



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

ΑΝΟΙΚΤΑ ακαδημαϊκά  
μαθήματα ΠΠ

# Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Επιχειρηματική Αριστεία

Ενότητα 1.1.1.: Εισαγωγή στην ποιότητα

Ψωμάς Ευάγγελος

Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών  
Προϊόντων & Τροφίμων (Δ.Ε.Α.Π.Τ.)

# Εισαγωγή στην ποιότητα

Υποενότητα 1

# Σκοποί 1<sup>ης</sup> υποενότητας

- Να μάθουν οι φοιτητές τους βασικούς ορισμούς και τις τεχνικές διαδικασίες ποιότητας
- Να γνωρίσουν οι φοιτητές τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000
- Να μάθουν οι φοιτητές τα βασικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



# Περιεχόμενα 1<sup>ης</sup> υποενότητας

- Ορισμοί
- Τεχνικές διαδικασίες ποιότητας
- Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας  
ISO 9000
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας



**Η ανταγωνιστικότητα** των προϊόντων εξαρτάται από:

- την τιμή και
- την ποιότητα

**Πριν είκοσι χρόνια**, μεγαλύτερη έμφαση δίνονταν στον παράγοντα τιμή. Το κύριο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων ήταν η μαζική παραγωγή (μεγάλες ποσότητες προϊόντων με χαμηλό κόστος). Στον παράγοντα ποιότητα δίνονταν δευτερεύουσα σημασία από επιχειρήσεις και καταναλωτές.



**Σήμερα** οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο απαιτητικοί και ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν.

Ο πελάτης εκδικείται όποιον τον εξαπατά:

- ο δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους 22.
- ο ευχαριστημένος φέρνει μόνο 8 νέους πελάτες.



Οι επιχειρήσεις που δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα των προϊόντων τους, πλεονεκτούν ως προς την ικανοποίηση της νέας στάσης και συμπεριφοράς των καταναλωτών και χρησιμοποιούν την ποιότητα σαν ένα ισχυρό όπλο ενάντια στους ανταγωνιστές τους.

Σχετικά με το επιπλέον το επιπλέον κόστος λόγω της ποιότητας υπάρχουν ενδείξεις ότι οι πελάτες προτιμούν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας ακόμα και με υψηλότερες τιμές.



Οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν ήδη αντιληφθεί ότι:

- Η έννοια της «ποιότητας» αφενός μεν θεωρείται από τον πελάτη ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για τις επιλογές του και
- αφετέρου αποτελεί σημαντικό στοιχείο της επιχείρησης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Για την Επιχείρηση: ποιότητα = καθαρό κέρδος + ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**





# **Σε μια επιχείρηση ποιότητας τείνουν να εκλείψουν:**

- Οι περιττοί έλεγχοι
- Οι επανακατεργασίες
- Οι καθυστερήσεις
- Οι παρεξηγήσεις
- Το ανθυγιεινό (ψυχολογικά και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον



## ***Στοιχεία που προσβάλλονται όταν σε μια εταιρεία υπάρχει κακή ποιότητα:***

- Η φήμη της εταιρείας
- Το κόστος και το μερίδιο αγοράς
- Η υπευθυνότητα για το προϊόν
- Η διεθνής εικόνα



Σε απάντηση αυτών των πιέσεων, πολλές επιχειρήσεις τόσο του βιομηχανικού τομέα όσο και του τομέα της παροχής υπηρεσιών εφαρμόζουν:

- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)
- Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000
- Συστήματα HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points)



# Feigenbaum (1999): το σημαντικότερο στοιχείο σχετικά με την ποιότητα είναι να μεταπηδήσουμε από την παραδοσιακή αντίληψη

- «να μειωθούν οι ενέργειες που γίνονται λάθος και έχουν αρνητικό αντίκτυπο στους πελάτες»
- στο «να αυξηθούν οι ενέργειες που γίνονται σωστά και έχουν θετικό αντίκτυπο στους πελάτες».



# Ορισμοί (1/13)

## Ποιότητα

- Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (προϊόν, υπηρεσία, διεργασία, οργανισμός, σύστημα ή συνδυασμός αυτών) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες **(ISO 8402)**.
- η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις **(Crosby)**.
- η καταλληλότητα για χρήση **(Juran, Gryna)**.



# Ορισμοί (2/13)

- το σύνολο των στοιχείων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει δημιουργηθεί σύμφωνα με εκείνες τις προδιαγραφές που ικανοποιούν τον πελάτη όχι μόνο τη στιγμή της αγοράς αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια χρήσης του προϊόντος – υπηρεσίας **(American Society for Quality Control)**.



# Ορισμοί (3/13)

- Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, τόσο των υφιστάμενων όσο και των μελλοντικών (**Deming**).
- Η απώλεια που μεταβιβάζεται στην κοινωνία από τη στιγμή που της αποστέλλεται το προϊόν (**Taguchi**).
- Τα χαρακτηριστικά που ένα προϊόν πρέπει να κατέχει και να διατηρεί, εάν αυτό πρόκειται να χρησιμοποιηθεί κατά ένα προσδοκώμενο τρόπο (**Mizuno**).



# Ορισμοί (4/13)

- Το σύνολο των στοιχείων και των ιδιοτήτων του marketing, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες των πελατών (**Feigenbaum**).
- Το σύνολο των φυσικών ή μη φυσικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος που συνθέτουν το ίδιο το προϊόν (**Webster's New World Dictionary**).





# Ορισμοί (5/13)

- Ποιότητα είναι το χαρακτηριστικό ή το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός αντικειμένου τα οποία και το διακρίνουν από άλλα αντικείμενα, ή των προϊόντων ενός κατασκευαστή που τα διακρίνουν από τα προϊόντα των ανταγωνιστών του **(Radford)**.



# Ορισμοί (6/13)

- Υπάρχουν δύο απόψεις της ποιότητας: η αντικειμενική άποψη που είναι η πραγματικότητα, ανεξάρτητη από την ανθρώπινη γνώμη και η υποκειμενική άποψη η οποία σχετίζεται με το τι σκεφτόμαστε, τι αισθανόμαστε και το τι νοιώθουμε σαν αποτέλεσμα της αντικειμενικής πραγματικότητας. Αυτή η υποκειμενική άποψη της ποιότητας είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της αξίας (**Shewhart**).



# Ορισμοί (7/13)

## Σύστημα Ποιότητας

- Ένα σύστημα αποτελείται από διεργασίες, μεθόδους, υλικά και εκπαιδευμένο προσωπικό με σαφείς οδηγίες.
- Είναι ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων που ενώνονται ώστε το αποτέλεσμα να είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τα συστατικά στοιχεία όταν αυτά ληφθούν μεμονωμένα.



# Ορισμοί (8/13)

- Το αποτέλεσμα της ένωσης των στοιχείων είναι η δημιουργία μιας υποδομής που, καθορίζοντας και ικανοποιώντας τις προσδοκίες και ανάγκες των πελατών, θα βελτιώνεται, διαμορφώνοντας το Σύστημα Ποιότητας του οργανισμού.



# Ορισμοί (9/13)

## Βήματα για την εγκατάσταση ενός αποτελεσματικού Συστήματος Ποιότητας

- Η θεώρηση του Οργανισμού ως μιας σειράς αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών και
- Ο καθορισμός του τρόπου ελέγχου κάθε διεργασίας.

### Διεργασία

Αποτελείται από μια σειρά λειτουργιών ή δραστηριοτήτων, οι οποίες όταν λειτουργούν αποτελεσματικά παράγουν προκαθορισμένα μετρήσιμα αποτελέσματα (διεργασία παραγωγής κεντρικών μονάδων επεξεργασίας, σκληρών δίσκων, CD ROM, τροφίμων κ.ο.κ).



# Ορισμοί (10/13)

## Παραδείγματα διεργασιών:

- Η άλεση των **δημητριακών** (είσοδος) μέσω ειδικών κυλίνδρων και η μετατροπή τους σε **αλεύρι** (έξοδος).
- Η ανάμειξη **πρώτων υλών** (είσοδος) σε μίξερ για παραγωγή **ζυμαριού** (έξοδος) αρτοσκευασμάτων.



# Ορισμοί (11/13)

- Η συσκευασία σε συσκευαστική μηχανή **χύμα φρούτων** (π.χ. πορτοκάλια) (είσοδος) σε **διακριτές πλαστικές σακούλες των δύο κιλών** (έξοδος).
- Διεργασία παραγωγής κρασιού, **το σταφύλι (input)** υφίσταται μια σειρά διαδικασιών και λόγω ελεγχόμενων συνθηκών θερμοκρασίας και περιεκτικότητας σακχάρων (συνθήκες απαραίτητες για τη διεργασία) μετατρέπεται σε **κρασί** (η διεργασία θέλει ελεγχόμενες συνθήκες).



# Ορισμοί (12/13)

## Διαδικασία

- Είναι ένας προδιαγεγραμμένος τρόπος για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας, με προκαθορισμένα σημεία εισόδου και εξόδου, που μπορεί να τερματιστεί χωρίς μετρήσιμα αποτελέσματα. Το σύνολο των διαδικασιών συνιστούν διεργασία (η διαδικασία είναι μέρος της διεργασίας).





# Ορισμοί (13/13)

## Προϊόν

- Είναι το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων ή των διεργασιών. Το πρότυπο ISO 9000-1 κατατάσσει τα προϊόντα σε 4 κατηγορίες: μηχανικός εξοπλισμός, λογισμικό, υλικά διεργασιών και υπηρεσίες.



# Τεχνικές Διαδικασίες Ποιότητας (1/2)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ - ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΩΝ - ΔΙΑΚΡΙΒΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΧΝΗΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑ.

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ

# Τεχνικές Διαδικασίες Ποιότητας (2/2)

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ

ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ - ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΕΩΝ

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

# Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας

## ISO 9000 (1/5)

- Αναφέρονται στις ελάχιστες απαιτήσεις ενός συστήματος ποιότητας που θα πρέπει μια επιχείρηση να ικανοποιεί προκειμένου να πιστοποιηθεί, αλλά και να διασφαλίσει τη συνέπεια – σταθερότητα της ποιότητας των προϊόντων της, των υπηρεσιών της και των διεργασιών της.



# Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 (2/5)

- Διασφαλίζουν ότι οι επιχειρήσεις ακολουθούν συγκεκριμένες και καλά τεκμηριωμένες διαδικασίες.
- Δεν μπορούν να εφαρμοστούν κατά τον ίδιο τρόπο από όλες τις επιχειρήσεις. Συστήνουν μόνο τα απαραίτητα στοιχεία ενός συστήματος ποιότητας, χωρίς να προτείνουν ένα συγκεκριμένο τρόπο εφαρμογής τους.



# Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 (3/5)

- Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει το δικό της σύστημα το οποίο θα ταιριάζει απόλυτα στις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες της, με βάση βέβαια τις απαιτήσεις του προτύπου.
- Επιδιώκουν τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, σε όλη την έκταση μιας διεργασίας, βήμα προς βήμα, προκειμένου κατά αυτό τον τρόπο να διασφαλίσουν την ποιότητα των τελικών τους προϊόντων – υπηρεσιών.



# Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 (4/5)

- Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 δεν πιστοποιούν την ποιότητα των προϊόντων, αλλά τα συστήματα ποιότητας μέσω των οποίων παράγονται τα προϊόντα. Διασφαλίζεται έτσι η ύπαρξη συγκεκριμένων και τεκμηριωμένων διαδικασιών οι οποίες ακολουθούνται αυστηρώς από τις επιχειρήσεις, ώστε να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα που λαμβάνουν οι πελάτες θα είναι πάντα συμμορφούμενα με τις προδιαγραφές.



# Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας

## ISO 9000 (5/5)

- ΔΕΝ υπόσχονται υψηλότερα επίπεδα ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.
- ΔΕΝ δίνουν καμία εγγύηση ότι η ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών μιας επιχείρησης είναι καλύτερη από την ποιότητα αντίστοιχων προϊόντων άλλων επιχειρήσεων.

Στοχεύουν στη διασφάλιση της σταθερής – συνεχούς ποιότητας, αντί της υψηλής ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών μιας επιχείρησης.





Ο Garvin (1998) ανέφερε ότι η **διασφάλιση ποιότητας** σημαίνει:

- τη μετάβαση από μια στενή αντίληψη της ποιότητας, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα διαχειρίζονταν κυρίως από τους τεχνικούς των επιχειρήσεων,
- σε μια ευρύτερη αντίληψη σύμφωνα με την οποία στην έννοια της ποιότητας εμπλέκεται περισσότερο η διοίκηση της επιχείρησης.



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

## ΤΙ ΕΙΝΑΙ;



# Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) (1/4)

**Σκοπός:** Η μείωση του κόστους μέσω της βελτίωσης της ποιότητας.

**Ορισμός:** Ποιότητα είναι η ικανοποίηση ή η γοήτευση των πελατών.

**Ο ρόλος του περιβάλλοντος:** Εξασθένιση των ορίων και των συνόρων. Οι πελάτες και οι προμηθευτές αποτελούν τμήμα των διαδικασιών του οργανισμού.



# Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) (2/4)

**Ο ρόλος της διοίκησης:** Η διοίκηση και όχι οι εργαζόμενοι, έχει την κύρια υπευθυνότητα για την ποιότητα.

**Ο ρόλος των εργαζομένων:** Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και τους δίνεται η δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας.



# Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) (3/4)

**Δομή:** Οργανώνονται ομάδες εργασίας σε όλες τις υφιστάμενες διεργασίες προκειμένου να διευκολύνουν την πραγματοποίηση των στόχων.

**Αλλαγή της φιλοσοφίας.** Η συνεχής βελτίωση και η εκπαίδευση υποστηρίζονται και παρακινούνται σε όλη την επιχείρηση.



# Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) (4/4)

Ο Wicher (1990) ορίζει την TQM ως εξής:

- total = κάθε άτομο στην επιχείρηση εμπλέκεται και όπου είναι δυνατό και οι πελάτες και προμηθευτές,
- quality = η ακριβής ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών,
- management = η ανώτατη διοίκηση είναι πλήρως δεσμευμένη.



# Η TQM προσανατολίζεται

- εξωτερικά στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών,

- εσωτερικά στη δέσμευση της διοίκησης και στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων

## **Κύριος αντικειμενικός της σκοπός**

Να ενσωματώσει την έννοια της ποιότητας σε όλες τις διεργασίες της επιχείρησης και κατά συνέπεια στα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.



# Χαρακτηριστικά στοιχεία (1/2)

- Δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ανάμιξη όλων των εργαζομένων τόσο εσωτερικά, δηλαδή στα δρώμενα της επιχείρησης αλλά και εξωτερικά στις επαφές με τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- Χρησιμοποιεί το στατιστικό έλεγχο διεργασίας (Statistical Process Control), σαν το κύριο εργαλείο της προκειμένου να διασφαλίσει την ποιότητα στην επιχείρηση.





# Χαρακτηριστικά στοιχεία (2/2)

- Απαιτεί πολλά περισσότερα από τη χρήση και μόνο των στατιστικών εργαλείων. Απαιτεί δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, κατάλληλη ηγεσία, εκπαίδευση και ομαδικότητα εργασίας.



Οι Dean and Bowen (1994) έδωσαν τον εξής  
**ορισμό για την TQM:**

«ένας τρόπος διοίκησης ο οποίος εξελίχθηκε  
από τον “narrowly focused” στατιστικό έλεγχο  
διεργασίας σε μια μεγάλη ποικιλία από  
τεχνικές και συμπεριφορικές μεθόδους  
(technical and behavioural methods) με σκοπό  
τη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης».



## Αρχές – αξίες της Ολικής Ποιότητας (core values):

- ο προσανατολισμός στον πελάτη (customer focus)**οι αποφάσεις βασισμένες σε πραγματικά γεγονότα (decisions based on facts)**
- ο προσανατολισμός στις διεργασίες (process orientation)
- η συνεχής βελτίωση (continuous improvement)
- η δέσμευση όλων (everybody's commitment)
- η ηγεσία (leadership).



# Ο Garvin (1988)

Αποφεύγει τον όρο TQM και αναφέρεται σε «**στρατηγική διοίκηση ποιότητας**» (strategic quality management).

Η στρατηγική διοίκηση ποιότητας είναι μια έννοια πιο περιεκτική και πιο ευρεία σε σχέση με τις έννοιες «επιθεώρηση ποιότητας» (quality inspection), «ποιοτικός έλεγχος» (quality control) και «διασφάλιση ποιότητας» (quality assurance) και θα πρέπει να θεωρηθεί σαν την εξέλιξη αυτών των συστημάτων ποιότητας.



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total Quality Management) (1/2 )

Το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

## (Total Quality Management) (2/2 )

Ο επίσημος ορισμός της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** (ή της Ολικής Διαχείρισης της Ποιότητας, όπως αναφέρεται και στο πρότυπο ISO 8402) είναι:

*«Τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην Ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία με το μικρότερο κόστος».*



**Τέλος Υποενότητας 1**

# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Πατρών**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο την αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





**Σημειώματα**

# Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:



# Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Πατρών, Ευάγγελος Ψωμάς. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Επιχειρηματική Αριστεία. Εισαγωγή στην ποιότητα». Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2015. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/document.php?course=DEAPT114>.



# Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

