

12. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας Οργανισμών

12.1 Ιστορική αναδρομή

Το 1979 το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης (British Standards Institution – BSI) εκδίδει το πρότυπο BS 5750, Quality systems, που αποτελεί το πρώτο εμπορικό πρότυπο για συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Το 1979 επίσης εγκρίνεται η δημιουργία της τεχνικής επιτροπής TC 176 του ISO για την ανάπτυξη Διεθνών προτύπων που θα προσδιορίζουν τους κανόνες για συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Αποτέλεσμα των ενεργειών της επιτροπής ISO/TC 176 είναι η έκδοση το 1987 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO των πρώτων προτύπων της σειράς ISO 9000:1987. Τα πρότυπα αυτά υιοθέτησαν σε μεγάλο βαθμό τα περιεχόμενα και τη δομή του προτύπου BS 5750:1979. Κατά την έκδοση τους αναφέρθηκε με έμφαση ότι αποτελούσαν το επιστέγασμα των πλέον σύγχρονων πρακτικών και αρχών για τη δημιουργία συστημάτων που θα διασφαλίζουν την ποιότητα. Η τελική έκδοση τους, προϊόν συνεργασίας και συμφωνίας των πλέον αρμόδιων φορέων παγκοσμίως, απετέλεσε τη βάση για την νέα εποχή στη διοίκηση της ποιότητας. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1987 επικυρώθηκαν από την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Προτύπων CEN ως Ευρωπαϊκά πρότυπα με την ονομασία EN 29000:1987 και υιοθετήθηκαν από τον Αμερικανικό Οργανισμό για τον Έλεγχο της Ποιότητας ASQE με την ονομασία ANSI/ASQC Q90 και αντίστοιχα στον Καναδά από τον Καναδικό Σύνδεσμο Τυποποίησης CSA με την ονομασία CSA:9000. Το 1994 δημιουργήθηκε η πρώτη αναθεώρηση ISO 9000:1994 και το 2000 η δεύτερη αναθεώρηση ISO 9000:2000.

12.2 Το πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001 :2000

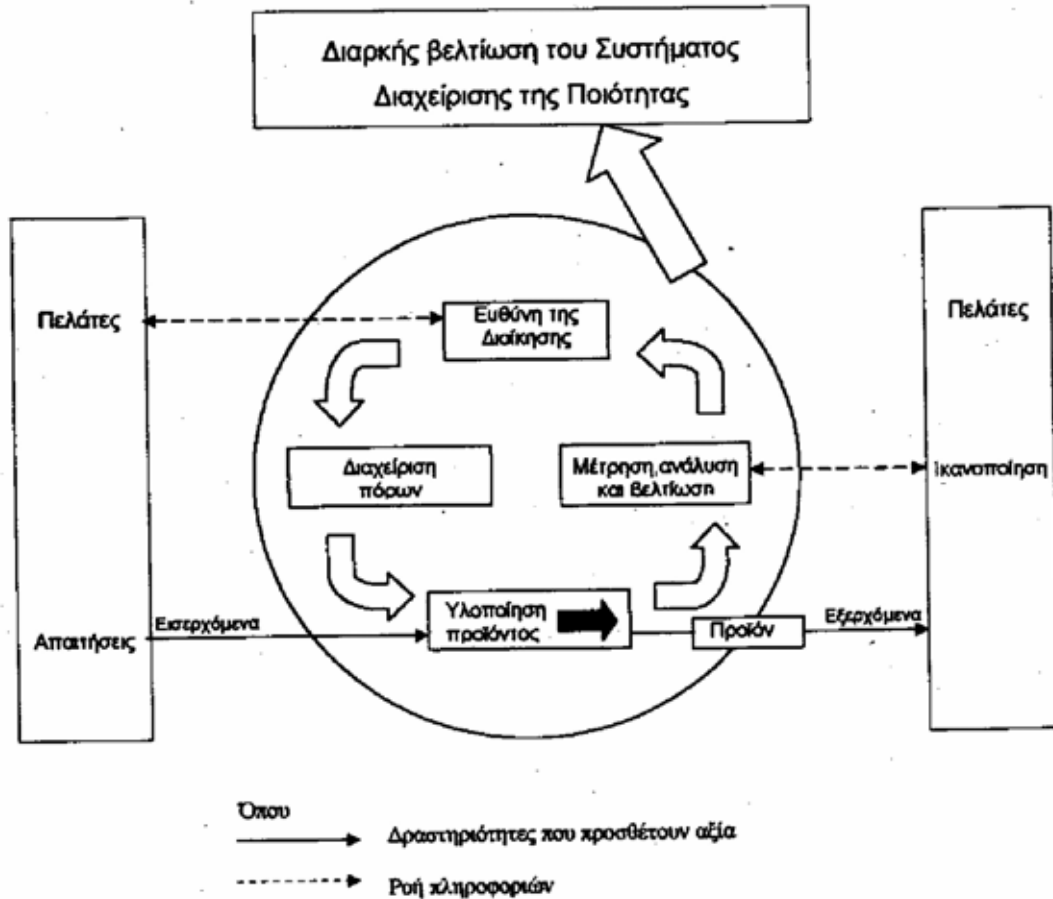
Για τη διαχείριση της ποιότητας έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα όπως:

- το πρότυπο ISO 9001:2000 (στην πραγματικότητα πρόκειται για μια σειρά προτύπων –ISO 9000:2000- γενικής εφαρμογής, δηλαδή καταλλήλων για όλες τις επιχειρήσεις),
- το πρότυπο ISO / TS 16949 / QS 9000, που έχει υιοθετηθεί από τη βιομηχανία κατασκευής αυτοκινήτων και βασίζεται στη σειρά των προτύπων ISO 9000:2000,

καθώς και άλλα πρότυπα λιγότερο διαδεδομένα.

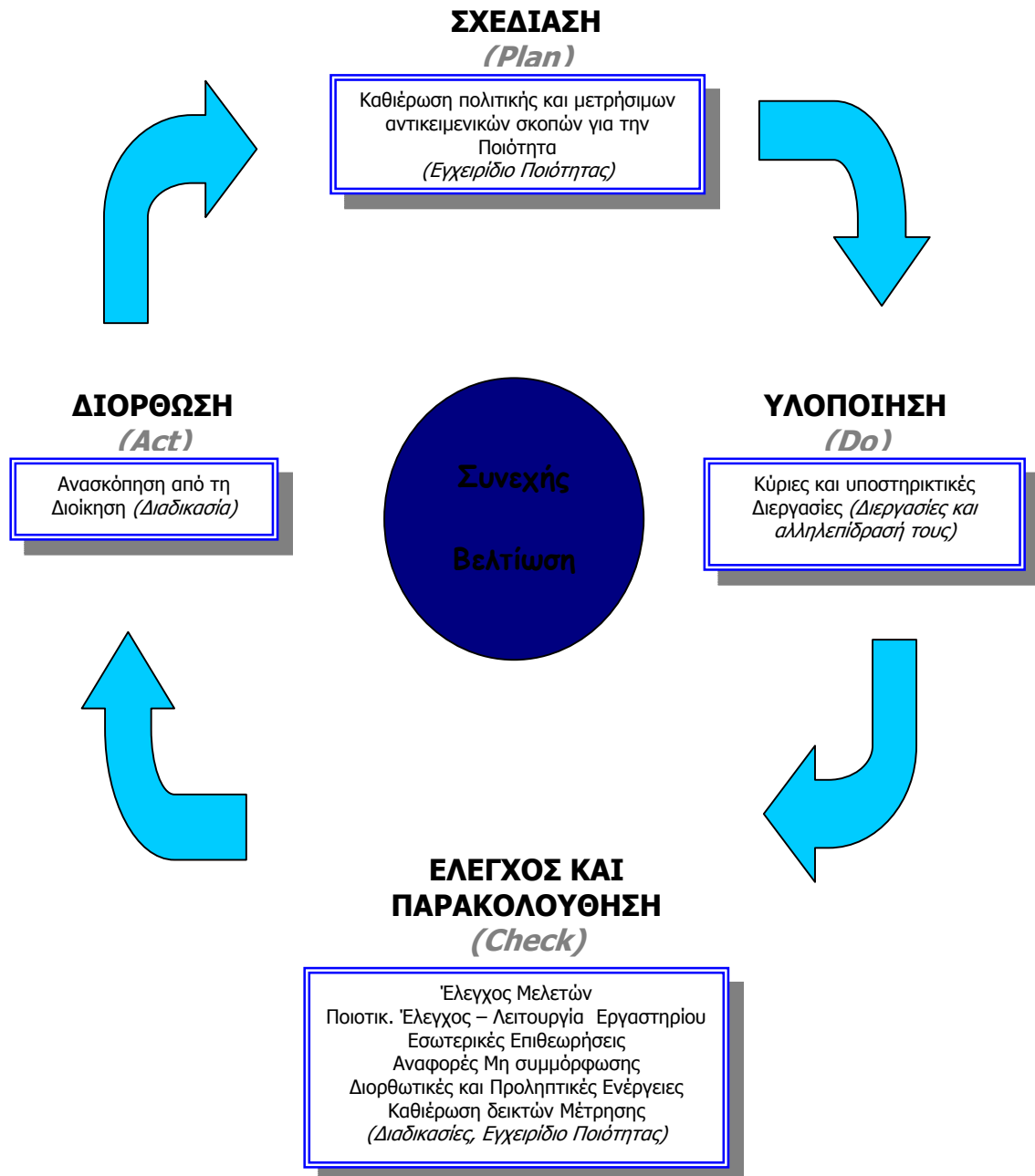
Το πλέον διαδεδομένο σήμερα πρότυπο Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι το ISO 9001:2000 (Σχ. 12.1). Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000 στοχεύουν στη **διαχείριση της ποιότητας** μέσω της θεώρησης της παραγωγής ως **διεργασίας** και εστιάζουν στην **ικανοποίηση των απαιτήσεων** των πελατών και των νομικών / κανονιστικών απαιτήσεων, καθώς και **στη συνεχή βελτίωση** μέσω αντικειμενικών μετρήσεων της αποτελεσματικότητας του συστήματος.

Σημείωση: Το σύστημα ποιότητας είναι ή μπορεί να είναι ένα από τα υποσυστήματα που συνδεόμενα μεταξύ των απαρτίζουν μία επιχείρηση ή ένα οργανισμό.



Σχήμα 12.1: Υπόδειγμα του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000

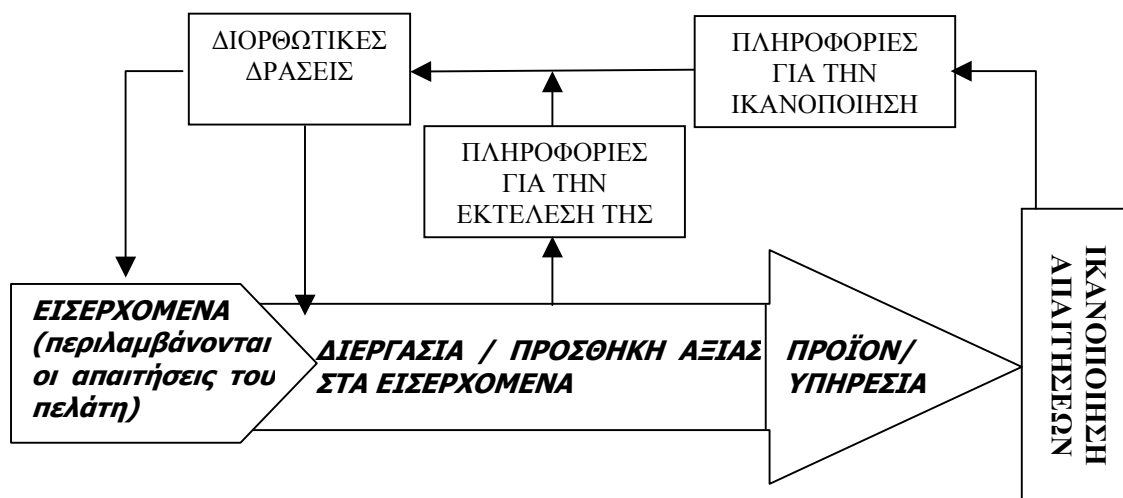
Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000, θεωρούν ότι η παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος διεργασιών. Συνεπώς η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει αυτές τις διεργασίες και να τις διευθύνει, έτσι ώστε η ικανοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας να γίνεται προγραμματισμένα και ελεγχόμενα (και όχι κατά τύχη σαν παραπροϊόν της εκπλήρωσης των καθηκόντων των εργαζομένων της). Τα αποτελέσματα που παράγονται από αυτές τις διεργασίες (προϊόντα ή υπηρεσίες) πρέπει να ελέγχονται προγραμματισμένα και να λαμβάνονται μέτρα για τη βελτίωση των διεργασιών, σε ένα συνεχή κύκλο βελτίωσης της ποιότητας PLAN-DO-CHECK-ACT, που ονομάζεται κύκλος του Deming (βλέπε Σχ. 12.2).



Σχήμα 12.2: Ο κύκλος του Deming.

Όταν μέσα σε ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας χρησιμοποιείται αυτού του είδους η προσέγγιση, τότε δίνεται έμφαση στη σημασία των εξής παραμέτρων(Σχ. 12.3):

- Κατανόηση των απαιτήσεων
- Ανάγκη να εξετάζονται οι διεργασίες με όρους προστιθέμενης αξίας
- Λήψη αποτελεσμάτων της ικανότητας και αποτελεσματικότητας των διεργασιών
- Διαρκής βελτίωση των διεργασιών, βασιζόμενη στη μέτρηση.



Σχήμα 12.3: Σημαντικές παράμετροι σε σύστημα διαχείρισης ποιότητας που ακολουθεί τον κύκλο Deming.

12.3 Ορισμοί του ISO 9000:2000

Ποιότητα (Quality) είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις. Τα **έμφυτα χαρακτηριστικά**, σε αντιδιαστολή με τα προδιαγραφόμενα, ενυπάρχουν σαν μόνιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι **απαιτήσεις** αφορούν ανάγκες ή προσδοκίες που είναι προσδιορισμένες (δηλωμένες ξεκάθαρα π.χ. γραπτώς), συνεπαγόμενες (θεωρούνται συνήθεις για το προϊόν) ή υποχρεωτικές από τη νομοθεσία.

Κατηγορία είναι ο βαθμός που αποδίδεται σε διαφορετικές απαιτήσεις ποιότητας για προϊόντα που έχουν την ίδια χρήση, π.χ. κατηγορία ξενοδοχείου «πέντε αστέρων», κατηγορία αυτοκινήτων «πολυτελείας».

Διαχείριση Ποιότητας (Quality management) είναι συντονισμένες δραστηριότητες για τη διοίκηση και έλεγχο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αναφορικά με την ποιότητα.

Διασφάλιση Ποιότητας (Quality assurance) είναι μέρος της διαχείρισης της ποιότητας που εστιάζεται στην παροχή εμπιστοσύνης ότι οι απαιτήσεις ποιότητας θα ικανοποιηθούν. Η διασφάλιση της ποιότητας πραγματοποιείται με το σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων για την επίτευξη της ποιότητας.

Ποιοτικός Έλεγχος (Quality control) είναι μέρος της διαχείρισης της ποιότητας που εστιάζεται στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας. Ο ποιοτικός έλεγχος πραγματοποιείται με το σχεδιασμό και τη διενέργεια επιθεωρήσεων και δοκιμών στα ενδιάμεσα και το τελικό προϊόν.

Σύστημα διαχείρισης ποιότητας (Quality management system) είναι ένα σύστημα διαχείρισης για τη διοίκηση και έλεγχο ενός οργανισμού αναφορικά με την ποιότητα

Οργανισμός (Organization) είναι ένα σύνολο ανθρώπων και κτιριακών εγκαταστάσεων με καθορισμένες ευθύνες, εξουσίες και σχέσεις μεταξύ των. Ένας Οργανισμός είναι δυνατό να περιλαμβάνει διαφορετικά συστήματα διαχείρισης, που θα αναφέρονται π.χ. στην ποιότητα, το κόστος, το χρόνο, την ασφάλεια στην εργασία, το περιβάλλον, κλπ.

Πολιτική ποιότητας (Quality policy) είναι οι γενικές προθέσεις και κατεύθυνση ενός οργανισμού που σχετίζονται με την ποιότητα, όπως επίσημα καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση

Ικανοποίηση πελάτη (Customer satisfaction) είναι η άποψη του πελάτη για τον βαθμό στον οποίο έχουν εκπληρωθεί οι απαιτήσεις του. Σημειώνεται ότι, ακόμη και στην περίπτωση που οι απαιτήσεις του πελάτη έχουν συμφωνηθεί με τον πελάτη και εκπληρωθεί, αυτό δεν εξασφαλίζει αναγκαστικά και την υψηλή ικανοποίηση του πελάτη.

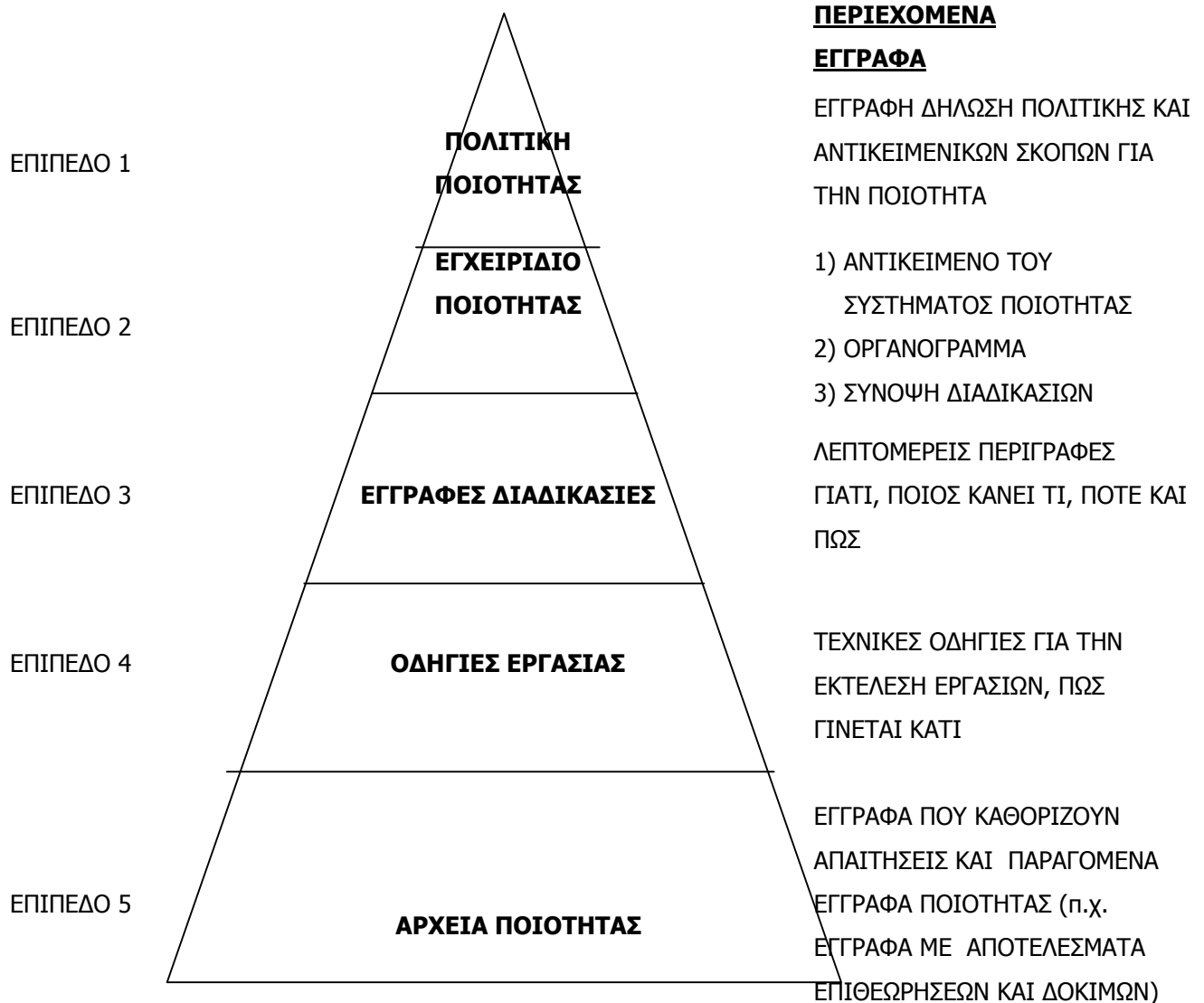
Εγχειρίδιο ποιότητας (Quality manual) είναι ένα έγγραφο που καθορίζει λεπτομερώς το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας ενός οργανισμού.

Πρόγραμμα ποιότητας (Quality plan) είναι ένα έγγραφο που καθορίζει λεπτομερώς ποιές διαδικασίες και σχετιζόμενοι με αυτές πόροι θα εφαρμοσθούν από ποιόν και πότε σε ένα συγκεκριμένο έργο, προϊόν, διεργασία ή σύμβαση.

Διεργασία ονομάζεται ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων και αλληλοεπιδρώντων δραστηριοτήτων, που μετασχηματίζουν εισερχόμενα στοιχεία σε εξερχόμενα στοιχεία (βλέπε Σχ. 12.3).

Διαδικασία είναι ένας λεπτομερώς καθορισμένος τρόπος για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας ή διεργασίας. Οι διαδικασίες είναι δυνατό να παραπέμπουν σε **Οδηγίες Εργασίας**, οι οποίες είναι πρακτικές υποδείξεις για τον τρόπο εκτέλεσης μίας συγκεκριμένης εργασίας.

12.4 Τυπική δομή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000 :2000



12.5 Ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Η ανάπτυξη και εφαρμογή σε μία επιχείρηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, περιλαμβάνει:

1. Τη δημιουργία Ομάδας στελεχών με καθορισμένες αρμοδιότητες για την ανάπτυξη του ΣΔΠ
2. Την εκπαίδευση της Ομάδας, στα πρότυπα της σειράς ISO 9000 :2000 (ή σε περίπτωση που το ΣΔΠ συμμορφώνεται με άλλο πρότυπο, στο πρότυπο αυτό)
3. Τη διατύπωση της πολιτικής ποιότητας, που εκφράζει τη δέσμευση της διοίκησης της για την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών με κριτήρια ποιότητας

4. Την ανάπτυξη και εφαρμογή του ΣΔΠ από την Ομάδα. Είναι δυνατό, εφ' όσον κριθεί σκόπιμο από την επιχείρηση, το ΣΔΠ να αναπτυχθεί από εξωτερικό Σύμβουλο (ανάθεση σε εξειδικευμένη επιχείρηση) σε συνεργασία με την Ομάδα. Σε κάθε περίπτωση, ο ρόλος της Ομάδας είναι καταλυτικός και επιβάλλεται η στελέχωσή της από γνώστες του αντικειμένου.
5. Τη εκπόνηση διαγνωστικής μελέτης για τον προσδιορισμό των διεργασιών που εφαρμόζει η επιχείρηση για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών
6. Τη διαμόρφωση του οργανογράμματος, που ορίζει την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών εντός της επιχείρησης
7. Τη δημιουργία / συγγραφή (περιγραφικά ή μέσω διαγραμμάτων) των απαιτούμενων διαδικασιών, η εφαρμογή των οποίων θα διασφαλίσει την ποιότητα, σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Οι διαδικασίες αυτές θα προσδιορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και αποτελούν συνέχεια / προσαρμογή των αποτελεσμάτων της διαγνωστικής μελέτης στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000
8. Τη δημιουργία / συγγραφή Οδηγιών Εργασίας (τεχνικών λεπτομερειών τον τρόπο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας) όπου κρίνεται σκόπιμο
9. Τη σταδιακή εφαρμογή του ΣΔΠ προκειμένου να εντοπισθούν τυχόν δυσλειτουργίες και να διορθωθούν.
10. Την αίτηση σε Φορέα Πιστοποίησης για επιθεώρηση του ΣΔΠ και χορήγηση Πιστοποιητικού ISO 9000 (εφόσον αποφασιστεί από τη Διοίκηση της επιχείρησης).

Σημείωση: Με την εφαρμογή ΣΔΠ που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 δεν πιστοποιείται η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά το σύστημα που διέπει την παραγωγή των και διασφαλίζει την τήρηση των προδιαγραφών του προϊόντος (που έχουν τεθεί από την επιχείρηση ή τον πελάτη) και την ικανοποίηση του πελάτη.

Η Φιλοσοφία είναι ότι εφ' όσον το σύστημα παραγωγής λειτουργεί με βάση τις αρχές της ποιότητας, θα παράγει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, με βάση κάποιες ελάχιστες προδιαγραφές και κριτήρια. Για το σκοπό αυτό απαιτείται ο προσδιορισμός των **διεργασιών παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η αυστηρή (χωρίς παρεκκλίσεις) εφαρμογή τους.**

Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας δεν αποτελεί απλά ένα εργαλείο, αλλά ένα πολυ-εργαλείο για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό αφού:

- δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί και εφαρμοστεί από οποιοδήποτε οργανισμό,
- προτείνει τρόπους οργάνωσης και παρέχει στοιχεία που μπορούν εύκολα να αναπτυχθούν εντός των δομών οποιασδήποτε επιχείρησης, ανεξάρτητα από τις δραστηριότητές της,
- δίνει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες και διεργασίες κάθε επιχείρησης, σχεδιάζεται δηλαδή ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες,
- υποχρεώνει την επιχείρηση να ακολουθήσει κάποιες προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, διευκολύνοντας έτσι τον οργανισμό στην αποφυγή της ανακάλυψης –εκ νέου- του τροχού,

- διευκολύνει στην αναγνώριση των διεργασιών και κατευθύνει σε ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης,
- δεσμεύει τον οργανισμό σε συνεχή βελτίωση (ορθότερη διαχείριση πόρων, τυποποίηση εργασιών-ενεργειών, εξοικονόμηση χρόνου, μείωση κόστους λειτουργιών, διεξαγωγή εσωτερικών ελέγχων, ανασκόπηση κλπ.).

12.6 Επιθεώρηση/ Πιστοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Μετά την ανάπτυξη και εφαρμογή του ΣΔΠ η επιχείρηση, αν το επιθυμεί, καλεί ένα Φορέα Πιστοποίησης να διαπιστώσει την ορθή εφαρμογή του ΣΔΠ και τη συμμόρφωση του με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, προκειμένου να της χορηγήσει Πιστοποιητικό Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000.

Οι ενέργειες συνήθως περιλαμβάνουν τα παρακάτω βήματα:

- Παραλαβή πληροφοριακού υλικού από το Φορέα Πιστοποίησης
- Συμπλήρωση και υποβολή Αίτησης Πιστοποίησης, Ερωτηματολογίου Αυτοαξιολόγησης, και Εγγράφων του ΣΔΠ της επιχείρησης
- Αρχικές συνομιλίες – ανταλλαγή πληροφοριών (διαδικασίες για τη χορήγηση του Πιστοποιητικού, χρονική διάρκεια, κόστος)
- Προκαταρκτικές Επιθεωρήσεις Αξιολόγησης (εφόσον απαιτηθούν)
- Επιθεώρηση Αξιολόγησης (Αρχική επιθεώρηση πιστοποίησης)
- Χορήγηση του Πιστοποιητικού

Σημείωση: Υπάρχει περίπτωση κατά τη διάρκεια της αρχικής αξιολόγησης να βρεθούν κάποιες αποκλίσεις, οι οποίες γνωστοποιούνται στον Αιτούντα και αφού τις διορθώσει κατάλληλα και ελεγχθούν από το Φορέα Πιστοποίησης οι διορθωτικές ενέργειες, τότε μόνον μπορεί να χορηγηθεί πιστοποιητικό συμμόρφωσης.

Το ΣΔΠ απαιτείται να επιθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, για να επιβεβαιώνεται με βάση αντικειμενικά κριτήρια ότι οι απαιτήσεις, που το ΣΔΠ καθιερώνει, εφαρμόζονται και ότι είναι επαρκείς για την επίτευξη των στόχων της ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτό, για τη διατήρηση του Πιστοποιητικού από την επιχείρηση, ο Φορέας που το έχει χορηγήσει προβαίνει σε:

- Τακτικές Επιθεωρήσεις Επιτήρησης
- Επαναληπτικές Επιθεωρήσεις Αξιολόγησης
- Ειδικές Επιθεωρήσεις

Η διάρκεια ισχύος του Πιστοποιητικού συμμόρφωσης αναγράφεται υποχρεωτικά στο πιστοποιητικό που χορηγείται από το φορέα και η επιχείρηση. Ο οργανισμός οφείλει –εφόσον επιθυμεί επαναπιστοποίηση- να ζητήσει επαναξιολόγηση από το Φορέα σε εύλογο χρονικό διάστημα πριν τη λήξη του πιστοποιητικού, ανάλογα με τις διαδικασίες του εκάστοτε Φορέα.

Λεπτομερείς πληροφορίες για τη διαδικασία πιστοποίησης μιας επιχείρησης δίδονται στους δικτυακούς τόπους των φορέων Πιστοποίησης Συστημάτων και στο Κεφάλαιο 6 του παρόντος.

12.7 Πλεονεκτήματα κατοχής Πιστοποιητικού ISO 9001:2000

Στα πλεονεκτήματα που συνηγορούν υπέρ της πιστοποίησης μιας επιχείρησης ή οργανισμού με το πρότυπο ISO 9001:2000, περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, τα κατωτέρω:

- Βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης / οργανισμού
- Αναγνώριση της αξιοπιστίας της επιχείρησης / οργανισμού σε διεθνές επίπεδο
- Ικανοποίηση των πελατών
- Μείωση του κόστους (κόστος επιδιορθώσεων, απώλεια πελατών, αρνητική διαφήμιση, εγγυήσεις κλπ.)
- Ικανοποίηση των εργαζομένων
- Ενημέρωση εργαζομένων για την Πολιτική και τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης / οργανισμού
- Διασαφήνιση ρόλων, αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της επιχείρησης / οργανισμού
- Σταδιακή βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης / οργανισμού με έμμεση βελτίωση και τυποποίηση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της
- Βελτίωση της επικοινωνίας στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης / οργανισμού
- Βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης / οργανισμού, της παραγωγικότητας και της βιωσιμότητάς της, με ταυτόχρονη μείωση των διαφυγόντων κερδών της
- Άλλα οφέλη ανάλογα με τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς που έχει θεσπίσει και θέσει η εκάστοτε επιχείρηση / οργανισμός.

Λόγω των παραπάνω πλεονεκτημάτων πολύ μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων όλων των κλάδων της οικονομίας και δημόσιων φορέων κατέχουν Πιστοποιητικό ISO 9000:2000.

12.8 Πηγές περαιτέρω ενημέρωσης

Ακολουθούν ορισμένες ηλεκτρονικές διευθύνσεις που παρέχουν στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

CEN- European Committee for Standardization, <http://www.cenorm.be/>

ISO- International Organization for Standardization, <http://www.iso.org>

Τα πρότυπα που αναφέρονται στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας οργανισμών είναι:

- ISO 9000:2000 – Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary
- ISO 9001:2000 – Quality Management Systems – Requirements
- ISO 9004:2000 – Quality Management Systems – Guidelines for performance improvements
- ISO 10005:2001 – Quality management – Guidelines for Quality Plans
- ISO 19011:2002 – Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing.

Το τελευταίο κεφάλαιο του παρόντος περιγράφει συνοπτικά τη διαχείριση της ποιότητας με βάση το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000.