



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ (FBM_2.3C)

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Τρίτη 17 Μαρτίου 2026

Εκπαιδευτικοί στόχοι



- ▶ Κατανόηση του όρου Ποιότητα
- ▶ Κατανόηση και εξοικείωση με τις βασικές αρχές και την ορολογία που σχετίζεται με τα Συστήματα Διαχείρισης
- ▶ Εξοικείωση με τις διαφορετικές εφαρμογές και των προτύπων σχετικά με τα Συστήματα Διαχείρισης
- ▶ Εξοικείωση με τον κοινό τρόπο παρουσίασης των προτύπων για συστήματα διαχείρισης (HLS)
- ▶ Εξοικείωση με τη θεωρία της Ανάλυσης Διακινδύνευσης

Ποιότητα ?

Βαθμός στον οποίο το σύνολο των εγγενών χαρακτηριστικών (διακριτικό στοιχείο) του αντικειμένου (οντότητα, οτιδήποτε αντιληπτό ή νοητό) ικανοποιεί απαιτήσεις (ανάγκη ή προσδοκία που δηλώνονται ρητά, επιβάλλεται υποχρεωτικά ή συνάγεται εν γένει)

Πηγή: ISO 9000:2015



Ποιότητα ?



αντικείμενο (*οντότητα, οτιδήποτε αντιληπτό ή νοητό*)

παραδείγματα:

- προϊόν
- υπηρεσία
- διεργασία
- φυσικό πρόσωπο
- οργανισμός
- σύστημα
- πόρος

σημείωση: τα **αντικείμενα** μπορεί να είναι:

υλικά (*π.χ. η μηχανή, το φύλλο χαρτιού, το διαμάντι*),

άυλα (*π.χ. ο λόγος μετατροπής, ένα σχέδιο έργου*) ή

φανταστικά (*π.χ. η μελλοντική κατάσταση του Οργανισμού*)

απαιτήσεις ...



- **σχηματικές, εμφάνισης, κλπ.**
(διαστάσεις, βάρος, υφή, γεύση...)
- **λειτουργικά χαρακτηριστικά**
- **αξιοπιστία** (διάρκεια ζωής)
- **ασφάλεια**
- **συνθήκες παραγωγής και χρήσης**
(πρότυπα που χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή και τον έλεγχο, εγκατάσταση, συντήρηση, επισκευή και τελική διάθεση, χρήση ενέργειας και υλών κατά την παραγωγή και τη χρήση)
- **κόστος παραγωγής, ελέγχου και εξυπηρέτησης πελατών**
- **περιβαλλοντικές (κοινωνικές) επιπτώσεις**

Ποιότητα – Απαιτήσεις - Προσδοκίες



- Προϊόντα/Υπηρεσίες που ικανοποιούν πλήρως ή/και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη:
 - συσκευές τηλεπικοινωνιών
 - οπτικοακουστικός εξοπλισμός
 - ξενοδοχειακές υπηρεσίες
- Προϊόντα/Υπηρεσίες που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές:
 - φαρμακευτικά προϊόντα
 - ιατροτεχνολογικά προϊόντα
 - παροχή υπηρεσιών ασφαλείας
- Προϊόντα/Υπηρεσίες που συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη μέσω ιδιοτήτων πακέτου (μάρκετινγκ, κατασκευή, παραγωγή, συντήρησης)
 - αυτοκίνητα,
 - κατασκευαστικά προϊόντα (οικίες, εμπορικά κέντρα, κλπ.)
 - ηλεκτρονικές υπηρεσίες

Οι 7 αρχές της Διαχείρισης της Ποιότητας



- I. Εστίαση στον Πελάτη (Customer Focus)**
- II. Ηγεσία (Leadership)**
- III. Ενεργός συμμετοχή του Προσωπικού (Engagement of People)**
- IV. Διεργασιακή Προσέγγιση (Process Approach)**
- V. Βελτίωση (improvement)**
- VI. Λήψη αποφάσεων βάσει Τεκμηρίων (Evidence-based Decision making)**
- VII. Διαχείριση σχέσεων με Ενδιαφερόμενα Μέρη (Interested Parties relations Management)**

I. Εστίαση στον Πελάτη



Η διαχείριση της ποιότητας **εστιάζεται** κυρίως στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και στην προσπάθεια υπέρβασης των προσδοκιών τους



- Η **διαχρονική επιτυχία** διασφαλίζεται όταν ο Οργανισμός **κερδίζει** και **διατηρεί** την **εμπιστοσύνη** των **πελατών** και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών του.
- **Κάθε ζήτημα** που προκύπτει από την αλληλεπίδραση με τους πελάτες αποτελεί **ευκαιρία** για τη **δημιουργία μεγαλύτερης αξίας** για τον πελάτη.
- Η **κατανόηση** των σημερινών και μελλοντικών **αναγκών** των **πελατών** και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών συμβάλλει στη **διαχρονική επιτυχία** του Οργανισμού

Ποιότητα με βάση τον πελάτη



Οι απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να εννοούνται όσο πιο πλατιά γίνεται και να μην περιορίζονται σε ορισμένα (π.χ. τεχνικά) χαρακτηριστικά

(π.χ. προϊόν κατάλληλο τεχνικά που προσφέρεται με ελλιπή υποστήριξη μετά την πώληση)



Οι απαιτήσεις του πελάτη αφορούν σε όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που έχουν σημασία για τον πελάτη είτε δηλώνονται ρητά είτε εννοούνται

Ποιότητα με βάση τον πελάτη



Μονόδρομος για μια επιχείρηση είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της διότι διαφορετικά **δεν μπορεί να επιβιώσει**

Αν αυτό δεν επιτυγχάνεται απαιτείται...



Αλλαγή των μεθόδων διοίκησης και παραγωγής ώστε η ποιότητα να είναι προσιτή



Αλλαγή των πελατών που στοχεύει ώστε να μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους

Ποιότητα οδηγούμενη από τον Πελάτη



1. Ο στόχος είναι η διαρκής βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών (εσωτερικών & εξωτερικών)
2. Κάθε τμήμα ενός οργανισμού έχει εσωτερικούς πελάτες
3. Αν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών, δημιουργείται μια «αλυσίδα ποιότητας» που φτάνει μέχρι τον εξωτερικό (τελικό) πελάτη

Οφέλη από την Εστίαση στον Πελάτη



- 1. μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες**
- 2. ενίσχυση της ικανοποίησης πελατών**
- 3. περισσότερο πιστοί πελάτες**
- 4. περισσότερες επαναληπτικές συναλλαγές**
- 5. βελτίωση της καλής φήμης του Οργανισμού**
- 6. διεύρυνση του πελατολογίου**
- 7. αύξηση του κύκλου εργασιών και του μεριδίου αγοράς**

Ενέργειες για την Εστίαση στον Πελάτη



- 1. αναγνώριση των άμεσων και έμμεσων πελατών που λαμβάνουν αξία από τον Οργανισμό,**
- 2. κατανόηση των σημερινών και μελλοντικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών,**
- 3. σύνδεση των στόχων του Οργανισμού με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών,**
- 4. γνωστοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών σε όλες τις βαθμίδες του Οργανισμού,**

Ενέργειες για την Εστίαση στον Πελάτη



5. προγραμματισμός, σχεδιασμός, ανάπτυξη, παραγωγή, παράδοση και υποστήριξη προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών,
6. μέτρηση και παρακολούθηση της ικανοποίησης πελατών και ανάληψη κατάλληλων σχετικών ενεργειών,
7. προσδιορισμός των σχετικών αναγκών και προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών του που μπορούν να επηρεάζουν την ικανοποίηση πελατών και την ανάληψη σχετικών ενεργειών
8. ενεργός διαχείριση των σχέσεων με πελάτες ώστε να εξασφαλίζεται η διαχρονική επιτυχία του Οργανισμού

II. Ηγεσία / leadership



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



- η συμβατότητα και ενότητα των στόχων
- η καθοδήγηση
- η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού

επιτρέπουν στον Οργανισμό να **αξιοποιεί συντεταγμένα** τη **στρατηγική**, τις **πολιτικές**, τις **διεργασίες** και τους **πόρους** του ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους του

Οφέλη από την Ηγεσία



- 1. βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του Οργανισμού**
- 2. καλύτερος συντονισμός των διεργασιών του Οργανισμού**
- 3. βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ βαθμίδων και λειτουργιών του Οργανισμού και**
- 4. οικοδόμηση και βελτίωση της ικανότητας του Οργανισμού και του προσωπικού του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα**



Σχετικές με την Ηγεσία Ενέργειες

1. επικοινωνία της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής, των πολιτικών και των διεργασιών σε όλες τις βαθμίδες του Οργανισμού
2. καθιέρωση και διατήρηση κοινών αξιών, προτύπων αμεροληψίας και ηθικής συμπεριφοράς σε όλες τις βαθμίδες του Οργανισμού
3. καθιέρωση κουλτούρας εμπιστοσύνης και ηθικής ακεραιότητας
4. ενθάρρυνση της δέσμευσης του συνόλου του προσωπικού του Οργανισμού στην ποιότητα
5. διασφάλιση ότι οι προϊστάμενοι σε όλες τις βαθμίδες αποτελούν θετικά παραδείγματα για τον Οργανισμό
6. εξασφάλιση στο προσωπικό των απαιτούμενων πόρων, κατάρτισης και εξουσιοδότησης, ώστε να ενεργεί με υπευθυνότητα
7. παρακίνηση, ενθάρρυνση και επιβράβευση της συμβολής του προσωπικού

III. Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού



Το προσωπικό όλων των βαθμίδων, που διαθέτει επαγγελματική επάρκεια, εξουσιοδότηση και **συμμετέχει ενεργά**, είναι ουσιαστικής σημασίας για την ενίσχυση της ικανότητας του Οργανισμού να δημιουργεί και να παρέχει αξία



Προκειμένου να διοικείται ο Οργανισμός αποτελεσματικά και αποδοτικά, **είναι σημαντικό να σέβεται και να εμπλέκει όλο το προσωπικό σε όλες τις βαθμίδες.**

Η αναγνώριση, η ενδυνάμωση και η βελτίωση της **επαγγελματικής επάρκειας** διευκολύνουν την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού στην **επίτευξη των στόχων** ποιότητας του Οργανισμού

Οφέλη από την Ενεργό Συμμετοχή του Προσωπικού



1. η καλύτερη κατανόηση των στόχων ποιότητας του Οργανισμού και η αυξημένη κινητοποίηση του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων
2. η αυξημένη συμμετοχή του προσωπικού σε δραστηριότητες βελτίωσης
3. η βελτίωση της προσωπικής επαγγελματικής ανάπτυξης, στην ανάληψη πρωτοβουλιών και της δημιουργικότητας
4. η ενίσχυση της ικανοποίησης του προσωπικού
5. η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και συνεργασίας εντός του Οργανισμού
6. η αυξημένη προσήλωση στις κοινές αξίες και στην κουλτούρα του Οργανισμού

Ενέργειες για την Ενεργό συμμετοχή του προσωπικού



1. επικοινωνία με το προσωπικό για να προωθείται η κατανόηση της σημαντικότητας της προσωπικής συμβολής
2. προώθηση της συνεργασίας σε όλο τον Οργανισμό
3. διευκόλυνση της ανοικτής συζήτησης και του διαμοιρασμού γνώσεων και εμπειρίας
4. εξουσιοδότηση στο προσωπικό για τον εντοπισμό περιορισμών στις επιδόσεις και την ανάληψη πρωτοβουλιών χωρίς φόβο
5. αναγνώριση και επιβράβευση της συμβολής, της μάθησης και της βελτίωσης του προσωπικού
6. δυνατότητα αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων έναντι προσωπικών στόχων
7. διενέργεια ερευνών ώστε να αξιολογείται η ικανοποίηση του προσωπικού, την επικοινωνία των αποτελεσμάτων και την ανάληψη κατάλληλων ενεργειών

IV. Διεργασιακή Προσέγγιση



Τα αναμενόμενα αποτελέσματα επιτυγχάνονται με συνέπεια, αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα όταν **οι δραστηριότητες είναι κατανοητές** και διαχειρίζονται ως **αλληλένδετες διεργασίες** που λειτουργούν ως **ένα συνεκτικό σύστημα**



Το ΣΔΠ αποτελείται από **αλληλένδετες διεργασίες.**

Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο παράγονται αποτελέσματα από το σύστημα αυτό επιτρέπει στον Οργανισμό να βελτιστοποιεί το σύστημα και τις επιδόσεις του.

Διεργασία

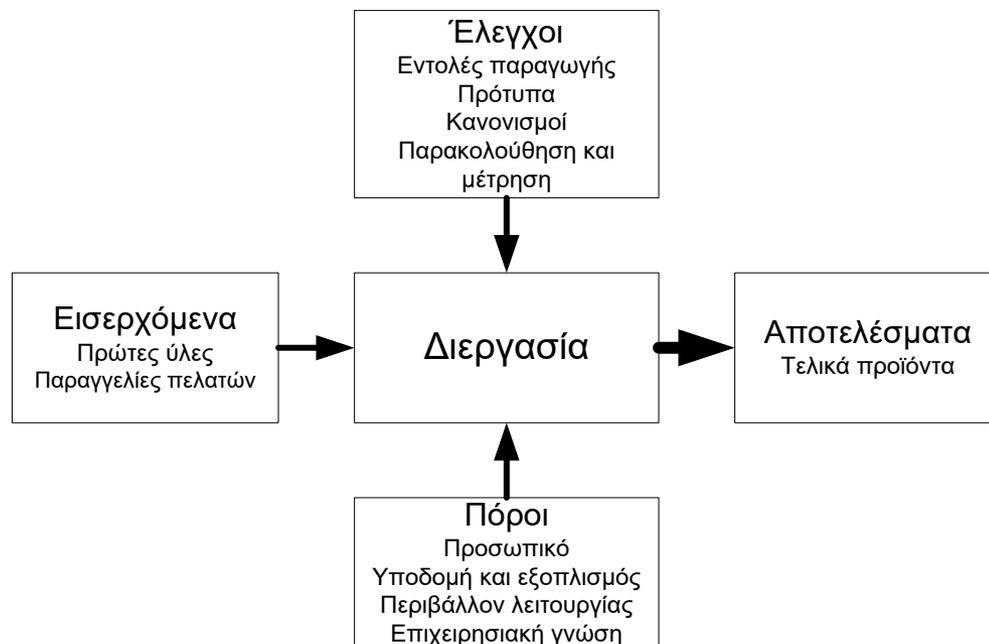


Τι είναι «Διεργασία»;

σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων που αλληλεπιδρούν, οι οποίες αξιοποιούν τα εισερχόμενα για να παράγουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα
(source: ISO 9001:2015)

Για να καταστήσει δυνατή την μετατροπή εισερχομένων σε αποτελέσματα, η διεργασία:

- Χρησιμοποιεί πόρους
- Υφίσταται διαχείριση



Διεργασία vs Διαδικασία



Διεργασία (ISO 9000:2015 - 3.4.1)

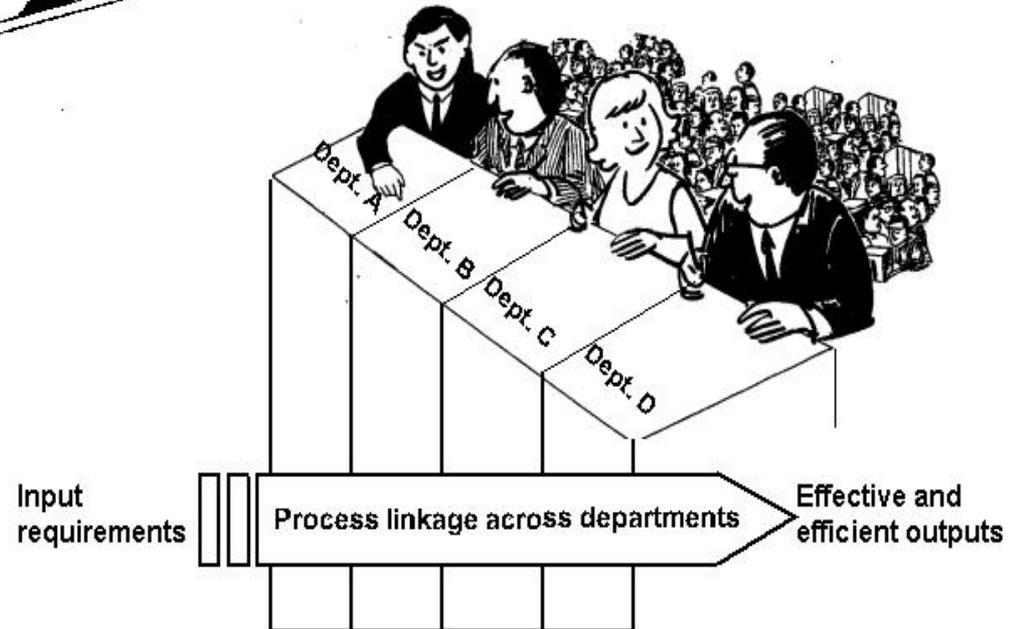
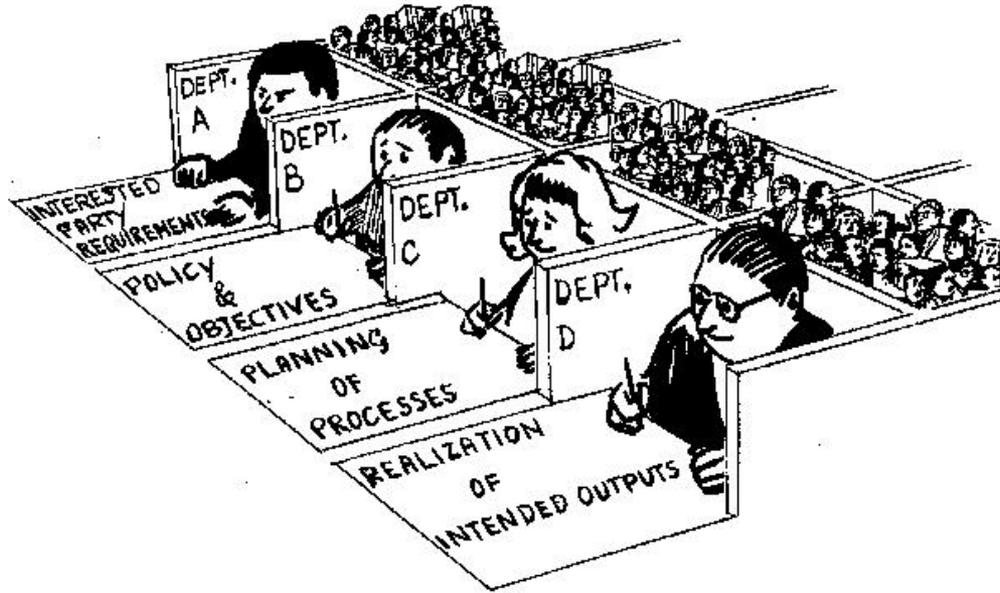
σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων που αλληλεπιδρούν, οι οποίες αξιοποιούν τα εισερχόμενα για να παράγουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα

Διαδικασία (ISO 9000:2015 - 3.4.5)

προδιαγεγραμμένος τρόπος για την εκτέλεση δραστηριότητας ή διεργασίας



Προσέγγιση ως διεργασία



Τι είναι «Προϊόν» ?



Είναι το αποτέλεσμα των διεργασιών

- Περιλαμβάνει **υπηρεσίες, λογισμικό, υλικά, κατεργασμένα υλικά**, ή συνδυασμό αυτών
- Ειδικότερα οι **υπηρεσίες** μπορεί να έχουν **υλικό αποτέλεσμα** (συγκροτήματα ή επεξεργασμένα υλικά), **άυλο αποτέλεσμα** (γνώσεις ή γενικές έννοιες), ή συνδυασμό αυτών



στο οικοσύστημα των Συστημάτων Διαχείρισης,
προϊόν και υπηρεσία είναι έννοιες ίδιας σημασίας

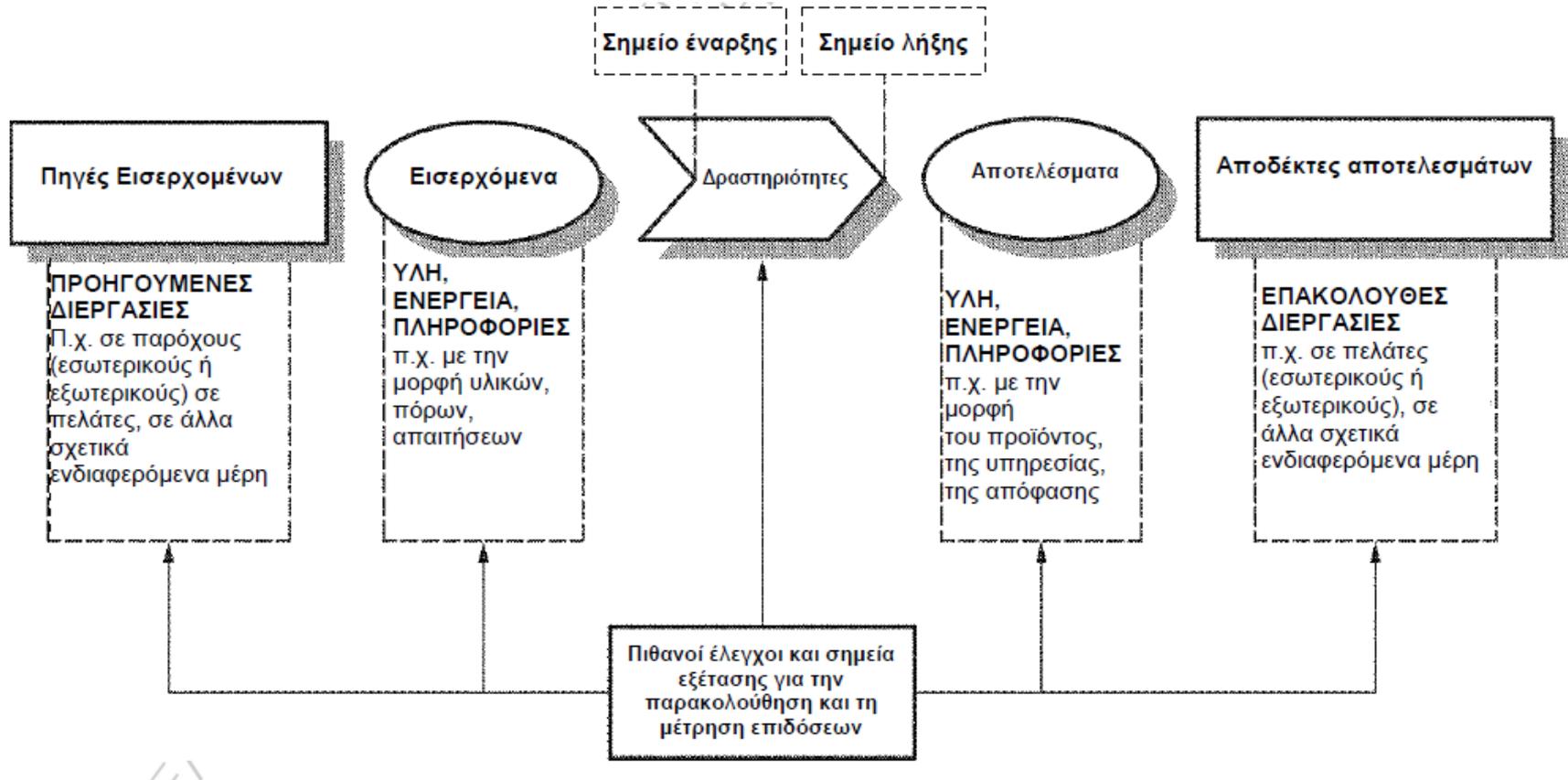
Διεργασιακή προσέγγιση



Η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού βασίζεται στον προσδιορισμό και τη διαχείριση ενός αριθμού συνδεδεμένων δραστηριοτήτων

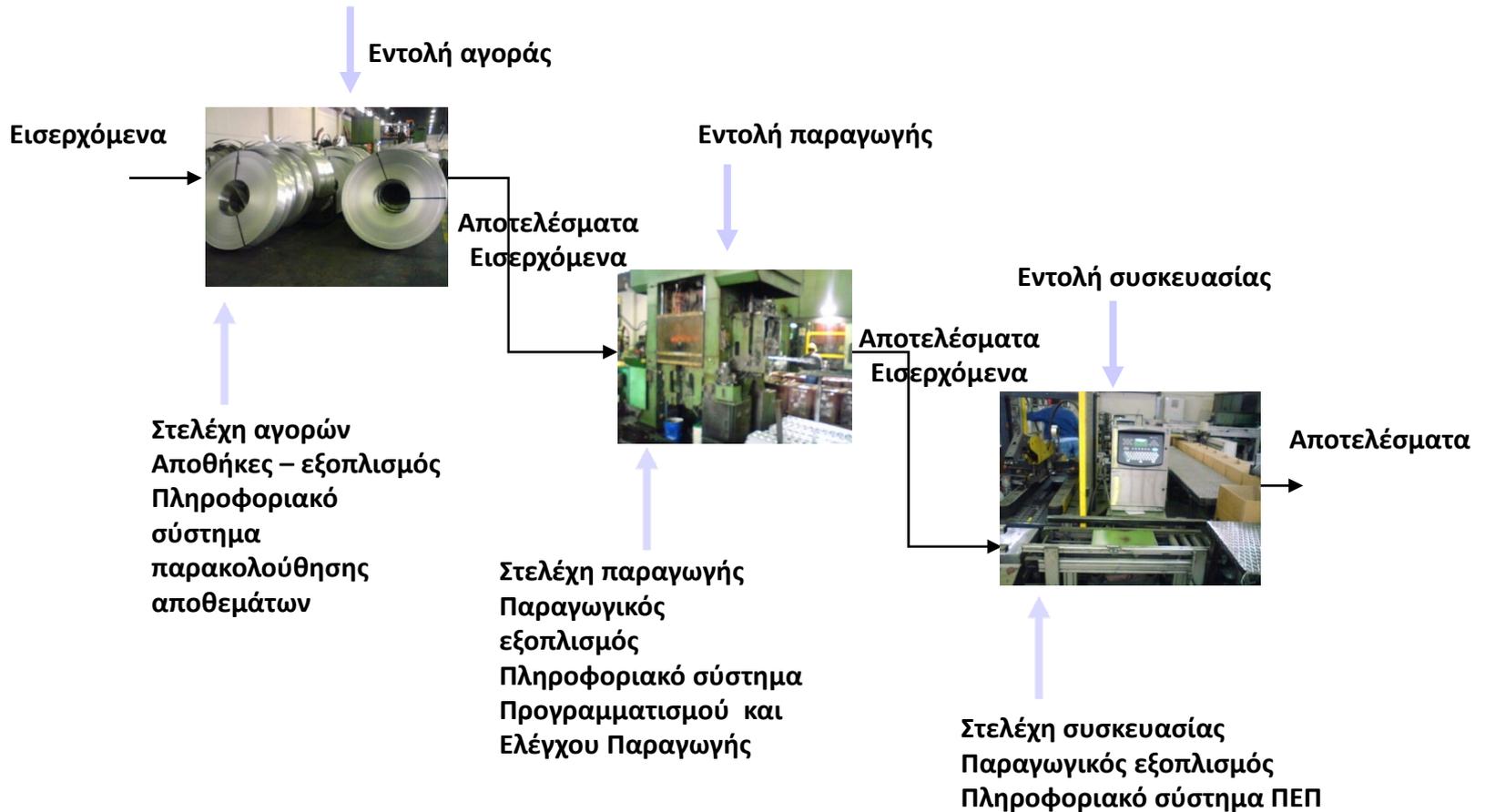
- Τα εισερχόμενα μιας διεργασίας είναι συνήθως εξερχόμενα μιας άλλης διεργασίας
- Οι διεργασίες σε έναν οργανισμό είναι προγραμματισμένες, εκτελούνται σε ελεγχόμενες συνθήκες και έχουν στόχο την αύξηση αξίας
- Οι διεργασίες στις οποίες η συμμόρφωση του προκύπτοντος προϊόντος δεν είναι εύκολο να επαληθευθεί (πχ. καταστροφικός έλεγχος) ονομάζονται ειδικές διεργασίες

Διεργασιακή προσέγγιση



source: ISO 9001:2015

Διεργασία Παραγωγής



Διεργασιακή προσέγγιση



Έμφαση στη σπουδαιότητα της:

- **Κατανόησης και της ικανοποίησης των απαιτήσεων**
- **Ανάγκης να εξετάζονται οι διεργασίες με όρους προστιθέμενης αξίας**
- **Επίτευξη αποτελεσμάτων της επίδοσης των διεργασιών**
- **Διαρκούς βελτίωσης των διεργασιών, βασισμένης στην αξιολόγηση δεδομένων και πληροφοριών**

Οφέλη από Διεργασιακή προσέγγιση



- 1. αυξημένη ικανότητα επικέντρωσης σε βασικές διεργασίες και ευκαιρίες για βελτίωση**
- 2. συνεπή και προβλέψιμα αποτελέσματα μέσω συστήματος συντεταγμένων διεργασιών**
- 3. βελτιστοποιημένες επιδόσεις μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης διεργασιών, της αποδοτικής αξιοποίησης των πόρων καθώς και της άρσης των εμποδίων και βελτίωσης διατμηματικής λειτουργίας**
- 4. ενίσχυση της ικανότητας του Οργανισμού να δημιουργεί εμπιστοσύνη στα ενδιαφερόμενα μέρη όσον αφορά τη συνέπεια, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του**

Ενέργειες σχετικές με τη Διεργασιακή Προσέγγιση



- 1. καθορισμός των στόχων του συστήματος και των διεργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων**
- 2. καθιέρωση αρμοδιοτήτων, υπευθυνοτήτων και υποχρεώσεων λογοδοσίας για τη διαχείριση διεργασιών**
- 3. κατανόηση των δυνατοτήτων του Οργανισμού και των υφιστάμενων περιορισμών σε πόρους πριν την ανάληψη ενεργειών**
- 4. προσδιορισμός των διεργασιακών αλληλεξαρτήσεων και ανάλυση της επίδρασης, στο συνολικό σύστημα, τροποποιήσεων σε μεμονωμένες διεργασίες**

Ενέργειες σχετικές με τη Διεργασιακή Προσέγγιση



- 5. διαχείριση των αλληλένδετων διεργασιών ως σύστημα, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι ποιότητας του Οργανισμού αποτελεσματικά και αποδοτικά**
- 6. διασφάλιση ότι είναι διαθέσιμες οι απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να λειτουργούν και να βελτιώνονται οι διεργασίες και να παρακολουθούνται, αναλύονται και αξιολογούνται οι επιδόσεις του συνολικού συστήματος**
- 7. διαχείριση της διακινδύνευσης που μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα των διεργασιών και των συνολικών αποτελεσμάτων του ΣΔΠ**

V. Βελτίωση/ improvement



Οι επιτυχημένοι οργανισμοί εστιάζουν συνεχώς στη βελτίωση



Η βελτίωση είναι ουσιώδους σημασίας για τον Οργανισμό, προκειμένου

- να διατηρεί τα τρέχοντα επίπεδα επιδόσεων,
- να ανταποκρίνεται στις αλλαγές των εσωτερικών και εξωτερικών του συνθηκών και
- να δημιουργεί νέες ευκαιρίες

Η διαρκής βελτίωση της συνολικής επίδοσης του Οργανισμού, αποτελεί **μόνιμο αντικειμενικό σκοπό** του

Βελτίωση



1. Η βελτίωση μπορεί να είναι **σταδιακή (incremental)** - μαθαίνουμε από λάθη και επιτυχίες και βελτιωνόμαστε, γινόμαστε πιο αποτελεσματικοί και πιο αποδοτικοί
2. Ορισμένες φορές χρειάζονται:
 - **ριζική (radical) βελτίωση** - αναδιοργάνωση / re-engineering ή μεγάλες επενδύσεις / στρατηγικές αποφάσεις
 - τυποποίηση για καλύτερη αξιοποίηση υπαρχόντων πόρων, μεθόδων και ανθρώπινου δυναμικού και όχι ανεπανάληπτα αριστουργήματα ή επαναστατικές καινοτομίες – **(disruptive)**

Οφέλη από τη Βελτίωση



- 1. βελτίωση των επιδόσεων των διεργασιών, των επιχειρησιακών δυνατοτήτων και της ικανοποίησης πελατών**
- 2. βελτίωση στη διερεύνηση και τον εντοπισμό των βαθύτερων αιτίων, που ακολουθείται από προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες**
- 3. βελτίωση της ικανότητας πρόβλεψης και αντίδρασης σε εσωτερικές και εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες**
- 4. αυξημένη εστίαση τόσο στη σταδιακή όσο και στη ριζική βελτίωση**
- 5. καλύτερη αξιοποίηση της μάθησης για βελτίωση**
- 6. ενίσχυση του δυναμικού καινοτομίας**

Ενέργειες σχετικές με τη Βελτίωση



1. προώθηση της καθιέρωσης στόχων βελτίωσης σε όλες τις βαθμίδες του Οργανισμού
2. εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού όλων των βαθμίδων σχετικά με τον τρόπο που εφαρμόζονται τα βασικά εργαλεία και οι μεθοδολογίες, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι βελτίωσης
3. διασφάλιση ότι το προσωπικό διαθέτει την επαγγελματική επάρκεια ώστε να προωθεί και να ολοκληρώνει με επιτυχία έργα βελτίωσης
4. καθιέρωση και εκτέλεση διεργασιών ώστε να υλοποιούνται έργα βελτίωσης σε όλο τον Οργανισμό
5. παρακολούθηση, ανασκόπηση και επιθεώρηση του σχεδιασμού, της εκτέλεσης, της ολοκλήρωσης και των αποτελεσμάτων των έργων βελτίωσης
6. ενσωμάτωση βελτιώσεων στην ανάπτυξη νέων ή τροποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και διεργασιών
7. αναγνώριση και επιβράβευση της βελτίωσης

VI. Λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων



Οι αποφάσεις που βασίζονται στην **ανάλυση και την αξιολόγηση των δεδομένων και των πληροφοριών** είναι πιθανότερο να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα



- Η **λήψη αποφάσεων** μπορεί να είναι μια πολύπλοκη διεργασία και πάντοτε **ενέχει κάποια αβεβαιότητα**
- Συχνά σχετίζεται με διαφορετικά είδη και πηγές εισερχόμενων δεδομένων, όπως επίσης και **ερμηνειών** τους, που μπορεί να είναι **υποκειμενικές**
- Είναι σημαντικό να γίνονται κατανοητές οι **σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος** και οι πιθανές ακούσιες συνέπειες
- Η **ανάλυση των γεγονότων, των τεκμηρίων και των δεδομένων** οδηγεί σε μεγαλύτερη **αντικειμενικότητα** και **εμπιστοσύνη** στη **λήψη αποφάσεων**



Οφέλη από τη Λήψη Αποφάσεων Βάσει Τεκμηρίων

- 1. βελτίωση των διεργασιών λήψης αποφάσεων**
- 2. βελτίωση στην αξιολόγηση των επιδόσεων των διεργασιών και της επιχειρησιακής ικανότητας επίτευξης των στόχων**
- 3. βελτίωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας**
- 4. βελτίωση της ικανότητας για ανασκόπηση, αμφισβήτηση και έγκαιρη αναθεώρηση απόψεων και αποφάσεων**
- 5. βελτίωση της ικανότητας για τεκμηρίωση της αποτελεσματικότητας προηγούμενων αποφάσεων**

Ενέργειες σχετικές με τη Λήψη Αποφάσεων Βάσει Τεκμηρίων



- 1. καθορισμό, μέτρηση και παρακολούθηση κύριων δεικτών που αποδεικνύουν τις επιδόσεις του Οργανισμού**
- 2. διαθεσιμότητα όλων των απαραίτητων εισερχόμενων δεδομένων στο αρμόδιο προσωπικό**
- 3. διασφάλιση ότι όλα τα δεδομένα και οι πληροφορίες είναι επαρκώς ακριβή, αξιόπιστα και ασφαλή**
- 4. ανάλυση και αξιολόγηση δεδομένων και πληροφοριών με τη χρήση κατάλληλων μεθόδων**
- 5. διασφάλιση ότι το προσωπικό είναι σε θέση να αναλύει και να αξιολογεί τα δεδομένα, όπως ενδείκνυται**
- 6. λήψη αποφάσεων και ανάληψη ενεργειών που βασίζονται σε τεκμήρια, λαμβάνοντας υπόψη την επιχειρηματική εμπειρία και διαίσθηση**

VII. Διαχείριση σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη



Για τη διαχρονική επιτυχία, οι οργανισμοί διαχειρίζονται τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους και ειδικότερα, με τους παρόχους προϊόντων και υπηρεσιών



- Τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζουν τις επιδόσεις του Οργανισμού
- Η διαχρονική επιτυχία είναι πιθανότερη όταν ο Οργανισμός διαχειρίζεται τις σχέσεις του με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να βελτιστοποιείται η επίδρασή τους στις επιδόσεις του
- Η διαχείριση των σχέσεων με τους παρόχους προϊόντων και υπηρεσιών και εξωτερικούς συνεργάτες του Οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική

Οφέλη από τη Διαχείριση Σχέσεων με Ενδιαφερόμενα Μέρη



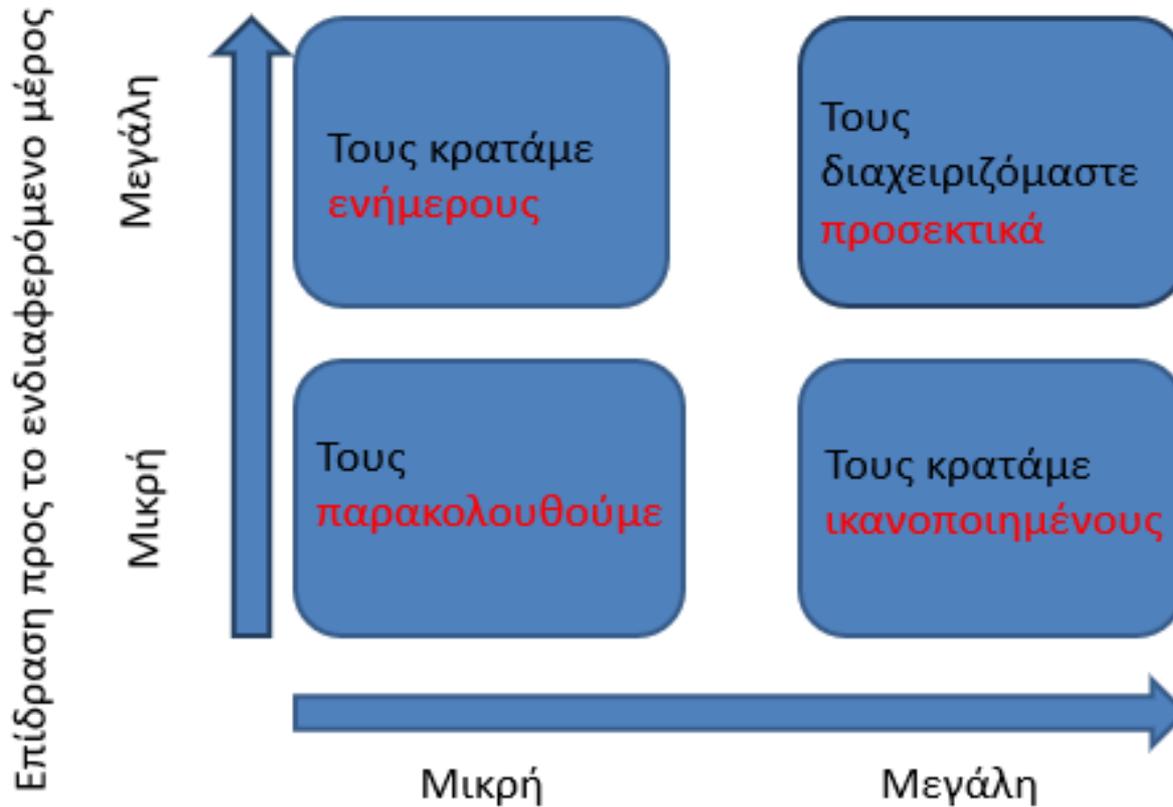
- 1. βελτίωση των επιδόσεων του Οργανισμού και των ενδιαφερομένων μερών μέσω της ανταπόκρισης στις ευκαιρίες και τους περιορισμούς που σχετίζονται με κάθε ενδιαφερόμενο μέρος του**
- 2. κοινή κατανόηση των στόχων και των αξιών μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών**
- 3. περισσότερες επιχειρησιακές δυνατότητες δημιουργίας αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω του διαμοιρασμού των πόρων και της επαγγελματικής επάρκειας και μέσω της διαχείρισης της διακινδύνευσης που σχετίζεται με την ποιότητα**
- 4. μία καλά διαχειριζόμενη αλυσίδα προμηθειών που παρέχει σταθερή ροή προϊόντων και υπηρεσιών**

Ενέργειες σχετικές με τη Διαχείριση Σχέσεων με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη



- 1.** προσδιορισμός των σχετικών ενδιαφερομένων μερών (όπως είναι οι πάροχοι, οι συνεργάτες, οι πελάτες, οι επενδυτές, οι υπάλληλοι ή η κοινωνία ως σύνολο) και των σχέσεων τους με τον Οργανισμό
- 2.** προσδιορισμός και ιεράρχηση των σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη που χρήζουν διαχείρισης
- 3.** καθιέρωση σχέσεων εξισορρόπησης των βραχυπρόθεσμων κερδών με τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις
- 4.** συλλογή και διαμοιρασμός πληροφοριών, εμπειρογνωσίας και άλλων πόρων με τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη
- 5.** μέτρηση των επιδόσεων και σχετική παροχή πληροφοριών ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να πολλαπλασιάζουν τις πρωτοβουλίες βελτίωσης, όπως ενδείκνυται
- 6.** καθιέρωση δραστηριοτήτων συνεργατικής ανάπτυξης και βελτίωσης με παρόχους, συνεργάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και
- 7.** ενθάρρυνση και επιβράβευση των βελτιώσεων και επιτευγμάτων από παρόχους και συνεργάτες

Απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών



Σημαντικότητα επίδρασης του ενδιαφερόμενου μέρους στη βιωσιμότητα του Οργανισμού

Σύστημα Διαχείρισης

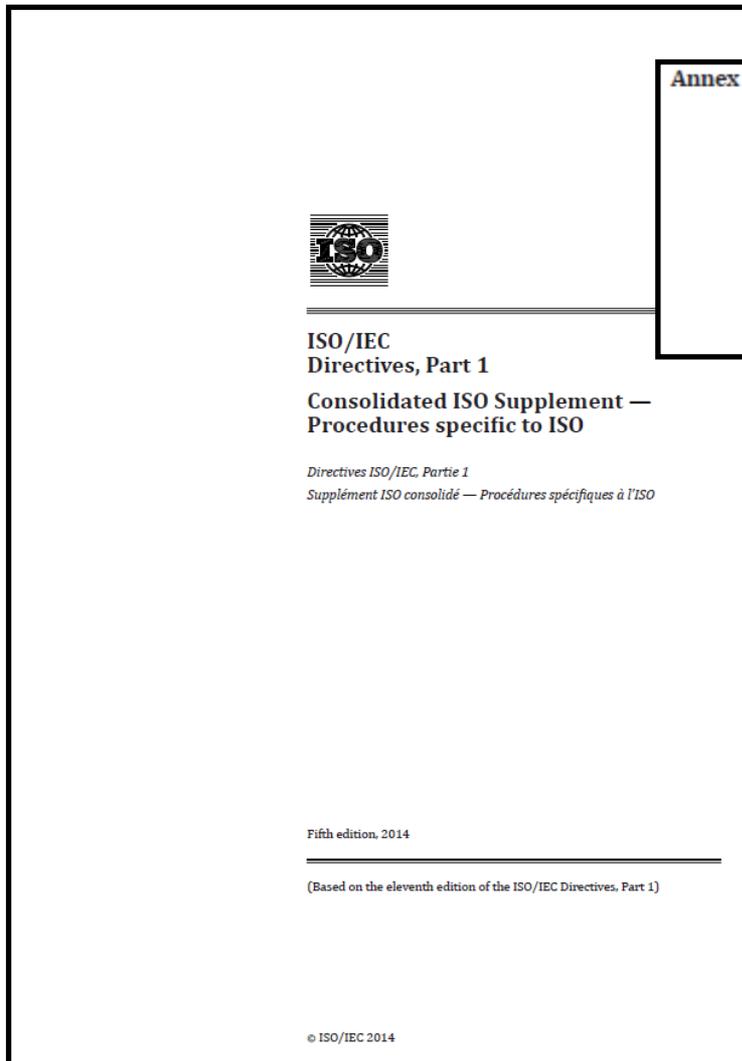


αποσκοπεί στη λειτουργία υπό έλεγχο

αναφέρεται στις ενέργειες του Οργανισμού για τη διαχείριση των διεργασιών ή δραστηριοτήτων του έτσι ώστε να επιτυγχάνονται ο στόχος που ο ίδιος ο οργανισμός έχει θέσει, όπως (ενδεικτικά) για :

- **την ικανοποίηση (οποιαδήποτε) απαιτήσεων**
- **τη νομική συμμόρφωση και τήρηση υποχρεώσεων (compliance management)**
- **τη βιωσιμότητα (sustainability)**

Συστήματα Διαχείρισης – Δομή



Annex SL (normative) Proposals for management system standards.....	115
SL.1 General.....	115
SL.2 Obligation to submit a JS.....	115
SL.3 Cases where no JS have been submitted.....	115
SL.4 Applicability of Annex SL.....	115
SL.5 Terms and definitions.....	115
SL.6 General principles.....	116
SL.7 Justification study process and criteria.....	117
SL.8 Guidance on the development process and structure of an MSS.....	118
SL.9 High level structure, identical core text and common terms and core definitions for use in Management Systems Standards.....	120

ISO/IEC Directives, Part 1, Annex SL, Appendix 2 – HLS (2012)

Όλα τα πρότυπα Συστημάτων Διαχείρισης θα έχουν ενιαία δομή, ταυτόσημο βασικό κείμενο και κοινούς όρους και ορισμούς των βασικών εννοιών

Συστήματα Διαχείρισης – Δομή



1. Πεδίο εφαρμογής
2. Τυποποιητικές παραπομπές
3. Όροι και ορισμοί εννοιών

Σχεδιάζω

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 ΣΔ **XXX**
- 4.4 ΣΔ **XXX**

5. Ηγεσία

- 5.1 Ηγεσία και δέσμευση
- 5.2 Πολιτική
- 5.3 Ρόλοι, υπευθυνότητες και αρμοδιότητες εντός του Οργανισμού



6. Σχεδιασμός

6.1 Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών

6.2 Στόχοι του ΣΔ **XXX** και σχεδιασμός για την επίτευξή τους

7. Υποστήριξη

7.1 Πόροι

7.2 Επαγγελματική επάρκεια

7.3 Ευαισθητοποίηση

7.4 Επικοινωνία

7.5 Τεκμηριωμένες πληροφορίες

7.5.1 Γενικά

7.5.2 Δημιουργία και επικαιροποίηση

7.5.3 Έλεγχος των τεκμηριωμένων πληροφοριών

Συστήματα Διαχείρισης – Δομή



Εκτελώ	<p>8. Λειτουργία</p> <p>8.1 Σχεδιασμός, λειτουργία και έλεγχος των διεργασιών</p>
Ελέγχω	<p>9. Αξιολόγηση επιδόσεων</p> <p>9.1 Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση</p> <p>9.2 Εσωτερική επιθεώρηση</p> <p>9.3 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση</p>
Βελτιώνω	<p>10. Βελτίωση</p> <p>10.1 Μη συμμόρφωση και διορθωτικές ενέργειες</p> <p>10.2 Συνεχής βελτίωση</p>

Συστήματα Διαχείρισης – Βασικό Κείμενο



HLS	<p>5.3 Organizational roles, responsibilities and authorities</p> <p>Top management shall ensure that the responsibilities and authorities for relevant roles are assigned and communicated within the organization.</p> <p>Top management shall assign the responsibility and authority for:</p> <ol style="list-style-type: none">ensuring that the XXX management system conforms to the requirements of this International Standard/this part of ISO XXXX/this Technical Specification;reporting on the performance of the XXX management system to top management.
ISO 9001	<p>5.3 Organizational roles, responsibilities and authorities</p> <p>Top management shall ensure that the responsibilities and authorities for relevant roles are assigned, communicated and understood within the organization.</p> <p>Top management shall assign the responsibility and authority for:</p> <ol style="list-style-type: none">ensuring that the quality management system conforms to the requirements of this International Standard;ensuring that the processes are delivering their intended outputs;reporting on the performance of the quality management system and on opportunities for improvement (see 10.1), in particular to top management;ensuring the promotion of customer focus throughout the organization;ensuring that the integrity of the quality management system is maintained when changes to the quality management system are planned and implemented.
ISO 14001	<p>5.3 Organizational roles, responsibilities and authorities</p> <p>Top management shall ensure that the responsibilities and authorities for relevant roles are assigned and communicated within the organization.</p> <p>Top management shall assign the responsibility and authority for:</p> <ol style="list-style-type: none">ensuring that the environmental management system conforms to the requirements of this International Standard;reporting on the performance of the environmental management system, including environmental performance, to top management.

Συστήματα Διαχείρισης – Ρηματικές εκφράσεις



«πρέπει να» (*shall*)

υποδηλώνει **απαίτηση**

«θα πρέπει να» ή
«συνιστάται να» (*should*)

υποδηλώνει **σύσταση**

«επιτρέπεται να» (*may*)

υποδηλώνει
επιτρεπτή επιλογή

«είναι σε θέση να» ή
«μπορεί να» (*can*)

υποδηλώνει την **ικανότητα**
ή **δυνατότητα**

Πρότυπα για Συστήματα Διαχείρισης



- **Συστήματα Διαχείρισης:**
 - **Ποιότητας (ISO 9001)**
 - **Ασφάλειας Τροφίμων (ISO 22000)**
 - **Περιβάλλοντος (ISO 14001)**
 - **Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (ISO 45001)**
 - **Ασφάλειας Πληροφοριών (ISO 27001)**
 - **Ενέργειας (ISO 50001)**
 - **Επιχειρησιακής Συνέχειας (ISO 22301)**
 - **Εγκαταστάσεων (ISO 41001)**
 - **Τεχνητής Νοημοσύνης (ISO 42001)**
 - ...

Risk Assessment



Θεωρία

διακινδύνευση (risk) επίπτωση της αβεβαιότητας στην επίτευξη των στόχων

Σημ. 1 – απόκλιση από τα προβλεπόμενα – θετική ή αρνητική

Σημ. 2 – οι στόχοι έχουν διαφορετικές πλευρές (όπως οικονομικές, Υ&ΑΕ και περιβαλλοντικούς στόχους) και μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικά επίπεδα (στρατηγικά, ανά οργανισμό, ανά έργο, ανά λειτουργία και ανά προϊόν)

Σημ. 3 – η διακινδύνευση χαρακτηρίζεται από την αναφορά σε μελλοντικά συμβάντα και είναι συνάρτηση της πιθανότητας εμφάνισης και το μέγεθος των συνεπειών

Σημ. 4 – η αβεβαιότητα είναι η κατάσταση, μερικού ή συνολικού ελλείμματος πληροφόρησης, κατανόησης, γνώσης ενός συμβάντος των συνεπειών και της πιθανότητας εμφάνισής του

Risk Assessment



Θεωρία

**πηγή
διακινδύνευσης**

στοιχείο το οποίο μόνο του ή σε συνδυασμό με άλλα έχει το εγγενές δυναμικό να προκαλέσει **διακινδύνευση (Δ)**. Μια μορφή πηγής Δ. είναι ο **κίνδυνος/hazard** που επιφέρει αρνητικές ή θετικές συνέπειες/βλάβη/ζημία

συμβάν

εμφάνιση ή αλλαγή σε ένα συγκεκριμένο σύνολο συνθηκών

συνέπεια

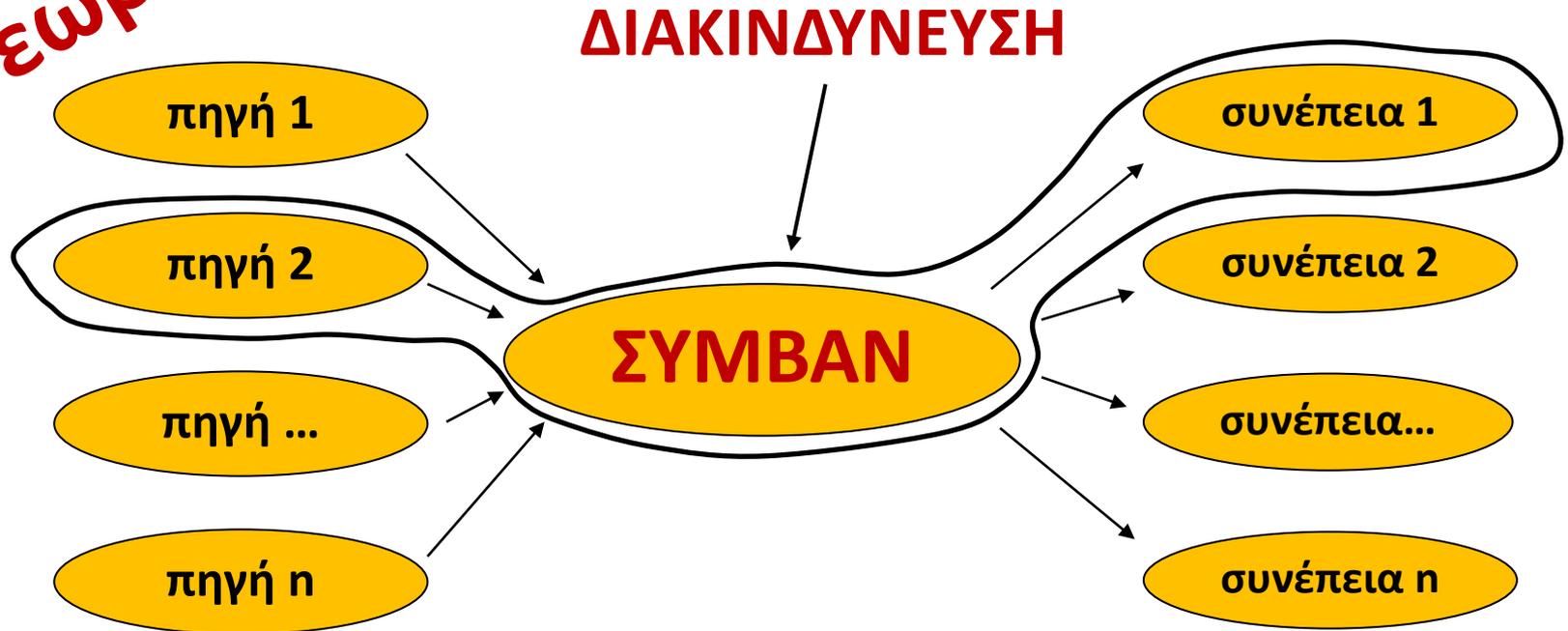
επίδραση συμβάντος στους στόχους

πιθανότητα

μέτρηση του ενδεχόμενου εμφάνισης εκπεφρασμένη αριθμητικά από το 0 έως 1, όταν το 0 εκφράζει αποκλεισμό εμφάνισης και το 1 την απόλυτη βεβαιότητα εμφάνισης

Risk Assessment

Θεωρία



- μέτριο προϊόν
- κακή εξυπηρέτηση
- λάθος στόχευση πελατών
- μέτριο marketing
- λάθος συσκευασία

**Χαμηλές
πωλήσεις**

- οικονομικά προβλήματα
- μείωση προσωπικού
- πτώχευση
- επιθετική εξαγορά
- απόσυρση προϊόντων



εργαλεία Risk Assessment

- **SWOT ANALYSIS**
(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- **PEST ANALYSIS**
(Political, Economic, Social, Technological)
- **MOST ANALYSIS**
(Mission, Objective, Strategies, Tactics)
- **FMEA**
(Failure Mode and Effect Analysis)
- **Risk Matrix**
(importance/severity vs probability)
-

