

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΛΕΞΗΣ

ΕΛΕΓΧΟΣ

- ΕΛΕΓΧΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
- ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

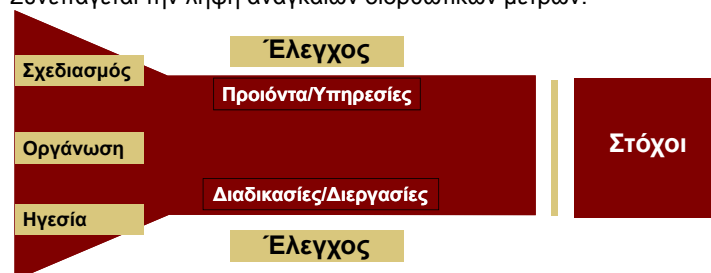


Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

ΕΛΕΓΧΟΣ: Η τέταρτη λειτουργία

Τι είναι έλεγχος;

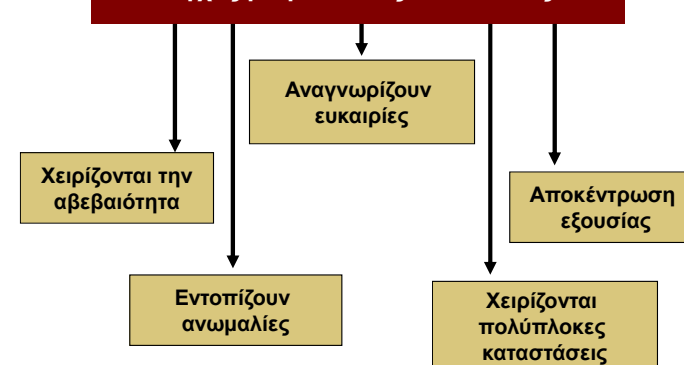
Η λειτουργία της ρύθμισης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με στόχο η πραγματική απόδοσή τους να είναι ανταποκρίνεται στα αναμενόμενα μέτρα/πρότυπα και τους στόχους της επιχείρησης. Συνεπάγεται την λήψη αναγκαίων διορθωτικών μέτρων.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Ο ρόλος του ελέγχου: Οι 5 προκλήσεις

Ο έλεγχος βοηθάει τους διοικούντες να:



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

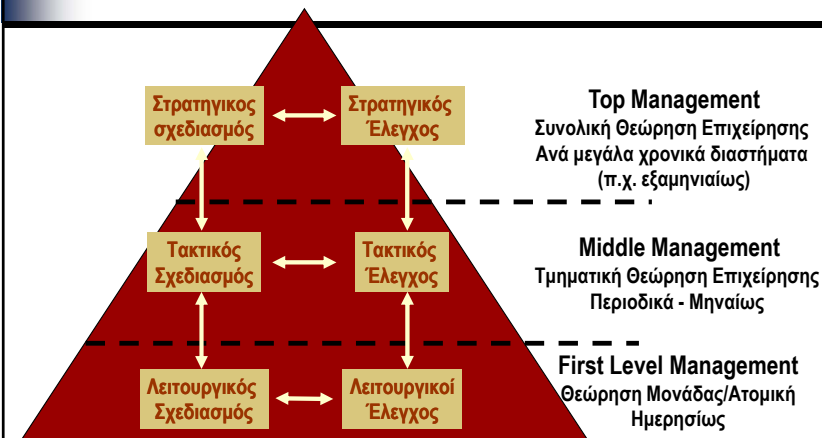
Οργανωσιακός Έλεγχος

- Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να **παρακολουθούν και να αξιολογούν αν**:
 - Μετατρέπουμε αποτελεσματικά τις εισροές σε εκροές;
 - Πρέπει να μετρώνται σωστά οι μονάδες των εισροών και των εκροών.
 - Βελτιώνεται η ποιότητα του προϊόντος;
 - Είμαστε ανταγωνιστικοί με τις άλλες εταιρίες;
 - Ανταποκρίνονται οι υπάλληλοι στις ανάγκες των καταναλωτών;
 - Η εξυπηρέτηση πελατών γίνεται ολοένα σημαντικότερη.
 - Είναι σε γενικές γραμμές, τα διοικητικά μας στελέχη καινοτόμα;
 - Το σύστημα ελέγχου ενθαρρύνει την ανάληψη κινδύνου;



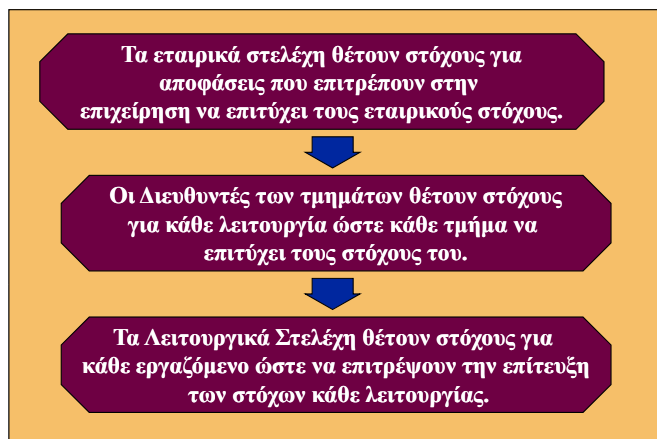
Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Τα επίπεδα του ελέγχου



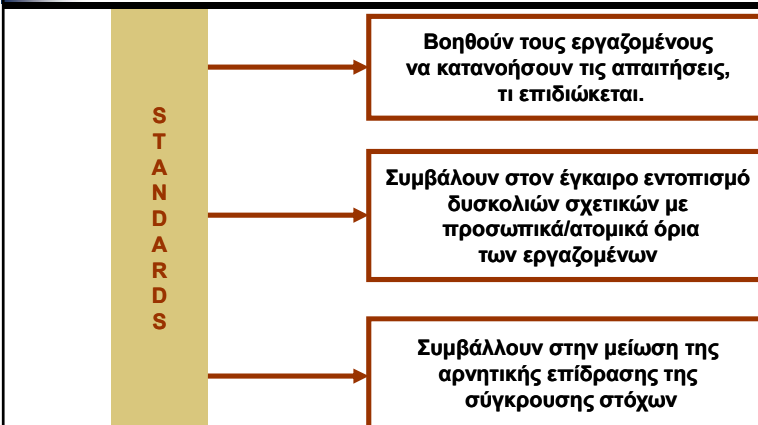
Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Η Διαδικασία Καθορισμού Στόχων



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Πώς επηρεάζονται οι εργαζόμενοι από την ύπαρξη κριτηρίων και μέτρων απόδοσης



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Συστήματα Ελέγχου

Τυπικά συστήματα θέσπισης στόχων, παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανάδρασης που παρέχουν στα διοικητικά στελέχη πληροφορίες ώστε να καθορίσουν αν η στρατηγική και η δομή είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές.

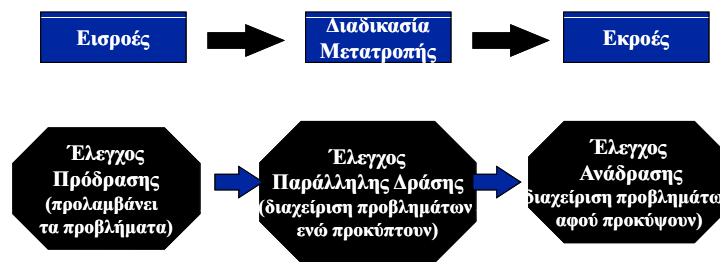
Ένα καλό σύστημα ελέγχου θα πρέπει:

- Να είναι **ευέλικτο** ώστε τα διοικητικά στελέχη να ανταποκρίνονται όταν και όπως είναι απαραίτητο.
- Να παρέχει **ακριβείς** πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση.
- Να παρέχει **έγκαιρα** τις **πληροφορίες**.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Τρεις τύποι ελέγχου



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

ΤΥΠΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΚΑΤΑ ΧΡΟΝΙΣΜΟ

ΕΜΠΡΟΣΘΙΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (Feedforward Control) – ρύθμιση εισόδων
ΠΑΡΑΛΛΗΛΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (Concurrent Control) – ρύθμιση τρεχουσών δραστηριοτήτων
ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ (Feedback Control) – ρύθμιση μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής/ υπηρεσίας

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΛΛΑΠΛΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Χρήση δύο ή περισ/ρων ελέγχων χρονισμού: αναφέρεται σε διάφορα στρατηγικά σημεία ελέγχου

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΣ vs. ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΣ

Αυτορυθμιζόμενο σύστημα ελέγχου: βασίζεται στην ανθρώπινη αντίληψη



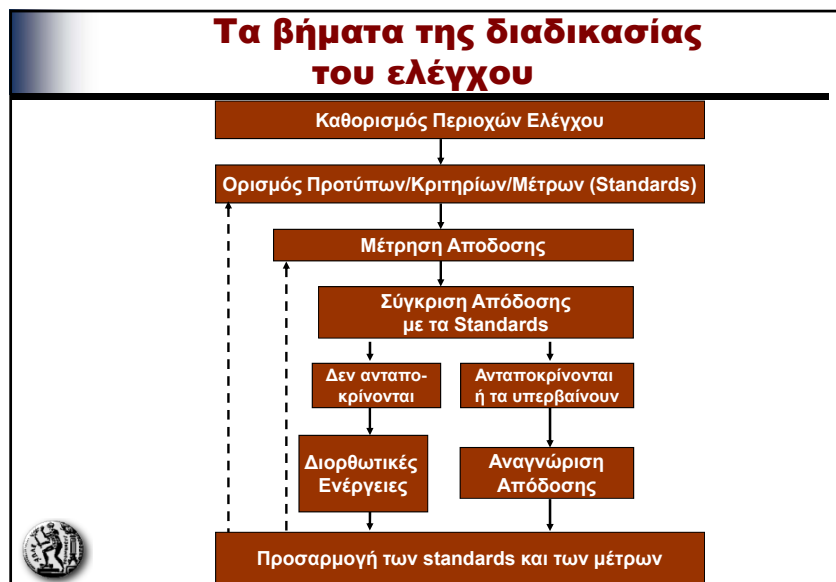
Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Τύποι Ελέγχου

- **Πρόδραση (feedforward)**: χρησιμοποιείται στο στάδιο των εισροών της διαδικασίας.
 - Τα διοικητικά στελέχη προλαμβάνουν τα προβλήματα πριν αυτά δημιουργηθούν.
 - Π.Χ. Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να δίνουν ακριβείς εντολές στους προμηθευτές ώστε να αποφεύγουν προβλήματα με την ποιότητα.
- **Παράλληλη Δράση**: δίνει άμεση ανάδραση σχετικά με το πώς οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές.
 - Επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να διορθώνουν τα προβλήματα καθώς αυτά εμφανίζονται.
- **Ανάδραση**: παρέχει πληροφορίες εκ των υστέρων τις οποίες τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν στο μέλλον.
 - Η αντίδραση των καταναλωτών στα προϊόντα οδηγεί σε διορθωτικές ενέργειες στο μέλλον.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο



Η Διαδικασία Ελέγχου

- Καθορισμός** στόχων, ή σκοπών βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση.
 - πρέπει να συμφωνούν με την στρατηγική: πχ για στρατηγική χαμηλού κόστους, τα κριτήρια πρέπει να είναι προσανατολισμένα στην μείωση του κόστους.
 - Τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων είναι απαραίτητο να θέτουν δικούς τους επιμέρους στόχους.
- Μέτρηση πραγματικής απόδοσης:** τα διοικητικά στελέχη μπορούν να μετράνε τις εκροές που προκύπτουν από την συμπεριφορά των εργαζομένων ή μπορούν να μετράνε τις ίδιες τις συμπεριφορές.

Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Η Διαδικασία Ελέγχου

- Σύγκριση πραγματικής απόδοσης** σε σχέση με τους στόχους.
 - Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αποφασίσουν αν η πραγματική απόδοση αποκλίνει από τους στόχους.
 - Συχνά, ο συνδυασμός διαφόρων προβλημάτων έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μειωμένης απόδοσης.
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων** και λήψη βελτιωτικών ενεργειών.
 - Ίσως οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι πολύ υψηλά.
 - Οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστούν επιπλέον εκπαίδευση ή εξοπλισμό.
 - Αυτό το βήμα είναι συχνά δύσκολο διότι το περιβάλλον συνεχώς αλλάζει.

Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Συστήματα Οργανωσιακού Ελέγχου

Έλεγχος Εκροών	Οικονομικά Μέτρα ή Στόχοι απόδοσης Προϋπολογισμοί
Έλεγχος Συμπεριφοράς	Άμεση Επίβλεψη Διοίκηση μέσω Αντικειμενικών Στόχων Κανόνες και Σταθερές Διαδικασίες Λειτουργίας
Έλεγχος Κουλτούρας	Αξίες Νόρμες Κοινωνικοποίηση

Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Συστήματα Ελέγχου Εκροών

- Οι Οικονομικοί Έλεγχοι είναι αντικειμενικοί και επιτρέπουν τη σύγκριση με άλλες εταιρίες.
 - **Δείκτες Κερδών** – μετράει το πόσο αποτελεσματικά τα διοικητικά στελέχη μετατρέπουν τους πόρους σε κέρδη.
 - Η αποδοτικότητα των επενδύσεων (ROI) χρησιμοποιείται πολύ συχνά.
 - **Δείκτες Ρευστότητας** – μετράνε το πόσο καλά τα διοικητικά στελέχη προστατεύουν τους πόρους ώστε να καλύψουν βραχυπρόθεσμο δανεισμό.
 - Αριθμοδείκτες γενικής και ειδικής ρευστότητας.
 - **Δείκτες Μόχλευσης** – δείχνουν σε ποιο βαθμό το χρέος χρησιμοποιείται για την χρηματοδότηση των λειτουργιών
 - αριθμοδείκτης δανειακών κεφαλαίων προς ενεργητικό.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Συστήματα Ελέγχου Εκροών

- **Οργανωσιακοί Στόχοι:** αφού οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης έχουν τεθεί, κάθε τμήμα λαμβάνει ειδικούς στόχους τους οποίους πρέπει να επιτύχει, ώστε να επιτευχθεί ο γενικός στόχος.
 - Οι στόχοι και επομένως και οι έλεγχοι εκροών, θα τεθούν για κάθε μέρος της επιχείρησης.
 - Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και δύσκολο (αλλά όχι ακατόρθωτο) να επιτευχθούν.
 - Ο καθορισμός των στόχων είναι μια διευθυντική ικανότητα που αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου.
- **Λειτουργικοί Προϋπολογισμοί:** είναι ένα σχέδιο που δείχνει πώς τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χρησιμοποιούν τους πόρους.
 - Τα διοικητικά στελέχη αξιολογούνται από το πως επιτυγχάνονται οι στόχοι και μένουν εντός των ορίων του προϋπολογισμού.
 - Κάθε τμήμα συχνά αξιολογείται βάσει του δικού του προϋπολογισμού αναφορικά με το κόστος, τα έσοδα και τα κέρδη.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Συστήματα Ελέγχου Συμπεριφοράς

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να παρακινούν και να διαμορφώνουν την συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Άμεση Επίβλεψη: διοικητικά στελέχη που διοικούν άμεσα τους εργαζόμενους και μπορούν να διδάξουν, να ανταμείψουν και να διορθώσουν.

- Απαιτεί μεγάλα έξοδα διότι μόνο λίγοι εργαζόμενοι μπορούν να διοικηθούν από ένα διοικητικό στέλεχος.
- Μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά για εκείνους τους εργαζόμενους που επιθυμούν περισσότερη αυτονομία.
- Είναι δύσκολο να γίνει σε πολύπλοκα εργασιακά περιβάλλοντα.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Διοίκηση μέσω Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives)

- Αξιολογεί τους εργαζόμενους μέσω της επίτευξης συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων
 - Οι στόχοι θέτονται σε κάθε επίπεδο της εταιρίας.
 - Η θέσπιση στόχων είναι μια διαδικασία που επιβάλει την συνεργασία του διοικητικού στελέχους ΚΑΙ των εργαζομένων.
 - Οι αναθεωρήσεις πραγματοποιούνται με την διαπίστωση της προόδου σε σχέση με τους στόχους.
 - Οι αυξήσεις στους μισθούς και οι προαγωγές είναι άμεσα συνδεδεμένες με την επίτευξη των στόχων.
 - Μέσω της μέτρησης των στόχων και της απόδοσης, αξιολογούνται και οι ίδιες οι ομάδες



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Έλεγχος Γραφειοκρατίας

- Έλεγχος μέσω ενός συστήματος κανόνων και καθορισμένων διαδικασιών λειτουργίας που μορφοποιούν την συμπεριφορά των τμημάτων, των λειτουργιών και των ατόμων.
 - Κανόνες και καθορισμένες διαδικασίες λειτουργιών που προσανατολίζουν τους εργαζόμενους στο τι πρέπει να κάνουν
 - Τυποποιημένες ενέργειες έτσι ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να προβλεφτούν.
 - Επιπλέον χρειάζεται έλεγχος εκρών ώστε να διορθωθούν τα σφάλματα.
- **Προβλήματα Γραφειοκρατικού Ελέγχου:**
 - Οι κανόνες είναι ευκολότερο να δημιουργηθούν παρά να διαγραφούν. Οδηγούν σε "red tape"
 - Οι επιχειρήσεις μπορεί να γίνουν πολύ σταθερές και όχι πολύ ευέλικτες.
 - Καλύτερα να χρησιμοποιούνται για προβλήματα ρουτίνας



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Επιχειρησιακή Κουλτούρα Clan Control

- **Επιχειρησιακή Κουλτούρα** είναι μια συλλογή αξιών, νορμών και συμπεριφοράς που είναι κοινά για όλους τους εργαζόμενους και που ελέγχουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
- **Έλεγχος μέσω κουλτούρας:** έλεγχος μέσα από την ανάπτυξη ενός εσωτερικού συστήματος αξιών και νορμών.
 - Παραδείγματα περιλαμβάνουν τους κώδικες ρουχισμού, τις ώρες εργασίας, την περηφάνια στην εργασία.
- Αυτές οι μέθοδοι παρέχουν έλεγχο όπου ο έλεγχος εκρών και συμπεριφορών δεν αποδίδει.
- Η ισχυρή κουλτούρα και ο έλεγχος μέσω κουλτούρας βοηθούν τους εργαζόμενους να επικεντρώνονται στην επιχείρηση και να ενισχύουν την απόδοσή της.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

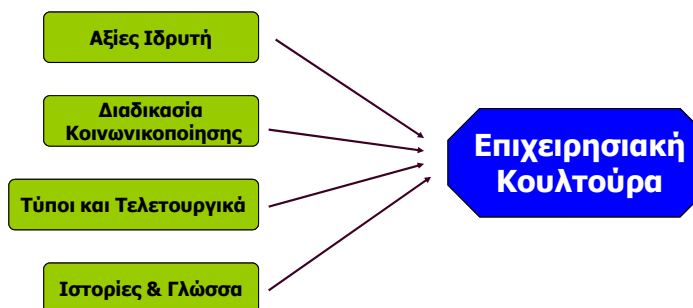
Αξίες και Νόρμες

- **Οι Επιχειρησιακές αξίες και νόρμες** πληροφορούν τους εργαζόμενους σχετικά με τους στόχους που θα πρέπει να παρακολουθούν και πώς να συμπεριφερθούν ώστε να επιτύχουν τους στόχους.
 - Ορισμένες επιχειρήσεις εργάζονται σκληρά για να δημιουργήσουν μία κουλτούρα που ενδυναμώνει και ανταμείβει την ανάληψη κινδύνου.
 - Η Microsoft και η Oracle αναζητούν την καινοτομία.
 - Άλλες εταιρίες δημιουργούν ένα περιβάλλον προσοχής και ασφάλειας.
 - Τα διυλιστήρια και τα εργοστάσια πυρηνικής ενέργειας πρέπει να επικεντρώνουν την προσοχή τους στην προσοχή και την ασφάλεια.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Δημιουργία Ισχυρής Επιχειρησιακής Κουλτούρας



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Επιχειρησιακή Κουλτούρα

- **Οι αξίες του ιδρυτή** είναι πολύ σημαντικές καθώς αυτός προσλαμβάνει τα πρώτα διοικητικά στελέχη.
 - Οι ιδρυτές πιο πιθανό είναι να προσλάβουν εκείνα τα άτομα που μοιράζονται μαζί τους το ίδιο όραμα.
 - Αυτό δημιουργεί την κουλτούρα της επιχείρησης.
- **Διαδικασία Κοινωνικοποίησης:** οι νεοφερμένοι μαθαίνουν τις νόρμες και τις αξίες.
 - Μαθαίνουν όχι μόνο επειδή επιβάλλεται αλλά και επειδή το επιθυμούν.
 - Παρουσιάζεται η επιχειρησιακή συμπεριφορά, οι αναμενόμενες από αυτούς προσδοκίες και το γενικό πλαίσιο της επιχείρησης



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Επιχειρησιακή Κουλτούρα

- **Τύποι και Τελετουργίες (Ceremonies and Rites):** επίσημα γεγονότα που εστιάζονται σε σημαντικά συμβάντα.
 - **Rite of passage:** πώς οι εργαζόμενοι εισέρχονται στην εταιρία και εξελίσσονται μέσα σε αυτή.
 - **Rite of integration:** χτίζει κοινούς δεσμούς με office parties, γιορτές.
 - **Rites of enhancement:** ενθαρρύνει την αφοσίωση των εργαζομένων στις αξίες. Προαγωγές, δείπνα με απονομές.
- **Ιστορίες και Γλώσσα:** Οι επιχειρήσεις επαναλαμβάνουν τις ιστορίες των ιδρυτών ή γεγονότα.
 - Δείχνουν στους εργαζομένους πώς να ενεργούν και τι να αποφύγουν.
 - Οι ιστορίες έχουν συχνά ένα ήρωα που οι εργαζόμενοι μπορούν να μιμηθούν.
 - Οι περισσότερες εταιρίες έχουν το δικό τους κώδικα επικοινωνίας που μόνο οι εργαζόμενοι κατανοούν.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Διοίκηση – Έλεγχος ποιότητας



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Διοίκηση ή Διαχείριση Ποιότητας

Η έννοια της Διοίκησης ή Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management) περιλαμβάνει ένα σύνολο οργανωτικών δραστηριοτήτων στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού όπως είναι μια επιχείρηση, μια δημόσια υπηρεσία, μια μονάδα υγείας, κλπ.


Πρακτικά, η εισαγωγή των οργανωτικών αυτών δραστηριοτήτων έχει ως απώτερο στόχο να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα και/ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τον φορέα, θα πληρούν όλες τις υφιστάμενες σχετικές προδιαγραφές ποιότητας, σε συνεχή βάση και με αξιοπιστία.

Το αποτέλεσμα της εισαγωγής των παραπάνω οργανωτικών δραστηριοτήτων στα πλαίσια της λειτουργίας του φορέα είναι η δημιουργία ενός (συνήθως πολύπλοκου) οργανωτικού μηχανισμού που καλύπτει ένα σύνολο επιχειρησιακών διεργασιών και ονομάζεται Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ή Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System).



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

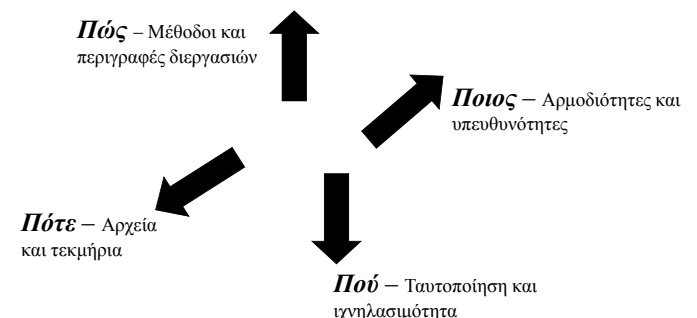
- Ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας μπορεί να ορισθεί πιο συνεκτικά ως εξής: Το σύνολο των τυποποιημένων διεργασιών και των χρησιμοποιούμενων πόρων (οργάνωση, ανθρωπيني πόροι, υποδομές και εξοπλισμός) για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων ποιότητας .
- Η έννοια της διεργασίας προσδιορίζεται ως εξής: Διεργασία (Process) είναι μια δραστηριότητα που μετασχηματίζει εισερχόμενα δεδομένα (inputs) σε εξερχόμενα αποτελέσματα (outputs). Οι διεργασίες περιλαμβάνουν επιμέρους Διαδικασίες (Procedures) οι οποίες ελέγχουν τις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

Βασικά Στοιχεία και Διαστάσεις




Πώς – Μέθοδοι και περιγραφές διεργασιών

Ποιος – Αρμοδιότητες και υπευθυνότητες

Πότε – Αρχεία και τεκμήρια


Πού – Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Οφέλη από την εφαρμογή ΣΔΠ

- **Εσωτερικά:** προκύπτουν από την καλύτερη εσωτερική λειτουργία του οργανισμού,
- **Εξωτερικά:** σε σχέση με τις συναλλαγές του οργανισμού με το περιβάλλον του (πελάτες, προμηθευτές, κλπ).
 - καλύτερα εμπορικά αποτελέσματα,
 - ανάπτυξη εργασιών και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας,
 - βελτίωση του γοήτρου και της αξιοπιστίας του οργανισμού, κλπ.




Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η ΔΟΠ μπορεί να οριστεί ως η «**στρατηγική βελτίωσης** της επιχειρηματικής απόδοσης μέσω της συνολικής δέσμευσης όλων των εργαζομένων ως προς την πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και μέσω της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων ή υπηρεσιών, των επιχειρηματικών διαδικασιών και του προσωπικού».

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγικής της ΔΟΠ περιλαμβάνουν βελτιώσεις στους ακόλουθους τομείς:

- Συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης/του οργανισμού
- Ικανοποίηση πελατών
- Ικανοποίηση εργαζομένων
- Μεριδίο αγοράς
- Κύκλος εργασιών
- Εσωτερικό και εξωτερικό, άμεσο και έμμεσο, κόστος ποιότητας



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Εφαρμογή της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας

- **ΔΟΠ - απλές ιδέες.**
 - Κάθε τμήμα της επιχείρησης έχει πελάτες, είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς –
 - Η ανάγκη ικανοποίησης των απαιτήσεων τους είναι ο πυρήνας της φιλοσοφίας

Το γεγονός αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης ποιότητας, στατιστικές-δειγματοληπτικές μεθόδους ελέγχου της παραγωγής καθώς και ομαδική εργασία.
- **Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία ή ένας τρόπος διοίκησης με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ως συνόλου τόσο στην παροχή υπηρεσιών όσο και στη παραγωγή προϊόντων.**
- **Περιλαμβάνει επαναδιοργάνωση ολόκληρης της επιχείρησης, φροντίδα για κάθε τμήμα, κάθε πρόσωπο κάθε δραστηριότητα, -> στόχος η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (εσωτερικών – εξωτερικών).**



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

- Εστίαση στον πελάτη
- Ηγεσία
- Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού
- Προσέγγιση βασισμένη σε διεργασίες
- Συστημική προσέγγιση της διοίκησης
- Συνεχής βελτίωση
- Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε αντικειμενικά στοιχεία
- Σχέσεις αμοιβαίου οφέλους με τους προμηθευτές



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Υιοθέτηση ΔΟΠ

Η μετάβαση σε μια κουλτούρα ενδυναμωμένων εργαζομένων, με δημιουργικότητα και υπευθυνότητα για την εργασία τους, συμβάλει στη διατήρηση του δυναμισμού και της ευελιξίας, που είναι τόσο απαραίτητη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η υποκίνηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μέσω

- Οικοδόμησης ομαδικού πνεύματος
- Επικοινωνίας
- Εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης
- Ανατροφοδότησης των επιδόσεων
- Αναγνώριση επιτευγμάτων
- Παραδειγματικής συμπεριφοράς της ηγεσίας



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Διεθνή Πρότυπα και Συστήματα Διοίκησης

Η έννοια των Συστημάτων Διοίκησης και περιγραφή των προτύπων για Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας κατά ISO 9001, Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης κατά ISO 14001 και EMAS, Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία κατά OHSAS 18001, Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών κατά BS 7799.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Ανάπτυξη και Εξέλιξη Προτύπων

Γιατί χρειαζόμαστε Πρότυπα για τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας;

- Για να υπάρχει ένα γενικό πλαίσιο για την αξιολόγηση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας των Οργανισμών
- Για να παρέχεται μια δομή σχεδιασμού Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, εφαρμόσιμη από κάθε οργανισμό (Μεταποίηση – Παροχή Υπηρεσιών – Κάθε Μεγέθους)
- Για να υφίσταται μια λίστα απαιτήσεων διεθνώς αποδεκτή, η οποία να επαληθεύεται από ανεξάρτητο φορέα



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Αντικείμενο των Προτύπων

- Καθοδήγηση οργανισμών για τη δομή και το περιεχόμενο ενός Συστήματος Ποιότητας
- Παροχή κοινώς αποδεκτής βάσης για την αξιολόγηση Συστημάτων Ποιότητας προμηθευτών ή υποψήφιων προμηθευτών από τον οργανισμό
- Δημιουργία συμβατικού πλαισίου για τις απαιτήσεις που αφορούν τα Συστήματα Ποιότητας

Τα πρότυπα για τα Συστήματα Ποιότητας δεν πρέπει να συγχέονται με τα πρότυπα που αφορούν προϊόντα ή υπηρεσίες. Το αντικείμενό τους είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός είναι οργανωμένος και λειτουργεί, ανεξάρτητα από το παραγόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Κατηγορίες Προτύπων

- **Πρότυπα σχετιζόμενα με ένα συγκεκριμένο κλάδο** (καθιερώνονται από μεμονωμένους οργανισμούς συνήθως κρίσιμων κλάδων και χρησιμοποιούνται κατά βάση για αξιολόγηση προμηθευτών – παραδείγματα: αμυντική βιομηχανία, αεροπορική βιομηχανία, πυρηνική βιομηχανία)
- **Γενικευμένα πρότυπα** που εκδίδονται από εθνικούς ή διεθνείς φορείς πιστοποίησης και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κάθε οργανισμό



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

πρότυπα ISO 9000

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 εστιάζεται στην Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management) δηλαδή στο σύνολο των οργανωτικών μέτρων, των ενεργειών, κλπ που υλοποιεί ο οργανισμός για:

- Την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας των πελατών
- Την ικανοποίηση των εξωτερικών κανονιστικών και νομοθετικών απαιτήσεων
- Την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών
- Την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της απόδοσής του στην επιδίωξη των παραπάνω στόχων



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

ISO 9001: 2008 (1/2)

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2008 Quality Management Systems– Requirements (Συστήματα διοίκησης ποιότητας–Απαιτήσεις), ανήκει στην σειρά προτύπων ISO 9000 και είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας. Η γενική του φιλοσοφία εστιάζεται στον καθορισμό απαιτήσεων για οργανισμούς που:

- Σκοπεύουν (ή πρέπει) να αποδείξουν την ικανότητά τους να παρέχουν με συνέπεια προϊόντα που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών και τις νομοθεσίας
- Σκοπεύουν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

ISO 9001: 2008 (2/2)

- Συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων
- Διακριβωμένος εξοπλισμός μετρήσεων
- Επαγγελματική υγεία και ασφάλεια
- Εκπαίδευση
- Τήρηση Εγγράφων–Αρχείων
- Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών
- Μετρήσεις και ανάλυση
- Διαρκής βελτίωση
- Τήρηση νομοθεσίας / ειδικών απαιτήσεων
- Οργανόγραμμα και σαφείς αρμοδιότητες
- Ύπαρξη Εγχειριδίου Ποιότητας / Διαδικασιών
- Ελεγχόμενη ροή εγγράφων
- Έλεγχοι των προϊόντων (α' υλών, ενδιάμεσων, τελικών)
- Αξιολόγηση των προμηθευτών
- Έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας
- Έλεγχος παραγγελιών / συμβάσεων
- Οργάνωση αποθήκης



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

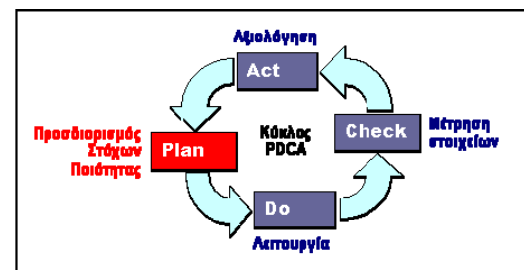
Συνεχής Βελτίωση και Στόχοι Ποιότητας

- Για την ανάγκη της συνεχούς βελτίωσης, η οποία είναι πάντα ένα σημαντικό και απαραίτητο αντικείμενο του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας, απαιτείται να τεθούν Στόχοι Ποιότητας.
- Οι Στόχοι Ποιότητας συσχετίζουν την επιθυμία της διοίκησης με την καθημερινή λειτουργία του φορέα και αφορούν κυρίως σε θέματα συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας του φορέα για την συνεχή ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών του.
- Η συνεχής βελτίωση της λειτουργίας του φορέα επιτυγχάνεται μέσω των κύκλων βελτίωσης. Ένας κύκλος βελτίωσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:
 - Προσδιορισμός Στόχων Ποιότητας
 - Λειτουργία του φορέα
 - Μέτρηση στοιχείων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας
 - Αξιολόγηση των μετρήσεων
- Στην συνέχεια ο κύκλος επαναλαμβάνεται θέτοντας κατ' αρχήν νέες τιμές των Στόχων Ποιότητας για τον επόμενο κύκλο.



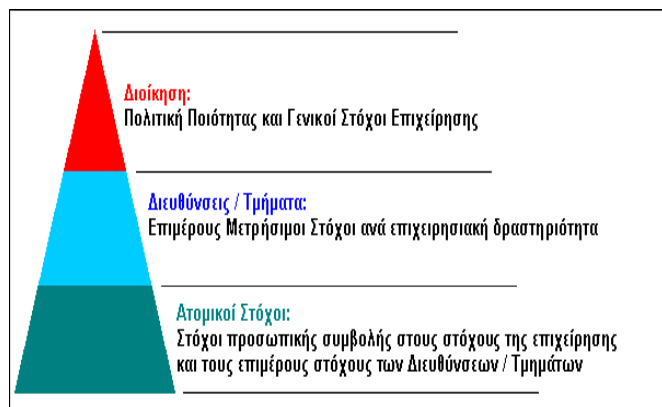
Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Κύκλος PDCA (κύκλος τους Deming)



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Στόχοι Ποιότητας



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Ενδεικτικοί Στόχοι Ποιότητας

Επίπεδο	Στόχοι Ποιότητας
Διοίκηση	<ul style="list-style-type: none"> Πολιτική συνεχώς βελτιούμενης ικανοποίησης των απαιτήσεων πελατών Γενικός Στόχος: Βελτίωση χρόνου ολοκλήρωσης συμβατικών υποχρεώσεων
Διευθύνσεις / Τμήματα	Μετρήσιμος Στόχος Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης: Μείωση αποκλίσεων προβλέψεων ολοκλήρωσης εργασιών κατά 90% (σε ένα έτος)
Ατομα	Ατομικοί Στόχοι: Ακρίβεια προβλέψεων, τυποποίηση ατομικής εργασίας, τήρηση αρχείων μέτρησης στοιχείων (χρόνων) ανάπτυξης κώδικα



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Κύκλος συνεχούς βελτίωσης

ο κύκλος βελτίωσης (Κύκλος PDCA) σε επίπεδο Συστήματος, όπως διαμορφώνεται με την αντιστοίχιση των Στόχων Ποιότητας με μετρήσιμους δείκτες, οι οποίοι υπολογίζονται βάσει αντικειμενικών στοιχείων. Στην περίπτωση αυτή, ο βαθμός επίτευξης των Στόχων Ποιότητας υπολογίζεται από την απόκλιση των πραγματικών τιμών των δεικτών από τις αρχικές τιμές-στόχους που είχαν προσδιορισθεί κατά την έναρξη του κύκλου βελτίωσης.

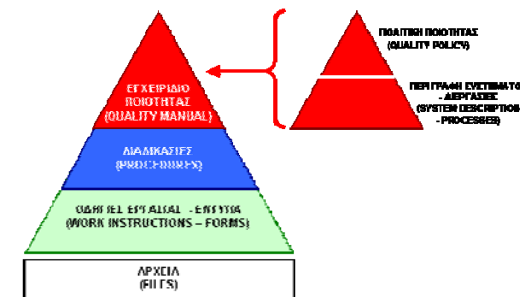


Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Τεκμηρίωση ΣΔΠ

Η καταγραφή όλων των μηχανισμών ποιότητας εξασφαλίζει την τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών αλλά και την δυνατότητα ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες. Μπορεί ο φορέας να αποδείξει ότι τηρεί τα προβλεπόμενα από το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας. Η καταγραφή των μηχανισμών ποιότητας γίνεται στα πλαίσια της Τεκμηρίωσης (Documentation) του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Η τεκμηρίωση αυτή είναι ένα ιεραρχικό σύστημα εγγράφων και αρχείων.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

πρότυπα ISO 14000

Η οικογένεια προτύπων ISO 14000 εστιάζεται στην Περιβαλλοντική Διαχείριση (Environmental Management) δηλαδή στο σύνολο των οργανωτικών μέτρων, των ενεργειών, κλπ που υλοποιεί ο οργανισμός για:

- Την ελαχιστοποίηση των επιβλαβών επιπτώσεων που προκαλούνται στο περιβάλλον από τις δραστηριότητες του οργανισμού.
- Την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της περιβαλλοντικής επίδοσης και συμπεριφοράς του οργανισμού.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Τα οφέλη από την εισαγωγή και εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

- Ταυτόχρονη συστηματική προσέγγιση και επίτευξη των περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών στόχων
- Κέρδη από την εξοικονόμηση φυσικών πόρων
- Μείωση του κόστους επεξεργασίας και απόρριψης λυμάτων
- Μείωση της πιθανότητας ατυχημάτων
- Βελτίωση της γενικής εικόνας της επιχείρησης προς το ευρύ κοινό
- Ελαχιστοποίηση των προστίμων από παραβάσεις της νομοθεσίας
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, σαν αποτέλεσμα του συνδυασμού των παραπάνω αποτελεσμάτων

Συνεπώς κάθε προσπάθεια της Διοίκησης μίας επιχείρησης, που έχει στόχο τη βελτίωση της περιβαλλοντικής της απόδοσης, μπορεί να νοηθεί ως επένδυση.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας και Περιβάλλοντος

- ✓ Τα δύο συστήματα ακολουθούν κοινή λογική και παρουσιάζουν αντίστοιχη δομή.
- ✓ Πολλές από τις απαιτήσεις τους μπορούν να εφαρμόζονται μέσω κοινών, κατάλληλα σχεδιασμένων μεθοδολογιών και διαδικασιών.
- ✓ Το ISO 9000 αποτελεί τη βάση για την ένταξη σε αυτό των απαιτήσεων του ISO 14000.
- ✓ Με σωστό σχεδιασμό, τα δύο συστήματα μπορούν να αποτελέσουν ισχυρότατο διαχειριστικό εργαλείο για την επιχείρηση, με **ελαχιστοποίηση του απαιτούμενου κόπου για την εφαρμογή τους.**



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Ένταξη ΣΠΔ στο υπάρχον Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Για να πιστοποιηθεί μία εταιρεία κατά ISO 14001 πρέπει να εντάξει στην διαχειριστική της περιβαλλοντική πρακτική τις 18 απαιτήσεις που ορίζει το εν λόγω πρότυπο.

Μία εταιρεία που εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 καλείται να αναπροσαρμόσει τις υπάρχουσες διαδικασίες και απαιτήσεις στις επιπλέον απαιτήσεις του ISO 14001:2004.

Τη βάση για την αναπροσαρμογή των διαδικασιών αποτελεί ο Πίνακας Αντιστοίχισης των δύο προτύπων.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Ένταξη ΣΠΔ στο υπάρχον Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Για να πιστοποιηθεί μία εταιρεία κατά ISO 14001 πρέπει να εντάξει στην διαχειριστική της περιβαλλοντική πρακτική τις 18 απαιτήσεις που ορίζει το εν λόγω πρότυπο.

Μία εταιρεία που εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 καλείται να αναπροσαρμόσει τις υπάρχουσες διαδικασίες και απαιτήσεις στις επιπλέον απαιτήσεις του ISO 14001:2004.

Τη βάση για την αναπροσαρμογή των διαδικασιών αποτελεί ο Πίνακας Αντιστοίχισης των δύο προτύπων.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

ISO 9001

- Ανασκόπηση Συμβάσεων
- Έλεγχος Σχεδιασμού
- Αγορές
- Έλεγχος παρεχόμενου από τον πελάτη προϊόντος
- Αναγνώριση ταυτότητας & ιχνιασιμότητας προϊόντος
- Έλεγχος Διεργασιών
- Κατάσταση Ελέγχων και Δοκιμών
- Έλεγχος μη συμμορφούμενων
- Χειρισμός – αποθήκευση, συντήρηση, διατήρηση, παράδοση
- Εξυπηρέτηση

ISO 14001

- Αρμοδιότητες, Ευθύνη Διοίκησης
- Πολιτική για την Ποιότητα/ Περιβάλλον
- Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
- Σύστημα για την Ποιότητα/ Περιβάλλον
- Έλεγχος Τακμηρίωσης
- Αρχεία
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις
- Εκπαίδευση και ενημέρωση προσωπικού
- Έλεγχοι και μετρήσεις για ποιότητα/ περιβάλλον
- Στατιστικές δοκιμές
- Διακρίβωση οργάνων ελέγχου
- Αιμορροτικές και Προληπτικές ενέργειες
- Περιβαλλοντικά θέματα
- Νομικές και άλλες απαιτήσεις
- Περιβαλλοντικοί σκοποί, στόχοι και προγράμματα
- Επικοινωνία
- Απόκριση και ετοιμότητα σε έκτακτες καταστάσεις
- Λειτουργικός έλεγχος



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Άλλα Θέματα Ποιότητας



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας

Οι θεμελιακές αρχές στις οποίες στηρίζεται το μοντέλο του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας είναι

- Εστίαση στο πελάτη
- Συνεργασία με προμηθευτές
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και εμπλοκή του
- Διαδικασίες και δεδομένα
- Συνεχής βελτίωση και καινοτομία
- Ηγεσία και συνέπεια σκοπού
- Δημόσια ευθύνη
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Στηρίζεται στο τρίπτυχο άνθρωποι – διαδικασίες- αποτελέσματα



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι ένα μη κανονιστικό πλαίσιο βασισμένο σε εννέα κριτήρια :

1. Ηγεσία
2. Πολιτική και Στρατηγική
3. Ανθρώπινο Δυναμικό
4. Συνεργασίες και Πηγές
5. Διεργασίες
6. Αποτελέσματα Πελατών
7. Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού
8. Κοινωνικά Αποτελέσματα
9. Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM

Αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ποικιλοτρόπως :

- Εργαλείο για αυτό-αξιολόγηση
- Μέθοδος για Συγκριτική Αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς
- Οδηγός για εντοπισμό περιοχών Βελτίωσης
- Βάση για κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης
- Δομή για το Σύστημα Διοίκησης ενός οργανισμού



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία

- μπορεί να νοηθεί ως ένα μέρος της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων, ως ένα μέσο προστασίας του οργανισμού, αλλά και ως μια τακτική για την συστηματική ικανοποίηση των σχετικών νομοθετικών απαιτήσεων.
- παρέχει ένα πλαίσιο για την διαχείριση των ευθυνών που σχετίζονται με την υγιεινή και ασφάλεια, έτσι ώστε αυτές να είναι πιο αποτελεσματικές και να ενσωματώνονται καλύτερα στις συνολικές επιχειρησιακές λειτουργίες του οργανισμού.
- βασίζονται σε διεθνή πρότυπα τα οποία καθορίζουν μια διαδικασία για την επίτευξη μιας συνεχώς βελτιούμενης επίδοσης σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια, και την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας.

Τα πρότυπα αυτά αποτελούν την σειρά προτύπων OHSAS 18000 και έχουν αναπτυχθεί από τον οργανισμό BSI (British Standards Institution).



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών

Η ανάγκη - σκοπιμότητα

Στον σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό χώρο των επιχειρήσεων (αλλά και των οργανισμών κάθε τύπου), η πληροφορία είναι ένα επαπειλούμενο αντικείμενο και οι απειλές μπορούν να προέρχονται από πολλές πηγές. Οι απειλές αυτές μπορούν να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Μπορούν να είναι συμπτωματικές ή να προέρχονται από ηθελημένη κακή πρόθεση πρόκλησης ζημιών στον οργανισμό.

Ιδιαίτερα μετά τις εξελίξεις των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και την ευρεία ανάπτυξη και χρήση εταιρικών δικτύων και εφαρμογών όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι συναλλαγές μέσω του διαδικτύου, κλπ, οι απειλές κατά της πληροφορίας ενός οργανισμού, έχουν πολλαπλασιασθεί.

Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη για κάθε οργανισμό να προστατέψει την ζωτική του πληροφορία, καθώς και την πληροφορία που αφορά τους πελάτες του, αναπτύσσοντας την κατάλληλη Πολιτική Ασφάλειας Πληροφοριών και λαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα μέτρα για την υλοποίησή της. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται η ανάπτυξη και ενσωμάτωση στην λειτουργία του οργανισμού, ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών

Μία συνολική και συστηματική προσέγγιση του οργανισμού στην διαχείριση της ευαίσθητης πληροφορίας του και των κινδύνων που την απειλούν, έτσι ώστε η πληροφορία να παραμένει ασφαλής. Η ασφάλεια της πληροφορίας αναλύεται στα εξής τρία στοιχεία:

! **Εμπιστευτικότητα (Confidentiality):** Η διασφάλιση ότι η πληροφορία είναι προσπελάσιμη μόνον από εκείνους που είναι εξουσιοδοτημένοι να την προσπελαίνουν

! **Ακεραιότητα (Integrity):** Η διασφάλιση της ακρίβειας και της πληρότητας της πληροφορίας και των μεθόδων επεξεργασίας της

! **Διαθεσιμότητα (Availability):** Η διασφάλιση ότι οι εξουσιοδοτημένοι χρήστες έχουν πρόσβαση στην πληροφορία και τους σχετικούς με αυτήν πόρους (πχ συστήματα πληροφορικής) οποτεδήποτε αυτό απαιτείται.

Για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, υπάρχουν δύο αλληλοσυμπληρούμενα πρότυπα, τα οποία αποτελούν την σειρά προτύπων BS7799 και έχουν αναπτυχθεί από τον οργανισμό BSI.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Το σύστημα HACCP για την υγιεινή τροφίμων

Το σύστημα HACCP είναι μια μεθοδολογία για τον προσδιορισμό των κινδύνων κάθε είδους (χημικών, φυσικών και μικροβιολογικών) οι οποίοι μπορούν να εμφανισθούν σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας ενός τροφίμου.

Η μεθοδολογία αυτή προβλέπει την εγκατάσταση συστημάτων ελέγχου τα οποία εστιάζουν κυρίως στον προληπτικό έλεγχο και ανάλυση (χημική ή μικροβιολογική) που αφορά την υγιεινή και την ασφάλεια του προϊόντος (ανά στάδιο παραγωγικής διαδικασίας) παρά στον έλεγχο και την ανάλυση του τελικού προϊόντος.

Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα τρόφιμα σχεδιάζουν, εγκαθιστούν και εφαρμόζουν ένα σύστημα HACCP ώστε να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα τους δεν προκαλούν βλάβη στον καταναλωτή.

Ο όρος HACCP είναι ακρωνύμιο του: Hazard Analysis-Critical Control Points, το οποίο αποδίδεται στα ελληνικά ως: Ανάλυση Επικινδυνότητας- Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Το σύστημα HACCP για την υγιεινή τροφίμων

Η εγκατάσταση του συστήματος HACCP στις βιομηχανίες τροφίμων είναι πλέον επιτακτική.

Κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα των τροφίμων θα πρέπει να προχωρήσει στην ανάπτυξη και εγκατάσταση συστήματος HACCP όχι μόνον στην περίπτωση που παράγει, παρασκευάζει ή μεταποιεί τρόφιμα, αλλά και στις περιπτώσεις, που η εταιρεία συσκευάζει, αποθηκεύει, μεταφέρει, διανέμει, και προσφέρει τρόφιμα στους πελάτες με την μορφή υπηρεσιών εστίασης.



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

Ειδικά Θέματα

- Η Σήμανση CE (CE marking)
- Η Οικολογική Σήμανση (Ecolabelling)



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο

- ISO 9001 ISO 9001- Το Διεθνές Πρότυπο για Διαχείριση Ποιότητας Διαδικασία Αξιολόγησης ISO 14001 ISO 14001 - Το Διεθνές Πρότυπο για Διαχείριση Περιβάλλοντος Ο δρόμος για την Πιστοποίηση HACCP HACCP - Η Συστηματική Προσέγγιση για την Διαχείριση της Ασφάλειας Τροφίμων Ο δρόμος για την Πιστοποίηση ISO 27001 ISO 27001 - Το Πρότυπο για την Διαχείριση της Ασφάλειας Πληροφοριών Διαδικασία Αξιολόγησης ISO 27001 OHSAS 18001 ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ / TRAINING Κανονισμός Πιστοποίησης και Καταχώρησης Σκοπός Διαπίστευσης BRC-Παγκόσμιο Πρότυπο για τα Τρόφιμα AS 9100 – Το Διεθνές Πρότυπο για την Ποιότητα στην Βιομηχανία της Αεροδιαστημικής



Συστήματα Διοίκησης, 6ο εξάμηνο