



## ISO 9001:2000 - Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΤΥΠΟ



Γεώργιος Α. Στυλιανάκης,  
Χημικός Μηχανικός M.Sc.  
Σύμβουλος Επιχειρήσεων-Q.A. Systems  
Καθηγητής Ποιότητας στο Global University

### 1. Γενικά

Τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας εμφανίσθηκαν για πρώτη φορά υπό την μορφή τεκμηριωμένων προτύπων μετά τον 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο, τα δε πρότυπα της σειράς ISO 9000, προέρχονται από το Βρετανικό πρότυπο BS 5750 το οποίο εμφανίσθηκε για πρώτη φορά το 1979.

Το 1987, το BS 5750 υιοθετήθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) και δημοσιεύθηκε σε διεθνές επίπεδο ως σειρά ISO 9000, ενώ η πρώτη επανέκδοση και ουσιαστική βελτίωση του προτύπου συντελέσθηκε με την επανέκδοσή του το 1994. Στην Ελλάδα η σειρά των προτύπων μεταφράσθηκε και αναγνωρίσθηκε ως ΕΛΟΤ EN ISO 9000, η οποία περιελάμβανε όλα τα πρότυπα πιστοποίησης των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα τα ISO 9001, 9002 και 9003.

Τα πρότυπα της σειράς ΕΛΟΤ EN ISO 9000, είναι από τα λίγα πρότυπα τα οποία γνώρισαν τέτοια διεθνή αναγνώριση, στη χώρα μας δε ο αριθμός των επιχειρήσεων που έχουν πιστοποιηθεί ξεπερνά σήμερα τις 2,000 επιχειρήσεις.

Η έκδοση του 2000, αποτελεί την δεύτερη φάση της διαδικασίας αναθεώρησης και έχει σαν στόχο να δώσει στους χρήστες την δυνατότητα να προσθέσουν αξία στις δραστηριότητές τους, βελτιώνοντας διαρκώς την απόδοσή τους μέσω της επικέντρωσης των Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας που εφαρμόζουν, στις βασικές διεργασίες του οργανισμού αλλά παράλληλα και στις απαιτήσεις των πελατών που αποτελούν τον πυρήνα γύρω από τον οποίο σχεδιάζονται αυτά τα συστήματα.



### 2. Διαφορές του Νέου προτύπου ISO 9001:2000 από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1994

Τα τελευταία χρόνια και παρά την τεράστια ανταπόκριση κάθε είδους επιχειρήσεων στην εφαρμογή των προτύπων ISO 9000, η εικόνα που είχε επικρατήσει στην αγορά ήταν ιδιαίτερα αρνητική και τούτο διότι το πρότυπο παρουσιαζόταν ιδιαίτερα πολύπλοκο και γραφειοκρατικό, το δε αποτέλεσμα από την εφαρμογή του δεν ήταν ιδιαίτερα ορατό ή άμεσα αξιολογήσιμο.



Μετά από έρευνα που διεξήγαγε ο οργανισμός τυποποίησης International Organization for Standardization (ISO) καλύπτοντας όλο το φάσμα των ενδιαφερομένων (εταιρείες, σύμβουλοι, φορείς πιστοποίησης, επιθεωρητές κλπ) πάνω στα πρότυπα της σειράς για την ποιότητα, με κεντρικό πυρήνα βέβαια τα πιστοποιήσιμα ISO

9001, 9002 και 9003, ήταν εμφανής η προτροπή όλων για την έκδοση αναθεωρημένου προτύπου το οποίο συμπερασματικά οφείλει να ανταποκρίνεται στα ακόλουθα:

- Ανάγκη για ένα και μοναδικό πρότυπο πιστοποίησης.
- Το πρότυπο αυτό να βασίζεται στο είδος και την φύση των εργασιών της εκάστοτε εταιρίας και όχι όπως συμβαίνει με την έκδοση του 1994, όπου οι εταιρίες πασχίζουν να προσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους στις απαιτήσεις του προτύπου.
- Να επιτρέπει παραλήψεις διαδικασιών όταν η απουσία τους δεν επηρεάζει άμεσα την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Να δίνεται η δυνατότητα στην εταιρία να καταστήσει εμφανή την προσπάθειά της για συνεχή βελτίωση.
- Κατάλληλο για κάθε είδους εταιρία/ οργανισμό.
- Επικεντρωμένο στον πελάτη.
- Συμβατό με το πρότυπο ISO 14001 τόσο όσον αφορά την δομή όσο και την ορολογία του.

Η ανάγκη λοιπόν αναπροσαρμογής των προτύπων της σειράς ISO 9000, οδήγησε στην αναθεώρησή και ουσιαστικά την αντικατάστασή τους με το πρότυπο ISO 9001:2000.

Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ των δύο αναθεωρήσεων θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

✓ Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1994 βάσει των οποίων θα μπορούσε να πιστοποιηθεί κάποια εταιρεία ήταν τρία. Τα

ISO 9001 : Αφορούσε επιχειρήσεις που διέθεταν και την δυνατότητα σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων /υπηρεσιών

ISO 9002 : Αφορούσε επιχειρήσεις που παρήγαγαν προϊόντα ή παρείχαν τυποποιημένες υπηρεσίες, και τέλος

ISO 9003 : Αφορούσε επιχειρήσεις με δραστηριότητα σχετική με τον τελικό έλεγχο ποιότητας προϊόντων ή/ και υπηρεσιών

Τα νέα πρότυπα ISO 9000:2000, περιλαμβάνουν μόνο ένα πρότυπο πιστοποίησης, το ISO 9001. Το πρότυπο αυτό είναι κοινό για όλου του είδους τις επιχειρήσεις.

✓ Η έκδοση του 1994, περιελάμβανε είκοσι (20) ενότητες, κάθε μία από τις οποίες θα έπρεπε να αναλυθεί και να αποτελέσει διαδικασία του υπό ανάπτυξη συστήματος. Αυτό καθιστούσε επιτακτική την ανάγκη προσαρμογής των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις απαιτήσεις του προτύπου με αποτέλεσμα πολλές φορές την δημιουργία γραφειοκρατικών και μη ευέλικτων συστημάτων η παρακολούθηση των οποίων ήταν από δύσκολη έως αδύνατη και κατά συνέπεια σε καμία περίπτωση η εφαρμογή τους δεν έδινε την δυνατότητα βελτιώσεων.



**Διάγραμμα 1.** Μοντέλο Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας βασισμένο στην προσέγγιση ως διεργασία.

Το ISO 9001:2000, αποτελείται από τέσσερις (4) κύριες ενότητες οι οποίες αφορούν την οργανωτική υποδομή που πρέπει να δημιουργήσει κάποια επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι:

- Διοίκηση της εταιρίας
- Οι πόροι (άνθρωποι και εξοπλισμός)
- Οι διεργασίες (παραγωγικές, παροχής υπηρεσιών κλπ) και

- Η ενότητα που αφορά την Μέτρηση, Ανάλυση και συνεχή βελτίωση των δομών της επιχείρησης.

Οι μόνες υποχρεωτικές διαδικασίες, οι οποίες καθορίζονται από το ίδιο το πρότυπο ISO 9001:2000 είναι αυτές που έχουν να κάνουν με διαχείριση και αναβάθμιση του συστήματος και συγκεκριμένα οι:

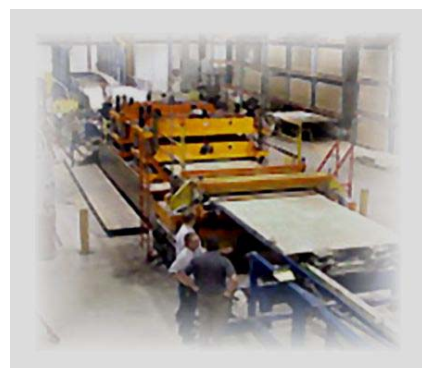
- Έλεγχος εγγράφων
- Έλεγχος αρχείων
- Μη-συμμορφώσεις
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις
- Διορθωτικές ενέργειες
- Προληπτικές ενέργειες

Εν κατακλείδι, το νέο ISO 9001:2000:

- Εισάγει την προσέγγιση της διεργασίας για την δημιουργία ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας που θα βασίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών και όχι στις απαιτήσεις του προτύπου.
- Οι οργανισμοί και κυρίως οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών έχουν πλέον την δυνατότητα να εξαιρέσουν διαδικασίες, με την προϋπόθεση ότι αυτή η αφαιρετική τακτική δεν επηρεάζει την ποιότητα του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας.
- Κάθε διεργασία, όπως θα δούμε και παρακάτω, συσχετίζεται με δείκτες απόδοσης, η παρακολούθηση των οποίων υποδηλώνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος ή ακόμη και την τάση και τις προσπάθειες της εταιρίας προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης.

### 3. Η προσέγγιση στο νέο πρότυπο ISO 9001:2000

Αν και ο χώρος του συγκεκριμένου άρθρου είναι περιορισμένος θα επιχειρήσω πολύ σύντομα να περιγράψω την διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσει μια εταιρία προκειμένου είτε να πιστοποιηθεί για πρώτη φορά ή να αναβαθμίσει το πιστοποιητικό της από αυτό του ISO 9001/2/3:1994 στο κοινό πλέον πρότυπο ISO 9001:2000.



Το πρώτο βήμα είναι να ορισθεί η έννοια της διεργασίας. Σύμφωνα με τον ορισμό που υπάρχει στο πρότυπο ISO 9000:2000, **διεργασία** είναι ένα “*σύνολο αλληλοσχετιζόμενων ή αλληλοεπιδροσών*

δραστηριοτήτων οι οποίες μετασχηματίζουν τα εισερχόμενα δηλαδή τις πρώτες ύλες, τα ημιέτοιμα προϊόντα, τις πληροφορίες κλπ σε έτοιμα προϊόντα ή ημιέτοιμα ή υπηρεσίες”. Στο σημείο αυτό εγώ θα προχωρούσα λίγο παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη αυτό που ανέφερα στην προηγούμενη ενότητα σχετικά με την στοχοθέτηση (δείκτες διεργασιών) θα έλεγα ότι ως διεργασίες θα έπρεπε να θεωρηθούν όλες οι “κύριες δραστηριότητες” της επιχείρησης οι οποίες είναι ταυτόχρονα και κρίσιμες για την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.

Αν υποθέσουμε λοιπόν ότι το σύστημα αφορά μια ξενοδοχειακή μονάδα, τότε ως διεργασίες θα θεωρούσαμε την λειτουργία των κύριων τμημάτων της επιχείρησης, δηλαδή την υποδοχή, τις κρατήσεις, την οροφοκομία, τα επισιτιστικά τμήματα κλπ. Ο λόγος που θα επιλέγαμε τα τμήματα αυτά δεν είναι άλλος από το γεγονός ότι τα συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης είναι και εκείνα που διαμορφώνουν την ικανοποίηση αλλά και την πιθανή δυσαρέσκεια του πελάτη. Το ξενοδοχείο με λίγα λόγια πουλά υπηρεσίες (υποδοχή, κρατήσεις κλπ) και προϊόν (π.χ. φαγητά, ποτά κ.ο.κ.). Η δραστηριότητα της πυρασφάλειας, για παράδειγμα, δεν θα αποτελούσε σε καμία περίπτωση διεργασία (το ξενοδοχείο δεν “πουλά” υπηρεσίες πυρασφάλειας) αλλά μια διαδικασία που εγώ ονομάζω “υποστηρικτική” μια που συμβάλει στην συνολική εικόνα που αποκομίζει ο πελάτης κατά την παραμονή του.



Στην περίπτωση της βιομηχανίας, το αντίστοιχο ερώτημα είναι “τι πουλά” η επιχείρηση και ποιες δραστηριότητες είναι κρίσιμες για την ποιότητα του προϊόντος. Παραδείγματα διεργασιών στην περίπτωση των μεταποιητικών επιχειρήσεων είναι οι δραστηριότητες προμήθειας πρώτων υλών, η παραγγελιοληψία, η παραγωγή, ο έλεγχος ποιότητας κλπ.

Αφού ορίσουμε τις διεργασίες της εταιρίας το επόμενο βήμα είναι να συνθέσουμε την τεκμηρίωση του συστήματος που σχεδιάζουμε. Η τεκμηρίωση λοιπόν θα περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενότητες:

- Το **Εγχειρίδιο Διαχείρισης της Ποιότητας**. Στο Εγχειρίδιο γίνεται συνοπτική αναφορά στο Σύστημα της επιχείρησης αλλά παράλληλα αποτυπώνεται η αλληλεπίδραση των διεργασιών και καταγράφονται και οι εξαιρέσεις της εταιρίας όσον αφορά τις διαδικασίες που περιλαμβάνει το πρότυπο.
- Τις **Διεργασίες**, έχοντας υπόψη ότι κάθε διεργασία θα πρέπει να περιλαμβάνει

ποσοτικοποιημένους στόχους βάσει των οποίων ελέγχεται η αποτελεσματικότητά τους.

- Τις **Διαδικασίες Συστήματος**. Με τον όρο αυτό ταυτοποιούμε τις υποχρεωτικές από το ISO 9001:2000 διαδικασίες για τις οποίες η τεκμηρίωση είναι υποχρεωτική και οι οποίες αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Στις διαδικασίες συστήματος μπορεί να ενταχθεί και η διαδικασία “Ανασκόπηση της Διοίκησης” η οποία, κατά την γνώμη μου, είναι από τις σημαντικότερες του προτύπου.
- Τις **Υποστηρικτικές Διαδικασίες**, δηλαδή όλες εκείνες που κρίνουμε απαραίτητο ότι πρέπει να υπάρχουν για την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος. Όπως έχει ήδη αναφερθεί διαδικασίες που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή είναι η πυρασφάλεια, η συντήρηση κτιριακών εγκαταστάσεων, η εκπαίδευση του προσωπικού κλπ.
- Τέλος, η τεκμηρίωση του συστήματος περιλαμβάνει, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, οδηγίες, έντυπα καταγραφής και ελέγχου, τεχνικές προδιαγραφές κλπ.



Το σημείο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση είναι αφ' ενός ο αριθμός των διαδικασιών που θα τεκμηριώσουμε αλλά κυρίως αυτές που ως “διεργασίες” θα στοχοθετήσουμε προκειμένου να παρακολουθήσουμε την πορεία τους διαχρονικά και να εξάγουμε τα συμπεράσματα εκείνα ή να λάβουμε τα κατάλληλα μέτρα που θα οδηγήσουν στη βελτίωση.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας ότι όσο απλούστερο και αποτελεσματικότερο είναι ένα σύστημα τόσο ευκολότερο είναι για τα στελέχη της επιχείρησης να το καταστήσουν εργαλείο δουλειάς αποκτώντας την τεχνογνωσία εκείνη που θα τους επιτρέψει και τις εταιρείες τους να κάνουν περισσότερο ανταγωνιστικές αλλά και τους πελάτες τους ικανοποιημένους και έτοιμους να επενδύσουν στα προϊόντα τους.