

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΑΣ - ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ

Quality

Πτυχιακή Εργασία

Διαχείριση ολικής ποιότητας σε διαιτολογικό γραφείο

Επιμέλεια

Καρακίτσιου Σταυρούλα-Ισμήνη

Τοιμελής επιτροπή:

Επιβλέπων Μπόσκου Γεώργιος

Μέλη Γιαννακούλια Μαρία

Καραθάνος Βάϊος

ΑΘΗΝΑ 2008



Ο συγγραφέας και ο επιβλέπων της πτυχιακής διατριβής αυτής επιτρέπουν τη μελέτη και αντιγραφή του περιεχομένου της μόνο σε προσωπικό επίπεδο. Κάθε άλλη χρήση περιορίζεται από το δικαίωμα της πνευματικής ιδιοκτησίας και την υποχρέωση να γίνεται αναφορά της πηγής όταν παραθέτονται αποσπάσματα της διατριβής αυτής.

Αυθεντικά αντίγραφα φέρουν την υπογραφή του συγγραφέα και του επιβλέποντος

*Ευχαριστώ θερμά τον κο Μπόσκου Γεώργιο
για την πολύτιμη βοήθειά του στην συγγραφή της
πτυχιακής μου μελέτης και την οικογένειά μου
για την στήριξη της.*

Περιεχόμενα

	Σελ.
Περίληψη	5
Εισαγωγή	6
Μέρος Α. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	8
1. Ποιότητα	9
2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	19
3. Διασφάλιση ποιότητας	28
4. Αναδρομή στην ιστορία των Προτύπων Ποιότητας	33
5. Πιστοποίηση	44
6. Εφαρμογή των προτύπων ISO 9000 στην ελληνική πραγματικότητα	49
Μέρος Β. Μελέτη γενικευμένου μοντέλου διαχείριση ολικής ποιότητας σε διαιτολογικό γραφείο	54
Εγχειρίδιο Ποιότητας:	55
QM1 Περιγραφή επιχείρησης	55
QM2 Απαιτήσεις προτύπου EN ISO 9000:2000	71
QM3 Διαδικασίες ποιότητας	92
QM4 Σχέδια εντύπων	137
Εξωτερικά έγγραφα	172
Συμπεράσματα	174
Βιβλιογραφία	178

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή μελέτη γίνεται προσπάθεια διερεύνησης της δυνατότητας εφαρμογής του ISO 9001 σε διαιτολογικά γραφεία. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών παίζει καθοριστικό ρόλο, τόσο στη διατήρηση όσο και στη αύξηση των πελατών μιας επιχείρησης. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών εξασφαλίζεται με την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας (ΣΔΠ). Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, αυτό, αποτελεί ένα τυπικό σύστημα EN ISO 9001:2000, η τεκμηρίωση του συστήματος αποτελείται από 4 βασικές ενότητες: το εγχειρίδιο ποιότητας, τις διαδικασίες ποιότητας (διαχείριση ΣΔΠ, ευθύνες διοίκησης, διαχείριση πόρων, υλοποίηση υπηρεσιών, μέτρηση-ανάλυση και βελτίωση), τις οδηγίες εργασίας και τέλος τα έντυπα. Το σύστημα αυτό είναι επικεντρωμένο στον πελάτη, προσανατολισμένα στην υπηρεσία, στηριγμένα σε μετρήσεις και διάχυτα σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων. Πολλοί ευρωπαϊκοί οργανισμοί και επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτό το πρότυπο που αποτελεί και βάση αξιολόγησης, βαθμολόγησης και επιβράβευσης πιστοποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ABSTRACT

The objective of this study is to examine the case of adopting the international standard EN ISO 9001:2000 in a dietician's office. In our days, provision of quality services constitutes a fundamental role in the maintenance and increase of the business clients. The main tool for quality assurance and quality improvement is the implementation of a Quality Management System (QMS). This QMS, such as international standard EN ISO 9001:2000, is divided in four sections: quality manual, general procedures (such as management responsibility, resources management, product realization, measurement-analysis and improvement), working instructions, documents and records. In the recent years quality issues have been integrated in the new concept of Total Quality Management (TQM) which is focused on the client, based on measurements and diffused in every activity of services. Many European organizations have adopted in their management approach the Quality Management System, which serves also as a basis for evaluation and distinction, and mostly for accreditation purposes.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών παίζει καθοριστικό ρόλο, ιδιαίτερα στις μέρες μας, τόσο στη διατήρηση όσο και στην αύξηση των πελατών μιας επιχείρησης (Cook, 1997). Η διατήρηση και αύξηση των πελατών οδηγούν την επιχείρηση, με τη σειρά τους, σε μια δημιουργική πορεία ανάπτυξης και προόδου (Evans, 1995). Η επάρκεια προϊόντων και υπηρεσιών στην παγκόσμια αγορά έχει αλλάξει ριζικά τις σχέσεις μεταξύ παραγωγών και πελατών (Quazi, 2001). Σήμερα, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα επιλογής από ένα μεγάλο αριθμό όμοιων ή παρόμοιων αγαθών και υπηρεσιών. Επιθυμούν δε, να συναλλάσσονται περισσότερο με προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών Ποιότητας (Walsh, 1995). Έτσι, πλέον ο ανταγωνισμός για τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αυτές που παρέχουν υπηρεσίες, προστάζει στροφή και εστίαση προς τον πελάτη (Yasin *et al.*, 1996).

Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός που χαρακτηρίζει το σημερινό οικονομικό σενάριο, καθώς και η διαρκής ανάγκη της ικανοποίησης των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών οδηγεί τις εταιρείες στην εξεύρεση τρόπων ορθής, ποιοτικής και οικονομικά βιώσιμης επιχειρηματικής πρακτικής ώστε αυτές να εκπληρωθούν. Την ανάγκη αυτή μπορεί να καλύψει η υιοθέτηση και εγκατάσταση από μία εταιρεία ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διοίκησης ή με άλλα λόγια ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 και η επακόλουθη Πιστοποίηση του μέσω ενός Διαπιστευμένου Φορέα.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής είναι να διερευνηθεί η δυνατότητα εφαρμογής του ISO 9001 σε διαιτολογικά γραφεία και να δημιουργηθεί ένα γενικευμένο μοντέλο εφαρμογής του. Αντικείμενο της μελέτης αποτελεί η διαδικασία σχεδιασμού ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΣΔΠ) σύμφωνα με το πρότυπο EN ISO 9001:2000 σε μία αλυσίδα διαιτολογικών γραφείων.

Το ΣΔΠ αποτελεί ένα τυπικό σύστημα EN ISO 9001:2000, η τεκμηρίωση του συστήματος αποτελείται από 4 βασικές ενότητες:

Το *εγχειρίδιο ποιότητας* το οποίο καθορίζει την Πολιτική Ποιότητας και περιγράφει το πεδίο και τον τρόπο εφαρμογής του Συστήματος. Ουσιαστικά αναφέρεται στο ΣΔΠ σε στρατηγικό επίπεδο και καταγράφει τους στόχους, την δομή και τα συστατικά του ΣΔΠ και δεν αποτελεί λειτουργικό εργαλείο του. Παρόλα αυτά αποτελεί ελεγχόμενο έγγραφο(κάθε έγγραφο το οποίο διαμορφώνεται, μεταβάλλεται και φυλάσσεται σύμφωνα με σχετικές απαιτήσεις του συγκεκριμένου ΣΔΠ) του συστήματος και κάθε αλλαγή στην δομή του ΣΔΠ πρέπει να αποτυπώνεται και τεκμηριώνεται σε αυτό.

Τις *διαδικασίες ποιότητας* που αποτελούν τον κορμό του ΣΔΠ σε τακτικό επίπεδο αν και, μπορούν να αποτελέσουν και λειτουργικά έγγραφα όπως οι οδηγίες εργασίας, δηλαδή οδηγό στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Κάθε διαδικασία περιγράφει τον τρόπο λειτουργίας συγκεκριμένων συστατικών του ΣΔΠ (π.χ. πως ελέγχονται και κωδικοποιούνται τα έγγραφα του ΣΔΠ, πως γίνονται οι εσωτερικές επιθεωρήσεις του ΣΔΠ) και πολλές από αυτές περιγράφουν και τον τρόπο υλοποίησης συγκεκριμένων διεργασιών της (π.χ. οι διαδικασίες συσχετίζουν κάθε διεργασία με τα απαραίτητα έντυπα που πρέπει να συμπληρωθούν καθώς και τις αντίστοιχες οδηγίες εργασίας. Το ΣΔΠ και οι λειτουργικές διαδικασίες είναι δομημένα σε 5 άξονες:

Διαχείριση ΣΔΠ: περιλαμβάνονται οι διαδικασίες ελέγχου, διακίνησης και αρχειοθέτησης όλων των εγγράφων του συστήματος.

Ευθύνες διοίκησης: αφορά στις διαδικασίες που περιγράφουν/ καταγράφουν την πολιτική ποιότητας, την δέσμευση της διοίκησης να εφαρμόσει πιστά το ΣΔΠ., τις ευθύνες και αρμοδιότητες των θέσεων και τμημάτων, τον τρόπο επικοινωνίας με εξωτερικούς φορείς και τέλος το τρόπο ανασκόπησης του ΣΔΠ σε τακτική βάση.

Διαχείριση πόρων: αφορά σε διαδικασίες διαχείρισης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, της υποδομής της και γενικότερα διαχείρισης του εργασιακού περιβάλλοντος.

Υλοποίηση των υπηρεσιών: αποτελεί τον βασικό άξονα σε λειτουργικό επίπεδο καθώς περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με την υλοποίηση του

συνόλου των διεργασιών και λειτουργιών όπως την σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών, την αξιολόγηση των προμηθευτών, τις προμήθειες αναλωσίμων και λειτουργικών υλικών, τον έλεγχο και παραλαβή των υλικών, τον τρόπο αξιολόγησης από τους πελάτες και τέλος τον τρόπο λειτουργίας όλων των τμημάτων και τον έλεγχο των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης.

Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση: αφορά στις απαιτούμενες από το πρότυπο διαδικασίες επιθεώρησης του ΣΔΠ, καταγραφής και αντιμετώπισης των σημείων μη συμμόρφωσης, καταγραφής και ανάλυσης των καθορισμένων στατιστικών στοιχείων και δεικτών αποτίμησης, καθορισμού και παρακολούθησης στόχων βελτίωσης και λήψης των απαραίτητων προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών.

Οι *οδηγίες εργασίας* που αποτελούν πρακτικά έγγραφα που περιγράφουν αναλυτικά τον τρόπο υλοποίησης συγκεκριμένων διεργασιών και εξασφαλίζουν την συνέχεια και την διασφάλιση (τυποποίηση) του τρόπου υλοποίησης.

Τα *έντυπα* που δεν εξυπηρετούν μόνο τις αρχειακές/ ιστορικές ανάγκες του ΣΔΠ αλλά αποτελούν και εργαλεία διεκπεραίωσης καθημερινών διεργασιών του προσωπικού.

Η μελέτη αυτή έγινε στα πλαίσια πτυχιακής εργασίας του Τμήματος Επιστήμης Διαιτολογίας Διατροφής του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου.

Μέρος Α. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Ποιότητα

A1.1 Ο ανοικτός ορίζοντας της Ποιότητας

Κάποτε, στη μακρινή εποχή της Αλεξάνδρειας του Καβάφη και της παρακμής, ο σκοπός και οι προθέσεις εκείνου που «ρωτούσε για την ποιότητα» ήταν εντελώς προσωπικές και το ενδιαφέρον του ήταν σαφώς εντοπισμένο. Σήμερα, όμως, στην εποχή της προσπάθειας για τη διέξοδο από την παρακμή και της αναζήτησης της ανάπτυξης, καθώς όλοι ρωτούμε και μιλούμε για την ποιότητα και τη βελτίωσή της, θα πρέπει πρώτα να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς εννοούμε ως ποιότητα και πώς μπορούμε να την προσεγγίσουμε και να τη διασφαλίσουμε. Παραδοσιακά υπήρχε η αντίληψη ότι ποιοτικό είναι αυτό που γίνεται με μεράκι, έμπνευση, ταλέντο και ευσυνειδησία, δίνοντας συγχρόνως ένα αίσθημα περηφάνιας σε εκείνον που κατασκεύασε ένα προϊόν ή προσέφερε μια υπηρεσία ποιότητας. Αντίστοιχα, ο κάθε καταναλωτής ενός προϊόντος και ο κάθε χρήστης μιας υπηρεσίας είχε το δικαίωμα να έχει διαφορετικά προσωπικά κριτήρια για να αξιολογήσει και να εκτιμήσει την ποιότητα του προϊόντος που καταναλώνει ή της υπηρεσίας που του παρέχεται.

Όμως, ήδη από την εποχή της έντονης οικονομικής ανάπτυξης, που εκδηλώθηκε με τη βιομηχανική επανάσταση του 19ου αιώνα, άρχισε να διαμορφώνεται μια ριζικά διαφορετική εικόνα στη σχέση παραγωγή-ποιότητα-κατανάλωση, ιδίως στα βιομηχανικά προϊόντα μαζικής παραγωγής, ως συνέπεια της επικρατήσας νοοτροπίας και της πλήρους διάρρηξης των όποιων σχέσεων σύμπνοιας και αλληλοεκτίμησης μεταξύ των ιδιοκτητών και των εργαζομένων στις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες. Καταρχάς, ο καταναλωτής του μαζικού προϊόντος έχασε τη δυνατότητα παρέμβασης στην ποιότητά του, η οποία ουσιαστικά καθορίζονταν πλέον με κριτήρια της διοίκησης της επιχείρησης. Συγχρόνως, η μέριμνα για την εξασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος έπαψε να αποτελεί πρωτοβουλία και ευθύνη του τεχνίτη και πέρασε στην αποκλειστική αρμοδιότητα αρχικά του επόπτη και αργότερα του επιθεωρητή της επιχείρησης. Είναι μάλιστα ενδεικτική η άποψη

που προβάλλεται από τους θεωρητικούς της διοίκησης των επιχειρήσεων, ότι «το ποιοτικό αποτέλεσμα δεν μπορεί να είναι τυχαίο, αλλά προκύπτει από τον συνδυασμό του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης» (Juran, 1998). Αναφέρουμε ενδεικτικά ότι στη Μ. Βρετανία το 1993 είχε μετρηθεί ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό πολιτών (82%) έχει υιοθετήσει περιβαλλοντικά κριτήριά στην καταναλωτική του συμπεριφορά (Mc Closkey, 1993).

Ούτως ή άλλως, στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη ανοικτή ανταγωνιστική αγορά, η αξιολόγηση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών, θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά και κατά το δυνατό μετρήσιμα κριτήρια. Άλλωστε, η ποσοτική αποτίμηση της ποιότητας ανοίγει συγχρόνως τον δρόμο για τη βελτίωσή της, αφού «ό,τι είναι μετρήσιμο μπορεί και να βελτιωθεί». Επομένως, στις σημερινές συνθήκες θα πρέπει αναγκαστικά να παραμερίσουμε τα σχετικά με το μεράκι και το δικαίωμα στην υποκειμενικότητα. Η αποτίμηση της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας δεν μπορεί παρά να εκφράζεται από τον βαθμό στον οποίο ικανοποιεί τις γενικότερες απαιτήσεις του καταναλωτή ή του χρήστη, αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος (Καγκαράκης, 2002). Ποιος ορισμός, λοιπόν, ταιριάζει στην Ποιότητα;

Καταρχάς διαπιστώνουμε ότι, όπως είδαμε στην περίπτωση της Ανάπτυξης, έτσι και η Ποιότητα, ως έννοια, προσεγγίζεται συχνά με τρόπο αποσπασματικό και με μονόπλευρα κριτήρια. Είναι ενδεικτικό ότι στις ΗΠΑ αντιλαμβάνονταν και χαρακτηρίζαν ως «κρίση της Ποιότητας», στις αρχές της δεκαετίας του 1980, την κατά περίπου 25% πτώση των πωλήσεων των αμερικανικών βιομηχανιών παραγωγής αυτοκινήτων, συσκευών τηλεόρασης και προϊόντων μικροηλεκτρονικής, που οφείλονταν στην ποιοτική τους μειονεκτικότητα, σε σχέση με τις αντίστοιχες εισαγωγές από το εξωτερικό. Γενικότερα, όπως για την Ανάπτυξη, έτσι και για την Ποιότητα έχουν κατά καιρούς προταθεί διάφοροι ορισμοί, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα ή τις γενικότερες θέσεις εκείνων που τους διατύπωσαν. Υπάρχουν περίπλοκοι ορισμοί ή άλλοι υπεραπλουστευμένοι, όπως «ποιότητα είναι η καταλληλότητα για χρήση» ή «η συμμόρφωση προς απαιτήσεις» ή «κάθε

δραστηριότητα που έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη». Από μια άλλη σκοπιά, η ποιότητα πρέπει να προσδιορίζεται από το βαθμό της κοινωνικής υπευθυνότητας του παραγωγού ενός προϊόντος ή του παρόχου μιας υπηρεσίας (Mc Closkey, 1993). Προτείνεται μια περιγραφή της έννοιας της Ποιότητας ως εξής: «Η ποιότητα ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας, ενός συστήματος ή μιας διαδικασίας εκφράζεται από το βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά τους ικανοποιούν τις διατυπωμένες απαιτήσεις ή τις προσδοκίες του καταναλωτή, του χρήστη ή άλλων ενδιαφερομένων».

Η περιγραφή αυτή δεν απέχει από τους επικρατέστερους ορισμούς της βιβλιογραφίας αλλά συγχρόνως με αρκετή ευρύτητα, περιέχει τα βασικά στοιχεία, που θα αναζητούσε ο πολίτης. Στην παραπάνω περιγραφή, η λέξη-κλειδί που αποκαλύπτει τις διαστάσεις της έννοιας της Ποιότητας είναι οι «προσδοκίες». Δείχνει ότι η ευθύνη του παραγωγού ενός προϊόντος ή του παρόχου μιας υπηρεσίας ή ολόκληρης της κοινωνίας, γενικότερα, που επιδιώκει την Ποιότητα, δεν περιορίζεται στην ικανοποίηση των αποτυπωμένων αναγκών του πολίτη αλλά επεκτείνεται στην αναζήτηση και στην αντιμετώπιση όλων των ενδεχόμενων παραμέτρων που διαμορφώνουν ένα ποιοτικό περιβάλλον. Παραμέτρων που δύσκολα περιγράφονται ή ποσοτικοποιούνται, όπως η ανθρώπινη συμπεριφορά, οι ευαισθησίες, η αξιοπρέπεια, ο σεβασμός, η αισθητική.

Αυτή η επιδίωξη της ικανοποίησης προσδοκιών είναι το συστατικό της Ποιότητας που τη διαφοροποιεί ριζικά από την Προστασία του Καταναλωτή, δηλαδή μια συναφή έννοια που έχει γίνει ήδη γενικότερα αποδεκτή ως βασική κοινωνική διεκδίκηση υψηλής προτεραιότητας. Στόχος της Προστασίας του Καταναλωτή είναι να προφυλάξει τον πολίτη από τα επικίνδυνα προϊόντα που προμηθεύεται ή τις υπηρεσίες που χρησιμοποιεί, καθώς και (στην καλύτερη περίπτωση) από κάθε μορφής εκμετάλλευση όπως η παραπλάνηση, η κερδοσκοπία, τα μονοπώλια, η περιττή ταλαιπωρία κλπ. Πρόκειται, επομένως, για μια καθαρά αμυντική αντιμετώπιση των ορατών κινδύνων που μπορεί να συνεπάγεται για τον πολίτη η κατανάλωση ενός προϊόντος ή η χρήση μιας υπηρεσίας. Αντίθετα, η επιδίωξη της

κατάκτησης της Ποιότητας ξεπερνά τον έλεγχο των προϊόντων και των υπηρεσιών, με τον οποίο επιβεβαιώνεται η συμμόρφωσή τους προς συγκεκριμένες απαιτήσεις. Είναι μια δράση με απεριόριστες προοπτικές, με ανοικτούς χρονικούς και χωρικούς ορίζοντες, που ταιριάζει σε μια κοινωνία με τη θέληση να αγωνιστεί για τη βελτίωση του επίπεδου ζωής των πολιτών, την πραγματοποίηση των ελπίδων τους και την ευημερία των μελλοντικών γενεών. Η προσέγγιση ενός τέτοιου φιλόδοξου στόχου προφανώς απαιτεί τη συντονισμένη συμμετοχή όλων των διαθέσιμων δυνάμεων και μέσων.

A1.2 Η διασφάλιση της Ποιότητας

Σε μικρότερη κλίμακα, στον κόσμο των οργανωμένων επιχειρήσεων, ο αντίστοιχος στόχος είναι η επίτευξη της «διασφάλισης της ποιότητας», η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των προγραμματισμένων και συστηματικών διαδικασιών, που είναι αναγκαίες για να αναπτυχθεί επαρκής εμπιστοσύνη, ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα ικανοποιεί δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας. Η κατάκτηση του στόχου αυτού επιδιώκεται με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management–TQM). Με πρώτη διδάξασα την Ιαπωνία, το σύστημα TQM αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1960 και ενίσχυσε ουσιαστικά τη γνωστή υψηλή ανταγωνιστικότητα πολλών επιχειρήσεων της χώρας αυτής στην παγκόσμια αγορά. Ο όρος «Ολική» υποδηλώνει ότι η επιδίωξη για τη διασφάλιση της ποιότητας βασίζεται στην καθολική συμμετοχή του προσωπικού (με αντίστοιχη αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών του) και στο σύνολο των δράσεων της επιχείρησης (Σπανός, 1993). Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι με την ενεργό συμβολή του προσωπικού στην προσπάθεια για την ποιότητα, επανερχόμαστε κατά κάποιο τρόπο σε μια νοοτροπία, βαθύτερα ανθρώπινου χαρακτήρα, ανάλογη με εκείνη της εποχής πριν από τη βιομηχανική επανάσταση. Επίσης, επισημαίνεται ότι η «Διοίκηση» δεν ταυτίζεται απλώς με τα πρόσωπα που κατέχουν ηγετικές θέσεις στην επιχείρηση αλλά αφορά στις συστηματικές ενέργειες και διαδικασίες, που οδηγούν στην κατάκτηση των προκαθορισμένων ποιοτικών στόχων (Cartin, 1993).

Ένα ερώτημα, που συνδέεται με την επιδίωξη της Ποιότητας, αφορά στο κόστος που συνεπάγεται η ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών και στο ποιους θα μπορεί να επιβαρύνει τελικά το πρόσθετο αυτό κόστος, μέσα στα πειστικά περιθώρια της ανταγωνιστικής αγοράς. Ως απάντηση, υποστηρίζεται από τους ένθερμους γκουρού της Ποιότητας ότι, στη μικροοικονομική κλίμακα των επιχειρήσεων, με σωστή διαχείριση, το κόστος για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών μπορεί να αντισταθμίζεται από τα συνεπαγόμενα άμεσα και έμμεσα θετικά αποτελέσματα, όπως π.χ. η μείωση των απαιτούμενων ελέγχων, των παραπόνων των πελατών και των αντίστοιχων αποζημιώσεων, καθώς και η ευνοϊκή αντανάκλαση στην εικόνα της επιχείρησης και οι επιπτώσεις στην εμπορική της ανταγωνιστικότητα. Το επιχείρημα φαίνεται ότι είναι βάσιμο, αν λάβουμε υπόψη το υφιστάμενο τεράστιο περιθώριο για την εξοικονόμηση δαπανών, που μπορεί να φέρει η βελτίωση της ποιότητας, αφού εκτιμάται ότι η κακή ποιότητα των προϊόντων επιφέρει συνολικό κόστος που φτάνει στο 10% της οικονομίας (Arnold, 1995).

A1.3 Η αλυσίδα μεταβίβασης της εμπιστοσύνης

Η διατύπωση συγκεκριμένων απαιτήσεων για την ποιότητα και ο έλεγχος του βαθμού της ικανοποίησής τους, αποτελούν ένα έργο που συνήθως ξεπερνά τις δυνατότητες όχι μόνο των ιδιωτών καταναλωτών των προϊόντων και των χρηστών των υπηρεσιών, αλλά ακόμα και των επιχειρήσεων, των κοινωνικών φορέων ή και των Δημόσιων Αρχών. Εδώ αναλαμβάνει τον υπεύθυνο ρόλο του ένα συνεκτικό και αποτελεσματικό σύστημα για τη διασφάλιση της ποιότητας, το οποίο στηρίζεται σε πρότυπα και διαδικασίες που είναι αποτέλεσμα διεθνούς συνεργασίας και συναίνεσης και έχουν εξασφαλίσει τη διεθνή αποδοχή. Τη ραχοκοκαλιά του συστήματος αποτελεί μια καλά οργανωμένη αλυσίδα μεταβίβασης της εμπιστοσύνης. Ο πολίτης, η επιχείρηση ή η Δημόσια Αρχή μπορεί να έχει εμπιστοσύνη στην αξιοπιστία των προβαλλομένων ποιοτικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας, μιας εγκατάστασης ή μιας γνωμοδότησης διότι

έχουν ελεγχθεί ή έχουν πιστοποιηθεί από ένα εργαστήριο ή από ένα φορέα ελέγχου ή από ένα φορέα πιστοποίησης, που με τη σειρά του θεωρείται αξιόπιστος διότι είναι διαπιστευμένος από τον εθνικό φορέα διαπίστευσης της χώρας. Δηλαδή, η διαπίστευση αποτελεί τον κορυφαίο παράγοντα για τη διασφάλιση της δημιουργίας του κλίματος εμπιστοσύνης, αν και συνήθως δεν είναι ορατός στον πολίτη, καθώς η συμβολή της χάνεται στο μήκος της αλυσίδας. Η αντικειμενική επιβεβαίωση, στη συνέχεια, της αξιοπιστίας του εθνικού φορέα διαπίστευσης, παρέχεται με έναν τρόπο που έχει μια ενδιαφέρουσα ιδιαιτερότητα διότι η κατοχύρωσή της δεν παραπέμπεται σε ένα υπερκείμενο όργανο. Άλλωστε μια ατέρμων αλληλουχία παραπομπών δεν θα έβρισκε μια πειστική κατάληξη, κοινής αποδοχής. Αντίθετα, στην Ευρώπη έχει καθιερωθεί να αξιολογείται ο εθνικός φορέας διαπίστευσης κάθε χώρας (και μάλιστα με εξαιρετικά αυστηρά κριτήρια) από τους αντίστοιχους εθνικούς φορείς των άλλων ευρωπαϊκών χωρών, που συγκροτούν την «Ευρωπαϊκή Συνεργασία για τη Διαπίστευση», (European cooperation for Accreditation, EA). Ένα βασικό κριτήριο είναι η διασφάλιση της αμεροληψίας, κατά τη λειτουργία των εθνικών φορέων διαπίστευσης και η δέσμευση ότι τα πρόσωπα, τα οποία μετέχουν στις διαδικασίες, είναι ελεύθερα από κάθε οικονομική ή άλλη πίεση, που θα μπορούσε να τα επηρεάσει (Πρότυπο EN ISO 45010:1997). Η ίδια απαίτηση ισχύει και για τους διαπιστευμένους οργανισμούς, ο μεγάλος αριθμός των οποίων δείχνει την έκταση της διεθνούς αποδοχής του θεσμού της διαπίστευσης. Συγκεκριμένα, τα εργαστήρια που έχουν προστρέξει στη διαπίστευση για να αποδείξουν την υψηλή τους στάθμη, στις 27 χώρες μέλη της EA, ξεπερνούν τα 9800, οι φορείς ελέγχου τους 2700 και οι φορείς πιστοποίησης τους 1700. Μεταξύ των ευρωπαϊκών εθνικών φορέων διαπίστευσης, έχει συναφθεί, ήδη από το 1989, μία Πολυμερής Συμφωνία (Multilateral Agreement, MLA), για την αμοιβαία αναγνώριση της ισότιμης επάρκειας και αξιοπιστίας των επί μέρους εθνικών συστημάτων διαπίστευσης, που αξιολογήθηκαν με επιτυχία. Η Συμφωνία συνεπάγεται την ανεπιφύλακτη αποδοχή ισοτιμίας για τις εκθέσεις εργαστηριακών δοκιμών και για τα πιστοποιητικά των φορέων πιστοποίησης και ελέγχου, τα οποία εκδίδουν τα εργαστήρια και οι φορείς, που έχουν διαπιστευτεί

από τους συνυπογράφοντες εθνικούς φορείς διαπίστευσης. Στη συνέχεια, η αμοιβαία αυτή αναγνώριση επεκτείνεται παγκόσμια, σε όλες τις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, μέσω συμφωνιών που έχουν συνάψει τα συλλογικά περιφερειακά όργανα των φορέων διαπίστευσης.

Επομένως, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι αλυσίδες της μεταβίβασης της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας των συστημάτων διαπίστευσης των διαφόρων χωρών, τελικά συγκλίνουν και κλειδώνουν σε έναν ισχυρό συνδετικό κρίκο, από τον οποίο αντλούν την αντικειμενική τους αναγνώριση. Έναν κρίκο που έχει σφυρηλατηθεί με την αμοιβαία εμπιστοσύνη των συνεργαζομένων εθνικών φορέων διαπίστευσης. Η συνεργασία αυτή στηρίζεται στη διατυπωμένη πρόθεση των μελών της ΕΑ να μην ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Πάντως, η πρόθεση αυτή δεν περιλαμβάνεται ακόμα ως δέσμευση στα κριτήρια αποδοχής των εθνικών φορέων διαπίστευσης ως μελών της ΕΑ, διότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν έχει καταλήξει σε επίσημη τοποθέτηση, ως προς τη νομική υπόσταση και την ιδιαιτερότητα της διαπίστευσης. Η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα των εθνικών φορέων διαπίστευσης πρέπει να αποδεικνύονται καθημερινά, με τρόπο πειστικό, τόσο προς τον κοινωνικό χώρο όσο και προς τη Δημόσια Διοίκηση, σε εθνικές αλλά και σε διεθνείς διαστάσεις. Αλλιώς, δεν θα μπορούσε να είναι αποδεκτή η παραχώρηση στους ανεξάρτητους φορείς διαπίστευσης μιας αρμοδιότητας, που ανήκε παραδοσιακά στις κρατικές αρχές. Δηλαδή της επίσημης αναγνώρισης της επάρκειας και της αμεροληψίας δημόσιων και ιδιωτικών εργαστηρίων, φορέων πιστοποίησης και φορέων ελέγχου. Ειδικότερα, σε πεδία όπου ανταγωνίζονται δημόσιες και ιδιωτικές δραστηριότητες, οι εθνικοί φορείς διαπίστευσης οφείλουν να λειτουργούν μεν υπέρ του δημοσίου συμφέροντος, όχι όμως και υπέρ του συμφέροντος του Δημοσίου. Πάντως, η οικοδόμηση του συστήματος της Ποιότητας και της μεταβίβασης της εμπιστοσύνης είναι φανερό ότι εκτίθεται στον κίνδυνο της κατάρρευσης ολόκληρης της αλυσίδας, αν αστοχήσει ένας από τους κρίκους της. Όπως π.χ. η εκτροπή των πιστοποιήσεων σε τυπικές γραφειοκρατικές διαδικασίες αντί για την ουσιαστική διερεύνηση της αξιοπιστίας εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας στις επιχειρήσεις

(Καγκαράκης, 2003). Επομένως, είναι απαραίτητη η παράλληλη ύπαρξη ενός συστηματικού και αποτελεσματικού συστήματος εποπτείας, που θα ασκείται από τις Δημόσιες Αρχές, την Τοπική Αυτοδιοίκηση ή τις επαγγελματικές και κοινωνικές οργανώσεις. Συνεχώς, όμως, επαγρύπνηση πρέπει να υπάρχει για τη διαφύλαξη του θεσμού της διαπίστευσης από επιδιωκόμενες εκπτώσεις στους στόχους της. Π.χ. έχει πρόσφατα εμφανιστεί η τάση να υποβαθμίζεται ο σκοπός της λειτουργίας των εθνικών φορέων διαπίστευσης από την ευρύτητα της «προστασίας του δημοσίου συμφέροντος», στη στενή «προστασία του γενικού οικονομικού συμφέροντος».

A1.4 Ιστορική ανασκόπηση ελέγχου ποιότητας

Η εξέλιξη των προσπαθειών που έγιναν στο παρελθόν με στόχο το καλύτερο και αποδοτικότερο δυνατό έλεγχο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, μπορεί να παρουσιαστεί με τη διαδοχική αλληλουχία 4 σταδίων.

1° στάδιο: Επιθεώρηση

Η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας ενός προϊόντος είναι η επιθεώρηση. Επιθεώρηση (Audit) είναι ουσιαστικά η απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών.

2° στάδιο: Έλεγχος Ποιότητας

Ο έλεγχος για την τήρηση των προδιαγραφών εξελίχθηκε σταδιακά σε ένα σύνολο πιο εξελιγμένων τεχνικών που είναι γνωστές σαν έλεγχος ποιότητας. Ο **Έλεγχος Ποιότητας** (Quality Control) όπως εφαρμόστηκε ή εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα σε ορισμένες βιομηχανίες, είναι **το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών**. Ο έλεγχος ποιότητας έχει μια χαρακτηριστική αδυναμία: εντοπίζει τα ελαττώματα σχεδιασμού και κατασκευής μετά την παραγωγή του προϊόντος, τότε δηλαδή που η επανόρθωση κοστίζει πολύ περισσότερο και είναι δυσκολότερη, γιατί το κόστος κατασκευής του ελαττωματικού προϊόντος / υπηρεσίας έχει ήδη καταβληθεί. Κάθε διορθωτική

ενέργεια προϋποθέτει κόστος επιπλέον του ήδη καταβληθέντος. Ο έλεγχος ποιότητας διασφαλίζει μεν τον εντοπισμό των ελαττωματικών (με υψηλό κόστος) και τη διόρθωση τους, αλλά δεν παρέχει δυνατότητα να αποκλεισθεί το ενδεχόμενο τα ελαττωματικά να ξαναεμφανιστούν.

3° στάδιο: Διασφάλιση Ποιότητας

Η αδυναμία αυτή του απλού ελέγχου ποιότητας καλύπτεται από την καθιέρωση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Τα τελευταία εξασφαλίζουν ότι η παραγωγή ικανοποιεί κάποιες σταθερές ποιότητας και, ο πελάτης ή ο καταναλωτής θα παραλάβει το προϊόν όπως αυτό προδιαγράφεται στις σχετικές συμβάσεις. Ένα γνωστό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας που χρησιμοποιείται σε διμερείς συμβάσεις συνεργασίας προμηθευτή-πελάτη είναι το ISO 9000. Το πρότυπο αυτό, έχει συνταχθεί από τον ISO (International Standardization Organization) μια διεθνή συνομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης ποιότητας. Ενώ ο έλεγχος ποιότητας (Quality Control) διαπιστώνει και καταγράφει μια απόκλιση του προϊόντος από δεδομένες προδιαγραφές, ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας (Quality Assurance) διασφαλίζει το τελικό προϊόν θα είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης (Σπανός Α., 1995)

4° στάδιο: Διοίκηση / Διαχείριση Ολικής Ποιότητας

Κανένα από τα προαναφερθέντα συστήματα δεν εξασφαλίζει την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με χαμηλό κόστος, πλήρη αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού, εφαρμογή καινοτομιών, διαρκή βελτίωση και καθολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων της εταιρείας. Τα στοιχεία αυτά που λείπουν από τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας έρχεται να συμπληρώσει το Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζεται από την εκάστοτε εταιρεία, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη δραστηριοποίηση του συνόλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της εταιρείας με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Τα επίπεδα εξέλιξης των τεχνικών που υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν διαχρονικά στην προσπάθεια ελέγχου της ποιότητας παρουσιάζονται σχηματικά παρακάτω:



Σχήμα 1.0 Τα 4 στάδια εξέλιξης τεχνικών βελτίωσης ποιότητας

2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τα προηγούμενα η ΔΟΠ δεν αντιτίθεται στα άλλα συστήματα αλλά είναι υπερσύνολο τους. Έτσι, η ΔΟΠ περικλείει τη Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance), όπως αυτή με τη σειρά της περικλείει τον Έλεγχο Ποιότητας (Quality Control), που με τη σειρά του είναι υπερσύνολο της Επιθεώρησης (Audit). Αναλυτικότερα, **Ολική Ποιότητα** είναι ένα σύστημα επιδίωξης συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, αξιοπιστία των καινοτομιών, ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, συμμετοχή του προσωπικού, και συνεργασία με τους προμηθευτές. **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι η φιλοσοφία της διοίκησης που απαιτεί αλλαγή της συνολικής νοοτροπίας και του κλίματος μέσα στην επιχείρηση, για την εισαγωγή και λειτουργία της ολικής ποιότητας, σε όλα τα σημεία, σε όλες τις φάσεις, από όλα τα άτομα, και σε κάθε χρονική στιγμή. Με άλλα

Λόγια η ΔΟΠ είναι μια συνολική προσέγγιση στον τρόπο λειτουργίας και πρακτικής των επιχειρήσεων. Σ' αυτό το στάδιο εξέλιξης της πορείας της ποιότητας, έχει πλέον συνειδητοποιηθεί : α) ότι η ποιότητα δεν είναι μόνον η ποιότητα του τελικού προϊόντος, αλλά η ποιότητα ολόκληρης της επιχείρησης (Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα, έστω και μη παραγωγική, όπως οι πωλήσεις, η διοίκηση προσωπικού). Βασική ιδέα της ΔΟΠ είναι ότι για την επιδίωξη ποιότητας συμμετέχουν σε αρμονική συνεργασία, όλοι σε μια ατέλειωτη αλυσίδα, όπου ο προμηθευτής του ενός είναι πελάτης του προηγούμενου. Το «πιστεύω» των οργανισμών που εφαρμόζουν Ολική Ποιότητα είναι το ακόλουθο: « Όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης του καθενός αξίζει την υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών» β) ότι η βελτίωση έρχεται μέσα από την κατανόηση και την βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, και γ) ότι η ποιότητα θα πρέπει να καθοδηγείται από τα ανώτατα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης.

Η έννοια της Ολικής Ποιότητας ξεφεύγει πλέον από τα στενά όρια του ελέγχου της ποιότητας μόνον στο τελικό στάδια παραγωγής του προϊόντος ή της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών μόνο από ένα τμήμα της επιχείρησης. Στα πλαίσια της Ολικής Ποιότητας δίνεται μεγάλη σημασία στην εξασφάλιση της ποιότητας και σ' όλους εκείνους τους παράγοντες που συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη . Έτσι, λοιπόν ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται το σύστημα διοίκησης μιας εταιρείας που αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος για τον πελάτη , με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην εν λόγω εταιρεία.

2.1 Αξιώματα και Αρχές της ΔΟΠ

Προκειμένου να είναι δυνατή η ανάπτυξη της ΔΟΠ σ' έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να υπάρχουν κοινές κατευθύνσεις ή αρχές που να ακολουθούνται με συνέπεια. Τα βασικά αξιώματα - προϋποθέσεις για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι το τρίπτυχο **Δέσμευση, Συμμετοχή, Εμπειρική Γνώση** , όπως παρουσιάζεται στο

παρακάτω γνωστό «ισόπλευρο τρίγωνο της ΔΟΠ» (Αρβανιτογιάννης και λοιποί, 2000):

- ο Δέσμευση (για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την εφαρμογή καινοτομιών)
- ο Επιστημονική Γνώση (των κατάλληλων εργαλείων, τεχνικών και μεθόδων για τη βελτίωση και τις απαραίτητες τεχνικές αλλαγές)
- ο Συμμετοχή όλων σε μια ομάδα στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση

Συνέπεια των τριών βασικών αξιωμάτων είναι οι ακόλουθες αρχές/προϋποθέσεις εφαρμογής της ΔΟΠ:

1. Δέσμευση και καθοδήγηση από τη Διοίκηση: Τα ανώτερα στελέχη της διεύθυνσης της εταιρείας πρέπει πρώτα ίδια να υιοθετούν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια να καθοδηγούν τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού, αποτελώντας έτσι παράδειγμα προς μίμηση.

2. Εφαρμογή σε έκταση: Είναι αναγκαία η αντιμετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, και όχι από κάποιο ειδικευμένο τμήμα ελέγχου που έτσι περιορίζεται μόνο σε τεχνικά θέματα. Η προσαρμογή της νοοτροπίας όλων των τμημάτων έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιδιαίτερης οργανωτικής κουλτούρας. Η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης και της ενσωμάτωσης της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, απαιτεί την αλλαγή της συμπεριφοράς, του τρόπου αντιμετώπισης, και των εργασιακών πρακτικών.

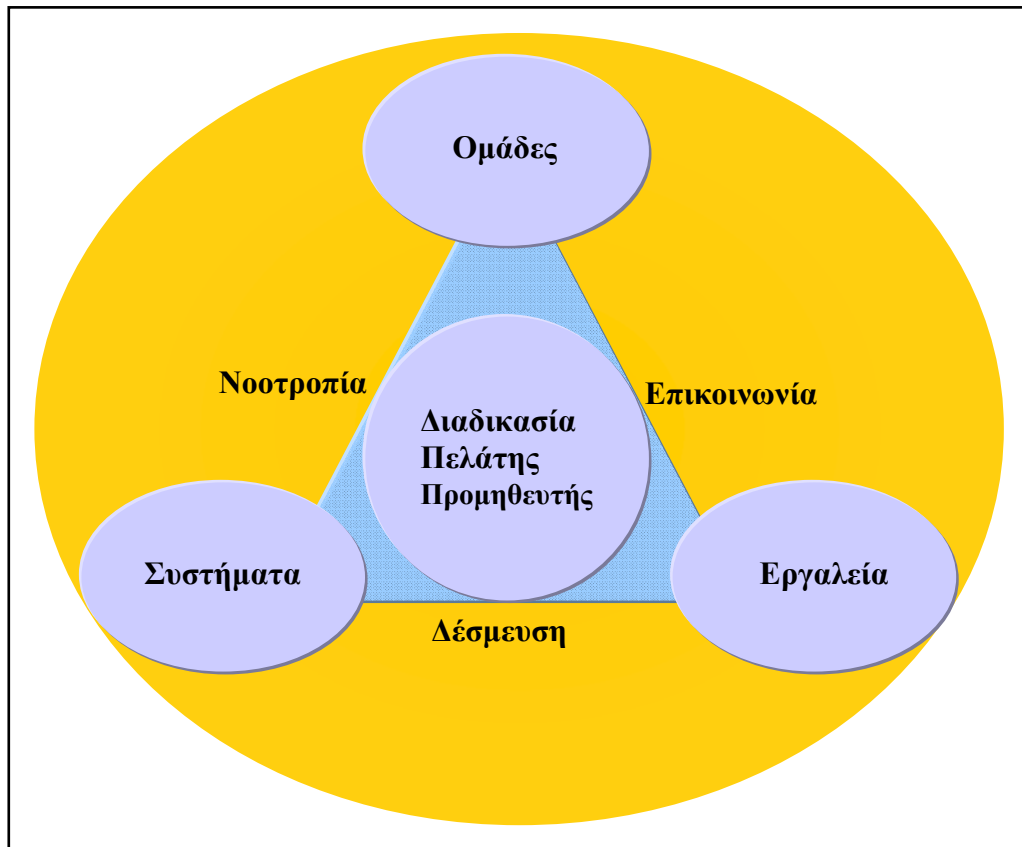
3. Υπευθυνότητα σε βάθος: Όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Ο καθένας θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στη σφαίρα της δικής του υπευθυνότητας. Η προσωπική συνεισφορά κάθε εργαζομένου συμβάλλει στην αλλαγή νοοτροπίας και συνολικά της οργανωτικής κουλτούρας και απαιτεί σημαντικές δυνάμεις και ικανότητες πειθούς και παρακίνησης από την ηγεσία.

4. Πρόληψη όχι θεραπεία: Αυτή η αρχή εκφράζεται και σαν «επιτυχία με την πρώτη» ή «μηδέν ελαττωματικά». Η ποιότητα πρέπει να έχει ενσωματωθεί στη σχεδίαση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής. Ο εκ των υστέρων ποιοτικός έλεγχος δημιουργεί ένα «κρυφό τμήμα παραγωγής» ή εξυπηρέτησης όπου «παράγονται» ακατάλληλα και γίνεται σπατάλη πόρων για την εκ των υστέρων διόρθωση τους αν όχι με την απόρριψη τους. Αυτή η σπατάλη υπολογίζεται να φθάνει μέχρι και το 35% του κόστους παραγωγής. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται με το μέγεθος του χρονικού διαστήματος που παρέρχεται από το χρόνο παραγωγής μέχρι το χρόνο ελέγχου.

5. Συνεχής Εκπαίδευση στη Χρήση Εργαλείων και Μεθόδων: Η χρήση στατιστικών διαγραμμάτων κατανοητή από τους όπως και από τη διοίκηση, διευκολύνει τη συμμετοχή τους στην κατανόηση των διαφόρων λειτουργιών και στην ανεύρεση των αιτιών διακύμανσης στην ποιότητα και κατ' επέκταση στην ταχεία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Κλειδί για την επιτυχία αυτής της αρχής είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων στα αναγκαία εργαλεία και τεχνικές.

6. Έλεγχος ανταγωνιστικότητας: Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmarking). Από αυτούς τους ελέγχους, δημιουργούνται σχέδια ενεργειών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων.

7. Συνεχής βελτίωση: Αυτή η αρχή αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας της ΔΟΠ κατά τους Ιάπωνες και εφαρμόζεται μέσω της παρακίνησης για συνεχή ανανέωση των μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης, καθώς επίσης και της ελάττωσης της σπατάλης πόρων (Τσιότρας, 1995).



Σχήμα 2.0 Κύρια στοιχεία για την ανάπτυξη ενός πλήρους μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

2.2 Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι αντικειμενικοί στόχοι της εφαρμογής της ΔΟΠ από μια εταιρεία είναι οι ακόλουθοι:

1) Η συνεχής και πλήρης ικανοποίηση των πελατών, μέσω του προσανατολισμού της εταιρείας στις απαιτήσεις τους. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι με τον όρο «πελάτες» εννοούνται οι τελικοί αποδέκτες των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών από την εταιρεία, οι οποίοι είναι γνωστοί και ως «εξωτερικοί» πελάτες. Ο βαθμός ικανοποίησης του κάθε πελάτη εξαρτάται από την ταυτότητα του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του και από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την εταιρεία κατά το σχεδιασμό της ποιότητας, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος αυτός.

2) Η συνεχής και πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία τους με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Κάθε εργαζόμενος της παραγωγικής εταιρείας αποτελεί ταυτόχρονα και «εσωτερικό» πελάτη της εταιρείας, με την έννοια ότι αποτελεί πελάτη του ενδιαμέσου προϊόντος του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτή του ενδιαμέσου προϊόντος για το επόμενο στάδιο στη γραμμή παραγωγής. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποσκοπεί στην επίτευξη υψηλής ποιότητας εργασιακών συνθηκών και ενδιαμέσου προϊόντος, ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των «εσωτερικών πελατών»της, δηλαδή των μελών του προσωπικού της, καθώς και η δυνατότητα να προμηθεύουν και αυτοί με τη σειρά τους ποιοτικό προϊόν στο επόμενο στάδιο, συμβάλλοντας έτσι ενεργά στην ποιότητα που απολαμβάνει ο τελικός αποδέκτης, δηλαδή ο καταναλωτής του προϊόντος ή ο χρήστης της υπηρεσίας.

3) Η ενσωμάτωση της ηθικής και της νοοτροπίας της ΔΟΠ σε όλους τους τομείς και σε όλα τα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης, ώστε οι παραπάνω στόχοι να γίνονται φυσικές συνέπειες. Είναι δυνατή η επίτευξη τους φυσικά και χωρίς ιδιαίτερο κόπο, με τη συνεχή προσπάθεια για έναν και μοναδικό στόχο: την επίτευξη της ολικής ποιότητας. Με βάση την κουλτούρα της ΔΟΠ ο πελάτης είναι το σημαντικότερο τμήμα της γραμμής παραγωγής και αν επιτευχθεί υψηλή ποιότητα παραγωγικών διαδικασιών, η ικανοποίηση του πελάτη είναι εγγυημένη. Ο τελευταίος απολαμβάνει προϊόν ή υπηρεσία υψηλής ποιότητας, με αποτέλεσμα να προτιμά πάντα το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία από τα ομοειδή τους άλλων εταιρειών. Έτσι προκύπτουν οι παρακάτω ευεργετικές για την εταιρεία συνέπειες, ως άμεσα επακόλουθα:

- ✓ Ελάττωση παραπόνων
- ✓ Ελάττωση του κόστους εγγυήσεων
- ✓ Ελάττωση του κόστους χαμηλής ποιότητας
- ✓ Μεγιστοποίηση κέρδους
- ✓ Βελτίωση κύρους και φήμης της εταιρείας

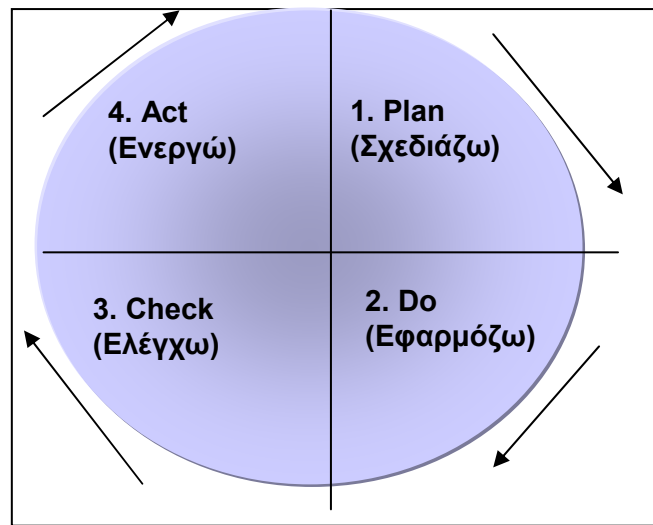
- ✓ Αύξηση του μεριδίου της στην αγορά
- ✓ Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων στην εταιρεία και ενθάρρυνση τους για πρωτοβουλίες και καινοτομίες
- ✓ Σεβασμός για τη Διοίκηση και για το εργατικό δυναμικό
- ✓ Σε τελική ανάλυση, ο μοναδικός αντικειμενικός στόχος της εταιρείας πρέπει να είναι η ολική ποιότητα και όλα τα υπόλοιπα προκύπτουν ως φυσικά επακόλουθα.

2.3 Οι θεωρίες των σημαντικότερων ερευνητών της ΔΟΠ

Αναμφίβολα, η ποιότητα είναι κάτι σημαντικό, το ίδιο είναι και οι άνθρωποι που την προωθούν. Γι' αυτό το λόγο ας δούμε αναλυτικότερα τις απόψεις των σημαντικότερων ερευνητών της ΔΟΠ, σχετικά με την εφαρμογή της ποιότητας στη βιομηχανία, τις υπηρεσίες ή τις κοινωνικές δομές, οι οποίες έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο που ενεργούμε σήμερα:

Deming: είναι ο παλαιότερος και γνωστότερος ερευνητής της Ποιότητας, του οποίου το όνομα έχει συνδεθεί με την ανάπτυξη της ποιότητας στην ιαπωνική βιομηχανία. Ανακάλυψε τη σημαντικότητα της ουσιαστικής ηγεσίας, της συμμετοχής και κατάλληλης παρακίνησης των εργαζομένων, της συνεργασίας πελατών - προμηθευτών, και της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Σκοπός του έγινε η ριζική μεταβολή της στάσης της ανώτατης διοίκησης, και η αλλαγή κουλτούρας σε όλη την επιχείρηση. Η φιλοσοφία του εστιάζει στην βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών με την ελάττωση της αβεβαιότητας στις διαδικασίες του σχεδιασμού και της παραγωγής. Η προσέγγιση της ΔΟΠ, που ηγήθηκε ο Deming, έχει προκαλέσει την ποιοτική επανάσταση της «πρόληψης αντί του εντοπισμού και της θεραπείας» και της «εστίασης στο σύστημα και στις αιτίες αντί στα συμπτώματα») για την επιβίωση των επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά. Τέλος, υποστήριξε μέσα από τη θεωρία της

«Αλυσιδωτής Αντίδρασης» πως η υψηλή ποιότητα οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα και άρα σε σημαντικό μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτό το λόγο πρεσβεύει τη συστηματική και επίμονη προσέγγιση στην ποιότητα.



Σχήμα 2.1 Κύκλος Deming PDCA. (Wheeler et al 1998)

Crosby: είναι ο πατέρας του μηνύματος «Κάνε το σωστά με την πρώτη φορά», και της αρχής των «μηδέν λαθών». Σύμφωνα με τον Crosby, η διοίκηση προπορεύεται στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας και οι εργαζόμενοι απλά ακολουθούν το ρυθμό της. Ο Crosby προβάλλει 4 αξιώματα του management Ολικής Ποιότητας:

1. Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Δεν είναι κατ' ανάγκην ποιοτικό, κάτι που είναι «καλό» ή «κομψό»
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με πρόληψη όχι με διαπίστωση της αστοχίας.
3. Επιθυμητός στόχος είναι τα «Μηδέν λάθη» όχι «περίπου μηδέν»
4. Η ποιότητα δεν μετρείται με δείκτες αλλά με το κόστος της μη ποιότητας.

Taguchi: Η μεθοδολογία του Taguchi σχετίζεται με τη βελτίωση του προϊόντος και των διαδικασιών πριν την παραγωγή και όχι με την τελική επιθεώρηση του έτοιμου προϊόντος. Οι αρχές της ποιότητας και της αξιοπιστίας του προϊόντος, ενσωματώνονται στη φάση του σχεδιασμού του που θεωρείται «υπεύθυνη» για τα οποιαδήποτε επιθυμητά ή ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Ο Taguchi προσδιορίζει την

ποιότητα ενός προϊόντος σαν την «πρόκληση ελαχίστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση». Με τον προσδιορισμό κατάλληλων παραμέτρων και ανώτατων ορίων αποδεκτών ανοχών, δημιουργούνται πρότυπο, που οδηγούν στην καλύτερη δυνατή ρύθμιση της γραμμής παραγωγής, για παραγωγή ανθεκτικών προϊόντων που διατηρούν την ίδια ίο αρχική ποιότητα ανεπηρέαστα από το χρόνο (Σπανός, 1995)

Juran: τόνισε την σημασία της συνεχούς βελτίωσης, και πρότεινε την ανάγκη να χτιστεί η ποιότητα πάνω στο τρίπτυχο: (Ι)Σχεδιασμός Ποιότητας - Η διαδικασία προετοιμασίας για την ικανοποίηση των στόχων ποιότητας. Απόφαση για το κατάλληλο επίπεδο ποιότητας, και κατάλληλος σχεδιασμός προϊόντων και διαδικασιών για την παραγωγή των προϊόντων σύμφωνα με ορισθείσες προδιαγραφές και τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά (2) Έλεγχος Ποιότητας- Η διαδικασία ικανοποίησης των στόχων ποιότητας στην παραγωγή . Σύγκριση των προϊόντων με τα πρότυπα, και επέμβαση για διόρθωση τυχόν αστοχιών. (3) Βελτίωση Ποιότητας - Η διαδικασία βελτίωσης του προηγούμενου επιπέδου ποιότητας, μέσα από σημαντικές ετήσιες βελτιώσεις, ακολουθώντας μια σειρά φυσικών διαδικασιών που είναι: (1) Ανακάλυψη- (2) Οργάνωση- (3) Διάγνωση- (4) Θεραπεία- (5) Έλεγχος (Αρβανιτογιάννης και λοιποί, 2000). Από την εμπειρία του από διάφορες επιχειρήσεις, ο Juran ανακάλυψε ότι οι περισσότερες δίνουν πολύ μεγαλύτερη έμφαση στον ποιοτικό έλεγχο απ' ότι στον ποιοτικό σχεδιασμό και στην βελτίωση, και τόνισε την ανάγκη να αποκατασταθεί η ισορροπία μεταξύ των τριών λειτουργιών της τριλογίας του, αυξάνοντας το ενδιαφέρον για τις άλλες δύο. Επισημαίνει ακόμη, τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης και ειδικότερα της εκπαίδευσης της διοίκησης σε αρχές γύρω από τη διοίκηση της ποιότητας, και τις μεθόδους και τα εργαλεία βελτίωσης της. Τονίζει, επίσης ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των τμημάτων μέσα στην επιχείρηση (του μάρκετινγκ, της παραγωγής κ. α) αφού το καθένα την επηρεάζει μέσα από τη δική του δουλειά.

Παρά τις διαφορές τους, οι φιλοσοφίες των Deming, Crosby, Juran, είναι περισσότερο όμοιες παρά διαφορετικές. Ο καθένας υποστηρίζει :

- ότι η δέσμευση της διοίκησης είναι απόλυτη αναγκαιότητα ,
- ότι η ποιότητα γλιτώνει και δεν κοστίζει χρήματα,
- ότι η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει κυρίως στην διοίκηση και όχι στους εργαζομένους,
- την ανάγκη για συνεχή, χωρίς τέλος, βελτίωση της ποιότητας ,
- την σημαντικότητα της ικανοποίησης του πελάτη, εσωτερικού και εξωτερικού,
- την σημαντικότητα της συνεργασίας της διοίκησης με τους εργαζομένους , και
- την δυσκολία αλλαγής της νοοτροπίας και της κουλτούρας σε μια επιχείρηση.

3 Διασφάλιση ποιότητας

Είναι κοινώς παραδεκτό, ότι η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης εξαρτάται καθοριστικά από τη δημιουργία και εφαρμογή ενός ορθολογικού Συστήματος Διοίκησης/ Διαχείρισης της Παραγωγικής Διαδικασίας. Ένα τέτοιο Σύστημα οφείλει να ασπαστεί και να εκφράσει τις αρχές της Διασφάλισης της Ποιότητας και στη συνέχεια να τις επεκτείνει ορθολογικά για να λειτουργήσει δυναμικά και να βαδίσει στη λεωφόρο της επιτυχίας , στη λεωφόρο της Ολικής Ποιότητας.

3.1 Ανάγκη ανάπτυξης Συσ-αιμάτων Διασφάλισης Ποιότητας

A. Υψηλό Κόστος και Ανεπάρκεια της Επιθεώρησης και του Ποιοτικού Ελέγχου. Η αδυναμία της Επιθεώρησης και αργότερα του Ποιοτικού Ελέγχου, που συνίσταται στο γεγονός ότι με δειγματοληψία και δοκιμή των προϊόντων στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας εντόπιζαν ελαττώματα, κατέστησαν τις δύο αυτές προσπάθειες ελέγχου ανεπαρκείς και εξαιρετικά ακριβές για τους εξής λόγους:

- 1) Η Επιθεώρηση και ο Έλεγχος Ποιότητας απλά ελάττωναν χωρίς να εξαφανίζουν το ποσοστό των ελαττωματικών, με άμεση συνέπεια το ποσοστό αυτό να φθάνει στον πελάτη με όλες τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- 2) Ο Έλεγχος Ποιότητας από μόνος του γινόταν πολύ ακριβός, μια που η συνεχώς αυξανόμενη επιτήδευση των περισσότερων προϊόντων, απαιτούσε περισσότερο πολύπλοκους ελέγχους και εντατικά προγράμματα δειγματοληψίας.
- 3) Τέλος, επειδή με τον Έλεγχο Ποιότητας, τα ελαττωματικά εντοπίζονταν μόνο μετά τέλος της παραγωγικής διαδικασίας, αυτό είχε ως συνέπεια ανυπολόγιστο κόστος επανεργασίας, υποβάθμισης ή καταστροφής τους.

Β. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα / Συνδυασμός Ποιότητας και Παραγωγικότητας. Μία επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της, θα πρέπει να οργανωθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα, «εσωτερική» και «εξωτερική» να βρίσκονται υπό έλεγχο. Χρειάζεται δηλαδή η εφαρμογή κάποιου συστήματος διασφάλισης ποιότητας (το οποίο θα εξασφαλίζει ότι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η λειτουργία, η επιθεώρηση και ο έλεγχος έχουν εκτελεστεί ορθά, με αποτέλεσμα στο προϊόν να έχει επιτευχθεί με μια δεδομένη στάθμη ποιότητας) έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του πελάτη, ενώ παράλληλα προστατεύονται τα συμφέροντα της επιχείρησης. Το πλέον σημαντικό που επιτυγχάνει η επιχείρηση που χρησιμοποιεί ΣΔΠ, είναι η πραγματοποίηση οικονομιών, διότι το κόστος της μη ποιότητας είναι πολύ μεγάλο. Αποτελεί κοινό τόπο η άποψη ότι δεν κοστίζει η ποιότητα αλλά η μη ποιότητα. Έχει υπολογισθεί ότι το 25% των πόρων ξοδεύονται κατά μέσο όρο σε επανεργασία ή απόρριψη. Και σίγουρα κάποια αξιοπιστία ή μέρος της αγοράς θα χαθεί με ανυπολόγιστο κόστος. Η επένδυση λοιπόν στην προσπάθεια βελτίωσης ποιότητας, είναι αποδεδειγμένα η φθηνότερη επένδυση που μία εταιρεία μπορεί να κάνει, μία επένδυση που πάντα αποφέρει καρπούς.

3.2 Η έννοια και το περιεχόμενο των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας

Εκτενέστερα διασφάλιση ποιότητας είναι: Ως διασφάλιση ποιότητας (*Quality Assurance*) ορίζεται « το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές» (ΕΛΟΤ, Απρίλιος 2000) ή πιο απλά μια σωστή και οργανωμένη διαχείριση. Επειδή κάθε εργαζόμενος και κάθε διαδικασία σε μια παραγωγική επιχείρηση αποσκοπεί άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη της ποιότητας, συνάγεται ότι όλοι οι συντελεστές της επιχείρησης αυτής αποσκοπούν στη διασφάλιση της ποιότητας. Η ποιότητα που επιδιώκεται από την εκάστοτε παραγωγική εταιρεία, καθώς και η πολιτική που απαιτείται για την επίτευξη της πρέπει να ορίζονται από την Διοίκηση / Διεύθυνση της εταιρείας, η οποία πρέπει να ενημερώνει σχετικά όλα τα μέλη του προσωπικού που απασχολεί. Με την πάροδο του χρόνου και την τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας διαμορφώθηκαν ορισμένες μέθοδοι και τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων είναι δυνατό να διευκολυνθεί εκ των

προτέρων η επιδιωκόμενη διασφάλιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Το σύνολο των μεθόδων και των τεχνικών αυτών αποτελεί το «Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας». Το **Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας** (*Quality Assurance System*) ορίζεται ως « η οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για την εξασφάλιση της σωστής διαχείρισης της ποιότητας»

Προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι αρχικά απαραίτητο να εξασφαλιστεί ότι όλες οι προδιαγραφές και απαιτήσεις που αναφέρονται στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι επαρκώς γνωστές και κατανοητές από όλους όσους θα κληθούν να εφαρμόσουν ένα τέτοιο σύστημα.

Με βάση τα παραπάνω καθίσταται εμφανές ότι οι ουσιώδεις προϋποθέσεις ενός συστήματος ποιότητας συνίσταται στην εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας και στην έρευνα. Η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών, ο

σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων και η λεπτομερής παρουσίαση των ειδικών οδηγιών πρέπει να γίνουν πριν από την εισαγωγή οποιασδήποτε διαδικασίας, προκειμένου να διασφαλιστεί ο επαρκής και αποδοτικός έλεγχος των

διαδικασιών.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο όρος «διασφάλιση της ποιότητας» δεν ενέχει την έννοια του ελέγχου ή της επιθεώρησης της ποιότητας. **Η διασφάλιση της ποιότητας ενεργεί από την αρχή και σε όλα τα στάδια, ενώ ο ποιοτικός έλεγχος και η επιθεώρηση, μόνο στο τέλος.**

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας αποτελεί μια υγιή μορφή διοίκησης και διαχείρισης που μπορεί να συντελέσει σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί το καλύτερο μέσο για παραχθεί το προϊόν σωστά από την πρώτη φορά, κατανέμοντας ομοιόμορφα και κατά σαφή τρόπο τις αρμοδιότητες στους υπεύθυνους και εξασφαλίζοντας ικανοποιητική απόδοση για τις οποιεσδήποτε επενδύσεις έγιναν σε αυτό .Γι' αυτό το λόγο και δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία στείρα γραφειοκρατική διαδικασία ούτε ως μία διεργασία υψηλού κόστους. Ωστόσο, η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας δεν εξασφαλίζει απαραίτητα τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος , αλλά τη σταθερότητα της ήδη υπάρχουσας ποιότητας και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών της εν λόγω εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται πάντα με την καθοδήγηση της Διοίκησης της εταιρείας, με τη σωστή και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας, με τη συστηματική εφαρμογή των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

3.3 Τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 ως το πρώτο βήμα προς τη ΔΟΠ

Η ανάπτυξη και πιστοποίηση ενός ΣΔΠ, αναφέρεται από πάρα πολλούς ως ιδιαίτερα σημαντική για την υιοθέτηση της ΔΟΠ. Το σύστημα είναι αρκετά σαφές, απαιτεί οργάνωση και μεθοδικότητα και εισάγει όλες τις απαραίτητες έννοιες για

την θεμελίωση της ποιότητας. Με την διασφάλιση ποιότητας και με κατάλληλες προϋποθέσεις, όπως είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα, η δέσμευση της διοίκησης, η ομαδική συνεργασία, η αξιοπιστία του πελάτη , και η συνεχής αναζήτηση της βελτίωσης είναι δυνατή η συνέχιση της πορείας προς την Ολική Ποιότητα.

Είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση να περάσει από το στάδιο της διασφάλισης ποιότητας για να φθάσει στην Ολική Ποιότητα, και αυτό γιατί η Ολική Ποιότητα σημαίνει αλλαγή κουλτούρας, αλλαγή τρόπου σκέψης και δράσης , και μπορεί να επιτευχθεί μόνον με προγραμματισμένα, διαδοχικά βήματα.

Άλλωστε, το γεγονός πως η ΔΟΠ αποκαλείται συχνά ως μία φιλοσοφία ή αλλαγή κουλτούρας, χωρίς να αναφέρονται ξεκάθαρα οι απαιτήσεις της και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν, κάνει ιδιαίτερα δύσκολη την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης σε αυτήν. Είναι πολύ ευκολότερο να ευαισθητοποιηθεί η διοίκηση στο θέμα της ποιότητας και να επιτευχθεί η δέσμευση της σε ένα σαφές και οργανωμένο πρόγραμμα, με συγκεκριμένη αρχή και τέλος και με μετρήσιμο αποτέλεσμα, όπως είναι η ανάπτυξη και πιστοποίηση ενός ΣΔΠ. Είναι κάτι πιο προσιτό, πιο εύκολο, και πιο τυποποιημένο και μπορεί να βάλει την επιχείρηση σε έναν δρόμο. Άλλωστε, η Ολική Ποιότητα απαιτεί ασφαλώς πολύ μεγαλύτερη προσπάθεια, και γι' αυτό καλό είναι να δοκιμάζει μια επιχείρηση αρχικά τις δυνάμεις της με κάτι που φαίνεται πιο εύκολο και πιο μεθοδευμένο. Η ουσιαστική δέσμευση της διοίκησης σ' αυτό το βήμα, μπορεί να αποτελέσει την αρχή μίας προσπάθειας που δεν θα σταματήσει ποτέ. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αποτελούν το ελάχιστο σύνολο απαιτήσεων για ένα σύστημα ποιότητας, και δεν εμποδίζουν μια επιχείρηση να δημιουργήσει ένα περισσότερο πλήρες σύστημα ποιότητας. Γι' αυτό η προτεινόμενη στρατηγική είναι να αναβαθμίσει πρώτα μία επιχείρηση το σύστημα ποιότητας της εφαρμόζοντας τις απαιτήσεις ενός από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Αυτό θα κτίσει εμπιστοσύνη, και ομαδικότητα στην επιχείρηση, πειθαρχία, συμμετοχή, καθώς και δέσμευση της διοίκησης στην βελτίωση της ποιότητας. Ακόμη θα εισάγει τις απαραίτητες διαδικασίες για συνεχή

βελτίωση της ποιότητας του συστήματος και θα διευκολύνει σημαντικά την επιχείρηση στο να προχωρήσει στο επόμενο βήμα που είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος ολικής ποιότητας.

4 Αναδρομή στην ιστορία των Προτύπων Ποιότητας

Η επιβίωση ενός οργανισμού σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και η ενδεχόμενη επιτυχία του βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών που προσφέρει. Η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητά του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες ». η ποιότητα εκφράζεται μέσω δύο διαφορετικών διεργασιών: του Ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος Ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων ποιότητας και ασκείται σε όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζεται η Διασφάλιση Ποιότητας παρέχοντας ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας θα εκπληρωθούν.

Μετά το τέλος του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου το 1920 αναπτύχθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο ένα από τα πρώτα Πρότυπα Ποιότητας, πέρασαν περισσότερα από 30 χρόνια προτού συμβεί μια περαιτέρω εξέλιξη αυτή τη φορά στα πλαίσια του προγράμματος του πολεμικού ναυτικού των ΗΠΑ. Η ΝΑΣΑ ήταν εκείνη που συνέχισε αργότερα την εφαρμογή της ποιότητας στα διαπλανητικά προγράμματα (Tricker, 2001).

Το 1972 το Ινστιτούτο Βρετανικών Προτύπων (BSI) δημοσίευσε έναν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας, ο οποίος αργότερα (1979) εξελίχθηκε σε ένα νέο πρότυπο, γνωστό ως BS 5750, ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους αλλά και στη διασφάλιση ποιότητας. Το πρότυπο αυτό έτυχε διεθνούς αποδοχής και πάνω σε αυτό βασίστηκε το διεθνές πρότυπο ISO 9000.

Ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης - International Organization for Standardization) είναι μια διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων

που αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και διευκολύνει την ανταλλαγή των αγαθών και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενώ αναπτύσσει επιστημονική, τεχνολογική και οικονομική συνεργασία. Η προσπάθεια να τυποποιηθούν οι διάφορες διεργασίες άρχισε πριν από περισσότερα από 20 χρόνια στη Μ. Βρετανία και ήταν με το ISO που έτυχε παγκόσμιας αποδοχής.

4.1 Η σειρά Προτύπων Ποιότητας ISO 9000

Στο παρελθόν αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν αρκετοί κανόνες και πρότυπα ποιότητας από το διεθνή (ISO) και εθνικούς οργανισμούς, εξειδικευμένους στη δημιουργία προτύπων. Η σταθερή όμως εφαρμογή Προτύπων Ποιότητας ξεκίνησε από την αμυντική βιομηχανία στη δεκαετία του 1950, εξαιτίας της κρισιμότητας των παραγόμενων προϊόντων. Ακολουθώς, και λόγω της μεγάλης επιτυχίας τους, επεκτάθηκε και στις μη στρατιωτικές βιομηχανίες. Το 1987 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO αποδέχτηκε το πρότυπο BS 5790 σαν σειρά προτύπων ISO 9000. Την ίδια περίοδο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, έχοντας διαβλέψει ότι το να εναρμονίσει τα υπάρχοντα τεχνικά πρότυπα είναι προσπάθεια χωρίς ελπίδα επιτυχίας, υιοθετεί τα πρότυπα ISO και BS (που εντωμεταξύ έχουν εναρμονιστεί) σαν σειρά EN 29000. Επίσης, την ίδια περίοδο γίνονται αποδεκτά από τους αμερικανικούς οργανισμούς ANSI (American National Standards Institute) και ASQC (American Society for Quality Control) σαν σειρά προτύπων Q-90.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO) είναι ο ειδικευμένος διεθνής οργανισμός για την τυποποίηση, ο οποίος περιλαμβάνει στους κόλπους του, τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης περισσότερων των 110 χωρών. Έχει 180 περίπου Τεχνικές Επιτροπές, υπεύθυνες για αντίστοιχους τομείς εξειδίκευσης, που αναπτύσσουν διεθνή πρότυπα με στόχο τη διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών και την ανάπτυξη συνεργασίας στη σφαίρα των πνευματικών, επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων. Σκοπός του ISO

είναι να προωθήσει την ανάπτυξη της τυποποίησης και παρόμοιων δραστηριοτήτων ανά τον κόσμο, με στόχο τη διευκόλυνση των διεθνών ανταλλαγών προϊόντων και υπηρεσιών και την ανάπτυξη της συνεργασίας σε πνευματικές, επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές δραστηριότητες.

Η σειρά προτύπων ISO 9000 είναι ένα πακέτων αυτόνομων, αλλά συναφών, διεθνών προτύπων με θέμα τη διαχείριση και τη διασφάλιση της ποιότητας. Μπορούν να εφαρμοσθούν τόσο στον τομέα της βιομηχανίας όσο και στον τομέα των υπηρεσιών. Τα πρότυπα αυτά αναπτύχθηκαν με σκοπό να τεκμηριώνονται αποτελεσματικά οι αρχές των συστημάτων ποιότητας και να έχουν πρακτική εφαρμογή στις επιχειρήσεις. Η ίδια η σειρά των προτύπων ISO 9000 δεν καθορίζει την τεχνολογία, η οποία πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την εφαρμογή των αρχών των συστημάτων ποιότητας.

Οι **οργανισμοί διαπίστευσης** αξιολογούν, εγκρίνουν και **πιστοποιούν** συστήματα ποιότητας **οργανισμών πιστοποίησης**. Συνήθως, οργανισμοί διαπίστευσης είναι κυβερνητικές οργανώσεις ή οργανισμοί αναγνωρισμένοι από τις εθνικές κυβερνήσεις των χωρών στις οποίες κυρίως δραστηριοποιούνται (χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορούν να διαπιστεύουν οργανισμούς πιστοποίησης άλλων χωρών).

Ένα οργανισμός πιστοποίησης **επιθεωρεί**, πιστοποιεί τα συστήματα ποιότητας και τηρεί αρχείο των πιστοποιημένων ως προς ISO 9000 από αυτόν επιχειρήσεων/οργανισμών. Επιπλέον παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις σχετικά με τη συμμόρφωση με το ανωτέρω **Πρότυπο**. Οι πιστοποιήσεις αυτές διαφέρουν όσον αφορά τον βαθμό και το πεδίο πιστοποίησης. Σκοπός ενός συστήματος ποιότητας ISO 9000 είναι η διασφάλιση ότι το προϊόν της επιχείρησης και σε αυτό συμπεριλαμβάνεται ο εξοπλισμός, το hardware, το software, οι πρώτες ύλες, το τελικό προϊόν και οι υπηρεσίες - ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες **απαιτήσεις/προδιαγραφές**. Ο όρος "συγκεκριμένες προδιαγραφές" χρησιμοποιείται από τα Πρότυπα για να εκφρασθούν τα αιτήματα ή προσδοκίες (συμφωνημένες ή μη) των πελατών.

Τα Πρότυπα σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να είναι "φιλικά προς το χρήστη". Είναι γενικευμένα ως προς τη φύση τους και ακολουθούν ένα λογικό, εύκολα κατανοητό σχήμα. Παρόλα αυτά, κάθε επιχείρηση είναι μια ξεχωριστή περίπτωση και υπάρχει ευελιξία στον τρόπο εφαρμογής, που εξαρτάται από το επίπεδο ωριμότητας/ευαισθησία της επιχείρησης ως προς την ιδέα της ποιότητας. Κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική. Η εφαρμογή εξαρτάται από το πόσο ανεπτυγμένο είναι το ήδη υπάρχον σύστημα λειτουργίας και η στρατηγική εφαρμογής του προτύπου που θα ακολουθηθεί. Κανένας νόμος οποιασδήποτε χώρας δεν το επιβάλλει για τα περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες. Η αναγκαιότητα της συμμόρφωσης ή μη εξαρτάται κυρίως από εμπορικούς λόγους. Παρόλα αυτά είναι πλέον μια πραγματικότητα για πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως.

Το σύστημα ποιότητας που απαιτεί το πρότυπο ISO 9000 είναι μόνο η αρχή. Τα πρότυπα αυτά είναι η στοιχειώδης βάση για το σχεδιασμό και την τεκμηρίωση της διασφάλισης της ποιότητας. Η **διασφάλιση ποιότητας** είναι πολύ περισσότερο περιεκτική από τον **έλεγχο ποιότητας**. Η διασφάλιση ποιότητας περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων που σχεδιάστηκαν για να εξασφαλιστεί ότι εκπληρούνται οι (συμφωνημένες) απαιτήσεις της ποιότητας. Η διασφάλιση ποιότητας αφορά περισσότερο την πρόληψη, ενώ ο έλεγχος ποιότητας αφορά κυρίως την τυχόν μη συμμόρφωση τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας ως προς συμφωνημένες προδιαγραφές.

Η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας ISO 9000 δίνει πολλά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. Κάποια από αυτά είναι: ορθολογική και τεκμηριωμένη εσωτερική οργάνωση της εταιρείας, επαύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, μειωμένο λειτουργικό κόστος, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειωμένος αριθμός επιθεωρήσεων από πελάτες.

Η **σειρά ISO 9000** αποτελείται από γενικά πρότυπα που έχουν εφαρμογή σε διάφορες επιχειρήσεις, όπως μεταποιητικές, τεχνικές/κατασκευαστικές, παροχής υπηρεσιών κλπ., και ορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί μια

επιχείρηση, ώστε να διασφαλίζει τους πελάτες της για ένα καλό προϊόν. Συνεπώς, οι απαιτήσεις της σειράς προτύπων ISO 9000 αποτελούν μόνο τα "θεμέλια του συστήματος ποιότητας" μιας επιχείρησης. Η σειρά αυτή περιλαμβάνει :

Το **ISO 9000** "Quality Management and Quality Assurance Standards - Guidelines for Selection and Use" γνωστό ως "ο οδηγός για την οικογένεια ISO 9000". Αποτελεί το βασικό οδηγό για τα άλλα πρότυπα στη σειρά. Έχει από τη φύση του συμβουλευτικό χαρακτήρα και καθορίζει τους βασικούς όρους ποιότητας. Το έγγραφο ISO 9000, δίνει απαντήσεις για κάθε σημαντικό στοιχείο της θεωρίας αλλά και της πρακτικής για τη διαχείριση ενός συστήματος ποιότητας. Περιέχει και διευκρινίζει ιδέες και παρέχει οδηγίες για άλλα έγγραφα που αφορούν την οικογένεια προτύπων του ISO 9000

Το **ISO 9001** "Model for Quality Assurance in Design/Development, Production, Installation and Servicing" που καθορίζει ένα υπόδειγμα προγράμματος ποιότητας για χρήση, όταν ένα συμβόλαιο ανάμεσα σε δύο μέλη απαιτεί την επίδειξη της ικανότητας από τον προμηθευτή για **σχεδιασμό, παραγωγή, ολοκλήρωση και υποστήριξη του προϊόντος** του. Ενδιαφέρει επιχειρήσεις οι οποίες σχεδιάζουν, αναπτύσσουν, παράγουν και εγκαθιστούν προϊόντα και παρέχουν υποστήριξη μετά την πώληση. Ακόμη, επιχειρήσεις που αναπτύσσουν νέα προϊόντα ή προϊόντα με ειδικές απαιτήσεις. Το **ISO 9001** καλύπτει την διασφάλιση της Ποιότητας διεργασίας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην αποθήκευση, διακίνηση, παραγωγή και σχεδιασμό και έρευνα προϊόντων ή υπηρεσίας.

Το **ISO 9002** "Model for Quality Assurance in Production and Installation" που καθορίζει ένα υπόδειγμα συστήματος ποιότητας κατά την **παραγωγή και την ολοκλήρωση**. Ενδιαφέρει βιομηχανίες διεργασιών (π.χ. χημικές, τροφίμων, φαρμακευτικές), όπου οι απαιτήσεις για το προϊόν ορίζονται μέσω ενός καθιερωμένου σχεδιασμού ή προδιαγραφής. Το **ISO 9002** καλύπτει την διασφάλιση της Ποιότητας διεργασίας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην αποθήκευση, διακίνηση και παραγωγή προϊόντων.

Το **ISO 9003** "Model for Quality Assurance in Final Audit and Tests" που καθορίζει ένα υπόδειγμα συστήματος ποιότητας κατά τον **τελικό έλεγχο και τη δοκιμή**. Ενδιαφέρει μικρά καταστήματα, τμήματα μέσα σε μια επιχείρηση (π.χ. εργαστήρια), προμηθευτές εξοπλισμού, οι οποίοι επιθεωρούν και δοκιμάζουν τα παρεχόμενα προϊόντα. Το **ISO 9003** καλύπτει την διασφάλιση της Ποιότητας διεργασίας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην αποθήκευση και διακίνηση προϊόντων.

Το **ISO 9004** "Quality Management and Quality System Elements - Guidelines" που παρέχει στοιχεία οργάνωσης της ποιότητας με λεπτομερείς οδηγίες για την ανάπτυξη και εγκατάσταση ενός συστήματος ποιότητας και καθορισμό το , βαθμού στον οποίο κάθε στοιχείο του συστήματος ποιότητας εφαρμόζεται.

Τα πρότυπα ISO 9001-9003 αποτελούν μια σειρά τριών επιπέδων από πρότυπα διασφάλισης ποιότητας για χρήση σε συμβατικές περιπτώσεις. Πρέπει να τονιστεί ότι το ISO 9001 δεν είναι καλύτερο από το ISO 9002 ή το ISO 9003, αλλά είναι διαφορετικό. Επίσης ότι η κάθε βιομηχανία, καθώς έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες, θα πρέπει να ερμηνεύσει ανάλογα τις απαιτήσεις των προτύπων, με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Η ποιότητα στις υπηρεσίες διαφέρει σημαντικά π.χ. από την ποιότητα στη παραγωγή. Το ISO 9000 το αναγνωρίζει αυτό και προτείνει ένα διαφορετικό συνδυασμό των απαραίτητων συστατικών αυτού του συστήματος ποιότητας.

Το **ISO 9004** Guidelines for Service, περιγράφει τα στοιχεία ενός συστήματος ποιότητας που καλύπτει μια διεργασία η οποία είτε είναι μέρος είτε αποτελεί εξ ολοκλήρου διεργασία παροχής υπηρεσιών. Το ISO 9004 αναφέρεται στις πρακτικές διοίκησης που πρέπει να ακολουθήσει και να εφαρμόσει μια εταιρία για να διασφαλίσει όχι μόνο τη συμμόρφωση των προϊόντων ή υπηρεσιών προς δεδομένες απαιτήσεις, αλλά και την επίτευξη υψηλής ποιότητας και τη βελτίωση όλων των λειτουργιών που θα φέρουν την εταιρία σε ανταγωνιστική θέση. Αντίθετα με τα άλλα τρία "αδέλφια" του τα ISO 9001, 9002 και 9003, η συμμόρφωση με το ISO 9004 δεν επιθεωρείται, ούτε πιστοποιείται.

4.2 Εξέλιξη στα Πρότυπα Ποιότητας

Διαφορές μεταξύ νέων και παλαιότερων προτύπων της σειράς ISO 9001

Οι σημαντικότερες αλλαγές είναι :

- Καταργούνται τα πρότυπα ISO 9002 και ISO 9003. Το ISO 9001 θα είναι το μόνο πρότυπο που θα παραμείνει για πιστοποιήσεις ποιότητας. Θα εφαρμόζεται σε όλες τις οργανώσεις παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών. Σε περίπτωση που κάποια παράγραφος (element) του ISO 9001 δεν έχει εφαρμογή σε κάποια επιχείρηση (π.χ. ανάπτυξη και σχεδιασμός προϊόντος) τότε θα αναφέρεται στο πιστοποιητικό ότι αυτό δεν εφαρμόζεται.
- Γίνεται ανασχεδιασμός του προτύπου ISO 9001. Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 περιέχει μόνο 4 παραγράφους (elements) αντί των 20 του ISO 9001:1994. Έτσι το πρότυπο ακολουθεί τις 4 κύριες διεργασίες μίας οργάνωσης και ευθυγραμμίζει το σύστημα ποιότητας με τις κύριες δραστηριότητές της. Οι κύριες αυτές διεργασίες/κεφάλαια είναι:
 - ο Ευθύνη της διοίκησης (Management responsibility)
 - ο Διαχείριση πόρων (Resource management)
 - ο Διαχείριση διεργασιών (Product and/or service realization)
 - ο Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση (Measurement, analysis and improvement)
- Παρόλο που οι περισσότερες απαιτήσεις του παλαιού προτύπου ISO 9001:1994 συμπεριλαμβάνονται στο νέο πρότυπο ISO 9001:2000, μερικές από αυτές αλλάζουν ή προστίθενται νέες. Οι σημαντικότερες αλλαγές σχετίζονται με μεγαλύτερη εστίαση στα:
 - ο Συνεχής βελτίωση
 - ο Αξιολόγηση της ικανοποίησης του πελάτη
 - ο Διαθεσιμότητα των πόρων (όπως η πληροφόρηση, επικοινωνίες, προστασία της υποδομής και του περιβάλλοντος εργασίας)

Υπήρξε μία μεταβατική περίοδος. Το νέο πρότυπο έχει εκδοθεί από το τέλος του 1999. Παρόλο που η πιστοποίηση ως προς το νέο πρότυπο είναι εφικτή με την έκδοσή του, καμία επιχείρηση δεν έχει υποχρεωθεί να προσαρμοστεί άμεσα στις απαιτήσεις του νέου προτύπου. Στην μεταβατική περίοδο και το παλαιό και το νέο πρότυπο αναγνωρίζονται ταυτόχρονα ως ενεργά. Η διάρκεια της μεταβατικής περιόδου καθορίζεται από τον εκάστοτε οργανισμό πιστοποίησης.

4.3 Χρήσιμοι Κανόνες που αφορούν τα ISO 9000

Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο να αναφερθούν κάποιοι χρήσιμοι κανόνες που αφορούν τα ISO 9000, έτσι ώστε να αποφευχθούν οποιεσδήποτε παρερμηνείες. Αυτοί είναι:

1. Ο ISO (International Organization of Standardization) δεν αξιοποιεί ούτε επιθεωρεί τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (ΣΔΠ) για την επιβεβαίωση της «συμμόρφωσης» τους με κάποιο από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000.
2. Ο ISO δεν εκδίδει πιστοποιητικά ISO 9000
3. Το ISO 9000 δεν προβαίνει στην επικύρωση των Πιστοποιητικών ISO 9000, τα οποία χορηγούνται από οργανισμούς πιστοποίησης, ανεξάρτητους από την ISO.
4. Δεν υφίσταται «πιστοποιητικό ISO», ούτε «εγγραφή ISO» κατά το πρότυπο ISO 9000, ούτε κατά οποιοδήποτε άλλο πρότυπο που έχει επεξεργασθεί η ISO.
5. Το λογότυπο ISO δεν αποτελεί «σήμα κατατεθέν» και ο ISO δεν επιτρέπει τη χρήση του σε συνδυασμό με την εγγραφή κατά ISO 9000.
6. Το ISO 9000 δεν αποτελεί σήμα ποιότητας προϊόντος, ούτε σήμα προϊόντος. Δεν επιτρέπεται η χρησιμοποίηση του σε διαφημιστικές αγγελίες, η οποία να δίδει την εντύπωση, ότι πρόκειται για ένα προϊόν (υλικό, λογισμικό, κατεργασμένο προϊόν ή υπηρεσία) «πιστοποιημένο κατά ISO 9000» ή «εγγραφή κατά ISO 9000»

7. Οποιαδήποτε διαφήμιση, η οποία αφήνει να εννοηθεί την ύπαρξη μιας ποιοτικής ιεραρχίας μεταξύ των προτύπων ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 είναι ψευδής(Σιδέρης, 2000).

4.4 Πλεονεκτήματα -Μειονεκτήματα /Δυσκολίες Εφαρμογής

Η σειρά ISO 9000 είναι ένα είδος προτύπου-προδιαγραφής. Έτσι, έχει τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα που γενικά έχουν τα εγχειρίδια προδιαγραφών. Τα **πλεονεκτήματα** που θα έχει η εφαρμογή της σε μια επιχείρηση, χωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά και είναι τα παρακάτω:

Εσωτερικά πλεονεκτήματα :

- Είναι μια καινούργια μέθοδος διοίκησης επιχειρήσεων με την οποία βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα χωρίς να χρειάζεται να γίνουν πρόσθετες επενδύσεις στον τεχνολογικό εξοπλισμό.
- Εκσυγχρονίζει την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις.
- Βοηθάει στην αποσαφήνιση και τον καθορισμό των ευθυνών και των λειτουργικών κανόνων.
- Παρέχει σαφείς και καθαρές οδηγίες σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης, μέσω προσεκτικά τεκμηριωμένων διαδικασιών. Έτσι, διασφαλίζεται η ομοιόμορφη και επαρκής επικοινωνία και ο αποτελεσματικός έλεγχος όλων των διαδικασιών, ακόμη και σε περιπτώσεις μετακίνησης του προσωπικού σε διαφορετικές θέσεις εργασίας ή σε περιπτώσεις πρόσληψης νέων εργαζομένων.
- Προσφέρει μια ορθολογική και συστηματική προσέγγιση στην επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων.
- Η ευαισθησία του προσωπικού σε θέματα ποιότητας αυξάνεται. Τώρα όλοι μαζί δουλεύουν με κοινό όραμα την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση.

- Οι σχέσεις μεταξύ διαφορετικών τμημάτων βελτιώνονται με την αποσαφήνιση των αόριστων διατμηματικών καθηκόντων και ευθυνών. Επιπρόσθετα, βελτιώνονται τόσο οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, όσο και οι σχέσεις μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων αφού όλες τώρα πια είναι πλήρως καθορισμένες και τεκμηριωμένες..
- Οι συχνές, περιοδικές επιθεωρήσεις (ανασκοπήσεις)του συστήματος ποιότητας, εξαλείφουν τις ελλείψεις, τα ελαττώματα και τις δραστηριότητες που δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία, συνεισφέροντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη συνεχή βελτίωση και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Εμφανίζεται σαφής μείωση των ελαττωματικών, των επανακατεργασιών και των επιστροφών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους της ποιότητας.
- Η διατήρηση αρχείων στα οποία καταγράφονται όλες οι μετρήσεις των παραμέτρων που σχετίζονται με την ποιότητα, σύμφωνα με προδιαγεγραμμένες διαδικασίες, είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, όσον αφορά την ανίχνευση των τυχόν προβλημάτων και τις αποφάσεις για μελλοντικές επενδύσεις.
- Η μικρή χρονική περίοδος για την οποία το πιστοποιητικό ισχύει και οι συχνές επιθεωρήσεις του φορέα πιστοποίησης, υποχρεώνουν την κάθε πιστοποιημένη επιχείρηση να διατηρήσει και να αναπτύξει το δικό της σύστημα ποιότητας.
- Προωθείται η ομαδική εργασία και η διατμηματική συνεργασία με αποτέλεσμα την πλήρη ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών (εργαζόμενοι της επιχείρησης).

Εξωτερικά Πλεονεκτήματα:

- Η σταθερή ποιότητα δημιουργεί ικανοποιημένους και έλκει νέους πελάτες.
- Προσφέρει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Βελτιώνει την αξιοπιστία, τη φήμη και την εμπιστοσύνη στα προϊόντα της επιχείρησης

- Διευκολύνει και απλοποιεί τις σχέσεις προμηθευτή-πελάτη
- Ελαχιστοποιεί ή εξαλείφει τις απορρίψεις των προϊόντων της από τους πελάτες.
- Ενοποιεί τα διάφορα κριτήρια αξιολόγησης της από τους πελάτες της, αφού με δεδομένη την πιστοποίηση μια απλή επιθεώρηση είναι αρκετή για να επιβεβαιώσει τη συμμόρφωση της παραγωγικής διαδικασίας με τις υπάρχουσες προδιαγραφές. Επομένως ελαχιστοποιούνται οι περιττοί και χρονοβόροι έλεγχοι.
- Δίνει τη δυνατότητα καλύτερης και ευκολότερης αξιολόγησης των προμηθευτών λόγω της ύπαρξης σαφών και εξειδικευμένων κριτηρίων αξιολόγησης
- Επιτρέπει τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς, στους οποίους ορίζεται ως απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη και πιστοποίηση συστήματος ποιότητας
- Μειώνει το κόστος ελέγχου των εισερχόμενων υλικών.
- Υποστηρίζει και διευκολύνει τις εξαγωγές όπου αυτές υπάρχουν και βοηθά γενικά στη διείσδυση σε νέες αγορές και σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς.
- Με ευρεία υιοθέτηση της θα δημιουργηθεί μια κοινή γλώσσα στο διεθνές εμπόριο σε σχέση με τις αρχές της διασφάλισης ποιότητας
- Προσφέρει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν έχουν πιστοποιηθεί.

Τα μειονεκτήματα και οι δυσκολίες που θα έχει η εφαρμογή της σε μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- Απαιτεί εκτεταμένες επενδύσεις σε διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων στην εφαρμογή τέτοιων συστημάτων
- Δημιουργεί υπερβολική γραφειοκρατία
- Δεν εγγυάται βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών
- Η μορφοποίηση των γραπτών διαδικασιών παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες

- Στα πρώτα στάδια δημιουργίας του συστήματος απαιτείται πολύ δουλειά από όλους κάτι που δημιουργεί ποικίλες αντιδράσεις τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τα επαγγελματικά τους σωματεία.
- Συνήθως προκύπτουν σημαντικές διαφωνίες και προβλήματα μεταξύ αυτών που σχεδιάζουν τα διάφορα έντυπα και αυτών που καλούνται να τα συμπληρώσουν.
- Παρουσιάζονται σημαντικές δυσκολίες στην αλλαγή νοοτροπίας των υπευθύνων της επιχείρησης σε διάφορα ζωτικά θέματα, όπως αυτό της μετάβασης από τον "φθηνότερο" στον "καλύτερο" ή "καταλληλότερο" προμηθευτή.
- Σε μερικές χώρες (όπως η Ελλάδα) δεν υπάρχουν αρκετοί και πεπειραμένοι εσωτερικοί ελεγκτές ποιότητας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό πρόβλημα αν σκεφθεί κανείς τη σπουδαιότητα της εσωτερικής επιθεώρησης της ποιότητας.
- Τέλος υπάρχει σημαντικό πρόβλημα όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου για τις ανάγκες της επιχείρησης φορέα πιστοποίησης. Σήμερα, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός τέτοιων φορέων και η κάθε επιχείρηση καλείται να επιλέξει τον καταλληλότερο για τις ειδικές δεδομένες ανάγκες της, τον πιο αξιόπιστο και αυτόν με την διεθνή αναγνώριση και εμπειρία (Τσιότρας, 1995).

5 Πιστοποίηση

Για να διαπιστώσει μια επιχείρηση ότι ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 μπορεί να χρησιμοποιήσει τρεις τρόπους:

- Στέλεχος της επιχείρησης αφού ελέγξει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας συντάσσει έκθεση επιθεώρησης, με την οποία αποδεικνύει ότι η επιχείρηση εφαρμόζει τις απαιτήσεις του πρότυπου ISO 9001:2000 - **επιθεώρηση πρώτου μέρους.**
- Πελάτης ελέγχει αν το σύστημα διαχείρισης ποιότητας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 (π.χ. κατά την περίπτωση ανάθεσης εκτέλεσης μιας σύμβασης) - **επιθεώρηση δευτέρου μέρους.**

- Οργανισμός Πιστοποίησης επιθεωρεί την επιχείρηση και χορηγεί το ανάλογο πιστοποιητικό - **επιθεώρηση τρίτου μέρους**.

Οι Οργανισμοί Πιστοποίησης στην πλειοψηφία τους είναι ιδιωτικοί οργανισμοί και δεν πρέπει να έχουν καμία διασύνδεση με την επιχείρηση την οποία επιθεωρούν.

Οι παραπάνω οργανισμοί – εταιρίες πιστοποίησης έχουν την ικανότητα να πιστοποιούν επιχειρήσεις, και την ικανότητα αυτή την αξιολογούν οι Φορείς Διαπίστευσης. Στην Ελλάδα τέτοιος φορέας είναι το ΕΣΥΔ (Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης).

Η πιστοποίηση διαρκεί συνήθως τρία χρόνια. Εκτός από την αρχική επιθεώρηση μεσολαβούν και άλλες δύο πρόσθετες ενδιάμεσες επιθεωρήσεις επιτήρησης κατά την διάρκεια της τριετίας. Το κόστος της πιστοποίησης εξαρτάται από τις ημέρες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί η επιθεώρηση, ενώ ο αριθμός ημερών είναι ανάλογος του αριθμού των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πιστοποιηθεί με πρότυπο του 1994, θα πρέπει να ενσωματώσουν τις απαιτήσεις του προτύπου του 2000, μια και η διάρκεια του προηγούμενου προτύπου έχει λήξει από τον Δεκέμβριο του 2003.

5.1 Προετοιμασία για την Πιστοποίηση

Εισαγωγή

Μία επιχείρηση η οποία επιθυμεί να πιστοποιήσει το σύστημα ποιότητας που έχει εφαρμόσει, είναι απαραίτητο να το εφαρμόζει για ένα εύλογο χρονικό διάστημα, τουλάχιστον για 4 μήνες προκειμένου αφενός μεν να δημιουργηθούν όλα τα απαιτούμενα αρχεία, αφετέρου να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα και να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Όταν η επιχείρηση εκτιμήσει ότι είναι έτοιμη υποβάλλει Αίτηση στο φορέα Πιστοποίησης.

Αίτηση

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν την Αξιολόγηση και Πιστοποίηση του Συστήματος Ποιότητας, υποβάλλουν στο φορέα πιστοποίησης (π.χ. τον ΕΛΟΤ)

Αίτηση, συνοδευόμενη από το εγχειρίδιο ποιότητάς, καθώς και κατάλογο των διαδικασιών. Σε περιπτώσεις που η αίτηση απορριφθεί, η επιχείρηση ενημερώνεται γραπτώς για τους λόγους μη αποδοχής της.

Μετά την υποβολή της αίτησης συγκροτείται από τον το φορέα πιστοποίησης η ομάδα επιθεώρησης, η σύνθεση της οποίας κοινοποιείται στην επιχείρηση παρέχοντας της το δικαίωμα να ζητήσει την αντικατάσταση κάποιων μελών της αν συντρέχουν σοβαροί λόγοι (θίγεται η ανταγωνιστικότητά του ή κινδυνεύει η ασφάλεια της τεχνογνωσίας της). Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ομάδα επιθεώρησης που θα ορισθεί να καλύπτει από την πλευρά του γνωστικού αντικειμένου των μελών της όλες τις απαιτούμενες γνώσεις για το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.

Κατά τη διάρκεια της επιθεώρησης μπορεί να παρίσταται και ο σύμβουλος που είχε συμμετάσχει στην ανάπτυξη του συστήματος χωρίς όμως να έχει την δυνατότητα παρέμβασης εφόσον δεν του δοθεί η δυνατότητα από την πλευρά των επιθεωρητών.

Αρχικές συνομιλίες

Κατά την διάρκεια των αρχικών συνομιλιών η επιχείρηση πληροφορείται για τις διαδικασίες, τη χρονική διάρκεια και το κόστος της επιθεώρησης. Οι αρχικές συνομιλίες δεν έχουν κανένα κόστος για την επιχείρηση. Επίσης διευκρινίζονται θέματα που αφορούν το πεδίο πιστοποίησης, τις μονάδες προς πιστοποίηση και οτιδήποτε άλλο θέσει η επιχείρηση.

Προπαρασκευαστικές συναντήσεις

Αφού ληφθούν υπόψη τα έγγραφα που έχουν υποβληθεί, οι επιθεωρητές καθορίζουν τις λεπτομέρειες της επιθεώρησης (προγραμματισμό, διεργασίες, πεδίο εφαρμογής) και διευκρινίζουν τυχόν ασάφειες. Η διάρκεια των προπαρασκευαστικών συναντήσεων δεν πρέπει να υπερβαίνει συνολικά τις δύο ημέρες. Εάν κατά τη διάρκεια της ανασκόπησης της τεκμηρίωσης του συστήματος ποιότητας, εντοπιστούν σημαντικές αποκλίσεις ως προς τις απαιτήσεις του

προτύπου πιστοποίησης ή άλλου τυποποιητικού εγγράφου (πχ της ισχύουσας νομοθεσίας), η επιχείρηση ενημερώνεται γραπτά ώστε να προβεί στις αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες. Οι διορθωτικές ενέργειες πρέπει να κοινοποιούνται εγκαίρως και γραπτώς στους επιθεωρητές.

Επιθεωρήσεις αξιολόγησης

Αφού καταρτιστεί το πρόγραμμα επιθεώρησης αξιολόγησης κοινοποιείται εγκαίρως στην επιχείρηση . Ακολούθως διενεργείται η επιθεώρηση αξιολόγησης η οποία στηρίζεται αποκλειστικά στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001. Τα τυχόν ευρήματα κατά την επιθεώρηση (αποκλίσεις από τις απαιτήσεις του προτύπου) κατατάσσονται στις κάτωθι κατηγορίες:

1. **Κύρια Μη Συμμόρφωση (ΚΜΣ):** η παντελής έλλειψη ή η πλημμελής καταγραφή απαιτητής από το πρότυπο ή η μη εφαρμογή μιας τέτοιας διαδικασίας / διεργασίας.
2. **Απλή Μη Συμμόρφωση (ΑΜΣ):** απόκλιση περιορισμένης έκτασης στην τεκμηρίωση ή εφαρμογή διαδικασίας / διεργασίας του συστήματος ποιότητας σε σχέση με τις απαιτήσεις του προτύπου.
3. **Παρατήρηση:** α) μεμονωμένη απόκλιση στην τεκμηρίωση ή στην εφαρμογή διαδικασίας / διεργασίας του συστήματος ποιότητας που ενδέχεται να γίνει μη συμμόρφωση στο μέλλον β) στοιχείο της τεκμηρίωσης της εφαρμογής του συστήματος ποιότητας , το οποίο εμφανίζει τάση ή είναι πιθανή μμελλοντική αιτία μη συμμόρφωσης.

Η χορήγηση του πιστοποιητικού πραγματοποιείται αφού διαπιστωθεί από τους επιθεωρητές η αποτελεσματική άρση όλων των κυρίων μη συμμορφώσεων η δέσμευση της επιχείρησης για την άρση των απλών μη συμμορφώσεων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Αν εντοπισθούν σοβαρά προβλήματα κατά τα πρώτα στάδια της επιθεώρησης, ο συντονιστής επιθεώρησης είναι υποχρεωμένος, να το αναφέρει στη διοίκηση της επιχείρησης, ώστε να διακοπεί η επιθεώρηση και να υπάρξει μμείωση του κόστους της, ενώ υποβάλλει σχετική έκθεση, στην οποία αιτιολογείται η απόφαση.

Σε περιπτώσεις όπου οι επιθεωρητές αντιμετωπίζουν προβλήματα συνεργασίας με το προσωπικό της επιχείρησης ενημερώνουν την διοίκηση της επιχείρησης και αποφασίζουν, αν απαιτείται, η διακοπή της επιθεώρησης. Με την ολοκλήρωση της επιθεώρησης αξιολόγησης, οι επιθεωρητές παραδίδουν στην επιχείρηση την έκθεση επιθεώρησης.

Χορήγηση Πιστοποίησης

Μετά την επιτυχή διενέργεια της επιθεώρησης πιστοποίησης, χορηγείται στην επιχείρηση το Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης σύμφωνα με το πρότυπο EN ISO 9001:2000.

Σύμφωνα με όσα προβλέπονται στους κανονισμούς Πιστοποίησης των φορέων Πιστοποίησης, η πιστοποιημένη επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να ακολουθεί ορισμένους κανόνες για την προβολή της πιστοποίησης, προκειμένου να αποφεύγεται τυχόν παραπλανητική προβολή, πχ ότι έχει πιστοποιηθεί το προϊόν.

Η διάρκεια του Πιστοποιητικού είναι συνήθως 3 χρόνια , οπότε διενεργείται επαναξιολόγηση του συστήματος.

Κατά τη διάρκεια της ισχύος του Πιστοποιητικού, διενεργούνται επιθεωρήσεις επιτήρησης , τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.

Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες εντοπιστούν προβλήματα στη διαχείριση του συστήματος, ο φορέας πιστοποίησης, εφόσον το κρίνει απαραίτητο μπορεί να διενεργήσει περισσότερες επιτηρήσεις ετησίως (το πολύ μέχρι 4)

Σε περιπτώσεις εντοπισμού σημαντικού αριθμού Μη Συμμορφώσεων, ο φορέας Πιστοποίησης μπορεί να διενεργήσει Ειδική Επιθεώρηση, προκειμένου να επιθεωρήσει την αποτελεσματική εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών.

Τέλος σε περιπτώσεις που η επιχείρηση δεν συμμορφωθεί με τις υποδείξεις του φορέα Πιστοποίησης, τότε ο φορέας Πιστοποίησης έχει το δικαίωμα απόσυρσης του πιστοποιητικού και δημοσιοποίησης του γεγονότος.

6 Εφαρμογή των προτύπων ISO 9000 στην ελληνική πραγματικότητα

6.1 Η Ελληνική εμπειρία

Συνηθίζεται να λέγεται ότι ένα εθνικό σύστημα ποιότητας στηρίζεται σε τρεις βασικούς «πυλώνες» :

- ο την *Τυποποίηση*, που καλύπτει τη σύνταξη και επικύρωση των προτύπων, δηλαδή κειμένων τα οποία περιέχουν κανόνες, οδηγίες ή χαρακτηριστικά.
- ο την *Μετρολογία*, που εξασφαλίζει την ακρίβεια των μετρήσεων.
- ο και τη *Διαπίστευση*, με την οποία αναγνωρίζεται επίσημα η τεχνική επάρκεια των εργαστηρίων και των φορέων πιστοποίησης και ελέγχου.

Στην Ελλάδα, η οικοδόμηση του συστήματος άρχισε το 1974 με την ίδρυση του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), ο οποίος από το 1977 επεκτάθηκε και στον τομέα της πιστοποίησης, δηλαδή της παροχής διαβεβαίωσης ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συμμορφώνονται με προδιαγραφμένες απαιτήσεις. Ακολούθησε το Ελληνικό Ινστιτούτο Μετρολογίας (ΕΙΜ), με έναρξη λειτουργίας το 1999 και οι θεσμικές υποδομές ολοκληρώθηκαν με την οργάνωση του συστήματος διαπίστευσης. Ο εθνικός φορέας διαπίστευσης είναι το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.) Α.Ε., που ιδρύθηκε το έτος 2002. Αποτελεί μετεξέλιξη του Εθνικού Συμβουλίου Διαπίστευσης, το οποίο λειτουργούσε από το έτος 1995 στο Υπουργείο Ανάπτυξης και παρείχε πλήρεις υπηρεσίες διαπίστευσης σε εργαστήρια και φορείς πιστοποίησης ή ελέγχου, ήδη από την αρχή του έτους 2000. Για την κατοχύρωση της ανεξαρτησίας από τη Δημόσια Διοίκηση, το Ε.ΣΥ.Δ. έχει τη νομική μορφή Ανώνυμης Εταιρείας, η οποία όμως λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος. Το όργανο του Ε.ΣΥ.Δ. που έχει την αρμοδιότητα να χορηγεί Πιστοποιητικά Διαπίστευσης σε εργαστήρια, σε φορείς πιστοποίησης και σε φορείς ελέγχου, είναι το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης. Αποτελείται από τον πρόεδρο

και από δώδεκα μέλη, τα οποία εκπροσωπούν έναν αντίστοιχο αριθμό χώρων, που ενδιαφέρονται για την ύπαρξη ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού εθνικού συστήματος διαπίστευσης. Η σύνθεση του Συμβουλίου είναι σχετικά πολυμελής, ώστε να εξασφαλίζεται η κατά το δυνατόν πληρέστερη και ισόρροπη εκπροσώπηση των διαφόρων ενδιαφερόντων και συμφερόντων. Έτσι, στο Συμβούλιο εκπροσωπούνται έξι υπουργεία (Ανάπτυξης, Γεωργίας, Μεταφορών και Επικοινωνιών, Υγείας κλπ) και ισάριθμες μη δημόσιες επαγγελματικές, επιστημονικές ή κοινωνικές οργανώσεις (Τεχνικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών, Ελληνική Ένωση Εργαστηρίων, Ένωση Καταναλωτών κλπ). Ένα ενδεικτικό παράδειγμα της ευαισθησίας που υπάρχει για την προστασία της τήρησης αμεροληψίας κατά τη διαδικασία της διαπίστευσης, προέκυψε κατά την πρόσφατη διεξοδική αξιολόγηση του Ε.ΣΥ.Δ. από απεσταλμένους της ΕΑ, προκειμένου να εγκριθεί η ένταξή του στη Συμφωνία MLA (Αύγουστος 2003). Συγκεκριμένα, η ΕΑ διατύπωσε αντιρρήσεις διότι θεώρησε ότι η σύνθεση του Εθνικού Συμβουλίου Διαπίστευσης με το μεγάλο αριθμό εκπροσώπων του Δημοσίου, άφηνε το ενδεχόμενο, σε περίπτωση απουσίας ενός μέρους από τους εκπροσώπους μη κρατικών οργανώσεων, να σχηματίζεται απαρτία και να συνεδριάζει το Συμβούλιο με κυριαρχική την παρουσία των εκπροσώπων του Δημοσίου και επομένως να δημιουργούνται συνθήκες, στις οποίες ευνοείται η προώθηση των συμφερόντων του Δημοσίου, σε βάρος των άλλων χώρων. Την ίδια αρνητική θέση θα έπαιρνε η ΕΑ και στην περίπτωση που το Συμβούλιο θα είχε μια σύνθεση, η οποία θα άφηνε το ενδεχόμενο κυριαρχίας άλλων μονόπλευρων συμφερόντων, π.χ. της βιομηχανίας ή των καταναλωτών (Καγκαράκης, 2003).

6.2 «Εισιτήριο» επιτυχίας η πιστοποίηση ποιότητας

Την τελευταία δεκαετία, η Πιστοποίηση και η Ποιότητα παρουσιάζει μια διαρκώς ανοδική πορεία στη χώρα μας ενώ όλα δείχνουν πως η πορεία αυτή θα συνεχιστεί και στο άμεσο μέλλον. Τα ΣΠΔ έχουν πια γίνει συνείδηση για πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να υιοθετήσουν τις αρχές ενός καθολικά

αποδεκτού προτύπου διασφάλισης ποιότητας, για να μπορέσουν να ανταγωνισθούν με ίσους όρους τις αντίστοιχες Ευρωπαϊκές.

Η σειρά ISO 9000 αποτελεί σήμερα το περισσότερο δημοφιλές και κοινά αποδεκτό σύνολο προτύπων διασφάλισης ποιότητας, και η εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις φαίνεται να γίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση τους στο μέλλον. Ιδιαίτερα μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου ο αριθμός πιστοποιημένων επιχειρήσεων είναι θεαματικά μεγάλος, προβλέπεται να δημιουργηθεί μία ξεχωριστή ομάδα εταιριών, προχωρημένων σε θέματα ποιότητας και διαχείρισης της ποιότητας, η οποία θα διακριθεί στο εξωτερικό, και θα κατορθώσει να επιβιώσει στα πλαίσια του αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού.

Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι ενώ το 1993 μόνο 18 ελληνικές επιχειρήσεις είχαν πιστοποιηθεί κατά τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, στα τέλη του 1999 οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις ξεπερνούσαν τις 600 . Σήμερα υπολογίζεται ότι κατά το διάστημα 1989 - Μάρτιος του 1999 έχουν πιστοποιηθεί 1.000 εταιρίες και οργανισμοί με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 . Εξάλλου, ιδιαίτερα ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι ορισμένες από τις ελληνικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν σύγχρονες τεχνικές Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας βρέθηκαν κατά το 1996 σε αρκετά υψηλές θέσεις μεταξύ των άλλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων κατά την αξιολόγηση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας . Σύμφωνα μάλιστα με έρευνα που διεξήγαγε πρόσφατα το ΣΕΒ σε σχέση με την Ποιότητα στην Ελληνική Βιομηχανία, περισσότερο εξοικειωμένες με τις αρχές της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας είναι οι επιχειρήσεις με πάνω από 250 άτομα (94,5%), ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζονται λιγότερο εξοικειωμένες (73,1%) . Επίσης οι μεγάλες επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγαλύτερο ποσοστό πλήρους ενσωμάτωση των αρχών αυτών στη στρατηγική τους (46,1%), έναντι των ΜΜΕ που στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (44,1%) εμφανίζουν μια σχετική μόνο ενσωμάτωση των παραπάνω αρχών (Καλμαντής και λοιποί, 2000). Όπως και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες έτσι και στην Ελλάδα η πιστοποίηση ποιότητας είναι, προς το παρόν, μια προαιρετική διαδικασία, με εξαιρετική βεβαίως τον τομέα των κρατικών

προμηθειών και ιδιαίτερα στον χώρο των δομικών υλικών, αφού η πιστοποίηση του τσιμέντου και του χάλυβα οπλισμού σκυροδέματος πραγματοποιείται στη χώρα μας με την εφαρμογή υποχρεωτικών εθνικών προτύπων. Στην πλειονότητα τους οι πιστοποιημένες ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στο χώρο της βιομηχανικής και βιοτεχνικής παραγωγής, σταθερά αυξανόμενες είναι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (τουρισμός, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ.ά.), ενώ ελάχιστες είναι ακόμη οι καθαρά εμπορικές πιστοποιημένες επιχειρήσεις. Τα βασικά οφέλη που αποκομίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις από την πιστοποίηση κατά τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι εκτός από τη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, η έγκαιρη διάγνωση σφαλμάτων ποιότητας, η αύξηση της παραγωγικότητας, η απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για το marketing της εταιρίας, αλλά και το «άνοιγμα του δρόμου» για την εσωτερική και πού περισσότερο, τη διεθνή αγορά . Τα περισσότερα διαδεδομένα πρότυπα πιστοποίησης ποιότητας στη χώρας μας είναι αυτά της σειράς ISO 9000 (διασφάλιση και διαχείριση ποιότητας, ανάπτυξη, προμήθεια και συντήρηση λογισμικού), ενώ αριθμητικά υπερτερεί το ISO 9002 (διασφάλιση ποιότητας κατά την παραγωγή, παράδοση και εγκατάσταση προϊόντων), που δεν προϋποθέτει την εκπόνηση σχεδιασμού . Ακολουθούν το ISO 9001 (σχεδιασμός, ανάπτυξη, παραγωγή και εγκατάσταση προϊόντος ή υπηρεσίας), το ISO 9003 (τελικός έλεγχος και δοκιμές προϊόντων) και το ISO 9004 που αποτελείται από 4 μέρη (βασικά χαρακτηριστικά ενός Συστήματος Ποιότητας και Διαχείριση Ποιότητας) .

Σε ό,τι αφορά τους φορείς τυποποίησης που λειτουργούν στην Ελλάδα, ξεχωριστή θέση κατέχει ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), ο οποίος αποτελεί και τον Αρμόδιο Φορέα Τυποποίησης της χώρας μας (πάνω από το 45% των χορηγηθέντων πιστοποιητικών προέρχονται από τον ΕΛΟΤ), ενώ ο ίδιος Οργανισμός εκπροσωπεί την Ελλάδα στους ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς τυποποίησης (Καλμαντής και λοιποί, 2000). Στη χώρα μας όμως λειτουργούν και αρκετοί ιδιωτικοί φορείς Πιστοποίησης, οι οποίοι χορηγούμενα πολύ σημαντικό ποσοστό από τα πιστοποιητικά ποιότητας που δίνονται κάθε χρόνο σε ελληνικές επιχειρήσεις .

Τέλος, την υπόθεση της ποιότητας αναμένεται να βοηθήσει σημαντικά το δρομολογούμενο από το Υπουργείο Ανάπτυξης Εθνικό Μοντέλο Ποιότητας ενώ καρπούς έχει αρχίσει ήδη να αποδίδει και το πρόγραμμα χρηματοδότησης των εργαστηρίων διαπίστευσης που εφαρμόζεται από το ίδιο υπουργείο κατά τα τελευταία χρόνια, σε μια προσπάθεια να αυξηθούν οι μετρήσεις και οι ποιοτικοί έλεγχοι σε βασικούς και ευαίσθητους τομείς της παραγωγικής δραστηριότητας με χαρακτηριστικότερη περίπτωση αυτή του κλάδου των τροφίμων και των ποτών.

***Μέρος Β. Μελέτη γενικευμένου μοντέλου διαχείριση ολικής
ποιότητας σε διαιτολογικό γραφείο***

(Η εταιρεία Health & Diet είναι φανταστική. Το όνομα και το λογότυπο αυτής επινοήθηκε για την εκπόνηση της παρακάτω μελέτης θεωρώντας ότι είναι μια επιχείρηση που προσεγγίζει τη δυνατότητα ύπαρξής της σε πραγματικά δεδομένα)

Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας – Μέρος 1^ο

Περιγραφή Εταιρείας

Εισαγωγή

Η εταιρία HEALTH&DIET είναι μια αλυσίδα διαιτολογικών γραφείων με επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα και την Κύπρο.

Ιδρύθηκε το έτος 2007 και η νομική μορφή του είναι Ανώνυμος Εταιρεία.

Βασικοί μέτοχοι στην εταιρία είναι ο κ. **** με ποσοστό 84%, ο κ. *** με ποσοστό 5%, η κα **** με ποσοστό 5%, ο κ. **** με ποσοστό 2%, ο κ. ***** με ποσοστό 2% και η κα ***** 2% .

Η HEALTH&DIET είναι μία εταιρία η οποία έχει δεσμευτεί ως προς την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και παρέχει αξιόπιστη, συνεχή και επιστημονική διαιτολογική παρακολούθηση ατόμων, ομάδων καθώς επίσης και την έγκυρη ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού.

Η κεντρική δομή της HEALTH&DIET βρίσκεται στην Αθήνα και διατηρεί τρεις ακόμα μονάδες – διαιτολογικών κέντρων:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ	
ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 1	
ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 2	
ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 3	

Αναλαμβάνει την οργάνωση, υλοποίηση και προγραμμάτων διαιτολογικής παρέμβασης όπως το πρόγραμμα Παροχής Διαιτολογικών Υπηρεσιών σε εργαζομένους καθώς και σε ερευνητικά προγράμματα σε συνεργασία με ακαδημαϊκούς φορείς. Παράλληλα δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη ευέλικτων



προγραμμάτων, που προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες και στόχους του κάθε πελάτη/φορέα.

Με σκοπό την καλύτερη υποστήριξη των πελατών/φορέων η HEALTH&DIET απαρτίζεται από άρτια εξοπλισμένα διαιτολογικά κέντρα, και καταξιωμένους επιστήμονες και διαιτολόγους. Επιπλέον, σε όλες τις δομές γίνονται εξειδικευμένες μετρήσεις σύστασης σώματος και Βασικού Μεταβολισμού με σύγχρονα μηχανήματα.

Το παρόν έγγραφο είναι το πρώτο μέρος του εγχειριδίου διαχείρισης ποιότητας του οργανισμού και έχει ως σκοπό την παροχή πληροφοριών όσον αναφορά την πολιτική ποιότητας, τις υπηρεσίες και την οργανωτική δομή του.

Το παρόν έγγραφο είναι ελεύθερο για διανομή σε όλους τους ενδιαφερόμενους συμπεριλαμβανομένων των πελατών, προμηθευτών και συνεργατών.

1 Φιλοσοφία και Όραμα– Αποστολή –Παράγοντες Επιτυχίας

1.1 Φιλοσοφία

Η φιλοσοφία και το όραμα της HEALTH&DIET, είναι να συμβάλλει και να προσφέρει διατροφική υποστήριξη μέσα στα πλαίσια της δημόσιας υγείας και το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα μέσα από τους τομείς δράσης της, στην βελτίωση και την ποιότητα ζωής πολλών ανθρώπων, στην έρευνα, στην ανάπτυξη συνεργασιών και πρωτοβουλιών. Η ισορροπημένη διατροφή στα πλαίσια την κλινικής πράξης και σε σχέση με τον άνθρωπο, την φυσική δραστηριότητα και το μεταβολισμό (τις καύσεις του ανθρώπινου σώματος) αποτελούν την βάση της διατροφικής αγωγής του διαιτολογικού κέντρου HEALTH&DIET.

Παράγοντες όπως ο έλεγχος και η ρύθμιση του βασικού μας μεταβολισμού, η κλινική διατροφή, η συνεχής επιστημονική διατροφική εκπαίδευση και η βοήθεια στην αλλαγή της διατροφικής μας συμπεριφοράς, καθώς και η προώθηση της δημόσιας υγείας μέσω της φυσικής δραστηριότητας είναι υπηρεσίες που προσφέρονται (θεραπεία παχυσαρκίας με επίτευξη και διατήρηση του βάρους στα φυσιολογικά επίπεδα, διατροφική υποστήριξη σε κλινικές παθήσεις, κάλυψη διατροφικών αναγκών σε υγιή άτομα και αθλητές).



1.2 Αποστολή

Αποστολή του διαιτολογικού κέντρου είναι η συμβολή του στη βελτίωση των διατροφικών συνηθειών του πληθυσμού μέσα από την διατροφική παρέμβαση, την υποστήριξη της έρευνας, την κατάκτηση της γνώσης, και την πληροφόρηση των πελατών/φορέων της και των ειδικών της.

2 Παράγοντες Επιτυχίας

Η επιτυχία του συστήματος της HEALTH&DIET βασίζεται στις ακόλουθες παραμέτρους:

▪ Δέσμευση

Η HEALTH&DIET προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις στην εξειδικευμένη διαιτολογική παρέμβαση σε διάφορες ομάδες πληθυσμού(παιδιά, εφήβους, ενήλικες, εγκύους, θηλάζουσες, αθλητές, άτομα με ειδικές παθήσεις) συνδυάζοντας την εμπειρία της στον χώρο και την τεχνογνωσία του. Το δε σύστημα του δικτύου-δομών της προσφέρει την δυνατότητα σε συνεργάτες και πελάτες/φορείς της εταιρείας, να επωφεληθούν από την ισχυρή υποδομή του, την πληρότητα του προγράμματος παροχής διαιτολογικών και λοιπών υπηρεσιών, και τη συνεχή υποστήριξη σε θέματα ανθρωπίνων πόρων, λειτουργίας και σχεδιασμού.

▪ Τεχνογνωσία στελεχών

Οι μέτοχοι της εταιρίας έχοντας πολυετή εμπειρία στον χώρο της διατροφής, όρισαν σαν βασική επιδίωξη της εταιρίας την στελέχωση της με καταξιωμένους διαιτολόγους, οι οποίοι με υπευθυνότητα και συνέπεια σε συνδυασμό με σωστή ιατρική και ψυχολογική υποστήριξη, προσφέρουν την σύγχρονη επιστημονική γνώση σε όλους τους τομείς.

Τα μόνιμα στελέχη της HEALTH&DIET είναι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και τεχνολογικής εκπαίδευσης, όπως: Διαιτολόγοι απόφοιτοι της Χ.Α.Σ.Ο.Ο. (Χαροκόπειος Σχολή), απόφοιτοι του τμήματος διατροφής των ΤΕΙ, Οικονομολόγοι, Πολιτικής Οικονομίας & Επιστημών, Διεθνών Σχέσεων, Πληροφορικής κλπ., τα οποία σε συνδυασμό με την πολυετή τους επιστημονική και εργασιακή εμπειρία, προσφέρουν αναβαθμισμένες και εξελιγμένες υπηρεσίες στην εταιρία και στους φορείς - πελάτες της που την εμπιστεύονται.

▪ Κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό

	Έκδοση : 1 Ημερ. Έκδοσης:27-6-2007	57
---	---------------------------------------	----

Η HEALTH&DIET θεωρεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι ο κινητήριος μοχλός για την επιτυχία.

Οι άνθρωποι αποτελούν τους σημαντικότερους πόρους διότι είναι η εικόνα της εταιρίας και το μέσον, βάση του οποίου εξυπηρετούνται οι πελάτες.

Γι' αυτό η εταιρία διαθέτει συστήματα προσλήψεων, ανάπτυξης, εξέλιξης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού με μετρήσιμα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά.

▪ **Αποτελεσματικότητα**

Η άμεση επικοινωνία των συνεργατών, τα προκαθορισμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις των θέσεων εργασίας, οδηγούν σε μία δυναμική και αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων της HEALTH&DIET.

▪ **Εξοπλισμός-Υποδομές**

Άρτια εξοπλισμένα διαιτολογικά κέντρα με τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα μέτρησης της σύστασης σώματος και μέτρησης του Βασικού Μεταβολισμού, παρέχοντας κατά αυτόν τον τρόπο υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.

▪ **Υψηλά ποιοτικά κριτήρια**

Η HEALTH&DIET μελετά και προσαρμόζει στις δραστηριότητες του τα κριτήρια ποιότητας που επιβάλλονται, προσφέροντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

Τα κριτήρια αυτά καθώς και η τήρηση των, μετρούνται και ανασκοποούνται συνεχώς, σύμφωνα με τις προδιαγραφές και απαιτήσεις Εθνικών και Ευρωπαϊκών δράσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η σταθερή και υψηλή ποιότητα.

▪ **Καθιέρωση και αναγνωρισιμότητα**

Η εμπειρία της HEALTH&DIET στον χώρο της διατροφής, σε συνδυασμό με τις εξαιρετικής ποιότητας προσφερόμενες υπηρεσίες, έχει δημιουργήσει έναν σύνολο από ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι με την σειρά τους έχουν μεταφέρει στο ευρύτερο περιβάλλον τους την θετική τους άποψη για τη HEALTH&DIET.

Τέλος η HEALTH&DIET εφαρμόζει και διατηρεί Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο EN ISO 9001:2000.



3 Πολιτική ποιότητας

3.1 Πολιτική ποιότητας της HEALTH&DIET

Η αποστολή της HEALTH&DIET έγκειται στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών εξειδικευμένης εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης εργαζομένων - επαγγελματιών μετά από εξατομικευμένη αξιολόγηση των αναγκών του κάθε πελάτη/φορέα, καθώς και την πλήρη αξιοποίηση των ανθρώπινων και λοιπών πόρων της, ώστε να καταστεί η πιο αξιόπιστη δομή στον τομέα της στην ελληνική αγορά.

Επιδίωξη της HEALTH&DIET είναι η ανταπόκριση στις σύγχρονες ανάγκες της εποχής με την ανάπτυξη ειδικευμένων προγραμμάτων και τη χρήση προηγμένων μέσων και μεθόδων διαιτολογικής παρέμβασης.

Για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων η HEALTH&DIET δεσμεύεται ως προς :

1. Το να ικανοποιεί συνεχώς τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, να επιλύει τα προβλήματα που εκάστοτε ανακύπτουν και ότι θα παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προς όφελος της εταιρίας, του δικτύου και των φορέων ανάθεσης - πελατών της.
2. Την εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο EN ISO 9001:2000 ή τις εκάστοτε ισχύουσες διαμορφώσεις του προτύπου.
3. Την παροχή κατάλληλων και επαρκών ανθρωπίνων και λοιπών πόρων, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής και αποτελεσματική διαχείριση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
4. Τη θέσπιση στόχων και δεικτών ποιότητας οι οποίοι παρακολουθούνται, ανασκοπούνται (κατά τις ανασκόπησης διοίκησης) και συνδέονται με σχέδιο επίτευξης.
5. Τη συνεχή ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ανά τακτά προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η επάρκεια και βελτίωση του συστήματος.



Παράλληλα δε, της HEALTH&DIET καλεί :

- ο Τους υπευθύνους του δικτύου-δομών να μεριμνούνε για την εφαρμογή της πολιτικής ποιότητας στα εκπαιδευτικά τους κέντρα και στην εν γένει δραστηριότητά τους.
- ο Το προσωπικό της εταιρίας να συμβάλει ενεργά για τη συνεχή τήρηση και βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, με τρόπο που να διασφαλίζει την εφαρμογή του καθώς και το κύρος της.
- ο Τους φορείς ανάθεσης - πελάτες και συνεργάτες της εταιρίας να υποδεικνύουν τις προτάσεις τους για την βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Τονίζεται ότι οι διαδικασίες και κανονισμοί ποιότητας της εταιρίας είναι δεσμευτικοί για όλους: διεύθυνση, δίκτυο και προσωπικό, και ότι η ποιότητα είναι θέμα που αφορά όλους.

4 Εισαγωγή στις υπηρεσίες της HEALTH&DIET

Στις υπηρεσίες που παρέχει η HEALTH&DIET περιλαμβάνονται:

4.1 Προγράμματα Παροχής Διαιτολογικών Υπηρεσιών

4.1.1.Κλινικά Περιστατικά

Είναι πολλά τα νοσήματα στα οποία η διατροφή διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπισή τους. Τα καρδιαγγειακά νοσήματα και ο σακχαρώδης διαβήτης μπορούν σε σημαντικό βαθμό να προληφθούν αλλά και να «ρυθμιστεί» η εξέλιξή τους με την κατάλληλη διατροφή. Τα γαστρεντερικά, επίσης, νοσήματα αποτελούν πολύ συχνά κλινικά περιστατικά στα οποία η διατροφική αντιμετώπιση είναι καίριας σημασίας. Τα κλινικά περιστατικά που αναλαμβάνονται στη H&D αφορούν τον Σακχαρώδη Διαβήτη, τα Καρδιαγγειακά Νοσήματα, τα Γαστρεντερικά Νοσήματα, την Αναιμία, τις Ηπατοπάθειες, τις Νεφροπάθειες και τα Πνευμονολογικά.



Έκδοση : 1
Ημερ. Έκδοσης: 27-6-2007

4.1.2.Παιδική & Εφηβική Παχυσαρκία

Ο αριθμός των υπέρβαρων και παχύσαρκων παιδιών και εφήβων αυξάνεται τα τελευταία χρόνια με ταχύτατους ρυθμούς. Στη χώρα μας, τα ποσοστά υπέρβαρων ατόμων ηλικίας από 10 έως 15 ετών είναι 21.7% για τα αγόρια ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των κοριτσιών είναι 9.1%. Σχετικά με την αντιμετώπιση του προβλήματος, η H&D εφαρμόζει συμπεριφοριστικά μοντέλα και στην παιδική και εφηβική παχυσαρκία (όπως άλλωστε και στους ενήλικες), με κύριο στόχο την παρέμβαση στην αλλαγή των διαιτητικών συνηθειών και την τροποποίηση σχετικών παραγόντων από το οικογενειακό και ευρύτερο περιβάλλον.

4.1.3.Ενήλικη Παχυσαρκία

Η αντιμετώπιση του υπέρβαρου και της παχυσαρκίας αποτελεί δύσκολο και προκλητικό θέμα. Μετά την αποτυχία πολλών μεθόδων που έχουν δοκιμαστεί κατά καιρούς, αισιόδοξα αποτελέσματα φαίνεται να υπάρχουν όταν το θέμα αντιμετωπίζεται ως αλλαγή στον τρόπο ζωής. Σταδιακές αλλαγές που μπορεί το άτομο να προσαρμόσει εύκολα στην καθημερινότητά του αυξάνουν την πιθανότητα να διατηρηθούν σε μακροχρόνιο επίπεδο και να γίνουν συνήθειες. Η H&D ασχολείται με τη διαιτολογική και συμπεριφοριστική προσέγγιση της αντιμετώπισης της παχυσαρκίας, τροποποιώντας τη συμπεριφορά του ατόμου και αλλάζοντας τις κακές διατροφικές του συνήθειες. Οι τεχνικές αυτές αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για το επιτυχές αποτέλεσμα, δηλαδή όχι μόνο την απώλεια, αλλά και τη διατήρηση του απολεσθέντος βάρους.

4.1.4.Αθλητική Διατροφή

Είναι ευρέως γνωστό και καλά τεκμηριωμένο πως η διατροφή αποτελεί σημαντικό και καθοριστικό παράγοντα στην απόδοση των αθλητών. Είναι σημαντικό η διαίτα του αθλητή να είναι επαρκής σε ενέργεια, ώστε να καλύπτονται οι ενεργειακές ανάγκες ενός υγιούς ατόμου. Η H&D παρέχει ειδικά προγράμματα διατροφής σε αθλητές ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη απόδοσή και να αποφεύγονται προβλήματα μείωση της μυϊκής μάζας και κίνδυνος για κούραση ή τραυματισμό.

4.1.5.Εγκυμοσύνη & Θηλασμός

Οι ανάγκες σε ενέργεια και θρεπτικά συστατικά μιας γυναίκας κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης αλλά και του θηλασμού είναι αυξημένες σε σχέση με την προηγούμενη κατάστασή της. Οι αυξήσεις αυτές είναι περισσότερο έντονες σε συγκεκριμένα θρεπτικά συστατικά (π.χ. σίδηρος, ασβέστιο, κα) για την καλύτερη ανάπτυξη του εμβρύου. Η H&D παρέχει μια ισορροπημένη διατροφική



παρέμβαση ώστε να καλύπτονται όλες οι ανάγκες σε ενέργεια, μακρο- και μικροθρεπτικά συστατικά, βασική προϋπόθεση για μία ομαλή εγκυμοσύνη.

4.2 Εξειδικευμένες Μετρήσεις

Η HEALTH&DIET διαθέτει σύγχρονα μηχανήματα μέτρησης της σύστασης σώματος χρησιμοποιώντας τις αρχές της ανάλυσης μέσω Βιο-ηλεκτρικής εμπέδησης και μέτρησης του Βασικού Μεταβολισμού χρησιμοποιώντας συσκευές έμμεσης θερμιδομετρίας.

4.3 Μελέτες/Ερευνητικά Προγράμματα

Η HEALTH&DIET, διαθέτοντας μία πεπειραμένη ομάδα συνεργατών, αναλαμβάνει **ερευνητικά προγράμματα** σε συνεργασία με ακαδημαϊκούς και άλλους ερευνητικούς φορείς, με σκοπό την ανάλυση της διατροφικής αξίας τροφίμων ή/και σκευασμάτων και την αποτελεσματικότητα παρεμβάσεων διατροφικής αγωγής για την πρόληψη και την θεραπεία ασθενειών.

4.4 Πρόγραμμα Παροχής Διαιτολογικών Υπηρεσιών σε Εργαζόμενους

Η HEALTH&DIET έχει καταρτίσει ολοκληρωμένο πρόγραμμα **Παροχής Διαιτολογικών Υπηρεσιών** σε εργαζομένους, στους χώρους απασχόλησης, καθώς και συγκεκριμένο πλάνο **παρουσίασης** στο ευρύ κοινό και στον επιστημονικό κόσμο, των **ενεργειών** που προγραμματίζει ή υλοποιεί κάποια εταιρία, με στόχο την **Προαγωγή της Υγείας** των καταναλωτών/πελατών της. Το πρόγραμμα **Παροχής Διαιτολογικών Υπηρεσιών** σε εργαζομένους περιλαμβάνει:

- Διατροφική αξιολόγηση και εκτίμηση σύστασης σώματος στο σύνολο των εργαζομένων.
- Σεμινάρια διατροφικής εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης μέσω της παρουσίασης των παραπάνω ευρημάτων.
- Παροχή διαιτολογικών συμβουλών σε περιοδική βάση.
- Βελτίωση της σίτισης στους χώρους απασχόλησης.
- Συνεχιζόμενη πληροφόρηση των εργαζομένων σε θέματα υγείας με χρήση των νέων τεχνολογιών.

Το πλάνο **Παρουσίασης Ενεργειών** για την **Προαγωγή της Υγείας** των καταναλωτών/πελατών περιλαμβάνει:



- Επιστημονική υποστήριξη των υπαρχόντων και των νέων προϊόντων της εταιρίας, με βάση την διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία και με γνώμονα την βελτίωση του αποτελέσματος που έχει στην υγεία των καταναλωτών/πελατών η κατανάλωση/χρήση τους.
- Δημιουργία διαύλων επικοινωνίας με τον επιστημονικό και τον δημοσιογραφικό κόσμο για την καλύτερη επικοινωνία των σχετικών μηνυμάτων.
- Προτάσεις σχετικά με τους φορείς και τις ενέργειες που θα μπορούσε να υποστηρίξει η εκάστοτε εταιρία

4.5 Σχεδιασμός νέας υπηρεσίας

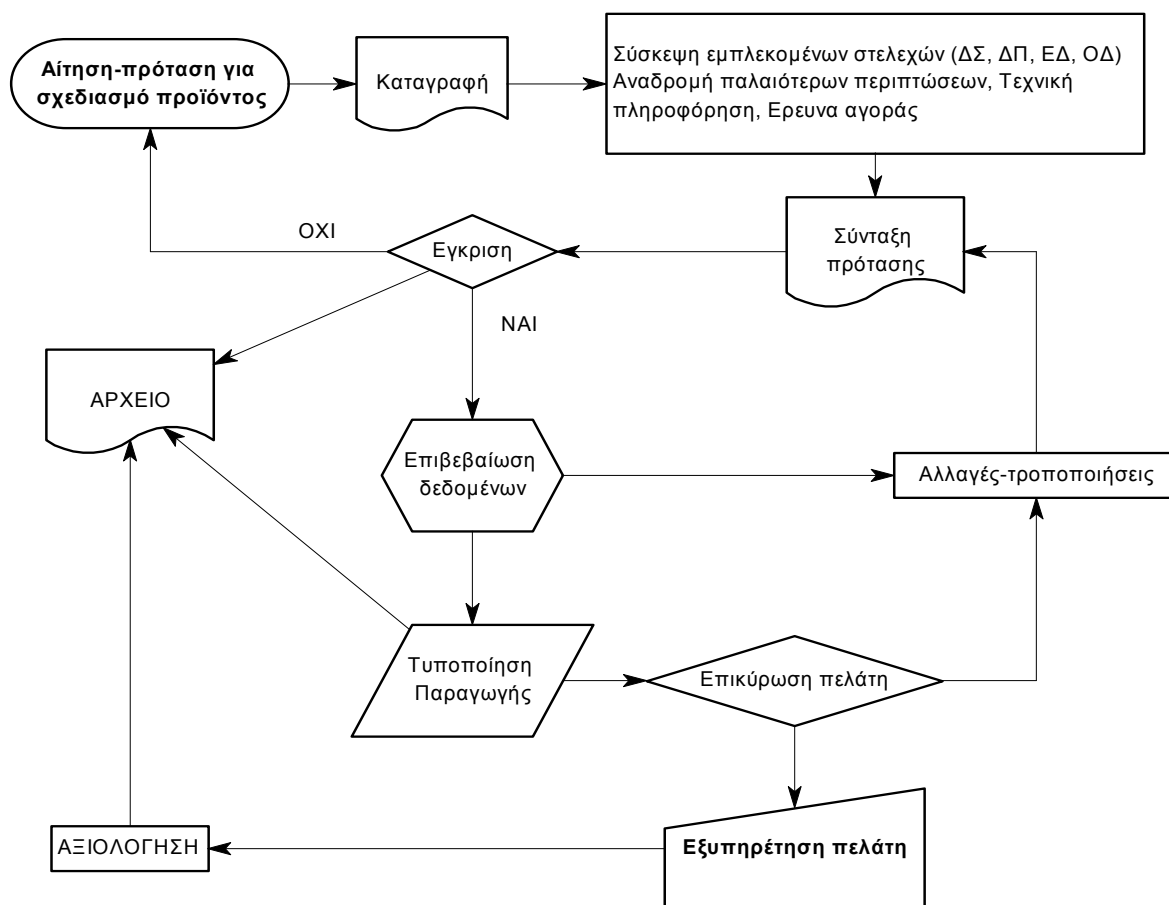
Παραδείγματα νέων υπηρεσιών

- Επέκταση υπαρχουσών υπηρεσιών
- Νέες υπηρεσίες προς οργανισμούς ή εταιρείες
- Αναπροσαρμογή εσωτερικών υπηρεσιών λειτουργίας

Ο σχεδιασμός νέας υπηρεσίας ακολουθεί το εξής διάγραμμα



Έκδοση : 1
Ημερ. Έκδοσης: 27-6-2007



5 Οργάνωση και Υπευθυνότητες.

5.1 Οργάνωση και υπευθυνότητες.

Η HEALTH&DIET έχει οργανωθεί με τρόπο ο οποίος εξασφαλίζει τον πλήρη διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας, την επίτευξη των απαιτήσεων και προδιαγραφών των φορέων ανάθεσης, την επικοινωνία, την συνεχή βελτίωση και την διαχείριση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

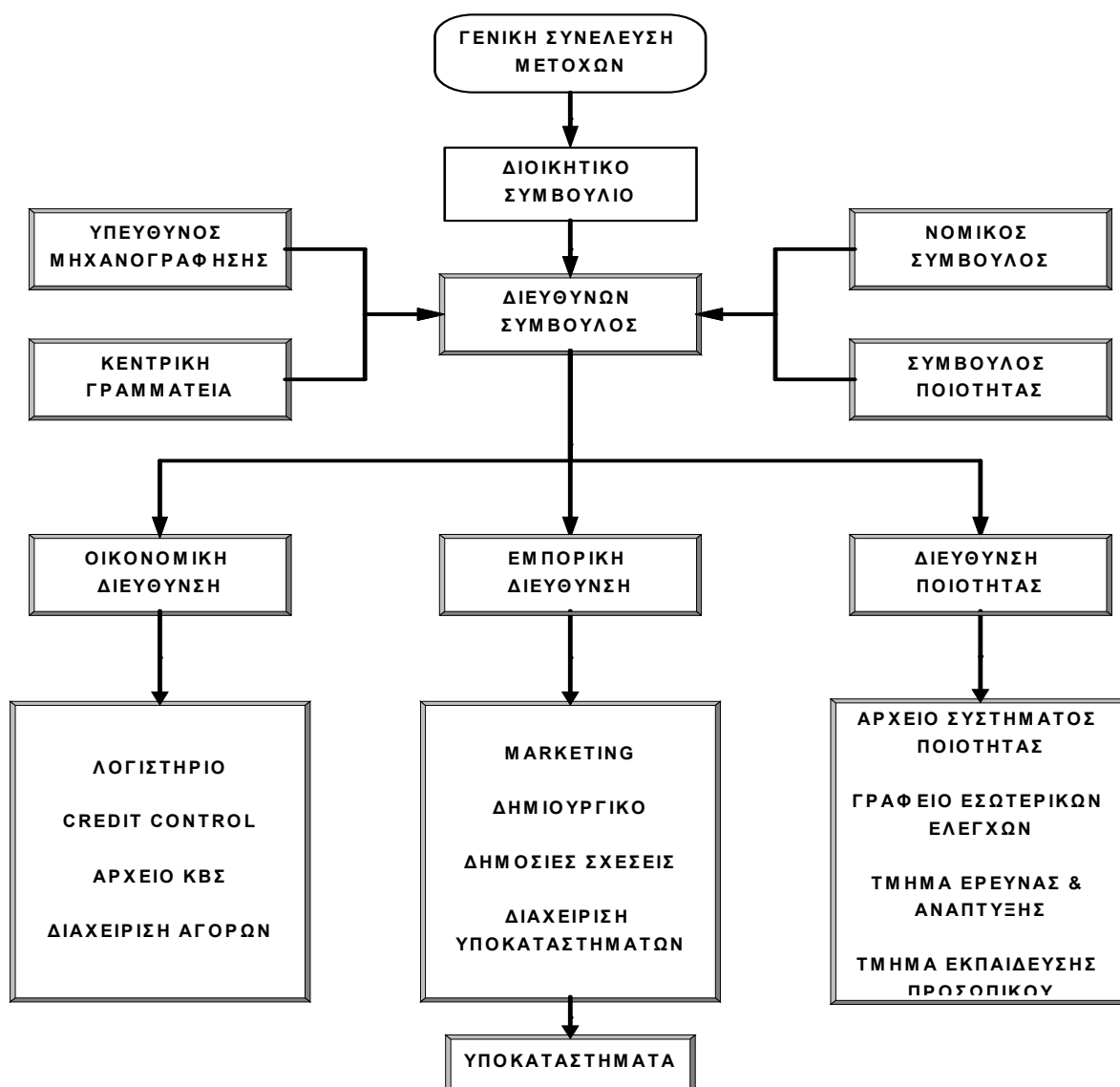
5.2 Οργάνωση - Διοίκηση

Η HEALTH&DIET απασχολεί μόνιμα στελέχη, έχοντας παράλληλα την ενεργή υποστήριξη εξωτερικών συνεργατών, οι οποίοι καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα ειδικοτήτων.



Η HEALTH&DIET διοικείται όσον αφορά το στρατηγικό και μακροχρόνιο σχεδιασμό από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας. Ιδιαίτερα διοικείται από τον Πρόεδρο & Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας με την ενεργή συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών της.

Το Οργανόγραμμα της κεντρικής διοίκησης της HEALTH&DIET έχει ως εξής:



Το Οργανόγραμμα των διαιτολογικών γραφείων, είναι το εξής:



5.3 ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΣΔΠ

Οι υπευθυνότητες των διευθυντικών στελεχών της HEALTH&DIET ως αναφορά το σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι οι κάτωθι:

5.4.1. Διευθύνων Σύμβουλος

Η υπευθυνότητα του Διευθύνοντος Συμβούλου της H&D, είναι να υπάρχει συνεχής βελτίωση της εταιρίας, να εστιάζει στον πελάτη/φορέα, και να επιτυγχάνει τους στόχους ποιότητας.

Επίσης, ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι υπεύθυνος να παρέχει τους απαραίτητους πόρους, εκπαίδευση, και εκείνο το περιβάλλον που απαιτείται για να επιτευχθούν τα ανωτέρω, καθώς και να θέτει με τους διευθυντές των τμημάτων τις επιδιώξεις και στόχους του συστήματος.

Υπεύθυνοι Τμημάτων

Η υπευθυνότητα του κάθε διευθυντή τμήματος είναι να εξασφαλίζει ότι το τμήμα το οποίο διευθύνει επιτυγχάνει όλους τους στόχους ποιότητας.

5.4.2. Διευθυντής Ποιότητας

Η υπευθυνότητα του Διευθυντή Ποιότητας είναι να εφαρμόζει και να διαχειρίζεται το σύστημα διαχείρισης ποιότητας που θα επιτρέπει στην Εταιρεία να επιτυγχάνει τους υψηλούς στόχους ποιότητας λειτουργίας της. Με αυτόν τον σκοπό, ο διευθυντής ποιότητας και το προσωπικό του θα πραγματοποιούν εσωτερικούς ελέγχους, παρακολούθηση και ανάλυση των συλλεγόμενων πληροφοριών σε όλα



τα λειτουργικά τμήματα του οργανισμού για να τα καταστήσει ικανά να επιτυγχάνουν τους ποιοτικούς τους στόχους. Επίσης φροντίζει για το πρόγραμμα και την αξιολόγηση της εκπαίδευσης του προσωπικού της Εταιρείας. Προϊσταται των διαδικασιών έρευνας και ανάπτυξης της Εταιρείας σε συνεργασία με τον Εμπορικό και τον Οικονομικό Διευθυντή.

Ο Διευθυντής Ποιότητας εφαρμόζει τις απαιτήσεις του προτύπου EN ISO 9001:2000 και τηρεί τις διαδικασίες ποιότητας που προβλέπονται από το εγχειρίδιο ποιότητας της εταιρείας.

Για τον σκοπό της πιστοποίησης του οργανισμού με το πρότυπο EN ISO 9001:2000, ο διευθυντής ποιότητας θα είναι και ο **εκπρόσωπος της διοίκησης**.

5.4.3. Οικονομικός Διευθυντής

Ο Οικονομικός Διευθυντής της H&D καλείται να διασφαλίζει την ποιότητα, συντονίζοντας δραστηριότητες που αφορούν το λογιστήριο της Εταιρείας, τη διαχείριση του αρχείου Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων, τον χρηματοπιστωτικό έλεγχο, καθώς και τη διαχείριση αγορών. Σε συνεργασία με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο εξασφαλίζει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για την λειτουργία της Εταιρείας. Επίσης εξασφαλίζει ότι όλες οι συναλλαγές είναι σύμφωνες με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις των συμβολαίων συμβάσεων και τις δεσμεύσεις της εταιρίας προς αυτά.

5.4.4. Εμπορικός Διευθυντής

Η υπευθυνότητα του Εμπορικού Διευθυντή είναι να εξασφαλίζει την ποιότητα, των εμπορικών δραστηριοτήτων της Εταιρείας, που συμπεριλαμβάνουν δραστηριότητες μάρκετινγκ, γραφιστικής δημιουργίας, ανάπτυξης δημοσίων σχέσεων καθώς και διαχείρισης των υποκαταστημάτων.

5.4.5. Υπεύθυνος Μηχανογράφησης

Η υπευθυνότητα του Υπεύθυνου Μηχανογράφησης είναι να εξασφαλίζει την ποιότητα, φροντίζοντας την εγκατάσταση και συντήρηση του λογισμικού προγραμμάτων και δεδομένων της εταιρίας (software), την εγκατάσταση και συντήρηση του υλισμικού μηχανογράφησης (hardware), την εγκατάσταση και συντήρηση δικτύων (intranet και internet) και την προγραμματισμένη εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα πληροφορικής.

5.4.6. Υπεύθυνος Κεντρικής Γραμματείας

Η Υπεύθυνη Γραμματείας καλείται να διασφαλίζει την ποιότητα προσφέροντας τις υπηρεσίες της σε όλα τα τμήματα της H&D, έτσι ώστε οι υπηρεσίες που παρέχονται στον πελάτη να πληρούν τους Αντικειμενικούς Σκοπούς Ποιότητας.



5.4.7. Σύμβουλος Ποιότητας

Ο σύμβουλος ποιότητας υποστηρίζει της Εταιρεία σε θέματα που αφορούν την εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και ιδιαίτερα το υπό εφαρμογή πρότυπο EN ISO 9001:2000. Πρέπει να έχει τεκμηριωμένη κατάρτιση στο πρότυπο και το πεδίο εφαρμογής του. Ο Διευθυντής μπορεί να χρησιμοποιεί τη γνώμη του Συμβούλου στην εφαρμογή των διαδικασιών ποιότητας και στην τήρηση των αρχείων ποιότητας. Ο Σύμβουλος ποιότητας μπορεί να παρίσταται στις εσωτερικές επιθεωρήσεις και στις ανασκοπήσεις διοίκησης.

5.4.8. Προϊστάμενος Υποκαταστήματος

Η υπευθυνότητα του Προϊσταμένου του Υποκαταστήματος (Διαιτολογικό Κέντρο, Δ.Κ.) είναι να σχεδιάζει και να επιβλέπει την πορεία του κέντρου και να εξασφαλίζει ότι θα ικανοποιούνται οι απαιτήσεις που σχετίζονται με τις υπηρεσίες του. Επίσης, είναι υπευθυνότητα του διευθυντή να εξασφαλίζει ότι όλες οι υπηρεσίες είναι σύμφωνες με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις των έργων και τις δεσμεύσεις της εταιρίας προς αυτές. Τέλος, είναι υπευθυνότητα του διευθυντή να επιβλέπει ουσιαστικά και έχει την τελική ευθύνη των άλλων θέσεων που αναφέρονται σε αυτόν.

5.4.9. Γραφείο Υπηρεσιών Υποκαταστήματος

Η υπευθυνότητα γραφείου υπηρεσιών υποκαταστήματος είναι να εξασφαλίζει την ποιότητα προσφέροντας τις διαιτολογικές υπηρεσίες της στους πελάτες, έτσι ώστε οι να πληρούν τους Αντικειμενικούς Σκοπούς Ποιότητας.

Το παρόν έγγραφο είναι ελεύθερο για διανομή σε όλους τους ενδιαφερόμενους συμπεριλαμβανομένων των πελατών, προμηθευτών και συνεργατών.



Έκδοση : 1
Ημερ. Έκδοσης: 27-6-2007

Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας – Μέρος 2^ο

Άρθρα Προτύπου και Εφαρμογή τους.

1 Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας

1.1 Γενικές Απαιτήσεις

Η HEALTH&DIET έχει καθιερώσει, τεκμηριώσει, εφαρμόζει και διατηρεί ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας του οποίου την αποτελεσματικότητα βελτιώνει συνεχώς. Το σύστημα αυτό διαχείρισης ποιότητας είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις τους διεθνούς προτύπου EN ISO 9001:2000.

Η HEALTH&DIET:

- Έχει εντοπίσει τις διεργασίες που χρειάζονται για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και την εφαρμογή τους σε όλη την έκταση της εταιρίας.
- Έχει προσδιορίσει την σειρά και την αλληλεπίδραση των διεργασιών αυτών.
- Έχει καθορίσει κριτήρια και μεθόδους που χρειάζονται ώστε να εξασφαλίζει ότι τόσο η λειτουργία όσο και ο έλεγχος των διεργασιών αυτών είναι αποτελεσματικά.
- Εξασφαλίζει την διαθεσιμότητα των πόρων και των πληροφοριών που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη την λειτουργία και την παρακολούθηση των διεργασιών αυτών.
- Παρακολουθεί, μετρά και αναλύει τις διεργασίες αυτές και
- Θέτει σε εφαρμογή δράσεις που είναι απαραίτητες για την επίτευξη προσχεδιασμένων αποτελεσμάτων και για την διαρκή βελτίωση των διεργασιών αυτών.

Η HEALTH&DIET διαχειρίζεται όλες τις διεργασίες της σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

Ακόμη και σε περιπτώσεις που η HEALTH&DIET αναθέτει σε τρίτους διεργασίες που επηρεάζουν τα προϊόντα και υπηρεσίες της, η εταιρία (και συγκεκριμένα οι διευθυντές των αντίστοιχων τμημάτων) πρέπει να φροντίζει και να ελέγχει πλήρως τις διεργασίες αυτές. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο έλεγχος των διεργασιών αυτών καθορίζεται εντός του συστήματος διαχείρισης ποιότητας της εταιρίας.



1.2 Απαιτήσεις για τεκμηρίωση

1.2.1 Γενικότητες και Εγχειρίδιο για την Ποιότητα

Η τεκμηρίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας της HEALTH&DIET και η έκτασή της τεκμηρίωσης αυτής έχει σχεδιαστεί και υλοποιηθεί λαμβάνοντας υπ' όψιν:

- Το μέγεθος, τον τύπο και τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Τον βαθμό πολυπλοκότητας των διεργασιών και της αλληλεπίδρασης τους.
- Την ικανότητα, γνωστικό επίπεδο και εκπαίδευση των εργαζομένων.

Συνεπώς, η τεκμηρίωση του συστήματος κρίνεται ως πλήρως επαρκής για τις παραμέτρους που αναφέρονται ανωτέρω.

Η τεκμηρίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας της HEALTH&DIET περιλαμβάνει:

- Το παρόν εγχειρίδιο ποιότητας που αποτελείται από 5 (πέντε) μέρη:
 - Μέρος 1^ο, με την εισαγωγή στην HEALTH&DIET και στις υπηρεσίες της, την οργανωτική δομή της και την δήλωση για την πολιτική και αντικειμενικούς στόχους ποιότητας.
 - Μέρος 2^ο με την περιγραφή του τρόπου τεκμηρίωσης και ικανοποίησης των άρθρων του προτύπου ISO 9001:2000
 - Μέρος 3^ο με τις τεκμηριωμένες διαδικασίες ποιότητας που απαιτούνται από το πρότυπο ISO 9001:2000, (καθώς και με εκείνες τις επιπλέον διαδικασίες που κρίνονται ως απαραίτητες για την λειτουργία του συστήματος και της εταιρίας), και την περιγραφή της αλληλεπίδρασης των διεργασιών του συστήματος,
 - Μέρος 4^ο με τις περιγραφές θέσεων εργασίας, τα έντυπα .
 - Μέρος 5^ο με τα απαραίτητα σχέδια εντύπων.
- Τα έγγραφα που χρειάζονται για να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική σχεδίαση, λειτουργία, και έλεγχος των διεργασιών.
- Τα αρχεία τα οποία απαιτούνται από το πρότυπο ISO 9001:2000 τα οποία καθιερώνονται και διατηρούνται ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας αλλά και να παρέχουν απόδειξη της αποτελεσματικής λειτουργίας του.

1.2.2 Έλεγχος εγγράφων.

	Έκδοση : 1 Ημερ. Έκδοσης:27-6-2007	70
---	---------------------------------------	----

Όλα τα έγγραφα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας είναι σε ηλεκτρονική μορφή και πλήρως ελεγχόμενα από ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης.

Η HEALTH&DIET τηρεί την τεκμηριωμένη διαδικασία **‘ΔΠ 002 Έλεγχος Εγγράφων και Δεδομένων’** που καθορίζει την μέθοδο, και τους ελέγχους που χρειάζονται για να:

- Εγκρίνονται τα έγγραφα ως προς την επάρκεια πριν από την έκδοση.
- Ανασκοπούνται και ενημερώνονται, όπως είναι απαραίτητο και να εγκρίνονται εκ νέου τα έγγραφα.
- Εξασφαλίζεται ότι αναγνωρίζεται η ταυτότητα των αλλαγών και η τρέχουσα κατάσταση αναθεώρησης των εγγράφων.
- Εξασφαλίζεται ότι οι σχετικές εκδόσεις των εφαρμόσιμων εγγράφων είναι διαθέσιμες στα σημεία χρήσης.
- Εξασφαλίζεται ότι τα έγγραφα παραμένουν ευανάγνωστα και εύκολα εντοπίσιμα.
- Εξασφαλίζεται ότι αποδίδεται ταυτότητα στα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης και ότι η διανομή τους ελέγχεται.
- Για να προληφθεί η μη σκοπούμενη χρήση απαρχαιωμένων εγγράφων και για να εφαρμοστεί κατάλληλη ταυτότητα αυτών, εάν διατηρούνται για οποιονδήποτε σκοπό.

1.2.3 Έλεγχος αρχείων.

Η HEALTH&DIET τηρεί την τεκμηριωμένη διαδικασία **‘ΔΠ 003 Καταχωρήσεις σε αρχεία ποιότητας’** που καθορίζει την μέθοδο τους ελέγχους που χρειάζονται για

- Την απόδοση ταυτότητας
- Την αποθήκευση, προστασία και ανάκτηση
- Το χρόνο διατήρησης
- Την τελική διάθεση των αρχείων.

2 Ευθύνη της διοίκησης.

2.1 Δέσμευση της Διοίκησης.

	Έκδοση : 1 Ημερ. Έκδοσης: 27-6-2007	71
---	--	----

Η ανώτατη διοίκηση παρέχει συνεχή και έμπρακτη απόδειξη της δέσμευσής της για την ανάπτυξη και τη θέση σε εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και για την διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητάς. Αυτό – πέρα από την καθημερινή ενδυνάμωση του συστήματος - παρέχεται μέσω:

- Της επικοινωνίας και γνωστοποίησης σε όλη την εταιρία της έμφασης που δίδει στην σημασία ικανοποίησης των πελατειακών απαιτήσεων καθώς και των νομικών και των κανονιστικών απαιτήσεων,
- Της καθιέρωσης, επικοινωνίας και δέσμευσης στην πολιτική ποιότητας, η οποία είναι εγκεκριμένη από την ανώτατη διεύθυνση και ανηρτημένη σε σημεία που έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι.
- Της καθιέρωσης αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, οι οποίοι ανασκοπούνται και αναθεωρούνται ανά τακτικά διαστήματα.
- Της διαθεσιμότητας των απαιτούμενων πόρων, δηλαδή
 - ο Ανθρώπων
 - ο Μηχανημάτων
 - ο Μεθόδων
 - ο Υλικών
 - ο Περιβάλλον
- Της διεξαγωγής ανασκοπήσεων διοίκησης.

2.2 Εστίαση στον πελάτη

Η HEALTH&DIET έχει πελατο-κεντρική προσέγγιση. Σαν εταιρία, εστιάζει πραγματικά στις απαιτήσεις του πελάτη-φορέα και η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη να εξασφαλίζει ότι προσδιορίζονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών.

Επίσης η εταιρία έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει σύστημα με το οποίο λαμβάνει την ανατροφοδότηση από τους πελάτες-φορείς. Το σύστημα αυτό παρουσιάζεται στην ενότητα 5.2.1. (Ικανοποίηση πελατών) του παρόντος.

Απώτερος σκοπός της πελατο-κεντρικής προσέγγισης είναι και η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών αλλά και η συνεχής βελτίωση της εταιρίας.

2.3 Πολιτική για την ποιότητα.

	Έκδοση : 1 Ημερ. Έκδοσης:27-6-2007	72
---	---------------------------------------	----

Η HEALTH&DIET έχει διατυπωμένη πολιτική ποιότητας. Η ανώτατη διοίκηση της εταιρίας εξασφαλίζει ότι η πολιτική για την ποιότητα:

- Είναι κατάλληλη για τον σκοπό της εταιρίας,
- Περιλαμβάνει σαφή δέσμευση για συμμόρφωση ως προς τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και ως προς την διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του.
- Παρέχει το επιθυμητό πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα,
- Γνωστοποιείται με αποτελεσματική επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας, και είναι διαθέσιμη και κατανοητή από όλους.
- Ανασκοπείται ανά κατάλληλα διαστήματα ως προς την συνεχιζόμενη καταλληλότητά της.

2.4 Σχεδίαση.

Η HEALTH&DIET αναγνωρίζει ότι μία από τις κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης που μπορεί να οδηγήσει (ή όχι) στην επιχειρησιακή επιτυχία είναι η σωστή και έγκαιρη σχεδίαση.

2.4.1 Αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα.

Μέσα στο πλαίσιο της σωστής και έγκαιρης σχεδίασης που αναφέρεται ανωτέρω, η HEALTH&DIET έχει θέσει επιχειρησιακούς και ποιοτικούς σκοπούς, στόχους και επιδιώξεις.

Λόγω του ότι η εταιρία θεωρεί ότι η ποιότητα είναι αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής λειτουργίας, οι σκοποί και στόχοι που έχει καθιερώσει η ανώτατη διοίκηση είναι συνολικοί και αφορούν και το επιχειρησιακό αλλά και το ποιοτικό μέρος.

Με την καθιέρωση συνολικών σκοπών και στόχων η Ανώτατη Διοίκηση εξασφαλίζει ότι υπάρχουν αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι ποιότητας που μάλιστα είναι πλήρως συνεπείς με το πλαίσιο που θέτει η πολιτική ποιότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι αυτοί είναι μετρήσιμοι (όπου εφαρμόζεται) και ανασκοπήσιμοι / επαληθεύσιμοι (εκεί που δεν μπορούν να είναι μετρήσιμοι).

Η εταιρία κάνει κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων. Στο τέλος κάθε περιόδου και κατά την ανασκόπηση από την διοίκηση εξετάζονται και ανασκοπούνται όλοι οι σκοποί και στόχοι, το κατά πόσον



επιτεύχθηκαν ή όχι, τους λόγους για τους οποίους συνέβη αυτό, κτλ. Επίσης θέτονται νέοι σκοποί και στόχοι για την επόμενη περίοδο.

Στο **‘Παράρτημα Β’** του 2^{ου} μέρους του εγχειριδίου ΣΔΠ, παραθέτονται οι στόχοι για την επόμενη περίοδο.

2.4.2 Σχεδίαση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Σε σχέση με την σχεδίαση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, η ανώτατη διοίκηση:

- έχει εξασφαλίσει ότι αυτή διεξήχθη με συνέπεια ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και προκειμένου να ικανοποιούνται οι γενικές απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και οι αντικειμενική σκοποί για την ποιότητα.
- Έχει δημιουργήσει τις δικλίδες ασφαλείας εκείνες που εξασφαλίζουν την διατήρηση της ακεραιότητας του συστήματος όταν σχεδιάζονται ή και τίθενται σε εφαρμογή αλλαγές στο σύστημα.

Η εταιρία έχει επίσης σχεδιάσει και τις κύριες διεργασίες του συστήματος, όπου αποτυπώνεται και η αλληλεπίδραση των κυρίων στοιχείων τους.

Στο **‘Παράρτημα Α’** του παρόντος παραθέτεται αναφορά στις κύριες διεργασίες του ΣΔΠ.

2.5 Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία.

2.5.1 Ευθύνες και αρμοδιότητες.

Η ανώτατη διοίκηση έχει εξασφαλίσει ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των λειτουργικών ρόλων έχουν καθοριστεί και γνωστοποιούνται εντός της εταιρίας. Για αυτόν το λόγο υπάρχουν τεκμηριωμένες περιγραφές εργασίας στο 4^ο μέρος του εγχειριδίου διαχείρισης ποιότητας. Αυτές οι περιγραφές εργασίας καθορίζουν τις ευθύνες και αρμοδιότητες όλων.

2.5.2 Εκπρόσωπος της διοίκησης.

Η ανώτατη διοίκηση έχει μεριμνήσει και έχει ορίσει ένα μέλος της Διοίκησης το οποίο -ανεξάρτητα των άλλων ευθυνών του – έχει ευθύνη και αρμοδιότητα που εκπροσώπου διοίκησης.

Αυτή περιλαμβάνει:

- Να εξασφαλίζει ότι καθιερώνονται, τίθενται σε εφαρμογή και διατηρούνται οι διεργασίες που χρειάζονται για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας



- Να ενημερώνει γραπτώς την Ανώτατη Διοίκηση σχετικά με την επίδοση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και με οποιαδήποτε ανάγκη για βελτίωση
- Να εξασφαλίζει την προαγωγή της ενημέρωσης όλης της εταιρίας για τις απαιτήσεις των πελατών.

2.5.3 Εσωτερική επικοινωνία.

Η Ανώτατη Διοίκηση εξασφαλίζει ότι καθιερώνονται και τηρούνται εντός της εταιρίας κατάλληλες διεργασίες επικοινωνίας, και ότι υπάρχει επικοινωνία και ενημέρωση για την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Πέραν της καθημερινής ανοιχτής επικοινωνίας που έχει καθιερωθεί και ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας υπάρχουν επίσης και:

- Συναντήσεις Διοίκησης Επιτροπής (Steering Committee meetings) οι οποίες πραγματοποιούνται συνήθως κάθε 15 ημέρες για περίπου 2 ώρες. Σε αυτές συμμετέχουν η Γενική Διεύθυνση καθώς και όλοι οι επικεφαλές και υπεύθυνοι των τμημάτων (όπως: Προϊστάμενος Διαιτολογικού γραφείου, Υπεύθυνος Διαχείρισης Έργων, Διοικητική Υποστήριξη)
- Συναντήσεις μελών τμημάτων ή ομάδων εργασίας.
- Ανασκοπήσεις διοίκησης, 2 φορές ετησίως (στο τέλος κάθε εξαμήνου)

Η ηλεκτρονική αποθήκευση της τεκμηρίωσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, παρέχει εύκολη πρόσβαση σε όλους για όλα εκείνα τα μέρη του που χρειάζεται.

Εσωτερική επικοινωνία επιτυγχάνεται και μέσω του προφορικού λόγου αλλά και μέσω της διαχείρισης του εσωτερικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

2.6 Ανασκόπηση από την διοίκηση.

2.6.1 Γενικότητες.

Η Ανώτατη Διοίκηση ανασκοπεί το σύστημα διαχείρισης ποιότητας σε προγραμματισμένα διαστήματα και με συγκεκριμένη ημερησία διάταξη και μέθοδο. Στόχος των ανασκοπήσεων είναι να εξασφαλίζεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Οι ανασκοπήσεις έχουν σχεδιαστεί κατάλληλα και περιλαμβάνουν στην ημερησία διάταξη την αξιολόγηση των ευκαιριών για βελτίωση και της ανάγκης αλλαγής στο



σύστημα διαχείρισης της ποιότητας συμπεριλαμβανομένων της πολιτικής για την ποιότητα και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα.

Η HEALTH&DIET τηρεί την τεκμηριωμένη διαδικασία *‘ΔΠ 001 Ανασκόπηση Διοίκησης’* η οποία καθορίζει την μέθοδο, το περιεχόμενο και τα αρχεία των ανασκοπήσεων.

2.6.2 Εισερχόμενα στην ανασκόπηση.

Όπως περιγράφεται και στην τεκμηριωμένη διαδικασία *‘ΔΠ 001 Ανασκόπηση Διοίκησης’*, τα εισερχόμενα σε κάθε ανασκόπηση διοίκησης της HEALTH&DIET περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικές με τα:

- Αποτελέσματα εσωτερικών και εξωτερικών επιθεωρήσεων
- Ανατροφοδότηση από τον πελάτη
- Επίδοση διεργασιών και συμμόρφωση υπηρεσιών
- Κατάσταση προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών
- Επακόλουθες ενέργειες και θέματα που τυχόν εκκρεμούν από προηγούμενες ανασκοπήσεις από την Διοίκηση
- Αλλαγές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας
- Συστάσεις για βελτίωση

2.6.3 Εξερχόμενα από την ανασκόπηση.

Όπως περιγράφεται και στην τεκμηριωμένη διαδικασία *‘ΔΠ 001 Ανασκόπηση Διοίκησης’*, τα εξερχόμενα από κάθε ανασκόπηση διοίκησης της HEALTH&DIET περιλαμβάνουν τις οποιεσδήποτε αποφάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με :

- Τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και των διεργασιών του.
- Τη βελτίωση των υπηρεσιών που σχετίζονται με τις απαιτήσεις των πελατών
- Ανάγκες σε πόρους.

3 Διαχείριση πόρων.



3.1 Διάθεση πόρων.

Η HEALTH&DIET αναγνωρίζει ότι το σύστημα διαχείρισης ποιότητας έχει απαιτήσεις πόρων, και είναι δεσμευμένη στην παροχή των πόρων αυτών. Η εταιρία προσδιορίζει και διαθέτει επαρκείς πόρους που χρειάζονται για να:

- Θέτει σε εφαρμογή και να διατηρεί το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και για να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητα του (όπως άλλωστε έχει δεσμευτεί),
- Αυξάνει την ικανοποίηση πελατών-φορέων μέσω της εκπλήρωσης των απαιτήσεών τους.

3.2 Ανθρώπινοι πόροι

3.2.1 Γενικότητες.

Η HEALTH&DIET αναγνωρίζει ότι η επιτυχία και αποτελεσματικότητα ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας εξαρτάται άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι άνθρωποι είναι εκείνοι που εφαρμόζουν και λειτουργούν το σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Συνεπώς η εταιρεία φροντίζει έτσι ώστε οι εργαζόμενοι που εκτελούν λειτουργίες που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών να έχουν την επαρκή μόρφωση, εκπαίδευση, δεξιότητες και εμπειρία.

3.2.2 Ικανότητα, ενημέρωση και εκπαίδευση.

Όπως περιγράφεται και στην τεκμηριωμένη διαδικασία *‘ΔΠ 012 Ικανότητα, Ενημέρωση Καθηκόντων & Εκπαίδευση’*, η εταιρία:

- Προσδιορίζει την απαραίτητη ικανότητα του προσωπικού το οποίο εκτελεί εργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Αυτό γίνεται και μέσω των ελαχίστων απαιτήσεων που τεκμηριώνονται στην περιγραφή εργασίας του 4^{ου} μέρους του εγχειριδίου ΣΔΠ.

- Παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση έτσι ώστε να καλύπτονται πλήρως οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού το οποίο εκτελεί τις εργασίες αυτές.

Οι ανάγκες εκπαίδευσης μπορεί να είναι και προϋποθέσεις, αλλά και ως αποτέλεσμα εσωτερικών ελέγχων ή και μη συμμορφωμένων υπηρεσιών.

- Ανασκοπεί και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που εκτελούνται,



- Εξασφαλίζει ότι το προσωπικό του είναι ενήμερο της σχέσης και της σπουδαιότητας των δραστηριοτήτων του και πώς αυτές συμβάλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα
- Διατηρεί κατάλληλα αρχεία μόρφωσης, εκπαίδευσης, δεξιοτήτων και εμπειρίας στο φάκελο κάθε εργαζομένου.

3.3 Υποδομή.

Η HEALTH&DIET αναγνωρίζει προσδιορίζει και διαθέτει όλη την κατάλληλη υποδομή για να προσφέρει τις απαιτούμενες υπηρεσίες, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών της.

Η κατάλληλη υποδομή που διατίθεται περιλαμβάνει:

- Κτιριακές εγκαταστάσεις, χώρους εργασίας
- Χώρος συνεδριάσεων με τους πελάτες
- Εξοπλισμό διεργασιών όπως απαραίτητα μηχανήματα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, περιφερειακά συστήματα, πλατφόρμες κτλ. και γενικά το απαραίτητο υλισμικό και λογισμικό.
- Υπηρεσίες υποστήριξης όπως, δικηγορικό γραφείο, οικονομικό-φοροτεχνικές υπηρεσίες, μηχανογραφική υποστήριξη, υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης των χώρων & των εγκαταστάσεων (που μερικές είναι και ενιαίες για όλον το δίκτυο) κτλ.

3.4 Περιβάλλον εργασίας.

Η HEALTH&DIET αναγνωρίζει ότι το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική διαχείριση του συστήματος ποιότητας αλλά και για την ικανοποίηση των πελατών.

Για αυτόν τον λόγο η εταιρία φροντίζει να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος για την επίτευξη της συμμόρφωσης για τις απαιτήσεις με τις υπηρεσίες. Επίσης, η εταιρία προωθεί και ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων. Αυτά κρίνεται ότι ενδυναμώνουν και παρακινούν τους εργαζομένους για μία πιο αποτελεσματική εργασία.



4 Υλοποίηση του προϊόντος.

4.1 Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος.

Η HEALTH&DIET έχει εντοπίσει, σχεδιάσει και αναπτύξει τις απαραίτητες διεργασίες που χρειάζονται για την υλοποίηση και παροχή των υπηρεσιών. Η σχεδίαση των υπηρεσιών είναι συνεπής με τις απαιτήσεις των άλλων διεργασιών του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Οι υπηρεσίες της HEALTH&DIET και συνεπώς οι διεργασίες που εκτελεί η HEALTH&DIET για την υλοποίηση τους - ανήκουν σε 5 κατηγορίες:

1. Ρύθμιση σωματικού βάρους
2. Ειδικά προγράμματα (διατροφή σε παιδιά, εφήβους, εγκυμονούσες, κτλ.)
3. Βελτίωση κατάστασης υγείας και ποιότητας ζωής
4. Κλινική παρέμβαση (πρόληψη και αντιμετώπιση διάφορων νοσημάτων)
5. Εξειδικευμένες Μετρήσεις
6. Συμμετοχή σε Μελέτες/Έρευνες

Η τεκμηρίωση των διεργασιών υλοποίησης γίνεται με διαγράμματα ροής ή και με διαδικασίες, αλλά μέχρι το σημείο εκείνο που κρίνεται απαραίτητο για να είναι πλήρως ελεγχόμενες.

Κατά την σχεδίαση της υλοποίησης των υπηρεσιών, η εταιρία προσδιορίζει όπως ενδείκνυται τα παρακάτω:

- Τους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα και τις απαιτήσεις για την υπηρεσία,
- Την ανάγκη καθιέρωσης διεργασιών, εγγράφων και διάθεσης πόρων, συγκεκριμένων για τις υπηρεσίες,
- Τις συγκεκριμένες για την υπηρεσία απαιτούμενες δραστηριότητες επαλήθευσης, επικύρωσης, παρακολούθησης, ελέγχων και δοκιμών, καθώς και τα κριτήρια αποδοχής της υπηρεσίας,
- Τα αρχεία που χρειάζονται για την παροχή αποδείξεων ότι οι διεργασίες υλοποίησης και η προκύπτουσα υπηρεσία ικανοποιούν τις απαιτήσεις,

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την σχεδίαση αυτή είναι σε μορφή κατάλληλη για την μέθοδο λειτουργίας της HEALTH&DIET.



4.2 Διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες.

Η HEALTH&DIET εφαρμόζει (και όπου έχει κριθεί απαραίτητο έχει τεκμηριώσει συγκεκριμένα σημεία μέσα στις διαδικασίες) διαδικασίες μέσω των οποίων προσδιορίζει και ανασκοπεί τις απαιτήσεις του πελάτη που σχετίζονται με τις υπηρεσίες.

4.2.1 Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται την υπηρεσία.

Για την υλοποίηση και την παροχή υπηρεσιών οι υπεύθυνοι εργαζόμενοι της εταιρίας αναλαμβάνουν και προσδιορίζουν:

- Τις απαιτήσεις που καθορίζονται από τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων για παράδοση και για τις δραστηριότητες μετά την παράδοση,
- Τις απαιτήσεις που τυχόν δεν δηλώνονται από τους πελάτες αλλά είναι απαραίτητες για την καθορισμένη χρήση ή γνωστές για σκοπούμενη χρήση, (όπου αυτές είναι γνωστές)
- Νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις που σχετίζονται και υπηρεσία,
- Οποιοσδήποτε πρόσθετες απαιτήσεις που προσδιορίζονται από την εταιρία.

4.2.2 Ανασκόπηση των απαιτήσεων που σχετίζονται με τις υπηρεσίες.

Πριν από την δέσμευση της για την υλοποίηση οποιασδήποτε υπηρεσίας (δηλαδή πριν την παροχή / αποδοχή έργου, υπογραφή συμβολαίων, ή αποδοχή αλλαγών) η HEALTH&DIET ανασκοπεί μέσω των αντίστοιχων διευθυντών των τμημάτων τις απαιτήσεις τις υπηρεσίας και εξασφαλίζει ότι:

- Οι απαιτήσεις για την υπηρεσία είναι καθορισμένες (ακόμη και σε περίπτωση που ο πελάτης δεν παρέχει τεκμηριωμένη δήλωση των απαιτήσεων, οι απαιτήσεις του επιβεβαιώνονται πριν από την αποδοχή τους από την εταιρία)
- Απαιτήσεις της σύμβασης ή της ανάθεσης που διαφέρουν από εκείνες που προηγούμενα εκφράστηκαν επιλύονται, τεκμηριώνονται στα αντίστοιχα έγγραφα (τα οποία και τροποποιούνται ανάλογα) και ενημερώνεται το αντίστοιχο προσωπικό σχετικά με τις αλλαγμένες απαιτήσεις
- Η εταιρία έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει τις καθορισμένες αυτές απαιτήσεις.

Οι διευθυντές των τμημάτων (ή οι εξουσιοδοτημένοι εργαζόμενοι που τους ανατέθηκε να κάνουν την ανασκόπηση αυτή) πρέπει να διατηρούν τα κατάλληλα



αρχεία των αποτελεσμάτων της ανασκόπησης και των ενεργειών που προκύπτουν από την ανασκόπηση.

4.2.3 Επικοινωνία με πελάτες.

Η HEALTH&DIET αναγνωρίζει ότι η συνεχής και αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες της- φορείς, είναι υψίστης σημασίας διότι αποτελεί το όχημα με το οποίο εντοπίζονται οι ανάγκες τους αλλά και υπάρχει ανατροφοδότηση για την βελτιστοποίηση της ίδιας της εταιρίας. Συνεπώς η εταιρία φροντίζει να προσδιορίζει και να θέτει σε εφαρμογή αποτελεσματικές διευθετήσεις για την επικοινωνία με τους πελάτες της σε σχέση με:

- Πληροφορίες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες,
- Αιτήσεις για πληροφορίες, συμβάσεις ή χειρισμό παραγγελιών έργων, συμπεριλαμβανομένων των τροποποιήσεων,
- Ανατροφοδότηση από τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων παραπόνων πελατών (τηρείται και σχετικό ημερολόγιο παραπόνων)

Σε συγκεκριμένα σημεία ενός έργου, μπορεί να έρθουν σε επαφή με τους πελάτες αρκετοί εργαζόμενοι της εταιρίας. Κύριοι όμως υπεύθυνοι για την επαφή με τους πελάτες είναι ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Έργων και οι Γραμματείες.

4.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη

Ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση των προγραμμάτων και των προσφερόμενων υπηρεσιών της HEALTH&DIET με βάση την εξέλιξη της τεχνολογίας και των συνεχώς αυξανόμενων αναγκών των πελατών και του ανταγωνισμού με τις εταιρίες του ίδιου κλάδου.

4.4 Αγορές

Η HEALTH&DIET θεωρεί ότι έχει δύο κατηγορίες προμηθευτών οι οποίες είναι οι κάτωθι:

- Στην 1^η κατηγορία υπάγονται προμηθευτές που παρέχουν στην εταιρία σε σταθερή βάση τις επαγγελματικές τους υπηρεσίες όπως: Λογιστικό Γραφείο, Οικονομικό-φοροτεχνικό Γραφείο, Δικηγορικό Γραφείο, Διαφημιστικό Γραφείο κτλ.

Η συνεργασία με τους προμηθευτές αυτής της κατηγορίας διέπεται από συμβόλαια παροχής υπηρεσιών.



- Στην 2^η **κατηγορία** υπάγονται οι προμηθευτές από τους οποίους η εταιρία προμηθεύεται τα προϊόντα που χρειάζεται (και που έχουν επίπτωση στην παροχή των δικών της υπηρεσιών) όπως: Η/Υ, Λογισμικά Προγράμματα, Βιβλία, Γραφική Ύλη, κτλ.

Η εταιρία έχει τεκμηριώσει και εφαρμόζει την διαδικασία '**ΔΠ 008 Αγορές**' μέσω της οποίας προγραμματίζει και ελέγχει τις αγορές της.

Συγκεκριμένα:

4.4.1 Διεργασία αγορών.

Με κύριο υπεύθυνο τον εξουσιοδοτημένο κατά περίπτωση υπεύθυνο που του ανατίθεται η αγορά του προϊόντος ή υπηρεσίας, η HEALTH&DIET εξασφαλίζει ότι το προϊόν (ή υπηρεσία) που αγοράζει για χρήση συμμορφώνεται με καθορισμένες απαιτήσεις για τις αγορές. Ο τύπος και η έκταση του ελέγχου που ασκείται στον προμηθευτή και στο προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράζεται, εξαρτάται από τις επιπτώσεις του αγοραζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας στην εν συνεχεία υλοποίηση του προϊόντος – υπηρεσίας ή στο τελικό προϊόν-υπηρεσία.

Η εταιρία αξιολογεί και επιλέγει τους προμηθευτές με βάση την ικανότητά τους να προμηθεύουν προϊόν ή υπηρεσία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της. Για αυτόν τον λόγο έχουν καθιερωθεί κριτήρια επιλογής, αξιολόγησης και επαναξιολόγησης.

Η HEALTH&DIET έχει τεκμηριώσει και εφαρμόζει την διαδικασία '**ΔΠ 009 Αξιολόγηση Προμηθευτών**' μέσω της οποίας αξιολογούνται οι προμηθευτές. Επίσης, στο 5^ο μέρος του Εγχειριδίου ΣΔΠ παραθέτεται το έντυπο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των προμηθευτών.

Η εταιρία διατηρεί αρχεία με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων αλλά και των οποιονδήποτε απαραίτητων ενεργειών που προκύπτουν από την αξιολόγηση.

4.4.2 Πληροφορίες αγορών.

Με κύριο υπεύθυνο τον εξουσιοδοτημένο ανά περίπτωση υπεύθυνο που του ανατίθεται η αγορά της υπηρεσίας, πρέπει οι πληροφορίες αγορών να προσδιορίζουν την υπηρεσία επαρκώς.

Οι πληροφορίες αυτές για τις αγορές περιγράφουν το προϊόν ή την υπηρεσία που πρόκειται να αγοραστεί, συμπεριλαμβανομένων όπως ενδείκνυται:

- Των απαιτήσεων για έγκριση της υπηρεσίας, για διαδικασίες, για διεργασίες και για εξοπλισμό,
- Των απαιτήσεων για αξιολόγηση των απαιτήσεων του προσωπικού,



- Των απαιτήσεων για το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας

Η εταιρία εξασφαλίζει την επάρκεια των καθορισμένων απαιτήσεων για τις αγορές πριν από την γνωστοποίησή τους στον προμηθευτή.

4.4.3 Επαλήθευση του προϊόντος ή υπηρεσίας που αγοράζεται.

Η εταιρία έχει καθιερώσει και θέτει σε εφαρμογή τους απαραίτητους ελέγχους και λοιπές δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίζει ότι το προϊόν ή υπηρεσία που αγοράζεται ικανοποιεί τις καθορισμένες απαιτήσεις για τις αγορές.

Με κύριο υπεύθυνο τον εξουσιοδοτημένο ανά περίπτωση υπεύθυνο που του ανατίθεται η αγορά του προϊόντος ή υπηρεσίας η εταιρία ελέγχει και επαληθεύει τα προϊόντα ή υπηρεσίες που αγοράζει.

Στις περιπτώσεις που η εταιρία ή ο πελάτης της, προτίθεται να εκτελέσει επαλήθευση στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή, η εταιρία φροντίζει να δηλώνει τις πληροφορίες αγορών τις σκοπούμενες διευθετήσεις επαλήθευσης καθώς και την μέθοδο αποδέσμευσης του προϊόντος ή υπηρεσίας.

Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών.

Η εταιρία έχει σχεδιάσει και εκτελεί την παραγωγή και την παροχή υπηρεσιών κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη παράγραφο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ανήκουν σε τέσσερις κατηγορίες.

4.5.1 Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών.

Η εταιρία έχει σχεδιάσει και εκτελεί την παραγωγή και την παροχή υπηρεσιών κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Οι ελεγχόμενες αυτές συνθήκες περιλαμβάνουν (όπου είναι εφαρμόσιμο):

- Την διαθεσιμότητα των πληροφοριών που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος-υπηρεσιών όπως όνομα προγράμματος, στοιχεία κτλ.,
- Τη διαθεσιμότητα οδηγιών εργασίας (εκεί που κρίνεται απαραίτητο),
- Τη χρήση κατάλληλου εξοπλισμού,
- Την διαθεσιμότητα και χρήση συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης (όπου απαιτείται),
- Την θέση σε εφαρμογή παρακολούθησης και μέτρησης,



- Τη θέση σε εφαρμογή δραστηριοτήτων αποδέσμευσης, παράδοσης, και εξυπηρέτησης μετά την παράδοση.

4.5.2 Επικύρωση διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών.

Όλες υπηρεσίες της HEALTH&DIET μπορούν να επαληθευτούν με επακόλουθη παρακολούθηση ή μέτρηση.

4.5.3 Απόδοση ταυτότητας και ιχνηλασιμότητα.

Στις περιπτώσεις που ενδείκνυται, Ο Διευθυντής των Κεντρικών Γραφείων, οι Προϊστάμενοι των επιμέρους Διαιτολογικών Κέντρων, και οι εργαζόμενοι διαιτολόγοι, πρέπει να φροντίζουν ώστε να αποδίδεται στην προσφερόμενη υπηρεσία με κατάλληλα μέσα κατά την διάρκεια υλοποίησης του.

Αυτό επιτυγχάνεται με τον συνδυασμό της χρήσης Ονόματος και Κωδικού (ταυτότητα) και με τις πληροφορίες που παρέχονται από το εξειδικευμένο λογισμικό (ιχνηλασιμότητα)

Η ταυτότητα αυτή πρέπει να εμπεριέχει (όπου απαιτείται) και αναφορά στις απαιτήσεις παρακολούθησης και μέτρησης.

Στις περιπτώσεις όπου απαιτείται ιχνηλασιμότητα, η εταιρία πρέπει να ελέγχει να καταγράφει σε κατάλληλα αρχεία την μονοσήμαντη απόδοση ταυτότητας στην υπηρεσία.

4.6 Ιδιοκτησία του πελάτη.

Η HEALTH&DIET χρησιμοποιεί ιδιοκτησία του πελάτη, με την μορφή πνευματικής ιδιοκτησίας και τήρησης αρχείων προσωπικών δεδομένων εκπαιδευόμενων. Τα παραπάνω ισχύουν στις περιπτώσεις ανάθεσης μελετών, και στην αξιοποίηση του αρχείου προσωπικών δεδομένων εκπαιδευόμενων, για την επαγγελματική τους αποκατάσταση.

Η εταιρία φροντίζει την ιδιοκτησία του πελάτη της, ενώ αυτή βρίσκεται υπό τον έλεγχο της ή χρησιμοποιείται από αυτήν. Η εταιρία πρέπει να αποδίδει ταυτότητα, να προστατεύει και να διαφυλάττει την ιδιοκτησία του πελάτη της, η οποία παρέχεται για χρήση ή για ενσωμάτωση στο προϊόν-υπηρεσία. Εάν οποιαδήποτε ιδιοκτησία του πελάτη απολεσθεί, υποστεί ζημία ή με οποιονδήποτε τρόπο βρεθεί ακατάλληλη για χρήση, αυτό πρέπει να αναφερθεί στον πελάτη και να διατηρούνται αρχεία.



4.6.1 Διατήρηση του προϊόντος-υπηρεσιών.

Η εταιρία διατηρεί την συμμόρφωση των υπηρεσιών (και των συστατικών μερών του) κατά την διάρκεια των εσωτερικών διεργασιών και κατά την παράδοση στον προβλεπόμενο προορισμό.

Με κύριο υπεύθυνο τον Υπεύθυνο Πωλήσεων και στην συνέχεια τον εκάστοτε Μελετητή, τα προϊόντα που βρίσκονται στην κατοχή της HEALTH&DIET (π.χ. υλικό μελετών, λογισμικό, κτλ) πρέπει να προστατεύονται και να διατηρούνται ακέραια κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αποκλείουν την απώλεια, διάβρωση, αλλοίωση, και γενικά την αλλαγή των αρχικών χαρακτηριστικών τους.

Αυτή η διατήρηση περιλαμβάνει απόδοση ταυτότητας, χειρισμούς, αρχειοθέτηση, αποθήκευση και προστασία.

4.7 Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης.

Όλες οι δομές της HEALTH&DIET είναι εξοπλισμένες με τον απαιτούμενο από τη νομοθεσία εξοπλισμό:

- Ζυγό μέτρησης
- Υψομετρητή
- Παχύμετρο
- Προπλάσματα τροφίμων
- Λιπομετρητή
- Ηλεκτρονικό υπολογιστή

Διαθέτει επίσης και σύγχρονα μηχανήματα μέτρησης της σύστασης σώματος χρησιμοποιώντας τις αρχές της ανάλυσης μέσω Βιο-ηλεκτρικής εμπέδησης και μέτρησης του Βασικού Μεταβολισμού χρησιμοποιώντας συσκευές έμμεσης θερμιδομετρίας που φέρουν την σφραγίδα καταλληλότητας σύμφωνα με τις οδηγίες της ΕΕ.

Ο εξοπλισμός μέτρησης βαθμονομείται ή επαληθεύεται με καθορισμένους εσωτερικούς ελέγχους, ή πριν και μετά τη χρήση, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και εθνικά πρότυπα μέτρησης και ανίχνευσης (όπου υφίστανται). Ταυτοποιείται ώστε να ενισχύεται η μεθοδολογία και η πιστότητα βαθμονόμησης του. Τέλος, προφυλάσσεται από ρυθμίσεις που θέτουν το αποτέλεσμα μέτρησης υπό αμφισβήτηση και προστατεύεται από φθορές και υποβάθμιση κατά το χειρισμό, την αποθήκευση και τη συντήρηση.



5 Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση.

5.6 Γενικότητες.

Η HEALTH&DIET έχει σχεδιάσει και θέτει σε εφαρμογή τις διεργασίες παρακολούθησης, μέτρησης ανάλυσης και βελτίωσης που χρειάζονται για να:

- Αποδεικνύει τη συμμόρφωση των υπηρεσιών
- Εξασφαλίζει την συμμόρφωση διαχείρισης της ποιότητας
- Βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας

Αυτά περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό εφαρμόσιμων μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων τεχνικών στατιστικής και την έκταση της χρήσης τους.

5.7 Παρακολούθηση και μέτρηση.

5.7.1 Ικανοποίηση των πελατών.

Ως μία από τις μετρήσεις της επίδοσης του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, η εταιρία παρακολουθεί τις πληροφορίες τις σχετικές με την αντίληψη πελατών-φορέων, κατά πόσον η εταιρία έχει εκπληρώσει τις απαιτήσεις τους.

Η μέθοδος για την λήψη και την χρήση αυτών των πληροφοριών προσδιορίζεται και τεκμηριώνεται στην διαδικασία ΔΠ 010 *‘Παρακολούθηση και Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών’*.

5.7.2 Εσωτερική επιθεώρηση.

Η HEALTH&DIET διεξάγει, σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, εσωτερικές επιθεωρήσεις για να προσδιορίζει κατά πόσον το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας:

- Συμμορφώνεται με τις προσχεδιασμένες διευθετήσεις (βλέπε 4.1.), με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000 και με τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας που καθιερώνεται από την εταιρία, και
- Τίθεται σε εφαρμογή αποτελεσματικά και διατηρείται.

Η εταιρία έχει σχεδιάσει ένα ετήσιο πρόγραμμα επιθεώρησης λαμβάνοντας υπ όψιν της την κατάσταση και την σπουδαιότητα των διεργασιών και των περιοχών



που πρόκειται να επιθεωρηθούν, καθώς επίσης και τα αποτελέσματα προηγούμενων επιθεωρήσεων. Τα κριτήρια επιθεώρησης, τα πεδία εφαρμογής και η μέθοδος έχουν καθοριστεί.

Η επιλογή των εσωτερικών επιθεωρητών και η διεξαγωγή των επιθεωρήσεων έχουν σχεδιαστεί και υλοποιούνται με επιπλέον κριτήριο να εξασφαλίζουν την αντικειμενικότητα και αμεροληψία της διεργασίας επιθεώρησης. Οι επιθεωρητές δεν επιθεωρούν την δική τους εργασία. Αυτό πραγματοποιείται από άλλους επιθεωρητές.

Η τεκμηριωμένη διαδικασία ΔΠ 004 *‘Εσωτερικές Επιθεωρήσεις Ποιότητας’* καθορίζει τις ευθύνες και τις απαιτήσεις για τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή των επιθεωρήσεων, καθώς επίσης και για την αναφορά των αποτελεσμάτων για την διατήρηση των αρχείων.

Ο υπεύθυνος διαχείρισης του τομέα που επιθεωρείται πρέπει να εξασφαλίζει χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση, ότι αναλαμβάνονται οι ενέργειες για την εξάλειψη των μη συμμορφώσεων οι οποίες εντοπίζονται, καθώς και των αιτιών που τις προκαλούν. Οι επακόλουθες δραστηριότητες πρέπει να περιλαμβάνουν την επαλήθευση των ενεργειών που αναλαμβάνονται και την αναφορά των αποτελεσμάτων της επαλήθευσης.

5.7.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών.

Η HEALTH&DIET και οι Υπεύθυνοι Τμημάτων, δεσμεύονται να εφαρμόζουν κατάλληλες μεθόδους για την παρακολούθηση και, όπου εφαρμόζεται, την μέτρηση των διεργασιών του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Οι μέθοδοι αυτές πρέπει να αποδεικνύουν την ικανότητα των διεργασιών να επιτυγχάνουν προσχεδιασμένα αποτελέσματα. Όταν τα προσχεδιασμένα αποτελέσματα δεν επιτυγχάνονται, πρέπει να γίνεται διόρθωση και να διενεργούνται διορθωτικές ενέργειες, όπως ενδείκνυται, ώστε να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση των υπηρεσιών.

5.7.4 Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος-υπηρεσιών.

Η HEALTH&DIET και οι Υπεύθυνοι Τμημάτων δεσμεύονται να παρακολουθούν και να μετρούν τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, ώστε να επαληθεύεται ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την υπηρεσία. Αυτό πρέπει να εκτελείται σε κατάλληλα στάδια της διεργασίας της υπηρεσίας, σύμφωνα με τις προσχεδιασμένες διευθετήσεις (βλέπε 4.1.).



Όπως προβλέπουν η μέθοδος εργασίας, πρέπει να διατηρούνται αποδείξεις της συμμόρφωσης προς τα κριτήρια αποδοχής και αρχεία που να υποδεικνύουν το εξουσιοδοτημένο εργαζόμενο για την έγκριση της αποδέσμευσης των υπηρεσιών. (1.2.3)

Η αποδέσμευση οποιασδήποτε υπηρεσίας δεν πρέπει να δίνεται εάν δεν έχουν ολοκληρωθεί ικανοποιητικά όλες οι προσχεδιασμένες διευθετήσεις, εκτός αν με άλλο τρόπο εγκρίνονται από αντίστοιχη αρμόδια αρχή, όπου εφαρμόζεται, από τον πελάτη.

5.8 Έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος.

Η HEALTH&DIET, οι Υπεύθυνοι Τμημάτων και οι Προϊστάμενοι των Διαιτολογικών Κέντρων είναι υποχρεωμένοι μέσω των διαδικασιών και ελέγχων, να εξασφαλίζουν ότι εντοπίζεται και ελέγχεται η υπηρεσία εκείνη που δεν συμμορφώνεται με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις έτσι ώστε να προλαμβάνεται η μη σκοπούμενη χρήση ή παράδοση αυτού.

Η εταιρία έχει τεκμηριώσει και τηρεί την διαδικασία **ΔΠ 005 “Έλεγχος μη συμμορφούμενης υπηρεσίας”** με την οποία καθορίζει τους ελέγχους και τις σχετιζόμενες ευθύνες και αρμοδιότητες για τον εντοπισμό και χειρισμό του μη συμμορφούμενου προϊόντος.

Όπως περιγράφεται και στην τεκμηριωμένη διαδικασία, η εταιρία χειρίζεται το μη συμμορφούμενη υπηρεσία με ένα από τους παρακάτω τρόπους.

- Αναλαμβάνοντας ενέργειες για την εξάλειψη της εντοπισθείσας μη συμμόρφωσης.
- Εγκρίνοντας την χρήση, την αποδέσμευση ή την αποδοχή του κατόπιν συναινέσεως, από αντίστοιχη αρμόδια αρχή και, όπου εφαρμόζεται από τον πελάτη.
- Αναλαμβάνοντας ενέργειες για να αποκλειστεί η αρχικά σκοπούμενη χρήση ή εφαρμογή του.

Οι υπεύθυνοι των ενεργειών που γίνονται πρέπει να διατηρούν αρχεία με την φύση της μη συμμόρφωσης και των ενεργειών που εκτελούνται στην συνέχεια, συμπεριλαμβανομένων και των συναινέσεων που γίνονται.

Όταν μια υπηρεσία επιδιορθώνεται, αυτό πρέπει να υπόκεινται στις κατάλληλες επαληθεύσεις ώστε να εξασφαλιστεί και αποδειχθεί η συμμόρφωσή του στις απαιτήσεις.



Όταν μια μη συμμορφούμενη υπηρεσία εντοπίζεται μετά την αρχή χρήσης από τον πελάτη, τότε η εταιρία δεσμεύεται στο να αναλαμβάνει όλες τις απαιτούμενες ενέργειες που ενδείκνυνται για τις επιπτώσεις ή τις πιθανές επιπτώσεις της μη συμμόρφωσης.

5.9 Ανάλυση δεδομένων.

Η HEALTH&DIET λειτουργεί σύστημα με το οποίο καθορίζει, συλλέγει και αναλύει κατάλληλα δεδομένα έτσι ώστε:

- Να αποδεικνύεται η καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας
- Να αξιολογεί σε ποια σημεία μπορεί να γίνεται διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Στα δεδομένα αυτά περιλαμβάνονται δεδομένα που δημιουργούνται ως αποτέλεσμα της παρακολούθησης και της μέτρησης, καθώς και δεδομένα από άλλες σχετικές πηγές.

Η ανάλυση των δεδομένων πρέπει να παρέχει πληροφορίες σχετικές με

- Την ικανοποίηση πελατών-φορέων
- Την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με την υπηρεσία
- Χαρακτηριστικά και τάσεις των διεργασιών και των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων ευκαιριών για προληπτικές ενέργειες και
- Προμηθευτές

Το σύστημα της εταιρίας με το οποίο γίνονται πράξη τα ανωτέρω συμπεριλαμβάνει:

Τις τακτικές συναντήσεις των στελεχών διοίκησης (Steering) που πραγματοποιούνται σε (περιοδική) βάση. Σε αυτές τις συναντήσεις συζητούνται – μεταξύ άλλων- και αναλύονται άτυπα τα δεδομένα και τυχών θέματα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Τις αναθεωρήσεις διοίκησης που πραγματοποιούνται σε ετήσια βάση. Προηγείται η ανάλυση των δεδομένων, και κατά τις συναντήσεις αυτές συζητούνται και αναλύονται επαρκώς.



5.10 Βελτίωση.

5.10.1 Διαρκής Βελτίωση.

Η HEALTH&DIET έχει δεσμευτεί μέσω της πολιτικής ποιότητας στο να βελτιώνει διαρκώς το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.

Η βελτίωση αυτή έχει σχεδιαστεί και πρέπει να επιτυγχάνεται μέσω:

- Της χρήσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας
- Των αρχών που διατυπώνονται στην πολιτική για την ποιότητα
- Των αντικειμενικών σκοπών και στόχων για την ποιότητα
- Των αποτελεσμάτων των εσωτερικών και εξωτερικών επιθεωρήσεων
- Της συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων
- Των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών
- Των ανασκοπήσεων διοίκησης

Κυρίως όμως, η βελτίωση επιτυγχάνεται μέσω των ανθρώπων της Εταιρείας. Οι άνθρωποι είναι το πολυτιμότερο στοιχείο της εταιρίας.

Η εταιρία έχει τεκμηριώσει και τηρεί την διαδικασία **ΔΠ 011 'Συνεχής Βελτίωση'** με την οποία καθορίζει την μέθοδο και υπευθυνότητες για συνεχή βελτίωση.

5.10.2 Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

Η HEALTH&DIET έχει καθιερώσει και διατηρεί την τεκμηριωμένη διαδικασία για την πραγματοποίηση διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

Οι διορθωτικές ενέργειες γίνονται με σκοπό να εξαλείψουν τις περιπτώσεις μη συμμορφώσεων που έχουν προκύψει καθώς και των αιτιών τους. Οι προληπτικές ενέργειες γίνονται με σκοπό να εξαλείψουν τις εν δυνάμει αιτίες πραγματικών ή πιθανών μη συμμορφώσεων ώστε να εξλειφθεί η πιθανότητα παρόμοιων μη συμμορφώσεων στο μέλλον.

Ο διευθυντής ποιότητας, οι διευθυντές τμημάτων καθώς και όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρία, πρέπει να χρησιμοποιούν όλα τα επιχειρησιακά μέσα που έχουν στην διάθεσή τους για να εφαρμόζουν τις απαραίτητες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

Επίσης η HEALTH&DIET πραγματοποιεί ελέγχους έτσι ώστε να διασφαλίζει ότι οι απαιτούμενες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες έχουν εφαρμοστεί με ικανοποιητικό βαθμό και αποτελέσματα.



Η τεκμηριωμένη διαδικασία **ΔΠ 006 'Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες'** καθορίζει τις απαιτήσεις των **διορθωτικών ενεργειών** για :

- Την ανασκόπηση των μη συμμορφώσεων (συμπεριλαμβανομένων των παραπόνων των πελατών)
- Το προσδιορισμό των αιτιών των μη συμμορφώσεων
- Την αξιολόγηση της ανάγκης για ενέργειες, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι μη συμμορφώσεις δεν θα επαναληφθούν
- Τον προσδιορισμό και την θέση σε εφαρμογή των ενεργειών που χρειάζονται
- Τα αρχεία των αποτελεσμάτων των ενεργειών που ανελήφθησαν
- Την ανασκόπηση των διορθωτικών ενεργειών που αναλαμβάνονται

Η τεκμηριωμένη διαδικασία **ΔΠ 006 'Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες'** καθορίζει τις απαιτήσεις των **προληπτικών ενεργειών** για :

Τον προσδιορισμό των πιθανών μη συμμορφώσεων και αιτιών τους

- Την αξιολόγηση της ανάγκης για ενέργειες, ώστε να προληφθεί η εμφάνιση μη συμμορφώσεων.
- Τον προσδιορισμό και την θέση σε εφαρμογή των ενεργειών που χρειάζονται
- Τα αρχεία των αποτελεσμάτων των ενεργειών που ανελήφθησαν
- Την ανασκόπηση των προληπτικών ενεργειών που αναλαμβάνονται



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΠ 001

A. Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ότι το σύστημα διασφάλισης ποιότητας θα ανασκοπείται συνεχώς σε προκαθορισμένα διαστήματα, με σκοπό να εκτιμώνται και να προσδιορίζονται οι αλλαγές εκείνες που θα χρειάζονται για να εξασφαλιστεί η συνέχεια της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος και η επίτευξη των ποιοτικών στόχων.

B. Υπευθυνότητες

Ο διευθυντής ποιότητας (εκπρόσωπος διοίκησης) είναι υπεύθυνος να εξασφαλίζει ότι οι ανασκοπήσεις διοίκησης διαχειρίζονται και διεξάγονται αποτελεσματικά.

Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, ο διευθυντής ποιότητας είναι υπεύθυνος για να:

- ενημερώνει την ομάδα διοίκησης για την συχνότητα των ανασκοπήσεων διοίκησης,
- κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να πραγματοποιούνται οι συναντήσεις,
- ετοιμάζει και να διανέμει όλα τα απαραίτητα έγγραφα και πληροφορίες στους συμμετέχοντες πριν από την συνάντηση,
- λειτουργεί ως γραμματέας της συνάντησης (ή να υποδείξει άλλο άτομο για αυτόν τον σκοπό) τηρώντας τα πρακτικά,
- εξασφαλίζει ότι οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες εφαρμόζονται,
- ενημερώνει την ομάδα ανασκόπησης όταν οι ενέργειες αυτές έχουν ολοκληρωθεί επιτυχώς.

C. Αρχεία

Πρακτικά Ανασκοπήσεων Διοίκησης.



D. Συναντήσεις ανασκόπησης

Οι συναντήσεις αυτές θα πραγματοποιούνται με την ενεργή συμμετοχή των κάτωθι στελεχών:

- Διευθύνων Σύμβουλος (Πρόεδρος Συνάντησης)
- Υπεύθυνος Ποιότητας (Γραμματέας Συνάντησης)
- Οικονομικός Υπεύθυνος
- Προϊστάμενος Υποκαταστήματος

Κατά περιόδους μπορεί να κρίνεται αναγκαία και η ενεργή συμμετοχή πρόσθετου προσωπικού.

D.1. Συχνότητα Ανασκοπήσεων Διοίκησης

Η ανασκόπηση διοίκησης θα πρέπει να πραγματοποιείται τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο.

Σε περιπτώσεις που κρίνεται αναγκαίο μπορεί να πραγματοποιούνται και συχνότερα ανασκοπήσεις διοίκησης.

Σε κάθε περίπτωση πρέπει να γίνονται οι κατάλληλες καταχωρήσεις σε αρχεία ποιότητας.

D.2. Ημερήσια Διάταξη συνάντησης

- Η ημερήσια διάταξη μίας συνάντησης ανασκόπησης συστήματος θα λαμβάνει υπ' όψιν και θα κρίνει τουλάχιστον τα κάτωθι θέματα:
- Επακόλουθες ενέργειες και θέματα που τυχόν εκκρεμούν από προηγούμενες ανασκοπήσεις από την Διοίκηση.
- Αποτελέσματα εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων.
- Αλλαγές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.
- Πολιτική και στόχοι / επιδιώξεις διοίκησης.
- Αξιολόγηση προμηθευτών , στην κατηγορία προμηθευτών υπάγονται οι κάτωθι

1. προμηθευτές που παρέχουν στην εταιρεία σε σταθερή βάση τις επαγγελματικές τους υπηρεσίες όπως: Λογιστικό Γραφείο, Οικονομικό-φοροτεχνικό Γραφείο, Δικηγορικό Γραφείο, Διαφημιστικό Γραφείο, Ιδιωτικές & δημόσιες εταιρίες/οργανισμοί στις οποίες οι εκπαιδευόμενοι υλοποιούν την πρακτική τους άσκηση, κτλ.

2. οι προμηθευτές από τους οποίους η εταιρεία προμηθεύεται τα προϊόντα που χρειάζεται όπως: Η/Υ, Λογισμικά Προγράμματα, Βιβλία, Γραφική Ύλη, κτλ.



- και εκπληρώσεων τους.
- Επίδοση διεργασιών και συμμόρφωση προϊόντος.
- Παράπονα πελατών (ως πελάτης ορίζεται δικαιοδόχοι, επιχειρήσεις, ιδιώτες).
- Σημαντικές διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν ή προτάθηκαν για πραγματοποίηση.
- Ανατροφοδότηση από τον πελάτη.
- Συστάσεις για βελτίωση.
- Συνολική λειτουργία του συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Όλες οι ενέργειες που θα αποφασιστούν κατά την συνάντηση, θα πρέπει να συνοδεύονται από ένα χρονοδιάγραμμα για την πραγματοποίησή τους.

D.3. Εξερχόμενα από την ανασκόπηση.

Τα εξερχόμενα από την ανασκόπηση πρέπει να είναι οι σημειώσεις με τα θέματα της ημερησίας διάταξης που συζητήθηκαν και τις αποφάσεις που ελήφθησαν.

Επίσης, στα εξερχόμενα από την ανασκόπηση θα πρέπει να περιλαμβάνονται:

- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και των διεργασιών του.
- Η βελτίωση του προϊόντος η οποία σχετίζεται με απαιτήσεις των πελατών
- Ανάγκες σε πόρους.

D.4. Παρακολούθηση

Όλες οι ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν μετά από μία συνάντηση ανασκόπησης διοίκησης θα πρέπει να παρακολουθούνται για να εξασφαλιστεί η πραγματοποίησή και η αποτελεσματικότητά τους.

Ο διευθυντής ποιότητας θα πρέπει να συνάπτει γραπτές αναφορές που να αναφέρει τότε οι διάφορες απαιτούμενες ενέργειες θα έχουν ολοκληρωθεί επιτυχώς.

Σε περιπτώσεις που η πραγματοποίηση των απαραίτητων ενεργειών δεν ολοκληρωθεί μέσα στο σχετικό χρονοδιάγραμμα, ο διευθυντής ποιότητας θα το αναφέρει στην ομάδα διοίκησης μαζί με τις προτάσεις του για περαιτέρω ενέργειες.

Τέλος Διαδικασίας



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**ΔΠ 002****A. Σκοπός.**

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ότι τα έγγραφα που απαρτίζουν το εγχειρίδιο ΣΔΠ είναι ελεγχόμενα, και ότι οι ισχύουσες ανασκοπήσεις και αναθεωρήσεις των εγγράφων και δεδομένων είναι διαθέσιμες σε όλες τις θέσεις που τα περιεχόμενά τους είναι κατάλληλα.

Έγγραφα, δεδομένα και διαδικασίες του συστήματος διασφάλισης ποιότητας που έχουν πάψει να ισχύουν είτε για λόγους ακύρωσης είτε για λόγους αναθεώρησης, πρέπει να αποσύρονται από όλα τα σημεία διανομής τους (εκτός από τα κεντρικά αρχεία καταχωρήσεων)

Η περίοδος διατήρησης εγγράφων και δεδομένων που ορίζεται κατά την οποία θα διατηρούνται στα κεντρικά αρχεία καταχωρήσεων όλα τα δεδομένα είναι 2 έτη.

B. Υπευθυνότητες.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι υπεύθυνος να εγκρίνει το εγχειρίδιο συστήματος διασφάλισης ποιότητας στο σύνολό του. Ο διευθυντής ποιότητας (εκπρόσωπος διοίκησης) είναι υπεύθυνος να εγκρίνει τα διάφορα μέρη του εγχειριδίου, καθώς και να εκδίδει και να εγκρίνει αλλαγές του εγχειριδίου.

C. Έγγραφα.

Τα έγγραφα αυτής της διαδικασίας είναι το 1^ο , 2^ο , 3^ο και 4^ο μέρος του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας, οι διαδικασίες, οι οδηγίες εργασιών, σχέδια, φόρμες, προγράμματα, μελέτες και οποιοδήποτε άλλο έγγραφο εκδίδεται για το σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

D. Μέθοδος.

Οι γενικές αρχές ελέγχου εγγράφων και δεδομένων αναφέρονται στην παράγραφο 1.2.2. του 2^{ου} μέρους του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας.

Συγκεκριμένα η μέθοδος συμπεριλαμβάνει τα κάτωθι:

D.1. Όλα τα έγγραφα τα οποία εκδίδονται και καλύπτονται από αυτήν την διαδικασία θα έχουν ξεκάθαρη και **μοναδική ταυτότητα** η οποία θα καθορίζεται από :

- Όνομα εγγράφου.
- Αριθμός και Ημερομηνία Έκδοσης.



Σημειώνεται ότι όλο το εγχειρίδιο και τα μέρη του θα είναι σε μορφή εγγράφων MS Word. Συνεπώς, το όνομα εγγράφου είναι το μόνο το οποίο δίδεται από τον χρήστη, ενώ όλα τα υπόλοιπα τηρούνται από το σύστημα (στις ιδιότητες – στατιστικά)

- D.2. Το εγχειρίδιο ΣΔΠ είναι αποθηκευμένο σε ηλεκτρονική μορφή στο δίκτυο υπολογιστών της εταιρείας, και συνεπώς είναι διαθέσιμο σε όλες τις θέσεις εργασίας.
- D.3. Το εγχειρίδιο ΣΔΠ και τα μέρη του είναι 'κλειδωμένα' στο σύστημα με κωδικό πρόσβασης (password) που γνωρίζουν μόνο ο διευθυντής ποιότητας και ο αντικαταστάτης του. Συνεπώς κανείς χρήστης του συστήματος δεν μπορεί να τροποποιήσει τα έγγραφα αυτά.
- D.4. Το μοναδικό εγχειρίδιο που ισχύει θα θεωρείται αυτό που βρίσκεται ηλεκτρονικά αποθηκευμένο στο σύστημα . Κανένα εκτυπωμένο αντίγραφο δεν θεωρείται σε ισχύ.
- D.5. Η κάθε διαδικασία του εγχειριδίου θα αποθηκεύεται σε ξεχωριστό και αυτοτελές "έγγραφο MS Word" στο οποίο η σελιδοποίηση γίνεται αυτόματα από το σύστημα.
- D.6. Κάθε αλλαγή σε εγκεκριμένο έγγραφο γίνεται αποδεκτή από το σύστημα ως νέα έκδοση (εφόσον βέβαια έχει γίνει κανονικά). Η παλιά έκδοση πρέπει να εκτυπώνεται και να μαρκάρεται ως 'Άκυρη'. Ταυτόχρονα το νέο, ισχύον, έγγραφο κληρονομεί αυτόματα την ιστορικότητα εγκρίσεων και αλλαγών στις 'ιδιότητες του εγγράφου'.
- D.7. Σύστημα για την έκδοση και πρόταση αλλαγών και αναθεωρήσεων.

Σημειώνεται και πάλι ότι κάθε αλλαγή οδηγεί σε νέα έκδοση.

- Η ανάγκη για αλλαγή ή για αναθεώρηση ενός μέρους του εγχειριδίου ΣΔΠ μπορεί να προσδιοριστεί από διάφορες προελεύσεις ή λόγους. Κάθε εργαζόμενος ενθαρρύνεται να κάνει τις προτάσεις του για την βελτίωση εγγράφων, διαδικασιών ή συστατικών του συστήματος. Οι προτάσεις αυτές πρέπει να συζητιούνται με τους προϊστάμενους και διευθυντές των τμημάτων, και εφόσον η προτεινόμενη αλλαγή θα επιφέρει βελτίωση, τότε θα πρέπει να συμπληρώνεται και να κατατίθεται μια "Αίτηση Αλλαγής" στον διευθυντή ποιότητας του οργανισμού.
- Μετά από συμφωνία, ο διευθυντής ποιότητας θα καταχωρεί την αλλαγή στο σύστημα, χρησιμοποιώντας τον κωδικό πρόσβασης (Password).



- Πριν την αποθήκευση της νέας έκδοσης, ο διευθυντής ποιότητας θα πρέπει να εκτυπώνει το έγγραφο πριν την αλλαγή και να το αποθηκεύει στο αρχείο μαζί με την αίτηση αλλαγής.
- Η νέα έκδοση θα φέρει μαρκαρισμένα (με χρώμα ή σύμβολο) τα σημεία στα οποία έγιναν οι αλλαγές, έτσι ώστε ο χρήστης να μπορεί με μια γρήγορη ματιά να εντοπίσει τα σημεία που έγιναν αλλαγές.
- Σε κάθε περίπτωση, οι προτεινόμενες αλλαγές θα εγκρίνονται και από τον αντίστοιχο διευθυντή τμήματος.

D.8. Η αναθεώρηση, επαλήθευση, έλεγχος, ενημέρωση και διάθεση των εγγράφων που προέρχονται από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές θα διαχειρίζονται υπό τον πλήρη έλεγχο του εκπροσώπου διοίκησης. Συγκεκριμένα, για έγγραφα εξωτερικής προέλευσης όπως βιβλία, εγχειρίδια, σχέδια, κτλ τηρείται ενημερωμένη λίστα από τον εξουσιοδοτημένο εργαζόμενο.

Τέλος Διαδικασίας



Διαδικασία Καταχωρήσεων σε Αρχεία για την Ποιότητα**ΔΠ 003****A. ΣΚΟΠΟΣ**

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ότι θα γίνονται οι απαραίτητες καταχωρήσεις σε αρχεία ποιότητας, για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

B. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τις καταχωρήσεις σε αρχεία ποιότητας ενεργειών που σχετίζονται με τις διεργασίες που πραγματοποιούν όπως περιγράφεται στις επιμέρους διαδικασίες.

Οι διευθυντές των τμημάτων και ο διευθυντής ποιότητας (εκπρόσωπος διοίκησης) είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση και εξασφάλισης της καταγραφής και σωστής τήρησης των αρχείων ποιότητας.

C. ΈΓΓΡΑΦΑ

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα έγγραφα.

D. ΜΕΘΟΔΟΣ

Οι καταχωρήσεις σε αρχεία για την ποιότητα είναι σημαντικότερο συστατικό του συστήματος διασφάλισης ποιότητας της εταιρίας διότι εξασφαλίζουν την σωστή εφαρμογή του συστήματος καθώς και την απόδειξη ότι έχει επιτευχθεί η απαιτούμενη ποιότητα.

Ο έλεγχος των καταχωρήσεων σε αρχεία για την ποιότητα περιγράφεται στην παράγραφο 1.2.3. του 2ου μέρους του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας, και εφαρμόζονται ως κάτωθι:

D.1. Καταχωρήσεις σε αρχεία ποιότητας

Οι καταχωρήσεις σε αρχεία ποιότητας εντοπίζονται και πραγματοποιούνται από τους εργαζόμενους εκείνους οι οποίοι εμπλέκονται με τις ενέργειες των οποίων η πληροφορίες πρέπει να καταγραφούν.

Οι καταχωρήσεις σε αρχεία ποιότητας εντοπίζουν την υπηρεσία, την ενέργεια, και το άτομο ή γεγονός που αφορούν. Παρέχουν επίσης τα συσχετιζόμενα γεγονότα και πληροφορίες, και στις περισσότερες περιπτώσεις αναφέρουν (ή φέρουν την υπογραφή) τον υπεύθυνο που έκανε την συγκεκριμένη καταχώρηση.

Όπου απαιτείται συγκεκριμένο σχέδιο για τις καταγραφές, το σχέδιο αυτό ορίζεται στις αντίστοιχες διαδικασίες οι οποίες ορίζουν τη απαίτηση της καταγραφής.

Οι καταγραφές αυτές μπορεί να είναι λίστες, αναφορές, σχέδια, πρακτικά συναντήσεων, σημειώσεις, πληροφορίες, υπογραφές σφραγίδες κτλ. τα οποία μπορούν να είναι σε έντυπη, χειρόγραφη ή ηλεκτρονική μορφή.



Οι καταγραφές σε αρχεία ποιότητας οι οποίες αφορούν διαιτολογικές υπηρεσίες μπορεί να καταγράφονται σε ειδικό λογισμικό. Το ειδικό λογισμικό πρέπει να παρέχει αυτή την δυνατότητα και με το οποίο να διαχειρίζονται οι διαιτολογικές υπηρεσίες

Εκτός από αυτό, η εταιρία έχει και λογισμικό μέσω του οποίου τηρούνται και άλλα αρχεία που χρησιμεύουν για το ΣΔΠ.

Τέλος, οι καταγραφές σε αρχεία ποιότητας οι οποίες αφορούν συγκεκριμένα έργα της εταιρίας και που δεν τηρούνται σε ηλεκτρονική μορφή, τηρούνται σε έγγραφη μορφή από τους υπευθύνους τους (για τις κατηγορίες αυτές βλέπε επόμενη παράγραφο).

D.2. Κατηγορίες και είδη καταχωρήσεων σε αρχεία ποιότητας

Οι καταχωρήσεις σε αρχεία ποιότητας της εταιρίας περιγράφονται στις επιμέρους διαδικασίες που τις απαιτούν, και ανήκουν στις κάτωθι κατηγορίες και είδη:

- Καταχωρήσεις των ανασκοπήσεων διοίκησης. (πρακτικά)
- Καταχωρήσεις της αναγνώρισης της ταυτότητας και ιχνηλασιμότητας υπηρεσιών (αρχεία πελατών).
- Καταχωρήσεις των πραγματοποιούμενων ελέγχων.
- Καταχωρήσεις σε λογισμικό Η/Υ.
- Καταχωρήσεις των μη συμμορφούμενων υπηρεσιών και ελέγχου των.
- Καταχωρήσεις των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών και ελέγχου των.
- Καταχωρήσεις εκπαίδευσης.
- Καταχωρήσεις μελετών/ερευνητικών προγραμμάτων.
- Καταχωρήσεις ικανοποίησης και ανατροφοδότησης πελατών
- Καταχωρήσεις σχετιζόμενες με στόχους και επιδιώξεις
- Καταχωρήσεις αξιολόγησης πελατών.

D.3. Απομάκρυνση ή καταστροφή καταγραφών

Οι καταγραφές σε αρχεία για την ποιότητα θα πρέπει να διατηρούνται για την ελάχιστη περίοδο των δύο ετών. (Εξαιρέση στην περίοδο αυτή αποτελούν οι καταγραφές εκείνες που απαιτείται η διατήρησή τους από την ισχύουσα νομοθεσία).

Μετά την πάροδο της περιόδου των δύο ετών, οι καταχωρήσεις παύουν να θεωρούνται μέρος του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, και επιτρέπεται η απομάκρυνση ή καταστροφή τους σύμφωνα πάντα με τις οδηγίες και την πρώτη στη συμφωνία της διεύθυνσης.

Η απομάκρυνση ή καταστροφή των καταχωρήσεων θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν και τις καταχωρήσεις εκείνες που τυχόν χαρακτηρίζονται ως 'ευαίσθητες'. Αυτές οι καταχωρήσεις θα πρέπει να εντοπίζονται και χαρακτηρίζονται ανάλογα από την διεύθυνση.



A. Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ότι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας πραγματοποιούνται συστηματικά με σκοπό να ελέγχουν την συμμόρφωση των διαδικασιών και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Η παρούσα διαδικασία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας, τον τρόπο με τον οποίο οι συμμορφώσεις και μη συμμορφώσεις καταχωρούνται καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι διορθωτικές ενέργειες συμφωνούνται, υλοποιούνται και επαληθεύονται.

B. Υπευθυνότητες

Ο διευθυντής ποιότητας (εκπρόσωπος διοίκησης) είναι υπεύθυνος για να διασφαλίζει ότι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας υλοποιούνται σύμφωνα με την παρούσα διαδικασία και ότι καταχωρούνται οι διαπιστώσεις των επιθεωρήσεων σε κατάλληλα αρχεία ποιότητας.

Επίσης, ο διευθυντής ποιότητας είναι υπεύθυνος για να διασφαλίζει ότι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας υλοποιούνται σύμφωνα με τον προγραμματισμό τους, ότι οι μη συμμορφώσεις αναφέρονται κατάλληλα και ότι οι διορθωτικές ενέργειες υλοποιούνται και επαληθεύονται.

C. Έγγραφα

Όλες οι διαδικασίες και οδηγίες εργασιών που αποτελούν το σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

Πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Εσωτερικά σημειώματα ενημέρωσης επερχόμενου εσωτερικού ελέγχου. (δεν υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο)

Αναφορά σύνοψης εσωτερικής επιθεώρησης.

Ημερολόγιο καταγραφής και παρακολούθησης εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Αίτηση διορθωτικής / προληπτικής ενέργειας.

Ημερολόγιο καταγραφής και παρακολούθησης διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

Επιπλέον έγγραφα με γενικές οδηγίες (προαιρετικά)



Οδηγίες για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας. (ISO 10011-1)

Περιγραφή προσόντων εσωτερικών ελεγκτών. (ISO 10011-2)

Διαχείριση προγράμματος εσωτερικής επιθεώρησης ποιότητας. (ISO 10011-3)

Οδηγίες για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας. (ISO 9004:2000)

D. Μέθοδος

Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις του συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι η κινητήριος δύναμη που εξασφαλίζει το να διατηρείται το σύστημα διασφάλισης ποιότητας της εταιρίας 'ζωντανό' και αποτρέπει από το να καταλήξει ένα σύνολο εγγράφων χωρίς ουσία.

Βάση προγράμματος, οι εκπαιδευμένοι εσωτερικοί ελεγκτές διαβάζουν με προσοχή τις τελευταίες αναθεωρήσεις των διαδικασιών του συστήματος (συμπεριλαμβανομένου και του εγχειριδίου ποιότητας) με σκοπό να καθορίσουν την τήρηση του συστήματος και την συμμόρφωσή του με της απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001.

Οι ελεγκτές επισκέπτονται τα τμήματα της εταιρίας και τους εργαζόμενους και τους ρωτούν τι εργασίες κάνουν, τι διαδικασίες ακολουθούν για να τους καθοδηγούν στην εργασία τους, εάν έχουν στη διάθεσή τους ένα έγκυρο αντίγραφο των διαδικασιών, πώς γνωρίζουν εάν το αντίγραφο που έχουν στη διάθεσή τους είναι της σωστής αναθεώρησης, εάν έχουν μελετήσει και κατανοήσει τις διαδικασίες που τηρούν, εάν μπορούν να αποδείξουν την κατανόησή τους, εάν έχουν την απαιτούμενη πρόσβαση σε αρχεία ποιότητας, και τι τους καταστεί ικανούς για να διενεργούν το έργο τους.

Οι ελεγκτές κατόπιν διαβάζουν την διαδικασία την οποία επιθεωρούν και ζητούν από τους εργαζόμενους που την εφαρμόζουν να τους παρουσιάσουν αντικειμενικά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι κάθε βήμα που περιγράφεται στην διαδικασία έχει ακολουθηθεί. Αντικειμενικά στοιχεία θεωρούνται γραπτά και εξουσιοδοτημένα σχέδια, καταχωρήσεις σε ημερολόγια, σημειώσεις συναντήσεων και αποφάσεων και γενικά οποιεσδήποτε καταχωρήσεις και δεδομένα που έχοντας καταγραφεί αποδεικνύουν την τήρηση της διαδικασίας.

Μη συμμορφώσεις (δηλαδή διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαδικασιών και των αντικειμενικών στοιχείων) καταγράφονται και επιβεβαιώνονται την στιγμή που προκύπτουν, χρησιμοποιώντας την φόρμα της 'αίτησης διορθωτικής ενέργειας' που περιγράφεται στις επόμενες παραγράφους. Η κάθε μη συμμόρφωση θα καταγράφεται και στην 'αναφορά εσωτερικής επιθεώρησης. Ο διευθυντής τμήματος και εργαζόμενος που τηρούσε την διαδικασία που



επιθεωρήθηκε θα πρέπει να ανταποκριθεί (δηλαδή να εφαρμόσει τις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες που συμφωνήθηκαν για να επιλύσουν το πρόβλημα που εντοπίστηκε) σε κάθε μη συμμόρφωση μέσα στο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα. Ο εσωτερικός ελεγκτής φροντίζει την παρακολούθηση και ολοκλήρωση των διορθωτικών ενεργειών.

Ο διευθυντής ποιότητας είναι εκπαιδευμένος επιθεωρητής ποιότητας και είναι ανεξάρτητος από τις διαδικασίες που επιθεωρεί με την έννοια ότι δεν έχει άμεση ευθύνη για την επιθεωρούμενη δραστηριότητα. Το ίδιο ισχύει και για όλους τους επιθεωρητές ποιότητας του οργανισμού.

D.1 Τακτικές επιθεωρήσεις ποιότητας

- Ο διευθυντής ποιότητας θα πρέπει να προετοιμάζει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα τακτικών επιθεωρήσεων που θα επιτρέπει την κάθε διαδικασία ποιότητας να επιθεωρείται και να ελέγχεται μέσα σε τακτικά διαστήματα που δεν θα πρέπει να είναι μεγαλύτερα των 12 μηνών. Το πρόγραμμα τακτικών επιθεωρήσεων θα πρέπει να καθορίζεται με βάση το κάθε ημερολογιακό έτος και να διανέμεται σε όλους τους υπεύθυνους τμημάτων. Η συχνότητα επιθεωρήσεων των επιμέρους τμημάτων εναπόκειται στην κρίση του διευθύνοντος συμβούλου και των διευθυντών των τμημάτων.
- Πριν την συγκεκριμένη ημερομηνία που έχει καθοριστεί για να γίνει μια εσωτερική επιθεώρηση, ο διευθυντής ποιότητας θα αποφασίζει για το ποιος εσωτερικός ελεγκτής θα πραγματοποιήσει την επιθεώρηση. Τα κριτήρια που θα λαμβάνει υπ' όψιν του είναι ο φόρτος εργασίας, και η διαδικασία που θα επιθεωρηθεί, μια και απαραίτητη προϋπόθεση είναι ότι ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να είναι ανεξάρτητος από την διαδικασία που θα επιθεωρηθεί.
- Ο εσωτερικός ελεγκτής που θα του ανατεθεί η επιθεώρηση, θα πρέπει να ενημερώνει τον διευθυντή τμήματος για την ημερομηνία και ώρα της επιθεώρησης τουλάχιστον δύο εβδομάδες πριν.
- Ο Εσωτερικός ελεγκτής θα επιβεβαιώνει τη συμμόρφωση με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας εξετάζοντας έγγραφα και καταχωρημένα δεδομένα και αντιπαραθέτοντας τον τρόπο που εκτελείται μία εργασία με τον τρόπο που τεκμηριώνεται στην αντίστοιχη διαδικασία. Κατά την διάρκεια της επιθεώρησης, ο ελεγκτής θα πρέπει να συνοδεύεται από τουλάχιστον ένα άτομο το οποίο θα ανήκει στην περιοχή που θα επιθεωρείται.
- Ο εσωτερικός ελεγκτής θα συζητά την οποιαδήποτε τυχόν μη συμμόρφωση που εντοπίζεται μαζί με τον εντεταλμένο που ορίστηκε σύμφωνα με την



παράγραφο 5.1.5. Η κάθε μη συμμόρφωση που εντοπίζεται θα καταγράφεται στην αναφορά μη συμμόρφωσης.

- Πρακτικές εργασίας οι οποίες μπορούν να βελτιωθούν αλλά δεν αποτελούν παράκαμψη από την τεκμηρίωση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, θα πρέπει να συζητιούνται με τον εκπρόσωπο του τμήματος. Αυτές θα καταγράφονται σαν 'Παρατηρήσεις' στην 'Αναφορά Σύνοψης Εσωτερικής Επιθεώρησης. Επαλήθευση ή διορθωτικές ενέργειες δεν απαιτούνται για τις 'Παρατηρήσεις' που εντοπίζονται κατά την διάρκεια μίας εσωτερικής επιθεώρησης.
- Με το πέρας της εσωτερικής επιθεώρησης ο ελεγκτής θα πρέπει να συμπληρώνει την φόρμα 'Αναφορά Σύνοψης Εσωτερικής Επιθεώρησης. Η αναφορά μαζί με τις αναφορές μη συμμόρφωσης θα παρουσιάζονται στον διευθυντή τμήματος εντός των επομένων δύο εργάσιμων ημερών. Η παρουσίαση θα πρέπει να γίνεται με μορφή επίσημης συνάντησης μεταξύ του ελεγκτή και του εξουσιοδοτημένου αντιπροσώπου του τμήματος που επιθεωρήθηκε. Ο αντιπρόσωπος αυτός θα πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένος να μπορεί να ξεκινήσει μία αίτηση διορθωτικής ενέργειας. Σε αυτήν την συνάντηση θα πρέπει να συμφωνούνται (ή μη) οι μη συμμορφώσεις που εντοπίστηκαν, και να προταθούν οι διορθωτικές ενέργειες και τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των. Ο διευθυντής ποιότητας μπορεί επίσης να παραστεί σε αυτήν την συνάντηση.
- Καταγεγραμμένες 'αναφορές μη συμμόρφωσης και η 'αναφορά σύνοψης εσωτερικής επιθεώρησης θα πρέπει κατόπιν να παραδίδονται στον διευθυντή ποιότητας.
- Μια μη συμμόρφωση που τυχόν χρειάζεται διορθωτική ενέργεια η οποία είναι έξω από την εξουσιοδότηση του αντιπροσώπου, θα πρέπει να παραδίδεται στον διευθυντή ποιότητας.
- Μία αιτιολογημένη μη συμμόρφωση για την οποία ο διευθυντής τμήματος αρνείται να προβεί σε διορθωτική ενέργεια, θα πρέπει να αναφέρεται στον διευθυντή ποιότητας.

D.2 Εσωτερικές επιθεωρήσεις τήρησης

- Μόλις θα αναφέρεται η υλοποίηση μιας διορθωτικής ενέργειας από τον διευθυντή του τμήματος, ο διευθυντής ποιότητας θα αναθέτει σε έναν εσωτερικό ελεγκτή να πραγματοποιήσει μία εσωτερική επιθεώρηση τήρησης. Η επιθεώρηση θα γίνεται με σκοπό να επαληθεύσει ότι η διορθωτική ενέργεια υλοποιήθηκε επιτυχώς. Επίσης, η επιθεώρηση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί με την μορφή ενδιάμεσης επιθεώρησης ή με



την μορφή επαλήθευσης κατά την επόμενη προγραμματισμένη επιθεώρηση.

- Ο εσωτερικός ελεγκτής θα καταγράφει ότι η διορθωτική ενέργεια έχει υλοποιηθεί επιτυχώς συμπληρώνοντας το τμήμα 'Επαλήθευση και Ολοκλήρωση' του πρωτότυπου της φόρμας μη συμμόρφωσης που θα έχει στην κατοχή του ο διευθυντής ποιότητας.
- Ο διευθυντής ποιότητας θα κρατάει τον διευθύνοντα σύμβουλο ενήμερο για τα αποτελέσματα και διαπιστώσεις των εσωτερικών επιθεωρήσεων.
- Οι συμπληρωμένες φόρμες μη συμμόρφωσης θα διατηρούνται από τον διευθυντή ποιότητας για διάστημα τουλάχιστον τριών ετών.

D.3 Μη συστηματικές εσωτερικές επιθεωρήσεις

- Μη συστηματικές (ή απροειδοποίητες) επιθεωρήσεις θα διευθετούνται από τον διευθυντή ποιότητας είτε κατά την κρίση του είτε κατά εντολή του διευθύνοντος συμβούλου και θα γίνονται επιπρόσθετα στις τακτικές επιθεωρήσεις. Αιτίες μη συστηματικών επιθεωρήσεων μπορεί να είναι η απαιτούμενη διερεύνηση ενός μη επιθυμητού αποτελέσματος, η τυχαία παρατήρηση (ή υπόνοια) μίας φαινομενικά μη συμμορφούμενης δραστηριότητας, κτλ.
- Οι μη συστηματικές επιθεωρήσεις θα πραγματοποιούνται με τον ίδιο τρόπο που πραγματοποιούνται οι τακτικές. Η μόνη διαφοροποίηση μπορεί να είναι η μη ειδοποίηση του προς επιθεώρηση τμήματος, μόνο εάν αυτό κρίνεται απαραίτητο.
- Αντίγραφο της αναφοράς εσωτερικής επιθεώρησης θα παρουσιάζεται από τον διευθυντή ποιότητας στους υπόλοιπους διευθυντές των τμημάτων.

D.4 Επιθεωρήσεις συμβάσεων

- Οι επιθεωρήσεις συμβάσεων είναι 'κάθετες' επιθεωρήσεις και εφαρμόζονται σε συγκεκριμένες συμβάσεις. Πραγματοποιούνται από τον υπεύθυνο ? και ? της εταιρίας μετά από αίτηση του πελάτη ή προμηθευτή με τον οποίο έχει γίνει η συγκεκριμένη σύμβαση. Οι επιθεωρήσεις συμβάσεων μπορεί να αποτελούνται από την ανάλυση και έρευνα των σχετικών ποιοτικών σχεδίων έργου για να διαπιστωθεί η ικανοποιητική υλοποίησή τους.
- Οι επιθεωρήσεις συμβάσεων θα πραγματοποιούνται με τον ίδιο τρόπο που πραγματοποιούνται οι τακτικές, αλλά αντίγραφο της αναφοράς εσωτερικής επιθεώρησης θα παρουσιάζεται στον διευθυντή πωλήσεων από τον διευθυντή ποιότητας.



Καταχωρήσεις σε αρχεία για την ποιότητα.

Τα έγγραφα των εσωτερικών επιθεωρήσεων που αποτελούν τις καταχωρήσεις σε αρχεία για την ποιότητα είναι τα εξής:

- Πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων', στο οποίο θα καταγράφονται οι προγραμματιζόμενες εσωτερικές επιθεωρήσεις σε ετήσια βάση.
- 'Εσωτερικό σημείωμα', με το οποίο ενημερώνονται γραπτώς οι ενδιαφερόμενοι για την επερχόμενη εσωτερική επιθεώρηση.
- 'Αναφορά σύνοψης εσωτερικής επιθεώρησης', στην οποία θα καταγράφονται η σύνοψη και οι διαπιστώσεις της εσωτερικής επιθεώρησης.
- 'Αίτηση διορθωτικών - προληπτικών ενεργειών', στην οποία θα τεκμηριώνεται η μη συμμόρφωση η οποία διαπιστώθηκε, και θα ζητείται διορθωτική και προληπτική ενέργεια.
- 'Ημερολόγιο καταγραφής και παρακολούθησης εσωτερικών επιθεωρήσεων ' στο οποίο θα καταγράφονται συνοπτικά και θα παρακολουθούνται οι εσωτερικές επιθεωρήσεις.
- 'Ημερολόγιο καταγραφής και παρακολούθησης αιτήσεων διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών ' στο το οποίο θα καταγράφονται συνοπτικά και θα παρακολουθούνται οι διορθωτικές ενέργειες.

Με τα ανωτέρω, θα εντοπίζονται μοναδικά και θα παρακολουθούνται οι αναφορές και διαπιστώσεις των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Τα έγγραφα και οι διαπιστώσεις των εσωτερικών επιθεωρήσεων θα χρησιμοποιούνται στις ανασκοπήσεις διοίκησης.

Τέλος Διαδικασίας



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**ΔΠ 005****A. ΣΚΟΠΟΣ**

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ένα μη συμμορφούμενο προϊόν ή υπηρεσία του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, εντοπίζεται και εμποδίζεται από ανάρμοστη χρήση ή εγκατάσταση.

B. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τον εντοπισμό, και την μη χρήση (ούτε και τυχαία) ενός μη συμμορφούμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σε σχέση πάντα με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας και το μέρος του έργου που εκείνοι εκτελούν.

Επίσης όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την τεκμηρίωση ενός μη συμμορφούμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και την υποβολή της ανάλογης αναφοράς στον διευθυντή ποιότητας.

Τέλος, όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την λήψη και εκτέλεση αποφάσεων διάθεσης υπό όρων, μη διάθεσης και απόσυρσης (ή αχρησίας) των απλών ή ελαφρών περιπτώσεων μιας μη συμμορφούμενης υπηρεσίας.

Ο διευθύνων σύμβουλος ή ο διευθυντής ποιότητας (εκπρόσωπος διοίκησης) ή ο προϊστάμενος τμήματος είναι υπεύθυνος για την λήψη και εκτέλεση αποφάσεων διάθεσης υπό όρων, μη διάθεσης και απόσυρσης (ή αχρησίας) των σύνθετων ή σοβαρών περιπτώσεων μιας μη συμμορφούμενης υπηρεσίας.

C. ΈΓΓΡΑΦΑ

Περιγραφή μη συμμορφούμενης υπηρεσίας.

Αίτηση διορθωτικής / προληπτικής ενέργειας.

D. ΜΕΘΟΔΟΣ

Οι γενικές αρχές του ελέγχου μη συμμορφούμενης υπηρεσίας περιγράφονται στην παράγραφο 5.3. του 2ου μέρους του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας.

D.4. Εντοπισμός μη συμμορφούμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Οι μη συμμορφούμενες υπηρεσίες μπορούν να εντοπιστούν κατά την διάρκεια των ακόλουθων ελέγχων και δοκιμών που περιγράφονται στο 2ο μέρος του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας:

- Έλεγχος δοκιμές και αξιολόγηση κατά την παραλαβή του εκπαιδευτικού προϊόντος.
- Τελικός έλεγχος και τελικές δοκιμές κατά την πιλοτική εφαρμογή.



Ακόμη, οι μη συμμορφούμενες υπηρεσίες μπορούν να εντοπιστούν και κατά την διάρκεια εσωτερικών ελέγχων.

D.5. Τεκμηρίωση μη συμμορφούμενης υπηρεσίας.

Όταν κάποιος εργαζόμενος εντοπίζει μια μη συμμορφούμενη υπηρεσία, πρέπει να το τεκμηριώνει αμέσως χρησιμοποιώντας το έντυπο '**Περιγραφή μη συμμορφούμενης υπηρεσίας**'.

Το έντυπο '**Περιγραφή μη συμμορφούμενης υπηρεσίας**' θα πρέπει να περιλαμβάνει (όπου είναι εφαρμόσιμο) τα εξής στοιχεία:

- Ημερομηνία εντοπισμού της μη συμμορφούμενης υπηρεσίας.
- Όνομα εργαζομένου που το εντόπισε.
- Τμήμα με το οποίο σχετίζεται η μη συμμορφούμενη υπηρεσίας.
- Έργο με το οποίο σχετίζεται η μη συμμορφούμενη υπηρεσία.
- Τίτλος της μη συμμορφούμενης υπηρεσίας.
- Περιγραφή της μη συμμορφούμενης υπηρεσίας.
- Καθορισμός του εργαζομένου που έλαβε και εκτέλεση την απόφαση του τρόπου διάθεσης.
- Καθορισμός του είδους διάθεσης ή μη.
- Στοιχεία / περιγραφή διάθεσης.
- Διορθωτική ή προληπτική ενέργεια από μέρους του εργαζομένου.
- Υπογραφές εργαζομένου και διευθυντή ποιότητας που έλαβε γνώση.

Το τεκμηριωμένο (ως ανωτέρω) έγγραφο με την '**Περιγραφή μη συμμορφούμενης υπηρεσίας**' θα πρέπει παραδίδεται από τον εργαζόμενο που εντόπισε μη συμμορφούμενη υπηρεσία στον διευθυντή ποιότητας, καθώς και να ενημερώνονται τα λειτουργικά τμήματα του οργανισμού που σχετίζονταν με μη συμμορφούμενη υπηρεσία.

D.6. Εξουσιοδότηση για την διάθεση ή μη ενός μη συμμορφούμενης υπηρεσίας

Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι και εξουσιοδοτημένοι για την λήψη και εκτέλεση αποφάσεων μη διάθεσης και απόσυρσης (ή αχρησίας) μιας μη συμμορφούμενης υπηρεσίας που είναι προφανές ότι δεν πρέπει να διατεθεί στην επόμενη λειτουργία ή στον πελάτη της εταιρίας.

Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση, ο διευθύνων σύμβουλος ή ο διευθυντής ποιότητας είναι εξουσιοδοτημένοι για την λήψη και εκτέλεση



αποφάσεων διάθεσης υπό όρων, μη διάθεσης και απόσυρσης (ή αχρησίας) μιας μη συμμορφούμενης υπηρεσίας.

Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει ο διευθύνων σύμβουλος και ο διευθυντής ποιότητας να είναι ενήμεροι για την λήψη και εκτέλεση αποφάσεων διάθεσης υπό όρων, μη διάθεσης και απόσυρσης (ή αχρησίας) μιας μη συμμορφούμενης υπηρεσίας.

D.7. Αξιολόγηση και χειρισμός

Η μη συμμορφούμενη υπηρεσία θα πρέπει απομονώνεται (όπου είναι εφικτό) μέχρι που η απόφαση για την διάθεση ή μη εφαρμοστεί.

Όπου επιβάλλεται από το συμβάν και την περίσταση ο εντοπισμός μη συμμορφούμενης υπηρεσίας μπορεί να δώσει έναυσμα σε διορθωτική ή προληπτική ενέργεια που τεκμηριώνεται στην διαδικασία **‘Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες’ ΔΠ 006**

Η αξιολόγηση μίας σοβαρής περίπτωσης μιας μη συμμορφούμενης υπηρεσίας πραγματοποιείται μόνο από την διεύθυνση και είναι αντικείμενο συζήτησης κατά την διάρκεια των ανασκοπήσεων διοίκησης.

Οι επιλογές διάθεσης μιας μη συμμορφούμενης υπηρεσίας μπορεί να είναι οι κάτωθι:

- Αναλαμβάνοντας ενέργειες για την εξάλειψη της εντοπισθείσας μη συμμόρφωσης. Αναφέρεται σαν παράδειγμα ότι τέτοιες ενέργειες μπορούν να είναι εκείνες που σχετίζονται με το να επανακατεργαστεί ώστε να πληρεί τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις. (δηλαδή να διορθωθεί με τρόπο τέτοιο σαν να μην υπήρξε ποτέ πρόβλημα.
- Εγκρίνοντας την χρήση, την αποδέσμευση ή την αποδοχή του κατόπιν συναινέσεως, από αντίστοιχη αρμόδια αρχή και, όπου εφαρμόζεται από τον πελάτη. Αναφέρεται σαν παράδειγμα ότι τέτοιες ενέργειες μπορούν να είναι εκείνες που σχετίζονται με το να γίνει αποδεκτό με ή χωρίς αναπροσαρμογή κατόπιν αποδοχής παρέκκλισης (δηλαδή να πεισθεί ο πελάτης να το αποδεχτεί, ίσως και με νέους όρους.
- Αναλαμβάνοντας ενέργειες για να αποκλειστεί η αρχικά σκοπούμενη χρήση ή εφαρμογή του. Αναφέρεται σαν παράδειγμα ότι τέτοιες ενέργειες μπορούν να είναι: α) να καταγραφεί σε άλλη κλάση για να χρησιμοποιηθεί σε εναλλακτικές εφαρμογές β) να επαναταξινομηθεί γ) να απορριφθεί τελείως ή να διατεθεί ως άχρηστο.



Αποδοχές με ή χωρίς αναπροσαρμογή γίνονται μόνο με την πρώτηιση συναίνεση όλων των μερών που κατέγραψαν τις προδιαγραφές της υπηρεσίας. Σε περιπτώσεις αναπροσαρμογής ή αποδοχής, ο διευθυντής ποιότητας θα ενημερώνεται για τις αποφάσεις και τους λόγους τους.

Επανα-προσδιορισμένη υπηρεσία πρέπει να υπόκεινται στους ίδιους ελέγχους που ορίζει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας για τα αρχικά.

Τέλος Διαδικασίας



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ & ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

ΔΠ 006

A. ΣΚΟΠΟΣ

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ότι όταν υπάρξει ένα μη συμμορφούμενο προϊόν ή υπηρεσία του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, τότε γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες με οι οποίες διορθώνουν το πρόβλημα, καθώς και την βαθύτερη αιτία του. Επίσης εξασφαλίζεται και η μη επανάληψη παρόμοιων προβλημάτων στο μέλλον.

B. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την έναρξη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών αφού εντοπίσουν ένα μη συμμορφούμενο προϊόν ή υπηρεσία, καθώς και για την ανάλυση της αιτίας του.

Επίσης όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την τεκμηρίωση των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών και την υποβολή της ανάλογης αναφοράς στον διευθυντή ποιότητας.

Ο διευθυντής ποιότητας (εκπρόσωπος διοίκησης) είναι υπεύθυνος για την ανάλυση της περίπτωσης μη συμμορφούμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, την έγκριση και εξουσιοδότηση των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών που απαιτούνται.

Τέλος ο διευθυντής ποιότητας και οι διευθυντές τμημάτων είναι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση και έλεγχο της εφαρμογής των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

C. ΈΓΓΡΑΦΑ

Αίτηση διορθωτικής / προληπτικής ενέργειας.

Ημερολόγιο καταγραφής και παρακολούθησης διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

Ημερολόγιο καταγραφής και παρακολούθησης πελατειακών παραπόνων.

D. ΜΕΘΟΔΟΣ

Οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες περιγράφονται στην παράγραφο 5.5.2. του 2ου μέρους του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας, και εφαρμόζονται ως κάτωθι:

D.1. Έναρξη / Εντοπισμός διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών

Η έναρξη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιονδήποτε εργαζόμενο της εταιρίας, ή από



οποιοδήποτε επιχειρησιακό συνεργάτη, πελάτη, προμηθευτή ή συνεργάτη. Η εφαρμογή τους όμως πρέπει να έχει την πρώτιστη αναθεώρηση και έγκριση του διευθυντή ποιότητας.

Η έναρξη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών μπορεί να είναι αποτέλεσμα των κάτωθι:

- Ευρήματα εσωτερικών ελέγχων.
- Εντοπισμό ενός μη συμμορφούμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Προβλήματα που έχουν εντοπιστεί από την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης μεθόδου.
- Μη συμμόρφωση που παρατηρηθεί κατά τους εσωτερικούς ελέγχους.
- Ανάλυση και αναθεώρηση που πραγματοποιήθηκε κατά τις ανασκοπήσεις διοίκησης.
- Παράπονα πελατών.
- Μη συμμορφούμενα προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχονται από προμηθευτές.
- Μη συμμορφούμενα προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχονται από επιχειρησιακούς συνεργάτες.
- Οποιαδήποτε άλλη περίπτωση μη συμμορφούμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

D.2. Τεκμηρίωση διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών

Όταν γίνεται η έναρξη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών από κάποιον εργαζόμενο, πρέπει να το τεκμηριώνεται και να αναφέρεται αμέσως στον διευθυντή τμήματος και στον διευθυντή ποιότητας χρησιμοποιώντας το σχέδιο **‘Αίτηση διορθωτικής και προληπτικής ενέργειας’**.

D.3. Ανάλυση και έρευνα για την εφαρμογή διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών

Οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες θα πρέπει να εφαρμόζονται ευρέως στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης και της εμπεριστατωμένης ανάλυσης για την βελτίωση των διεργασιών και μεθόδων τους.

Το αρχικό βήμα για την ανάλυση του προβλήματος που δημιουργήθηκε είναι ο εντοπισμός της αιτίας που το δημιούργησε. Αυτό με την σειρά του μπορεί να επιτευχθεί με την επιτυχή έρευνα και ερωτήσεις που οι



απαντήσεις τους θα αποκαλύψουν την ουσιαστική αιτία όλων των παραγόντων εκείνων που συνετέλεσαν στο πρόβλημα.

Συνεπώς η ανάλυση αυτή θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- Τι έγινε. (πλήρη ανάλυση)
- Πότε έγινε. (και σε ποιο συγκεκριμένο σημείο της διεργασίας)
- Πού έγινε. (και σε ποια διεργασία)
- Ποιος το διαχειριζόταν όταν έγινε.
- Για ποιο λόγο έγινε.

Οι διορθωτικές ενέργειες ερευνούν τέσσερις χρονικές περιόδους: το παρελθόν, το παρόν, το προσεχές μέλλον, και το απώτερο μέλλον. Θα πρέπει να εφαρμόζονται άμεσα οι απαιτούμενες ενέργειες ώστε να διορθωθεί το πρόβλημα. Επίσης θα πρέπει να εφαρμόζονται οι απαιτούμενες ενέργειες ώστε το πρόβλημα να μην επαναληφθεί στο προσεχές μέλλον. Αφού γίνουν αυτές οι ενέργειες, θα πρέπει (όπου είναι εφαρμόσιμο) να εξετάζεται τι προϊόντα ή υπηρεσίες (συσχετιζόμενα με το συγκεκριμένο πρόβλημα) έχουν ήδη παραδοθεί και τι ενέργειες θα πρέπει να γίνουν ώστε να μειώσουν τυχών μειονεκτήματα του παρελθόντος. Τέλος θα πρέπει να εξετάζεται η αιτία του προβλήματος και να εξαλείφεται ώστε να μην επαναληφθεί στο μέλλον.

D.4. Ενέργειες για την εφαρμογή διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών

Οι διορθωτικές ενέργειες θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα επόμενα βήματα (όπου εφαρμόσιμα):

- Εντοπισμός και ανάλυση του προβλήματος, και τεκμηρίωση χρησιμοποιώντας το σχέδιο **‘Αίτηση διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών’**
- Ανάθεση της ευθύνης για την εφαρμογή των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών σε εργαζόμενο από την διεύθυνση.
- Εκτίμηση της σημαντικότητας του προβλήματος από την διεύθυνση και τον εργαζόμενο που τεκμηρίωσε την έναρξη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.
- Έρευνα και ανάλυση της ουσιαστικής αιτίας του προβλήματος (όπως περιγράφεται και ανωτέρω).
- Λήψη και εφαρμογής ενέργειας ώστε να μην επαναληφθεί στο μέλλον καθώς και για τα εν δυνάμει προβλήματα. (**Προληπτικές ενέργειες**).



- Εφαρμογή νέων διαδικαστικών ελέγχων που θα εξασφαλίσουν την μην επανάληψη καθώς και την επιτυχή εφαρμογή της απαιτούμενης αλλαγής.
- Καθορισμός του τι θα γίνει με τα μη συμμορφούμενα προϊόντα και υπηρεσίες που προέκυψαν λόγω του προβλήματος.
- Τεκμηρίωση των αλλαγών που έγιναν στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

D.5. Έλεγχος των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών

Θα πρέπει να εφαρμόζεται η συνεχής παρακολούθηση και έλεγχος των απαιτούμενων διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, ώστε να εξασφαλίζεται η επιτυχής εφαρμογή τους.

Η καταγραφή και έλεγχος θα πραγματοποιείται από τον διευθυντή ποιότητας (ή τον εξουσιοδοτημένο αντιπρόσωπο) ο οποίος θα χρησιμοποιεί για αυτόν τον σκοπό το σχέδιο **‘Ημερολόγιο καταγραφής και παρακολούθησης διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών’**

Η καταγραφή και έλεγχος των πελατειακών παραπόνων θα πραγματοποιείται από τον διευθυντή ποιότητας (ή τον εξουσιοδοτημένο αντιπρόσωπο) ο οποίος θα χρησιμοποιεί για αυτόν τον σκοπό το σχέδιο **‘Ημερολόγιο καταγραφής και παρακολούθησης πελατειακών παραπόνων’**

Οι σημαντικές διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες θα πρέπει να εξετάζονται και στις ανασκοπήσεις διοίκησης

Τέλος Διαδικασίας



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΓΟΡΩΝ

ΔΠ007

A. Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα και υπηρεσίες που παραγγέλλονται και αγοράζονται από προμηθευτές ή επιχειρησιακούς συνεργάτες είναι σύμφωνα με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις που θέτει η εταιρία και κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες.

B. Υπευθυνότητες

- Ο **γενικός διευθυντής** ή ο **διευθυντής ποιότητας** είναι υπεύθυνοι για την έγκριση επιχειρησιακών συνεργατών, εκπαιδευτών, προμηθευτών.
- Ο **γενικός διευθυντής** είναι υπεύθυνος για την τελική έγκριση των παραγγελιών προς τους επιχειρησιακούς συνεργάτες και προμηθευτές της εταιρίας.
- Ο **διευθυντής ποιότητας** είναι υπεύθυνος για την τήρηση, ενημέρωση και διασφάλιση των καταχωρήσεων σε αρχεία ποιότητας με τα στοιχεία και τις απαραίτητες εγγραφές που αφορούν τους εγκεκριμένους επιχειρησιακούς συνεργάτες και προμηθευτές της εταιρίας. Επίσης είναι υπεύθυνος για την τήρηση, ενημέρωση και διασφάλιση των καταχωρήσεων σε αρχεία ποιότητας με τα στοιχεία και τις απαραίτητες εγγραφές που αφορούν τους επιχειρησιακούς συνεργάτες και προμηθευτές της εταιρίας οι οποίοι παρουσίασαν προβλήματα κατά την συνεργασία τους, και που πρέπει να συζητηθούν στην επόμενη ανασκόπηση διοίκησης.
- Οι **εξουσιοδοτημένοι εργαζόμενοι τμημάτων** είναι υπεύθυνοι για να πραγματοποιούν (μετά από την σχετική έγκριση) τις αγορές από εγκεκριμένους επιχειρησιακούς συνεργάτες και προμηθευτές (εκτός ειδικών επειγόντων περιπτώσεων), και να ενημερώνουν τον διευθυντή ποιότητας για την απόδοσή τους. Οι ίδιοι μαζί με τον διευθυντή ποιότητας θα πρέπει να συμπληρώνουν το Έρωτηματολόγιο Αξιολόγηση Προμηθευτών και να το φυλάσσουν με τα αρχεία ποιότητας.
- Προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζονται για ιδία χρήση (π.χ. χαρτικά, αναλώσιμα, κτλ.) εκτιμώνται, εξετάζονται και παρακολουθούνται από τον **οικονομικό υπεύθυνο** και τον **εξουσιοδοτημένο εργαζόμενο** στον οποίο έχει ανατεθεί η επιμέλεια αυτή. Δεν κρίνεται ότι απαιτούνται ιδιαίτερα αρχεία διότι αυτά τα προϊόντα δεν επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας.



- Η επαλήθευση των προμηθευόμενων προϊόντων και υπηρεσιών γίνεται (όπου απαιτείται) από τον **εργαζόμενο** στον οποίο ανατίθεται η εργασία αυτή από την διεύθυνση.

C. Αρχεία

C.1 Ηλεκτρονικά Αρχεία

C.2 Τεχνικά χαρακτηριστικά προϊόντων.

C.3 Τιμοκατάλογοι Αγορών

C.4 Συμβάσεις (συμπεριλαμβανομένων και ειδικών τιμοκαταλόγων) προμηθευτών, συνεργατών .

C.5 Αρχείο Παραγγελιών σε Προμηθευτές

C. Επεξηγήσεις

Η εταιρία αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες από επιχειρησιακούς συνεργάτες, εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές, είτε προς ιδία χρήση είτε προς χρησιμοποίηση ή προς μεταπώληση.

Η παρούσα διαδικασία περιγράφει την γενική μέθοδο αγορών που αναφέρεται στην παράγραφο 4.4. του 2^{ου} μέρους του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας.

D.1 Η διαδικασία αγορών εποπτεύεται πάντα από τον Διευθύνων Σύμβουλο και ανατίθεται για παρακολούθηση και διεκπεραίωση σε εξουσιοδοτημένο υπεύθυνο ανά περίπτωση. Η διαδικασία αγορών μπορεί να κινηθεί :

- Μετά από αίτηση εργαζόμενου που σχετίζεται με συγκεκριμένη διεργασία / διαδικασία (π.χ. αίτηση για αγορά συσκευών μέτρησης από τον προϊστάμενο υποκαταστήματος)
- Από τον Διευθύνων Σύμβουλο σε περιπτώσεις όπου διαπιστώνει ανάγκη αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών.

D.2 Ο εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος συντάσσει την 'Παραγγελία σε Προμηθευτή' - εάν πρόκειται για προμηθευτή 'Κατηγορίας 2' (βλέπε παράγραφο D4 πιο κάτω) - και την παραδίδει στον Διευθύνων Σύμβουλο για έλεγχο / έγκριση. Σε άλλη περίπτωση προετοιμάζει το ειδικό συμφωνητικό βάση σχεδίων της εταιρίας και το παραδίδει επίσης στον Διευθύνων Σύμβουλο για έλεγχο / έγκριση.

Κατά την σύνταξη της 'Παραγγελίας σε Προμηθευτή' ή του ειδικού συμφωνητικού ο εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος αγορών φροντίζει ώστε οι πληροφορίες της αγοράς του προϊόντος (π.χ. κωδικοί, ποσότητα, τιμή,



ποιότητας κτλ) ή της υπηρεσίας (υπευθυνότητες, χρονοδιάγραμμα, παραδοτέα κτλ) να είναι πλήρης και να καταγράφονται επαρκώς στην παραγγελία ή συμβόλαιο. Επίσης είναι υπεύθυνος να τηρούνται οι προκαθορισμένες απαιτήσεις των αγορών.

Αγορές γίνονται κατά κανόνα από εγκεκριμένους προμηθευτές. Σε περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό (όπως π.χ. σε περίπτωση νέου προμηθευτή), θα πρέπει ο εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος να έχει εξετάσει την ικανότητα του νέου προμηθευτή να προμηθεύσει το προϊόν ή υπηρεσία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της HEALTH&DIET. Κατόπιν, ο νέος προμηθευτής θα πρέπει να αξιολογηθεί και εφόσον κριθεί κατάλληλος, να προστεθεί στην λίστα με τους εγκεκριμένους προμηθευτές.

D.3 Η οποιαδήποτε παραγγελία, σύμβαση ή συμβόλαιο ελέγχεται και εγκρίνεται από τον Διευθύνων Σύμβουλο πριν την αποστολή τους σε προμηθευτή.

Ο έλεγχος και η έγκριση περιλαμβάνει και τον έλεγχο των πληροφοριών αγορών για την ορθότητα και πληρότητά τους.

D.4 Η εταιρία έχει δύο κατηγορίες προμηθευτών :

- Στην 'Κατηγορία 1' υπάγονται προμηθευτές που της παρέχουν στην εταιρία σε σταθερή βάση τις επαγγελματικές τους υπηρεσίες όπως: Λογιστικό Γραφείο, Οικονομικό-φοροτεχνικό Γραφείο, Δικηγορικό Γραφείο, Διαφημιστικό Γραφείο, Ιδιωτικές & δημόσιες εταιρίες/οργανισμοί, κτλ. Η συνεργασία με τους προμηθευτές αυτής της κατηγορίας διέπεται από συμβόλαια παροχής υπηρεσιών.
- Στην 'Κατηγορία 2' υπάγονται οι προμηθευτές από τους οποίους η εταιρία προμηθεύεται τα προϊόντα που χρειάζεται (και που έχουν επίπτωση στην παροχή των δικών της υπηρεσιών) όπως: Η/Υ, Λογισμικά Προγράμματα, Βιβλία, Γραφική Ύλη, κτλ.

D.5 Με την παραλαβή των αγοραζόμενων προϊόντων η HEALTH&DIET παραλαμβάνει το ανάλογο παραστατικό για το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Αυτό το παραστατικό είναι το Τιμολόγιο του Προμηθευτή (για την κατηγορία προμηθευτών 2), ή Έκδοση Απόδειξης Δαπάνης (για τις κατηγορίες προμηθευτών 1) ή Τιμολογίου Παροχής Υπηρεσιών (για την κατηγορία προμηθευτών 1).

D.6 Με την λήψη των προϊόντων ή την παράδοση της υπηρεσίας (και την παραλαβή του παραστατικού), ο εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος πραγματοποιεί την επαλήθευση του προϊόντος ή υπηρεσίας που αγοράζεται. Για τις περιπτώσεις αγοράς προϊόντων, η επαλήθευση περιλαμβάνει αντιπαραβολή των στοιχείων που έχουν καταχωρηθεί



στην 'Παραγγελία σε Προμηθευτή' με αυτά που παραδίδονται και τιμολογούνται. Για τις περιπτώσεις παροχής υπηρεσίας, η επαλήθευση περιλαμβάνει αντιπαραβολή των παραδοτέων με τα αντίστοιχα συμφωνητικά / συμβάσεις (Εννοείται ότι εάν βρεθούν διαφοροποιήσεις, τότε ο εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος πρέπει να φροντίζει να ενημερώνει τον προμηθευτή και να κάνει όλες τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες ώστε να τακτοποιηθούν αυτές οι διαφοροποιήσεις)

- D.7 Η παραλαβή του προϊόντος ή υπηρεσίας γίνεται μόνο μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του βήματος D6 (και μόνο αφού έχουν τακτοποιηθεί πλήρως τυχόν διαφοροποιήσεις)
- D.8 Με την ολοκλήρωση της παραγγελίας, τα στοιχεία καταχωρούνται στα ηλεκτρονικά αρχεία της εταιρίας.

Τέλος διαδικασίας



Διαδικασία Αξιολόγησης Προμηθευτών

ΔΠ 008

A. Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ότι οι προμηθευτές της εταιρίας αξιολογούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με βάση προδιαγεγραμμένα κριτήρια αξιολόγησης που θέτει η εταιρία και κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες.

B. Υπευθυνότητες

- Ο γενικός διευθυντής ή ο διευθυντής ποιότητας είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση των επιχειρησιακών συνεργατών, εκπαιδευτών και προμηθευτών.
- Οι εξουσιοδοτημένοι εργαζόμενοι τμημάτων είναι υπεύθυνοι για να συνεισφέρουν με την εμπειρία και στοιχεία που συλλέγουν στην αξιολόγηση αυτή.
- Ο διευθυντής ποιότητας είναι υπεύθυνος για να μεταφέρει στις ανασκοπήσεις διοίκησης τις απαραίτητες πληροφορίες στοιχεία, ώστε να λαμβάνονται οι ανάλογες αποφάσεις όπου απαιτείται.

C. Αρχεία

C.1 Ηλεκτρονικά Αρχεία

C.2 Τα Φύλλα με τις Αξιολογήσεις Προμηθευτών.

D. Επεξηγήσεις

D.1 Ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση είναι συνήθως ο Γενικός Διευθυντής ή ο Διευθυντής Ποιότητας. Σε περίπτωση όμως που εκείνοι κρίνουν ότι δεν έχουν προσωπικά τα στοιχεία εκείνα για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου προμηθευτή, μπορούν να εξουσιοδοτήσουν άλλο υπεύθυνο (ο οποίος μπορεί να έχει άποψη για τον προμηθευτή) να κάνει την αξιολόγηση σε συνεργασία μαζί τους.

D.2 Οι γενικές αρχές της αξιολόγησης των προμηθευτών και επιχειρησιακών συνεργατών συμπεριλαμβάνει (χωρίς να περιορίζεται) κάποιες από τις κάτωθι παραμέτρους:

- Στρατηγική σχέση με την εταιρία.
- Επαγγελματική εμπειρία.
- Επαγγελματικά προσόντα και συστάσεις.
- Πιστοποίηση με σύστημα διασφάλισης ποιότητας (ISO 9000).
- Εκτίμηση των ικανοτήτων στις εγκαταστάσεις των (όπου εφαρμόζεται).



- Εκτίμηση δοκιμαστικών προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Ιστορικό των προϊόντων ή υπηρεσιών των.
- Αποτελέσματα δοκιμών προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Εμπειρία τρίτων όταν χρησιμοποίησαν τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Περιοδική αξιολόγησή τους (τουλάχιστον 1 αξιολόγηση ανά έτος)

Οι επιχειρησιακοί συνεργάτες ή προμηθευτές οι οποίοι ικανοποιούν τα κριτήρια επιλογής, καταχωρούνται ή διατηρούνται στον Κατάλογο με τους Εγκεκριμένους Επιχειρησιακούς Συνεργάτες και Προμηθευτές ' που τηρείται, και αξιολογούνται περιοδικά με την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών.

D.3 Η εταιρία έχει δύο κατηγορίες προμηθευτών:

- ο Στην 'Κατηγορία 1' υπάγονται προμηθευτές που της παρέχουν στην εταιρία σε σταθερή βάση τις επαγγελματικές τους υπηρεσίες όπως: Λογιστικό Γραφείο, Οικονομικό-φοροτεχνικό Γραφείο, Δικηγορικό Γραφείο, Διαφημιστικό Γραφείο, Ιδιωτικές & δημόσιες εταιρίες/οργανισμοί στις οποίες οι εκπαιδευόμενοι υλοποιούν την πρακτική τους άσκηση, κτλ. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται επίσης, οι εκπαιδευτές που είτε παρέχουν εκπαίδευση στα τμήματα της εταιρίας είτε σχεδιάζουν (ή συμμετέχουν σε ομάδες σχεδιασμού) νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η συνεργασία με τους προμηθευτές αυτής της κατηγορίας διέπεται από συμβόλαια παροχής υπηρεσιών.

- ο Στην 'Κατηγορία 2' υπάγονται οι προμηθευτές από τους οποίους η εταιρία προμηθεύεται τα προϊόντα που χρειάζεται (και που έχουν επίπτωση στην παροχή των δικών της υπηρεσιών) όπως: Η/Υ, Λογισμικά Προγράμματα, Βιβλία, Γραφική Ύλη, κτλ.

D.4. Η αξιολόγηση των προμηθευτών ολοκληρώνεται με την απόφαση για το αν προτείνεται η συνέχιση ή η διακοπή της συνεργασίας.

D.5. Οι επιχειρησιακοί συνεργάτες και προμηθευτές οι οποίοι αποτυγχάνουν στο να παρέχουν στην εταιρία την απαιτούμενη ποιότητα ή τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, ειδοποιούνται στην απαίτηση του να προβούν σε διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

Επίσης ο διευθυντής ποιότητας σημειώνει (στο φύλλο της αξιολόγησης του προμηθευτή, αλλά και σε ειδικό σημείο που τηρεί την ατζέντα για το επόμενη ανασκόπηση διοίκησης) τους επιχειρησιακούς συνεργάτες και προμηθευτές αυτούς, ώστε η απόδοσή τους να συζητηθεί στην επόμενη ανασκόπηση διοίκησης.



Οι επιχειρησιακοί συνεργάτες και προμηθευτές εκείνοι οι οποίοι αποτυγχάνουν στην εφαρμογή των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, ή εκείνοι οι οποίοι επανειλημμένως αποτυγχάνουν στο να παρέχουν στην εταιρία την απαιτούμενη ποιότητα ή τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, θα ακυρώνονται ως εγκεκριμένοι και θα σημειώνονται ανάλογα (δηλαδή ως μη εγκεκριμένοι) στην αντίστοιχη λίστα με τους επιχειρησιακούς συνεργάτες και προμηθευτές.

Η ακύρωση αυτή θα μπορεί να συνιστάται (εμπεριστατωμένα) από οποιοδήποτε εργαζόμενο, αλλά θα πρέπει να ενημερώνεται και ο διευθυντής τμήματος και ο διευθυντής ποιότητας. Η τελική έγκριση της ακύρωσης θα πρέπει να γίνεται κατά την ανασκόπηση διοίκησης.

Τέλος διαδικασίας



Διαδικασία Παρακολούθησης και Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών**ΔΠ 009****A. Σκοπός**

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ότι λαμβάνεται ανατροφοδότηση από τους πελάτες, και ότι τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης χρησιμεύουν για την συνεχή βελτίωση. Αυτό αποτελεί και την βάση κάθε πελατοκεντρικού συστήματος.

A. Υπευθυνότητες

- Ο γενικός διευθυντής ή ο διευθυντής ποιότητας είναι υπεύθυνοι για την αποστολή και παρακολούθηση των Ερωτηματολογίων Ικανοποίησης Πελατών σε αντιπροσωπευτικό δείγμα και επαρκές δείγμα πελατών.
- Οι εξουσιοδοτημένοι επικεφαλές των τμημάτων είναι υπεύθυνοι για να συνεισφέρουν στην διαδικασία αυτή.
- Ο διευθυντής ποιότητας είναι υπεύθυνος για να αναλύει την ανατροφοδότηση των πελατών και για να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες και συμπεράσματα που προκύπτουν στις Ανασκοπήσεις Διοίκησης.

B. Αρχεία

B.1. Τα 'Ερωτηματολόγια Ικανοποίησης Πελατών '

B.2. Τα αρχεία με την ανάλυση, στατιστικά και προτάσεις.

C. Επεξηγήσεις

C.1. Ο υπεύθυνος για την παρακολούθηση και μέτρηση της ικανοποίησης πελατών είναι ο Διευθυντής Ποιότητας. Σε περίπτωση όμως που εκείνοι κρίνουν, μπορούν να εξουσιοδοτήσουν άλλο υπεύθυνο π.χ. τον διευθυντή εκπαίδευσης ή τον υπεύθυνο ανάπτυξης και προώθησης δικτύου για να κάνει την παρακολούθηση και μέτρηση της ικανοποίησης πελατών σε συνεργασία μαζί του.

C.2. Η αποστολή του 'Ερωτηματολογίου Ικανοποίησης Πελατών ' πρέπει να γίνεται πάντα σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών που να καλύπτει όλο το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρονται και όλες τις κατηγορίες πελατών.

Θα πρέπει να αποφεύγονται περιπτώσεις αποστολής του ερωτηματολογίου:



- Μόνο σε πελάτες του ιδίου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Στους ίδιους πελάτες συνέχεια.
- Μόνο στους πελάτες που ξέρουμε ότι έμειναν ευχαριστημένοι.
- Σε εργαζομένους του πελάτη που δεν είχαν καμία επαφή με την εταιρία μας.
- Να επιμένουμε σε επώνυμη συμπλήρωση – αν δεν το θέλει ο πελάτης.

C.3. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που η συλλογή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου αποδεικνύεται ότι είναι δύσκολη υπόθεση. Συχνά απαιτείται η ευγενική εμμονή και η υπομονή του υπευθύνου μέχρι να συλλεχθεί το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο.

Τονίζεται ότι

- Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να αποστέλλεται σε αριθμό πελατών κατά πολύ μεγαλύτερο του επιθυμητού δείγματος. Αυτό διότι είναι αναμενόμενο ότι δεν θα το συμπληρώσουν όλοι οι αποδέκτες.
- Το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί και τηλεφωνικά. Π.χ. ο υπεύθυνος να τηλεφωνήσει στον υπεύθυνο του πελάτη και να του ζητήσει να απαντήσει τηλεφωνικά στο ερωτηματολόγιο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, θα πρέπει να καταγράφονται πάνω στο ερωτηματολόγιο τα στοιχεία της επικοινωνίας (δηλ. ποιος επικοινωνήσει με ποιόν, ημ/νία ώρα, υπογραφή υπευθύνου)

C.4. Μετά την συλλογή του ερωτηματολογίου, πρέπει να γίνεται μία πρώτη ανασκόπηση με σκοπό τον εντοπισμό κάποιου σημαντικού λάθους ή παραπόνου πελάτη. (Μερικές φορές η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δίνει έναυσμα στο να διατυπώσει ο πελάτης κάποιο παράπονο που δεν το είχε διατυπώσει ή αναφέρει μέχρι στιγμής).

C.5. Σε περίπτωση που στο Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πελατών εντοπιστεί σημαντικό λάθος ή παράπονο πελάτη, τότε πρέπει να ενημερώνεται αμέσως η Γενική Διεύθυνση και ο Διευθυντής ποιότητας.

Ανάλογα με την περίπτωση, αυτό μπορεί να δώσει έναυσμα σε 'Αίτηση Διορθωτικής ή Προληπτικής Ενέργειας' 'Μη Συμμορφούμενο Προϊόν ή Υπηρεσία' (Βλέπε αντίστοιχες διαδικασίες ποιότητας).



- C.6. Τα συμπληρωμένα Έρωτηματολόγια Ικανοποίησης Πελάτη αρχειοθετούνται και φυλάσσονται σε ειδικό φάκελο από τον Διευθυντή Ποιότητας.
- C.7. Κάθε έτος, και πριν από την προγραμματισμένη Ανασκόπηση Διοίκησης, ο διευθυντής ποιότητας θα πρέπει να αναλύει τα Έρωτηματολόγια Ικανοποίησης Πελατών ώστε να :
- Επαληθεύει ότι το δείγμα πελατών είναι αντιπροσωπευτικό και ότι αποφεύγονται οι περιπτώσεις που αναφέρθηκαν στην παράγραφο D2
 - Επαληθεύει ότι το δείγμα πελατών είναι επαρκές (επαρκές κρίνεται ένα δείγμα της τάξεως του 15% - 20% των πελατών)
 - Δημιουργεί στατιστικά στοιχεία των απαντήσεων.
 - Καταγράφει τις περιοχές που προτάθηκαν από τους πελάτες για βελτίωση.
- C.8. Τα στατιστικά, ανάλυση και προτάσεις που προκύπτουν από το στάδιο που περιγράφεται στην παράγραφο D7, πρέπει να καταγράφονται από τον Διευθυντή Ποιότητας, και να τα φέρνει προς συζήτηση (και αποφάσεις) στην Ανασκόπηση Διοίκησης.

Τέλος διαδικασίας



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

ΔΠ 010

A. ΣΚΟΠΟΣ

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ότι Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στοχεύει, μεθοδεύει και επιτυγχάνει –όπου είναι εφικτό– την συνεχή βελτίωσή του

B. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

Όλοι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται και είναι υπεύθυνοι για να προτείνουν και εφαρμόζουν μεθόδους συνεχούς βελτίωσης των διεργασιών τους, αλλά και του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας γενικότερα.

Επίσης όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την τεκμηρίωση των προτάσεων τους που αποβλέπουν στην συνεχή βελτίωση, και για την προώθηση αυτών στον εκπρόσωπο διοίκησης,

Ο διευθυντής ποιότητας (εκπρόσωπος διοίκησης) είναι υπεύθυνος για συλλέγει και να αναλύει όλα τα στοιχεία εκείνα (συμπεριλαμβανομένων και των προτάσεων των εργαζομένων) που μπορούν να βελτιώσουν το σύστημα.

Τέλος ο διευθυντής ποιότητας και οι διευθυντές τμημάτων είναι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση και έλεγχο της συνεχούς βελτίωσης.

C. ΈΓΓΡΑΦΑ

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα έγγραφα. Οι προτάσεις μπορούν να έχουν μία ελεύθερη μορφή τεκμηρίωσης και ανάλυσης.

D. ΜΕΘΟΔΟΣ

Οι διαρκής βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι μία διαδικασία που δεν σταματάει ποτέ και που περιγράφεται στην παράγραφο 5.5.1. του 2ου μέρους του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας.

Γενικά, η συνεχής βελτίωση είναι μία διεργασία που εμπλέκει όλους τους εργαζομένους και προέρχεται από όλους τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) η οποιαδήποτε βελτίωση πρέπει να ξεκινάει από τους ίδιους τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι που είναι υπεύθυνοι για τις διεργασίες (ή μέρος αυτών) που χειρίζονται, γνωρίζουν πώς μπορεί να βελτιωθεί το σύστημα. Πρέπει λοιπόν να ενθαρρύνονται και να κάνουν τις προτάσεις τους για την βελτίωση τους συστήματος στην διοίκηση. Η διοίκηση, αναλύοντας τα δεδομένα πρέπει να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για την βελτίωση.



Το κυρίαρχο συμβούλιο για τις αποφάσεις διαρκούς βελτίωσης είναι οι Ανασκοπήσεις Διοίκησης. Εκεί ο εκπρόσωπος διοίκησης (διευθυντής ποιότητας) πρέπει να προσέρχεται με έτοιμες αναλύσεις και στοιχεία καθώς και προτάσεις για βελτίωση.

Οι αναλύσεις και τα στοιχεία μπορούν να προέρχονται από:

- Τις προτάσεις των εργαζομένων.
- Τα συμπεράσματα από την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά την προηγούμενη περίοδο.
- Τις αξίες της Πολιτικής Ποιότητας
- Τους Στόχους, Σκοπούς και Επιδιώξεις που είχαν τεθεί κατά την προηγούμενη περίοδο, την ανάλυση για την επίτευξή τους (ή μη), και την εισήγηση νέων.
- Τα αποτελέσματα και συμπεράσματα Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελέγχων
- Τις σημαντικές Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες που απαιτήθηκαν και πραγματοποιήθηκαν.
- Τα Μη Συμμορφούμενα Προϊόντα ή Υπηρεσίες, την ανάλυση τυχών επαναλήξεων.
- Την συλλογή και ανάλυση Δεδομένων από Ανατροφοδότηση από Πελάτες, από Συνεργάτες κτλ.
- Την συλλογή και ανάλυση Δεδομένων από Παράπονα Πελατών

Από τις αναλύσεις των ανωτέρω πρέπει να γίνεται συζήτηση, να παίρνονται αποφάσεις και να γίνονται ενέργειες (βάσει τεκμηριωμένου σχεδίου δράσης) για την επίτευξη βελτίωσης κατά την νέα περίοδο.

Τέλος Διαδικασίας



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**('ΠΡΟΣΛΗΨΗ & ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ', 'ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ' ΚΑΙ 'ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ' ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ)****ΔΠ 011****A. ΣΚΟΠΟΣ**

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να διασφαλίσει ότι Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στοχεύει, προγραμματίζει και υλοποιεί με επιτυχία την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του.

B. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

Η γενική διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την τελική συνέντευξη και απόφαση πρόσληψης, για την αξιολόγηση των εργαζομένων, για την έγκριση εκπαίδευσης και για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Οι διευθυντές / προϊστάμενοι τμημάτων είναι υπεύθυνοι για την συνεισφορά τους στην πρόσληψη, αξιολόγηση και εκπαίδευση όπως τους ανατίθεται από την γενική διεύθυνση. Ιδιαίτερα όμως είναι υπεύθυνοι για τον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών και την αναφορά τους στην διεύθυνση.

Ο διευθυντής ποιότητας (εκπρόσωπος διοίκησης) είναι υπεύθυνος για συλλέγει και να αναλύει όλα τα στοιχεία εκείνα (συμπεριλαμβανομένων και των προτάσεων των εργαζομένων). Έχει επίσης την ευθύνη για την τήρηση των αρχείων ποιότητας που αφορούν την διαδικασία. Επίσης είναι ευθύνη του διευθυντή ποιότητας να τηρεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης αν έτος.

Τέλος, όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την τεκμηρίωση των προτάσεών τους που αποβλέπουν στην παροχή εκπαίδευσης και για την προώθηση αυτών στον προϊστάμενο τους ή στον εκπρόσωπο διοίκησης.

C. ΕΓΓΡΑΦΑ

- Αξιολόγηση Συνέντευξης
- Αξιολόγηση Εργαζομένου
- Αίτηση Εκπαίδευσης
- Αξιολόγηση Εκπαίδευσης
- Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εργαζομένων
- Αρχεία εργαζομένων
- Αρχεία αξιολόγηση εκπαίδευσης.
- Περιγραφές θέσεων εργασίας



D. ΜΕΘΟΔΟΣ

Η Διαδικασία των 'Ανθρώπινων Πόρων' περιλαμβάνει τις εξής 3 Υπό-διαδικασίες:

- Πρόσληψη και ενημέρωση εργαζομένου.
- Αξιολόγηση εργαζομένων.
- Εκπαίδευση Εργαζομένων.

D.1. Πρόσληψη και Ενημέρωση Εργαζομένων.

D.1.i. Το 1^ο στάδιο της υπο-διαδικασίας είναι η αξιολόγηση του εάν η πρόσληψη εργαζομένου είναι αναγκαία.

Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να εκτιμηθεί εάν η θέση για την οποία προορίζεται η πρόσληψη μπορεί να καλυφθεί με έναν από τους πιο κάτω τρόπους:

- Καταμερισμός των καθηκόντων της θέσης σε έναν ή περισσότερους άλλους εργαζομένους.
- Επανασχεδιασμός της διεργασίας ώστε να εκτελείται χωρίς την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης.
- Πρόσληψη εργαζομένου με ωράριο μερικής απασχόλησης.
- Κάλυψη θέσης με Σύμβαση με εξωτερικό συνεργάτη ή γραφείο.
- Εντατικοποίηση των ωρών εργασίας των υπόλοιπων εργαζομένων ή και χρήση υπερωριών ώστε να καλυφθεί το κενό που αφήνει η θέση.

Ενδεχομένως ένας από τους ανωτέρω τρόπους να είναι προς το συμφέρον της εταιρείας αλλά και των εργαζομένων περισσότερο από το να γίνει η νέα πρόσληψη. Η εταιρία θα πρέπει να προχωρήσει σε πρόσληψη ολικής απασχόλησης μόνο εάν εκτιμηθεί ότι η πρόσληψη είναι αναγκαία.

D.1.ii. Αφού κριθεί ότι η πρόσληψη είναι αναγκαία, τότε η εταιρία προχωράει στην προετοιμασία της προκήρυξης θέσης και των απαιτήσεων.

Κατά το στάδιο αυτό η εταιρία πρέπει να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες της θέσης (περιγραφή θέσεως εργασίας) καθώς και τις πληροφορίες που συνθέτουν το προφίλ του 'ιδανικού υποψηφίου' (π.χ. επιθυμητά ακαδημαϊκά προσόντα υποψηφίου, επιθυμητή προϋπηρεσία, επιθυμητά χαρακτηριστικά κτλ.).

Τα ανωτέρω αποτελούν τα αντικειμενικά κριτήρια βάση των οποίων θα προχωρήσει η διαδικασία και θα κριθούν οι ενδιαφερόμενοι.



Επίσης θα πρέπει να εκτιμηθεί το μέσο (ή μέσα) που καταχωρηθεί η προκήρυξη ή διαφήμιση (π.χ. εφημερίδα, ιστοσελίδα, δικτυακό χώρο) καθώς και το κείμενο και οι πληροφορίες που θα περιλαμβάνονται σε αυτό. Επίσης πρέπει να ληφθούν αποφάσεις όπως το αν θα προκηρυχθεί / διαφημιστεί η θέση πρώτα εντός επιχείρησης, το αν θα γίνουν προτάσεις σε στελέχη άλλων εταιρειών κτλ.

(Το μέσο που θα επιλεγεί για την προκήρυξη / διαφήμιση θα πρέπει να είναι ανάλογο με το προφίλ των υποψηφίων που επιθυμεί η εταιρία να ελκύσει).

D.1.iii. Η προκήρυξη / διαφήμιση γίνεται στο μέσο εκείνο και με την μέθοδο που επιλέχθηκε στο προηγούμενο στάδιο.

D.1.iv. Γίνεται η συλλογή των βιογραφικών των ενδιαφερομένων από την γραμματεία και παραδίδονται στο στέλεχος που έχει οριστεί υπεύθυνο για την διαδικασία της πρόσληψης (Συνήθως το στέλεχος αυτό είναι ο υπεύθυνος τμήματος για το οποίο προορίζεται ο εργαζόμενος).

D.1.v. Το στέλεχος που έχει οριστεί υπεύθυνο για την διαδικασία, προχωρεί σε μία πρώτη διαλογή των βιογραφικών, διαχωρίζοντας εκείνα που πληρούν τις προϋποθέσεις και έχουν το ανάλογο ενδιαφέρον για να προχωρήσουν σε συνέντευξη.

(Η διαλογή γίνεται βάση των κριτηρίων που έχουν τεθεί κατά το στάδιο (D.1.ii.)

Ενδεχομένως στο στάδιο αυτό να ζητηθεί από την γενική διεύθυνση να γίνει μία πρώτη συνέντευξη από τον υπεύθυνο τμήματος

Τα επιλεγμένα βιογραφικά παραδίδονται στην γενική διεύθυνση η οποία και δίνει οδηγίες για γίνει συντονισμός των συνεντεύξεων.

D.1.vi. Η γενική διεύθυνση (με την συμμετοχή του υπεύθυνου τμήματος αν ζητηθεί) προχωρεί στις συνεντεύξεις των υποψηφίων.

D.1.vii. Κατά τις συνεντεύξεις, η γενική διεύθυνση κρατάει τις απαραίτητες σημειώσεις στο έντυπο 'Αξιολόγηση Συνέντευξης', καθώς και την βαθμολογία της για τα συγκεκριμένα κριτήρια που έχει προσδιορίσει κατά το στάδιο D.1.ii.

D.1.viii. Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων η γενική διεύθυνση (με την συμμετοχή του υπεύθυνου τμήματος αν ζητηθεί) προχωρεί στην ανασκόπηση των αξιολογήσεων και στην επιλογή υποψηφίου.

D.1.ix. Η επιλογή του υποψηφίου θα πρέπει να γίνεται με την μέτρηση και βαθμολόγηση των αντικειμενικών κριτηρίων που έχουν τεθεί πριν τις συνεντεύξεις των υποψηφίων.



D.1.x. Αφού ληφθεί η ανάλογη απόφαση, γίνεται η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου

D.1.xi. Σε αυτό το στάδιο – και στο βαθμό που είναι δυνατόν- θα πρέπει να αποστέλλεται στους υπόλοιπους υποψηφίους επιστολή που να τους ενημερώνει ότι δεν έχουν επιλεγεί για την θέση. Αυτή η διαδικασία –αν και χρονοβόρα- προσδίδει κύρος στον οργανισμό.

D.1.xii. Επίσης, τα βιογραφικά εκείνα των οποίων οι αξιολογήσεις ήταν πολύ καλές θα πρέπει να φυλάσσονται –με αντίστοιχη ενημέρωση των εργαζομένων- ώστε να χρησιμεύσουν σαν επιλαχόντες.

D.1.xiii. Μετά την πρόσληψη πρέπει να ακολουθεί εισαγωγική εκπαίδευση του εργαζόμενου, και εκπαίδευση πάνω στα καθήκοντα τα οποία θα εκτελεί.

Η εισαγωγική εκπαίδευση και ενημέρωση των νέων εργαζομένων γίνεται με:

- Ενημέρωση και εκπαίδευση από τους συναδέλφους.
- Ενημέρωση και εκπαίδευση από τον προϊστάμενο.
- Ενημέρωση και εκπαίδευση από ενημερωτικό / εκπαιδευτικό υλικό όπως : διαδικασίες ποιότητας, εγχειρίδια, κτλ.

D.2. Αξιολόγηση Εργαζομένων.

D.2.i. Το 1ο στάδιο της υπο-διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων είναι η ορθή προετοιμασία της αξιολόγησης.

Η προετοιμασία αξιολόγησης των εργαζομένων προϋποθέτει τα κάτωθι:

- Ορισμός των κριτηρίων βάση των οποίων θα επιτελείται η αξιολόγηση για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- Ορισμός των στόχων και επιδιώξεων (στοχοποίηση) που θα πρέπει να τεθούν για επίτευξη. Οι στόχοι και επιδιώξεις μπορούν να είναι και σε επίπεδο θέσης εργασίας αλλά και σε επίπεδο συγκεκριμένου εργαζόμενου.
- Επιλογή μεθόδου αξιολόγησης (συνήθως η αξιολόγηση γίνεται από την γενική διεύθυνση – με τον προϊστάμενο του εργαζόμενου εάν αυτό απαιτείται) και ακολουθεί συζήτηση με τον αξιολογούμενο.
- Προετοιμασία ερωτηματολογίου

Συλλογή δεδομένων. Εάν δεν πρόκειται για την πρώτη αξιολόγηση, τότε δεδομένα αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν τους δείκτες και στοιχεία της



απόδοσης του αξιολογούμενου, καθώς και τους στόχους και επιδιώξεις που είχαν τεθεί κατά την προηγούμενη αξιολόγηση.

D.2.ii. Μετά την ανάλογη προετοιμασία, επιτελείται η αξιολόγηση του εργαζόμενου. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια (όπως περιγράφονται στο βήμα D.2.i. και με δίκαιο τρόπο.

D.2.iii. Η αξιολόγηση και τα συμπεράσματά της καταγράφονται στο έντυπο 'Αξιολόγηση Εργαζόμενου' το οποίο αποτελεί αρχείο ποιότητας αλλά και αντικείμενο της επακόλουθης συζήτησης.

D.2.iv. Ακολουθεί συζήτηση των αποτελεσμάτων με τον αξιολογούμενο όπου ανταλλάσσονται απόψεις και ανασκοπείται η αξιολόγηση.

D.2.v. Κατά την ανωτέρω συζήτηση, ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος συζητούν τα θετικά σημεία και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.

Επίσης, κατά την συνάντηση αυτή εντοπίζονται και οι ανάγκες εκπαίδευσης (εάν υπάρχουν) ως αποτέλεσμα σημείων που πρέπει να βελτιωθούν.

Μετά από αυτήν την συζήτηση συμφωνούνται οι στόχοι και επιδιώξεις του εργαζόμενου για την επόμενη περίοδο.

Είναι σημαντικό η αξιολόγηση να γίνεται με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο ώστε ο εργαζόμενος να μην νιώθει ότι έχει αδικηθεί.

D.2.vi. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, των παρατηρήσεων της συζήτησης και οι νέοι στόχοι και επιδιώξεις καταγράφονται στο έντυπο 'Αξιολόγηση Εργαζόμενου'

D.3. Εκπαίδευση Εργαζομένων.

D.3.i. Η έναρξη της υπο-διαδικασίας 'Παροχής Εκπαίδευσης Εργαζομένων' είναι αποτέλεσμα του εντοπισμού ανάγκης εκπαίδευσης ώστε ο εργαζόμενος να μπορέσει να εξελίξει ή βελτιώσει κάποιες ικανότητες σε σχέση με το αντικείμενο του (ή με το αντικείμενο στο οποίο θα μετατεθεί ή και προαχθεί).

Ο εντοπισμός ανάγκης εκπαίδευσης μπορεί –με την σειρά του – να προέρχεται από:

- Την διαδικασία αξιολόγησης εργαζομένων – όπου εντοπίζεται ότι ο εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδευτεί.
- Μία διαδικασία αυτό-αξιολόγησης όπου ο ίδιος ο εργαζόμενος εντοπίζει εκπαιδευτική ανάγκη για τον εαυτό του.
- Μία διαδικασίας αξιολόγησης από τον προϊστάμενο – όπου εντοπίζει εκπαιδευτική ανάγκη για τον εργαζόμενο.



- Έναν νέο στρατηγικό προσανατολισμό της εταιρίας, όπου δεν υπάρχει επαρκής τεχνογνωσία και απαιτείται η εκπαίδευση κάποιων εργαζομένων στο νέο αντικείμενο.

D.3.ii. Αφού εντοπιστεί μία εκπαιδευτική ανάγκη, γίνεται η πρώτη εκτίμηση για το αν πρέπει να υλοποιηθεί η εκπαίδευση.

D.3.iii. Κατόπιν, η εκπαιδευτική ανάγκη καταγράφεται και τεκμηριώνεται στο έντυπο 'Αίτηση Εκπαίδευσης' (το οποίο αποτελεί και αρχείο ποιότητας), και υποβάλλεται για έγκριση στην γενική διεύθυνση.

Κατά την τεκμηρίωση, πρέπει να καταγράφονται οι λόγοι της αίτησης καθώς και η προτεινόμενη μέθοδος (π.χ. εσωτερικό σεμινάριο, εξωτερικό σεμινάριο, εκπαιδευτικό υλικό κτλ) καθώς και το αντίστοιχο κόστος. Αυτό προϋποθέτει βέβαια και μία προεργασία για τον εντοπισμό εναλλακτικών.

Σημαντικό όμως είναι να γίνεται και καταγραφή των στόχων της εκπαίδευσης -δηλαδή τι αναμένεται να αποκομίσει ο εργαζόμενος από την εκπαίδευση, καθώς και τι επίδραση / αποτελέσματα αναμένεται ότι θα έχουν αυτά που θα αποκομίσει ο εργαζόμενος στην εργασία του.

D.3.iv. Το επόμενο στάδιο είναι η τελική αξιολόγηση της εκπαιδευτικής ανάγκης και των προτεινόμενων μεθόδων.

Κατά το στάδιο αυτό, η γενική διεύθυνση – μαζί με τον προϊστάμενο / διευθυντή τμήματος όπου κρίνεται / απαιτείται – ανασκοπεί την αίτηση εκπαίδευσης και προχωρεί στην έγκριση (ή μη έγκρισή) της λαμβάνοντας υπ' όψη τις παραμέτρους, στόχους, μεθόδους και κόστη που του παρατίθενται.

D.3.v. Κατόπιν γίνεται ο προγραμματισμός και η προετοιμασία της εκπαίδευσης.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις αιτήσεις και απαιτούμενο συντονισμό με τον φορέα εκπαίδευσης, ενημέρωση του φορέα και των εμπλεκομένων εργαζομένων, και συντονισμός για την αντικατάσταση του εργαζόμενου κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης του.

D.3.vi. Αφού ολοκληρωθούν τα ανωτέρω, παρέχεται η εκπαίδευση στον εργαζόμενο, σύμφωνα πάντα με τον προγραμματισμό ο οποίος έχει προβλεφθεί.

D.3.vii. Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται μία αξιολόγηση του φορέα, μεθόδου και αποτελεσμάτων εκπαίδευσης.

Αυτό είναι σημαντικότερο στάδιο κατά το οποίο θα πρέπει να αξιολογούνται θέματα όπως τα κάτωθι:

- Εκπαιδευτικό υλικό.



- Επίπεδο και ικανότητα Εκπαιδευτή
- Σχέση ποιότητας – τιμής
- Επίτευξη στόχων εκπαίδευσης ως αναφορά τον φορέα εκπαίδευσης.
- Επίτευξη στόχων εκπαίδευσης ως αναφορά τον φορέα εκπαιδευόμενο και την εταιρία.

(Η αξιολόγηση που αφορά τον φορέα εκπαίδευσης, μπορεί να έχει επίπτωση και στην περαιτέρω αξιολόγηση του φορέα εκπαίδευσης ως προμηθευτή της εταιρίας).

Είναι σημαντικό, κατά την αξιολόγηση αυτή να κρίνεται εάν οι στόχοι και επιδιώξεις της εκπαίδευσης επιτεύχθηκαν, και αν είχε τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα στον εργαζόμενο, στην εργασία του και στην εταιρία.

D.3.viii. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης πρέπει να τηρείται σε αρχεία αξιολόγησης.

D.3.ix. Μετά την εκπαίδευση, πρέπει να ενημερώνονται τα αρχεία των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν, καθώς και να αρχειοθετείται αντίγραφο της βεβαίωσης εκπαίδευσης.

Τέλος Διαδικασίας



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

ΔΠ 012

A. Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η ετοιμότητα της Εταιρείας να αντιμετωπίσει την εκδήλωση έκτακτων περιστατικών, που αφορούν την ασφάλεια τροφίμων, καθώς και η πρόληψη και ο περιορισμός των επιπτώσεων που μπορεί να προκύψουν.

A. Υπευθυνότητες

Ο Διευθυντής Ποιότητας σε συνεργασία με τη Διοίκηση είναι υπεύθυνοι ώστε να διαχειρίζονται έκτακτα περιστατικά που αφορούν την ασφάλεια τροφίμων και να διεξάγονται αποτελεσματικά οι απαραίτητες διορθωτικές-προληπτικές ενέργειες. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, ο Διευθυντής Ποιότητας και η Διοίκηση είναι υπεύθυνοι για:

- την πρόληψη της εκδήλωσης εκτάκτων περιστατικών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.
- ο περιορισμός των δυσμενών επιπτώσεων που θα προκληθούν από την εκδήλωση ανάλογων εκτάκτων περιστατικών.

B. Αρχεία

Χρησιμοποιούνται τα ίδια αρχεία που απαιτούνται για τη ΔΠ 05 καθώς και για τη ΔΠ 06. Από τις ως άνω διαδικασίες ενδέχεται να ενεργοποιηθούν και άλλες διαδικασίες ποιότητας ενώ η διαχείριση των εκτάκτων περιστατικών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ετήσιας Ανασκόπησης Διοίκησης.

Κατά περιόδους μπορεί να κρίνεται αναγκαία και η ενεργή συμμετοχή επιπρόσθετου προσωπικού ή όλου του προσωπικού που θα έχει εκπαιδευτεί πάνω στην αντιμετώπιση εκτάκτων περιστατικών.

C. Μέθοδος**C.1. Εκδήλωση εκτάκτου περιστατικού**

Έκτακτα περιστατικά δημιουργούνται από ένα αλληλένδετο σύνολο αποτυχιών στη διαχείριση ανθρώπινων, λειτουργικών ή φυσικών πόρων. Στην περίπτωση που εκδηλωθεί έκτακτο περιστατικό ο Διευθυντής Ποιότητας σε συνεργασία με τους κατά περίπτωση αρμόδιους θα συμπληρώσει το Έντυπο Ε05, στο οποίο θα καταγράφονται οι λόγοι εκδήλωσης του περιστατικού, καθώς και οι προτεινόμενες ενέργειες (διορθωτικές ή προληπτικές).

C.2. Χαρακτηρισμός εκτάκτου περιστατικού

Ως προς της φύση του: π.χ. Ατύχημα, Απόκλιση από τις ορθές διαιτολογικές πρακτικές, Μη συμμόρφωση στις διαδικασίες του συστήματος, Δολιοφθορά

Ως προς συχνότητα εμφάνισης του: π.χ. Μεμονωμένο συμβάν, Πολλαπλό συμβάν (περιοδικό ή μη), Συνεχές φαινόμενο



Ως προς τη σοβαρότητα του κινδύνου: π.χ. Υψηλού κινδύνου, Μετρίου κινδύνου, Χαμηλού κινδύνου

Ως προς το εύρος του προβλήματος: π.χ. Στο επίπεδο της επιχείρησης, Σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο, Σε διεθνές επίπεδο

C.3. Εκπαίδευση στην αντιμετώπιση εκτάκτων περιστατικών

Η Διοίκηση σε συνεργασία με τον Διευθυντή Ποιότητας θα διασφαλίσει την ένταξη θεμάτων πρόληψης και περιορισμού των επιπτώσεων από την εκδήλωση έκτακτων περιστατικών στο πρόγραμμα εκπαίδευσης.

C.4. Ανασκόπηση διαδικασίας διαχείρισης εκτάκτων περιστατικών

Τα έκτακτα περιστατικά καθώς και η παρούσα διαδικασία που αφορά την αντιμετώπιση τους θα ανασκοπούνται σε δύο περιπτώσεις:

- ετησίως κατά την ανασκόπηση του ΣΔΠ από τη Διοίκηση,
- και κάθε φορά που εκδηλώνεται έκτακτο περιστατικό.

Κατά την ανασκόπηση λαμβάνονται υπόψη η αποτελεσματικότητα του τρόπου αντιμετώπισης του περιστατικού, τα μέτρα περιορισμού της πιθανότητας εκδήλωσης παρόμοιου περιστατικού καθώς και η βελτίωση του τρόπου αντιμετώπισης του περιστατικού.

Η τροποποίηση της σχετικής διαδικασίας ή σχετικών εγγράφων εντάσσεται στα πλαίσια των διαδικασιών για τον Έλεγχο Έγγραφων (ΔΠ 002) καθώς και αυτής της Συνεχούς Βελτίωσης (ΔΠ 009).

C.5. Γνωστοποίηση διαδικασιών διαχείρισης εκτάκτων περιστατικών

Όλα τα μέλη του προσωπικού θα πρέπει να είναι ενήμερα για τα μέτρα αντιμετώπισης εκτάκτων περιστατικών και κυρίως οι εργαζόμενοι που έχουν ενεργό ρόλο στην αντιμετώπιση εκτάκτων περιστατικών.

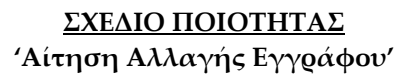
Η δημοσιοποίηση των περιστατικών γίνεται ως εξής:

- Περιστατικά που αφορούν τις προμήθειες σε υπηρεσίες ή είδη κοινοποιούνται στους προμηθευτές και τις αρμόδιες αρχές.
- Περιστατικά που αφορούν τις διαιτολογικές υπηρεσίες κοινοποιούνται στους πελάτες και το προσωπικό, όπου μπορεί να υπάρχει επίπτωση, καθώς και στις αρμόδιες αρχές.
- Περιστατικά που αφορούν τη λειτουργία του ΣΔΠ κοινοποιούνται στο φορέα πιστοποίησης του συστήματος.
- Η κοινοποίηση των περιστατικών στα ΜΜΕ κρίνεται απαραίτητη μόνο όταν αυτό αποτελεί προληπτική ενέργεια για την αντιμετώπιση δυσάρεστων επιπτώσεων.

Τέλος Διαδικασίας



H&D		QMS Manual Part IV	
ΑΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΗΜ/ΝΙΑ	Αρ. έκδ
E01	Αίτηση Αλλαγής Εγγράφου	27/01/2008	1
E02	Ημερολόγιο Καταγραφής και Παρακολούθησης Εσωτερικών Ελέγχων	27/01/2008	1
E03	Αναφορά Σύνοψης Εσωτερικής Επιθεώρησης	27/01/2008	1
E04	Ημερολόγιο Καταγραφής και Παρακολούθησης Αιτήσεων Διορθωτικών και Προληπτικών Ενέργειών	27/01/2008	1
E05	Αίτηση Διορθωτικής και Προληπτικής Ενέργειας	27/01/2008	1
E06	Ημερολόγιο Καταγραφής και Παρακολούθησης Πελατειακών Παραπόνων	27/01/2008	1
E07	Περιγραφή Μη Συμμορφούμενου Προϊόντος ή Υπηρεσίας	27/01/2008	1
E08	Αίτηση Εκπαίδευσης	27/01/2008	1
E09	Παραγγελία σε Προμηθευτή	27/01/2008	1
E10	Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Προμηθευτών Κατηγορίας 1 & 3	27/01/2008	1
E11	Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Προμηθευτών Κατηγορίας 2	27/01/2008	1
E12	Έντυπο Αξιολόγησης Εργαζομένου	27/01/2008	1
E13	Έντυπο Αξιολόγησης Εκπαίδευσης	27/01/2008	1
E14	Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πελατών	27/01/2008	1
E15	Λίστα με τους εγκεκριμένους προμηθευτές	27/01/2008	1
E16	Παρακολούθηση Αξιολόγησης Προμηθευτών	27/01/2008	1
E17	Αξιολόγηση Προμηθευτών Συγκεντρωτικό	27/01/2008	
E18	Αναφορά Αντικειμενικού Σκοπού	27/01/2008	1
E19	Φόρμα Αίτησης Συνάντησης	27/01/2008	1
E20	Πρακτικά Συνάντησης	27/01/2008	1
Δ01	Σχέδιο Ανάλυσης Περιστατικού(ΣΑΠ)	27/01/2008	1
Δ02	Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Διατροφικής Κατάστασης	27/01/2008	1
Δ03	Ανάκληση 24ώρου	27/01/2008	1
Δ04	Συγκεντρωτικός Πίνακας Παρακολούθησης	27/01/2008	1
Δ05	Έντυπο Καταγραφής Ανθρωπομετρικών Στοιχείων	27/01/2008	1
Δ06	Ημιποσοτικό Ημερολόγιο Καταγραφής Τροφίμων	27/01/2008	1
Δ07	Ενδεικτικό 7ήμερο Διαιτολόγιο	27/01/2008	1



Ημ/νία Έκδοσης: 27/01/2008



Σχέδιο Ποιότητας
‘Ημερολόγιο Καταγραφής και Παρακολούθησης (Εσωτερικών) Ελέγχων’

Α/Α Ελέγχων	Είδος Ελέγχου	Α/Α Αναφοράς Εσ. Ελέγχου	Αρχικά Εσ. Ελεγκτή	Ημερομηνία Εσ. Ελέγχου	Ελεγχόμενο Τμήμα / Αρχή Προτύπου	Διαδικασία και Κριτήρια Ελέγχου	Αριθμός Συμβολαίου ή Παραγγελίας	Ημερομηνία Αναφοράς Εσωτερικού Ελέγχου	Αριθμός ΑΔΠΕ

ΣΧΕΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 'Αναφορά Σύνοψης Εσωτερικής Επιθεώρησης'

A/A Εσωτερικού Ελέγχου		Ημ/νία Εσωτερικού Ελέγχου	
A/A Προηγούμενου Εσωτερικού Ελέγχου		Ημ/νία Προηγούμενου Εσωτερικού Ελέγχου	
Εσωτερικός Ελεγκτής		Ελεγχόμενο Τμήμα	
Συνολικός Αριθμός ΑΔΠΕ που Εκδόθηκαν		Εκπρόσωπος Ελεγχόμενου Τμήματος	
Κριτήρια Εσωτερικού Ελέγχου			
<u>Σύνοψη Εσωτερικού Ελέγχου:</u>			
<u>Διαδικασίες / Αρχές του Προτύπου / Έργα που Ελέγχθηκαν :</u> (Σημείωση στις σελίδες 2 και 3)			
<u>A/A των Αιτήσεων Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών που εκδόθηκαν :</u>			
<u>Γενικές Παρατηρήσεις που Προκύπτουν από τον Εσωτερικό Έλεγχο:</u>			
Υπογραφή) Διευθυντή Τμήματος		Υπογραφή Εσωτερικού Ελεγκτή	
		Υπογραφή Διευθυντή Ποιότητας	

Άρθρα Προτύπου που Καλύφθηκαν κατά την Εσωτερική Επιθεώρηση.

Ημερομηνία			A/A Εσωτερικού Ελέγχου	
4.	Σύστημα διαχειρίσεις της ποιότητας			
4.1.	Γενικές απαιτήσεις			☐
4.2.	Απαιτήσεις για την τεκμηρίωση			
4.2.1.	Γενικότητες			☐
4.2.2.	Εγχειρίδιο για την ποιότητα			☐
4.2.3.	έλεγχος εγγράφων			☐
4.2.4.	Έλεγχος αρχείων			☐
5.	Ευθύνη της διοίκησης			
5.1.	Δέσμευση της διοίκησης			☐
5.2.	Εστίαση στον πελάτη			☐
5.3.	Πολιτική για την ποιότητα			☐
5.4.	Σχεδίαση			
5.4.1.	Αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα			☐
5.4.2.	Σχεδίαση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας			☐
5.5.	Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία			
5.5.1.	Ευθύνες και αρμοδιότητες			☐
5.5.2.	Εκπρόσωπος της Διοίκησης			☐
5.5.3.	Εσωτερική επικοινωνία			☐
5.6.	Ανασκόπηση από την Διοίκηση			
5.6.1.	Γενικότητες			☐
5.6.2.	Εξερχόμενα από την ανασκόπηση			☐
5.6.3.	Εξερχόμενα από την ανασκόπηση			☐
6.	Διαχείριση πόρων			
6.1.	Διάθεση πόρων			☐
6.2.	Ανθρώπινοι πόροι			
6.2.1.	Γενικότητες			☐
6.2.2.	Ικανότητα, ενημέρωση και εκπαίδευση			☐
6.3.	Υποδομή			☐
6.4.	Περιβάλλον εργασίας			☐
7.	Υλοποίηση του προϊόντος			
7.1.	Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος			☐
7.2.	Διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες			
7.2.1.	Προσδιορισμός απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν			☐
7.2.2.	Ανασκόπηση απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν			☐

7.2.3. Επικοινωνία με τους πελάτες	☐
7.3. Σχεδιασμός και ανάπτυξη	
7.3.1. Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	☐
7.3.2. Δεδομένα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	☐
7.3.3. Αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	☐
7.3.4. Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	☐
7.3.5. Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	☐
7.3.6. Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης	☐
7.3.7. Έλεγχος των αλλαγών στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη	☐
7.4. Αγορές	
7.4.1. Διεργασία αγορών	☐
7.4.2. Πληροφορίες αγορών	☐
7.4.3. Επαλήθευση του προϊόντος που αγοράζεται	☐
7.5. Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών	
7.5.1. Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών	☐
7.5.2. Επικύρωση διεργασιών παραγωγής & παροχής υπηρεσιών	☐
7.5.3. Απόδοση ταυτότητας κα ιχνηλασιμότητα	☐
7.5.4. Ιδιοκτησία του πελάτη	☐
7.5.5. Διατήρηση του προϊόντος	☐
7.6. Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης	
8. Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση	
8.1. Γενικότητες	☐
8.2. Παρακολούθηση και μέτρηση	
8.2.1. Ικανοποίηση των πελατών	☐
8.2.2. Εσωτερική επιθεώρηση	☐
8.2.3. Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών	☐
8.2.4. Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος	☐
8.3. Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος	☐
8.4. Ανάλυση δεδομένων	☐
8.5. Βελτίωση	
8.5.1. Διαρκής βελτίωση	☐
8.5.2. Διορθωτικές ενέργειες	☐
8.5.3. Προληπτικές ενέργειες	☐

Εσωτερικός Ελεγκτής

Σχέδιο Ποιότητας

Έμμερολόγιο Καταγραφής και Παρακολούθησης Αιτήσεων Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών (ΑΔΠΕ)

Πρότ.	Μη Συμμόρφωση	Ημ/νία Εσωτ. Ελέγχου	Αρχικά Εσωτ. Ελεγκτή	Ημ/νία Εφαρμογής Διορθωτικής Ενέργειας	Ημ/νία Εφαρμογής Προληπτικής Ενέργειας	Ημ/νία Προτεινόμενης Παρακολούθησης	Ημ/νία Κλεισίματος ΑΔΠΕ

Ημερομηνία:	A/A ΑΔΠΕ:
Εσωτερικός Ελεγκτής:	
Είδος Εσωτερικού Ελέγχου:	Άρθρο:
Εκπρόσωπος Τμήματος:	Τμήμα:
<u>Μη συμμόρφωση:</u>	
Υπογραφή (*) Εκπροσώπου τμήματος	Υπογραφή Εσωτερικού Ελεγκτή
(*) Η υπογραφή του εκπροσώπου υποδηλώνει κατανόηση και όχι απαραίτητα συμφωνία	
<u>Διορθωτική Ενέργεια:</u>	
Υπογραφή Εκπροσώπου τμήματος	Ημερομηνία:
<u>Ενέργεια για Μη- Επανάληψη:</u>	
Η παρούσα ενέργεια θα ολοκληρωθεί μέχρι : _____	
Υπογραφή Εκπροσώπου τμήματος	Ημερομηνία:
<u>Παρακολούθηση:</u>	
Ημερομηνία επόμενης παρακολούθησης:	
Στοιχεία επόμενης παρακολούθησης:	
<u>Κλείσιμο ΑΔΠΕ:</u>	
Υπογραφή Εσωτερικού Ελεγκτή:	Ημερομηνία:



Σχέδιο Ποιότητας

‘Ημερολόγιο Καταγραφής και Παρακολούθησης Πελατειακών Παραπόνων’

A/A	Ημ/νία Παραπ.	Πελάτης	Παραπονούμενος	τηλ επικ	Προϊόν / Υπηρεσία	Επωνυμία	Περιγραφή Παραπόνου	Εμπλεκόμενη Διαδικασία	Υπεύθυνος	Ημ/νία Κλεισίμ.	ΕΓΓΙΝΕ
1											
2											
3											
4											
5											



Ημ/νία Έκδοσης: 27/01/2008

Ημερομηνία:	
Προτείνων την Εκπαίδευση:	
Προτεινόμενος για Εκπαίδευση:	
Τμήμα που αφορά η Εκπαίδευση:	
Προτεινόμενη Εκπαίδευση:	
<u>Αιτιολόγηση Προτεινόμενης Εκπαίδευσης:</u>	
<u>Στόχοι και Επιδιώξεις Προτεινόμενης Εκπαίδευσης:</u>	
<u>Πρόταση Μεθόδου, Φορέα και Χρονοδιαγράμματος Εκπαίδευσης:</u>	
Υπογραφή Δντή Τμήματος (*)	Υπογραφή Γεν. Διεύθυνσης (**)
(*) Η υπογραφή του Διευθυντή Τμήματος υποδηλώνει την έγκριση της αίτησης εκπαίδευσης για υποβολή της στην Γενική Διεύθυνση.	
(**) Η υπογραφή της Γενικής Διεύθυνσης υποδηλώνει την τελική έγκριση της αίτησης εκπαίδευσης.	
<u>Αιτιολόγηση μη έγκρισης της αίτησης εκπαίδευσης</u> (Συμπληρώνεται σε περίπτωση μη έγκρισης):	
Υπογραφή	Ημερομηνία:



ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΣΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Όνομα Προμηθευτή: Διεύθυνση (Οδός, Αριθμός): (ΤΚ - Περιοχή): Πόλη: Τηλέφωνο:	A/A Παραγγελίας Αρ.Πρωτ. Ημ/νία
---	--

Ποσότητα	Περιγραφή Προϊόντος	Τιμή μονάδος	Σύνολο
			0
Μερικό Σύνολο	0		
Μεταφορικά - Διαδικαστικά			
		ΦΠΑ (%)	
		Σύνολο	0

Μέθοδος πληρωμής: Με πίστωση ☐ Ημερών ☐ Μετρητής ☐	Στοιχεία Παράδοσης: Παράδοση μέχρι: Παράδοση σε: Έδρα μας ☐ Άλλη Διεύθυνση ☐
Στοιχεία Παραγγελίας: Ημερομηνία: Υπεύθυνος αγορών:	Έγκριση Παραγγελίας:
Πρόσθετες Πληροφορίες:	Ημερομηνία: Διευθυντής:

Όνομα Προμηθευτή:	
Όνομα υπευθύνου που συμπλήρωσε το παρόν:	
Προϊόν ή υπηρεσία που αφορά:	
Ημερομηνία συμπλήρωσης:	

Διαβάθμιση (1 χαμηλότερη – 10 υψηλότερη)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ανταγωνιστικότητα Τιμών	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Σχέση ποιότητας – τιμής	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Συνέπεια ως προς τον χρόνο παράδοσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Εκτέλεση παραγγελίας (ως προς τις προδιαγραφές)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ευελιξία στην μέθοδο πληρωμής	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Ταχύτητα ανταπόκρισης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Επαγγελματική συμπεριφορά & Αξιοπιστία	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Συμβουλές και εναλλακτικές προτάσεις	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Εμπειρία, επίπεδο γνώσεων, τεχνογνωσία	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Μέγεθος και δίκτυο συνεργατών	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Αναφέρατε τους τομείς στους οποίους πιστεύετε ότι μπορεί και πρέπει να βελτιωθεί:

12. Αναφέρατε τους τομείς στους οποίους πιστεύετε ότι υπερέχει άλλων προμηθευτών:

13. Αναφέρατε κατά πόσον μπορεί να αντικατασταθεί ο προμηθευτής από άλλον του είδους:

14. Παρακαλούμε να μας αναφέρετε οποιαδήποτε άλλα σχόλια πιστεύετε ότι θα ήταν εποικοδομητικά:

Τελικό συμπέρασμα:

Να συνεχιστεί η συνεργασία ?

Ναι : ☐

Όχι : ☐

Να του αναφερθούν προβλήματα?

Ναι : ☐

Όχι : ☐

Όνομα Προμηθευτή:	
Όνομα υπευθύνου που συμπλήρωσε το παρόν:	
Προϊόν ή υπηρεσία που αφορά:	
Ημερομηνία συμπλήρωσης:	

Διαβάθμιση (1 χαμηλότερη – 10 υψηλότερη)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐16. Σχέση ποιότητας – τιμής ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐17. Ευκολίες πληρωμής ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐18. Παράδοση ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐19. Υποστήριξη ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐20. Πως μας αντιμετωπίζει σε σχέση με τον ανταγωνισμό μας ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

21. Αναφέρατε τους τομείς στους οποίους πιστεύετε ότι μπορεί και πρέπει να βελτιωθεί:

22. Αναφέρατε τους τομείς στους οποίους πιστεύετε ότι υπερέχει άλλων προμηθευτών:

23. Αναφέρατε κατά πόσον μπορεί να αντικατασταθεί ο προμηθευτής από άλλον του είδους:

24. Παρακαλούμε να μας αναφέρετε οποιαδήποτε άλλα σχόλια πιστεύετε ότι θα ήταν εποικοδομητικά:

Τελικό συμπέρασμα:

Να συνεχιστεί η συνεργασία ?

Ναι : ☐Όχι : ☐

Να του αναφερθούν προβλήματα?

Ναι : ☐Όχι : ☐

Όνομα Εργαζομένου:	
Τμήμα Εργαζομένου	
Περίοδος Αξιολόγησης (από – έως):	

	Διαβάθμιση (1 χαμηλότερη – 10 υψηλότερη)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Γνώση αντικειμένου και κατάρτιση.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26. Συμπεριφορά εντός οργανισμού	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. Χαρακτήρας	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. Δέσμευση στους στόχους του οργανισμού	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. Δυνατότητες εξέλιξης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. Προσήλωση στον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Ικανότητα προγραμματισμού και διαχείρισης έργων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. Ικανότητα χειρισμού δύσκολων καταστάσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. Επίτευξη στόχων και επιδιώξεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. Ικανότητα διοίκησης άλλων εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35. Τομείς στους οποίους υπερέχει άλλων εργαζομένων:										
36. Τομείς στους οποίους πρέπει να βελτιωθεί:										
37. Ανάγκες Εκπαίδευσης:										
38. Στόχοι επιδιώξεις για την επόμενη περίοδο:										

Ημερομηνία

Αξιολογητής

Εργαζόμενος

Τίτλος Εκπαίδευσης:	
Φορέας Εκπαίδευσης:	
Περίοδος Εκπαίδευσης (από – έως):	
Εργαζόμενος (οι) που συμμετείχαν:	

Διαβάθμιση (1 χαμηλότερη – 10 υψηλότερη)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Γνώση αντικειμένου και κατάρτιση εκπαιδευτή.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40. Μεταδοτικότητα εκπαιδευτή	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41. Επάρκεια και Ποιότητα Εκπαιδευτικού υλικού	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42. Καταλληλότητα μεθόδου εκπαίδευσης.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
43. Επάρκεια χρόνου εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
44. Βαθμός ικανοποίησης προσδοκιών	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
45. Εκπλήρωση στόχων και επιδιώξεων εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
46. Κύρος φορέα εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
47. Σχέση ποιότητας – κόστους εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

48. Εντυπώσεις εργαζόμενου (ων) που συμμετείχαν στην εκπαίδευση:

49. Τομείς στους οποίους πρέπει να βελτιωθεί η παρεχόμενη εκπαίδευση:

Ημερομηνία

Αξιολογητής

Τίτλος Εκπαίδευσης:	
Φορέας Εκπαίδευσης:	
Περίοδος Εκπαίδευσης (από – έως):	
Εργαζόμενος (οι) που συμμετείχαν:	

Διαβάθμιση (1 χαμηλότερη – 10 υψηλότερη)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Γνώση αντικειμένου και κατάρτιση εκπαιδευτή.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
51. Μεταδοτικότητα εκπαιδευτή	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
52. Επάρκεια και Ποιότητα Εκπαιδευτικού υλικού	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
53. Καταλληλότητα μεθόδου εκπαίδευσης.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
54. Επάρκεια χρόνου εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
55. Βαθμός ικανοποίησης προσδοκιών	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
56. Εκπλήρωση στόχων και επιδιώξεων εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
57. Κύρος φορέα εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
58. Σχέση ποιότητας – κόστους εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

59. Εντυπώσεις εργαζόμενου (ων) που συμμετείχαν στην εκπαίδευση:

60. Τομείς στους οποίους πρέπει να βελτιωθεί η παρεχόμενη εκπαίδευση:

Ημερομηνία

Αξιολογητής

Η γνώμη σας είναι σημαντική για εμάς. Παρακαλούμε να μας βοηθήσετε να βελτιωθούμε συμπληρώνοντας και επιστρέφοντάς μας το παρόν ερωτηματολόγιο.

	Πολύ μη ικανοποιημένος 	Μη ικανοποιημένος 	Ουδέτερος 	Ικανοποιημένος 	Πολύ ικανοποιημένος 	Δεν εφαρμόζεται 
61. Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών	☐	☐	☐	☐	☐	☐
62. Σχέση ποιότητας – τιμής	☐	☐	☐	☐	☐	☐
63. Εύρος εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχουμε	☐	☐	☐	☐	☐	☐
64. Ταχύτητα επικοινωνίας, προσφορών και προτάσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐
65. Αντίληψη και κατανόηση των αναγκών σας	☐	☐	☐	☐	☐	☐
66. Συμπεριφορά των εργαζομένων μας	☐	☐	☐	☐	☐	☐
67. Ωφέλεια του προγράμματος σε σχέση με τις επιδιώξεις σας	☐	☐	☐	☐	☐	☐
68. Ποιότητα εγγράφων, παρουσιάσεων και επικοινωνίας	☐	☐	☐	☐	☐	☐
69. Ενημέρωση κατά την διάρκεια του έργου	☐	☐	☐	☐	☐	☐
70. Ικανότητα για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σας αναγκών	☐	☐	☐	☐	☐	☐
71. Ολοκλήρωση της εκπαίδευσης σύμφωνα με τον χρονοδιάγραμμα	☐	☐	☐	☐	☐	☐
72. Ολοκλήρωση της εκπαίδευσης σύμφωνα με το συμβόλαιο	☐	☐	☐	☐	☐	☐
73. Παρακαλούμε να μας αναφέρετε ένα ή δύο πράγματα τα οποία πιστεύετε ότι μπορούμε και πρέπει να βελτιώσουμε:						
74. Παρακαλούμε να μας αναφέρετε ένα ή δύο πράγματα τα οποία πιστεύετε ότι είναι τα δυνατά μας σημεία:						
75. Παρακαλούμε να μας αναφέρετε οποιαδήποτε άλλα σχόλια πιστεύετε ότι θα ήταν εποικοδομητικά:						

Όνομα Εταιρείας:	
Όνομα υπευθύνου που συμπλήρωσε το παρόν:	
Εκπαιδευτικό πρόγραμμα που προσφέρθηκε:	

Σας ευχαριστούμε



ΛΙΣΤΑ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

αα	Επωνυμία	CONTACT PERSON	Αντικείμενο	Τράπεζα	ΑΡ. ΛΟΓΑΡ. ΤΡΑΠΕΖ	ΑΦΜ	ΔΟΥ	Διεύθυνση	Περιοχή	Τ.Κ	ΤΗΛ	Κινητό	ΦΑΧ	E-MAIL	SITE
1															
2														-	
3															
4															
5															
6														-	-
7															
8															
9															-
10															-
11															-
12														-	
13															
14															
15															
16															
17															
18														-	-
19															
20															



ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

αα	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	ΕΡΩΤΗΣΗ	Ημερ Αξιολ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1		Συνέχεια		
2		Αναφορά		
3		Μ.Ο		
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				



Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Προμηθευτών Κατηγορίας 1
(Προμηθευτές Προϊόντων και Προμηθευτές Υπηρεσιών)

Όνομα Προμηθευτή:				
Όνομα υπευθύνου που συμπλήρωσε το παρόν:	ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ			
Προϊόν ή υπηρεσία που αφορά:				
Ημερομηνία συμπλήρωσης:				
Διαβάθμιση (1 χαμηλότερη – 10 υψηλό)	*****	*****		
1. Ανταγωνιστικότητα Τιμών				
2. Σχέση ποιότητας – τιμής				
3. Συνέπεια ως προς τον χρόνο παράδοσης				
4. Εκτέλεση παραγγελίας (ως προς τις προδιαγραφές)				
5. Ευελιξία στην μέθοδο πληρωμής				
6. Ταχύτητα ανταπόκρισης				
7. Επαγγελματική συμπεριφορά & Αξιοπιστία				
8. Συμβουλές και εναλλακτικές προτάσεις				
9. Εμπειρία, επίπεδο γνώσεων, τεχνογνωσία				
10. Μέγεθος και δίκτυο συνεργατών				
11. Αναφέρατε τους τομείς στους οποίους πιστεύετε ότι μπορεί και πρέπει να βελτιωθεί:				
12. Αναφέρατε τους τομείς στους οποίους πιστεύετε ότι υπερέχει άλλων προμηθευτών:				
13. Αναφέρατε κατά πόσον μπορεί να αντικατασταθεί ο προμηθευτής από άλλον του είδους:				
14. Παρακαλούμε να μας αναφέρετε οποιαδήποτε άλλα σχόλια πιστεύετε ότι θα ήταν εποικοδομητικά:				
Τελικό συμπέρασμα:				
Να συνεχιστεί η συνεργασία ?				
Να του αναφερθούν προβλήματα?				



ΑΝΑΦΟΡΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ

Συντάκτης:	Ζητούμενο:

___/___/___:

___/___/___:

___/___/___:

Στην Αθήνα σήμερα, ημέρα και ώρα στα γραφεία της εταιρείας με την επωνυμία «HEALTH&DIET» συνήλθαν σε συνάντηση τα μέλη της Εταιρείας αυτής, για να συζητήσουν και λάβουν αποφάσεις στα παρακάτω θέματα ημερήσιας διάταξης :

Παρόντες στην συνάντηση είναι οι εξής :

Τα θέματα που τέθηκαν προς συζήτηση είναι τα εξής :

	ΘΕΜΑΤΑ	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		

Μετά από τα παραπάνω και επειδή δεν υπήρχε άλλο θέμα για συζήτηση λύθηκε η συνάντηση .

Παρόντες

Υπογραφή

ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ (ΣΑΠ)

Ημερομηνία:		
1. Στοιχεία ασθενούς		
Όνοματεπώνυμο:	Φύλο:	Ηλικία:
2. Ανθρωπομετρικά στοιχεία		
Ύψος:	Παρόν σωματικό βάρος:	Δείκτης Μάζας Σώματος:
Ιδανικό σωματικό βάρος:	Σύννηθες σωματικό βάρος:	Αλλαγή σωματικού βάρους:
3. Ιατρικό ιστορικό:		
4. Εργαστηριακά στοιχεία		
<i>Αναλύσεις</i>	Τιμές αναλύσεων	Φυσιολογικές τιμές
Αιματοκρίτης/Αιμοσφαιρίνη		
Λευκά αιμοσφαίρια		
Ερυθρά αιμοσφαίρια		
Ολικά λευκώματα/Αλβουμίνη		
Γλυκόζη αίματος		
Κάλιο		
Νάτριο		
Κρεατινίνη		
Ουρία		
Ουρικό οξύ		
HDL		
LDL		
Ολική χοληστερόλη		
Τριγλυκερίδια		
Φώσφορος/Ασβέστιο		
SGOT		
SGPT		
γGT		
Αλκαλική φωσφατάση		
Αμυλάση		
Άλλες σημαντικές αναλύσεις (ανάλογα με την πάθηση του ασθενούς)		

5. Φαρμακευτική αγωγή:

6. Διαιτητικό ιστορικό:

Γεύμα	Αριθμός ισοδυνάμων σε κάθε ομάδα τροφίμων					
	Γάλα-Γαλακτοκομικά	Λαχανικά	Φρούτα	Άμυλο-Δημητριακά	Κρέας	Λίπη-Έλαια
Πρωινό						
Δεκατιανό						
Μεσημεριανό						
Απογευματινό						
Βραδινό						
Προ ύπνου						
Σύνολο						

Σχόλια:

Συμπληρώματα Διατροφής:

Συμπληρώματα βιταμινών-μετάλλων:

Προτιμήσεις:

Αποστροφές:

Δυσανεξίες-Αλλεργίες:

Πρόσφατες αλλαγές στη διαίτα:

Ο ασθενής έχει όρεξη;				ΝΑΙ		ΟΧΙ			
Ο ασθενής έχει προβλήματα κατάποσης ή μάσησης;				ΝΑΙ		ΟΧΙ			
Πρόσληψη υγρών		Είδος:				Ποσότητα:			
Πρόσληψη αλκοόλ		Είδος:			Ποσότητα:			Συχνότητα:	
Επιδόρπιο		Είδος:			Ποσότητα:			Συχνότητα:	
Χρησιμοποιείτε ζάχαρη;		ΟΧΙ		ΝΑΙ			Ποσότητα:		
Χρησιμοποιείτε αλάτι;		ΟΧΙ		ΝΑΙ			Ποσότητα:		

7. **Επάγγελμα:**

8. **Φυσική δραστηριότητα:**

11. Σημαντικά προβλήματα του ασθενούς προς επίλυση (κατά σειρά προτεραιότητας):

Διατροφική Διάγνωση

12. Σχήμα διατροφικής αντιμετώπισης (παρακαλείστε να τεκμηριώσετε την απάντησή σας):

Στόχοι

13.Συστάσεις/συμβουλές προς τον ασθενή:

14.Επανελέγχος:

Ημερομηνία: _____ Αθλημα: _____
Ονοματεπώνυμο: _____ Φύλο: _____
Ηλικία: _____ Προπονητική Ηλικία: _____
Συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία:
τα στοιχεία μου του πατέρα της μητέρας της αδερφής /(ου)

Ηλικία:

Βάρος:

Ύψος:

Ποια μέλη από την οικογένειά σου ασχολούνταν ή ασχολείται με τον αθλητισμό:

πατέρας ☐ μητέρα ☐ αδερφή ☐ αδερφός ☐

Αν ναι με ποιο/ά άθλημα/τα; _____

Ποια μέλη της οικογένειάς σας είναι υπέρβαρα;

πατέρας ☐ μητέρα ☐ αδερφή ☐ αδερφός ☐

Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος ☐ άγαμος ☐

Τροφικές αλλεργίες: Ναι ☐ Όχι ☐

Αν ναι _____

Χρησιμοποιείς υποκατάστατα ζάχαρης;

πότε ☐ σπάνια ☐ συχνά ☐ πάντα ☐

Συνήθως ποιος ετοιμάζει το φαγητό στο σπίτι;

πατέρας ☐ μητέρα ☐ αδερφή ☐ αδερφός ☐

μόνος ☐ σύζυγος ☐

Πόσο συχνά καταναλώνεις φαγητό από έξω; _____ φορές/εβδομάδα

Πάσχεις από κάποια ασθένεια; Ναι ☐ Όχι ☐

Αν ναι: νόσημα: _____

φάρμακο: _____

συχνότητα πρόσληψης: _____

διάρκεια πρόσληψης: _____

Πόσα αδέρφια έχεις; _____ Τι σειρά γέννησης έχεις; _____

Πόσο συχνά ζυγίζεσαι; σχεδόν ποτέ ☐ μια φορά το χρόνο ☐ κάθε 6 μήνες ☐

κάθε μήνα ☐ κάθε εβδομάδα ☐ κάθε μέρα ☐

Διαιτητική κατάσταση

Η μητέρα σου κάνει δίαιτα; πότε ☐ σπάνια ☐ συχνά ☐ πάντα ☐

Ο πατέρας σου κάνει δίαιτα; πότε ☐ σπάνια ☐ συχνά ☐ πάντα ☐

Εσύ πόσο συχνά κάνεις δίαιτα με συνειδητή προσπάθεια να χάσεις βάρος;

πότε ☐ σπάνια ☐ συχνά ☐ πάντα ☐

Εσύ πόσο συχνά κάνεις δίαιτα με συνειδητή προσπάθεια να πάρεις βάρος;

πότε ☐ σπάνια ☐ συχνά ☐ πάντα ☐

Ποιος σου σύστησε τη δίαιτα;

1) γιατρός ☐ 2) διαιτολόγος ☐ 3) γυμναστής ☐ 4) φίλος ☐

5) περιοδικό ☐ 6) βιβλίο ☐ 7) μόνος σου ☐ 8) άλλο ☐

Θέλεις να αυξήσεις ο ή να μειώσεις το σωματικό σου βάρος ο τίποτα από τα δυο ο

Στην προσπάθειά σου να χάσεις κιλά έχεις χρησιμοποιήσει;

εσκεμμένο εμετό ☐ καθαρτικά ☐ διουρητικά ☐ σάουνα ☐ άλλες φαρμακευτικές

ουσίες ☐ αυξημένη φυσική δραστηριότητα ☐

Στην προσπάθειά σου να πάρεις βάρος έχεις χρησιμοποιήσει; ασκήσεις με βάρη ☐

υπερθερμιδική δίαιτα ☐ συμπληρώματα ☐ άλλο ☐

Παίρνεις συμπληρώματα διατροφής; Ναι ☐ Όχι ☐

Αν ναι ανέφερε χρόνια πρόσληψης _____

Το είδος: αμινοξέα ☐ σίδηρο ☐ ασβέστιο ☐ άλλα μέταλλα ☐ βιταμίνες ☐
 κρεατίνη ☐ αθλητικά ποτά ☐ καφεΐνη ☐ καρνιτίνη ☐ γλουταμίνη ☐ άλλο ☐

Ποιος σου τα συνέστησε; _____

Γιατί τα παίρνεις; Καλύτερη επίδοση ☐ καλύτερη εμφάνιση ☐ ιατρικοί λόγοι ☐

Τα παίρνουν οι φίλοι μου ☐ άλλο ☐

Παίρνεις εργογόνα βοηθήματα; Ναι ☐ Όχι ☐

Αν ναι: ονομασία εργογόνου βοηθήματος _____ λαμβανόμενη ποσότητα _____

Δε θέλω να διαφοροποιήσω/ να αλλάξω τη διατροφή μου γιατί πιστεύω πως είναι ορθή:

Συμφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Διαφωνώ απόλυτα
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

Πιστεύεις πως τρέφεται υγιεινά; Ναι ☐ Όχι ☐

Τι θεωρείς υγιεινή διατροφή;

Περισσότερα φρούτα και λαχανικά ☐ Φρέσκα τρόφιμα ☐ Ποικιλία και ισορροπία

διατροφής ☐

Μικρότερη κατανάλωση κρέατος ☐ Περισσότερα ψάρια ☐ Λιγότερα λιπαρά τρόφιμα

☐

Περισσότερο ελαιόλαδο ☐ Λιγότερη κατανάλωση αλκοόλ ☐

Λιγότερα γλυκά ☐ Κατανάλωση 2-3 ποτήρια κόκκινο κρασί/ εβδομάδα ☐

Ποια από τα παρακάτω επηρεάζουν τις επιλογές τροφίμων;

Η ποιότητα των τροφίμων ☐ Η συνήθεια/ ρουτίνα ☐

Περιεκτικότητα σε βιταμίνες/ μέταλλα ☐ Η τιμή του φαγητού ☐

Η γευστικότητα ☐ Χαμηλά λιπαρά ☐

Λίγη ζάχαρη ☐ Η μυρωδιά του ☐

Ευκολία πρόσβασης ☐ Επιλογές της παρέας ☐

Αυτό που τρώει η οικογένεια ☐ Τρόφιμα που δεν είναι παχυντικά ☐

Ωραία συσκευασία τροφίμου ☐ Φυτοφαγία ☐

Δίαιτα αδυνατίσματος ☐ Άλλος αποφασίζει για τη διατροφή μου

☐

Περιέχει φυτικές ίνες ☐ Υψηλή θρεπτική αξία ☐

Τρόφιμα που δεν περιέχουν συντηρητικά, χρωστικές και αρωματικές ουσίες ☐

Επωνυμία τροφίμου ☐ Υφή ☐ Άλλο _____

Πόσο εμπιστεύεσαι τις παρακάτω πηγές πληροφόρησης;

0 καθόλου 1 λίγο 2 πολύ 3 απόλυτα

Ινστιτούτα αδυνατίσματος _____ Διαιτολόγους _____ Γυμναστές _____

Εκπομπές στην τηλεόραση/ ραδιόφωνο _____ Νοσοκομεία _____ Γιατρούς _____

Συσκευασίες τροφίμων _____ Περιοδικά _____ Φίλους/ συγγενείς _____

Δοκιμάζεις νέα τρόφιμα; Ναι ☐ Όχι ☐

Νηστεύεις; Ναι ☐ Όχι ☐

Αν ναι πότε _____ **Ημέρες το χρόνο** _____

Ποια από τα παρακάτω αποτελούν εμπόδιο για υγιεινότερη διατροφή;

Έλλειψη χρόνου ☐ Ανεπαρκής αυτοέλεγχος ☐ Άρνηση αλλαγής ☐

Ανεπαρκής ενημέρωση ☐ Αδιαφορία για τις μελλοντικές συνέπειες ☐

Οικονομικό πρόβλημα ☐ Μη αποδοχή από τους φίλους ☐

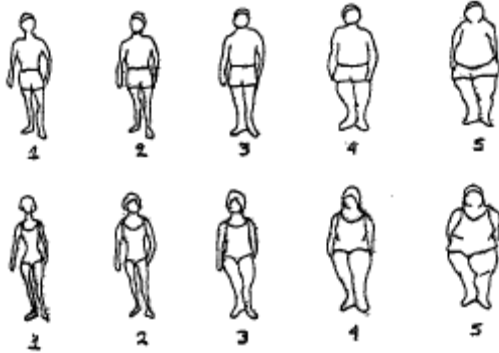
Ποιες πιστεύεις πως είναι οι ευεργετικές επιδράσεις της διατροφής;

Έλεγχος σωματικού βάρους ☐ Προστασία από μελλοντικές ασθένειες ☐

Μακροζωία ☐ Υγεία ☐

Καλύτερη ποιότητα ζωής ☐ Ωραία εξωτερική εμφάνιση ☐

Περισσότερη ενέργεια ☐ Καλύτερες επιδόσεις σε αθλήματα ☐



Ποια ζωγραφιά μοιάζει
περισσότερο με εσένα;.....
Με ποια θα ήθελες να
μοιάσεις περισσότερο;.....

Ημερομηνία Εξέτασης _____

Κωδικός αριθμός: _____

Ημερομηνία: _____

Όνοματεπώνυμο: _____

Κωδικός αριθμός: _____

Ημερομηνία: _____

Ονοματεπώνυμο: _____

ΑΝΑΚΛΗΣΗ 24ΩΡΟΥ

ΓΕΥΜΑ	ΕΙΔΟΣ ΦΑΓΗΤΟΥ & ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΓΕΥΜΑ		
ΔΕΚΑΤΙΑΝΟ		
ΜΕΣΗΜΕΡΙΑΝΟ		
ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΟ		
ΒΡΑΔΥΝΟ		
ΠΡΟ ΤΟΥ ΥΠΝΟΥ		



Κωδικός αριθμός: _____

Ημερομηνία: _____

Ονοματεπώνυμο: _____

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

Ημ/νία	Ηλικία	Ύψος m	Βάρος kg	Λίπος %	Λίπος kg	A.M.Σ %	A.M.Σ kg	Νερό %	Νερό lit	BM kcal	H.Θ.A kcal	ΔΜΣ kg/m ²

Κωδικός αριθμός: _____

Ημερομηνία: _____

Ονοματεπώνυμο: _____

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΟΜΕΤΡΙΚΩΝ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ

ΒΑΡΟΣ (Kg)		ΠΕΡΙΜΕΤΡΟΙ:	
ΥΨΟΣ (m)		ΚΑΡΠΟΥ (cm)	
ΔΕΡΜΑΤΟΠΤΥΧΕΣ:		ΒΡΑΧΙΟΝΑ ΧΑΛΑΡΟ (cm)	
ΣΤΗΘΟΥΣ (mm)		ΒΡΑΧΙΟΝΑ ΛΥΓΙΣΜΕΝΟ (cm)	
ΜΑΣΧΑΛΙΑΙΑ(mm)		ΓΑΣΤΟΚΝΗΜΙΟΥ (cm)	
ΤΡΙΚΕΦΑΛΟΥ (mm)		ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ:	
ΥΠΟΠΛΑΤΙΟΥ (mm)		ΜΕΣΗΣ	
ΚΟΙΛΙΑΣ (mm)		ΙΣΧΙΟΥ	
ΥΠΕΡΛΑΓΟΝΙΑ (mm)		ΚΟΙΛΙΑΣ	
ΜΗΡΟΥ (mm)		ΩΜΩΝ	
ΓΑΣΤΟΚΝΗΜΙΟΥ (mm)		ΣΤΗΘΟΥΣ	
		ΕΥΡΟΣ ΑΓΚΩΝΑ(mm)	
		ΕΥΡΟΣ ΓΟΝΑΤΟΥ(mm)	

ΤΡΟΦΙΜΑ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ	Κατά μέσον όρο κατανάλωση το τελευταίο 1 χρόνο								
	6+ φορές/ ημέρα	4-6 φορές/ ημέρα	2-3 φορές/ ημέρα	1 φορά/ ημέρα	5-6 φορές/ εβδο- μάδα	2-4 φορές/ εβδο- μάδα	1 φορά/ εβδο- μάδα	1-3 φορές/ μήνα	Λίγες φορές το χρόνο ή ποτέ
Γαλακτοκομικά									
Απαχο ή ημι-άπαχο γάλα (1 ποτήρι ή κούπα)									
Πλήρες γάλα (1 ποτήρι ή κούπα)									
Γιαούρτι (1 κεσεδάκι)									
Παγωτό (1 μπαλάκι)									
Τυρί, με λίγα λιπαρά (πχ. Cottage cheese) (½ φλιτζάνι)									
Σκληρό τυρί, σκέτο ή ως μέρος-τιμήμα ενός πιάτου (1 φέτα ή 1 μερίδα)									
Μαργαρίνη (1 κουτ. γλυκού)									
Βούτυρο (1 κουτ. γλυκού)									
Κρέμα γάλακτος ή σαντιγύ (1 κουτ. σούπας)									
Μαγιονέζα (1 κουτ. σούπας)									
Φρούτα									
Φρέσκα μήλα ή αχλάδια (1)									
Πορτοκάλια (1)									
Ροδάκινα, βερίκοκα ή δαμάσκηνα (1 ολόκληρο ή ½ φλιτζ. φρέσκα, κονσερβοποιημένα, ή ξηρά)									
Μπανάνες (1)									
Άλλα φρούτα (1 ολόκληρο ή ½ φλιτζ. φρέσκα ή κονσερβοποιημένα)									
Λαχανικά									
Φρέσκα φασολάκια (½ φλιτζ.)									
Μπρόκολο (½ φλιτζ.)									
Λάχανο, κουνουπίδι, λαχανάκια Βρυξελλών (½ φλιτζ.)									
Καρότα (1 ολόκληρο ή ½ φλιτζ. φρέσκα ή μαγειρεμένα)									
Καλαμπόκι (1 μικρό ή ½ φλιτζ. καρπός)									
Πράσινα φυλλώδη λαχανικά (μαρούλι, σπανάκι, κá) (½ φλιτζ.)									
Αρακάς (½ φλιτζ. φρέσκος, κατεψυγμένος ή κονσερβοποιημένος)									
Κολοκύθια (1 μεσαίο)									
Φασόλια, φακές ή άλλα όσπρια, ξερά (½ φλιτζ.)									
Τομάτες (1) ή τοματοχυμό (1 μικρό ποτήρι)									
Άλλα λαχανικά (½ φλιτζ. φρέσκα ή κονσερβοποιημένα)									
Κρέατα									
Κοτόπουλο, (170-220 γραμμ.)									
Hamburgers (fast food) (1)									
Hot dogs (1)									
Άλλαντικά (λουκάνικα, σαλάμι, κτλ) (1 φέτα ή κομμάτι)									
Μπέικον (2 φέτες)									
Μοσχάρι, χοιρινό ή αρνί, μέσα σε σουβλάκι, σάντουιτς ή ως μέρος σύνθετου φαγητού (40-50 γραμμ.)									
Μοσχάρι, χοιρινό ή αρνί, ως κύριο πιάτο (μπριζόλα, μπιφτέκι, ψητό, κτλ.) (170-220 γραμμ.)									
Συκώτι ή άλλα εντόσθια (170-220 γραμμ.)									
Ψάρι (170-220 γραμμ.) ή θαλασσινά									

ΤΡΟΦΙΜΑ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ	Κατά μέσον όρο κατανάλωση το τελευταίο 1 χρόνο								
	6+ φορές/ ημέρα	4-6 φορές/ ημέρα	2-3 φορές/ ημέρα	1 φορά/ ημέρα	5-6 φορές/ εβδομάδα	2-4 φορές/ εβδομάδα	1 φορά/ εβδομάδα	1-3 φορές/ μήνα	Λίγες φορές το χρόνο ή ποτέ
Αυγά (1)									
Δημητριακά, Αρτοσκευάσματα, Γλυκά									
Ψωμί, άσπρο (1 φέτα)									
Ψωμί, μαύρο ή ολικής αλέσεως (1 φέτα)									
Δημητριακά πρωινού (½ φλιτζ.)									
Πίτες "σπτικές" (1 κομμάτι)									
Πίτες "αγοραστές" και πίτσες (1 κομμάτι)									
Κέικ (1 φέτα)									
Μπισκότα (1)									
Ζαχαρωτά, χωρίς σοκολάτα (30 γραμμ.)									
Σοκολάτα (30 γραμμ.)									
Διάφορα									
Πατατάκια (1 μικρό σακουλάκι ή 50 γραμμ.)									
Πατάτες τηγανητές (1 μερίδα)									
Πατάτες, πουρέ (½ φλιτζ.) ή βραστές/ψητές (1)									
Ρύζι (½ φλιτζ.)									
Ζυμαρικά (½ φλιτζ.)									
Ξηροί καρποί (½ φλιτζ.)									
Ξηρά φρούτα και γλυκά του κουταλιού (30 γραμμ.)									
Καφέ (όχι τον χωρίς καφεΐνη) (1 φλιτζ.)									
Τσάι (1 φλιτζ.)									
Μπύρα (1 ποτήρι)									
Κρασί (1 ποτήρι)									
Άλλα αλκοούχα ποτά (ουίσκι, τζιν, βότκα, κτλ) (1 ποτήρι)									
Χυμός πορτοκαλιού, γκρέιπφρουτ ή άλλων φρούτων (1 μικρό ποτήρι)									
Coca Cola, Pepsi cola, κτλ (1 ποτήρι)									
Άλλα ανθρακούχα αναψυκτικά με ζάχαρη (7-Up, fanta, κτλ) (1 ποτήρι)									
Ανθρακούχα αναψυκτικά light (1 ποτήρι)									
Μη ανθρακούχα αναψυκτικά/ποτά με γεύση φρούτων (1 ποτήρι)									
Sports drinks (Lucozade, Gatorade, κτλ) (1 ποτήρι)									
Τηγανητό φαγητό, παρασκευασμένο στο σπίτι, οποιουδήποτε τύπου (1 μερίδα)									
Μέλι (1 κουτ. γλυκού)									
Ζάχαρη, ως γλυκαντικό (1 κουτ. γλυκού)									
Τεχνητά γλυκαντικά με λίγες θερμίδες (1 φακελάκι ή ταμπλέτα)									
Άλλα τρόφιμα (που δεν αναφέρθηκαν παραπάνω). Διευκρινίστε και σημειώστε την αντίστοιχη συχνότητα:									

	ΔΕΥΤΕΡΑ	ΤΡΙΤΗ	ΤΕΤΑΡΤΗ	ΠΕΜΠΤΗ	ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	ΣΑΒΒΑΤΟ	ΚΥΡΙΑΚΗ
ΠΡΩΙΝΟ	Γάλα (1φλ.) Δημητριακά (1/2 φλ.)	2 φρυγανίες με 2 κουτ. γλυκού βούτυρο 1 κουτ. σούπας μέλι ή μαρμελάδα	Γάλα (1φλ.) Δημητριακά (1/2 φλ.)	2 φρυγανίες με 2 κουτ. γλυκού βούτυρο 1 κουτ. σούπας μέλι ή μαρμελάδα	Γάλα (1φλ.) Δημητριακά (1/2 φλ.)	2 φρυγανίες με 2 κουτ. γλυκού βούτυρο 1 κουτ. σούπας μέλι ή μαρμελάδα	Γάλα (1φλ.) Δημητριακά (1/2 φλ.)
ΔΕΚΑΤΙΑΝΟ	Τοστ: Γαλοπούλα Τυρί 2 φέτες ψωμί του τοστ 1 ποτήρι χυμό (250 ml)	1 ποτήρι χυμό (250 ml) 1 μπάρα δημητριακών	Τοστ: Γαλοπούλα Τυρί 2 φέτες ψωμί του τοστ 1 ποτήρι χυμό (250 ml)	1 ποτήρι χυμό (250 ml) 1 μπάρα δημητριακών	Τοστ: Γαλοπούλα Τυρί 2 φέτες ψωμί του τοστ 1 ποτήρι χυμό (250 ml)	1 ποτήρι χυμό (250 ml) 1 μπάρα δημητριακών	Τοστ: Γαλοπούλα Τυρί 2 φέτες ψωμί του τοστ 1 ποτήρι χυμό (250 ml)
ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΟ	2 φρούτα (πχ. μεσαίου μεγέθους πορτοκάλι ή μήλο, μανταρίνι, αχλάδι	2 φρούτα (πχ. μεσαίου μεγέθους πορτοκάλι ή μήλο, μανταρίνι, αχλάδι	2 φρούτα (πχ. μεσαίου μεγέθους πορτοκάλι ή μήλο, μανταρίνι, αχλάδι	2 φρούτα (πχ. μεσαίου μεγέθους πορτοκάλι ή μήλο, μανταρίνι, αχλάδι	2 φρούτα (πχ. μεσαίου μεγέθους πορτοκάλι ή μήλο, μανταρίνι, αχλάδι	2 φρούτα (πχ. μεσαίου μεγέθους πορτοκάλι ή μήλο, μανταρίνι, αχλάδι	2 φρούτα (πχ. μεσαίου μεγέθους πορτοκάλι ή μήλο, μανταρίνι, αχλάδι

ΜΕΣΗΜΕΡΙΑΝΟ	Κοτόπουλο ή γαλοπούλα ψητή (χωρίς πέτσα) 3 ½ φλιτζ. μακαρόνια 2 κουτ. του γλυκού τυρί τριμμένο σαλάτα (μαρούλι με 1 κουτ.της σούπας ελαιόλαδο) 1 φέτα ψωμί	2 κουτάλες φακές ή φασόλια ή ρεβύθια Σαλάτα. (λάχανο, καρότο,5 ελίες, 2 κουτ.του γλυκού ελαιόλαδο) 1 κομμάτι ανθότυρο 1 φέτα ψωμί	Ψάρι ψητό Σαλάτα (5 κολοκυθάκια βραστά, 3 μικρές βραστές πατάτες και 1 κουτ.της σούπας ελαιόλαδο) 2 φέτες ψωμί	2 φλ. Μ. μακαρόνια με 3 κουτ. της σούπας κιμά και σαλάτα	2 κουτάλες φακές ή φασόλια ή ρεβύθια Σαλάτα. (λάχανο, καρότο,5 ελίες, 2 κουτ.του γλυκού ελαιόλαδο) 1 κομμάτι ανθότυρο 1 φέτα ψωμί	2 μπιφτέκια 1 φλ. πουρέ Σαλάτα (1 τομάτα μικρή και 2 αγγούρια, 5 ελίες, 2 κουτ. του γλυκού ελαιόλαδο) 1 φέτα ψωμί	180 γρ τόνος 1 φλ. ρύζι 1 μικρή μερίδα χόρτα βραστά 1 κουτ. της σούπας ελαιόλαδο 2 φέτες ψωμί
ΒΡΑΔΥΝΟ	1 γιαούρτι 2 % 2 φρυγανίες	Ομελέτα 2 αυγα Σαλάτα (ντομάτα, αγγούρι, κρεμμύδι, 2κουτ γλυκού ελαιόλαδο)	1 γιαούρτι 2 % 2 φρυγανίες	Τοστ (1 φέτα τυρί , 1 φέτα γαλοπούλα) Σαλάτα (μαρούλι ή λάχανο με 1 κουτ.του γλυκού ελαιόλαδο)	Σαλάτα (60 γρ. κοτόπουλο ντομάτα, αγγούρι, κρεμμύδι, 2κουτ σούπας μαγιονέζα light)	2 καλαμάκια κοτόπουλο 2 φέτες ψωμί σαλάτα	1 γιαούρτι 2 % 2 φρυγανίες

Νομοθεσία για Διαιτολογικά Γραφεία και Πολυδύναμα Κέντρα:

- **Υπ. Απόφ. Αριθ. Α5/οικ.4564** (ΦΕΚ Β' 919/26-8-1998)

Τροποποίηση και συμπλήρωση της οικ. 3215/3.6.98 Υπουργικής Απόφασης "Προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας Μονάδων αδυνατίσματος και διαιτολογικών μονάδων".

- **Υπ. Απόφ. Αριθ. Οικ. 3215** (ΦΕΚ Β' 655/30-6-1998)

Προϋποθέσεις εγκατάστασης και λειτουργίας μονάδων αδυνατίσματος και διαιτολογικών μονάδων. Τροποποιήθηκε με την Αριθμ. Α5/Οικ. 4564 (ΦΕΚ Β' 919/26-8-1998)

Χρήσιμοι Οδηγοί για διεκπεραίωση καθημερινών διαδικασιών διαιτολογικού γραφείου:

- Mahan L./Escott-Stump S., «Krause's, Food, Nutrition, & Diet Therapy», 11th Edition, SAUNDERS, USA, 2004
- Fishback F., «Εγχειρίδιο Εργαστηριακών Εξετάσεων», 5^η Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα, 2005
- Hendricks/Duggan/Walker, «Εγχειρίδιο Παιδικής Διατροφής», 3^η Έκδοση, Επιστημονικές Εκδόσεις Παρισιάνου, Αθήνα, 2003
- Maughan J./ Burke L., «Αθλητική Διατροφή», Ιατρικές Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα, 2000

- Ζαμπέλας Α., «Κλινική Διαιτολογία&Διατροφής με στοιχεία Παθολογίας», Ιατρικές Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα, 2007
- **Πίνακες για την ποσοτική εκτίμηση πρόσληψης σε διάφορους πληθυσμούς, όπως:**
 - Συνιστώμενες Ημερήσιες Προσλήψεις (RDA)
 - Υπολογιζόμενες κατά Μέσο όρο Ανάγκες (EAR)
 - Επαρκής Πρόσληψη (AI)
 - Ανώτατο όριο αποδεκτής πρόσληψης (UL)
 - Πίνακες Ανθρωπομετρικών Μετρήσεων του NCHS (National Center for Health Statistics percentiles)
- Οδηγό για την εύρεση ισοδυνάμων:
 - Exchange Lists For meal Planning, American Dietetic Association
 - Κυπριακά Ισοδύναμα
- Πίνακα Σύνθεσης Τροφίμων USDA

Συμπεράσματα:

Σήμερα, στον ευρύτερο χώρο της παραγωγικής διαδικασίας και υπηρεσιών, η ποιότητα αποτελεί βασικό κριτήριο κάθε καταναλωτικής, αλλά και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Η διασφάλιση-βελτίωση της επιτυγχάνεται με σύνθετες μεθοδολογικές προσεγγίσεις, οι οποίες αναπτύχθηκαν σε συνάρτηση και αλληλεξάρτηση με τις σημαντικές αλλαγές που επήλθαν στην παραγωγική διαδικασία τα τελευταία περίπου χρόνια.

Τα οφέλη από την ανάπτυξη των συστημάτων ποιότητας είναι πολλά, επειδή, εκτός από τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, υπολογίζεται ότι χάρη στα συστήματα αυτά επιτυγχάνεται μείωση των λειτουργικών εξόδων κατά 30-50%. Αρκεί να αναφερθεί το ότι το ¼ περίπου του προσωπικού μιας επιχείρησης που δεν εφαρμόζει συστήματα ποιότητας, απασχολείται με τη διόρθωση σφαλμάτων.

Είναι φανερό λοιπόν ότι, μία αλυσίδα διαιτολογικών γραφείων που διαθέτει ένα σύστημα διασφάλισης-βελτίωσης ποιότητας όπως το EN ISO 9001:2000 αυξάνει την παραγωγικότητα του εξοικονομώντας πόρους από την αποφυγή σφαλμάτων και αναποτελεσματικών χειρισμών. Έστω και μια μικρή αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να απελευθερώσει σημαντικό αριθμό ανθρώπων και κεφαλαίου, για να χρησιμοποιηθούν σε νέους τομείς και άλλες δραστηριότητες. Επιπλέον αυξάνει τα έσοδά του προσελκύοντας περισσότερους πελάτες που μένουν ικανοποιημένοι από υψηλής ποιότητας παροχές, ενώ το κόστος παραγωγής μειώνεται, καθώς δεν σπαταλούνται πόροι, είτε υλικοί είτε πολύτιμος χρόνος του προσωπικού, για διόρθωση ή επανάληψη ενεργειών/ διαδικασιών που δεν έγιναν σωστά από την πρώτη φορά.

Επίσης από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, διαπιστώθηκε ότι οι εξωτερικές πιέσεις που ασκεί η αγορά στις επιχειρήσεις, ήταν οι βασικές αιτίες για να εισέλθουν στη διαδικασία της πιστοποίησης. Οι σπουδαιότερες ήταν:

- ✓ η επιβίωση και συμμετοχή σε διαγωνισμούς που προϋποθέτουν πιστοποίηση

- ✓ η ανάγκη πρόβλεψης των μελλοντικών απαιτήσεων των πελατών
- ✓ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ✓ κατοχή αντίστοιχων πιστοποιητικών από ανταγωνιστή
- ✓ η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- ✓ συντήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς
- ✓ το προβάδισμα στις διεθνείς αγορές και η προώθηση στην αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών

Για σειρά ετών η ανάγκη βελτίωσης των Ελληνικών προϊόντων/ υπηρεσιών και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, βρίσκονται στο επίκεντρο προβληματισμού διαδοχικών κυβερνήσεων και άλλων φορέων . Η ένταξη της χώρας μας στην Ε.Ε. αποκάλυψε ακόμη πιο έντονα την αδυναμία πολλών ελληνικών επιχειρήσεων να διεισδύσουν στις ξένες αγορές ή ακόμη και να διατηρήσουν την θέση τους στην εγχώρια αγορά. Υπήρχε ανάγκη επαναπροσδιορισμού της ελληνικής επιχειρηματικής σκέψης και συμπεριφοράς, ιδιαίτερα στις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης των επιχειρήσεων .

Αναμφίβολα, η διαχείριση της ποιότητας, αποτελεί τη χρυσή ευκαιρία που θα αφυπνίσει τις ελληνικές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στην Ευρωπαϊκή τακτικής . *«Για να μπορέσει μια επιχείρηση να κάνει διεθνή καριέρα – θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσει το ISO. Αν οι ελληνικές επιχειρήσεις τηρήσουν τις ευρωπαϊκές διατάξεις για τη διασφάλιση της ποιότητας θα πρωταγωνιστήσουν στις ξένες αγορές».*

Στο τέλος της δεκαετίας το '90 τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας γνώριζαν μια ικανοποιητική εξάπλωση σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ η αναγνωρισιμότητα του σήματος ISO ήταν ήδη υψηλή. Το 2000 στην Ελλάδα 2.173 οργανισμοί είχαν πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 έναντι 18 μόλις το 1993, ενώ τα αντίστοιχα νούμερα στην Ευρώπη ήσαν 220.127 και 23.093 (ISO Survey 2001). Η αντίστοιχη έρευνα του 2004, οπότε και είχε τελειώσει η μεταβατική περίοδος από τα πρότυπα ISO 9001/2/3:1994 στο ISO 9001:2000, ανέβαζε τον αριθμό για την Ελλάδα στους 2.572 οργανισμούς και στην Ευρώπη στους 326.895.

Τελικά, γίνεται απόλυτα κατανοητό, ότι η πιστοποίηση μίας επιχείρησης με βάση τη σειρά των προτύπων ISO 9000 (αναπτύσσοντας αντίστοιχα ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας) αποτελεί το πρώτο βήμα βελτίωσης αλλά και τεκμηρίωσης της αξιοπιστίας αυτής προς τους πελάτες της. Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΣΔΠ είναι τελικά μια λειτουργία που ενσωματώνεται στο σύνολο της επιχειρηματικής λειτουργίας μιας εταιρίας. Στην Ελλάδα το συνολικό έργο μπορεί να χαρακτηριστεί ως το καλύτερο εργαλείο για την μετάβαση από τον εμπειρικό στον συστηματικό και από τον προφορικό στον τεκμηριωμένο τρόπο λειτουργίας της. Ο Έλληνας καταναλωτής μπορεί να είναι τελικά σίγουρος ότι επιλέγοντας να προμηθευτεί προϊόντα από μία επιχείρηση που έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9000 επιτυγχάνει όχι μόνο την ικανοποίηση των δικών του αυξανόμενων απαιτήσεων, αλλά επιπλέον διαμορφώνει με τη στάση του αυτή, μια νέα δυναμική στην αγορά: αυτήν που απαιτείται ώστε όλες οι ελληνικές επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν και να αποδεχθούν μια νέα προσέγγιση εμπορικής ανάπτυξης που στηρίζεται σε πελατοκεντρικά συστήματα οργάνωσης και διοίκησης και στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του τελικού αποδέκτη των προϊόντων τους, τους καταναλωτές. Μόνο η υιοθέτηση από την αγορά μιας τέτοιας προσέγγισης ανάπτυξης των επιχειρήσεων θα οδηγήσει με ασφάλεια στην **διαρκή** και ουσιαστική αναβάθμιση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Εξάλλου, αν υπάρχει κάτι που ενδιαφέρει άμεσα το σύνολο των πολιτών – δηλαδή καταναλωτών – μιας χώρας, αυτό είναι σαφώς η ποιοτική βελτίωση των αγοραζόμενων αγαθών που οδηγεί μεθοδικά και συστηματικά στην **αναβάθμιση της Ποιότητας** ζωής τους. Απαιτεί εκτεταμένες επενδύσεις σε διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων στην εφαρμογή τέτοιων συστημάτων

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η πιστοποίηση κατά EN ISO 9001:2000 δεν εγγυάται τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης, αλλά απαιτείται συλλογική προσπάθεια και δουλειά τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τα επαγγελματικά τους σωματεία. Επιπλέον, είναι αναγκαία η συνεχής

βελτίωση και ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε μέσω της αυτοματοποίησης να γίνεται καλύτερη διαχείριση και ελάττωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών/ διεργασιών που αφορούν την επιχείρηση, καθώς και της διευκόλυνσης της αρχειοθέτησης των εντύπων και των εγγράφων της επιχείρησης. Τέλος, η συνεχής βελτίωση του λογισμικού που χρησιμοποιείται καθημερινά από τους διαιτολόγους (πχ. Πίνακες τροφίμων) και η διακρίβωση του εξοπλισμού ανθρωπομετρικών μετρήσεων είναι επίσης απαραίτητη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αρβανιτόγιαννη Ι.-Κούρτης Λ., «ISO 9000:2000», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2000

Αρβανιτόγιαννη Ι.-Ευστρατιάδη Μ.-Μπουντουρόπουλο Ι., «ISO 9000 και ISO 14000», Εκδόσεις University Studio Press, Αθήνα, 2000

Γαλάνης Ε., «Η διασφάλιση της ποιότητας εξασφαλίζει την επιβίωση των επιχειρήσεων», ΚΕΡΔΟΣ/ Ειδική Έκδοση: Ποιότητα- Διασφάλιση-Πιστοποίηση, Απρίλιος, 2000.

Καγκαράκης, Κ., «Η συμβολή της διαπίστευσης στη στήριξη της πιστοποιημένης ποιότητας», Εφημερίδα «Ημερησία», Ειδική Έκδοση «Πιστοποίηση Ποιότητας», Απρίλιος 2002.

Καγκαράκης, Κ., «Το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης», Περιοδικό Eco-Q, Αθήνα, Μάιος/ Ιούνιος 2003.

Καλμαντής Χ., Σιάχος Μ., «Εισιτήριο επιτυχίας η πιστοποίηση ποιότητας», ΕΞΠΡΕΣ: Ολική Ποιότητα, Μάιος 2000.

Μουμουτζόγλου, Α., «Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας», Management, Αθήνα, 2001.

Μπόσκου Γ., «Σημειώσεις Διαχείρισης Μονάδων Διατροφής», Απρίλιος, 2006.

Πουλοβασίλης Α., «Οι έξι κανόνες για την επιχείρηση», ΚΕΡΔΟΣ/Ειδική Έκδοση: Ποιότητα-Διασφάλιση -Πιστοποίηση, Απρίλιος, 2000.

Σιδέρης Α., «Τι είναι τα ISO 9000», Ειδική Έκδοση Κέρδος, Απρίλιος 2000.

Σπανός, Α., «Ολική Ποιότητα», Γαλαίος-Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 1993.

Σπανός Α., «Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά Υπηρεσίες Ποιότητας», Γαλαίος-Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 1997.

Τσιότρας, Γ., «Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου Αθήνα, 1995.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Arnold, K. L. and Holler, M., «Quality Assurance», Glencoe, N. York, 1995.

«Brundtland Report», World Commission on Environment and Development, Our Common Future, Oxford University Press, 1987.

Deming W., «Out of the crisis», Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, 1986.

- Cartin, T. J.**, «Principles and Practices of TQM», ASQC Quality Press, Milwaukee, 1993.
- Engel, J.R.**, «The ethics of sustainable development» in J.R. Engel and J.G. Engel (eds.) «Ethics of Environment and Development», The University of Arizona Press, Tucson, 1990.
- Esteva, G.**, «Development» in W.Sachs (ed.) «The Development Dictionary», Zed Books Ltd., London, 1992.
- Hawke, N.**, «A legal environment for sustainable development» in D. Smith (ed.) «Business and the Environment», Paul Chapman, London, 1993.
- Juran, J. M.**, «Juran on Planning for Quality», The Free Press, N. York, 1988.
- Latouche, S.**, «Standard of Living» in W.Sachs (ed.) «The Development Dictionary», Zed Books Ltd., London, 1992.
- McCloskey, J., Smith, D. and Graves, B.**, «Exploring the Green Sell» in D. Smith (ed.) «Business and the Environment», Paul Chapman, London, 1993.
- Sachs, W.**, «Environment» in W.Sachs (ed.), «The Development Dictionary», Zed Books Ltd., London, 1992.
- Taguchi, G.**, «Introduction of Quality Engineering: Designing Quality Into Products and Processes», Asian Productivity Organization, New York, 1986.
- Taguchi G.**, «System of Experimental Design: Engineering Methods to Optimize Quality and Minimize Costs, Vols. 1&2, UNIPUB/Kraus International Publications, White Plains New York, 1987
- Weaver C.** Management ολικής ποιότητας. Anubis, Αθήνα, 1996.

Ιστοσελίδες

<http://www.elot.gr/>

<http://www.eoq.org/>

<http://www.efqm.org/>

<http://www.iso.org/>

<http://www.iso9000council.org/>

<http://www.isixsigma.com/>

<http://www.plant-management.gr/>

<http://www.vrc.gr/>

<http://www.hda.gr/>