



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μαρία Γιαννή
Χημικός Μηχανικός, MSc, PhD

Τι είναι τα πρότυπα και γιατί υπάρχουν;

- Εγχειρίδια οδηγιών και καλών πρακτικών για τις λειτουργίες ενός οργανισμού
- Κοινή γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ των μάνατζερ
- Κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ οργανισμών
- Συστημικός τρόπος σκέψης (στόχοι-πόροι-διεργασίες)

International Organization of Standardization (ISO)

Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης



Τέσσερα βασικά πρότυπα

ISO 9000: Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας –
Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο

ISO 9001: Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας –
Απαιτήσεις

ISO 9004: Διαχείριση της Ποιότητας – Ποιότητα του
Οργανισμού – Οδηγίες για τη διαχρονική επιτυχία

Εργαλείο αυτοαξιολόγησης - ωριμότητας ΣΔΠ

ISO 19011: Κατευθυντήριες οδηγίες για την επιθεώρηση
των συστημάτων διαχείρισης

Πρότυπα Συστημάτων Διαχείρισης (1)

ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements

ISO 14001:2015 - Environmental management systems - Requirements with guidance for use

ISO 45001:2018 - Occupational health and safety management systems - Requirements with guidance for use

ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility

ISO 22000:2018 - Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain

Πρότυπα Συστημάτων Διαχείρισης (2)

ISO/IEC 27001:2013 - *Information technology – Security techniques
– Information security management systems – Requirements*

ISO/IEC 20000-1:2018 - *Information technology – Service
management – Part 1: service management system requirements*

ISO/IEC 27013:2021 - *Information security, cybersecurity and
privacy protection – Guidance on **the integrated
implementation** of ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 20000-1*

ISO 50001:2011 - *Energy management systems –
Requirements with guidance for use*

ISO 13485:2016 - **Medical devices – Quality management systems
– Requirements for regulatory purposes**

IEC: International Electrotechnical Commission

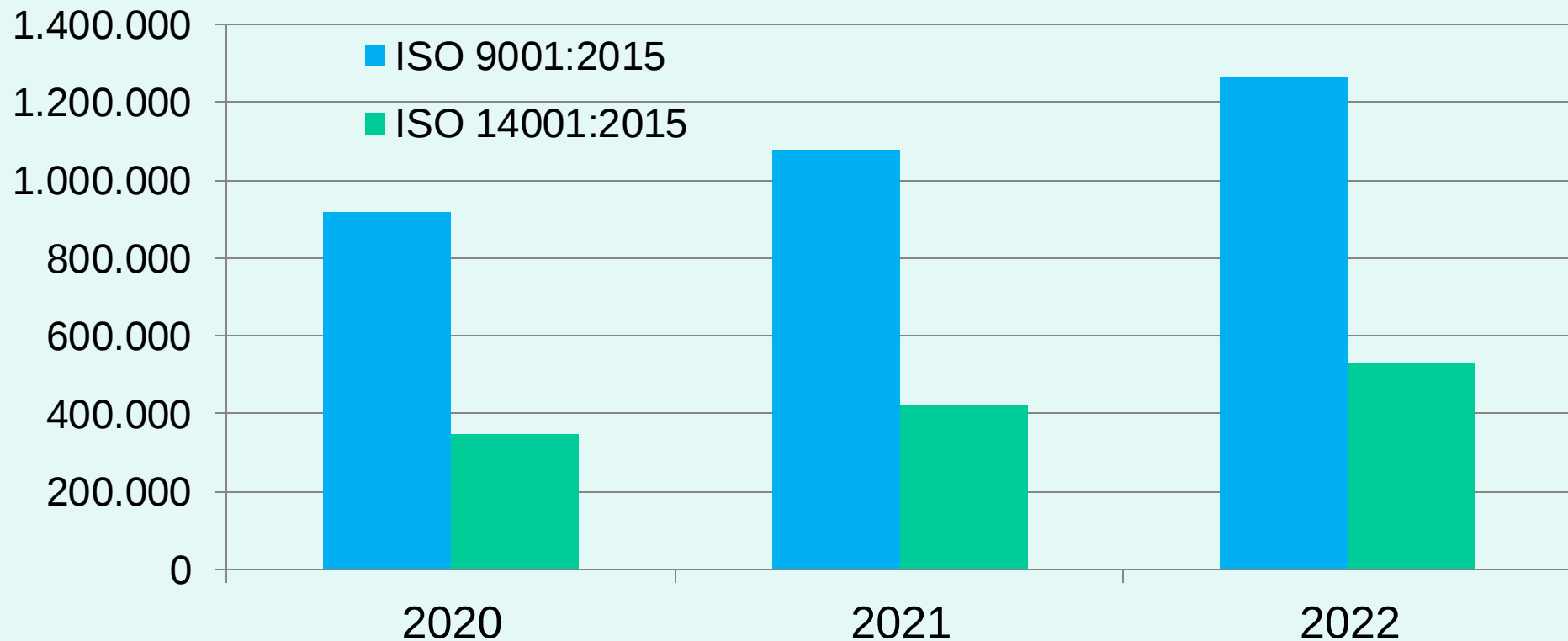
Πρότυπα Συστημάτων Διαχείρισης (3)

- ISO 37101:2016 **Sustainable development in communities** for smart, resilient, sustainable cities
- ISO 22301:2012 - *Societal security – Business continuity management systems – Requirements*
- ISO 20121:2012 **Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use**
- ISO 31000:2018 - **Risk management – Guidelines** (*free read-only:*
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>)

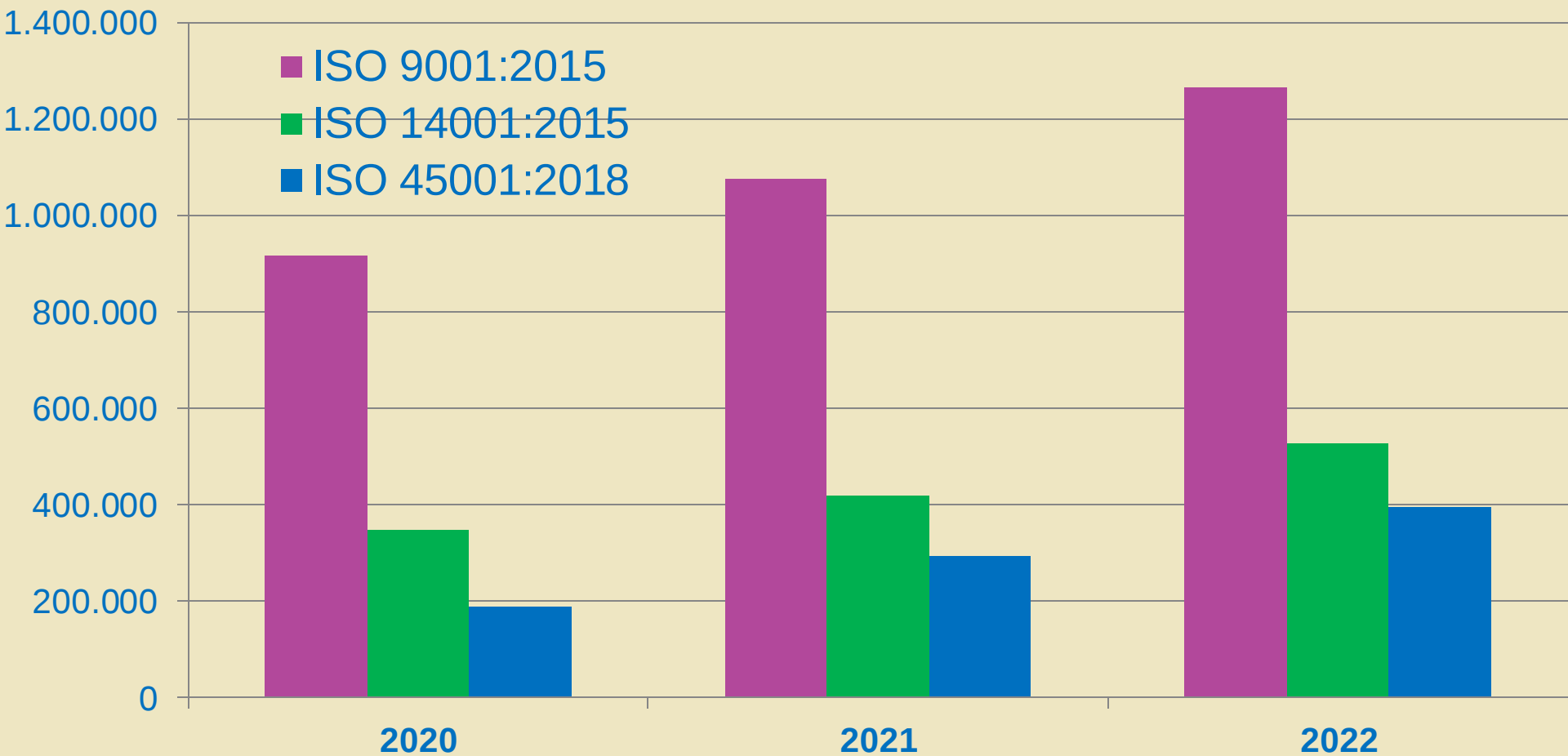
Πρότυπα Διακινδύνευσης - Διακυβέρνησης

- **ISO 20000 (Service Management)**
- **ISO 22301 (Business Continuity)**
- **ISO 27001 (Information Security)**
- **ISO 27005 (Information Risk Management)**
- **ISO 31000 (Risk Management)**
- **ISO 38500 (Corporate Governance of Information Technology)**

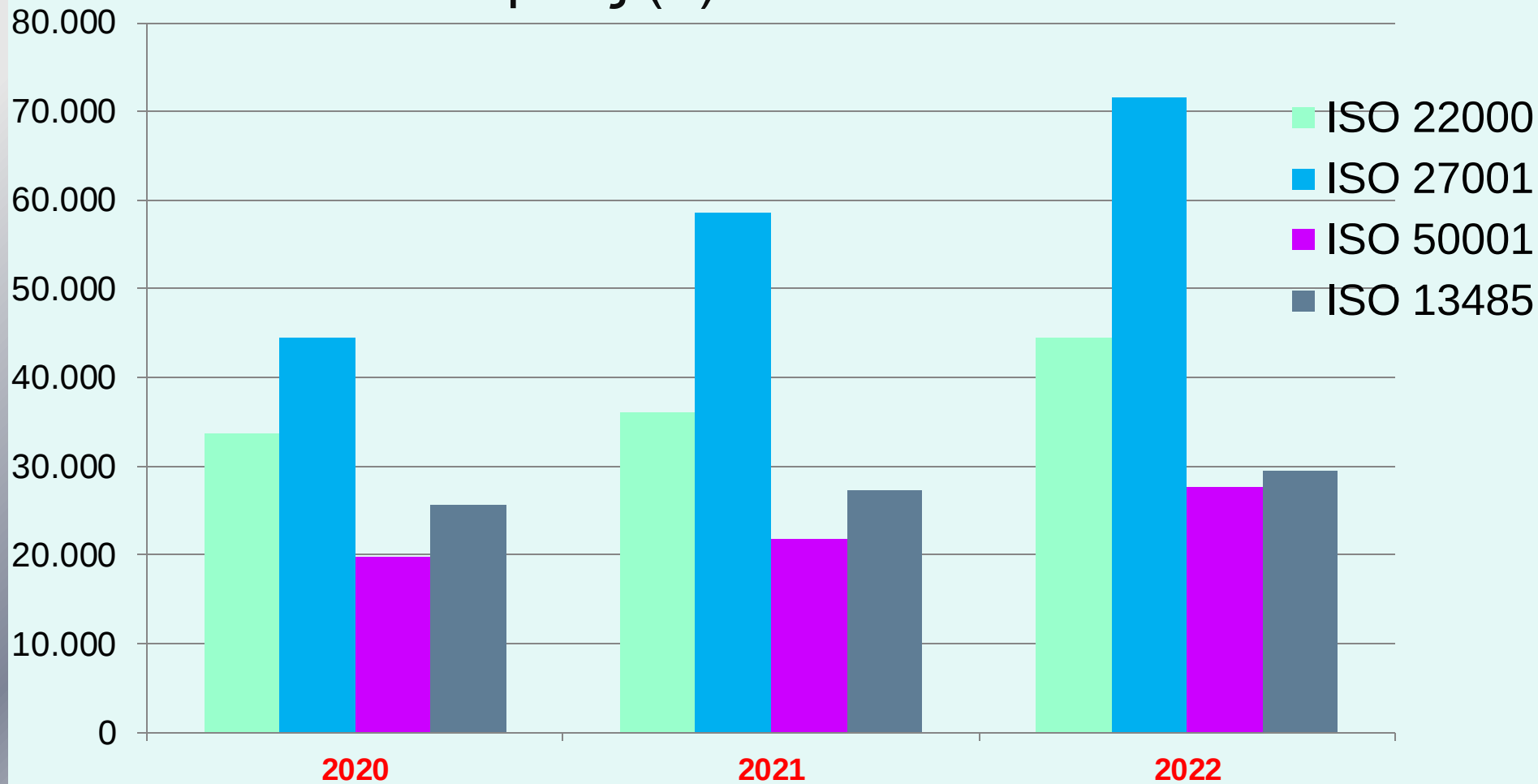
Πιστοποιήσεις (1)



Πιστοποιήσεις (2)

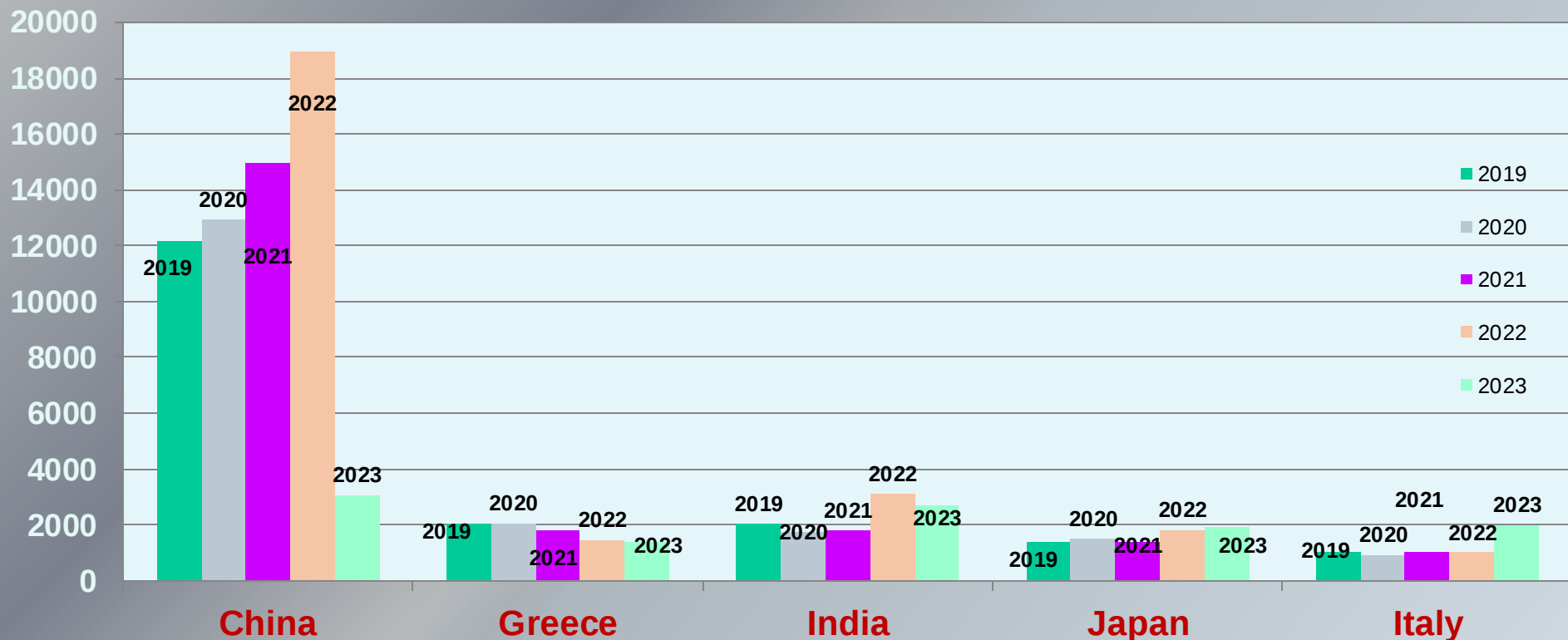


Πιστοποιήσεις (3)



Πιστοποιήσεις (4)

Διαχείριση Ασφάλειας Τροφίμων – Πρότυπο ISO 22000



Πιστοποιήσεις (5)

		2020	2019	2018
ISO 50001	ενέργεια	18,227	18,209	18,059
ISO 22301	επιχ. συνέχεια	1,693	1,691	5,327
ISO 20000-1	Υπηρεσίες IT	6,047	6,044	1,506
ISO 28000	ασφάλεια εφοδ. αλυσίδας	1,874	1,874	617
ISO 37001	διαφθορά	872	869	547
ISO 39001	οδική ασφάλεια	864	864	389

Πιστοποιήσεις (6)

Τι παρατηρείτε;

?



	2019	2020	2021	2022	2023
ISO 9001:2015	880.007	916.842	1.077.884	1.265.216	837.052
ISO 14001:2015	312.111	348.473	420.433	529.853	300.410
ISO 45001:2018	38.518	190.481	294.420	397.339	185.166
ISO 22000	33.500	33.741	36.124	44.459	30.011
ISO 27001	36.337	44.499	58.687	71.549	48.671
ISO 50001	18.209	19.731	21.907	27.765	24.924
ISO 13485	23.045	25.656	27.229	29.543	32.963

2024: Τροποποίηση ISO 9001 για την κλιματική αλλαγή

Fifth edition 2015-09-15 AMENDMENT 1 2024-02

Quality management systems – Requirements

AMENDMENT 1: Climate action changes

4.1

- Add the following sentence at the end of the subclause:
- The organization shall determine whether climate change is a relevant issue.

4.2

- Add the following note at the end of the subclause:
- NOTE Relevant interested parties can have requirements related to climate change.

Αναθεώρηση προτύπου σε εξέλιξη

- Working towards the second Committee Draft, revised project timeline and new publication date. (Οκτώβριος 2024)

<https://committee.iso.org/sites/tc176sc2/home/news/content-left-area/news-and-updates/Update%20-%20Revision%20of%20ISO%209001.html>

- Το χρονοδιάγραμμα αναθεωρήθηκε.
- Το αναθεωρημένο πρότυπο αναμένεται να εκδοθεί τον Σεπτέμβριο του 2026.

Πώς εφαρμόζονται τα πρότυπα σε έναν οργανισμό;

- Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης (ηγεσία)
- Εκπαίδευση
- *Πλαίσιο οργανισμού και ενδιαφερόμενα μέρη*
- *Ανάλυση κινδύνων (πρόληψη)*
- Ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων (οργανόγραμμα- περιγραφή θέσεων εργασίας)
- Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού (διαγράμματα ροής, διαδικασίες, οδηγίες, έντυπα, αρχεία)
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις – Διορθωτικές Ενέργειες
- Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
- Επιθεώρηση πιστοποίησης
- *Επιθεωρήσεις υγείας και ασφάλειας, κοινωνικής ευθύνης*
- *Κουλτούρα & Συστήματα (πέρα και πάνω από συμμόρφωση **)*

ποιότητα

- καταλληλότητα για **χρήση**
- συμμόρφωση προς **απαιτήσεις** (πρότυπα)
- **ασφάλεια** στη χρήση → **υγεία, περιβάλλον**
(περιβαλλοντική διαχείριση, υγεία & ασφάλεια)
- ανταπόκριση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των **πελατών**

ΠΟΙΟΤΗΤΑ =

βαθμός στον οποίο το σύνολο των **εγγενών** χαρακτηριστικών ενός **αντικειμένου** ικανοποιεί **απαιτήσεις**

ISO 9000:2015

αντικείμενο: οτιδήποτε αντιληπτό ή νοητό

π.χ. σύστημα, οργανισμός, διεργασία, πόρος, φυσικό πρόσωπο

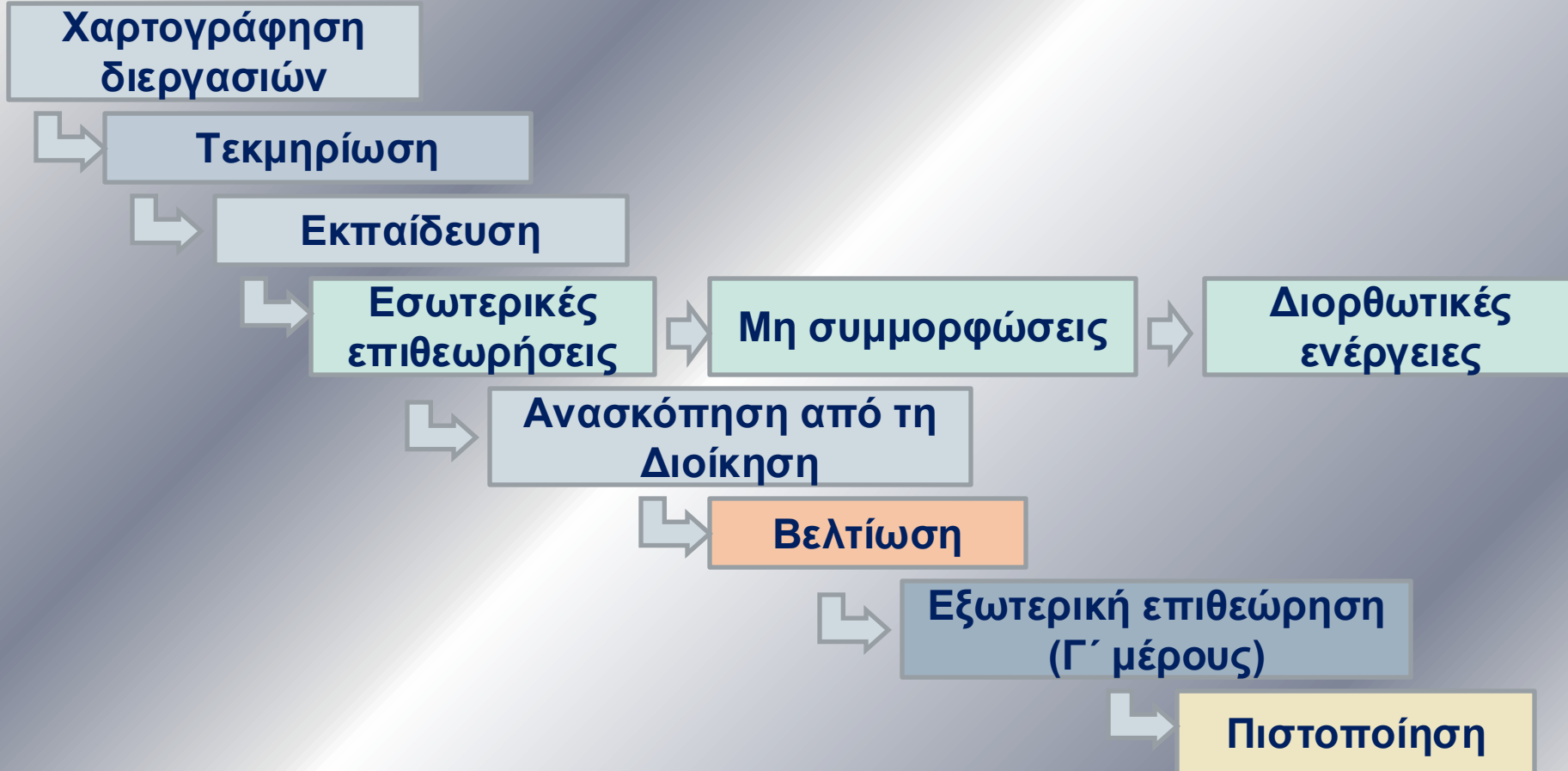
εγγενές: υπάρχει εκ φύσεως σε κάτι, ιδιαίτερα ως μόνιμο χαρακτηριστικό



Αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας

- ✓ Εστίαση στον πελάτη
- ✓ Ηγεσία
- ✓ Ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων
- ✓ Διεργασιακή προσέγγιση
- ✓ Βελτίωση
- ✓ Λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων
- ✓ Διαχείριση σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη

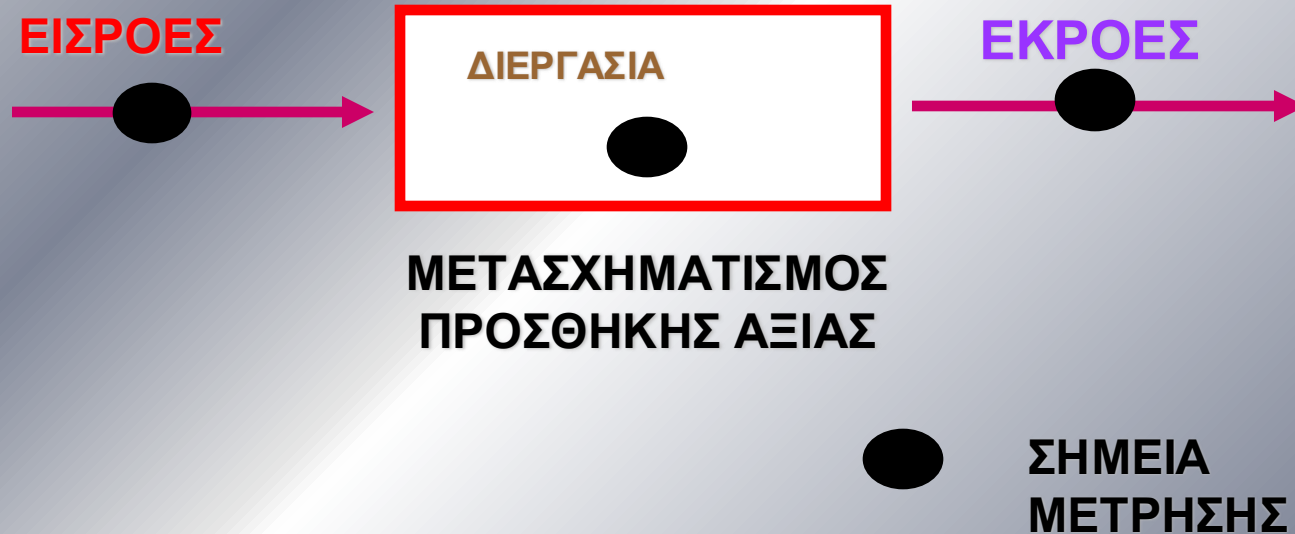
Υλοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας



Η διεργασιακή προσέγγιση

- Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίζουν και να διαχειρίζονται πλήθος **αλληλοσυνδεόμενων** διεργασιών για τη διασφάλιση της αποδοτικής τους λειτουργίας
- Ο καθορισμός και η διαχείριση των διεργασιών σε έναν οργανισμό (αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διεργασιών) συνιστούν τη «διεργασιακή προσέγγιση»

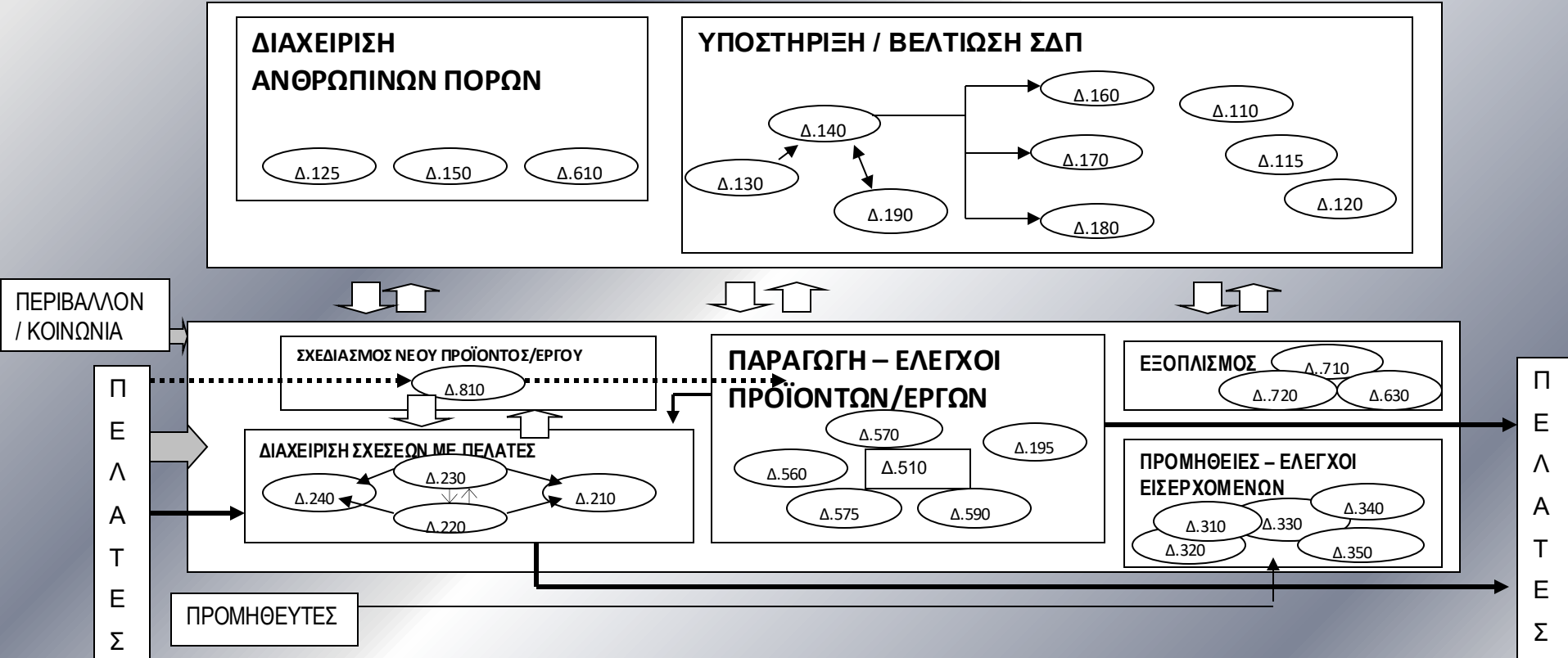
Όλες οι εργασίες υλοποιούνται μέσω μίας διεργασίας



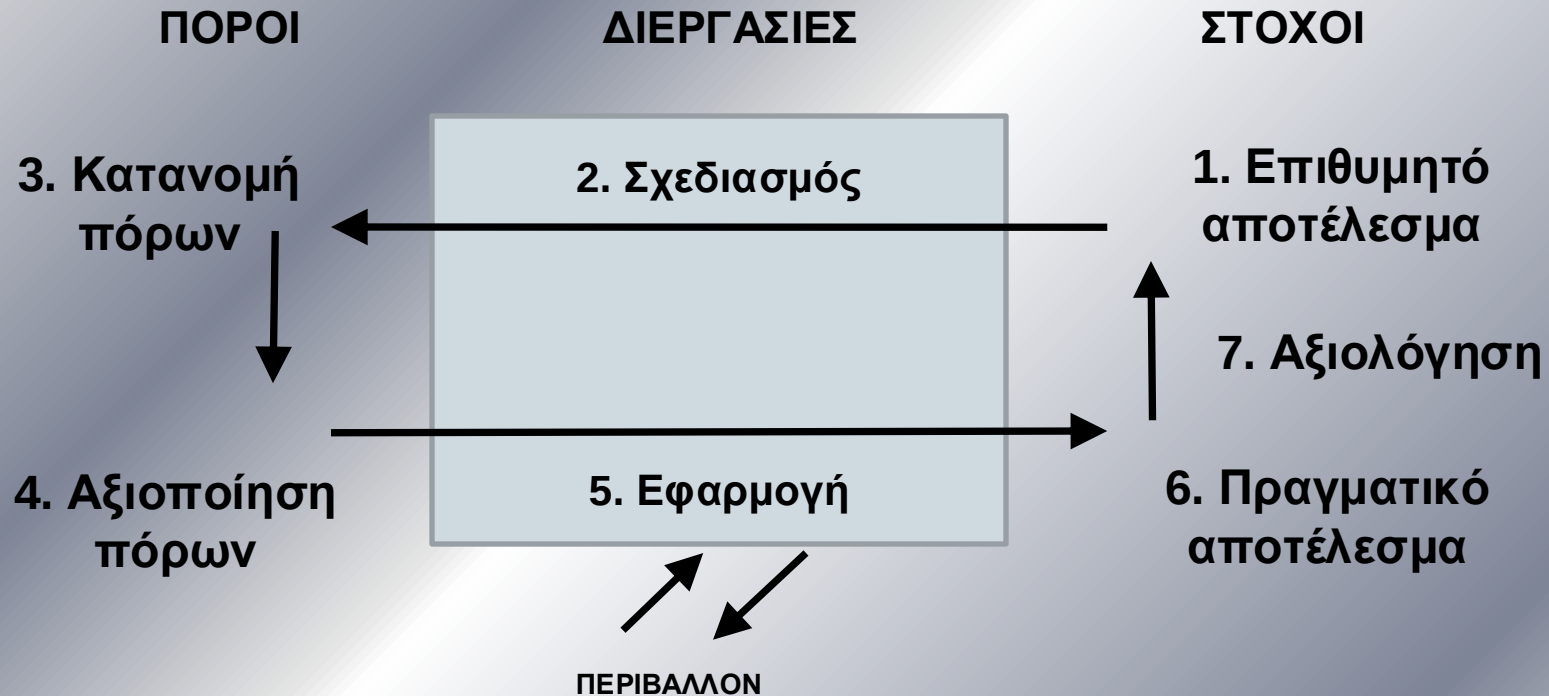
Διεργασιακή προσέγγιση παράδειγμα



Αλληλεπίδραση διεργασιών

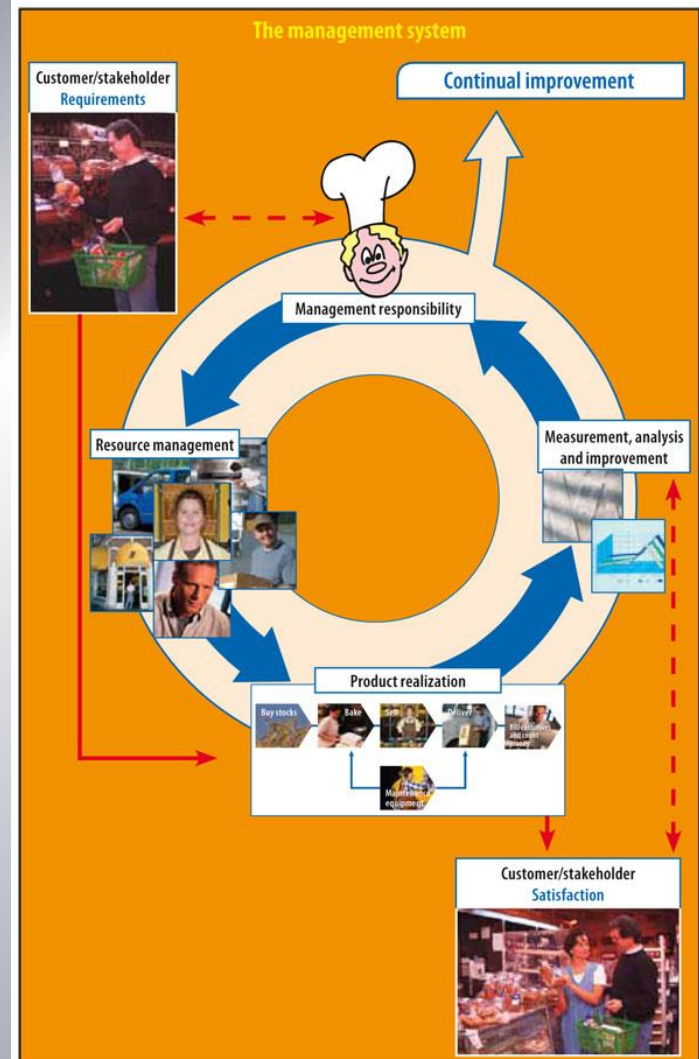


Πώς «σκέπτονται» τα συστήματα:



Karapetrovic and Willborn (1998)

- Οι πόροι
- Οι διεργασίες
- Τα αποτελέσματα



Δέσμευση για συνεχή βελτίωση

Σε κάθε διεργασία:



- Καθορίζω το έργο (σχεδιάζω)
- Εκτελώ το έργο (εκτελώ)
- Μετρώ τα αποτελέσματα (ελέγχω)
- Ορίζω τις βελτιωτικές ενέργειες (ενεργώ/παρεμβαίνω)

Το πλαίσιο

οργανισμός
& πλαίσιο
λειτουργίας

πεδίο εφαρμογής
συστήματος

Βελτίωση

Σχεδιασμός

Ηγεσία και
Συμμετοχή
Εργαζομένων

Υποστήριξη
και
λειτουργία

Αξιολόγηση
Απόδοσης

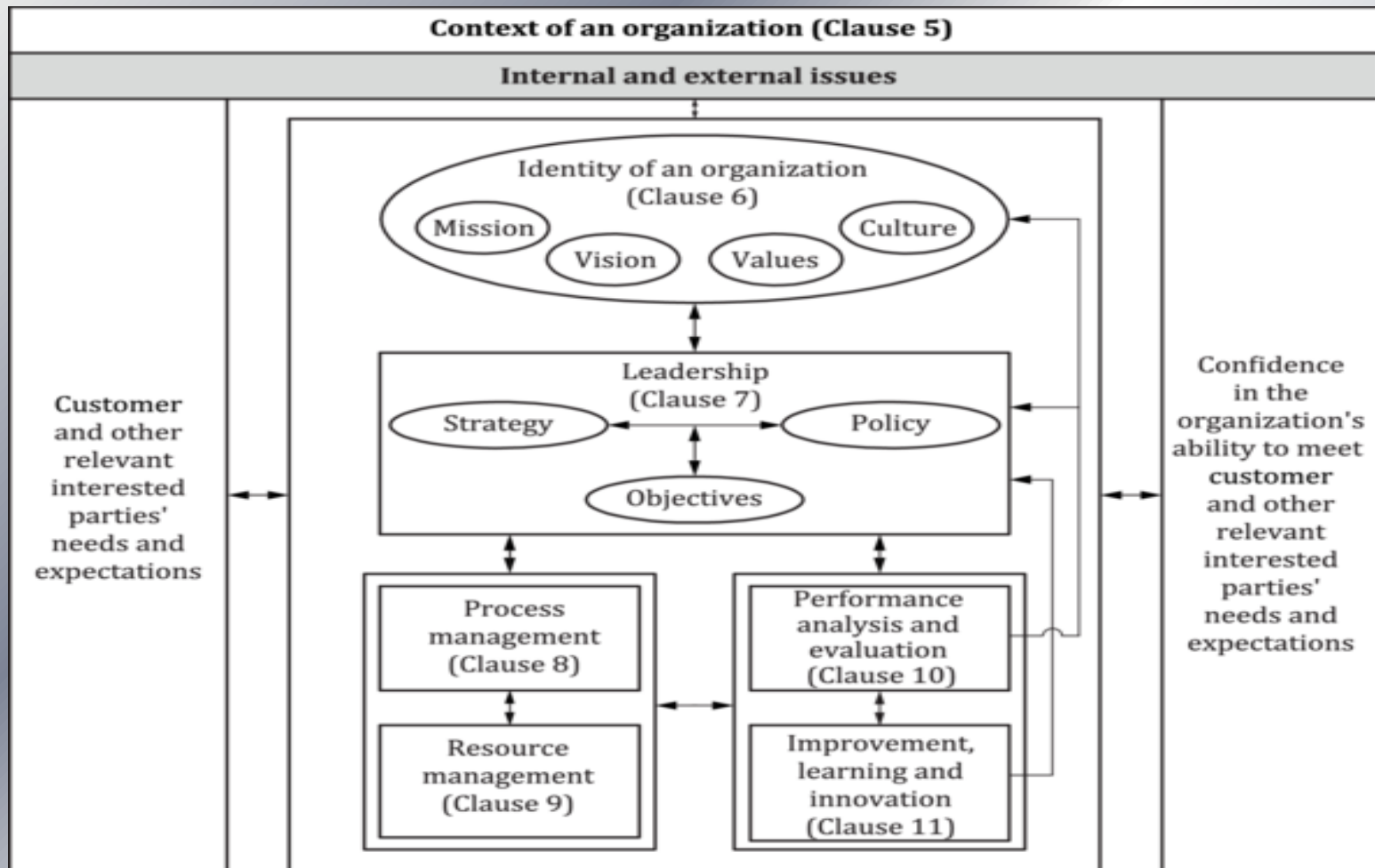
Ικανοποίηση
πελατών

Αποτελέσματα
ΣΔΠ

Προϊόντα &
υπηρεσίες

Ανάγκες &
προσδοκίες
ενδιαφερομένων
μερών

Επιδιωκόμενα
αποτελέσματα



σύστημα διαχείρισης (I)

- Σύνολο αλληλένδετων ή αλληλεπιδρώντων στοιχείων του οργανισμού για την καθιέρωση πολιτικών και στόχων, καθώς και διεργασιών για την επίτευξη των στόχων
- Μπορεί να αφορά μία θεματική περιοχή ή έναν κλάδο, όπως ποιότητα, περιβάλλον, τρόφιμα

σύστημα διαχείρισης (II)

- δομή οργανισμού
- ρόλοι και αρμοδιότητες
- σχεδιασμός
- λειτουργία
- πρακτικές, κανόνες και αντιλήψεις
- στόχοι
- διεργασίες

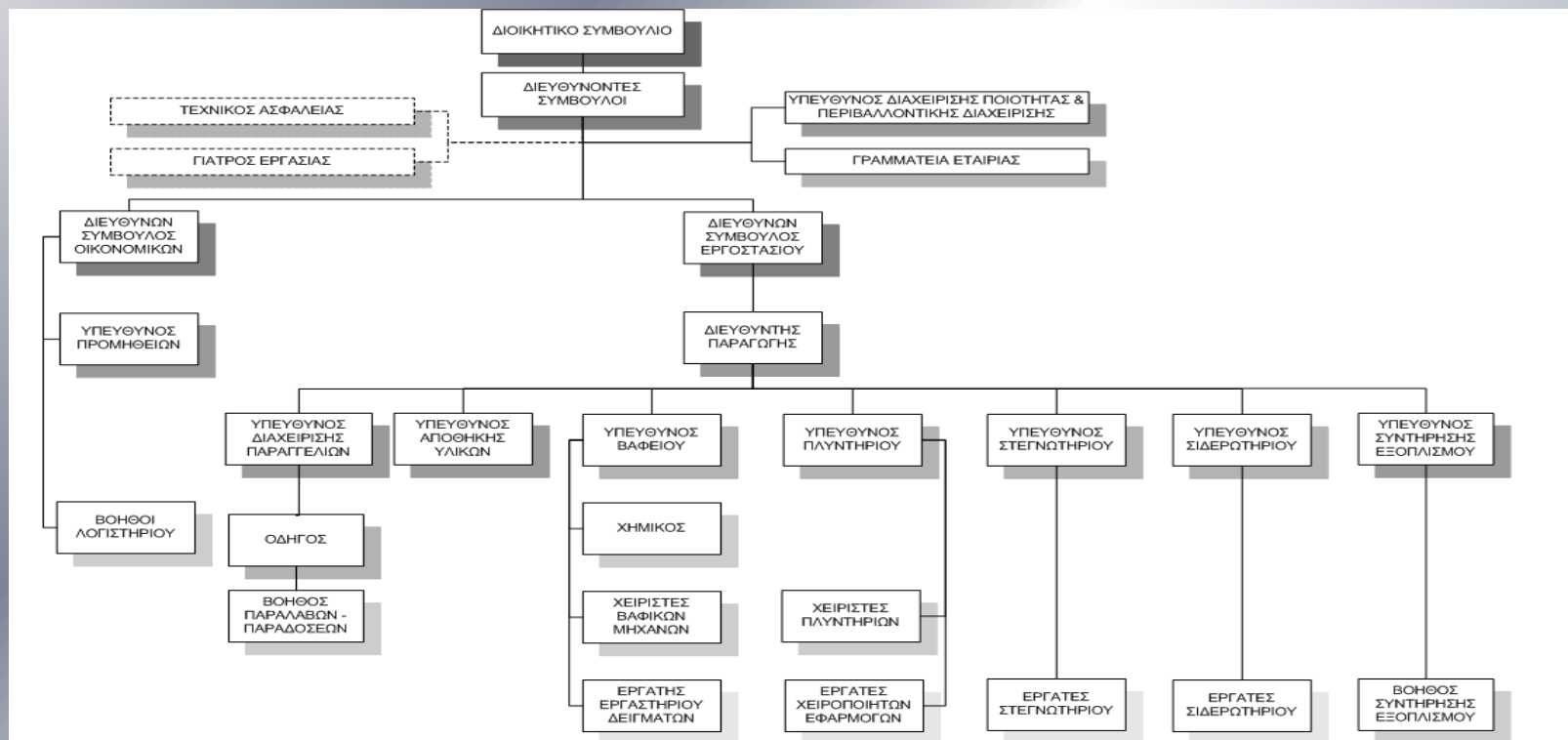
Θέσεις εργασίας – οργανωτική δομή

- Συμβατική δομή: οργανόγραμμα με διευθύνσεις/τμήματα

υψηλή εξειδίκευση καθηκόντων, οργάνωση τμημάτων ανά λειτουργία, χαμηλό αριθμό διοικούμενων ατόμων ανά προϊστάμενο και λήψη αποφάσεων από περιορισμένο αριθμό στελεχών σε υψηλό ιεραρχικό επίπεδο

- matrix (συνδυασμός π.χ. ανά τμήμα & ανά προϊόν)
- strategic business units (π.χ. ανά περιοχή)

Οργανόγραμμα με βάση τις λειτουργίες

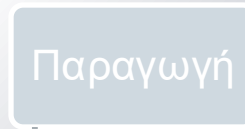


Οργανόγραμμα τύπου πλέγματος



Product Manager
Καλλυντικά

Product Manager
Φαρμακευτικά



Υπάλληλος
Παραγωγής 1

Υπάλληλος
Παραγωγής 1



Υπάλληλος
Προμηθειών 1

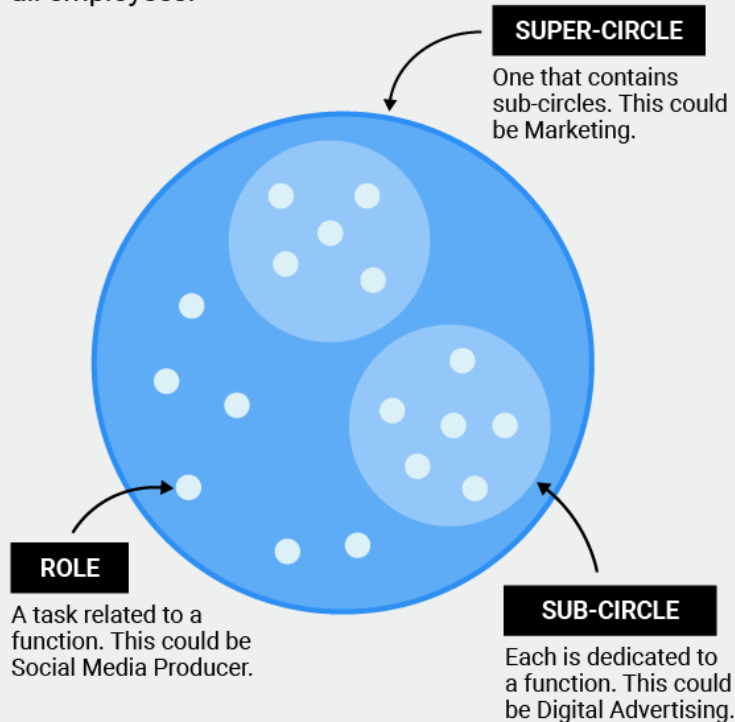
Υπάλληλος
Προμηθειών 2

Ολαρχία ή ολοκρατία

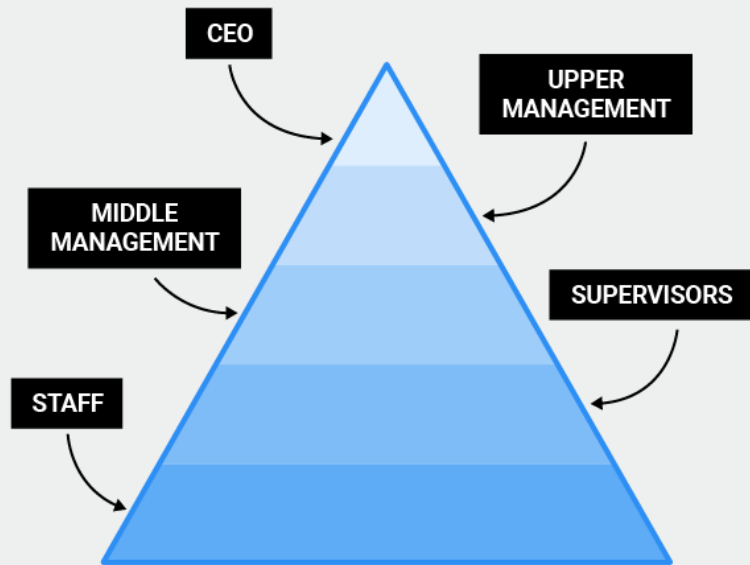
- Αυτορυθμιζόμενα και αλληλοεξαρτώμενα υποσύνολα
- Αυτάρκη και αυτόνομα
- Εντάσσονται στο ευρύτερο σύνολο
- Ρόλοι αντί περιγραφές θέσεων

Ολαρχία - Ιεραρχία

Holacracy takes powers traditionally reserved for executives and managers and spreads them across all employees.



In a **traditional hierarchy**, layers of management establish how products are approved and monitored.



Από το ISO 9001:2008
στο ISO 9001:2015

- **ανάλυση επικινδυνότητας**
- **ενδιαφερόμενα μέρη**
- **τεκμηριωμένες πληροφορίες**
- **ευκαιρίες για βελτίωση**

Οι τεκμηριωμένες πληροφορίες

- Είναι ενήμερες σε επαρκή βαθμό
- Εστιάζουν στην υλοποίηση και την επίδοση όχι στον πολύπλοκο έλεγχο εγγράφων και αρχείων
- Ενσωματώνονται στα πληροφοριακά συστήματα
- Δεν χρειάζεται να έχουν τη μορφή εγχειριδίου ή/και έγγραφων διαδικασιών.
- **Ο οργανισμός επιλέγει τη δημιουργία πρόσθετων τεκμηριωμένων πληροφοριών για λόγους διαφάνειας, λογοδοσίας, συνέχειας, συνέπειας, κατάρτισης ή διευκόλυνσης των επιθεωρήσεων.**

Τεκμηρίωση ΣΔΠ (ISO 9001:2008)

ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Εγχειρίδιο Ποιότητας

ΤΑΚΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Διαδικασίες Ποιότητας

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Σχέδια Ποιότητας

ΑΡΧΕΙΑ

Πελάτες

Παραγωγή

Έλεγχοι Ποιότητας

Δείκτες Ποιότητας

Περιγραφές Καθηκόντων

Προδιαγραφές

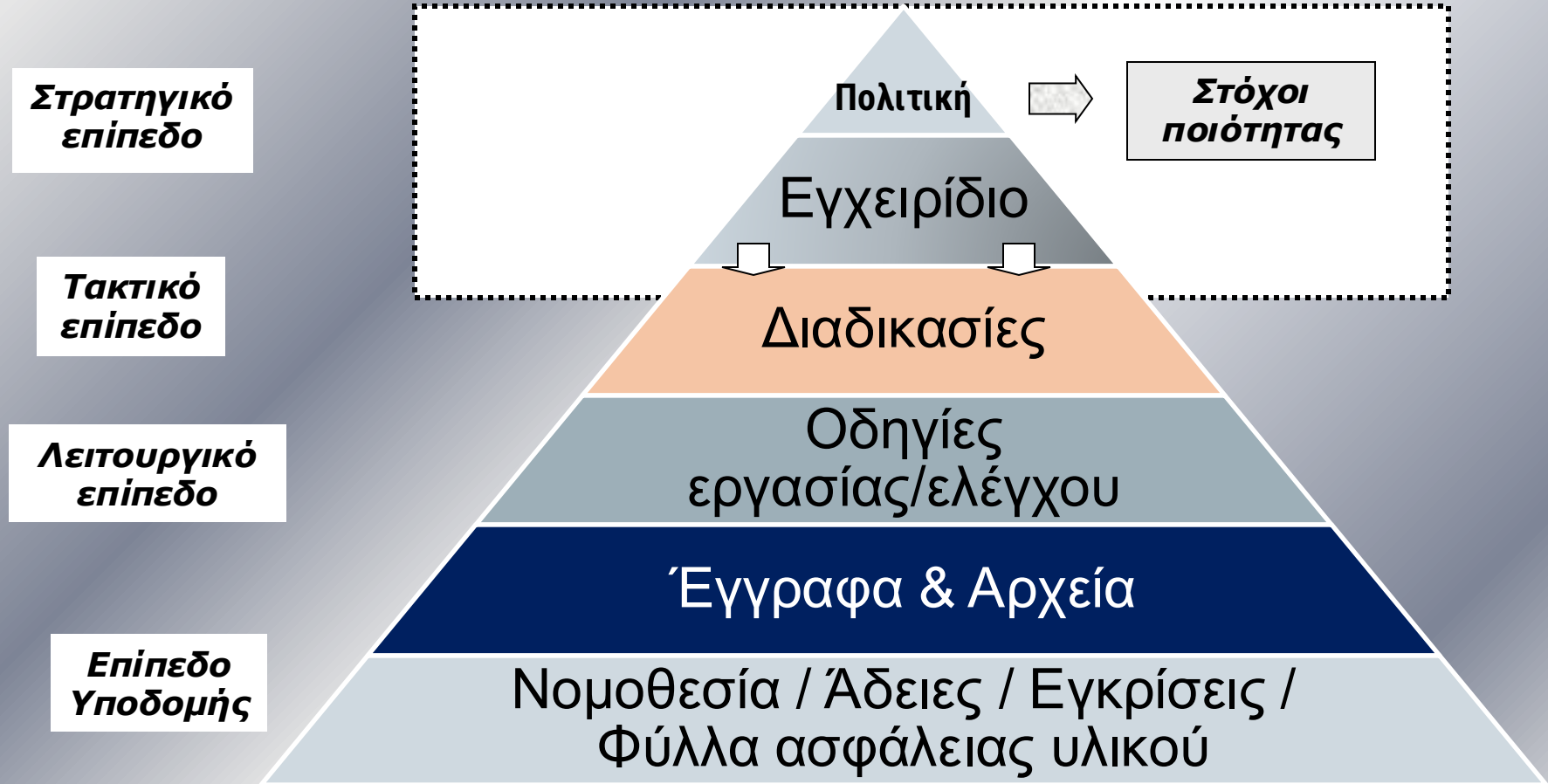
Οδηγίες Λειτουργίας
Εξοπλισμού

Οδηγίες Ελέγχου

Οδηγίες Εργασίας

Πρότυπα / Κανονισμοί /
Θεσμικό Πλαίσιο

Τεκμηρίωση Συστήματος Διαχείρισης



Τέσσερα βασικά πρότυπα

ISO 9000: Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο

ISO 9001: Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας – Απαιτήσεις

ISO 9004: Διαχείριση της Ποιότητας – Ποιότητα του Οργανισμού – Οδηγίες για τη διαχρονική επιτυχία

Εργαλείο αυτοαξιολόγησης ωριμότητας ΣΔΠ

ISO 19011: Κατευθυντήριες οδηγίες για την επιθεώρηση των συστημάτων διαχείρισης

ISO 9001:2015

Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - απαιτήσεις

- Περιεχόμενα
- Ενότητα 1 – Αντικείμενο
 - *Απόδειξη ικανότητας, συνέπειας*
 - *Διαρκής βελτίωση*

Ενότητα 2 – Τυποποιητική Παραπομπή

Ενότητα 3 – Όροι και ορισμοί εννοιών

Ενότητα 4 – Πλαίσιο λειτουργίας του Οργανισμού

Ενότητα 4

Πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού

4.1 Κατανόηση του οργανισμού και του πλαισίου λειτουργίας του

4.2 Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών

4.3 Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του ΣΔΠ

4.4 Το ΣΔΠ και οι διεργασίες του

Examining the general environment involves gaining an understanding of key factors and trends in broader society. PESTEL analysis is a popular framework for organizing these factors and trends and isolating how they influence industries and the firms within them. Below we describe each of the six dimensions associated with PESTEL analysis: political, economic, social, technological, environmental, and legal.

P



Political factors include elements such as tax policies, changes in trade restrictions and tariffs, and the stability of governments.

E



Economic factors include elements such as interest rates, inflation rates, gross domestic product, unemployment rates, levels of disposable income, and the general growth or decline of the economy.

S



Social factors include trends in demographics such as population size, age, and ethnic mix, as well as cultural trends such as attitudes toward obesity and consumer activism.

T



Technological factors include, for example, changes in the rate of new product development, increases in automation, and advancements in service industry delivery.

E



Environmental factors include, for example, natural disasters and weather patterns.

L



Legal factors include laws involving issues such as employment, health and safety, discrimination, and antitrust.

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ-ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ-ΝΟΜΙΚΩΝ-
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (PESTEL ANALYSIS)**

ΑΠΕΙΛΕΣ – ΡΙΣΚΑ

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Πολιτικοί παράγοντες

Οικονομικοί παράγοντες

Κοινωνικοί παράγοντες

Τεχνολογικοί παράγοντες

Νομικοί παράγοντες

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ-ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ-ΝΟΜΙΚΩΝ-
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (PESTEL ANALYSIS)**

ΑΠΕΙΛΕΣ – ΡΙΣΚΑ

Πολιτικοί παράγοντες

Ανυπαρξία εθνικής στρατηγικής για τον κλάδο

Οικονομικοί παράγοντες

ρευστό φορολογικό πλαίσιο - συχνές αλλαγές
ΦΠΑ στην Ελλάδα

Χαμηλό εργασιακό κόστος στις γειτονικές χώρες
(Βαλκάνια, Τουρκία)

Χαμηλή φορολογία στις γειτονικές Βαλκανικές
χώρες

Κοινωνικοί παράγοντες

συχνές μεταβολές στη ζήτηση

στροφή σε οικολογικά προϊόντα

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Χρηματοδότηση από ΕΕ (ΕΣΠΑ)

άριστες συνθήκες εργασίας προσελκύουν
ευαισθητοποιημένους πελάτες

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ-ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ-ΝΟΜΙΚΩΝ-
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (PESTEL ANALYSIS)**

ΑΠΕΙΛΕΣ – ΡΙΣΚΑ

Τεχνολογικοί παράγοντες

νέες τεχνικές στο πλύσιμο, τη βαφή, το φινίρισμα απαιτούν αλλαγές στον εξοπλισμό, εκπαίδευση προσωπικού, συνθήκες εργασίας

Νομικοί παράγοντες

Περιβαλλοντική νομοθεσία

Εργατική νομοθεσία

διεθνή πρότυπα διαχείρισης (εταιρική κοινωνική ευθύνη, υγεία - ασφάλεια κλπ.)

οικολογικά πρότυπα/σχήματα (GOTS)

επιθεωρήσεις β' μέρους από πελάτες

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

νέα μηχανήματα, νέες μέθοδοι επεξεργασίας, λογισμικό συμβάλλουν στη μειωμένη κατανάλωση α' και β' υλών, νερού και ενέργειας

η συμμόρφωση με διεθνή ή ευρωπαϊκά πρότυπα/κανονισμούς ενισχύει την εταιρική φήμη

Λειτουργία εντός βιομηχανικής περιοχής

Ενότητα 5

Ηγεσία

5.1 Ηγεσία και δέσμευση

5.1.2 Εστίαση στον πελάτη

5.2 Πολιτική

5.2.1 Καθιέρωση

5.2.2 Επικοινωνία

5.3 Ρόλοι, υπευθυνότητες και αρμοδιότητες στον Οργανισμό

Τι αναφέρει το πρότυπο ISO 9000:2015 για την ηγεσία (1)

Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων εξασφαλίζουν τη **συμβατότητα και ενότητα των στόχων** και την καθοδήγηση και δημιουργούν τις συνθήκες στις οποίες το προσωπικό **συμμετέχει ενεργά** στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του Οργανισμού μέσω της αξιοποίησης της **στρατηγικής, των πολιτικών, των διεργασιών και των πόρων**.

Πιθανά οφέλη:

- βελτίωση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- συντονισμός διεργασιών
- εσωτερική επικοινωνία

Τι αναφέρει το πρότυπο ISO 9000:2015 για την ηγεσία (2)

Σχετικές ενέργειες:

- Επικοινωνία της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής, των πολιτικών και των διεργασιών σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού
- Καθιέρωση και διατήρηση κοινών αξιών, προτύπων αμεροληψίας και ηθικής συμπεριφοράς
- Καθιέρωση κουλτούρας εμπιστοσύνης και ηθικής ακεραιότητας
- Ενθάρρυνση της δέσμευσης του συνόλου του προσωπικού στην ποιότητα
- Διασφάλιση υποδειγματικής συμπεριφοράς όλων των προϊστάμενων
- Εξασφάλιση στο προσωπικό των απαιτούμενων πόρων, κατάρτισης και αρμοδιοτήτων για ανάληψη ευθυνών
- Παρακίνηση, ενθάρρυνση και επιβράβευση της συμβολής του προσωπικού

Πολιτική Ποιότητας

Η ανώτατη Διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η πολιτική ποιότητας:

- ✓ είναι κατάλληλη για τον σκοπό και το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού
- ✓ περιλαμβάνει τη δέσμευση για τη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις και τη συνεχή βελτίωση
- ✓ παρέχει το πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των στόχων ποιότητας
- ✓ είναι διαθέσιμη στα ενδιαφερόμενα μέρη ως τεκμηριωμένη πληροφορία και διατηρείται ενήμερη
- ✓ γνωστοποιείται, γίνεται κατανοητή και εφαρμόζεται εντός του Οργανισμού

Ενότητα 6 - Σχεδιασμός

**6.1 Ενέργειες για την αντιμετώπιση
απειλών και την αξιοποίηση
ευκαιριών**

(risk management-action plan)

**6.2 Στόχοι ποιότητας και σχεδιασμός για
την επίτευξή τους**

6.3 Σχεδιασμός αλλαγών

Στόχοι ποιότητας (SMART-ER)

Specific
Συγκεκριμένοι

Measurable
Μετρήσιμοι

Achievable
Εφικτοί

Relevant
Σχετικοί

Timebound
Υλοποιήσιμοι εντός
χρονοδιαγράμματος

Exciting
Συναρπαστικοί

Rewarding
Ανταποδοτικοί

Ενότητα 7 - Υποστήριξη

7.1 Πόροι

7.1.2 Προσωπικό

7.1.3 Υποδομή

7.1.4 Περιβάλλον εργασίας

7.1.5 Πόροι παρακολούθησης και μέτρησης
Ιχνηλασιμότητα μετρήσεων

7.1.6 Επιχειρησιακή γνώση

7.2 Επαγγελματική επάρκεια (προσόντα, εκπαίδευση)

7.3 Ευαισθητοποίηση (επίγνωση)

7.4 Επικοινωνία

7.5 Τεκμηριωμένες πληροφορίες (έλεγχος εγγράφων και αρχείων)

Ποιοι είναι οι πόροι για τα πρότυπα;

- Προσωπικό
- Υποδομή (κτίρια, εξοπλισμός)
- Περιβάλλον εργασίας (κοινωνικοί, ψυχολογικοί, φυσικοί παράγοντες)
- Επιχειρηματική γνώση

Τι λέει το πρότυπο ISO 9001 για τους ανθρώπινους πόρους;

Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει και να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό που είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και για τη λειτουργία και τον έλεγχο των διεργασιών του.

Τι είναι οι άνθρωποι για τα συστήματα διαχείρισης;

- Οι εργαζόμενοι είναι ο εσωτερικός πελάτης.
- Οι εργαζόμενοι είναι ενδιαφερόμενο μέρος για τον οργανισμό.
- Η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού είναι μία από τις επτά βασικές αρχές διαχείρισης ποιότητας

Ενότητα 8 - Λειτουργία

8.1 Σχεδιασμός, λειτουργία & έλεγχος διεργασιών

8.2 Απαιτήσεις για προϊόντα & υπηρεσίες

- Επικοινωνία με τους πελάτες
- Προσδιορισμός των απαιτήσεων για προϊόντα και υπηρεσίες
- Ανασκόπηση των απαιτήσεων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες

Ενότητα 8 – Λειτουργία (συν.)

8.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη

- ✓ Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- ✓ Δεδομένα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- ✓ Αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- ✓ Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- ✓ Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- ✓ Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- ✓ Έλεγχος των αλλαγών στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη

Ενότητα 8 – Λειτουργία (συν.2)

8.4 Έλεγχος παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών

Τύπος και έκταση ελέγχου

Πληροφορίες που γνωστοποιούνται

8.5 Παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών

- Έλεγχος της παραγωγής προϊόντων & της παροχής υπηρεσιών
- Απόδοση ταυτότητας και ιχνηλασιμότητα
- Ιδιοκτησία πελατών ή εξωτερικών παρόχων
- Διαφύλαξη
- Αποδέσμευση
- Έλεγχος μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων

Ενότητα 9 – Αξιολόγηση επιδόσεων

9.1 Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση

Ικανοποίηση των πελατών

Ανάλυση και αξιολόγηση

9.2 Εσωτερική επιθεώρηση

9.3 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση

Ενότητα 10 – Βελτίωση

10.2 Μη συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες

10.3 Συνεχής βελτίωση

?.? Προληπτικές ενέργειες ;;

- ✓ διορθωτικές ενέργειες μόνο
- ✓ οι προληπτικές ενέργειες αποτελούν μέρος της διαχείρισης επικινδυνότητας

Επιθεωρήσεις

- α' μέρους (εσωτερικές – μεταξύ τμημάτων)
- β' μέρους (εξωτερικές – πελάτες)
- γ' μέρους (πιστοποίησης – ανεξάρτητοι διαπιστευμένοι φορείς)



Προσέγγιση διακινδύνευσης: κοινή σε όλα τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης

Κίνδυνος: το αποτέλεσμα της αβεβαιότητας

Ευκαιρία: συνθήκες που οδηγούν στη βελτίωση
της απόδοσης του συστήματος

Αβεβαιότητα: έλλειψη πληροφόρησης,
κατανόησης ή γνώσης ενός γεγονότος, των
συνεπειών του ή της πιθανότητας να συμβεί

διακινδύνευση

- Η επίδραση της αβεβαιότητας: απόκλιση (θετική ή αρνητική) από το αναμενόμενο αποτέλεσμα εξαιτίας ανεπαρκούς πληροφόρησης (γνώσης-κατανόησης)
- Συνδυασμός συνεπειών και πιθανότητας
- Αντιμετώπιση απειλών & αξιοποίηση ευκαιριών

Ανάλυση επικινδυνότητας

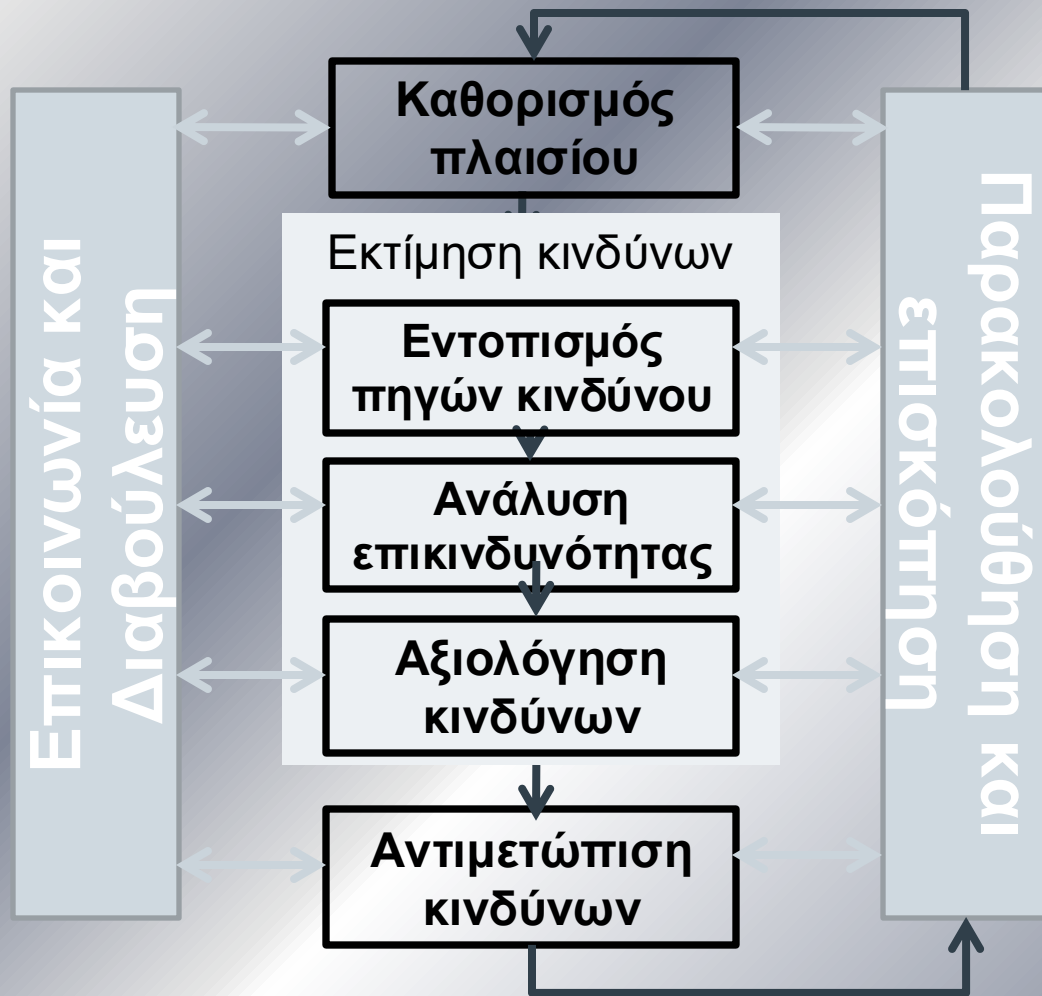
- Πιθανότητα να συμβεί
- Επίπτωση σε περίπτωση που θα συμβεί
- Εκτιμώμενο επίπεδο κινδύνου

$$\text{risk} = \text{likelihood} * \text{impact}$$

Είναι σωστό;



?



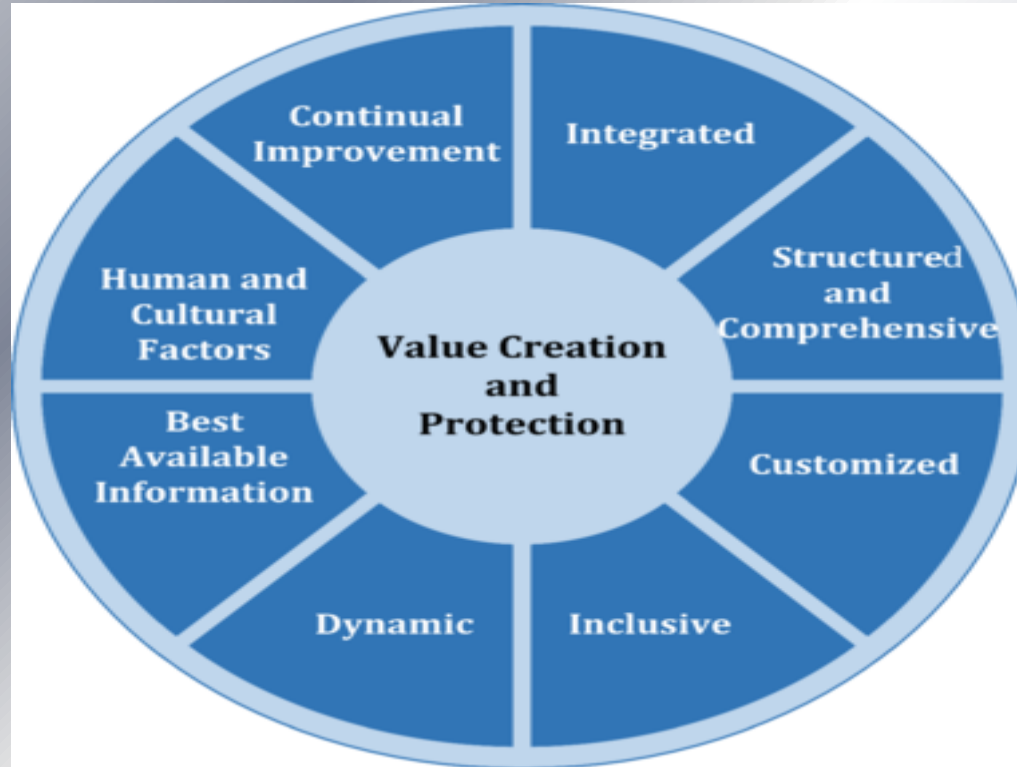
*Διεργασία
διαχείρισης
κινδύνων*

ISO31000:2018

Συνεχές Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων



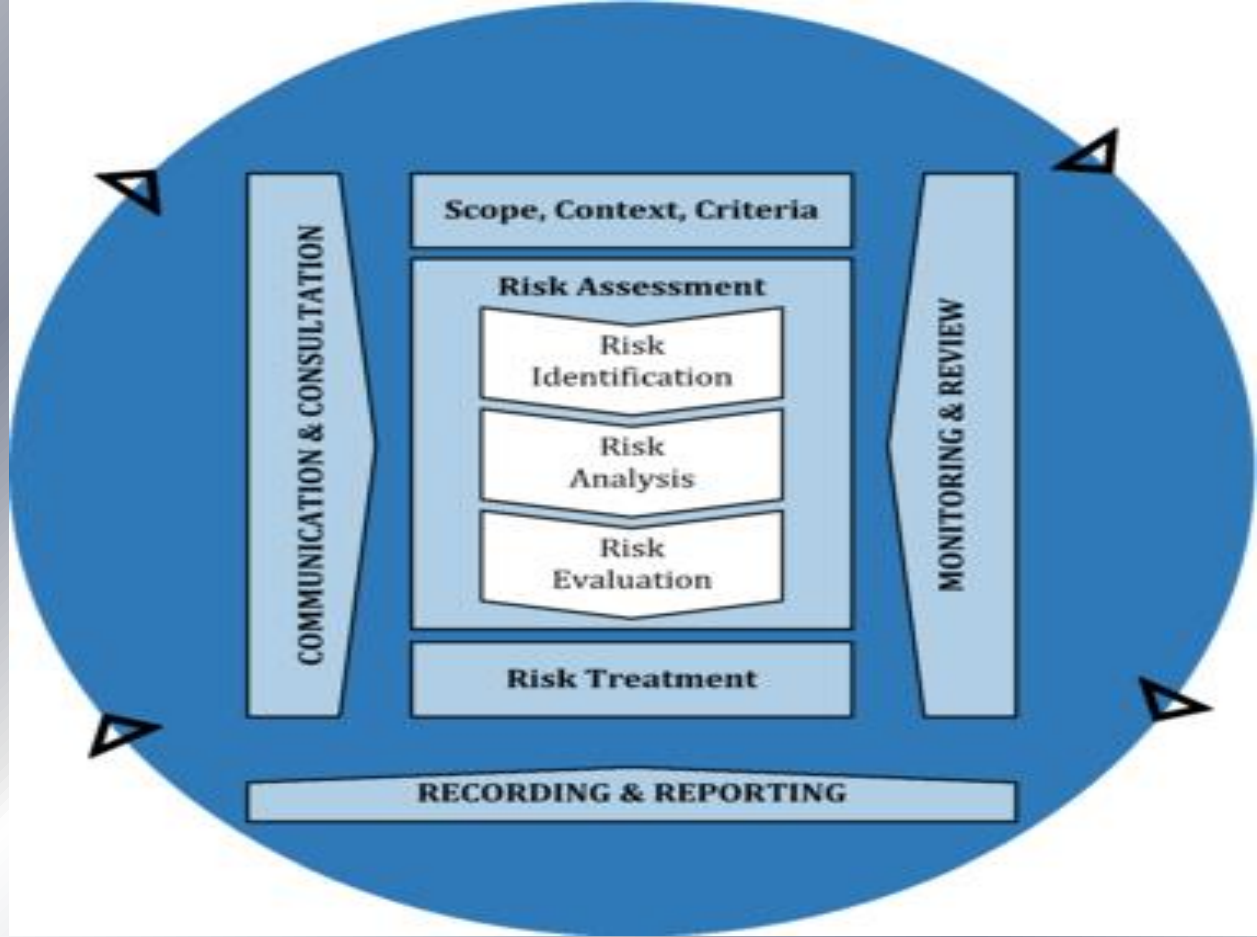
Risk Management Principles



Risk Management Framework



Risk Management Process



Αρχές – Πλαίσιο - Διεργασία

