθεί εκτενώς στο χώρο των επιχειρήσεων, ο Deming, αφιέρωσε χρόνο μελέτης σε αυτό και κατέληξε πως εντός αυτού εντοπίζονται κάποιες «ασθένειες» που δρουν συνεργαζόμενες μεταξύ τους και παρεμποδίζουν την ανάπτυξη πλήρως αποτελεσματικών μεθόδων στο μάνατζμεντ. Οι ασθένειες αυτές λοιπόν είναι (Deming, 2000):

- ✓ **Έλλειψη σταθερότητας σκοπού.**
- ✓ **Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη**
- ✓ **Αξιολόγηση των επιδόσεων ή ετήσια επισκόπηση.**
- ✓ **Κινητικότητα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών.**
- ✓ **Διεύθυνση της εταιρίας με μόνο κριτήριο τους αριθμούς.**
- ✓ **Υπερβολικές δαπάνες ιατρικής περίθαλψης.**
- ✓ **Υπερβολικές δαπάνες για εγγυήσεις που υποδαυλίζονται από τους δικηγόρους.**

Όντας ένας ολοκληρωμένος μελετητής, ο Deming, δε θα μπορούσε φυσικά παρά να προτείνει και τις αντίστοιχες λύσεις προς αντιμετώπιση των ασθενειών αυτών. Φυσικά, όπως είναι αντιληπτό, δε θα μπορούσε παρά να προτείνει την υιοθέτηση των δεκατεσσάρων βασικών αρχών που αυτός προτείνει αλλά και την υιοθέτηση μίας λογικής

και μίας φιλοσοφίας τέτοιας που να προάγει τη θετική αλλαγή στην ψυχολογία και να μεταδίδει την αισιοδοξία αυτή σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης(Deming, 2000).

Ο Juran, γνωστός και αυτός για τη μελέτη του γύρω από την ποιότητα, υπήρξε ένας Αμερικανός καθηγητής πανεπιστημίου ο οποίος διαδραμάτισε ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση της διδασκαλίας των Ιαπώνων, οι οποίοι έπειτα από αυτή υιοθέτησαν μία φιλοσοφία η οποία βασιζόταν σε συστήματα που θα βελτίωναν την ποιότητα εντός των επιχειρήσεων τους(Τσότρας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2016). Μάλιστα, κατά τα λεγόμενα του ίδιου του Juran, «η ποιότητα αποτελεί προϊόν σχεδιασμού και δεν είναι ποτέ τυχαία».

Ο Juran, υποστηρίζει ένθερμα πως η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάζει στην έννοια πελάτη – προμηθευτής και να διαβαίνει το μακρύ και συνεχή δρόμο προς την ποιότητα. Σύμφωνα με αυτόν, πηγή παραγωγής προβλημάτων στη διαδικασία της ενίσχυσης της ποιότητας αποτελεί η ίδια η διοίκηση και οι εντολές που αυτή μεταφέρει και όχι όσοι εργάζονται στην παραγωγή(Ζαβλάνος, 1998).

Ιδιαίτερα γνωστός στο χώρο της ποιότητας είναι και ο Crosby, σύμφωνα με τον οποίο το κόστος διεξαγωγής ενός προγράμματος ποιότητας οφείλει να υπερκαλύπτεται από τα ανάλογα οικονομικά οφέλη τα οποία θα προκύψουν από τη σχετική ικανοποίηση των πελατών(Crosby, 1979). Ο Crosby (1979) ανέπτυξε τις λεγόμενες πέντε απαράβατες αρχές της ποιότητας. Αυτές είναι:

- ✚ Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις . Το σκεπτικό είναι ότι , από τη στιγμή που θα οριστούν οι απαιτήσεις , η διαδικασίας παραγωγής χαρακτηρίζετε από ποιότητα εάν το προϊόν ή η υπηρεσία που είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας συμμορφώνεται προς τις εν λόγω απαιτήσεις.
- ✚ Δεν υπάρχει λόγος αναφοράς σε πρόβλημα ποιότητας
- ✚ Δε θα πρέπει να συνδέεται η ποιότητα με τα οικονομικά του οργανισμού καθώς το να γίνει σωστά η δουλειά από την αρχή κοστίζει πάντοτε λιγότερα.
- ✚ Μοναδικό μέτρο της απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας
- ✚ Μοναδικό μέτρο της απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττώματα ( zeroeffects).

Η όλη φιλοσοφία του Crosby, η οποία φυσικά διαφαίνεται στις αρχές του αυτές, εστιάζει σε μία συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη. Καθώς το μάνατζμεντ συνδέεται άμεσα με τις χρηματικές απολαβές, το κόστος της μη συμμόρφωσης είναι ιδιαίτερα εύστοχο στην περίπτωση αυτή.

Οι Crosby και Deming δίνουν παρόμοια μηνύματα όσον αφορά τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη καθώς ζητούν από αυτά να επωμιστούν όλο το βάρος των ευθυνών των αποφάσεων, και την ίδια στιγμή έχουν το καθήκον ώστε να μεριμνήσουν για την εξάλειψη της κακής ποιότητας στον ίδιο τον οργανισμό. Άρα λοιπόν, ο Crosby προτείνει μάνατζμεντ ποιότητας “από πάνω προς τα κάτω” , με εκπαίδευση όλου του προσωπικού.

Καθώς ο Ιαπωνικός χώρος πρωτοστάτησε στο χώρο της ποιότητας δε θα μπορούσε παρά να έχει και αυτός το δικό του εκπρόσωπο. Ο Kaoru Ishihawa, θεωρείται πρωτοπόρος της ποιότητας στην Ιαπωνική Βιομηχανία και συνέδεσε το όνομά του με πολύ γνωστά εργαλεία όπως το διάγραμμα αιτιών αποτελέσματος αλλά και τεχνικές όπως οι κύκλοι ποιότητας. Ο Ishihawa (1972) όχι μόνο είχε άμεσο αντίκτυπο στη βελτίωση της ποιότητας με το έργο του στην Ιαπωνική βιομηχανία, αλλά και το βιβλίο του « GuideToQualityControl» επηρέασε και μεταγενέστερους «γκουρού » της Ποιότητας(Λογοθέτης , 1992).

Ο Ishihawa, υποστήριξε πως υπάρχουν κύρια και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά των αγαθών όπως οι απόψεις των πελατών και οι απόψεις των παραγωγών για τα προϊόντα τους. Ο βαθμός ανταπόκρισης μεταξύ των κύριων και των δευτερευόντων χαρακτηριστικών είναι και αυτός που θα καθορίσει τον βαθμό ικανοποίησης του ίδιου του πελάτη.

Ο μελετητής αυτός, υποστηρίζει πως το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει βαθιά γνώση των διαδικασιών της επιχείρησης και πως θα πρέπει να παρέχεται σε αυτό σειρά εργαλείων που θα το βοηθά να συλλέγει δεδομένα και να εντοπίζει λόγους και αίτια απόκλισης. Μάλιστα, ο Ishihawa, υποστηρίζει πως, η παροχή τέτοιων εργαλείων θα οδηγήσει σε επίλυση σημαντικού αριθμού προβλημάτων, που μάλιστα τείνει να φτάσει στο ποσοστό του 95%(Ishikawa, 1958).

Σημαντικός για το χώρο της ποιότητας είναι και ο Taguchi, ο οποίος υπήρξε σύμβουλος εταιριών που δραστηριοποιούνταν εντός του αμερικανικού χώρου. Ο επιστήμων αυτός, εστίασε τη θεωρία του σε μία μηχανική προσέγγιση της ποιότητας και υποστήριξε πως η παραγωγή θα πρέπει να υλοποιείται εντός στενών ορίων με πολύ μικρές αποκλίσεις από αυτά(Taguchi, 1992). Την απόκλιση αυτή την ονόμασε θόρυβο και τη διαχώρισε σε τρεις βασικές κατηγορίες (Taguchi, 1992):

- Εξωτερικός θόρυβος -προκαλείται από το περιβάλλον ή καταστάσεις που επηρεάζουν τις λειτουργίες της παραγωγικής διαδικασίας -για παράδειγμα θερμοκρασία, υγρασία, σκόνη κλπ).
- Θόρυβος φθοράς ή εσωτερικός θόρυβος -αλλαγές που συμβαίνουν σαν αποτέλεσμα φθοράς ή αποθήκευσης .

- Θόρυβος από μονάδα σε μονάδα - διαφορές που εμφανίζονται μεταξύ ανεξαρτήτων προϊόντων τα οποία κατασκευάζονται με τις ίδιες προδιαγραφές.

Στόχος της θεωρία του Taguchi, είναι η ελαχιστοποίηση κατά τη διάρκεια των παραγωγικών διαδικασιών. Για το λόγο αυτό συνίσταται χρήση της θεωρίας της βελτιστοποίησης συνδυαστικά πάντα με τη διενέργεια πειραμάτων η οποία θα αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση των απωλειών για την ίδια την κοινωνία.

Στη γενικότερη μελέτη ο Taguchi, ορίζει μία σειρά συναρτήσεων οι οποίες ορίζουν τις απώλειες και ένα λόγο σήματος προς θόρυβο ως μία σειρά διαδικασιών βελτιστοποίησης. Στα πλαίσια αυτά, ορίζει τρεις βασικούς τύπους συναρτήσεων (Taguchi, 1992) :

- Το μικρότερο είναι καλύτερο
- Το μεγαλύτερο είναι καλύτερο
- Το ονομαστικό είναι το τέλειο

Όντας μηχανικός στο επάγγελμα, ο Feigenbaum, όρισε από το 1950 κιόλας, την ολική ποιότητα ως ένα σύστημα ιδιαίτερα αποτελεσματικό για την ολοκλήρωση του οποίου όμως, θα πρέπει να καταβληθεί σειρά προσπαθειών ώστε οι διάφορες ομάδες του οργανισμού να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα προκειμένου να καταστεί εφικτή η παραγωγή στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο και στο βέλτιστο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη. Ο Feigenbaum, υπήρξε ο επιστήμων εκείνος ο οποίος μίλησε για το βιομηχανικό κύκλο, ο οποίος με άλλα λόγια ορίζει τον κύκλο ζωής του προϊόντος από την ανάπτυξη αυτού έως την είσοδό του στην αγορά. Η άποψή του σχετικά με την ολική ποιότητα, βασίζεται στην ιδέα του συνολικού κόστους και στο πως αυτό θα είναι χαμηλότερο διαμέσου του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (Λογοθέτης, 1992).

Ο Feigenbaum εισηγήθηκε επίσης την έννοια του κρυμμένου εργοστασίου. Σύμφωνα με αυτή, η όποια ελαττωματική παραγωγή, μειώνει τη δυναμικότητα του εργοστασίου καθώς απαιτεί επανεκτέλεση των εργασιών (Λογοθέτης, 1992)..

Τελευταίος στη σειρά των μεγάλων αυτών ερευνητών σχετικά με την ποιότητα είναι ο Garvin, ο οποίος ανέπτυξε και αυτός μία σειρά εννοιών που επηρέασαν σημαντικά το σύγχρονο μάνατζμεντ. Μεταξύ άλλων ανέπτυξε την έννοια των οκτώ διαστάσεων της ποιότητας (Garvin, 1987). Οι διαστάσεις αυτές είναι : επιδόσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, συντηρησιμότητα, αισθητική και φαινόμενη ποιότητα. Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι, για να εξαχθεί έστω και μια στοιχειώδεις σημασία της

ποιότητας, απαιτούνται πολλές διαστάσεις. Ο Garvin (1987) εισηγήθηκε επίσης την έννοια των πέντε βάσεων της ποιότητας - το υπερβατικό στοιχείο , το προϊόν, το χρήστη , την κατασκευή, και την αξία.

#### 1.4 Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας, έχει ως βάση της φιλοσοφίας της τρεις βασικές δομικές αρχές. Οι αρχές αυτές είναι οι παρακάτω (Heizer&Render, 2008):

1. Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και όλων των ενδιαφερόμενων μελών stakeholders (στελέχη, εργατικό προσωπικό, προμηθευτές).
2. Συμμετοχή όλων των εργαζόμενων και έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας.
3. Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση.

Ο οργανισμός, λαμβάνει το ρόλο της ενεργούς ταυτοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών με στόχο την ενσωμάτωση των διαδικασιών εκείνων που θα εκμεταλλεύονται στο μέγιστο την εμπειρία και τις γνώσεις του προσωπικού και θα αποσκοπούν σε μία συνεχή βελτίωση του οργανισμού. Οι διαδικασίες αυτές είναι (Evans&Lindsay, The Management and Control of Quality, 2008):

- **Εστίαση στον πελάτη και στα ενδιαφερόμενα μέρη:** Με στόχο να προσφερθούν προς τον πελάτη τα προϊόντα και οι υπηρεσίες εκείνες που θα καλύπτουν αλλά και θα υπερβαίνουν τις προσδοκίες του, ο κάθε οργανισμός οφείλει να εστιάζει στα χαρακτηριστικά εκείνα των προϊόντων που προσδίδουν αξία στον πελάτη και οδηγούν στην ικανοποίησή και αφοσίωσή του.
- **Συμμετοχή και Ομαδική εργασία:** Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων από όποια βαθμίδα και εάν προέρχονται αυτοί ενθαρρύνεται ενώ συγκροτούνται ομάδες εργασίας με στόχο την άριστη συνεργασία και το συντονισμό των τμημάτων. Η συνεργασία αυτή περιλαμβάνει τόσο στην κάθετη όσο και στην οριζόντια δομή του οργανισμού.
- **Εστίαση στις διαδικασίες:** Η κάθε διαδικασία, δεν αποτελεί τίποτε άλλο παρά μία αλληλουχία δραστηριοτήτων με στόχο την επίτευξη ενός στόχου. Εν προκειμένω, στόχος της κάθε διαδικασίας είναι η δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Απαιτείται να δίνεται έμφαση στο σύνολο εκείνο των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα και εκτός της παραγωγής.
- **Συνεχής βελτίωση και Μάθηση:** Η Ολική Ποιότητα επιδιώκει μια ακατάπαυστη προσπάθεια βελτίωσης, η οποία περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό,



τους προμηθευτές, τα υλικά και τις διαδικασίες. Η βασική θεώρηση είναι ότι οποιαδήποτε λειτουργία ενός οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί. Τελικός στόχος είναι η αριστεία, η οποία δεν επιτυγχάνεται ποτέ αλλά πάντα επιδιώκεται.

Βασικό στοιχείο επιτυχίας κάθε συστήματος ποιότητας είναι αυτό να είναι τόσο ανοικτό όσο και ολοκληρωμένο. Ο όρος ανοικτό, περιγράφει ένα σύστημα το οποίο προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές και εξωτερικού περιβάλλοντος ενώ ο όρος ολοκληρωμένο ένα σύστημα που έχει τη δυνατότητα ενός συντονισμού και μιας συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας βασίζεται σε μία σειρά μεθόδων οι βασικότερες των οποίων θα αναλυθούν παρακάτω. Η πλέον γνωστή μέθοδος, είναι αυτή των **SixSigma**, η οποία έχει τις ρίζες της στην εταιρία Motorola (Morgan, 2007). Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, χρησιμοποιήθηκε από αυτή ως μία μέθοδος μέτρησης της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Την ίδια ιδέα, υιοθέτησε και η εταιρία General Motors, η οποία μάλιστα και την εξέλιξε κατά τη δεκαετία του 1990.

Η μέθοδος SixSigma, εισάγει μια σειρά πλεονεκτημάτων σε κάθε οργανισμό που τη χρησιμοποιεί την ίδια στιγμή όμως παρουσιάζει και μία διακριτή αδυναμία η οποία είναι η πολυπλοκότητά της. Σε περιπτώσεις απλών προβλημάτων με προφανείς και εύκολες στην εφαρμογή λύσεις, η αυστηρή εμμονή στη διαδικασία λύσεων προβλημάτων του SixSigma μπορεί να αποβεί μη αποτελεσματική. Επιπρόσθετα, υφίσταται ο κίνδυνος να βελτιστοποιηθεί μία διαδικασία, και να μη ληφθεί υπόψη η υπόλοιπη αλυσίδα αξίας είναι πάντα παρόν.

**Η Ενδυνάμωση των Εργαζομένων** ως ένα εργαλείο που θα ενισχύσει την υπευθυνότητα και την αυτονομία τους κρίνεται απαραίτητη για κάθε οργανισμό. Θεωρείται μάλιστα πως μόνο αυτή θα ενισχύσει την αυτοπεποίθησή τους και θα τους παρακινήσει το ενδιαφέρον ώστε να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων (Καμπουρίδης, 2001).

Οι **Κύκλοι Ποιότητας** αποτελούν μικρές ομάδες εργαζομένων που εκτελούν όμοιες οι παρόμοιες μεταξύ τους εργασίες, συναντιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, συζητούν για τα προβλήματα που εντοπίζονται στο χώρο εργασίας και αναζητούν τις αιτίες τους, προτείνουν λύσεις και αναλαμβάνουν εξ ολοκλήρου την υλοποίηση των προτάσεών τους όπου αυτό είναι εφικτό (Καμπουρίδης, 2001).

Ο **Έλεγχος Ανταγωνιστικότητας** αφορά στη σύγκριση των αποδόσεων ενός οργανισμού τόσο στο σύνολό του όσο και στους επιμέρους τομείς αυτών με τις βέλτιστες τιμές που επιτυγχάνονται από τον ανταγωνισμό (Καμπουρίδης, 2001).

Η μέθοδος **JustinTime** αφορά στην τεχνική εκείνη που λειτουργεί με γνώμονα τη βέλτιστη μονάδα παραγωγής. Σύμφωνα με αυτή, για κάθε παρτίδα, το ιδανικό απόθεμα είναι το μηδενικό ενώ στόχο αποτελεί η εκμηδένιση των αστοχιών, η επίλυση των προβλημάτων και η μείωση του κόστους(Καμπουρίδης, 2001).

Τα πλέον γνωστά εργαλεία στη Διοίκηση Ολικής ποιότητας είναι (Evans&Lindsay, TheManagementandControlofQuality, 2008):

Έλεγχος Παραγωγής	Ανάλυση Δεδομένων	Τρόποι Επίλυσης Προβλημάτων	Επιλογή & Βελτίωση Διαδικασιών
Στατιστικός Έλεγχος Παραγωγής (Statistical Process Control)	Στρωματοποίηση Δεδομένων (Data Utilization)	Διάγραμμα Pareto (Pareto Charts)	Διαγράμματα Ροής (Flow Charts)
Φύλλα Ελέγχου (Control Sheets)	Διαγράμματα Διασποράς (Scatter Diagrams)	Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος (Fishbone)	Ανάπτυξη λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment)
Διαγράμματα Ελέγχου (Control Charts)	Ιστογράμματα (Histograms)	Διαγράμματα Συσχετίσεων (Relations Diagrams)	Μεθοδολογία Επιλογής Διαδικασιών (Process Decision Program Chart)
	Διαγράμματα Μητρώου (Matrix Diagrams)	Διαγράμματα Συγγένειας (Affinity Diagrams)	Μέθοδος της Κρίσιμης Διαδρομής (Critical Path Method – CPM).
	Ανάλυση πολλών Μεταβλητών (Matrix Data-Analysis)	Διαγράμματα Συστηματοποίησης (Systematic Diagrams)	

Εικόνα1 : ΕργαλείατηςΔιοίκησηςΠοιότητας(Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 2008)

Όπως είναι αντιληπτό, και με βάση πάντα τα όσα έχουν προγραφεί στις προηγούμενες ενότητες, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εισάγει μία μοναδική σειρά πλεονεκτημάτων για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Καθώς η σύγχρονη εποχή εισάγει τον σκληρό ανταγωνισμό, απαιτείται από τις επιχειρήσεις να προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα σε δεδομένη τιμή, η ολική ποιότητα αποτελεί τη λύση εκείνη που θα τις ωθήσει να ξεπεράσουν το σκόπελο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, συνδυάζει την ποιοτική αναβάθμιση ενός προϊόντος στην ίδια ή ακόμη μικρότερη τιμή προσδίδοντας σε αυτό το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ποιότητας με συνέπεια όλων τη διατήρηση ή την αύξηση του μεριδίου της αγοράς για την επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή προκειμένου να επιβιώσουν. Απλά η διατήρηση της **ανταγωνιστικότητας** δεν βοηθά στην ανάπτυξη της εταιρίας ούτε την εξασφαλίζει. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αυτή που θα συνδυάσει την ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος με τη διατήρηση ή ακόμα και μείωση της τιμής προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με συνέπεια τη διατήρηση ή και αύξηση των μεριδίων αγοράς (Τσότρας, Βελτίωση Ποιότητας, 1995). Πέραν τούτου, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αναπτύσσει ένα ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης καθώς αποσκοπεί στην εξέλιξη τους και τους παρακινεί ώστε να συμμετάσχουν σε όλα τα επίπεδα διοίκησης,

Παράλληλα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποσκοπεί στην ενσωμάτωση ουσιαστικών σχέσεων ποιότητας μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών. Οι σχέσεις αυτές, συνεπακόλουθα αποκτούν πολλαπλασιαστική ισχύ καθώς δημιουργείται μία αλυσιδωτή εξάρτηση των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης γίνονται ο μοχλός που θα αναγκάσει τις επιχειρήσεις ώστε να εναρμονιστούν μεταξύ τους και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του έντονου ανταγωνισμού. Το φαινόμενο αυτό έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο σε κοινωνικό όσο ακόμη και σε εθνικό (Τσότρας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2016).

Συνοψίζοντας, πλήθος μελετών και ερευνών έχει αποδείξει ότι η έμφαση στην Ολική Ποιότητα ενισχύει τη συμμετοχικότητα, βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα, αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και τα μερίδια αγοράς και σαφέστατα οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία. Χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός ότι παρόμοιες έρευνες δείχνουν ενίσχυση των συνολικά οικονομικών αποδόσεων του οργανισμού (returnonsalesandreturnonassets). (Evans&Lindsay, TheManagementandControlofQuality, 2008)

## 1.5 Η Σημασία της Ποιότητας

Η ποιότητα στο προϊόν ή την υπηρεσία αποτελεί έναν δείκτη ιδιαίτερα σημαντικό τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για την πελατειακή βάση της. Πρόκειται για ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δύσκολα αντιγράψιμο από τον ανταγωνισμό που οδηγεί τον οργανισμό προς την κερδοφορία. Όταν μία επιχείρηση βασίζει τη φιλοσοφία και τον τρόπο δράσης της στην ποιότητα, τότε, από τους κόλπους της εκλείπουν τόσο οι περιττοί έλεγχοι και οι καθυστερήσεις όσο και ένα εργασιακό περιβάλλον που δεν προάγει την εξέλιξη. Το παραπάνω, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό για τον τομέα της ποιότητας ο οποίος αποσκοπεί σε αύξηση του κέρδους για τον οργανισμό αλλά και στην παροχή της μέγιστης δυνατής ικανοποίησης τόσο για το σύνολο των εργαζομένων στον οργανισμό όσο και για την πελατειακή του βάση.

Όταν από μία επιχείρηση εκλείπει η ποιότητα τότε αφενός χάνεται μέρος των κερδών της και αφετέρου προσβάλλονται σημαντικά στοιχεία αυτής. Η φήμη είναι συνήθως αυτή που προηγείται του προϊόντος ή της υπηρεσίας και χαρακτηρίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό το όνομα του οργανισμού. Άρα λοιπόν, η προσφερόμενη ποιότητα αποτελεί ένα είδος διαφήμισης προς το καταναλωτικό κοινό και αναβαθμίζει την εικόνα του οργανισμού τόσο στους εσωτερικούς τους κόλπους όσο και στους πελάτες και τον ανταγωνισμό του (Τσότρας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2016). Αποδεδειγμένο είναι μάλιστα πως η αποτελεσματικότητα μιας πολύ καλής διαφημιστικής καμπάνιας, δεν είναι ποτέ ανάλογη της δύναμης και της επιρροής που ασκεί στο καταναλωτικό κοινό η σταθερή ποιότητα.

Κάθε προσπάθεια ενίσχυσης και βελτίωσης της ποιότητας οδηγεί συνεπακόλουθα σε αύξηση του μεριδίου αγοράς και ταυτόχρονη μείωση του κόστους παραγωγής καθώς εξαλείφονται τα ελαττωματικά προϊόντα και οι επιστροφές. Αυτό συνεπάγεται ανάπτυξη της κερδοφορίας για τον οργανισμό καθώς δε χρειάζεται επαναπαραγωγή των προϊόντων, επιπρόσθετοι έλεγχοι και περαιτέρω διαδικασίες. Στην πραγματικότητα μια επιχείρηση με προϊόντα ή υπηρεσίες ποιότητας θα μπορεί να παράγει σε χαμηλό κόστος αλλά και να πουλάει τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές γιατί θα είναι υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου από αυτά των ανταγωνιστών. Το παραπάνω, όπως είναι αντιληπτό θέτει πολύ γερές βάσεις για ένα ιδιαίτερα διευρυμένο μερίδιο αγοράς αλλά και για την άμεση αύξηση αυτού σε ένα πλαίσιο έντονου ανταγωνισμού.

Η έλευση της παγκοσμιοποίησης και οι ελεύθερες αγορές καθιστούν την ποιότητα έναν παράγοντα με διεθνείς επεκτάσεις και επιπτώσεις στην εικόνα του οργανισμού τόσο σε

τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η πελατειακή βάση από την άλλη, συχνά ενδιαφέρεται να καταβάλλει μεγαλύτερο αντίτιμο ώστε να αγοράσει ένα ακόμη πιο ποιοτικό προϊόν ή να λάβει μία πιο ποιοτική υπηρεσία(Barkley, 2008). Όποιο και εάν είναι το βιοτικό επίπεδο αυτών, οι πελάτες δείχνουν πάντα ένα έντονο ενδιαφέρον ώστε να προβούν σε σωστή τοποθέτηση των χρημάτων τους και αντίστοιχα να λάβουν ανάλογες ποιοτικές υπηρεσίες. Οι απαιτήσεις του καταναλωτή, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν ένα μαγικό τρίγωνο, στο οποίο όταν καθοριστούν οι δυο γωνίες η τρίτη αποτελεί μια εξαρτημένη μεταβλητή(Barkley, 2008).

Καθώς το οικονομικό σύστημα είναι προσανατολισμένο στην αγορά των προϊόντων, οι διάφοροι οργανισμοί ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους ώστε να κερδίσουν την προτίμηση αλλά και την εκτίμηση των καταναλωτών που θα οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενη αγορά. Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον.

Για να καταστεί δυνατή η βελτίωση στα επίπεδα της ποιότητας θα πρέπει αυτή να μετατραπεί σε ένα δείκτη μετρήσιμο που θα παρουσιάζει ανοδική ή καθοδική τάση. Κάθε μέτρηση της ποιότητας αποτελεί ένα επιπλέον βήμα για την εξέλιξή της και έτσι αυτή θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Πριν λοιπόν πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε μέτρηση, θα πρέπει να ορισθούν τα μεγέθη και έπειτα να εντοπιστούν οι εγκεκριμένες και ενδεδειγμένες εκείνες μέθοδοι της ποσοτικοποίησης τους.

Η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας συνδέεται με μεγέθη ποσοτικά και ποιοτικά τα οποία είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους και η βαρύτητά τους καθορίζεται από το σύνολο των πελατών. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών είναι αυτές που θα καθοδηγήσουν τους κατασκευαστές ώστε να εντοπίσουν τα σημεία κλειδιά των προϊόντων και να δώσουν σε αυτά την αντίστοιχη βαρύτητα.

Τα πλέον γνωστά ποιοτικά μεγέθη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι (Τσότρας, Βελτίωση Ποιότητας, 1995):

- 1) **Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά** : Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά διαχωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα και αποσκοπούν στην πλήρη ικανοποίηση των ανάλογων αναγκών των πελατών.
- 2) **Η αξιοπιστία και ανθεκτικότητα** : Οι έννοιες αυτές συνδέονται άρρηκτα με την πιθανότητα εμφάνισης βλάβης ή πλήρους καταστροφής ενός προϊόντος όταν αυτό τίθεται σε κανονικές συνθήκες λειτουργίες. Ως μεγέθη είναι αντιληπτό πως δύνανται να μετρηθούν αντικειμενικά με κύριους δείκτες :

- a. Το μέσο χρόνο μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη
  - b. Το μέσο χρόνο μεταξύ διαδοχικών βλαβών
- 3) **Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές** : Η συμμόρφωση, σχετίζεται και αυτή άμεσα με την ποιότητα και ως έννοια αναφέρεται στο βαθμό εκείνο κατά τον οποίο επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των προδιαγραφών με βάση τις οποίες η επιχείρηση έχει επιλέξει να παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία. Οι τεχνικές προδιαγραφές αναφέρονται πάντοτε στα κρίσιμα χαρακτηριστικά και διαμορφώνουν τόσο την ποιοτική στάθμη όσο και το κόστος παραγωγής. Οι δείκτες συμμόρφωσης ως προς την παρακολούθηση της παραγωγής ποικίλουν και αφορούν συνήθως στην καταγραφή των προβληματικών προϊόντων, στις καθυστερήσεις ή και στον αριθμό των επισκευών που καταγράφονται μετά της διαδικασία της αγοράς.
- 4) **Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα** : Η διάρκεια ζωής όπως είναι αντιληπτό συνδέεται κάτι περισσότερο από άμεσα με την ποιότητα και καθορίζει το χρόνο κατά τον οποίο το προϊόν μπορεί να χρησιμοποιηθεί δίχως να παρουσιάσει λειτουργικά προβλήματα. Η επισκευασιμότητα, ορίζει και αυτή τη δυνατότητα επιδιόρθωσης ενός προβλήματος όταν αυτό υποστεί βλάβη. Η απουσία της καταδεικνύει ένα προϊόν του οποίου τα επίπεδα των ποιοτικών χαρακτηριστικών είναι ιδιαίτερα χαμηλά καθώς δεν δύναται η επισκευή του. Ως έννοιες είναι και οι δύο μετρήσιμες και αντικειμενικές. Όταν υπάρχει η δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής είναι το χρονικό διάστημα μέχρι το οποίο η επισκευή θεωρείται προτιμότερη από την αντικατάσταση, ενώ όταν δεν υπάρχει είναι ο χρόνος μέχρι την αντικατάσταση.
- 5) **Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση** : Η εξυπηρέτηση αφορά φυσικά στη αντιμετώπιση των πελατών από το προσωπικό της επιχείρησης τόσο πριν όσο και έπειτα από την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της είναι η ευγένεια με την οποία αντιμετωπίζονται οι πελάτες, όσο και η γεωγραφική κατανομή των διαθέσιμων καταστημάτων εκτέλεσης επισκευών και πώλησης ανταλλακτικών, ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών, το κόστος, η ταχύτητα και η ευελιξία αποκατάστασης των βλαβών, η τεχνική ικανότητα του προσωπικού και η οργάνωση του δικτύου προώθησης.
- 6) **Η αισθητική και η εμφάνιση** : Πρόκειται για το πλέον υποκειμενικό μέγεθος της ποιότητας καθώς αφορά στα προσωπικά ερεθίσματα του καταναλωτή και περιλαμβάνει μεταβλητές που αφορούν τις γενικότερες υποκειμενικές αισθητικές προτιμήσεις του.
- 7) **Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας** : Η πλέον υποκειμενική αυτή έννοια εικάζεται πως προέρχεται από την υποκειμενική πληροφόρηση των καταναλωτών

για συγκεκριμένο αριθμό προϊόντων. Η ελλιπής αυτή πληροφόρηση, οδηγεί τον καταναλωτή να προβεί σε επιλογές που βασίζονται σε υποκειμενικά – προσωπικά κριτήρια και όχι στα αντικειμενικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

## 2. Το Πρότυπο ISO

### 2.1 Περιγραφή του Προτύπου ISO

Το ιδιαίτερα γνωστό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO το οποίο μάλιστα υιοθετήθηκε από πάρα πολλούς οργανισμούς έκανε την εμφάνιση του το 1978 από το Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης ISO. Η χρήση του εργαλείου αυτού στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη ενώ η σημασία του αναφορικά με τη διοίκηση της ποιότητας και τη διαρκή βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών προκειμένου αυτοί να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών ιδιαίτερα μεγάλη. Παρά την αυξανόμενη τάση για την έκδοση περισσότερο εξειδικευμένων Προτύπων, το ISO 9001 παραμένει το πλέον διακεκριμένο Πρότυπο ποιότητας (ISO Organization, 2019).

Πρόκειται για το πλέον διαδεδομένο πρότυπο καθώς αυτό κατορθώνει να συνδυάζει τις βασικές αρχές της διοίκησης με τη διατήρηση της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Το παραπάνω σημαίνει πως το ISO 9001 αποτελεί το βασικότερο οδηγό για τους οργανισμούς σε όποιο τομέα και εάν δραστηριοποιούνται αυτοί, όχι μόνο για να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις των πελατών τους, αλλά και για να τις εκπληρώσουν κατά τον βέλτιστο δυνατό τρόπο μέσω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών (ISO Organization, 2019).

Τα υφιστάμενα πρότυπα ISO αναθεωρούνται σε διάστημα πέντε ετών ώστε να κατορθώνουν να αποτελούν ανά πάσα στιγμή χρήσιμα εργαλεία για τον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η μεταβολή των προκλήσεων στον επιχειρηματικό κόσμο συνιστά την ανάλογη μεταβολή και ενημέρωση των προτύπων ώστε να ληφθεί υπόψη το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον δράσης. Επιπρόσθετα, οι προσδοκίες των πελατών αλλά και η άμεση πρόσβαση στην πληροφορία ισχυροποιούν τις γνώμες των πελατών και αυξάνουν τις απαιτήσεις αυτών (Ζαβλάνος, 1998).

Στην προσπάθειά του να ανταποκριθεί σε όσα επιτάσσουν οι σύγχρονοι καιροί, το πρότυπο ISO 9001 προέβη σε νέα έκδοση που τιτλοφορείται ως ISO 9001: 2015 και αντικαθιστά την προηγούμενη έκδοση (ISO 9001: 2008). Οι αλλαγές στο νέο πρότυπο είναι αρκετές με την πλέον σημαντική αυτών να εντοπίζεται στη δομή. Σημαντική διαφορά είναι και η εστίαση του προτύπου στη σκέψη που βασίζεται στον κίνδυνο.

Τι είναι όμως τελικά ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ? Κάθε σύστημα ποιότητας, είναι ένα τυποποιημένο σύστημα το οποίο καταγράφει αποτελεσματικά τις διαδικασίες και τις ευθύνες για την επίτευξη των πολιτικών και των στόχων ποιότητας. Μεταξύ των



αρμοδιοτήτων του είναι να συντονίζει και να κατευθύνει με τρόπο τέτοιο τις δραστηριότητες ενός οργανισμού ώστε αυτός να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών (Tarry, 2005). Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, εξυπηρετούν σειρά σκοπών μεταξύ των οποίων εντοπίζονται :

- ✓ Η βελτίωση των διαδικασιών
- ✓ Η μείωση των αποβλήτων
- ✓ Η μείωση του κόστους
- ✓ Η διευκόλυνση στον εντοπισμό ευκαιριών κατάρτισης
- ✓ Η δέσμευση του προσωπικού για τη ρύθμιση κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού ([www.asq.org](http://www.asq.org))

Η χρήση και η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας σε έναν οργανισμό τον επηρεάζει σε όλα τα πεδία δράσης του προσφέροντάς του την ίδια στιγμή τα δύο παρακάτω σημαντικά οφέλη ([www.asq.org](http://www.asq.org), 2019):

ο Ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, η οποία βοηθά να ενσταλάξει την εμπιστοσύνη στην οργάνωση, που οδηγεί και σε περισσότερους πελάτες, περισσότερες πωλήσεις, και περισσότερες νέες δουλειές.

ο Ικανοποίηση των απαιτήσεων του οργανισμού, η οποία διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με τον πιο οικονομικά και ενεργειακά αποδοτικό τρόπο, δημιουργώντας χώρο για επέκταση, για ανάπτυξη, και για κέρδος ([www.asq.org](http://www.asq.org)).

Εντός των παραπάνω οφελών, εντοπίζεται σειρά πλεονεκτημάτων τα οποία υποστηρίζουν τον οργανισμό στο να λειτουργεί αποτελεσματικά. Τα έτη που προηγούνται της ύπαρξης των συστημάτων ποιότητας, έφεραν τους οργανισμούς στο σημείο στο οποίο αυτοί έπρεπε τόσο να εντοπίζουν όσο και να διαχειρίζονται όλες τις διαδικασίες ώστε να μπορούν να διασφαλίζουν την ικανοποίηση των πελατών τους.

Τα βασικά βήματα για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας είναι τα εξής ([www.asq.org](http://www.asq.org), 2019):

- ο Σχέδιο
- ο Χτίζω
- ο Παρατάσσω
- ο Έλεγχος
- ο Μέτρηση

ο Κριτική

ο Βελτίωση



Εικόνα 2 : Ο κύκλος PDCA(Blog, 2019)

Το πρότυπο ISO 9001 αποτελεί το πλέον διαδεδομένο πρότυπο ποιότητας το οποίο φέρει ως αναγνωριστικό χαρακτηριστικό τη θέσπιση των απαιτήσεων εκείνων με βάση τις οποίες θα πρέπει να λειτουργεί μία επιχείρηση ώστε το προσφερόμενο προϊόν να ικανοποιεί πλήρως τις προσδοκίες των πελατών αλλά και των εμπλεκόμενων μερών (Δερβιτσιώτης, 2001). Η δομή του προτύπου ακολουθεί τη θεμελιώδη προσέγγιση για την διαχείριση ποιότητας: Σχεδιάζω-Ενεργώ-Ελέγχω-Βελτιώνω (Plan-DO-Check-Act) ενώ αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε οργανισμό επιθυμεί να βελτιώσει τις σχέσεις του με τους πελάτες και τους προμηθευτές του.

Η νέα έκδοση του Προτύπου τοποθετεί έννοιες όπως Διακινδύνευση, Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ηγεσία στην καρδιά της διαχείρισης ποιότητας, προσαρμόζοντας το Πρότυπο στις σημερινές όσο και στις μελλοντικές εξελίξεις με τρόπο που να μπορεί να διατηρεί την εγκυρότητά του για μία χρονική περίοδο δέκα ετών. Παρόλα αυτά, στη νέα έκδοση του προτύπου διατηρούνται σταθερά κάποια δομικά χαρακτηριστικά τα οποία κάνουν το πρότυπο αυτό κατάλληλο για όλους τους τύπους αλλά και για όλα τα είδη των οργανισμών.

Κεφάλαιο ISO 9001:2015	Βασική Δομή ISO	Κεφάλαιο ISO 9001:2008
1	Αντικείμενο	1
2	Κανονιστικές αναφορές	2
3	Όροι και ορισμοί	3
4	Πλαίσιο Λειτουργίας του Οργανισμού	1
4.1	Κατανόηση του οργανισμού και του πλαισίου λειτουργίας του	1.1
4.2	Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών	Νέο
4.3	Προσδιορισμός του πεδίου εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας	1.2 / 4.2.2
4.4	Σύστημα διαχείρισης ποιότητας και οι διαδικασίες αυτού	4 / 4.1
5	Ηγεσία	5
5.1	Γενικά	5.1
5.2	Εστίαση στον πελάτη	5.1
5.3	Πολιτική	5.2
5.3.1	Καθιέρωση πολιτικής ποιότητας	4.2.1 α) / 5.3
5.3.2	Επικοινωνία της πολιτικής ποιότητας	5.3 δ)
5.4	Ρόλοι, ευθύνες και αρμοδιότητες εντός του οργανισμού	5.5.1 / 5.5.2
6	Σχεδιασμός	5.4.2
6.1	Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών	Νέο
6.2	Στόχοι Ποιότητας και Σχεδιασμός για την Επίτευξή τους	4.2.1 α) / 5.4.1
6.3	Σχεδιασμός αλλαγών	Νέο
7	Υποστήριξη	6
7.1	Πόροι	6
7.1.1	Γενικά	6.1
7.1.2	Προσωπικό	6.1
7.1.3	Υποδομή	6.3
7.1.4	Περιβάλλον λειτουργίας διεργασιών	6.4
7.1.5	Παρακολούθηση και μέτρηση πόρων	7.6
7.1.5.1	Γενικά	7.6
7.1.5.2	Ικνηλασιμότητα μετρήσεων	7.6
7.1.6	Επιχειρησιακή Γνώση	Νέο
7.2	Επαγγελματική Επάρκεια	6.2.1 / 6.2.2
7.3	Ευαίσθητοποίηση	6.2.2δ)
7.4	Επικοινωνία	5.5.3
7.5	Τεκμηριωμένες πληροφορίες	4.2
7.5.1	Γενικά	4.2.1
7.5.2	Δημιουργία και Επικαιροποίηση	4.2.3 / 4.2.4
7.5.3	Έλεγχος τεκμηριωμένων πληροφοριών	4.2.3/4.2.4
7.5.3.1	(Απαιτούμενες τεκμηριωμένες πληροφορίες)	
7.5.3.2	(Έλεγχος τεκμηριωμένων πληροφοριών)	

10

Εικόνα 3: Διαφορές μεταξύ των δύο εκδόσεων 2008 - 2015 (TUV Hellas, 2019)

Κεφάλαιο ISO 9001:2015	Βασική Δομή ISO	Κεφάλαιο ISO 9001:2008
<b>8</b>	<b>Λειτουργία</b>	<b>7</b>
8.1	Σχεδιασμός, λειτουργία και έλεγχος λειτουργιών	7.1δ)/7.5.1γ
8.2	Απαιτήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες	7.2
8.2.1	Επικοινωνία με πελάτες	7.2.3
8.2.2	Προσδιορισμός απαιτήσεων σχετικών με προϊόντα και υπηρεσίες	7.2.1
8.2.3	Ανασκόπηση απαιτήσεων σχετικών με προϊόντα και υπηρεσίες	7.2.2
8.2.4	Αλλαγές των απαιτήσεων σχετικών με προϊόντα και υπηρεσίες	7.2.2
8.3	Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών	7.3
8.3.1	Γενικά	7.3.1
8.3.2	Εκπόνηση Σχεδίου για Σχεδιασμό και Ανάπτυξη	7.3.1
8.3.3	Εισερχόμενα σχεδιασμού και ανάπτυξης	7.3.2
8.3.4	Έλεγχοι σχεδιασμού και ανάπτυξης	7.3.4 /7.3.5
8.3.5	Εξερχόμενα σχεδιασμού και ανάπτυξης	7.3.3
8.3.6	Αλλαγές σχεδιασμού και ανάπτυξης	7.3.7
8.4	Έλεγχος των παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών	7.4.1
8.4.1	Γενικά	7.4.1
8.4.2	Τύπος και έκταση ελέγχου	7.4.1/7.4.3
8.4.3	Πληροφορίες που γνωστοποιούνται στους εξωτερικούς παράκους	7.4.2
8.5	Παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών	7.5
8.5.1	Έλεγχος παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών	7.5.1
8.5.2	Ταυτοποίηση και ικνηλασιμότητα	7.5.3
8.5.3	Ιδιοκτησία που ανήκει σε πελάτες ή εξωτερικούς παράκους	7.5.4
8.5.4	Διαφύλαξη	7.5.5
8.5.5	Δραστηριότητες μετά την παράδοση	7.2.1 /7.5.1
8.5.6	Έλεγχος αλλαγών	7.3.7
8.6	Αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών	7.4.3/8.2.4
8.7	Έλεγχος εξερχόμενων μη-συμμορφούμενων αποτελεσμάτων	8.3
<b>9</b>	<b>Αξιολόγηση Επιδόσεων</b>	<b>8.1</b>
9.1	Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση	8.1
9.1.1	Γενικά	8.1
9.1.2	Ικανοποίηση του πελάτη	8.2.1
9.1.3	Ανάλυση και αξιολόγηση	8.4
9.2 / 9.2.1/9.2.2	Εσωτερική επιθεώρηση	8.2.2
9.3	Ανασκόπηση από τη διοίκηση	5.6
9.3.1	Γενικά	5.6.1
9.3.2	Εισερχόμενα στην ανασκόπηση από τη διοίκηση	5.6.2
9.3.3	Αποτελέσματα της ανασκόπησης διοίκησης	5.6.3
<b>10</b>	<b>Βελτίωση</b>	<b>8.5</b>
10.1	Γενικά	8.5.1
10.2	Μη-συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες	8.3/8.5.2
10.2.1	(Ενέργειες)	
10.2.2	(Τεκμηριωμένες πληροφορίες)	
10.3	Συνεχής Βελτίωση	8.5.1

11

Εικόνα 4: Διαφορές μεταξύ των δύο εκδόσεων 2008 - 2015 (TUV Hellas, 2019)

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001 αποτελεί μία διεθνώς αναγνωρισμένη, αξιόπιστη και δοκιμασμένη βάση για την εφαρμογή της Διαχείρισης Ποιότητας (TUVHellas, 2019). Έως και σήμερα αυτό παραμένει διαδεδομένο και ευρεία χρησιμοποιούμενο σε 188 χώρες ενώ ο αριθμός των επιχειρήσεων που έχουν πιστοποιηθεί με αυτό ξεπερνά κατά πολύ το 1.000.000.



Η τελική έκδοση του προτύπου δημοσιεύθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 2015 ενώ οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που είχαν ήδη πιστοποιηθεί με το προηγούμενο πρότυπο θα πρέπει να κάνουν άμεση μετάβαση σε αυτό. Ασφαλώς και δίδεται σε αυτούς αρκετός χρόνος ώστε να προβούν στις εν

λόγω αλλαγές αυτοί οφείλουν όμως σε κάθε περίπτωση να ακολουθήσουν όσα τους προτείνονται. Η αναθεώρηση του προτύπου αυτού έχω ως στόχο (Shivastav, 2010):

ο να αναπτυχθεί μια κοινή μορφή και γλώσσα στα πρότυπα που να εναρμονίζει τα διαφορετικά συστήματα διαχείρισης (όπως πχ με το ISO 14001, OHSAS 18001 κ.α.).

ο να περιοριστούν οι απαιτήσεις για τεκμηρίωση δίνοντας έμφαση στην αξία της οργάνωσης και στον πελάτη

ο να διατηρηθεί η σημασία των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας για την αγορά

Ενώ παράλληλα(Shivastav, 2010) :

ο Το νέο πρότυπο δίνει έμφαση στον καθορισμό στρατηγικών στόχων, τοποθετώντας την Ηγεσία του οργανισμού στο κέντρο της λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης

ο Δίνεται έμφαση στην διαχείριση των αλλαγών (εξωτερικών ή εσωτερικών) που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία και οργάνωση του οργανισμού.

ο Η νέα δομή του προτύπου χαρακτηρίζεται από τον οργανισμό ISO ως HigherLevelStructure και επιτρέπει την ενοποίηση όλων των Συστημάτων Διαχείρισης.

Η νέα δομή του προτύπου υποστηρίζει πως όλα τα συστήματα διαχείρισης βασίζονται στα κοινά μεταξύ τους στοιχεία και άρα έχουν μία άρρηκτη σχέση μεταξύ τους. Πέραν τούτου, διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Τσότρας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2016):

- **Ανάλυση με βάση τη Διακινδύνευση (Risk-Based Thinking)** : Πρόκειται για την κατευθυντήρια γραμμή που αξιολογεί τους κινδύνους και παρακινεί τους οργανισμούς ώστε να εντοπίζουν τυχόν απειλές αλλά και ευκαιρίες και να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους.

- **Μείωση εγγράφων** : Το νέο πρότυπο, εισάγει μία μοναδική ελευθερία ως προς τα έγγραφα που απαιτούνται ενώ παράλληλα δεν προβλέπεται συγκεκριμένη απαίτηση για προληπτικές ενέργειες. Τουλάχιστον έξι απαιτούμενες διαδικασίες τεκμηρίωσης καταργούνται ενώ πλέον κρίνονται χρήσιμες και απαιτούνται μονάχα οι τεκμηριωμένες πληροφορίες. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται πιο ευέλικτη η διαδικασία ενώ κάθε οργανισμός, βασιζόμενος στη δομή που διαθέτει οφείλει να αποφασίσει μόνος του τον όγκο της πληροφορίας που επιθυμεί να τεκμηριώσει αλλά και το βαθμό της τεκμηρίωσης. Αρκεί η απόφαση αυτή να δικαιολογηθεί στον ανάλογο επιθεωρητή και στα πλαίσια πάντα της πιστοποίησης.
- **Μεγαλύτερη συνάφεια για τους παρέχους υπηρεσιών**: Ο διαρκώς αναπτυσσόμενος τομέας των υπηρεσιών περιγράφεται ξεκάθαρα εστιασμένος πλέον στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των παρέχων υπηρεσιών. Μεταξύ άλλων ο όρος «προϊόντα» έχει πλέον επεκταθεί σε «προϊόντα και υπηρεσίες».
- **Έμφαση στα ενδιαφερόμενα μέρη**: Η έννοια των ενδιαφερόμενων μερών λάμβανε χώρα και στα προηγούμενα πρότυπα ISO, με την έννοια πρόληψης από μέρους του οργανισμού ώστε αυτός να μη λαμβάνει υπόψη του μόνο τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών του, αλλά και τις σχέσεις με τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές τους και άλλα μέρη που σχετίζονται με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, όπως οικονομικούς οργανισμούς, τοπική κοινωνία ή ακόμη και ανταγωνιστές.
- **Ευθύνη Διοίκησης**: Οι αρμοδιότητες της διοίκησης και η απουσία του εκπροσώπου - διοίκηση σε θέματα ποιότητας ορίζονται πλέον λεπτομερώς από το νέο πρότυπο. Αρμόδιο για τα θέματα ποιότητας μπορεί πλέον να είναι οποιοδήποτε μέλος του οργανισμού ενώ η ευθύνη της διοίκησης περιλαμβάνει πλέον τη διάσταση ενός ηγετικού ρόλου και μιας υλοποίησης ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού.
- **Έλεγχος Διαδικασιών - Βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη**. Η νέα έκδοση του ISO απαιτεί τον προσδιορισμό και τη μέτρηση των απαραίτητων εισερχόμενων και εξερχόμενων δεδομένων για κάθε διεργασία. Κατά το παρελθόν, οι Βασικοί Δείκτες Διεργασιών (KeyProcessIndicators) δεν ήταν τόσο απαραίτητοι. Αυτό σημαίνει ότι το ISO 9001:2015 προωθεί την παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη μέτρηση των διεργασιών.

Αναφορικά με το προηγούμενο πρότυπο του 2008, το πρότυπο ISO 9001 : 2015 παρουσιάζει σημαντικές αλλαγές στα κεφάλαια 4 έως και 10 οι οποίες θα περιγραφούν

παρακάτω. Στο κεφάλαιο 4, στο οποίο καθορίζεται και το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού, συμπεριλαμβάνεται η κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών που σχετίζονται με το σχέδιο διοίκησης ποιότητας, ο καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του σχεδίου διοίκησης ποιότητας, καθώς και των αναγκαίων διεργασιών και των αλληλεπιδράσεών τους. Ειδικότερα (TUV Hellas, 2019):

- *Παράγραφος 4.1:* Κατανόηση του οργανισμού και του πλαισίου λειτουργίας του Ο Οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίσει τις εξωτερικές και εσωτερικές παραμέτρους που επηρεάζουν την ικανότητά του στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Οι εξωτερικές παράμετροι μπορεί να αφορούν στο θεσμικό και τεχνολογικό περιβάλλον, στον ανταγωνισμό, στην αγορά, στο πολιτιστικό, κοινωνικό, οικονομικό και νομοθετικό περιβάλλον σε διεθνές, εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο, ενώ οι εσωτερικές παράμετροι έχουν να κάνουν με τις αξίες, την κουλτούρα, τις γνώσεις και τις επιδόσεις του Οργανισμού.
- *Παράγραφος 4.2:* Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών που σχετίζονται με το σχέδιο διοίκησης ποιότητας. Πρόκειται για απαίτηση που δεν υπήρχε στο ISO 9001:2008 και εισάγεται για πρώτη φορά στο ISO 9001:2015. Θα πρέπει να προσδιορίζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη που σχετίζονται με το σύστημα ποιότητας καθώς και οι απαιτήσεις τους.
- *Παράγραφος 4.3:* Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του σχεδίου διοίκησης ποιότητας. Ο Οργανισμός θα πρέπει να ορίσει το πεδίο εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, λαμβάνοντας υπόψη τα εσωτερικά και εξωτερικά θέματα, τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών και τα παραγόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες του.

Το πεδίο της ηγεσίας, μεταφέρεται στη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης αναφορικά με την ίδρυση και την εδραίωση μιας στρατηγικής ποιότητας αλλά και την ανάθεση των αρμοδιοτήτων και των οργανωτικών ρόλων που θα αφορούν στην ικανοποίηση των πελατών. Ειδικότερα (TUV Hellas, 2019):

- *Παράγραφος 5.1:* Ηγεσία και δέσμευση. Η ανώτατη Διοίκηση, εκτός από τα καθήκοντα της ηγεσίας που θα πρέπει να ασκεί, θα πρέπει να αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στην εφαρμογή και αποτελεσματικότητα του συστήματος ποιότητας, αποδεικνύοντας τη δέσμευσή της σε σχέση με την εστίαση στον πελάτη.
- *Παράγραφος 5.2:* Πολιτική ποιότητας Η ανώτατη Διοίκηση οφείλει να καθιερώσει, να εφαρμόσει και να διατηρεί ενήμερη μια πολιτική ποιότητας, η οποία θα πρέπει να είναι διαθέσιμη ως τεκμηριωμένη πληροφορία, να κοινοποιείται, να είναι κατανοητή



και να εφαρμόζεται εντός του οργανισμού και να είναι διαθέσιμη στα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη

- *Παράγραφος 5.3:* Ρόλοι, υπευθυνότητες και αρμοδιότητες εντός του Οργανισμού. Η ανώτατη Διοίκηση οφείλει να διασφαλίζει την ανάθεση, γνωστοποίηση και κατανόηση των υπευθυνοτήτων και αρμοδιοτήτων σε ολόκληρο τον Οργανισμό.

Στο κεφάλαιο 6, όπου περιγράφεται ο σχεδιασμός της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνονται οι δράσεις στις οποίες πρέπει να προβεί ο οργανισμός ώστε να αντιμετωπίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους αλλά και για να θέσει στόχους ποιότητας και τους τρόπους με τους οποίους θα τους επιτύχει. Ειδικότερα (TUV Hellas, 2019):

- *Παράγραφος 6.1:* Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών. Ο Οργανισμός θα πρέπει να σχεδιάσει, να ενσωματώσει στο σχέδιο διοίκησης ποιότητας και να αξιολογήσει τις κατάλληλες ενέργειες για την αντιμετώπιση των απειλών και την αξιοποίηση των ευκαιριών.
- *Παράγραφος 6.2:* Στόχοι ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους. Ο Οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίσει τους στόχους ποιότητας, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και να καθορίσει και τον τρόπο αξιολόγησής τους.
- *Παράγραφος 6.3:* Σχεδιασμός των αλλαγών. Ο Οργανισμός θα πρέπει να εκπονήσει συγκεκριμένο σχέδιο, για την υλοποίηση τυχόν απαιτούμενων αλλαγών στο σχέδιο διοίκησης ποιότητας.

Εντός του αναθεωρημένου σχεδίου διοίκησης ποιότητας αναφέρονται και οι πόροι που θα πρέπει να διατεθούν από τον οργανισμό ώστε να εφαρμοστεί το σχέδιο αυτό. Μεταξύ των πόρων συμπεριλαμβάνονται το ανθρώπινο δυναμικό και η επαγγελματική επάρκεια αυτού και το περιβάλλον ανάπτυξης διεργασιών. Ειδικότερα (TUV Hellas, 2019):

- *Παράγραφος 7.1:* Πόροι. Ο Οργανισμός θα πρέπει να παρέχει τους αναγκαίους πόρους σε προσωπικό, υποδομές και να διαμορφώσει κατάλληλα το περιβάλλον για την λειτουργία και τον έλεγχο των διεργασιών του και την αποτελεσματική εφαρμογή του σχεδίου διοίκησης ποιότητας. Επίσης θα πρέπει να παρέχει τους αναγκαίους πόρους για την έγκυρη και αξιόπιστη μέτρηση της συμμόρφωσης των προϊόντων ή και των υπηρεσιών (όταν και όπου απαιτείται) και να λαμβάνει κατάλληλα μέτρα για τα όργανα μέτρησης ώστε να είναι αξιόπιστη η ιχνηλασιμότητα των μετρήσεων. Τέλος θα πρέπει να διατηρεί ενήμερη και διαθέσιμη στο βαθμό που απαιτείται, την απαιτούμενη επιχειρησιακή γνώση για τη λειτουργία του και την επίτευξη της συμμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών.



- *Παράγραφος 7.2:* Επαγγελματική επάρκεια. Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει τα απαιτούμενα προσόντα του προσωπικού ανά θέση εργασίας, να είναι σε θέση να επιβεβαιώσει την καταλληλότητά τους και να φροντίζει για την δια βίου εκπαίδευσή τους, τηρώντας κατάλληλες τεκμηριωμένες πληροφορίες, ως αποδεικτικά στοιχεία της τεχνικής ικανότητάς τους.
- *Παράγραφος 7.3:* Ευαισθητοποίηση. Το προσωπικό που εκτελεί εργασίες υπό τον έλεγχο του Οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζει την πολιτική και τους στόχους ποιότητας του Οργανισμού, τη συνεισφορά του στην αποτελεσματικότητα του σχεδίου διοίκησης ποιότητας και στη βελτίωση της απόδοσης και τις επιπτώσεις από την απόκλιση από τις παραπάνω απαιτήσεις.
- *Παράγραφος 7.4:* Επικοινωνία. Ο Οργανισμός θα πρέπει να ορίσει τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες επικοινωνίας σχετικά με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας.
- *Παράγραφος 7.5:* Τεκμηριωμένες πληροφορίες. Το σχέδιο διοίκησης ποιότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει τις τεκμηριωμένες πληροφορίες που απαιτούνται από το Πρότυπο και όσες επιπλέον κρίνονται απαραίτητες από τον Οργανισμό για την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, οι οποίες θα πρέπει να είναι ταυτοποιήσιμες, να μπορούν να ανασκοπηθούν και να ελέγχονται κατάλληλα.

Στο αναθεωρημένο σχέδιο, συμπεριλαμβάνεται και ο γενικότερος σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος όλων των διεργασιών εκείνων που απαιτούνται από τον οργανισμό ώστε αυτός να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών σχετικά με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Ακόμη, στο κεφάλαιο 8, εντοπίζονται ο καθορισμός και η ανασκόπηση όλων των απαιτήσεων αλλά και τα στάδια σχεδιασμού και ανάπτυξης αυτών, τα στάδια ελέγχου τους αλλά και ο έλεγχος των μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων. Ειδικότερα (TUV Hellas, 2019):

- *Παράγραφος 8.1:* Σχεδιασμός, λειτουργία και έλεγχος των διεργασιών. Ο Οργανισμός θα πρέπει να σχεδιάζει, να υλοποιεί και να ελέγχει τις διεργασίες με σκοπό τη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- *Παράγραφος 8.2:* Απαιτήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες. Ο Οργανισμός θα πρέπει να εγκαθιδρύσει αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των παραπόνων των πελατών. Θα πρέπει να μπορεί να προσδιορίσει τις απαιτήσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες του, να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις παραπάνω απαιτήσεις, να διενεργεί ανασκοπήσεις πριν τη δέσμευση για την παροχή προϊόντων και

υπηρεσιών σε κάθε πελάτη, τηρώντας τεκμηριωμένες πληροφορίες και τις τυχόν τροποποιήσεις τους.

- *Παράγραφος 8.3:* Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Ο Οργανισμός θα πρέπει να καθιερώσει μια διαδικασία Σχεδιασμού και Ανάπτυξης για τα προϊόντα ή και τις υπηρεσίες του, ώστε αυτά κατά την παραγωγή τους να είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις των πελατών. Κατά την εκπόνηση ενός σχεδίου για την ανάπτυξη νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα εισερχόμενα που υπεισέρχονται σε κάθε φάση, θα πρέπει να μπορεί να ελέγχει τα αποτελέσματα του σχεδιασμού και να εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα/υπηρεσίες επιτελούν τους σκοπούς για τους οποίους σχεδιάστηκαν και να μπορεί να αναγνωρίζει τις αλλαγές που έγιναν κατά τη διάρκεια ή μετά το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προϊόντων/υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές.
- *Παράγραφος 8.4:* Έλεγχος των παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών. Ο Οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι όσα προϊόντα, υπηρεσίες ή/και διεργασίες παρέχονται από τρίτους (εξωτερικοί πάροχοι), είτε για ενσωμάτωση στα τελικά προϊόντα/υπηρεσίες του, είτε για αποστολή κατευθείαν στον πελάτη, συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις που ο Οργανισμός έχει θέσει. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να οργανώσει κατάλληλους ελέγχους και να γνωστοποιήσει στον εξωτερικό πάροχο όλες τις απαιτήσεις και προδιαγραφές.
- *Παράγραφος 8.5:* Παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών. Ο Οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίζει ελεγχόμενες συνθήκες για την παραγωγή των προϊόντων και την παροχή των υπηρεσιών. Θα πρέπει να μπορεί να αποδεικνύει τη συμμόρφωση του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας με τις απαιτήσεις του σχεδιασμού και να διασφαλίζει (όπου απαιτείται) την ιχνηλασιμότητα. Θα πρέπει να μεριμνά για την ασφάλεια και την ακεραιότητα της ιδιοκτησίας εξωτερικών παρόχων ή πελατών που βρίσκεται στα χέρια του. Θα πρέπει κατά την παραγωγή προϊόντων ή/και την παροχή υπηρεσιών να διαφυλάττει τα αποτελέσματα των διεργασιών, ώστε να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και θα πρέπει να μεριμνά για τις υποχρεώσεις του που απορρέουν μετά την παράδοση των προϊόντων/υπηρεσιών.
- *Παράγραφος 8.6:* Αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών. Αφού υλοποιηθούν οι έλεγχοι, ώστε να ικανοποιείται η προδιαγραφόμενη ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, γίνεται η αποδέσμευσή τους, τηρώντας τεκμηριωμένες πληροφορίες.

- *Παράγραφος 8.7:* Έλεγχος μη συμμορφουμένων αποτελεσμάτων. Ο Οργανισμός θα πρέπει να λάβει τα απαραίτητα μέτρα, ώστε τα προϊόντα/υπηρεσίες που δεν πληρούν τις προδιαγραφές, δεν θα παραδοθούν προς χρήση ακούσια, τηρώντας ταυτόχρονα τις αναγκαίες τεκμηριωμένες πληροφορίες.

Στο κεφάλαιο 9 του αναθεωρημένου σχεδίου αναφέρονται οι έννοιες της παρακολούθησης της ανάλυσης, της αξιολόγησης αλλά και των τρόπων με τους οποίους αυτές θα επιτευχθούν. Ειδικότερα (TUV Hellas, 2019):

- *Παράγραφος 9.1:* Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση. Ο Οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει τι θα πρέπει να παρακολουθεί και να μετρά, τότε θα πρέπει να το μετρά και να το αξιολογεί και να κρατάει τεκμηριωμένες πληροφορίες για την απόδειξη των παραπάνω. Επίσης θα πρέπει να παρακολουθεί την ικανοποίηση των πελατών, να αναλύει και να αξιολογεί τα δεδομένα που προκύπτουν από την παρακολούθηση και τις μετρήσεις.
- *Παράγραφος 9.2:* Εσωτερική Επιθεώρηση. Στον Οργανισμό θα πρέπει να διενεργούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις για την διαπίστωση της συμμόρφωσης του Οργανισμού με τις απαιτήσεις που ο ίδιος αλλά και το Πρότυπο, θέτουν και για το κατά πόσο το σχέδιο διοίκησης ποιότητας εφαρμόζεται σωστά.
- *Παράγραφος 9.3:* Ανασκόπηση από τη Διοίκηση Προκειμένου να ελέγχεται και να επιτυγχάνεται η καταλληλότητα, επάρκεια, συμβατότητα και αποτελεσματικότητα του σχεδίου διοίκησης του Οργανισμού, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να ανασκοπεί το εν λόγω σύστημα, σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης, θα πρέπει να τεκμηριώνονται και να οδηγούν σε προτάσεις για βελτίωση, σε διερεύνηση για ανάγκη πόρων και αλλαγών στο σχέδιο διοίκησης ποιότητας.

Τέλος, στο κεφάλαιο 10, αναφέρονται σειρές τεχνικών που αφορούν στη βελτίωση του οργανισμού αλλά και στην επιλογή των ευκαιριών εκείνων που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση της βελτίωσης. Προβλέπεται η διαχείριση των μη συμμορφώσεων και η υλοποίηση των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών, αλλά και η συνεχής βελτίωση του σχεδίου διαχείρισης ποιότητας. Ειδικότερα (TUV Hellas, 2019):

- *Παράγραφος 10.1:* Γενικά. Ο Οργανισμός θα πρέπει, υλοποιώντας διάφορες ενέργειες βελτίωσης, να προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

- *Παράγραφος 10.2:* Μη συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες. Όταν εμφανίζονται μη συμμορφώσεις, ο Οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να τις εντοπίσει και να τις χειριστεί κατάλληλα, τηρώντας τεκμηριωμένες πληροφορίες.
- *Παράγραφος 10.3:* Συνεχής βελτίωση. Ο Οργανισμός θα πρέπει να προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση του σχεδίου διοίκησης ποιότητας, εξετάζοντας την επάρκειά του και την αποτελεσματικότητά του.

## 2.2 Η Διαχείριση των Κινδύνων

Η φύση της κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας εγκυμονεί σειρά κινδύνων η οποία ενδέχεται να επηρεάσει άμεσα και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού έχοντας αρνητικές ή και ολέθριες για αυτό επιπτώσεις. Ιδιαίτερες απειλές δέχονται οι μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες δύνανται να επηρεαστούν σημαντικά από οποιαδήποτε ραγδαία αλλαγή συντελεστεί στην αγορά. Με στόχο λοιπόν τη διασφάλιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τη συνέχιση της επιχειρηματικής δράσης, θα πρέπει να υφίσταται μία διαρκής και απρόσκοπτη διαδικασία εντοπισμού οποιουδήποτε δυνητικού κινδύνου.

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένοι επιχειρησιακοί κίνδυνοι (Τσότρας, 1995):

- Ο κίνδυνος της επιχείρησης που συνδέεται με την εσφαλμένη εκτίμηση από μια εταιρεία επενδύσεων για τις μελλοντικές συνθήκες της αγοράς (π.χ. υποθέτοντας ένα μη πραγματικό επίπεδο εισοδήματος και εισροής ως αποτέλεσμα εσφαλμένων υπολογισμών)
- Ο στρατηγικός κίνδυνος - οι στόχοι, η στρατηγική και η αποστολή των επιχειρήσεων δεν (προσδιορίζονται) σαφώς και δεν κοινοποιούνται στους υπαλλήλους
- Ο κίνδυνος προσωπικού λόγω έλλειψης κατάρτισης: αφήνοντας τους νέους εργαζόμενους μόνους τους, απρόβλεπτο προσωπικό το οποίο αντικατοπτρίζεται στην ποιότητα της εργασίας, πολύ λίγους επαίνους, η σημαντική εναλλαγή του προσωπικού ή το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ποια καθήκοντα εκτελούνται σε άλλες θέσεις
- Ο οργανωτικός κίνδυνος που προκύπτει από την έλλειψη ή την ακατάλληλη λειτουργία της επικοινωνίας, τη λανθασμένη ιεραρχία των διαδικασιών λήψης αποφάσεων (τα ασήμαντα θέματα ρυθμίζονται στο ανώτατο επίπεδο), οι ιδέες των εργαζομένων δεν λαμβάνονται υπόψη, τα καθήκοντα και η ευθύνη δεν καθορίζονται σαφώς

- Κίνδυνος έργου που σχετίζεται με τεχνικούς όρους υλοποίησης του έργου, π.χ. λύσεις που λαμβάνονται από την εταιρεία και δεν είναι καλές, κλπ. .

Εντός των πλέον βασικών αλλαγών της αναθεώρησης εντοπίζεται η συστηματική προσέγγιση του κινδύνου η οποία σε προηγούμενα πρότυπα διαχωριζόταν από το σύνολο. Στην παρούσα έκδοση, ο κίνδυνος συμπεριλαμβάνεται στο σύνολο του προτύπου και παρακινεί τον οργανισμό ώστε αυτός να είναι πιο ενεργός και να αποσκοπεί σε μία συνεχή βελτίωση.

Είναι απαραίτητο να κατανοήσουν οι οργανισμοί στο σύνολό τους ότι η αντιμετώπιση των κινδύνων θα τους βοηθήσει ώστε να επιτύχουν το επιθυμητό επίπεδο ανταμοιβής. Η έννοια του «κινδύνου» στο πλαίσιο του προτύπου ISO 9001 σχετίζεται με την αβεβαιότητα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του συστήματος, δηλαδή την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών.

Με την κατανόηση αυτών των κινδύνων και τη διερεύνηση τρόπων με τους οποίους οι κίνδυνοι μπορούν να μετριαστούν, ο οργανισμός θα έχει επίσης την ευκαιρία να οδηγηθεί σε αλλαγές και βελτιώσεις.. Οι λόγοι ενσωμάτωσης του κινδύνου στο πρότυπο ISO 9001:2015 είναι οι εξής (Τσότρας, 2016):

- Βελτίωση της εμπιστοσύνης των πελατών και κατ' επέκταση της ικανοποίησής τους
- Εξασφάλιση της συνοχής της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών
- Δημιουργία μιας προορατικής κουλτούρας πρόληψης και βελτίωσης

Ως κίνδυνος, στα πλαίσια του προτύπου, νοείται η πιθανότητα να υπάρξουν είτε γεγονότα είτε δραστηριότητες που θα παρεμποδίζουν ή θα αναστείλουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού. Ο κίνδυνος μπορεί να οριστεί με δύο παραμέτρους τη σοβαρότητα ως σοβαρότητα βλάβης και την πιθανότητα ως πιθανότητα να προκύψει βλάβη (Deysher, 2015).

Η έννοια του κινδύνου όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω συμπεριλαμβανόταν σε όλα τα πρότυπα, πλέον όμως στην αναθεώρηση του 2015 αυτή ενσωματώθηκε εντός του συνόλου του συστήματος διαχείρισης. Η ενσωμάτωση, λοιπόν, του όρου «κίνδυνος» καθιστά την προληπτική δράση μέρος της ρουτίνας. Ο όρος κίνδυνος, στην πλειοψηφία του λαμβάνει μία ιδιαίτερα αρνητική έννοια η οποία κατά το πρότυπο ISO 9001 : 2015 μεταφράζεται ως δυνατότητα εντοπισμού ευκαιριών. Έτσι, λοιπόν αν υιοθετηθεί ένας τέτοιος τρόπος σκέψης είναι θετικό για τους οργανισμούς για τους εξής λόγους(Deysher, 2015):

- Η σκέψη με βάση τον κίνδυνο διασφαλίζει ότι ο κίνδυνος εξετάζεται από την αρχή και σε όλη τη διαδικασία προσέγγισης
- Η σκέψη με βάση τον κίνδυνο κάνει την ενεργό δράση μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η ύπαρξη του κινδύνου διαβεβαιώνει ότι (Deysher, 2015):

- Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας μπορεί να επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα
- Υφίσταται η πρόληψη ή μείωση ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων (μη συμμόρφωση)
- Υφίσταται η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση
- Υφίσταται η δυνατότητα της ενσωμάτωσης και της εφαρμογής των ενεργειών και των διαδικασιών ενός συστήματος ποιότητας
- Αξιολογείται η αποτελεσματικότητα αυτών των ενεργειών
- Οι ενέργειες αυτές πρέπει να είναι ανάλογες με τις πιθανές επιπτώσεις στη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών

Το πρότυπο ISO 9001 : 2015 δίνει στον κίνδυνο τις παρακάτω μορφές (Hutchins, 2014):

- ✓ **Κίνδυνος** - Η πιθανότητα να συμβεί κάτι που θα έχει επίπτωση στους στόχους. Μετρούνται ως προς τις συνέπειες και την πιθανότητα
- ✓ **Κίνδυνος** - Κατάσταση ή περίσταση, που δημιουργεί αβεβαιότητες. Επίτευξη των στόχων του προγράμματος.
- ✓ **Κίνδυνος** - Δυνατότητα ένα συμβάν να συμβεί και να επηρεάσει αρνητικά την επίτευξη στόχων.
- ✓ **Κίνδυνος** - Επίδραση της αβεβαιότητας των στόχων.
- ✓ **Κίνδυνος έργου** - Μέτρο της αδυναμίας επίτευξης του έργου

Εντός των επιχειρησιακών κινδύνων υφίστανται (Hutchins, 2014):

- Επιχειρηματικός κίνδυνος - Διακυβέρνηση
- Κίνδυνος που σχετίζεται με τη λειτουργία μιας επιχείρησης, στρατηγική εκτέλεσης, συστημικά ζητήματα, σημαντικά θέματα κλπ.
- Κίνδυνος έργου - ERM
- Κίνδυνος που σχετίζεται με το σχεδιασμό και την παράδοση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στους «τριπλούς περιορισμούς» του έργου - πεδίο / ποιότητα, χρονοδιάγραμμα, κόστος, συμπεριλαμβανομένων άλλων τεχνολογιών.

- Κίνδυνος διεργασιών - Συμμόρφωση / Διασφάλιση
- Κίνδυνος που σχετίζεται άμεσα με τον προγραμματισμό και την παράδοση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και που δεν μπορεί να ικανοποιηθεί :
  - σταθερότητα,
  - ικανότητα,
  - βελτίωση.

Για να εντοπιστεί λοιπόν η κάθε μορφή κινδύνου θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα (Al-Najjar, 2011):

- Προσδιορισμός των κινδύνων και των ζημιών σε κάθε διαδικασία
- Αξιολόγηση της συνέπειας και της πιθανότητας
- Καθορισμός των κριτηρίων αποδοχής
- Ορισμός της αποδοχής ή του μετριασμού
- Προσδιορισμός του κόστους μετριασμού και ελέγχου
- Παρακολούθηση των νέων για τη διαδικασία βλαβών

Καθώς το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ελλοχεύει σειρά κινδύνων, αυτός θα πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο τέτοιο το οποίο θα τον βοηθά να δρα ώστε να αντιμετωπίσει τους κινδύνους αυτούς. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει (Al-Najjar, 2011) :

- Προσδιορισμό της δραστηριότητας, του πιθανού κινδύνου και του ανεπιθύμητου αποτελέσματος
- Αξιολόγηση του κινδύνου (Πιθανότητα και αντίκτυπο)
- Καθορισμό ενός μέτρου ελέγχου
- Καθορισμό υπεύθυνου
- Καθορισμό ημερομηνίας λήξης

Αφού ο οργανισμός ολοκληρώσει την αξιολόγηση του κινδύνου, θα πρέπει να αναπτύξει το σχέδιο εκείνο που θα αντιμετωπίσει όλους εκείνους τους κινδύνους που δύνανται να επηρεάσουν τα προσδοκώμενα για αυτόν αποτελέσματα. Σημαντικό είναι το να επιλεγεί αρχικά ποιο θα είναι το επιθυμητό από το σύστημα ποιότητας αποτέλεσμα και να καθοριστεί ο κίνδυνος εκείνος που θα αποτρέψει το αποτέλεσμα αυτό από το να συμβεί. Ακολουθώντας, απαιτείται από τον οργανισμό να προσδιορίσει τα σημεία και τις περιοχές που

δύνανται να επηρεαστούν από τον κίνδυνο αυτό, να τον αξιολογήσει αλλά και να καθορίσει τις απαραίτητες ενέργειες ώστε αυτός να αντιμετωπιστεί (Τσότρας, Βελτίωση Ποιότητας, 1995). Καλό είναι σε κάθε φάση αξιολόγησης κινδύνου να αξιολογούνται και οι συγγενείς με αυτόν κίνδυνοι και να ορίζονται πρόσθετες ενέργειες αλλά και πόροι ώστε να εκτιμηθούν και να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω κίνδυνοι.

Για μία μερίδα των επιχειρήσεων, η αντιμετώπιση των κινδύνων αποτελεί διαδικασία ρουτίνας για κάποιες από αυτές όμως είναι μία πρωτόγνωρη διαδικασία που απαιτεί έναν διαρκή προσδιορισμό των κινδύνων και των ευκαιριών που προκύπτουν από αυτούς. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να αξιολογηθεί τι είναι αυτό στο οποίο θα δώσει προτεραιότητα η επιχείρηση, τι είναι αυτό που αποδέχεται αλλά και ποια θα είναι τα βήματα αυτά που θα πρέπει να ακολουθηθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Τα βήματα που θα ακολουθηθούν θα πρέπει να γίνουν βάση προγραμματισμού και εφαρμογής φυσικά ενός σχεδίου που θα περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες αποφυγής κινδύνου και εντοπισμού ευκαιριών.

Καθώς οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μία διαρκή διαδικασία αναζήτησης λύσεων που θα βελτιώσουν τις αποδόσεις τους στο χώρο των δραστηριοτήτων τους προσδοκούν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κερδοφορία συνδυαζόμενη πάντα με την καλή εταιρική διακυβέρνηση (Evans & Lindsay, *The Management and Control of Quality*, 2008). Η εμπειρία διδάσκει ότι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις ενσωμάτωσαν τις βέλτιστες πρακτικές ολιστικά σε ολόκληρο τον οργανισμό, όχι μόνο σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Η καθιέρωση μιας στρατηγικής για ολόκληρη την επιχείρηση καταστρέφει τα καθιερωμένα στεγανά που χωρίζουν τμήματα και τμήματα και, για πολλούς οργανισμούς, μπορεί να αντιπροσωπεύει μια σημαντική αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα. Η έναρξη μιας τέτοιας αλλαγής πολιτισμού μπορεί να είναι μια πρόκληση.

Τα αποτελέσματα μιας επιτυχούς διαχείρισης κινδύνου είναι άμεσα ορατά και μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται η συμμόρφωση, η διασφάλιση αλλά και η βελτίωση στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Με την εξέταση του κινδύνου σε ολόκληρο τον οργανισμό βελτιώνεται η πιθανότητα επίτευξης των δηλωμένων στόχων, η απόδοση είναι πιο συνεπής και οι πελάτες μπορούν να είναι σίγουροι ότι θα λάβουν το αναμενόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Επομένως, η σκέψη που βασίζεται στον κίνδυνο (Hutchins, 2014):

- Δημιουργεί μια προορατική κουλτούρα βελτίωσης
- Διασφαλίζει τη συνοχή της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών
- Βελτιώνει την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των πελατών
- Δημιουργεί μια ισχυρή βάση γνώσεων
- Προοδευτικά βελτιώνει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα και διακυβέρνηση



- Δημιουργεί εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών στη χρήση τεχνικών κινδύνου
- Επιτρέπει στους οργανισμούς να εφαρμόζουν ελέγχους συστήματος διαχείρισης για την ανάλυση του κινδύνου και την ελαχιστοποίηση των ζημιών
- Βελτιώνει την απόδοση του συστήματος διαχείρισης και την ανθεκτικότητά του
- Επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στην αλλαγή και να προστατεύουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα καθώς μεγαλώνουν

Όπως καθίσταται αντιληπτό λοιπόν, οποιαδήποτε σκέψη βασίζεται στον κίνδυνο αποτελεί μία διαρκή και αέναη προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Η αντιμετώπιση του κινδύνου ισούται με την πρόληψη και τη διαρκή πορεία προς την εξέλιξη και τη κερδοφορία.

Η νέα έκδοση του ISO 9001 : 2015 τείνει να εξομαλύνει προβλήματα τα οποία οι προηγούμενες εκδόσεις είτε αδυνατούσαν να επιλύσουν είτε περιλάμβαναν ασάφειες ως προς τη διαδικασία αντιμετώπισης αυτών. Έτσι λοιπόν, η νέα έκδοση του προτύπου καταβάλλει σοβαρή προσπάθεια ώστε να μειώσει τη γραφειοκρατία και αφαιρεί τις έως τώρα απαιτούμενες διαδικασίες τεκμηρίωσης. Πλέον, πέραν των προϊόντων, δίνεται τεράστιος χώρος και στον τομέα των υπηρεσιών ενώ παράλληλα τονίζεται η ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών από τα πιο υψηλά στελέχη έως και τον πελάτη. Η συμμετοχή της διοίκησης γίνεται εντονότερη με τα ανώτερα στελέχη να είναι αυτά που θα καθιερώσουν τις όποιες πολιτικές και θα διαμοιράσουν την πληροφορία σχετικά με αυτές (TUVHellas, 2019).

Επιπρόσθετα, εξετάζονται οι δυνατότητες και οι πόροι του κάθε οργανισμού και άρα τίθενται υπό αξιολόγηση οι λειτουργικές διαδικασίες του οργανισμού τόσο με εσωτερικές επιθεωρήσεις όσο και με διαδικασίες που ορίζονται από την ίδια τη διοίκηση. Εντούτοις, όλες αυτές οι αλλαγές που είναι θετικές και κάνουν το ISO 9001 να έχει πιο διακριτά όρια δεν είναι αρκετές αν δεν υπάρχει ουσιαστική δέσμευση από τους οργανισμούς (TUVHellas, 2019).

### 3. Η ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ

#### 3.1 Παρουσίαση της επιχείρησης

Η εταιρία ΤΕΧΝΟΙΑ η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της κατασκευής και της συντήρησης των πρατηρίων υγρών καυσίμων και υγραερίου, ιδρύθηκε το 2010. Στη μακρόχρονη πορεία της, πραγματοποίησε σειρά έργων μεταξύ των οποίων, η κατασκευή, η ανακατασκευή και η συντήρηση πολλών χώρων στην Κεντρική Ελλάδα. Παράλληλα, έχει συνεργαστεί με πολλές εταιρίες πετρελαιοειδών και έχει αποκτήσει όλον εκείνο τον απαραίτητο εξοπλισμό και το εξειδικευμένο προσωπικό ώστε να προσφέρει υποστήριξη, τεχνογνωσία και ολοκληρωμένη παροχή λύσεων στην πελατειακή της βάση.

Με στόχο πάντα τη διασφάλιση της ποιότητας σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της, η ΤΕΧΝΟΙΑ, διερευνά πλήρως της απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη και προσφέρει σε αυτόν τα προϊόντα εκείνα και τις υπηρεσίες εκείνες που θα έχουν ιδιαίτερα υψηλή ποιότητα, μέγιστη αξιοπιστία, σεβαστό χρόνο παράδοσης και πλήρη κάλυψη των απαιτήσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η εταιρία προέβη στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ώστε να παράσχει ένα σύνολο διαπιστευμένων προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Η λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος στην επιχείρηση, διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία αυτής αλλά και την πλήρη κάλυψη των αναγκών των πελατών της. Ακόμη, εξασφαλίζει τη συνεχή και μακροχρόνια ανάπτυξη της αλλά και τη δέσμευση απέναντι στους πελάτες της πως θα προσφέρεται διαχρονικά η μέγιστη δυνατή ποιότητα.

Ο όρος ποιότητα, όπως έχει περιγραφεί και νωρίτερα, ορίζει το βαθμό εκείνο κατά τον οποίο το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος ικανοποιεί τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη. Ο επίσημος ορισμός της ποιότητας είναι «ο βαθμός της ικανοποίησης των απαιτήσεων από ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών της παρεχόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος».

Η διασφάλιση λοιπόν της ποιότητας, επιτυγχάνεται με την διασφάλιση ότι το προϊόν που θα παραχθεί, θα έχει καθορισμένες προδιαγραφές ενώ η παραγωγή του θα συντελεστεί υπό ελεγχόμενες συνθήκες. Βασική αρχή είναι η συμφωνία με τα πρότυπα και η αυστηρή τήρηση των ρητών και άρρητων υποσχέσεων. Ακόλουθα, υπεισέρχεται ο κύκλος της ποιότητας ο οποίος κατά το πρώτο στάδιό του προβαίνει σε εκτίμηση της κατάστασης και σε εντοπισμό των όποιων προβλημάτων. Επιπρόσθετα, αναζητούνται τα κριτήρια εκείνα

που θα τεθούν ώστε να καθορίσουν το πρότυπο αλλά και να διατυπώσουν τις οδηγίες εκείνες που θα χτίσουν τα όποια πρωτόκολλα.

Έτσι λοιπόν, επέρχεται η πιστοποίηση ISO 9001, η οποία ουσιαστικά αποτελεί και την βεβαιωμένη απόδειξη πως τα προϊόντα της εταιρίας είναι πιστοποιημένα και πως η παραγωγή τους έγινε με βάση τις οδηγίες που έχουν τεθεί. Κυριότερο πλεονέκτημα της εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι η πρόληψη του προβλήματος όσο το δυνατόν νωρίτερα και με το μικρότερο κόστος, καθώς είναι γνωστή από πριν η διαδικασία μέσω της οποίας θα αντιμετωπισθεί. Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας θα πρέπει :

- Να είναι τεκμηριωμένο
- Να τηρείται από όλους
- Να αυτοεπιθεωρείται
- Να βελτιώνεται συνεχώς

Κάθε σύστημα λοιπόν Διαχείρισης Ποιότητα διαρθρώνεται στα τέσσερα παρακάτω επίπεδα :

- 1. Στρατηγικό επίπεδο:** Στο επίπεδο αυτό, συμπεριλαμβάνεται το ίδιο το Εγχειρίδιο Ποιότητας, η Δήλωση της Πολιτικής Ποιότητας αλλά και οι αντίστοιχοι στόχοι που έχουν τεθεί. Το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί το επίσημο έγγραφο στο οποίο αντιπαραβάλλονται η λειτουργία του τμήματος με τις απαιτήσεις του προτύπου. Στο εγχειρίδιο καταγράφεται ο τρόπος που η λειτουργία του τμήματος καλύπτει τις απαιτήσεις.
- 2. Τακτικό επίπεδο :** Εδώ, συμπεριλαμβάνονται όλες εκείνες οι Διαδικασίες Ποιότητας οι οποίες απαιτούνται ώστε να καθοριστούν οι λειτουργίες των τμημάτων και να γίνει η αναφορά των αρμοδίων εκτέλεσης κάθε εργασίας στα ανάλογα μέσα.
- 3. Λειτουργικό επίπεδο :** Στο επίπεδο αυτό, συμπεριλαμβάνονται οι οδηγίες εργασίας, τα εξωτερικά έγγραφα και το όποιο νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο.
- 4. Αρχεία :** Στο επίπεδο αυτό συμπεριλαμβάνονται τα αρχεία που παράγονται κατά την εφαρμογή των διεργασιών ώστε να τηρείται και να παρακολουθείται το σύστημα της ποιότητας. Παράλληλα, τα αρχεία αποτελούν περίτρανη απόδειξη πως η επιχείρηση συμμορφώνεται με τα όσα ορίζει το σύστημα ποιότητας.

Η ΤΕΧΝΟΙΛ, βασίζει την πολιτική της ποιότητάς της στην πλήρη ικανοποίηση των πελατών της. Ως μέσο λοιπόν επίτευξης των στόχων αυτών χρησιμοποιείται το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας το οποίο βασίζεται στις απαιτήσεις του *ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015* αλλά και η *συνεχής βελτίωσή του*. Διαμέσου του συστήματος αυτού, επιδιώκεται η όποια πρόληψη

σφαλμάτων σε όλα τα επίπεδα λειτουργιών αλλά και η διαρκής και συνεχόμενη αναβάθμιση των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί πάντα βασισμένο σε πρότυπα τήρησης των απαιτούμενων προδιαγραφών σε όλα τα στάδια υλοποίησης τόσο των μελετών όσο των προσφερόμενων προς τους πελάτες υπηρεσιών. *Συγκεκριμένα, η εταιρεία και τα επιμέρους τμήματά της οφείλουν να τηρούν όλες τις νόμιμες απαιτήσεις των συμβάσεων συνεργασίας με τους πελάτες και τις νομοθετικές / κανονιστικές απαιτήσεις όπου αυτές υπάρχουν και αφορούν τις προς παράδοση μελέτες, καθώς και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όπως προδιαγράφονται από τη Διοίκηση της εταιρείας.*

Το πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας είναι οι κατασκευές, οι συντηρήσεις και οι επισκευές των πρατηρίων καυσίμων. Η διοίκηση της εταιρείας, δεσμευόμενη απέναντι στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, θέτει, ανασκοπεί, επανασχεδιάζει και επαναπροσδιορίζει τους Αντικειμενικούς Στόχους Ποιότητας. Βάσει της μεθοδολογίας που ορίζει το ΣΔΠ, ελέγχει και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των εργασιών σε όλα τα επίπεδα. Ο ρόλος των στελεχών και του ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών της εταιρείας είναι εξίσου σημαντικός και ενεργός με αυτόν της Διοίκησης, καθώς η εφαρμογή του ΣΔΠ εξαρτάται από όλους και η επίτευξη του στόχου «ικανοποίηση του πελάτη» εξασφαλίζει την απαιτούμενη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά.

Το πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας είναι οι Κατασκευές - Συντηρήσεις & Επισκευές Πρατηρίων Καυσίμων. Η εταιρεία «**ΤΕΧΝΟΪΛ/ΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.**», όπως ονομάζεται, τα πλαίσια της διαρκής βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και αύξηση του κύκλου εργασιών προχώρησε στην ανάπτυξη και εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά το πρότυπο ISO 9001:2015. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης παρουσιάζεται στην εικόνα που ακολουθεί :

### **ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Το εγχειρίδιο της επιχείρησης για την ποιότητα έχει αναπτυχθεί κατά τρόπο που να καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2015 και να περιλαμβάνει τις δραστηριότητες της εταιρείας. Αξίζει να επισημανθεί ότι εξαιρείται η § 8.3, δεδομένου ότι δεν κάνει η επιχείρηση σχεδιασμό προϊόντος. Για κάθε έργο που αναλαμβάνει η εταιρεία συντάσσεται Χρονοδιάγραμμα Έργου, το οποίο περιλαμβάνει τα στάδια υλοποίησης του έργου και τις σχετικές προβλεπόμενες ημερομηνίες έναρξης και λήξης τους. Το χρονοδιάγραμμα του έργου, καθώς και το σχέδιο κατασκευής εκδίδονται και παραδίδονται στην εταιρεία από το μηχανικό του πελάτη.

Το εν λόγω, Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σχεδιάστηκε βάσει των απαιτήσεων του Διεθνούς Προτύπου ISO 9001:2015 με σκοπό την ανάπτυξη, τη συνεχή βελτίωση και γενικότερα την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Το παρόν Εγχειρίδιο περιγράφει αναλυτικά τα κρίσιμα σημεία του ΣΔΠ. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται:

- Στην ακολουθούμενη *Πολιτικής Ποιότητας*, η οποία είναι μονοσήμαντη, σαφής, κατανοητή, εναρμονισμένη με τη Γενική Επιχειρηματική Πολιτική της εταιρείας και, φυσικά, διέπει το σύνολο των δραστηριοτήτων της.
- Στον καθορισμό ρεαλιστικών και μετρήσιμων *Αντικειμενικών Στόχων Ποιότητας* που χρειάζεται να επιδιώκονται συνεχώς και συστηματικά, για την υλοποίηση της προαναφερθείσας Πολιτικής Ποιότητας.
- Στη υλοποίηση και παρουσίαση του *Οργανωτικού Σχήματος* που αφορά τη Διαχείριση (Ηγεσία) Ποιότητας.
- Στον καθορισμό και την αποσαφήνιση των *αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων*, από πλευράς Διαχείρισης Ποιότητας, που αφορούν τις θέσεις του παραπάνω Οργανωτικού Σχήματος.
- Στην περιγραφή των δραστηριοτήτων των Λειτουργιών της Διαχείρισης Ποιότητας με παραπομπές, όπου απαιτείται, σε αυτόνομες Διαδικασίες του Συστήματος Ποιότητας, καθώς και την αλληλεπίδρασή τους.
- Στην Παραπομπή σε *Τεχνικά Έγγραφα και Στοιχεία* του Συστήματος Ποιότητας, που καθορίζουν τις λεπτομέρειες της εργασίας και περιγράφουν ποιοτικά και ποσοτικά τους πόρους και την απόδοση του Συστήματος Ποιότητας.

Η εταιρεία «**ΤΕΧΝΟΪΛΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.**», σχεδίασε και εφαρμόζει σύστημα διαχείρισης ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015. Η Διοίκηση δεσμεύεται για τη διαρκή βελτίωση του συστήματος, στα πλαίσια των απαιτήσεων του προτύπου. Αυτό διασφαλίζεται μέσα από:

- Τον εντοπισμό των κρίσιμων για την ποιότητα διεργασιών,
- Τον καθορισμό κριτηρίων αλλά και μεθόδων για τον αποτελεσματικότερο έλεγχο και τη διαρκή βελτίωσή τους,
- Την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων και πληροφοριών για την εφαρμογή τους.

Παρακάτω, παρατίθεται το εγχειρίδιο της επιχείρησης, όπως αυτό συντάχθηκε από τον Υπεύθυνο Σύμβουλο Διαχείρισης Ποιότητας. Αντικείμενο του εγχειριδίου αυτού είναι η παρουσίαση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας με βάση το πρότυπο ISO 9001:2015, το οποίο εφαρμόζεται στις δραστηριότητες της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, το πεδίο εφαρμογής αφορά:

- **Κατασκευές**
- **Συντηρήσεις**
- **Επισκευές Πρατηρίων Καυσίμων**

Την πρωτότυπη έκδοση του εγχειριδίου αυτού έχει ο Υπεύθυνος Σύμβουλος Διαχείρισης ποιότητας ενώ οι υπάλληλοι της εταιρείας, έχουν πρόσβαση σε αυτό αφού πρώτα τον ενημερώσουν. Το εν λόγω εγχειρίδιο, υφίσταται σειρά αναθεωρήσεων, κατόπιν των όποιων αλλαγών συντελεστούν στη σύστημα διαχείρισης ποιότητας οι οποίες φυσικά αποφασίζονται από κοινού από το Σύμβουλο και τη Διοίκηση. Κάθε αναθεωρημένη έκδοση του εγχειριδίου φέρει αύξοντα κωδικό (ΕΔΠ.01, ΕΔΠ.02, κ.ο.κ.) και ημερομηνία αναθεώρησης. Το παλιό εγχειρίδιο τοποθετείται σε ειδικό ηλεκτρονικό αρχείο αναθεωρημένων εγγράφων. Στον πίνακα που ακολουθεί μπορεί κανείς να δει τα πρακτικά της σύσκεψης της ανασκόπησης του εγχειριδίου ποιότητας.

<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ:</b>	<b>A/A:</b>
<b>ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ:</b>	

ΣΧΕΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ / ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ:

ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:

ΕΛΑΒΑΝ ΜΕΡΟΣ ΣΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Α/Α	ΘΕΣΗ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1.		
2.		
3.		
4.		

Με στόχο τη συστηματοποίηση των διαδικασιών ανασκόπησης και την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της διαρκούς βελτίωση τους συστήματος η εταιρία προέβη στη διαδικασία διεργασίας αναθεώρησης του προγράμματος και έχει αναθέσει την ευθύνη για τη σύνταξη, έκδοση, αναθεώρηση και διανομή της διαδικασίας στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Ειδικότερα, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας :

- Ευθύνεται για την τήρηση του χρονοδιαγράμματος των Συμβουλίων Ποιότητας
- Προετοιμάζει τα θέματα προς συζήτηση (ατζέντα σύσκεψης)
- Ενημερώνει τα μέλη της ομάδας ανασκόπησης για την διεξαγωγή και την ατζέντα της σύσκεψης

- Κρατά πρακτικά των συσκέψεων και τηρεί αρχείο με αυτά
- Ενεργοποιεί προληπτικές ή/ και διορθωτικές ενέργειες εφόσον προκύπτουν από τις αποφάσεις της σύσκεψης
- Ενημερώνει τη Διοίκηση σε περίπτωση παρέκκλισης από τους στόχους που έχει θέσει η εταιρία
- Καταγράφει τους δείκτες ποιότητας και τους στόχους στα πρακτικά των ανασκοπήσεων

Ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχοντες :

- Προετοιμάζονται για τα θέματα της σύσκεψης που αφορούν το τμήμα τους
- Εφαρμόζουν και παρακολουθούν όποιες προληπτικές ή/ και διορθωτικές ενέργειες αποφασίζονται

Τουλάχιστον δύο εβδομάδες πριν την ημερομηνία που έχει αποφασιστεί για τη διενέργεια της σύσκεψης Ανασκόπησης, η Διοίκηση ενημερώνει τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας, προκειμένου να συντάξει τη σχετική εισήγηση, με τίτλο «**ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΔΠ**», η οποία περιλαμβάνει οπωσδήποτε τις ακόλουθες θεματικές ενότητες:

- Γενική εκτίμηση για την επάρκεια των πόρων και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Ποιότητας κατά την περίοδο ανασκόπησης.
- Ενημέρωση για την πορεία υλοποίησης των αποφάσεων της προηγούμενης συνόδου.
- Επίδοση διεργασιών που σχετίζονται με τις διεκπεραίωση των παραγγελιών.
- Μη συμμορφώσεις κατά την περίοδο ανασκόπησης. Σύγκριση με τους στόχους και με τις προηγούμενες περιόδους.
- Ανατροφοδότηση από τον πελάτη.
- Αξιολόγηση των εσωτερικών επιθεωρήσεων.
- Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες κατά την περίοδο ανασκόπησης.
- Εισήγηση για διορθωτικές παρεμβάσεις στις διαδικασίες του συστήματος ποιότητας.
- Ανασκόπηση των πόρων και του εξοπλισμού του συστήματος.
- Προϋπολογισμός νέου έτους σε ό,τι αφορά τις λειτουργικές ανάγκες του συστήματος, τις ανάγκες σε εκπαίδευση και τις εσωτερικές επιθεωρήσεις.

Στη σύσκεψη ανασκόπησης συμμετέχουν ο Διευθύνων σύμβουλος της «**ΤΕΧΝΟΪΩ ΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.** », ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας και οι προϊστάμενοι των τμημάτων. Κατά την κρίση της Διοίκησης ενδέχεται να απαιτηθεί η



συμμετοχή και άλλων στελεχών της εταιρείας ή εξωτερικών συνεργατών. Κατά τη διενέργεια της ετήσιας σύσκεψης Ανασκόπησης εξετάζονται ενδελεχώς όλα τα θέματα που περιλαμβάνονται στην εισηγητική έκθεση του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αξιολόγηση των ευκαιριών για βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων της πολιτικής για την ποιότητα καθώς και των αντικειμενικών σκοπών. Τα εξερχόμενα, δηλαδή τα συμπεράσματα από τη σύσκεψη, πρέπει να περιλαμβάνουν αποφάσεις και ενέργειες, οι οποίες καταγράφονται σε πρακτικό με ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας, και οι οποίες σχετίζονται με:

- Τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και των διεργασιών του.
- Την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Τις ανάγκες σε πόρους για την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τη σύσκεψη Ανασκόπησης κοινοποιούνται στους υπεύθυνους υλοποίησής τους. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας επωμίζεται την ευθύνη για την παρακολούθηση των ενεργειών υλοποίησης. Εφόσον κατά τη σύσκεψη καθοριστούν διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες, αυτές διαχειρίζονται σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στη διαδικασία **Δ05 «Διορθωτικές - Προληπτικές Ενέργειες»**, με ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας.

Η δομή του εγχειριδίου ποιότητας συγκεντρώνεται σε δέκα κεφάλαια εκ των οποίων, τα τρία πρώτα αποτελούν εισαγωγή και σύνοψη του ιστορικού της εταιρείας και του πεδίου εφαρμογής των προτύπων της. Τα επόμενα, αναφέρονται ξεκάθαρα στις απαιτήσεις του προτύπου, με τρόπο τέτοιο που να εξυπηρετείται ο προγραμματισμός αλλά και οι επιθεωρήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

## **3.2 Ηγεσία της ΤΕΧΝΟΛΙΑ ΟΕ**

### **3.2.1 Ηγεσία και δέσμευση**

Η Διοίκηση αποδεικνύει καθημερινά την ηγεσία και τη δέσμευσή της σε σχέση με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Ειδικότερα λαμβάνει πάντα υπόψη της την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας ενώ παράλληλα διασφαλίζει πως η πολιτική για την ποιότητα και οι ποιοτικοί στόχοι που καθορίστηκαν για το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας είναι συμβατά με το περιεχόμενο και τη στρατηγική πορεία της εταιρείας. Ακόμη, διασφαλίζει την ενσωμάτωση των απαιτήσεων του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας στις επιχειρηματικές διαδικασίες προωθώντας τη

σκέψη που πηγάζει από τον κίνδυνο και μεριμνώντας ότι οι πόροι που απαιτούνται για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι διαθέσιμοι. Επιπρόσθετα, συνδέει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης της ποιότητας και των απαιτήσεων, που είναι σύμφωνες με το σύστημα διαχείρισης διασφαλίζοντας ότι το σύστημα διαχείρισης ποιότητας επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του.

### **3.3 Η σημαντικότητα της Εστίασης στον πελάτη**

Η Διοίκηση εξασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του πελάτη καθορίζονται σαφώς και μετατρέπονται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις για την εταιρεία, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Αυτό επιτυγχάνεται με την πλήρη καταγραφή των απαιτήσεων αυτού, καθώς και των υποχρεώσεων της εταιρείας απέναντί του, κατά τη σύνταξη της παραγγελίας. Κατά τον προσδιορισμό των απαιτήσεων και προσδοκιών του πελάτη, η «**ΤΕΧΝΟΪΛ/ΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.**» λαμβάνει υπόψη κανονιστικές και νομοθετικές απαιτήσεις οι οποίες πιθανόν να σχετίζονται με το προϊόν ή τη διεργασία. Ο οργανισμός επιδιώκει συνεχώς τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, φροντίζοντας να βρίσκεται σε ανοιχτή επικοινωνία με τους προμηθευτές, ώστε να παρακολουθεί «σε πραγματικό χρόνο» τις τεχνολογικές εξελίξεις.

#### 4.Σχεδιασμός του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ

Κατά τον σχεδιασμό για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, η «ΤΕΧΝΟΪΛ/ΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.» εξέτασε τα ζητήματα που αναφέρονται στην §4.1 και τις απαιτήσεις που αναφέρονται στη §4.2 και καθόρισε τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν ώστε να διασφαλίσει πως το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας μπορεί να εκπληρώσει τους καθορισμένους στόχους και την ίδια στιγμή είναι σε θέση να ενισχύσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ακόμη, έπραξε τα ανάλογα ώστε το σύστημα να αποτρέψει ή να μειώσει τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα και να επιτύχει βελτίωση.

Πραγματοποιώντας αναθεώρηση τουλάχιστον σε ετήσια βάση, η διοίκηση ορίζει στόχους για την ποιότητα οι οποίοι είναι μετρήσιμοι, αφορούν αποδοτικότητα των διεργασιών και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών του συστήματος και είναι άμεσα συνυφασμένοι με την πολιτική ποιότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί ορίζονται κατά την ανασκόπηση του συστήματος και αποτυπώνονται στα πρακτικά της.

Ο σχεδιασμός του συστήματος, περιλαμβάνει σε κάθε περίπτωση τον καθορισμό των διαδικασιών/ διεργασιών που απαιτούνται για την εφαρμογή του ΣΔΠ, με γνώμονα τις ανάγκες της εταιρείας και σε συμφωνία με τις απαιτήσεις του προτύπου (ISO 9001:2015). Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, σε συνεργασία με τους Υπεύθυνους των Τμημάτων και λαμβάνοντας υπόψη την Πολιτικής Ποιότητας, τους Αντικειμενικούς Στόχους και τις απαιτήσεις του προτύπου, αναγνωρίζει τις απαραίτητες διεργασίες και σχεδιάζει τον τρόπο ελέγχου και τεκμηρίωσής τους. Ακόμη, περιλαμβάνει την αναγνώριση σημείων αναφοράς, κατά το δυνατό μετρήσιμων, βάσει των οποίων θα οριστεί η πολιτική ποιότητας της εταιρείας καθώς και οι αντικειμενικοί στόχοι. Τα σημεία αναφοράς θα χρησιμοποιηθούν ως μέτρο σύγκρισης της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ.

Με αφορμή σειρά αλλαγών όπως αυτή της πολιτικής ποιότητας, των αντικειμενικών στόχων ποιότητας, του περιβάλλοντος, των απαιτήσεων των πελατών, της συμπεριφορά των προμηθευτών, αλλά και οποιουδήποτε άλλου αίτιου συνιστά τον επαναπροσδιορισμό των διεργασιών, η διοίκηση της εταιρίας προβαίνει σε ενέργειες συνεχούς βελτίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Ο Σχεδιασμός Ποιότητας της εταιρείας βασίζεται στην έκδοση:

- Προδιαγραφών.
- Μεθόδων Ελέγχου και Αξιολογήσεων.

- Προγραμμάτων Ελέγχου Ποιότητας.

Τα Τεχνικά αυτά Έγγραφα τηρούνται με μέριμνα του Υπευθύνου Διαχείρισης Ποιότητας, προς τον οποία μπορούν να αποτείνονται τρίτοι ενδιαφερόμενοι.

Οι όποιες αλλαγές πραγματοποιούνται στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, γίνονται τρόπο τέτοιο ώστε η εταιρία να είναι σε θέση να εξετάσει τις αλλαγές και τις όποιες συνέπειες μπορούν αυτές να επιφέρουν, να διασφαλίσει την ακεραιότητα του συστήματος, τη διαθεσιμότητα των πόρων και τέλος να κάνει την βέλτιστη κατανομή των αρμοδιοτήτων και των αρχών.

#### 4.1 Ανθρώπινοι Πόροι και Υλικοτεχνική Υποδομή

Η Διοίκηση φροντίζει για τη διαθεσιμότητα και την επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού, του υλικοτεχνικού εξοπλισμού και γενικότερα των υποδομών που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Κατά τον ετήσιο προγραμματισμό και σχεδιασμό του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ορίζονται οι πόροι, οι οποίοι κρίνονται απαραίτητοι για τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος, όσον αφορά την υλοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε περίπτωση που η κατανομή των πόρων δεν επαρκεί λόγω εκτάκτων προβλημάτων ή λανθασμένης εκτίμησης, η Διοίκηση σε συνεργασία με τον ΥΔΠ φροντίζουν για την εύρεση και διάθεση τους.

Προκειμένου να προγραμματίσει και να αξιολογήσει τις ανάγκες της σε πόρους και μέσα, η επιχείρηση, έχει προβεί στη δημιουργία μιας διαδικασίας με βάση την οποία, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας έχει την Ευθύνη για τη σύνταξη, έκδοση, αναθεώρηση και διανομή της διεργασίας και ο Διευθύνων Σύμβουλος αξιολογεί και εγκρίνει, κατόπιν εισηγήσεων των Υπευθύνων των Τμημάτων τις ανάγκες σε πόρους και μέσα.

Η εταιρεία «**ΤΕΧΝΟΪΛΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.**» αναγνωρίζοντας το σημαντικό ρόλο που παίζει η ικανότητα του προσωπικού στη συνεργασία με τους πελάτες της, έχει δημιουργήσει ένα οργανόγραμμα καθώς και την αντιστοίχιση των θέσεων εργασίας που παρατίθενται στο έντυπο **E17-Οργανόγραμμα**. Για όλο το προσωπικό καθώς και κατά την πρόσληψη κάθε νέου εργαζομένου δημιουργείται το **E14-Αρχείο Εκπαίδευσης Εργαζομένου** από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Ο ίδιος φροντίζει για την ενημέρωση του εντύπου **E14** κάθε φορά που ο εργαζόμενος συμμετέχει σε πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Ακόμη, και υπό το πρίσμα πάντα των άρτιων υποδομών, η εταιρία, φροντίζει για την απόκτηση, ορθή χρήση και συντήρηση της υποδομής που απαιτείται για να επιτυγχάνεται

η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προϊόντων. Η υποδομή αυτή περιλαμβάνει κτίρια, μηχανήματα, εργαλεία, ΜΑΠ, εξοπλισμό γραφείου, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, λογισμικό, τεκμηρίωση (π.χ. πρότυπα). Η αξιολόγηση της υποδομής γίνεται κατά το στάδιο του προγραμματισμού και της παρακολούθησης των παραγωγικών διαδικασιών αλλά και όταν η Διοίκηση το κρίνει σκόπιμο και χρήσιμο ώστε να καλύψει τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες.

Το περιβάλλον εργασίας που απαιτείται για την επίτευξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις για την εγκατάσταση των συστημάτων καθώς και για την συντήρηση εξαρτάται από τις απαιτήσεις της νομοθεσίας για ασφάλεια και υγεία. Για το λόγο αυτό, γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες ώστε να υπάρχει στο χώρο ειδικός εξοπλισμός ελέγχου περιβάλλοντος και ατομικής προστασίας των εργαζομένων, Τεχνικός Ασφαλείας αλλά και διαρκής ενημέρωση του προσωπικού διαμέσου ανακοινώσεων και εκπαιδεύσεων.

Σε περίπτωση βλάβης ο ελαττωματικός εξοπλισμός αντικαθίσταται από άλλον παρόμοιο. Αν η βλάβη έχει επηρεάσει τα ηλεκτρονικά αρχεία του σταθμού εργασίας, επανεγκαθίσταται όλο το λογισμικό και κατόπιν επαναφέρονται τα ηλεκτρονικά αρχεία από τα αντίγραφα ασφαλείας τα οποία υπάρχουν.

Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται είναι software και φέρουν προστασία συσκευής από τις διακυμάνσεις του ρεύματος. Ακόμη, γίνεται λήψη αντιγράφων ασφαλείας ώστε να μην υπάρχει απώλεια δεδομένων.

Η πρόσβαση στα ηλεκτρονικά αρχεία της Επιχείρησης επιτρέπεται αποκλειστικά και μόνο στον εξουσιοδοτημένο από την Διοίκηση Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Προκειμένου να προφυλαχθούν τα αποθηκευμένα στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή αρχεία, στο τέλος της ημέρας και όποτε το κρίνει απαραίτητο, το αρμόδιο προσωπικό αντιγράφει το περιεχόμενο του δίσκου σε zip και τα φυλάσσει στο χώρο που ορίζει η Διοίκηση.

Ευθύνη των όσων τηρούν αρχεία, είναι να προστατεύουν την ακρίβεια και την πληρότητα των αναγραφόμενων σε αυτά στοιχείων. Ο τρόπος απόδοσης κωδικών αριθμών, στα αρχεία τα οποία έχουν συγκεκριμένη τυποποίηση, αναλύεται στη διαδικασία **Δ01 «Έλεγχος εγγράφων»**. Τυχόν εξωτερικά αρχεία (π.χ. Εκθέσεις Εξωτερικών Επιθεωρήσεων, έγγραφα πελατών κ.λπ.), που αφορούν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας, τηρούνται με τον ίδιο τρόπο, όπως και τα αντίστοιχα εσωτερικά αρχεία, με βάση τις υφιστάμενες διαδικασίες. Οποιαδήποτε επέμβαση σε τηρούμενα αρχεία εκ των υστέρων (μετά τις αναγραφόμενες σ' αυτά ημερομηνίες) δεν είναι επιτρεπτή,

επειδή θεωρείται παραποίηση επίσημων αποδεικτικών εγγράφων του συστήματος.

Τα Αρχεία Ποιότητας που είναι σε έντυπη μορφή, αποθηκεύονται σε ελεγχόμενους φακέλους ποιότητας (ντοσιέ) ή και σε χώρους με ειδική σήμανση σε περίπτωση που τα έγγραφα δεν είναι δυνατό να αποθηκευτούν σε ντοσιέ, με ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας, έτσι ώστε να είναι εύκολη η ανάκτησή τους και να αποκλείεται η περίπτωση φθοράς, καταστροφής, απώλειας ή υποβάθμισής τους. Τυχόν αρχεία του συστήματος που τηρούνται σε ηλεκτρονική μορφή πρέπει να αποθηκεύονται σε μαγνητικά μέσα, όπως είναι οι εξωτερικοί σκληροί δίσκοι. Σε τακτά χρονικά διαστήματα πρέπει να λαμβάνεται backup των συγκεκριμένων αρχείων, ενώ η πρόσβαση των χρηστών πρέπει να είναι ελεγχόμενη. Οι Φάκελοι Ποιότητας λαμβάνουν κωδικό αριθμό Φχ, ο οποίος καθορίζεται από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας και καταχωρείται στο έντυπο **E02 «Αρχείο Φακέλων Ποιότητας»**.

Οι διαδικασίες του συστήματος περιγράφουν αναλυτικά τον τρόπο συμπλήρωσης των αρχείων. Οι υπεύθυνοι για την τήρηση των αρχείων, καθώς και το ελάχιστο χρονικό διάστημα διατήρησής τους, καταχωρούνται από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας στο έντυπο **E02 «Αρχείο Φακέλων Ποιότητας»**, το οποίο εγκρίνεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Η επιχείρηση, κάνει σε καθημερινή βάση χρήση ενός σημαντικού αριθμού έντυπων αρχείων και για το λόγο αυτό έχει αναπτύξει την ανάλογη διεργασία αποσκοπώντας στο να αποτρέψει την κυκλοφορία παρωχημένων εγγράφων εντός της εταιρίας αλλά και διασφαλίσει την ύπαρξη απαραίτητων εγγράφων, όπου απαιτείται για την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Η κωδικοποίηση των εγγράφων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας γίνεται με ενιαίο τρόπο για λόγους απλότητας και αποφυγής λαθών. Η κωδικοποίηση των εγγράφων παρουσιάζεται ακολούθως:

- Εγχειρίδιο Ποιότητας (ΕΠ)
- Διαδικασίες (Δ)
- Διεργασίες (ΔΡ)
- Έντυπα (Ε)
- Οδηγίες (ΟΕ)

Οι κωδικοί όλων των διαδικασιών, των διεργασιών, των οδηγιών εργασίας και των εντύπων ακολουθούνται από ένα διψήφιο αύξοντα αριθμό. Για παράδειγμα Δ01,Δ02,...,Δn-1,Δn, ή

ΔΡ01,ΔΡ02,...,ΔΡn-1,ΔΡn, ή Ε01,Ε02,...,Εn-1,Εn. Τα έγγραφα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας περιέχουν τον κωδικό, και την ημερομηνία έκδοσης ή αναθεώρησής τους στην κεφαλίδα τους, όπως αναλύεται σε επόμενη παράγραφο. Σε περίπτωση που χρησιμοποιούνται έντυπα, τα οποία δεν είναι δυνατό να κωδικοποιηθούν (π.χ. προεκτυπωμένα, μηχανογραφημένα κ.λπ.), δεν αποδίδεται κατ' ανάγκη κωδικός. Επιπλέον, επιτρέπεται η αντικατάσταση των εντύπων από ηλεκτρονικά έγγραφα, κατά την κρίση των χειριστών τους. Στην περίπτωση αυτή, τα αρχεία πρέπει να περιλαμβάνουν όλες τις πληροφορίες που περιέχονται στα έντυπα. Λόγοι ιχνηλασιμότητας επιβάλλουν να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη συμπλήρωση της ημερομηνίας και του ονοματεπωνύμου του στελέχους που πραγματοποιεί την εκάστοτε καταχώρηση.

Τα έγγραφα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας εκδίδονται από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας, με τη συνεργασία των εμπλεκόμενων τμημάτων της εταιρείας. Η ευθύνη για την απόδοση κωδικού αριθμού και αριθμού έκδοσης ανήκει στον ΥΔΠ. Έγγραφα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που εκδίδονται για πρώτη φορά φέρουν αριθμό έκδοσης «01», ο οποίος καταχωρείται από τον ΥΔΠ στο έντυπο **Ε01 «Κατάσταση Ελέγχου Αναθεωρήσεων»**. Στο εν λόγω έντυπο καταχωρείται ο κωδικός και η περιγραφή του εγγράφου. Ο κωδικός και ο αριθμός έκδοσης του εγγράφου καταχωρούνται από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας και στην κεφαλίδα του ίδιου του εγγράφου. Για παράδειγμα, στην κεφαλίδα του εντύπου Ε01 «Κατάσταση Ελέγχου Αναθεωρήσεων» αναγράφεται ο κωδικός Ε01.01, όπου Ε01 είναι ο κωδικός του εντύπου και «01» είναι ο αριθμός έκδοσής του. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία αναθεώρηση στο συγκεκριμένο έντυπο.

Η έγκριση των εγγράφων και οι αναθεωρήσεις αυτών γίνεται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο διαμέσου της υπογραφής τους στο έντυπο Ε01 «Κατάσταση Ελέγχου Αναθεωρήσεων». Η αναθεώρηση αυτών, και η επανέκδοση εγγράφου γίνεται είτε διαμέσου της διαδικασίας εσωτερικών επιθεωρήσεων, είτε διαμέσου της διαδικασίας της ανασκόπησης της διοίκησης είτε σαν αποτέλεσμα εξωτερικής επιθεώρησης. Αν μία Διαδικασία Διαχείρισης Ποιότητας ή Διεργασία τροποποιηθεί, τότε εκδίδεται εκ νέου και ενημερώνονται αντίστοιχα το έγγραφο **Ε01 «Κατάσταση Ελέγχου Αναθεωρήσεων»**, καθώς και το έντυπο Κατάσταση Φακέλων Ποιότητας.

Τα εγκεκριμένα έγγραφα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, εκτός των συμπληρωμένων αρχείων, καταχωρούνται σε ειδικό ηλεκτρονικό αρχείο, το οποίο διατηρείται από τον ΥΔΠ, μαζί με το ηλεκτρονικό έγγραφο Ε01 «Κατάσταση Ελέγχου

Αναθεωρήσεων». Αντίγραφα του ηλεκτρονικού αρχείου παραδίδονται ως ελεγχόμενα αντίγραφα στους υπεύθυνους όλων των τμημάτων της εταιρείας, καθώς και στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Την ευθύνη για τη συνεχή ενημέρωση των ελεγχόμενων αντιγράφων έχει ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας είναι διαθέσιμο για ανάγνωση, σε όλους τους εργαζόμενους, μέσω των ελεγχόμενων αντιγράφων που έχουν διανεμηθεί στους υπεύθυνους των τμημάτων της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται η διαθεσιμότητα του εγχειριδίου ποιότητας και του συνόλου των εγγράφων του συστήματος σε όλο το προσωπικό. Την ευθύνη για τη συνεχή ενημέρωσή των ελεγχόμενων αντιγράφων έχει ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας διατηρεί ένα αντίγραφο των εκδόσεων που έχουν αντικατασταθεί, το οποίο διαγραμμίζει στην πρώτη τους σελίδα και το επισημαίνει σαν «ΑΚΥΡΟ ΕΓΓΡΑΦΟ».

Όλος ο εξοπλισμός, που αναφέρεται στο πεδίο εφαρμογής, είναι καταγεγραμμένος στο έντυπο **Κατάλογος Εξοπλισμού (E18)**, όπου καταγράφονται:

- Η περιγραφή του εξοπλισμού
- Ο Κωδικός του εξοπλισμού
- Η προβλεπόμενη συντήρηση
- Ο Υπεύθυνος Συντήρησης

Η συμπλήρωση και η αναθεώρηση της προαναφερθείσας κατάστασης, καθώς και η τήρηση όλων των απαιτήσεων που προκύπτουν, αποτελεί ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας (Υ.Δ.Π.), ενώ και ο έλεγχος & η έγκριση του γίνεται από τον Πρόεδρο Δ.Σ..

## **5. Το Προσωπικό της ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ**

Η Διοίκηση θεωρεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας λειτουργεί καταλυτικά στην επιτυχία του συστήματος. Εξαιτίας του ανθρώπινου δυναμικού και της ποιότητας εκτέλεσης των εργασιών το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών και την ικανοποίησή τους ή να προκαλεί προβλήματα, δυσαρέσκεις και μη συμμορφώσεις. Για το



λόγο αυτό, φροντίζει το προσωπικό που επιλέγει, να διαθέτει τα κατάλληλα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα στη βάση της εμπειρίας, κατάρτισης και δεξιοτήτων.

Οι αρμοδιότητες των διαφόρων θέσεων εργασίας και ο καθορισμός αυτών είναι ξεκάθαρος, όπως ξεκάθαρα είναι και τα απαραίτητα προσόντα ώστε να καλυφθούν οι θέσεις εργασίας. Το προσωπικό είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και αξιολογείται τακτικά σε ότι αφορά στην επίδοσή του.

Για κάθε θέση εργασίας του οργανογράμματος (πλην της ανώτατης διοίκησης) συντάσσεται από τον Υπεύθυνο Ποιότητας (σε συνεργασία με τους Υπευθύνους Τμημάτων) και εγκρίνεται από την Διαχειρίστρια, **Περιγραφή Θέσης Εργασίας**. Στις **Περιγραφές Θέσεων Εργασίας** καθορίζονται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες του προσωπικού της εταιρείας και προσδιορίζονται τα απαραίτητα, αλλά και τα επιθυμητά προσόντα για την κάλυψη της κάθε θέσης. Στα απαραίτητα προσόντα θέσης αποτυπώνονται η απαραίτητη και επιθυμητή : ειδικότητα και επίπεδο μόρφωσης, προϋπηρεσία / εμπειρία, επιμόρφωση, λοιπές δεξιότητες, κτλ., που κρίνονται αναγκαίες για την αποτελεσματική λειτουργία της θέσης.

Η εταιρία μελετά συχνά τις όποιες ανάγκες παρουσιάζονται σε εκπαίδευση και μεταξύ αυτών έχει εντοπίσει την εισαγωγική ενημέρωση του κάθε προσλαμβανόμενου υπαλλήλου σε γενικά θέματα ποιότητας και στην πολιτική και τους αντικειμενικούς στόχους ποιότητας της εταιρείας. Ακόμη, θεωρεί πως κάθε υπάλληλος θα πρέπει να λαμβάνει όλη τη σχετική με τα καθήκοντά του ενημέρωση και να συμβάλει στην αποτελεσματική εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Επιπλέον, ο κάθε προσλαμβανόμενος εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει τις ειδικές θέσης της εργασίας αλλά και να ενημερώνεται για το χειρισμό των μηχανημάτων. Τέλος, θα πρέπει να είναι ενημερωμένος για τα μέσα ατομικής προστασίας και περιβάλλοντος.

Επιπλέον των παραπάνω πάγιων αναγκών, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν από την ανασκόπηση του συστήματος ποιότητας από τη Διοίκηση, από εισαγωγή νέων οδηγιών για την εγκατάσταση των προϊόντων και νέων μηχανημάτων, από συστηματικές μη συμμορφώσεις, εντοπίζονται πρόσθετες ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι πάγιες ανάγκες εκπαίδευσης καλύπτονται με ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας εφαρμόζοντας τα εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης της εταιρείας. Στα πλαίσια της ετήσιας ανασκόπησης αναγνωρίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού και συντάσσεται το έντυπο **E13 «Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης»**. Για τις εκπαιδεύσεις που διεξάγονται εκτός της εταιρείας ζητούνται πιστοποιητικά εκπαίδευσης. Σε περίπτωση που προκύψουν έκτακτες ανάγκες για εκπαίδευση, το ετήσιο πρόγραμμα αναθεωρείται με

ευθύνη του ΥΔΠ και επανεγκρίνεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Σε όλες τις περιπτώσεις, οι εκπαιδεύσεις καταχωρούνται στο έντυπο **E14 «Αρχείο Εκπαίδευσης Εργαζομένου»**.

Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας συντάσσει συνολική αναφορά αξιολόγησης του προγράμματος, σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν. Οι αναφορές αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελούν εισερχόμενα κατά την ετήσια ανασκόπηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

### **5.1 Το Περιβάλλον Εργασίας της ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ**

Η Διοίκηση της εταιρείας βάσει των απαιτήσεων του Διεθνούς Προτύπου (ISO 9001:2015) και των αναγκών που προκύπτουν κατά τη λειτουργία του, έχει καθορίσει τεχνικές αναγνώρισης, διάθεσης και συντήρησης όλων των πόρων σχετικών με την ομαλή και εύρυθμη παροχή των υπηρεσιών. Η εταιρεία «**ΤΕΧΝΟΪΛΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.**» φροντίζει και παρέχει στον εργαζόμενο όλες τις απαραίτητες υποδομές ώστε η επίδοσή του να είναι συμβατή με τις απαιτήσεις για την συμμόρφωση σε προδιαγραφές.

Η Διοίκηση και το προσωπικό αναγνωρίζουν την ανάγκη εξασφάλισης ικανοποιητικού περιβάλλοντος εργασίας, εναρμονισμένου με τις κανονιστικές διατάξεις και ιδιαίτερα τις απαιτήσεις για την ασφάλεια και υγιεινή στους χώρους εργασίας. Για τη δημιουργία ενός τέτοιου περιβάλλοντος λαμβάνει υπόψη της τα ακόλουθα:

- Ύπαρξη κατάλληλων χώρων υγιεινής.
- Θερμική, οπτική και ακουστική άνεση.
- Θόρυβο, Ρύπανση και Θέματα Ασφάλειας και Υγιεινής του Προσωπικού.
- Εθνική και κοινοτική νομοθεσία.

Αξίζει να επισημανθεί πως η καταλληλότητα του περιβάλλοντος εργασίας αξιολογείται κατά τη διενέργεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Η εταιρεία καθορίζει και παρέχει τους πόρους που απαιτούνται για την εξασφάλιση έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων κατά την παρακολούθηση ή μέτρηση που χρησιμοποιείται για την επαλήθευση της συμμόρφωσης των υπηρεσιών στις καθορισμένες απαιτήσεις. Διασφαλίζει ότι οι πόροι που παρέχονται:

- είναι κατάλληλοι για το συγκεκριμένο είδος των δραστηριοτήτων παρακολούθησης και μέτρησης που προορίζονται
- διατηρούνται για να εξασφαλίζουν τη συνεχή καταλληλότητα τους για το σκοπό τους.

Η εταιρεία διατηρεί τις κατάλληλα τεκμηριωμένες πληροφορίες ως απόδειξη της καταλληλότητας παρακολούθησης και μέτρησης των πόρων για συγκεκριμένο σκοπό της.

## **5.2 Επιχειρησιακή γνώση και Επαγγελματική Επάρκεια της Διοίκησης και του Προσωπικού**

Η «**ΤΕΧΝΟΪΛ/ΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.**» καθορίζει την αναγκαία γνώση για τη λειτουργία των διαδικασιών της και την επίτευξη της συμμόρφωση των υπηρεσιών η οποία διατηρείται και διατίθεται στο βαθμό που απαιτείται. Η εταιρική γνώση είναι ειδική γνώση που αφορά στην εταιρεία και σε γενικές γραμμές έχει αποκτηθεί από εμπειρία. Είναι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται από κοινού για την επίτευξη των στόχων της. Η γνώση αυτή μπορεί να βασίζεται τόσο σε εσωτερικές πηγές όπως η πνευματική ιδιοκτησία, η γνώση που αποκτήθηκε από την εμπειρία, διδάγματα από αποτυχίες και τα επιτυχημένα έργα και τόσο σε εξωτερικές πηγές όπως τα πρότυπα, τα ακαδημαϊκά εγχειρίδια, τα συνέδρια, η συγκέντρωση γνώσεων από πελάτες ή από εξωτερικούς προμηθευτές.

Η Διοίκηση είναι αρμόδια ώστε καθορίζει την απαραίτητη επαγγελματική ικανότητα των προσώπων που κάνουν την εργασία υπό τον έλεγχό της, και επηρεάζουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Ακόμη, οφείλει να εξασφαλίζει ότι τα πρόσωπα αυτά είναι αρμόδια βάσει κατάλληλης εκπαίδευσης, κατάρτισης ή εμπειρίας, να λάβει μέτρα για να αποκτήσουν την απαραίτητη επαγγελματική γνώση, και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητά τους από τις ενέργειες. Τέλος, οφείλει να διατηρεί κατάλληλες τεκμηριωμένες πληροφορίες ως αποδεικτικά στοιχεία της επαγγελματικής επάρκειας.

## 6. Η Επικοινωνία εντός και εκτός του οργανισμού

Η επικοινωνία καθορίζεται στις εσωτερικές και τις εξωτερικές επικοινωνίες σχετικές με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, και περιλαμβάνει:

- για το τι θα επικοινωνούν
- πότε πρέπει να επικοινωνούν
- με ποιον να επικοινωνούν
- πώς να επικοινωνούν
- ποιος επικοινωνεί.

Η Διοίκηση μεριμνά για τη διευκόλυνση της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ αυτής και του προσωπικού, ώστε να αποκτούν όλοι επίγνωση της σημασίας της αποτελεσματικής και αποδοτικής υλοποίησης έργων και της ικανοποίησης των κανονιστικών απαιτήσεων. Η εσωτερική επικοινωνία εξασφαλίζεται μέσα από τις καθημερινές συζητήσεις των εργαζομένων, με τακτικές συνεδριάσεις και συνακόλουθες αναγγελίες στον πίνακα ανακοινώσεων, με την ανταλλαγή και κοινοποίηση μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mails) καθώς και με τη χρήση των κινητών τηλεφώνων για την ενημέρωση τυχόν απρόοπτων εξελίξεων. Επιπρόσθετα, παρέχεται δυνατότητα για αμφίδρομη επικοινωνία μέσα από τη συστηματική καταγραφή των προβλημάτων και των ευρημάτων των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Κατά τη δημιουργία και την ενημέρωση τεκμηριωμένων πληροφοριών, η εταιρεία εξασφαλίζει ότι το έγγραφο έχει κατάλληλο προσδιορισμό, περιγραφή, μορφή αλλά έγκριση για την καταλληλότητά του.

Οι τεκμηριωμένες πληροφορίες που απαιτούνται από το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και από αυτό το Διεθνές Πρότυπο ελέγχονται για να διασφαλιστεί ότι το σύστημα είναι διαθέσιμο και κατάλληλο για χρήση, όπου και όταν χρειάζεται προστατεύεται επαρκώς (π.χ. από την απώλεια της εμπιστευτικότητας, ακατάλληλη χρήση, ή απώλεια της ακεραιότητας). Για τον έλεγχο των τεκμηριωμένων πληροφοριών, η εταιρεία έχει ορίσει δραστηριότητες όπως η διανομή, η πρόσβαση, η χρήση, η αποθήκευση, η συντήρηση, ο έλεγχος και τέλος η διατήρηση και η διάθεση.

Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας της εταιρείας περιλαμβάνει τεκμηριωμένη διαδικασία (Δ02) που αναφέρεται στον έλεγχο των αρχείων. Τα αρχεία τηρούνται είτε σε έντυπη είτε σε ηλεκτρονική μορφή και αποδεικνύουν την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας καταρτίζει ετήσια προγράμματα εσωτερικών επιθεωρήσεων με βάση το **Έντυπο E03 «Ετήσιο Πρόγραμμα Εσωτερικών**

**Επιθεωρήσεων»,** το οποίο εγκρίνεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, και στο οποίο καθορίζονται τα επιθεωρούμενα τμήματα, οι διαδικασίες, οι ημερομηνίες διεξαγωγής, καθώς και τυχόν λοιπά στοιχεία. Η διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων στοχεύει στην επιβεβαίωση της εύρυθμης λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, και στην εκτίμηση των αναγκών βελτίωσης ή αλλαγής του. Για τον καθορισμό της συχνότητας των επιθεωρήσεων, η εταιρία λαμβάνει υπόψη της παράγοντες όπως είναι τυχόν πρόσφατες τροποποιήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, τα αποτελέσματα των προηγούμενων εσωτερικών επιθεωρήσεων, οι εκθέσεις των εξωτερικών επιθεωρήσεων και τα πρακτικά των συσκέψεων ανασκόπησης. Ιδιαίτερα σημαντικές φυσικά είναι οι πληροφορίες που έρχονται από την πελατειακή βάση και για αυτό αξιολογούνται τα παράπονα των πελατών, τα ερωτηματολόγια μέτρησης ικανοποίησης των πελατών και οι υλοποιηθείσες ή υλοποιούμενες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

## **6.1 Η διαδικασία της επιθεώρησης στη ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΟΕ**

Κάθε διαδικασία και κάθε τμήμα της εταιρείας επιθεωρείται μία φορά, τουλάχιστον, ετησίως. Πέρα από τις προγραμματισμένες ετήσιες επιθεωρήσεις, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας έχει το δικαίωμα να επιθεωρεί τακτικότερα ορισμένες διαδικασίες ή τμήματα, εφόσον το κρίνει απαραίτητο. Αρμόδιος για τη διενέργεια των επιθεωρήσεων είναι ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, ο οποίος έχει εκπαιδευτεί στη διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων στα πλαίσια των εκπαιδευτικών σεμιναρίων για την εγκατάσταση και εφαρμογή του συστήματος. Σε κάθε περίπτωση ο οριζόμενος επιθεωρητής θα πρέπει να ανήκει σε διαφορετικό τμήμα της εταιρείας ή σε ορισμένες περιπτώσεις να είναι εξωτερικός συνεργάτης. Με τον τρόπο αυτό, αποφεύγεται το φαινόμενο ο επιθεωρητής να είναι και επιθεωρούμενος. Ωστόσο, στην περίπτωση που η εσωτερική επιθεώρηση ανατεθεί σε στέλεχος της εταιρείας, δεν επιτρέπεται αυτό να επιθεωρήσει τμήμα στο οποίο ανήκει ή λειτουργίες που εκτελεί.

Πριν από τη διενέργεια της επιθεώρησης, οι επιθεωρητές μελετούν το πρότυπο ISO 9001:2015, το Εγχειρίδιο Ποιότητας, τις Διαδικασίες, και τις Διεργασίες του συστήματος. Παράλληλα, ενημερώνονται για τα αποτελέσματα των προηγούμενων εσωτερικών και εξωτερικών επιθεωρήσεων, καθώς και την πορεία υλοποίησης των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

Οι επιθεωρούμενοι ενημερώνονται από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας, μία, τουλάχιστον, εβδομάδα, πριν από την προτεινόμενη ημερομηνία επιθεώρησης. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων αποδέχονται ή προτείνουν εναλλακτική ημερομηνία επιθεώρησης, εντός των τριών προσεχών εβδομάδων. Στην τελευταία περίπτωση, ο

Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας επικαιροποιεί το Ετήσιο Πρόγραμμα Εσωτερικών Επιθεωρήσεων. Κατά τη διάρκεια της επιθεώρησης, ο επιθεωρητής αναζητά αντικειμενικά στοιχεία, που να αποδεικνύουν ότι οι επιθεωρούμενες διαδικασίες συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2015 του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας τίθεται αποτελεσματικά σε εφαρμογή και διατηρείται.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, ο επιθεωρητής ενημερώνει τους επιθεωρούμενους για τις τυχόν μη συμμορφώσεις. Μέσα σε πέντε εργάσιμες ημέρες από τη λήξη της εσωτερικής επιθεώρησης, ο επιθεωρητής συντάσσει το έντυπο **E05 «Έκθεση Εσωτερικής Επιθεώρησης»**, στην οποία συνοψίζει τις τυχόν μη συμμορφώσεις, και συμπληρώνει ένα έντυπο **E06 «Αναφορά Μη συμμόρφωσης»** για κάθε υφιστάμενη ή δυνητική μη συμμόρφωση, σύμφωνα με τη διαδικασία **Δ05 «Διορθωτικές – Προληπτικές Ενέργειες»**. Σε περίπτωση που δύο ή περισσότερες μη συμμορφώσεις αφορούν στην ίδια διαδικασία, τότε μπορούν να ομαδοποιηθούν και να καταγραφούν σε ένα έντυπο.

Η Έκθεση Εσωτερικής Επιθεώρησης, η οποία υπογράφεται από τον επιθεωρητή και τους επιθεωρούμενους, με συνημμένα τα συμπληρωμένα έντυπα **E06 «Αναφορά Μη συμμόρφωσης»** και τα σχετικά ερωτηματολόγια - **E04 «Ερωτηματολόγιο Εσωτερικής Επιθεώρησης»**, εφόσον υπάρχουν, διαβιβάζεται στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Ο όρος μη συμμόρφωση αναφέρεται σε οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία δεν καλύπτει τις προσδοκίες της εταιρείας, των πελατών ή ενδιαμέσων φορέων. Στις μη συμμορφώσεις συμπεριλαμβάνονται οι περιπτώσεις μη ορθής εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, καθώς και οι περιπτώσεις μη ικανοποίησης του ισχύοντος νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου. Οι Υπεύθυνοι των τμημάτων είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό της όποιας διορθωτικής ενέργειας αλλά και για τον έλεγχο της ολοκλήρωσης αυτής και την αποτελεσματικότητά της. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, καταχωρεί τη διορθωτική ενέργεια στο λογισμικό και τηρεί το αρχείο ενώ ο Διαχειριστής της ΟΕ εγκρίνει τη διορθωτική ενέργεια όταν και όπου απαιτείται.

Όπως είναι αντιληπτό, είναι δυνατό να εντοπιστούν μη συμμορφώσεις σε όλες τις φάσεις λειτουργίας της **«ΤΕΧΝΟΪΛΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.»** που αφορούν όλα τα στάδια παροχής των υπηρεσιών, αλλά γενικότερα αποκλίσεις από αυτά που ορίζονται στο τεκμηριωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα αυτές αναφέρονται σε προμήθειες υλικών ή υπηρεσιών από προμηθευτές και αφορούν υλικά και υπηρεσίες που προμηθεύεται η εταιρεία στο πλαίσιο της δραστηριότητάς της που αφορά εγκαταστάσεις σε πρατήρια υγρών καυσίμων και πλυντήρια οχημάτων, τα οποία δεν είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές – απαιτήσεις που έχουν οριστεί ή συμφωνηθεί. Η αναγνώριση της μη

συμμόρφωσης αναφορικά με τα παραλαμβανόμενα υλικά ή υπηρεσίες των προμηθευτών πραγματοποιείται σύμφωνα με τα οριζόμενα στη διεργασία **ΔΡ01-Προμήθειες υλικών**.

Μη συμμορφώσεις εντοπίζονται φυσικά και κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου. Αφορά παραδοτέα του έργου που δεν καλύπτουν τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί από τον πελάτη ή δεν υλοποιήθηκαν εντός του καθορισμένου χρονοδιαγράμματος. Οι μη συμμορφώσεις είναι δυνατό να εντοπιστούν μέσω των αλληπαλλήλων ελέγχων που διενεργούνται από τα εντεταλμένα στελέχη της εταιρείας ή εξωτερικούς συνεργάτες, για την αποτελεσματικότητα υλοποίησης των έργων, αναφορικά με το κόστος, το χρονοδιάγραμμα και τη συμμόρφωση με τις σχετικές προδιαγραφές των ελέγχων που πραγματοποιούνται από εξωτερικούς συνεργάτες ή ελεγκτικούς μηχανισμούς του πελάτη, των γραπτών ή προφορικών παραπόνων των πελατών την Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Οι μη συμμορφώσεις, συνήθως, προκύπτουν μετά από εσωτερικές ή εξωτερικές επιθεωρήσεις ή ακόμα και κατά τις ανασκοπήσεις του συστήματος. Επιπρόσθετα, όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας ενθαρρύνονται να υποδεικνύουν άμεσα στον ΥΔΠ οποιαδήποτε μη συμμόρφωση ενδέχεται να πέσει στην αντίληψή τους.

Για όλες τις μη συμμορφώσεις ενημερώνεται (γραπτά ή προφορικά) ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας και γίνονται καταγραφές στο έντυπο **Ε06-Αναφορά Μη Συμμόρφωσης**. Ακόλουθα, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, σε συνεργασία με οποιονδήποτε κρίνει απαραίτητο εξετάζει τις μη συμμορφώσεις και καθορίζει τις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες καθώς και τυχόν προληπτικές ενέργειες συμπληρώνοντας το **Ε06-Αναφορά Μη Συμμόρφωσης** και στη συνέχεια ορίζει τον υπεύθυνο για την υλοποίηση και παρακολουθεί/ επιβεβαιώνει την διεκπεραίωσή τους.

Οι Μη - Συμμορφώσεις έχουν μεγάλο άμεσο και έμμεσο κόστος και συνεχής στόχος πρέπει να είναι η εξάλειψή τους και ακόμα καλύτερα η πρόληψή τους. Για το λόγο αυτό, καθιερώνεται ένα σύστημα Μεθοδικής και Συστηματικής βελτίωσης ή και εξάλειψης σε ορισμένες περιπτώσεις σημείων αδυναμίας της ευρύτερης λειτουργίας της Επιχείρησης με προοδευτικά αυξανόμενο κέρδος σε χρόνο, πόρους και χρήμα. Ακόμη, καθιερώνεται ένα σύστημα Μεθοδικής και Συστηματικής βελτίωσης των διαδικασιών και διεργασιών που διέπουν την λειτουργία της Επιχείρησης, κρατώντας το σύστημα «ζωντανό», ικανό να ανταποκρίνεται στις καινούργιες απαιτήσεις που δημιουργούνται και μετατρέποντάς το σε ένα «εργαλείο» οικονομικής βελτίωσης της Επιχείρησης. Για να ξεκινήσει μια Διορθωτική ή Προληπτική Παρέμβαση πρέπει φυσικά να υπάρξει κάποιο «ερέθισμα». Το ερέθισμα για την εφαρμογή μίας Διορθωτικής ενέργειας είναι η απόκλιση από τις διαδικασίες του ΣΔΠ,

από τις προδιαγραφές των προϊόντων κατά την διάρκεια της υλοποίησης/ παραγωγής ή μετά την παράδοση τους. Στην περίπτωση αυτή ο Υπεύθυνος του Τμήματος συμπληρώνει στο πεδίο όλα τα στοιχεία που συνθέτουν την ανάγκη για Διορθωτική ενέργεια. Θα σημειώσει και το αποτέλεσμα της Διορθωτικής ενέργειας. Εάν το αποτέλεσμα της ενέργειας είναι το αναμενόμενο (δηλαδή η εξάλειψη της γενεσιουργού αιτίας) τότε με την ολοκλήρωση της θα ενημερώσει τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας ο οποίος θα καταχωρήσει τα στοιχεία. Σε αντίθετη περίπτωση η ενέργεια θα σχεδιαστεί εκ νέου. Το ερέθισμα για μία Προληπτική ενέργεια είναι όπως προαναφέραμε η πρόληψη της εμφάνισης δυνητικών Μη Συμμορφώσεων. Στην περίπτωση αυτή το προσωπικό θα συμπληρώσει το έντυπο το οποίο ανάλογα με την «έκταση» της Προληπτικής ενέργειας, τις ανάγκες σε πόρους για την υλοποίησή της και το αν και κατά πόσο επηρεάζει τη λειτουργία του ΣΔΠ, θα προωθηθεί για έγκριση στον Υπεύθυνο του τμήματος ή στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας ή στον Διαχειριστή της Ο.Ε. Εάν η πρόταση εγκριθεί τότε ο Υπεύθυνος υλοποίησης αναλαμβάνει να την εφαρμόσει και τα αποτελέσματά της θα αξιολογηθούν από το άτομο το οποίο έχει οριστεί ως υπεύθυνος ελέγχου ολοκλήρωσης. Με την ολοκλήρωση της ενέργειας (είτε τα αποτελέσματα είναι τα αναμενόμενα είτε όχι οπότε θα γίνει ανασκόπηση της ενέργειας και επανασχεδιασμός) θα πρέπει να ενημερωθεί ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας ο οποίος θα καταχωρήσει τα στοιχεία.

## **7. Η Λειτουργία της ΤΕΧΝΟΙΑ ΟΕ**

### **7.1 Σχεδιασμός, λειτουργία και έλεγχος λειτουργιών**

Τα στάδια της διαχείρισης των έργων, που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ποιότητα, έχουν αναγνωρισθεί και καλύπτονται με τεκμηριωμένες διαδικασίες. Η ορθή εφαρμογή των διαδικασιών αποτελεί ευθύνη του εμπλεκόμενου προσωπικού, ενώ διαρκής είναι η παρακολούθηση από τη Διοίκηση. Συγκεκριμένα, οι διαδικασίες περιγράφουν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, καθώς και τις υπευθυνότητες και τις αρμοδιότητες του εμπλεκόμενου προσωπικού. Καθορίζεται το γενικό περίγραμμα λειτουργίας, προκειμένου να καλυφθούν οι προσδοκίες του πελάτη, με σεβασμό στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο, στον ταχύτερο δυνατό χρόνο, με τελικό αποτέλεσμα την υλοποίηση έργων υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Οι «παραγωγικές» διεργασίες υλοποιούνται με τη βοήθεια:



- καταγεγραμμένων διαδικασιών και διεργασιών,
- ενδεχόμενων οδηγιών εργασίας,
- εντύπων ή ηλεκτρονικών εγγράφων και λογισμικού ειδικά προσαρμοσμένου στις δραστηριότητες της εταιρείας

Στα ανωτέρω έγγραφα επισημαίνονται σαφώς τα σημεία, στα οποία εκτελούνται έλεγχοι, τα κριτήρια των ελέγχων, οι υπευθυνότητες και οι αρμοδιότητες, που αναφέρονται στην εκτέλεση και την έγκριση των σχετικών δραστηριοτήτων. Επίσης, έχει καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε τα χρησιμοποιούμενα έγγραφα και έντυπα να είναι απλά και εύκολα στην εφαρμογή τους.

## **7.2 Επικοινωνία με πελάτες**

Προκειμένου να βελτιώνεται συνεχώς η αποτελεσματικότητα της εταιρείας ως προς τις Κατασκευές - Συντηρήσεις & Επισκευές Πρατηρίων Καυσίμων, ενημερώνεται ο πελάτης σε τακτά χρονικά διαστήματα τόσο για την εκτέλεση των εργασιών και τα παραδοτέα σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα όσο και για τους δείκτες προόδου και τις αλλαγές. Επιπρόσθετα, με την αποστολή ερωτηματολογίων, επιδιώκεται η καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη, η υποβολή προτάσεων, παραινήσεων αλλά και παραπόνων. Οι δείκτες ικανοποίησης αλλά και τα όποια παράπονα γνωστοποιούνται στη Διοίκηση με ευθύνη του ΥΔΠ, το αργότερο κατά την ετήσια τακτική ανασκόπηση του συστήματος.

Οι παραγγελίες των πελατών προς την εταιρεία διατυπώνονται είτε προφορικά μέσω τηλεφώνου είτε γραπτά μέσω fax, e-mail. Οι τηλεφωνικές παραγγελίες, που αποτελούν και το μεγαλύτερο όγκο των παραγγελιών της εταιρείας, καταγράφονται στο έντυπο Παραγγελία Πελάτη. Κατά τη λήψη της παραγγελίας το Τμήμα Πωλήσεων φροντίζει ώστε να κατανοήσει πλήρως τις απαιτήσεις του πελάτη και να τις καταγράψει με ακρίβεια και σαφήνεια στο παραπάνω έντυπο. Επίσης, κάθε παραγγελία που παραλαμβάνεται τηλεφωνικά, μετά τη λήψη της επαναλαμβάνεται προς στον πελάτη για να την επιβεβαιώσει, έτσι ώστε να αποφεύγονται λάθη και παρανοήσεις. Κατά τη διάρκεια του τηλεφωνήματος ή αργότερα το Τμήμα Πωλήσεων ελέγχει τη διαθεσιμότητα των ζητούμενων προϊόντων, δηλώνοντας στον πελάτη τη δυνατή ημερομηνία και τον τρόπο παράδοσης. Στη συνέχεια οι Παραγγελίες Πελατών προωθούνται στον Αποθηκάριο για την προετοιμασία τους. Τα εμπορεύματα συσκευάζονται κατάλληλα (ανάλογα με τα προϊόντα και τον τρόπο παράδοσής τους) και καταγράφεται επί του εντύπου το όνομα του Αποθηκάριου και η

ημερομηνία αποστολής. Η παράδοση των προϊόντων, γίνεται είτε από υπάλληλο της εταιρείας στις εγκαταστάσεις του πελάτη, είτε με αποστολή στον πελάτη. Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί για την εταιρεία έναν από τους σημαντικότερους στόχους. Ο Υ.Δ.Π. είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό και τη διενέργεια της διαδικασίας αξιολόγησης της εταιρείας από τους πελάτες της. Η συλλογή των στοιχείων και η αξιολόγηση της ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας πραγματοποιείται συνεχώς από:

- τις προφορικές παρατηρήσεις
- τα καταγεγραμμένα παράπονα πελατών (**E16**)
- τις αναφορές Μη συμμορφώσεων (**E06**)
- τη χρήση του ερωτηματολογίου πελάτη (**E15**).

Η αποστολή απαντητικού ερωτηματολογίου στους πελάτες (Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πελάτη) γίνεται σε όλους τους καθιερωμένους πελάτες τουλάχιστον μια φορά το έτος. Το ερωτηματολόγιο παρέχεται από τη γραμματεία σε όλους τους νέους πελάτες και σε εν δυνάμει πελάτες οι οποίοι προσέρχονται για ενημέρωση. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συγκεντρώνονται από τη γραμματεία και φυλάσσονται στο αρχείο Ικανοποίησης Πελατών από τον Υ.Δ.Π. Τα ερωτηματολόγια ανασκοπούνται και αξιολογούνται μια φορά το εξάμηνο από τον Υ.Δ.Π. και τον Υπεύθυνο Πωλήσεων της εταιρείας μαζί με τα παράπονα/ παρατηρήσεις των πελατών, ώστε να καθορίζονται οι ενέργειες για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ αποτελούν και θέμα συζήτησης σε κάθε Συμβούλιο Ποιότητας (Ανασκόπηση από την Διοίκηση).

Οποιοδήποτε σοβαρό παράπονο/ παρατήρηση (προφορικό ή γραπτό) από τον πελάτη, το οποίο λαμβάνεται από το προσωπικό της επιχείρησης, μεταβιβάζεται στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Τα παράπονα πελάτη τα οποία λαμβάνονται γραπτά (αναφορές) αρχειοθετούνται αρχικά στον αντίστοιχο φάκελο Πελάτη από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Σε περίπτωση που ο πελάτης διατυπώσει το παράπονο προφορικά ή τηλεφωνικά, εφόσον κρίνεται σκόπιμο ανάλογα με τη φύση και τη σοβαρότητα του παραπόνου, ζητείται γραπτή επιβεβαίωση με αναλυτικότερη περιγραφή του προβλήματος σαν επιπλέον τεκμηρίωση. Ωστόσο, το παράπονο καταγράφεται, μαζί με όλη τη σχετική αλληλογραφία, ανεξάρτητα αν ο πελάτης δώσει γραπτή επιβεβαίωση.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, μετά την ενημέρωση από τον λήπτη του παραπόνου/ παρατήρησης, ανακοινώνει το γεγονός εντός μίας (1) εργάσιμης ημέρας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και το καταγράφει στο έντυπο «**Δελτίο Παραπόνου Πελάτη**» (**E16**), αν τελικά πρόκειται για παράπονο. Στο έντυπο **E16** καταγράφονται η επωνυμία και

τα στοιχεία επικοινωνίας του πελάτη, το ονοματεπώνυμο του αποδέκτη του παραπόνου ενώ γίνεται και περιγραφή του παραπόνου. Στη συνέχεια υπάρχει ένα πεδίο στο έντυπο **E16** όπου καταγράφονται τα πιθανά αίτια της δημιουργίας του παραπόνου του πελάτη και η αξιολόγηση και ο τρόπος διευθέτησής του.

Προσδιορισμός απαιτήσεων σχετικών με τις υπηρεσίες

Βασική προϋπόθεση για την ανάληψη, από την πλευρά της εταιρείας, της ευθύνης υλοποίησης ενός έργου, είναι ο καθορισμός του συνόλου των ποιοτικών και ποσοτικών παραμέτρων, ώστε να διασφαλιστεί ότι αφενός έχουν αναλυθεί και κατανοηθεί πλήρως οι ανάγκες του πελάτη και αφετέρου υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα και οι προϋποθέσεις για την επιτυχή παροχή της υπηρεσίας. Πρέπει δε να επισημανθεί ότι η Διοίκηση παρακολουθεί την ισχύουσα νομοθεσία μέσω των στελεχών της ή μέσω εξωτερικών συνεργατών, ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής συμμόρφωση του με την κείμενη νομοθεσία.

Η Διοίκηση, τα αρμόδια στελέχη της εταιρείας αλλά και, όταν απαιτείται, εξωτερικοί συνεργάτες ανασκοπούν τις προαναφερθείσες απαιτήσεις, στα πλαίσια του αναλυτικού σχεδιασμού του έργου, ώστε να διασφαλίζονται τα ακόλουθα:

- Η σκοπιμότητα και ο αναλυτικός σχεδιασμός των δράσεων.
- Η επιλεξιμότητα των σχετικών δαπανών του έργου.
- Η αποδοτικότερη αξιοποίηση του διαθέσιμου προϋπολογισμού.
- Η ρεαλιστικότητα του χρονοδιαγράμματος.
- Η επάρκεια του προσωπικού να διαχειριστεί το έργο αποτελεσματικά.
- Η αναγκαιότητα ενδεχόμενων εξωτερικών συνεργασιών.
- Οποιαδήποτε περαιτέρω απαίτηση προκύψει από τον πελάτη.

Τονίζεται, ότι ο αναλυτικός σχεδιασμός διαθέτει την έγκριση του πελάτη. Ενδεχόμενες αλλαγές στο σχεδιασμό, καταγράφονται από την εταιρεία, εγκρίνονται από τον πελάτη και κοινοποιούνται στο εμπλεκόμενο προσωπικό, προκειμένου να διασφαλιστεί η εκτέλεση και διαχείριση του έργου, σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις. Η Διοίκηση διασφαλίζει ότι οι σχετικές τεκμηριωμένες πληροφορίες τροποποιούνται, και ότι τα αρμόδια πρόσωπα είναι ενήμερα για τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, όταν οι απαιτήσεις για τα υπηρεσίες και τις υπηρεσίες αλλάζουν.

### 7.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη υπηρεσιών

Η εταιρεία καθιερώνει, να εφαρμόζει και να διατηρεί διαδικασία υλοποίησης έργων πρατηρίων που είναι απαραίτητη να εξασφαλιστεί η επακόλουθη παροχή έργου. Κύρια επιδίωξη της εταιρείας - όσον αφορά τις προμήθειες - είναι η τήρηση των νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων και η διασφάλιση της διαφάνειας στην επιλογή των προμηθευτών και την παραλαβή των παραδοτέων τους. Αξίζει να αναφερθεί ότι η απόδοση των προμηθευτών αξιολογείται συνεχώς, για να διασφαλίζεται η συστηματική ικανοποίηση των ποιοτικών δεσμεύσεων της εταιρείας και των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2015. Οι απαιτήσεις από τους προμηθευτές καθορίζονται με σαφήνεια στις σχετικές συμβάσεις. Με τον παραπάνω τρόπο, διασφαλίζεται απόλυτα η καταλληλότητα των προμηθευόμενων υπηρεσιών και υπηρεσιών. Κατά την περιοδική αξιολόγηση των προμηθευτών ή την παραλαβή των υπηρεσιών τους, οι συμβάσεις αποτελούν βασικά έγγραφα αναφοράς.

Τα στάδια της διαχείρισης των έργων, που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ποιότητα, έχουν αναγνωρισθεί και καλύπτονται με τεκμηριωμένες διαδικασίες. Η ορθή εφαρμογή των διαδικασιών αποτελεί ευθύνη του εμπλεκόμενου προσωπικού, ενώ διαρκής είναι η παρακολούθηση από τη Διοίκηση. Συγκεκριμένα, οι διαδικασίες περιγράφουν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, καθώς και τις υπευθυνότητες και τις αρμοδιότητες του εμπλεκόμενου προσωπικού. Καθορίζεται το γενικό περίγραμμα λειτουργίας, προκειμένου να καλυφθούν οι προσδοκίες του πελάτη, με σεβασμό στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο, στον ταχύτερο δυνατό χρόνο, με τελικό αποτέλεσμα την υλοποίηση έργων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Οι «παραγωγικές» διεργασίες υλοποιούνται με τη βοήθεια καταγεγραμμένων διαδικασιών και διεργασιών, ενδεχόμενων οδηγιών εργασίας και εντύπων ή ηλεκτρονικών εγγράφων και λογισμικού ειδικά προσαρμοσμένου στην παροχή υπηρεσιών της εταιρείας. Στα ανωτέρω έγγραφα επισημαίνονται σαφώς τα σημεία, στα οποία εκτελούνται έλεγχοι, τα κριτήρια των ελέγχων, οι υπευθυνότητες και οι αρμοδιότητες, που αναφέρονται στην εκτέλεση και την έγκριση των σχετικών δραστηριοτήτων. Επίσης, έχει καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε τα χρησιμοποιούμενα έγγραφα και έντυπα να είναι απλά και εύκολα στην εφαρμογή τους.

## 7.4 Έλεγχος των παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών και υπηρεσιών

Η «**ΤΕΧΝΟΪΛΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.**» διασφαλίζει ότι παρέχονται εξωτερικά διαδικασίες, υπηρεσίες είναι σύμφωνα των απαιτήσεων. Επίσης, πρέπει να καθορίσει τους ελέγχους που πρέπει να εφαρμοστούν για να παρέχεται όλα τα παραπάνω. Η εταιρεία καθορίζει και εφαρμόζει κριτήρια για την αξιολόγηση, επιλογή, παρακολούθηση της απόδοσης, και την εκ νέου αξιολόγηση των εξωτερικών προμηθευτών με βάση την ικανότητά τους να παρέχουν διαδικασίες ή υπηρεσιών, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της. Ο φορέας τηρεί τεκμηριωμένες πληροφορίες από αυτές τις δραστηριότητες και τις τυχόν αναγκαίες ενέργειες που προκύπτουν από τις αξιολογήσεις.

Η Διοίκηση εξασφαλίζει ότι παρέχονται εξωτερικά διαδικασίες που παραμένουν υπό τον έλεγχο του συστήματος της διαχείρισης της ποιότητας. Ακόμη, καθορίζει τόσο τους ελέγχους που προτίθεται να εφαρμόσει σε έναν εξωτερικό προμηθευτή και λαμβάνει υπόψη τον πιθανό αντίκτυπο των υπηρεσιών ως προς την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκριθεί με συνέπεια προς τους πελάτες και τις εφαρμοστέες νομοθετικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις. Τέλος, εκτελεί τον προσδιορισμό της επαλήθευσης, ή άλλων δραστηριοτήτων, που είναι απαραίτητες να εξασφαλιστεί ότι τα παρεχόμενα υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις. Η Διοίκηση διασφαλίζει την επάρκεια των απαιτήσεων πριν από την επικοινωνία τους με τον εξωτερικό προμηθευτή. Έτσι λοιπόν, κοινοποιεί σε εξωτερικούς προμηθευτές τις όποιες απαιτήσεις για τις υπηρεσίες που πρέπει να παρέχονται, τις μεθόδους, διαδικασίες και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιούνται, τις αλληλεπιδράσεις των εξωτερικών προμηθευτών με την οργάνωση της εταιρείας. τον έλεγχο και την παρακολούθηση της απόδοσης των εξωτερικών προμηθευτών που πρέπει να εφαρμόζονται και τέλος τις δραστηριότητες επαλήθευσης και επικύρωσης που η εταιρεία, ή ο πελάτης της, σκοπεύει να εκτελέσει στους χώρους των εξωτερικών προμηθευτών.

## 7.5 Παραγωγή και Παροχή Υπηρεσιών

Τα στάδια της διαχείρισης των έργων, που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ποιότητα, έχουν αναγνωρισθεί και καλύπτονται με τεκμηριωμένες διαδικασίες. Η ορθή εφαρμογή των διαδικασιών αποτελεί ευθύνη του εμπλεκόμενου προσωπικού, ενώ διαρκής είναι η παρακολούθηση από τη Διοίκηση. Συγκεκριμένα, οι διαδικασίες περιγράφουν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, καθώς και τις υπευθυνότητες και τις αρμοδιότητες του

εμπλεκόμενου προσωπικού. Καθορίζεται το γενικό περίγραμμα λειτουργίας, προκειμένου να καλυφθούν οι προσδοκίες του πελάτη, με σεβασμό στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο, στον ταχύτερο δυνατό χρόνο, με τελικό αποτέλεσμα την υλοποίηση έργων υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Το σύνολο των διεργασιών του συστήματος ελέγχεται με επακόλουθους ελέγχους. Η εταιρεία δεν εκτελεί ειδικές διεργασίες, των οποίων το ποιοτικό αποτέλεσμα δεν μπορεί εκ των προτέρων να σχεδιασθεί και να προβλεφθεί. Εάν μελλοντικά υπάρξει ανάγκη ενσωμάτωσης τέτοιων διεργασιών, θα ληφθεί πρόνοια ώστε αυτές να εκτελούνται από άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, σύμφωνα με τεκμηριωμένες διαδικασίες. Στις περιπτώσεις που το προσωπικό διαχειρίζεται αντικείμενα ιδιοκτησίας του πελάτη, υπάρχει μέριμνα ώστε οι εργασίες να εκτελούνται από άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, σύμφωνα με τεκμηριωμένες διαδικασίες. Σε περίπτωση φθοράς ή υποβάθμισης της ιδιοκτησίας του πελάτη, η εταιρεία οφείλει να ειδοποιήσει τεκμηριωμένα τον πελάτη για το είδος και το μέγεθος της φθοράς.

Ο οργανισμός θα διατηρήσει την συμμόρφωση της υπηρεσίας προς τον πελάτη σε όλες τις φάσεις του έργου. Σε περιπτώσεις εγγύησης ή σε περιπτώσεις συντήρησης της εγκατάστασης ο οργανισμός υποχρεούται να τηρεί τους όρους της εγγύησης ή/και της συντήρησης ώστε το προϊόν να παραμένει πάντα συμμορφούμενο. Η επιχείρηση με την εφαρμογή όλων των Διεργασιών και την χρήση ενημερωμένων έντυπων ή αρχείων ελέγχει την παροχή υπηρεσιών της με ποικίλους τρόπους. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται η άμεση διαθεσιμότητα των πληροφοριών και η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση όλων των παραμέτρων σχετικών με την ποιότητα τους. Η Διοίκηση παρακολουθεί και να ελέγχει τις αλλαγές, στο βαθμό που είναι αναγκαίο για τη διασφάλιση της διαρκούς συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις. Επιπρόσθετα, διατηρεί τεκμηριωμένες πληροφορίες που περιγράφουν τα αποτελέσματα της επανεξέτασης των αλλαγών, του προσώπου που επιτρέπει την αλλαγή, και τυχόν αναγκαίες ενέργειες που απορρέουν από την αναθεώρηση.

Σε περίπτωση που τεθεί θέμα αποδέσμευσης του πελάτη από το έργο, αυτή, δεν θα προχωρήσει μέχρι να ολοκληρωθούν οι προγραμματισμένες ρυθμίσεις σε ικανοποιητικό βαθμό, εκτός εάν έχει εγκριθεί από την αρμόδια αρχή και, ως περίπτωση, από τον πελάτη. Η εταιρεία διατηρεί τεκμηριωμένες πληροφορίες σχετικά με την απελευθέρωση των προϊόντων οι οποίες περιλαμβάνουν για παράδειγμα αποδεικτικά στοιχεία συμμόρφωσης προς τα κριτήρια αποδοχής. Επιπρόσθετα, σε περίπτωση Μη Συμμόρφωσης του προϊόντος μετά την παράδοση, η εταιρεία θα προβεί σε ενέργειες σχετικά με την ευθύνη

που φέρει για το προϊόν είτε όταν αυτή απορρέει από Νομοθετικές διατάξεις είτε από την απαίτηση του πελάτη που περιλαμβάνεται στην συμφωνία. Τηρούνται αρχεία των μη συμμορφώσεων και των ενεργειών που εκτελούνται στη συνέχεια συμπεριλαμβανόμενου και των συναινέσεων και συμφωνιών με τους πελάτες.

## 7.6 Αξιολόγηση επιδόσεων

Η εταιρεία εφαρμόζει μεθόδους ανάλυσης των μετρήσεων και των δεδομένων από τη λειτουργία και τον έλεγχο των διεργασιών του συστήματος, ώστε να αξιολογεί την τεχνική αποτελεσματικότητα και την οικονομική αποδοτικότητα τους. Επιπρόσθετα, δίνεται η δυνατότητα εντοπισμού των ευκαιριών για βελτίωση και αναβάθμιση της ικανότητας της να υλοποιεί βιομηχανικές κατασκευές και εγκαταστάσεις. Ακόμη έχει καθιερώσει τυποποιημένο ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πελατών. Μέσω των απαντήσεων παρακολουθεί όλες τις πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση τους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η εφαρμογή της διαδικασίας αυτής είναι απόρροια των όσων δηλώνονται στην πολιτική ποιότητας, καθώς και των απαιτήσεων του προτύπου **ISO 9001:2015**. Επισημαίνεται ότι το προσωπικό της εταιρείας είναι επιφορτισμένο με την αποδοχή καταγγελιών που άπτονται θεμάτων των υλοποιούμενων έργων, σύμφωνα με τις ισχύουσες κανονιστικές διατάξεις. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, η καταγραφή των παραπόνων καθώς και ενδεχόμενες καταγγελίες χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της απόδοσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και την περαιτέρω βελτίωσή του.

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί για την εταιρεία έναν από τους σημαντικότερους στόχους. Ο Υ.Δ.Π. είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό και τη διενέργεια της διαδικασίας αξιολόγησης της εταιρίας από τους πελάτες της. Η συλλογή των στοιχείων και η αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας πραγματοποιείται συνεχώς από τις προφορικές παρατηρήσεις, καταγεγραμμένα παράπονα πελατών (**E16**), αναφορές Μη συμμορφώσεων (**E06**) και χρήση του ερωτηματολογίου πελάτη (**E15**). Η αποστολή απαντητικού ερωτηματολογίου στους πελάτες (Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πελάτη) γίνεται σε όλους τους καθιερωμένους πελάτες τουλάχιστον μια φορά το έτος. Το ερωτηματολόγιο παρέχεται από τη γραμματεία σε όλους τους νέους πελάτες και σε εν δυνάμει πελάτες οι οποίοι προσέρχονται για ενημέρωση. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συγκεντρώνονται από τη γραμματεία και φυλάσσονται στο αρχείο Ικανοποίησης Πελατών από τον Υ.Δ.Π. Τα ερωτηματολόγια ανασκοπούνται και αξιολογούνται μια φορά το εξάμηνο από τον Υ.Δ.Π. και τον Υπεύθυνο Πωλήσεων της εταιρείας μαζί με τα παράπονα/ παρατηρήσεις των πελατών, ώστε να καθορίζονται οι

ενέργειες για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ αποτελούν και θέμα συζήτησης σε κάθε Συμβούλιο Ποιότητας (Ανασκόπηση από την Διοίκηση).

Οποιοδήποτε σοβαρό παράπονο/ παρατήρηση (προφορικό ή γραπτό) από τον πελάτη, το οποίο λαμβάνεται από το προσωπικό της επιχείρησης, μεταβιβάζεται στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Τα παράπονα πελάτη τα οποία λαμβάνονται γραπτά (αναφορές) αρχειοθετούνται αρχικά στον αντίστοιχο φάκελο Πελάτη από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας. Σε περίπτωση που ο πελάτης διατυπώσει το παράπονο προφορικά ή τηλεφωνικά, εφόσον κρίνεται σκόπιμο ανάλογα με τη φύση και τη σοβαρότητα του παραπόνου, ζητείται γραπτή επιβεβαίωση με αναλυτικότερη περιγραφή του προβλήματος σαν επιπλέον τεκμηρίωση. Ωστόσο, το παράπονο καταγράφεται, μαζί με όλη τη σχετική αλληλογραφία, ανεξάρτητα αν ο πελάτης δώσει γραπτή επιβεβαίωση. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, μετά την ενημέρωση από τον λήπτη του παραπόνου/ παρατήρησης, ανακοινώνει το γεγονός εντός μίας (1) εργάσιμης ημέρας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και το καταγράφει στο έντυπο **«Δελτίο Παραπόνου Πελάτη» (E16)**, αν τελικά πρόκειται για παράπονο. Στο έντυπο **E16** καταγράφονται η επωνυμία και τα στοιχεία επικοινωνίας του πελάτη, το ονοματεπώνυμο του αποδέκτη του παραπόνου ενώ γίνεται και περιγραφή του παραπόνου. Στη συνέχεια υπάρχει ένα πεδίο στο έντυπο **E16** όπου καταγράφονται τα πιθανά αίτια της δημιουργίας του παραπόνου του πελάτη και η αξιολόγηση και ο τρόπος διευθέτησής του.

Μετά την εξακρίβωση των αιτιών πρόκλησης του παραπόνου/ παρατήρησης, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας σε συνεργασία με τον αρμόδιο Υπεύθυνο καθορίζουν εάν απαιτείται κάποια διορθωτική ενέργεια για άμεση ικανοποίηση του πελάτη ή κάποια προληπτική ενέργεια προς αποφυγή επανάληψης της μη συμμόρφωσης που προκάλεσε το παράπονο/ παρατήρηση του πελάτη. Οι διορθωτικές/ προληπτικές ενέργειες που απαιτούνται, τα αποτελέσματά τους, ο Υπεύθυνος και οι προθεσμίες υλοποίησης καθώς και ο έλεγχος και η επαλήθευση της υλοποίησής τους καταγράφονται επίσης στο έντυπο **«Δελτίο Παραπόνου Πελάτη» (E16)**.

Η εταιρεία, επιδιώκοντας την αποτελεσματική αξιολόγηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και τον εντοπισμό δυνατοτήτων βελτίωσης, συλλέγει μία σειρά από δεδομένα που αναλύονται κατά την ετήσια ανασκόπηση. Τα δεδομένα αυτά αφορούν κυρίως την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, την απόλυτη συμμόρφωση των διαδικασιών υλοποίησης με τις προδιαγραφές των πελατών και τους προμηθευτές και τις επιδόσεις τους.



Παράλληλα προγραμματίζει και διενεργεί εσωτερικές επιθεωρήσεις ώστε να αναγνωρίζονται οι μη συμμορφώσεις του συστήματος και να αξιολογείται η λήψη σχετικών διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών. Δεδομένου του κομβικού ρόλου του ΥΔΠ, σε ορισμένες περιπτώσεις κρίνεται σκόπιμη η ανάθεση της διενέργειας των εσωτερικών επιθεωρήσεων σε καταρτισμένο εξωτερικό συνεργάτη. Η διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων περιγράφεται διεξοδικά στην τεκμηριωμένη διαδικασία **Δ 03**.

## **7.7 Η διαδικασία βελτίωσης της ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΟΕ**

Η εταιρεία επιδιώκει τη διαρκή βελτίωση του συστήματος μέσα από τη διαχείριση ενός συνόλου παραγόντων. Για το λόγο αυτό, αναλαμβάνει την υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτίων Μη-Συμμορφώσεων και την αποφυγή επανάληψής τους. Η έκταση των ενεργειών είναι ανάλογη με την βαρύτητα της μη συμμόρφωσης γεγονός που κάνει την εταιρία να διατηρεί τεκμηριωμένες πληροφορίες ως αποδεικτικά στοιχεία της. Με σκοπό τη βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών και την ανοδική πορεία, η Επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και των προϊόντων και τις Διεργασίες της. Ακόμη, προσπαθεί εντατικά ώστε να βελτιώνει τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η εταιρεία για την υλοποίηση προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης, την Πολιτική ποιότητας, την Ανάλυση Δεδομένων, τα Αποτελέσματα Επιθεωρήσεων, την Υλοποίηση Διορθωτικών, τις Ανασκοπήσεις από την Διοίκηση και τις Προτάσεις βελτίωσης των εργαζομένων.

## 8. Συμπεράσματα

Όπως έχει αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, η ΤΕΧΝΟΙΛ ΟΕ είναι μία εταιρία που αποσκοπεί στη διασφάλιση της παροχής της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών προς την πελατειακή της βάση. Με στόχο τα παραπάνω, προέβη στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας, στοχεύοντας σε ένα σύνολο διαπιστευμένων υπηρεσιών. Καθώς ο έλεγχος ποιότητας εντοπίζει λάθη και αστοχίες κατά την παραγωγική διαδικασία η λύση αυτή επιλέγει ως η καλύτερη ώστε η εταιρία να καθίσταται αξιόπιστη έναντι των πελατών της. Πέραν τούτου, οποιοδήποτε ελάττωμα ή σφάλμα σε προϊόν και υπηρεσία, ιδιαίτερα μετά την πώληση, θα σήμαινε για αυτή την εισαγωγή ενός κόστους ιδιαίτερα σημαντικού για το λειτουργικό της επιχείρησης. Ακόμη, καθώς η εταιρία δραστηριοποιείται στο χώρο των πρατηρίων βενζίνης, ενδεχόμενο λάθος θα μπορούσε σε κάθε περίπτωση να αποβεί μοιραίο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η εταιρία λοιπόν, προέβη στην υιοθέτηση ενός συστήματος τέτοιου που θα εξασφαλίζει τη συνεχή και μακροχρόνια ανάπτυξή της αλλά και τη δέσμευση απέναντι στους πελάτες της πως θα προσφέρεται διαχρονικά η μέγιστη δυνατή ποιότητα. Τα οφέλη ενός τέτοιου συστήματος είναι πολλά σε ότι αφορά την επιχείρηση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Αφενός, η εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης έχει βελτιωθεί αισθητά καθώς έχουν εισαχθεί σαφείς και τεκμηριωμένες διαδικασίες και αφετέρου, έχουν βελτιωθεί σημαντικά οι σχέσεις με τους πελάτες. Το παραπάνω σημαίνει ταυτόχρονα ανάπτυξη της αγοράς, βελτίωση της ανταγωνιστικότητας αλλά και του γοήτρου του οργανισμού. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρίας είναι πλέον ποιοτικότερα και οι πελάτες εκφράζουν καθημερινά της εκτίμησή τους προς αυτά.

Η χρήση ενός συστήματος ποιότητας, σημαίνει την ίδια στιγμή πως η επιχείρηση θέτει στόχους ποιότητας και παρακολουθεί τις απατήσεις τόσο της νομοθεσίας όσο και των πελατών και άρα προβαίνει σε διαρκείς διαδικασίες βελτίωσης που αφενός είναι μακρόχρονες αφετέρου όμως θέτουν ισχυρές βάσεις για το μέλλον.

Αισθητή είναι πλέον η βελτίωση και στο επίπεδο των εργαζομένων που αρχικά αντιμετώπισαν με δυσπιστία την εισαγωγή του συστήματος και μάλιστα κάποιοι δυσκολεύθηκαν στο να το ακολουθήσουν. Πλέον, όλοι γνωρίζουν τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούν και τις ροές της πληροφορίας που πρέπει να δημιουργούνται. Η επαγγελματική υπευθυνότητα του προσωπικού αλλά και συνεργασία των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων είναι πλέον σε άριστα επίπεδα γεγονός το οποίο συντελεί στην

άριστη εικόνα της επιχείρησης προς το εξωτερικό περιβάλλον και το πελατολόγιο. Καθώς οι διαδικασίες έχουν μεταφερθεί στο στάδιο της αυτοματοποίησης, ο κάθε εργαζόμενος κατανοεί και γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια το μονοπάτι που πρέπει να ακολουθήσει. Οι παρεκκλίσεις είναι απειροελάχιστες και συμβαίνουν μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις. Έτσι, η παραγωγική διαδικασία είναι αρμονική και τα λάθη εντοπίζονται και διορθώνονται πριν να εισάγουν μεγάλο κόστος για την επιχείρηση.

Η Διοίκηση της επιχείρησης, φαίνεται πλέον να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένη από την υιοθέτηση του συστήματος καθώς είδε τον κύκλο εργασιών της αλλά και την αξιοπιστία της στην αγορά να μεγαλώνει. Ακόμη, το εσωτερικό της περιβάλλον, μετά την αυτοματοποίηση των διαδικασιών παρουσιάζει και αυτό μία ιδιαίτερα θετική εικόνα με τους εργαζόμενους να ακολουθούν τα κατάλληλα μονοπάτια όπως αυτά ορίζονται από το σύστημα. Παρά τη δυσκολία στην προσαρμογή, εκ του αποτελέσματος κρίνεται μία ιδιαίτερα επιτυχημένη κίνηση που συντελεί καταλυτικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

## Βιβλιογραφία

Al-Najjar, S. (2011). *ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An empirical study*.

Barkley, B. (2008). *Project Management in New Product Development*. New York: McGraw - Hill.

- Blog. (2019). Ανάκτηση από <http://blog.plexoarquitetura.com.br/ciclo-pdca-como-essa-metodologia-ajuda-na-gestao-do-seu-negocio/>
- Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. (2000). *Out of the Crisis*. London: MIT Press.
- Devane, T. (2004). Integrating Lean Six Sigma and High Performance Organization.
- Deysher, B. (2015, 1). A "Risk Based Thinking" Model for ISO 9001:2015. Ανάκτηση από <http://asq.org/audit/2015/01/a-risk-based-thinking-model-for-iso-9001-2015.pdf>.
- Evans, J. (2005). Introduction to Quality and Performance Excellence. Στο J. Evans, *Quality & Performance Excellence*. USA: Thomson South - Western.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *The Management and Control of Quality* (7th εκδ.). USA: Thomson South Western.
- Garvin, D. (1987, 11). *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. Ανάκτηση 2019, από <https://hbr.org/1987/11/competing-on-the-eight-dimensions-of-quality>.
- Heizer, J., & Render, B. (2008). Managing Quality. Στο J. Heizer, & B. Render, *Operations Management* (9th εκδ.). USA: Pearson Education.
- Hutchins, G. (2014). Risk Management & ISO 9001:2015.
- Ishikawa, K. (1958). *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- ISO Organization. (2019). Ανάκτηση από [www.iso.org](http://www.iso.org).
- Juran, J. (1951). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Morgan, J. (2007, 11). Introducing Lean Six Sigma.
- Shivastav, A. (2010). Impact of ISO 9000 implementation on the organisation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, σσ. 438 - 460.
- Taguchi, G. (1992). *Taguchi on Robust Technology Development: Bringing Quality Engineering Upstream*. ASME Press.
- Tarry, J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, σσ. 182-194.
- TUV Hellas. (2019). Ανάκτηση από [www.tuv-hellas.gr](http://www.tuv-hellas.gr).
- [www.asq.org](http://www.asq.org). (2019).
- Βαρβαρέσος, Χ., & Σωτηριάδης, Μ. (2003). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*. Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.
- Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Καμπουρίδης, Γ. (2001). *Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Λογοθέτης, Ν. (1992). *Από τον Deming στον Taguchi και τον Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC)*. Αθήνα: TQM Hellas ltd Interbooks.

Μπλάνας, Γ. (2003). *Δικτύωση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Παττακη.

Πάσχος, Γ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Μαυρογέννη.

Σπανός, Α. (1995). *Ολική Ποιότητα*. Αθήνα: Γαλαίος.

Τσότρας, Γ. (1995). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Μπένου.

Τσότρας, Γ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Broken Hill Publishers.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**

### **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

*Η ικανοποίηση των πελατών από τις υπηρεσίες που τους παρέχει η Εταιρεία μας αποτελεί τον κεντρικό στόχο της πολιτικής μας.*

*Το μέσο που χρησιμοποιούμε για την επίτευξη του στόχου είναι η εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015 αλλά και η συνεχής βελτίωσή του. Μέσω του ΣΔΠ επιδιώκουμε την πρόληψη σφαλμάτων σε κάθε επίπεδο των λειτουργιών, καθώς και την διαρκή αναβάθμιση των υπηρεσιών μας.*

*Όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας φροντίζει ώστε να τηρούνται οι απαιτούμενες προδιαγραφές για όλα τα στάδια υλοποίησης των μελετών και των υπηρεσιών που προσφέρουμε στους πελάτες μας. Συγκεκριμένα, η εταιρεία και τα επιμέρους τμήματά της οφείλουν να τηρούν όλες τις νόμιμες απαιτήσεις των συμβάσεων συνεργασίας με τους πελάτες και τις νομοθετικές / κανονιστικές απαιτήσεις όπου αυτές υπάρχουν και αφορούν τις προς παράδοση μελέτες, καθώς και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όπως προδιαγράφονται από τη Διοίκηση της εταιρείας.*

**Το πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας είναι**

- **Κατασκευές - Συντηρήσεις & Επισκευές Πρατηρίων Καυσίμων.**

*Ο χρόνος παράδοσης και οι ποιοτικές προδιαγραφές είναι τα βασικότερα στοιχεία μας εξασφαλίζοντας την υπεροχή της εταιρείας στην ευρύτερη επιχειρησιακή αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται.*

*Η Διοίκηση της εταιρείας, λόγω της δέσμευσής της απέναντι στο ΣΔΠ και με βάση το κεντρικό στόχο της πολιτικής της, θέτει, ανασκοπεί, επανασχεδιάζει και επαναπροσδιορίζει τους Αντικειμενικούς Στόχους Ποιότητας. Βάσει της μεθοδολογίας που ορίζει το ΣΔΠ, ελέγχει και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των εργασιών σε όλα τα επίπεδα.*

*Ο ρόλος των στελεχών και του ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών της εταιρείας είναι εξίσου σημαντικός και ενεργός με αυτόν της Διοίκησης, καθώς η εφαρμογή του ΣΔΠ εξαρτάται από όλους και η επίτευξη του στόχου «ικανοποίηση του πελάτη» εξασφαλίζει την απαιτούμενη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά.*

**Ο Διευθύνων Σύμβουλος**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΟΥΣ 2018

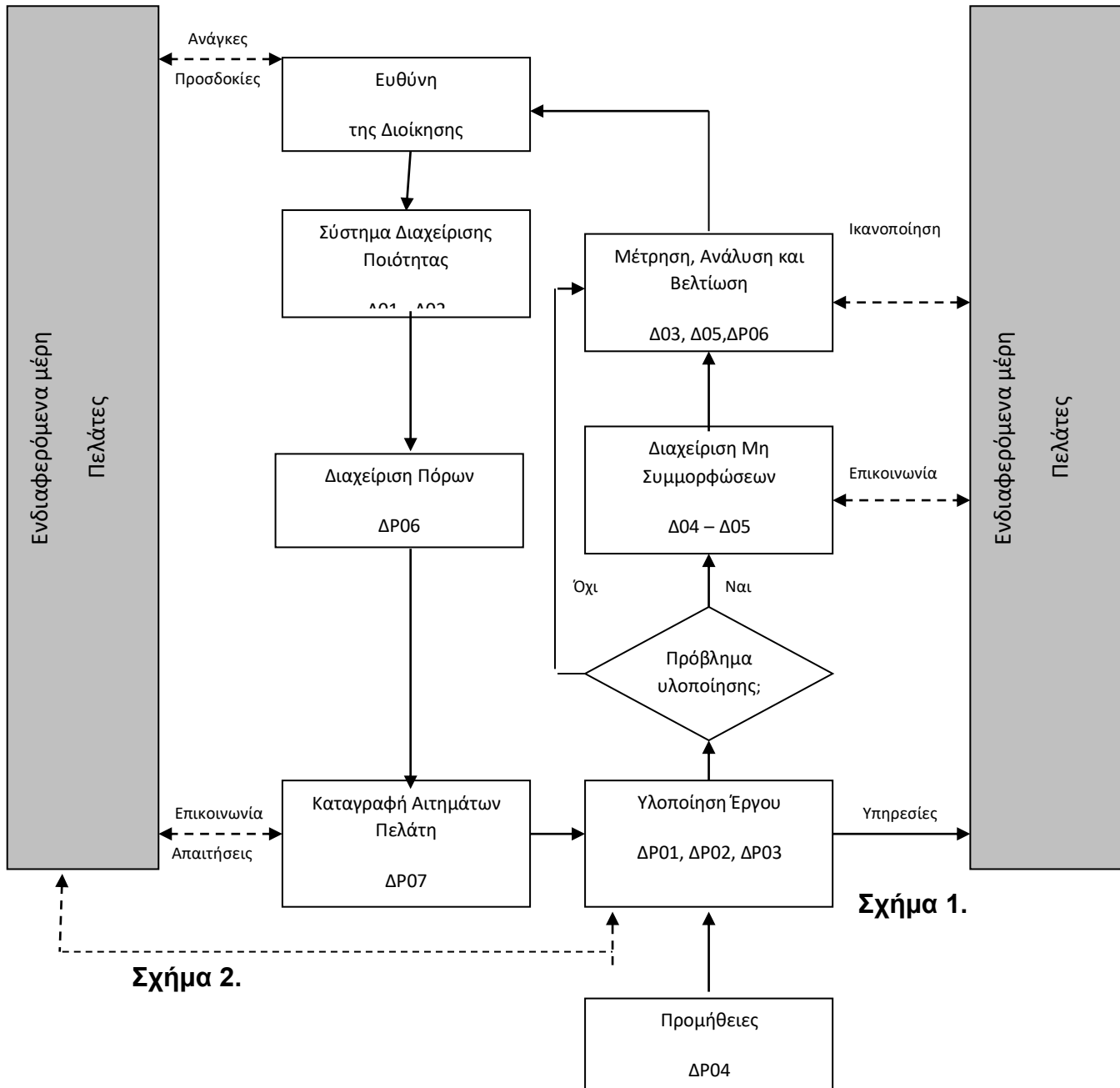
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΧΟΥ	ΤΜΗΜΑ	ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΟΡΙΑ	ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ
Διάθεση αναγκαίων πόρων	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Η μέγιστη αναμονή εύρεσης κεφαλαίου 3 εβδομάδες	ERR Ανασκόπηση ΣΔΠ	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας
Διάθεση πόρων για Αναβάθμιση Συστήματος Ποιότητας ENISO 9001:2015	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Η μέγιστη αναμονή εύρεσης κεφαλαίου 2 μήνες	Ανασκόπηση ΣΔΠ	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας
Έγκυρη παράδοση έργων και παροχή υπηρεσιών	ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	97%	ERR Ανασκόπηση ΣΔΠ, Παράπονα πελατών	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας
Μη συμμορφώσεις	ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	≤5%	Ανασκόπηση ΣΔΠ	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας

Παράπονα πελατών ετησίως	ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	≤3%	Ανασκόπηση ΣΔΠ	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας
Ικανοποίηση πελατών	ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	≥80%	Ανασκόπηση ΣΔΠ	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας

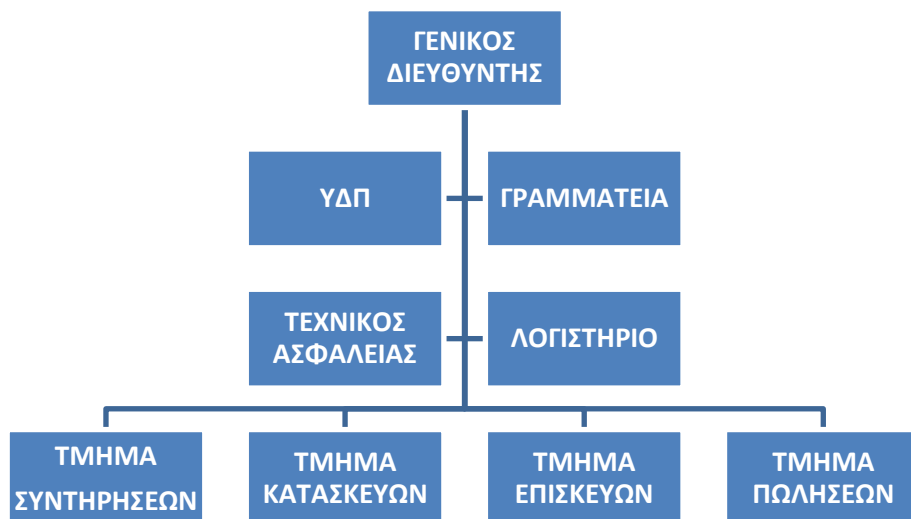


## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

### ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ



### Οργανόγραμμα



α/α	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ
1	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	
2	ΥΠ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
3	ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	
4	ΛΟΓΙΣΤΗΣ	
5	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	
6	ΥΠ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΩΝ	
7	ΥΠ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ	
8	ΥΠ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ	
9	ΥΠ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	

### 3. Διαχείριση Εγγράφων & Αρχείων

Η Διαχείριση Εγγράφων & Αρχείων (ή Διαχείριση τεκμηριωμένων πληροφοριών όπως λέγεται στην τελευταία έκδοση του ISO 9001) είναι μια απαίτηση. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να οριστεί συγκεκριμένος τρόπος που δημιουργούνται και αναθεωρούνται τα έγγραφα του Συστήματος Ποιότητας. Συνηθίζεται τα υπάρχει ένας κατάλογος εγγράφων και συγκεκριμένη κωδικοποίηση για κάθε έγγραφο ή αρχείο

### 4. Πλαίσιο Λειτουργίας – Διαχείριση Διακινδύνευσης

Θα πρέπει να ορίσετε το Πλαίσιο Λειτουργίας της επιχείρησής σας, δηλαδή να ορίσετε με ποιους αλληλεπιδράτε ως επιχείρηση, πως τους επηρεάζετε και τι προσδοκίες έχουν από εσάς. Επίσης θα πρέπει να έχετε καταγράψει τους κινδύνους και τις απειλές που αντιμετωπίζετε ως οργανισμός.

### 5. Δείκτες & Στόχοι

Είναι σημαντικό να έχετε ορίσει συγκεκριμένους δείκτες για τις σημαντικότερες από τις λειτουργίες της επιχείρησής σας. Τέτοιοι δείκτες είναι για παράδειγμα ο αριθμός παραπόνων, αριθμός βλαβών, οι ώρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο κ.α. Θα πρέπει να προσδιορίζετε τον ακριβή τρόπο μέτρησης και να θέτετε στόχους σε περιοδική βάση. Η επίδοση της επιχείρησης στους συγκεκριμένους δείκτες και η ικανότητά της να επιτυγχάνει τους στόχους της, αποτελεί ουσιαστικά μια ποσοτικοποίηση της προσπάθειας που κάνετε.

### 6. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Σε περίπτωση που δεν έχετε ασχοληθεί με το προσωπικό σας μέχρι τώρα, θα πρέπει σίγουρα να υλοποιήσετε κάποιες διευθετήσεις πριν την πιστοποίηση. Φροντίστε να έχετε κάνει:

- Καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών του έτους
- Προγραμματισμό και καταγραφή των εκπαιδεύσεων
- Μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων
- Αξιολόγηση επίδοσης των εργαζομένων

- Αξιολόγηση των υποψήφιων εργαζομένων

#### 7. Συντηρήσεις Εξοπλισμού – Διακριβώσεις Οργάνων

Οι συντηρήσεις του εξοπλισμού και οι διακριβώσεις των οργάνων μέτρησης είναι από θεμελιώδη ζητήματα της διαχείρισης ποιότητας εν γένει και φυσικά του προτύπου ISO 9001. Φροντίστε να έχετε στη διάθεσή σας πριν από την πιστοποίηση, ένα πρόγραμμα συντηρήσεων όλων το μηχανημάτων καθώς και το μητρώο των υλοποιημένων συντηρήσεων για κάθε ένα από αυτά. Επίσης βεβαιωθείτε ότι όλα σας τα όργανα μέτρησης (π.χ μετροταινίες, ζυγαριές, θερμομέτρα κ.α) έχουν διακριβωθεί προσφάτως.

#### 8. Αγορές & Πωλήσεις

Οι αγορές και οι πωλήσεις σας, θα πρέπει να είναι οργανωμένες και να υποστηρίζονται από εντυπολογία. Για τις αγορές είναι σημαντικό να κάνετε περιοδικά αξιολόγηση προμηθευτών και να έχετε μια λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών. Θα πρέπει επίσης να τους ζητάτε το δικό τους πιστοποιητικό ISO 9001 καθώς και τυχόν αναλύσεις ή φύλλα ελέγχου ποιότητας αν το αντικείμενο το απαιτεί. Για τις πωλήσεις θα πρέπει να έχετε φτιάξει μια τυποποιημένη προσφορά, να έχετε αρχείο προσφορών και να διασφαλίζετε ότι ανασκοποούνται οι απαιτήσεις των πελατών σας αναφορικά με το προϊόν ή τις υπηρεσίες που προσφέρετε.

#### 9. Ικανοποίηση Πελατών – Διαχείριση Παραπόνων

Η μέτρηση ικανοποίησης πελατών και η διαχείριση των παραπόνων είναι δύο σημεία που θα σταθούν οι επιθεωρητές κατά τη διάρκεια της πιστοποίησης. Θα πρέπει να έχετε έτοιμα προς επιθεώρηση τις διαδικασίες που ακολουθείτε για να υλοποιήσετε τις ενέργειες αυτές καθώς και τα αποτελέσματα του τελευταίου έτους.

#### 10. Εσωτερικές Επιθεωρήσεις – Ανασκοπήσεις από τη Διοίκηση

Θα πρέπει να είστε σε θέση να αποδείξετε ότι στην επιχείρησή σας υλοποιούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις με σκοπό τον έλεγχο εφαρμογής όσων καταγράφονται στο σύστημα ποιότητας. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει αρχείο των

ανασκοπήσεων που κάνει η Διοίκηση στο σύστημά σας δηλαδή τεκμήρια ότι η ανώτατη βαθμίδα του οργανισμού λαμβάνει γνώση των επιδόσεων του.

#### 11. Μη συμμορφώσεις – Διορθωτικές Ενέργειες

Οι μη συμμορφώσεις είναι τα καταγεγραμμένα συμβάντα αποτυχίας ως προς την ικανότητα τήρησης των απαιτήσεων προτύπων, νόμων ή και διαδικασιών που έχετε ορίσει. Είναι σημαντικός δείκτης και οπωσδήποτε θα πρέπει να έχει οριστεί τρόπος διευθέτησης όταν εμφανίζονται τέτοιες αστοχίες. Οι Διορθωτικές ενέργειες είναι στις προϋποθέσεις ISO 9001, θα πρέπει να καταγράφονται και φυσικά να υλοποιούνται.

#### 12. Διαδικασίες Παραγωγής

Τελευταία σε αυτό το άρθρο αλλά ύψιστης σημασία απαίτηση – προϋπόθεση για να πιστοποιηθείτε με το ISO 9001 είναι να έχετε καταγεγραμμένες διεργασίες παραγωγής. Φροντίστε να έχετε τυποποιήσει τις διαδικασίες αυτές. Θα πρέπει να έχετε ορίσει σαφείς αρμοδιότητες, ελέγχους και δείκτες ποιότητας, να υπάρχει ιχνηλασιμότητα και φυσικά να μπορείτε να αποδείξετε όλα τα παραπάνω με τεκμηριωμένες πληροφορίες.

Αν και η εγκατάσταση ενός συστήματος ISO 9001 είναι μια επίπονη διαδικασία τα οφέλη είναι πολλαπλάσια και αξίζουν τον κόπο. Σε κάθε περίπτωση, με την βοήθεια ενός εξειδικευμένου συμβούλου, είναι βέβαιο ότι θα καταφέρετε να φτάσετε στην πολυπόθητη πιστοποίηση και να μετρήσετε τις δυνάμεις σας στα μέτρα ενός διεθνώς αναγνωρισμένου προτύπου.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ**  
**ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ**

Ε01 Κατάσταση Ελέγχου Αναθεωρήσεων

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΓΓΡΑΦΟΥ</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΓΓΡΑΦΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ</b>	<b>ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ / ΕΚΔΟΣΗΣ</b>	<b>ΕΚΔΟΘΗΚΕ</b>	<b>ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ</b>

## Ε02 ΑΡΧΕΙΟ ΦΑΚΕΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ ΦΑΚΕΛΟΥ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΕΝΤΥΠΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ	ΧΡΟΝΟΣ ΤΗΡΗΣΗΣ
ΣΔΠ	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ			
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ			
	ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ			
	ΚΑΘΗΚΟΝΤΟΛΟΓΙΟ			
	ΟΔΗΓΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ			
	ΕΝΤΥΠΑ			

### Ε03 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ

Α/Α	Δ.Π.	ΤΜΗΜΑ	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΗΣ

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗΣ ΤΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ  
ΣΤΟΥΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ:**

(Υπογραφή)

**Ο ΓΕΝΙΚΟΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**



**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

<b>Κεφάλαιο 1: Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας</b>			
<b>A/A</b>	<b>Απαίτηση</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>
1.	Έχουν γίνει αλλαγές στο σύστημα που πρέπει να περιληφθούν στο εγχειρίδιο ποιότητας;		
2.	Έχουν προστεθεί, αφαιρεθεί ή τροποποιηθεί έγγραφα του συστήματος;		
3.	Ελέγχονται τα έγγραφα σύμφωνα με την προβλεπόμενη διαδικασία;		
4.	Τηρούνται ικανοποιητικά τα έντυπα αρχεία του συστήματος;		
5.	Γίνεται τακτικό backup των ηλεκτρονικών αρχείων;		
<b>Κεφάλαιο 2: Ευθύνη της Διοίκησης</b>			

6.	Η πολιτική ποιότητας και οι αντικειμενικοί σκοποί συνάδουν με τις προσδοκίες και τις δυνατότητες της εταιρείας;		
7.	Λειτουργεί αποδοτικά το σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας;		
8.	Ανασκοπείται ετησίως το σύστημα;		

### Κεφάλαιο 3: Διαχείριση Πόρων

9.	Είναι επαρκές το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στην εταιρεία;		
10.	Εφαρμόζονται προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης;		
11.	Οι εγκαταστάσεις και το περιβάλλον εργασίας καλύπτουν τις σχετικές προδιαγραφές ασφάλειας και υγιεινής κατά την εργασία;		
12.	Τηρούνται αρχεία εκπαίδευσης των εργαζομένων;		

### Κεφάλαιο 4: Διαχείριση Έργων

13.	Οι διατιθέμενοι πόροι επαρκούν για την υλοποίηση των έργων;		
14.	Τηρούνται ενημερωμένα αρχεία για κάθε υλοποιούμενο έργο;		
15.	Εξασφαλίζεται η επικοινωνία του προσωπικού της εταιρείας με τους πελάτες ή τυχόν ενδιάμεσους φορείς;		
16.	Αποσαφηνίζονται οι όροι συνεργασίας με τους προμηθευτές;		
17.	Αξιολογούνται οι προμηθευτές για το επίπεδο παροχής υπηρεσιών ή αγαθών που προσφέρουν;		

### Κεφάλαιο 5: Μετρήσεις, Ανάλυση Δεδομένων και Βελτίωση

18.	Υπάρχει συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο ικανοποίησης για κάθε ολοκληρωμένο έργο;		
19.	Τηρείται αρχείο αναφοράς μη συμμορφώσεων;		
20.	Υπήρξαν αποτελεσματικές οι διορθωτικές ενέργειες που αναλήφθηκαν;		
21.	Υπήρξαν αποτελεσματικές οι προληπτικές ενέργειες που αναλήφθηκαν;		
22.	Διενεργούνται μετρήσεις και αναλύσεις των διεργασιών υλοποίησης, προκειμένου να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα του συστήματος και να βελτιώνεται διαρκώς η ικανότητα της εταιρείας να αναλαμβάνει τεχνικά έργα;		
23.	Τηρούνται τα απαραίτητα μέτρα για τη συλλογή, αποθήκευση και διάθεση των μαγειρικών ελαίων;		
24.	Παρακολουθείται η νομοθεσία σύμφωνα με την οποία πρέπει να συμμορφώνεται η εταιρεία;		

<b>Τμήμα / διεύθυνση που επιθεωρήθηκε:</b> Όλα τα τμήματα	<b>Επιθεωρητής:</b>	<b>Επιθεωρούμενοι:</b> Υπεύθυνοι τμημάτων
<b>Συμπεράσματα:</b> <b>ISO 9001:2015:</b>		
<b>Αναφορές Μη Συμμόρφωσης:</b>		
<b>Υπογραφή Επιθεωρητή:</b>	<b>Υπογραφή Επιθεωρούμενου:</b>	

E05 Έκθεσης Εσωτερικής Επιθεώρησης

## E06 Αναφορά Μη συμμόρφωσης

Προέλευση εντοπισμού:	
<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος ...../...../.....	<input type="checkbox"/> Διαχειριστική αρχή ή φορέας
<input type="checkbox"/> Εξωτερική Επιθεώρηση ...../...../.....	<input type="checkbox"/> Εσωτερική Επιθεώρηση ...../...../.....
<input type="checkbox"/> Σύσκεψη Ανασκόπησης ...../...../.....	<input type="checkbox"/> Άλλη...../...../.....

<b>ΤΜΗΜΑ Α «ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ»</b>	
<b>ISO 9001:2015:</b>	
Εντοπίστηκε από:	Ημερομηνία:

<b>ΤΜΗΜΑ Β «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ»</b>		
<b>ISO 9001:2015:</b>		
<i>Εντολή Διαχείρισης</i>		<i>Επιβεβαίωση Ολοκλήρωσης</i>
ΥΔΠ:	Χρονικό Πλαίσιο:	Ημ/νία υλοποίησης::

ΥΣΠΔ:	Ημερομηνία:	Υπογραφή/ές υπευθύνων:
ΥΔΥΑΕ:		

ΤΜΗΜΑ Γ «ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ»		
<b>ISO 9001:2015</b>		
<i>Εντολή Προληπτικής Ενέργειας</i>		<i>Επιβεβαίωση Ολοκλήρωσης</i>
ΥΔΠ:	Χρονικό Πλαίσιο:	Ημ/νία υλοποίησης::
ΥΣΠΔ:	Ημ/νία:	Υπογραφή/ές υπευθύνων:
ΥΔΥΑΕ:		

E07 Λίστα Τελικού Ελέγχου Έργου Κατασκευής

**ΕΡΓΟ:**

.....

ΕΛΕΓΧΟΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΔΙΟΡΘΩΣΗ
Διαρροών από flexible		
Διαρροών από εσωτερικές σωληνώσεις αντλίας		
Διαρροών από εξωτερικές σωληνώσεις αντλίας		
Ηλεκτρονικού πίνακα πρατηρίου		

Σωστή λειτουργία ηλεκτρονικών		
Έλεγχος μηχανικού κοντέρ αντλίας		
Έλεγχος ηλεκτρονικού κοντέρ αντλίας		
Φωτισμός αντλίας (αν υπάρχει)		
Λιτρομέτρηση		

**Αποδοχή και ολοκλήρωση έργου;**

**ΝΑΙ**

**ΟΧΙ**

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:**

**Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ:**





<b>ΑΦΙΞΗΣ</b>			<b>ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΗΚΕ</b>
			<b>ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/></b>

**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΕΝΤΑ ΥΛΙΚΑ**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ΚΑΡΤΕΛΑ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΕΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ/  
ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ & ΤΗΛΕΦΩΝΟ  
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ/  
ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ  
ΥΛΙΚΑ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΟΥ  
ΠΡΟΜΗΘΕΥΕΙ

ΧΡΟΝΙΚΗ  
ΠΕΡΙΟΔΟΣ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Α/Α	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ
1		

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
ΟΝΟΜΑ	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	

Ε13 Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΤΟΥΣ 2018**

<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ Α ΕΚΠΑΙΔΕΥΣ ΗΣ</b>	<b>ΤΜΗΜΑ</b>	<b>ΘΕΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	<b>ΔΙΑΡΚΕΙΑ Α</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ</b>	<b>ΟΝΟΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ</b>

Ο Διευθύνων Σύμβουλος: \_\_\_\_\_

Ε14 Αρχείο Εκπαίδευσης Εργαζομένου

<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:</b>	
<b>Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΙΑΣ:</b>	<b>ΠΕΡΙΟΧΗ:</b>
<b>ΤΗΛ.:</b>	<b>ΚΙΝ. :</b>

**ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ**

<b>ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣ ΗΣ</b>	<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ</b>	<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ</b>

E15 Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πελάτη

Πελάτης:
Τίτλος Έργου :
Αρμόδιος Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου / Θέση:

Παρακαλούμε βαθμολογήστε από 1-5 (1=Μη Ικανοποιημένος, 2=Μερικώς Ικανοποιημένος, 3=Ικανοποιημένος, 4=Πολύ Ικανοποιημένος, 5=Πλήρως Ικανοποιημένος) τα παρακάτω χαρακτηριστικά της «Δ. Καλαράς» (σημειώνοντας με X τα αντίστοιχα κουτάκια)

	1	2	3	4	5
1. Αξιολογείστε το βαθμό τήρησης των απαιτήσεων και κανονισμών του έργου από					
2. Αξιολογείστε τη συνέπεια μας ως προς το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των εργασιών.					
3. Αξιολογείστε το βαθμό ικανοποίησης σας ως προς την επικοινωνία με την εταιρεία και την ανταπόκρισή της στα αιτήματά σας;					
4. Αξιολογείστε την ικανότητα, ευγένεια, φιλικότητα και συνεργασία του					
5. Αξιολογείστε την τιμή της παροχής των υπηρεσιών/προϊόντων της εταιρείας σε σχέση με την ποιότητά τους					
6. Αξιολογείστε την ευελιξία της εταιρείας ως προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων					

<b>Ποια εκτιμάτε ότι είναι τα δυνατά μας σημεία;</b>

<b>Ποια εκτιμάτε ότι είναι τα αδύνατα σημεία μας;</b>

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας

Ε16 Δελτίο Παραπόνων Πελάτη

**ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΗ**

ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ		A/A	
ΜΟΡΦΗ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ	ΛΗΠΤΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	
ΓΡΑΠΤΟ <input type="checkbox"/> ΠΡΟΦΟΡΙΚΟ <input type="checkbox"/> ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ <input type="checkbox"/>			
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥΜΕΝΟΥ			
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜ Ο			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΛ / FAX			
<u>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ &amp; ΑΙΤΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ:</u>			
<u>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ:</u>			
ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	(ΣΥΜΠΛΗΡΩ ΣΗ ΤΟΥ Ε07- ΕΚΘΕΣΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩ ΣΗΣ)	ΟΧΙ <input type="checkbox"/> (ΓΡΑΠΤΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ)
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ	Υπεύθυνος Παραγωγής		
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ			
ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ			



ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚ  
Ε;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΠΟΝΟ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ ΝΑ ΠΑΡΑΔΙΔΕΤΑΙ ΣΤΟΝ  
ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΜΕΣΩΣ Ή ΤΟ  
ΑΡΓΟΤΕΡΟ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΜΗΣ ΗΜΕΡΑΣ!!!

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ακρι

**ΠΡΟΤΥΠΑ ΟΡΓΑΝΑ**

Είδος	Κατασκευαστής	Εύρος	Αριθμός σειράς	Υπεύθυνος διακρίβωσης	Ημερομηνία διακρίβωσης / αγοράς	Ημερομηνία επόμενης	Ημερομηνία επόμενης	Ημερομηνία επόμενης	Ημερομηνία επόμενης	Ημερομηνία επόμενης

**Σχήμα 1.**

**Σχήμα 2. ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ**

Είδος	Κατασκευαστής	Εύρος	Αριθμός σειράς	Υπεύθυνος διακρίβωσης	Ημερομηνία διακρίβωσης / αγοράς	Ημερομηνία επόμενης	Ημερομηνία επόμενης	Ημερομηνία επόμενης	Ημερομηνία επόμενης	Ημερομηνία επόμενης


E19 Καρτέλα Εγγύησης Πελάτη



ΚΑΡΤΑ ΕΓΓΥΗΣΗΣ

Αντίγραφο Πελάτη

Όνοματεπώνυμο:

Διεύθυνση: Τ.Κ. \_\_\_\_\_

Πόλη: \_\_\_\_\_ :

Τηλ: \_\_\_\_\_

Μοντέλο: \_\_\_\_\_

Serial Number: \_\_\_\_\_

Ημερομηνία Αγοράς: \_\_\_\_\_

Διάρκεια Εγγύησης: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Η TEXNOÏΛ Ο.Ε. υποχρεούται να επιδιορθώσει ή να αντικαταστήσει, με επιλογή της κάθε εξάρτημα, που δεν λειτουργεί λόγω κατασκευαστικής ατέλειας στην διάρκεια ισχύος της εγγύησης.

2. Η εγγύηση δεν ισχύει στις παρακάτω περιπτώσεις:

- ✓ Φυσιολογική φθορά του μηχανήματος και των ανταλλακτικών από τη χρήση.
- ✓ Βλάβη που προκύπτει από επέμβαση συνεργείου εκτός TEXNOÏΛ.
- ✓ Βλάβη που προέρχεται από λανθασμένη χρήση του μηχανήματος.

Υπογραφή  
πελάτη:

Υπογραφή –  
Σφραγίδα  
Αντιπροσώπου

✓ Αναλώσιμα μέρη, όπως πλαστικοί σωλήνες, πιστόλια κ.α.

3. Το μηχάνημα πρέπει να συνοδεύεται από το Τιμολόγιο Πώλησης ή την Εγγύηση.



## ΚΑΡΤΑ ΕΓΓΥΗΣΗΣ

## Αντίγραφο TEXNOÏΛ

Όνοματεπώνυμο:

Διεύθυνση:

Πόλη:

T.K.

:

Τηλ:

Μοντέλο:

Serial Number:

Ημερομηνία

Αγοράς:

Διάρκεια

Εγγύησης:

Υπογραφή  
πελάτη:

Υπογραφή –  
Σφραγίδα  
Αντιπροσώπου

1. Η TEXNOÏΛ Ο.Ε. υποχρεούται να επιδιορθώσει ή να αντικαταστήσει, με επιλογή της κάθε εξάρτημα, που δεν λειτουργεί λόγω κατασκευαστικής ατέλειας στην διάρκεια ισχύος της εγγύησης.

2. Η εγγύηση δεν ισχύει στις παρακάτω περιπτώσεις:

✓ Φυσιολογική φθορά του μηχανήματος και των ανταλλακτικών από τη χρήση.

✓ Βλάβη που προκύπτει από επέμβαση συνεργείου εκτός TEXNOÏΛ.

✓ Βλάβη που προέρχεται από λανθασμένη χρήση του μηχανήματος.

✓ Αναλώσιμα μέρη, όπως πλαστικοί σωλήνες, πιστόλια κ.α.

✓ Βλάβη ή κακή λειτουργία του μηχανήματος από κακής ποιότητας καυσίμου ή λαδιού.

3. Το μηχάνημα πρέπει να συνοδεύεται από το Τιμολόγιο

Πώλησης ή την Εγγύηση.

Ε21 Πρακτικό Σφράγισης και Ελέγχου Ακρίβειας Μετρητών Αντλίας

<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΦΡΑΓΙΣΕΩΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ:</b> .....						<b>No:</b> .....			
<b>ΠΡΑΤΗΡΙΟ</b>				<b>ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ</b>					
<b>ΑΝΤΛΙΕΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΘΗΚΑΝ</b>									
ΤΥΠΟΣ ΑΝΤΛΙΑΣ	S/N	Μέτρηση μηχανική ή ηλεκτρονική	ΚΑΥΣΙΜΟ	ΜΕΤΡΗΣΗ		ΡΥΘΜΙΣΗ ΣΤ ο Ο		No. ΠΑΛΙΑΣ ΣΦΡΑΓΙΔΑΣ	No. ΚΑΙΝΟΥΡΙΑΣ ΣΦΡΑΓΙΔΑΣ
				1η	2η	1η	2η		

**Ο ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

<<ΤΕΧΝΟΪΑ Ο.Ε.>>

Όνοματεπώνυμο:

.....

.....

Υπογραφή:

.....

...

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ**

Βεβαιώνω ότι έγινε παρουσία μου έλεγχος του μετρητή των παραπάνω αντλιών και σφράγισή τους στο 0.

**Ο ΒΕΒΑΙΩΝ ΠΡΑΤΗΡΙΟΥΧΟΣ**

Όνοματεπώνυμο: .....

.....

Υπογραφή: .....

Σφραγίδα:

ΕΙΔΟΣ: .....

ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ: ..... ΑΡΙΘΜΟΣ

ΣΕΙΡΑΣ: .....

ΕΥΡΟΣ: ..... ΑΚΡΙΒΕΙΑ:

.....

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΚΡΙΒΩΣΗΣ:

.....

ΟΡΓΑΝΟ ΔΙΑΚΡΙΒΩΣΗΣ:

.....

ΕΠΙΤΡΕΠΤΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ:

.....

#### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ:

ΠΡΟΤΥΠΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	1 <sup>Η</sup> ΜΕΤΡΗΣΗ	2 <sup>Η</sup> ΜΕΤΡΗΣΗ	3 <sup>Η</sup> ΜΕΤΡΗΣΗ	4 <sup>Η</sup> ΜΕΤΡΗΣΗ
ΑΠΟΚΛΙΣΗ				



# ΤΕΧΝΟΪΛ

ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ  
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ

**ΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.**

No.....

Ενιπέως, Ευβοίας & Σπερχειού (Λεωφ.  
Καραμανλή & Ενιπέως 1)  
Τ.Κ. 41448 - Τ.Θ. 3109 - Λάρισα  
tel. +30 2410610700 - fax. +30  
2410234160

ΤΟ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΟΡΓΑΝΟ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Η ΜΕΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΟΥ ΕΙΝΑΙ: .....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΔΙΑΚΡΙΒΩΣΗΣ: .....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΟΜΕΝΗΣ: .....

Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ SERVICE:

E23 Έντυπο Παραλαβής Μηχανήματος

111

ΠΕΛΑΤΗΣ \_\_\_\_\_  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ / ΠΕΡΙΟΧΗ \_\_\_\_\_  
ΤΗΛΕΦΩΝΟ \_\_\_\_\_

ΔΗΛΩΘΕΙΣΑ ΒΛΑΒΗ (από τον πελάτη)

--	--	--	--

ΧΡΕΩΣΗ  ΝΑΙ  ΟΧ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΛΗΨΗΣ ΒΛΑΒΗΣ: \_\_\_\_\_ ΗΜΕΡ/ΝΙΑ: \_\_\_\_\_ ΩΡΑ: \_\_\_\_\_

ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ	SERIAL No


ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΕΜΒΑΣΗΣ – ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΒΛΑΒΗΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ :

\*Βεβαιώνω την ορθότητα των αναγραφέντων



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ & ΥΠΟΓΡΑΦΗ	ΣΦΡΑΓΙΔΑ & ΥΠΟΓΡΑΦΗ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ & ΥΠΟΓΡΑΦΗ
<p>ΕΝΤΟΛΗ - ΚΛΗΣΗ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΒΛΑΒΗΣ</p>	 <p><b>ΤΕΧΝΟΙΛ</b></p> <p>ΜΠΟΥΡΔΟΥΒΑΛΗΣ – ΚΑΛΑΡΑΣ Ο.Ε.</p>	<p>No .....</p>

Ε23 Κατάλογος Προϊόντων Προς Επισκευή

ΗΜ/ΝΙΑ	ΕΙΔΟΣ / ΜΟΝΤΕΛΟ / ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ	S/N	ΟΝΟΜΑ ΠΕΛΑΤΗ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΓΙΑ ΑΝΤΛΙΕΣ ΜΕ ΑΤΕΧ)	ΗΜ/ΝΙΑ ΤΕΛ. ΕΛΕΓΧΟΥ

Ε25 Δελτίο Αποκατάστασης Βλάβης

ΠΕΛΑΤΗΣ / ΠΡΑΤΗΡΙΟ _____			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ / ΠΕΡΙΟΧΗ _____			
ΕΤΑΙΡΙΑ / ΣΗΜΑ _____			
ΔΗΛΩΘΕΙΣΑ ΒΛΑΒΗ (από τον πελάτη/πρατηριούχο)			
ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	<input type="checkbox"/> Υψηλή	<input type="checkbox"/> Μεσαία	<input type="checkbox"/> Χαμηλή
<b>ΧΡΕΩΣΗ</b>	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ	<input type="checkbox"/> ΟΧΙ	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΛΗΨΗΣ ΒΛΑΒΗΣ:		ΗΜΕΡ/ΝΙΑ:	ΩΡΑ:
<b>ΕΙΔΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>	<b>ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ</b>	<b>ΤΥΠΟΣ</b>	<b>SERIAL No</b>
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΕΜΒΑΣΗΣ – ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΒΛΑΒΗΣ</b>			
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :	ΑΝΑΧΩΡΗΣΗ :	ΑΦΙΞΗ :	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ:
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ</b>			<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ</b>
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ :			
Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΟΥ ΠΡΑΤΗΡΙΟΥ ΒΑΘΜΟΛΟΓΕΙ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 5  1: Χαμηλότερη έως 5: Υψηλότερη	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	<b>ΤΗΡΗΣΗ ΜΕΤΡΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ</b>	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡ Α
<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ &amp; ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΣΥΝΤΗΡΗΤΗ</b>	<b>ΣΦΡΑΓΙΔΑ &amp; ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΑΤΗΡΙΟΥΧΟΥ*</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ &amp; ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>	

	*Βεβαιώνω την ορθότητα των αναγραφέντων	

E29 Ποιοτικός Έλεγχος Αντλίας

DISPENSER / MODEL	DISPENSER S/N	CLIENT	
<b>THE FOLLOWING DOCUMENTS MUST BE SUPPLIED BY "ADAST"</b>			
Declaration of conformity (date):	Hydraulic test report (date):	Electrical test report (date):	
<b>INCOMING WAREHOUSE CHECKS</b>			<b>DATE</b>
External Check		Internal Check	
Quality and correctness of finish / logo		Correctfitting of panels	
<b>COMPLIANCE AND CORRECT FITTING OF:</b>			
Motors		Nozzleswitches	
Pulser		Solenoidvalve	
Fitting of correctly rated cable glands		Fitting/security of cables and tightness of cable entries	
Sealing of vapour barriers and gaskets			
<b>CHECK OF COMPONENTS INSTALLED BY "ADAST"</b>			

<b>Hoses</b>		<b>Nozzles</b>	
<b>Safebreaks</b>		<b>Swivels</b>	
<b>Junctionbox</b>		<b>Cableglad</b>	
<b>THE WAREHOUSE EMPLOYEE</b>		<b>FINAL CHECK DATE</b>	
Checked by .....		Date :	
Signature :			
<b>INSTALLATION &amp; OPERATION TECHNICIAN'S CHECK</b>			
<b>HYDRAULIC TEST</b>			
<b>OPERATIONCHECK</b> (No Πρακτικού Λιτρομέτρησης)			
<b>ELECTRICAL CHECK</b>			
<b>TECHNICIAN'S NAME</b>		<b>DATE OF INSTALLATION</b>	
<b>Comments</b>			

E30 Δελτίο Παραγγελίας Πελατών

<b>ΠΕΛΑΤΗΣ</b>		<b>Αριθμός Παραγγελίας:</b>	
----------------	--	---------------------------------	--



				<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
				<b>ΦΠΑ 24%</b>
				<b>ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΑ</b>

<b>ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ</b>		<b>ΗΜ/ΝΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟ ΑΠΟΘ/ΡΙΟ</b>	
<b>ΗΜ/ΝΙΑ ΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ</b>		<b>ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ</b>	

### Ε32 Κατάλογος Επισκευασμένων Προϊόντων

<b>ΗΜ/ΝΙ Α</b>	<b>ΕΙΔΟΣ / ΜΟΝΤΕΛΟ / ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ</b>	<b>S/N</b>	<b>ΗΜ/ΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗ Σ</b>




Το έργο ολοκληρώθηκε εντός  / εκτός  χρονοδιαγράμματος

**Παρατηρήσεις Υπευθύνου Κατασκευών:**

E34 Λίστα Τελικού Ελέγχου Έργου Κατασκευής

**ΕΡΓΟ:**

.....

ΕΛΕΓΧΟΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΔΙΟΡΘΩΣΗ
Διαρροών από flexible		



Διαρροών από εσωτερικές σωληνώσεις αντλίας		
Διαρροών από εξωτερικές σωληνώσεις αντλίας		
Ηλεκτρονικού πίνακα πρατηρίου		
Σωστή λειτουργία ηλεκτρονικών		
Έλεγχος μηχανικού κοντέρ αντλίας		
Έλεγχος ηλεκτρονικού κοντέρ αντλίας		
Φωτισμός αντλίας (αν υπάρχει)		
Λιτρομέτρηση		

Αποδοχή και ολοκλήρωση έργου;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ:

E35 Κατάλογος Αιτήσεων Λιπομέτρησης

ΗΜ/ΝΙΑ Α	ΠΕΛΑΤΗΣ	ΠΡΑΤΗΡΙΟ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΗΜ/ΝΙΑ ΠΡΟΒΛ. ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ	ΤΕΧΝΙΤΗΣ
-------------	---------	----------	-----------	-------------------------------	----------



