

13. Διαχείριση της Ποιότητας με βάση το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000

13.1 Γιατί ένα Σύστημα Διαχείρισης;

Όπως αναπτύχθηκε στα προηγούμενα, ένα Σύστημα Διαχείρισης αποτελεί ένα από τα πλέον κατάλληλα εργαλεία που μπορεί να έχει στη διάθεσή του ένας Οργανισμός. Ένα εργαλείο, όμως, το οποίο πρέπει να χρησιμοποιηθεί σωστά, από τους κατάλληλους χρήστες και με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε να μπορεί να αποδώσει αποτελεσματικά για τη χρήση την οποία έχει δημιουργηθεί και προορίζεται.

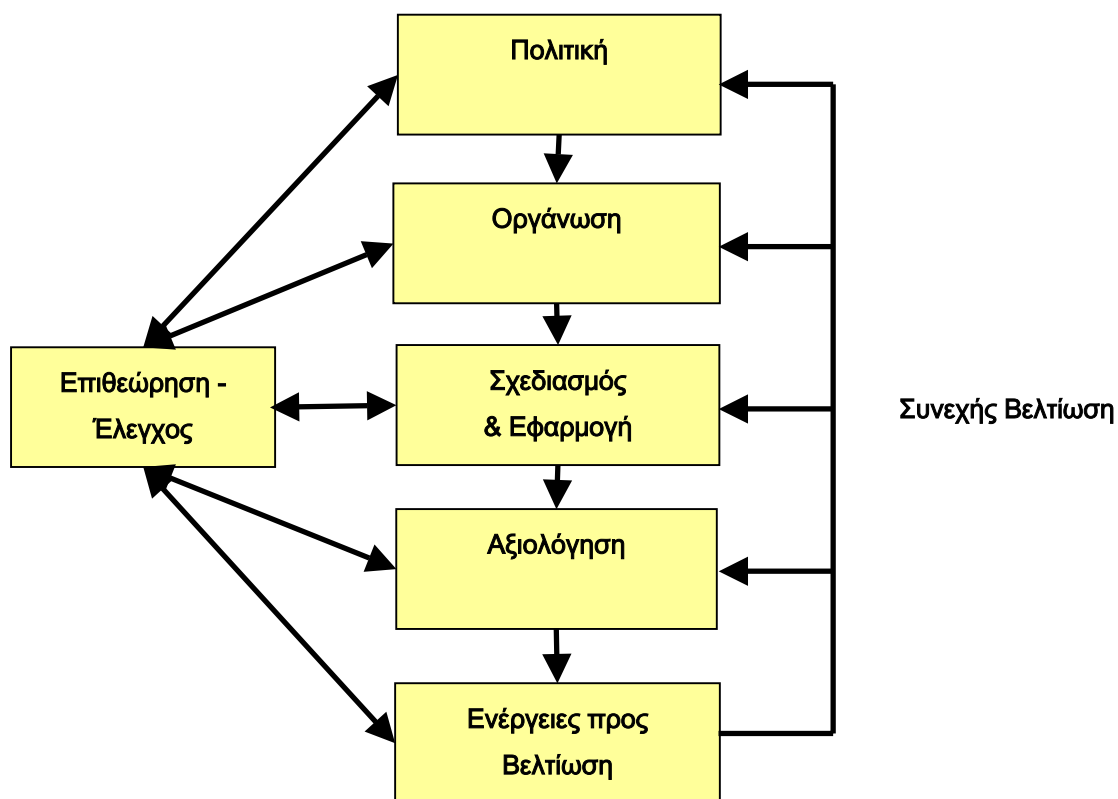
Δανειζόμενοι την τεχνική ορολογία του ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2001 «Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Θεμελιώδεις Αρχές και Λεξιλόγιο» το Σύστημα Διαχείρισης αποτελεί ένα "σύνολο αλληλοσχετιζόμενων ή αλληλοεπιδρώντων στοιχείων για την καθιέρωση Πολιτικής και Αντικειμενικών σκοπών, καθώς και για την επίτευξη των σκοπών αυτών".

Στο χώρο των Συστημάτων Διαχείρισης (Management Systems) έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα και προδιαγραφές που καλούνται να εφαρμόσουν οι οργανισμοί. Σχετικά με τη Διαχείριση Ποιότητα, το πιο διαδεδομένο που εφαρμόζεται από τους περισσότερους Οργανισμούς –τόσο στο ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα- είναι το ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2001 «Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Απαιτήσεις», το οποίο υποστηρίζεται –μεταξύ άλλων- από τα κάτωθι:

- ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2001 «Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Θεμελιώδεις Αρχές και Λεξιλόγιο»,
- ΕΛΟΤ EN ISO 9004:2001 «Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης»
- ΕΛΟΤ EN ISO 10005:2001 «Διαχείριση της Ποιότητας – Κατευθυντήριες οδηγίες για τα Σχέδια για την ποιότητα»
- ΕΛΟΤ EN ISO 10002:2004 «Διαχείριση της Ποιότητας – Ικανοποίηση των πελατών – Κατευθυντήριες οδηγίες για το χειρισμό παραπόνων εντός των οργανισμών».
- IWA 4 «Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in local government» και
- ISO 10006:2003 «Quality management systems – Guidelines for quality management in projects».

Όλα τα ανωτέρω αναπτύχθηκαν με βάση το τυπικό μοντέλο PLAN-DO-CHECK-ACT (Σχεδιάζω-Εφαρμόζω-Ελέγχω-Ενεργώ) που αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 12, ώστε να βοηθηθούν οι χρήστες στην ανάπτυξη λογικών παραμέτρων σε συστήματα διαχείρισης.

Η απαίτηση για Συνεχή Βελτίωση είναι σαφής και κατηγορηματική μέσα στο πλαίσιο της εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Το μοντέλο λοιπόν στηρίζεται στους εξής άξονες (στοιχεία κλειδιά όπως φαίνεται και στο Σχ. 13.1):



Σχ.13.1: Στοιχεία κλειδιά του Μοντέλου

Το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (Σ.Δ.Π.) εφαρμόζεται σε όλες τις κατηγορίες των οργανισμών (και των εταιρειών), ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος και το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον ίδιο τον οργανισμό που το εφαρμόζει ή από τρίτους (π.χ. προμηθευτές) ως εργαλείο αξιολόγησης της ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη και της απόδοσής του σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους.

Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, εξασφαλίζει:

- Την κατανόηση και την ικανοποίηση των ανωτέρω απαιτήσεων,
- Την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα των διεργασιών,
- Τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών με βάση την εφαρμογή αντικειμενικών μηχανισμών παρακολούθησης και μέτρησης, και επομένως
- Την αναβάθμιση των διεργασιών της εταιρείας ώστε να παράγεται προστιθέμενη αξία.

Έτσι λοιπόν, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι κατάλληλα εργαλεία έχουν αναπτυχθεί και είναι διαθέσιμα στους οργανισμούς, έτσι ώστε να τα χρησιμοποιήσουν, προσαρμόσουν και εφαρμόσουν ανάλογα, στα πεδία των δραστηριοτήτων τους. Ο ανθρώπινος παράγων –που αποτελεί και το

σημαντικότερο πόρο ενός οργανισμού- θα βοηθήσει καταλυτικά τόσο στην εφαρμογή, όσο και στον έλεγχο της εφαρμογής και ακόμα στη βελτίωση των Συστημάτων αυτών εντός των δομών του οργανισμού.

Η Διοίκηση του οργανισμού πρέπει να λάβει την απόφαση για την ανάπτυξη παρόμοιων συστημάτων διαχείρισης και να δεσμευτεί, παρέχοντας τους κατάλληλους πόρους και μέσα, για την εφαρμογή τους στις επιχειρησιακές δομές του. Τα συστήματα αυτά, σε συνδυασμό με την εφαρμογή της υπάρχουσας νοοτροπίας και των διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων και προδιαγραφών, μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Συστήματος για τη σωστή διαχείριση της ποιότητας στην παραγωγή προϊόντων και στην παροχή υπηρεσιών.

Ως πολυ-εργαλείο ένα σύστημα για τη διαχείριση της ποιότητας στηρίζεται σε πέντε βασικούς άξονες (όπως και τα περισσότερα συστήματα διαχείρισης):

1. Πολιτική: Η διοίκηση ενός οργανισμού θέτει ευκρινώς τους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα και *δεσμεύεται* για τη βελτίωση της επίδοσής του. Αποτελεί τη θεμέλια λίθο για την ανάπτυξη του συστήματος.
2. Σχεδιασμός: Ο οργανισμός υποχρεώνεται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών στη συνεχή αναγνώριση της ταυτότητας των δραστηριοτήτων και των διεργασιών. Τα αποτελέσματα αυτών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν τίθενται οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα. Η ανάπτυξη και καθιέρωση προγραμμάτων διαχείρισης ποιότητας, αποτελεί "απαίτηση" για την επίτευξη των σκοπών αυτών. Βάση του οικοδομήματος αυτού αποτελούν οι νομικές απαιτήσεις και το νομοθετικό πλαίσιο στη χώρα μας (σε συνδυασμό με το ισχύον Κοινωνικό Κανονιστικό Πλαίσιο), το οποίο είναι ανεπτυγμένο σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, παρέχοντας έναν ικανό αριθμό στοιχείων.
3. Εφαρμογή: Ο οργανισμός πρέπει να καθορίσει σαφώς τους ρόλους, αρμοδιότητες, υπευθυνότητες και δικαιοδοσίες του προσωπικού, το οποίο διαχειρίζεται, εκτελεί και επαληθεύει δραστηριότητες, οι οποίες επιδρούν στην επικινδυνότητα των δραστηριοτήτων για την ποιότητα, στις εγκαταστάσεις και στις διεργασίες του οργανισμού. Αυτό αποτελεί στοιχείο και εργαλείο για τη σωστή διαχείριση της ποιότητας. Δίνεται έμφαση μέσω ανάπτυξης και τήρησης διαδικασιών για εκπαίδευση, ευαισθητοποίηση και επάρκεια του προσωπικού, καθώς και για εξασφάλιση της σχετικής πληροφόρησης (διαβούλευση και επικοινωνία). Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα του, αφού περιγράφει τα κεντρικά στοιχεία του, τις διεργασίες του και την αλληλεπίδρασή τους. Γ' αυτό και απαιτούνται σχετικές διαδικασίες ελέγχου εγγράφων και δεδομένων. Επίσης, για την απρόσκοπτη εφαρμογή του συστήματος απαιτείται η δυνατότητα του οργανισμού να εντοπίζει εκείνες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες, οι οποίες σχετίζονται με εντοπισμένα προβλήματα και χρειάζεται να εφαρμοστούν συγκεκριμένα μέτρα διερεύνησης και διόρθωσης.
4. Έλεγχος: Ο οργανισμός υποχρεώνεται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών στην παρακολούθηση και μέτρηση της επίδοσης για την ποιότητα σε τακτική βάση, αποτελώντας μία δυναμική

κατάσταση και διεργασία. Η διαχείριση και η έρευνα των διαφόρων μη συμμορφώσεων και αποκλίσεων από προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις (συμπεριλαμβανομένων και των νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων), αποτελεί σημαντικό εργαλείο στον έλεγχο του συστήματος. Γι' αυτό κι επιβάλλεται η καθιέρωση διαδικασιών τόσο στις περιοδικές επιθεωρήσεις του συστήματος, όσο και των επιμέρους επιτόπιων έκτακτων ελέγχων που πρέπει να διενεργούνται στις δραστηριότητες, τις εγκαταστάσεις και τις διεργασίες του οργανισμού, διασφαλίζοντας έτσι την επίτευξη των τεθέντων στόχων και την απρόσκοπτη εφαρμογή του συστήματος. Η τήρηση και διαχείριση των σχετικών αρχείων αποτελεί εξασφάλιση στον οργανισμό λειτουργικών προς αξιολόγηση και περαιτέρω έρευνα επεξεργάσιμων στοιχείων.

5. Ανασκόπηση: Το κλειδί για τη βιωσιμότητα, τη ζωντάνια και τη συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι η επισκόπησή του σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής του καταλληλότητα, επάρκεια και αποτελεσματικότητά του. Μέσα από την ανασκόπηση από τη Διοίκηση αναγνωρίζονται οι πιθανές ανάγκες για αλλαγές στην πολιτική, τους στόχους και άλλα στοιχεία του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, ώστε να λαμβάνει χώρα η δέσμευση για συνεχή βελτίωση του συστήματος.

Για την ανάπτυξη και εφαρμογή όμως ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας απαιτείται η υποστήριξη της Διοίκησης, η οποία αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της μηχανής που θα εξαλείψει και ελαχιστοποιήσει τους όποιους κινδύνους, που έχουν σχέση με την απόκλιση των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, αλλά και με την μη ικανοποίηση του πελάτη.

Βέβαια, η συμβατότητα και συμμόρφωση με τα πρότυπα και τις προδιαγραφές δεν παρέχει απαλλαγή από τις νομικές υποχρεώσεις, στις οποίες υπόκειται η επιχείρηση που επιθυμεί να εφαρμόσει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Βλέπουμε λοιπόν πως στην εποχή που διανύουμε, με τον υψηλό ανταγωνισμό, την εργασιακή κρίση, τους ραγδαίους ρυθμούς αύξησης των τεχνολογικών εξελίξεων, των υψηλών απαιτήσεων και πολλαπλών αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων από τους εργαζόμενους, καθώς και της ανάγκης για σωστή διαχείριση κρίσεων, η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης –αν δε θεωρηθεί πολυτέλεια από κάποιες επιχειρήσεις- γίνεται επιβεβλημένη.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι ένα Σύστημα Διαχείρισης που πραγματεύεται ειδικά θέματα όπως αυτά της ποιότητας, δεν αποτελεί ένα ανεξάρτητο ή επιπρόσθετο στοιχείο, το οποίο επιβαρύνει τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες του οργανισμού, αυξάνοντας το κόστος λειτουργίας του ή το χρόνο υλοποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας κατά την εφαρμογή εντός των δομών του.

Αντίθετα, βοηθά στην ορθότερη διαχείριση των δραστηριοτήτων και λειτουργιών του, μεριμνώντας παράλληλα για τη δυνατότητα εξασφάλισης ενός ικανοποιητικού και ασφαλούς παραγόμενου προϊόντος και παροχής υπηρεσίας, της διατήρησης του ηθικού των εργαζομένων και

τη σιγουριά της καλής και ασφαλούς εργασίας του σε υψηλό επίπεδο, καθώς δίνει επίσης και τη δυνατότητα ευπροσαρμοστικότητας και αφομοίωσης – συνεργασίας – συνλειτουργίας με άλλα διαχειριστικά συστήματα, ή ακόμα καλύτερα κάτω από την ομπρέλα ενός ευρύτερου συστήματος διαχείρισης, όπως π.χ. ένα σύστημα ολικής ποιότητας (Total Quality Management System).

13.2 Οφέλη Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Συνοψίζοντας λοιπόν, τα οφέλη από την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης μπορούμε με λίγα λόγια, απλά, αλλά πολύ σημαντικά, να τα κατατάξουμε στα εξής:

- i. Βραχυπρόθεσμα:
 - Επικαιροποίηση – Ενημέρωση της νομοθεσίας. Συλλογή και έλεγχος νομοθετημάτων, οδηγιών Ε.Ε. κλπ.
 - Ενημέρωση εργαζομένων για την Πολιτική και τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού
 - Ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων μέσω, της καταγραφής συμβάντων, μη συμμορφώσεων και λοιπών αποκλίσεων, καθώς και τήρηση σχετικού αρχείου
 - Διασαφήνιση ρόλων, αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού.

- ii. Μεσοπρόθεσμα:
 - Σταδιακή βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης με έμμεση βελτίωση και τυποποίηση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της
 - Βελτίωση της επικοινωνίας στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού
 - Βελτίωση/ αναθεώρηση υπαρχόντων διαδικασιών και οδηγιών και ανάπτυξη/ ένταξη νέων στο σύστημα διαχείρισης
 - Βελτίωση της εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας
 - Αξιολόγηση των κατηγοριών των αποκλίσεων, στατιστική επεξεργασία και εξαγωγή αποτελεσμάτων, χρήσιμων για τη βελτίωση τόσο της διαχείρισης των μη συμμορφώσεων, όσο και του Συστήματος γενικότερα
 - Βελτίωση της «πρόληψης»
 - Ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα διασφάλισης κι ελέγχου ποιότητας
 - Βελτίωση των συνθηκών εργασίας με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας
 - Μείωση της έκθεσης των εργαζομένων και τρίτων σε επισφαλείς καταστάσεις, με ταυτόχρονη (πιθανή) μείωση των εργατικών ατυχημάτων
 - Ανάπτυξη κατάλληλων Δεικτών παρακολούθησης των διεργασιών, καθώς και των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών
 - Αύξηση της σιγουριάς των εργαζομένων τόσο ως προς την εργασία που πρέπει να εκτελέσουν, όσο και προς τη Διοίκηση (εργοδοσία)

- Βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου των δραστηριοτήτων, εγκαταστάσεων και διεργασιών της επιχείρησης
- Βελτίωση των διαδικασιών αντιμετώπισης κρίσεων
- Βελτίωση της εικόνας (company image) του οργανισμού εσωτερικά.

iii. Μακροπρόθεσμα:

- Βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης, της παραγωγικότητας και της βιωσιμότητάς της, με ταυτόχρονη μείωση των διαφυγόντων κερδών της.
- Βελτίωση της ικανότητας για αναγνώριση και εκτίμηση επισφαλών καταστάσεων και εργασιακών συνθηκών
- Βελτίωση της αξιολόγησης των στοιχείων μέτρησης της επίδοσης του συστήματος, μέσω χρήσης αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων μεθόδων στατιστικής επεξεργασίας
- Βελτίωση των διαδικασιών αντιμετώπισης κρίσεων
- Εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας
- Αποτελεσματική εφαρμογή μεθόδων ελέγχου διεργασιών, δραστηριοτήτων κλπ. εντός των δομών της επιχείρησης
- Βελτίωση της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων ελέγχου, των διορθωτικών ενεργειών και των προληπτικών ενεργειών που έχουν ληφθεί
- Μείωση της έκθεσης των εργαζομένων και τρίτων σε επισφαλείς καταστάσεις, με ταυτόχρονη (πιθανή) μείωση των εργατικών ατυχημάτων. Βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Βελτίωση των Δεικτών παραγωγής προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών
- Καλές σχέσεις εργαζόμενου-εργοδότη με ταυτόχρονη αύξηση της εμπιστοσύνης και βελτίωσης της συνεργασίας
- Η «πρόληψη» αποτελεί πλέον σύνθημα και βίωμα των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- Βελτίωση της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης
- Βελτίωση της εικόνας (company image) του οργανισμού εσωτερικά και εξωτερικά
- Απόκτηση συνείδησης και σχετικής νοοτροπίας.

Τα ανωτέρω αποτελούν μία γενική προσέγγιση, όπως έχει προκύψει από τη μέχρι τώρα εμπειρία και την πολύχρονη ενασχόληση και μελέτη, πράγμα που αφήνει πολλά περιθώρια και επιλογές για διαφορετικού τύπου προσεγγίσεις και αναλύσεις, ανάλογα με την εμπειρία και τη σε βάθος μελέτη και αξιολόγηση του καθενός επαγγελματία-εργαζόμενου-εργοδότη, που ασχολείται με τα θέματα αυτά.

Φυσικά, όλα τα ανωτέρω αποτελούν μέρος ενός μεγάλου καταλόγου συνεργιών και λοιπών οφελών που μπορεί να εξαγονται από τη σωστή διαχείριση της ποιότητας.

13.3 Ο Ρόλος των Διαχειριστών Ποιότητας...

Οι βασικοί άξονες κίνησης του μηχανισμού αυτού –εφόσον το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας έχει αναπτυχθεί κι εγκριθεί προς εφαρμογή σε μία επιχείρηση- είναι τα αρμόδια όργανα, δηλαδή ο Εκπρόσωπος Διοίκησης του Οργανισμού για θέματα διαχείρισης ποιότητας, ο Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας, ο Υπεύθυνος Ελέγχου Ποιότητας για τα παραγόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες και γενικά η συμβολή όλου του εργατικού προσωπικού, ο καθένας στον τομέα ευθύνης του. Τα φυσικά αυτά πρόσωπα που πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην οργάνωση και να παραβρίσκονται στην επιχείρηση, έχουν την ευθύνη της παρακολούθησης ενός τέτοιου Συστήματος που αφορά στην εφαρμογή των κατάλληλων μηχανισμών επί θεμάτων διαχείρισης, διασφάλισης κι ελέγχου ποιότητας. Έτσι, συνεργάζονται με το προσωπικό, ελέγχουν, παρακολουθούν, αναγνωρίζουν, καταγράφουν, υποδεικνύουν και συμβουλεύουν τα αρμόδια εκτελεστικά όργανα της επιχείρησης προς την ορθή κατεύθυνση.

13.4 Συμπεράσματα – Επίλογος

Έχοντας αναφερθεί στη διαχείριση της ποιότητας, καθώς και στην επιμέρους ανάλυσή της μέσω ανάπτυξης, εφαρμογής, ελέγχου και ανασκόπησης ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας –ως πολυ-εργαλείου για μία επιχείρηση του κλάδου- δεν έχουμε παρά να συνεχίσουμε να ενημερωνόμαστε για τις τρέχουσες εξελίξεις και να πάρουμε στα σοβαρά πλέον της απόφαση να αναπτύξουμε ένα σύστημα διαχείρισης **κατάλληλο** και **αποτελεσματικό** για τον οργανισμό μας.

Αυτό δε σημαίνει ότι δε θα συμβεί ποτέ κάποια απόκλιση σε παραγόμενο προϊόν ή παρεχόμενη υπηρεσία του Οργανισμού, αλλά σίγουρα θα έχουμε καταφέρει να διαχειριστούμε σωστά ένα τέτοιο θέμα, μειώνοντας τις πιθανότητες να συμβεί κάποια μη συμμόρφωση ή απόκλιση που μπορεί να επηρεάσει τόσο τη λειτουργία, όσο και –μερικές φορές- τη βιωσιμότητα του Οργανισμού.