

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΕ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΚΕΦΗΣ**

ΑΘΗΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	II
---------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 ΕΝΝΟΙΕΣ-ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	1
1.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	6
1.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	14
2.1 ΤΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	14
2.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	17
2.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	20
2.4 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	24
2.4.1 ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ.....	25
2.4.2 ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ.....	26
2.4.3 ΚΟΣΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ.....	27
2.4.4 ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	29
3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	29
3.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING ΚΑΙ ΟΙ 14 ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΟ MANAGEMENT.....	33
3.3 Η ΤΡΙΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ JURAN.....	37
3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ CROSBY.....	39
3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ISHIKAWA.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	42
4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	42
4.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	44
4.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	47
4.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	49
4.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ QFD.....	51

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	54
5.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ....	54
5.2 ΤΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	56
5.3 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	58
5.3.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	59
5.3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	60
5.3.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	63
6.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	63
6.2 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	65
6.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	67
6.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.).....	71
---	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ.....	78
8.1 ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	78
8.2 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	82
8.3 ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	86
8.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	90
8.5 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	91
8.6 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	92
8.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ.....	94
8.8 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	96
8.9 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ.....	97
8.10 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ.....	98

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

8.11 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	99
8.12 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	100
8.12.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	100
8.12.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	101
8.12.3 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	102
8.12.3.1 ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	102
8.12.3.2 ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	103
8.12.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	103
8.13 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	104
8.13.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	104
8.13.2 ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	105
8.13.3 ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΙΧΝΗΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑ.....	105
8.13.4 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	106
8.13.5 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	107
8.14 ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	108
8.14.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	108
8.14.2 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ.....	108
8.14.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ.....	109
8.14.4 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	110
8.14.5 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	111
8.14.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	111
8.14.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	112
8.15 ΒΕΛΤΙΩΣΗ.....	113
8.15.1 ΔΙΑΡΚΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ.....	113
8.15.2 ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ.....	113
8.15.3 ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ.....	114

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	115
9.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	115
9.2 ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΝΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ.....	117
ΠΗΓΕΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	124

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να προβεί σε μια ανάλυση του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης στην διοίκηση ολικής ποιότητας ενώ παράλληλα, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε πιστωτικό ίδρυμα.

Η ανάλυση ξεκινά με την εισαγωγή των εννοιών της ποιότητας ενώ συγχρόνως παραθέτονται και όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας. Επιπλέον, έχουν καταγραφεί οι θεωρίες των ειδικών της ποιότητας οι οποίες υιοθετούνται από ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων σήμερα.

Η αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Στις μέρες μας, λόγω του ιδιαίτερου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αλλά και της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να βρίσκονται σε θέση να προσαρμόζονται ανάλογα το σύνολο των παραμέτρων που επηρεάζουν την λειτουργία τους και να προσπαθούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες που απαιτούνται ώστε να επιτευχθούν τα προσδωκόμενα αποτελέσματα.

Αναφορικά με την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε πιστωτικό ίδρυμα, αυτή κρίνεται εξέχουσας σημασίας καθώς λόγω της θέσης του τραπεζικού κλάδου στην οικονομία, οποιαδήποτε ανεπάρκεια που αφορά στην παροχή και στην διεκπεραίωση των τραπεζικών υπηρεσιών έχει μεγάλο κόστος στις επιχειρήσεις αλλά και στα νοικοκυριά.

1.1 ΕΝΝΟΙΕΣ-ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της ποιότητας προσδιορίστηκε πρώτα από τον Walter Shewhart (1931) ο οποίος επισήμανε ο,τι «ποιότητα είναι το πόσο καλό είναι ένα προϊόν». Η ποιότητα είναι μια έννοια δυναμική και το περιεχόμενό της μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο. Είναι συνώνυμη με τις υψηλού επιπέδου προσδοκίες αναφορικά με την λειτουργικότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας αλλά δεν προσδιορίζεται επακριβώς με απλό και συγκεκριμένο τρόπο¹. Συνεπώς, παρόλο που δεν μπορεί να ορισθεί ακριβώς, «γίνεται αντιληπτή όπου υπάρχει» (Garvin,1988). Η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των προδιαγραφών και χαρακτηριστικών ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας τα οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων αναγκών του πελάτη².

Η ακόλουθη φράση, που διατυπώθηκε από τον P.B. Crosby, αποτυπώνει ξεκάθαρα την εξέχουσα σημασία που διαδραματίζει η ποιότητα σε μια επιχείρηση και σε τι βαθμό αυτή επηρεάζει την επιχειρηματική της πορεία αν δεν γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες σε αρχικό στάδιο.



Quality is free. It's not a gift, but it is free. What costs money are the unquality things—all the actions that involve not doing right the first time»

Phillip B. Crosby

¹ Μιχαλόπουλος Ν., «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Εκδόσεις Παπαζήση,Αθήνα, 2003

² Η έννοια της ποιότητας με βάση την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας (American Society for ASQ), American Society for, 2010

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται οι ορισμοί που δόθηκαν από ειδικούς ανά χρονολογική σειρά για την έννοια της ποιότητας³:

- 1950(*Juran*) → Ποιότητα είναι η ταύτιση του αγαθού ή της υπηρεσίας του σκοπού και της χρήσης για την οποία προορίζεται.
- 1979(*Crosby*) → Ποιότητα ορίζεται η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις.
- 1985(*Peter Drucker*) → Ποιότητα σε ένα αγαθό ή μια υπηρεσία είναι αυτό που αγοράζει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο γι' αυτό που είναι χρήσιμο σε αυτούς και τους προσφέρει αξία.
- 1987(*Prof. Rogerson, Cranfield University*) → Ποιότητα είναι οτιδήποτε ο καθένας ορίζει ο,τι είναι, λόγου χάριν γεύση, χρώμα, προθεσμία, μέτρηση, τεχνική προδιαγραφή, ημερομηνία παράδοσης κ.α.
- 1988(*David Garvin*) → Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη.
- 1989(*John Oakland*) → Ποιότητα είναι κάτι καλύτερο από αυτό των ανταγωνιστών του καθενός.
- 1991(*Armand V. Feigenbaum*) → Η ποιότητα είναι στην ουσία ένας τρόπος να διευθύνεις μια εταιρία.

³ <http://www.qualitynet.gr/displayITM1.asp?ITMID=50025&LANG=GR>

- 1996(*Robin de Wilde QC*) → Ποιότητα είναι οι άνθρωποι και όχι πράγματα.
- 1996(*Vincent Kane*)⁴ → Η ποιότητα των προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά από το τι συμβαίνει στους ανθρώπους που δημιουργούν το προϊόν καθώς ποιότητα είναι «αυτό που κάνει κάτι αυτό που είναι».
- 1996(*Donald Campbell – IQA Secretary General*) → Ποιότητα είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τα χρήματα που δίνει, όπως τη βλέπει ο πελάτης.
- 1996(*Goefrey Alderman – Middlesex University*) → Ποιότητα είναι η φιλοσοφία εργασίας μέσα από την οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί το όραμα και η αποστολή με συμβατό με τις αξίες τρόπο και στηριζόμενο σε αυτές.
- 1996(*Richard Sullivan*) → Η ποιότητα δεν είναι η απλή διαφοροποίηση της ανταγωνιστικότητας αλλά είναι ένα χαρακτηριστικό εισόδου στην αγορά.

⁴ 1996(*Vincent Kane*) → Ακόμα ένας ορισμός που έδωσε ο Vincent Kane, το 1996, είναι «η ποιότητα αφορά τον περιορισμό του χάσματος μεταξύ του επιδιωκόμενου αποτελέσματος και του αποτελέσματος που εν τέλει επέρχεται»

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αξιζει να σημειωθεί επίσης οτι, δεν είναι λίγοι εκείνοι που προσδίδουν στην ποιότητα τρεις βασικές διαστάσεις (Heizer & Render, 2008).

Ποιότητα Καταναλωτή (User based)



Ο ορισμός δίδεται από ανθρώπους της αγοράς ► Αναφορά σε υψηλής ποιότητας προϊόντα ► καλύτερη απόδοση και καλύτερες προδιαγραφές

Λαμβάνοντας υπόψη την ικανοποίηση των αναγκών τους

(lies in the eyes of the beholder)

Ποιότητα Παραγωγής (Manufacturing based)



Ο ορισμός δίδεται από τους υπεύθυνους παραγωγής ► συνδυάζεται με τη συμμόρφωση στις προδιαγραφές και την πετυχημένη ολοκλήρωση των εργασιών

Ποιότητα Σχεδίασης ή Προδιαγραφών (Product based)



Αναφέρεται σε ακριβείς και μετρήσιμες μεταβλητές των προϊόντων



Η απαίτηση για ποιότητα⁵ προέκυψε ως ο μοναδικός κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση των επιχειρήσεων⁶, ενώ η εφαρμογή της αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο.

Οι πρωτοπόμενες επιχειρήσεις στην Διοίκηση της Ποιότητας εντοπίζουν τις υπάρχουσες και τις προσδοκώμενες ανάγκες τόσο των πελατών τους αλλά και των ανταγωνιστών τους.

Στη συνέχεια, οι στόχοι, οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι βραχυχρόνιοι ή μακροχρόνιοι σχεδιασμοί που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις έχουν σκοπό την επιβίωση και την ανάπτυξη τους.

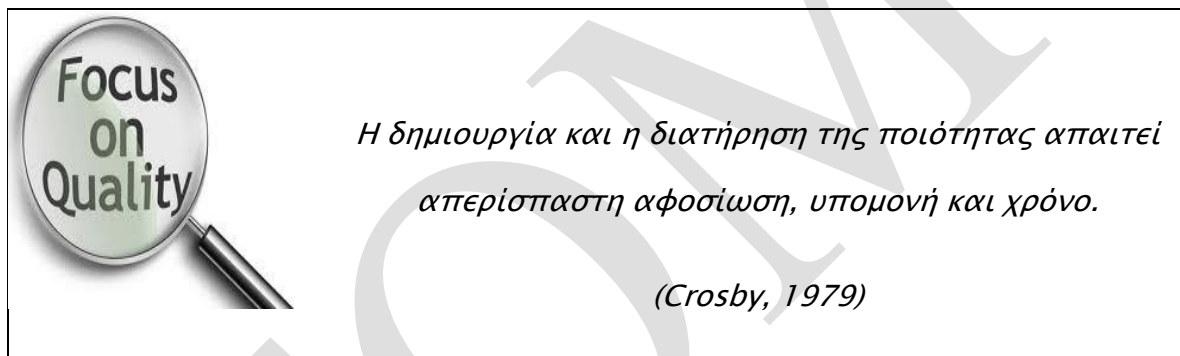
⁵ Η υπεροχή στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και η ικανοποίηση του πελάτη είναι το ζητούμενο και η πρόκληση στον τομέα των υπηρεσιών. Η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών προσδιορίζει την ποιότητα στην διεκπεραίωση μίας υπηρεσίας. [Hung, 2003]

⁶ Οι στόχοι εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς είναι κοινοί, όμως οι τρόποι εφαρμογής της διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. [Brian, 2001]

1.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ανακάλυψη της ποιότητας αποτέλεσε το σημαντικότερο γεγονός που σημειώθηκε στον επιχειρησιακό τομέα την δεκαετία του 1980, κατά την οποία η παρουσία της ήταν έντονη⁷.

Αξιζει να αναφερθεί ότι, οι πελάτες εξέφραζαν δυσaréσκεια και παράπονα κυρίως για θέματα διαχείρισης των υπηρεσιών και μόνο ένα μικρό ποσοστό (περίπου 20%) αφορούσε το προϊόν καθεαυτό (Asher, 1996).



Οι λόγοι που η ποιότητα έχει ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση είναι οι εξής:

- ❖ Καθαρό κέρδος και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ❖ Απουσία άσκοπων ελέγχων, καθυστερήσεων
- ❖ Απουσία παρεξηγήσεων και ανθυγιεινού εργασιακού περιβάλλοντος

⁷ Η εμφάνιση της ποιότητας τα τελευταία χρόνια θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα θέματα που πρέπει να λαμβάνεται υπ'όψιν στις στρατηγικές και στις φιλοσοφίες που ακολουθούν όλες οι επιχειρηματικές μονάδες (Kunst και Lemmink, 1992).

Όταν δεν υπάρχει η κατάλληλη ποιότητα επηρεάζονται οι εξής παράγοντες:

- Φήμη
- Μεριδίο αγοράς
- Προστασία του πελάτη/ καταναλωτή
- Διεθνής εικόνα

Οι λόγοι που η ποιότητα έχει ιδιαίτερη σημασία για τον πελάτη είναι οι εξής:

- ❖ Ο πελάτης έχει την προθυμία να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν
- ❖ Οι απαιτήσεις του πελάτη, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν σημαντικότερες προτεραιότητες
- ❖ Ο δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους πελάτες
- ❖ Οι ικανοποιημένοι πελάτες οδηγούν σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης

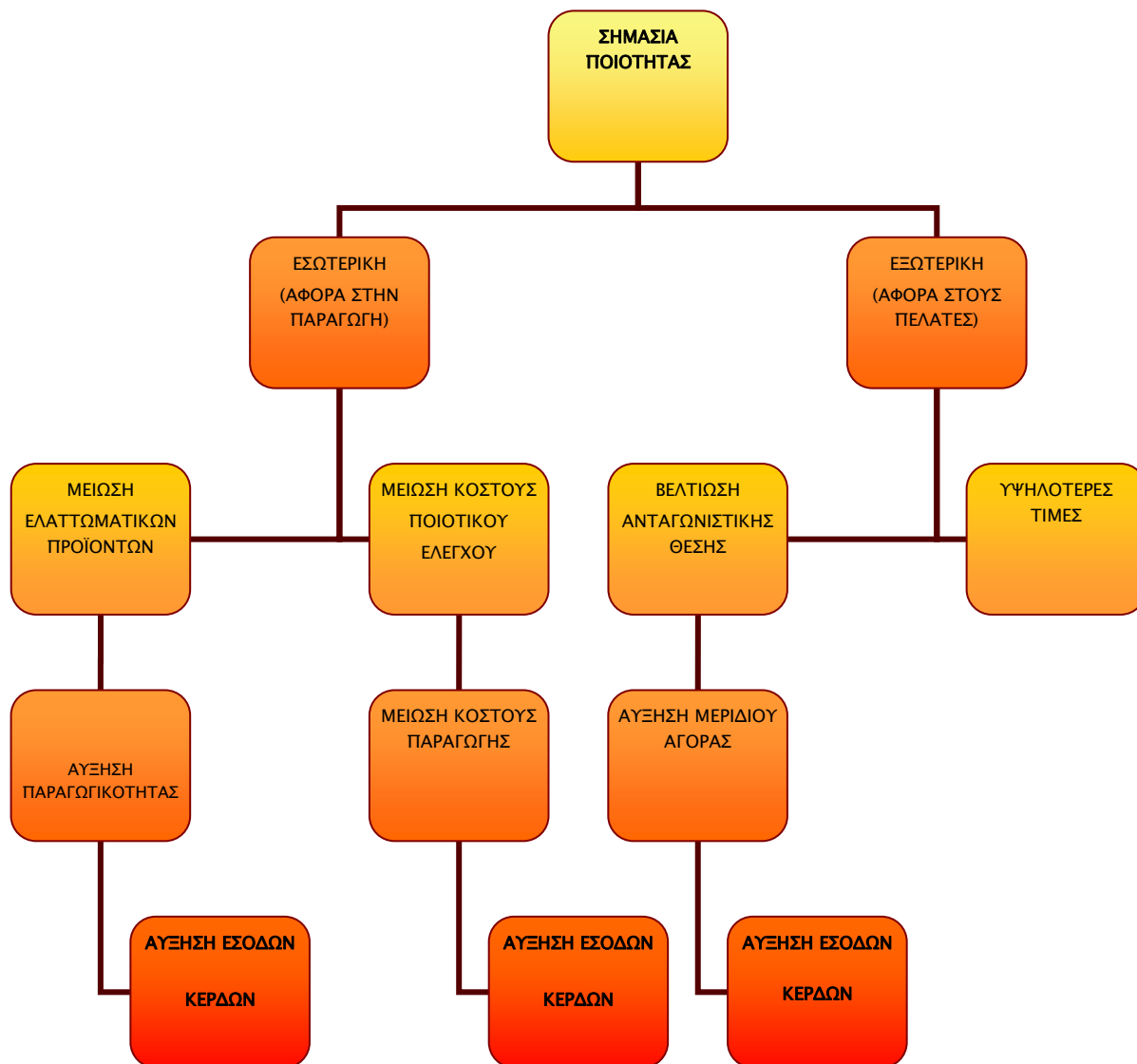
Ο προσανατολισμός ενός οργανισμού στην ποιότητα αποφέρει οφέλη και αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την επιτυχή λειτουργία του. Η καλή ποιότητα επηρεάζει θετικά (Heizer & Render, 2008):

- Τη φήμη και την αξιοπιστία της επιχείρησης (reputation)
- Την αξιοπιστία και τη νομιμότητα των προϊόντων (product)
- Τη δυνατότητα παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης (globalization)
- Τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης (survival & profitability)

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο παρακάτω πίνακας (1.2.1) απεικονίζει και διαγραμματικά τη σημασία της ποιότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.1



1.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών αλλά και η σχέση που έχουν με την ικανοποίηση των πελατών αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο στην επιβίωση μιας επιχείρησης. Η έννοια της ποιότητας τυγχάνει διαφορετικής αντιμετώπισης από τους παραγωγούς και από τους υποψήφιους αγοραστές. Αναφορικά με τον αγοραστή, η ποιότητα καθορίζεται από τον βαθμό που ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του από το εκάστοτε προϊόν ή υπηρεσία. Ο αγοραστής προσδιορίζει τις απαιτήσεις του από τις ανάγκες και τις προσδοκίες που έχει όσον αφορά στον τρόπο που αυτές θα ικανοποιηθούν από την αγορά ενός προϊόντος. Η ως άνω αντίληψη περί ποιότητας συνδέεται με την ποιότητα σχεδίασης⁸ των προδιαγραφών του προϊόντος και επηρεάζεται, σαφέστατα, από την αγορά στην οποία απευθύνεται. Η ποιότητα παραγωγής προσδιορίζεται από την ικανότητα που οφείλει να έχει η παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης στη συμμόρφωση με τις ανάλογες προδιαγραφές που έχει επιλέξει η διοίκηση για το συγκεκριμένο προϊόν και συνεπώς δεν επηρεάζεται από την ποιότητα σχεδίασης. Ως εκ τούτου, το επίπεδο της ποιότητας παραγωγής έχει άμεση αλληλέξαρτη σχέση από τον βαθμό της αποτελεσματικότητας μεταξύ των προδιαγραφών του προϊόντος και τις δυνατότητες της παραγωγικής διαδικασίας.

⁸ «Η διαφοροποίηση της ποιότητας ενός είδους ανάλογα με το τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνεται και τον επιβαλλόμενο τρόπο σχεδίασης του οδηγεί σε διαφορετικές κατηγορίες για κάθε προϊόν και υπηρεσία». Για περισσότερες πληροφορίες και παραδείγματα βλ. Δερβιτσιώτης Κ., (2005) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, (Αρχική έκδοση 1993), σσ. 30-31

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε 8 διαφορετικές διαστάσεις⁹ οι οποίες είναι ανέξαρτητες μεταξύ τους. Κατά την περίοδο του σχεδιασμού ενός προϊόντος προσδιορίζεται το 80-90% του κόστους παραγωγής του. Ο παρακάτω πίνακας (1.3.1) παρουσιάζει τις 8 αυτοδύναμες διαστάσεις της ποιότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3.1

I.	Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος
II.	Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος
III.	Αξιοπιστία του προϊόντος
IV.	Ποιότητα παραγωγής του προϊόντος
V.	Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος
VI.	Ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος (κατόπιν της πώλησης)
VII.	Αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος
VIII.	Υποκειμενική αντίληψη της προσφερόμενης αξίας

Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος

Ως βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος νοούνται οι λειτουργίες του προϊόντος που ικανοποιούν τις πρωταρχικές ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών, τα οποία συνήθως είναι μετρήσιμα και προσδιορίζονται από δείκτες ποιότητας.

⁹ Garvin, D.A., What does product quality mean?, Sloan Management Review, Fall 1984

Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος

Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος αλλά δεν επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών σε ιδιαίτερο βαθμό. Διευκολύνουν τη χρήση του προϊόντος και βελτιώνουν την γενικότερη εικόνα και αντίληψη του προϊόντος.

Αξιοπιστία του προϊόντος

Η αξιοπιστία ενός προϊόντος αναφέρεται στην πιθανότητα που υπάρχει να πάψει να λειτουργεί με ορθό τρόπο ή να παρουσιάσει κάποιο πρόβλημα (βλάβη) σε ένα προκαθορισμένο χρονικό περιθώριο, κάτω από ορθολογικές συνθήκες χρήσης. Οι βασικότεροι δείκτες αξιολόγησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος είναι (α) ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη και (β) ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

Ποιότητα παραγωγής του προϊόντος

Η ποιότητα παραγωγής προσδιορίζει το επίπεδο που ακολουθούνται οι τεχνικές προδιαγραφές ενός προϊόντος αναφορικά με τα βασικότερα χαρακτηριστικά του. Οι δείκτες που ελέγχουν την ποιότητα παραγωγής είναι (α) το ποσοστό ελαττωματικών μονάδων παραγωγής και (β) ο αριθμός ελαττωμάτων ανά εκατό μονάδες προϊόντος. Κατόπιν της πώλησης του προϊόντος, η ποιότητα ελέγχεται από τους δείκτες που αφορούν (α) στον αριθμό κλήσεων για την επισκευή βλαβών και (β) στον αριθμό επισκευών στο χρόνο που ένα προϊόν καλύπτεται από την υπάρχουσα παρεχόμενη εγγύηση.

Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος

Στη περίπτωση που ένα προϊόν δύναται να επισκευασθεί, η διάρκεια ζωής του αντιστοιχεί στο χρονικό διάστημα εκείνο μέχρι το οποίο θεωρείται προτιμότερη η αντικατάστασή του από την επισκευή. Στην περίπτωση που ένα προϊόν δεν δύναται να επισκευασθεί, η διάρκεια ζωής του καθορίζεται από το χρόνο χρήσης μέχρι να χρειασθεί αντικατάσταση.

Ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος (κατόπιν της πώλησης)

Η εν λόγω διάσταση προσδιορίζεται από (α) τη διαθεσιμότητα ικανών τεχνικών στην επιχείρηση (β) την επάρκεια κατάλληλων ανταλλακτικών για την επισκευή των προϊόντων (γ) το κόστος και την ταχύτητα αποκατάστασης της βλάβης ενός προϊόντος και (δ) τη συνέπεια που διακρίνει την εκάστοτε επιχείρηση αναφορικά με τις συναλλαγές με τους πελάτες.

Αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος

Τα εν λόγω χαρακτηριστικά δεν είναι μετρήσιμα αλλά προκαλούνται στον πελάτη από εκφράσεις του τύπου «πως φαίνεται», «πως ακούγεται» κ.α. Καθορίζονται στο είδος συσκευασίας, στο χώρο πώλησης, στο χώρο παραγωγής αλλά ακόμα και στον τρόπο πώλησης και εξυπηρέτησης του προϊόντος.

Υποκειμενική αντίληψη της προσφερόμενης αξίας

Η περιορισμένη πληροφόρηση που έχει ο αγοραστής αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων είναι ο βασικότερος

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

λόγος κατά τον οποίο οδηγείται σε μια επιλογή, δηλαδή, δεν καθοδηγείται από την αντικειμενική αξιολόγηση των εναλλακτικών προϊόντων αλλά από τη χρήση έμμεσων ενδείξεων ποιότητας του προϊόντος και του κατασκευαστή/ προμηθευτή. Η φήμη του τελευταίου είναι μια από τις κυριότερες ενδείξεις.

Συμπερασματικά, ο κάτωθι πίνακας (1.3.2) παρουσιάζει τις παραμέτρους εκείνες που πρέπει να ισχύουν σωρευτικά ώστε να υπάρχει υψηλή ποιότητα σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3.2

-
- | |
|--|
| 1. Καλύπτονται οι ανάγκες των πελατών |
| 2. Ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών |
| 3. Υπάρχει ευνοϊκότερη σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλουν οι πελάτες σε σχέση με τους ανταγωνιστές |
| 4. Διατίθεται το προϊόν ή παρέχεται η υπηρεσία στον κατάλληλο χρόνο και τόπο |
| 5. Καλύπτονται οι πελάτες αναφορικά με τον κύκλο ζωής στη διάρκεια χρήσης |
-

2.1 ΤΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας «καλλιεργεί» ένα περιβάλλον στο οποίο όλα τα μέλη μιας επιχείρησης ενεργούν με γνώμονα τα συμφέροντα ολόκληρης της επιχείρησης και όχι μόνο προς ίδιο όφελος. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι υπάρχει αλληλοσεβασμός και εκτίμηση και, ως εκ τούτου, δρουν δίχως φόβο στους κόλπους της επιχείρησης. Τα ως άνω πιθανόν να είναι δύσκολο να επιτευχθούν, αλλά για να αποτελέσουν μια πραγματικότητα σε μια επιχείρηση χρειάζεται να εδραιωθούν τρία θεμελιώδη αξιώματα, τα οποία και παρουσιάζονται παρακάτω.

Δέσμευση

Το δυναμικό μιας επιχείρησης ,και πιο συγκεκριμένα, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους, δεσμεύεται για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Λόγω των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών απαιτείται από την πλευρά των επιχειρήσεων η διαρκής βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτουν στην αγορά. Το γεγονός αυτό οδήγησε τις επιχειρήσεις σε μια ολοκληρωτική μεταστροφή από την κλασική διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η συμμετοχή της διοίκησης κρίνεται εξέχουσας σημασίας καθώς είναι εκείνη που με παραδειγματική συμπεριφορά, ειλικρίνεια και σεβασμό θα προσδώσει κίνητρα στο εργατικό δυναμικό για την πορεία προς την ποιότητα.

Επιστημονική γνώση

Η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών που θα έχει ως στόχο οι εργαζόμενοι και η διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα, όσο και για άλλου είδους προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν, αποτελεί μείζον θέμα το οποίο απαιτεί επιστημονική γνώση. Συνεπώς, εφόσον υφίστανται τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία (επιστημονική γνώση), δύναται να εντοπισθούν σε γρηγορότερο βαθμό οποιεσδήποτε δυσλειτουργίες ώστε να υπάρξει άμεση επέμβαση προλαμβάνοντας με αυτόν τον τρόπο ένα πιθανό μεγαλύτερο πρόβλημα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης είναι η ύπαρξη μιας κοινής γλώσσας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η ανάγκη για εκπαίδευση και γνώση, συνεχή έρευνα αλλά και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων καθίσταται επιτακτική προκειμένου η πρόληψη να βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας των προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης που έχει ως στόχο να είναι πλήρως ανταγωνιστική.

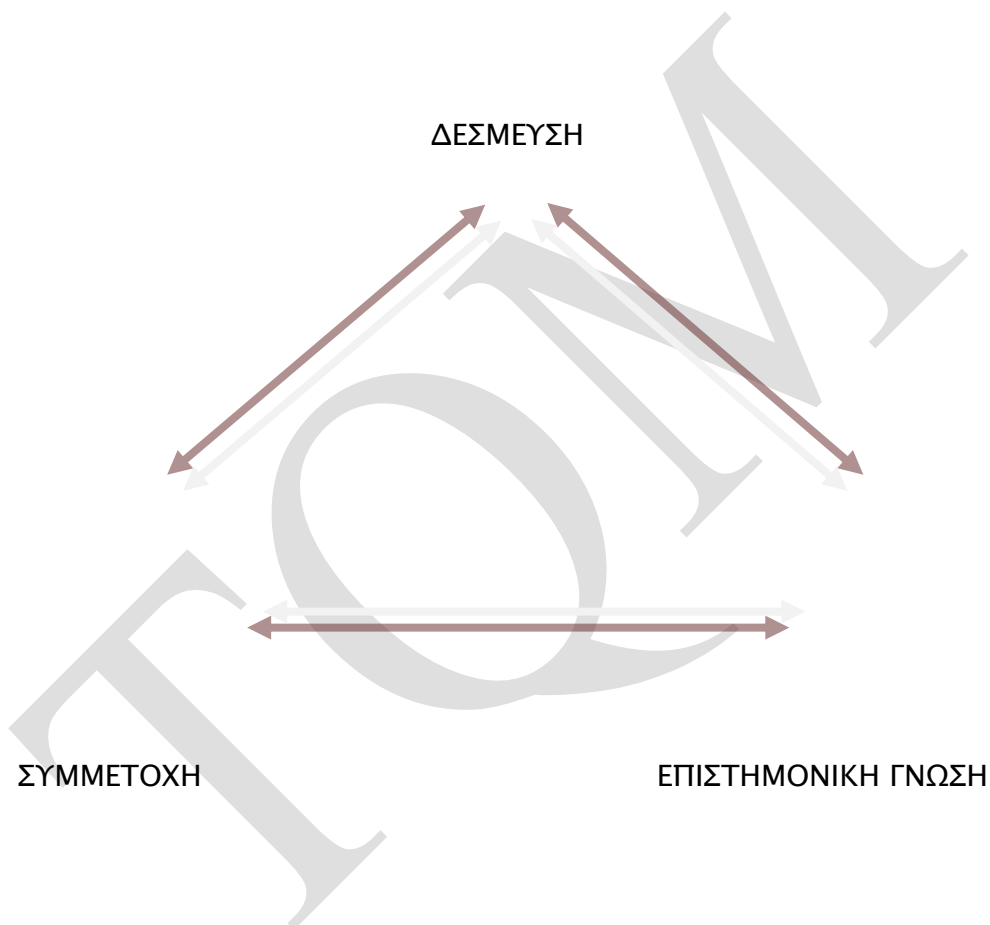
Συμμετοχή

Η ολική ποιότητα αφορά σε ολόκληρη την επιχείρηση, δηλαδή από τη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους. Η συμμετοχή, η οποία αποτελεί το τρίτο και τελευταίο αξίωμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στην κοινωνική πλευρά του θέματος. Η συμμετοχή όλων σε συνδυασμό με την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος, θα οδηγήσει αναμφίβολα σε βελτιωμένη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων. Αναμφισβήτητα, βασική

προϋπόθεση είναι η απουσία φόβου και η μη ύπαρξη εμποδίων επικοινωνίας και ανταγωνισμού.

Το παρακάτω διάγραμμα¹⁰ (2.1.1) απεικονίζει τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.1



¹⁰ Το εν λόγω διάγραμμα είναι γνωστό ως «Τρίγωνο του Deming» ή «Τρίγωνο του Joiner» ή «Τρίγωνο του Crosby» κλπ. Τα αξιώματα όμως παρά τις διαφορετικές ονομασίες δεν αλλάζουν. Λογοθέτης Ν., (2005), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, (Αρχική έκδοση 1992), σ. 29

2.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) κατέχει στις μέρες μας μια ξεχωριστή θέση στους κόλπους μιας επιχείρησης καθώς συμβάλλει τόσο στην επιβίωση όσο και στην ανάπτυξη/ βελτίωση της θέσης της στην αγορά. Η Δ.Ο.Π. έχει ως βάση τις ακόλουθες αρχές:

I) Συμμετοχή και υποστήριξη της διοίκησης

II) Εστίαση στις ανάγκες των πελατών

III) Συνεχής βελτίωση

IV) Συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε ομάδες

V) Ορθή λήψη αποφάσεων βάσει πραγματικών δεδομένων

Με την περαιτέρω επεξήγηση των ως άνω βασικών αρχών δύναται να καταστεί σαφές ότι η αποτελεσματική άσκηση της Δ.Ο.Π. συμβάλλει στην ύπαρξη βιωσιμότητας και εξέλιξης μιας επιχείρησης.

Αναφορικά με την υποστήριξη και την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης, και πιο συγκεκριμένα της ανώτατης, το ζητούμενο είναι η ιεράρχηση των κριτηρίων αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Η πρώτη προτεραιότητα, σύμφωνα με την προσέγγιση της Δ.Ο.Π. είναι η ποιότητα και όχι το κόστος, όπως καθόριζε το συμβατικό μάνατζμεντ. Εν συνεχεία, δεύτερη προτεραιότητα με βάση τη Δ.Ο.Π. αποτελεί η ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης, σε αντίθεση πάλι με το συμβατικό μάνατζμεντ, το οποίο είχε ως στόχο την έγκαιρη παράδοση. Η τρίτη προτεραιότητα

όσον αφορά στη Δ.Ο.Π. είναι το κόστος, το οποίο όπως προαναφέρθηκε βρισκόταν στην κορυφή της πυραμίδας του συμβατικού μάνατζμεντ.

Η δεύτερη βασική αρχή της Δ.Ο.Π. έγκειται στην εστίαση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών και των εργαζομένων. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εκείνες στις οποίες η κακή ποιότητα οφείλεται στην άγνοια των αναγκών που έχουν οι εκάστοτε πελάτες. Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση οφείλει να είναι πάντα σε θέση να ανταποκρίνεται με συνέπεια στις απαιτήσεις των πελατών. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να γνωρίζει ποιοί είναι πελάτες της αλλά και ποιές οι ανάγκες τους. Επιπλέον, απαραίτητη είναι η γνώση που πρέπει να έχει η επιχείρηση αναφορικά με τις προσδοκίες που θα υπάρχουν από την επιλογή ενός συγκεκριμένου αγαθού ή υπηρεσίας.

Συνεχίζοντας, ακόμα μια κύρια αρχή της Δ.Ο.Π. είναι η έμφαση που πρέπει να δίδεται σε συνεχείς βελτιώσεις. Για να καθίστανται ευκολότερες οι βελτιώσεις συνίσταται να δημιουργούνται διαλειτουργικές ομάδες οι οποίες συμβάλλουν στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Ο βασικός πυρήνας της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. αφορά στην ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν οι εξωτερικοί και εσωτερικοί πελάτες της. Μέσω των ομάδων αυτών, δύναται να υπάρχουν οι απαραίτητες βελτιώσεις τόσο κατά τη σχεδίαση όσο και σε μεταγενέστερο στάδιο της πώλησης, ενός προϊόντος ή μιας παρεχόμενης υπηρεσίας. Δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι ακόμα ένα σημαντικό μέρος της Δ.Ο.Π. αποτελεί η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων. Με βάση το παραδοσιακό μάνατζμεντ, η αντιμετώπιση της ποιότητας με μικρή ή περιορισμένη

συμμετοχή των εργαζομένων μεταφέρει την ευθύνη σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και σε χρονικό επίπεδο διαφορετικό από αυτό της παραγωγικής διαδικασίας. Το γεγονός αυτό έχει ως αρνητικό αντίκτυπο ότι οι εν λόγω εργαζόμενοι νιώθουν ότι υπάρχουν κάποιοι ειδικοί οι οποίοι και θα εξετάσουν το πρόβλημα και θα το λύσουν. Ως εκ τούτου υπάρχει εφησυχασμός από την μεριά των εργαζομένων και μειωμένο αίσθημα ευθύνης. Επιπροσθέτως, η χρονική καθυστέρηση από την ώρα που ξεκινά η παραγωγή των ελαττωματικών προϊόντων μέχρι τον εντοπισμό τους από την εξειδικευμένη ομάδα ελέγχου όπως αναφέρθηκε ως άνω, καθιστά πολύ δύσκολο τον εντοπισμό των αιτιών που είχαν ως συνέπεια την ύπαρξη του προβλήματος. Όπως μπορεί εύκολα κανείς να διακρίνει, η συμμετοχή και εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους, ώστε να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων θα μπορούσε να μειώσει δραστικά τέτοιου είδους προβλήματα.

Όσον αφορά στην λήψη αποφάσεων με βάση πραγματικών δεδομένων και αντικειμενικών στοιχείων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συλλογή και ανάλυση τους, ώστε να υπάρχει προσδιορισμός του προβλήματος. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο γίνονται κατανοητά τα αίτια που προκάλεσαν το πρόβλημα. Ακόμα, διευκολύνεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων αναφορικά με τις ενδεδιγμένες ενέργειες για την επίλυση των προβλημάτων. Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί ότι, η αποτελεσματική άσκηση μάνατζμεντ που έχει ως βάση της, αντικειμενικά στοιχεία, απαιτεί συνεχή εκπαίδευση.

2.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι αντικειμενικοί σκοποί μέσω της ορθολογικής χρήσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- Διασφάλιση υψηλότερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης συγκριτικά με το κόστος λειτουργίας
- Αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης στην εξεύρεση καινοτομιών και ευελιξία στις απαραίτητες προσαρμογές
- Μείωση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- Αξιοποίηση νέας τεχνολογίας

Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη

Οι επιχειρήσεις στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό στις μέρες μας περιβάλλον πρέπει να έχουν ως κύριο στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς ώστε να υπάρξει αφ' ενός επιβίωση και αφ' ετέρου ανάπτυξη. Η ικανότητα στην προσέλκυση και στη διατήρηση των πελατών καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος και της εξυπηρέτησης. Οι πελάτες έχουν την ευχέρεια της επιλογής αναφορικά με το προϊόν που επιθυμούν κρίνοντας με βάση την τιμή και την ποιότητα που προσφέρεται. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται έντονη πίεση και ανάγκη για ολοένα και περισσότερες βελτιώσεις από την μεριά των επιχειρήσεων ώστε να ικανοποιηθούν οι αυξανόμενες

απαιτήσεις των πελατών. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να δίδουν ιδιαίτερη έμφαση τόσο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά των προϊόντων όσο και στον τρόπο εξυπηρέτησης τους μετά την πώληση. Οι απαιτήσεις των πελατών και η γνώμη τους διαδραματίζει σπουδαιότατο ρόλο και για τον λόγο αυτό δύναται να θεωρηθούν ως προέκταση της επιχείρησης.

Διασφάλιση υψηλότερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης
συγκριτικά με το κόστος λειτουργίας

Η διασφάλιση της υψηλότερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας δύναται να επιτευχθεί με τη μείωση οποιασδήποτε μορφής σπατάλης όσον αφορά στο ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων. Ακόμα ένας τρόπος είναι ο περιορισμός των εσωτερικών μεταφορών ο οποίος δεν καθίσταται απαραίτητος. Επιπλέον, η διασφάλιση γίνεται περισσότερο εφικτή μέσω του περιορισμού κάθε ειδών αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημιτελή και τελικά προϊόντα.

Αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης στην εξεύρεση καινοτομιών και
ευελιξία στις απαραίτητες προσαρμογές

Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης αναφορικά με την εξεύρεση καινοτομιών αναφέρεται σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών. Ταυτόχρονα, επηρεάζεται και από τις τάσεις της αγοράς και ως εκ τούτου οφείλει να προσεγγίζει καινοτομικές λύσεις αλλά συγχρόνως να διαθέτει και την ανάλογη ευελιξία στον αναγκαίο βαθμό.

Μείωση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών

Η μείωση του χρόνου παραγγελίας των πελατών προσδίδει μεγαλύτερη αξία στην εκάστοτε επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση, επιβαρύνεται το κόστος λειτουργίας καθώς δημιουργούνται περισσότερα αποθέματα και προβλήματα ποιότητας. Επιπροσθέτως, μια ένα μη ικανοποιητικό επίπεδο παράδοσης της παραγγελίας δημιουργεί στον πελάτη ένα αρνητικό αίσθημα αναφορικά με την ευελιξία του ως προς τις αλλαγές στην αγορά. Ταυτόχρονα, η αξία του προϊόντος της επιχείρησης διαδραματίζει μια φθίνουσα πορεία όχι μόνο λόγω της μη ικανοποίησης του πελάτη αλλά λόγω και των επιπλέον εξόδων όπως οι αποθήκευση ή η μετακίνησή του.

Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα όχι μόνο αναφορικά με την παραγωγική διαδικασία αλλά και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διεύρυνση των γνώσεων αλλά και η εκπαίδευση αποτελούν κυρίαρχα στοιχεία που συμβάλλουν προς μια επιτυχή κατεύθυνση. Η επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά μια επιχείρηση απαιτεί ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα μπορεί να διαχειρίζεται ορθά τα προβλήματα, να προτείνει λύσεις και να λαμβάνει τις καταλληλότερες αποφάσεις. Για να επιτευχθεί το ως άνω, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί όχι μόνο η εμπειρία και η κρίση και η γνώση αλλά και η αναγνώριση του εργαζόμενου από την πλευρά της διοίκησης η οποία θα του «επιτρέπει»

να νιώθει ότι αποτελεί έναν πολύτιμο συντελεστή και έχει διευρυμένο ρόλο στα της επιχείρησης.

Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών

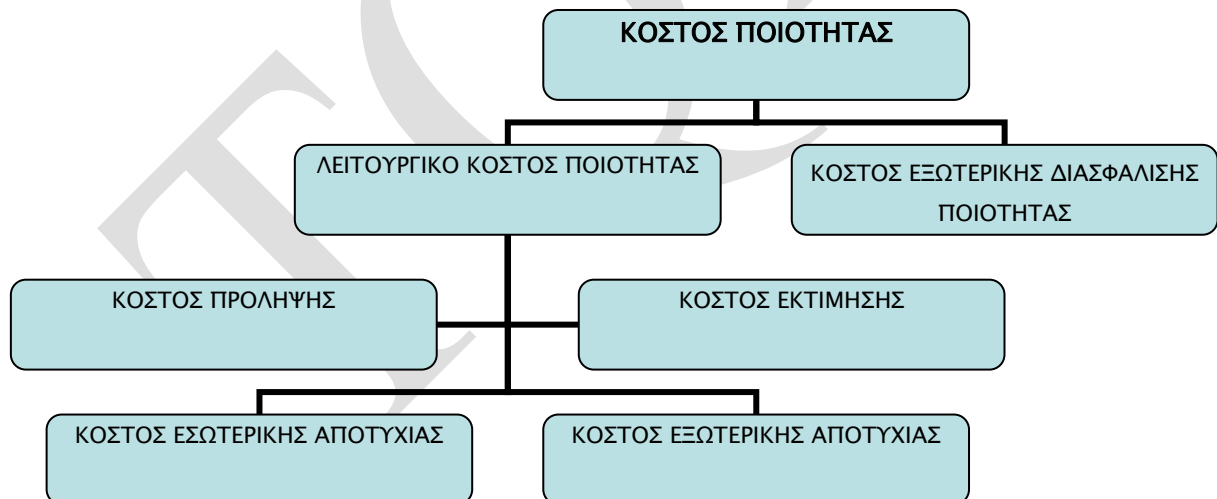
Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης διαδραματίζει σπουδαιότατο ρόλο στους κόλπους τους. Πάρα ταύτα, για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων απαιτείται η ύπαρξη νέων τεχνολογιών και αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης. Με την χρήση των νέων συστημάτων πληροφορικής αλλά και την αξιοποίηση του μηχανολογικού εξοπλισμού δύναται να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.4 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το κόστος ποιότητας συνδέεται άμεσα με το κόστος χαμηλής ποιότητας, το οποίο αναφέρεται στην ανακάλυψη και την διόρθωσή της, αλλά και στην πρόληψη της. Σύμφωνα με τον Crosby, το κόστος ποιότητας¹¹ είναι εκείνο που αποφεύγεται όταν το προϊόν ή η υπηρεσία προσφέρεται με ορθό τρόπο από την αρχή.

Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε λειτουργικό κόστος ποιότητας και κόστος εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας. Το παρακάτω διάγραμμα (2.4.1) απεικονίζει την κατηγοριοποίηση και τις διακρίσεις του κόστους ποιότητας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4.1



¹¹ «Το κόστος κακής ποιότητας ορίζεται ως η διαφορά του επιθυμητού κόστους λειτουργίας χωρίς ελαττωματικά προς το πραγματικό κόστος λειτουργίας με ελαττωματικά προϊόντα / υπηρεσίες». (Λογοθέτης Λιαμαρκοπουλος , Αθήνα - Πάτρα, 2003)

Όπως διακρίνεται και από το ως άνω διάγραμμα, το λειτουργικό κόστος ποιότητας υποδιαιρείται στο κόστος πρόληψης και στο κόστος εκτίμησης αλλά και στο κόστος εσωτερικής αποτυχίας και εξωτερικής αποτυχίας. Το κόστος εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας αναφέρεται στο κόστος το οποίο προέρχεται από ελεγκτικούς φορείς, οι οποίοι είναι ανεξάρτητοι αλλά και αναγνωρισμένοι. Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι, από όλα τα παραπάνω, μόνο η πρόληψη θεωρείται ως κόστος ποιότητας. Τα υπόλοιπα στοιχεία είναι, ουσιαστικά, κόστος της μη ποιότητας.

2.4.1 ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ

Το κόστος πρόληψης αναφέρεται στο κόστος των ενεργειών ή διαδικασιών που απαιτούνται ώστε να αποφευχθούν ελαττωματικά προϊόντα ή παρεχόμενες υπηρεσίες κατά το στάδιο της παραγωγής. Το εν λόγω κόστος περιλαμβάνει τις κάτωθι δραστηριότητες:

I) Σχεδιασμός του συστήματος ποιότητας και τακτική επανεξέτασή του_→ διασφάλιση της συμμόρφωσης των προϊόντων και υπηρεσιών

II)Έλεγχος διαδικασιών → ανάλυση και έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας και σχεδίων ελέγχου από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και από ανεξάρτητους φορείς

III)Πληροφοριακά συστήματα → σχεδιασμός και ανάπτυξη του πληροφοριακού εξοπλισμού της επιχείρησης

IV) Εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη στην ποιότητα και την αξιοπιστία → παροχή γνώσεων ποιοτικού ελέγχου, διασφάλισης και διοίκησης της

ποιότητας στο προσωπικό της επιχείρησης

V) Καθιέρωση ομάδων (κύκλων ποιότητας) για την παρακολούθηση των διαδικασιών

VI) Άλλες δραστηριότητες όπως η επιβεβαίωση του σχεδίου ποιότητας και η διαχείριση ανάπτυξης και υλοποίησης της ποιότητας κ.α.

2.4.2 ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ

Το κόστος εκτίμησης είναι το κόστος των ενεργειών που απαιτούνται ώστε να υπάρξει διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας. Οι διαδικασίες που περιλαμβάνονται είναι οι εξής:

I) Έλεγχος και επιθεώρηση → διενεργείται από το προσωπικό

της επιχείρησης στα προϊόντα / υπηρεσίες καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, δηλαδή, από την παραλαβή μέχρι και την εξυπηρέτηση του πελάτη κατόπιν της πώλησης του προϊόντος ή παροχής της υπηρεσίας

II) Έλεγχος και συντήρηση εξοπλισμού

III) Τροποποίηση παραγωγικής διαδικασίας → αλλαγή τρόπου σχεδιάσης εφόσον παρατηρηθεί κάποιο ελάττωμα κατά τη διάρκεια της κατασκευής / παραγωγής του προϊόντος ή σε μεταγενέστερο στάδιο της διαδικασίας

IV) Έλεγχος και δοκιμές των διαδικασιών

V) Άλλες δραστηριότητες όπως η συντήρηση, η ρύθμιση και η εξακρίβωση του εξοπλισμού ελέγχου και παροχής πληροφοριών σχετικά

με την ποιότητα

2.4.3 ΚΟΣΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Το κόστος εσωτερικής αποτυχίας είναι το κόστος που προκαλείται από τη μη ύπαρξη ικανοποιητικής ποιότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς δεν υπάρχει συμμόρφωση της επιχείρησης με τις ποιοτικές προδιαγραφές. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω κατηγορία κόστους περιλαμβάνει:

I) Ελαττωματικά προϊόντα

II) Ελλειψιότητες πρώτες ύλες

III) Επιδιορθώσεις

IV) Επεξεργασίες εκ νέου

V) Καθυστερήσεις κατά το στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας

VI) Μη επαρκής εκπαίδευση προσωπικού

VII) Αδυναμία ή μη έγκαιρη αποστολή

2.4.4 ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Το κόστος εξωτερικής αποτυχίας είναι το κόστος που οφείλεται στη μη ικανοποιητική ποιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς δεν υπάρχει συμμόρφωση της επιχείρησης με τις ποιοτικές προδιαγραφές. Πιο αναλυτικά, το κόστος εξωτερικής αποτυχίας αναφέρεται σε:

I) Παράπονα πελατών → εντάσσονται εντός ή εκτός της εγγύησης του εκάστοτε προϊόντος ή παρεχόμενης υπηρεσίας

II) Επιστροφή προϊόντων → Προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν καλύπτουν τις προσδοκίες των πελατών και συνεπώς επιστρέφονται στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να υπάρχει μείωση εσόδων / κερδών

III) Ανάκληση προϊόντων → Έλαττωματικά προϊόντα ή παρεχόμενες υπηρεσίες που δεν ανιχνεύθηκαν στο στάδιο της διαδικασίας αλλά μόνο μετά την πώληση και συνεπώς η επιχείρηση οφείλει να τα ανακαλεί

IV) Συντήρηση και επισκευή προϊόντων → Τα προϊόντα ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες που παρουσιάζουν ελάττωμα χρήζουν επισκευής και ως εκ τούτου αυξάνεται το κόστος

V) Υποστήριξη και ευθύνη προϊόντων → Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται από την επιχείρηση και στα οποία οι πελάτες δεν εισπράττουν την ανάλογη υποστήριξη αναφορικά με τη χρήση τους έχουν ως συνέπεια την μελλοντική μείωση του μεριδίου αγοράς

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο Αμερικανός Frederick Taylor (1865–1915) υπήρξε ο θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Το 1910 και 1911 στις ΗΠΑ, αναδείχτηκε ως ο πατέρας της εν λόγω επιστήμης. Ο Taylor πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα η ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν τη διανομή κερδών ως το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας. Οι απόψεις του Taylor όσον αφορά στη διοίκηση έμειναν στην ιστορία με το όνομα «τεϋλορισμός».

Οι γενικές αρχές του τεϋλορισμού είναι οι εξής:

1. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αυστηρών προδιαγραφών
 2. Η προσαρμοστικότητα εργαλείων και μηχανών
 3. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση
 4. Η εκπαίδευση του προσωπικού
 5. Η επιβράβευση των αποδοτικότερων εργατών
 6. Ο καταμερισμός εργασίας
 7. Η εξειδίκευση της εργασίας
-

Ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol (1841–1925), έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρηματικές λειτουργίες. Αυτές είναι: η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια, η λογιστική και οι εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου των εργαζομένων.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Max Weber (1864–1920), προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το αποτελεσματικότερο μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, γιατί είναι ένας τρόπος οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού–πυραμιδοειδούς τρόπου οργάνωσης.

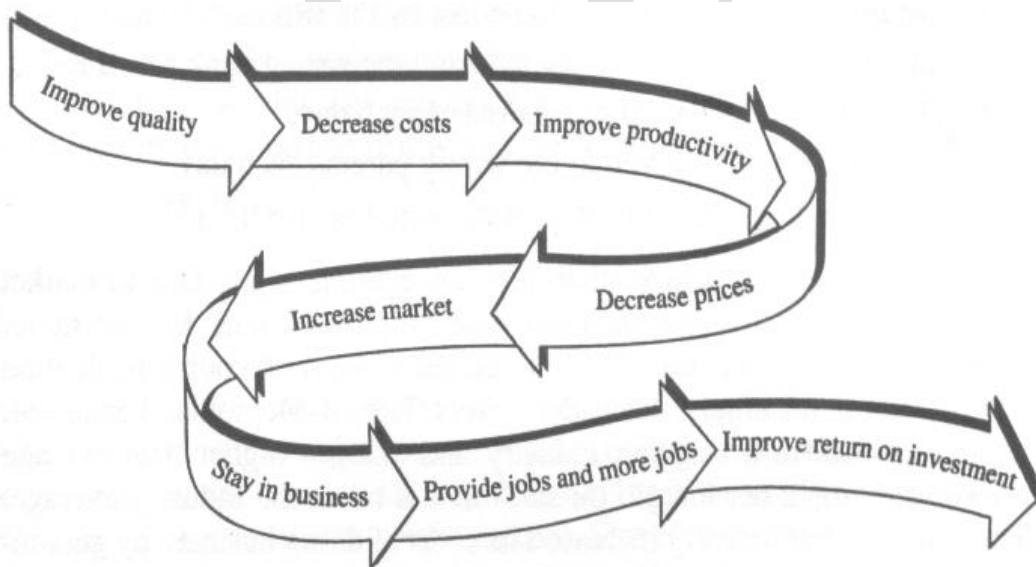
Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι αμφισβητήσεις εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως

εξαρτήματα μηχανών, απαιτώντας απ' αυτούς τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν οι Elton Mayo και F.Roethlisberger. Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω κίνημα αποτέλεσε την απαρχή της μετάβασης από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης οι οποίες βασίζονται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου. Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) που αποτελεί τη σύγχρονη μορφή της διοίκησης έχει τις ρίζες της στο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της

επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης



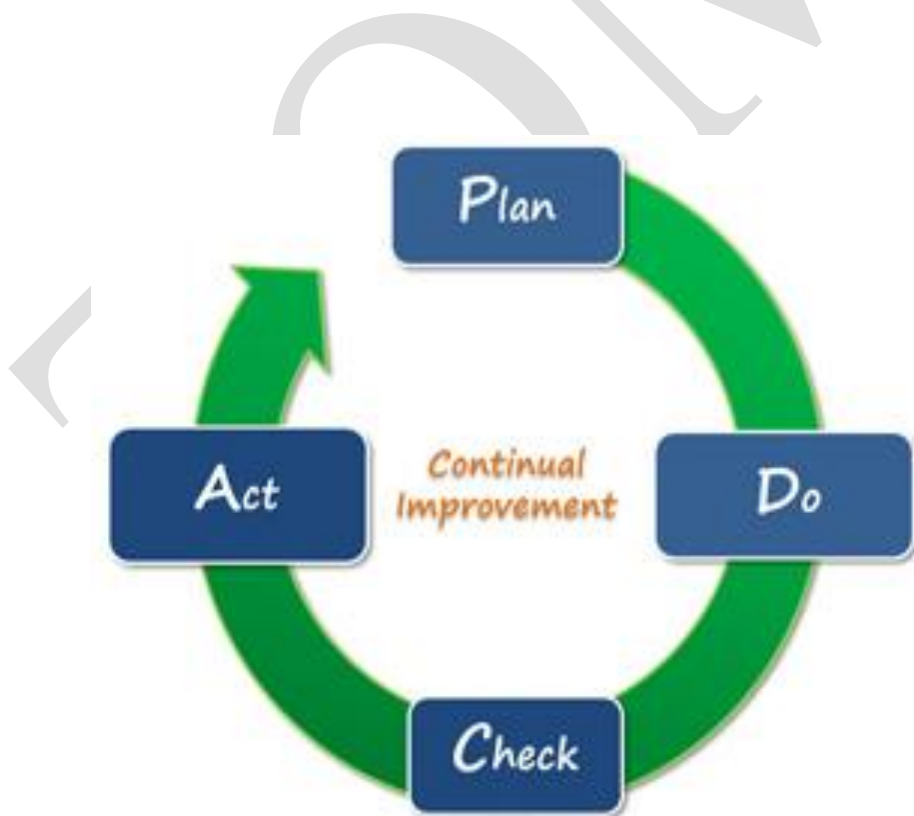
Πηγή: Why TQM fails and what to do about it, Brown, Hitchcock and Willard, p.165

3.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING ΚΑΙ ΟΙ 14 ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΟ MANATZMENT



Ο Deming ανέπτυξε μια θεωρία Διοίκησης της Ποιότητας η οποία έδινε έμφαση σε κάθε βήμα της διαδικασίας και δεν περιοριζόταν στην επιθεώρηση του παραγόμενου προϊόντος όταν αυτό ολοκληρωθεί. Υποστήριξε ότι, τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται κυρίως από λάθη της διοίκησης και όχι από λάθη των εργαζομένων.

Το ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζει τον «κύκλο του deming»



Πηγή: <http://closetheLoop.gr/el/content/management-systems>

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Με βάση το ως άνω διάγραμμα με την χρήση του Σχεδιασμού (Plan), της υλοποίησης (Do), του Ελέγχου (Check) και της Ενέργειας (Act) προγραμματίζονται βήματα που εγγυώνται την κάλυψη κάθε ανάγκης και την αντιμετώπιση κάθε προβλήματος αναφορικά με την ποιότητα. Επιπροσθέτως, βασικά στοιχεία που λαμβάνονται υπ' όψιν όταν υιοθετείται αυτού του είδους η στρατηγική είναι η κατανόηση των απαιτήσεων, η ανάγκη να εξετάζονται οι διεργασίες με όρους προστιθέμενης αξίας, η αποτελεσματικότητα των διεργασιών και η διαρκής βελτίωση των διεργασιών η οποία βασίζεται σε μετρήσεις.

Τη δεκαετία του 1980, πολλές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. υιοθέτησαν τις αρχές του αναφορικά με την άσκηση της διοίκησης. Το 1980, ο Deming παρουσίασε 14 αρχές για τη διοίκηση οι οποίες είναι οι εξής:

1. Θεσμοθέτηση ηγεσίας
2. Θέσπιση της εκπαίδευσης
3. Αποφυγή του αισθήματος του φόβου από την πλευρά των εργαζομένων
4. Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας αναφορικά με τη βελτίωση των προϊόντων
5. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας
6. Μείωση της ανάγκης για επιθεώρηση σε μαζική βάση
7. Μη επιλογή των προμηθευτών με κύριο κριτήριο την τιμή
8. Συνεχής βελτίωσης του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών
9. Ύπαρξη ομαδικού πνεύματος μεταξύ των διαφόρων τμημάτων

10.Κατάργηση εξωπραγματικών στόχων και παραινήσεων

11.Κατάργηση αριθμητικών ποσοτικών μέτρων στην εργασία

12.Ανάπτυξη της περηφάνειας των εργαζομένων εργαζομένων

13.Θέσπιση προγραμμάτων για την εκπαίδευση

14.Ανάληψη δράσης για την αλλαγή κουλτούρας μακροπρόθεσμα από
τα υψηλόβαθμα στελέχη

Το σχέδιο δράσης του Deming περιλαμβάνει τις κάτωθι παραμέτρους:

- Αυστηρή εφαρμογή των 14 αρχών
- Αλλαγή (θετική) της ψυχολογίας της ανώτατης διοίκησης και μετάδοσή της στο προσωπικό της επιχείρησης.
- Επεξήγηση των λόγων που πρέπει να γίνει οποιαδήποτε αλλαγή στους εργαζομένους από την πλευρά της διοίκησης
- Διαχωρισμός των δραστηριοτήτων σε φάσεις και προσδιορισμός των πελατών
- Υιοθέτηση ορθολογικής οργάνωσης σύμφωνα με την οποία θα διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση της ποιότητας
- Οργανωτική δομή η οποία θα είναι πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα
- Εφαρμογή του κύκλου βελτίωσης του Deming
- Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα

Επιπλέον, ο Deming παρέθεσε και τους κυριότερους λόγους για τους οποίους πολλές φορές αναστέλλεται η ποιότητα και είναι οι ακόλουθοι:

- Έμφαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη
- Ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης
- Συχνές αλλαγές της διοίκησης
- Διοίκηση χωρίς εμβάθυνση σε σημαντικές λεπτομέρειες οι οποίες δεν είναι εύκολες διακριτές
- Έλλειψη εμμονής στην επίτευξη στόχων

3.3 Η ΤΡΙΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ JURAN



Ο Juran έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη μιας επιχείρησης στη βελτίωση της ποιότητας. Εστίασε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας και συμπεριέλαβε το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο.

Σε αντίθεση με τον Deming, επικεντρώθηκε στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση και σε μεθόδους με ιδιαίτερη προσοχή στις μετρήσεις.

Ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η βελτίωση αποτελούν την τριλογία της ποιότητας κατά τον Juran δίδοντας ιδιαίτερη σημασία στα εξής σημεία:

- Στην ποιότητα σχεδίασης
- Στην ποιότητα συμμόρφωσης
- Στην διαθεσιμότητα
- Στην εξυπηρέτηση

Ο Juran, παράλληλα, όρισε τα ακόλουθα στάδια τα οποία αποτελούν σημαντικότερα εργαλεία για την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν:

- εντοπισμός έργου
- ορισμός έργου

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- διάγνωση αιτίας
- θεραπεία αιτίας
- μονιμοποίηση βελτιώσεων
- αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση

3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ CROSBY

Ο Philip Crosby, ο οποίος έδωσε ιδιαίτερη βάση στη θεωρία ότι η φτωχή ποιότητα κοστίζει χρήματα, ανέλυσε και έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα σε 14 σημεία που συμβάλλουν στη βέλτιστη ποιότητα και είναι τα ακόλουθα:

- Μέτρηση της ποιότητας
- Κόστος της ποιότητας
- Συνείδηση της ποιότητας
- Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
- Ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
- Διορθωτική δράση
- Εκπαίδευση
- Θέσπιση στόχων
- Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
- Αναγνώριση
- Συμβούλια ποιότητας
- Συνεχή βελτίωση
- Προγραμματισμός μηδέν ελαττωμάτων
- Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων

3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ISHIKAWA

Ο Ishikawa διεκδικεί την υιοθέτηση και την προώθησή των κύκλων ποιότητας και θέτει ως στόχο να γνωστοποιήσει στους κύκλους των εργαζομένων τεχνικές συλλογής και παρουσίασης δεδομένων. Συνέδεσε το όνομά του με την προσπάθεια για ανάπτυξη και επέκταση του ελέγχου ποιότητας από το ανώτατο μέχρι το κατώτατο επίπεδο των οργανισμών και είναι υπέρμαχος της άποψης ότι η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα απαιτεί ποιότητα στην διοίκηση, στον ίδιο τον οργανισμό, στο άτομο και στην εξυπηρέτηση. Ο Ishikawa ανέπτυξε το πρώτο του διάγραμμα το 1943 στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο. Η χρήση των διαγραμμάτων του γίνεται για τον εντοπισμό, την ταξινόμηση και την τεκμηρίωση των αιτίων που προκαλούν τα προβλήματα¹¹. Επιπλέον, χρησιμεύουν και στον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των αιτίων αυτών.

Κατά τον Ishikawa, τα κάτωθι αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για έναν επιτυχή οργανισμό:

-
- Μείωση κόστους
 - Αύξηση παραγωγικότητας
 - Βελτίωση χρησιμοποιούμενων τεχνικών
 - Μείωση κόστους επιθεώρησης
-

¹¹ Η μέθοδός του στηρίζεται κυρίως στη χρήση Διαγράμματος Pareto και στο διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος ή ψαροκόκκαλο. Βλ. Λογοθέτης Ν., «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Interbooks, Β' έκδοση, Αθήνα, 2005, σ.σ. 274-276

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Αύξηση πωλήσεων και μεγέθους αγοράς
- Βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος
- Βελτίωση αξιοπιστίας προϊόντος
- Ανάπτυξη της συνεργασίας με τους προμηθευτές
- Βελτίωση διατμηματικών σχέσεων
- Βελτίωση επικοινωνίας
- Ανάπτυξη των διαδικασιών συντήρησης και επισκευής του πάγιου εξοπλισμού
- Βελτίωση της διαδικασίας καταμέτρησης λαθών
- Μείωση ελαττωματικών προϊόντων
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας των συναντήσεων/ συσκέψεων

4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μια επιτυχημένη διαδικασία σχεδιασμού της ποιότητας προϋποθέτει να τηρούνται τα κάτωθι:

1. Καθορισμός στόχων ποιότητας προϊόντος ή υπηρεσίας
2. Προσδιορισμός πελατών
3. Διερεύνηση αναγκών πελατών
4. Προσδιορισμός χαρακτηριστικών προϊόντος ή υπηρεσίας
5. Προσδιορισμός χαρακτηριστικών της διαδικασίας παραγωγής
6. Καθορισμός διαδικασίας ελέγχου της ποιότητας

Απαραίτητη προϋπόθεση για τον ορθό σχεδιασμό της ποιότητας αποτελεί η επαρκής αναγνώριση των προβλημάτων της επιχείρησης, ο αναλυτικός σχεδιασμός της πορείας προς την ολική ποιότητα και η εφαρμογή πρωτοβουλιών που έχουν ως απώτερο σκοπό την επιχειρηματική αριστεία. Το σχέδιο πρέπει να υιοθετεί ένα σταθερό και μακροπρόθεσμο πρόγραμμα διοίκησης της ποιότητας. Επιπλέον, η ικανοποίηση και η δέσμευση των πελατών και των εργαζόμενων αλλά και η προσέγγιση αποτίμησης των άϋλων αποτελεσμάτων ενδείκνυται να είναι σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Ο Juran δίδει ιδιαίτερη βάση στην ευρύτερη σημασία της έννοιας πελάτης – προμηθευτής και θεωρεί ότι τα περισσότερα προβλήματα οφείλονται

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

στη διοίκηση και όχι στην κακή εκτέλεση των εντολών της από την παραγωγή.

Επιπρόσθετα, ο Juran επισημαίνει την εξέχουσα σημασία που έχει ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών, ενώ παράλληλα, ορίζει τα εξής στάδια για έναν επιτυχή σχεδιασμό:

I. Προσδιορισμός των πελατών

II. Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών

III. Ανταπόκριση των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών τόσο στις ανάγκες της επιχείρησης όσο και των πελατών

IV. Ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων

V. Βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων

VI. Δοκιμή διαδικασιών σε πραγματικές συνθήκες

VII. Εφαρμογή διαδικασιών

4.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία του σχεδιασμού της ποιότητας έγκειται στον προσδιορισμό των πελατών αναφορικά με τα προϊόντα της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι, για την κατανόηση των αναγκών της πελατών απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η γνώση που έχει μια επιχείρηση για τους πελάτες της και ποιά είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα καλύψουν τις ανάγκες τους. Στο σημείο αυτό θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στα είδη των πελατών μιας επιχείρησης, οι οποίοι ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:

A) Εξωτερικοί πελάτες

B) Εσωτερικοί πελάτες

A) Οι εξωτερικοί πελάτες διακρίνονται σε τελικούς και ενδιάμεσους πελάτες.

Όσον αφορά στους τελικούς πελάτες, είναι τα άτομα ή άλλες επιχειρήσεις που θα κάνουν χρήση τους προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η συγκεκριμένη κατηγορία πελατών αποτελεί την άμεση προτεραιότητα μιας επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η μέγιστη δυνατότητα ικανοποίησή τους μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.

Οι ενδιάμεσοι πελάτες είναι αυτοί που λαμβάνουν την ευθύνη να διαθέσουν και να διανείμουν το προϊόν μιας επιχείρησης, όπως για

παράδειγμα οι εισαγωγείς. Δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις οι ενδιάμεσοι πελάτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, ίσως τον ίδιο και με τους τελικούς πελάτες. Μια επιχείρηση πρέπει να ικανοποιεί πολλά διαφορετικά μέρη και για τον λόγο αυτό απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, τόσο στο στάδιο ικανοποίησης του ενδιάμεσου πελάτη, όσο και του τελικού, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου παρατηρείται ότι δίδεται μεγαλύτερη βάση στους ενδιάμεσους πελάτες σε βάρος των τελικών.

Β) Στην κατηγορία των εσωτερικών πελατών περιλαμβάνονται όλοι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση που συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία και επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας καθώς και τον τρόπο εξυπηρέτησης του πελάτη. Οι εσωτερικοί πελάτες «δημιουργούν» έξοδα σε μια επιχείρηση τα οποία διαμορφώνουν το κόστος της, σε αντίθεση με τους εξωτερικούς, που αναλύσαμε ως άνω, οι οποίοι της «δημιουργούν» έσοδα.

Μια επιπρόσθετη κατηγοριοποίηση των πελατών είναι η ακόλουθη:

I) Οι πολύτιμοι λίγοι

II) Οι χρήσιμοι πολλοί

I) Στην κατηγορία «πολύτιμοι λίγοι» εντάσσονται οι πελάτες εκείνοι οι οποίοι, από την μια μεριά, αποτελούν ένα μικρό μέρος των αγοραστών

αλλά, από την άλλη, απορροφούν το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων και ως εκ τούτου έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα.

II) Το μέρος των πελατών που εντάσσονται στην κατηγορία «χρήσιμοι πολλοί» είναι μεγάλο σε αριθμό οι οποίοι έχουν ο καθένας ξεχωριστά περιορισμένη επιρροή και μικρό ποσοστό επί του συνόλου των πωλήσεων μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη κατηγορία έχει ιδιάζουσα σημασία καθώς αθροιστικά οι εν λόγω πελάτες αποτελούν ένα μεγάλο μέρος επί του συνόλου των πωλήσεων.

4.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών αποτελεί κυριάρχο ζήτημα για κάθε επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εφαρμόζουν μεθόδους και τεχνικές που συμβάλλουν προς αυτή τη κατεύθυνση. Οι συγκεκριμένες τεχνικές και μέθοδοι ποικίλουν ανάλογα με την ανάγκη που προορίζεται για να καλύψει ένα προϊόν ή μια παρεχόμενη υπηρεσία.

Οι βασικότερες μέθοδοι που υιοθετούνται από μια επιχείρηση η οποία δίδει ιδιαίτερη βάση σε θέματα ποιότητας είναι οι κάτωθι:

1) Ερωτηματολόγια και ειδικά έντυπα

Τα εν λόγω έγγραφα συμπληρώνονται από τους πελάτες αναφορικά με την αξιολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών κατόπιν της χρήσης τους.

2) Ύπαρξη «focus groups» και «facilitator»

Η συγκεκριμένη μέθοδος αναφέρεται σε ειδικές ομάδες που αποτελούνται από αντιπροσωπευτικούς πελάτες οι οποίοι σε συνδυασμό με εκπαιδευμένους συντονιστές αξιολογούν την ποιότητα προϊόντος και εξυπηρέτησης.

3) Άμεση επικοινωνία με τους πελάτες ώστε να καταγραφούν οι απόψεις τους (feedback)

4) Αξιολόγηση των παραπόνων των πελατών

5) Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει αναφορά στις ανάγκες των πελατών, οι οποίες σύμφωνα με τον Ιάπωνα καθηγητή πανεπιστημίου του Τόκιο, Κανο, ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

- Αναμενόμενες αυτονόητες απαιτήσεις πελατών

Ο πελάτης θεωρεί ότι αυτές οι απαιτήσεις του είναι δεδομένες και η εκπλήρωσή τους δεν συνεπάγεται μεγαλύτερη ικανοποίησή του από το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία. Σε περίπτωση που το προϊόν ή η υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται σε αυτές τις απαιτήσεις-προσδοκίες ο πελάτης καθίσταται δυσαρεστημένος.

- Αναμενόμενες και προβλεπόμενες ρητές απαιτήσεις πελατών

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ανάλογη της εκπλήρωσης της απαιτήσής του, και πιο συγκεκριμένα, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπλήρωσης τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση και αντιστρόφως.

- Ελκυστικές απαιτήσεις

Οι συγκεκριμένες απαιτήσεις περιγράφονται από τα χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας τα οποία δημιουργούν ένα αίσθημα ιδιαίτερης ικανοποίησης στον πελάτη από το συγκεκριμένο προϊόν. Επιπροσθέτως όμως, σε περίπτωση που ένα προϊόν ή μια παρεχόμενη υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις ελκυστικές απαιτήσεις, το γεγονός αυτό δεν συνεπάγεται και δημιουργία αίσθησης δυσαρέσκειας.

4.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Ο καθορισμός των χαρακτηριστικών της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης λαμβάνει χώρα μετά την διαμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, για κάθε ανάγκη των πελατών αντιστοιχεί στις περισσότερες των περιπτώσεων μια λειτουργία του προϊόντος η οποία θα πρέπει να καλύπτει και τις ανάγκες της επιχείρησης.

Κατά το στάδιο της σχεδίασης ενός προϊόντος, θεωρείται επιτυχία όταν παρατηρείται ότι αυτό καλύπτει τις ανάγκες των πελατών και της επιχείρησης σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι συμβαίνει στις αντίστοιχες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν το κόστος παραγωγής, το κόστος αγοράς και το κόστος χρήσης του εκάστοτε προϊόντος που παράγει μια επιχείρηση. Κατόπιν των αναφερόμενων ενεργειών, καθορίζεται και η παραγωγική διαδικασία, η οποία είναι εκείνη που ορίζει την ενδεδειγμένη σειρά των απαραίτητων επεξεργασιών που θα πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να καταστεί δυνατή η τελική μορφή του προϊόντος.

Όλες οι επιχειρήσεις οφείλουν να καθορίζουν την παραγωγική τους διαδικασία με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά που κρίνουν κατά πόσο είναι δυνατή η ανταπόκριση του προϊόντος στις απαιτήσεις ποιότητας που έχουν οι πελάτες. Ως εκ τούτου η καταλληλότητα μιας παραγωγικής διαδικασίας διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο σε κάθε επιχείρηση. Επιπροσθέτως, η παραγωγική διαδικασία δεν αρκεί να είναι μόνο κατάλληλη αλλά και επαρκής. Σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούνται

προβλήματα ποιότητας όπως η ύπαρξη ελαττωματικών προϊόντων, τα οποία μια επαρκής παραγωγική διαδικασία πρέπει να αντιμετωπίσει σε ικανοποιητικό βαθμό. Μια επιχείρηση οφείλει, για την αντιμετώπιση της ύπαρξης προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις προδιαγραφές και χαρακτηρίζονται με τον όρο «ελαττωματικά», να δίδει ιδιαίτερη έμφαση στην πρόληψη σφαλμάτων και όχι στη διάγνωση και θεραπεία των παραγόντων που οδηγούν σε προβλήματα ποιότητας.

4.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ QFD

Η μέθοδος QFD (Quality Function Deployment) ξεκίνησε να υφίσταται στην Ιαπωνία ¹² στα τέλη του 1960 και στις αρχές του 1980 άρχισε να διδάσκεται στην Ευρώπη και την Αμερική. Η μέθοδος QFD είναι η διαδικασία με την βοήθεια της οποίας οι ανάγκες που έχουν οι πελάτες συμπεριλαμβάνονται/ ενσωματώνονται κατά τον σχεδιασμό των προϊόντων. Τα χαρακτηριστικά της ως άνω μεθόδου είναι τα εξής¹³ :

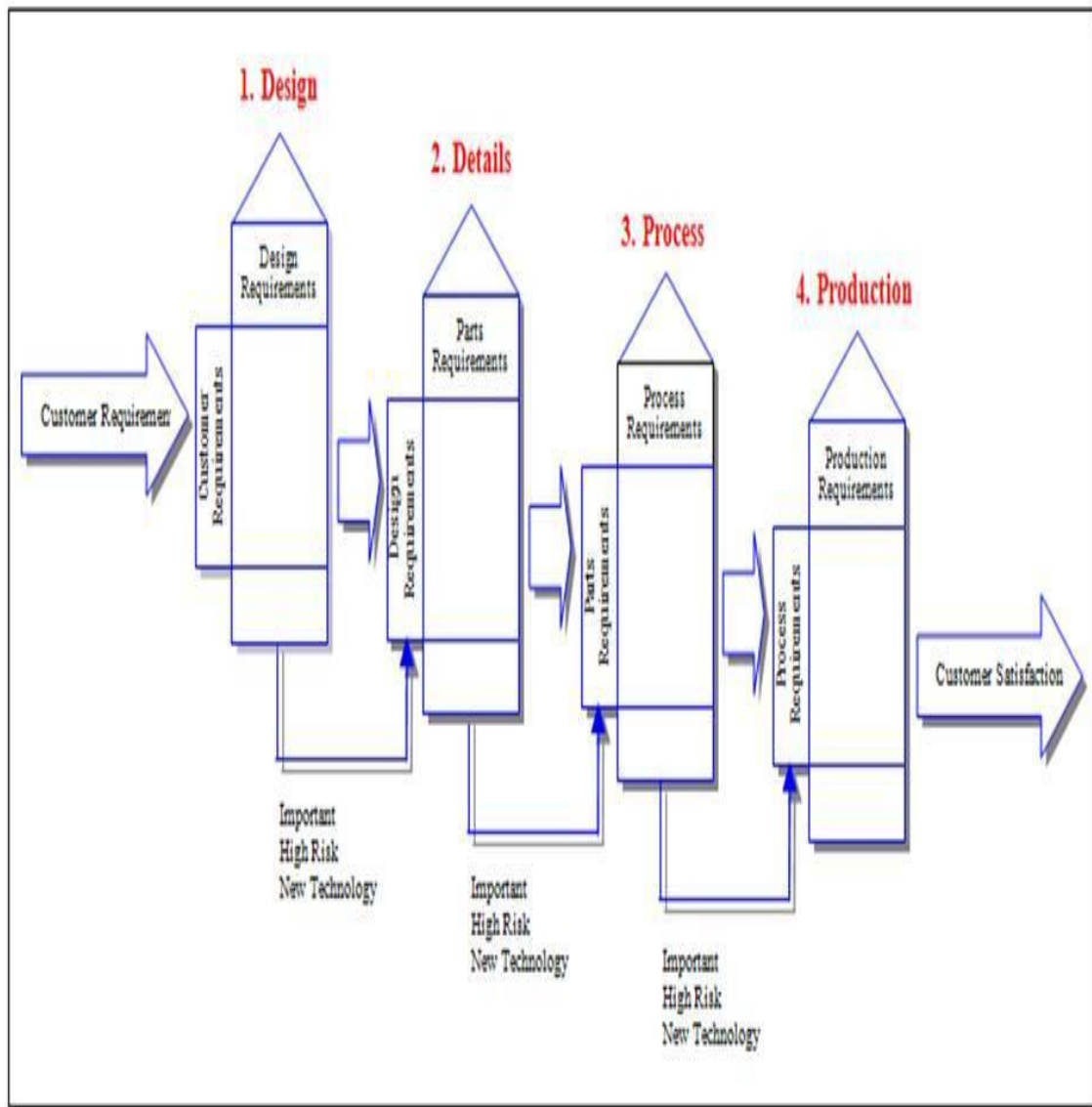
- Μετατροπή των απαιτήσεων/αναγκών των πελατών σε τεχνικά σχεδιαστικά χαρακτηριστικά
- Βελτίωση στον συντονισμό ενεργειών και ικανοτήτων ενός οργανισμού από την αρχή έως την ολοκλήρωση ενός έργου ανάπτυξης
- Μείωση του χρόνου ανάπτυξης έως και κατά 50%
- Ελαχιστοποίηση των ενεργειών του προϊόντος.
- Μείωση του ποσοστού των κατασκευαστικών λαθών κατά 50%
- Η εφαρμογή της μεθόδου για την σχεδίαση των προϊόντων προϋποθέτει την άριστη συνεργασία μεταξύ βασικών ομάδων ανάπτυξης (μάρκετινγκ,σχεδιαστές, μηχανικοί, κ.α.)
- Μείωση του κόστους που συνδέεται με τη μηχανική του προϊόντος έως και κατά 30%.

¹² «Η μέθοδος αυτή συνδέεται με το όνομα του Yoji Akao και έχει συμβάλει στη μείωση εισαγωγής νέων προϊόντων μέχρι και 50%». (Δερβιτσιώτης Κ. Ν., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σ. 234)

¹³ Otto K., Wood K. Product Design, Prentice Hall, 2001

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η μέθοδος QFD επιτρέπει σε μικτές ομάδες να συνδυάσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σε ένα διάγραμμα το οποίο είναι γνωστό ως «House of Quality», ώστε να υπάρξει αποτελεσματικός και ταχύτατος σχεδιασμός της ποιότητας. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τα βασικά τμήματα στο «House of Quality» για το σχεδιασμό και τη βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών.



Πηγή: <http://vietnamwcm.wordpress.com/category/quality-function-deployment/>

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Με βάση το House of Quality δύναται να εξαχθούν οι ακόλουθες πληροφορίες:

- Όλα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα προϊόν για την κάλυψη των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών. Οι πληροφορίες αυτές είναι γνωστές ως «η φωνή του πελάτη»
- Οι συντελεστές βαρύτητας για όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως αυτό αξιολογείται από τον πελάτη
- Όλα τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας τα οποία επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι πληροφορίες αυτές είναι γνωστές ως «η φωνή της διαδικασίας»
- Αξιολόγηση των σχέσεων μεταξύ των χαρακτηριστικών της διαδικασίας και των χαρακτηριστικών του προϊόντος
- Καταγραφή της επίδοσης της διαδικασίας της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της
- Συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών της διαδικασίας
- Στόχοι για βελτίωση στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας
- Αξιολόγηση του βαθμού δυσκολίας στην βελτίωση όλων των χαρακτηριστικών της διαδικασίας
- Αξιολόγηση προτάσεων για την βελτίωση των διαδικασιών
- Επιλογή των καταλληλότερων αξιολογηθέντων προτάσεων για την βελτίωση των διαδικασιών

5.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατά το στάδιο του ελέγχου της ποιότητας, εξετάζεται αν τηρείται ή όχι το επίπεδο των προδιαγραφών που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας. Σε περίπτωση που παρατηρείται σημαντική απόκλιση καθίσταται σκόπιμη η διακοπή της λειτουργίας της διαδικασίας για να εντοπισθούν όλα τα πιθανά αίτια που την προκάλεσαν.

Η ομαλή λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας θεωρείται ως τέτοια εφόσον τηρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

Γνώση των στόχων ποιότητας

Για να υπάρχει η δυνατότητα γνώσης των στόχων ποιότητας απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης με τα υπόλοιπα στελέχη αναφορικά με τους επιδιωκόμενους σκοπούς και τις προδιαγραφές ποιότητας. Μια τέτοιου είδους αποτελεσματική επικοινωνία δύναται να επιτευχθεί με την ύπαρξη κατανοητών εγχειριδίων, τα οποία θα ανανεώνονται σε περίπτωση αλλαγών ή τροποποιήσεων.

Γνώση της ικανότητας και της απόδοσης της διαδικασίας

Για να υπάρχει η δυνατότητα γνώσης της ικανότητας και της απόδοσης της διαδικασίας απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης, το οποίο θα είναι ακριβές, αξιόπιστο και αντικειμενικό. Επιπροσθέτως, το σύστημα αυτό θα πρέπει

να είναι εύχρηστο ώστε να μπορούν να εξάγονται συμπεράσματα. Ταυτόχρονα, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να βρίσκονται σε θέση να κατανοούν τις μετρήσεις και να ερμηνεύουν τα σχετικά αποτελέσματα με ικανοποιητικό τρόπο.

Προσαρμογή της λειτουργίας της διαδικασίας

Για να υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής της λειτουργίας της διαδικασίας όταν η απόδοσή της δεν είναι η αναμενόμενη, δηλαδή αυτή που προβλέπει ο εκάστοτε στόχος ποιότητας σε μια επιχείρηση, απαιτείται μια διαδικασία η οποία θα είναι ικανή να επιτυγχάνει τους στόχους ποιότητας. Τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει η διαδικασία πρέπει να είναι τέτοια που οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να προσαρμόζουν έγκαιρα την απόδοσή τους στα επιπέδα που απαιτούνται και κρίνονται ως επιθυμητά.

Ανάθεση ευθύνης αντίστοιχη με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων

Για να υπάρχει αρμονία μεταξύ της ανάθεσης ευθύνης και της αντίστοιχης εκχώρησης αρμοδιότητας στους υπεύθυνους για την άσκηση ελέγχου πρέπει το κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης να είναι υπεύθυνο για την επίτευξη ενός στόχου ποιότητας μόνο εφόσον του εκχωρηθεί η ανάλογη αρμοδιότητα.

5.2 ΤΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κάθε αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου της ποιότητας συμβάλλει στην βελτίωση της υπάρχουσας ποιότητας σε μια επιχείρηση. Εντούτοις, επειδή η παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης διακρίνεται για το στοιχείο της «μεταβλητότητας» παρατηρούνται διακυμάνσεις στα χαρακτηριστικά ποιότητας. Τα δύο είδη διακυμάνσεων τα οποία παρατηρούνται σε μια διαδικασία είναι τα ακόλουθα:

1. Φυσικές διακυμάνσεις

2. Μη φυσικές διακυμάνσεις

Οι φυσικές διακυμάνσεις αναλύουν την βασική συμπεριφορά των διαδικασιών και συνδέονται με τους συνηθισμένους παράγοντες που επηρεάζουν κάθε στοιχείο μιας διαδικασίας (π.χ. χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, επίπεδο γνώσεων κ.α.).

Η ύπαρξη μη φυσικών διακυμάνσεων, οι οποίες δεν θεωρούνται τυχαίες σε αντίθεση με τις φυσικές, αποδίδεται σε συγκεκριμένες αιτίες που δύναται να εξηγηθούν. Σε αντίθεση με τις φυσικές, οι μη φυσικές διακυμάνσεις δεν μπορούν να ερμηνευθούν επαρκώς με στατιστικές κατανομές αναφορικά με τα χαρακτηριστικά ποιότητας και η παρουσία τους υποδεικνύει ότι η διαδικασία παραγωγής δεν είναι σταθεροποιημένη.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι, ο κύριος σκοπός στον έλεγχο ποιότητας πρέπει να είναι η μείωση των διακυμάνσεων σε πολύ χαμηλά

επίπεδα. Εφόσον το γεγονός αυτό καταστεί δυνατό, τότε αποκομίζονται τα εξής οφέλη:

- Αύξηση της ικανότητας της διαδικασίας να παράγει στα όρια που προβλέπονται από τις προδιαγραφές μειώνοντας ταυτόχρονα το ποσοστό παραγωγής που δεν ικανοποιεί τον πελάτη
- Μείωση του κόστους λόγω μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων
- Μείωση του κόστους λόγω του περιορισμού της σπατάλης σε υλικά και χρόνο τα οποία κατανέμονταν στην παραγωγή των ελαττωματικών προϊόντων
- Μείωση του κόστους λόγω μείωσης των αποθεμάτων μέσω του περιορισμού των ελαττωματικών προϊόντων
- Περαιτέρω μείωση του κόστους παραγωγής λόγω της μείωσης των αποθεμάτων καθώς μειώνονται τα κεφάλαια που δεσμεύονται σε αποθέματα, περιορίζονται οι χώροι αποθήκευσης και τα έξοδα διαχείρισης υλικών

5.3 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα συστήματα ελέγχου της ποιότητας καθορίζουν τα εξής:

✓	Τι θα ελέγξουμε
✓	Πως θα το ελέγξουμε
✓	Πότε θα το ελέγξουμε
✓	Πού θα το ελέγξουμε

Για την σχεδίαση ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας απαιτείται να υπάρξει σαφής προσδιορισμός των χαρακτηριστικών λειτουργίας του και τον τρόπο που αυτό αξιολογείται. Κάθε επιχείρηση η οποία επιθυμεί να σχεδιάσει ένα σύστημα ποιότητας πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στα ακόλουθα στοιχεία:

➤	Τρόποι παρέμβασης για τη διασφάλιση ποιότητας
➤	Πληροφορίες για το σύστημα ελέγχου ποιότητας
➤	Αποφάσεις για τον έλεγχο ποιότητας
➤	Κριτήρια για την αποδοχή των στόχων ποιότητας
➤	Αξιολόγηση απόδοσης του συστήματος ελέγχου ποιότητας

5.3.1 ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κάθε σύστημα ελέγχου της ποιότητας παρεμβαίνει με δύο τρόπους όσον αφορά στην διασφάλιση της ποιότητας. Ο πρώτος είναι ο άμεσος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας και ο δεύτερος, ο δειγματοληπτικός έλεγχος αποδοχής.

Ο άμεσος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας είναι εφικτός όταν δύναται να υπάρχει άμεση παρακολούθηση και έλεγχος της διαδικασίας που παράγει το προϊόν. Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης λαμβάνουν την απόφαση, κατόπιν του αποτελέσματος ελέγχου του συνόλου της παραγωγικής διαδικασίας, εάν θα συνεχίσουν ή θα διακόψουν την παραγωγή. Σε περίπτωση που ο άμεσος έλεγχος δεν είναι εφικτός ή δεν κρίνεται σκόπιμο να γίνει, εφαρμόζεται ο δειγματοληπτικός έλεγχος αποδοχής, με βάση τον οποίο γίνεται η αποδοχή ή η απόρριψη πριν χρησιμοποιηθούν τα εκάστοτε υλικά σε μεταγενέστερο στάδιο της παραγωγής.

Στις μέρες μας, λόγω του ιδιαίτερου ανταγωνιστικού κλίματος η μέθοδος που συνήθως επιλέγεται είναι ο άμεσος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας.

5.3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους η οποία συμβάλλει σε ένα επιτυχημένο σύστημα ελέγχου της ποιότητας είναι η γνώση των τεχνικών προδιαγραφών των προϊόντων όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί κατά τον σχεδιασμό των προϊόντων. Απαραίτητη, επίσης, προϋπόθεση για ένα ολοκληρωμένο σύστημα, είναι η γνώση που έχει μια επιχείρηση αναφορικά με την ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία προσδιορίζεται από τους εξής παραμέτρους:

- Ικανότητα εργαζομένων
- Εξοπλισμός επιχείρησης
- Χρήση μεθόδων
- Ποιότητα υλικών

Εκτός από τις απαραίτητες πληροφορίες που πρέπει μια επιχείρηση να έχει για ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας, τα διοικητικά στελέχη της οφείλουν να δίδουν απαντήσεις και να λαμβάνουν αποφάσεις αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα:

- Ποιά χαρακτηριστικά των προϊόντων θα πρέπει να παρακολουθούνται ώστε να ελεγχθούν;
- Ποιά χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει να παρακολουθούνται ώστε να ελεγχθούν;
- Ποιοί είναι οι στόχοι ποιότητας;

Τα πρώτα δύο σημεία αφορούν σε χαρακτηριστικά όπως καθαρότητα, ομοιογένεια, επάρκεια, αξιοπιστία, ακρίβεια κ.α., ενώ το τρίτο σημείο ενδεικτικά αναφέρεται σε αύξηση λειτουργίας χωρίς βλάβη, μείωση του χρόνου παραγωγής κ.α.

5.3.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Μια επιχείρηση για να βρίσκεται στην θέση να κάνει αποδεκτούς ή να απορρίψει τους στόχους ποιότητας πρέπει πρώτα να ελέγξει κατά πόσο οι στόχοι της είναι κατάλληλοι και ικανοποιούν τα παρακάτω σημεία:

-
- 1) Νόμιμοι στόχοι
 - 2) Μετρήσιμοι στόχοι
 - 3) Εφικτοί στόχοι
 - 4) Δίκαιοι στόχοι
-

Η εξασφάλιση της νομιμότητας των στόχων ποιότητας δύναται να επιτευχθεί μέσω της δημοσιοποίησης τους από την πλευρά των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα αποφεύγεται και η αμφισβήτησή τους από τους εργαζομένους.

Οι στόχοι της ποιότητας πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ώστε να υπάρχει η ικανότητα αντικειμενικής μέτρησης των χαρακτηριστικών, ενώ παράλληλα, πρέπει να είναι και πραγματοποιήσιμοι, καθώς, σε αντίθετη

περίπτωση, το κίνητρο των εργαζομένων μειώνεται σε σημείο που ενδέχεται να μην καταβληθεί η απαραίτητη προσπάθεια.

Ο βασικότερος λόγος που οι στόχοι ποιότητας μιας επιχείρησης οφείλουν να είναι δίκαιοι, είναι η ύπαρξη ιδίου ποσοστού πιθανότητας επίτευξης/επιτυχίας από την πλευρά των εργαζομένων.

Ένα σύστημα ελέγχου μιας επιχείρησης για να θεωρείται ολοκληρωμένο και επιτυχές πρέπει να αξιολογείται ως προς την απόδοσή του. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός συστήματος ελέγχου είναι τα εξής:

- Κόστος που δημιουργείται λόγω κακής ποιότητας προϊόντων
- Ταχύτητα αντίδρασης του συστήματος σε θέματα ποιότητας
- Αποκάλυψη των παραγόντων που οδηγούν σε κακή ποιότητα

6.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η βελτίωση της ποιότητας¹⁴ αποτελεί των απώτερο στόχο μιας επιχείρησης και έπεται του σχεδιασμού και του ελέγχου της ποιότητας. Το στάδιο της βελτίωσης της ποιότητας είναι πολύ σημαντικό διότι δύναται να έχει ευεργετικές επιδόσεις σε μια επιχείρηση. Ο παρακάτω πίνακας (6.1.1) παραθέτει τις κυριότερες βελτιώσεις που συμβάλλουν στην μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών αλλά ταυτόχρονα ενισχύουν και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.1

-
- Μείωση κόστους παραγωγής
 - Μείωση χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών
 - Μείωση ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων
 - Αύξηση παραγωγικότητας εργασίας
 - Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων
-

¹⁴ Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί τον τελικό στόχο των άλλων δύο λειτουργιών στη διοίκηση ολικής ποιότητας στην τριλογία του Juran. Σε σύγχρονες επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια ανταγωνιστική αγορά, έχει διαπιστωθεί ότι μόνο με συνεχείς βελτιώσεις είναι δυνατή η ανάπτυξη και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Δερβιτσιώτης Κ. Ν., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σ. 271)

Μια επιχείρηση πρέπει να δίδει ιδιαίτερη βάση στα εξής 3 βασικά σημεία ώστε να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της:

- Οργανωτική δομή
- Χρήση της τεχνολογίας
- Τρόπος αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο κύκλος του Deming αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέρος στην υποστήριξη των διαδικασιών που σχετίζεται με τη βελτίωση της ποιότητας σε μια επιχείρηση. Τα παρακάτω στάδια προϋποθέτουν μια δημιουργική επίλυση προβλημάτων και συμπεριλαμβάνονται στην έννοια Plan του κύκλου του Deming:

- Κατανόηση της μη-ικανοποίησης
- Εύρεση γεγονότων
- Προσδιορισμός προβλημάτων
- Γέννηση ιδεών
- Ανάπτυξη λύσεων

Κατόπιν των ανωτέρω, έπεται το στάδιο της εφαρμογής το οποίο, όπως και όλα τα προηγούμενα στάδια, προϋποθέτει την ύπαρξη δημιουργικότητας, εφευρετικότητας και ικανότητας για ορθή λήψη αποφάσεων.

6.2 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μια επιχείρηση επιδιώκει να βελτιώσει την ποιότητα σε κυρίως δύο σημεία τα οποία είναι:

➤ Βελτίωση των χαρακτηριστικών των προϊόντων

➤ Βελτίωση των διαδικασιών

Η βελτίωση των χαρακτηριστικών των προϊόντων συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών και άλλων μερών σε μια επιχείρηση.

Η βελτίωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης διαχωρίζεται σε δυο κατηγορίες. Η πρώτη αφορά στην παραγωγή των προϊόντων και η δεύτερη, στις επιχειρησιακές δραστηριότητες στήριξης (όπως είναι π.χ. οι παραγγελίες, οι προμήθειες κ.α.).

Ο περιορισμός των ελαττωματικών προϊόντων και η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών θεωρείται ένας από τους αποτελεσματικότερους τρόπους βελτίωσης για μια επιχείρηση. Αναφορικά με την βελτίωση των διαδικασιών, αυτή δύναται να γίνει σε δύο φάσεις. Ο προσδιορισμός των κυριότερων διαδικασιών είναι το ένα σκέλος, το οποίο θεωρείται κρίσιμο καθώς επηρεάζει καθοριστικά τη δυνατότητα επιβίωσης και επιτυχίας μιας επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για τον λόγο αυτό μια επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε θέση να ταξινομεί τις διαδικασίες της ανάλογα με τον βαθμό κρισιμότητάς τους και να τις ιεραρχεί με τρόπο που να

προσδιορίζονται οι προτεραιότητες που θα δίδει. Το δεύτερο σκέλος αφορά στην βελτίωση των επιλεγμένων διαδικασιών, η οποία γίνεται με δύο τρόπους. Η πρώτη έγκειται σε συνεχείς βελτιώσεις μέσω προτάσεων από εργαζομένους ή διαφορετικές πηγές και η δεύτερη, μέσω ειδικών μελετών που προϋποθέτουν δραστικές αλλαγές όπως η δημιουργία νέας οργανωτικής δομής, υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καθιέρωση ενός νέου τρόπου διοίκησης των εργαζόμενων.

6.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για την υποστήριξη της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας, υπάρχουν τεχνικά εργαλεία που δύναται να χρησιμοποιηθούν με αποτελεσματικό τρόπο είτε για την επίλυση των προβλημάτων μιας επιχείρησης είτε για την συνειδητοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν ή παρουσιάζονται. Τα βασικότερα εργαλεία παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (6.3.1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3.1

-
- Διάγραμμα συγγένειας (affinity diagram)
 - Διάγραμμα ομαδοποίησης (bar chart)
 - Διάγραμμα δραστηριοτήτων (block diagram)
 - Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)
 - Αιτιολογική ανάλυση αποτελέσματος (cause and effect analysis)
 - Διαγράμματα ελέγχου (control charts)
 - Ανάλυση κόστους-ωφέλειας (cost-benefit analysis)
 - Κατάλογος της σχέσης πελατών/προμηθευτών (customer-supplier relationship checklist)
 - Ανάλυση αποφάσεων (decision analysis)
 - Διαγράμματα ροής (flow charts)
-

- Ανάλυση πεδίου δυνάμεων (force field analysis)
- Γραμμικά διαγράμματα/ χρονιαία διαγράμματα (line graphs/run charts)
- Ανάλυση του Pareto (Pareto analysis)
- Κοστολόγηση ποιότητας (quality costing)
- Λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας (Quality Function Deployment – QFD)
- Προσέγγιση έργων ποιότητας και διαδικασία λύσης προβλημάτων (quality project approach and the problem solving process)
- Ανάλυση κινδύνων (risk analysis)
- Διαγράμματα συσχετισμού (scatter diagrams)

6.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι πρότασεις που έχουν τεθεί και αφορούν στην βελτίωση της ποιότητας σε μια επιχείρηση πρέπει να ιεραρχηθούν ορθά και να επιλεχθούν εκείνες που εντάσσονται στο σχέδιο δράσης που υιοθετεί η εκάστοτε επιχείρηση.

Για το σκοπό αυτό, υπάρχουν δύο ειδών κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται και κατηγοριοποιούνται σε πρωταρχικά και συμπληρωματικά.

Τα πρωταρχικά κριτήρια πρέπει να είναι τα ακόλουθα:

-
- Η πρόταση πρέπει να είναι εφικτή
 - Η πρόταση πρέπει να επικεντρώνεται σε ένα χρόνιο πρόβλημα
 - Η πρόταση πρέπει να αφορά σε ένα κύριο πρόβλημα ώστε η επίλυσή του να τυγχάνει αναγνώρισης και επιβράβευσης
 - Η πρόταση πρέπει να αφορά σε πρόβλημα που δύναται να μετρηθεί ώστε να υπάρχει η αντικειμενικότητα που προσδίδουν οι μετρήσεις και ως εκ τούτου η αποδοχή των αποτελεσμάτων να είναι καθολική

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα συμπληρωματικά κριτήρια πρέπει να είναι τα εξής:

- Αναγκαιότητα επίλυσης
- Βαθμός απόδοσης της επένδυσης
- Βαθμός ευκολίας αποδοχής των αλλαγών

Η επιλογή των προτάσεων για βελτίωση θα πρέπει να γίνεται βάσει των ως άνω κριτηρίων ώστε να μεγιστοποιούνται οι πιθανότητες επιτυχίας. Ο κυριότερος λόγος αποτυχίας συνίσταται στην αδυναμία ολοκλήρωσης των προτάσεων σε αποδεκτά χρονικά πλαίσια. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθούν, οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία της διαδικασίας της βελτίωσης της ποιότητας. Αυτοί είναι οι κάτωθι:

- Τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να υιοθετήσουν οτιδήποτε που δεν γνωρίζουν
- Τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να υιοθετήσουν οτιδήποτε που δεν καταλαβαίνουν
- Τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν οτιδήποτε που δεν γνωρίζουν τί επιπτώσεις θα έχει και σε ποιό βαθμό αυτό τους αφορά
- Τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να υιοθετήσουν οτιδήποτε που δεν γνωρίζουν εάν θα καλυφθούν οι ανάγκες τους

7. Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.)

Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επηρέασε σε υψηλό βαθμό το δημόσιο τομέα. Οι κυβερνήσεις και οι δημόσιες διοικήσεις των ευρωπαϊκών χωρών ξεκίνησαν συστηματικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ως προς τις οργανωτικές δομές και τις διοικητικές μεθόδους που χρησιμοποιούσαν τη δεκαετία του 1980. Οι εν λόγω μεταρρυθμίσεις¹⁵ είχαν θέσει ως στόχο τα εξής:

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- Προσανατολισμός προς τον πολίτη
- Μείωση της γραφειοκρατίας
- Παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών

Ένας από τους κυριότερους λόγους που η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εισήλθε στον δημόσιο τομέα αποτέλεσε η οικονομική ύφεση και οι δημοσιονομικές πιέσεις που αντιμετώπισαν οι κυβερνήσεις μετά από την επέκταση του κράτους πρόνοιας το διάστημα μεταξύ του 1950 και του 1970. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην ανάγκη των δημόσιων οργανισμών να προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες χρησιμοποιώντας λιγότερους πόρους.

¹⁵ Μιχαλόπουλος, Ν., «Διοίκηση και Μεταρρύθμιση: Όψεις αναδιοργάνωσης της γραφειοκρατίας» στο έργο, Παπαδημητρίου, Γ., Μακρυδημήτρη, Α., Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Σάκκουλα, 1995

Εν συνεχεία, παρατηρήθηκε μια ολοένα και μεγαλύτερη δυσαρέσκεια των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες που λάμβαναν από το δημόσιο τομέα, και ως εκ τούτου, υπήρξε γενικότερη δυσαρέσκεια προς τις κυβερνήσεις.

Οι κυβερνήσεις για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις όφειλαν να αναπτύξουν νέες διαδικασίες αναφορικά με τις δημοσίες υπηρεσίες. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες καθιερώθηκαν με τον όρο «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» και αναφέρονται στα κάτωθι:

- Προσαρμογή των εργαλείων ποιότητας που αναπτύχθηκαν για χρήση στον ιδιωτικό τομέα, ώστε να γίνουν συμβατά στο δημόσιο
- Υιοθέτηση των εργαλείων ποιότητας που αναπτύχθηκαν για χρήση στον ιδιωτικό τομέα
- Βελτίωση της ποιότητας του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης
- Καθορισμός και μέτρηση της ανάγκης βελτίωσης της ποιότητας
- Μέτρηση των συνεπειών που έχει η βελτίωση της ποιότητας

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι, η εισαγωγή των εργαλείων ποιότητας στο δημόσιο τομέα δεν γίνεται με τον ίδιο ρυθμό και με τις ίδιες διαδικασίες που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Ο βασικότερος λόγος που συνίσταται αυτή η σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα ανάγεται στην αντιμετώπιση του πελάτη/πολίτη. Εν αντιθέσει με τον ιδιωτικό τομέα κατά τον οποίο ο πελάτης αποτελεί τον κυρίαρχο πυρήνα, στον δημόσιο τομέα, τα πρόσωπα που λαμβάνουν τις αποφάσεις πρέπει να διασφαλίζουν την

ισορροπία μεταξύ του γενικότερου συμφέροντος και των ξεχωριστών ειδικών αναγκών των συγκεκριμένων πολιτών.

Οι αποφάσεις που λαμβάνουν πολλές φορές οι εκάστοτε κυβερνήσεις έχουν ως απώτερο σκοπό την ανάδειξη πολιτικών επιθυμητών στόχων όπως είναι η επανεκλογή, παρά στόχων που στηρίζονται σε ένα ουσιαστικό και αυθεντικό ενδιαφέρον όσον αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες από τους δημόσιους φορείς. Στον ιδιωτικό τομέα από την άλλη πλευρά, δεν υιοθετείται μια τέτοιου είδους στρατηγική καθώς θα μπορούσε να αποτελέσει την αρχή του τέλους της λειτουργίας της επιχείρησης. Στα τέλη του 1990, συγκροτείται η Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών, η οποία είχε ως σκοπό την προώθηση ανταλλαγών και την οργάνωση συνεργασιών στο πεδίο των διοικητικών καινοτομιών και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες των κρατών μελών της ΕΕ. Η Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών εκπόνησε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο 1^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη Λισαβόνα τον Μάιο του 2000. Το 2002 έγινε αναθεώρηση στην Κοπεγχάγη και, το 2006 στο Τάμπερε της Φιλανδίας παρουσιάστηκε η τρίτη έκδοση του ΚΠΑ η οποία ισχύει έως και σήμερα.

Το ΚΠΑ αποτελεί ένα οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο αυτό-αξιολόγησης που μετρά τις επιδόσεις των οργανώσεων του δημοσίου τομέα και συμβάλλει στην εισαγωγή τεχνικών διοίκησης ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Επιπλέον, θεωρείται ένα απλό εργαλείο το οποίο είναι βασισμένο στο EFQM. Μέχρι και σήμερα πολλές χώρες της Ε.Ε υιοθέτησαν το εργαλείο αυτό χρησιμοποιώντας εφαρμογές σε διάφορους τομείς του

Δημοσίου. Σκοπός του ΚΠΑ είναι η εισαγωγή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη δημόσια διοίκηση και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτο-αξιολόγησης, σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τα εξής:

➤ Προγραμματισμός

➤ Εκτέλεση

➤ Έλεγχος

➤ Ανάδραση

Το Κ.Π.Α. αποτελείται από εννέα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία αναφέρονται σε βασικές πτυχές μιας οργάνωσης.

Ηγεσία: Ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται η αποστολή ενός δημόσιου οργανισμού από τους διοικητές και διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων ενώ παράλληλα πραγματοποιούνται τα οράματα του φορέα.

Στρατηγική και Προγραμματισμός: Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός υλοποιεί την αποστολή του μέσω μιας συγκεκριμένης στρατηγικής προσανατολισμένης προς τις ομάδες συμφερόντων και με την υποστήριξη δημόσιων πολιτικών, προγραμμάτων και διαδικασιών.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ο τρόπος με τον οποίο ένας δημόσιος οργανισμός διαχειρίζεται και αναπτύσσει τις γνώσεις και τις ικανότητες του προσωπικού του.

Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι: Ο τρόπος με τον οποίο ο δημόσιος οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες με εταίρους και τους εσωτερικούς πόρους του προκειμένου να υποστηρίξει την αποτελεσματική λειτουργία του.

Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών: Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες ώστε να υποστηρίξει τη στρατηγική του και να ικανοποιήσει τους πελάτες/πολίτες του.

Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πελάτη/Πολίτη: Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο δημόσιος φορέας σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών του.

Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό: Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός αναφορικά με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του.

Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία: Ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας, για θέματα όπως η ποιότητα ζωής κ.α.

Κύρια αποτελέσματα: Σε σχέση με τη θεσμοθετημένη εντολή του και τους προκαθορισμένους στόχους του κρίνεται το κατά πόσο ο δημόσιος φορέας επιτυγχάνει τα προσδωκόμενα, καθώς και σε σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όσων έχουν οικονομικό συμφέρον ή συμμετέχουν στο δημόσιο οργανισμό.

Η προσπάθεια για την εισαγωγή εργαλείων ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ξεκίνησε το 1990. Η σύσταση της Ειδικής Μονάδας Αποδοτικότητας & Ποιότητας, η οποία υπαγόταν στη Γενική Γραμματεία

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών αποτέλεσε το «σημείο εκκίνησης». Το 2004 ψηφίσθηκε ο νόμος Ν.3230¹⁶ , ο οποίος εισάγει επίσημα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση την έννοια της Ποιότητας. Εκτός αυτού, ακολούθησαν εγκύκλιοι για την ερμηνεία και την εφαρμογή του εν λόγω Νόμου. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΙΠΑ)¹⁷ σχεδίασε δράσεις που θα διευκόλυναν και θα στήριζαν την προσπάθεια των δημόσιων οργανισμών, οι οποίες είναι :

- Ενημέρωση των ενδιαφερομένων,
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Αναγνώριση και ανταμοιβή των βέλτιστων πρακτικών.
- Υποστήριξη των χρηστών ΚΠΑ¹⁸

¹⁶ Ν.3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

¹⁷ Η Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, υπάγεται στη Γενική Δ/ση Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης και έχει συσταθεί με τις διατάξεις του άρθρου 1 του Π.Δ. 259/2005 . http://archive.minedu.gov.gr/el_ec_page9373.htm [09/11/2011]

¹⁸ Έρευνα του 2005 για τους χρήστες του ΚΠΑ δείχνει ότι τα σημαντικά οφέλη της αυτο-αξιολόγησης περιλαμβάνουν: τον αποτελεσματικό εντοπισμό των δυνατών σημείων της δημόσιας οργάνωσης και τον τομέων εκείνων που χρειάζονται βελτίωση, τον εντοπισμό των σχετικών δράσεων βελτίωσης, το αυξημένο επίπεδο επίγνωσης και επικοινωνίας σε όλη τη δημόσια οργάνωση και το γεγονός ότι οι υπάλληλοι άρχισαν να ενδιαφέρονται για τα ζητήματα ποιότητας. Σε σχέση με άλλα εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι χρήστες του ΚΠΑ θεωρούν γενικά το εργαλείο αυτό εύκολο στη χρήση του, με χαμηλό κόστος και εύκολα εφαρμόσιμο στο δημόσιο τομέα. ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.) – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF), Επιμέλεια: Δρ. Νίκος Μιχαλόπουλος, Αθήνα, 2007, Εθνικό Τυπογραφείο, ΥΠΕΣΔΔΑ / ΓΓΔΔ & Η.Δ. σ. 41

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΕΛΕΓΧΟΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητα ανέλαβε την προώθηση της ποιότητας στην Ελλάδα με το νόμο Ν.3230/04 και είχε τους εξής στόχους:

- Βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών
- Πελατοκεντρική προσέγγιση στην εξυπηρέτηση των πολιτών
- Διευκόλυνση της πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- Δημιουργία κουλτούρας αποτελέσματος
- Ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας

8.1 ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

Για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε τραπεζικό οργανισμό, ισχύουν οι όροι και ορισμοί όπως αναλύονται παρακάτω:

Προϊόν

Τραπεζικά προϊόντα (χορηγήσεις, καταθέσεις, διαμεσολαβητικές εργασίες, χρηματιστηριακά, επενδυτικά προϊόντα)

Πελάτες

Χρήστες των τραπεζικών προϊόντων (φυσικά ή νομικά πρόσωπα που έχουν προμηθευτεί προϊόντα ή χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του τραπεζικού οργανισμού)

Προμηθευτές

Οργανισμοί που προμηθεύουν την τράπεζα με προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία ενσωματώνονται στο τελικό παρεχόμενο από τον τραπεζικό οργανισμό

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας έχει αναπτυχθεί ώστε να περιγράφει την Πώληση και Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση τραπεζικών προϊόντων από τα Καταστήματα Ιδιωτών, τα Εναλλακτικά Δίκτυα, τα Business και Corporate Centers των τραπεζικών οργανισμών.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας έχει αναπτυχθεί με τρόπο ώστε να υλοποιείται η Πολιτική Ποιότητας και να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των διεργασιών της, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των Πελατών, καθώς και τις εφαρμοζόμενες

νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Για το σκοπό αυτό, οι τραπεζικοί οργανισμοί:

α) εντοπίζουν τις διεργασίες που εκτελούνται για τη λειτουργία της, και που αφορούν στο πεδίο εφαρμογής του Συστήματος, καθώς και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, αλλά και τις αλληλεπιδράσεις με τις διεργασίες της τράπεζας οι οποίες στην παρούσα φάση δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Συστήματος Ποιότητας. Οι διεργασίες και ο τρόπος αλληλεπίδρασης αναλύονται συγκεκριμένα σε:

✓ Κύριες Διεργασίες: Είναι οι διεργασίες που έχουν άμεση σχέση με την παροχή των τραπεζικών προϊόντων και αποτελούν τους «κρίκους» στην κύρια αλυσίδα προστιθέμενης αξίας προς τον Πελάτη και η οποία έχει ως σημείο έναρξης τη λήψη των απαιτήσεων των Πελατών και καταλήγει στην παράδοση των προϊόντων στον Πελάτη. Στις κύριες διεργασίες της Τράπεζας, που αφορούν στο πεδίο εφαρμογής του Συστήματος, συμπεριλαμβάνονται οι εξής:

- Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Προϊόντων για Ιδιώτες & ΜΜΕ
- Πώληση και παρακολούθηση καταθετικών Προϊόντων
- Πώληση και παρακολούθηση χορηγητικών Προϊόντων
- Πώληση Λοιπών Προϊόντων (χρηματοστηριακών, επενδυτικών, διαμεσολαβητικών υπηρεσιών κλπ)
- Προσέγγιση Νέων Πελατών
- Παροχή Υπηρεσιών Εναλλακτικών Δικτύων

- Εξυπηρέτηση / συναλλαγές
- ✓ Υποστηρικτικές Διεργασίες: Είναι αυτές που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη των κύριων διεργασιών και θεωρούνται βασικές για την αποτελεσματική λειτουργία της τράπεζας. Στις υποστηρικτικές διεργασίες της τράπεζας συμπεριλαμβάνονται οι εξής:
 - Διεργασίες Οργάνωσης και Μεθόδων
 - Διεργασίες Μηχανογράφησης
 - Διεργασίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
 - Διεργασίες Διαχείρισης Προμηθειών
 - Διεργασίες Διαχείρισης Νομικών Θεμάτων
 - Διεργασίες Marketing και Επικοινωνίας
 - Διεργασίες Οικονομικών Υπηρεσιών
 - Διεργασίες Dealing Room
- ✓ Διαχειριστικές Διεργασίες: είναι αυτές οι οποίες υποστηρίζουν τόσο τις κύριες όσο και τις υποστηρικτικές διεργασίες. Στις διαχειριστικές διεργασίες συμπεριλαμβάνεται η διεργασία διαχείρισης του Συστήματος Ποιότητας.

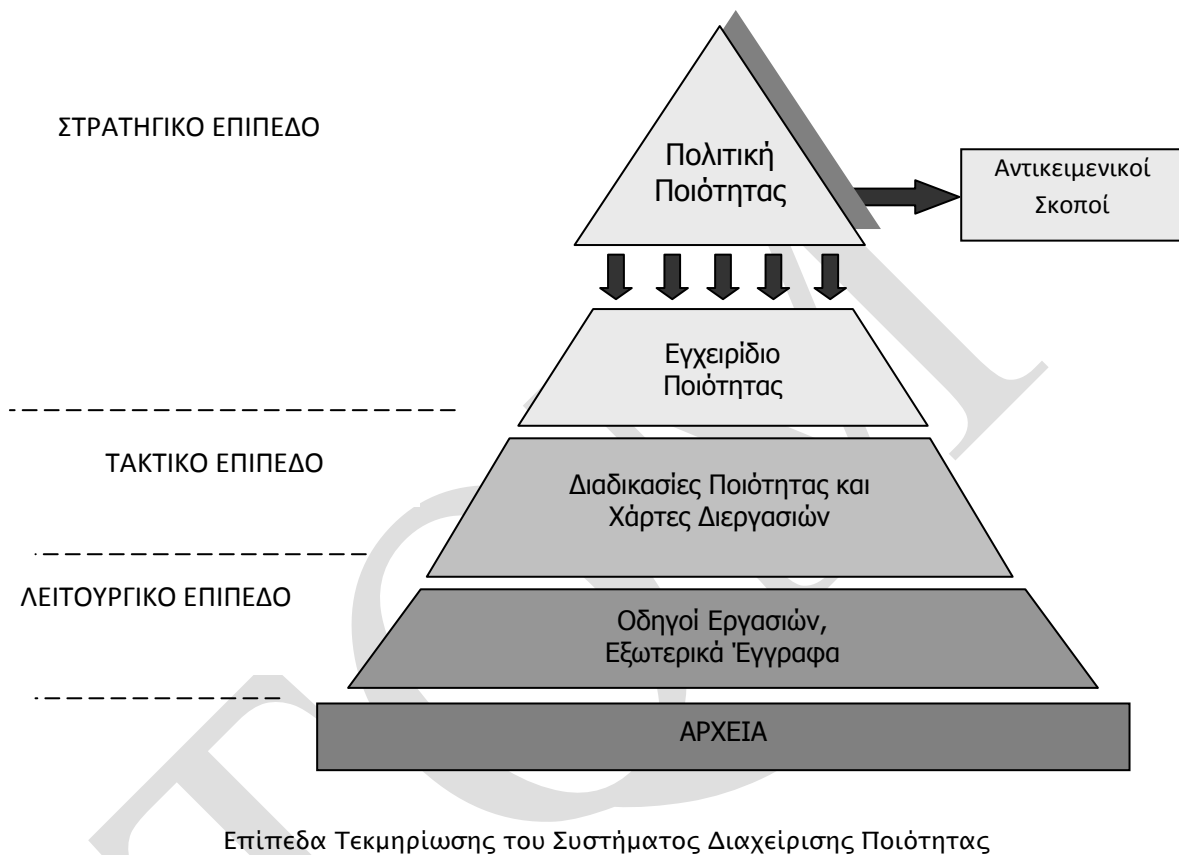
β) παρακολουθούν μέσω κατάλληλου συστήματος μέτρησης και ανάλυσης τις κύριες διεργασίες τους, ενώ έχουν καθορίσει στόχους για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητάς τους.

γ) φροντίζουν για την εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των πόρων και πληροφοριών για τη λειτουργία και παρακολούθηση των διεργασιών τους

δ) εφαρμόζουν, όπου απαιτείται, τις αναγκαίες δράσεις για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στις διεργασίες και για τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών αυτών.

8.2 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας διαρθρώνεται σε τέσσερα επίπεδα εγγράφων όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:



Α. Στρατηγικό επίπεδο: Το Στρατηγικό επίπεδο περιλαμβάνει:

1. Το Εγχειρίδιο Ποιότητας για το πεδίο εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της τράπεζας, στο οποίο αναλύεται ο τρόπος που το εφαρμοζόμενο Σύστημα Ποιότητας ικανοποιεί τις απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9001:2000 και παρουσιάζει (σε τίτλους) την τεκμηρίωση που καθιερώνεται για την εφαρμογή και διατήρηση του.

2. Την Πολιτική Ποιότητας, που αποτελεί τη δέσμευση της Διοίκησης της τράπεζας για την πλήρη υποστήριξη του Συστήματος Ποιότητας και στην οποία τίθενται οι βασικές αρχές για την Ποιότητα, αλλά και οι σημαντικότεροι αντικειμενικοί σκοποί.

3. Τον Χάρτη Αλληλεπίδρασης Διεργασιών, δηλαδή μια σχηματική απεικόνιση των διεργασιών που έχουν αναγνωριστεί και τις μεταξύ τους αλληλεπίδρασης.

Β. Τακτικό επίπεδο: Περιέχει ένα πλέγμα οργανωτικών εγγράφων γενικής εφαρμογής που επιλύουν όλα τα βασικά θέματα Ποιότητας. Κατανέμει αρμοδιότητες, υπευθυνότητες, μέσα και περιέχει γενικές μεθόδους που καθορίζουν την αλληλουχία των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα για την υλοποίηση των διεργασιών του Συστήματος και υποδεικνύουν (είτε άμεσα, είτε με παραπομπή σε άλλα έγγραφα) :

- Ποιός είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση κάθε εργασίας
- Με τι μέσα θα εκτελεσθεί η εργασία
- Πού θα γίνει η κάθε εργασία
- Πότε θα γίνει η κάθε εργασία

Το τακτικό επίπεδο τεκμηρίωσης περιλαμβάνει:

1. Τις Διαδικασίες Ποιότητας. Οι Διαδικασίες Ποιότητας αναπτύσσονται για να περιγράψουν τον τρόπο διαχείρισης του Συστήματος Ποιότητας

2. Τους Χάρτες Διεργασιών. Οι διεργασίες που παρουσιάζονται στον Χάρτη Αλληλεπίδρασης Διεργασιών περιγράφονται σε μεγαλύτερο επίπεδο ανάλυσης με μορφή διαγραμμάτων ροής. Στα εν λόγω

διαγράμματα παρουσιάζονται οι ενέργειες που απαιτείται να πραγματοποιηθούν για την ολοκλήρωση της εκάστοτε δραστηριότητας, τα αντίστοιχα εμπλεκόμενα τμήματα της τράπεζας και όπου απαιτείται γίνεται παραπομπή σε αναλυτικότερη τεκμηρίωση.

Γ. Λειτουργικό Επίπεδο: Είναι το σύνολο όλων των ειδικών εσωτερικών αναλυτικών εγγράφων και καθοδηγούν το αρμόδιο προσωπικό στις καθημερινές του λειτουργίες.

Το λειτουργικό επίπεδο περιλαμβάνει:

1. Τους Οδηγούς Εργασιών, δηλαδή

- Αναλυτικές πληροφορίες του τρόπου διεκπεραίωσης των ενεργειών που απεικονίζονται στους χάρτες διεργασιών
- Χαρακτηριστικά των παρεχόμενων από την τράπεζα προϊόντων
- Τιμολόγια προμηθειών
- Έντυπα Συμβάσεων με τους πελάτες της τράπεζας
- Λειτουργικά Έντυπα για την διεκπεραίωση των καθημερινών λειτουργιών της τράπεζας

2. Τα εξωτερικά έγγραφα της Τράπεζας, τα οποία είναι σημαντικά για την διεκπεραίωση των λειτουργιών της. Τα έγγραφα αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Υπουργικές Αποφάσεις
- Πράξεις Διοικητού Τράπεζας Ελλάδος
- Επιστολές της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών

- Έγγραφα από την ΔΙΑΣ Α.Ε., ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ, κ.λ.π
- Λοιπή Νομοθεσία

3. Άλλα έγγραφα (π.χ. Διαφημιστικό /πληροφοριακό υλικό) χρήσιμα για τη λειτουργία της τράπεζας.

Δ. Αρχεία: Είναι το σύνολο των αρχείων τα οποία είτε δημιουργούνται κατά την εφαρμογή των διαδικασιών και είναι απαραίτητα για την τήρηση και παρακολούθηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, είτε εν γένει καθορίζονται από τις απαιτήσεις του προτύπου πιστοποίησης.

8.3 ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Δέσμευση της Διοίκησης

Η Διοίκηση των τραπεζικών οργανισμών καθορίζοντας τη φιλοσοφία τους ως πελατοκεντρική, δεσμεύεται για την ορθή εφαρμογή και διαρκή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, μέσω :

- της καθιέρωσης της Πολιτικής Ποιότητας της τράπεζας
- της ενημέρωσης του προσωπικού, μέσω τακτικών συναντήσεων για τη σημασία της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, καθώς και των απαιτήσεων που πηγάζουν από το σχετικό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του εκάστοτε τραπεζικού οργανισμού
- της καθιέρωσης των αντικειμενικών σκοπών
- της εξασφάλισης της διαθεσιμότητας των πόρων
- της τακτικής ανασκόπησης της εύρυθμης λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μέσω των συστηματικών συναντήσεων ανασκόπησης

Εστίαση στον Πελάτη

Ο κάθε τραπεζικός φορέας αναγνωρίζει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών του, εφαρμόζοντας κατάλληλες μεθόδους διάγνωσης με στόχο να καθορίσει τα κύρια χαρακτηριστικά των προϊόντων που παρέχει, να αναγνωρίσει και να αξιολογήσει τον ανταγωνισμό, καθώς και τις ευκαιρίες από την αγορά, τις αδυναμίες και τα μελλοντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Με γνώμονα τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών, η κάθε τράπεζα στοχεύει στη μέγιστη δυνατή ικανοποίησή τους. Η διοίκηση της τράπεζας το εξασφαλίζει αυτό με τη συνεχή διεξαγωγή κατάλληλων μετρήσεων / ερευνών του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών ως προς τα τραπεζικά προϊόντα που παρέχονται, εστιάζοντας σε παραμέτρους όπως η ποιότητα και αξιοπιστία των παρεχομένων υπηρεσιών, η εικόνα της Τράπεζας προς τον πελάτη, καθώς και τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Παράλληλα, η τράπεζα έχει καθιερώσει μηχανισμό διαχείρισης των παραπόνων των πελατών της και μεριμνά για την άμεση ανταπόκρισή της προς τον πελάτη, καθώς και τη διερεύνηση των αντίστοιχων αιτιών, με στόχο την πρόληψη επανάληψή τους, αλλά και τη λήψη αποφάσεων που θα οδηγήσουν στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Ωστόσο και με γνώμονα την αντικειμενική διαχείριση των παραπόνων των πελατών, οι τραπεζικοί φορείς συνεργάζονται με τον Διαμεσολαβητή τραπεζικών & επενδυτικών υπηρεσιών, προς τον οποίο απευθύνονται οι πελάτες των οποίων τα παράπονα δεν κατέστη δυνατό να επιλυθούν εντός της τράπεζας.

Πολιτική για την Ποιότητα

Η πολιτική ποιότητας που καθιερώνεται από τους τραπεζικούς οργανισμούς, αποτελεί την απόδειξη της δέσμευσης της Διοίκησης της κάθε Τράπεζας για την ανάπτυξη και την υποστήριξη λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Η Πολιτική για την Ποιότητα επανεξετάζεται σε τακτικά διαστήματα μέσω της διαδικασίας της Ανασκόπησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Η Ανώτατη Διοίκηση της Τράπεζας, έχει ορίσει εκπρόσωπό της σε θέματα λειτουργίας και τήρησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, ο οποίος μεταξύ άλλων έχει τις εξής αρμοδιότητες :

- Είναι υπεύθυνος για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Παρουσιάζει και εισηγείται προς την Διοίκηση της τράπεζας την ετήσια Έκθεση Ανασκόπησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Προεδρεύει της Ομάδας Ποιότητας της τράπεζας

Το έργο του Εκπροσώπου της Διοίκησης υποστηρίζουν η Ομάδα Ποιότητας της Τράπεζας και η Ομάδα Υποστήριξης Ποιότητας, ενώ σε κάθε υπηρεσιακή λειτουργία της Τράπεζας που σχετίζεται με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, έχουν οριστεί αντίστοιχοι Συντονιστές Ποιότητας.

Η Ομάδα Ποιότητας που έχει οριστεί, έχει μεταξύ άλλων τις κάτωθι αρμοδιότητες και καθήκοντα :

- Προετοιμασία της ετήσιας Έκθεσης Ανασκόπησης
- Παρακολούθηση, σε τακτά χρονικά διαστήματα, της λειτουργίας του Συστήματος και υποβολή προτάσεων και εισηγήσεων για τη βελτίωσή του

- Ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από τη λειτουργία του Συστήματος (π.χ. μετρήσεις διεργασιών, εσωτερικές επιθεωρήσεις, μη συμμορφώσεις, κ.λ.π.)

Η Ομάδα Υποστήριξης Συστήματος Ποιότητας που έχει οριστεί, έχει μεταξύ άλλων τις κάτωθι αρμοδιότητες και καθήκοντα :

- Προγραμματισμό και συντονισμό των εσωτερικών επιθεωρήσεων
- Συλλογή και επεξεργασία δεδομένων που προκύπτουν από τη λειτουργία του Συστήματος
- Συντονισμό της ανάπτυξης και ανασκόπηση των δεικτών μέτρησης και παρακολούθησης των διεργασιών

Οι Συντονιστές Ποιότητας είναι αρμόδιοι για την ομαλή λειτουργία και εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας στο σημείο ευθύνης τους. Για τα θέματα ποιότητας ενημερώνουν εκτός από τους ιεραρχικά Προϊσταμένους τους και την Ομάδα Υποστήριξης του Συστήματος Ποιότητας.

8.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Με βάση την υιοθετούμενη Πολιτική και Στρατηγική της τράπεζας, ορίζονται οι διεργασίες οι οποίες κρίνονται σημαντικές και στις οποίες τίθενται αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι τόσο για την εσωτερική βελτίωση της τράπεζας, όσο και για την βελτίωση της αντίληψης των πελατών για τον βαθμό ικανοποίησής τους από τα παρεχόμενα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες της τράπεζας. Οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι εγκρίνονται από τον Γενικό Διευθυντή της τράπεζας και είναι συμβατοί με το γενικότερο πλάνο ανάπτυξης της τράπεζας. Επίσης ποσοτικοποιούνται ανά δραστηριότητα, ώστε να είναι εφικτή η παρακολούθηση και η ανάλυσή τους.

Η πορεία υλοποίησης των τιθέμενων στόχων, αξιολογείται και αναλύεται κατά τη διάρκεια των Ανασκοπήσεων του Συστήματος Ποιότητας.

8.5 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να:

- ικανοποιούνται οι γενικές απαιτήσεις του Συστήματος
- ικανοποιούνται οι τιθέμενοι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα
- αποδεικνύονται πιθανά αδύναμα σημεία των διεργασιών της Τράπεζας, τα οποία μέσω προληπτικών / διορθωτικών ενεργειών μπορούν ευέλικτα και άμεσα να τροποποιηθούν διατηρώντας την ακεραιότητα του Συστήματος

8.6 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία είναι μια κατ' εξοχήν συνεχής λειτουργία αμφίδρομης ροής πληροφοριών.

Εντός της Τράπεζας έχουν θεσπιστεί κατάλληλα “κανάλια επικοινωνίας” τα οποία ικανοποιούν όλες τις μορφές επικοινωνίας, δηλ :

- καθοδική επικοινωνία (από ανώτερα κλιμάκια προς τα κατώτερα)
- ανοδική επικοινωνία (από κατώτερα κλιμάκια προς τα ανώτερα)
- οριζόντια επικοινωνία (μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικές υπηρεσιακές λειτουργίες της Τράπεζας)

Ενδεικτικά μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι τα εξής :

- Εσωτερικές Συναντήσεις: Εσωτερικές συναντήσεις πραγματοποιούνται σε τακτική βάση, ή έκτακτα μεταξύ του προσωπικού των διαφόρων υπηρεσιακών λειτουργιών. Συναντήσεις πραγματοποιούνται επίσης και μεταξύ των μελών της Ομάδας Ποιότητας, αλλά και σε ανώτερο οργανωτικό επίπεδο στα πλαίσια των ανασκοπήσεων από τη Διοίκηση
- Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων: Η υιοθέτηση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων για την υλοποίηση των εργασιών της Τράπεζας, αποτελεί σημαντικό εργαλείο στη μετάδοση αλλά και την ακρίβεια της παρεχόμενης πληροφορίας
- Κατάλληλο σύστημα αλληλογραφίας, το οποίο έχει σχεδιαστεί και εφαρμόζεται για την επικοινωνία τόσο μεταξύ των διαφόρων Υπηρεσιών της Τράπεζας, όσο και μεταξύ της Τράπεζας και τρίτων.

- Αναφορές (reports): Η δημιουργία reports αποσκοπεί στην ενημέρωση των εμπλεκομένων, σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διαφόρων εργασιών που εκτελούνται. Κύριος στόχος των reports είναι η αποτελεσματική και ακριβής διάχυση της πληροφορίας προκειμένου η συντέλεση της εργασίας όλων των ενδιαφερομένων να πραγματοποιείται γρήγορα και αξιόπιστα.
- Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας: Το ίδιο το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας, αποτελούμενο από τις απαραίτητες πληροφορίες δομημένες σε μορφή Διεργασιών, Διαδικασιών Ποιότητας, Οδηγών Εργασιών, αποτελούν σημαντικό παράγοντα γνώσης καναλιών επικοινωνίας.

8.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, λαμβάνεται συνεχής μέριμνα για την διασφάλιση των απαιτούμενων πόρων. Οι πόροι αυτοί αφορούν τόσο στον απαραίτητο εξοπλισμό, όσο και σε ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό.

Η τράπεζα μέσω της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, εξασφαλίζει ότι το προσωπικό της είναι ικανό με βάση την κατάλληλη μόρφωση, εκπαίδευση, δεξιότητες και εμπειρία. Για το σκοπό αυτό η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό, βάσει των ιδιαίτερων απαιτήσεων της κάθε θέσης.

Επιπλέον, ανιχνεύονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, προγραμματίζεται και υλοποιείται η εκπαίδευση αυτού, ενώ αξιολογείται ταυτόχρονα η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

Η Τράπεζα αναγνωρίζει ως σημαντικό πόρο το ανθρώπινο δυναμικό της, διότι μέσω αυτού δύναται να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της. Ως εκ τούτου προσδιορίζει τα προσόντα του προσωπικού (τυπική εκπαίδευση, εμπειρία κ.λ.π.) ανά θέση εργασίας, τα οποία είναι απαραίτητα για την υλοποίηση των εργασιών του και την εύρυθμη λειτουργία της Τράπεζας.

Η Τράπεζα μέσω της Δνσης Εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, φροντίζει ώστε να παρέχεται στο προσωπικό εκπαίδευση που είναι απαραίτητη για την υλοποίηση των εργασιών του. Για το σκοπό αυτό ανιχνεύονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, τόσο μέσω της αξιολόγησής του, όσο και μέσω ερωτηματολογίων ή/και

αναγκών που προκύπτουν από την εφαρμογή νέων προϊόντων διαδικασιών /συστημάτων κ.λ.π.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία καταρτίζεται το Ετήσιο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει τα προγραμματισμένα σεμινάρια που πρόκειται να υλοποιηθούν την επόμενη περίοδο. Οι Συντονιστές Εκπαίδευσης κάθε υπηρεσιακής λειτουργίας, ενημερώνουν όλο το προσωπικό για τα προγραμματισμένα σεμινάρια και επιλέγουν (σε συνεργασία με τον εκπαιδευόμενο και με έγκριση του Προϊσταμένου του), αυτά που τους ενδιαφέρουν.

Ο συντονισμός των ενεργειών για τη διενέργεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, πραγματοποιείται με ευθύνη της Δνσης Εκπαίδευσης. Για κάθε εργαζόμενο υπάρχει δυνατότητα ανίχνευσης μέσω της Δνσης Εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχει παρακολουθήσει. Επιπρόσθετα, εκπαίδευση παρέχεται στο νεοπροσληθέν προσωπικό, ώστε να είναι δυνατή η εύκολη προσαρμογή του στο περιβάλλον εργασίας της Τράπεζας και στις ειδικές απαιτήσεις του. Η αποτελεσματικότητα των εκπαιδεύσεων, αξιολογείται τόσο από τον ίδιο τον εργαζόμενο (συμπλήρωση σχετικού ερωτηματολογίου μετά το πέρας της εκπαίδευσης), όσο και από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων του προσωπικού. Τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του επόμενου έτους.

8.8 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η Τράπεζα έχει εντοπίσει τις διεργασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση των υπηρεσιών της, και οι οποίες αποτυπώνονται στον Χάρτη Αλληλεπίδρασης Διεργασιών.

Κάθε μία από τις αναγνωρισθείσες διεργασίες έχει αναπτυχθεί σε δεύτερο επίπεδο τεκμηρίωσης (χάρτες διεργασιών), στο οποίο περιγράφονται:

- Οι υπεύθυνοι για κάθε ενέργεια, καθώς και η εμπλοκή υπηρεσιακών λειτουργιών εκτός του πεδίου εφαρμογής του Συστήματος
- Οι απαιτούμενοι έλεγχοι και οι σχετικές εγκρίσεις που λαμβάνονται (όπου απαιτείται) για την υλοποίηση κάθε μιας από τις ενέργειες
- Τα αρχεία που προκύπτουν για την απόδειξη της συμμόρφωσης της υπηρεσίας με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.

Για τις διεργασίες υλοποίησης του προϊόντος, που η Τράπεζα έχει αναγνωρίσει ως κρίσιμες για την υλοποίηση της Πολιτικής για την Ποιότητα που έχει καθιερώσει, έχουν θεσπιστεί αντίστοιχοι αντικειμενικοί σκοποί και έχουν οριστεί στόχοι και δείκτες οι οποίοι παρακολουθούνται για την απόδειξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις για το προϊόν.

8.9 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ

ΠΡΟΪΟΝ

Προϊόντα Ιδιωτών

Η Τράπεζα παρέχει τραπεζικά προϊόντα, οι προδιαγραφές των οποίων είναι σαφώς καθορισμένες και βασίζονται τόσο στις νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις, όσο και στις απαιτήσεις που θέτει η ίδια η Τράπεζα, δεδομένου ότι δραστηριοποιείται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Προϊόντα Επιχειρήσεων

Ωστόσο και κυρίως για προϊόντα που απευθύνονται σε επιχειρήσεις, το αρμόδιο προσωπικό της Τράπεζας έχει τη δυνατότητα επιλογής από ένα εύρος χαρακτηριστικών (εντός των προδιαγεγραμμένων ορίων όπως αυτά καθορίζονται από το Credit Risk) για τη διαμόρφωση ειδικών τραπεζικών προϊόντων, ώστε να ικανοποιούνται οι εκπεφρασμένες απαιτήσεις των πελατών. Σε κάθε περίπτωση που ένας δυνητικός πελάτης προσεγγίζει την Τράπεζα, το αρμόδιο προσωπικό (καταστημάτων ή/ και εναλλακτικών δικτύων) του παρουσιάζει τα προϊόντα που ταιριάζουν στις ανάγκες του, δίνοντας τις απαραίτητες επεξηγήσεις για όλες τις παραμέτρους που αφορούν στο συγκεκριμένο προϊόν (τιμολόγια, προμήθειες, επιτόκια, κ.λ.π). Επιπλέον και για την πληρέστερη και άμεση ενημέρωση των πελατών, η Τράπεζα έχει αναρτήσει τιμολόγια των προμηθειών για κάθε εργασία, όπως αυτά έχουν καθοριστεί σύμφωνα με τις νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις που διέπουν τη λειτουργία των τραπεζικών οργανισμών.

8.10 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ

ΠΡΟΪΟΝ

Ένας τραπεζικός οργανισμός πριν τη σύναψη συμβάσεων (εν γένει πριν την αποδοχή της για παροχή προϊόντος ή υπηρεσίας) με τους πελάτες, ανασκοπεί τις αιτήσεις τους, ώστε να διασφαλίσει ότι:

- Οι εκπεφρασμένες απαιτήσεις είναι σαφώς καθορισμένες
- Οι εκπεφρασμένες απαιτήσεις είναι εντός των προδιαγραφών που έχουν τεθεί για τα διάφορα προϊόντα (π.χ ύπαρξη αντίστοιχων δικαιολογητικών σε σχέση με τα αιτούμενα από τον Πελάτη προϊόντα) και επομένως η Τράπεζα έχει τη δυνατότητα να τις υλοποιήσει.

Σε περιπτώσεις που απαιτείται τροποποίηση των όρων της σύμβασης (πριν ή μετά τη σύναψή της), το αρμόδιο προσωπικό μεριμνά ώστε να ενημερωθεί κατάλληλα τόσο ο Πελάτης (ώστε π.χ να προσκομίσει τα απαιτούμενα δικαιολογητικά), αλλά και όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό (καταχώρηση των στοιχείων στο πληροφοριακό σύστημα).

8.11 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Οι πελάτες (και δυνητικοί πελάτες) της Τράπεζας, μπορούν να λάβουν πληροφορίες για τα προϊόντα που έχουν προμηθευτεί, ή γι' αυτά που ενδιαφέρονται να προμηθευτούν:

- άμεσα από τους εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους των Καταστημάτων ή τους Credit Officers των Business και Corporate Centers
- κάνοντας χρήση των υπηρεσιών των εναλλακτικών δικτύων (Internet Banking)
- από τον διαδικτυακό τόπο που διατηρεί η Τράπεζα
- μέσω των διαφημιστικών εντύπων της Τράπεζας, ή της προβολής της στα μέσα μαζικής επικοινωνίας

Επιπλέον, η Τράπεζα με ευθύνη του τμήματος Διαφήμισης & Προβολής, διενεργεί σχετικές έρευνες αγοράς και μέτρησης ικανοποίησης για την ανίχνευση τόσο της αντίληψης του πελάτη για το βαθμό ικανοποίησής του από τα προϊόντα της Τράπεζας, όσο και για την αναγνώριση αναγκών και προσδοκιών των πελατών, η συγκριτικών πλεονεκτημάτων / μειονεκτημάτων σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Επιπρόσθετα, ένας τραπεζικός οργανισμός διαχειρίζεται τα παράπονα που προέρχονται από πελάτες της, με κύριο στόχο όχι μόνο την επίλυσή τους, αλλά και τη διερεύνηση των αιτιών έκαστου γεγονότος, ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες ενέργειες για την αποφυγή της επανάληψής τους.

8.12 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στο πεδίο του σχεδιασμού και της ανάπτυξης νέων προϊόντων, ανήκει ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη τραπεζικών προϊόντων για ιδιώτες που πραγματοποιείται από την Διεύθυνση της Τράπεζας.

Προκειμένου για την υλοποίηση του σχεδιασμού νέου προϊόντος (ή της τροποποίησης των προδιαγραφών υφιστάμενων προϊόντων) οι αρμόδιοι Product Officers της Διεύθυνσης, προγραμματίζουν τις αντίστοιχες φάσεις και ορίζουν τους υπεύθυνους υλοποίησής τους, δεδομένου ότι για τον σχεδιασμό νέων προϊόντων στις πλείστες των περιπτώσεων εμπλέκονται πολλά τμήματα / διευθύνσεις της Τράπεζας.

Στις εκάστοτε φάσεις του σχεδιασμού ορίζονται επίσης τα σημεία ελέγχου και ανασκοπήσεων των ενεργειών που έχουν υλοποιηθεί, ώστε να επιβεβαιώνεται η εύρυθμη και ομαλή ολοκλήρωση υλοποίησής τους. Ο συντονισμός όλων των παραπάνω ενεργειών πραγματοποιείται από τους Product Officers της Διεύθυνσης Ιδιωτών της Τράπεζας.

8.12.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Τα δεδομένα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης που συλλέγονται, αφορούν σε:

- θέματα που προκύπτουν από την ανάλυση του ανταγωνισμού
- προσδοκίες /ανάγκες πελατών, όπως ανιχνεύονται μέσω των ερευνών αγοράς που πραγματοποιούνται
- ανάγκες που προκύπτουν από νέες νομοθετικές /κανονιστικές διατάξεις (ή τροποποίηση υφιστάμενων)

- ανάγκες που προκύπτουν από την αντίληψη των πελατών για το βαθμό ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες από την Τράπεζα υπηρεσίες
- νέες ιδέες /προσεγγίσεις για τραπεζικά προϊόντα

Τα δεδομένα συλλέγονται και αξιολογούνται ως προς τη δυνατότητα υλοποίησής τους και σε περίπτωση έγκρισης (από τους αρμόδιους Προϊσταμένους της Διεύθυνσης Ιδιωτών) αναλύονται και συντάσσεται η σχετική πρόταση για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος. Στην πρόταση αυτή αναλύονται θέματα όπως:

- Χαρακτηριστικά προϊόντος, τιμολόγηση, προώθηση
- Στόχοι παραγωγής
- Αγορά στην οποία απευθύνεται

και συντάσσεται σχετική εισήγηση προς τις αρμόδιες εγκριτικές αρχές

8.12.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μετά την έγκριση της εισήγησης για την υλοποίηση του σχεδιασμού, ακολουθεί η φάση της υλοποίησης, στην οποία εμπλέκονται και άλλα Τμήματα /Διευθύνσεις της Τράπεζας όπως:

- Δ/νση Πληροφορικής και Δνση Οργάνωσης & Μεθόδων, για την καταγραφή των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των σχετικών Οδηγιών Εργασίας και τη διενέργεια των απαραίτητων μηχανογραφικών παρεμβάσεων
- Νομικό Τμήμα, για τη σύνταξη των σχετικών νομικών εγγράφων, συμβάσεων κ.λ.π

- Δ/νση Διαχείρισης Διαθεσίμων και Αγορών ή τη Διεύθυνση Ιδιωτών για την τιμολόγηση του προϊόντος
- Τμήμα Διαφήμισης & Προβολής, για την ανάπτυξη ενεργειών προώθησης του προϊόντος
- Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού, για την ανίχνευση αναγκών εκπαίδευσης και την προετοιμασία σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Με την ολοκλήρωση των παραπάνω ενεργειών ενημερώνεται κατάλληλα το δίκτυο καταστημάτων και το νέο προϊόν διατίθεται στην αγορά. Για κάθε νέο προϊόν τηρείται Φάκελος Προϊόντος στη Διεύθυνση Ιδιωτών, ο οποίος περιέχει καταγραφές για τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν από τον εντοπισμό της ανάγκης σχεδιασμού του, έως την υλοποίηση του σχεδιασμού αυτού.

8.12.3 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Σε κατάλληλα στάδια, όπως αυτά έχουν προγραμματιστεί αρχικά, ελέγχεται η ορθή υλοποίηση των εκάστοτε ενεργειών. Σε περίπτωση που διαπιστώνονται προβλήματα ή δυσλειτουργίες, αυτά επιλύονται από τους εκάστοτε αρμόδιους και οι σχετικές ενέργειες καταγράφονται και τηρούνται στο Φάκελο του προϊόντος.

8.12.3.1 ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μετά την υλοποίηση του σχεδιασμού του νέου προϊόντος και πριν τη διάθεσή του στην αγορά, το αρμόδιο προσωπικό ανασκοπεί τις ενέργειες

που έχουν υλοποιηθεί για να ελεγχθεί ο βαθμός ικανοποίησης των απαιτήσεων του σχεδιασμού.

8.12.3.2 ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι Product Officers, παρακολουθούν τα νέα προϊόντα καθ' όλη τη διάρκεια της δραστηριοποίησής τους στην αγορά. Η επικύρωση του σχεδιασμού του προϊόντος πραγματοποιείται κατά την ανάλυση των στόχων που είχαν τεθεί για το προϊόν και από το βαθμό υλοποίησής τους. Σε περίπτωση που οι στόχοι για το προϊόν δεν έχουν επιτευχθεί, το αρμόδιο προσωπικό αναλύει τις εκάστοτε αιτίες και προτείνονται οι αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες. Στην περίπτωση αυτή και με έναυσμα τις ανάγκες τροποποίησης του προϊόντος που προκύπτουν, ο σχεδιασμός δύναται να επαναληφθεί.

8.12.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Αλλαγές στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη δύναται να προκύψουν στις παρακάτω περιπτώσεις:

- όταν προκύψουν νέα δεδομένα
- από αδυναμία υλοποίησης του σχεδιασμού
- από κακό προγραμματισμό, κ.λ.π

Οι αλλαγές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας του σχεδιασμού και τεκμηριώνονται με τον ίδιο τρόπο, όπως και τα αποτελέσματά του

8.13 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

8.13.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι εργασίες που επιτελούνται από την Τράπεζα, πραγματοποιούνται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες, ώστε να διασφαλίζεται ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, διατηρείται σε καθορισμένο από την Τράπεζα επίπεδο. Για το σκοπό αυτό:

- Έχουν αναπτυχθεί σχετικοί Οδηγοί Εργασιών, οι οποίοι περιγράφουν με λεπτομέρεια τις ενέργειες που πραγματοποιούνται για την παροχή έκαστου προϊόντος, καθώς επίσης και τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού.
- Έχουν συνταχθεί χάρτες διεργασιών, οι οποίοι απεικονίζουν σχηματικά τόσο τις κρίσιμες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την υλοποίηση των παρεχόμενων από την Τράπεζα υπηρεσιών, όσο και τους αντίστοιχους υπεύθυνους.
- Χρησιμοποιείται ο κατάλληλος εξοπλισμός (π.χ μηχανογραφικός εξοπλισμός, εξοπλισμός καταμέτρησης και ελέγχου χρημάτων) που διασφαλίζει τόσο την ποιοτικότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, όσο και την ασφάλεια των συναλλαγών.
- Έχουν καθοριστεί τα κρίσιμα σημεία ελέγχου κατά την υλοποίηση των εργασιών τα οποία παρακολουθούνται τόσο μέσω δεικτών για την διασφάλιση ότι οι τιθέμενοι στόχοι ικανοποιούνται, όσο και μέσω ελέγχου του αρμόδιου προσωπικού για την τήρηση των προδιαγραφών των προϊόντων και των πολιτικών της Τράπεζας.

- Τέλος, τα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας ελέγχονται πριν την παράδοσή τους στον Πελάτη, ώστε να διασφαλίζεται ότι έχουν τηρηθεί όλα τα προβλεπόμενα στις Διαδικασίες και Πολιτικές της Τράπεζας.

8.13.2 ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ένας τραπεζικός οργανισμός έχει αναπτύξει σύστημα συνεχούς παρακολούθησης και αξιολόγησης των προσφερόμενων υπηρεσιών της με τη θέσπιση κατάλληλων δεικτών, αλλά και την παρακολούθηση των υποβαλλόμενων παραπόνων και τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών. Μέσω των παραπάνω παρέχεται η δυνατότητα στην Τράπεζα να επικυρώνει την ικανότητα των διεργασιών να παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

8.13.3 ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΙΧΝΗΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑ

Κάθε Πελάτης ο οποίος συναλλάσσεται με μια τράπεζα, αναγνωρίζεται από τη μερίδα πελάτη (Customer Information File - CIF), στην οποία συγκεντρώνονται πληροφορίες που αφορούν τόσο τα προσωπικά στοιχεία, όσο και τις δραστηριότητες και τη συνεργασία του με την Τράπεζα. Ο πελάτης μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές συνεργασίας ή διαφορετικά είδη λογαριασμών με την Τράπεζα, αλλά όλα τα στοιχεία που αφορούν στην συνεργασία με την Τράπεζα, συγκεντρώνονται στη μερίδα του από την οποία αντλείται συνοπτική και ολοκληρωμένη πληροφόρηση.

Η ιχνηλασιμότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών επιτυγχάνεται μέσω των φυσικών αρχείων που τηρεί η Τράπεζα, καθώς και των δεδομένων και στοιχείων που τηρούνται μέσω του μηχανογραφικού συστήματος. Συγκεκριμένα:

- Όλα τα στοιχεία που αφορούν σε προϊόντα της Τράπεζας προς τους Πελάτες της, τηρούνται στα αρχεία των Καταστημάτων /Business Centers /Corporate Centers και περιλαμβάνουν δεδομένα όπως δικαιολογητικά, συμβάσεις, αιτήσεις τροποποιήσεων κ.λ.π.
- Στο μηχανογραφικό σύστημα της Τράπεζας, τηρούνται στοιχεία που αφορούν σε κινήσεις λογαριασμών, παρακολούθηση λογαριασμών κ.λ.π. τα οποία ταυτοποιούνται μέσω του μοναδικού αριθμού αναγνώρισης Πελατών (CIF).

8.13.4 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Ως ιδιοκτησία του Πελάτη, νοούνται τα δεδομένα των Πελατών της Τράπεζας (προσωπικά δεδομένα, έγγραφα και δικαιολογητικά που παραδίδονται στην Τράπεζα από τον πελάτη, στοιχεία κίνησης λογαριασμών κ.λ.π), τα οποία θεωρούνται σε κάθε περίπτωση απόρρητα. Για τα στοιχεία αυτά, λαμβάνεται ιδιαίτερη μέριμνα για τη διασφάλιση του απορρήτου τους, μέσω περιορισμών ως προς τα άτομα που έχουν πρόσβαση στα δεδομένα αυτά, αλλά και με την κατάλληλη ενημέρωση του συνόλου του προσωπικού για τον τρόπο χειρισμού των εν λόγω δεδομένων.

Η γνωστοποίηση των στοιχείων αυτών, γίνεται σύμφωνα με τις επιταγές της κείμενης νομοθεσίας και αυστηρά για λόγους που αφορούν

εγκληματικές ενέργειες ή προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος. Αρμόδιο για τον έλεγχο ύπαρξης των προϋποθέσεων εκείνων που καθιστούν δυνατή τη γνωστοποίηση των προσωπικών δεδομένων των πελατών, είναι η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

Ιδιαίτερη μέριμνα λαμβάνεται και κατά την καταστροφή των αρχείων που αφορούν σε προσωπικά δεδομένα, ώστε να διασφαλίζεται η αδυναμία ανασύνθεσης και μελλοντικής τους χρήσης.

8.13.5 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η Τράπεζα διασφαλίζει το σωστό χειρισμό, αποθήκευση, διατήρηση και παράδοση των δεδομένων των πελατών. Για το σκοπό αυτό, διαθέτει βάσεις δεδομένων που εξυπηρετούν τις διάφορες ανάγκες της και επιπλέον φροντίζει ώστε η αποθήκευση των φυσικών αρχείων της να πραγματοποιείται με τρόπο ώστε να προστατεύονται και να προφυλάσσονται από αλλοιώσεις ή καταστροφές.

Επιπρόσθετα και όσο αφορά π.χ τραπεζικές επιταγές, γραμμάτια, και γενικώς αξίες που τηρούνται στα Καταστήματα, η Τράπεζα μεριμνά για την ασφαλή φύλαξή τους και την προστασία τους από κλοπή, αλλοίωση ή υποβάθμιση.

8.14 ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

8.14.1 ΓΕΝΙΚΑ

Για το πεδίο εφαρμογής του Συστήματος, ο έλεγχος συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης περιορίζεται στην επιβεβαίωση του χρησιμοποιούμενου λογισμικού. Όπου το λογισμικό που χρησιμοποιείται για τις τραπεζικές εφαρμογές αναπτύσσεται από το προσωπικό της Τράπεζας, τότε διενεργούνται, πριν τη χρήση του, οι κατάλληλοι έλεγχοι για την εξασφάλιση της ορθής και χωρίς προβλήματα λειτουργίας του. Την ευθύνη για την επαλήθευση του λογισμικού, φέρουν οι Διευθύνσεις Πληροφορικής και Οργάνωσης & Μεθόδων και τηρείται σχετικό αρχείο.

Η Τράπεζα έχει αναπτύξει και εφαρμόζει τεκμηριωμένες διαδικασίες παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης με σκοπό:

- την απόδειξη της συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές των προϊόντων
- την εξασφάλιση της συμμόρφωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

8.14.2 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ

Η Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην παρακολούθηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών της, αναφορικά τόσο με την ποιότητα εξυπηρέτησης αλλά και την εμπιστοσύνη των πελατών από τις παρεχόμενες από την Τράπεζα υπηρεσίες.

Για το σκοπό αυτό έχει αναπτυχθεί κατάλληλο σύστημα μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, το οποίο μεταξύ άλλων περιλαμβάνει:

- έρευνες αγοράς
- μετρήσεις ικανοποίησης
- mystery shopping
- έρευνες ad hoc για συγκεκριμένα προϊόντα ή κατηγορίες προϊόντων

Ο σχεδιασμός και διεξαγωγή των ερευνών, πραγματοποιείται με ευθύνη του τμήματος Διαφήμισης & Προβολής, ενώ τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα στελέχη της Τράπεζας και αποτελούν το έναυσμα για τη λήψη αποφάσεων που οδηγούν στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

8.14.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας επιθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, σύμφωνα με τα προγράμματα που καταρτίζονται από την Ομάδα Υποστήριξης Συστήματος Ποιότητας .

Οι Εσωτερικές Επιθεωρήσεις έχουν στόχο να επαληθεύσουν την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και να βοηθήσουν στη βελτίωσή του, μέσω διορθωτικών ενεργειών που ξεκινούν όταν διαπιστωθεί οποιαδήποτε απόκλιση ή δυσλειτουργία.

Οι Εσωτερικές Επιθεωρήσεις διενεργούνται από προσωπικό της Τράπεζας που είναι κατάλληλα καταρτισμένο για το σκοπό αυτό. Η Ομάδα Υποστήριξης Συστήματος Ποιότητας σε συνεργασία με τους

Περιφερειακούς Διευθυντές επιλέγει (από λίστα Εσωτερικών Επιθεωρητών) τα άτομα θα διενεργήσουν τις επιθεωρήσεις ανά Υπηρεσία/κατάστημα /business center /corporate center, διασφαλίζοντας την απαιτούμενη αντικειμενικότητα και αμεροληψία.

Τα αποτελέσματα των Επιθεωρήσεων καταγράφονται και συντάσσεται από τους Επιθεωρητές η αντίστοιχη Έκθεση Επιθεώρησης, η οποία κοινοποιείται στους αντίστοιχους Περιφερειακούς Διευθυντές και από εκεί προς την Ομάδα Υποστήριξης Συστήματος Ποιότητας. Σε περιπτώσεις εντοπισμού αποκλίσεων, συμφωνούνται οι αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες, καθώς και ο χρόνος και ο υπεύθυνος υλοποίησής τους.

Τα αποτελέσματα των Εσωτερικών Επιθεωρήσεων συζητούνται κατά τη διάρκεια των Ανασκοπήσεων από τη Διοίκηση και λαμβάνονται οι αντίστοιχες αποφάσεις.

8.14.4 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η παρακολούθηση της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας των διεργασιών γίνεται μέσω κατάλληλων δεικτών παρακολούθησης οι οποίοι μεταξύ άλλων, έχουν θεσπιστεί με σκοπό να ποσοτικοποιήσουν και να συγκεκριμενοποιήσουν τις απαιτήσεις και προσδοκίες της Τράπεζας από τις διεργασίες.

Ο καθορισμός των δεικτών πραγματοποιείται από την Ομάδα Ποιότητας σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη της Τράπεζας, με γνώμονα την επαλήθευση της αποτελεσματικότητας των κρίσιμων διεργασιών που

έχουν εντοπιστεί ώστε να συνάδουν με την Πολιτική Ποιότητας και τις προτεραιότητες της Τράπεζας.

8.14.5 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των υπηρεσιών, ανάλογα της περίπτωσης, διενεργούνται οι αντίστοιχοι έλεγχοι σε προγραμματισμένα διαστήματα και πάντως πριν την αποδέσμευση της υπηρεσίας προς τον Πελάτη. Οι έλεγχοι αυτοί πραγματοποιούνται από τις κατά περίπτωση εγκριτικές αρχές, ώστε να διασφαλιστεί ότι τηρούνται οι προδιαγραφές του προϊόντος και οι Πολιτικές της Τράπεζας.

8.14.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ως μη συμμορφούμενο προϊόν ορίζεται από την Τράπεζα αυτό που διατίθεται στον πελάτη με τρόπο που αντιβαίνει στα χαρακτηριστικά του και στη διαδικασία που έχει οριστεί γι' αυτό και πλαισιώνει τη λειτουργία του.

Η Τράπεζα έχει καθιερώσει τεκμηριωμένη Διαδικασία Ποιότητας για την αναγνώριση και αντιμετώπιση των μη συμμορφώσεων που εντοπίστηκαν κατά τη διάθεση και την παρακολούθηση του προϊόντος. Οι Συντονιστές Ποιότητας των υπηρεσιακών λειτουργιών φέρουν την ευθύνη του χειρισμού των μη συμμορφώσεων, καθώς και της ενημέρωσης (όπου απαιτηθεί) της Ομάδας Ποιότητας.

Η ύπαρξη μη συμμορφούμενου προϊόντος ελέγχεται και από άλλους μηχανισμούς όπως : οι καθημερινοί έλεγχοι των εργασιών σε επίπεδο

Καταστήματος, η διενέργεια εσωτερικών ελέγχων από την αρμόδια Δ/νση της Τράπεζας και η διαχείριση των παραπόνων των πελατών.

8.14.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ένας τραπεζικός οργανισμός παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των διεργασιών που έχει εντοπίσει μέσω κατάλληλων δεικτών παρακολούθησης. Με τη χρήση των δεικτών αυτών και με την κατάλληλη μεθοδολογία, η Τράπεζα συλλέγει δεδομένα λειτουργίας, τα οποία επεξεργάζεται με χρήση κατάλληλων στατιστικών τεχνικών. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την επεξεργασία των δεδομένων, συγκρίνονται με στόχους επί των διεργασιών που θέτει η Τράπεζα και εξάγονται πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους. Η επίτευξη ή μη των προσχεδιασμένων αποτελεσμάτων (στόχοι) οδηγούν στη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση των παρεχόμενων από την Τράπεζα υπηρεσιών.

8.15 ΒΕΛΤΙΩΣΗ

8.15.1 ΔΙΑΡΚΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Η Τράπεζα αξιολογεί την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε διαρκή βάση.

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες που συλλέγονται από:

- τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και μέτρησης των διεργασιών
- τις εσωτερικές επιθεωρήσεις
- τα παράπονα πελατών
- τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των Πελατών
- τις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες

χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση και τον καθορισμό ευκαιριών για βελτίωση.

Σε ετήσια βάση κατ' ελάχιστον, πραγματοποιείται Ανασκόπηση του Συστήματος Ποιότητας κατά την οποία λαμβάνονται αποφάσεις για την βελτίωση των διεργασιών /δραστηριοτήτων της Τράπεζας.

8.15.2 ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Η Τράπεζα έχει καθιερώσει τεκμηριωμένη Διαδικασία Ποιότητας για τη διερεύνηση των αιτιών των μη συμμορφώσεων και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών, με σκοπό την εξάλειψη των αιτιών που τις προκάλεσαν. Οι ληφθείσες διορθωτικές ενέργειες, καθώς και η αποτελεσματικότητά τους

αναλύονται κατά την διάρκεια των Ανασκοπήσεων του Συστήματος, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν απαιτείται:

- ουσιαστική διαφοροποίηση ή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- διαφοροποίηση – βελτίωση λειτουργίας των διεργασιών
- εκπαίδευση προσωπικού κ.ά.

8.15.3 ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Προληπτικές ενέργειες μπορεί να αποφασιστούν όταν:

- παρατηρείται συνεχής αποδυνάμωση σε κάποια διεργασία
- οι συνθήκες είναι τέτοιες που μια αποτυχία είναι δυνατή, ακόμη και αν δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι θα συμβεί σύντομα

Πρόταση προληπτικών ενεργειών μπορεί να υποβληθεί από οποιονδήποτε στην Τράπεζα προς τον εκάστοτε Συντονιστή Ποιότητας, ο οποίος σε συνεργασία με όποιο άλλο στέλεχος κριθεί απαραίτητο επιβλέπουν την υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα των προληπτικών ενεργειών.

9.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η αποτελεσματική χρήση ενός συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας καθίσταται αναγκαία για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, σήμερα, καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο λαμβάνουν χώρα όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες, το απαιτεί.

Η σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα δίδει ολοένα και περισσότερη προσοχή στην ικανοποίηση των πελατών, η οποία δύναται να επιτευχθεί μέσω της αύξησης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων μιας επιχείρησης. Η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι συνυφασμένη με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Η αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών ή υπηρεσιών θα είχε ως αποτέλεσμα και την αύξηση του κόστους της ίδιας επιχείρησης, για τον λόγο αυτό θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή και στην παραγωγική διαδικασία.

Κάθε επιχείρηση οφείλει να σχεδιάζει, να ελέγχει και να βελτιώνει τις διαδικασίες της με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται τα προσδωκόμενα αποτελέσματα. Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί τον καθοδηγητή μιας επιχείρησης αναφορικά με την κάλυψη ενός κενού που απορρέει από τις επιδιώξεις της ίδιας και των πελατών.

Όσον αφορά στην εισαγωγή της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα, παρατηρήθηκε μια ολοένα και μεγαλύτερη δυσαρέσκεια των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες που λάμβαναν λόγω της διαφοροποίησης της αντιμετώπισης που τυγχάνουν, σε σχέση με τον

ιδιωτικό τομέα. Σε αντιθέση με τον ιδιωτικό τομέα κατά τον οποίο ο πελάτης αποτελεί τον κυρίαρχο πυρήνα, στον δημόσιο τομέα, τα πρόσωπα που λαμβάνουν τις αποφάσεις, συχνά δεν διασφαλίζουν την ισορροπία μεταξύ του γενικότερου συμφέροντος και των ξεχωριστών ειδικών αναγκών των συγκεκριμένων πολιτών. Η υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα δεν γίνεται σε μεγάλο βαθμό, επίσης, λόγω της δυσκολίας συντονισμού και ελέγχου. Παρόλο που ο εξορθολογισμός των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο δημόσιο τομέα απαιτεί την χρήση ενός αποτελεσματικού μοντέλου διοίκησης, το οποίο θα πρέπει να είναι σύμφωνα με τις αρχές που ορίζει η διοίκηση ολικής ποιότητας, κάτι τέτοιο δεν έχει επιτευχθεί έως και σήμερα.

9.2 ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΝΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

Ένας τραπεζικός οργανισμός ακολουθεί την εξής πολιτική ποιότητας :

- ανάπτυξη και διατήρηση υψηλής τεχνογνωσίας και υψηλού επιπέδου στελεχικό δυναμικό
- προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες που θα υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους
- εξυπηρέτηση των πελατών με τρόπο που να στοχεύει στην πλήρη κάλυψη των απαιτήσεών τους
- διαμόρφωση τιμολογιακής πολιτικής που να ανταποκρίνεται στις συνθήκες της αγοράς
- συνεχή προσαρμογή στις ανάγκες της νέας εποχής

Οι αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται μια τράπεζα συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Πολιτική και στρατηγική που βασίζεται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων για τις δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και σε δεδομένα από μετρήσεις επίδοσης, έρευνες καθώς και από δραστηριότητες που προάγουν την μάθηση και τη δημιουργική σκέψη
- Διοίκηση βασισμένη σε πραγματικά γεγονότα και καταγεγραμμένες διεργασίες
- Διαρκής εστίαση στις απαιτήσεις, στις προσδοκίες αλλά και στη

στήριξη των πελατών

- Συνεχής βελτίωση στηριζόμενη σε μετρήσιμα αποτελέσματα
- Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών συνεργασιών
- Συνεχής μάθηση, καινοτομίες, βελτίωση
- Κοινωνική αποτελεσματικότητα

Ο αντικειμενικός σκοπός έγκειται στον σκοπό που προκύπτει από την Πολιτική, την Στρατηγική και τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό της Τράπεζας και επιμερίζεται ανά δραστηριότητα / διεργασία.

Στόχος είναι η λεπτομερής απαίτηση επίδοσης, ποσοτικοποιημένη όπου είναι πρακτικά εφικτό, η οποία προκύπτει από τους αντικειμενικούς σκοπούς και η οποία χρειάζεται να καθοριστεί και να ικανοποιηθεί, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί.

Αναφορικά με τον δείκτη Ποιότητας, το οποίο αποτελεί ένα μετρήσιμο μέγεθος, αντιπροσωπευτικό του στόχου που τέθηκε, με λήψη και επεξεργασία δεδομένων παρέχει στοιχεία για την πορεία υλοποίησης του στόχου.

Για την θέσπιση των αντικειμενικών σκοπών που αφορούν σε θέματα εστιασμένα στην ποιοτική εξυπηρέτηση του Πελάτη, μια φορά ετησίως συνεδριάζει Επιτροπή στην οποία συμμετέχουν οι:

- Εκπρόσωπος της Διοίκησης για το Σύστημα Ποιότητας

- Μέλη της Ομάδας Ποιότητας
 - Άλλα στελέχη της Τράπεζας, όποτε και εάν κριθεί αναγκαίο
- Αρχικά ορίζονται οι διεργασίες / δραστηριότητες οι οποίες θεωρούνται κρίσιμες για την εφαρμογή της υιοθετούμενης Πολιτικής και Στρατηγικής της Τράπεζας. Στη συνέχεια, για τις διεργασίες / δραστηριότητες αυτές τα στελέχη της Επιτροπής προτείνουν αντικειμενικούς σκοπούς ανά δραστηριότητα για την εσωτερική βελτίωση της Τράπεζας και τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Για το σκοπό αυτό λαμβάνονται υπ' όψη δεδομένα όπως:
- Στοιχεία ανταγωνισμού.
 - Απόψεις, προτάσεις, παράπονα που έχουν διατυπωθεί από τρίτους ενδιαφερόμενους, συναρτήσει των δραστηριοτήτων της Τράπεζας.
 - Νέα προϊόντα / υπηρεσίες που προγραμματίζεται να ενταχθούν στις δραστηριότητες της Τράπεζας.
 - Προγραμματισμένες προωθητικές ενέργειες.
 - Πορεία και αποτελέσματα αντικειμενικών σκοπών και στόχων που ήδη έχουν θεσπιστεί.

Για κάθε αντικειμενικό σκοπό συνυφασμένο με την ποιοτική εξυπηρέτηση του Πελάτη, προτείνονται οι αντίστοιχοι στόχοι (ποσοτικοποιημένοι όπου είναι πρακτικά δυνατό) που θα υιοθετηθούν.

Για κάθε στόχο, ορίζονται παράλληλα τα εξής:

- ο αντίστοιχος δείκτης παρακολούθησης
- ο Υπεύθυνος Παρακολούθησης του στόχου
- οι Υπηρεσιακές Μονάδες που εμπλέκονται στην υλοποίηση του στόχου

Βάσει των αποφάσεων που λήφθηκαν στον καθορισμό των Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων Ποιότητας, ο Εκπρόσωπος της Διοίκησης για το Σύστημα Ποιότητας σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Παρακολούθησης του στόχου συντάσσουν ένα έντυπο στο οποίο αναγράφονται:

- Οι υπηρεσιακές μονάδες που εμπλέκονται στην υλοποίηση του στόχου
- Η διεργασία /δραστηριότητα που αφορά
- Ο αντικειμενικός σκοπός
- Ο οριζόμενος στόχος και αντίστοιχος δείκτης παρακολούθησης
- Ο Υπεύθυνος Παρακολούθησης του στόχου
- Την πηγή συλλογής των δεδομένων για την στατιστική επεξεργασία και την εξαγωγή των σχετικών αποτελεσμάτων
- Τη χρησιμοποιούμενη στατιστική τεχνική
- Τη συχνότητα και τον τρόπο παρουσίασης των αποτελεσμάτων.

Το έντυπο αυτό διανέμεται προς όλες τις υπηρεσιακές μονάδες που αφορά η υλοποίηση του στόχου, καθώς και στα μέλη της Ομάδας Υποστήριξης του Συστήματος Ποιότητας, με ευθύνη του Εκπροσώπου της Διοίκησης.

Σε περίπτωση που υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω ενέργειες (σύνταξη σχετικού Οδηγού Εργασιών, προσαρμογές στο μηχανογραφικό σύστημα, κ.λ.π.), με ευθύνη του Υπεύθυνου Υλοποίησης του στόχου, ενημερώνονται κατάλληλα οι αντίστοιχες Υπηρεσιακές Μονάδες για την υλοποίηση των ενεργειών αυτών.

Ο Υπεύθυνος Παρακολούθησης κάθε στόχου, αποστέλλει προς την Ομάδα Υποστήριξης Συστήματος Ποιότητας στα χρονικά διαστήματα που έχουν προκαθοριστεί, τα αποτελέσματα παρακολούθησης των εκάστοτε στόχων. Τα αποτελέσματα αυτά αποτελούν θέμα συζήτησης κατά τις τακτικές Συναντήσεις Ποιότητας.

Η Τράπεζα με στόχο την:

- επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης της στάθμης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της,
- αναγνώριση και κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη και τον προσδιορισμό αναγκών, προσδοκιών και επιθυμιών του,
- ανάπτυξη ενός αξιόπιστου συστήματος ανάδρασης (feedback) στηριζόμενο στις αντιλήψεις των πελατών της,
- προσπάθεια αντίληψης της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς, αλλά και των διαμορφούμενων τάσεων της,

έχει αναπτύξει κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας και μέτρησης του βαθμού ικανοποίησής των πελατών της, προκειμένου να:

- ελέγχει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών της,

- είναι σε θέση να αναγνωρίζει έγκαιρα τις μεταβολές των απαιτήσεων των πελατών και να προσαρμόζει με ταχύτητα τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα της στις μεταβολές αυτές.

Η διεξαγωγή των ερευνών μέτρησης ικανοποίησης των πελατών πραγματοποιείται είτε με τη χρήση εξωτερικών συνεργατών (εταιρείες ερευνών αγοράς), είτε εσωτερικά με ευθύνη του Τμήματος Διαφήμισης & Προβολής .

Σε κάθε περίπτωση, την ευθύνη του συντονισμού των ενεργειών για τη διεξαγωγή των ερευνών έχει το Τμήμα Διαφήμισης & Προβολής , τα στελέχη της οποίας μεριμνούν για:

- την επιλογή του target group στο οποίο θα εστιάσει η εκάστοτε έρευνα
- την επιλογή του κατάλληλου μηχανισμού (π.χ. είδος, τύπος έρευνας, ερωτηματολόγιο)
- καθορισμό του τρόπου παρουσίασης των αποτελεσμάτων

Τα στοιχεία και τα αποτελέσματα των ερευνών συλλέγονται από τους υπεύθυνους διεξαγωγής τους, οι οποίοι στη συνέχεια προβαίνουν σε στατιστική επεξεργασία και κατάλληλη παρουσίαση των αποτελεσμάτων (αναφορές, γραφικές παραστάσεις, παρουσιάσεις, κ.λ.π.).

Τα αποτελέσματα των ερευνών αποτελούν θέμα συζήτησης στις τακτικές Ανασκοπήσεις του Συστήματος Ποιότητας. Αναλόγως των αποτελεσμάτων των ερευνών, δύναται να ληφθούν σχετικές αποφάσεις (επαναπροσδιορισμός αντικειμενικών σκοπών και στόχων, σχεδιασμός

νέου προϊόντος, κ.λ.π.) σε συνεργασία με τους επικεφαλής των αρμόδιων Διευθύνσεων.

Τελειώνοντας, αναφορικά με την κατάρτιση εκπαιδευτικού προγράμματος, ο Τομέας Εκπαίδευσης συγκεντρώνει τις εκπαιδευτικές ανάγκες, όπως προκύπτουν από:

- Ερωτηματολόγια, επισκέψεις στις αντίστοιχες Υπηρεσίες/ Καταστήματα / BCs / CCs της Τράπεζας,
- Κέντρα Αξιολόγησης/ Ανάπτυξης,
- Ετήσιες Αξιολογήσεις του Προσωπικού,
- Ανάγκες που προκύπτουν από την εφαρμογή νέων διαδικασιών / συστημάτων, την παροχή νέων προϊόντων, κ.λπ.
- Τη μελέτη των στατιστικών αποτελεσμάτων όπως αυτά προκύπτουν από τις αρμόδιες υπηρεσίες της Τράπεζας (αποτελέσματα CRM, μηνιαίες εκστρατείες κ.λπ.).

ΠΗΓΕΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Λογοθέτης Ν., (2005), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα
- Δερβιτσιώτης Κ. Ν., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Έκδοση Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Αθήνα
- Κέφης Β. Ν., (2005), «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Θερίου Ν., (2005), «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων», Δεύτερη έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν., (2002), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπαβασιλείου Ν.,(2006), «Η ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη», Ο κόσμος του επενδυτή, Οικονομία, 15-16/07/2006
- Τσιότρας Γ., (1995), «Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου
- Σπανός Α., (1993), «Ολική Ποιότητα», Εκδόσεις Γαλαίος
- Μιχαλόπουλος Ν., (2003), «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Μιχαλόπουλος, Ν., (1995), «Διοίκηση και Μεταρρύθμιση: Όψεις αναδιοργάνωσης της γραφειοκρατίας» στο έργο, Παπαδημητρίου, Γ., Μακρυδημήτρη, Α., Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Εκδόσεις Σάκκουλα

- Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και αποδοτικότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), Common Assessment Framework (CAF),(2007), Μετάφραση: Όλγα Γραβάνη, Επιμέλεια: Δρ. Νίκος Μιχαλόπουλος, ΥΠΕΣΔΔΑ / ΓΓΔΔ & Η.Δ., Αθήνα
- Dahlgaard, J., Park Dahlgaard, S. (2005), "The metrology of TQM, in the best on quality", International Academy of Quality, ASQ Press, Milwaukee, WI
- Evans J. & Lindsay W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western
- Adebajo D., (2001), "TQM and business excellence: Is there really a conflict?", Measuring Business Excellence, pp 38–40
- Jonker J., (2002), "Quality beyond the enterprise", Measuring business excellence, pp 31–35
- Brown M.G., (1994), "Why TQM fails and what to do about it", Irwin Professional Publishing
- Crosby P.B., (1982), "Quality is Free: The art of making Quality Certain", Signet Book
- Garvin D.A., (1988), "Managing Quality", Free Press
- Garvin, D.A., (1984), "What does product quality mean?", Sloan Management Review
- Juran J.M., (1998), "Juran's Quality Handbook", McGraw Hill (Tx)
- <http://www.quality.org>
- <http://www.juran.com>

- <http://deming.eng.clemson.edu/>
- <http://www.qfdi.org/>
- <http://closethe-loop.gr/el/content/management-systems>
- http://archive.minedu.gov.gr/el_ec_page9373.htm
- Στη σύνταξη του 8ου κεφαλαίου της παρούσας διπλωματικής εργασίας συνέβαλλαν οι επισκέψεις και οι ενημερώσεις από πιστωτικά ιδρύματα. Τα δεδομένα που κατεγράφησαν καταστήθηκαν δυνατά κατόπιν προσωπικού αιτήματος για παρακολούθηση των διαδικασιών που διενεργούνται αναφορικά με τη διασφάλιση της ποιότητας.