

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 18β

Ποιότητα
(παράρτημα: Συστήματα διαχείρισης ποιότητας)

Το τετράδιο αυτό αποτελεί παράρτημα του τετραδίου 18

Η έννοια των διαχειριστικών συστημάτων

Σύστημα Διαχείρισης (ΣΔ) ή Διαχειριστικό Σύστημα ενός οργανισμού ονομάζεται κάθε σύστημα για τον καθορισμό της πολιτικής και των αντικειμενικών στόχων του, καθώς και για την ικανοποίηση αυτών των στόχων.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης συνήθως περιλαμβάνει διάφορα **επιμέρους**, αλλά **εστιασμένα** σε κάποιο τομέα συστήματα διαχείρισης, εκ των οποίων αρκετά είναι τυποποιημένα και διεθνώς παραδεκτά από τους οργανισμούς τυποποίησης.

Τέτοια διαχειριστικά συστήματα, στη διάθεση κάθε οργανωμένης επιχείρησης, είναι για παράδειγμα:

- Για την ποιότητα (ISO 9001)
- Για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων (OHSAS 18001)
- Για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη λειτουργία της επιχείρησης (ISO 14001)
- Για τη διασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων (HACCP – ISO 22000)
- Για την ικανότητα των εργαστηρίων ελέγχων, δοκιμών και διακριβώσεων (ISO 17025)
- Για την οικονομική διαχείριση
- Για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Τα ΣΔ αφορούν τους χρήστες των υπηρεσιών και των προϊόντων, δηλαδή τους πελάτες, τους εργαζόμενους, την κοινωνία και έμμεσα τη δημόσια διοίκηση.

Δύο σημαντικά χαρακτηριστικά των ΣΔ είναι ότι είναι **δυναμικά** και όχι στατικά. Έχουν δηλαδή ενσωματωμένες διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης και δεύτερον αφορούν όλο το προσωπικό και τη διοίκηση και απαιτούν τη **συμμετοχή** τους. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας των ΣΔ είναι:

- Η συμμετοχή της διοίκησης
- Η διαρκής ενημέρωση, εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού
- Η ενεργός συμμετοχή και πλήρης αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Η εντατικοποίηση των προσπαθειών συνεχούς βελτίωσης
- Η αντιμετώπιση των προβλημάτων ως μία ευκαιρία βελτίωσης του συστήματος και όχι ως αφορμή για καταλογισμό ευθυνών
- Ο εντοπισμός και η ικανοποίηση νέων απαιτήσεων των χρηστών, των εργαζομένων και της κοινωνίας

Ένα Διαχειριστικό Σύστημα για την υλοποίησή του περιλαμβάνει σε γραπτά κείμενα, περιγράφει με κατανοητό τρόπο και φροντίζει με ελέγχους, να τηρείται μια Οργανωτική Δομή με συγκεκριμένες Υπευθυνότητες, να ακολουθούνται κατά γράμμα οι σχετικές Διεργασίες, να γίνονται τακτικά και με ορισμένο τρόπο οι αναγκαίοι Έλεγχοι και να χρησιμοποιούνται με προσοχή τα αναγκαία Μέσα (εξοπλισμός, προσωπικό).

Παράδειγμα του πώς αντιλαμβάνεται μια επιχείρηση την πιστοποίηση του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που εφαρμόζει στο εργοστάσιό της:

Πιστοποίηση κατά το πρότυπο ISO 14001

Η επιχείρησή μας πιστοποιήθηκε ότι ακολουθεί το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001. Μελέτησε, δηλαδή, και εγκατέστησε ένα σύνολο μεθόδων και πρακτικών για την παρακολούθηση και τη διαρκή βελτίωση των περιβαλλοντικών της επιδόσεων. Κάτι τέτοιο απαιτεί συστηματοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης, τη θέσπιση περιβαλλοντικών στόχων και την εξασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι ακολουθούν συγκεκριμένες μεθόδους, ώστε η προστασία του περιβάλλοντος και η μείωση της ρύπανσης από οποιαδήποτε πηγή να γίνει πράξη σε όλες μας τις ενέργειες.

Ακολουθούμε, πλέον, όλοι συγκεκριμένες οδηγίες και κάνουμε συνεχείς ελέγχους (άρα και βελτιώσεις του συστήματος όπου χρειάζεται) για να εξασφαλίσουμε, για παράδειγμα, ότι:

- Κρατάμε το χώρο μας καθαρό και τακτοποιημένο για αποφυγή ατυχημάτων.
- Διαχωρίζουμε στην πηγή, ώστε να πάνε στον κατάλληλο και πιστοποιημένο αποδέκτη για ανακύκλωση τα απορρίμματα, όπως χάρτινες ή μεταλλικές συσκευασίες, πλαστικό, μπαταρίες, λάμπες και λοιπά υλικά.
- Μειώνουμε την κατανάλωση του ηλεκτρικού ρεύματος, του φυσικού αερίου που χρησιμοποιούμε σαν καύσιμο, του νερού.
- Διαθέτουμε στις υπηρεσίες του Δήμου με προσοχή και φροντίδα τα σκουπίδια.
- Αναζητούμε κατάλληλους πιστοποιημένους οργανισμούς για την διάθεση παλαιών – κατεστραμμένων υλικών όπως μηχανήματα, παλέτες, ελαστικά κλπ.
- Κάνουμε τις αναγκαίες παρεμβάσεις στον εξοπλισμό για μείωση του θορύβου.
- Τηρούμε τους κανόνες και έχουμε σε ετοιμότητα τα μέσα πυρασφάλειας.
- Εκπαιδευόμαστε συχνά ώστε να τηρούμε το σύστημα ενεργό και αποτελεσματικό.

Πέρα από την ηθική υποχρέωση που έχουμε να προστατεύουμε το περιβάλλον, αποφεύγοντας την όποια ρύπανση, ελπίζουμε να έχουμε ως παράπλευρο κέρδος και την ευαισθητοποίηση του προσωπικού μας στα περιβαλλοντικά θέματα, ώστε να την αξιοποιήσουν και στον κοινωνικό τους ιστό. Μια ακόμη συμβολή στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της εταιρείας μας.

Τα αποτελεσματικά Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, ειδικότερα, περιλαμβάνει κάθε τι που γίνεται και το οποίο μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που η εταιρία παρέχει στους πελάτες της.

Η ανάπτυξη ενός Συστήματος Ποιότητας ξεκινά με την καταγραφή των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στα διάφορα στάδια της επιχειρησιακής διεργασίας της εταιρίας και σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα του προϊόντος. Κατά την καταγραφή αυτή προσδιορίζονται τα εξής:

- ΓΙΑΤΙ είναι ανάγκη να γίνεται κάτι;
- ΠΟΙΟΣ είναι υπεύθυνος γι' αυτό;
- ΤΙ απαιτείται να γίνεται;
- ΠΟΤΕ πρέπει να γίνεται;
- ΠΟΥ πρέπει να γίνεται;
- ΠΩΣ πρέπει να γίνεται;

Με τον τρόπο αυτόν αυξάνεται η κατανόηση και η γνώση του πώς, αλλά και σε ποιο σημείο της διεργασίας, υπάρχει πιθανότητα εμφάνισης προβλημάτων, ούτως ώστε να μπορούν αυτά να προληφθούν.

Η ανάπτυξη ενός Συστήματος Ποιότητας με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας **ωφελεί** ολόκληρη την εταιρεία διότι επιτυγχάνονται:

- Πραγματική συνέπεια
- Λιγότερες σπατάλες / επανακατεργασίες, από λιγότερα λάθη
- Λιγότερη αναστάτωση και ένταση
- Λιγότερες περιπτώσεις “πυρόσβεσης”
- Περισσότεροι ικανοποιημένοι πελάτες

Οι 8 **βασικές αρχές** κάθε ΣΔ Ποιότητας είναι οι εξής:

1. Πολιτική προσανατολισμένη στο χρήστη
2. Ικανή και αποφασισμένη διοίκηση - ηγεσία
3. Ανάμειξη - ενεργός συμμετοχή προσωπικού
4. Διεργασιο-κεντρική προσέγγιση
5. Συστημική προσέγγιση της διαχείρισης
6. Συνεχής βελτίωση
7. Τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων
8. Σχέσεις αμοιβαίας ωφέλειας με προμηθευτές

Οι βασικές αρχές ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας

1. Πελατοκεντρική πολιτική (*Customer focus*)

Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους πελάτες τους και για αυτόν τον λόγο πρέπει να κατανοούν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών, να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και, στη συνέχεια, να προσπαθούν να υπερβούν τις προσδοκίες τους. Μια **συνεπής πελατοκεντρική πολιτική** είναι το Α και το Ω κάθε επαγγελματικής επιτυχίας. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, πρέπει η οργανωτική δομή της επιχείρησης να είναι προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Όταν η αρχή της πελατοκεντρικής πολιτικής εφαρμόζεται με επιτυχία, τότε:

- Οι ανάγκες των πελατών γίνονται κατανοητές από όλη την επιχείρηση.
- Οι εσωτερικοί στόχοι της επιχείρησης συνδέονται άμεσα με τις προσδοκίες των πελατών.
- Βελτιώνεται η ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών στα πλαίσια της καθημερινής λειτουργίας της.
- Διασφαλίζεται ότι τα στελέχη της επιχείρησης διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις και ικανότητες για να ικανοποιήσουν τους πελάτες.

2. Διοίκηση (*Leadership*)

Ο βαθμός στον οποίον συμφωνούν οι στόχοι, η κατεύθυνση και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελεί αρμοδιότητα της Διοίκησης. Τα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης σχεδιάζουν και αναπτύσσουν την αντιστοιχία μεταξύ των στόχων και της κατεύθυνσης του οργανισμού/ επιχείρησης. Πρέπει να διαμορφώνουν και να διατηρούν κατάλληλα το εσωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο το

προσωπικό θα μπορεί να αναπτύξει τις ικανότητές του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού/ επιχείρησης. Σημαντικά μέσα μιας ικανής Διοίκησης είναι:

- η Διοίκηση να δίνει η ίδια το παράδειγμα της συνέπειας,
- να λαμβάνει υπόψη της τις εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων και
- να έχει ένα σαφές όραμα για το μέλλον της επιχείρησης.

Αν η αρχή της Διοίκησης εφαρμόζεται με επιτυχία, τότε:

- Αναπτύσσεται και γίνεται γνωστό ένα σαφές όραμα για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.
- Αυτό το όραμα «μεταφράζεται» σε μετρήσιμους επιχειρηματικούς στόχους.
- Όλο το προσωπικό συμμετέχει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.
- Η επιχείρηση διαθέτει ένα ικανό και σταθερό προσωπικό που έχει κίνητρα να εργαστεί αποτελεσματικά.

3. *Ανάμειξη - ενεργός συμμετοχή του προσωπικού (Involvement of people)*

Ένα ισχυρό ανθρώπινο δυναμικό συνεπάγεται μια ισχυρή επιχείρηση! Το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα αποτελεί τον ουσιαστικό παράγοντα της επιχείρησης και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων τους επιτρέπει να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, προς όφελος της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση είναι τόσο καλή/αποδοτική, όσο καλοί/αποδοτικοί είναι και οι συνεργάτες της! Για αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να συμμετέχουν οι συνεργάτες ενεργά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει η Διοίκηση να διασφαλίζει τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης και να ενθαρρύνει τους συνεργάτες της, ώστε να αναζητούν διαρκώς δυνατότητες και τρόπους βελτίωσης.

Αν η αρχή της συμμετοχής του προσωπικού εφαρμόζεται με επιτυχία, τότε οι συνεργάτες:

- Συμβάλλουν ενεργά στη βελτίωση της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Συνταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.
- Συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και στη βελτίωση των διεργασιών.
- Αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αξιοποιούν το δυναμικό τους στην υπηρεσία της επιχείρησης.

4. *Διεργασιο-κεντρική προσέγγιση (Process approach)*

Το επιθυμητό αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά, μόνο όταν οι δραστηριότητες και οι σχετικοί με αυτές πόροι αντιμετωπίζονται με την τεχνική και δυναμική της διεργασίας. Για αυτό, πρέπει να προσδιορισθούν τα βήματα κάθε διεργασίας ξεχωριστά, να καθορισθούν οι εισροές και εκροές, καθώς και τα σημεία επαφής των μεμονωμένων λειτουργιών της επιχείρησης.

Αν η αρχή της διεργασιο-κεντρικής προσέγγισης εφαρμόζεται αποτελεσματικά:

- Οι επιχειρηματικές διεργασίες οδηγούν σε προβλεπόμενα αποτελέσματα και αποδοτική χρήση των πόρων.
- Διαμορφώνονται υψηλότεροι και πλέον φιλόδοξοι επιχειρηματικοί στόχοι μέσω της γνώσης των δυνατοτήτων των διεργασιών.
- Μειώνεται το κόστος και προλαμβάνονται λάθη.
- Βελτιώνεται η ικανότητα του προσωπικού με την βοήθεια των διεργασιών μείωσης του κόστους στο Management ανθρωπίνων πόρων.

5. Συστημική προσέγγιση Διαχείρισης (System approach to management)

Κάθε επιχείρηση αποτελεί μία σύνθετη οντότητα, γι' αυτό θα πρέπει να γίνουν αντιληπτές και κατανοητές οι αλληλεπιδράσεις των μεμονωμένων διεργασιών κατά τη λειτουργία της. Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορεί το σύστημα να διαρθρωθεί αποδοτικά για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Η αναγνώριση, η κατανόηση, η διαχείριση και ο έλεγχος των αλληλεπιδρουσών διεργασιών σαν ένα ολόκληρο σύστημα συμβάλλει στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού / επιχείρησης κατά την επιδίωξη των στόχων του.

Αν η αρχή της Συστημικής προσέγγισης της διαχείρισης εφαρμόζεται αποτελεσματικά, τότε...

- Διαμορφώνονται επιχειρηματικοί σχεδιασμοί, όπου τα βασικά σημεία των διεργασιών συνδέονται μεταξύ τους.
- Ευρίσκονται επιμέρους στόχοι των κύριων διεργασιών σε αρμονία με τους βασικούς στόχους της επιχείρησης.
- Γίνεται σαφής η αποδοτικότητα των μεμονωμένων διεργασιών, έτσι ώστε να εντοπίζονται ταχύτερα τα σημεία βελτίωσης.
- Συντονίζονται οι υπευθυνότητες και αποφεύγονται επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, ενώ παράλληλα προωθείται η ομαδική εργασία.

6. Συνεχής βελτίωση (Continual improvement)

Η συνεχής βελτίωση της συνολικής απόδοσης πρέπει να αποτελεί το μόνιμο στόχο του οργανισμού / επιχείρησης. «Όποιος σταματά να βελτιώνεται, σταματά να είναι καλός!» Με αυτή την έκφραση υπονοείται, ότι η ικανότητα και η ποιότητα δεν είναι στατικά μεγέθη αλλά δυναμικά, και αυτό ισχύει τόσο στο επίπεδο της επιχείρησης όσο και στο επίπεδο του εκεί απασχολούμενου προσωπικού. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, για την επιτυχία της επιχείρησης, να γίνει κατανοητό ότι η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και συστημάτων πρέπει να είναι ο στόχος κάθε συνεργάτη.

Αν η αρχή της Συνεχούς Βελτίωσης εφαρμόζεται αποτελεσματικά, τότε...

- Η επιχείρηση συνδέει τη συνεχή βελτίωση με το στρατηγικό σχεδιασμό.
- Ορίζονται ρεαλιστικοί και συγχρόνως υψηλοί και φιλόδοξοι στόχοι βελτίωσης.
- Το προσωπικό εμπλέκεται στην διεργασία της συνεχούς βελτίωσης και είναι σε θέση να βελτιώνει προϊόντα, διεργασίες και συστήματα.

7. Τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων (Factual approach to decision making)

Οι αποτελεσματικές - ορθολογικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών. Μόνον όταν αυτά τα στοιχεία και οι πληροφορίες συλλέγονται και ελέγχονται τακτικά, δύνανται να ληφθούν τεκμηριωμένες αποφάσεις, με τη συμβολή της εμπειρίας και της επιχειρηματικής διαίσθησης.

Αν η αρχή της Τεκμηριωμένης λήψης αποφάσεων εφαρμόζεται αποτελεσματικά, τότε...

- Οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι μέσω της ανάλυσης των δεδομένων και των πληροφοριών αποτελεσματικότεροι και υλοποιήσιμοι.
- Μπορούν να επιτευχθούν υψηλότεροι και φιλόδοξοι στόχοι με την συνδρομή σχετικών συγκριτικών στοιχείων.
- Η επιχείρηση βελτιστοποιεί την απόδοση των διεργασιών και των συστημάτων, εισάγει διαδικασίες βελτίωσης και προλαβαίνει τυχόν προβλήματα.

- Καθοδηγείται η πολιτική ανθρωπίνων πόρων μέσω συνεντεύξεων του προσωπικού και προτάσεων ομάδων πειραματικής εφαρμογής.

8. Αμοιβαίες σχέσεις ωφέλειας με προμηθευτές (*Mutually beneficial supplier relationships*)

Ο οργανισμός / επιχείρηση και οι προμηθευτές του έχουν μια σχέση αλληλεξάρτησης, καθώς οι σχέσεις αμοιβαίας ωφέλειας αυξάνουν τη δυνατότητα δημιουργίας προστιθέμενης αξίας των προϊόντων, με τη συμβολή και των δύο πλευρών. Όλα εξαρτώνται από όλα - ακόμη και οι επιχειρηματικές σχέσεις με τους προμηθευτές. Μόνο όταν αυτές οι σχέσεις διαμορφώνονται θετικά, μπορούν και οι δύο πλευρές να συμβάλλουν με τον καλύτερο τρόπο στην κοινή επίτευξη προστιθέμενης αξίας. Προϋπόθεση, βέβαια, είναι η σαφής επικοινωνία, η συνένωση σχετικά με κοινούς στόχους και η κοινή συνεργασία στην ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων.

Αν η αρχή των Αμοιβαίων σχέσεων ωφέλειας με τους προμηθευτές εφαρμόζεται αποτελεσματικά, τότε...

- Η επιχείρηση αναπτύσσει στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές για κοινό όφελος.
- Οι προμηθευτές συμμετέχουν έγκαιρα στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών σχεδίων.
- Διασφαλίζονται η φερεγγυότητα, η ακρίβεια και η έλλειψη λαθών των εισερχομένων από τους προμηθευτές προϊόντων.
- Η επιχείρηση αναπτύσσει και ενδυναμώνει την απόδοση των προμηθευτών μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης και κοινών προσπαθειών βελτίωσης.

Το Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας κατά ISO

Είναι ένα διεθνές πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας κατά τις επιταγές του International Standards Organization (ISO). Στον διεθνή αυτόν οργανισμό, συμμετέχουν οι φορείς τυποποίησης των επιμέρους κρατών. Η Διασφάλιση της Ποιότητας εστιάζει στην πρόληψη των λαθών με εξασφάλιση του ότι κάθε εργασία γίνεται **σωστά από την πρώτη φορά**. Αυτό σημαίνει ότι καθένας μέσα στην επιχειρησιακή διεργασία πρέπει να είναι υπεύθυνος **για τη δική του ποιότητα**. Για να το επιτύχει αυτό απαιτείται:

- Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει
- Να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο να το κάνει
- Να έχει τα κατάλληλα μέσα για να το κάνει
- Να μετρά πόσο καλά το κάνει
- Να παίρνει διορθωτικά μέτρα όταν χρειάζεται
- Να θέλει να κάνει σωστά τη δουλειά του

Αυτό σημαίνει επίσης, ότι πρέπει **να σκέφτεται** και **να ελέγχει** κάθε τι που κάνει.

Σ' αυτό βοηθά η ύπαρξη του τυποποιημένου Συστήματος Ποιότητας ISO, που εξασφαλίζει την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό, εφαρμόζοντας τις εξής **βασικές αρχές**:

- Καθορισμό του βέλτιστου τρόπου διεξαγωγής των εργασιών, καταγραφή και την πιστή εφαρμογή του.
- Χρήση ξεκάθαρων και λεπτομερών γραπτών οδηγιών εργασίας, όπου είναι απαραίτητο, στις οποίες να μπορεί κανείς να ανατρέξει σε περίπτωση αβεβαιότητας.
- Διατήρηση καταγραφών (αρχείων) τα οποία αποδεικνύουν τον έλεγχο της όλης κατάστασης.
- Αν παρ' όλα αυτά κάτι δεν πάει καλά, να προβλέπεται η διόρθωση του λάθους και η εξεύρεση ενός τρόπου πρόληψης ώστε να αποφεύγεται η επανάληψη του ίδιου λάθους.

Η τεκμηρίωση του Συστήματος Ποιότητας

Ένα Σύστημα Ποιότητας τεκμηριώνεται με μια **σειρά εγγράφων** ως εξής:

Εγχειρίδιο Ποιότητας: Συνοπτική αναφορά στον τρόπο με τον οποίο η εταιρία καλύπτει τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO-9001:2000. Σκιαγράφηση της δομής της οργάνωσης και του τρόπου τεκμηρίωσης του Συστήματος Ποιότητας και παραπομπή στις σχετικές “Διαδικασίες”.

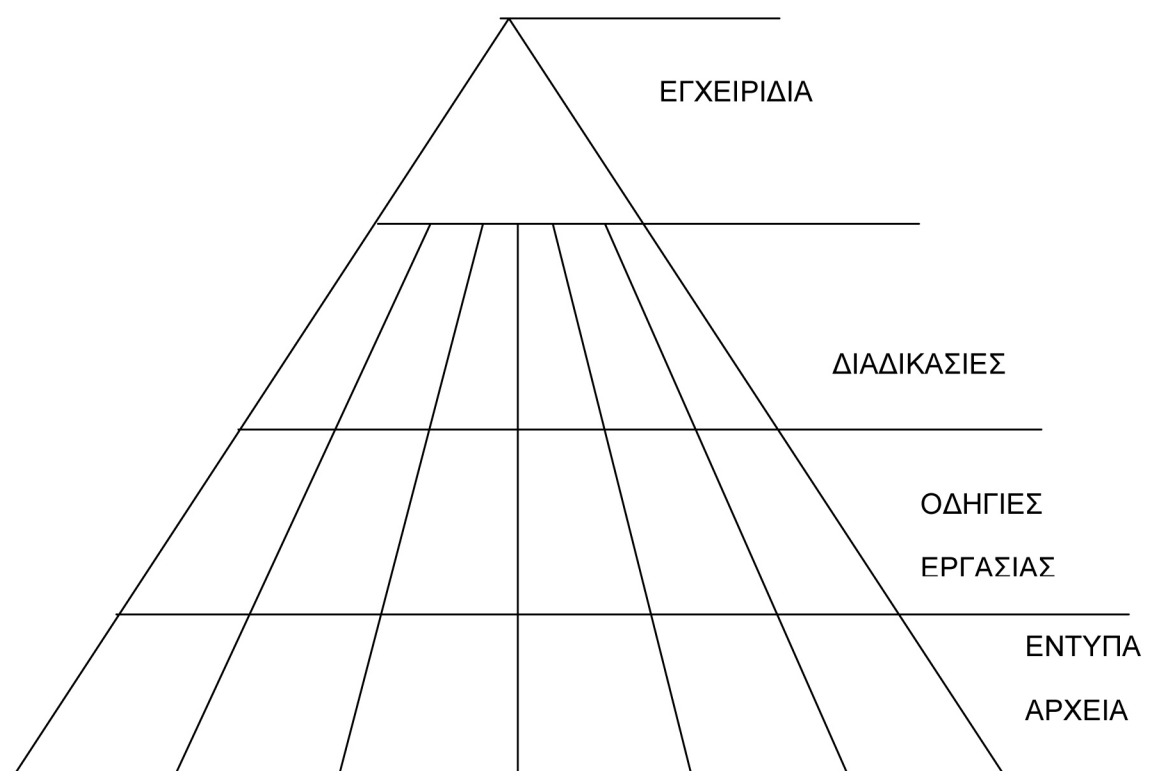
Διαδικασίες: Αναλυτική περιγραφή των δραστηριοτήτων οι οποίες, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO-9001, πρέπει να καλύπτονται από το Σύστημα Ποιότητας. Αναφορά σε σχετικές “Οδηγίες”, πρότυπα -κανονισμούς, έντυπα και αρχεία, όταν απαιτείται.

Οδηγίες εργασίας: Διεξοδική περιγραφή του τρόπου με τον οποίο γίνονται συγκεκριμένες εργασίες (όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο για την επίτευξη της ποιότητας).

Πρότυπα – Προδιαγραφές – Κανονισμοί: Διεθνή, εθνικά, εταιρικά ή άλλα πρότυπα - προδιαγραφές και κανονισμοί, τα οποία αναφέρονται σε προϊόντα, χρησιμοποιούμενες μεθόδους παραγωγής και ελέγχων κλπ.

Έντυπα: Τυποποιημένες φόρμες οι οποίες χρησιμοποιούνται για την ευκολότερη λειτουργία του Συστήματος Ποιότητας στον τομέα της συλλογής, καταγραφής και αρχειοθέτησης στοιχείων.

Αρχεία: Οι αντικειμενικές αποδείξεις, μέσω της συλλογής και διατήρησης κατάλληλων στοιχείων, για το ότι το Σύστημα λειτουργεί και γίνονται πραγματικά αυτά που πρέπει να γίνονται.



ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ
ΥΛΙΚΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΠΑΡΑΓΩΓΗ
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΣΕΡΒΙΣ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ
ΕΓΓΥΗΣΗ
ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το ερώτημα που προκύπτει είναι: ένα τέτοιο σύστημα με τόσα πολλά έγγραφα, δε θα έχει ως αποτέλεσμα επιπλέον δουλειά για όλους;

Οπωσδήποτε όχι!

Αντίθετα, με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας κατά το πρότυπο ISO, εργάζεται κανείς **εξυπνότερα** και **αποδοτικότερα**. Όχι **σκληρότερα**.

Όλα αυτά βέβαια δεν γίνονται σε μια νύχτα, ξαφνικά! Απαιτούνται:

- Προσεκτικός σχεδιασμός του Συστήματος
- Εμπλοκή **όλων** στην ανάπτυξη και εφαρμογή του
- Επιθεωρήσεις του Συστήματος για εξακρίβωση του αν λειτουργεί σωστά (εσωτερικές - εξωτερικές επιθεωρήσεις)
- Συνεχής αναζήτηση τρόπων βελτίωσής του

Οι επιθεωρήσεις ποιότητας

Η **εσωτερική επιθεώρηση** είναι ένας απλός τρόπος παρακολούθησης του Συστήματος Ποιότητας. Ουσιαστικά είναι ένας έλεγχος για το αν πραγματικά γίνονται αυτά που αναφέρονται στις Διαδικασίες, τις Οδηγίες Εργασίας και τα σχετικά πρότυπα -κανονισμούς, **αν δηλαδή εφαρμόζεται ο τρόπος εργασίας που έχει συμφωνηθεί**.

Βοηθά επίσης στην εκτίμηση του κατά πόσον επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρίας με την εφαρμογή του Συστήματος, του **κατά πόσον δηλαδή αυτό είναι αποτελεσματικό**.

Στις περιπτώσεις που το Σύστημα δεν ακολουθείται, αυτό επισημαίνεται με αντικειμενικό τρόπο και χωρίς απόδοση κατηγοριών, με την έκδοση "Αιτήσεων για διορθωτικές ενέργειες". Το σημαντικό σημείο που πρέπει να θυμάται κανείς είναι ότι:

η επιθεώρηση ελέγχει το σύστημα και όχι τους εργαζόμενους

Τώρα όσον αφορά στην **εξωτερική επιθεώρηση**, το Σύστημα Ποιότητας της εταιρίας αξιολογείται από εξωτερικό εξουσιοδοτημένο Οργανισμό και αν αυτό καλύπτει τις απαιτήσεις του αντίστοιχου προτύπου δίνεται στην εταιρία σχετικό **Πιστοποιητικό**. Οι αξιολογήσεις του Συστήματος Ποιότητας από τον εξωτερικό Οργανισμό επαναλαμβάνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Όλοι στην εταιρία πρέπει να είναι σίγουροι ότι το Σύστημα Ποιότητάς τους είναι **αποτελεσματικό, αξιόπιστο** και **εύκολο** στη χρήση. Για το σκοπό αυτό αξιολογείται με βάση το πρότυπο ISO-9001:2000, που αποτελεί μέρος των **διεθνών προτύπων αναφοράς για Συστήματα Ποιότητας**.

Σ' αυτά παρουσιάζονται και οι **ιδιαίτερες απαιτήσεις για κάποιες συγκεκριμένες επιχειρησιακές δραστηριότητες**. Έτσι η εταιρία μπορεί να δείχνει και να αποδεικνύει στους πελάτες της ότι είναι δεσμευμένη για την ικανοποίηση των **δικών τους** απαιτήσεων και έχει επίσης ένα μέσο συνεχούς βελτίωσης της ποιότητάς της.

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Το European Foundation for Quality Management – EFQM, ιδρύθηκε το 1988 με στόχο την προώθηση και εγκαθίδρυση της λογικής της Ολικής Ποιότητας στις βιομηχανίες της Ευρώπης. Το EFQM Excellence Model ξεκίνησε το 1991, ως απάντηση στα βραβεία Deming και Baldrige που καθιερώθηκαν στην Ιαπωνία και ΗΠΑ αντίστοιχα, για τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Το μοντέλο στηρίζεται σε 8 βασικές ιδέες, λίγο πολύ παρόμοιες με τις βασικές αρχές ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που έχουμε ήδη αναφέρει.

Πολύ γρήγορα το μοντέλο άρχισε να αξιοποιείται από τις επιχειρήσεις, ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης, αλλά και σαν βάση για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας. Το EFQM model for business excellence, διαμορφώθηκε ως ένα πρακτικό εργαλείο στρατηγικής κατεύθυνσης για όλες τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να κάνουν το ταξίδι προς την αριστεία (excellence) και καθιερώθηκε το 1999. Αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές και διάφορες προσεγγίσεις για αέναη αριστεία και δεν δίνει συνταγές. Στηρίζεται στη λογική ότι άριστα αποτελέσματα, όσον αφορά στους **επιχειρηματικούς δείκτες**, στην **κοινωνία**, στους **πελάτες** και στους **εργαζόμενους**, επιτυγχάνονται με ικανή **ηγεσία** που οδηγεί τις **διεργασίες**, τους **εργαζόμενους** και τις **συνεργασίες** με ξεκάθαρη **πολιτική και στρατηγική**. Ζητά ουσιαστικά την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και παρουσιάζεται με το παρακάτω κλασικό διάγραμμα:



Τα πρώτα πέντε από τα εννέα κριτήρια στα οποία ζητείται η εξαιρετική επίδοση του κάθε οργανισμού ονομάζονται enablers - προϋποθέσεις, οι περιοχές που ο οργανισμός δρα, ενεργοποιεί ή μπορεί να δραστηριοποιήσει και είναι μεταξύ τους αλληλεξαρτώμενες. Τα υπόλοιπα τέσσερα (μεταξύ τους πάλι αλληλοεξαρτώμενα) είναι κριτήρια αποτελεσμάτων και συνδέονται με τις προϋποθέσεις μέσω των διεργασιών. Στο μοντέλο τονίζεται το ότι μαθαίνουμε από τα αποτελέσματα για να βελτιώσουμε τις προϋποθέσεις, που με τη σειρά τους θα βελτιώσουν τελικά τα αποτελέσματα.

1. Ηγεσία

Αφορά στην συμπεριφορά των Διευθυντικών στελεχών για την κατεύθυνση της επιχείρησης προς την Ολική Ποιότητα.

- Εμφανής εμπλοκή της ηγεσίας
- Σταθερό κλίμα ολικής ποιότητας
- Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών και επιτυχιών ατόμων και ομάδων
- Υποστήριξη της Ολικής Ποιότητας με την παροχή κατάλληλων πόρων
- Συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές
- Ενεργή προώθηση

2. Πολιτική και Στρατηγική

Είναι σαφείς και πως αξιοποιούνται οι αξίες, το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης;

- Εξετάζεται αν η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης βασίζονται στην Ολική ποιότητα
- Η πολιτική και η στρατηγική καθορίζονται με συλλογή κατάλληλης πληροφόρησης;
- Αποτελούν και με ποιόν τρόπο, τη βάση του επιχειρησιακού σχεδιασμού;
- Με ποιο τρόπο η πολιτική και στρατηγική κοινοποιούνται στο προσωπικό της εταιρίας;
- Πώς αναθεωρούνται η πολιτική και στρατηγική;

3. Διοίκηση Ανθρώπων

Πώς η επιχείρηση απελευθερώνει το δυναμικό των ανθρώπων της για να βελτιστοποιήσει τις εργασίες της.

- Πώς επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Πώς η επιχείρηση διατηρεί/αναπτύσσει σημαντικές ειδικότητες εργαζομένων μέσω της στρατολόγησης, της εκπαίδευσης και της εξέλιξης της καριέρας του προσωπικού
- Πώς οι στόχοι της επιχείρησης και η επιθυμητή απόδοση προσδιορίζονται συμφωνούνται και αναθεωρούνται συνεχώς σε συνεργασία με το προσωπικό.
- Πώς ο οργανισμός προωθεί την εμπλοκή όλων των ανθρώπων του στην Ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση.

4. Πόροι

Η διαχείριση, η αξιοποίηση και η διαφύλαξη των πόρων της επιχείρησης

- Οικονομικοί πόροι
- Πληροφόρηση
- Υλικά
- Εφαρμογές της τεχνολογίας

5. Διεργασίες

Η διαχείριση όλων των διεργασιών που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της εταιρίας.

- Πώς προσδιορίζονται οι κύριες διεργασίες
- Πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται συστηματικά τις κύριες και δευτερεύουσες διεργασίες του.
- Οι παράμετροι απόδοσης των διεργασιών χρησιμοποιούνται για να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι βελτίωσης και με ποιο τρόπο;
- Πώς ο οργανισμός ενισχύει την καινοτομία και δημιουργικότητα για τη βελτίωση των διεργασιών

- Πώς ο οργανισμός εφαρμόζει αλλαγές διεργασιών και αξιολογεί τα αποτελέσματα των αλλαγών αυτών.

6. Ικανοποίηση Πελατών

Ποια είναι η αντίληψη των εξωτερικών πελατών για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης;

Εξετάζεται το τι πιστεύουν οι πελάτες για την επιχείρηση σε σχέση με:

- Ικανότητα τήρησης προδιαγραφών. Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Λάθη, ελαττώματα
- Διάρκεια ζωής προϊόντος
- Ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση
- Ευγένεια και ευελιξία
- Διαθεσιμότητα των στελεχών
- Εκπαίδευση
- Συνέπεια / ασυνέπεια. Αξιοπιστία και έγκαιρη παράδοση
- Υποστήριξη διανομής και συστήματος logistics
- Συχνότητα παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών
- Υποστήριξη των πωλήσεων. Γνώση των προβλημάτων πελατών
- Διαφημιστικό υλικό
- Απλότητα, ευκολία και ακρίβεια. Τεχνική υποστήριξη
- Χειρισμό παραπόνων

7. Ικανοποίηση των ανθρώπων

Ποια είναι τα αισθήματα των στελεχών της εταιρίας για την εταιρία τους; Εξετάζονται: εργασιακό περιβάλλον, τοποθεσία, χώρος, παρεχόμενες ευκολίες, όπως επίσης:

- Προστασία υγείας και ασφάλειας
- Επικοινωνία
- Αξιολόγηση προσωπικού. Προγράμματα αναγνώρισης και επιβράβευσης
- Ένταξη, σχεδιασμός καριέρας. Εκπαίδευση
- Γνώση απαιτήσεων εργασίας
- Γνώση διαδικασιών Ολικής Ποιότητας
- Εναλλαγές προσωπικού
- Απουσίες, ασθένειες

8. Επίδραση στο Κοινωνικό Σύνολο

Ποια είναι η αντίληψη του κοινωνικού συνόλου για την επιχείρηση; Περιλαμβάνει το πως η επιχείρηση προσφέρει με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ποιότητα ζωής, φροντίδα για το περιβάλλον διαφύλαξη ενεργειακών πηγών; Εξετάζονται:

- Η ενεργός συμμετοχή της επιχείρησης στις δραστηριότητες της κοινότητας
- Συμμετοχή σε αθλητικές εκδηλώσεις. Φιλανθρωπίες
- Παρεχόμενη εκπαίδευση. Παροχές υγείας
- Οικολογία και προστασία του περιβάλλοντος
- Ενέργειες για μείωση θορύβου, μόλυνση, κίνδυνους για την υγεία κ.λπ.

9. Επιχειρηματικά Αποτελέσματα

Τι επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με τον επιχειρησιακό της σχεδιασμό. Εξετάζονται ενδεικτικά:

- Κέρδη
- Ύψος πωλήσεων
- Προστιθέμενη αξία προϊόντων
- Κεφάλαια και Ρευστότητα
- Μερίσματα. Κέρδη γενικά για τους μετόχους και τους πελάτες
- Επίσης: Μερίδιο αγοράς, λάθη ανά μονάδα παραγωγής, κόστος έλλειψης ποιότητας κ.λπ.

Βιβλιογραφία

Περισσότερες λεπτομέρειες για τα Συστήματα Διαχείρισης θα βρείτε:

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

<https://www.facebook.com/isostandards>

<http://www.esyd.gr/portal/p/esyd/el/index.jsp>

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

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

<http://www.eipa.eu/>