

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΜΒΑ- ΤQM)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**  
**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ:**  
**ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

**ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ**

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΧΗΜΕΙΑΣ**  
**ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**  
**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2004**

*Αφιερώνεται στον πατέρα μου*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιά. Το θέμα που παρουσιάζεται, μου ανατέθηκε -με μεγάλη χαρά - από τον αναπληρωτή καθηγητή κ. Αθανάσιο Λαγοδήμο. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους αυτούς που συμμετείχαν ενεργά στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Αρχικά, το μεγαλύτερο ευχαριστώ ανήκει στον κ. Λαγοδήμο που μου εμπιστεύθηκε αυτό το θέμα, με υποστήριξε, με καθοδήγησε, με διόρθωσε, με συμβούλεψε. Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Κουρεμένο και κύριο Χυτήρη που συμμετείχαν στην τριμελή επιτροπή εξέτασης της διπλωματικής εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει στους γονείς μου και την αδελφή μου, τόσο για την υποστήριξη τους σε δύσκολες στιγμές, που πίστευα ότι δεν θα τα κατάφερα, αλλά και για την προσπάθεια τους να με διευκολύνουν όσο μπορούσαν ώστε να τα καταφέρω το στόχο μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους φίλους μου για τις πρακτικές τους συμβουλές, αλλά και για την ανεκτικότητα τους.

Σας ευχαριστώ όλους.

*«An integrated management system (IMS) is a management system which integrates all components of a business into one coherent system so as to enable the achievement of its purpose and mission»*

*(ερμηνεία του όρου από τον δικτυακό τόπο [www.iqa.org](http://www.iqa.org))*

---

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	2
1.1 Γενικά .....	2
1.2 Σκοπός της Εργασίας .....	4
1.3 Μεθοδολογία – Δομή εργασίας .....	5
2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ .....	8
2.1 Γενικά .....	8
2.2 ISO 9000: Πρότυπα Διαχείρισης Ποιότητας .....	9
2.2.1 Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 .....	12
2.3 ISO 14000 - Πρότυπο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management Systems) .....	14
2.4 OHSAS 18001 – Σύστημα Διαχείρισης Εργασιακής Υγείας και Ασφάλειας (Occupational Health and Safety Management Systems) .....	16
2.5 ΕΛΟΤ 1416 (HACCP): Σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων .....	21
2.6 SA 8000 – Σύστημα Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης (Social accountability management) .....	23
2.7 Συνύπαρξη των προτύπων .....	26
2.8 Ενοποιημένα Συστήματα Διαχείρισης .....	30
2.8.1 Τι είναι και τι δεν είναι Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης; .....	32
2.9 Μοντέλα Ολοκλήρωσης .....	35
2.10 Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης με βάση τις διεργασίες .....	37
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	39
3.1 Επιλογή Δείγματος .....	39
3.2 Ερωτηματολόγιο .....	41
3.3 Μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων .....	43

4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	48
4.1 Παρουσίαση ταυτότητας Δείγματος .....	48
4.2 Συνύπαρξη Συστημάτων Διαχείρισης .....	53
4.3 Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης .....	57
4.4 Ανάπτυξη Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης .....	58
4.5 Φορείς πιστοποίησης/ διαπίστευσης .....	62
4.6 Εφαρμογή Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης .....	64
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71
5.1 Συμπεράσματα .....	71
5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	73

---

## ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1-1- Συντομεύσεις και ακρωνύμια.....	viii
Πίνακας 4-1: Δραστηριότητα των επιχειρήσεων.....	50
Πίνακας 4-2: Τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων.....	56
Πίνακας 4-3- Θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός ΕΣΔ ....	61
Πίνακας 4-4- Αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός ΕΣΔ.....	62
Πίνακας 4-5: Θετικά αποτελέσματα ΕΣΔ όπως αναφέρθηκαν από επιχειρήσεις που το εφάρμοζαν.....	67

## ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 2-1: Μελέτη επαγγελματικού κινδύνου .....	19
Σχήμα 2-2: Μεθοδολογία εφαρμογής ΣΔ εργασιακής υγείας και ασφάλειας.....	20
Σχήμα 2-3:Εφαρμογή συστήματος HACCP.....	22
Σχήμα 2-4: Σύστημα διαχείρισης εταιρικής ευθύνης.....	25
Σχήμα 2-5: Ξεχωριστή εφαρμογή προτύπων.....	28
Σχήμα 2-6: Παράλληλη εφαρμογή/ μερική ενσωμάτωση προτύπων .....	29
Σχήμα 4-1: Μέγεθος των επιχειρήσεων .....	48
Σχήμα 4-2: Γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων .....	49
Σχήμα 4-3: Συστήματα διαχείρισης .....	53
Σχήμα 4-4: Τι διευκολύνει τον σχεδιασμό των συστημάτων .....	59
Σχήμα 4-5: Τι δυσχεραίνει την ανάπτυξη ενός ΕΣΔ.....	60
Σχήμα 4-6: Χρησιμότητα προτύπου για ΕΣΔ.....	63
Σχήμα 4-7: Τα σχέδια των επιχειρήσεων όσον αφορά στη λειτουργία ΕΣΔ .....	64
Σχήμα 4-8: Προβλήματα που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ΕΣΔ ....	68

---

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

Συντομογραφία	Περιγραφή
BS	British Standard
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EMS	Environmental Management System
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
IMS	Integrated Management System
ISO	International Organization for Standardization
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
OHS	Occupational Health and Safety
SA	Social Accountability
TQM	Total Quality Management
ΕΣΔ	Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης
ΣΔ	Σύστημα Διαχείρισης
ΣΔΠ	Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

**Πίνακας 1-1-** Συντομεύσεις και ακρωνύμια



# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

## **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Οι αρχές του 21ου αιώνα βρίσκουν την παγκόσμια αγορά αντιμέτωπη με μία νέα έννοια, την αειφορία, που αποτελεί την αφετηρία οποιασδήποτε επιχειρηματικής πρωτοβουλίας ή ενέργειας. Η αειφορία, περιλαμβάνει τη διαχείριση πόρων, διεργασιών, ανθρώπων με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζονται οι ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα ικανοποίησης των αναγκών των μελλοντικών γενιών. Περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία: την οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Η αειφόρος ανάπτυξη δεν είναι πλέον ένα σύνθημα που προέκυψε μετά τη διάσκεψη στο Ρίο. Είναι κοινά αποδεκτό ότι αποτελεί μονόδρομο για τη λύση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο σύγχρονος άνθρωπος αλλά και για την ισότιμη ανάπτυξη όλου του κόσμου. Η εφαρμογή της αειφόρου ανάπτυξης έχει σα στόχους την προστασία του περιβάλλοντος, την οικονομική ευημερία αλλά και την κοινωνική ισότητα. Προϋποθέτει την εφαρμογή νέων επιπέδων απόδοσης και διαφορετική αντιμετώπιση των θεμάτων που σχετίζονται με την προστασία και διατήρηση ανθρώπινων πόρων, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την ανάπτυξη των τεχνολογιών.

Οι παγκόσμιοι οργανισμοί πιέζονται ώστε να διασφαλίσουν την ποιότητα των προϊόντων προστατεύοντας ή βελτιώνοντας ταυτόχρονα την κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον και την εργασιακή υγεία και ασφάλεια, σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα και σύμφωνα πάντα με τις αρχές της αειφορίας. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αποδεχτούν τον σημαντικό ρόλο που τους αντιστοιχεί και καλούνται να αναλάβουν την ευθύνη που έχουν, όχι μόνο προς τους καταναλωτές των προϊόντων και υπηρεσιών τους, αλλά και στην ευρύτερη ομάδα των αποδεκτών των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων: μετόχους, περιβάλλον, κυβερνήσεις, κοινωνία. Σαν αποτέλεσμα, σειρά νέων νομοθετικών διατάξεων, κάνουν την εμφάνιση τους, καθώς και μια σειρά νέων συστημάτων διαχείρισης με διαφορετικά πεδία ορισμού και δράσης (ποιότητα - περιβάλλον – ασφάλεια – κοινωνική εταιρική ευθύνη).

Η ανάγκη συνεχούς συμμόρφωσης στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις όλων των αποδεκτών της λειτουργίας των επιχειρήσεων, δημιουργεί έντονη πολυπλοκότητα μέσα στην επιχείρηση. Προσπάθειες που σκοπό έχουν την ελαχιστοποίηση της πολυπλοκότητας, εμφανίζονται στο προσκήνιο. Όλες αυτές οι προσπάθειες βασίζονται σε μια συστημική προσέγγιση και στη δημιουργία, ανάπτυξη και εφαρμογή Ενοποιημένων Συστημάτων Διαχείρισης (Integrated Management Systems, IMS) που αντιμετωπίζουν με ενιαίο τρόπο όλες τις απαιτήσεις, τις ανάγκες μιας επιχείρησης, καθιστώντας τη ικανή να αντιμετωπίσει το σύγχρονο ανταγωνισμό στην παγκόσμια αγορά. Τα Ενοποιημένα Συστήματα Διαχείρισης αποτελούν τη νέα τάση διαχείρισης των επιχειρήσεων του 21ου αιώνα (Μακρυλάκης, Rooney, 2001). Η συστηματική διερεύνηση της εφαρμογής των συστημάτων αυτών στην ελληνική πραγματικότητα αποτελεί και το αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

## 1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παρότι σχετικά καθυστέρησε, η Ελλάδα έχει να επιδείξει ένα σημαντικό αριθμό πιστοποιητικών, που της προσφέρει μια καλή θέση στο διεθνή κατάλογο των χωρών που έχουν υιοθετήσει το πρότυπο ISO 9000. Σύμφωνα με την τελευταία έκδοση του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης, τα πιστοποιητικά ISO 9000 μέχρι το τέλος του Δεκεμβρίου του 2001 έφτασαν τις 2325, και τα πιστοποιητικά ISO 14000 τα 66. (*The ISO Survey of Certificates, 2002*).

Παράλληλα άλλα πρότυπα διαχείρισης όπως το πρότυπο υγείας και ασφάλειας της εργασίας ΕΛΟΤ 1801 που βασίζεται στο διεθνές πρότυπο OHSAS 18001, και το πρότυπο εταιρικής ευθύνης SA 8000 παρουσιάζει ιδιαίτερα αυξημένο ενδιαφέρον. Ήδη λοιπόν, οι ελληνικές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με το φαινόμενο των ταυτόχρονων απαιτήσεων που προκύπτουν από την υιοθέτηση διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης. Ποια είναι η αντιμετώπιση τους όμως; Κινούνται στις «υψηλές ταχύτητες των ενιαίων συστημάτων διαχείρισης» ή «στις χαμηλές στροφές πολυκερατισμένων, χρονοβόρων και συχνά αναποτελεσματικών συστημάτων διαφορετικών αντικειμενικών στόχων»; (*Γ.Καλλιός, 2002*). Αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την εφαρμογή; πως αντιδρούν; γνωρίζουν τον όρο Ενοποιημένα Συστήματα Διαχείρισης; έχουν εγκατασταθεί ήδη κάποια τέτοια συστήματα και ποια μορφή έχουν; Τι περιμένουν οι ελληνικές επιχειρήσεις από τους Φορείς Πιστοποίησης και Διαπίστευσης; Έχουν σχέδια για το μέλλον ;

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η παρουσίαση της κατάστασης που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις όσον αφορά στον τρόπο εφαρμογής περισσότερων του ενός συστημάτων διαχείρισης καθώς και της άποψης των επιχειρήσεων για τα Ενοποιημένα Συστήματα Διαχείρισης, την πιθανή ύπαρξη τους, τη μορφή που μπορεί να έχουν, τα μελλοντικά τους σχέδια.

Απώτερος στόχος είναι η εργασία να αποτελέσει φορέα «διάχυσης» του όρου στις επιχειρήσεις που δεν τον έχουν συναντήσει ακόμα, δημιουργώντας ερωτήματα, απορίες, διάθεση για περαιτέρω πληροφόρηση.

### **1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Αρχικά θα πραγματοποιηθεί μια προσέγγιση της κατάστασης που επικρατεί όσον αφορά στα υπάρχοντα συστήματα διαχείρισης και των προτύπων στα οποία βασίζονται, βασισμένη στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει έρευνα πεδίου στις ελληνικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν περισσότερα τους ενός συστήματα διαχείρισης. Σαν εργαλείο της έρευνας θα χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο, η ανάπτυξη του οποίου πραγματοποιήθηκε με βάση στοιχεία της βιβλιογραφίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα επεξεργασθούν και θα αναλυθούν με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Η δομή της εργασίας περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όπου παρουσιάζονται σε πολύ γενικά πλαίσια τα πρότυπα που κυρίως εφαρμόζονται στην Ελλάδα αλλά και στον κόσμο. Συνεχίζοντας την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αναπτύσσεται η έννοια Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης, παρουσιάζονται τα προσδοκώμενα οφέλη, οι δυσκολίες και προτεινόμενες στρατηγικές και μέθοδοι που αναφέρονται στην βιβλιογραφία. Σκοπός δεν είναι η πλήρης κάλυψη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και του συγκεκριμένου αντικειμένου που έχει ήδη εκτενώς αναπτυχθεί αλλά η σύντομη παρουσίαση βασικών όρων, εννοιών και καταστάσεων που θα βοηθήσουν τον αναγνώστη να κατανοήσει τους σκοπούς αλλά και τα αποτελέσματα της έρευνας που παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν, καθώς επίσης γίνονται κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Στο Παράρτημα παρουσιάζονται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, η συνοδευτική επιστολή καθώς και οι αναλυτικοί πίνακες που προέκυψαν μετά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

*“System is a network of interdependent components  
that work together to try to accomplish the aim of the system”.*  
*Deming, “The new Economies”, MIT Center for Adv. Eng 11/94.*

## **2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

### **2.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Οι επιχειρήσεις πάντα διέθεταν ένα σύστημα με πολλές και διαφορετικές λειτουργίες. Το σύστημα αυτό αν και ουσιαστικά μπορεί να ήταν οι διαφορετικές τμηματικές πρακτικές, άσχετα αν ήταν καταγεγραμμένο ή όχι, αποτελούσε το σύστημα της επιχείρησης. Η αύξηση στον αριθμό των υπαλλήλων και των αναπτυσσόμενων σχέσεων μεταξύ τους δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης επίσημου και τυποποιημένου συστήματος. Παράγοντες που κάνουν απαραίτητη τη δημιουργία ενός επίσημου τυποποιημένου συστήματος είναι η πολυπλοκότητα, η απώλεια εργατικού δυναμικού, οι μεταβολές στις συνθήκες της αγοράς (Hoyle D., 2002).

Τα πρότυπα αποτελούν τεχνικά έγγραφα που καθορίζουν γενικές ή ειδικές προδιαγραφές για διαδικασίες, προϊόντα ή συστήματα. Εκδίδονται από διεθνείς ή εθνικούς οργανισμούς στα πλαίσια μακρόχρονων συνεργασιών με όλους τους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους (Λαγοδήμος Α., 2001). Η χρήση των προτύπων λειτουργεί σαν οδηγός για την ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης αλλά και σαν πλαίσιο αναφοράς για την πιστοποίηση. Η πιστοποίηση περιλαμβάνει αξιολόγηση και επιθεώρηση ενός συστήματος ανεξάρτητα από οργανισμό, ώστε να ελεγχθεί η συμμόρφωση του στις απαιτήσεις του προτύπου. Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα συστήματα διαχείρισης που εφαρμόζονται ως επί το



πλείστον αυτή την στιγμή στην Ελλάδα και τα αντίστοιχα πρότυπα μέσω των οποίων πιστοποιούνται οι επιχειρήσεις. Η παρουσίαση αυτή κρίνεται απαραίτητη για τους επόμενους λόγους.

1. Η παρουσίαση των προτύπων που αρχίζουν τώρα να εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις (SA8000 – OHSAS 18000) θεωρείται απαραίτητη για την κατανόηση των βασικών αρχών αλλά και του πλαισίου πάνω στο οποίο βασίζεται η εφαρμογή τους μιας και για αρκετές επιχειρήσεις αποτελούν άγνωστα θέματα.
2. Μια συνοπτική παρουσίαση θα αποτελέσει τη βάση ώστε στη συνέχεια να γίνουν τοποθετήσεις σε γενικότερο πλαίσιο και να εξαχθούν συμπεράσματα όσον αφορά τη δυνατότητα ενοποίησης της λειτουργίας τους μέσα από τις κοινές αρχές τους.

## **2.2 ISO 9000: ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Μια προσπάθεια ανασκόπησης στη βιβλιογραφία όσον αφορά στη σειρά των προτύπων των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας ISO 9000 εμφανίζει ένα τεράστιο πλήθος εργασιών και άρθρων με θέμα τόσο την παρουσίαση των αρχών του, όσο την εφαρμογή του σε διάφορες χώρες, τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να τα εφαρμόσουν, τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, τις αιτίες εφαρμογής τους, τα προβλήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή τους (*Leung H.K.N. 1999, Stevenson T.H. 2001, Casedeus M. 2000, Erel E. 1997, Withers B. 2001*). Στις επόμενες παραγράφους θα παρατεθεί μια πολύ συνοπτική παρουσίαση όλων των προηγούμενων που σκοπό έχει να λειτουργήσει σε μια μικρή και απαραίτητη εισαγωγική πρόλογος.

Ο κύριος λόγος που οδηγεί μια επιχείρηση στην πιστοποίηση όπως αναφέρθηκε σε αρκετές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν με αυτό το σκοπό, είναι η απαίτηση πιστοποίησης από τον πελάτη και η αναγκαία κατοχή του πιστοποιητικού ώστε να μπορεί η επιχείρηση να συμμετέχει σε διαγωνισμούς

καθώς επίσης και οι νομοθετικές απαιτήσεις (*Fuentes C. M., 2000*). Κάποιοι ερευνητές διαχώρισαν τους λόγους σε δύο μεγάλες κατηγορίες (*Brown A., 1998*): τους εσωτερικούς που σχετίζονται με την ποιότητα και τους εξωτερικούς που σχετίζονται με την εξωτερική εικόνα της επιχείρησης και την αγορά. Το κίνητρο που οδηγεί μια επιχείρηση να εφαρμόσει ένα σύστημα ποιότητας σχετίζεται άμεσα με τη μελλοντική απόδοση της επιχείρησης. Οι εταιρίες που το αποκτούν λόγω εξωτερικής πίεσης έχουν λιγότερα θετικά αποτελέσματα από τις εταιρίες που το αντιμετωπίζουν σα τρόπο ανάπτυξης και βελτίωσης (*G.P. M.Dick, 2000*). Στην περίπτωση της Ελλάδας, οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή του προτύπου ήταν κυρίως η βελτίωση της εικόνας και φήμης των επιχειρήσεων η οποία έχει άμεσο αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητά της, η διευκόλυνση των εξαγωγών και η βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και παραγωγικότητας (*Tsiotras G., 1996*).

Τα κυριότερα εμπόδια είναι εσωτερικά και εντοπίζονται στους ανθρώπινους πόρους (*Fuentes C. M., 2000*). Μπορούν να διαχωριστούν σε οργανωσιακά όπως είναι η δυσκολία συνεργασίας μεταξύ υπευθύνων των τμημάτων, η αντίσταση των υπευθύνων και του προσωπικού στις νέες ευθύνες, η έλλειψη εμπειρίας των υπευθύνων και τεχνικά όπως η έλλειψη τεχνικής γνώσης, η δυσκολία πρόσβασης σε εργαστήρια, προβλήματα επικοινωνίας. Αναφέρονται επίσης οικονομικά εμπόδια που σχετίζονται με το επιπλέον κόστος με το οποίο είναι συνδεδεμένη η προσπάθεια πιστοποίησης. Στις επιμέρους κατηγορίες περιλαμβάνονται επίσης και κάθετα προβλήματα όπως η συνεργασία της επιχείρησης με τους προμηθευτές της. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναφέρουν σαν εμπόδιο την έλλειψη δέσμευσης από την διοίκηση, και την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων (*Affisco J., 1997*). Στις ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αναφερθεί η αύξηση του εργασιακού φορτίου, το αυξημένο κόστος, η αλλαγή κουλτούρας, οι προμηθευτές (*Tsiotras G., 1996*).

Οι κυριότεροι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχή εφαρμογή του συστήματος είναι η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης και η εμπλοκή των υπαλλήλων. Η ποιότητα πρέπει να προωθείται στην επιχείρηση μέσα από την καθημερινή συμπεριφορά και δράση των υπευθύνων και της ανώτερης διοίκησης (*Fuentes C. M., 2000*). Οι έρευνες που αφορούν τα οφέλη που προέκυψαν από την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας είναι πολλές, καταλήγουν όμως στα ίδια συμπεράσματα. Οι σημαντικότερες βελτιώσεις παρατηρήθηκαν στο διοικητικό και λειτουργικό σύστημα της επιχείρησης, στη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας και συνεννόησης (*Tang S.L, 1999*). Σε μια έρευνα που έγινε στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (*Brown A, 1998*), τα κυριότερα οφέλη σχετίζονταν με εσωτερικές βελτιώσεις όπως η συνειδητοποίηση της ποιότητας από το προσωπικό, ο εντοπισμός και η καταγραφή των εσωτερικών προβλημάτων, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Οικονομικά οφέλη όπως βελτιώσεις στο κόστος, στην παραγωγικότητα, μειώσεις στις απώλειες, στα ελαττωματικά προϊόντα δεν αναφέρθηκαν παρότι είναι άμεσα συνδεδεμένα με το πρότυπο. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις ελληνικές επιχειρήσεις τα αναφερόμενα θετικά αποτελέσματα χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες αντίστοιχες με τις προηγούμενες δηλαδή εσωτερικά και εξωτερικά. Εσωτερικά όπως είναι η μείωση του κόστους ποιότητας, μείωση της μεταβλητότητας και βελτίωση προϊόντος, βελτίωση διατμηματικών σχέσεων, συστηματική εκπαίδευση. Τα εξωτερικά ήταν η βελτίωση εμπιστοσύνης πελατών, η ενοποίηση κριτηρίων, η συνεχής αξιολόγηση (*Tsiotras G., 1996, Lipovatz D. 1997*).

Αρκετά όμως είναι και τα προβλήματα που συσχετίζονται με την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας (*Tang S.L, 1999*). Οι εταιρείες αναφέρουν την αύξηση της γραφειοκρατίας, την ανεπαρκή εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και το σχεδιασμό ενός συστήματος που δεν αντικατοπτρίζει τις πραγματικές λειτουργίες και ανάγκες της επιχείρησης.

### 2.2.1 Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000

Η δομή των αρχικών προτύπων περιελάμβανε μια σειρά απαιτήσεων με τις οποίες έπρεπε να συμμορφωθεί η επιχείρηση. Η αναθεώρηση του 2000 ήταν ριζική και οδήγησε στην έκδοση ενός ενιαίου προτύπου του ISO 9001:2000. Καταργούνται πλέον τα πρότυπα της σειράς ISO 9001-9003 ενώ παραμένουν σε χρησιμότητα τα πρότυπα βοηθήματα ISO 9000 και 9004. Η υποχρεωτική εφαρμογή του ορίζεται στις 14.12.2003 (Καλλιός Γ. 2001, Arnold J.1999).

Το νέο πρότυπο παρουσιάζεται πιο κατανοητό, ευέλικτο και εύκολα εφαρμόσιμο από τις επιχειρήσεις. Η ευελιξία του έγκειται στο γεγονός ότι απομακρύνεται από τη δομή των είκοσι στοιχείων και επικεντρώνεται στις διεργασίες (Fink R.L., 2001). Θέτει στο κέντρο της επιχειρηματικής δράσης και οργάνωσης τις διεργασίες που συντελούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης αναγνωρίζοντας τη σημασία του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος και της ικανοποίησης των πελατών της (Δεληγιαννάκης Ε., 2001). Το πρότυπο ακολουθεί τη δομή του γνωστού κύκλου του Deming Plan – Do – Check – Act (PDCA) και δομείται σε πέντε βασικές ενότητες:

- Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας,
- Ευθύνη της Διοίκησης,
- Διαχείριση και Διοίκηση Εσωτερικών Πόρων,
- Πραγμάτωση προϊόντος,
- Παρακολούθηση και βελτίωση.

Οι υποχρεωτικές ανάγκες τεκμηρίωσης σαφώς μειώνονται με στόχο την εξάλειψη κάθε γραφειοκρατίας και δυσκαμψίας (Καλλιός Γ., 2001). Σε αντίθεση με την προηγούμενη έκδοση, το πρότυπο παρουσιάζει τη δυνατότητα των επιτρεπτών εξαιρέσεων όπου η εταιρεία έχει το δικαίωμα να εξαιρέσει απαιτήσεις που δεν έχουν εφαρμογή σε αυτή (Μπρισκόλας Γ., 2001). Οι απαιτήσεις του προτύπου από την ανώτερη διοίκηση, έχουν αυξηθεί επηρεασμένες από τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης. Ιδιαίτερη σημασία

δίνεται στο ρόλο της διοίκησης όσον αφορά στη δέσμευσή της για την ανάπτυξη και βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης, της θεώρησης των κανονιστικών και νομικών απαιτήσεων, την καθιέρωση μετρήσιμων αντικειμενικών στόχων (Μάτσας Ι., 2003). Το πρότυπο εστιάζεται πλέον στα αποτελέσματα δίνοντας έμφαση στη διενέργεια μετρήσεων.

Σε μία προσπάθεια βελτίωσης της συμβατότητάς του με το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14000 (Ιατρός Κ., 2001), παρατηρείται μία μείωση των τεχνικών απαιτήσεων ως προς το λειτουργικό επίπεδο και αντίστοιχη αύξηση των διοικητικών απαιτήσεων. Στο ίδιο κλίμα για πρώτη φορά το νέο πρότυπο τονίζει παραμέτρους όπως η επίπτωση του χώρου εργασίας στην επίτευξη συμμόρφωσης του προϊόντος σύμφωνα με τις προδιαγραφές (Μάτσας Ι., 2003) γεγονός που το συνδέει με το πρότυπο υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

Η νέα δομή ενδυναμώνει το πρότυπο σαν ένα γενικό εργαλείο διαχείρισης και ανάπτυξης διεργασιών και όχι ένα σεντ απαιτήσεων που εξασφαλίζει απλά αυτό που θέλει ο πελάτης. Η συνεχής βελτίωση που απαιτείται, υποστηρίζει και υπογραμμίζει την αλλαγή του προτύπου από εργαλείο ικανοποίησης ενός μεμονωμένου πελάτη σε εργαλείο διαχείρισης επιχείρησης (Μάτσας Ι. 2000, Arnold J. 1999). Η επικέντρωση στους πελάτες και στη συνεχή βελτίωση αντικατοπτρίζουν την επιρροή από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM). Αξίζει να αναφερθεί η αφαίρεση του όρου «Διασφάλιση Ποιότητας» από τον τίτλο του νέου προτύπου που στοχεύει πλέον στην απόδειξη της ικανοποίησης του πελάτη με τη χρήση δεικτών ανάλυσης και βελτίωσης των διεργασιών της επιχείρησης και όχι μόνο στη διασφάλιση ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας (Καλλιός Γ., 2001). Το πρότυπο προϋποθέτει αλλαγή στο προφίλ των επιθεωρητών που δε χρειάζονται πια μόνο τεχνικές γνώσεις αλλά περισσότερο συμβουλευτικές ικανότητες.

### 2.3 ISO 14000 - ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS)

Καθώς το ενδιαφέρον για τα περιβαλλοντικά θέματα τόσο στις κυβερνήσεις, στην επιχειρηματική κοινότητα αλλά και στο κοινό αυξάνεται, η περιβαλλοντική ευθύνη αποκτά μια σημαντική θέση στην σύγχρονη κοινωνία. Εκτός από τις βασικές απαιτήσεις, οι εθελοντικές πρωτοβουλίες αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η οποία καταδεικνύει τη δέσμευση της εταιρείας ως προς την περιβαλλοντική συνείδηση (*Chattopadhyay S., 2000*). Οι μεγάλες πιέσεις του κοινού καλούν τη διοίκηση να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στις υποχρεώσεις αλλά και τις ευθύνες. Η πρόληψη της προστασίας του περιβάλλοντος, η μείωση μόλυνσης, ο σχεδιασμός οικολογικά φιλικών διεργασιών, αποτελούν μέρος της δημιουργίας πρόσθετης αξίας (added value) για τους πελάτες της επιχείρησης (*Rezaee Z., 2000*). Ένα προϊόν δε θεωρείται ποιοτικό παρά μόνο αν συμμορφώνεται ως προς τις οικολογικές απαιτήσεις ή είναι οικολογικά φιλικό (*Boudouropoulos I., 1999*). Οι αρχές της αειφόρου ανάπτυξης περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών κριτηρίων στην οικονομική πρακτική εξασφαλίζοντας ότι τα στρατηγικά σχέδια της οργάνωσης ενώ ικανοποιούν την ανάγκη συνεχούς αύξησης και εξέλιξης συγχρόνως διατηρούν το φυσικό κεφάλαιο για το μέλλον (*Georgadou M., Tsiotras G., 1998*). Η αυξημένη δημόσια διαφάνεια, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η τεχνολογική εξέλιξη δρουν σα θετικές δυνάμεις που ωθούν προς καθαρότερες και φιλικότερες διεργασίες (*Epstein M., 2000*). Επιπρόσθετα, πρωτοβουλίες όπως ο ISO και αυστηρές νομοθετικές διατάξεις επισημαίνουν τη μελλοντική επικέντρωση των εταιρειών σε περιβαλλοντικά θέματα. Απαραίτητο στοιχείο αποτελεί η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής στάσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης εκτός από στρατηγικές περιβαλλοντικής προστασίας αποτελούν μια βάση η οποία επιδεικνύει τη δέσμευση της διοίκησης προς περιβαλλοντική προστασία, την αειφόρο

ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση (*Affisco J. 1997, Ritzert C.G. 2000, Pollution Prevention and Abatement Handbook 1998, Dernal N.2000*).

Η σειρά των προτύπων ISO 14001 αποτελείται από 21 πρότυπα που έχουν σα σκοπό να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και να εξασφαλίσουν ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές που ακολουθούν, συμμορφώνονται με την αποστολή και τους στόχους (*Chattopadhyay S.,2000*). Ο στόχος των προτύπων είναι να παρέχει στην παγκόσμια αγορά ένα πλαίσιο διαχείρισης των επιδράσεων δημιουργώντας ένα αποτελεσματικό Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management System, EMS). Κίνητρα για το πρότυπο ISO 14001 προέρχονται από εξωτερικές πιέσεις όπως η νομοθεσία, οι απαιτήσεις πελατών, οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες ανταγωνιστών.

Το πρότυπο βασίζεται στο γνωστό κύκλο του Deming PDCA. Στη συνέχεια παρουσιάζονται σε βήματα τα στάδια εφαρμογής ενός περιβαλλοντικού συστήματος διαχείρισης σύμφωνα με το πρότυπο ISO 140001 (*Soroka N., 2001, Mohamed S.T., 2001*).

1. Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης
2. Καθορισμός περιβαλλοντικής εκτελεστικής επιτροπής και υπεύθυνου του συστήματος Διαχείρισης
3. Καθορισμός απαιτήσεων και περιβαλλοντικής πολιτικής
4. Εκπαίδευση προσωπικού
5. Καθορισμός Συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης: προσδιορισμός στόχων, ανάπτυξη πολιτικής και διαδικασιών, τεκμηρίωση, παρακολούθηση της συμμόρφωσης
6. Δημιουργία προγράμματος και Εφαρμογή διαδικασιών
7. Τεκμηρίωση του συστήματος, δομές, οδηγίες, σχέδια έκτακτης ανάγκης
8. Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
9. Περιβαλλοντική επιθεώρηση.

Σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 193 ισπανικών επιχειρήσεων αναφέρθηκε ότι οι παράγοντες που δυσχεραίνουν την εφαρμογή του προτύπου είναι η έλλειψη ευελιξίας των επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν αλλαγές και η έλλειψη εκπαίδευσης και συμμετοχής των υπαλλήλων στο σύστημα. Οι παράγοντες που συνεισφέρουν στην επιτυχία του είναι η εμπειρία από άλλα συστήματα διαχείρισης και η συμμετοχή της διοίκησης (*Brio Jesus.An.del, Esteban Fernandez ,2001*).

#### **2.4 OHSAS 18001 – ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS)**

Η απελευθέρωση του εμπορίου δημιούργησε τη σύγχρονη τάση αποσυμφόρησης των κυβερνήσεων από τον παραδοσιακό ρόλο του ελέγχου της συμμόρφωσης, και δημιουργίας διεθνών προτύπων συστημάτων διαχείρισης (*Hadlet D.1997*). Η έλευση και υιοθέτηση των νέων προτύπων εξασφαλίζει την αποτελεσματική προστασία της υγείας των εργαζομένων και του χώρου εργασίας, αλλά και την ενσωμάτωση αυτών των στοιχείων ως βασικά στοιχεία της κοινωνικής σταθερότητας και αειφόρου οικονομικής ανάπτυξης. Η ασφάλεια και η προστασία της εργασιακής υγείας αποτελούν πλέον μια διοικητική λειτουργία, η οποία ενσωματώνεται στη διοικητική πρακτική ώστε να προκύπτουν συνεργιστικά αποτελέσματα (*Ritter A.,2002*). Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζεται από την πρόσφατη νομοθεσία που βασίζεται στη σύγχρονη, προληπτική κατανόηση της εργασιακής υγείας και ασφάλειας απαιτεί κατάλληλη οργανωσιακή δομή μέσα από ένα σύστημα διαχείρισης της εργασιακής υγείας και ασφάλειας (Occupational Health and Safety Management System – OHSMS) καθώς και ενσωμάτωση αυτής της δομής στις διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης.



Στη διεθνή προδιαγραφή OHSAS 18001 παρουσιάζονται οι θεμελιώδεις αρχές και ο τρόπος λειτουργίας ενός Συστήματος Διαχείρισης Εργασιακής Υγείας και Ασφάλειας. Το σύστημα μεταφέρει δοκιμασμένες διοικητικές πρακτικές όπως προσανατολισμός στους στόχους, τις αρχές συνεχούς βελτίωσης, προσανατολισμό στις διεργασίες και παρέχει:

- Εναρμόνιση με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τις νομοθετικές διατάξεις
- Δέσμευση για συνεχή βελτίωση
- Παροχή προστασίας και πρόληψης για τη μείωση εργατικών ατυχημάτων
- Βελτίωση συνθηκών εργασίας και αύξηση αποδοτικότητας εργαζομένων
- Μείωση κόστους
- Βελτίωση εικόνας.

Αρχικά όπως σε όλα τα συστήματα διαχείρισης, καθορίζεται η πολιτική της Διοίκησης για την Εργασιακή Υγεία και Ασφάλεια στους χώρους εργασίας. Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις, εκτιμάται και ποσοτικοποιείται μέσω ενός μοντέλου ανάλυσης επικινδυνότητας η πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων. Ακολουθεί η σύνταξη ενός τεκμηριωμένου προγράμματος διαχείρισης κινδύνων (risk management) και η εκπαίδευση του προσωπικού. Το πρόγραμμα τίθεται σε εφαρμογή πραγματοποιώντας παράλληλα ασκήσεις ετοιμότητας. Η αποδοτικότητα του συστήματος ελέγχεται με παρακολούθηση μέσω συστηματικών μετρήσεων και μέσω της διενέργειας επιθεωρήσεων του συστήματος Εργασιακής Υγείας και Ασφάλειας.

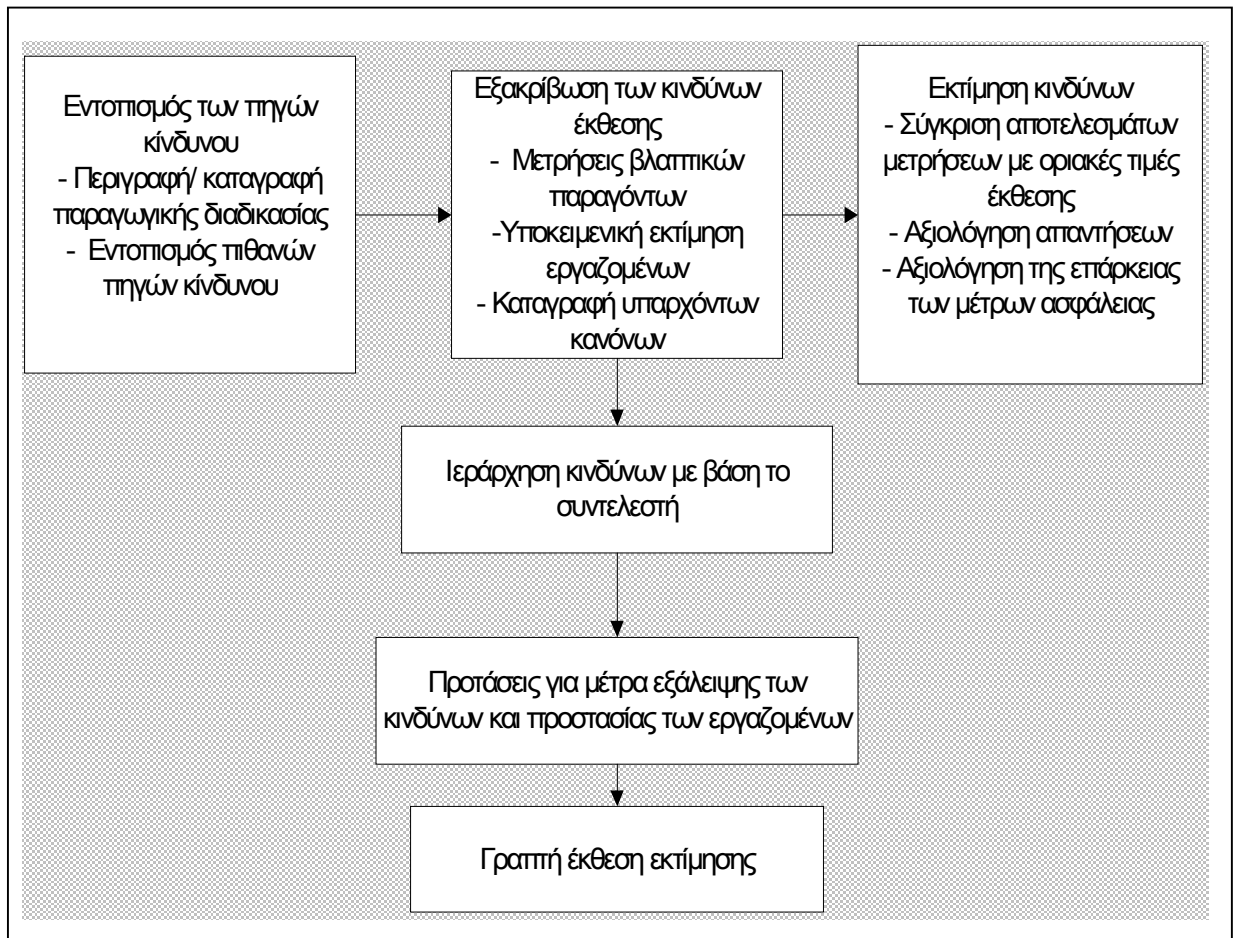
Μεγάλης σημασίας στην όλη διαδικασία αποτελεί η εκτίμηση του επαγγελματικού κινδύνου αφού πάνω σε αυτήν στηρίζεται η επιτυχία του εφαρμοζόμενου προγράμματος. Στην εκτίμηση περιλαμβάνεται η αναγνώριση των κινδύνων που σχετίζονται με την ασφάλεια των εργαζομένων, την υγεία τους (έκθεση σε βλαπτικούς παράγοντες), διάφοροι οργανωτικοί κίνδυνοι

(π.χ. εργονομικοί παράγοντες κτλ). Στη συνέχεια καταγράφονται οι κίνδυνοι, η πιθανότητα εμφάνισης και η επίπτωσή τους στη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και η άποψη των εργαζομένων, τα υπάρχοντα μέτρα ασφάλειας. Αφού ληφθεί υπόψη η υπάρχουσα νομοθεσία, συντάσσεται Έκθεση – μελέτη Εκτίμησης Επαγγελματικού κινδύνου η οποία περιλαμβάνει προτάσεις και προληπτικά μέτρα. Συνοπτικά η μεθοδολογία εκτίμησης Επαγγελματικού κινδύνου καθώς και η μεθοδολογία εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στους χώρους εργασίας παρουσιάζεται στα σχήματα 2-1 και 2-2 αντίστοιχα (Αναστασόπουλος Γ., 2002).

Ο ΕΛΟΤ λαμβάνοντας υπόψη του τη γενική οδηγία για την Υγιεινή και Ασφάλεια HS(G)65, την Οδηγία για Συστήματα Διαχείρισης της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας BS 8800 (1996), την προδιαγραφή για την εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης της Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας OHSAS 18001 (1999), έχει εκδώσει το πρότυπο ΕΛΟΤ 1801 «Συστήματα Διαχείρισης της Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία – Προδιαγραφή» (Μαθιουδάκης Γ.,2002) το οποίο συμπληρώνει και αναγνωρίζει τις προαναφερθείσες οδηγίες και προδιαγραφές ώστε να χρησιμοποιηθεί επικουρικά στην οργάνωση και διαχείριση της επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας (Γράτσος Π.,2002). Η προδιαγραφή ΕΛΟΤ 1801 περιλαμβάνει:

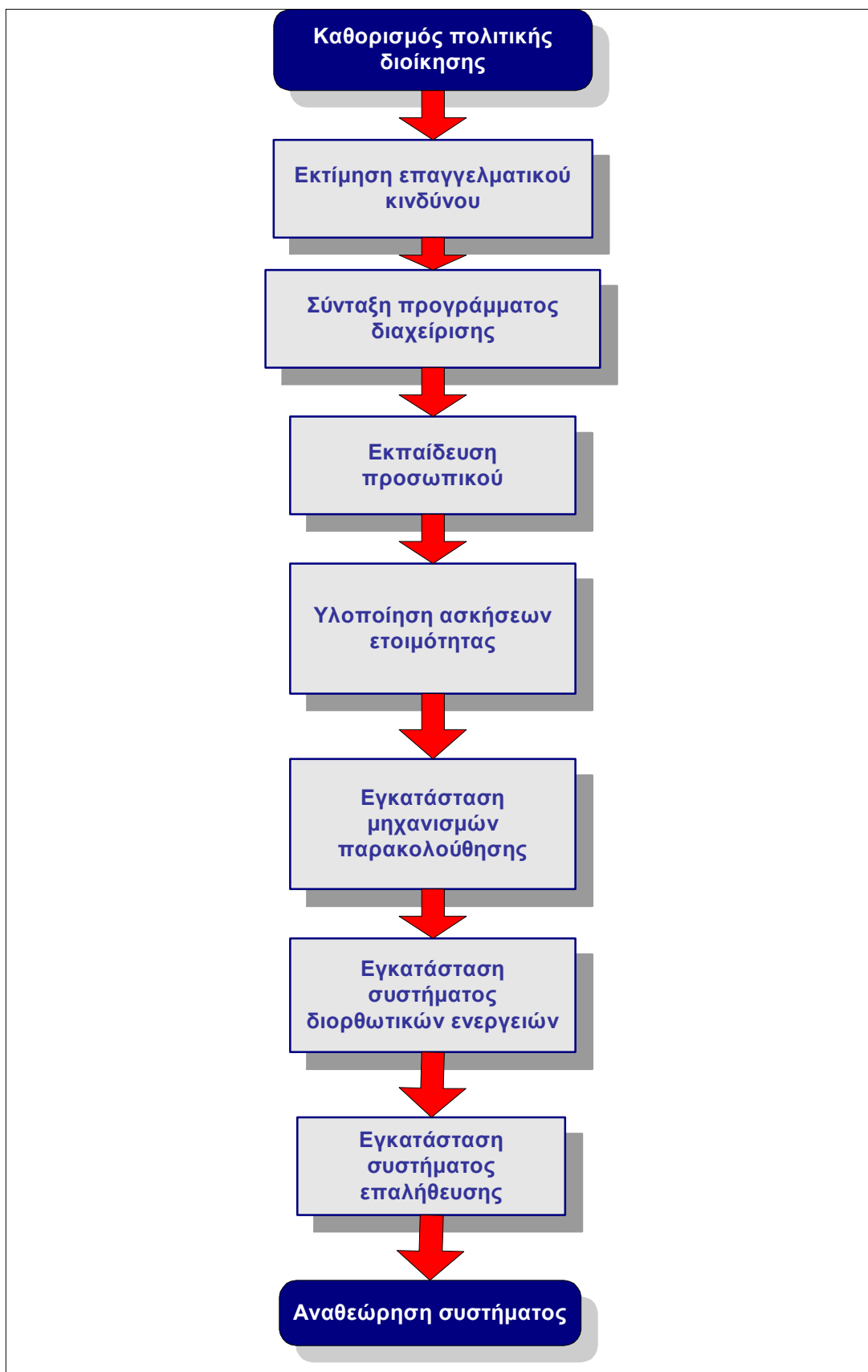
- Πολιτική για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία
- Σχεδιασμό (αναγνώριση ταυτότητας επαγγελματικού κινδύνου, εκτίμηση και έλεγχος επικινδυνότητας, νομικές απαιτήσεις, αντικειμενικοί σκοποί και προγράμματα διαχείρισης)
- Εφαρμογή και Λειτουργία (δομή, υπευθυνότητες, εκπαίδευση, επικοινωνία, έλεγχος λειτουργίας, στρατηγική μείωσης επικινδυνότητας και ετοιμότητα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης)
- Έλεγχο και Διορθωτικές Ενέργειες
- Ανασκόπηση από τη Διοίκηση

- Συνεχής βελτίωση.



Σχήμα 2-1: Μελέτη επαγγελματικού κινδύνου<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Αναστασόπουλος Γ., 2002.



Σχήμα 2-2: Μεθοδολογία εφαρμογής ΣΔ εργασιακής υγείας και ασφάλειας

## 2.5 ΕΛΟΤ 1416 (HACCP): ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

### ΤΡΟΦΙΜΩΝ

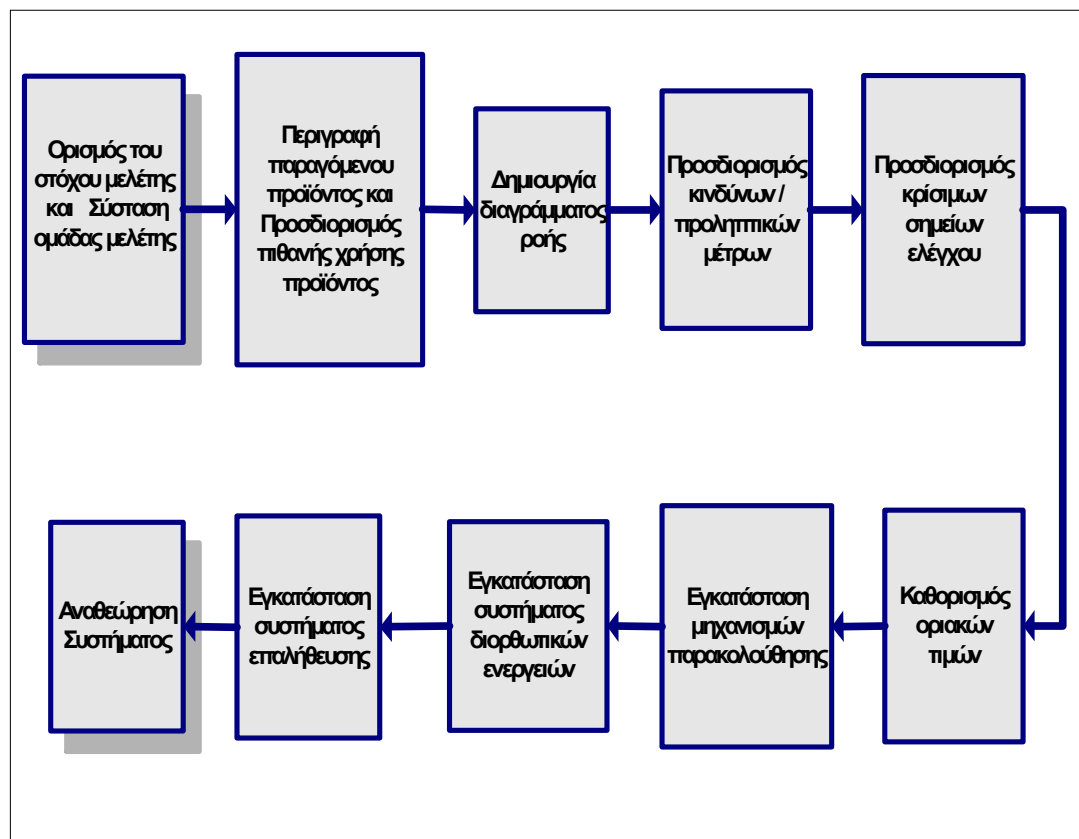
Η νομοθεσία (Υ.Α.487/4-10-2000) υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών (παρασκευή, μεταποίηση, παραγωγή, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή, διακίνηση και προσφορά προς πώληση) να εφαρμόσουν το σύστημα HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point – Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) (Αναστασόπουλος Γ., 2003). Το HACCP αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα προληπτικού ελέγχου της διαδικασίας παραγωγής με στόχο τη διασφάλιση υγιεινής και ασφάλειας του τροφίμου μέσα από τον καθορισμό κινδύνων, την αξιολόγηση πιθανοτήτων να εμφανιστούν και τη λήψη προληπτικών μέτρων. Κρίσιμο σημείο του συστήματος ανεξάρτητα από τη μεθοδολογία προσέγγισης, αποτελεί η επιλογή των κατάλληλων Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου. Συνήθως οι μελέτες HACCP αναπτύσσονται κάθετα, δηλαδή ανά προϊόν ξεκινώντας από την παραλαβή α' υλών ως την κατανάλωση του τροφίμου (Φαραντούρης Ν. , 2002).

Η διαδικασία εγκατάστασης ενός συστήματος HACCP περιγράφεται στη συνέχεια:

- Ορισμός του στόχου μελέτης
- Περιγραφή παραγόμενου προϊόντος
- Προσδιορισμός πιθανής χρήσης προϊόντος
- Δημιουργία διαγράμματος ροής
- Επιβεβαίωση διαγράμματος ροής
- Προσδιορισμός κινδύνων – προληπτικών μέτρων
- Προσδιορισμός κρίσιμων σημείων ελέγχου
- Καθορισμός οριακών τιμών
- Εγκατάσταση μηχανισμών παρακολούθησης
- Εγκατάσταση συστήματος διορθωτικών ενεργειών
- Εγκατάσταση συστήματος τεκμηρίωσης

- Εγκατάσταση συστήματος επαλήθευσης
- Αναθεώρηση Συστήματος

Το διάγραμμα παριστάνει τη διαδικασία εγκατάστασης ενός συστήματος HACCP. Λόγω της πλήρους συμβατότητας των αρχών του HACCP με τις αρχές του ISO 9000 (όπως η έμφαση στην πρόληψη, η ανάγκη τεκμηρίωσης, οι εσωτερικές επιθεωρήσεις) συνήθως ενσωματώνεται αυτούσιο στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της επιχείρησης.



Σχήμα 2-3: Εφαρμογή συστήματος HACCP

## 2.6 SA 8000 – ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (SOCIAL ACCOUNTABILITY MANAGEMENT)<sup>2</sup>

Το πρότυπο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης SA 8000 έχει σα σκοπό του να διασφαλίσει ότι τα αγαθά και οι προσφερόμενες υπηρεσίες μιας επιχείρησης έχουν δημιουργηθεί μέσα από την ηθική μεταχείριση των πόρων. Αποτελεί ένα εθελοντικό πρότυπο που μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση θέτοντας βασικά πρότυπα για την παιδική εργασία, την υγιεινή και ασφάλεια, την ελευθερία διαπραγμάτευσης των εργαζομένων, τις διακρίσεις, το εργασιακό ωράριο, τις αμοιβές (*Social Accountability International Standard, 2001*). Το πρότυπο προωθεί τη δημιουργία ενός Κοινωνικού Συστήματος Διαχείρισης (ΚΣΔ) (Social Management System, SMS) που θα διασφαλίζει τη συμμόρφωση με όλα τα παραπάνω και θα προωθεί τη συνεχή βελτίωση. Σύμφωνα με το πρότυπο, το Κοινωνικό Σύστημα Διαχείρισης πρέπει να περιλαμβάνει τα κάτωθι βασικά στοιχεία:

- Κοινωνική πολιτική
- Αντιπρόσωπο Διοίκησης
- Σχεδιασμό
- Εφαρμογή
- Έλεγχο και Διορθωτικές Ενέργειες
- Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
- Επικοινωνία
- Έγγραφα –Στοιχεία.

Η εφαρμογή του βασίζεται στον κύκλο του Deming “Plan – Do – Check – Act” (PDCA).

1. *Plan*: Μια αρχική μελέτη είναι απαραίτητη ώστε να υπολογιστεί το κόστος και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η εφαρμογή του συστήματος

---

<sup>2</sup> Βασισμένο στο «SA8000: Corporate Social Accountability Management. A Handbook on the Implementation of the new standard on Corporate Social Accountability», Dr. A.Sturm, 2000.

διαχείρισης. Αν αποφασιστεί η εφαρμογή του, καθορίζεται ένας αντιπρόσωπος της Διοίκησης υπεύθυνος για το σύστημα. Στη συνέχεια καθορίζεται η κοινωνική πολιτική, οι στόχοι και οι προτεραιότητες της επιχείρησης καθώς και τα προγράμματα που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

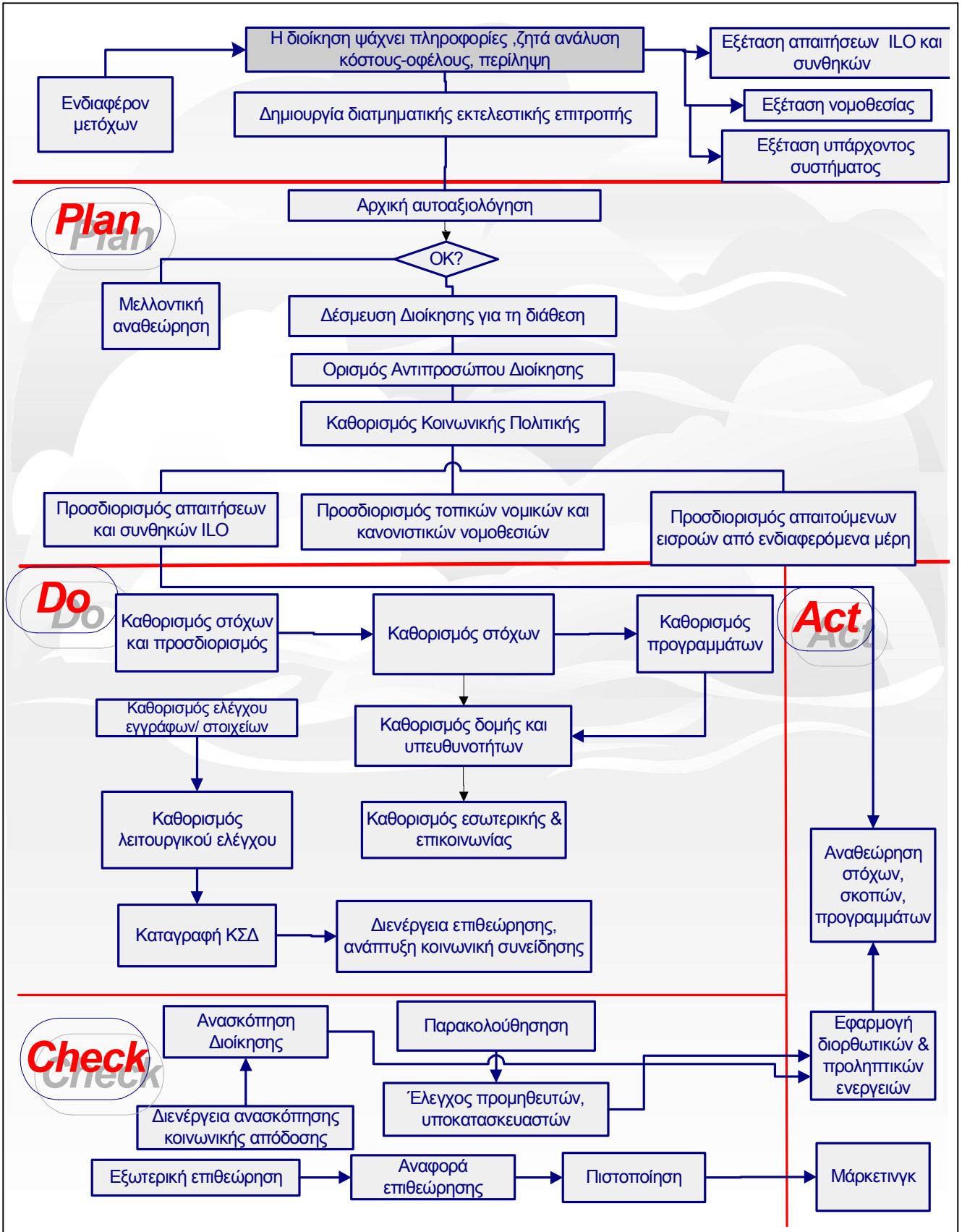
2 *Do*: Καθορίζονται η οργανωσιακή δομή, οι αρμοδιότητες των ατόμων.

3. *Check*: Ένα σύστημα παρακολούθησης τίθεται σε εφαρμογή. Κάθε χρόνο πραγματοποιείται η ετήσια ανασκόπηση της διοίκησης.

4. *Act*: Εφαρμόζονται προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Αναθεωρούνται συνεχώς οι στόχοι και τα προγράμματα με σκοπό τη συνεχή βελτίωση.

Τα βήματα για την εφαρμογή ενός Κοινωνικού Συστήματος Διαχείρισης από το σχεδιασμό έως την πιστοποίηση της επιχείρησης παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.





Σχήμα 2-4: Σύστημα διαχείρισης εταιρικής ευθύνης.

## 2.7 ΣΥΝΥΠΑΡΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

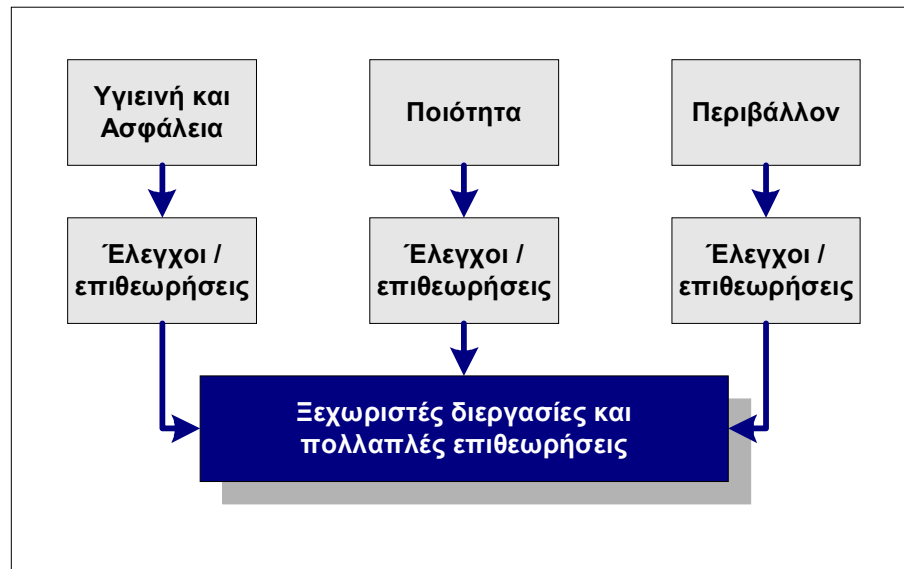
Μετά την έντονη παρουσία των προτύπων ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης στην παγκόσμια αγορά, πληθώρα άρθρων εμφανίστηκαν με θέμα τη μελέτη και σύγκριση των δύο πιο δημοφιλών προτύπων για τον εντοπισμό των κοινών στοιχείων αλλά και των βασικών διαφορών (*Hadlet D.1997, Wilson R.,1997, Jackson S.,1996,, Minner J.,1997, Ζερβογιάννης Π.,2000*). Η εμφάνιση των υπολοίπων προτύπων δημιούργησε την ανάγκη έρευνας του τρόπου με τον οποίο θα δινόταν η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μπορούν να εφαρμόσουν, να λειτουργήσουν και να πιστοποιηθούν με βάση αυτά τα πρότυπα. Συγχρόνως με την εμφάνιση των άρθρων με τις διαφορές, ομοιότητες, δυνατότητες ταυτόχρονης εγκατάστασης με οδηγίες, πρακτικές και στρατηγικές (*Mc Cully A,1997, Lissenden J.,1997*), συζητήσεις και έρευνες είδαν το φως με αντικείμενο το μέλλον των προτύπων και τη θέση των φορέων πιστοποίησης αλλά και των πελατών απέναντι σε αυτό το θέμα. Οι διαφορές και τα παράπονα των επιχειρήσεων οδήγησαν την ομάδα TAG12 να εισηγηθεί κάποιες αλλαγές που θα διευκόλυναν την κοινή εφαρμογή τους από τις επιχειρήσεις. Τα βασικά σημεία της εισήγησης ήταν η χρήση κοινών όρων και ορισμών, η συμβατότητα και η ευθυγράμμιση των συστημάτων διαχείρισης καθώς και η ύπαρξη ενός κοινού κειμένου για την επιθεώρηση των συστημάτων κατά την πιστοποίησή τους (*Karapetrovic S., Willborn W., 1998*). Οι επιρροές και η αλλαγή της φιλοσοφίας με βάση τον κύκλο του PDCA είναι εμφανείς στη νέα έκδοση του προτύπου ISO 9001:2000 που παρουσιάζει πλέον πολλές ομοιότητες όχι μόνο με το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης αλλά και με τα άλλα πρότυπα (*Ζευγώλη Ν.,2001, Ελευθεριάδης Γ., 2002*).

Ο πυρήνας κάθε συστήματος διαχείρισης αποτελείται από μια σειρά κοινών χαρακτηριστικών που διέπουν και αποτελούν συγχρόνως τις θεμελιώδεις αρχές κάθε αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης (*Noble M. T., 2000*). Τα

θεμελιώδη στοιχεία μπορούν να εντοπισθούν και να κατηγοριοποιηθούν στα παρακάτω:

- *Δέσμευση – πολιτική*: προσδιορισμός πολιτικής που εξασφαλίζει δέσμευση στο σύστημα διαχείρισης. Η εφαρμογή της πολιτικής πρέπει να επιβεβαιώνεται από έγγραφα και να περιλαμβάνει συμμόρφωση με τη νομοθεσία, επιθεώρηση κινδύνων, έλεγχο διεργασιών.
- *Σχεδιασμός*: σχεδιασμός πολιτικής, διεργασιών, στόχων
- *Εφαρμογή και έλεγχος λειτουργίας ή κινδύνων*: δημιουργία υποστηρικτικών μηχανισμών για την επίτευξη των στόχων και της πολιτικής
- *Μέτρηση και αξιολόγηση*: παρακολούθηση αξιολόγησης απόδοσης και λήψη προληπτικών και διορθωτικών μέτρων
- *Αναθεώρηση και βελτίωση*.

Ο τρόπος εφαρμογής των συστημάτων ποικίλει, δημιουργώντας διαφορετικές τάσεις που συνδέονται με συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι περισσότεροι συγγραφείς επικεντρώνονται στη δυνατότητα είτε ξεχωριστής ανάπτυξης των συστημάτων με βάση τα πρότυπα, είτε ταυτόχρονης ανάπτυξης των συστημάτων με επιλεκτική ενσωμάτωση των κοινών στοιχείων και συνύπαρξη των στοιχείων που θεωρούνται μοναδικά για το κάθε σύστημα σύμφωνα με το αντίστοιχο πρότυπο (*Jackson S.,1996, Ζερβογιάννης Π., 2002, Hemenway C., Hale G., 1997*). Σύμφωνα με την ξεχωριστή εφαρμογή των προτύπων (*Kirkby Andrew,2002*) το κάθε σύστημα εφαρμόζεται ξεχωριστά με βάση το συγκεκριμένο αντικείμενο που αντιπροσωπεύει. Η πρακτική επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιλέξουν τα συστήματα διαχείρισης σύμφωνα με τα οποία επιθυμούν να πιστοποιηθούν. Αν και προτιμάται από επιχειρήσεις, συνδέεται με πολλά αρνητικά όπως το πολύ προφανές πολλαπλό κόστος σε πόρους, προσπάθεια, χρήμα (*Bonk-Kassner Ch,1997, Hemenway C., 1997*).

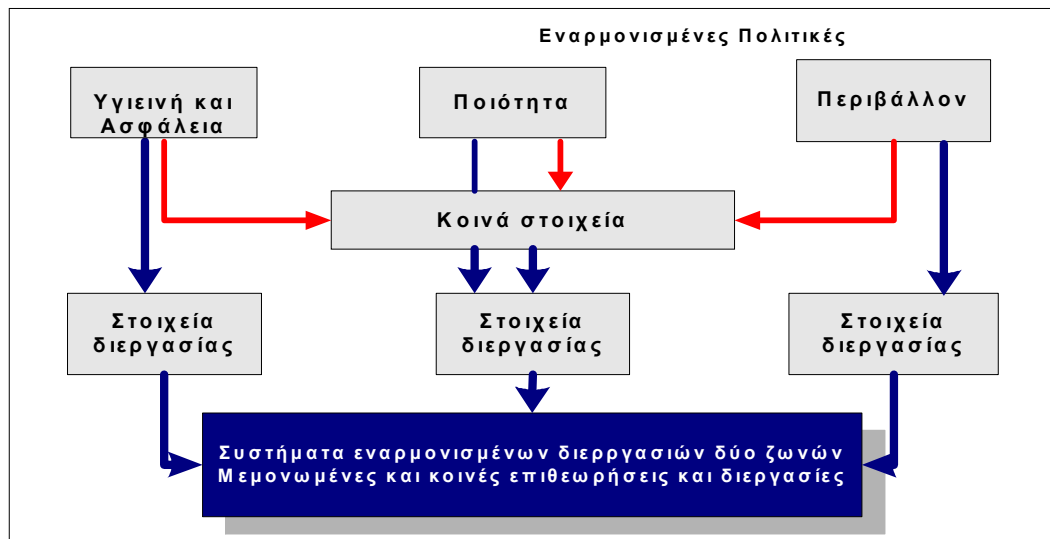


Σχήμα 2-5: Ξεχωριστή εφαρμογή προτύπων<sup>3</sup>

Η προσπάθεια ενοποίησης των συστημάτων ή ταυτόχρονης εφαρμογής με ενσωμάτωση των κοινών σημείων προωθείται από την ανάγκη μείωσης των απαιτούμενων πόρων για τη δημιουργία και τη συντήρηση του συστήματος (Ofori G., Gang G., Briffett C., 2002). Η συμβατότητα των προτύπων επιτρέπει τη δημιουργία ενός βασικού συστήματος που περιλαμβάνει τα κοινά στοιχεία των προτύπων, και επιμέρους κομμάτια που καλύπτουν συγκεκριμένες απαιτήσεις των προτύπων. Συνδέοντας τα συστήματα δίνεται η ευκαιρία ανάπτυξης ενός ομοιόμορφου συστήματος διοίκησης που είναι πιο οικονομικό, με αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας κατά την εφαρμογή του (Ofori G., Gang G., Briffett C., 2002). Επιπρόσθετα απουσιάζει η δυσκολία των διαφορετικών επιθεωρήσεων. Πλεονεκτήματα που αναφέρονται: μικρότερος απαιτούμενος χρόνος συντήρησης και δημιουργίας συστήματος, μικρότερο κόστος, δυνατότητα ταυτόχρονης εφαρμογής δραστηριοτήτων, καλύτερη χρήση ανθρώπινων πόρων, μείωση δικτύου ελέγχου–λειτουργικών εξόδων, κατανοητή πολιτική (Wright T. 2000, Poulida O. 1999). Ο βαθμός ενσωμάτωσης εξαρτάται από την κάθε επιχείρηση π.χ. στην τεκμηρίωση μπορεί να υπάρχει μια βάση δεδομένων των κρίσιμων εταιρικών εγγράφων ή

<sup>3</sup> Kirkby Andrew, January 2002

να υπάρχουν διαφορετικές λίστες με ίδιες διαδικασίες ελέγχου. Υποστηρίζεται από πολλούς ότι πλήρης ενσωμάτωση δεν είναι δυνατή όσο υπάρχουν μοναδικά στοιχεία τα οποία διαφοροποιούν τα συστήματα. Σημειώνεται ότι σε πολλές επιχειρήσεις η ενσωμάτωση των προτύπων επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση των εγγράφων που απαιτούνται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των προτύπων (Soroka N., 2001).



Σχήμα 2-6: Παράλληλη εφαρμογή/ μερική ενσωμάτωση προτύπων<sup>4</sup>

Η τρίτη πρακτική ακολουθεί τη δημιουργία Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης όπου όλα τα συστήματα λειτουργούν σαν ένα σύστημα διαχείρισης όπως θα αναπτυχθεί στη συνέχεια.

Όσον αφορά στο μέλλον των προτύπων, αρκετές επιχειρήσεις εκδήλωσαν την επιθυμία τους να ενσωματωθεί το 9000 στο 14000, το οποίο εξελισσόμενο να περιλαμβάνει μια σειρά από διευρυμένες διοικητικές πρακτικές καθώς και υγιεινή και ασφάλεια (Georgadou M. 1998, Bonk-Kassner Ch. 1997). Δυσκολίες σε αυτή την περίπτωση προκύπτουν στην προοπτική της ενιαίας επιθεώρησης: συγγραφείς αμφισβητούν την ικανότητα κάλυψης της από έναν επιθεωρητή που θα διαθέτει τις ικανότητες που απαιτούνται για τα επιμέρους

<sup>4</sup> Kirkby Andrew, January 2002

αντικείμενα (*Karapetrovic S., Willborn W., 1998*). Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης διαχωρίζουν τα πρότυπα, θεωρώντας ότι το 9000 αφορά τις ανάγκες των καταναλωτών, το 14000 τις ανάγκες νομοθεσίας ενώ το 18000 αφορά στους υπαλλήλους. Οι δύο τάσεις που επικράτησαν στους φορείς πιστοποίησης ήταν

- η δημιουργία ενός ευθυγραμμισμένου προτύπου όπου κυριαρχεί η παράλληλη συνύπαρξη προτύπων συστημάτων διαχείρισης που ειδικεύονται σε κάποιο αντικείμενο, με παράλληλη όμως δομή και περιεχόμενο (*Willkinson G., Dale B.G., 1999*) και
- η δημιουργία ενός κοινού προτύπου που να περιλαμβάνει όλες τις απαιτήσεις.

Στην πρώτη περίπτωση ένα ευθυγραμμισμένο πρότυπο παρουσιάζεται πιο εύελικτο επιτρέποντας την υιοθέτηση των τμημάτων που αφορούν την επιχείρηση. Η έμφαση στους φορείς πιστοποίησης είναι η δημιουργία συμβατότητας μεταξύ των υπαρχόντων προτύπων που αφορούν συστήματα διαχείρισης όπου ορίζεται ως συμβατότητα: η εφαρμογή κοινών στοιχείων με κοινό τρόπο (*Karapetrovic S., Willborn W., 1998*).

## **2.8 ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Ο όρος και η έννοια ενός Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης ακούγεται παράταιρη: θα μπορούσε να υπάρχει ένα αποτελεσματικό διαχωρισμένο, κομματιασμένο σύστημα διαχείρισης; Ο όρος αποκτά σάρκα και οστά μόνο μετά την υιοθέτηση των προτύπων και των αντίστοιχων συστημάτων διαχείρισης. Η ειρηνική συνύπαρξή τους και η παράλληλη δράση τους ειδικά όσον αφορά στη στρατηγική της επιχείρησης, αποτελεί ένα σημαντικό θέμα με ιδιαίτερες δυσκολίες όπως αποδεικνύουν οι σύγχρονες πρακτικές. Αν και τα ΕΣΔ θεωρούνται το οργανωτικό εργαλείο του μέλλοντος, ξεχωριστά συστήματα διαχείρισης έχουν αναπτυχθεί, λειτουργώντας μεμονωμένα στις επιχειρήσεις. Ένα ενιαίο σύστημα διαχείρισης θεωρείται περίπλοκο και οι επιχειρήσεις συνήθως επικεντρώνονται στα επιμέρους τμήματα αντί στις

μεταξύ τους σχέσεις. Τα παρακάτω κίνητρα οδηγούν τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους:

- Ο αυξανόμενος αριθμός των συστημάτων διαχείρισης,
- Τα προβλήματα που προκύπτουν από την παράλληλη εφαρμογή πολλών μεμονωμένων συστημάτων όπως (Ritter A.,2002):
  - προβλήματα συντονισμού στο σημείο αλληλοεπικάλυψης τμημάτων, πρόσθετο κόστος, απώλειες αντί συνεργιστικά αποτελέσματα,
  - δημιουργία σύγχυσης στους υπαλλήλους, υποβελτιστοποίηση,
  - έλλειψη ενός ολιστικού χαρακτήρα στους στόχους και στις δραστηριότητες,
- Οι εκτενείς συζητήσεις γύρω από τα ΕΣΔ,
- Η αναθεώρηση του προτύπου ISO 9001 που γίνεται πλέον διεργασιοκεντρικό και δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση. Η κοινή δομή των προτύπων με βάση τον κύκλο Deming PDCA εξασφαλίζει τη συμβατότητα (Kirkby A.,2002) ή ευθυγράμμιση όπως καλείται.

Ο όρος integration στα ελληνικά αποδίδεται με τους όρους ενσωμάτωση, ολοκλήρωση αλλά και ενοποίηση. Οι Willkinson, Dale παρουσίασαν τις πιθανές ερμηνείες που δέχεται ο όρος όπως ευθυγράμμιση, εναρμόνιση, συντονισμός αλλά και μια σειρά από διαφορετικές πρακτικές με τις οποίες επιτυγχάνεται (Willkinson G., Dale B.G.,1999). Ένα σημαντικό συμπέρασμα των ιδίων στη συνέχεια είναι η μεγάλη διαφοροποίηση όσον αφορά την ερμηνεία του όρου από τις επιχειρήσεις αλλά και τις προσεγγίσεις για την εφαρμογή του (Willkinson G., Dale B.G.,2001). Ο Karapetrovic (2002) παρουσίασε διάφορες στρατηγικές για την επίτευξη ενός ΕΣΔ με βάση τα υπάρχοντα συστήματα διαχείρισης που εφαρμόζει μια επιχείρηση αλλά και το βαθμό ενοποίησης που επιθυμεί. Η ενοποίηση όπως αναφέρει μπορεί να κυμαίνεται από απλή συνένωση εγγράφων, ή ευθυγράμμιση των διαδικασιών

μέχρι τη δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος που θα αποτελείται από αλληλοσυνδεόμενες διεργασίες, και κοινούς στόχους. Οι στρατηγικές συνίστανται:

- στην εισαγωγή πρώτα ενός συστήματος ακολουθούμενου στη συνέχεια από τα επόμενα,
- ταυτόχρονη εισαγωγή των διαφορετικών συστημάτων είτε
- εισαγωγή ενός συστήματος βασικού (core system) όπου στη συνέχεια θα ενσωματώνονται τα επόμενα επιμέρους τμήματα (modules).

Οι Wilkinson, Dale (2001) παρουσιάζουν ένα μοντέλο βασισμένο στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπου τα έγγραφα και οι επιθεωρήσεις των συστημάτων αποτελούν ένα ενιαίο κομμάτι. Το μοντέλο δεν υποδεικνύει τον ακριβή τρόπο πραγματοποίησης. Οι διαδικασίες έχουν ένα κοινό πεδίο δραστηριοτήτων που αφορά την ποιότητα, το περιβάλλον, την υγιεινή και ασφάλεια. Οι εισροές μέσα από την αλληλεπίδραση των πόρων, των διαδικασιών, των διεργασιών μετατρέπονται σε εκροές. Οι εκροές των επιμέρους συστημάτων αποτελούν κομμάτι τελικής εκροής που συγκρίνεται με τους στόχους και την πολιτική. Το αποτέλεσμα που προκύπτει από τη σύγκριση ενσωματώνεται στις εισροές ώστε να οδηγείται το σύστημα σε συνεχή βελτίωση.

Σύμφωνα με τον Muir (Muir G., 1994) το κεντρικό στοιχείο αποτελεί η δημιουργία διαδικασιών στις οποίες έχουν συμπεριληφθεί όλες οι απαιτήσεις δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική.

### **2.8.1 Τι είναι και τι δεν είναι Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης;**

Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης (ΕΣΔ) είναι ένα σύστημα διαχείρισης στο οποίο ενσωματώνονται οι απαιτήσεις λειτουργίας, οι πολιτικές, οι στόχοι όλων των επιμέρους συστημάτων με σκοπό την επίτευξη της αποστολής και



του σκοπού της επιχείρησης<sup>5</sup>. Ενοποίηση δε σημαίνει φυσικά η τοποθέτηση αυτούσιων κομματιών σε ένα συνολικό πλαίσιο (Hoyle D., 1998): η τοποθέτηση των υπευθύνων σε ένα γραφείο, η κοινή διαχείριση των εγγράφων, η τοποθέτηση των διαφόρων στοιχείων σε ένα κοινό εγχειρίδιο ή κοινές διαδικασίες δεν αποτελούν ένα Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης (Bonk-Kassner Ch. Ehmman J., 1997).

Τα κομμάτια θα πρέπει να αποτελούν ένα ενιαίο σύστημα. Για να αποτελούν ένα ενιαίο κομμάτι θα πρέπει οι δεσμοί μεταξύ τους να είναι τέτοιοι ώστε να μη φαίνεται η ένωση. Η διαχείριση μιας επιχείρησης δε μπορεί να γίνει αποσπασματικά, η ίδια η έννοια της διαχείρισης είναι συνυφασμένη με την έννοια του ενός, ένα σύστημα, ενιαίοι στόχοι. Όταν υπάρχει συλλογή συστημάτων με διαφορετικά πεδία ορισμού η απόδοση είναι δύσκολη, δημιουργώντας παρανοήσεις, σύγχυση και δυσλειτουργία: ανταγωνισμός για πόρους και εμπλοκή στο σύστημα, διαφορετικές ομάδες που απαιτούν από προϊσταμένους και υπεύθυνους γραμμής δέσμευση για βελτίωση διεργασιών και υποστήριξη, μείωση κινδύνων. Αυτό οδηγεί σε απογοήτευση του προσωπικού, διάσπαση των προσπαθειών, αργή απόκριση, πίεση, και έλλειψη δέσμευσης ειδικά αν το προσωπικό δεν έχει εκπαιδευθεί κατάλληλα. Ο καλύτερος τρόπος αποφυγής όλων αυτών, είναι η δημιουργία και διατήρηση μιας ολικής συστημικής προσέγγισης από την αρχή. Η ανάπτυξη ενός συνολικού συστήματος που ν' αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις αποτελεί τη λύση. (Beechner, Koch, 1996).

Ο στόχος ενός ΕΣΔ είναι η αποτελεσματικότερη διαχείριση της επιχείρησης, η μείωση της γραφειοκρατίας και του απαιτούμενου χρόνου για πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων, η μεγαλύτερη απόδοση με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, μείωση απωλειών, κινδύνων, εναρμόνιση

---

<sup>5</sup> ερμηνεία του όρου από το δικτυακό τόπο [www.iqa.org](http://www.iqa.org)

και βελτιστοποίηση πρακτικών, βελτίωση επικοινωνίας, εξισορρόπηση αντικρουόμενων απαιτήσεων και στόχων (*Noble M.T., 2000*). Το ΕΣΔ πρέπει να βασιστεί στις ανάγκες και αξίες της επιχείρησης. Τα ΕΣΔ παρέχουν ένα συνδυασμένο τρόπο χρήσης των διεργασιών βασισμένο στην κατανόηση των αναγκών, των πόρων, των ικανοτήτων αντιμετωπίζοντας τις διεργασίες σε σύστημα και προσπαθώντας να βελτιστοποιήσουν το σύστημα και όχι τα επιμέρους κομμάτια (*Mohamed S.T. 2001, Cheng S.1998*). Απαραίτητο βήμα αποτελεί η διενέργεια μιας ανάλυσης των κενών ώστε να προσδιορισθούν τα στοιχεία των συστημάτων που λειτουργούν και προσθέτουν αξία και αυτά που χρειάζονται βελτιώσεις. Κάθε νέο κομμάτι που προκύπτει πρέπει να μπορεί να ενσωματωθεί στο υπάρχον σύστημα ώστε να ικανοποιεί τις εσωτερικές ανάγκες που επιθεωρούνται από φορέα (*Singels J.,1996*) ενώ οι συνολικοί στόχοι και οι εταιρικές διαδικασίες δεν αλλάζουν. Ένα τεκμηριωμένο σύστημα αποτελεί θεμελιώδη αρχή, ενώ απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη μιας κοινής γλώσσας και κοινών δεκτών απόδοσης.

Η ύπαρξη ενός επιτυχημένου και λειτουργικού Συστήματος Διαχείρισης ποιότητας πριν την εφαρμογή Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης καθώς και η υποστήριξη της διοίκησης και η σωστή και πλήρης εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία του ΕΣΔ (*Karapetrovic S., Willborn W.,1998*). Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η έλλειψη εσωτερικού προσωπικού έμπειρου και ικανού να διαχειριστεί με συνεργιστικά αποτελέσματα την ποιότητα, το περιβάλλον και την ασφάλεια (*Scipioni A.,1999*). Η προσπάθεια διάχυσης της γνώσης στα διάφορα τμήματα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την βελτιστοποίηση της λειτουργίας των συστημάτων. Η διοίκηση πρέπει να φροντίσει να επανασχεδιάσει τα τμήματα και να φέρει κοντά τις λειτουργίες ώστε να εξασφαλίσει τη μεταφορά της γνώσης. Η έλλειψη μεθόδων ή κάποιου πλαισίου δράσης που να επιτρέπει την πραγματοποίηση της ενοποίησης σε

διάφορα επίπεδα, έτσι ώστε η διοίκηση να μπορεί να αποφασίσει αν την ενδιαφέρει και σε ποιο βαθμό συντελεί στη δυσκολία επίτευξης του στόχου.

Οι δύο βασικοί τρόποι αντιμετώπισης των συστημάτων είναι είτε μέσω ικανοποίησης των απαιτήσεων είτε θέτοντας ένα πλαίσιο Ολικής Ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης. Η ενοποίηση μέσω ενός πλαισίου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που συνδυάζει την εσωτερική επιθεώρηση με την εταιρική απόδοση και την ανταγωνιστικότητα παρέχει συγχρόνως συμμόρφωση στα πρότυπα (*Pun K.F, 1999*): ένα ολιστικό μοντέλο διαχείρισης όπως τα μοντέλα αυτοαξιολόγησης<sup>6</sup>, π.χ. MBNQA, EFQM μπορούν να αποτελέσουν την ομπρέλα κάτω από την οποία θα συντελεστεί αυτή η ολοκλήρωση προσφέροντας σταθερότητα και ομοιογένεια αλλά και διοίκηση με βάση τις αρχές της Ολικής Ποιότητας.

## 2.9 Μοντέλα Ολοκλήρωσης

Λόγω της δυσκολίας και της πολυπλοκότητας του επιχειρήματος, μοντέλα ολοκλήρωσης παρουσιάζονται συνεχώς. Το Ερευνητικό Κέντρο Ποιότητας και Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου της Παδούα ανέλαβε να αναπτύξει ένα οδηγό εφαρμογής ΕΣΔ για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (*Scipioni A., 2001*) μετά την διαπίστωση ότι οι ΜΜΕ δεν διαθέτουν το εξειδικευμένο προσωπικό που θα μπορούσε να διαχειριστεί με συνεργιστικό τρόπο τα συστήματα και να αναπτύξει ένα ΕΣΔ. Στην Βραζιλία, αναπτύχθηκε ένας οδηγός που περιλαμβάνει κανόνες ταυτόχρονης εφαρμογής που βασίζονται στον εντοπισμό των διαφορών και ομοιοτήτων των δύο προτύπων (*Aboulnaga I.A. 1998, Coehlo J.F.G.M. 2002*). Τα κυριότερα μοντέλα που έχουν

---

<sup>6</sup> Αυτοαξιολόγηση ορίζουμε την περιοδική ανασκόπηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε σχέση με κάποιο συστημικό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας.

παρουσιαστεί κατά καιρούς στη βιβλιογραφία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με τα παρακάτω<sup>7</sup>:

### 1. Μοντέλο Προσθήκης:

Το μοντέλο προσθήκης βασίζεται στη συνένωση των εγχειριδίων, διαδικασιών, οδηγιών, στο βασικό σύστημα διαχείρισης της επιχείρησης (π.χ. OHS σαν 3<sup>ο</sup> στοιχείο του ΣΠ). Απαραίτητη είναι η χρήση πλεγμάτων αναφοράς όπου διαφαίνεται η συσχέτιση των επιμέρους ΣΔ. Οι συγκρούσεις και αντιφάσεις των επιμέρους συστημάτων αποτελούν στοιχεία που πρέπει να εξαλειφθούν από τα επιμέρους ΣΔ τα οποία παραμένουν όπως έχουν (χωρίς να επιχειρείται οποιαδήποτε μορφή συνένωσης).

### 2. Μοντέλο ολοκλήρωσης

Σε αυτή τη θεώρηση ένα ΣΔ επιλέγεται ως βασικό π.χ. το ΣΔΠ. Τα στοιχεία των υπόλοιπων ΣΔ ενσωματώνονται στο κύριο σύστημα διαχείρισης. Το εγχειρίδιο και οι διαδικασίες επεκτείνονται ώστε να συμπεριλάβουν τους υπόλοιπους τομείς. Απαιτείται η χρήση πλεγμάτων αναφοράς όπου διαφαίνονται τα ενσωματωμένα τμήματα ΣΔ. Η νέα δομή του συστήματος μετά την ενσωμάτωση κρίνεται απαραίτητη. Οι συγκρούσεις και αντιφάσεις που παρατηρούνται κατά τη συνεργασία πρέπει να εξαλειφθούν από τα επιμέρους στοιχεία.

### 3. Μοντέλο μερικής ολοκλήρωσης

Σε αυτό το μοντέλο όπως και στα προηγούμενα υπάρχει κάποιο κύριο ΣΔ που αποτελεί τη βάση του Συστήματος Διαχείρισης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση όμως αποφασίζεται ξεχωριστά για κάθε κομμάτι- επιμέρους ΣΔ (case-by-case) ο τρόπος και η μέθοδος ενσωμάτωσης του στο κύριο ΣΔ. Έτσι υπάρχει ένα κυρίαρχο σύστημα όπου η ενσωμάτωση των επιμέρους τμημάτων

---

<sup>7</sup> Ritter A., 2002.

πραγματοποιείται επιλεκτικά (επιλογή στοιχείων). Τα στοιχεία που δεν μπορούν να ενσωματωθούν αντιμετωπίζονται σε ξεχωριστά στοιχεία ή οδηγίες. Η ολοκλήρωση πραγματοποιείται κυρίως στο επίπεδο των οδηγιών.

#### 4. Μοντέλο πλήρους ολοκλήρωσης

Αυτή η θεώρηση προσδιορίζει για κάθε σύστημα

- τα κοινά στοιχεία (διοικητικές και διατμηματικές λειτουργίες: στόχοι, πολιτική, δομή, τεκμηρίωση, συνεχή βελτίωση), και
- τα εξειδικευμένα στοιχεία (διεργασιοκεντρικές λειτουργίες, νομοθεσία, διαχείριση εκτάκτων καταστάσεων).

Η βασική δομή αποτελείται από τα κοινά στοιχεία και συμπληρωματικά κάποια εξειδικευμένα στοιχεία.

#### 5. Μοντέλο με βάση τις διεργασίες

Σε αυτό το μοντέλο υπάρχει ένας προσανατολισμός προς τις βασικές διεργασίες της επιχείρησης. Παρατηρείται ολιστική μεταχείριση των διεργασιών που περιλαμβάνει καθορισμό και περιγραφή διεργασιών, καθορισμό υπευθύνων, υπευθυνότητες, κτλ. Η χρήση πλεγμάτων αναφοράς, που προσδιορίζουν τα μερικά συστήματα διαχείρισης κρίνεται απαραίτητη. Η εξάλειψη συγκρούσεων και αντιθέσεων από τις διεργασίες αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του συστήματος.

### **2.10 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ**

Το μοντέλο που παρουσιάστηκε πρόσφατα από τη Μιχαηλίδου (2002) βασίζεται στις διεργασίες και λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις που προκύπτουν από τη συμμόρφωση στα διάφορα συστήματα διαχείρισης που παρουσιάζονται μέσα από εξειδικευμένα πρότυπα. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το Σύστημα Διαχείρισης που προκύπτει αφορά προσέγγιση διοίκησης με ολοκληρωμένο, συστημικό και ενιαίο τρόπο. Το σύστημα μέσω Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δημιουργεί κατάλληλη υποδομή για

πιστοποίηση. Το μοντέλο αυτό λειτουργεί με γνώμονα την ολοκλήρωση, δομείται με βάση τις διεργασίες και έχει ως απώτερο στόχο αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση.

Η ολοκλήρωση στη συγκεκριμένη περίπτωση έχει ποικίλες συνιστώσες:

- την ενσωμάτωση στη λειτουργία της επιχείρησης όλων των προδιαγραφών,
- τη διάχυση πολιτικών και στόχων,
- το συντονισμό των επιμέρους συνθετικών δηλαδή των διεργασιών.

Αναγκαίες συνθήκες αποτελούν ο ενιαίος τρόπος σχεδιασμού, η τυποποίηση και διαχείριση διεργασιών με τρόπο που να επιτρέπει την ευέλικτη και άμεση ανταπόκριση σε νέα δεδομένα και καταστάσεις. Η πρακτική εμπειρία αποδεικνύει ότι ο στενός σύνδεσμος των υπαρχόντων συστημάτων ή η ενσωμάτωση τους είναι απόλυτα λογικές καθώς υποστηρίζουν ολιστική προσανατολισμένη στις διεργασίες και επιτρέπουν εξοικονόμηση μέσω των συνεργιστικών δράσεων.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :**  
**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η έρευνα βασίστηκε στην αποστολή ερωτηματολογίων με σκοπό τη συλλογή εμπειρικών δεδομένων όσον αφορά στον τρόπο που οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εισαγωγή και εφαρμογή περισσότερων από ένα συστημάτων διαχείρισης. Η έρευνα είναι πρωτότυπη και παρουσιάζει δεδομένα που δεν έχουν παρουσιασθεί και αναπτυχθεί από άλλες πηγές. Εκτός από την παράθεση των απαντήσεων θα επιχειρηθεί η συσχέτιση τους σε ζεύγη μεταβλητών με τη βοήθεια αριθμητικών δεικτών συσχέτισης. Έτσι θα εντοπισθούν ποιες από τις σημαντικές για τους στόχους της έρευνας μεταβλητές συνδέονται μεταξύ τους.

#### **3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

Το δείγμα αφορά ελληνικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν περισσότερα του ενός συστήματα διαχείρισης πιστοποιημένα με κάποιο από τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης. Τα όρια του πληθυσμού καθορίστηκαν από τρεις πηγές. Η πρώτη πηγή ήταν η ετήσια έρευνα που πραγματοποιείται από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO (*The ISO Survey of Certificates, 2002*). Με βάση τα στοιχεία αυτά 2980 ελληνικές επιχειρήσεις είχαν πιστοποιήσει το σύστημα διαχείρισης που εφαρμόζουν κατά ISO 9000 και μόνο 52 κατά ISO 14000. Η δεύτερη πηγή ήταν οι κατάλογοι που δημοσιεύει το Υπουργείο Ανάπτυξη με τις πιστοποιημένες επιχειρήσεις κατά ISO 9000 και 14000. Και



η τρίτη και σημαντικότερη πηγή ήταν ο δικτυακός τόπος [www.qualitynet.gr](http://www.qualitynet.gr) όπου αναφέρονται όλες οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις καταχωρημένες με βάση το πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης που εφαρμόζουν. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που κάλυπτε τα κριτήρια της έρευνας (πληθυσμός) ήταν ήδη πολύ μικρός με αποτέλεσμα να μην υπάρχει δυνατότητα επιλογής αντιπροσωπευτικού δείγματος. Αποφασίστηκε η αποστολή ερωτηματολογίων σε όλες τις επιχειρήσεις που σύμφωνα με τους κατάλογους διέθεταν περισσότερα του ενός συστήματα διαχείρισης. Η πλειοψηφία αυτών σαν δεύτερο σύστημα εκτός του ISO 9000 διέθετε το ISO 14000 αλλά υπήρχαν και επιχειρήσεις που διέθεταν και τρίτο ή τέταρτο σύστημα ή και άλλες που δε διέθεταν το ISO14000 αλλά κάποιο άλλο σα δεύτερο. Αρχικά πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τους υπεύθυνους ποιότητας των επιχειρήσεων με σκοπό να ενημερωθούν για το αντικείμενο της έρευνας και να εκφράσουν την επιθυμία τους για συμμετοχή ή όχι σε αυτήν. Στη συνέχεια σε όσους εξέφρασαν την επιθυμία να συμμετέχουν στην έρευνα τους απεστάλη το ερωτηματολόγιο. Κατά την επικοινωνία με τις επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι κάποιες από αυτές ενώ είχαν πιστοποιηθεί, δεν εφαρμόζαν το σύστημα είτε επειδή ο υπεύθυνος είχε αποχωρήσει από την επιχείρηση είτε επειδή λόγω κάποιας αλλαγής στην επιχείρηση του είχαν ανατεθεί άλλα καθήκοντα.

Ο πληθυσμός όπως αναφέρθηκε ήδη, είναι πολύ μικρός. Από τις 95 επιχειρήσεις που ενημερώθηκαν για την έρευνα απεστάλησαν 85 ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν έφτασαν τον αριθμό των 48, που αποτελεί ένα ποσοστό της τάξεως του 51% . Η αποστολή των ερωτηματολογίων ξεκίνησε τον Δεκέμβριο του 2002 και η επιστροφή των απαντημένων ερωτηματολογίων ολοκληρώθηκε το Φεβρουάριο του 2003. Ο τρόπος επιστολής και παραλαβής ήταν μέσω φαξ ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email). Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους Υπεύθυνους Διασφάλισης Ποιότητας των επιχειρήσεων. Ενδιαφέρον

παρουσιάζει το γεγονός ότι ο τίτλος αυτός εμφανίστηκε σε αρκετές εκδοχές στις επιχειρήσεις όπως: Διευθυντής Διασφάλισης Ποιότητας, Διευθυντής Συστημάτων Ποιότητας, Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, Διευθυντής Διαχειριστικών Συστημάτων, Διευθυντής Ποιότητας, Quality Assurance and Environmental Manager, Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας-Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και Ασφάλειας Τροφίμων, Υπεύθυνος Ποιότητας και Περιβάλλοντος, Προϊστάμενος Ποιοτικής Διασφάλισης. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι σε κάποιες επιχειρήσεις στις οποίες αποταθήκαμε στην αρχή της έρευνας δε συμμετείχαν στην έρευνα είτε γιατί ενώ είχε καθορισθεί υπεύθυνος παραιτήθηκε και «δεν υπάρχει άλλος που να μπορεί να απαντήσει», είτε γιατί υπήρχε αλλά είχε και άλλες αρμοδιότητες που ήταν επείγουσες, είτε γιατί ήταν εξωτερικός συνεργάτης.

Θα θέλαμε επίσης να παρατηρήσουμε ότι στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αν και υπήρχαν αρκετές απαντήσεις, οι ερωτώμενοι ήταν φειδωλοί και δεν έδωσαν όσες πληροφορίες θα θέλαμε, περισσότερο για το τι περιλαμβάνει το Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης που λειτουργούν. Ίσως φυσικά για αυτό ευθύνεται και ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας ο οποίος συνέπεσε με το τέλος της χρονιάς και την αρχή της επόμενης όπου υπάρχει φόρτος εργασίας στα περισσότερα εργοστάσια και επιχειρήσεις.

### **3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελεί προϊόν ανασκόπησης της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας. Αρχικά επιχειρήθηκε μια καταγραφή των στόχων της έρευνας. Οι στόχοι αυτοί ικανοποιούνται με την ανάπτυξη κατάλληλων ερωτήσεων . Οι στόχοι παρουσιάζονται στη συνέχεια :

1. Παρουσίαση του τρόπου που λειτουργούν οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν περισσότερα από ένα συστήματα διαχείρισης: με ποιο τρόπο εφαρμόστηκαν τα διαφορετικά πρότυπα, με ποια σειρά αναπτύχθηκαν, αν υπάρχουν κοινά πλαίσια λειτουργίας κτλ.

2. Ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης ( Integrated management system, IMS): θα ερευνηθεί αν η έννοια αυτή είναι γνωστή στις επιχειρήσεις, τι σημαίνει για αυτές ο όρος και τι θεωρούν ότι μπορεί να περιλαμβάνει.
3. Απόψεις των επιχειρήσεων μέσα από την εμπειρία που διαθέτουν για το τι βοηθά η εμποδίζει τη λειτουργία ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης καθώς και τις απόψεις τους όσον αφορά τα θετικά και αρνητικά σημεία που επιφέρει σε μια επιχείρηση η εισαγωγή και λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος.
4. Παρουσίαση των απόψεων των επιχειρήσεων όσον αφορά στην ανάπτυξη ενός προτύπου που αναφέρεται σε ένα ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης. Γενικά θα ερευνηθεί τι περιμένουν οι επιχειρήσεις από τους φορείς πιστοποίησης σε αυτό το θέμα.
5. Διερεύνηση των μελλοντικών σχεδίων των επιχειρήσεων που αφορούν στην εισαγωγή η όχι ενός ενοποιημένου συστήματος. Παρουσίαση των εμπειριών των εταιριών που πιθανόν λειτουργούν ήδη, ή πρόκειται να εφαρμόσουν ΕΣΔ σε σύντομο χρονικό διάστημα (βρίσκονται στο στάδιο του σχεδιασμού).

Οι ερωτήσεις που προέκυψαν κατηγοριοποιήθηκαν και διαχωρίστηκαν σε επιμέρους ενότητες που αναφέρονται στη συνέχεια:

1. Γενικά στοιχεία
2. Γενικές πληροφορίες
3. Συνύπαρξη Συστημάτων Διαχείρισης
4. Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης
5. Ανάπτυξη Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης
6. Φορείς Διαπίστευσης- Πιστοποίησης
7. Εφαρμογή Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης – μελλοντικά σχέδια

Η έρευνα ήταν ανώνυμη. Οι ερωτώμενοι διέθεταν την επιλογή είτε να διατηρήσουν την ανωνυμία τους αν το επιθυμούν είτε να παραθέσουν τα στοιχεία τους. Υπήρχαν ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου. Οι περισσότερες ερωτήσεις ήταν της μορφής κλίμακας Likert. Στις περιπτώσεις που υπήρχε κλίμακα επιλογής οι επιλογές ήταν 6 ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος επιλογής της μεσαίας απάντησης. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα.

### **3.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Με την ολοκλήρωση της επιστροφής των απαντημένων ερωτηματολογίων ξεκίνησε η διαδικασία στατιστικής επεξεργασίας των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πακέτο επεξεργασίας δεδομένων SPSS. Η στατιστική επεξεργασία και παρουσίαση των δεδομένων γίνεται με τις μεθόδους της περιγραφικής στατιστικής, χρησιμοποιώντας κυρίως τις κατανομές συχνοτήτων ώστε να παρουσιαστεί η κατανομή των μεταβλητών με βάση τη συχνότητα εμφάνισής τους.

Στις περιπτώσεις όπου οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου με δυνατότητα πολλαπλής επιλογής κάθε απάντηση αποτέλεσε ξεχωριστή μεταβλητή. Στις περιπτώσεις των ερωτήσεων κλειστού τύπου η κωδικοποίηση των απαντήσεων έγινε με διχοτομικό τρόπο, δηλαδή 1 όταν επιλεγόταν η συγκεκριμένη μεταβλητή και 0 στην αντίθετη περίπτωση. Στις ερωτήσεις που υπήρχε κλίμακα Likert η επιλογή κυμαινόταν από 1-6 όπου 1 Δεν γνωρίζω και 6 Συμφωνώ απόλυτα. (περισσότερες λεπτομέρειες αναφέρονται στη συνέχεια).

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου όπου αναφέρονται τα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνα, χρησιμοποιήθηκε διαφορετικός τρόπος κωδικοποίησης των απαντήσεων όπου το κάθε χαρακτηριστικό απετέλεσε μια μεταβλητή και οι επιλογές που υπήρχαν σε κάθε χαρακτηριστικό - ερώτηση καταχωρήθηκαν ως κλίμακα (από 1-4 ή 5

ανάλογα με τον αριθμό των επιλογών). Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αποτέλεσαν μεμονωμένες μεταβλητές όπου καταχωρήθηκε η απάντηση των ερωτώμενων. Προέκυψαν έτσι 130 μεταβλητές από 48 ερωτηματολόγια. Για κάθε μεταβλητή υπολογίστηκε ο μέσος όρος (M.O.) και η τυπική απόκλιση (standard deviation, Std. Dev). Στην περίπτωση των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου, οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν και αναφέρθηκε η συχνότητα εμφάνισής τους.

Τα αποτελέσματα για την κάθε μεταβλητή, οι απαντήσεις και το αντίστοιχο ποσοστό τους % παρατίθενται σε πίνακες στο Παράρτημα όπου περιέχει τα αποτελέσματα της έρευνας. Ο μέσος όρος υπολογίστηκε σύμφωνα με τον τύπο:

$$M. O. = (\sum x / n) * 100, \text{ όπου}$$

$\sum x$  το άθροισμα των τιμών των απαντήσεων σε μια συγκεκριμένη ερώτηση

$n$  ο αριθμός των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Η τυπική απόκλιση υπολογίστηκε σύμφωνα με τον εξής τύπο:

$$\sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

όπου

$x$  οι τιμές των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση και

$n$  ο αριθμός των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Στην περίπτωση της κλίμακας Likert, στις 5 περισσότερο χρησιμοποιούμενες επιλογές προστέθηκε η επιλογή «0=Δεν γνωρίζω» ώστε να αποτελέσει μια κλίμακα 6 επιλογών και να αποφευχθεί η συχνή επιλογή της μεσαίας τιμής-λύσης από τους ερωτώμενους. Για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων, οι απαντήσεις που δόθηκαν στην κατηγορία «0=Δεν γνωρίζω» αφαιρέθηκαν από το σύνολο των απαντήσεων. Στη συνέχεια δόθηκε ένας συντελεστής

βαρύτητας για την κάθε απάντηση που κυμαινόταν από 1-5 ώστε να δοθεί η δυνατότητα να αναλυθούν τα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας την περιγραφική στατιστική . Οι συντελεστές βαρύτητας ήταν οι παρακάτω:

1 = Διαφωνώ,

2 = Συμφωνώ λίγο,

3 = Συμφωνώ αρκετά,

4 = Συμφωνώ πολύ,

5 = Συμφωνώ πάρα πολύ .

Για κάθε ερώτηση υπολογίστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Ο μέσος όρος μας επιτρέπει να αποκτήσουμε μια εικόνα για την άποψη των ερωτηθέντων και η τυπική απόκλιση παρουσιάζει τη διασπορά των απαντήσεων από το μέσο όρο. Όσο μικρότερη είναι, τόσο πιο κοντά βρίσκονται οι περισσότερες απαντήσεις στο μέσο όρο. Για τη γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν πίνακες ράβδων (barcharts) αφού τα δεδομένα αποτελούν ασυνεχείς τιμές (*Barnett V,1991*).

Στη συνέχεια ακολούθησε η ανάλυση συσχετίσεων των αποτελεσμάτων χρησιμοποιώντας τη μέθοδο ανάλυσης Pearson που αποτελεί την κατάλληλη μέθοδο για τις μεταβλητές διαστήματος. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μας επιτρέπει να προσδιορίσουμε την ένταση αλλά και την κατεύθυνση της συσχέτισης δύο φαινομένων. Μπορεί να κυμαίνεται από  $-1$  ως  $1$ . Όσο πλησιάζει στο  $-1$  ή στο  $+1$  τόσο εντονότερη είναι η συσχέτιση των δύο μεταβλητών. Το σύμβολο του συντελεστή σχετίζεται με την κατεύθυνση της μεταβολής μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το αρνητικό σημαίνει ότι μια αύξηση της μιας μεταβλητής οδηγεί σε αντίστοιχη μείωση της άλλης μεταβλητής. Θα πρέπει να τονισθεί γιατί πολλές φορές παρερμηνεύεται η έννοια της συσχέτισης, ότι η ένδειξη συσχέτισης δεν αποδεικνύει ότι η μία μεταβλητή οδηγεί στην εμφάνιση της άλλης. Για να προσδιορίσουμε τη συσχέτιση των δύο μεταβλητών που μας ενδιαφέρουν υπολογίζεται και

αναφέρεται ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και το επίπεδο σημαντικότητας στο οποίο αναφέρεται.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :**  
**ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ**  
**ΤΩΝ**  
**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

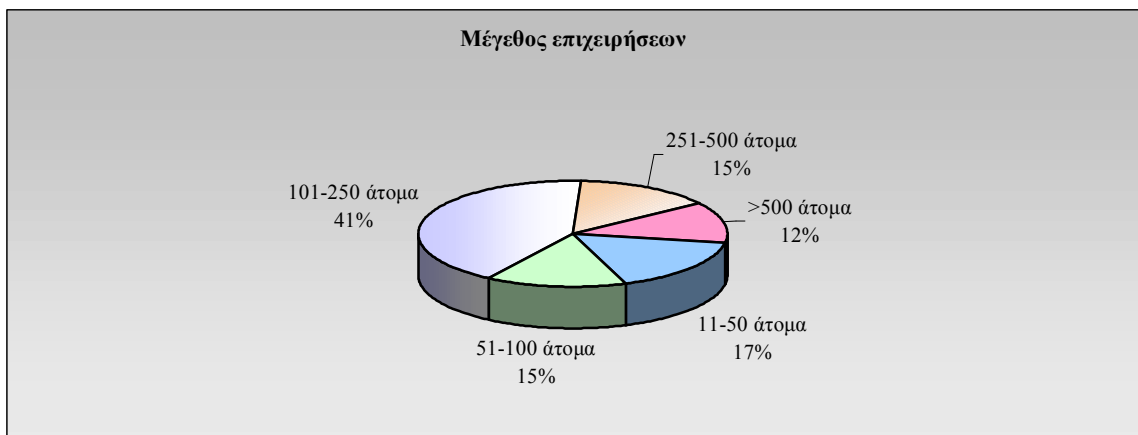


## 4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά τη διενέργεια της έρευνας και επιχειρείται η ανάλυσή τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ανά ενότητα του ερωτηματολογίου. Οι πίνακες που αναφέρουν αναλυτικά τα αποτελέσματα (αριθμό των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση) καθώς και τους μέσους όρους, τυπικές αποκλίσεις, συντελεστές συσχέτισης και άλλες παραμέτρους παρουσιάζονται στο Παράρτημα. Στο Παράρτημα παρατίθεται επίσης πίνακας με τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

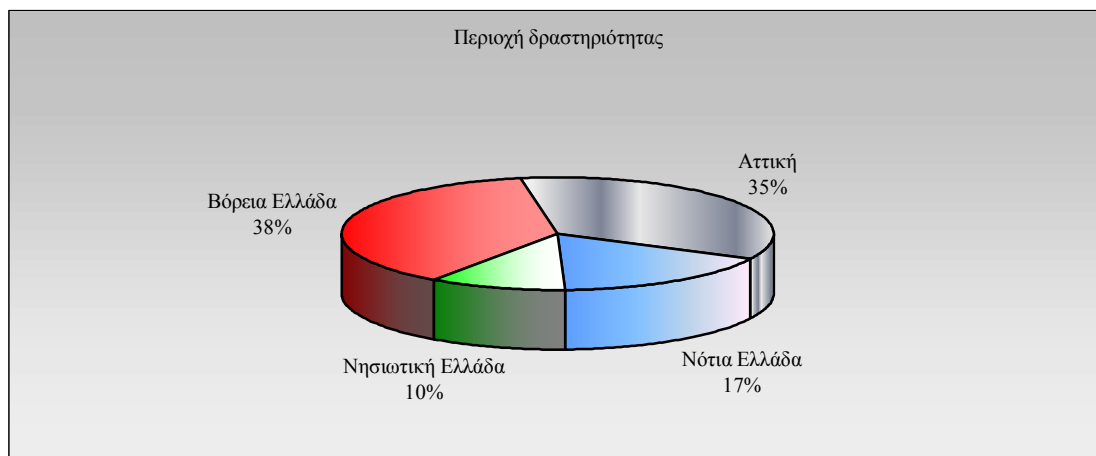
### 4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το δείγμα που έλαβε μέρος στην έρευνα αποτελείται κυρίως από μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούσαν προσωπικό της τάξεως των 101 - 250 ατόμων.



Σχήμα 4-1: Μέγεθος των επιχειρήσεων

Παρατηρήθηκε θετικότερη στάση της Βόρειας Ελλάδας όσον αφορά στη συμμετοχή στην έρευνα, γεγονός που διαφαίνεται όχι μόνο λόγω της μεγάλης συμμετοχής αλλά και λόγω της άμεσης ανταπόκρισή τους καθώς και της πρόθεσής τους να ενημερωθούν για τα αποτελέσματα της έρευνας. Η γεωγραφική κατανομή της επαγγελματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζεται στο σχήμα 4-2.



Σχήμα 4-2: Γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων

Όσον αφορά στο αντικείμενο της δραστηριότητας των επιχειρήσεων που αποτέλεσαν το δείγμα, υπήρξε μια αντιπροσώπευση των κυριότερων κλάδων. Η κατηγορία «Άλλα» περιλαμβάνει ότι δεν περιέχεται στους τρεις κύριους τομείς χημική βιομηχανία – διατροφή – υπηρεσίες και περιλαμβάνει επιχειρήσεις που ασχολούνται με σχεδιασμό και κατασκευή ειδών γραφείου, ηλεκτρικά, κλωστοϋφαντουργία κτλ. Αναλυτικά το αντικείμενο δραστηριότητας των επιχειρήσεων παρουσιάζεται στο Παράρτημα όπου προκύπτει ότι ο κλάδος που είχε τη μεγαλύτερη συμμετοχή ανήκε στις εταιρείες που ασχολούνταν στον τομέα της διατροφής. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο κλάδος δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων δε φαίνεται να επηρεάζει τον τρόπο συνύπαρξης των συστημάτων διαχείρισης ή τα σχέδια των επιχειρήσεων όσον αφορά την εφαρμογή ενός ΕΣΔ (βλέπε Παράρτημα, πίνακας συσχετίσεων).

Αντικείμενο δραστηριότητας	Αριθμός απαντήσεων	%
Χημική Βιομηχανία	7	14,6
Υπηρεσίες	10	20,8
Διατροφή	11	22,9
Άλλα	20	41,7
Σύνολο	48	100,0
<i>M.O.</i>	2,9	
<i>Std. Dev.</i>	1,1	

Πίνακας 4-1: Δραστηριότητα των επιχειρήσεων

Όπως ήταν αναμενόμενο, οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας με βάση το πρότυπο ISO 9001:1994, ενώ ένας σημαντικός αριθμός, έχει ήδη πιστοποιηθεί σύμφωνα με το νέο πρότυπο ISO 9001:2000. Οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα διαθέτουν μια σημαντική εμπειρία στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας αφού φέρεται να τα λειτουργούν για ένα χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 5 χρόνων. Σε μία προσπάθεια συσχέτισης του μεγέθους της επιχείρησης και της απόφασής της να εφαρμόσει και να πιστοποιηθεί σύμφωνα με κάποιο πρότυπο διαχείρισης ποιότητας διαπιστώθηκε ότι πράγματι ο χρόνος που μία επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με κάποιο σύστημα διαχείρισης σχετίζεται θετικά με τον αριθμό των ατόμων μιας επιχείρησης. Δηλαδή οι επιχειρήσεις που έχουν μεγαλύτερο αριθμό ατόμων εμφανίζονται να λειτουργούν περισσότερα χρόνια κάτω από ένα σύστημα διαχείρισης. Σε αντίθεση, ο χρόνος που οι επιχειρήσεις έχουν πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο δε φαίνεται να επηρεάζει την απόφασή τους να εφαρμόσουν ένα Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης, αλλά ούτε τον τρόπο συνύπαρξης των επόμενων συστημάτων. Επίσης τα χρόνια πιστοποίησης δεν συσχετίζονται με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης όσον αφορά στη λειτουργία ή όχι ενός ΕΣΔ (βλέπε Παράρτημα, πίνακας συσχετίσεων).

Οι φορείς πιστοποίησης που χρησιμοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις ποικίλουν. Η χρήση συμβουλευτικών υπηρεσιών κατά τη διαδικασία

εγκατάστασης και εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας αποτελεί πάγια τακτική των περισσότερων επιχειρήσεων, γεγονός που συμφωνεί με σχετικές έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας (*Taylor W.1996, Affisco J.,1997*). Παρότι θα περίμενε κανείς η επίδραση του συμβούλου να είναι καθοριστικής σημασίας, η επιλογή μιας επιχείρησης να λειτουργήσει ένα ΕΣΔ δεν επηρεάζεται από την άποψη του συμβούλου. Ο τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων δεν επηρεάζεται επίσης από την ύπαρξη ή όχι ενός συμβούλου (βλέπε Παράρτημα, πίνακας συσχετίσεων). Στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει ένα άτομο υπεύθυνο για την εφαρμογή και διαχείριση του πιστοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Αν και ο τίτλος μπορεί να διαφέρει ελαφρά (βλέπε κεφάλαιο 3), πρόκειται για ένα άτομο που διαθέτει το ακόλουθο προφίλ: εργάζεται στην επιχείρηση, έχει σαν κύριο αντικείμενο τη λειτουργία και την παρακολούθηση των συστημάτων διαχείρισης και τις περισσότερες φορές πρόκειται για το γενικό διευθυντή – ιδιοκτήτη της επιχείρησης .

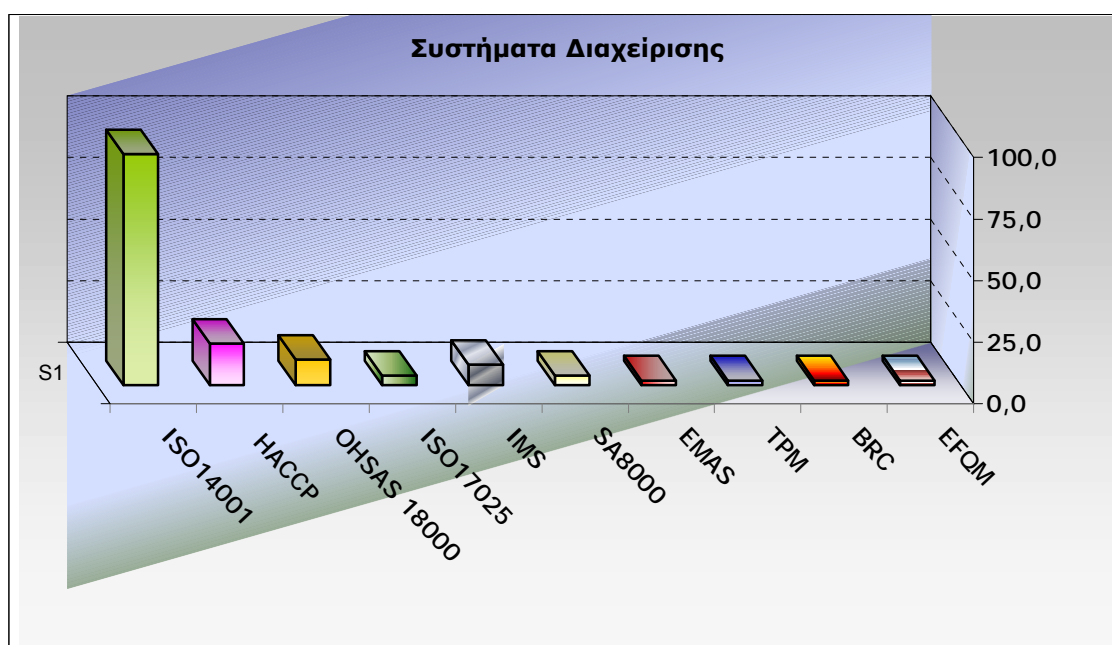
Οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα επιλέχθηκαν όπως ήδη αναφέρθηκε με κριτήριο την πιστοποίηση τους σύμφωνα με πάνω από ένα πρότυπα συστήματος διαχείρισης. Ο αριθμός των προτύπων που εμφανίστηκε να κατέχει η κάθε επιχείρηση κατανέμεται ως εξής:

- 4 επιχειρήσεις εφαρμόζουν 4 συστήματα διαχείρισης και έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με 4 αντίστοιχα πρότυπα (8%),
- 14 επιχειρήσεις εφαρμόζουν 3 συστήματα διαχείρισης και έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με 3 πρότυπα (29%) και
- 23 επιχειρήσεις εφαρμόζουν δύο συστήματα διαχείρισης, (ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης σύμφωνα με τα δύο βασικά πρότυπα) (48%).
- 10 επιχειρήσεις ανέφεραν ότι βρίσκονται στο στάδιο σχεδιασμού ενός νέου συστήματος διαχείρισης ( 20.8%).

Σε όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις το πρώτο σύστημα διαχείρισης που εφαρμόστηκε και πιστοποιήθηκε ήταν το σύστημα διαχείρισης ποιότητας (σύμφωνα με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 9000:1994) ακολουθούμενο από το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης (πιστοποιημένο σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001). Στη συνέχεια εμφανίζεται όπως ήταν αναμενόμενο το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416 ή HACCP, υποχρεωτικό στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε προϊόντα διατροφής. Παρά την υποχρεωτική εφαρμογή του συστήματος στις επιχειρήσεις (Αναστασόπουλος Γ., 2003) που δραστηριοποιούνται στο τομέα της διατροφής, λίγες από αυτές που πήραν μέρος στην έρευνα το έχουν πιστοποιήσει σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416 μιας και η πιστοποίηση του δεν είναι υποχρεωτική. Όσον αφορά στο πρότυπο υγιεινής και ασφάλειας OHSAS 18001 αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός των επιχειρήσεων που το εφαρμόζουν αυτή τη στιγμή υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που πρόκειται να το εφαρμόσει στο άμεσο μέλλον. Τα υπόλοιπα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης με τα οποία έχουν πιστοποιηθεί οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα είναι:

- Το πρότυπο ISO 17025, που αφορά σε διαχείριση εργαστηρίων.
- Το TPM (Total Product Manufacturing) είναι ένα σύστημα διαχείρισης που αφορά στην παραγωγή και παρατηρείται σε επιχειρήσεις που ασχολούνται στον κλάδο της διατροφής.
- Το IMS Code (International Safety Management Code, Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης) αποτελεί ένα σύστημα διαχείρισης που συναντάται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Το σύστημα αυτό είναι υποχρεωτικό (compulsory) με αποτέλεσμα όλες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα να το εφαρμόζουν. Το πρότυπο αυτό όπως αναφέρθηκε από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις περιλαμβάνει στοιχεία διασφάλισης ποιότητας, περιβαλλοντικής διαχείρισης και ασφάλειας και υγιεινής της εργασίας.
- Μία επιχείρηση εμφανίστηκε να εφαρμόζει και να λειτουργεί σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM).

- Το BRC (British Retail Consortium) Τεχνικό πρότυπο είναι ένα πρότυπο που απευθύνεται στις επιχειρήσεις που διαθέτουν είδη διατροφής με ετικέτες μεγάλων καταστημάτων (retailer branded food products)
- Το AgroCert αποτελεί σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης στην γεωργική παραγωγή και αποτελεί επέκταση του ISO 14000 και 9000 (Κράβας Γ.,2002).



Σχήμα 4-3: Συστήματα διαχείρισης

#### 4.2 ΣΥΝΥΠΑΡΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Η λειτουργία και η εφαρμογή του δεύτερου συστήματος διαχείρισης συνήθως αποτελεί ευθύνη του ατόμου που διαχειρίζεται και το πρώτο πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης (ποιότητας). Η ύπαρξη ενός ή διαφορετικών υπευθύνων για το κάθε σύστημα έχει ιδιαίτερη σημασία, στον τρόπο αντιμετώπισης τους: διαφορετική θα είναι η επίδραση αλλά και ο τρόπος εισαγωγής ενός δεύτερου συστήματος όταν ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για αυτό έχει ήδη ασχοληθεί με ένα άλλο σύστημα. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, παρατηρήθηκε ότι το τρίτο σύστημα διαχείρισης ανατίθεται σε διαφορετικό

άτομο, Ειδικό Υπεύθυνο για το συγκεκριμένο σύστημα. Θα πρέπει επίσης να τονισθεί το γεγονός ότι η ευθύνη του συστήματος ανατίθεται σε διαφορετικό άτομο, ειδικό υπεύθυνο για το συγκεκριμένο σύστημα, ακόμα και στις περιπτώσεις που το δεύτερο εφαρμοζόμενο σύστημα δεν είναι το περιβαλλοντικό σύστημα διαχείρισης αλλά ένα από τα πρότυπα που απαιτούν ιδιαίτερη τεχνογνωσία όπως το πρότυπο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας ή το σύστημα υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων (HACCP).

Όπως θα ήταν αναμενόμενο αφού οι επιχειρήσεις έχουν ήδη εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης και έχουν μια σχετική εμπειρία, η χρήση συμβούλου εμφανίζεται μειωμένη για την εφαρμογή των επόμενων συστημάτων. Τα αποτελέσματα μας διαψεύδουν στη συνέχεια όμως, όσον αφορά στη χρήση ή όχι του ίδιου συμβούλου. Λόγω της υπάρχουσας γνώσης του προηγούμενου συστήματος αλλά και των δομών και τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, θα περίμενε κανείς ότι η χρήση του ίδιου συμβούλου θα αποτελούσε δεδομένη επιλογή. Όπως παρατηρείται στην πλειοψηφία τους, οι επιχειρήσεις δε χρησιμοποίησαν τον ίδιο σύμβουλο με το προηγούμενο σύστημα. Η διαφοροποίηση αυτή, φανερώνει ότι οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται διαφορετικές τις ανάγκες και απαιτήσεις των συστημάτων. Σαν αποτέλεσμα αυτής της συλλογιστικής, επιλέγουν διαφορετικά άτομα για την εφαρμογή τους. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για την έρευνα γιατί αντιμετωπίζει για πρώτη φορά το γεγονός της διαφοροποίησης των συστημάτων διαχείρισης από τις επιχειρήσεις. Βλέπουμε να κυριαρχεί η αντίληψη που θέλει τα συστήματα ξεχωριστά και άρα οδηγεί στην ανάθεση της εφαρμογής τους σε διαφορετικά άτομα. Ακόμα και ο φορέας πιστοποίησης που προτιμήθηκε για την πιστοποίηση του 2<sup>ου</sup> και 3<sup>ου</sup> συστήματος διαχείρισης ( ΣΔ) ήταν διαφορετικός.

Οι γνώσεις, οι εμπειρίες και η εφαρμογή του ήδη υπάρχοντος συστήματος συνέβαλε θετικά στην εισαγωγή και λειτουργία του επόμενου. Οι εταιρείες

διαπιστώνουν ότι τα συστήματα διαχείρισης όπως παρουσιάζονται μέσα από τα αντίστοιχα πρότυπα, εμφανίζουν πολλά κοινά στοιχεία μεταξύ τους που εντοπίζονται κυρίως μεταξύ των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης όπως αυτά περιγράφονται στα αντίστοιχα πρότυπα ISO 9000 και ISO 14000. Κοινά σημεία διαπιστώνονται στη φιλοσοφία των προτύπων, στη διάγνωση, επίλυση και παρακολούθηση προβλημάτων. Αναφέρθηκαν επίσης ως κοινά στοιχεία η καταγραφή των δεδομένων και οι επιθεωρήσεις. Συμπληρώνοντας τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις δήλωσαν ότι δεν αντιμετώπισαν πρόβλημα προσπαθώντας να εφαρμόσουν τις διαφορετικές απαιτήσεις μεταξύ των προτύπων. Μια επιχείρηση απάντησε ότι όχι απλά δεν υπήρξαν προβλήματα κατά την εφαρμογή των συστημάτων αλλά ότι οι απαιτήσεις των προτύπων σε αρκετά σημεία δρουν συμπληρωματικά μεταξύ τους. Μια άλλη επιχείρηση αν και δε θεώρησε σημαντικά τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, ανέφερε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αντικρουόμενων απαιτήσεων των προτύπων: τη θέσπιση περιβαλλοντικών στόχων για μείωση του χρησιμοποιούμενου νερού που αντιτίθεται στους κανόνες υγιεινής.

Ο τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων διαχείρισης διαφέρει. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εμφανίζονται να τα εφαρμόζουν μέσα από ένα Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης. Μία επιχείρηση διευκρίνισε ότι ο τρόπος που λειτουργεί είναι η ενοποίηση των ξεχωριστών συστημάτων σε ένα σύστημα, αποτελεσματικότερο από το παλιό με κοινά στοιχεία τεκμηρίωσης. Αναλυτικότερα οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 4-2.

*Ο τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων είναι:*

Ερώτηση 17	Αριθμός απαντήσεων	%
Απλή συνύπαρξη	2	4
Κοινή ανάπτυξη	8	16
Ενοποιημένο Σύστημα	27	54
Παράλληλη λειτουργία	13	26
Σύνολο	50	



<i>M.O.</i>	3.02
<i>Std. Dev.</i>	0.77

Πίνακας 4-2: Τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων

Ο τρόπος συνύπαρξης των διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης βρέθηκε να παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τα χρόνια που μια επιχείρηση εφαρμόζει ένα ΣΔ. Δηλαδή παρατηρείται ότι μια επιχείρηση εμφανίζεται να μετακινείται προς τη λειτουργία ενός ΕΣΔ όσο αυξάνονται τα χρόνια λειτουργίας κάτω από σύστημα διαχείρισης. Ο τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων βρέθηκε επίσης να παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την περιοχή στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Όσο απομακρυνόμαστε από Αθήνα προς Βόρεια Ελλάδα εμφανίζονται περισσότερα ΕΣΔ. Δε βρέθηκε να παρουσιάζεται κάποια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ της δραστηριότητας της επιχείρησης και του τρόπου συνύπαρξης των συστημάτων (βλέπε Παράρτημα, πίνακας συσχετίσεων).

Η συνύπαρξη και κοινή λειτουργία διαφορετικών συστημάτων έχει κατηγορηθεί συχνά στη βιβλιογραφία ότι συντελεί στη δημιουργία πολλών προβλημάτων και εμποδίων. Σε γενικά πλαίσια, οι επιχειρήσεις δε θεωρούν ότι η παρουσία και συνύπαρξη των διαφορετικών ΣΔ δημιουργεί ιδιαίτερα προβλήματα. Ένα σημαντικό πρόβλημα –παράπονο όπως αναφέρθηκε, αποτελούν οι επιθεωρητές των συστημάτων που προσπαθώντας να εφαρμόσουν κατά γράμμα το πρότυπο απαιτούν διπλά αρχεία, κάτι το οποίο απαιτεί πολλές εργατοώρες χωρίς να συνεισφέρει καμία βελτίωση του συστήματος και χωρίς να εξυπηρετεί κάποιο σκοπό. Μία άλλη επιχείρηση διευκρίνισε ότι ενώ πιστεύει ότι τα παρουσιαζόμενα στο ερωτηματολόγιο προβλήματα δεν εμφανίζονται καθόλου όταν εφαρμόζεται ένα ΕΣΔ, αν δεν υπάρχει εγκατεστημένο ένα ΕΣΔ, τότε τα προβλήματα υφίστανται και σε μεγάλο βαθμό. Κάποια επιχείρηση θεώρησε πρόβλημα την επικάλυψη των διαδικασιών αν και από κάποιους άλλους αυτό θεωρείται θετικό στοιχείο.

### 4.3 ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Όπως διαπιστώθηκε, το Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης αποτελεί γνωστό όρο για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να επιλέξουν την ερμηνεία που περιγράφει καλύτερα το ΕΣΔ από 4 πιθανές ερμηνείες, που συγκεντρώθηκαν από την βιβλιογραφία και από παρόμοιες έρευνες (*Georgadou M., Tsiotras G. 1998, Yahya S. 2001*). Αξίζει να αναφερθεί ότι μόνο το 33.3% των επιχειρήσεων γνωρίζει την πραγματική έννοια του όρου ενώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 24.6% θεωρεί ότι Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης αποτελεί η ύπαρξη ξεχωριστών και αυτόνομων συστημάτων διαχείρισης που έχουν μια κοινή βάση λειτουργίας! Οι επιχειρήσεις αν και έχουν ακούσει την έννοια αυτή, αν και κάποιες την επέλεξαν θεωρώντας αυτή που εκφράζει τον τρόπο λειτουργίας τους, δεν είναι σίγουρες για το τι σημαίνει. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί κάποια επιχείρηση η οποία αν και απάντησε ότι λειτουργεί τα συστήματα παράλληλα, στη συνέχεια απάντησε στις ερωτήσεις που αφορούσαν μόνο τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ΕΣΔ (όπου ζητείται η άποψή τους από την εμπειρία που έχουν στα ΕΣΔ). Στη συγκεκριμένη ερώτηση επέλεξε σαν ΕΣΔ την ύπαρξη ενιαίου συστήματος εγγράφων.

Τρεις επιχειρήσεις έδωσαν ένα διαφορετικό ορισμό που όμως δεν απομακρύνεται πολύ από τις ήδη υπάρχουσες επιλογές της ερώτησης. Μια επιχείρηση ανέφερε το εξής: ΕΣΔ αποτελεί η ενσωμάτωση των ομοίων, η συνένωση όλων των δραστηριοτήτων των διαφόρων συστημάτων που οδηγεί σε απλοποίηση των συστημάτων και των διαδικασιών, βελτιστοποίηση των πόρων, βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, ενσωμάτωση των στόχων στη στρατηγική, ένα όραμα. Μια άλλη επιχείρηση ανέφερε ότι ΕΣΔ είναι ένα σύστημα που περιλαμβάνει και συμπληρώνει τις υπάρχουσες απαιτήσεις των προτύπων. Η ενοποίηση των συστημάτων σε ένα σύστημα αποτελεσματικότερο από το παλιό με κοινά στοιχεία τεκμηρίωσης και

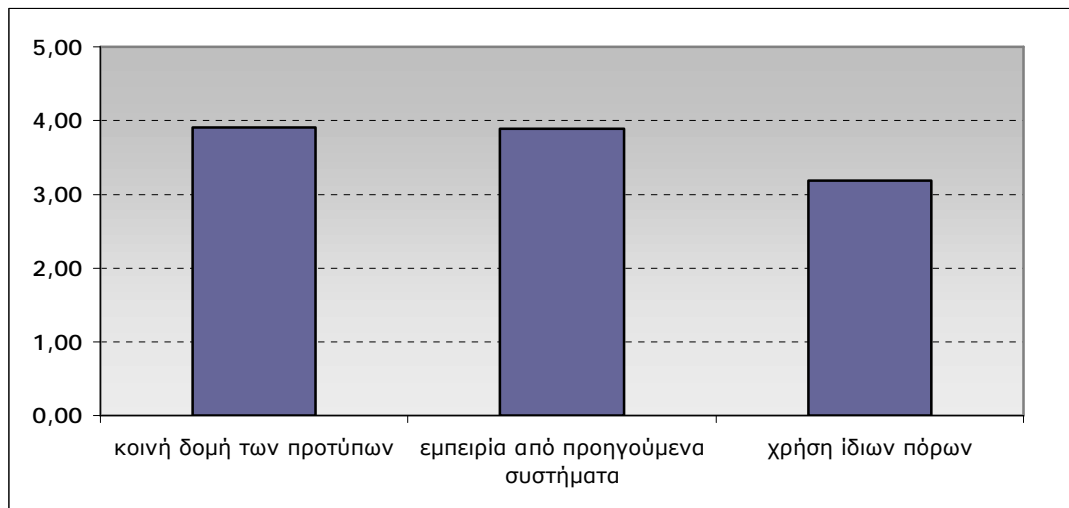
στόχους καταγράφηκε επίσης. Από κάποιους ως ΕΣΔ θεωρήθηκε η συμβατότητα μεταξύ των προτύπων.

Η σημασία του όρου Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης βρέθηκε να παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τον υπεύθυνο του δεύτερου συστήματος διαχείρισης. Όσο δηλαδή αυτός διαφοροποιείται από τον υπεύθυνο ποιότητας της επιχείρησης και αποτελεί ένα ξεχωριστό άτομο, τόσο οι επιχειρήσεις επιλέγουν έναν από τους ορισμούς που δε χαρακτηρίζουν το ΕΣΔ παρά μόνο αποσπασματικά. Και αντίθετα, οι επιχειρήσεις που απάντησαν επιλέγοντας την πιο αποδεκτή ερμηνεία του όρου είχαν το ίδιο άτομο υπεύθυνο για την λειτουργία των διαφορετικών συστημάτων. Επιπρόσθετα, αρνητική συσχέτιση διαπιστώθηκε μεταξύ των επιχειρήσεων που ανέφεραν ως πρόβλημα τις διατμηματικές διαφορές και της ερμηνείας του όρου ΕΣΔ. Όσο δηλαδή οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η παρουσία πολλών συστημάτων διαχείρισης επιφέρει διατμηματικές διαφορές τόσο απομακρύνονται από την αποδεκτή ερμηνεία του όρου και επιλέγουν τις αποσπασματικές ερμηνείες. Θα θέλαμε να τονίσουμε το γεγονός ότι δεν εμφανίζεται κάποια σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων που λειτουργούν ένα Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης και αυτών που επέλεξαν την πιο αποδεκτή ερμηνεία του όρου, κάτι που στηρίζει την άποψη ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι λειτουργούν ένα Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης χωρίς να έχουν πλήρη άποψη τι σημαίνει ο όρος. Καμία συσχέτιση δεν παρατηρήθηκε μεταξύ των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι ο τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων διαχείρισης είναι μέσω ενός ΕΣΔ και αυτών που ανέφεραν στη συνέχεια ότι λειτουργούν ένα ΕΣΔ, κάτι που αποδεικνύει τη σύγχυση που επικρατεί (βλέπε Παράρτημα, πίνακας συσχετίσεων).

#### **4.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Τα στοιχεία που διευκολύνουν το σχεδιασμό και την εισαγωγή ενός ΕΣΔ παρουσιάζονται στο σχήμα 4-4. Εκτός αυτών τονίσθηκε επίσης ο ρόλος της

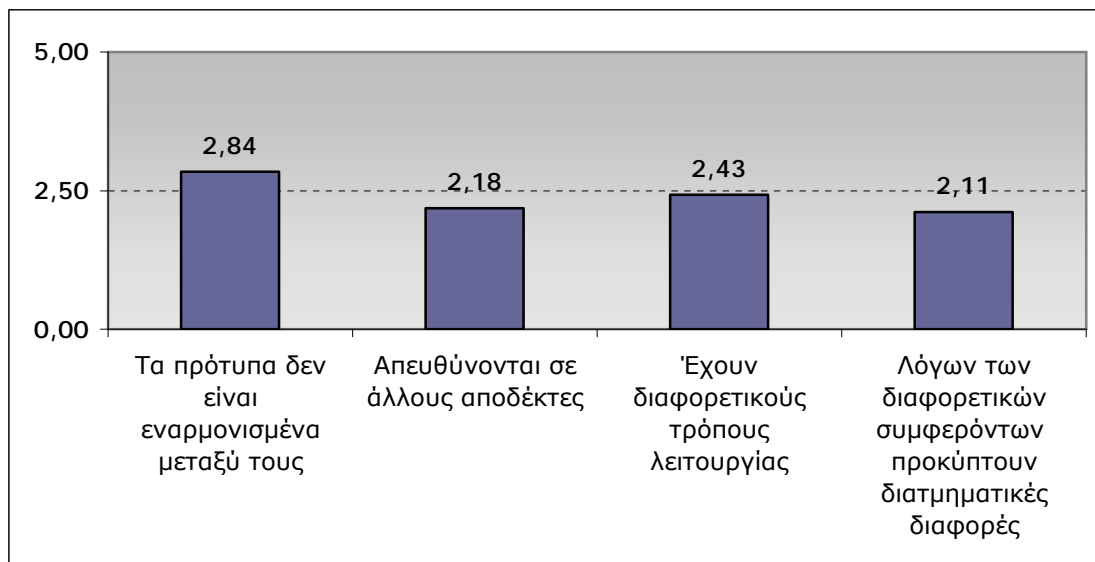
δέσμευσης της διοίκησης στη λειτουργία του ΕΣΔ αλλά και της εμπειρίας των συμβούλων και των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση.



Σχήμα 4-4: Τι διευκολύνει τον σχεδιασμό των συστημάτων

Οι επιχειρήσεις εντόπισαν κοινές αρχές στα πρότυπα ΣΔ: στις διοικητικές λειτουργίες της πολιτικής, σχεδιασμού, λειτουργίας, αναφορών, εσωτερικών επιθεωρήσεων, διορθωτικών ενεργειών, επιθεώρησης από διοίκηση οι οποίες συντελούν θετικά στη δημιουργία του ΕΣΔ. Η θετική εικόνα συμπληρώνεται από την απουσία προβλημάτων κατά την εφαρμογή των διαφορετικών απαιτήσεων των συστημάτων. Οι επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν αντιμετώπισαν αντικρουόμενα στοιχεία μεταξύ των συστημάτων, και οι διαφορετικές απαιτήσεις των προτύπων δρούσαν περισσότερο συμπληρωματικά. Στο σχήμα 4-5 παρουσιάζονται οι απόψεις των επιχειρήσεων για τα στοιχεία που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη ενός ΕΣΔ. Αξίζει να αναφερθεί ότι σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις δεν θεωρούν ότι κάποιο γεγονός δυσχεραίνει ιδιαίτερα την ανάπτυξη του ΕΣΔ, όπως φαίνεται από τα μικρά ποσοστά εμφάνισης των επιλογών. Η μη εναρμόνιση των προτύπων εμφανίζεται να αποτελεί ένα εμπόδιο, κάτι που θεωρούμε ότι θα μειωθεί με την πλήρη εφαρμογή του νέου προτύπου ISO 9001:2000. Ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους οι εταιρείες δε θεωρούν ότι τα πρότυπα έχουν διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας ή

προκαλούν διατμηματικές διαφορές, πράγματα για τα οποία έχουν συχνά κατηγορηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία (Erel E.,1998, Ofori G., 2002, Casadesus M.,2001, Tague N.,1994). Θετική συσχέτιση διαπιστώθηκε μεταξύ των επιχειρήσεων που θεωρούν ότι τα πρότυπα δεν είναι εναρμονισμένα μεταξύ τους και των επιχειρήσεων που δε λειτουργούν ακόμα ένα ΕΣΔ (βλέπε Παράρτημα, πίνακας συσχετίσεων).



Σχήμα 4-5: Τι δυσχεραίνει την ανάπτυξη ενός ΕΣΔ

Όπως αναφέρθηκε η μη δέσμευση της διοίκησης αλλά και η έλλειψη εμπειρίας των συμβούλων και των ατόμων της επιχείρησης αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή του συστήματος. Η δυσκολία εκπαίδευσης του προσωπικού στη λογική του νέου συστήματος και την εφαρμογή του καθώς και η προσαρμογή του προσωπικού στις νέες συνθήκες αποτελούν δύο ακόμα σημεία που δυσκολεύουν την εφαρμογή του ΕΣΔ, αυτά όμως αποτελούν δυσκολίες που παρουσιάζονται γενικά όταν οποιαδήποτε νέα πρακτική διοίκησης ή αλλαγή εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση και αποτέλεσαν σημεία δυσκολίας και κατά την εφαρμογή του ISO 9000 (Affisco J.,1997).

Η μείωση του όγκου των εγγράφων και η ενδυνάμωση της εταιρικής ταυτότητας θεωρούνται από τις επιχειρήσεις ως το σημαντικότερα θετικά

αποτελέσματα της εφαρμογής ενός Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης όπως φαίνεται στον Πίνακα 4-3.

	<b>M.0</b>	<b>St. Dev.</b>
Πιο εύκολη εφαρμογή ενός συστήματος από τους υπαλλήλους	3.75	0.98
Αποφυγή σύγκρουσης στόχων	3.23	1.42
Καλύτερη επικοινωνία	3.81	1.15
Διατμηματική συνεργασία	3.54	1.17
Συγκεκριμένες δραστηριότητες	2.98	1.36
Ενδυνάμωση εταιρικής ταυτότητας	3.98	2.61
Μείωση απαιτούμενου κόστους	3.32	1.09
Μείωση κόστους επιθεωρήσεων	3.15	1.29
Μείωση όγκου εγγράφων	3.87	1.21
Αύξηση αποτελεσματικότητας- συνέργεια	3.93	1.00

**Πίνακας 4-3- Θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός ΕΣΔ**

Μια σημαντική παρατήρηση αποτελεί το γεγονός ότι τα στοιχεία που αναφέρονται από τις επιχειρήσεις ως περισσότερο θετικά είναι αυτά που έχουν αναφερθεί ως μεγαλύτερα προβλήματα στη συνύπαρξη διαφόρων συστημάτων. Όπως διαπιστώθηκε, οι περισσότερες επιχειρήσεις είτε εφαρμόζουν είτε όχι ένα ΕΣΔ, πιστεύουν ότι η εφαρμογή του οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση και λύνει αρκετά από τα προβλήματα που εμφανίζονται από τη συνύπαρξη των συστημάτων διαχείρισης. Συμπληρώνοντας στα παραπάνω ευρήματα, οι επιχειρήσεις δε φαίνεται να θεωρούν ότι η ενοποίηση επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα. Αυτό στο οποίο συμφωνούν, είναι ότι η ενοποίηση των συστημάτων πριν την ωρίμανσή τους, παρεμποδίζει τη λειτουργία τους: τα συστήματα διαχείρισης πρέπει να λειτουργήσουν ως έχουν, να αναπτυχθούν μεμονωμένα, και στη συνέχεια να επιχειρηθεί η ενοποίησή τους. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δε θεωρούν το ΕΣΔ πιο περίπλοκο από τα

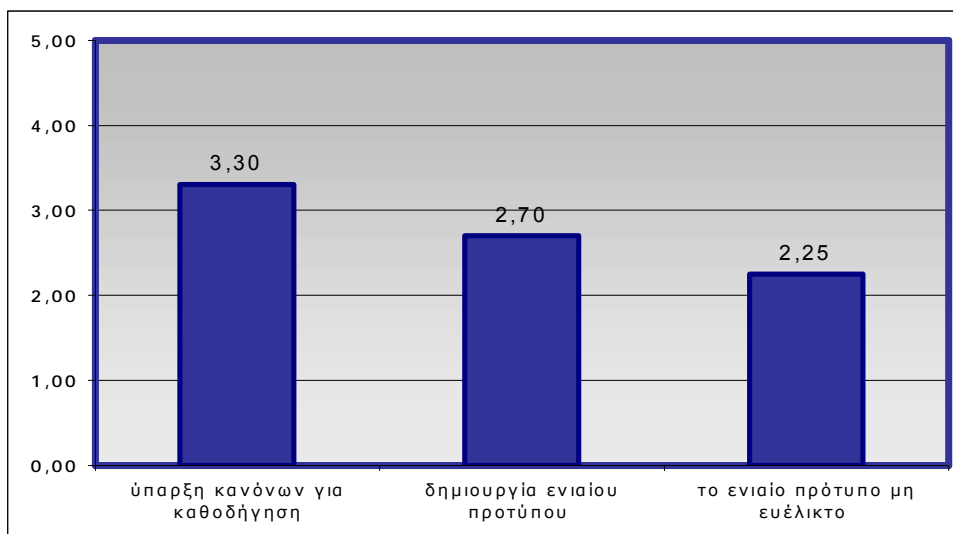
επιμέρους αν και αυτό αποτελεί συχνή κατηγορία-δικαιολογία διαφόρων συγγραφέων για την μη εφαρμογή του.

	M.O	St. Dev.
Απώλεια ταυτότητας των συστημάτων	1.67	1.08
Είναι πιο περίπλοκο από τα επιμέρους συστήματα	1.95	1.05
Επιφέρει μεγάλη αλλαγή	2.00	0.94
Πολλές εταιρείες χρειάζονται μόνο ένα από τα διάφορα συστήματα που περιλαμβάνονται στο ΕΣΔ	2.07	1.47
Αυξημένο κόστος	2.00	2.00
Δεν είναι εύκολο να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι των επιμέρους συστημάτων	2.00	1.05
Η ύπαρξη των μεμονωμένων συστημάτων διευκολύνει και προωθεί την ανάπτυξή τους	1.88	1.02
Τα επιμέρους συστήματα έχουν πιο ξεκάθαρες απαιτήσεις	1.88	1.00
Η ενοποίηση των συστημάτων πριν την ωρίμανσή τους παρεμποδίζει την λειτουργία τους	2.83	1.43

**Πίνακας 4-4- Αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός ΕΣΔ**

#### **4.5 ΦΟΡΕΙΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ/ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ**

Πολλές αντικρουόμενες απόψεις εμφανίζονται στη βιβλιογραφία για την ύπαρξη ενός προτύπου που θα ασχολείται με το ΕΣΔ και την πιθανή χρησιμότητά του (*Willkinson G., Dale B.G., 1998*). Στο σύνολο τους οι επιχειρήσεις διατείνονται θετικά ως προς τη δημιουργία ενός τέτοιου προτύπου το οποίο θα άμβλυνε τις αντιφάσεις και τα αντικρουόμενα στοιχεία που αντιμετωπίζονται από τις επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή των επιμέρους συστημάτων διαχείρισης. Η θεώρησή του ως μη ευέλικτο και μη λειτουργικό για όσους ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν ένα ή λιγότερα από το σύνολο των συστημάτων που ενσωματώνονται στο πρότυπο, δε βρήκε σύμφωνες τις επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα. Περισσότερο απαραίτητη όμως κρίνεται η ύπαρξη κανόνων(*guidelines*) που θα διευκολύνουν και θα καθοδηγούν τις επιχειρήσεις κατά την ανάπτυξη του ΕΣΔ.



**Σχήμα 4-6: Χρησιμότητα προτύπου για ΕΣΔ**

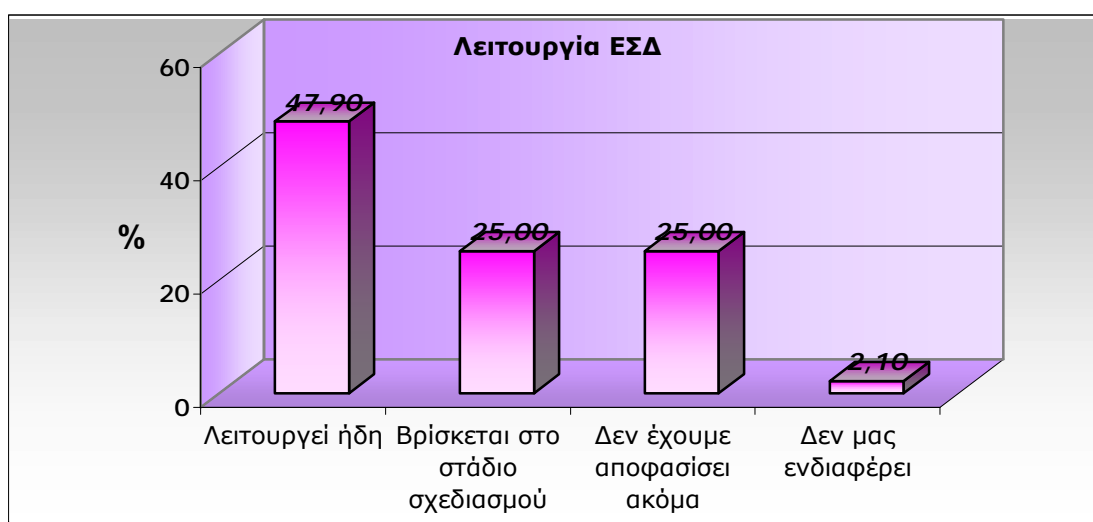
Όσον αφορά στο μέλλον των προτύπων των συστημάτων διαχείρισης οι δύο τάσεις που κυριαρχούν στους φορείς πιστοποίησης είναι είτε η δημιουργία ενός νέου προτύπου είτε η εναρμόνιση των υπαρχόντων προτύπων (Yahya S. 2001, Georgadou M., Tsiotras G. 1998). Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2, οι φορείς πιστοποίησης τείνουν κυρίως προς την εξασφάλιση πλήρους συμβατότητας των επιμέρους προτύπων. Οι απόψεις των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνα ουσιαστικά δίστανται μεταξύ της δημιουργίας ενός προτύπου ΕΣΔ και της εναρμόνισης των υπαρχόντων προτύπων. Κάποιες επιχειρήσεις μάλιστα δήλωσαν ότι επιθυμούν τη δημιουργία ενός προτύπου ΕΣΔ όπου θα υπάρχουν ευθυγραμμισμένα τα επιμέρους πρότυπα. Κάποια επιχείρηση ανέφερε ότι απλά θα επιθυμούσε ενημέρωση στο συγκεκριμένο θέμα. Μια άλλη επιχείρηση, δράττοντας την ευκαιρία, εξέφρασε την επιθυμία οι σύμβουλοι των φορέων να έχουν εμπειρία στους χώρους παραγωγής ώστε να μπορούν να επιθεωρούν αντικειμενικότερα. Μια άλλη επιχείρηση στο ίδιο κλίμα, εξέφρασε την επιθυμία της για ουσιαστικότερο έλεγχο των συστημάτων διαχείρισης και όχι την άκαμπτη και νομότυπη συμμόρφωση με το πρότυπο.



Όσον αφορά στη δημιουργία ενός μοναδικού προτύπου επιθεώρησης από τους φορείς πιστοποίησης οι απόψεις διχάστηκαν. Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης από τους φορείς πιστοποίησης στο συγκεκριμένο θέμα όμως αποτέλεσε σημείο σύγκλισης όλων των επιχειρήσεων.

#### 4.6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Το 48% των επιχειρήσεων απάντησε ότι λειτουργεί ήδη ένα Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης.



Σχήμα 4-7: Τα σχέδια των επιχειρήσεων όσον αφορά στη λειτουργία ΕΣΔ

Το ποσοστό αποτελεί μεγάλη έκπληξη αν λάβουμε υπόψη ότι πολλές επιχειρήσεις δε φάνηκαν να γνωρίζουν την πραγματική έννοια του όρου αλλά και από το γεγονός ότι το ποσοστό αυτό είναι μικρότερο του ποσοστού που επέλεξε την αντίστοιχη απάντηση στην ερώτηση του τρόπου συνύπαρξης των συστημάτων! Έτσι ενώ το 56% ανέφερε ότι ο τρόπος λειτουργίας των συστημάτων διαχείρισης είναι μέσω ενός ΕΣΔ, εδώ μόνο το 48% εμφανίζεται να το εφαρμόζει. Μια σημαντική παρατήρηση αποτελεί επίσης το γεγονός ότι μόνο μία επιχείρηση απάντησε ότι δεν την ενδιαφέρει ο σχεδιασμός και εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος. Θα θέλαμε να σημειώσουμε, ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση αποτελεί αντιπροσωπεία πολυεθνικής επιχείρησης: περισσότερες φορές οι εν λόγω επιχειρήσεις ακολουθούν τις οδηγίες και

πολιτικές των κεντρικών γραφείων (corporate offices) της εταιρείας και ίσως αυτό δικαιολογεί την απάντηση. Θετική συσχέτιση εμφανίζεται επίσης μεταξύ των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ένα ΕΣΔ και αυτών που χρησιμοποίησαν ίδιο σύμβουλο. Συνάγεται δηλαδή η πιθανή επίδραση του συμβούλου - όταν πρόκειται για τον ίδιο- προς την κατεύθυνση της λειτουργίας ενός ΕΣΔ. Παρουσιάστηκε επίσης αρνητική συσχέτιση μεταξύ αυτών που απάντησαν θετικά στο κατά πόσο βοήθησε η εμπειρία από την λειτουργία των προηγούμενων συστημάτων με αυτούς που εφάρμοζαν ένα ΕΣΔ. Δηλαδή όσοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση έχουν μεγάλη πιθανότητα να εφαρμόζουν ΕΣΔ (βλέπε Παράρτημα, πίνακας συσχετίσεων).

Τα ΕΣΔ των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν συνήθως όλα τα συστήματα διαχείρισης που ήδη λειτουργούν ή πρόκειται να λειτουργήσουν μελλοντικά στην επιχείρηση. Η άποψη αυτή εκφράστηκε τόσο από τις επιχειρήσεις που λειτουργούν ένα ΕΣΔ αλλά και από αυτές που δεν λειτουργούν ακόμα. Ο υπεύθυνος για την εφαρμογή και λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος είναι συνήθως ο υπεύθυνος της ποιότητας. Η ανάπτυξη του ΕΣΔ βασίστηκε κυρίως στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας που λειτουργούσε ήδη η κάθε επιχείρηση. Σε μια ναυτιλιακή την βάση απετέλεσε το ISM, ενώ σε κάποια άλλη επιχείρηση που ασχολείται στον τομέα της διατροφής το σύστημα βασίστηκε στο σύστημα αγροτικής διαχείρισης (πιστοποίηση κατά Agrocert) σε συνδυασμό με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Τα ΕΣΔ που λειτουργούν οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν όπως καταγράφηκε κοινές διαδικασίες και ελέγχους, κοινό εγχειρίδιο ποιότητας και επιθεωρήσεις. Κάποιες επιχειρήσεις ανέφεραν ότι περιλαμβάνει τις απαιτήσεις των επιμέρους προτύπων σύμφωνα με τα οποία έχουν πιστοποιηθεί: ISO9001 – ISO 14000 – HACCP κτλ. Στη συνέχεια εκτός των προηγούμενων, καταγράφηκαν οι κοινοί στόχοι, κοινές αναλύσεις, οι μετρήσεις και τα κοινά αποτελέσματα. Μια επιχείρηση κατέγραψε εκτός των κοινών, ειδικές διαδικασίες για κάθε σύστημα αλλά κοινή επιθεώρηση και ανασκόπηση-θέσπιση στόχων. Η ενοποίηση εγγράφων,

και η κοινή κωδικοποίηση αναφέρθηκε στη συνέχεια. Σε μια άλλη επιχείρηση το σύστημα περιλαμβάνει εκτός των άλλων κοινή εκπαίδευση, στατιστική επεξεργασία και πλάνο βελτιώσεων μέσω δεικτών που συζητούνται σε ειδικό συμβούλιο για να ληφθούν τεκμηριωμένες αποφάσεις στο σχεδιασμό προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών. Άλλη επιχείρηση ανέφερε ότι το ΕΣΔ που εφαρμόζει περιλαμβάνει κοινές διεργασίες, ενοποιημένους στόχους (integrated targets), συνολικές μετρήσεις. Μία επιχείρηση απάντησε ότι το ΕΣΔ που λειτουργεί, περιλαμβάνει τις απαιτήσεις των δύο βασικών προτύπων αλλά σχεδιάζεται με σκοπό να ενσωματώσει οποιεσδήποτε κανονιστικές ρυθμίσεις και διατάξεις προκύψουν και διέπει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Μόνο δύο επιχειρήσεις ανέφεραν ότι το σύστημα που λειτουργούν είναι διεργασιοκεντρικό.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ανέφεραν θετικά αποτελέσματα κατά τη λειτουργία του ΕΣΔ ενώ στην πλειοψηφία τους ανέφεραν ότι δεν υπήρχε κανένα αρνητικό αποτέλεσμα. Το κυριότερο θετικό αποτέλεσμα που ανέφεραν σχεδόν όλες, ήταν η μείωση του όγκου των εγγράφων και η μείωση της σχετικής γραφειοκρατίας που συντελεί στην ευκολότερη αρχειοθέτηση αλλά και παρακολούθηση τους. Στο ίδιο κλίμα αναφέρθηκε και η χρήση κοινής κωδικοποίησης και μείωση της τυπολατρίας. Ένα πολύ σημαντικό επακόλουθο που σχετίζεται με τα παραπάνω ήταν η μείωση του απαιτούμενου χρόνου. Ακολουθεί η διαπίστωση ότι ο έλεγχος και η παρακολούθηση των συστημάτων πραγματοποιείται πλέον πιο εύκολα, η λειτουργία έχει απλοποιηθεί και η εκπαίδευση των εργαζομένων πραγματοποιείται πιο αποτελεσματικά αφού πλέον απαιτείται μια κοινή εκπαίδευση. Το γεγονός αυτό, όπως επίσης και η διενέργεια κοινών επιθεωρήσεων συνεισφέρει στη σημαντική μείωση του κόστους. Σημαντικό θετικό αποτέλεσμα αποτελεί και το γεγονός της μείωσης του κόστους συντήρησης των συστημάτων και των λιγότερων εργατοωρών που απαιτούνται για αυτό. Συμπληρωματικά τονίστηκε η μείωση του χρόνου απασχόλησης του υπευθύνου και η κοινή

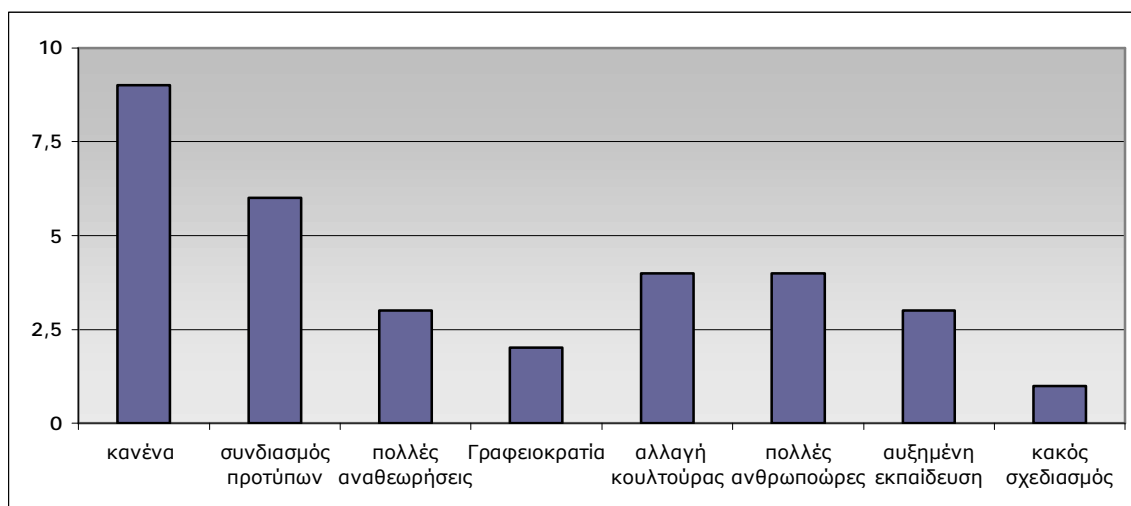
προσπάθεια του συνόλου των εμπλεκομένων. Κοινή διαπίστωση αποτέλεσε η ευκολότερη επίτευξη στόχων και προγραμμάτων και η δυνατότητα επίτευξης περισσότερων στόχων. Το ΕΣΔ συνδυάστηκε με τη σταθερή πορεία στις υπηρεσίες που παρέχει μια επιχείρηση. Όπως αναφέρθηκε η ύπαρξη κοινών εγχειριδίων με ειδικές διαδικασίες για κάθε σύστημα έχει σαν αποτέλεσμα να πραγματοποιείται ευκολότερα η αναθεώρηση, ο έλεγχος αλλά και η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις. Τονίσθηκε το γεγονός ότι το σύστημα είναι πιο κατανοητό. Μια επιχείρηση κατέγραψε τα συνολικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η διαχείριση μέσα από ένα σύστημα όπως τη συνεχή βελτίωση στην παροχή υπηρεσιών, μείωση ατυχημάτων, περιβαλλοντική προστασία, ασφάλεια. Μέσα από το εφαρμοζόμενο ΕΣΔ μιας επιχείρησης είναι δυνατή όπως αναφέρθηκε η χρήση ουσιαστικών εργαλείων διαχείρισης που αντιμετωπίζουν όλες τις παραμέτρους και βοηθούν να βρεθεί η χρυσή τομή ανάμεσα σε αντικρουόμενες απαιτήσεις. Μία προσπάθεια ομαδοποίησης των παραπάνω απαντήσεων οδηγεί στον παρακάτω πίνακα:

Θετικά αποτελέσματα	Απαντήσεις
Μείωση κόστους	2
Μείωση εγγράφων	7
Ευκολότερη υλοποίηση στόχων	4
Απλοποίηση λειτουργίας	6
Πιο κατανοητό- εύκολο	3
Συνεχή βελτίωση	1
Ευκολότερες επιθεωρήσεις	4
Καλύτερη απόδοση	3
Μείωση χρόνου	5
Καλύτερη παρακολούθηση και έλεγχος	4
Κοινή εκπαίδευση	2

**Πίνακας 4-5: Θετικά αποτελέσματα ΕΣΔ όπως αναφέρθηκαν από επιχειρήσεις που το εφαρμόζαν**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δε συνάντησαν προβλήματα κατά την εφαρμογή του αλλά ούτε και κατά την λειτουργία του. Πολλές ήταν αυτές που τόνισαν ότι δεν αντιμετώπισαν «κανένα πρόβλημα». Μια επιχείρηση ανέφερε

ενδεικτικά ότι δεν υπήρχαν προβλήματα ιδιαίτερα επειδή χρησιμοποίησαν σα βάση το ένα σύστημα διαχείρισης για να εφαρμόσουν το επόμενο. Αξίζει να αναφερθεί η παρατήρηση μιας επιχείρησης που ανέφερε ότι δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα που να σχετίζεται με την εφαρμογή του ΕΣΔ όταν η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει αποφασίσει ότι επιθυμεί την εφαρμογή του και δεσμεύεται για αυτό. Από τα προβλήματα που καταγράφηκαν, το συχνότερα εμφανιζόμενο ήταν η εκπαίδευση που απαιτείται στο προσωπικό για την εφαρμογή του και η αλλαγή κουλτούρας που αυτό συνεπάγεται. Στο ίδιο σημείο να αναφέρουμε την άρνηση του προσωπικού να προχωρήσει σε οποιαδήποτε αλλαγή. Αρκετές επιχειρήσεις ανέφεραν τη δυσκολία που παρατηρείται κατά τον σχεδιασμό του ΕΣΔ στην ενσωμάτωση των απαιτήσεων και στο συντονισμό τους όπου χρειάζονται αρκετές ανθρωποώρες καθώς και το γεγονός ότι χρειάζεται συχνές αναθεωρήσεις. Η ομαδοποίηση των προβλημάτων οδήγησε στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.



**Σχήμα 4-8: Προβλήματα που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ΕΣΔ**

Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στο στάδιο του σχεδιασμού του ΕΣΔ όπως τονίστηκε, ώστε να ενσωματωθούν με τον πιο λειτουργικό τρόπο όλες οι απαιτήσεις. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει μεγάλο όγκο δουλειάς που θεωρείται απαραίτητος κατά τον σχεδιασμό του. Η προσπάθεια αντιμετώπισης των διαφορετικών απόψεων σχετικά με την απαραίτητη

τεκμηρίωση είχε σαν αποτέλεσμα να επιφέρει γραφειοκρατία σε κάποιες επιχειρήσεις όπως επίσης και το γεγονός της αναθεώρησης των διαδικασιών σε κάθε εφαρμογή ενοποίησης. Η διενέργεια περισσότερων ελέγχων, η δύσκολη προσαρμογή του προσωπικού στις νέες συνθήκες, η συντονισμένη πυκνότερη παρακολούθηση αποτελούν προβλήματα που τονίσθηκαν.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί και μία αντίθετη άποψη που καταγράφηκε από μία επιχείρηση: η επιχείρηση ανέφερε ότι η συνύπαρξη δύο περισσότερων συστημάτων κάτω από ένα φορέα καθιστά το ευρύτερο σύστημα δυσλειτουργικό και αναποτελεσματικό. Η επιμέρους εφαρμογή διατηρώντας την ανεξαρτησία των συστημάτων λειτουργεί καλύτερα. Το μόνο ευαίσθητο σημείο που αναφέρεται σε αυτή την περίπτωση είναι τα σημεία τριβής που υπάρχουν. Η καλή διάθεση και πρόθεση των υπευθύνων των συστημάτων οδηγεί σε κοινή συμφωνία για την ιδανικότερη λύση. Η μόνη περίπτωση αποτελεσματικής λειτουργίας είναι όταν οι έλεγχοι του ενός είναι συμπληρωματικοί του άλλου.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :**

# **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

## **5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η ανάγκη πιστοποίησης των επιχειρήσεων με συνεχώς νέα πρότυπα και νέους κανονισμούς και διατάξεις αποτελεί πλέον πραγματικότητα και για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις έχουν έρθει αντιμέτωπες και έχουν συνειδητοποιήσει τα προβλήματα που μπορεί να επιφέρει η ανεξάρτητη λειτουργία των συστημάτων διαχείρισης που αυτά εισάγουν και η προσπάθεια συμμόρφωσης με συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις όπως η διάσπαση των προσπαθειών, η σύγχυση, το αυξημένο κόστος. Παράλληλα συνειδητοποιούν τις ευκαιρίες που θα μπορούσε να προσφέρει μία συνολική θεώρηση κάτω από ένα σύστημα που να περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες αλλά και τις διατάξεις σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να συμμορφώνεται Ένα σύστημα που θα επέτρεπε την καλύτερη χρήση των πόρων, τη μείωση του κόστους και των ελέγχων, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την ευκολότερη εκπαίδευση και προσαρμογή των υπαλλήλων όπως αναφέρουν.

Εμφανίζονται όμως μπερδεμένοι: τι πρέπει να περιλαμβάνει αυτό το σύστημα, πως θα εξασφαλίζεται η συνεχής συμμόρφωση με τις νέες απαιτήσεις, πως θα οδηγεί σε συνεχή βελτίωση, που θα βασίζεται. Ο όρος Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης ακούγεται από παντού, είναι η πανάκεια όπως διατείνονται οι



περισσότεροι, λύνει όλα τα προβλήματα των πολλαπλών συστημάτων και φέρνει μόνο θετικά αποτελέσματα.

Οι προσωπικές εμπειρίες που κατέθεσαν οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν τα θετικά και τα αρνητικά, τα όσα αντιμετώπισαν κατά τον σχεδιασμό και λειτουργία του αλλά και τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένο και τι ακριβώς περιλαμβάνει. Το ΕΣΔ περιλαμβάνει ή πρόκειται να συμπεριλάβει όλα τα συστήματα διαχείρισης της επιχείρησης. Συνήθως αναπτύσσεται με βάση τις απαιτήσεις των προτύπων με τα οποία έχουν πιστοποιηθεί μέσα από κοινές διαδικασίες, οδηγίες και έντυπα. και την ύπαρξη κοινού εγχειριδίου. Κάποιες ανέφεραν επίσης τη συνύπαρξη κοινών διαδικασιών με επιμέρους διαδικασίες ειδικά για τις απαιτήσεις του κάθε προτύπου. Οι περισσότερες δηλαδή επικεντρώθηκαν στα πιο τυπικά κομμάτια χωρίς να αναφέρουν ουσιαστικές αλλαγές. Δύο επιχειρήσεις μόνο ανέφεραν ότι το ΕΣΔ που εφαρμόζουν είναι διεργασιοκεντρικό. Στο ίδιο κλίμα το κυριότερο θετικό αποτέλεσμα που καταγράφηκε ήταν η μείωση του όγκου των εγγράφων, η μείωση της γραφειοκρατίας και η μείωση του απαιτούμενου χρόνου που συνδέεται με τη συντήρησή τους. Το συνολικό σύστημα είναι απλούστερο και πιο εύκολο στην εφαρμογή του απαιτώντας λιγότερη εκπαίδευση. Θεωρείται αποδοτικότερο από τα μεμονωμένα συστήματα με ευκολότερη τη δυνατότητα επίτευξης των συνολικών στόχων και προγραμμάτων της κάθε επιχείρησης.

Το πιο βασικό συμπέρασμα που προκύπτει όμως από την έρευνα αποτελεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να διατείνονται ότι γνωρίζουν τι σημαίνει ένα ΕΣΔ, μπορεί να θεωρούν ότι το εφαρμόζουν αλλά αυτό που επικρατεί είναι μια σύγχυση γύρω από το θέμα. Η σύγχυση παρατηρείται ακόμα και στις επιχειρήσεις που καταθέτουν ότι λειτουργούν ένα Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης. Αξίζει να αναφέρουμε εδώ, ότι τα άτομα που πήραν μέρος στην έρευνα και απάντησαν τα ερωτηματολόγια δεν μπορούν να θεωρηθούν απολύτως αμερόληπτα. Πρόκειται για άτομα που ασχολούνται με τα

συστήματα διαχείρισης και όπως είναι απόλυτα φυσικό μέσα από τις απαντήσεις τους θέλουν να προωθήσουν τη δουλειά και το τμήμα τους ωριοποιώντας ίσως κάποιες καταστάσεις.

Οι σύμβουλοι όπως διαφαίνεται μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αυτό που προσφέρουν και προωθούν, είναι κάποια κοινά στοιχεία διαχείρισης των συστημάτων ώστε να πραγματοποιείται η ποθητή συμμόρφωση με τα υπάρχοντα πρότυπα αλλά όχι μια πραγματική ενοποίηση που θα οδηγήσει στη συνεχή βελτίωση των επιχειρήσεων. Ένα πρότυπο που θα διαπραγματεύεται το ΕΣΔ καθώς και η ύπαρξη κανόνων (guidelines) που θα καθοδηγούν τις επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητο από τις περισσότερες επιχειρήσεις χωρίς να θεωρείται τροχοπέδη για όσους θα ήθελαν να εφαρμόσουν κάποια από τα συστήματα διαχείρισης τα οποία θα περιέχει το πρότυπο και όχι όλα. Στην επιλογή όμως μεταξύ ενός προτύπου που θα διαπραγματεύεται το ΕΣΔ και την εξασφάλιση της πλήρους συμβατότητας και εναρμόνισης μεταξύ των υπάρχοντων προτύπων μέσα από τις σχετικές αναθεωρήσεις οι απόψεις φαίνεται να διχάζονται. Το γεγονός στο οποίο συμφωνούν οι περισσότερες επιχειρήσεις και κρίνεται απαραίτητο είναι η περαιτέρω εκπαίδευση και ενημέρωση για το ΕΣΔ από τους φορείς πιστοποίησης.

## **5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

Όπως ήδη αναφέραμε, βρισκόμαστε σε ένα μεταβατικό στάδιο όσον αφορά στα συστήματα διαχείρισης. Η εισαγωγή του νέου προτύπου ISO 9001:2000 που εισάγει και προωθεί ένα νέο τρόπο σκέψης και λειτουργίας τόσο μέσω του κύκλου Plan – Do – Check – Act αλλά και την διεργασιοκεντρική προσέγγιση δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμα. Η αναγκαστική συνύπαρξη των διαφόρων συστημάτων διαχείρισης σαν αποτέλεσμα της ανάγκης συμμόρφωσης στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις γίνεται εντονότερη.

Αυτό που θα μας ενδιέφερε να δούμε θα ήταν:

- Η πλήρης μελέτη της λειτουργίας επιχειρήσεων που εφαρμόζουν Ενοποιημένα Συστήματα Διαχείρισης
- Οι απόψεις των επιχειρήσεων για τα ΕΣΔ αλλά και για τον τρόπο που αυτές συνδυάζουν και λειτουργούν τα συστήματα διαχείρισης μετά την πλήρη εφαρμογή του νέου προτύπου
- Μια μελέτη των στρατηγικών που προωθούν και εφαρμόζουν οι εταιρείες συμβούλων όσον αφορά στην εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης
- Η ενοποίηση των συστημάτων χρησιμοποιώντας σα βάση κάποιο μοντέλο αυτοαξιολόγησης όπως το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1 **Aboulnaga I.A.** “*Integrating quality and environmental management as competitive strategy for 21<sup>st</sup> century.*”  
**Environmental management and health**, 9/2, pp65-71, 1998.
- 2 **Affisco J., Nasri F., Paknejad M.J.**, “*Environmental versus quality standards- an overview and comparison*”. **Int.J.of Q. & Reliability Management**,pp.5-23,v.2,N.1,1997.
- 3 **Arnold J.** “*Les nouvelles normes ISO 9000:2000*”.  
**Transfus Clin Biol** 1999, 6:247-253
- 4 **Barnett V.**, “*Sample Survey Principles and methods*”. **Hodder Publisher**.  
ISBN:0344 545534. (1991)
- 5 **Bechner A. B., Koch, J.E.**, “*Integrating ISO 9001 and ISO 14001*”,  
**Quality Progress**, 30, 2, 33-6,1997.
- 6 **Bonk-Kassner Ch., J.Ehmann.** “*Integration of parallel- Operating systems*”.  
**Accred. Qual. Assur.** 2, pp285-293, 1997.
- 7 **Boudouropoulos I.** “*Current State and advances in the implementation of ISO 1400 by the food industry. Comparison of ISO 14000 to ISO 9000 to other environmental programs*”.  
**Trends in Food & technology**, pp395-408, 9, 1999.
- 8 **Brio Jesus.An.del, Esteban Fernandez.** “*Motivations for adopting the ISO 14001 standard: A study of Spanish industrial companies*”.  
**Environmental Quality Management**, pp13-26, Summer 2001.
- 9 **Brown A, T.v.der Wiele.** “*Smaller enterprises experiences with ISO 9000*”.  
**Int. Journal of Quality and Reliability management**, vol, 15,no3, pp 273-285,1998.
- 10 **Casadesus M.,G,Gimenez,I.Heras .**“*Benefits of ISO 9000 implementation in spanish industry*”. **European Business Review**, pp327-335, v.13, n.6, 2001
- 11 **Casedeus M.,G.Gimenez,** “*The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies*”, **The TQM**

- 
- Magazine**, v.12, issue 6,2000.
- 12 **Chattopadhyay S.** “*Improving the speed of ISO 14000 implementation: a framework for increasing productivity*”.  
**Managerial Auditing Journal**, pp36-39, 16/1, 2000.
- 13 **Cheng S.** “*The new Century: Opportunities and Challenges*”.  
**Center for Quality of management Journal**, vol 7, n 3, pp.24-30, winter 1998.
- 14 **Coelho J.F.G.M., Moy D.** “*Integrated Management Systems and performance evaluation – A case study in Brazil*”.  
Abstract from PhD studies of Coelho, Central Queensland University.
- 15 **Crowe T. J.** “*Integration is not synonymous with flexibility*”.  
**Int. Journal of Operation and production management**, vol 12/10. 1992
- 16 **Darnall N.** “*Environmental management Systems: Opportunities for improved environmental and business strategy?*”  
**Environmental Quality management**, pp1-9, Spring 2000
- 17 **Dick G.P.M.**, “*ISO 9000 certification benefits, reality or myth?*”, **The TQM Magazine**, Vol.12,n.6, pp365-371, 2000.
- 18 **Epstein M., M.Roy .**“*Strategic evaluation of environmental projects in SMEs*”. **Environmental Quality Management**,pp37-47, spring 2000.
- 19 **Erel E., Ghosh J. B.** “*ISO 9000 implementation in Turkish industry*”.  
**Int. Journal of Quality and Reliability management**, vol 17, n<sup>o</sup>12, pp 1233-1246,1997.
- 20 **Escanciano C.** “*ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey.*” **The TQM Magazine**, pp192-200,n<sup>o</sup> 3, v.13, 2001
- 21 **Fuentes C. M., Bevanet B. F., Moreno M.A.E., Cruz T.G., del Val M.P.**,  
“*Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems*”,  
**Work Study**, pp.229-241, v.49, n.6, 2000.
- 22 **Funck, Mayer D.** “*Integrated management Systems in the Light of*

- 
- international Expert Interviews*  
Research project Ref: 01HG99373/3, Gottingen 2001.
- 23 **Georgadou M., Tsiotras G.** “*Environmental management systems : a new challenge for Greek industry*”. **Int.J. of Q.& Reliability Management**, pp.286-302, V.15,N.3,1998.
- 24 **H. K. N. Leung, K.C.C. Chan**, “*Costs and Benefits of ISO 9000 series: a practical study*”, **Int. J. of Q. & reliability management**, pp 675-690, v. 16,n.7, 1999.
- 25 **Hadlet D.** “*Use ISO 9001 to make sense of ISO 14001*”.  
**The Quality magazine**, April 1997
- 26 **Hale Gregory.** “*ISO 14000 tips*”. **Quality Digest**, February 97,  
([www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com) <sup>8</sup>).
- 27 **Hemenway C., Hale G.** “*Leveraging ISO 9000 for Environmental Management Systems Documentation*”.  
**Quality Digest**, March 97 ([www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com))
- 28 **Hoyle D.** “*Integrated management systems*”.  
Interview of David Hoyle in **Quality World**, August 1998.
- 29 ISO. *The ISO Survey of Certificates*, 2001.
- 30 **Jackson Suzan.** “*Integrated Management systems for business success: how to integrate ISO 9000 and ISO 14000 systems*”. **Export today**, January 1996. This article has been updated in may 2001.  
([www.homestead.com](http://www.homestead.com))
- 31 **Karapetrovic S., Willborn W.** “*Integrated audit of management systems*”. **Int. Journal of Quality and Reliability management**, vol, 15,no7, pp694-711, 1998.
- 32 **Karapetrovic S., Willborn W.** “*Integration of quality and environmental management systems.*” **The TQM magazine**, pp204-213 v.10,n<sup>0</sup> 3, 1998
- 33 **Karapetrovic S., Willborn W.** “*The system’s view for clarification of*

---

<sup>8</sup> Τα άρθρα προέρχονται από το περιοδικό *Quality Digest*. Εκτυπώθηκαν όμως από την δικτυακή σελίδα του περιοδικού που περιλαμβάνει τα άρθρα από διάφορα τεύχη χωρίς να αναφέρει τις σελίδες παρά μόνο το τεύχος που πρωτοεμφανίστηκαν.

- 
- quality vocabulary*” **Int. J. of Quality and Reliability management**, pp 99-120, vol. 15, n<sup>0</sup>1, 1997
- 34 **Karapetrovic S., Willborn W.**, “*Connecting internal management systems in service organizations*”. **Managing Service Quality**, pp256-271, v. 8, n<sup>0</sup> 4, 1998
- 35 **Karapetrovic, S.** “*Strategies for the integration of management systems and standards*”.  
**The TQM magazine**, pp61-67, v.14, n<sup>0</sup> 1, 2002
- 36 **Kirkby Andrew**, “*The one-stop-shop (integrated management)*”. **Quality World**, January 2002.
- 37 **Lipovatz D., Stenos F., Vaka A.** “*Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises*”. **Int. Journal of Quality and Reliability management**, vol 16, n<sup>0</sup> 6, pp 534-551,1997
- 38 **Lissenden Joe.** “*ISO 9000 eases ISO 14000 registration*”.  
**Quality Digest**, May 99, ([www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com) )
- 39 **Mc Cully Annete Dennis.** “*Integration and Legal Impacts of EMS Documentation*”.  
**Quality Digest**, April 97. ([www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com))
- 40 **Mc Cully Annete Dennis.** “*Rocwell Leverages ISO 14000 and ISO 9000 Management systems*”.  
**Quality Digest**, April 97, ( [www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com) ) .
- 41 **Mc Cully Annete Dennis.** “*Why you should integrate ISO 9000 and ISO 14000 Systems*”.  
**Quality Digest**, March 97,( [www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com) )
- 42 **Minner Jill.** “*The quality pro is key in pursuit of ISO 14000*”.  
**Quality**, January 1997. ([www.qualitymag.com](http://www.qualitymag.com))
- 43 **Muir G.**, “*Quensh management – the future of quality*”.  
**Quality World**, vol.20, n.5, pp308-310, 1994.
- 44 **Noble M. T.** “*Benefits of Integrating Quality, and EH & S Management Systems*”. Abstract from the book: “**Organizational Mastery with Integrated management systems: Controlling the Dragon**”. Published



- by Wiley & Sons 2000.
- 45 **Ofori G., Gang G., Briffett C.** “*Implementing environmental management systems in construction: lessons from quality systems*”. **Building and Environment** 37, pp1397-1407. 2002
- 46 **Poulida Olga, Konstantinou L.** “*Development of an integrated Management System in a small and Medium Size oil industry: Safety, Energy and Environment*”. Work carried under the framework of Leonardo da Vinci Program –Intrasee project, 1999-
- 47 **Pun K. F., Chin K. S.** “*A self- assessed quality management system based on integration of MBNQA / ISO 9000/ ISO 14000*”. **Int. Journal of Quality and Reliability management**, vol 16, n<sup>o</sup> 6, pp 606-629,1999.
- 48 **R.L.Fink, J.W.Gillett.** “*Understanding and implementing the year 2000 changes to ISO 9001*”. **The Ohio CPA Journal**. Vol.60, Issue 4, 2001.
- 49 **Rezaee Z.** “*Emerging ISO 14000 environmental standards: a step – by step implementation guide*”. **Managerial Auditing Journal**, pp60-67, 15/1/2 2000.
- 50 **Ritter A.** “*Integrated Management Systems in small and medium sized enterprises.*” Otterberg, 2002
- 51 **Ritzert, C.G.,** “*Decision Points in ISO 14001*”, **Environmental Quality management**, pp65-74, Spring 2000, 2000
- 52 **Rooney M., Δ.Μακρυλάκης.** «*Η νέα γενιά προτύπων διαχείρισης συστημάτων ποιότητας*». Άρθρο δημοσιευμένο στο διαδικτυακό τόπο [www.qualitynet.gr](http://www.qualitynet.gr), 2001.
- 53 **S.T. Mohamed,** “*The impact of ISO 14000 on developing world business*”. **Renewable Energy** 23,pp579-584, 2001.
- 54 **Scipioni A.,** “*Integration of management systems*”. **Environmental Management and Health**, pp134-145, vol.12, n<sup>o</sup> 2, 2001
- 55 **Singels J., Ruel G.Van de Water H.** “*ISO 9000 series, Certification and performance*”. **Business process reengineering&Management Journal**, , pp1355-2503, v.2, n<sup>o</sup>1, 1996.
- 56 Social Accountability 8000, International standard, SAI, 2001.

- 
- 57 **Soroka Natalia** . American Management Systems Inc. “*ISO 14001 implementation and operation through Document management and Workflow*”. 2001, άρθρο από το διαδίκτυο
- 58 **Stevenson T.** “*Fourteen years of ISO 9000: impact, Criticisms, Costs, and Benefits*”. **Business Horizons**, May-June 2001, pp45-51
- 59 **Sturm A.** “*SA 8000: Corporate Social Accountability management. A handbook on the implementation of the new standard on Corporate Social Accountability initiated by CEPAA*”. Διαδίκτυο [www.ellipson.com/sa8000](http://www.ellipson.com/sa8000).
- 60 **Tague N.** “*Using ISO 9000 to drive total Quality*”. **Managing Service Quality**, pp.24-27, v. 4, n<sup>0</sup>1, 1994.
- 61 **Tang S.L, C.W.Kam.** “*A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong.*” **Int. Journal of Quality and Reliability management**, vol, 16, n<sup>0</sup> 6, pp 562-574,1999.
- 62 **Taylor W. Andrew.** “*Organizational differences in ISO 9000 implementation practices*”. **Int. J. of Quality and Rel. Management**, vol.12, n<sup>0</sup> 7, pp10-27. 1995
- 63 **Tsiotras G., Gotzamani K.** “*ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry*”.  
**Int. Journal of Quality and Reliability management**, vol, 13, n<sup>0</sup> 4, pp 64-76,1996.
- 64 **Willkinson G., Dale B.G.** “*Integrated management systems: a model based on a total quality approach*”.  
**Managing Service quality**, pp318-330, v.11, n<sup>0</sup> 5, 2001
- 65 **Willkinson G., Dale B.G.** “*Integrated management systems: an examination of the concept and theory*”.  
**The TQM magazine**, pp95-104 v.11, n<sup>0</sup> 2, 1999
- 66 **Willkinson G., Dale B.G.** “*Management system standards: the key integration issues*”.  
**Proc. Instn. Mech. Engrs**, pp 771-780,vol 214 part B, 2001
- 67 **Willkinson G., Dale B.G.** «*System Integration: the views and activities of certification bodies*”

- 
- The TQM Magazine**, pp288-292, vol.10, n<sup>o</sup> 4,1998
- 68 **Wilson R.** “*Integrating ISO14000 and ISO9000 into one system*”.  
1997, άρθρο από το διαδικτυακό τόπο  
[www.pollutionengineering.com/archives](http://www.pollutionengineering.com/archives).
- 69 **Withers B., M.Ebrahimpour** “*Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis*”, **Integrated Manufacturing systems**, pp139-151, 12/2,2001.
- 70 World bank Group, Pollution Prevention and Abatement Handbook,  
“*Environmental Management Systems and ISO 14000*”, pp129-135, 1998.
- 71 **Wright Tony.** “*IMS- Three into One Will go: the advantages of a single integrated quality, health and safety and environmental management system*”. **Quality Assurance J**, vol.4, pp137-142, 2000.
- 72 **Yahya S.Goh W.K** “*The implementation of an Iso 9000 Quality system*”.  
**Int.J. of Q.& Reliability Management**, pp.941-996, V.18, n<sup>o</sup> 9,2001.
- 73 **Αναστασάκης Π.** «*Ενσωμάτωση συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά EMAS στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9001. Μεθοδολογία και στρατηγική*».  
Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2001.
- 74 **Αναστασόπουλος Γ.** «*Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργεί χωρίς HACCP*». **Ελευθερία Καλαμάτας**, 19-03-2003
- 75 **Αναστασόπουλος Γ.** «*Συστήματα Διαχείρισης της Υγιεινής και Ασφάλειας και η Εκτίμηση Επαγγελματικών κινδύνων. Η νέα πρόκληση των Επιχειρήσεων*». **Plant Μέθοδοι 2001-2002**
- 76 **Γράτσος Π.** «*Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία*». 1/7/2002, **Plant Management**
- 77 **Δεληγιαννάκης Εμ.** «*Διαπιστώσεις για την εφαρμογή των προτύπων της σειράς EN ISO 9001:2000 στις ελληνικές επιχειρήσεις*»  
16/7/2001, **Plant Management**
- 78 **Ελευθεριάδης Γ.** «*Η καθολική βελτίωση στη Siemens μέσω των προτύπων ISO 9000/2000 και του μοντέλου EFQM για ολιστική ποιότητα*».

31/1/2002. **Plant Management**

- 79 **Ζερβογιάννης Π.** «Από το ISO 9001 στο ISO 14000. Η ένταξη των απαιτήσεων του προτύπου ISO 14001 στο σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας». Νοέμβριος 2000, τεύχος 164, **Plant**.
- 80 **Ζευγώλη Ν.** «Συστήματα ποιότητας ISO 9001:2000. Ένα σύστημα Διαχείρισης κατά τα πρότυπα του ISO 14001». 16-7-2001, **Plant Management**
- 81 **Ιατρός Κ.** «Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και οι αλλαγές στην πολιτική ποιότητας των επιχειρήσεων που φέρνει το νέο πρότυπο ISO 9001:2000.» **Plant Management**, 16-7-2001.
- 82 **Καλλιός Γ.** «Το νέο ISO 900:2000 και η διαμόρφωσή ενός ενιαίου προτύπου για Ποιότητα, περιβαλλοντική διαχείριση, Ασφάλεια και Υγιεινή» **Plant Μέθοδοι 2001-2002**
- 83 **Καλλιός Γ.** «Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 και η διασύνδεσή του με πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης και υγιεινής και ασφάλειας» 13/7/2001, **Plant Management**
- 84 **Κράβας Γ.** «Η πιστοποίηση στην φυτική παραγωγή και ο ρόλος των συστημάτων ολοκληρωμένης διαχείρισης». **Plant**, 2002.
- 85 **Λαγοδήμος Α.** «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας» Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθήματος, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2002.
- 86 **Μαθιουδάκης Γ.** «Η εφαρμογή και πιστοποίηση συστήματος υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις.» 20/5/2002. Άρθρο δημοσιευμένο στο δικτυακό τόπο [www.qualitynet.gr](http://www.qualitynet.gr).
- 87 **Μάτσας Ι.** «Η νέα μορφή ISO 9001 από το 2003». 28/5/2003. Άρθρο δημοσιευμένο στο δικτυακό τόπο [www.qualitynet.gr](http://www.qualitynet.gr).
- 88 **Μάτσας Ι.** «Η σειρά ISO 9000:2000. Από τη διασφάλιση ποιότητας στην διαχείριση της ποιότητας.» Παρουσίαση στην ημερίδα με θέμα «Η συμβολή του ΕΛΟΤ στην Ποιότητα», Εβδομάδα Ποιότητας 2000. ( [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr))
- 89 **Μιχαηλίδου Ε.** «Ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης με βάση τις

διεργασίες».

Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2002.

- 90 **Μπρισκόλας Γ.** «*Η συνεχής βελτίωση από το νέο πρότυπο ISO 9001:2000*». **Plant Management**, τεύχος 3, 2001.
- 91 **Φαραντούρης Ν.** «*Σύστημα HACCP: τα κρίσιμα σημεία κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή του στην επιχείρηση*». **Plant Μέθοδοι 2001-2002**

## **Α Ξ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Πειραιάς, 25/11/2002

Αξιότιμε κύριε(α),

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του πανεπιστημίου Πειραιά, πραγματοποιείται μια ερευνά σχετικά με την ύπαρξη πολλαπλών συστημάτων διαχείρισης στις ελληνικές επιχειρήσεις και τη θέση των ελληνικών επιχειρήσεων όσον αφορά τα Ενοποιημένα Συστήματα διαχείρισης ( Integrated Management Systems, IMS).

Η επιχείρησή σας επιλέχθηκε από τον κατάλογο των πιστοποιημένων επιχειρήσεων με κριτήριο τη δημιουργία ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος. Η συμμετοχή σας θεωρείται αναγκαία για την επιτυχία της έρευνας. Η απάντηση των ερωτηματολογίων είναι ανώνυμη και εμπιστευτική. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα διασφαλίζει την εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν.

Θα χρειαστείτε 15 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Η συμμετοχή σας με τη γνώση και την εμπειρία που διαθέτετε στο σχετικό αντικείμενο θα μας βοηθήσει παρά πολύ στην ολοκλήρωση της μελέτης.

Παρακαλώ συμπληρώστε το ερωτηματολόγιο είτε ηλεκτρονικά επιστρέφοντας το στην διεύθυνση [elenigeorgiou@oneway.gr](mailto:elenigeorgiou@oneway.gr) ή [valiageorgiou@hotmail.com](mailto:valiageorgiou@hotmail.com), είτε αποστέλλοντας το με φαξ στο 210 5716255. Τα αποτελέσματα της ερευνάς εφόσον σας ενδιαφέρουν θα είναι στη διάθεσή σας. Παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου σε αυτή την περίπτωση.

Ευχαριστούμε για την πολύτιμη βοήθεια σας.

Με εκτίμηση

Βασιλική (Βόλια) Γεωργίου

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια- Υπεύθυνη ερευνάς

Τη: 210 5716255, 0974303450

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**Για τη μελέτη της συνύπαρξης  
διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης  
στις ελληνικές επιχειρήσεις,  
και τη θέση των επιχειρήσεων όσον αφορά  
τα Ενοποιημένα Συστήματα Διαχείρισης  
(Integrated Management Systems, IMS).**



**1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

1. Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρηση;

- |              |                          |                    |                          |
|--------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1-10 άτομα   | <input type="checkbox"/> | 101-250 άτομα      | <input type="checkbox"/> |
| 11-50 άτομα  | <input type="checkbox"/> | 251-500 άτομα      | <input type="checkbox"/> |
| 51-100 άτομα | <input type="checkbox"/> | Πάνω από 500 άτομα | <input type="checkbox"/> |

2. Σε ποια περιοχή βρίσκεται η παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης;

- |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| Αττική                                    | <input type="checkbox"/> | Νησιωτική Ελλάδα  | <input type="checkbox"/> |
| Νότια Ελλάδα (Στερεά Ελλάδα-Πελοπόννησος) | <input type="checkbox"/> | Βόρεια Ελλάδα<br>(Θεσσαλία, Μακεδονία, Θράκη,<br>Ήπειρος) | <input type="checkbox"/> |

3. Σε ποιον ευρύτερο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρηση;

- |                   |                          |   |                          |
|-------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| Χημική Βιομηχανία | <input type="checkbox"/> | Διατροφή                                | <input type="checkbox"/> |
| Υπηρεσίες         | <input type="checkbox"/> | Άλλα ( οχ. ένδυση, έπιπλα, ηλεκτρονικά) | <input type="checkbox"/> |

Στοιχεία επιχείρησης ( προαιρετικά)

<b>Επωνυμία</b>	_____
<b>Τηλέφωνο</b>	_____
<b>Όνομα / υπογραφή</b>	_____
<b>Θέση στην επιχείρηση</b>	_____

**2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ**

4. Σύμφωνα με ποιο πρότυπο της σειράς έχετε πιστοποιηθεί;

- |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|
| ISO 9000:1994 <input type="checkbox"/> | ISO 9002 <input type="checkbox"/> | ISO 9001:2000 <input type="checkbox"/> |
|--|-----------------------------------|--|

5. Πόσο καιρό σας έχει χορηγηθεί το πιστοποιητικό;

- |                                   |                                      |                                     |  |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <1 χρόνο <input type="checkbox"/> | 1- 2 χρόνια <input type="checkbox"/> | 3-5 χρόνια <input type="checkbox"/> | Πάνω από 5 χρόνια <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|

6. Να αναφέρετε το πεδίο εφαρμογής για το οποίο έχετε πιστοποιηθεί.

7. Ποιος φορέας σας χορήγησε το πιστοποιητικό;

- |                       |                          |                      |                          |
|-----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| ΕΛΟΤ                  | <input type="checkbox"/> | ABS                  | <input type="checkbox"/> |
| Det Norske veritas    | <input type="checkbox"/> | SGS Hellas           | <input type="checkbox"/> |
| BVQI                  | <input type="checkbox"/> | Lloyd´s register     | <input type="checkbox"/> |
| TUV Hellas            | <input type="checkbox"/> | Ελληνικός Μηχανισμών | <input type="checkbox"/> |
| Άλλος ( προσδιορίστε) | <input type="checkbox"/> |                      |                          |

8. Χρησιμοποιήσατε σύμβουλο στην όλη διαδικασία?

- Ναι  Όχι

9. Ποιος είναι ο υπεύθυνος Ποιότητας της εταιρείας;

- |                                 |                          |                       |                          |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας | <input type="checkbox"/> | Εξωτερικός Συνεργάτης | <input type="checkbox"/> |
| Γενικός Διευθυντής              | <input type="checkbox"/> |                       | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο (προσδιορίστε)             | <input type="checkbox"/> |                       |                          |

### 3. ΣΥΝΥΠΑΡΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

10. Παρακαλώ αναφέρατε πόσα χρόνια λειτουργείτε με βάση κάποιο από τα παρακάτω συστήματα διαχείρισης .

ISO 14000	<input type="text"/>	SA 8000	<input type="text"/>
ISO 17025	<input type="text"/>	ΕΛΟΤ 1801	<input type="text"/>
OHSAS 18000	<input type="text"/>	EMAS	<input type="text"/>
Άλλο ( προσδιορίστε)	<input type="text"/>		<input type="text"/>

Σχεδιάζετε να εφαρμόσετε κάποιο νέο σύστημα διαχείρισης σε σύντομο χρονικό διάστημα;

11. Ο υπεύθυνος του συστήματος είναι (αναφέρατε ξεχωριστά για κάθε σύστημα διαχείρισης - εκτός του ISO 9000- που εφαρμόζετε, προσδιορίζοντας σε ποιο σύστημα αναφέρεστε):

	Υπεύθυνος Ποιότητας	Διευθυντής επιχείρησης	Εξωτερικός συνεργάτης	Ειδικός υπεύθυνος	Άλλο
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

12. Χρησιμοποιήσατε εξωτερικό σύμβουλο για την εγκατάσταση των συστημάτων;

Ναι  ( Τον ίδιο με τα υπόλοιπα συστήματα  Διαφορετικό  ) Όχι

13. Χρησιμοποιήσατε διαφορετικούς φορείς πιστοποίησης;

Ναι  Όχι

14. Σας βοήθησαν οι γνώσεις και η λειτουργία της επιχείρησης κάτω από το αρχικό σύστημα διαχείρισης ,στην εφαρμογή του επόμενου προτύπου ; ( αναφέρατε ξεχωριστά για κάθε πρότυπο)

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Θεωρείτε ότι υπάρχουν κοινά στοιχεία μεταξύ των συστημάτων;

Δε γνωρίζω  Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

Αν θεωρείτε ότι υπάρχουν , μεταξύ ποιων συστημάτων τα εντοπίζετε;

\_\_\_\_\_

16. Θεωρείτε ότι υπάρχουν αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ των προτύπων;

Δε γνωρίζω  Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

Αν θεωρείτε ότι υπάρχουν , μεταξύ ποιων συστημάτων τις εντοπίζετε;

\_\_\_\_\_

17. Ο τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων είναι :

Απλή συνύπαρξη  Ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης (system integration)

Κοινή ανάπτυξη  Παράλληλη λειτουργία

Άλλο( προσδιορίστε)

\_\_\_\_\_

18. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που προκύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών συστημάτων σε μια επιχείρηση;

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Δυσκολία συντονισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία σύγχυσης στους υπαλλήλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αυξημένο κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μη βελτιστοποίηση συστήματος : επικέντρωση κάθε φορά στο σύστημα που επιθεωρείται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση παραγωγικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αργή απόκριση επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα προβλήματα, οι λειτουργίες ,οι σκοποί απομονώνονται στα επιμέρους τμήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διατμηματικές διαφορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο						

#### 4. ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (Integrated Management System)

19. Έχετε ακούσει την έννοια Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης;

Ναι  Όχι

20 . Τι θεωρείτε ότι σημαίνει αυτός ο όρος ;

Η ύπαρξη ενιαίου συστήματος εγγράφων των διαφορετικών συστημάτων

Η ύπαρξη ξεχωριστών αυτόνομων συστημάτων διαχείρισης που έχουν μια κοινή βάση λειτουργίας η οποία περιλαμβάνει τα κοινά στοιχεία των συστημάτων πχ. τεκμηρίωση, επιθεωρήσεις , εκπαίδευση κτλ)

Η εναρμόνιση των λειτουργιών και των στόχων των διαφορετικών συστημάτων

Η ενοποίηση όλων των ξεχωριστών συστημάτων σε ένα συνολικό σύστημα , αποτελεσματικότερο από το παλιό, στο οποίο τα αρχικά συστήματα έχουν χάσει την ανεξαρτησία τους και την αυτοτέλεια τους

Άλλο(προσδιορίστε)

21. Τι θεωρείτε ότι πρέπει να περιλαμβάνει ένα ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) ;

Ένα κοινό εγχειρίδιο  Κοινές επιθεωρήσεις

Κοινούς στόχους  Κοινή πιστοποίηση

Κοινές διαδικασίες  Έναν υπεύθυνο συστήματος

Κοινό πλάνο δραστηριοτήτων  Κοινούς δείκτες απόδοσης

Άλλο ( προσδιορίστε)

**5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

22. Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι διευκολύνουν την ανάπτυξη ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης;

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Η κοινή δομή των προτύπων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εμπειρία και οι γνώσεις από την πιστοποίηση προηγούμενων συστημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η χρήση των ίδιων πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο(προσδιορίστε)						

23. Τι θεωρείτε ότι δυσχεραίνει την ανάπτυξη ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης ;

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Τα πρότυπα δεν είναι εναρμονισμένα μεταξύ τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απευθύνονται σε άλλους αποδέκτες (stakeholders)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχουν διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λόγω των διαφορετικών συμφερόντων των προτύπων, προκύπτουν διατμηματικές διαφορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο( προσδιορίστε)						

24. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελούν θετικά αποτελέσματα εφαρμογής ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης;

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Πιο εύκολη εφαρμογή ενός συστήματος για τους υπαλλήλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αποφυγή σύγκρουσης στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλύτερη επικοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διατμηματική συνεργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συγκεκριμένες δραστηριότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενδυνάμωση εταιρικής ταυτότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση απαιτούμενου κόστους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση κόστους επιθεωρήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση όγκου εγγράφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αύξηση αποτελεσματικότητας - συνεργία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Ποιο από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελεί αρνητικό αποτέλεσμα εφαρμογής ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης (ΕΣΔ);

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Απώλεια ταυτότητας των συστημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Είναι πιο περίπλοκο από τα επιμέρους συστήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιφέρει μεγάλη αλλαγή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πολλές εταιρείες χρειάζονται μόνο ένα από τα διάφορα συστήματα που περιλαμβάνονται στο ΕΣΔ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αυξημένο κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν είναι εύκολο να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι των επιμέρους συστημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ύπαρξη των μεμονωμένων συστημάτων διευκολύνει και προωθεί την ανάπτυξη τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα επιμέρους συστήματα έχουν πιο ξεκάθαρες απαιτήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ενοποίηση των συστημάτων πριν την ωρίμανση τους παρεμποδίζει τη λειτουργία τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. ΦΟΡΕΙΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ/ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

26. Υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις όσον αφορά τη χρησιμότητα ενός προτύπου που θα ασχολείται με την ανάπτυξη ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης(ΕΣΔ). Με ποιες από τις παρακάτω συμφωνείτε;

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολ ύ	Πάρα πολύ
Η δημιουργία ενός προτύπου που θα αφορά την ανάπτυξη ΕΣΔ είναι απαραίτητη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ύπαρξη ενός συνόλου κανόνων (guideline) για την ανάπτυξη ΕΣΔ θα διευκόλυνε και θα καθοδηγούσε τις επιχειρήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ύπαρξη ενός προτύπου ΕΣΔ θα μείωνε τις αντιφάσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή των προτύπων των επιμέρους συστημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ύπαρξη ενός ενιαίου προτύπου θα το καθιστούσε μη ευέλικτο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να συμμορφωθούν ως προς ένα κομμάτι μόνο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Τι θα επιθυμούσατε από τους φορείς διαπίστευσης ;

Ευθυγράμμιση των ήδη υπαρχόντων προτύπων (συμβατότητα – κοινή ορολογία – κατανόηση -   
λειτουργία)

Δημιουργία προτύπου ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης

Καμία αλλαγή

Άλλο( προσδιορίστε) \_\_\_\_\_

---

28. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη ενός μοναδικού προτύπου επιθεώρησης για το ΕΣΔ;

Ναι  Όχι

29. Θα θέλατε να υπάρχει περαιτέρω εκπαίδευση από τους φορείς πιστοποίησης για την ανάπτυξη και τη λειτουργία ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης;

Ναι  Όχι

**7. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ/ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ**

**ΣΧΕΔΙΑ**

30. Ποια είναι τα σχέδια της επιχείρησής σας όσον αφορά στην εφαρμογή ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης;

Λειτουργεί ήδη

Βρίσκεται στο στάδιο σχεδιασμού

Δεν έχουμε αποφασίσει ακόμα

Δεν μας ενδιαφέρει

31. Ποια συστήματα είναι ή θα σχεδιάζατε να είναι ενσωματωμένα στο ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης;

ISO 14000  ISO 17025

EMAS  SA 8000

OH & SMS  ISO 9000/ISO 9001

Άλλο (προσδιορίστε)

Για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν ή πρόκειται να λειτουργήσουν ένα ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης:

32. Ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης;

Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας  Εξωτερικός Συνεργάτης

Γενικός Διευθυντής  Ειδικός υπεύθυνος

Άλλο (προσδιορίστε)

33. Χρησιμοποιήσατε κάποιο σύστημα διαχείρισης που ήδη εφαρμόζατε σα βάση για την ανάπτυξη του ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης, και αν ναι αναφέρατε ποιο.

Ναι  Όχι

ISO 14000  ISO 17025

EMAS  SA 8000

OH & SMS  ISO 9000/ISO 9001

Άλλο (προσδιορίστε)

34. Περιγράψτε συνοπτικά τι περιλαμβάνει το ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης που λειτουργείτε ή που πρόκειται να λειτουργήσετε.

---



---



---



35. Αναφέρατε θετικά αποτελέσματα που παρατηρείτε κατά την εφαρμογή του.

---

---

---

36. Αναφέρατε προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή του.

---

---

---

**Ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας!**

Παρακαλώ επιστρέψτε το ερωτηματολόγιο:

είτε ηλεκτρονικά στο [elenigeorgiou@oneway.gr](mailto:elenigeorgiou@oneway.gr) ή [valiageorgiou@hotmail.com](mailto:valiageorgiou@hotmail.com)

είτε στο φαξ **2105716255**.

Αν επιθυμείτε να το επιστρέψετε ταχυδρομικά η διεύθυνση είναι:

Βασιλική Γεωργίου, Ησιόδου 7, 12137 Περιστερί.

**Εταιρείες που πήραν μέρος στην έρευνα.**

Ξιφίας	Αργυρομεταλευμάτων & Βαρυτίνης
Γενική τροφίμων	Λευκοσιδηρουργία Καβάλας
Candia Maris	Frigoglass
Bayer	Doral
Έδεσμα	Μετρολογία
Γιώτας	Ecolab
SATO	Alchimica
Παπαδίοχος	Ηλιοχρώμ ABEE
Όλυμπος	Marine Management Systems
Intracom	Ελβιτύλ
Del Monte	Κρι Κρι
Δρομέας	Johnson and Johnson
Erickson	Χανδρής ναυτιλιακή
Sirens	Θρακικά Εκκοκκιστήρια
Τυράς	Ελαίς
Schneider	Τιτάν
Βιβεχρώμ	Mac Beton hellas
Καρίνα	Παπαδόπουλος ΑΕ
Thenamaris	Άμστελ
Σέρρες	Γερμανός
Σωληνουργία Κορίνθου	Χατζόπουλος
Επίλεκτος Κλωστοϋφαντουργία	Χανδρής ξενοδοχείο
Hellas Can Beverage	Minos Palas
Coca Cola	Άνκο

**Ερώτηση 1**

*Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρηση;*

Αριθμός ατόμων στην επιχείρηση	Αριθμός απαντήσεων	%
11-50 άτομα	8	16,7
51-100 άτομα	7	14,6
101-250 άτομα	20	41,7
251-500 άτομα	7	14,6
>500 άτομα	6	12,5
Σύνολο	100	100,0
M.O	3.91	
Std .dev.	1.21	

**Πίνακας 1: Αποτελέσματα ερώτησης 1**

**Ερώτηση 2**

*Σε ποια περιοχή βρίσκεται η παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης;*

Έδρα της επιχείρησης	Αριθμός απαντήσεων	%
Αττική	17	35,4
Νότια Ελλάδα	8	16,7
Νησιωτική Ελλάδα	5	10,4
Βόρεια Ελλάδα	18	37,5
Σύνολο	48	100,0
M.O.	2.5	
Std. Dev.	1.32	

**Πίνακας 2: Αποτελέσματα ερώτησης 2**

**Ερώτηση 3**

*Σε ποιον ευρύτερο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρηση;*

Έδρα της επιχείρησης	Αριθμός απαντήσεων	%
Χημική Βιομηχανία	7	14,6
Υπηρεσίες	10	20,8
Διατροφή	11	22,9
Άλλα	20	41,7
Σύνολο	48	100,0
M.O.	2.9	
Std. Dev.	1.1	

**Πίνακας 3 : Αποτελέσματα ερώτησης 3**

**Ερώτηση 4**

Σύμφωνα με ποιο πρότυπο της σειράς έχετε πιστοποιηθεί;

Πρότυπο Ποιότητας	Αριθμός απαντήσεων	%
ISO 9001:1994	23	47.9
ISO 9002	14	27.2
ISO 9001:2000	11	22.9
Σύνολο	48	100,0
<i>M.O.</i>	1.75	
<i>Std. Dev.</i>	0.82	

Πίνακας 4: Αποτελέσματα ερώτησης 4

**Ερώτηση 5**

Πόσο καιρό σας έχει χορηγηθεί το πιστοποιητικό;

Πρότυπο Ποιότητας	Αριθμός απαντήσεων	%
<1 χρόνο	0	0
1-2 χρόνια	3	6.3
3-5 χρόνια	13	27
>5 χρόνια	32	66.7
Σύνολο	48	100
<i>M.O.</i>	3.63	
<i>Std. Dev.</i>	0.64	

Πίνακας 5: Αποτελέσματα ερώτησης 5

**Ερώτηση 6**

Να αναφέρετε το πεδίο εφαρμογής για το οποίο έχετε πιστοποιηθεί.

Κλάδος	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό εμφάνισης (%)
Τρόφιμα	11	22,9
Παραγωγή χημικών ουσιών	5	10,4
Χημική Βιομηχανία	4	8,3
Ξενοδοχείο	4	8,3
Ναυτιλιακή εταιρεία	4	8,3
Ξύλο - έπιπλα	4	8,3
Ηλεκτρικά προϊόντα	4	8,3
Μεταλλικές κατασκευές, γαλβανισμένα	4	8,3
Τηλεπικοινωνίες, λογισμικό	3	6,3

Κλωστοϋφαντουργία	2	4,2
Εκτύπωση	1	2,1
Υπηρεσίες	1	2,1
Παραγωγή καλλυντικών	1	2,1

Πίνακας 6: Αποτελέσματα ερώτησης 6

**Ερώτηση 7**

Ποιος φορέας σας χορήγησε το πιστοποιητικό;

Φορέας πιστοποίησης	Αριθμός απαντήσεων	%
ΕΛΟΤ	16	33,3
Det Norske veritas	1	2,1
BVQI	12	25,0
TUV HELLAS	7	14,6
ABS	5	10,4
SGS HELLAS	3	6,3
Lloyds register	2	4,2
Ελληνικός Νηογνώμων	2	4,2
Σύνολο	48	100
<i>M.O.</i>	3,2	
<i>Std. Dev.</i>	2.05	

Πίνακας 7: Αποτελέσματα ερώτησης 7

**Ερώτηση 8**

Χρησιμοποιήσατε σύμβουλο στην όλη διαδικασία;

Χρήση συμβουλευτικών υπηρεσιών	Αριθμός απαντήσεων	%
Ναι	35	72.9
Όχι	13	27.1
Σύνολο	48	100,0

Πίνακας 8: Αποτελέσματα ερώτησης 8

**Ερώτηση 9**

Ποιος είναι ο υπεύθυνος ποιότητας της εταιρείας;

Υπεύθυνος Ποιότητας	Αριθμός απαντήσεων	%
Υπεύθυνος Διασφάλισης ποιότητας	42	87,5
Γενικός Διευθυντής	1	2,1
Ειδικός υπεύθυνος	2	4,2
Άλλο	3	6,3

Σύνολο	48	100,0
<i>M.O.</i>	1,39	
<i>Std. Dev.</i>	1,12	

Πίνακας 9 : Αποτελέσματα ερώτησης 9

**Ερώτηση 10**

*Παρακαλώ αναφέρατε πόσα χρόνια λειτουργείτε με βάση κάποιο από τα παρακάτω συστήματα διαχείρισης. Σχεδιάζετε να εφαρμόσετε κάποιο νέο σύστημα διαχείρισης σε σύντομο χρονικό διάστημα;*

Σύστημα Διαχείρισης (εκτός του ISO 9000)	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό εμφάνισης (%)
ISO 14001	45	93.8
ΕΛΟΤ1416 (HACCP)	8	17
OHSAS 18000	4	10.4
ISO 17025	2	4
IMS	1	2
SA8000	2	4
EMAS	1	2
TPM	1	2
BRC	1	2
Agro	1	2
EFQM	1	2

Πίνακας 10 : Αποτελέσματα ερώτησης 10

Σημείωση: Το άθροισμα των ποσοστών δεν ισούται με 100 γιατί κάποιες επιχειρήσεις διαθέτουν πάνω από 2 συστήματα διαχείρισης.

**Ερώτηση 11**

*Ο υπεύθυνος του συστήματος είναι- αναφέρατε ξεχωριστά και κάθε σύστημα διαχείρισης εκτός του ISO 9000 – που εφαρμόζετε, προσδιορίζοντας σε ποιο σύστημα αναφέρατε.*

Υπεύθυνος β' συστήματος	Αριθμός απαντήσεων	%
Υπεύθυνος Διασφάλισης	33	68.8
Γενικός Διευθυντής	4	8.3
Ειδικός υπεύθυνος	9	18.8
Άλλο	2	4.2

Σύνολο	48	100
<i>M.O.</i>	1.81	
<i>St.dev.</i>	1.35	

Πίνακας 11 : Αποτελέσματα ερώτησης 11

Υπεύθυνος γ' συστήματος	Αριθμός απαντήσεων	%
Υπεύθυνος Διασφάλισης	10	52.6
Γενικός Διευθυντής	1	5.3
Ειδικός υπεύθυνος	6	31.6
Άλλο	2	10.5
Σύνολο	19	100
<i>M.O.</i>	2.42	
<i>St.dev.</i>	1.64	

Πίνακας 12 : Αποτελέσματα ερώτησης 11

**Ερώτηση 12**

*Χρησιμοποιήσατε εξωτερικό σύμβουλο για την εγκατάσταση των συστημάτων ;*

Χρήση Συμβούλου	Αριθμός απαντήσεων	%
Ναι	38	82
Όχι	8	18
Σύνολο	46	100,0

Πίνακας 13 : Αποτελέσματα ερώτησης 12

*Αν ναι τον ίδιο με τα υπόλοιπα συστήματα;*

Χρήση Ίδιου Συμβούλου	Αριθμός απαντήσεων	%
Ναι	12	31.5
Όχι	26	68.5
Σύνολο	38	100,0

Πίνακας 14 : Αποτελέσματα ερώτησης 12

**Ερώτηση 13**

*Χρησιμοποιήσατε διαφορετικούς φορείς πιστοποίησης ;*

Χρήση Ίδιου Φορέα	Αριθμός απαντήσεων	%
Ναι	12	25.5
Όχι	35	74.5

Σύνολο	47	100,0
--------	----	-------

**Πίνακας 15: Αποτελέσματα ερώτησης 13**

**Ερώτηση 14**

Σας βοήθησαν οι γνώσεις και η λειτουργία της επιχείρησης κάτω από το αρχικό σύστημα διαχείρισης, στην εφαρμογή του επόμενου προτύπου;	M.0.	4.08
	Std. Dev.	0.9

Δε γνωρίζω	Καθόλου-1	Λίγο-2	Αρκετά-3	Πολύ-4	Πάρα πολύ-5
0	0	1	14	12	20

**Πίνακας 16 : Αποτελέσματα ερώτησης 14**

**Ερώτηση 15**

Θεωρείτε ότι υπάρχουν κοινά στοιχεία μεταξύ των συστημάτων;	M.0.	3.88
	Std. Dev.	0,84

Δε γνωρίζω	Καθόλου-1	Λίγο-2	Αρκετά-3	Πολύ-4	Πάρα πολύ-5
0	0	0	20	14	14

**Πίνακας 17: Αποτελέσματα ερώτησης 15**

**Ερώτηση 16**

Θεωρείτε ότι υπάρχουν αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ των προτύπων;	M.0.	1.19
	Std. Dev.	0,53

Δε γνωρίζω	Καθόλου-1	Λίγο-2	Αρκετά-3	Πολύ-4	Πάρα πολύ-5
1	38	6	2	0	0

**Πίνακας 18: Αποτελέσματα ερώτησης 16**

**Ερώτηση 17**

Ο τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων είναι:

	Αριθμός απαντήσεων	%
Απλή συνύπαρξη	2	4
Κοινή ανάπτυξη	8	16



Ενοποιημένο Σύστημα	27	54
Παράλληλη λειτουργία	13	26
Σύνολο	50	100
<i>M.O.</i>	3.02	
<i>Std. Dev.</i>	0.77	

Πίνακας 19: Αποτελέσματα ερώτησης 17

**Ερώτηση 18**

*Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που προκύπτουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών συστημάτων σε μια επιχείρηση;*

	M.O	St. Dev.
Δυσκολία Συντονισμού	1.95	0.82
Δημιουργία σύγχυσης στους υπαλλήλους	2.00	0.92
Αυξημένο κόστος	2.33	1.26
Μη βελτιστοποίηση συστήματος: επικέντρωση κάθε φορά στο σύστημα που επιθεωρείται	1.73	1.17
Μείωση παραγωγικότητας	1.2	0.55
Αργή απόκριση επιχείρησης	1.55	0.79
Τα προβλήματα, οι λειτουργίες, οι σκοποί απομονώνονται στα επιμέρους τμήματα	1.69	1.08
Διατμηματικές διαφορές	1.61	1.01

Αναλυτικά οι απαντήσεις δίνονται παρακάτω:

	Δε γνωρίζω	Καθόλου -1	Λίγο -2	Αρκετά - 3	Πολύ- 4	Πάρα πολύ -5
Δυσκολία Συντονισμού	0	15	18	11	1	0
Δημιουργία σύγχυσης στους υπαλλήλους	0	16	17	10	3	0
Αυξημένο κόστος	1	13	13	12	3	4
Μη βελτιστοποίηση συστήματος: επικέντρωση κάθε φορά στο σύστημα που επιθεωρείται	2	23	10	5	2	2
Μείωση παραγωγικότητας	1	35	6	2	0	0
Αργή απόκριση επιχείρησης	1	24	15	4	1	0
Τα προβλήματα, οι λειτουργίες, οι σκοποί απομονώνονται στα επιμέρους τμήματα	3	20	15	3	3	1
Διατμηματικές διαφορές	3	21	13	5	1	1
Άλλο						

Πίνακας 20: Αποτελέσματα ερώτησης 18

**Ερώτηση 19**

Έχετε ακούσει την έννοια Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης;

	Αριθμός απαντήσεων	%
Ναι	44	93.6
Όχι	3	6.4
Σύνολο	47	100,0

**Πίνακας 21: Αποτελέσματα ερώτησης 19**

**Ερώτηση 20**

Τι θεωρείτε ότι σημαίνει αυτός ο όρος;

	Απαντήσεις	%
Η ύπαρξη ενιαίου συστήματος εγγράφων των διαφορετικών συστημάτων	6	10.5
Η ύπαρξη ξεχωριστών αυτόνομων συστημάτων διαχείρισης που έχουν μία κοινή βάση λειτουργίας η οποία περιλαμβάνει τα κοινά στοιχεία των συστημάτων π.χ. τεκμηρίωση, επιθεωρήσεις, εκπαίδευση κτλ	14	24.6
Η εναρμόνιση των λειτουργιών και των στόχων των διαφορετικών συστημάτων	15	26.3
Η ενοποίηση όλων των ξεχωριστών συστημάτων σε ένα συνολικό σύστημα, αποτελεσματικότερο από το παλιό, στο οποίο τα αρχικά συστήματα έχουν χάσει την ανεξαρτησία τους και την αυτοτέλειά τους	19	33.3
Άλλο	3	5.2
Σύνολο	57	100
Μέσος όρος	2.98	
Std. Dev.	1.1	

**Πίνακας 22: Αποτελέσματα ερώτησης 20**

**Ερώτηση 21**

Τι θεωρείτε ότι πρέπει να περιλαμβάνει ένα ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης;

Στοιχεία ΕΣΔ	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό εμφάνισης (%)
Κοινό εγχειρίδιο	39	81.3
Κοινούς στόχους	31	64.6
Κοινές διαδικασίες	35	72.9

Κοινό πλάνο δραστηριοτήτων	26	54.2
Κοινές επιθεωρήσεις	37	77.1
Κοινή πιστοποίηση	30	62.5
Ένα υπεύθυνο συστήματος	29	60.4
Κοινούς δείκτες απόδοσης	15	31.3
Άλλο	1	

Πίνακας 23: Αποτελέσματα ερώτησης 21

**Ερώτηση 22**

*Ποια στοιχεία θεωρείτε διευκολύνουν την ανάπτυξη ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης;*

	M.0	St. Dev.	Δείκτης
Η κοινή δομή των προτύπων	3.91	1.01	0.80
Η εμπειρία και γνώσεις από την πιστοποίηση των προηγούμενων συστημάτων	3.89	1.05	0.80
Η χρήση των ίδιων πόρων	3.19	1.08	0.66

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Η κοινή δομή των προτύπων	1	0	2	10	20	14
Η εμπειρία και γνώσεις από την πιστοποίηση των προηγούμενων συστημάτων	1	0	1	14	14	15
Η χρήση των ίδιων πόρων	1	0	9	16	10	5

Πίνακας 24: Αποτελέσματα ερώτησης 22

**Ερώτηση 23**

*Τι θεωρείτε ότι δυσχεραίνει την ανάπτυξη ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης;*

	M.0	St. Dev.
Τα πρότυπα δεν είναι εναρμονισμένα μεταξύ τους	2.84	1.46
Απευθύνονται σε άλλους αποδέκτες	2.18	1.32
Έχουν διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας	2.43	1.44
Λόγων των διαφορετικών συμφερόντων των προτύπων προκύπτουν διατμηματικές διαφορές	2.11	1.04

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο- 2	Αρκετά- 3	Πολύ- 4	Πάρα πολύ-5
Τα πρότυπα δεν είναι εναρμονισμένα μεταξύ τους	1	10	9	6	13	6
Απευθύνονται σε άλλους αποδέκτες	3	14	9	13	3	3
Έχουν διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας	1	15	9	6	9	4
Λόγων των διαφορετικών συμφερόντων των προτύπων προκύπτουν διατμηματικές διαφορές	3	16	11	7	4	4
Άλλο					5	

Πίνακας 25: Αποτελέσματα ερώτησης 23

**Ερώτηση 24**

*Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι αποτελούν θετικά αποτελέσματα εφαρμογής ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης;*

	M.0	St. Dev.
Πιο εύκολη εφαρμογή ενός συστήματος από τους υπαλλήλους	3.75	0.98
Αποφυγή σύγκρουσης στόχων	3.23	1.42
Καλύτερη επικοινωνία	3.81	1.15
Διατμηματική συνεργασία	3.54	1.17
Συγκεκριμένες δραστηριότητες	2.98	1.36
Ενδυνάμωση εταιρικής ταυτότητας	3.98	2.61
Μείωση απαιτούμενου κόστους	3.32	1.09
Μείωση κόστους επιθεωρήσεων	3.15	1.29
Μείωση όγκου εγγράφων	3.87	1.21
Αύξηση αποτελεσματικότητας- συνέργια	3.93	1.00

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο- 2	Αρκετά- 3	Πολύ- 4	Πάρα πολύ-5
Πιο εύκολη εφαρμογή ενός συστήματος από τους υπαλλήλους	0	1	3	15	17	12
Αποφυγή σύγκρουσης στόχων	2	4	8	10	13	10
Καλύτερη επικοινωνία	1	0	3	17	8	18
Διατμηματική συνεργασία	1	1	5	15	13	11
Συγκεκριμένες δραστηριότητες	3	3	8	17	8	7

Ενδυνάμωση εταιρικής ταυτότητας	1	5	13	17	9	1
Μείωση απαιτούμενου κόστους	0	2	9	14	14	7
Μείωση κόστους επιθεωρήσεων	2	0	14	15	7	10
Μείωση όγκου εγγράφων	1	1	4	10	13	19
Αύξηση αποτελεσματικότητας- συνέργια	0	1	3	8	18	14

Πίνακας 26: Αποτελέσματα ερώτησης 24

**Ερώτηση 25**

Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελεί αρνητικό αποτέλεσμα εφαρμογής ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης;

	M.O	St. Dev.
Απώλεια ταυτότητας των συστημάτων	1.67	1.08
Είναι πιο περίπλοκο από τα επιμέρους συστήματα	1.95	1.05
Επιφέρει μεγάλη αλλαγή	2.00	0.94
Πολλές εταιρείες χρειάζονται μόνο ένα από τα διάφορα συστήματα που περιλαμβάνονται στο ΕΣΔ	2.07	1.47
Αυξημένο κόστος	2.00	2.00
Δεν είναι εύκολο να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι των επιμέρους συστημάτων	2.00	1.05
Η ύπαρξη των μεμονωμένων συστημάτων διευκολύνει και προωθεί την ανάπτυξή τους	1.88	1.02
Τα επιμέρους συστήματα έχουν πιο ξεκάθαρες απαιτήσεις	1.88	1.00
Η ενοποίηση των συστημάτων πριν την ωρίμανσή τους παρεμποδίζει την λειτουργία τους	2.83	1.43

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο- 2	Αρκετά- 3	Πολύ- 4	Πάρα πολύ-5
Απώλεια ταυτότητας των συστημάτων	1	24	12	1	4	1
Είναι πιο περίπλοκο από τα επιμέρους συστήματα	1	17	14	7	5	0
Επιφέρει μεγάλη αλλαγή	2	10	18	10	2	0
Πολλές εταιρείες χρειάζονται μόνο ένα από τα διάφορα συστήματα που περιλαμβάνονται στο ΕΣΔ	6	11	11	8	3	4
Αυξημένο κόστος	1	18	9	13	2	1
Δεν είναι εύκολο να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι των	1	14	17	7	3	1

επιμέρους συστημάτων						
Η ύπαρξη των μεμονωμένων συστημάτων διευκολύνει και προωθεί την ανάπτυξή τους	1	17	13	9	1	1
Τα επιμέρους συστήματα έχουν πιο ξεκάθαρες απαιτήσεις	1	16	15	8	1	1
Η ενοποίηση των συστημάτων πριν την ωρίμανσή τους παρεμποδίζει την λειτουργία τους	1	11	6	12	11	6

Πίνακας 27: Αποτελέσματα ερώτησης 25

**Ερώτηση 26**

Υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις όσον αφορά τη χρησιμότητα ενός προτύπου που θα ασχολείται με την ανάπτυξη Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης (ΕΣΔ). Με ποιες από τις παρακάτω συμφωνείτε;

	M.0	St. Dev.
Η δημιουργία ενός προτύπου που θα αφορά την ανάπτυξη ΕΣΔ είναι απαραίτητη	2.77	1.29
Η ύπαρξη ενός συνόλου κανόνων για την ανάπτυξη ΕΣΔ θα διευκόλυνε και θα καθοδηγούσε τις επιχειρήσεις .	3.30	1.18
Η ύπαρξη ενός προτύπου ΕΣΔ θα μείωνε τις αντιφάσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή των προτύπων των επιμέρους συστημάτων	2.70	1.28
Η ύπαρξη ενός ενιαίου προτύπου θα το καθιστούσε μη ευέλικτο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να συμμορφωθούν ως προς ένα κομμάτι μόνο.	2.25	1.31

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο-2	Αρκετά-3	Πολύ-4	Πάρα πολύ-5
Η δημιουργία ενός προτύπου που θα αφορά την ανάπτυξη ΕΣΔ είναι απαραίτητη	2	6	7	17	7	4
Η ύπαρξη ενός συνόλου κανόνων για την ανάπτυξη ΕΣΔ θα διευκόλυνε και θα καθοδηγούσε τις επιχειρήσεις	1	4	3	17	16	6
Η ύπαρξη ενός προτύπου ΕΣΔ θα μείωνε τις αντιφάσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή των προτύπων των επιμέρους συστημάτων	2	7	7	16	8	3
Η ύπαρξη ενός ενιαίου προτύπου θα το καθιστούσε μη ευέλικτο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να συμμορφωθούν ως προς ένα κομμάτι μόνο.	2	14	9	14	4	3

Πίνακας 28: Αποτελέσματα ερώτησης 26

**Ερώτηση 27**

Τι θα επιθυμούσατε από τους φορείς διαπίστευσης;

	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό (%)
Ευθυγράμμιση των ήδη υπαρχόντων προτύπων	23	44.2
Δημιουργία προτύπου ΕΣΔ	25	48.0
Καμία αλλαγή	2	3.8
Άλλο	2	3.8
Σύνολο	52	100

Πίνακας 29: Αποτελέσματα ερώτησης 27

**Ερώτηση 28**

Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη ενός μοναδικού προτύπου επιθεώρησης για το ΕΣΔ ;

	Αριθμός απαντήσεων	%
Ναι	27	56.3
Όχι	21	43.8
Σύνολο	48	100,0

Πίνακας 30: Αποτελέσματα ερώτησης 28

**Ερώτηση 29**

Θα θέλατε να υπάρχει περαιτέρω εκπαίδευση από τους φορείς πιστοποίησης για την ανάπτυξη και τη λειτουργία ενός Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης (ΕΣΔ) ;

	Αριθμός απαντήσεων	%
Ναι	41	89.1
Όχι	5	10.9
Σύνολο	46	100,0

Πίνακας 31: Αποτελέσματα ερώτησης 29

**Ερώτηση 30**

Ποια τα σχέδια της επιχείρησής σας όσον αφορά στην εφαρμογή Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης;

	Αριθμός απαντήσεων	Ποσοστό εμφάνισης (%)
Λειτουργεί ήδη	23	47.9
Βρίσκεται στο στάδιο σχεδιασμού	12	25

Δεν έχουμε αποφασίσει ακόμα	12	25
Δεν μας ενδιαφέρει	1	2.1
Σύνολο	48	100
<i>M.O.</i>	1.81	
<i>Std. Dev.</i>	0.89	

Πίνακας 32: Αποτελέσματα ερώτησης 30

**Ερώτηση 32**

*Ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης;*

Υπεύθυνος Ποιότητας	Αριθμός απαντήσεων	%
Υπεύθυνος Διασφάλισης	33	82.5
Γενικός Διευθυντής	6	15
Εξωτερικός Συνεργάτης	1	2.5
Εδικός Υπεύθυνος	0	0
Άλλο	0	0
Σύνολο	40	100,0

Πίνακας 33: Αποτελέσματα ερώτησης 32

**Ερώτηση 33**

*Χρησιμοποιήσατε κάποιο σύστημα διαχείρισης που ήδη εφαρμόζατε σα βάση για την ανάπτυξη του ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης, και αν ναι αναφέρατε ποιο.*

Χρήση βάσης	Αριθμός απαντήσεων	%
Ναι	28	80
Όχι	7	20
Σύνολο	35	100

Πίνακας 34: Αποτελέσματα ερώτησης 33

Σύστημα	Αριθμός απαντήσεων	%
ISO 14001	10	27.8
ISO 9001	23	63.9
EFQM	1	2.8
Άλλο	2	5.6
Σύνολο	36	100,0

Πίνακας 35: Αποτελέσματα ερώτησης 33, β σκέλους



## Ερώτηση 35

Θετικά αποτελέσματα	Απαντήσεις
Η κοινή βάση απλοποιεί τη λειτουργία	2
Η κοινή βάση αίρει εν μέρει τα φημολογούμενα αρνητικά: γραφειοκρατία, τυπολατρία.	1
έγγραφα λιγότερα	4
μείωση γραφειοκρατίας	1
εύκολη αρχειοθέτηση	1
Ευκολότερη διαχείριση και υλοποίηση στόχων και προγραμμάτων	4
κοινή στρατηγική και ουσιαστικά εργαλεία διαχείρισης αντιμετωπίζουν όλες τις παραμέτρους και βοηθούν να βρεθεί η χρυσή τομή ανάμεσα από αντικρουόμενες απαιτήσεις	1
σταθερή πορεία	1
ποιοτικές υπηρεσίες που ελέγχονται αποδοτικότερα	1
καλύτερη παρακολούθηση - έλεγχος	4
μείωση χρόνου	3
μείωση κόστους	2
αυξημένα standards ποιότητας	1
λιγότερες ώρες καταχωρήσεων	1
εύκολα κατανοητό	2
μία γενική επιθεώρηση	3
διευκόλυνση επιθεωρήσεων	1
εύκολη εφαρμογή και πιο αποτελεσματική	3
απλοποίηση λειτουργίας	1
εύκολη συμμετοχή εργαζομένων	1
συνεχή βελτίωση σε θέματα ασφάλειας, μείωση ατυχημάτων, περ/κών προβλημάτων, παροχή υπηρεσιών	1
κοινή εκπαίδευση	2
εύκολη αναθεώρηση	1
ευκολότερη συμμόρφωση με απαιτήσεις	1
βαρύτητα στις μετρήσεις	1
μείωση χρόνου απασχόλησης υπευθύνου	1
καλύτερη απόδοση	1
Απλοποίηση λειτουργίας	1

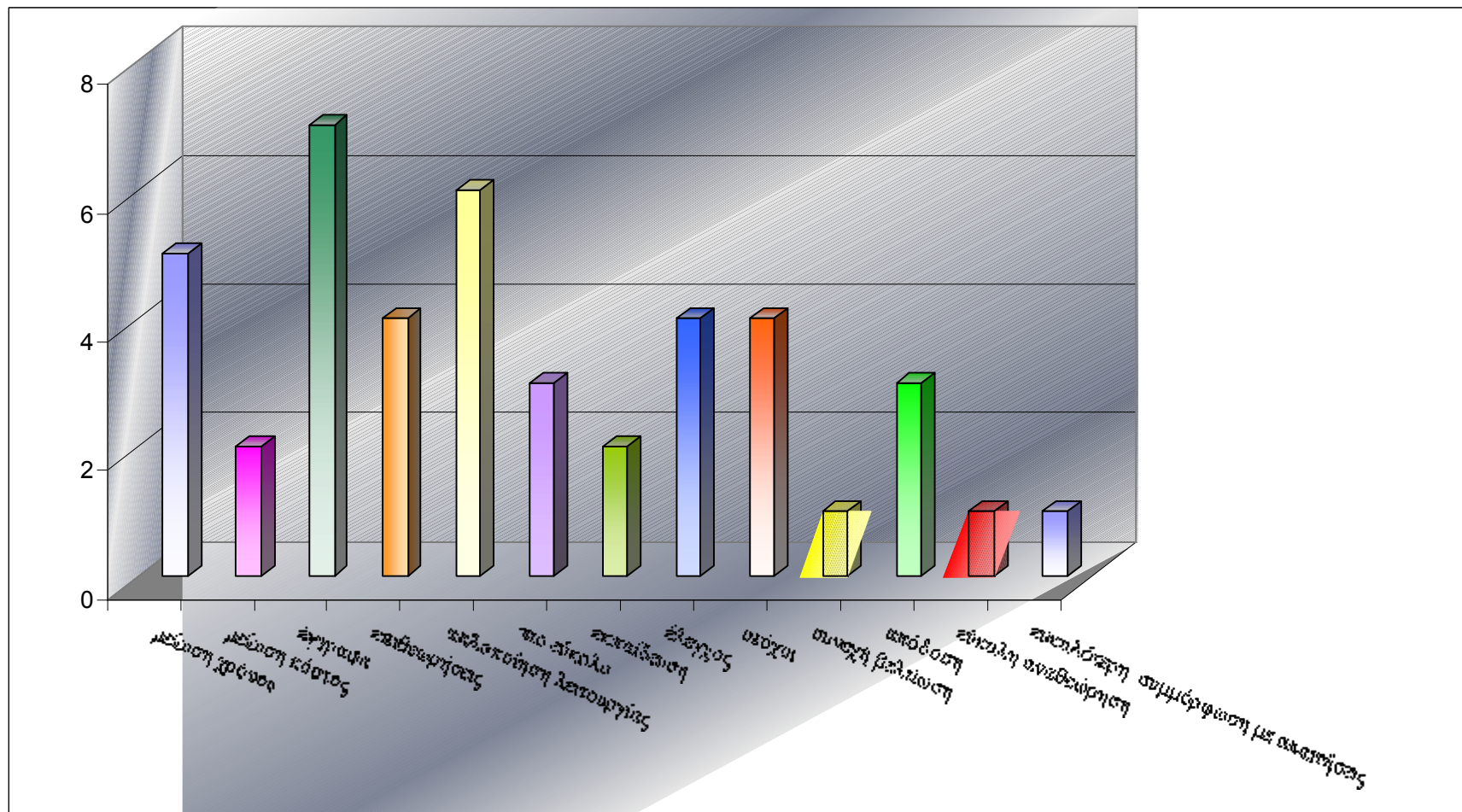
Πίνακας 36: Αποτελέσματα ερώτησης 35

Θετικά αποτελέσματα- Ομαδοποιημένα αποτελέσματα	Απαντήσεις
Μείωση κόστους	2
Μείωση εγγράφων	7

---

Ευκολότερη υλοποίηση στόχων	4
Απλοποίηση λειτουργίας	6
Πιο κατανοητό- εύκολο	3
Συνεχή βελτίωση	1
Ευκολότερες επιθεωρήσεις	4
Καλύτερη απόδοση	3
Μείωση χρόνου	5
Καλύτερη παρακολούθηση και έλεγχος	4
Κοινή εκπαίδευση	2

**Πίνακας 37: Συνοπτικά αποτελέσματα ερώτησης 35**



Σχήμα 1: Κατανομή αποτελεσμάτων ερώτησης 34

Προβλήματα που παρουσιάζονται	Απαντήσεις
δυσκολία στην προσπάθεια αλλαγής συμπεριφοράς υπαλλήλων και στον τρόπο εργασίας	1
δεν υπήρχαν προβλήματα	9
Γραφειοκρατία	1
Διαφορετικές απόψεις σχετικά με απαραίτητη τεκμηρίωση από κάθε	1
άρνηση των ανθρώπων	1
αυξημένες ανάγκες εκπαίδευσης	3
δυσκολία συνδυασμού προτύπων	1
δυσκολία συντονισμού απαιτήσεων	3
περισσότεροι έλεγχοι	1
προσαρμογή	1
συντονισμένη πυκνότερη παρακολούθηση	1
πολλές ανθρωποώρες	1
χρειάζεται πολλές αναθεωρήσεις	3
αλλαγή κουλτούρας	1
δυσλειτουργίες κακού σχεδιασμού	1
δύσκολος ο σχεδιασμός ενσωμάτωση όλων των απαιτήσεων	1
υπερπροσπάθεια για μείωση όγκου εγγράφων γιατί δεν υπάρχει ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης εγγράφων	1
Μεγάλος όγκος δουλειάς κατά την ανάπτυξή του	1

Πίνακας 38: Αποτελέσματα ερώτησης 36

Μετά από ομαδοποίηση των απαντήσεων , προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Προβλήματα που παρουσιάζονται	Απαντήσεις
Συνδυασμός προτύπων	6
Πολλές αναθεωρήσεις	3
Γραφειοκρατία	2
Αλλαγή κουλτούρας	4
Πολλές ανθρωποώρες	4
Εκπαίδευση	3
κακός σχεδιασμός	1
Κανένα πρόβλημα	9

Πίνακας 39: Συνοπτικά αποτελέσματα ερώτησης 36

## Αποτελέσματα συσχέτισης

	συντελεστής συσχέτισης Pearson, r	επίπεδο σημαντικότητας
Ο κλάδος δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων - τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων διαχείρισης	-0.215	
Ο κλάδος δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων - τα σχέδια τους όσον αφορά την εφαρμογή ενός ΕΣΔ	0.028	
Ο χρόνος που μία επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με κάποιο σύστημα διαχείρισης - αριθμός των ατόμων μιας επιχείρησης	-0.314	0.05
Ο χρόνος που οι επιχειρήσεις έχουν πιστοποιηθεί- απόφαση να εφαρμόσουν ένα ΕΣΔ	-0.042	
Ο χρόνος που οι επιχειρήσεις έχουν πιστοποιηθεί- τρόπος συνύπαρξης των επόμενων συστημάτων	0,184	
Τα χρόνια πιστοποίησης- μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης όσον αφορά στη λειτουργία ή όχι ενός ΕΣΔ	0,128	
Χρήση συμβούλου- επιλογή μιας επιχείρησης να λειτουργήσει ένα ΕΣΔ	-0.066	
Ύπαρξη ή όχι ενός συμβούλου- τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων	0.011	
Τρόπος συνύπαρξης των διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης- τα χρόνια που μια επιχείρηση εφαρμόζει ένα σύστημα διαχείρισης	0.472	0.01
Τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων- περιοχή στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση	-0.298	0.05
Σημασία του όρου ΕΣΔ- υπεύθυνος του δεύτερου συστήματος	-0.344	0.05
ερμηνεία του όρου ΕΣΔ- αναφορά ως πρόβλημα τις διατμηματικές διαφορές	-0.464	0.01
Επιχειρήσεις που λειτουργούν ένα ΕΣΔ- αποδεκτή ερμηνεία του όρου	-0.174	
Επιχειρήσεις που λειτουργούν ένα ΕΣΔ- επιχειρήσεις όπου ο τρόπος συνύπαρξης των συστημάτων διαχείρισης είναι μέσω ενός ΕΣΔ	-0.072	
Επιχειρήσεις που δε λειτουργούν ακόμα ένα ΕΣΔ- επιχειρήσεις που θεωρούν ότι τα πρότυπα δεν είναι εναρμονισμένα μεταξύ τους	0.302	0.05
Επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ένα ΕΣΔ και αυτών που χρησιμοποίησαν ίδιο σύμβουλο.	0.359	0.05
Εφαρμόζουν ένα ΕΣΔ- θετικές απαντήσεις στο κατά πόσο βοήθησε η εμπειρία από την λειτουργία των προηγούμενων συστημάτων	-0.355	0.05
Αυτές που θεωρούν ότι τα πρότυπα δεν είναι εναρμονισμένα μεταξύ τους - επιχειρήσεις που δε λειτουργούν ακόμα ένα ΕΣΔ	0.302	0.05