

## Η ΣΩΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Η ανάπτυξη, εφαρμογή και πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας, αποτελεί τα τελευταία τουλάχιστον 20 χρόνια ένα δυναμικό εργαλείο της εύρυθμης λειτουργίας εταιρειών και οργανισμών. Η ραγδαία αναγνώριση ότι η εφαρμογή και η ανεξάρτητη πιστοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης με βάση διεθνώς αναγνωρισμένα Πρότυπα, (π.χ. η σειρά ISO 9000 για την Ποιότητα, ISO 14000 για Περιβαλλοντική Διαχείριση, ISO 22000 για την Ασφάλεια & Υγιεινή Τροφίμων, OHSAS 18000 για την Ασφάλεια & Υγεία στην εργασία, κλπ), προσέφερε σημαντικά οφέλη στο γενικότερο εταιρικό στρατηγικό σχεδιασμό, οδήγησε πολλές εταιρείες στην υιοθέτηση τους.

Η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης από ανεξάρτητο Φορέα Πιστοποίησης, αποτελούσε ανέκαθεν το μοναδικό τρόπο επικύρωσης της συμμόρφωσης του εν λόγω Συστήματος με το αντίστοιχο Πρότυπο ή Πρότυπα που η εκάστοτε εταιρεία επέλεγε να υιοθετήσει. Η αρχική πιστοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης, αλλά και η διατήρηση αυτής, γίνεται μέσω προγραμματισμένων επιθεωρήσεων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Ο σκοπός της επιθεώρησης απλός και συγκεκριμένος: μέσα από τον έλεγχο ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος των εργασιών της εταιρείας βασισμένο σε απτά στοιχεία και τεκμήρια, να καθοριστεί εάν υπάρχει συμμόρφωση του Συστήματος Διαχείρισης με τις απαιτήσεις των εφαρμοσμένων προτύπων.

Μια εταιρεία όμως μπορεί να προσεγγίσει την έννοια της συμμόρφωσης σε δύο επίπεδα: το γράμμα του προτύπου ή το πνεύμα του προτύπου. Προς αποφυγή οποιασδήποτε παρερμηνείας, η πιο πάνω επιλογή δεν αποτελεί επιλογή μεταξύ σωστού και λάθους. Είναι και οι δύο αποδεκτές επιλογές. Αποτελεί όμως επιλογή μεταξύ επιφάνειας και ουσίας, στασιμότητας και συνεχής βελτίωσης, επανάπαυσης και ευκαιριών. Αποτελεί επιλογή για το πώς μια εταιρεία προσδοκεί να *διαχειριστεί* το Σύστημα Διαχείρισης της.

Τι σημαίνει όμως ένα Σύστημα Διαχείρισης που ικανοποιεί όχι μόνο το γράμμα αλλά και το πνεύμα του προτύπου; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός τέτοιου ουσιαστικού Συστήματος;

Η πλήρης απάντηση είναι πολυδιάστατη και μακροσκελής, αλλά στο ελάχιστο κάποιος θα μπορούσε να παραθέσει τα πιο κάτω σημαντικά σημεία κλειδιά:

- **Ευελιξία:** Τα ΣΔ πρέπει να είναι απλά και κατανοητά. Πρέπει να εμπεριέχουν μηχανισμούς γρήγορης ανταπόκρισης σε αλλαγές στις συνθήκες μιας επιχείρησης. Είναι καιρός να καταρριφθεί ο μύθος ότι Συστήματα Διαχείρισης = γραφειοκρατία.
- **Προσαρμογή:** Τα ΣΔ πρέπει να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται στις ανάγκες μιας εταιρείας. Εάν μια εταιρεία είναι το σώμα, τότε το ΣΔ είναι το ρούχο – ποιος θα ήθελε να φορεί ρούχα σε λάθος νούμερο;
- **Αποκέντρωση:** Μια εταιρεία αποτελεί το άθροισμα πολλών διεργασιών, τμημάτων και ανθρώπων. Η εφαρμογή ενός ΣΔ πρέπει να είναι υπόθεση όλων – τα “onemanshows” ανήκουν στο χώρο του Θεάτρου.
- **Ενεργή διοικητική εμπλοκή:** Όσο καλή και εάν είναι μια ομάδα, πόσο αποτελεσματική θα μπορούσε να είναι εάν οι οδηγίες του προπονητή απουσιάζουν ή δεν είναι ξεκάθαρες;

- **Συμμετοχή και Διαβούλευση προσωπικού:** Οι καλύτερες ιδέες για βελτίωση ενός ΣΔ προέρχονται από αυτούς που το χρησιμοποιούν καθημερινά στην πρώτη γραμμή.
- **Αξιοποίηση στοιχείων και πληροφοριών:** Τα ιστορικά στοιχεία και πληροφορίες που απορρέουν από την εφαρμογή ενός ΣΔ, μπορεί να είναι θησαυρός για μια εταιρεία. Η σωστή αξιοποίηση τους δύναται να οδηγήσουν την εταιρεία στη βελτίωση και εξέλιξη της.

Φυσικά αυτή η πορεία προς την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης, δεν είναι εύκολη υπόθεση για τις εταιρείες. Προϋποθέτει χρόνο και πόρους. Το σημαντικότερο όμως, προϋποθέτει διάθεση για αλλαγή. Και η αλλαγή φέρνει αντίσταση, γιατί εμπεριέχει την πιθανότητα του λάθους και της αποτυχίας σε μια επιθεώρηση.

Εδώ, είναι το σημείο που και ο ρόλος των επιθεωρητών γίνεται σημαντικός, γιατί είναι καθήκον τους να αξιολογούν την όλη εικόνα – η πρόθεση πίσω από μια μη συμμόρφωση μπορεί να είναι σημαντικότερη από την ίδια τη μη συμμόρφωση! Εάν οι επιθεωρητές αναμένουν από τις εταιρείες να ασχοληθούν με την ουσία των Συστημάτων, το ίδιο πρέπει να πράττουν και εκείνοι. Οι εποχές των αποκλίσεων για «χαμένα κόμματα και τελείες», θα πρέπει να παρέλθουν για πάντα!

Η εμπειρία των τελευταίων χρόνων φανερώνει ποικίλες προσεγγίσεις από τις κυπριακές εταιρείες όσον αφορά τα Συστήματα Διαχείρισης. Είναι σημαντικό όμως να συνεχίσουν να εκτιμούν σωστά τα οφέλη που μπορούν να αποκομίζουν από αυτά. Οι πρωτόγνωρες συνθήκες που αντιμετωπίζουν όλες οι εταιρείες σήμερα, απαιτούν τη μέγιστη αξιοποίηση όλου του «οπλοστασίου» τους. Τα Συστήματα Διαχείρισης αποτελούν μέρος του οπλοστασίου αυτού – μπορεί να μην είναι όπλα πρώτης γραμμής, αλλά είναι εκεί έτοιμα να δώσουν τη δική τους μάχη υπέρ της ποιότητας. Εναπόκειται σε αυτές να τα χρησιμοποιήσουν σωστά.

**Ιωάννα Ελευθερίου**  
**Επικεφαλής Επιθεωρητής**  
**Κυπριακή Εταιρεία Πιστοποίησης (ΚΕΠ)**