

Πώς να επιλέξετε τον κατάλληλο σύμβουλο συστήματος διαχείρισης ποιότητας

Υπάτιος Βαρελάς

Είναι κρίσιμη η στιγμή που ένας επιχειρηματίας, ιδίως μίας μικρομεσαίας επιχείρησης, επιλέγει έναν σύμβουλο για να την υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Συνήθως ο επιχειρηματίας έρχεται για πρώτη φορά σε ουσιαστική επαφή με το ISO 9000 και γι' αυτό δεν διαθέτει όλες τις γνώσεις για να κάνει εύκολα τη σωστή επιλογή συμβούλου. Έτσι, κινδυνεύει συχνά να βρεθεί στο έλεος κάθε επιτηδείου που ισχυρίζεται ότι «ξέρει» και εμφανίζεται ως σύμβουλος.

Ο ταχύτατος ρυθμός ανάπτυξης της εγκατάστασης νέων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (κατά πλειοψηφία σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000) στην ελληνική αγορά, σε συνδυασμό με την ανάγκη συντήρησης και συνεχούς βελτίωσης της πληθώρας των ήδη εγκατεστημένων συστημάτων, αλλά και της εξέλιξης του προτύπου ISO 9001 σύμφωνα με τη νέα διεργασιο-κεντρική φιλοσοφία, δημιούργησε μία εκτεταμένη ζήτηση για σχετικές συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Ο σύμβουλος συστήματος διαχείρισης ποιότητας είναι μία έννοια για πολλούς ασαφής, για άλλους παρεξηγημένη, που σίγουρα προβληματίζει και δημιουργεί άγχος στον επιχειρηματία ο οποίος χρειάζεται καλή και αξιόπιστη εξωτερική βοήθεια για να στήσει ένα οικονομικό και αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας.

Στην ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται αρκετοί έμπειροι και αποτελεσματικοί σύμβουλοι συστημάτων ποιότητας, αλλά και πολλοί επιτηδείοι που είτε παρουσιάζονται ως κάτι που δεν είναι (έλλειψη κατάρτισης και ικανότητας), είτε επιδιώκουν το προσωπικό τους όφελος κατά την παροχή υπηρεσιών, βλάπτοντας μακροπρόθεσμα τους πελάτες τους (έλλειψη επαγγελματικής δεοντολογίας). Ασφαλώς, το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται και σε άλλους τομείς της επιχειρηματικής συμβουλευτικής, απλώς εδώ εστιάζουμε στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

Ένας επιχειρηματίας, διευθύνων σύμβουλος ή γενικός διευθυντής μπορεί να βρεθεί στη δύσκολη θέση να πρέπει επιλέξει σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα τον κατάλληλο σύμβουλο για την εγκατάσταση, συντήρηση ή αναβάθμιση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, συχνά χωρίς να διαθέτει την κατάλληλη πείρα ή ακόμα και χωρίς καμία βοήθεια από τρίτους. Μία λανθασμένη επιλογή μπορεί να συνεπάγεται από χάσιμο χρόνου και χρημάτων έως μακροπρόθεσμη υπονόμηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Ο οργανισμός ISO, αναγνωρίζοντας την ένταση και την έκταση του προβλήματος, επεξεργάζεται μία οδηγία (ISO 10019) ειδικά για να διευκολύνει τις επιχειρήσεις στην επιλογή του κατάλληλου συμβούλου, αλλά και τους συμβούλους στη σωστή επαγγελματική κατάρτιση και προετοιμασία ώστε να παρέχουν αξιόπιστες υπηρεσίες.

Βασικές ικανότητες και δεξιότητες του συμβούλου

Σύμφωνα με τον προαναφερόμενο οδηγό, ένας ικανός σύμβουλος θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός, ευέλικτος, πρακτικός και οξυδερκής και θα πρέπει να διαθέτει λεπτομερή γνώση των σχετικών προτύπων και διεργασιών πιστοποίησης, καθώς και

δεξιότητες σχετικές με τις γενικές μεθοδολογίες και τεχνικές των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας.

Ο σύμβουλος θα πρέπει επίσης να έχει γνώση των παρακάτω:

- Νομοθετικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του οργανισμού.
- Οργανωτικές, μεθοδολογικές και τεχνολογικές καταστάσεις από το χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.
- Δεξιότητες διοίκησης επιχειρήσεων, που επιτρέπουν στο σύμβουλο να κατανοεί τον τρόπο ολοκλήρωσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας με τη συνολική διοίκηση και διαχείριση του οργανισμού.

Ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες κατά την επιλογή ενός συμβούλου συστήματος διαχείρισης ποιότητας είναι η ικανότητά του να εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες σε πραγματικές καταστάσεις. Για το λόγο αυτό, ο σύμβουλος θα πρέπει να έχει σχετική πείρα σε διοικητικές, επαγγελματικές ή τεχνικές καταστάσεις που εμπλέκουν κρίση, επίλυση προβλημάτων και επικοινωνία με άλλους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα.

Στόχοι του συμβούλου

Σύμφωνα με τον οδηγό, ένας σύμβουλος συστήματος ποιότητας θα πρέπει:

- Να επιδεικνύει καθαρά σε όλη την έκταση του οργανισμού τις αρχές της διαχείρισης ποιότητας, δίνοντας έμφαση στην κατανόηση και την υιοθέτηση των οκτώ αρχών διαχείρισης ποιότητας.
- Να εμπλέκει ενεργά στην υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας όλο το σχετικό προσωπικό.
- Να αναγνωρίζει και να ενισχύει τα δυνατά σημεία του οργανισμού και τις διεργασίες-κλειδιά, περιορίζοντας τη γραφειοκρατία στην απολύτως απαραίτητη για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας.
- Να βοηθά τον οργανισμό στην επίτευξη ενός «τεκμηριωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας» και όχι ενός «συστήματος βασισμένου στα έγγραφα», με τα έγγραφα να έχουν αναπτυχθεί ώστε να προσθέτουν αξία στις διεργασίες.
- Να καθοδηγεί τον οργανισμό στην αναγνώριση και υλοποίηση των κατάλληλων διεργασιών που χρειάζεται για το συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας (λαμβάνοντας την ιδιαίτερη εταιρική κουλτούρα και το συγκεκριμένο επαγγελματικό περιβάλλον).
- Να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διεργασιών του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και να ωθεί τον οργανισμό στον εντοπισμό ευκαιριών για βελτίωση.
- Να προωθεί τη συνεχή βελτίωση εντός του οργανισμού, μέσω της υιοθέτησης της αυτό-αξιολόγησης, των ανασκοπήσεων από τη διοίκηση, της συστηματικής χρήσης κύκλων Σχεδιάζω-Εκτελώ-Ελέγχω-Ενεργώ (Plan-Do-Check-Act) και άλλων κατάλληλων μεθόδων.

- Να εκπαιδεύει τους υπαλλήλους του οργανισμού κατάλληλα για τη συνέχιση της συντήρησης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και μετά την ολοκλήρωση της εμπλοκής του συμβούλου.
- Να διερευνά και να υποβοηθάει την ολοκλήρωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας με τα άλλα εφαρμοζόμενα στον οργανισμό συστήματα διαχείρισης (όπως περιβαλλοντικά, υγείας, ασφάλειας).

Θέματα δεοντολογίας

Είναι σημαντικό ο σύμβουλος να αποφεύγει τη δημιουργία εξάρτησης του οργανισμού από τις υπηρεσίες του, η οποία θα περιορίσει τη μελλοντική αυτόνομη εξέλιξη του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Συχνά η εξάρτηση αυτή δεν επιδιώκεται συνειδητά από το σύμβουλο, αλλά είναι αποτέλεσμα της απειρίας του και της αδυναμίας του να θέσει τα θεμέλια απεξάρτησης του οργανισμού από τις υπηρεσίες του, μέσω της σωστής ενημέρωσης, εκπαίδευσης, μεταφοράς τεχνογνωσίας, προετοιμασίας του προσωπικού, αλλά και ευκολίας συντήρησης του συστήματος (π.χ. τρόπος τεκμηρίωσης).

Επίσης, είναι συχνό το φαινόμενο ο επιχειρηματίας να αντιμετωπίζει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας εντελώς επιφανειακά (π.χ. διότι του επιβάλλεται από τον πελάτη) και να επιδιώκει συνειδητά την εξάρτηση του συστήματος από εξωτερικούς συμβούλους, ώστε «να έχει το κεφάλι του ήσυχο». Στην περίπτωση αυτή, ο σύμβουλος έχει την ευθύνη να βοηθήσει τον επιχειρηματία να κατανοήσει τα οφέλη για ουσιαστική συντήρηση και εξέλιξη του συστήματος, με χρήση ιδίων πόρων του οργανισμού και τα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν στην αντίθετη περίπτωση.

Είναι ευνόητο ότι για το σύμβουλο συστήματος ποιότητας ισχύουν και όλοι οι κανόνες δεοντολογίας που εφαρμόζονται γενικά στην επιχειρηματική συμβουλευτική, όπως η αντικειμενική παρατήρηση, η μη διαστρέβλωση των δεδομένων, η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών και δεδομένων, η αποφυγή άμεσης παρέμβασης στις διεργασίες και στη διαχείριση του οργανισμού, η άριστη συνεργασία με το προσωπικό του οργανισμού, κ.λπ.

Και πώς θα επιλέξω τελικά το σύμβουλο;

Ο πλέον αποτελεσματικός δρόμος που μπορεί κανείς να ακολουθήσει για να επιλέξει ένα σύμβουλο συστήματος διαχείρισης ποιότητας είναι ο εξής:

1. Να διαβάσει προσεκτικά το ISO 10019, ή τουλάχιστο το παρόν άρθρο.
2. Να ετοιμάσει, πιθανώς με τη βοήθεια τρίτων, ένα συνοπτικό κατάλογο με τα
α) απαραίτητα χαρακτηριστικά του συμβούλου, και τα
β) επιθυμητά χαρακτηριστικά του συμβούλου,
λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού.
3. Να αξιολογήσει τους υποψηφίους συμβούλους (από τις προσφορές τους, τις συνεντεύξεις με αυτούς και τυχόν πληροφορίες για αυτούς από τρίτους) με τα παραπάνω κριτήρια και όχι μόνο με κριτήριο το χαμηλό κόστος και το μικρό χρόνο ολοκλήρωσης του συστήματος.

Συνοψίζοντας, τα σημαντικότερα κριτήρια (πέρα από το κόστος) θα πρέπει γενικά να είναι η πληρότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, οι γνώσεις και η πείρα του

συμβούλου στο αντικείμενο εργασιών της εταιρείας και τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης αγοράς, στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (ανάπτυξη-πιστοποίηση-συντήρηση), στη διοίκηση και διαχείριση οργανισμών, σε θέματα διαχείρισης αλλαγών, και φυσικά η προσωπικότητά του, ο εναρμονισμός του με τους κανόνες δεοντολογίας και η ποιότητα της πρότασης που υποβάλλει στον οργανισμό.

Ζητώντας βοήθεια από εταιρείες

Είναι πιθανό να ζητήσει κανείς βοήθεια όχι από έναν μεμονωμένο σύμβουλο, αλλά από μία εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, πιθανώς εξειδικευμένη αποκλειστικά σε συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

Στην περίπτωση αυτή είναι πολύ σημαντικό να εφαρμόσει τα προαναφερθέντα για τα συγκεκριμένα πρόσωπα που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία ως συμβούλους για τον οργανισμό, και κυρίως τα πρόσωπα που θα έρθουν σε άμεση επαφή με το προσωπικό του οργανισμού.

Θα πρέπει να έχει κανείς υπόψη ότι συνηθίζεται στις εταιρείες συμβούλων να σχηματίζονται για τους πελάτες ομάδες με επικεφαλής έναν έμπειρο σύμβουλο και μέλη λιγότερο ή και καθόλου έμπειρα, που είναι και αυτά που προσφέρουν τελικά τις υπηρεσίες, με μικρή συμμετοχή και καθοδήγηση από τον επικεφαλής.

Δεν θα πρέπει να ξεγελαστείτε από το όνομα της εταιρείας και το πελατολόγιό της. Έχει ουσιαστική σημασία ποιοι ακριβώς θα ασχοληθούν με τον οργανισμό, τα προσόντα τους, η μεθοδολογία εκτέλεσης του έργου και εμπλοκής κάθε προσώπου και ο βαθμός επαφής του καθενός με τον οργανισμό. Αξιολογείστε τους ανθρώπους αυτούς ατομικά και όχι συνολικά ως ομάδα, διότι «από τις μονάδες σχηματίζονται οι ομάδες».

Υπάτιος Βαρελάς