



Αθήνα 30-6-08

**Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΣΑΝ ΚΙΝΗΤΗΡΙΟΣ ΔΥΝΑΜΗ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9001**

Από Γεώργιο Παπαλόη¹

Η εσωτερική επιθεώρηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 (ΣΔΠ), θα πρέπει πλέον να αντιμετωπίζεται και να υποστηρίζεται από την επιχείρηση ως από τις πιο σημαντικότερες διαδικασίες διαχείρισης για βελτίωση, δεδομένου ότι και τα ευρήματα μία επιθεώρησης αποτελούν πηγή λήψης σημαντικών διοικητικών αποφάσεων.

Οι στόχοι της εσωτερικής επιθεώρησης είναι η πιστοποίηση του ΣΔΠ ως προς :

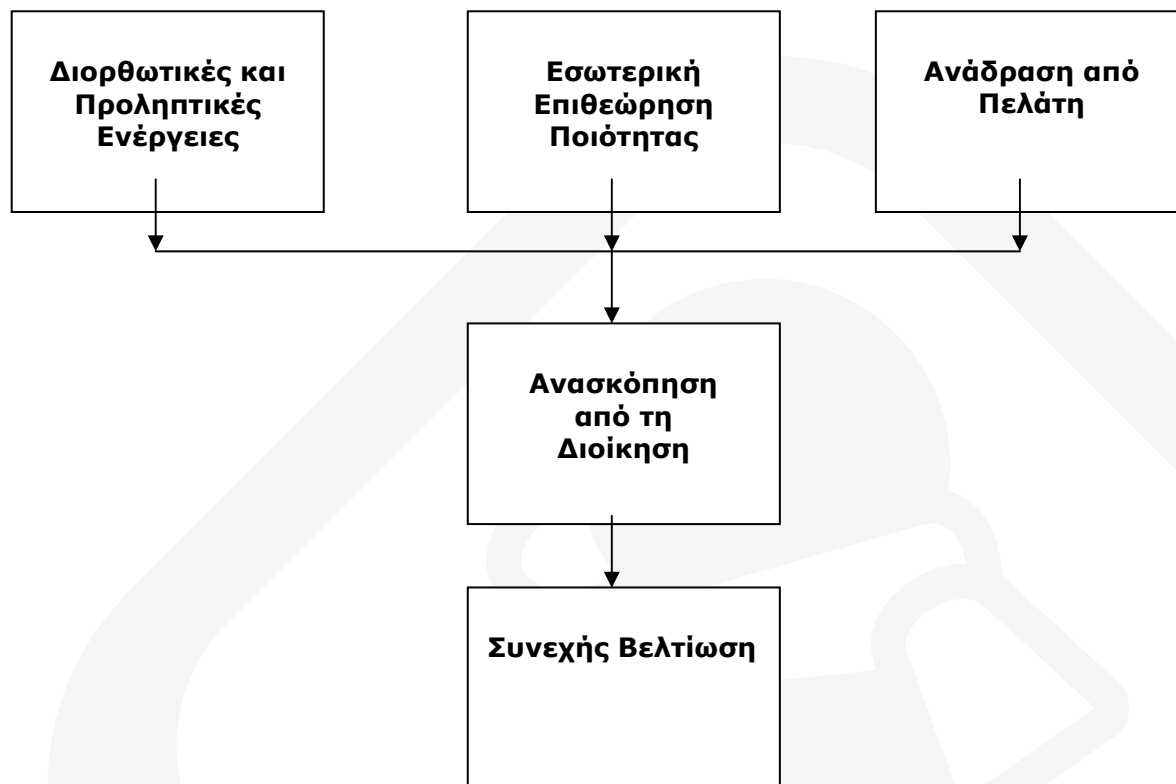
1. Την συμμόρφωση του με τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου καθώς και την ικανοποίηση των Νομικών & Κανονιστικών διατάξεων.
2. Την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του (διεργασίες υλοποίησης).
3. Την αποδοτικότητα του σε σχέση με τις απαιτήσεις και τους στόχους της επιχείρησης (διεργασίες διαχείρισης).

Επιθεωρήσεις ενός συστήματος γίνονται είτε με άτυπο είτε με τυπικό τρόπο.

Άτυποι τρόποι είναι συνήθως η επιθεώρηση που θα κάνει στην επιχείρηση ένας πελάτης ή ένα εξουσιοδοτημένο πρόσωπο ή οργανισμός του πελάτη της, ερωτηματολόγια σχετικά με τις απαιτήσεις ποιότητας που μπορεί να συμπληρώνει κατά καιρούς μία επιχείρηση, εσωτερικές μη συμμορφώσεις τμημάτων που αναφέρονται σε εσωτερικές διαδικασίες ή και παράπονα πελατών.

Τυπικοί τρόποι είναι οι προγραμματισμένες επιθεωρήσεις από διαπιστευμένους οργανισμούς και από την ίδια την επιχείρηση.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται τα εργαλεία της συνεχούς βελτίωσης του ΣΔΠ.



Σχήμα 1 : Σχηματική παράσταση των εργαλείων Βελτίωσης των Επιχειρηματικών Διεργασιών

Παρακάτω θα αναφερθεί ένα απλό μοντέλο τυποποίησης της εσωτερικής επιθεώρησης από την ίδια την επιχείρηση .

ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ

Η εσωτερική επιθεώρηση αποτελεί από μόνη της μία διεργασία του ΣΔΠ, διότι αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη, μετατρέπει τα εισερχόμενα σε εξερχόμενα και δημιουργεί νέες καταστάσεις για τις υπόλοιπες διεργασίες. Πρέπει λοιπόν να σχεδιαστεί ως διεργασία, με το μοντέλο :

ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ- ΠΟΡΟΙ – ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ - ΑΝΑΔΡΑΣΗ

A) ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ & ΠΟΡΟΙ

Τα εισερχόμενα της εσωτερικής επιθεώρησης αποτελούν, το πρότυπο και το σύστημα διαχείρισης ποιότητας (κεφάλαιο 4). Το ΣΔΠ επιτρέπει στην επιχείρηση να δει όλο το σύστημα ως μία διεργασία («διεργασιακή προσέγγιση»). Γι' αυτό η επιχείρηση πρωτίστως πρέπει να αναλύσει και να διαχωρίσει τις διεργασίες της και στην συνέχεια να καταγράψει την αλληλουχία των διεργασιών της.

1. Διαχωρισμός των διεργασιών :

Η επιχείρηση πρέπει να διαχωρίσει τις διεργασίες της ως εξής σύμφωνα με το πρότυπο. Η παρακάτω κατηγοριοποίηση των διεργασιών διευκολύνει την εκτέλεση της εσωτερικής επιθεώρησης .

ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΙ ΤΟΥ ISO 9001:2000
Υλοποίηση και Συντήρηση ΣΔΠ	4.1 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας : Γενικές απαιτήσεις 5.1 Δέσμευση Διοίκησης 5.2 Εστίαση στον πελάτη 5.3 Πολιτική Ποιότητας 5.4.2 Σχεδιασμός ΣΔΠ 5.5.1 Ευθύνη και Κύρος 5.5.2 Εκπρόσωπος Διοίκησης 6.1 Παροχή Πόρων 6.2 Ανθρώπινο Δυναμικό
Ανασκόπηση της Διοίκησης	5.4.1 Αντικειμενικοί Στόχοι Ποιότητας 5.6. Ανασκόπηση Διοίκησης 8.1 Μέτρηση Ανάλυση και Βελτίωση 8.2.1 Ικανοποίηση Πελάτη 8,4 Ανάλυση Δεδομένων
Επικοινωνία	5.5.3 Εσωτερική Επικοινωνία 7.2.3 Επικοινωνία με τους Πελάτες
Εσωτερική Επιθεώρηση	8.2.2 Εσωτερική Επιθεώρηση
Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες	8.5.2 Διορθωτικές Ενέργειες 8.5.3 Προληπτικές Ενέργειες

Πίνακας 1: Διεργασίες Διαχείρισης. Η επιθεώρησή τους είναι κρίσιμος παράγοντας της αποδοτικότητας του ΣΔΠ, άμεσα συνδεδεμένο με την ικανοποίηση των πελατών.

ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΙ ΤΟΥ ISO 9001:2000
Καθορισμός και Αναθεώρηση των Απαιτήσεων	7.2.1 Καθορισμός Απαιτήσεων 7.2.2 Αναθεώρηση Απαιτήσεων
Προμήθεια	7.4 Προμήθεια
Σχεδιασμός και Ανάπτυξη	7.3 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη
Διαχείριση Εγκαταστάσεων & Εξοπλισμού	6.3 Υποδομή 6.4 Εργασιακό Περιβάλλον 7.5.4 Ιδιοκτησία πελατών 7.6 Έλεγχος Εξοπλισμού Επίβλεψης και Μέτρησης

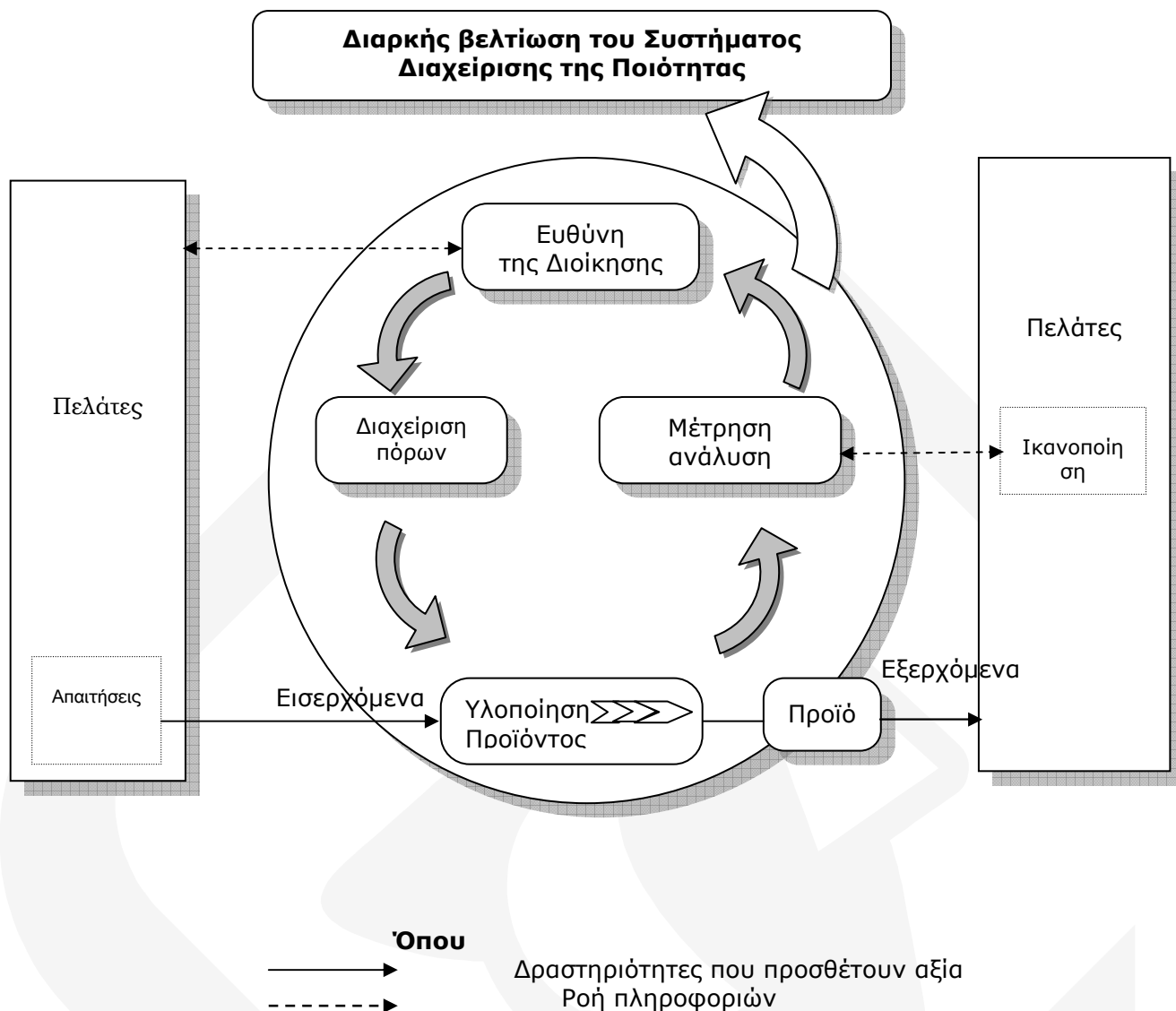
Πίνακας 2 : Οι διεργασίες υλοποίησης. Η επιθεώρησή τους είναι κρίσιμος παράγοντας της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ, τροφοδοτούν με δεδομένα τις διεργασίες διαχείρισης.

ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ / ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΙ ΤΟΥ ISO 9001 : 2000
4.2.3 Έλεγχος Εγγράφων
4.2.4 Έλεγχος Αρχείων
7.5.1 Έλεγχος Παραγωγής και Παροχής Υπηρεσιών
7.5.2 Επικύρωση Διεργασιών
7.5.3 Αναγνωρισιμότητα και Ιχνηλασιμότητα
7.5.5 Συντήρηση
8.2.3 Επίβλεψη και Μέτρηση Διεργασιών
8.2.4 Επίβλεψη και Μέτρηση Προϊόντων
8.3 Έλεγχος μη συμμορφούμενων Προϊόντων

Πίνακας 3 : Οι διεργασίες ελέγχου ενσωματώνονται στην επιθεώρηση των άλλων διεργασιών και για τον λόγο αυτό και δεν επιθεωρούνται ως διεργασίες.

2. Διεργασιακή Προσέγγιση :

Αποτελεί μία από τις αρχές διαχείρισης ποιότητας. Το παρακάτω σχήμα εξηγεί την φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης, αναγνωρίζοντας το ΣΔΠ ως μία διεργασία. Καμία διεργασία λοιπόν δεν είναι ανεξάρτητη η μία από την άλλη, αλλά υπάρχει μία συνεχής αλληλουχία και αλληλοεπίδραση .



Σχήμα 2 : Μοντέλο συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο στην προσέγγιση ως διεργασία

3. Εσωτερικοί επιθεωρητές :

- ✓ Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει δικό της εσωτερικό τμήμα επιθεώρησης. Βασική αρχή είναι ότι ο επιθεωρητής δεν θα πρέπει να είναι αναμεμιγμένος με τις επιθεωρούμενες διεργασίες. Η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύσει κατάλληλα τον επιθεωρητή.
- ✓ Η επιχείρηση μπορεί να αναθέσει σε εξωτερικό πιστοποιημένο συνεργάτη την εσωτερική της επιθεώρηση.

4. Διαδικασίες και δραστηριότητες-διεργασίες ελέγχου :

Αποτελούν κρίσιμο σημείο κατά την διάρκεια της επιθεώρησης. Η τεκμηρίωσή τους ή όχι οδηγεί στα τελικά συμπεράσματα της αξιολόγησης του ΣΔΠ.

Β) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει :

1. Καθορισμό του προγράμματος και της ομάδας εσωτερικής επιθεώρησης
2. Προετοιμασία και ενημέρωση της ομάδας
3. Δημιουργία σχεδίου υλοποίησης της εσωτερικής επιθεώρησης από την ομάδα.
4. Υλοποίηση της εσωτερικής επιθεώρησης

Κατά την παραγωγή της διεργασίας γίνεται έλεγχος των αρχείων, τεκμηρίωση ως προς τις απαιτήσεις των διεργασιών, συνεντεύξεις του προσωπικού, επιθεώρηση διαδικασιών, επιθεώρηση εγκαταστάσεων. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εφαρμόσει δύο επιθεωρήσεις μέσα στο χρόνο, μία για την αποτελεσματικότητα των διεργασιών υλοποίησης και μία στο τέλος του χρόνου για την αποδοτικότητα των διεργασιών διαχείρισης του ΣΔΠ .

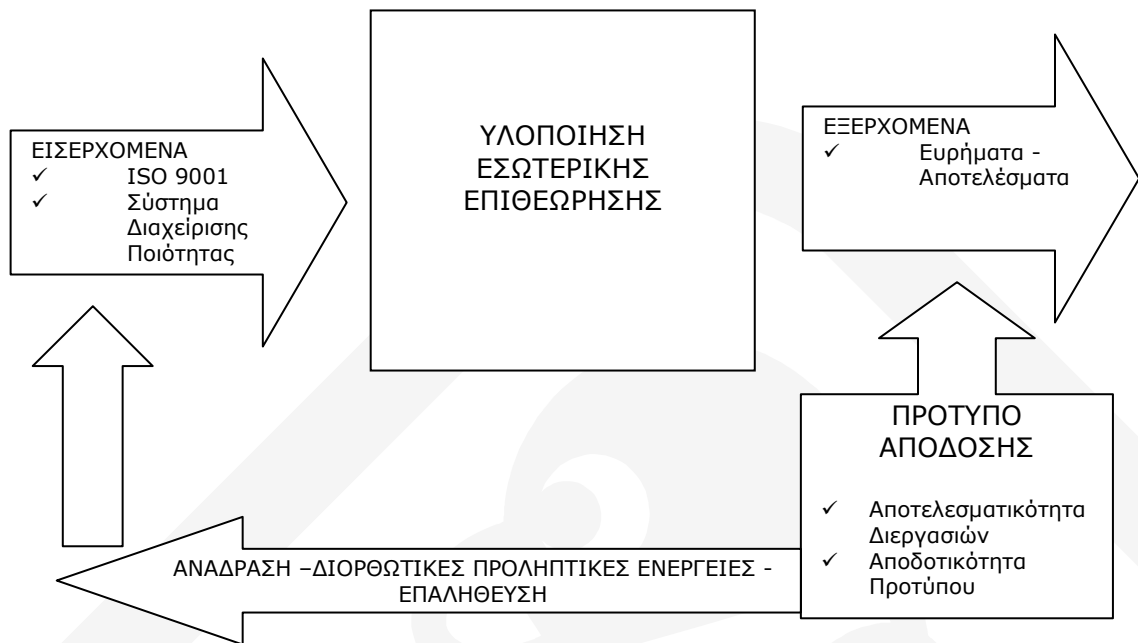
Γ) ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ & ΑΝΑΔΡΑΣΗ

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει :

1. Έλεγχο και καταγραφή των ευρημάτων
2. Αναφορά και προτεινόμενες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες
3. Ανασκόπηση των ενεργειών από τον υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας και την διοίκηση.
4. Αρχαιοθέτηση και παρακολούθηση υλοποίησης των ενεργειών
5. Αξιολόγηση & Επαλήθευση
6. Αναφορά εξερχόμενων και αξιολόγησης στην ανασκόπηση της διοίκησης .

Τα ευρήματα της εσωτερικής επιθεώρησης αξιολογούνται με το πρότυπο απόδοσης που είναι ο σκοπός της εσωτερικής επιθεώρησης (σελ.1). Η επιχείρηση ανασκοπεί τα ευρήματα και προβαίνει σε διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες. Οι αποκλίσεις και η επαλήθευση αποτελούν εισερχόμενα της ανασκόπησης της διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό η διαρκής βελτίωση είναι ενσωματωμένη στο σύστημα.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται τα βήματα της διεργασίας που αναφέρθηκαν παραπάνω.



Σχήμα 3 : Σχηματική παράσταση διεργασίας εσωτερικής επιθεώρησης

ΣΥΝΟΨΗ

Η εσωτερική επιθεώρηση αποτελεί σημαντική διεργασία διαχείρισης του συστήματος ποιότητας. Ανάλογα με το μέγεθος της κάθε εταιρείας, είναι απαιτητή τουλάχιστον μία επιθεώρηση το χρόνο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους συστήματος. Παραπάνω προτάθηκε μία μέθοδος τυποποίησης της ως εξής :

1. Σχεδιασμός διεργασιών
2. Διαχωρισμός των διεργασιών του προτύπου
3. Ενοποίηση των διεργασιών ως προσέγγιση σε μία διεργασία
4. Εκπαίδευση της ομάδας εσωτερικής επιθεώρησης
5. Στάδια εφαρμογής της διεργασίας εσωτερικής επιθεώρησης και περαιτέρω ενέργειες

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ Επιθεωρώντας Διεργασίες «Βιβλίο πρώτο, Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000», Γεώργιος Αναστασόπουλος , εκδόσεις Β. Γκιούρδας 2005
- ✓ Επιθεωρώντας Διεργασίες «Βιβλίο Δεύτερο, Τεχνικές Επιθεώρησης και ISO 19011», Γεώργιος Αναστασόπουλος , εκδόσεις Β. Γκιούρδας 2005
- ✓ Συστήματα Διαχείρισης και Στρατηγικός Σχεδιασμός, εκδόσεις Dashofer

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ - ΛΟΙΠΑ

- ✓ Πρότυπο ISO 9001
- ✓ Οι 8 αρχές της ποιότητας, Νίκος Χαριτωνίδης www.cryologic.gr
- ✓ http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2012, Ψηφιακό κέντρο έρευνας -Διεθνή Πρότυπα και Συστήματα Διοίκησης .

ⁱ Ο Γιώργος Παπαλόης είναι Μηχανολόγος Μηχανικός Τ.Ε.Ι Αθηνών και κάτοχος διπλώματος Master Of Business Administration. Είναι Διευθυντής Λειτουργίας της Ψυγεία Αλάσκα Α.ΕΒ.Τ.Ε. Έχει συμμετάσχει σε πολλές εσωτερικές επιθεωρήσεις του ΣΔΠ της εταιρείας του.