



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ & ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

THEY CAN MAKE ME
WORK IN A LITTLE
BOX, BUT THEY CAN'T
CRUSH MY SPIRIT.

OUR ISO 9000
COORDINATOR DIED
OF BOREDOM. YOU'LL
HAVE TO DO HIS
JOB PLUS YOURS.

AND ONE OF THE
QUALITY ASSURANCE
GUYS IS LOOKING
PALE...

Τυπολογία Προτύπων Διοίκησης

Πρότυπα Διοίκησης

Συστήματα Διαχείρισης

Οδηγίες Εφαρμογής

Μέθοδοι Διοίκησης

Γενικές

Κλαδικές

Τυπολογία Προτύπων Διοίκησης

Συστήματα Διαχείρισης (ΠΣΔ): Πρότυπα που καθορίζουν τις γενικές και εξειδικευμένες απαιτήσεις για το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού με σκοπό τον έλεγχο μίας συγκεκριμένης σύνθετης λειτουργικής εκροής (εκροής – στόχο). Η εφαρμογή τους μπορεί να πιστοποιηθεί.

Μέθοδοι Διοίκησης: Πρότυπα που καθορίζουν προδιαγραφές για την αποτελεσματική διαχείριση (κυρίως σχεδιασμός και εφαρμογή) ειδικών αντικειμένων διοίκησης. Έχουν αυτόνομο χαρακτήρα, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν και σε συνδυασμό με την εφαρμογή κάποιου ΠΣΔ.

Τυπολογία Προτύπων Διοίκησης

Οδηγίες Εφαρμογής: Πρότυπα που παρέχουν πληροφορίες, οι οποίες διευκολύνουν την κατανόηση και εφαρμογή ενός ΠΣΔ, με το οποίο συνδέονται.

Διακρίνονται σε:

- α Γενικές οδηγίες.
- α Κλαδικές οδηγίες.

Τυπολογία Προτύπων Διοίκησης

Γενικές οδηγίες: Πρότυπα που παρέχουν πληροφορίες εφαρμογής ενός ΠΣΔ ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας του ενδιαφερόμενου οργανισμού-χρήστη του ΠΣΔ.

Κλαδικές οδηγίες: Πρότυπα που παρέχουν εξειδικευμένες πληροφορίες εφαρμογής ενός ΠΣΔ σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας.

Τυπολογία Προτύπων Διοίκησης

Παραδείγματα Προτύπων Συστημάτων Διαχείρισης (ΠΣΔ)

Κωδικός	Έκδοση	Τίτλος	Εκροή-στόχος	Πεδίο εφαρμογής
ISO 9001	2015	Quality management systems – Requirements	Επιδόσεις Ποιότητας	Διακλαδικό
ISO 14001	2015	Environmental management systems – Requirements with guidance for use	Περιβαλλοντικές Επιδόσεις	Διακλαδικό
ISO 45001	2018	Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use	Επιδόσεις Ασφάλειας Εργασίας	Διακλαδικό
ISO 22000	2005	Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain	Επιδόσεις Ασφάλειας Τροφίμων	Τρόφιμα και Ποτά
ISO/IEC 27001	2013	Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements	Επιδόσεις Ασφάλειας Πληροφοριών	Διακλαδικό
SA 8000	2014	Social Accountability Standard	Επιδόσεις στα Ανθρώπινα Δικαιώματα	Διακλαδικό
ISM Code	2015	International Safety Management Code	Επιδόσεις Ασφάλειας Ναυσιπλοΐας	Ναυτιλία
ISO/IEC 17025	2017	General requirements for the competence of testing and calibration laboratories	Επιδόσεις Ποιότητας Εργαστηριακών Υπηρεσιών	Εργαστήρια δοκιμών και διακριβώσεων
ISO 15189	2012	Medical laboratories – Requirements for quality and competence	Επιδόσεις Ποιότητας Εργαστηριακών Υπηρεσιών	Κλινικά εργαστήρια
ISO 13485	2016	Medical devices – Quality management systems – Requirements for regulatory purposes	Επιδόσεις Ποιότητας	Ιατρικός Εξοπλισμός

Τυπολογία Προτύπων Διοίκησης

Παραδείγματα Προτύπων Κατηγορίας Μέθοδοι Διοίκησης

Κωδικός	Έκδοση	Τίτλος	Αντικείμενο
ISO 10002	2014	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations	Διαχείριση παραπόνων
ISO 10005	2005	Quality management systems – Guidelines for quality plans	Πλάνα Ποιότητας
ISO 10006	2017	Quality management systems – Guidelines for quality management in projects	Διαχείριση Έργων
ISO 10012	2003	Measurement management systems – Requirements for measurement processes and measuring equipment	Διαχείριση Μετρήσεων
ISO/TR 10013	2001	Guidelines for quality management system documentation	Τεκμηρίωση
ISO 10015	1999	Quality management – Guidelines for training	Εκπαίδευση
ISO/TR 10017	2003	Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000	Στατιστικές Τεχνικές
ISO 10019	2005	Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services	Επιλογή και Χρήση Συμβούλων Ποιότητας
ISO 14031	2013	Environmental management – Environmental performance evaluation – Guidelines	Αξιολόγηση Περιβαλλοντικής Επίδοσης
ISO 14040	2006	Environmental management – Life cycle assessment – Principles and framework	Αξιολόγηση Κύκλου Ζωής
ISO 19011	2011	Guidelines for auditing management systems	Επιθεώρηση
ISO 20252	2012	Market, opinion and social research – Vocabulary and service requirements	Έρευνα Αγοράς
ISO/IEC 27006	2015	Information technology – Security techniques – Requirements for bodies providing audit and certification of information security management systems	Τεχνικές Ασφάλειας
ISO/IEC 27004	2016	Information technology – Security techniques – Information security management – Monitoring, measurement, analysis and evaluation	Μέτρηση Ασφάλειας Πληροφοριών

Τυπολογία Προτύπων Διοίκησης

Παραδείγματα Προτύπων Κατηγορίας Οδηγίες Εφαρμογής: Γενικές Οδηγίες

Κωδικός	Έκδοση	Τίτλος	ΠΣΔ Αναφοράς
ISO 9000	2015	Quality management systems – Fundamentals and vocabulary	ISO 9001
ISO 9004	2009	Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach	ISO 9001
ISO 14004	2016	Environmental management systems – General guidelines on implementation	ISO 14001
ISO 14050	2009	Environmental management – Vocabulary	ISO 14001
ISO 22004	2014	Food safety management systems – Guidance on the application of ISO 22000:2005	ISO 22000
ISO 22005	2007	Traceability in the feed and food chain – General principles and basic requirements for system design and implementation	ISO 22000
ISO/IEC 27000	2018	Information technology – Security techniques – Information security management systems – Overview and vocabulary	ISO/IEC 27001
ISO/IEC 27002	2013	Information technology – Security techniques – Code of practice for information security controls	ISO/IEC 27001

Τυπολογία Προτύπων Διοίκησης

Παραδείγματα Προτύπων Κατηγορίας Οδηγίες Εφαρμογής: Κλαδικές Οδηγίες

Κωδικός	Έκδοση	Τίτλος	ΠΣΔ Αναφοράς	Πεδίο Εφαρμογής
ISO/IEC 90003	2014	Software engineering – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to computer software	ISO 9001	Πληροφορική
ISO/TR 14969	2004	Medical devices – Quality management systems – Guidance on the application of ISO 13485: 2003	ISO 13485	Ιατρικός Εξοπλισμός
ISO/TR 22869	2005	Medical laboratories – Guidance on laboratory implementation of ISO 15189: 2003	ISO 15189	Ιατρικά Εργαστήρια
ISO 15161	2001	Guidelines on the application of ISO 9001:2000 for the food and drink industry	ISO 9001	Τρόφιμα και Ποτά
ISO/TS 16949	2009	Quality management systems – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and relevant service part organizations	ISO 9001	Αυτοκινητοβιομηχανία
IWA 1	2005	Quality management systems – Guidelines for process improvements in health service organizations	ISO 9001	Υπηρεσίες Υγείας
IWA 2	2007	Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education	ISO 9001	Εκπαίδευση
IWA 4	2009	Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government	ISO 9001	Τοπική Αυτοδιοίκηση
ISO/TS 29001	2010	Petroleum, petrochemical and natural gas industries – Sector-specific quality management systems – Requirements for product and service supply organizations	ISO 9001	Πετροχημικά
TL 9000	2016	Telecommunications Industry – Quality System Requirements – Quality System Metrics	ISO 9001	Τηλεπικοινωνίες
BS EN 12507	2005	Transportation services – Guidance notes on the application of EN ISO 9001:2000 to the road transportation, storage, distribution and railway goods industries	ISO 9001	Μεταφορές

Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης (ΠΣΔ)

Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης (ΠΣΔ): Πρότυπα που καθορίζουν προδιαγραφές (απαιτήσεις) τις οποίες το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού πρέπει να ικανοποιεί για τον αποτελεσματικό έλεγχο συγκεκριμένης σύνθετης λειτουργικής εκροής (εκροή-στόχος).

Εκροή-στόχος: Σύνολο αποτελεσμάτων λειτουργίας ενός οργανισμού, που χαρακτηρίζουν τις επιδόσεις αυτού σε προκαθορισμένο πεδίο.

Ανάλογα με την προς έλεγχο εκροή-στόχο, υπάρχει και το αντίστοιχο ΠΣΔ.

Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης (ΠΣΔ)

Παράδειγμα εκροής-στόχου: Επιδόσεις Ποιότητας

Ως “σύνθετη” εκροή στόχος, περιλαμβάνει:

- α Βαθμός ικανοποίησης πελατών
- α Ποσοστό ελαττωματικών στην παραγωγή
- α Ποσοστό επιστροφών προϊόντων από τους πελάτες
- α Ποσοστό επαναληπτικών ελέγχων και διορθώσεων
- α Χρόνος απόκρισης σε παράπονα πελατών
- α Κόστος ποιότητας



Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης (ΠΣΔ)

Κάθε οργανισμός μπορεί να προσαρμόσει το σύστημα διοίκησής του στις απαιτήσεις του σχετικού ΠΣΔ για να θέσει την αντίστοιχη εκροή-στόχο υπό έλεγχο (εφαρμογή).

Ένας οργανισμός που αποδεδειγμένα εφαρμόζει ένα ΠΣΔ (δηλαδή συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του) μπορεί να ζητήσει την **πιστοποίηση** εφαρμογής από κάποιον ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης.

Αρχές ΠΣΔ

Οι αρχές που διέπουν τις απαιτήσεις κάθε ΠΣΔ είναι:

- α Καθολική εφαρμοσιμότητα.
- α Ολιστική διοίκηση.



Αρχές ΠΣΔ

Καθολική εφαρμοσιμότητα:

Η δυνατότητα υιοθέτησης ενός ΠΣΔ από κάθε οργανισμό (ανεξάρτητα τύπου δραστηριότητας και μεγέθους) στον οποίο έχει εφαρμογή η σχετική εκροή-στόχος.

Για παράδειγμα, το πρότυπο ISO 9001 με εκροή-στόχο τις επιδόσεις ποιότητας αφορά κάθε επιχείρηση.

Αντίθετα, το πρότυπο ISO 22000 με εκροή-στόχο την ασφάλεια τροφίμων, έχει εφαρμογή μόνο σε κάθε επιχείρηση του ευρύτερου κλάδου των τροφίμων.

Αρχές ΠΣΔ

Καθολική εφαρμοσιμότητα:

Για να επιτευχθεί η καθολική εφαρμοσιμότητα, οι απαιτήσεις κάθε ΠΣΔ είναι **γενικού χαρακτήρα** και δεν υπεισέρχονται σε λεπτομέρειες εφαρμογής (όπου η δραστηριότητα και το μέγεθος της κάθε επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο).

Οι απαιτήσεις των ΠΣΔ καθορίζουν το **τι πρέπει να γίνει**, αφήνοντας την επιχείρηση που επιθυμεί να το εφαρμόσει να καθορίσει το **πως θα γίνει**, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες της.

Αρχές ΠΣΔ

Ολιστική διοίκηση :

Με τον όρο ολιστική διοίκηση εννοείται ότι οι προδιαγραφές που καθορίζουν τα ΠΣΔ αφορούν και στις τέσσερις συνιστώσες της **διοίκησης**, δηλαδή:

- α Προγραμματισμός
- α Οργάνωση
- α Διεύθυνση
- α Έλεγχος.



Αρχές ΠΣΔ

Ολιστική διοίκηση :

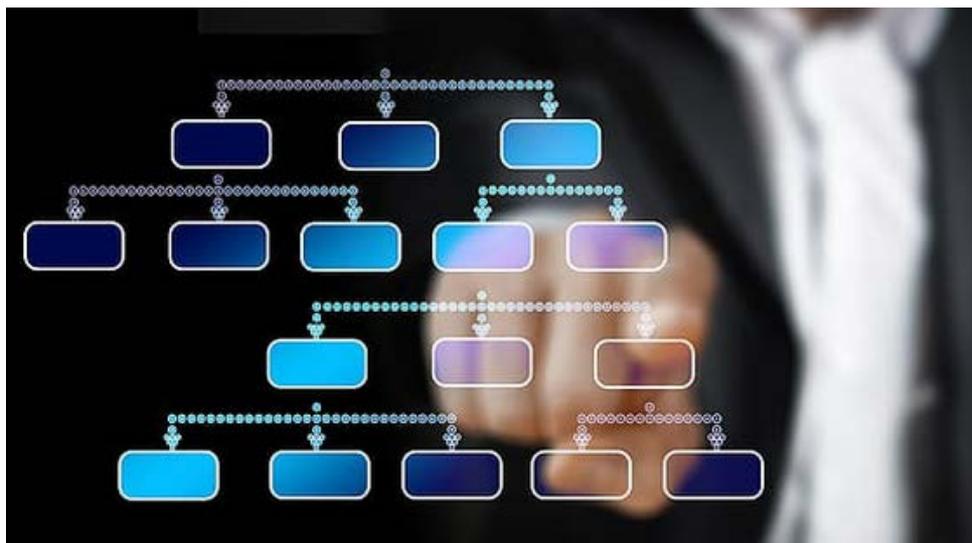
Οι απαιτήσεις **προγραμματισμού** αφορούν την χάραξη πολιτικής, την δημιουργία των απαιτούμενων υποδομών και τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων.



Αρχές ΠΣΔ

Ολιστική διοίκηση :

Οι απαιτήσεις **οργάνωσης** αφορούν την ορθολογική κατανομή αρμοδιοτήτων και τον καθορισμό του τρόπου υλοποίησης των επιμέρους δραστηριοτήτων.



Αρχές ΠΣΔ

Ολιστική διοίκηση :

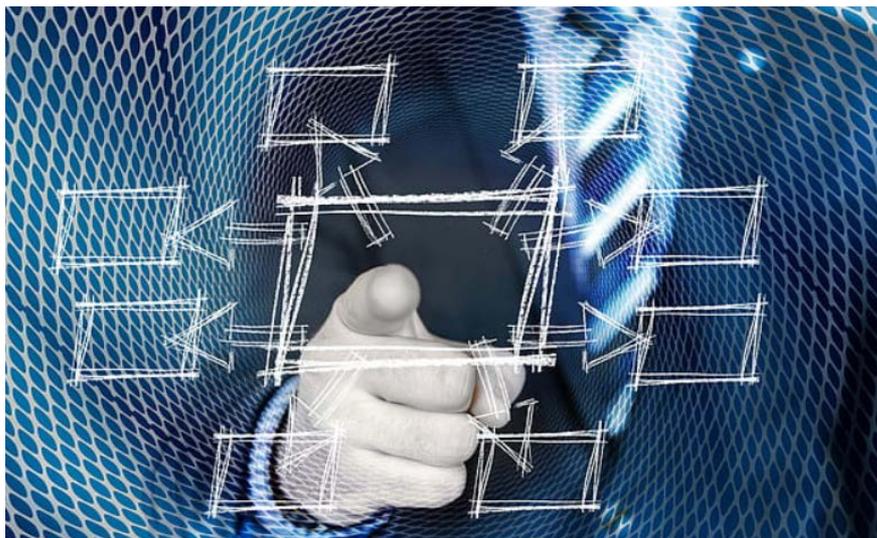
Οι απαιτήσεις **διεύθυνσης** αφορούν την διαχείριση των απαιτούμενων πόρων και την καθαυτή υλοποίηση των δραστηριοτήτων.



Αρχές ΠΣΔ

Ολιστική διοίκηση :

Οι απαιτήσεις **ελέγχου** καθορίζουν τα αναγκαία επίπεδα άσκησης ελέγχου καθώς και τις προδιαγραφές των ενεργειών για συνεχή βελτίωση επιδόσεων.



Χαρακτηριστικά ΠΣΔ

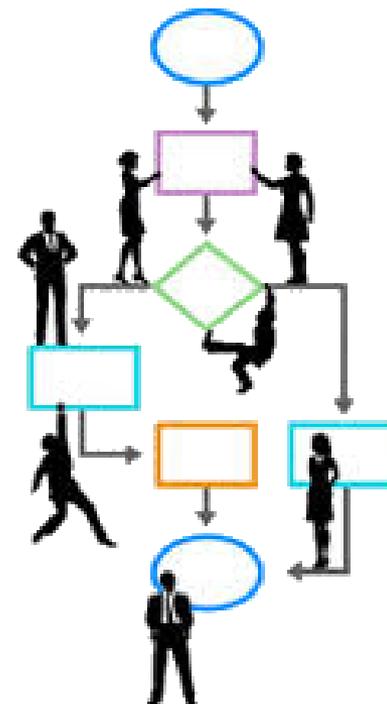
Τα ακριβή χαρακτηριστικά του συστήματος διοίκησης που προκύπτει ως αποτέλεσμα εφαρμογής κάποιου ΠΣΔ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα εφαρμογής.



Χαρακτηριστικά ΠΣΔ

Ωστόσο, γενικά, ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης:

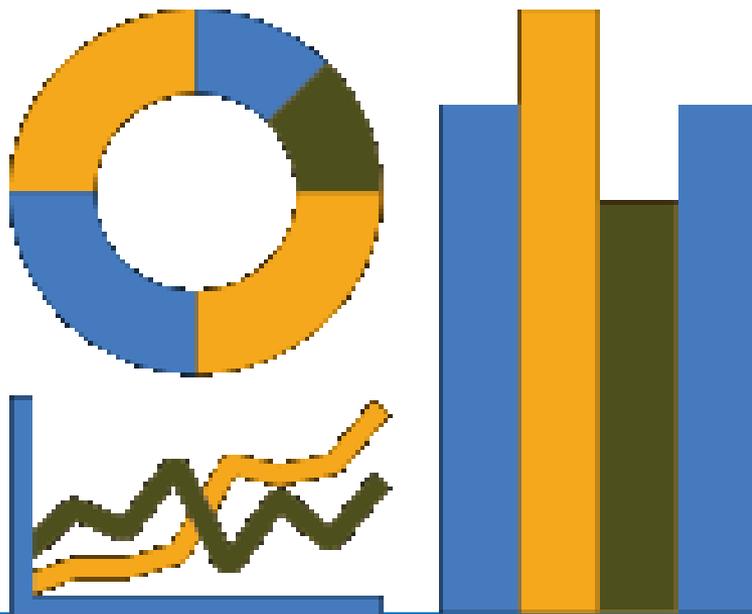
1. Ενισχύει την **τυποποίηση** εσωτερικής λειτουργίας, μέσω της αυτοματοποίησης των καθημερινών ενεργειών και αποφάσεων ρουτίνας.



Χαρακτηριστικά ΠΣΔ

Ωστόσο, γενικά, ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης:

2. Επιβάλλει την χρήση **αντικειμενικών δεδομένων** για την λήψη διοικητικών αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα.



Χαρακτηριστικά ΠΣΔ

Ωστόσο, γενικά, ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης:

3. Καθιερώνει την **πρόληψη** παντός τύπου αστοχιών λειτουργίας σε αντίθεση με την εκ των υστέρων επιδιόρθωση.



Χαρακτηριστικά ΠΣΔ

Ωστόσο, γενικά, ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης:

4. Επιτρέπει την έγκαιρη και συστηματική **προσαρμογή** στις εκάστοτε μεταβαλλόμενες ανάγκες και συνθήκες, ανάλογα με τους τιθέμενους στόχους.



Γενικές και εξειδικευμένες απαιτήσεις ΠΣΔ

Οι απαιτήσεις οποιουδήποτε ΠΣΔ μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- α **Εξειδικευμένες απαιτήσεις:** Προδιαγραφές του συστήματος διοίκησης που σχετίζονται άμεσα με την εκροή-στόχο ενός συγκεκριμένου ΠΣΔ.
- α **Γενικές απαιτήσεις:** Προδιαγραφές που καθορίζουν τις αρχές διοίκησης και τα συστημικά χαρακτηριστικά του συστήματος διοίκησης.

Γενικές και εξειδικευμένες απαιτήσεις ΠΣΔ

Παραδείγματα εξειδικευμένων απαιτήσεων σχετικών με τη διαχείριση ποιότητας (ISO 9001):

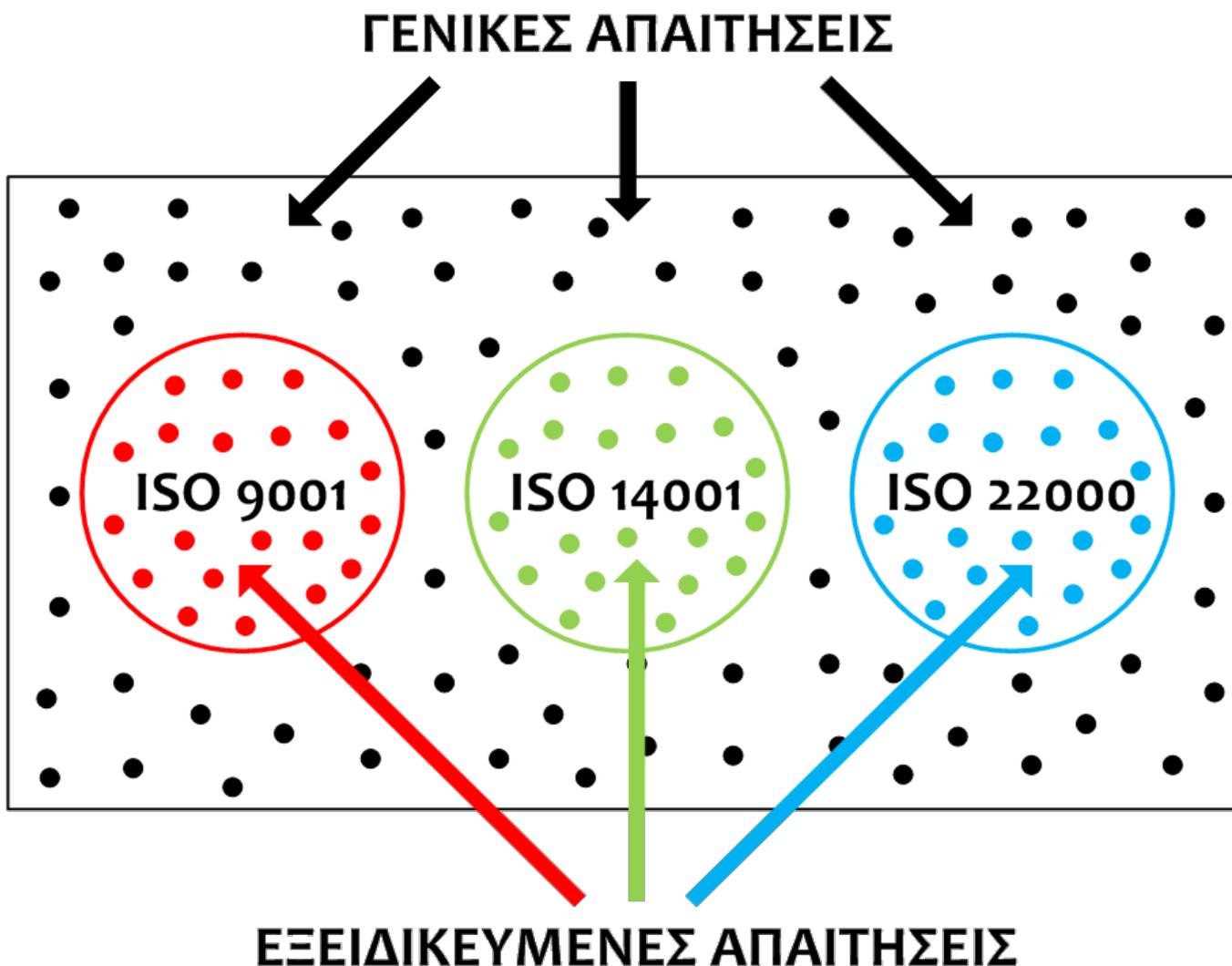
- α Διαχείριση παραπόνων πελατών
- α Έρευνες ικανοποίησης πελατών
- α Προσδιορισμός κριτηρίων ποιότητας προϊόντος
- α Παρακολούθηση και έλεγχος ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών
- α Αξιολόγηση ποιότητας προμηθευτών

Γενικές και εξειδικευμένες απαιτήσεις ΠΣΔ

Παραδείγματα εξειδικευμένων απαιτήσεων σχετικών με τη διαχείριση περιβάλλοντος (ISO 14001):

- α Αναγνώριση περιβαλλοντικών πτυχών της επιχείρησης
- α Καθορισμός προγραμμάτων διαχείρισης περιβάλλοντος
- α Παρακολούθηση περιβαλλοντικής απόδοσης
- α Πρόληψη ρύπανσης
- α Προσαρμογή και ανταπόκριση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης με περιβαλλοντικές επιπτώσεις

Γενικές και εξειδικευμένες απαιτήσεις ΠΣΔ



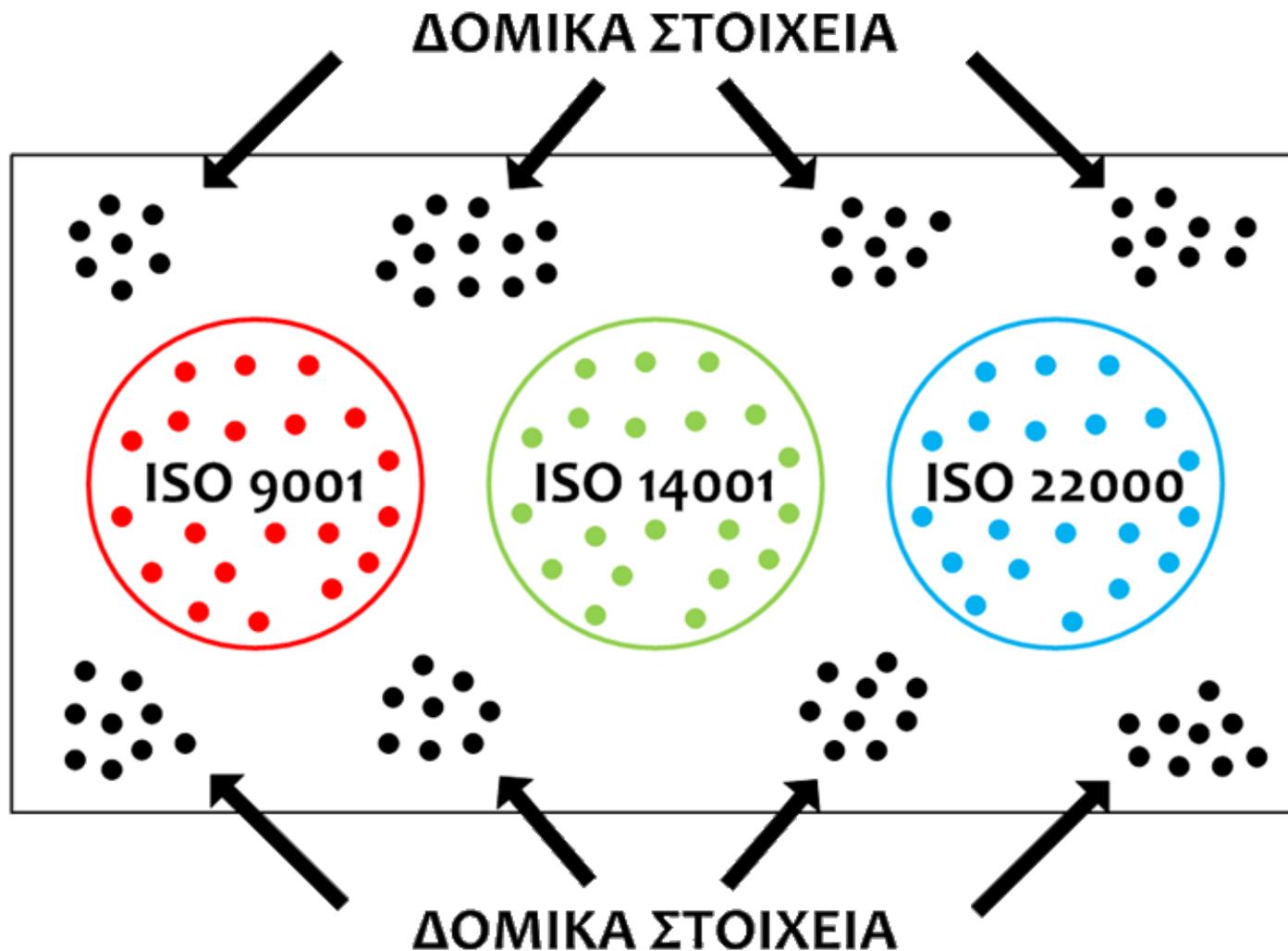
Δομικά Στοιχεία ΠΣΔ

Οι γενικές απαιτήσεις ΔΕΝ σχετίζονται άμεσα με την εκροή-στόχο και δημιουργούν το πλαίσιο για την εφαρμογή των εξειδικευμένων απαιτήσεων κάθε ΠΣΔ.

Πολλές γενικές απαιτήσεις δεν παρουσιάζονται αυτόνομα στα ΠΣΔ, αλλά διαχέονται στις επιμέρους ενότητες των προτύπων.

Με σημείο αναφοράς τις γενικές αρχές διοίκησης, οι γενικές απαιτήσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν σε ομογενείς ομάδες, οι οποίες αναφέρονται ως τα **Δομικά Στοιχεία (building blocks)** των ΠΣΔ.

Γενικές και εξειδικευμένες απαιτήσεις ΠΣΔ



Δομικά Στοιχεία ΠΣΔ

Τα κύρια δομικά στοιχεία των ΠΣΔ είναι τα ακόλουθα:

- α Σαφής πολιτική διαχείρισης.
- α Διοίκηση με στόχους.
- α Διοίκηση βάσει διεργασιών.
- α Ορθολογική οργάνωση.
- α Συστηματική τεκμηρίωση λειτουργίας.
- α Συνεχής έλεγχος λειτουργίας.
- α Αποτελεσματική αντιμετώπιση δυσλειτουργιών.
- α Άρτια προετοιμασμένο προσωπικό.