

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Α. ΒΙΛΛΙΩΤΗΣ



Τριμελής Επιτροπή

Καθηγητής Αθανάσιος Γ Λαγοδήμος (Επιβλέπων Καθηγητής)

Καθηγητής Γεώργιος Μποχώρης

Επίκουρος Καθηγητής Δημήτριος Κάμης

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2013

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική διατριβή έχει ως θέμα την αξιολόγηση των συμβούλων ποιότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις και πραγματοποιήθηκε με έρευνα πεδίου. Η δομή της χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρήθηκε η εισαγωγή στο θέμα και η οριοθέτηση του αντικειμενικού προσδιορισμού της έρευνας. Επίσης αναγνωρίζονται και θέτονται οι στόχοι της έρευνας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στις βιβλιογραφικές πηγές που ήταν διαθέσιμες και χρησιμοποιήθηκαν για να καλύψουν τόσο το θεωρητικό όσο και το λειτουργικό κομμάτι του τομέα της ερευνητικής διαδικασίας. Η βιβλιογραφία εκτείνεται κυρίως στο διεθνές πεδίο καθώς λίγες αναφορές είχαν πραγματοποιηθεί από την εγχώρια βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα η βιβλιογραφία εξέτασε:

Τα Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης όπου κατονομάζονται τα βασικά στοιχεία των προτύπων με διαφορετικούς στόχους-εκροές όπως το ISO 9001, ISO14001, ISO 22000, SA 8000, ISO 18001. Τα κίνητρα πιστοποίησης τα οποία εξετάστηκαν από σημαντικό αριθμό ερευνητών καταλήγοντας στην ομαδοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων. Τα εσωτερικά κίνητρα αφορούν κυρίως τα κίνητρα που εμπίπτουν στην ανάγκη της επιχείρησης για βελτίωση της λειτουργίας και των προϊόντων/υπηρεσιών, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα εμπίπτουν στο τομέα της διαφήμισης και εξωτερίκευσης της πιστοποίησης χωρίς κάποια ουσιαστική αλλαγή στην λειτουργία της επιχείρησης.

Την διαδικασία της πιστοποίησης μιας επιχείρησης μέσω ενός ανεξάρτητου φορέα. Περιγράφεται η διαδικασία καθώς και οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί ο φορέας πιστοποίησης προκειμένου να είναι εγκεκριμένος και να μπορεί να διεξάγει έγκυρα την διαδικασία της πιστοποίησης.

Τον σύμβουλο εφαρμογής και τον ρόλο που διαδραμάτισε στην εξέλιξη των επιχειρήσεων καθώς και τη διαχρονική ζήτηση σε τομείς που οι επιχειρήσεις ξεκινούσαν να έχουν ανάγκη τις υπηρεσίες του. Η ζήτηση για τις υπηρεσίες του συμβούλου επεκτάθηκε και στον χώρο των προτύπων συστημάτων διαχείρισης όπου αναπτύχθηκαν πολλοί επαγγελματίες που παρείχαν ένα εύρος υπηρεσιών που αφορούσαν το πρότυπο

καθεαυτό. Επίσης τα κριτήρια επιλογής και το προφίλ του συμβούλου που μια εταιρία θα επιθυμούσε να προσλάβει προκειμένου να κάνει χρήση των υπηρεσιών του.

Στο τρίτο κεφάλαιο γνωστοποιείται η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας, ορίζονται οι ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές του δείγματος, γίνεται η ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων και δίνονται με λεπτομέρειες, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, η δειγματοληψία και η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο συζητούνται τα αποτελέσματα της ανάλυσης του δείγματος βάσει στατιστικών κριτηρίων που αφορούν πληροφορίες για την δομή και ταυτότητα του δείγματος, ποσοστά απαντήσεων σε επιμέρους σημαντικούς τομείς καθώς και η ανάλυση των βασικών ερευνητικών υποθέσεων.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα σημαντικά ευρήματα της ερευνητικής διαδικασίας και αναφέρονται τα σημαντικά σημεία καθώς και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Δρ. Αθανάσιο Γ. Λαγοδήμο, Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, που μου εμπιστεύτηκε και μου ανέθεσε την παρούσα διπλωματική εργασία, καθώς επίσης και για τη βοήθεια που μου προσέφερε στη συγγραφή αυτής αλλά και σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου γενικότερα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Παναγιώτη Χουντάλα για την αρωγή που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου διατριβής και την άμεση ανταπόκριση του σε κάθε πιθανή απορία.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον Νικόλαο Γ. Χρυσοχοϊδη για την κατανόηση που επέδειξε.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου, Λάμπρο και Αναστασία που με στήριξαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου με όλους τους πιθανούς τρόπους, καθώς επίσης τον πολύ καλό μου φίλο Σπύρο Σολωμό για την ουσιαστική και πλήρη στήριξη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	7
1.1 Αντικείμενο έρευνας.....	7
1.2 Στόχοι έρευνας.....	11
1.3 Δομή.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	14
2.1 Εισαγωγή ανασκόπησης	14
2.2 Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης.....	14
2.2.1 Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001.....	14
2.2.2 Πρότυπο Διαχείρισης Περιβάλλοντος ISO 14001.....	17
2.2.3 Πρότυπο κοινωνικής μέριμνας και ευθύνης SA 8000	18
2.2.4 Πρότυπο Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας OHSAS 18001.....	19
2.2.5 Πρότυπο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων ISO 2200	19
2.3 Κίνητρα Πιστοποίησης.....	20
2.4 Πιστοποίηση εφαρμογής συστήματος διαχείρισης	23
2.5 Σύμβουλος εφαρμογής.....	24
2.5.1 Εισαγωγή.....	24
2.5.2 Μέτρηση ποιότητας συμβούλου εφαρμογής.....	28
2.5.3 Κριτήρια επιλογής συμβούλου	29
2.6 Χρησιμότητα του προτύπου ISO 9001 στους οργανισμούς	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΔΙΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	36
3.1 Εισαγωγή.....	36
3.2 Οριοθέτηση ερευνητικών ερωτημάτων	36
3.3 Εννοιολογικό πλαίσιο έρευνας.....	37
3.3.1 Εξαρτημένες μεταβλητές	37
3.3.2 Ανεξάρτητες μεταβλητές	38
3.4 Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων	39
3.5 Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας.....	43
3.5.1 Ανάπτυξη μετρήσεων.....	43
3.5.2 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	49
3.5.3 Δειγματοληψία – συλλογή στοιχείων.....	51

3.5.3.1 Ορισμός Πληθυσμού.....	51
3.5.3.2 Μέθοδος δειγματοληψίας.....	52
3.5.3.4 Σχέδιο Δειγματοληψίας.....	53
3.5.3.5 Επιλογή-Πραγματοποίηση.....	53
3.5.4 Ποσοστό απόκρισης.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	56
4.1 Εισαγωγή.....	56
4.2 Ανάλυση Μεταβλητών.....	56
4.2.1 Ταυτότητας δείγματος.....	57
4.2.2 Γενικά στοιχεία πιστοποίησης.....	58
4.2.3 Κίνητρα πιστοποίησης.....	61
4.2.4 Στοιχεία για σύμβουλο και φορέα πιστοποίησης.....	63
4.2.5 Παράγοντες επιλογής συμβούλου.....	67
4.2.6 . Επιδόσεις συμβούλων εφαρμογής.....	69
4.2.6 Χαρακτηριστικά Προτύπου Συστήματος Διοίκησης.....	72
4.3 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	80
5.1 Εισαγωγή.....	80
5.2 Σύνοψη.....	80
5.2.1 Ευρήματα μονομεταβλητής ανάλυσης.....	80
5.2.2 Ευρήματα ερευνητικών υποθέσεων.....	85
5.3 Συμπεράσματα.....	86
5.3.1 Αρωγή συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες εφαρμογής του προτύπου ...	87
5.3.2. Επίπεδο συνεργασίας με σύμβουλο εφαρμογής.....	89
5.3.3 Παράγοντες επιλογής συμβούλου εφαρμογής.....	90
5.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο έρευνας

Τα πρότυπα συστήματα διαχείρισης ποιότητας έφεραν μια νέα εποχή στην έννοια της διοίκησης των επιχειρήσεων και της συνεχόμενης διασφάλισης της ποιότητας στο εύρος όλου του φάσματος μιας επιχείρησης. Από το 1987, έτος έκδοσης των πρώτων διεθνών προτύπων ποιότητας κατά ISO 9000 έως τις μέρες μας οργανισμοί οποιουδήποτε μεγέθους και κλάδου δραστηριότητας σε ολόκληρο τον πλανήτη έχουν υιοθετήσει ένα ή περισσότερα πρότυπα συστήματα διαχείρισης. Η εντυπωσιακή διάδοση των προτύπων αυτών ώθησε μάλιστα ορισμένους ερευνητές να τα χαρακτηρίσουν ως ένα σημαντικό παγκόσμιο φαινόμενο με ιδιαίτερη σημασία για την οικονομική ανάπτυξη.

Τα πρότυπα συστήματα διαχείρισης ποιότητας ήταν μια ουσιαστική ραγδαία εξέλιξη των υπάρχοντων βιομηχανικών προτύπων που υπαγόρευαν προδιαγραφές για να μπορεί να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η ασφάλεια ενός προϊόντος/διεργασίας. Η υιοθέτηση ενός τέτοιου βιομηχανικού προτύπου από μια επιχείρηση δεν θα έφερνε ουσιαστικές αλλαγές σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης αλλά μια μερική τροποποίηση των προϊόντων και των διεργασιών του σχεδιασμού και της παραγωγής. Αυτή η κατάσταση άλλαξε ριζικά με την δημιουργία ενός τύπου βιομηχανικών προτύπων, με αντικείμενο το καθεαυτό σύστημα διοίκησης της επιχείρησης, των *Προτύπων Συστημάτων Διοίκησης ή Διαχείρισης* (ΠΣΔ)

Ιστορικά, οι ρίζες των ΠΣΔ μπορούν να αναζητηθούν στο πεδίο διασφάλισης της ποιότητας και σε κλάδους με ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις ποιότητας. Από τις αρχές της δεκαετίας του 60' στις ΗΠΑ ο στρατός εισήγαγε σύστημα ελέγχου προμηθειών (εξοπλιστικών προϊόντων υψηλής τεχνολογίας) οι προδιαγραφές του οποίου δεν περιορίζονταν μόνο στους παραδοσιακούς ελέγχους αποδοχής αλλά επεκτείνονταν και στο τρόπο λειτουργίας/διοίκησης του προμηθευτή για όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν τη ποιότητα του προϊόντος.

Στο πλαίσιο αυτό, ο προμηθευτής είχε την υποχρέωση συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές αυτές και επίδειξη συμμόρφωσης αυτής όταν απαιτείτο. Το σύστημα αυτό αποτέλεσε τη βάση των πρώτων στρατιωτικών προτύπων διασφάλισης ποιότητας, που στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες του ΝΑΤΟ ως πρότυπα AQAP. Αξίζει να σημειωθεί ότι παρόμοιας λογικής πρότυπα διασφάλισης ποιότητας χρησιμοποιήθηκαν ιστορικά και σε πυρηνικές εγκαταστάσεις (πρότυπο NQA- Nuclear Quality Assurance) λόγω των σοβαρών συνεπειών οποιασδήποτε αστοχίας λειτουργίας. Τα θετικά αποτελέσματα από την χρήση τέτοιων προτύπων καθώς και η παράλληλη διάδοση της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) δημιούργησαν το υπόβαθρο για την εξέλιξη των σημερινών ΠΣΔ με πρώτο τομέα εφαρμογής την διασφάλιση ποιότητας (το διεθνές πρότυπο ISO 9001, με πρώτη έκδοση το 1987) και με σταδιακή επέκταση και σε πολλούς άλλους τομείς (π.χ. περιβαλλοντική διαχείριση, υγιεινή και ασφάλεια εργασίας)

Η εφαρμογή ενός ΠΣΔ έγκειται στην ανάγκη ενός οργανισμού να ελέγξει μια ή περισσότερες λειτουργικές εκροές όπως π.χ. η προσφερόμενη ποιότητα ή οι περιβαλλοντικές επιδόσεις, όπου δεν αρκούν μόνο τοπικές τεχνολογικές παρεμβάσεις αλλά απαιτούνται παρεμβάσεις και στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού. Η έκταση των παρεμβάσεων αυτών εξαρτάται προφανώς από τον τύπο της υπό έλεγχο εκροής-στόχο. Συνεπώς, για σύνθετες λειτουργικές εκροές που αφορούν σε μεγάλο τμήμα ενός οργανισμού, οι απαιτούμενες παρεμβάσεις αφορούν το όλο σύστημα διοίκησης. Για παράδειγμα η προσφερόμενη ποιότητα ενσωματώνεται σταδιακά στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο ο σχεδιασμός προϊόντος επηρεάζει την ποιότητα σχεδιασμού, οι προμήθειες την ποιότητα των υλικών και η παραγωγή την ποιότητα κατασκευής κλπ. Ως αποτέλεσμα για τον αποτελεσματικό έλεγχο της προσφερόμενης ποιότητας απαιτείται παρέμβαση στην συνολική λειτουργία της επιχείρησης.

Δύο βασικά στοιχεία ενός ΠΣΔ είναι, 1) Η καθολική εφαρμοσιμότητα και 2) Η ολιστική διοίκηση. Με τον όρο καθολική εφαρμοσιμότητα εννοείται η δυνατότητα ενός οργανισμού ανεξάρτητου μεγέθους και δραστηριότητας να μπορεί να εφαρμόσει ένα ΠΣΔ απρόσκοπτα προκειμένου να ελέγξει μια εκροή-στόχο. Για αυτό το λόγο το ΠΣΔ δεν αναφέρεται σε εξειδικευμένες λεπτομέρειες αλλά δίνει γενικές κατευθύνσεις

εφαρμογής με σκοπό να προσαρμοστεί ο οργανισμός πάνω σε αυτό. Ο όρος ολιστική διοίκηση αναφέρεται στις τέσσερις συνιστώσες της διοίκησης που είναι: Α) Ο σχεδιασμός, Β) Η οργάνωση, Γ) Η διεύθυνση και Δ) Ο έλεγχος όπου πάλι ένα ΠΣΔ που υιοθετείται να ελέγξει μια εκροή στόχο δίνει γενικές κατευθύνσεις στις τέσσερις επιμέρους συνιστώσες προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με τις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού. (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, 2007).

Ιδιαίτερη σημασία σαν ΠΣΔ που έχει ως σκοπό να ελέγξει την εκροή της ποιότητας είναι το ISO 9001: 2008. Αναπτύχθηκε από τον διεθνή οργανισμό για την τυποποίηση ISO και λειτουργεί σαν πλαίσιο το οποίο διασφαλίζει την ποιότητα στην οργάνωση της επιχείρησης. (Bell and Omachonu, 2011). Η έμφαση στις επιδόσεις ποιότητας και η γενικότερη αντίληψη για την προσφερόμενη ποιότητα και την πελατοκεντρική προσέγγιση το κατέστησαν ιδιαίτερα δημοφιλές και επαναστατικό από τα πρώτα χρόνια της ύπαρξης του. Ενδεικτικά από το 2000 και έπειτα περισσότερες από 3800 Ισπανικές επιχειρήσεις πιστοποιήθηκαν κατά ISO 9001 στην περιοχή της Καταλονίας βάσει έρευνας (Frederic Marimon Viadiu et al. 2002) Επίσης στην χώρα μας όπου το 1993 μόνο 30 επιχειρήσεις ήταν πιστοποιημένες κατά ISO 9000 το 1995 ο αριθμός τους αυξήθηκε στις 225. (D. Lipovatz et al, 1999)

Σύμφωνα με το ISO Survey of Certifications του 2011 την επίσημη έρευνα του οργανισμού ISO για τις πιστοποιήσεις προτύπων κατά ISO στο τέλος του Δεκεμβρη του 2010 πιστοποιήθηκαν 1.109.905 επιχειρήσεις σε 178 χώρες και οικονομίες. Οι συνολικές πιστοποιήσεις του 2010 ξεπέρασαν κατά 4% τις αντίστοιχες της ίδιας χρονικής περιόδου για το έτος 2009 (45.120) όπου το 2009 ήταν η πρώτη φορά που οι πιστοποιήσεις ξεπέρασαν το ένα εκατομμύριο (1.064.785). Στις χώρες με τις περισσότερες πιστοποιήσεις κατά ISO 9001 πρώτη είναι η Κίνα και ακολουθούν η Ιταλία και η Ρωσία. (ISO ORGANIZATION)

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως το ISO 9001:2008 δύναται να εφαρμοστεί σε κάθε είδους επιχείρηση ανεξάρτητα μεγέθους και δραστηριότητας και θέτει συγκεκριμένα απαιτούμενα για το σύστημα διοίκησης ποιότητας όπου ένας οργανισμός χρειάζεται να αποδείξει την ικανότητα του να παρέχει προϊόντα τα οποία καλύπτουν τις

ανάγκες του πελάτη και είναι νομικά θεσπισμένες καθώς και στόχους ώστε να αυξηθεί η εμπιστοσύνη του πελάτη μέσα από την αποδοτική λειτουργία του συστήματος περιλαμβάνοντας ένα σύνολο διεργασιών όπου αποτυπώνεται η συνεχής βελτίωση και η συμμόρφωση των προδιαγραφών του και της επικείμενης νομοθεσίας. (ISO ORGANIZATION).

Η εφαρμογή του προτύπου σε έναν οργανισμό θα επιφέρει κάποιες αλλαγές στην λειτουργία του και την επιχειρησιακή του οργάνωση και θα φέρει νέα στοιχεία διοίκησης στον οργανισμό (Λαγοδήμος και Δερβιτσιώτης, 2007). Οι Murakami, (1994), Smith, (1994) and Jodoin, (1998) έχουν αναφερθεί σε έναν αριθμό διαδικασιών που πρέπει να προηγηθούν ούτως ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να πιστοποιηθεί. Αυτές οι διαδικασίες είναι: 1) Η δέσμευση της διοίκησης, 2) Η πρόσληψη εξωτερικού συμβούλου 3) Η σύσταση μιας ενημερωτικής ημερίδας για το ISO, 4) Η δημιουργία ενός εγχειριδίου συστήματος ποιότητας, 5) Η ανάπτυξη συστήματος τεκμηρίωσης 6) Η εκπαίδευση των εργαζομένων, 7) Η συνεχής ανασκόπηση των ενεργειών και 8) Η τελική επιθεώρηση πριν από την διαδικασία πιστοποίησης.

Αυτά τα βήματα δεν είναι δεσμευτικά και συνήθως καθορίζονται από την έμφαση στη λεπτομέρεια και από το ανάλογο μπάτζετ που διαθέτει ο κάθε οργανισμός. Επίσης μια ανάλογη διαδικασία εφαρμογής η οποία έχει εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις και έχει κριθεί αποτελεσματική περιλαμβάνει τέσσερα στάδια υλοποίησης (Σχεδιασμός, Προετοιμασία εγκατάστασης, Εγκατάσταση, Πιλοτική λειτουργία). Σε κάθε στάδιο υπάρχουν υπο-ενέργειες που είναι απαραίτητες και αυτές είναι: Η αναγνώριση διεργασιών, η ανάλυση των αποκλίσεων και η τροποποίηση των διεργασιών. Στο στάδιο της προετοιμασίας εγκατάστασης η αρχική τεκμηρίωση και η προμήθεια εξοπλισμού. Στο στάδιο της εγκατάστασης η δημιουργία αρχείων, η εγκατάσταση εξοπλισμού η εκπαίδευση του προσωπικού η ολοκλήρωση της τεκμηρίωσης και ο ορισμός των οργάνων της διοίκησης. Τέλος στο στάδιο της πιλοτικής λειτουργίας γίνεται η ενεργοποίηση των διαδικασιών η συστηματική παρακολούθηση και η βελτιστοποίηση που απαιτείται. (Λαγοδήμος και Δερβιτσιώτης, 2007)

Σε όλα αυτά τα στάδια ενεργοποίησης του προτύπου σε έναν οργανισμό τα πεπραγμένα έδειξαν ότι η παρουσία και εμπλοκή ενός εξωτερικού συμβούλου κρίνεται απαραίτητη για την πλειονότητα των επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις που πιστοποιήθηκαν στην Ισπανία την περίοδο 1997-1999 το 80% κατέφυγε σε εξωτερικό σύμβουλο για την εφαρμογή του προτύπου (Frederic Marimon Viadiu, 1998) Επίσης στην έρευνα των D. Lipovatz et al, (1999) που αφορά Ελληνικές επιχειρήσεις σημειώνεται ότι το 80% καταφεύγουν σε εξωτερικούς συμβούλους με εξαίρεση τις επιχειρήσεις που είναι κομμάτια πολυεθνικών εταιριών όπου είχαν ήδη το know-how του εγχειρήματος και προχώρησαν στην εφαρμογή καλυπτόμενοι από την ίδια την εταιρία. Παρότι ο ρόλος του συμβούλου είναι πολύ σημαντικός για την υλοποίηση της πιστοποίησης κατά ISO σε έναν οργανισμό δεν έχει εξεταστεί ιδιαίτερα η εμπλοκή του στην επιχείρηση και ο βαθμός εμπλοκής του στις επιμέρους διεργασίες όπως και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Αυτό θα προσπαθήσουμε να εξηγήσει ως ένα βαθμό η επικείμενη διπλωματική εργασία ώστε να συμβάλλουμε στην κατανόηση κάποιων παραμέτρων που δεν έχουν φωτιστεί ιδιαίτερα.

1.2 Στόχοι έρευνας

Ο βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί και να αξιολογηθεί η ποιότητα των συμβούλων ποιότητας που έχουν δραστηριοποιηθεί στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Οι επιμέρους στόχοι είναι: Να κατανοηθεί εάν το πρότυπο σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι αναγκαίο για την επιχείρηση, να γνωστοποιηθούν τα κίνητρα που οδήγησαν την επιχείρηση σε αυτή την απόφαση και αν αυτά τα κίνητρα έχουν χαρακτήρα παροδικό και τυπικό που εξασφαλίζουν μόνο την πιστοποίηση ή πιο σύνθετο που επιφέρει πιο ουσιαστικές αλλαγές στη λειτουργία. Επίσης δεδομένα που αφορούν το φορέα πιστοποίησης και τη συνάρτηση με την εταιρία συμβούλων και την ικανοποίηση ή μη από τις υπηρεσίες του φορέα πιστοποίησης.

Εξετάζονται επίσης οι λόγοι που ώθησαν μια εταιρία να κάνει την επιλογή της στο σύμβουλο εφαρμογής και η άμεση εμπλοκή του σε όλη την διαδικασία εφαρμογής ώστε να γίνουν ευδιάκριτα τα στάδια που συνέβαλε αλλά και τις προσδοκίες που είχε η

επιχείρηση από εκείνον. Εν τέλει έπρεπε να κατανοήσουμε εάν ο σύμβουλος πληρούσε κάποια ορισμένα συμφωνηθέντα με τις επιχειρήσεις που αφορούσαν την χρονική διάρκεια της υλοποίησης και το τομέα της επικοινωνίας καθώς και κάποια στοιχεία που αφορούν αποκλειστικά το πρότυπο και ήδη υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία.

1.3 Δομή

Η παρούσα διπλωματική διατριβή αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελείται από την εισαγωγή της διπλωματικής διατριβής όπου επιχειρείται η είσοδος του αναγνώστη στο περιεχόμενο της εργασίας και η πρόσβαση του σε πληροφορίες που αφορούν την εργασία καθεαυτή. Επίσης στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται τόσο το αντικείμενο της έρευνας που τελέστηκε για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας όσο και οι στόχοι της έρευνας που τέθηκαν προκειμένου η έρευνα να αποκτήσει υπόβαθρο και να εξεταστούν οι παράμετροι που θα τη βοηθήσουν να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για την αξιολόγηση των συμβούλων εφαρμογής από τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελείται από την βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου εξετάζονται με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας τα βασικά κομμάτια στα οποία στηρίζεται η έρευνα και αυτά είναι α) Τα πρότυπα συστήματα διαχείρισης όπου παρουσιάζονται συνοπτικά, β) Τα κίνητρα πιστοποίησης όπου αναλύονται μέσω των διαφορετικών μελετητών σε διαφορετικής φύσης έρευνες ή θεωρητικά υποδείγματα, γ) Η διαδικασία της πιστοποίησης για ένα πρότυπο σύστημα διαχείρισης και τα σημαντικά στοιχεία που χρειάζονται προκειμένου ο ενδιαφερόμενος οργανισμός να μπορέσει να αποδείξει ότι λειτουργεί βάσει των κανόνων που είναι θεσπισμένοι από το εκάστοτε πρότυπο, δ) Ο σύμβουλος εφαρμογής όπου αναλύεται ο ρόλος του διαχρονικά για τις επιχειρήσεις, η ραγδαία αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών του με την πάροδο των χρόνων για λειτουργικούς τομείς μιας επιχείρησης και η σχετική αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες συμβούλου σε σχέση με την άνοδο των προτύπων συστημάτων διοίκησης και πως αυτά συμβαδίζουν μαζί. Επίσης παρουσιάζονται χαρακτηριστικά των συμβούλων από προηγούμενες έρευνες, εντυπώσεις για την ποιότητα των υπηρεσιών και σκιαγράφηση

του προφίλ του συμβούλου και του τρόπου που αντιμετωπίζει την εκάστοτε επιχείρηση και τέλος ε) Την χρησιμότητα του προτύπου συστήματος ISO 9001 για τις επιχειρήσεις και πως εκείνες το κατανοούν καθώς και τα αρνητικά σημεία αυτού.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελείται από το σχέδιο εμπειρικής έρευνας όπου αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκειμένου να προχωρήσει η ερευνητική διαδικασία, ορίστηκε το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας, οι ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές έγινε η ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων και αναλύθηκε η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας, η ανάπτυξη μετρήσεων και έγινε περιγραφή του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελείται από την ανάλυση των μεταβλητών με την βοήθεια στατιστικών κριτηρίων καθώς και ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων προκειμένου να εξεταστεί η εγκυρότητα και η στατιστική τους σημαντικότητα.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας και αναλύονται τα σημαντικότερα σημεία που έχουν προκύψει καθώς και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή ανασκόπησης

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση είχε ως σκοπό να αναζητήσει τους βασικούς πυλώνες της ερευνητικής διαδικασίας που θα έδειχνε με σαφή τρόπο την ποιότητα των υπηρεσιών των συμβούλων ποιότητας στις επιχειρήσεις. Παρότι τα Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης ήδη διαγράφουν μια αξιοσημείωτη πορεία στον ευρύτερο χώρο των επιχειρήσεων, εντούτοις η παράμετρος της συνεισφοράς του εξωτερικού συμβούλου σε σχέση με την υλοποίηση και εγκατάσταση και τον βαθμό που επιδρά στην ποιότητα του συστήματος διοίκησης και κατ' επέκταση στην λειτουργία της επιχείρησης είναι κάτι που δεν έχει αναλυθεί σε μεγάλο βαθμό τόσο στην Ελληνική αλλά και στην διεθνή βιβλιογραφία.

2.2 Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης

Τα κύρια πρότυπα συστήματα διαχείρισης που έχουν εγκαταστήσει οι Ελληνικές επιχειρήσεις που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα με διαφοροποιημένα κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά όπως τα χρόνια εγκατάστασης είναι: α) Το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001, β) το πρότυπο σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος ISO 14001, γ) το πρότυπο για διαχείριση υγιεινής και ασφάλειας εργασίας OHSAS 18001, δ) το πρότυπο για τη διαχείριση ασφάλειας τροφίμων ISO 22000 ε) το πρότυπο διαχείρισης και ασφάλειας πληροφοριών ISO 27001 και στ) το πρότυπο για τη διαχείριση της κοινωνικής μέριμνας και ευθύνης SA 8000.

2.2.1 Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001

Το πρότυπο για τη διαχείριση ποιότητας ISO 9001 αναμφισβήτητα αποτελεί την ναυαρχίδα των προτύπων συστημάτων διαχείρισης καθώς είναι το πιο διαδεδομένο πρότυπο ανάμεσα σε επιχειρήσεις όπου έχουν σαν εκροή-στόχο τις επιδόσεις ποιότητας

του οργανισμού. Σύμφωνα με μετρήσεις του οργανισμού ISO οι πιστοποιήσεις του προτύπου συστήματος διαχείρισης ποιότητας το 2010 ξεπέρασαν πρώτη φορά το 1.000.000 ετησίως, σημειώνοντας μια άνοδο στις πιστοποιημένες επιχειρήσεις της τάξεως του 4%. Το Δεκέμβρη του 2010 σημειώθηκαν 1.109.905 πιστοποιήσεις κατά ISO 9001 και η χώρα με τις περισσότερες πιστοποιήσεις είναι η Κίνα.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 εκδόθηκαν το 1987 από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης (ISO). Οι ρίζες τους βρίσκονται στην προηγούμενη δεκαετία όπου αποτέλεσαν ουσιαστικά μετεξέλιξη εθνικών συστημάτων ποιότητας. (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος 2007). Το πρώτο εθνικό πρότυπο εκδόθηκε στις ΗΠΑ ΤΟ 1971 (ANSI-Z1.8/1971) και ήταν μετεξέλιξη προηγούμενων προτύπων του στρατού. Επίσης στον Καναδά τα πρώτα πρότυπα συστήματα ποιότητας παρουσιάστηκαν το 1975 και ήταν απόρροια της συμβολής της πυρηνικής βιομηχανίας παραγωγής ενέργειας. Για την Ευρώπη τα πρώτα εθνικά πρότυπα εκδόθηκαν στη Βρετανία το 1979 (BS-5750/1979)

Η πρώτη έκδοση των προτύπων ISO 9000 παρουσιάστηκε το 1987 και είχε ως βάσει της τα καναδικά πρότυπα. Τα πρότυπα ISO 9000 υιοθετήθηκαν σύντομα ως εθνικά πρότυπα από πολλές χώρες είτε αυτούσια είτε με συγκεκριμένες τροποποιήσεις.

Κατά τον Buttle (1996) το ISO 9000 είναι κομμάτι μιας σειράς διεθνών προτύπων όπου θέτουν κάποια προαπαιτούμενα για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση των συστημάτων διοίκησης και βασίζονται στην συμμόρφωση των απαιτήσεων. Αυτά τα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας συγκεκριμενοποιούν τον τρόπο που οι λειτουργίες της διαχείρισης πρέπει να διευθετούνται. Ο σκοπός του ISO 9000 είναι να διασφαλίσει ότι οι προμηθευτές σχεδιάζουν, δημιουργούν και παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες όπου συναντούν προκαθορισμένες προδιαγραφές. Οι εταιρίες όπου επιθυμούν να πιστοποιηθούν κατά ISO οφείλουν να αναγνωρίσουν και να αποτυπώσουν τις διοικητικές τους διεργασίες, να προετοιμάσουν ένα εγχειρίδιο ποιότητας και να αξιολογείται το σύστημα διαχείρισης ποιότητας τους από ένα εγκεκριμένο εξωτερικό σώμα πιστοποιήσεων.

Πρωτίστως ήταν τρία διακριτά πρότυπα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (ISO 9001,9002,9003) έδιναν έμφαση στη διασφάλιση της ποιότητας. Το ISO 9000 περιείχε βασικούς ορισμούς και έννοιες για το πως θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν τα υπόλοιπα διακριτά συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Το ISO 9004 ήταν προορισμένο να δώσει οδηγίες για την εσωτερική διεργασία που απαιτείτο προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένα σύστημα ποιότητας. Τα πρότυπα ISO 9001 9002 και 9003 "απαντούσαν" στις διαφορετικές απαιτήσεις που τίθονταν σε διαφορετικές περιπτώσεις του πρότυπου συστήματος διαχείρισης ποιότητας. (Gustafsson et al., 2001)

Ο διακριτός διαχωρισμός σε ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 πραγματοποιείται ως εξής. Το ISO 9001 ήταν το πρότυπο για τη διασφάλιση ποιότητας στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την συντήρηση. Το ISO 9002 το πρότυπο για την διασφάλιση ποιότητας της παραγωγής και της εγκατάστασης και το ISO 9003 το πρότυπο για την διασφάλιση ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και έλεγχο του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας. (Buttle, 1996)

Σύμφωνα με τους Beatie and Sohal (1999) το πρότυπο ISO 9000 είναι ένα τεκμηριωμένο σύστημα διοίκησης οποίο στοχεύει στην πιστοποίηση από έναν ανεξάρτητο οργανισμό. Αυτά τα πρότυπα αναγνωρίζονται διεθνώς και έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να γίνει σαφές στους πελάτες ότι ο οργανισμός έχει επιτύχει ένα βασικό επίπεδο διασφάλισης ποιότητας τυποποιώντας και τεκμηριώνοντας το σύστημα διαχείρισης ποιότητας του. Αντίστοιχα σύμφωνα με τον Hayes (1994) το ISO 9000 είναι ένα σύνολο προτύπων που έχουν εκδοθεί από τον οργανισμό ISO και έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στις πρακτικές ποιότητας παγκοσμίως σε σχέση με οποιοδήποτε άλλη έννοια ποιότητας και σύμφωνα με τον Marquardt (1992) το σύστημα ISO 9000 θέτει απαιτήσεις για τα συστήματα ποιότητας των οργανισμών όπου δεν δίδεται έμφαση στα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων αλλά τα χαρακτηριστικά των συστημάτων όπου παράγουν αυτά τα προϊόντα παρέχοντας έτσι την εμπιστοσύνη ότι τα τελικά προϊόντα πληρούν τις απαιτήσεις του συστήματος. Επίσης για να διασφαλιστεί η συνεχόμενη λειτουργία του συστήματος ποιότητας σε τακτή βάση γράφονται εκθέσεις απόδοσης και διεξάγονται επιθεωρήσεις από ανεξάρτητους φορείς. Αυτή η συνεχόμενη

διαδικασία επιθεώρησης υπολογίζεται ότι ενδυναμώνει την γενικότερη ανταγωνιστικότητα της εταιρίας.

2.2.2 Πρότυπο Διαχείρισης Περιβάλλοντος ISO 14001

Το πρότυπο διαχείρισης περιβάλλοντος, η τρέχουσα έκδοση του οποίου ισχύει από το 2004 είναι το δεύτερο πλέον σε αναγνωρισιμότητα πρότυπο σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Η εκροή-στόχος του συγκεκριμένου προτύπου αποτελούν οι περιβαλλοντικές επιδόσεις ενός οργανισμού. Το παρόν πρότυπο επιβεβαιώνει την τάση των χωρών για την περιβαλλοντική προστασία παγκοσμίως και έχει οδηγήσει έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων στην πιστοποίηση κατά ISO 14001. Το ISO 14001 έχει διακλαδική εφαρμογή ωστόσο η χρήση του επικεντρώνεται σε κλάδους υψηλής περιβαλλοντικής όχλησης. (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, 2007)

Ιστορικά η έννοια του προτύπου βρίσκεται στα πορίσματα του συνεδρίου των Ηνωμένων Εθνών για το περιβάλλον και την ανάπτυξη (Ρίο 1992). Μέσα από εκεί προκειμένου να μετουσιωθεί η δέσμευση της διεθνούς κοινότητας για την προστασία του περιβάλλοντος ξεκίνησαν να αναπτύσσονται τα πρώτα εθνικά πρότυπα (Βρετανία BS7750). Η ανάγκη για τη δημιουργία ενός διεθνώς αναγνωρισμένου προτύπου για τη διαχείριση του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με την μεγάλη εξάπλωση του προτύπου για την ποιότητα ISO 9001 οδήγησαν στην πρώτη έκδοση του διεθνούς προτύπου ISO 14001 το 1996. Η πρώτη αυτή έκδοση συνέβαλε ουσιαστικά στη διαμόρφωση γενικών απαιτήσεων των πρότυπων συστημάτων διαχείρισης εισάγοντας την έννοια της συνεχούς βελτίωσης ως κεντρική απαίτηση.

Η υιοθέτηση περιβαλλοντικών συστημάτων διαχείρισης σαν πλαίσιο για την ενοποίηση των εταιρικών περιβαλλοντικών προγραμμάτων, πολιτικών και πρακτικών αυξάνεται εξίσου στις εθνικές και πολυεθνικές εταιρίες ανά τον κόσμο. Πολλές επιχειρήσεις όπου υιοθετούν περιβαλλοντικά συστήματα διαχείρισης ακολουθούν βιομηχανικά πρότυπα όπως το ISO 14000. Το ISO 14001 προϋποθέτει τη δημιουργία ενός συστήματος εισαγωγής και λειτουργίας περιλαμβάνοντας ένα σαφές οικοδόμημα υπευθυνότητας για διαχείριση του περιβάλλοντος, προγράμματα για εκπαίδευση-αγνώση-

ανταγωνιστικότητα μεταξύ όλων των εργαζομένων, εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία του συστήματος διαχείρισης περιβάλλοντος, σύστημα περιβαλλοντικής τεκμηρίωσης, σύστημα διαχείρισης τεκμηρίωσης, διεργασίες για λειτουργικό έλεγχο περιβαλλοντικών επιπτώσεων καθώς και πλάνο άμεσης ετοιμότητας και απόκρισης σε περίπτωση μη αναμενόμενου περιβαλλοντικού κινδύνου. (Morrow and Rondinelli, 2002)

Για τους Jiang and Bansal (2003) το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001 είναι ένα αποδοτικό σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης το οποίο παρέχει μια συστηματική προσέγγιση στα περιβαλλοντικά ζητήματα ενός οργανισμού. Αρχικά το πρότυπο έχει ως σκοπό να μειώσει τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις διαμέσου του ελέγχου διαδικασιών και των τεχνολογικών καινοτομιών. Δεύτερον, δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση όπου συνηγορεί στην δημιουργία γενικευμένης συμπεριφοράς ή εταιρικής κουλτούρας όπου δεν σταματάει με την συμμόρφωση των απαιτήσεων και των κανόνων αλλά προσπαθεί να τους υπερβεί προς μακροπρόθεσμο όφελος του οργανισμού. Τρίτον προϋποθέτει δομημένες διαδικασίες για την αναγνώριση και λύση των προβλημάτων που ανακύπτουν για να γίνουν βελτιώσεις και συμπεριλαμβάνει προϋποθέσεις για προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων, τεκμηρίωση εγγράφων και διαδικασία επιθεώρησης του συστήματος. Η εκπαίδευση και η συστηματική τεκμηρίωση σκοπεύουν να μειώσουν την διακύμανση στις περιβαλλοντικές αποκλίσεις κατά τη διάρκεια των περιβαλλοντικών τιμών παρακολούθησης. Η διαδικασία της επιθεώρησης του συστήματος διαχείρισης συμβάλλει στη διατήρηση ή στην υπέρβαση των απαιτήσεων και έυρεση ευκαιριών για περαιτέρω βελτίωση σε τομείς που παρουσιάζονται.

2.2.3 Πρότυπο κοινωνικής μέριμνας και ευθύνης SA 8000

Το πρότυπο SA 8000 είναι αρκετά διαδεδομένο σαν το πρώτο σημείο αναφοράς που βασίζεται στις πρακτικές εργασίας. Η αρχή του προτύπου SA 8000 τείνει να δημιουργήσει επιπρόσθετο όφελος στην αλυσίδα αξίας που δεν θα εφαρμόζεται εσωτερικά μόνο στην εκάστοτε επιχείρηση αλλά και στην διαχείριση της αλυσίδα αξίας των προμηθευτών. Το πρότυπο SA 8000 προήλθε από το CEPPA (Economic Priorities

Accreditation Agency), και ο στόχος του ήταν η έκδοση ενός διεθνούς προτύπου που πιστοποιεί τις κοινωνικά υπεύθυνες εργασίες. Το πρότυπο εφαρμόζεται ανεξαρτήτως φύσης, μεγέθους, ιδιοκτησίας του οργανισμού και συγκεκριμένα για τις συνθήκες εργασίας απαιτεί να πληρούνται οι κάτωθι προϋποθέσεις:

- Από τους εργοδότες να μην προσλαμβάνουν εργαζόμενους κάτω από την ηλικία των 15 ετών
- Να μην αναγκάζουν τους εργαζόμενους να δουλεύουν παρά τη θέληση τους
- Να λαμβάνουν τα απαραίτητα προστατευτικά μέτρα ώστε να διασφαλίζουν την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων
- Οι εργαζόμενοι να δημιουργούν και να γίνονται μέλη σωματείων της επιλογής τους ελεύθερα
- Να απαγορεύεται η φυλετική και η κάθε είδους διάκριση
- Οι εργοδότες να μην χρησιμοποιούν ή να επιδοκμαζουν παράνομες πρακτικές
- Οι εργαζόμενοι να πληρώνονται τουλάχιστον με το κατώτατο μισθό.
- Το ωράριο πρέπει να περιοριστεί σε 48 ώρες ανά εβδομάδα και οι υπερωρίες σε 12 ώρες την εβδομάδα

2.2.4 Πρότυπο Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας OHSAS 18001

Το πρότυπο υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας OHSAS 18001 εκδόθηκε το 1999 και δεν έχει αναθεωρηθεί μέχρι σήμερα. Εκροή-στόχος του προτύπου αυτού είναι οι επιδόσεις υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Σκοπός του προτύπου είναι η συστηματική διαχείριση των παραγόντων που οδηγούν σε ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Παρά την έλλειψη επίσημων στοιχείων, ιστοσελίδες ενημέρωσης αναφέρουν περισσότερους από 2000 οργανισμούς πιστοποιημένους κατά OHSAS 18001 έως το τέλος του 2005. Το πρότυπο έχει διακλαδική εφαρμογή.

2.2.5 Πρότυπο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων ISO 2200

Το πρότυπο διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων ISO 22000 εκδόθηκε το 2005 ως μια πρώτη προσπάθεια ένταξης του ελέγχου των κινδύνων που σχετίζονται με την παραγωγή και διάθεση τροφίμων σε ένα πρότυπο σύστημα διαχείρισης. Εκροή στόχος του προτύπου είναι οι επιδόσεις ασφάλειας τροφίμων που αφορά όλους τους οργανισμούς που άμεσα ή έμμεσα εμπλέκονται στον ευρύτερο κύκλο παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων αυτών.

Σκοπός του προτύπου αποτελεί η ενσωμάτωση των αρχών του συστήματος HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης. Στόχος της προσπάθειας αυτής ήταν η υπέρβαση των εγγενών συστημικών αδυναμιών του κλασσικού HACCP που αποτελούσαν εμπόδιο στην αποτελεσματική εφαρμογή του. Σημειώνεται ότι η μορφή παρουσίασης των απαιτήσεων του προτύπου ISO 22000 ταυτίζεται σχεδόν με αυτή του ISO 9001. Η μόνη σημαντική διαφοροποίηση των δυο προτύπων εντοπίζεται στην τέταρτη ενότητα απαιτήσεων όπου η πραγμάτωση προϊόντος στο πρότυπο ISO 9001 έγινε έλεγχος προϊόντος στο πρότυπο ISO 22000.

2.3 Κίνητρα Πιστοποίησης

Αρχικά λόγω της εστίασης στο Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης για την ποιότητα ISO 9001 2008 αναζητήθηκαν χαρακτηριστικά του προτύπου που οι οργανισμοί τα βίωσαν μέσα από την διάρκεια της χρήσης του καθώς και τα κίνητρα υιοθέτησης του προτύπου. Οι Rayner and Porter (1991) βάσει της έρευνας που πραγματοποίησαν για την υιοθέτηση του προτύπου BS5750/ISO 9000 σε βρετανικές μεσαίες επιχειρήσεις κατέδειξαν ότι την χρονική περίοδο από το 1980 και έπειτα οι επιχειρήσεις παρουσίαζαν ένα αυξημένο ενδιαφέρον για την διασφάλιση της ποιότητας και πιο συγκεκριμένα για τα πρότυπα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Τα κίνητρα των επιχειρήσεων για την υιοθέτηση του προτύπου διαχείρισης ποιότητας την δεδομένη χρονική περίοδο βάσει ποσοστών της έρευνας ήταν: Το 35% των ερωτηθέντων ανέφερε την άμεση πίεση από τους πελάτες, το 15% η έμμεση πίεση των πελατών για πιστοποίηση, το 15% για να κερδίσει ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το 15% για να εισχωρήσει σε νέες αγορές το 10% για να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος ιδίως στον τομέα της εστίασης, το 10% για να ευθυγραμμιστεί με τα υψηλά στάνταρ βαθμονόμησης των πελατών του.

Σύμφωνα με διάφορους μελετητές τα κίνητρα υιοθέτησης του προτύπου υπόκεινται σε αρκετές κατηγοριοποιήσεις. Σύμφωνα με τους Lipovatz et al. (1999) τα κίνητρα διαχωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Βάσει της έρευνας τους τα εξωτερικά

κίνητρα είναι αυτά που επικρατούν στη πλειονότητα των περιπτώσεων και αυτά τα κίνητρα εκτός της παροδικότητας του χαρακτήρα τους είναι συνδεδεμένα με την πίεση της αγοράς για την πιστοποίηση και τις προεκτάσεις της όπως, η νομοθεσία που επιβάλλει την πιστοποίηση των οργανισμών για περιπτώσεις όπως οι συμμετοχές σε διαγωνισμούς του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα. Τα εσωτερικά κίνητρα είναι τα κίνητρα που αφορούν το εσωτερικό κομμάτι λειτουργίας της επιχείρησης έχουν πιο ουσιαστικό χαρακτήρα και ευρύτερο χρονικό ορίζοντα και υιοθετούνται από την ανάγκη για περεταίρω βελτίωση και ανάπτυξη των κρίσιμων λειτουργιών όπως η καλύτερη προσφερόμενη ποιότητα του προϊόντος και ο έλεγχος εκροής-στόχου.

Οι Jones et al. (1997) χωρίζουν τα κίνητρα βάσει των λόγων που έχει ο εκάστοτε οργανισμός για να υιοθετήσει το πρότυπο. Στους αναπτυξιακούς λόγους όπου, κυριαρχεί η επιθυμία να βελτιωθούν οι εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης γιατί αναγνωρίζεται το γεγονός ότι οι αστοχίες κοστίζουν στην ποιότητα του τελικού προϊόντος και μέσα από την βελτίωση της συμμόρφωσης και της τυποποίησης θα μπορεί να προσφέρει προϊόντα υψηλότερης αξίας. Επίσης η ανάγκη για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και απόδοσης ενός οργανισμού σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές χαμηλώνοντας το κόστος, αυξάνοντας την παραγωγικότητα, ενισχύοντας την πελατοκεντρική προσέγγιση και εν συνεχεία τη γενικότερη έκφραση απόδοσης της επιχείρησης.

Στους μη αναπτυξιακούς λόγους όπου χαρακτηρίζονται από την ανάγκη για την πιστοποίηση κυρίως από την άμεση και διαρκή πίεση των πελατών. Επίσης χαρακτηρίζονται από την επιθυμία να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός δε θα αποκλειστεί από τις μελλοντικές εξελίξεις ή από μελλοντικές ευκαιρίες σε νέες αγορές. Σε αυτό το στάδιο η πρωταρχική πίεση δεν είναι η ίδια με την παραπάνω αλλά σχετίζεται περισσότερο με την διαπίστωση ότι οι πελάτες μελλοντικά θα έχουν την πιστοποίηση ως απαιτούμενο για συνεργασία όπως και οι νέες αγορές που θα έχουν την πιστοποίηση ως προϋπόθεση (εξαγωγές, συμμετοχή σε διαγωνισμούς, τροφοδοσία δημοσίου τομέα). Εν συνεχεία αναγνωρίζεται η πιστοποίηση ως εργαλείο και ως μέσο να μπορεί να υφίσταται εφ' όσον οι ανταγωνιστές θα είναι πιστοποιημένοι και εν τέλει η πιστοποίηση λειτουργεί ως χρήσιμο εργαλείο μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων γιατί θα μπορούν να

“διαφημίζουν” την πιστοποίηση στους μελλοντικούς πελάτες και θεωρούν ότι αυτός ο παράγοντας είναι ικανός ώστε να κάνει τους πελάτες να αναθεωρήσουν για την υφιστάμενη εταιρία και να προχωρήσουν σε σύναψη συμφωνίας.

Οι Wenmoth and Dubbin (1994) χώρισαν τα κίνητρα πιστοποίησης σε δύο κύριες κατηγορίες, την “φωτισμένη” κατηγορία και την “απελπισμένη” κατηγορία. Ο Buttle (1997) στην έρευνα που πραγματοποίησε για τα κίνητρα και τα πλεονεκτήματα του ISO 9000 στο Ηνωμένο Βασίλειο έθεσε δέκα λόγους πιστοποίησης και ζήτησε από τους συμμετέχοντες οργανισμούς να βαθμολογήσουν αυτούς που θεωρούν σημαντικότερους για την πιστοποίηση. Οι λόγοι που πήραν την υψηλότερη βαθμολογία από αυτούς τους οργανισμούς παρουσιάζονται με σειρά προτίμησης: 1. Η πίεση για πιστοποίηση από μελλοντικούς πελάτες, 2. Η αύξηση απόδοσης των λειτουργιών 3. Η διατήρηση/αύξηση του μεριδίου αγοράς, 3. Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών 5. Η πίεση από την πλευρά των πελατών 6. Η επιθυμία να χρησιμοποιηθεί το ISO 9000 σαν εργαλείο διαφήμισης, 7. Να κάνει τις λειτουργίες του οργανισμού πιο αποδοτικές, 8. Να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων, 9. Να παρέχει απόδειξη δέσμευσης στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 10. Να επιτευχθεί μείωση κόστους.

Εν κατακλείδι παρότι υπάρχουν αρκετές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους ερευνητές για την ονομασία και τυπολογία των κινήτρων είναι προτιμότερο τα κίνητρα να χωριστούν σε εσωτερικά και εξωτερικά. Όπου τα εσωτερικά ανακύπτουν στην ανάγκη για μια ουσιαστική αναδιοργάνωση της εταιρικής λειτουργίας που είναι εναρμονισμένη με τις απαιτήσεις του προτύπου και θα βοηθήσει στην καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία ενός οργανισμού και στα εξωτερικά όπου ο οργανισμός αφουγκράζεται την ανάγκη και τις πιέσεις των εξωτερικών παραγόντων όπως οι πελάτες η νομοθεσία και προχωράει σε μια τυπική πιστοποίηση χωρίς την περεταίρω εμβάθυνση προκειμένου να ανταπεξέλθει στη πίεση και να χρησιμοποιήσει την πιστοποίηση σαν ένα εργαλείο προώθησης και διαφήμισης. Διαγραμματικά θα τα κίνητρα ή οι λόγοι υιοθέτησης του προτύπου διαχείρισης ποιότητας θα μπορούσαν να αποτυπωθούν ως εξής:

Πίνακας 1: Κίνητρα Πιστοποίησης

Εσωτερικά Κίνητρα	Εξωτερικά Κίνητρα
<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση απόδοσης λειτουργίας της επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Πίεση για πιστοποίηση από πελάτες και νομοθεσία
<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Πιστοποίηση σαν εργαλείο διαφήμισης και προώθησης
<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση ποιότητας προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση κόστους
<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματικότερος έλεγχος εκροής-στόχου 	<ul style="list-style-type: none"> • Εργαλείο για εξαγωγές
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη εσωτερικής τυποποίησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Πίεση από ανταγωνιστές
<ul style="list-style-type: none"> • Συμμόρφωση με πελατοκεντρική προσέγγιση 	<ul style="list-style-type: none"> • Θεώρηση πιστοποίησης ως όπλο για διατήρηση μεριδίου αγοράς

2.4 Πιστοποίηση εφαρμογής συστήματος διαχείρισης

Σημαντική παράμετρος της εφαρμογής της πιστοποίησης ενός προτύπου συστήματος διαχείρισης είναι οι αναγνωρισμένοι φορείς πιστοποίησης που έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ανεξάρτητες και αξιόπιστες πιστοποιήσεις εφαρμογής.

Ένας οργανισμός προκειμένου να αποδείξει τεκμηριωμένα ότι λειτουργεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις ενός Προτύπου Συστήματος Διαχείρισης στοχεύει στην πιστοποίηση από ένα τρίτο ανεξάρτητο σώμα. Όμως για να έχει νόημα η πιστοποίηση εφαρμογής πρέπει ο ανεξάρτητος φορέας που πιστοποιεί να είναι αξιόπιστος και να διασφαλίζεται η ικανότητα να χορηγεί πιστοποιητικά εφαρμογής του προτύπου. Η πιστοποίηση ενός οργανισμού ακολουθεί μια δομημένη διαδικασία που αφορά στην επιθεώρηση του

οργανισμού και ολοκληρώνεται με την έκδοση του σχετικού πιστοποιητικού συμμόρφωσης. Η επιθεώρηση που διεξάγει ο φορέας πιστοποίησης στον ενδιαφερόμενο οργανισμό αναφέρεται ως ανεξάρτητη επιθεώρηση τρίτου μέρους.

Στην Ελλάδα δεν έχει δημιουργηθεί επίσημος εθνικός κατάλογος φορέων πιστοποίησης. Πλέον όμως στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται περισσότεροι από 20 φορείς με αντικείμενο εργασιών την πιστοποίηση κάποιων προτύπων συστημάτων διαχείρισης. Δύο από αυτούς είναι δημόσιοι οργανισμοί (ΕΛΟΤ και ΕΚΕΒΥΛ) ενώ οι υπόλοιποι είναι ιδιωτικές επιχειρήσεις που αρκετές από αυτές λειτουργούν σαν τοπικά παραρτήματα διεθνών οργανισμών πιστοποίησης. Η ικανότητα ενός φορέα πιστοποίησης να πραγματοποιεί αξιόπιστες ανεξάρτητες επιθεωρήσεις κατοχυρώνεται μέσω της διαπίστευσης του φορέα. Αυτό διενεργείται από διεθνώς αναγνωρισμένους οργανισμούς με την σχετική άδεια διαπίστευσης. Στην Ελλάδα διαπιστεύσεις για πολλά Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης χορηγούνται από το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ). Για την παροχή της διαπίστευσης σε έναν φορέα πιστοποίησης αξιολογείται η ακεραιότητα και η τεχνική ικανότητα του φορέα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου EN45012.

Υπάρχουν επίσης κριτήρια για την αξιολόγηση του προσωπικού που χρησιμοποιούν οι διαπιστευμένοι φορείς πιστοποίησης για τη διενέργεια των επιθεωρήσεων για πιστοποίηση. Προαπαιτούμενο είναι ο επικεφαλής επιθεωρητής (Lead Auditor) να είναι εγγεγραμμένος στο διεθνές μητρώο πιστοποιημένων επιθεωρητών (IRCA) και να έχει συμμετάσχει σε ορισμένο αριθμό πιστοποιήσεων προκειμένου να έχει αποκτήσει τα εχέγγυα πείρας και αξιοπιστίας που απαιτούνται.

2.5 Σύμβουλος εφαρμογής

2.5.1 Εισαγωγή

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 με την εξέλιξη των οργανισμών και τη δραστηριοποίησή τους σε μεγαλύτερο εύρος οικονομίας και παραγωγής ξεκίνησε να

διαφαίνεται η ανάγκη για εξειδικευμένη συμβουλευτική για τομείς του οργανισμού που απαιτούσαν επίλυση ή και αναμόρφωση ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η παγκόσμια αγορά για συμβουλευτικές υπηρεσίες αυξήθηκε με μεγάλο ρυθμό την δεκαετία του 1980. Ενδεικτικά παρατηρήθηκε αύξηση στον κύκλο εργασιών των συμβουλευτικών εταιριών από 3 δισεκατομμύρια το 1980 σε 5 δισεκατομμύρια το 1986 και 10 δισεκατομμύρια το 1989. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις για την Βρετανία το 1989 η αγορά που δραστηριοποιούνταν οι συμβουλευτικές εταιρίες είχε τζίρο 1 δισεκατομμυρίου και εταιρίες με κύκλο εργασιών άνω των 1,5 εκ. Λιρών προχώρησαν σε αύξηση του προσωπικού κατά 20%. Παρόμοια τάση για αύξηση των υπηρεσιών των συμβουλευτικών εταιριών σημειώθηκε και στις Ηνωμένες Πολιτείες όπου μεγαλύτερη ζήτηση είχαν οι νομικές, διαφημιστικές και οι οικονομικές υπηρεσίες συμβούλων. (Mitchell, 1994)

Η καταγραφή της χρήσης εξωτερικών συμβούλων συνεχίζεται και για την δεκαετία του 1990 όπου συνεχίζεται η αυξημένη ανοδική της πορεία. Σύμφωνα με έρευνες το 95% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων χρησιμοποίησαν εξωτερικούς συμβούλους το 2002 για την προηγούμενη τριετία 1999-2002 (Bennett and Robson, 2002). Παρόλα αυτά οι υπηρεσίες των συμβούλων εμπεριέχουν αξιοσημείωτη πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα στο αποτέλεσμα τους από τη πλευρά των οργανισμών λόγω ότι αυτές οι υπηρεσίες προσφέρουν άυλα οφέλη που για να συγκεκριμενοποιηθούν πρέπει να υπάρξει μια ανταλλαγή γνώσης και εξειδίκευσης μεταξύ συμβούλου και εταιρίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά κάνουν τη φύση των υπηρεσιών των συμβούλων δύσκολη τόσο στην διαδικασία επιλογής γιατί δεν γίνεται να υπάρχει αξιολόγηση έργου πριν γίνει η χρήση της υπηρεσίας όσο και η μετέπειτα αξιολόγηση καθώς δεν μπορεί να καθοριστεί το μέγεθος της συμβολής των υπηρεσιών των συμβούλων. (Bennet and Smith, 2004)

Γενικότερα η χρήση εξωτερικών συμβούλων έχει αποκτήσει και διατηρήσει μεγάλη δυναμική σε ένα περιβάλλον που πλέον ξεφεύγει από τα εγχώρια σύνορα και μετατρέπεται σε άκρως ανταγωνιστικό και διεθνές. Όπως ήταν αναμενόμενο η χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων επεκτάθηκε και στον χώρο των προτύπων συστημάτων διοίκησης ποιότητας καθώς μαζί με την άνοδο των τελευταίων στο χώρο των οργανισμών δραστηριοποιήθηκαν εταιρίες που στοχεύουν στην παροχή υπηρεσιών

αρωγής για την εισαγωγή ενός οργανισμού σε κάποιο από τα πρότυπα συστήματα διοίκησης ποιότητας και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την έκβαση και την ομαλή υλοποίηση του προτύπου συστήματος.

Στην διεθνή βιβλιογραφία αν και ο ρόλος του συμβούλου επηρεάζει κατά πολύ το αποτέλεσμα και την ποιότητα της εφαρμογής του προτύπου στον οργανισμό είναι περιορισμένες οι αναφορές που έχουν γίνει για την ποιότητα των υπηρεσιών που εκείνος ή η ομάδα του προσφέρει στον εκάστοτε οργανισμό. Οι Viadiu et al. (2002) είχαν πραγματοποιήσει έρευνα για την ποιότητα των συμβούλων εφαρμογής προτύπων συστημάτων διαχείρισης σε ένα δείγμα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο τομέα της Βόρειας Ισπανίας. Από τα ευρήματα τους καταδεικνύεται ότι το 80% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα προσέλαβε εξωτερικούς συμβούλους προκειμένου να εγκαταστήσει το σύστημα ποιότητας ISO 9001. Η αυξανόμενη ζήτηση απόκτησης και πιστοποιημένης εφαρμογής του προτύπου από τους οργανισμούς οδήγησε βαθμιαία και στην ζήτηση συμβούλων εφαρμογής και εγκατάστασης που θα μπορούσαν να κάνουν αυτή τη δουλειά παρέχοντας τη μέγιστη αρωγή στην εταιρία.

Οι Ton Van Der Wiele and Alan Brown (1997) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε Αυστραλιανές μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρατήρησαν ότι ακόμη και οι μικρότερες επιχειρήσεις προσλάμβαναν σύμβουλο εφαρμογής για να παρέχει συμβουλές και να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να εγκαταστήσει το πρότυπο παρότι τις περισσότερες φορές κρινόταν ότι η αμοιβή του ήταν ακριβή. Οι Gustafsson et al. (2001) βάσει των ευρημάτων της έρευνας τους σε Σουηδικές επιχειρήσεις κατέδειξαν ότι το 15% του συνόλου των ερωτηθέντων επιχειρήσεων χρησιμοποίησε εξωτερικό σύμβουλο εφαρμογής κατά τη διάρκεια της υλοποίησης και κατά τη διάρκεια της πιλοτικής λειτουργίας του ISO 9000. Στην περίπτωση της Ελλάδας η έρευνα των Lipovatz et al. (1999) ανάμεσα σε επιχειρήσεις που είχαν πιστοποιηθεί με ISO 9000 και δραστηριοποιούνταν σε ένα μεγάλο φάσμα υπηρεσιών και προϊόντων έδειξε ότι σχεδόν τα $\frac{3}{4}$ των επιχειρήσεων προσέλαβαν εξωτερικούς συμβούλους εφαρμογής προκειμένου να εγκαταστήσουν το σύστημα ποιότητας ISO 9000. Το μεγαλύτερο ποσοστό καταγράφηκε σε οργανισμούς όπου εντάσσονται στον κατασκευαστικό τομέα όπου το 80% των εταιριών χρησιμοποίησε εξωτερικό σύμβουλο εφαρμογής. Ο τομέας που

εμφάνισε την μικρότερη χρήση συμβούλων εφαρμογής είναι ο τομέας παροχής υπηρεσιών με 41% στο σύνολο τους. Τέλος η συμβολή του εξωτερικού συμβούλου στην αρχική φάση της υλοποίησης κρίνεται απαραίτητη στο 70% των οργανισμών συνολικά. Αντιθέτως από τους οργανισμούς που λειτουργούν ως παραρτήματα πολυεθνικών εταιριών το 47% των οργανισμών κρίνουν ως απαραίτητη την παρουσία του συμβούλου εφαρμογής για τη φάση της υλοποίησης. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η μητρική εταιρία έχει μεταδώσει την τεχνογνωσία και το know-how της υλοποίησης απευθείας στην θυγατρική εταιρία.

Επίσης, στην έρευνα των Gonzalez et al (2004) ανάμεσα σε εταιρίες στην περιοχή της Βόρειας Ισπανίας και Πορτογαλίας (αναλογία 1001 και 675) έγινε σαφές ότι η παρουσία εξωτερικού συμβούλου ήταν απαραίτητη και κομβικής σημασίας για το 86.6% του δείγματος στην φάση της υλοποίησης του συστήματος ποιότητας ISO 9000.

Εξίσου σημαντικό είναι να αναφερθούμε πιο συγκεκριμένα στον ρόλο που διαδραματίζει ο εξωτερικός σύμβουλος κατά τη διάρκεια της φάσης της υλοποίησης και της εύρυθμης λειτουργίας του προτύπου συστήματος διαχείρισης ποιότητας στην έκφανση του οργανισμού. Ο Viadiu (2005) σκιαγραφεί το εύρος και το βαθμό της χρησιμοποίησης των εξωτερικών συμβούλων εφαρμογής. Το εύρος των λειτουργιών εκτείνεται σε εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης όπως την εκπαίδευση των στελεχών και τη προετοιμασία τους για την υλοποίηση και την προσαρμογή στα νέα δεδομένα του προτύπου ποιότητας έως τις λειτουργίες της προετοιμασίας για τις εσωτερικές επιθεωρήσεις της λειτουργίας και για να εποπτεύεται η εύρυθμη λειτουργία του συστήματος μετά από την πιστοποίηση της εφαρμογής. Επίσης πολλές φορές περιλαμβάνεται και η συγγραφή του εγχειριδίου ποιότητας όπως και η χαρτογράφηση των διεργασιών της επιχείρησης από τον σύμβουλο. Στην έρευνα των Gonzalez et al. (2004) καταγράφονται οι διεργασίες που αφορούν το σύστημα ποιότητας και τις οποίες επιτελούν συνήθως οι εξωτερικοί σύμβουλοι εφαρμογής. Ενδεικτικά αυτές είναι: Η προετοιμασία εσωτερικών επιθεωρήσεων, η μετάβαση στο ISO 9001, η βελτίωση διαφόρων δραστηριοτήτων, η προετοιμασία των εξωτερικών επιθεωρήσεων, η εκπαίδευση και εξειδίκευση, η διατήρηση της απόδοσης του συστήματος, η

τεκμηρίωση, η περιβαλλοντική διαχείριση, η χαρτογράφηση, η υλοποίηση του προτύπου TS 16949 και προαιρετικά η εισαγωγή στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM.

Στην Ελληνική βιβλιογραφία σύμφωνα με τους Λαγοδήμο και Δερβιτσιώτη (2007) η χρησιμοποίηση του συμβούλου ποικίλλει ανάλογα με τις ανάγκες ενός οργανισμού και εκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών. Η αλυσίδα των ενεργειών που πραγματοποιεί ως επί το πλείστον ένας σύμβουλος εφαρμογής είναι:

- **Η ερμηνεία των απαιτήσεων του προτύπου**
- **Η αναγνώριση των διεργασιών του οργανισμού**
- **Η ανάλυση των αποκλίσεων μεταξύ της υφιστάμενης λειτουργίας του οργανισμού και των απαιτήσεων του προτύπου**
- **Ο σχεδιασμός νέων διεργασιών για τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου**
- **Η προετοιμασία-συγγραφή εγγράφων τεκμηρίωσης**
- **Ο σχεδιασμός εντύπων επικοινωνίας**
- **Η κωδικοποίηση εγγράφων τεκμηρίωσης**
- **Η παροχή απαιτούμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό**
- **Η αρωγή στην ορθολογική οργάνωση της εταιρίας**
- **Η αρωγή στην επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού**
- **Η παρακολούθηση της πρώτης εφαρμογής και αντιμετώπισης δυσλειτουργιών**
- **Η διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων πριν από την τελική πιστοποίηση**
- **Η αναθεώρηση- βελτιστοποίηση του συστήματος όταν αυτό απαιτήθηκε**

2.5.2 Μέτρηση ποιότητας συμβούλου εφαρμογής

Σημαντική παράμετρος για την μέτρηση της ικανοποίησης ενός οργανισμού από τον σύμβουλο εφαρμογής είναι κατά πόσο οι προσφερόμενες υπηρεσίες συγκεκριμενοποιούνται και μετριοούνται και πως αποτυπώνεται στην αντίληψη του οργανισμού ως προσφερόμενη ποιότητα. Στο τομέα της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει ένας σύμβουλος εφαρμογής στον οργανισμό που αναλαμβάνει να

εγκαταστήσει το σύστημα ποιότητας οι Viadiu et al. (2002) διατύπωσαν ορισμένα ερωτήματα που συγκεκριμενοποιούν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και το αποτέλεσμα που αποτελεί την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών από τον ενδιαφερόμενο οργανισμό. Η μεθοδολογία της αποτύπωσης της ποιότητας καταγράφεται με τη βοήθεια του πιο διαδεδομένου μοντέλου μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών του SERVQUAL των Zeitham et al. (1990). Η λογική του έγκειται στο γεγονός ότι η πραγματική ποιότητα βρίσκεται στη διαφορά μεταξύ της προσδοκώμενης υπηρεσίας και της πραγματικής υπηρεσίας ερμηνευμένες από τον ίδιο τον ενδιαφερόμενο. Επίσης μπορούμε να αναφερθούμε στο μοντέλο του Gronroos (1990) όπου μετράει και εκείνο την προσφερόμενη ποιότητα και η διαφορά του από το μοντέλο SERVQUAL είναι ότι το μοντέλο του Gronroos εμπλέκει την ποιότητα με την εικόνα της επιχείρησης επειδή το image επηρεάζει τις προσδοκίες των πελατών για την υπηρεσία. Αυτό το μοντέλο παρουσιάζει συνολικά προσδοκώμενη ποιότητα σαν μίξη τριών παραγόντων. 1) Η τεχνική ποιότητα των αποτελεσμάτων, 2) Η λειτουργική κατεύθυνση των διεργασιών, 3) Η επιχειρησιακή εικόνα (image).

Γενικότερα στη βιβλιογραφία αποτυπώνεται η δυσκολία που αντιμετώπιζαν διαχρονικά ερευνητές και οργανισμοί ώστε να μετρήσουν την ποιότητα μιας μη απτής υπηρεσίας όπως οι συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η χρήση των επαγγελματικών υπηρεσιών των συμβούλων λόγω της ιδιαίτερης φύσης της απαιτεί επενδύσεις σε χρόνο, σε χρήματα και προσωπικό του οργανισμού χωρίς καμία απτή εγγύηση για επιτυχημένο αποτέλεσμα. Τα κριτήρια και οι διαδικασίες αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τους υποψήφιους πελάτες-αγοραστές αφορούν κυρίως απτά αγαθά Mitchell (1994). Όπως έχει σημειωθεί και προηγουμένως η ζήτηση για την πιστοποίηση του προτύπου έφερε και μεγάλη ζήτηση σε συμβούλους που θα μπορούσαν να συμβάλλουν σε αυτή την κατεύθυνση και αναζητήθηκαν τα κριτήρια που βασίζεται ένας οργανισμός προκειμένου να εμπιστευτεί τον εκάστοτε σύμβουλο.

2.5.3 Κριτήρια επιλογής συμβούλου

Οι Dawes et al. (1992) βλέποντας τη ραγδαία ζήτηση σε επαγγελματίες συμβούλους μέσα από την ερευνητική διαδικασία προσπάθησαν να αξιολογήσουν τα κριτήρια που

χρησιμοποιούν επιχειρήσεις προκειμένου να προσλάβουν τους συμβούλους που θεωρούν ότι θα τους βοηθήσουν. Αυτή η έρευνα επεκτάθηκε κυρίως στους χώρους των τομέων όπως το IT, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ο Οικονομικός Σχεδιασμός και το Μάρκετινγκ. Επίσης εξετάζεται αν η συχνότητα που χρησιμοποιείται ο ίδιος σύμβουλος επηρεάζει το κριτήριο επιλογής του. Ενδεικτικά τα δύο βασικά κριτήρια επιλογής συμβούλου είναι: α) Η γενική φήμη που έχει δημιουργήσει η εταιρία συμβούλων στην αγορά και β) Η φήμη για το πεδίο δράσης όπου εξειδικεύεται. Το τρίτο σημαντικότερο κριτήριο που καθορίζει την επιλογή είναι η προσωπική γνώση του οργανισμού για τον σύμβουλο που πρόκειται να συνεργαστεί μαζί του.

Οι Day and Barksdale (1992) κατηγοριοποιούν την επιλογή ενός συμβούλου σε τέσσερις διαστάσεις. 1) Προηγούμενη εμπειρία, τεχνογνωσία και δυναμική του παρόχου υπηρεσιών, 2) Η κατανόηση των αναγκών και φιλοδοξιών του πελάτη από τον σύμβουλο, 3) Η ικανότητα του συμβούλου στην απρόσκοπτη επικοινωνία και 4) Η δυνατότητα του συμβούλου να συμμορφωθεί με τις ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης. Προγενέστερα οι Stock and Zinszer (1987) είχαν καταδείξει μια διαδικασία επιλογής επαγγελματικής συμβουλευτικής υπηρεσίας μέσα από οκτώ στάδια όπου ο οργανισμός 1) Αναγνωρίζει την ύπαρξη του προβλήματος, 2) Αποφασίζει εάν το πρόβλημα μπορεί να διευθετηθεί εσωτερικά ή εξωτερικά με την αρωγή ενός συμβούλου, 3) Προεπιλέγει πιθανούς συμβούλους όπου θα συνεργαστεί, 4) Συλλέγει πληροφορίες για τους συμβούλους, 5) Αξιολογεί τους συμβούλους, 6) Επιλέγει τον σύμβουλο, 7) Αναθέτει το πρόβλημα στον σύμβουλο και εν τέλει 8) Αξιολογεί την απόδοση του.

Οι Bennet and Smith (2004) καταγράφουν τις πηγές που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί προκειμένου να επιλέξουν εξωτερικούς συμβούλους. Αρχίζοντας με την πιο συχνή μέθοδο που είναι η προηγούμενη χρήση του συμβούλου συνεχίζουν τη καταγραφή με: 1) ένα δίκτυο επαφών ή προσωπική γνωριμία, 2) μέσω τραπέζης ή εντεταλμένου οικονομικού συμβούλου, 3) δια μέσω επιχειρηματικών δικτύων ιδιωτικού ή δημοσίου συμφέροντος, 4) μέσω εμπορικών επιμελητηρίων, 5) μέσω επαγγελματικών ινστιτούτων ή εμπορικών ενώσεων, 6) μέσω άλλων συμβούλων. Επίσης τα τελευταία έτη δια μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και τηλεφωνικών διαφημίσεων και από το διαδίκτυο γενικότερα.

Όπως είναι αναμενόμενο η εμπλοκή του συμβούλου στην διαδικασία της εγκατάστασης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία έχει και αρνητικά και θετικά στοιχεία διότι είναι μια δύσκολη διαδικασία όπου υπάρχουν παρεμβάσεις ενός τρίτου προσώπου (σύμβουλος εφαρμογής) στα ενδότερα μιας επιχείρησης και σε ευαίσθητα επιχειρησιακά δεδομένα. Επίσης δε πρέπει να παραγνωριστεί το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί αρκετά επιφυλακτικά στις επικείμενες παρεμβάσεις. Σύμφωνα με τον Viadiu (2002) μέσα από μια λίστα 14 πλεονεκτημάτων όπου αυτή καταρτίστηκε μέσω πληροφοριών από το μοντέλο EFQM και το ISO 9001 έδειξε ότι η συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους βάσει στατιστικών μετρήσεων κρίθηκε ικανοποιητική. Αυτά τα 14 πλεονεκτήματα δεν έχουν οικονομική βάση αποκλειστικά αλλά αφορούν τομείς όπως η παραγωγικότητα, οι σχέσεις εμπιστοσύνης ως προς την ανώτατη ηγεσία, καθώς και την πελατοκεντρική προσέγγιση ενός οργανισμού.

Αντίστοιχα σε αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην περιοχή της Βαλονίας του Βελγίου όπου επιδοτήθηκαν από το κράτος ώστε να έχουν την αρωγή εξωτερικών συμβούλων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τρέχοντα ζητήματα τα 2/3 των επιχειρήσεων έδειξαν ικανοποιημένα από τις υπηρεσίες που προσέφεραν οι σύμβουλοι. Επίσης το 76,6% των οργανισμών θα σύστηνε τους συμβούλους σε συναδέλφους τους και το 35,3% των επιχειρήσεων θα συνέχιζε την συνεργασία μαζί τους χωρίς την κρατική επιχορήγηση. Στα αρνητικά της συνεργασίας σημειώνεται η δυσκαμψία των συμβούλων στην αρωγή των οργανισμών για τις αλλαγές που προτείνονται καθώς και το υψηλό κόστος υπηρεσιών. (Lambrecht and Pirnay, 2005)

Σε περιπτώσεις ειδικών οργανισμών όπου απαιτείται εξειδίκευση λόγω επικινδυνότητας και περιεχομένου εργασιών όπως η περίπτωση της εγκατάστασης του προτύπου ISO 9001 σε χημικά εργαστήρια τα δεδομένα μπορεί να διαφοροποιηθούν ως προς την συμβολή των συμβούλων εφαρμογής διότι πρέπει οι χειρισμοί να γίνονται από αποκλειστικά εξειδικευμένο προσωπικό. Τα εργαστήρια που αναθέτουν την υλοποίηση του προτύπου σε συμβούλους κερδίζουν οργανωσιακή ευελιξία μεν όμως κάποιες φορές

συναντούν την άρνηση του προσωπικού ως προς την ανώτερη διοίκηση γιατί θεωρούν ότι η ποιότητα της δουλειάς τους υποσκάπτεται. (Montes and Moreno, 2005)

Για το τελευταίο κομμάτι αναφορικά με τον σύμβουλο εφαρμογής θα γίνεται μια προσπάθεια σκιαγράφησης του προφίλ που έχει χτιστεί με την πάροδο των ετών και με την προσφορά των υπηρεσιών του στους οργανισμούς. Κυρίως στην διεθνή βιβλιογραφία έχουν αποτυπωθεί σε μεγαλύτερο βαθμό τα χαρακτηριστικά των συμβούλων που αναλαμβάνουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στους οργανισμούς.

Αρχικά ο De Benito (1998) διαχωρίζει δύο τύπους συμβούλων. 1) Ο θεωρητικός σύμβουλος όπου λειτουργεί περισσότερο με το γράμμα των συμμορφώσεων του προτύπου και παρέχει μια τυποποιημένη μεθοδολογία που ακολουθείται με λεπτομέρεια από το προσωπικό της εταιρίας και 2) Ο πρακτικός σύμβουλος όπου συνήθως αντιμετωπίζει την υλοποίηση του συστήματος ποιότητας σαν να είναι διευθυντής έχοντας ενεργό ρόλο στα τρέχοντα ζητήματα υλοποίησης και στις διαδικασίες που απαιτούνται. Επιπροσθέτως κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι σύμβουλοι προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των αναγκών των πελατών ενδεικτικά έχουν σημειωθεί και από τους Kubr (1993) και Schein (1988) και έχουν ως εξής:

- 1)Εξοικείωση με ανάλυση και παροχή πληροφοριών.
- 2)Ανάγνωση και σκιαγράφηση των προβλημάτων του πελάτη και ανάληψη της ευθύνη των αποφάσεων.
- 3)Επίλυση προβλημάτων και συνεργασία με την ανώτερη διοίκηση για να υλοποιηθούν και να εφαρμοστούν λύσεις στους τομείς που χρειάζεται.
- 4)Συμβολή στην εδραίωση της συνεργασίας και δέσμευσης μεταξύ του προσωπικού στην επιχείρηση.
- 5)Πρόωθηση της μαθησιακής και εκπαιδευτικής λειτουργίας για τους υπαλλήλους της
- 6)Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, ανταμείβοντας τις κινήσεις και πρακτικές που τείνουν προς αυτή τη κατεύθυνση και αποθαρρύνοντας τις πρακτικές που δεν συμβάλλουν σε αυτή τη κατεύθυνση.

7) Διαθεσιμότητα στο να παρέχεται υποστήριξη και συμβουλές στο πελάτη σε περιπτώσεις ανάγκης, με γνώμονα την ικανοποίηση των συμφερόντων του/της ανά πάσα στιγμή.

Επίσης ο McLachlin (1999) καθορίζει 6 σημεία-παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχημένη εμπλοκή του συμβούλου στις ανάγκες του οργανισμού:

- 1) Ο σύμβουλος να διατείνει την υπευθυνότητα δίνοντας βάσει πρωτίστως στα συμφέροντα του πελάτη του.
- 2) Ο πελάτης να εμπλέκεται όπου είναι απαραίτητο και ουσιαστικό και να είναι έτοιμος να προχωρήσει σε αλλαγές όπου χρειάζονται
- 3) Να υπάρχει μια ξεκάθαρη συμφωνία η οποία μπορεί να είναι αποτυπωμένη ή όχι σε συμβόλαιο λαμβάνοντας υπόψη προσεκτικά τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πελάτη
- 4) Ο πελάτης να ελέγχει την δέσμευση του συμβούλου τακτικά χρησιμοποιώντας ξεκάθαρες και τεκμηριωμένες συμφωνίες που θα λειτουργούν ως check points
- 5) Ο σύμβουλος να είναι ανταγωνιστικός
- 6) Να υπάρχει σύμπλευση μεταξύ πελάτη και συμβούλου σε καίρια ζητήματα όπως το μοντέλο της συμβουλευτικής, τις επιδιώξεις του πελάτη και τις αρμοδιότητες του συμβούλου.

2.6 Χρησιμότητα του προτύπου ISO 9001 στους οργανισμούς

Για την τελευταία ενότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης προτιμήθηκε η χρησιμότητα του προτύπου ISO 9001 για τις επιχειρήσεις. Στην διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται ως επί το πλείστον θετικά στοιχεία από τους οργανισμούς μετά την υλοποίηση και πλήρη λειτουργία του προτύπου ISO 9001. Εντούτοις, σημειώνονται και αρνητικά σημεία όπως η δυσκολία διαχείρισης της τεκμηρίωσης των εγγράφων και η μεγάλη γραφειοκρατία που σημειώνεται.

Στην έρευνα των Van Der Wiele and Brown (1997) σημειώθηκαν κάποια πλεονεκτήματα που αποκόμισαν οι εταιρίες εγκαθιστώντας το πρότυπο. Με την σειρά

κατάταξης της έρευνας: 1) Αναγνώριση της ποιότητας, 2) Βελτίωση κατανόησης του προβλήματος 3) Αυξημένες υπηρεσίες προς τον πελάτη, 4) Βελτιωμένος διοικητικός έλεγχος, 5) Βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών/προϊόντων, 6) Μεγαλύτερη συμμόρφωση και 7) Μεγαλύτερη συνεκτικότητα στον οργανισμό. Στην ίδια έρευνα σε αντίστοιχη ερώτηση για την δυσαρέσκεια των ερωτηθέντων για το πρότυπο, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι το κόστος υλοποίησης είναι αρκετά υψηλό καθότι περιλαμβάνει μέσα το κόστος αμοιβής των συμβούλων και των επιθεωρήσεων και τις υπερωρίες των υπαλλήλων του οργανισμού. Επίσης σημειώνεται δυσαρέσκεια για τον όγκο των εγγράφων που χρειάζονται για την προετοιμασία και τη λειτουργία του προτύπου κάθε φορά.

Στην έρευνα των Lironatz et al. (1999) οι Ελληνικές επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν για τα πλεονεκτήματα του προτύπου που εγκατέστησαν ανέφεραν την μεγάλη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσέφεραν, καθώς και την στιβαρότητα και τη συνοχή στη δομή της εταιρίας. Οι εταιρίες του κατασκευαστικού τομέα είδαν σημαντικά πλεονεκτήματα στην παραγωγική διαδικασία και στην αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών τους για επικείμενη συνεργασία. Ένα σημείο που έχει ενδιαφέρον είναι και η βελτίωση της επικοινωνίας των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού.

Στον αντίποδα τρία βασικά προβλήματα που ανέκυψαν από την υλοποίηση του προτύπου και αναγνωρίστηκαν από την πλειονότητα των επιχειρήσεων είναι: η αυξημένη γραφειοκρατία λόγω των απαιτούμενων του συστήματος τεκμηρίωσης, η έλλειψη εργαστηρίων για βαθμονόμηση των εργαλείων και δυσκολίες στην εφαρμογή στατιστικών μεθόδων.

Στην έρευνα του Buttle (1997) για την πιστοποίηση του ISO 9000 ανάμεσα σε επιχειρήσεις της Βρετανίας σημειώθηκαν τα εξής πλεονεκτήματα όπου επιγραμματικά θα αναφερθούν εκείνα όπου σημείωσαν την μεγαλύτερη απήχηση στην πλειοψηφία των ερωτηθέντων. Το πλεονέκτημα που αναγνώρισαν οι περισσότεροι οργανισμοί ήταν η βελτίωση της παραγωγικότητας. Επίσης βελτιώθηκαν και αναγνωρίστηκαν τυχόν προβλήματα διεργασιών της εταιρίας, υπήρξε καλύτερος έλεγχος της διοίκησης, το

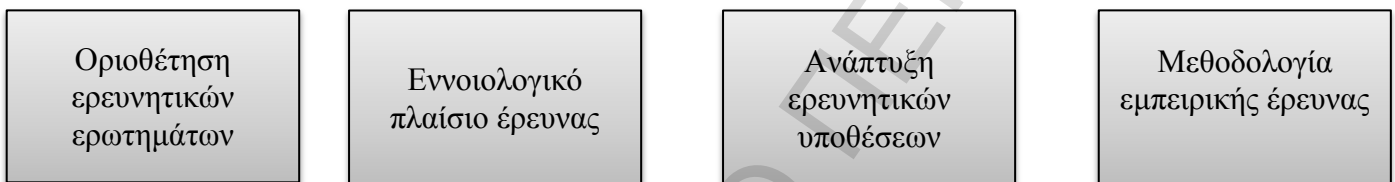
πρότυπο χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο προώθησης, αυξήθηκε η ικανοποίηση των πελατών, αυξήθηκαν οι πελατοκεντρικές υπηρεσίες, μειώθηκαν τα προβλήματα διαδικασίας και βελτιώθηκε η παρακίνηση του προσωπικού της εταιρίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΔΙΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το σχέδιο της εμπειρικής έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διατριβής. Σημειώνεται ότι, τα επιμέρους στάδια του σχεδίου διαμορφώνονται βάσει της ερευνητικής προσέγγισης που προτείνεται από τη Sekaran (2003) και παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



Τα ανωτέρω στάδια του σχεδίου της εμπειρικής έρευνας παρουσιάζονται στις ενότητες που ακολουθούν, ως εξής:

- Οριοθέτηση ερευνητικών ερωτημάτων .
- Εννοιολογικό πλαίσιο έρευνας.
- Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων .
- Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας.

3.2 Οριοθέτηση ερευνητικών ερωτημάτων

Η διαθέσιμη βιβλιογραφική ανασκόπηση που καλύπτει την αξιολόγηση των συμβούλων εφαρμογής καταδεικνύει την ύπαρξη κοινών συνισταμένων για τη μέτρηση της ποιότητας των συμβούλων εφαρμογής του προτύπου ISO 9001. Λόγω ότι η υπηρεσία είναι ένα μη από μέγεθος αξιολογείται επαρκέστερα την στιγμή που γίνεται η χρήση της. Η μέτρηση βασίζεται κυρίως στην διαφορά της προσδοκώμενης ζητούμενης υπηρεσίας που στη προκείμενη περίπτωση είναι οι υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής με την πραγματική προσφερόμενη που κρίνεται από την εκάστοτε εταιρία.

Αυτή η διαφορά μεταξύ προσδοκώμενης και προσφερόμενης υπηρεσίας μετρείται ως επί το πλείστον με το μοντέλο μέτρησης SERVQUAL (1994).

Η αξιολόγηση του συμβούλου εφαρμογής επηρεάζεται από αρκετές επι μέρους παραμέτρους που σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό έχουν αντίκτυπο στην συνολική του εικόνα και αξιολόγηση από την εταιρία που τον προσέλαβε. Μέσα από αυτό προκύπτουν τα ερευνητικά ερωτήματα:

A) Πως αξιολογούνται οι υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 σε μια επιχείρηση.

B) Ποιοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση της εταιρίας και σε ποιο βαθμό το πραγματοποιούν.

3.3 Εννοιολογικό πλαίσιο έρευνας.

Το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας περιλαμβάνει την αναγνώριση και την ονοματοθεσία των βασικών μεταβλητών, οι οποίες εξετάζονται στα πλαίσια της αντιμετώπισης των ερευνητικών ερωτημάτων. Στην παρούσα ενότητα, αρχικά παρουσιάζονται μεμονωμένα οι βασικές εξαρτημένες μεταβλητές (Dependent variables) και ακολουθούν οι ανεξάρτητες (Independent variables)

3.3.1 Εξαρτημένες μεταβλητές

Η κεντρική υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή της παρούσας έρευνας συνδέεται με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα και αφορά στο τρόπο αξιολόγησης της προσφερόμενης υπηρεσίας του συμβούλου εφαρμογής μέσω της διαφοράς της προσδοκώμενης και εν τέλει προσφερόμενης ποιότητας. Η υποκείμενη εξαρτημένη μεταβλητή θα ονομαστεί (GAP).

Η δεύτερη υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή της παρούσας έρευνας συνδέεται με το δεύτερο ερώτημα της έρευνας και αφορά την πραγματική αρωγή που προσέφερε ο

σύμβουλος εφαρμογής στις ενέργειες που σχετίζονται με την υλοποίηση του προτύπου (REA).

Η τρίτη υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή συνδέεται με το βαθμό που ο σύμβουλος ήταν απαραίτητος για την ολοκλήρωση σταδίων που αφορούσαν την υλοποίηση του νέου συστήματος. (NES).

Ακολούθως η τέταρτη υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή συνδέεται με το επίπεδο συνεργασίας της εταιρίας με τον σύμβουλο εφαρμογής και θα ονομαστεί (COC) και τέλος η πέμπτη υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή συνδέεται με τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας και θα ονομαστεί (NSC).

3.3.2 Ανεξάρτητες μεταβλητές

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που παρουσιάζονται σε αυτή την ενότητα συνδέονται με παράγοντες που προσδιορίζουν τις κύριες εξαρτημένες μεταβλητές (Αξιολόγηση των υπηρεσιών του συμβούλου εφαρμογής, πραγματική αρωγή σε ενέργειες υλοποίησης του συμβούλου από την εταιρία, την αναγκαιότητα ύπαρξης του συμβούλου εφαρμογής για την υλοποίηση του συστήματος ποιότητας, το επίπεδο συνεργασίας της υφιστάμενης εταιρίας και του συμβούλου εφαρμογής, τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας).

Από την εξέταση της βιβλιογραφίας διαφαίνεται ένα πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό την αξιολόγηση του συμβούλου εφαρμογής και κατ'επέκταση την χρησιμότητα του ίδιου αλλά και του προτύπου συστήματος διαχείρισης που επιλέγεται να εγκατασταθεί. Οι βασικοί παράγοντες που θα χρησιμοποιηθούν ως μεταβλητές είναι:

- Η πολλαπλή ή μοναδική πιστοποίηση του οργανισμού σε διαφορετικά πρότυπα συστήματα διαχείρισης η οποία θα ονομαστεί (ACR).
- Η ικανοποίηση από το πρότυπο σύστημα διαχείρισης (SAT)
- Τα κίνητρα πιστοποίησης του οργανισμού (MOT).
- Το μέγεθος της εταιρίας των συμβούλων εφαρμογής (GOC)

- Οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής (MFC).
- Η αναγκαιότητα ύπαρξης του συμβούλου εφαρμογής για την υλοποίηση του συστήματος ποιότητας (NES).
- Το επίπεδο συνεργασίας της εταιρίας με τον σύμβουλο εφαρμογής (COC).
- Το μέγεθος του οργανισμού που πιστοποιείται κατά ISO 9001(GOE)

Τα κίνητρα πιστοποίησης βάσει της βιβλιογραφίας είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κατηγορίες. Α) Εσωτερικά κίνητρα και Β) Εξωτερικά κίνητρα. Για τις ανάγκες της κατηγοριοποίησης θα προσθέσουμε και την κατηγορία Γ) συνδυασμός που αντανάκλα τις πραγματικές προθέσεις της εταιρίας για τα κίνητρα πιστοποίησης όταν βάσει των απαντήσεων δεν διαφαίνεται ξεκάθαρη απάντηση. Αντίστοιχα στους παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής επικρατεί παρόμοια λογική όμως οι παράγοντες χωρίζονται σε παράγοντες που εστιάζουν στην ικανότητα του συμβούλου σχετικά με το ISO 9001 σε οικονομικούς και σε συνδυασμό παραγόντων που καταδεικνύουν τις απαντήσεις των εταιριών σε σχέση με τους παράγοντες του συμβούλου εφαρμογής όταν αυτά δεν είναι διακριτά.

Οι παραπάνω μεταβλητές θεωρούνται προσδιοριστικοί παράγοντες της αξιολόγησης των συμβούλων εφαρμογής και σε μεγάλο βαθμό και της χρησιμότητας της πιστοποίησης στο πρότυπο.

3.4 Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων

Η επίδραση του συμβούλου στην διαδικασία εφαρμογής είναι κρίσιμη τόσο για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού μετά την πιστοποίηση όσο και για την αντίληψη του οργανισμού για την χρησιμότητα του προτύπου για την λειτουργία του. Επίσης η αντίληψη της αρωγής από την υπηρεσία του συμβούλου εφαρμογής βασίζεται εν πολλοίς στους παρακάτω εν δυνάμει προσδιοριστικούς παράγοντες όπου περιλαμβάνουν, την πολλαπλή ή μοναδική πιστοποίηση, τα κίνητρα πιστοποίησης, την αναγκαιότητα του συμβούλου εφαρμογής για την υλοποίηση του συστήματος

ποιότητας, το επίπεδο συνεργασίας του οργανισμού με τον σύμβουλο εφαρμογής, τους παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής, το μέγεθος του οργανισμού. Η ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων γίνεται ως εξής:

H_A	H_0 : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συνεργασίας της επιχείρησης με τον σύμβουλο εφαρμογής (COC) και της ικανοποίησης της επιχείρησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής(GAP)
	H_1 : Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συνεργασίας της επιχείρησης με τον σύμβουλο εφαρμογής (COC) και της ικανοποίησης της επιχείρησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής(GAP)

Στη συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση εξετάζεται κατά πόσο το επίπεδο συνεργασίας της επιχείρησης με τον σύμβουλο εφαρμογής σχετίζεται με την ικανοποίηση της επιχείρησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής.

H_B	H_0 : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) δεν επηρεάζει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)
	H_1 : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) επηρεάζει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)

Στη συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση εξετάζεται αν το μέγεθος της εταιρίας επιδρά στην ικανοποίηση των υπηρεσιών του συμβούλου εφαρμογής.

H_Γ	H_0 : Οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής (MFC) δεν επηρεάζουν την αρωγή του συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες υλοποίησης του προτύπου συστήματος (REA)
	H_1 : Οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής (MFC) επηρεάζουν την αρωγή του συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες υλοποίησης του προτύπου συστήματος (REA)

Σε αυτή την ερευνητική υπόθεση εξετάζεται αν οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής στην του συμβούλου εφαρμογής που ως προς τις απαιτούμενες ενέργειες υλοποίησης του προτύπου συστήματος στον οργανισμό.

H_{Δ}	H₀ : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αρωγής του συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες υλοποίησης του προτύπου συστήματος από τον σύμβουλο εφαρμογής (REA) και των χαρακτηριστικών του νέου συστήματος ποιότητας (NSC)
	H₁ : Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αρωγής του συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες υλοποίησης του προτύπου συστήματος από τον σύμβουλο εφαρμογής (REA) και των χαρακτηριστικών του νέου συστήματος ποιότητας (NSC)

Σε αυτή την ερευνητική υπόθεση εξετάζεται αν η αρωγή του συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες υλοποίησης συσχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας.

H_E	H₀ : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) δεν επηρεάζει την δημιουργία γραφειοκρατίας του προτύπου ISO 9001
	H₁ : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) επηρεάζει την δημιουργία γραφειοκρατίας του προτύπου ISO 9001

Σε αυτή την ερευνητική υπόθεση εξετάζεται αν το μέγεθος της επιχείρησης επιδρά τη δημιουργία γραφειοκρατίας του προτύπου ISO 9001.

$H_{\Sigma T}$	H₀ : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) δεν επηρεάζει το υψηλό κόστους υλοποίησης του προτύπου ISO 9001
	H₁ : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) επηρεάζει το υψηλό κόστους υλοποίησης του προτύπου ISO 9001

Σε αυτή την ερευνητική υπόθεση εξετάζεται αν το μέγεθος της επιχείρησης επιδρά στο υψηλό κόστους υλοποίησης του προτύπου ISO 9001.

H_Z	H₀ : Οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής (MFC) δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)
	H₁ : Οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής (MFC) επηρεάζουν την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής(GAP)

Σε αυτή την ερευνητική υπόθεση εξετάζεται αν οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής επιδρούν στην ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής.

H_H	H₀ : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων ποιότητας (NSC) και της ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)
	H₁ : Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων ποιότητας (NSC) και της ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)

Σε αυτή την ερευνητική υπόθεση εξετάζεται αν τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας επιδρούν στην ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής

H_{Θ}	H₀ : Η πολλαπλή πιστοποίηση (ACR) δεν επηρεάζει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)
	H₁ : Η πολλαπλή πιστοποίηση (ACR) επηρεάζει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)

Σε αυτή την ερευνητική υπόθεση εξετάζεται αν η πολλαπλή πιστοποίηση επιδρά στην ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής.

H_1	H_0 : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) δεν επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας (NSC)
	H_1 : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας (NSC)

Σε αυτή την ερευνητική υπόθεση εξετάζεται αν το μέγεθος της επιχείρησης επιδρά στα χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας.

3.5 Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται διαδοχικά τα στοιχεία που συνθέτουν τη μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας. Κάθε στοιχείο σχεδιάστηκε κατάλληλα, έτσι ώστε να υπηρετήσει τους στόχους της έρευνας και να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ορθή αξιολόγηση των ερευνητικών υποθέσεων. Τα στοιχεία αυτά ομαδοποιήθηκαν, σύμφωνα με τις προτεινόμενες προσεγγίσεις ερευνητικής μεθοδολογίας των Sekaran (2003) και Saunders et al. (2003), ως ακολούθως:

- Ανάπτυξη μετρήσεων.
- Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.
- Δειγματοληψία – συλλογή στοιχείων.
- Ποσοστό απόκρισης και έλεγχοι ποιότητας δεδομένων.

3.5.1 Ανάπτυξη μετρήσεων

Το δεύτερο στάδιο της ερευνητικής μεθοδολογίας, περιλαμβάνει το λειτουργικό ορισμό (Operational definition) των βασικών μεταβλητών που διαμορφώνουν το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας. Επιπλέον, κατά το στάδιο αυτό, καθορίζονται οι κλίμακες για τη μέτρηση αυτών των μεταβλητών, καθώς και οι απαιτούμενοι στατιστικοί έλεγχοι για την εξέταση των κύριων ερευνητικών υποθέσεων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η βασική μεταβλητή της παρούσας έρευνας «Αξιολόγηση των συμβούλων εφαρμογής», έχει οριστεί σε λειτουργικό επίπεδο στη βιβλιογραφία με ποικίλους τρόπους. Το γεγονός αυτό δείχνει και την έλλειψη που παρατηρείται στην Ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος και δυσχεραίνει, την συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων μεταξύ των σχετικών ερευνών.

Για τις ανάγκες της εμπειρικής έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν και εκφράστηκαν χαρακτηριστικά που αφορούν αυτοτελές το πρότυπο ISO 9001, τους συμβούλους εφαρμογής και τον εκάστοτε οργανισμό.

Η μεταβλητή «Σημαντικότητα του ISO 9001» μετρήθηκε μέσω μίας ερώτησης σε πεντάβαθμη κλίμακα διαστήματος (από Καθόλου έως Απόλυτα). Ομοίως, μετρήθηκαν και οι μεταβλητές «Συνολική ικανοποίηση από την πιστοποίηση κατά ISO 9001» και «Αναγκαιότητα πιστοποίησης κατά ISO 9001». Η μεταβλητή «Κίνητρα πιστοποίησης» περιελάμβανε την εξέταση των κύριων κινήτρων (εσωτερικών και εξωτερικών) που αναγνωρίστηκαν στη βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, μέσω πεντάβαθμης κλίμακας διαστήματος (από Καθόλου έως Απόλυτα) εξετάστηκε ο βαθμός κατά τον οποίο μία επιχείρηση επηρεάστηκε ως προς την απόφασή της για πιστοποίηση, από τους παράγοντες που αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2: Κατηγοριοποίηση κινήτρων πιστοποίησης

Κίνητρα Πιστοποίησης	
Εσωτερικά	Εξωτερικά
Βελτίωση ποιότητας	Απαιτήσεις αγοράς/ πελατών
Βελτίωση εσωτερικής λειτουργίας	Πιστοποίηση ανταγωνιστών
Βελτίωση οργάνωσης	Διευκόλυνση συμμετοχής σε διαγωνισμό
Απόδειξη εφαρμογής διοίκησης Ολικής Ποιότητας	Προβολή/ διαφήμιση/ φήμη
	Κάλυψη απαιτήσεων νομοθεσίας
	Διευκόλυνση εξαγωγών

Επίσης, εξετάστηκαν τα αποτελέσματα της πιστοποίησης, μέσω των μεταβλητών «Οφέλη πιστοποίησης» και «Προβλήματα πιστοποίησης», σε πεντάβαθμη κλίμακα διαστήματος Likert. Το σύνολο των αποτελεσμάτων της πιστοποίησης, τα οποία αναγνωρίστηκαν στη βιβλιογραφία και εξετάστηκαν, παρουσιάζονται στον πίνακα.

Πίνακας 3: Οφέλη/Προβλήματα πιστοποίησης

Αποτελέσματα	
Οφέλη	Προβλήματα
Αύξηση της ανταγωνιστικότητας	Υψηλό κόστος λειτουργίας
Έμφαση στη πρόληψη κάθε είδους αστοχιών	Αύξηση της γραφειοκρατίας
Βελτίωση εσωτερικής λειτουργίας	Σύγχυση στην εφαρμογή
Κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών	Μείωση της ευελιξίας λήψης αποφάσεων
Βελτίωση της δημόσιας εικόνας και φήμης	Αντιδράσεις στο προσωπικό
Κάλυψη των απαιτήσεων της νομοθεσίας	Δυσκολία εφαρμογής ISO 9001 παράλληλα με άλλα πρότυπα (εάν υπάρχουν)

Όπως αναφέρθηκε ήδη, το περιεχόμενο των ανωτέρω μεταβλητών διαμορφώθηκε βάσει εκτεταμένης επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας. Οι μεταβλητές «Χρόνος πιστοποίησης» και «Πολλαπλή πιστοποίηση» μετρήθηκαν σε κλίμακα λόγου (Ratio). Η μεταβλητή «Χρόνος πιστοποίησης» υπολογίστηκε με βάση τη διαφορά του έτους πρώτης πιστοποίησης από το έτος 2010 (πχ. για έτος πρώτης πιστοποίησης 1999, $YEAR=11$). Η μεταβλητή «Πολλαπλή πιστοποίηση» υπολογίστηκε ως άθροισμα όλων των ΠΣΔ, βάσει των οποίων μία επιχείρηση είχε πιστοποιηθεί έως το έτος 2009. Τα ΠΣΔ που ελήφθησαν υπόψη, μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ήταν τα εξής: (α) ISO 9001, (β) ISO 14001, (γ) OHSAS 18001/ΕΛΟΤ 1801, (δ) SA 8000, (ε) ISO 27001 και (στ) ISO 22000 ε) Άλλο. Κατά συνέπεια, με δεδομένο ότι όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος ήταν πιστοποιημένες τουλάχιστον κατά ένα ΠΣΔ, η συγκεκριμένη μεταβλητή ήταν δυνατό να λάβει τιμές από 1 έως 7.

Η μεταβλητή «Μέγεθος επιχείρησης» μετρήθηκε σε πεντάβαθμη κλίμακα τάξεως, τόσο βάσει αριθμού εργαζομένων, όσο και βάσει συνολικού κύκλου εργασιών. Οι διαβαθμίσεις των δύο επιμέρους μεταβλητών παρουσιάζονται στον πίνακα.

Πίνακας 4: Μέγεθος επιχείρησης

ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
	Αριθμός Εργαζομένων	Κύκλος Εργασιών σε εκ ευρώ
Πολύ Μικρή	1-9	0-2
Μικρή	10-49	2-10
Μεσαία	50-249	10-50
Μεγάλη	250-749	50-200
Πολύ Μεγάλη	750+	200+

Επιπλέον, ονοματικές κλίμακες χρησιμοποιήθηκαν στην ακόλουθη μεταβλητή. «Τομέας δραστηριότητας» (Πρωτογενής, Δευτερογενής, Τριτογενής).

Ο τομέας που εξέτασε την παράμετρο του συμβούλου εφαρμογής περιείχε τις εξής μεταβλητές: «Η χρησιμοποίηση του ίδιου συμβούλου σε περίπτωση πολλαπλής πιστοποίησης» μετρήθηκε με μονή ερώτηση με τρίβαθμη κλίμακα (ΝΑΙ, ΟΧΙ, ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ). «Το μέγεθος της εταιρίας συμβούλου» με μονή ερώτηση και τετράβαθμη κλίμακα απαντήσεων (Ατομική έως 51+ εργαζόμενοι). Οι πηγές αναζήτησης συμβούλου εφαρμογής και φορέα πιστοποίησης από μονή ερώτηση και τετράβαθμη επιλογή (Επαγγελματικός κατάλογος έως πρόταση φορέα πιστοποίησης/σύμβουλο εφαρμογής αντίστοιχα.) Στις μεταβλητές «Βαθμός ικανοποίησης από τις υπηρεσίες συμβούλου για την πιστοποίηση κατά ISO 9001» και «Επιλογή ίδιου συμβούλου σε περίπτωση νέας πιστοποίησης» χρησιμοποιήθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα διαστήματος (από καθόλου έως απόλυτα) Likert που αποτυπώνει το βαθμό ικανοποίησης από την υπηρεσία του συμβούλου.

Η μεταβλητή «Παράγοντες επιλογής συμβούλου εφαρμογής για την πιστοποίηση κατά ISO 9001» μετρήθηκε με την πεντάβαθμη κλίμακα διαστήματος Likert (καθόλου έως

απόλυτα) βάσει δέκα παραγόντων που επιβεβαιώνονται από την βιβλιογραφία και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5: Παράγοντες επιλογής συμβούλου εφαρμογής

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
1. Φήμη συμβούλου
2. Εξειδικευμένη γνώση πάνω στο ISO 9001
3. Εξειδικευμένη γνώση στη διοίκηση επιχειρήσεων
4. Προηγούμενη συνεργασία με σύμβουλο
5. Κόστος υπηρεσίας συμβούλου
6. Σχόλια από πελάτες συμβούλου
7. Εργασιακή εμπειρία συμβούλου (Track record)
8. Εικόνα συμβούλου (Image)
9. Σαφής οικονομοτεχνική προσφορά για πιστοποίηση
10. Ακαδημαϊκοί τίτλοι ομάδας έργου

Οι μεταβλητές «Αναμενόμενη αρωγή από το σύμβουλο εφαρμογής για ενέργειες που προηγήθηκαν της πιστοποίησης» και «Πραγματική αρωγή από το σύμβουλο εφαρμογής για ενέργειες που προηγήθηκαν της πιστοποίησης» ακολούθως μετρήθηκαν με την πεντάβαθμη κλίμακα Likert (καθόλου έως απόλυτα) βάσει δεκατεσσάρων ενεργειών που βιβλιογραφικά περιγράφουν το εύρος των απαιτούμενων ενεργειών που ζητά ένας οργανισμός από τον σύμβουλο εφαρμογής. Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός:

Πίνακας 6: Απαιτούμενη αρωγή συμβούλου εφαρμογής

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΤΗΝ ΑΡΩΓΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	
1. Ερμηνεία απαιτήσεων προτύπου	8. Κωδικοποίηση εγγράφων τεκμηρίωσης
2. Αναγνώριση διεργασιών του οργανισμού	9. Παροχή απαιτούμενης εκπαίδευσης
3. Ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ λειτουργίας/απαιτήσεων προτύπου	10. Αρωγή στην ορθολογική οργάνωση της εταιρίας
4. Τροποποίηση-επανασχεδιασμός διεργασιών του οργανισμού	11. Αρωγή σε καθορισμό και επιλογή εξοπλισμού
5. Σχεδιασμός νέων διεργασιών για συμμόρφωση απαιτήσεων	12. Παρακολούθηση εφαρμογής-αντιμετώπιση δυσλειτουργιών
6. Προετοιμασία-Συγγραφή εγγράφων τεκμηρίωσης	13. Διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων πριν τη πιστοποίηση
7. Σχεδιασμός εντύπων επικοινωνίας	14. Αναθεώρηση-Βελτιστοποίηση του συστήματος

Η μεταβλητή «Συνεργασία με σύμβουλο εφαρμογής» μετρήθηκε μέσω πεντάβαθμης κλίμακας απαντήσεων που καταδεικνύει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με κάποιες προτάσεις που χαρακτηρίζουν το επίπεδο συνεργασίας με τον σύμβουλο εφαρμογής και παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 7: Στάδια διαδικασίας εφαρμογής

ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ
1. Σχεδιασμός συστήματος (αναγνώριση-τροποποίηση-επανασχεδιασμός)
2. Προετοιμασία εγκατάστασης συστήματος
3. Εγκατάσταση συστήματος
4. Πιλοτική λειτουργία

Η μεταβλητή «Χαρακτηριστικά του υφιστάμενου συστήματος διαχείρισης ποιότητας στον οργανισμό» μετρήθηκε μέσω της πεντάβαθμης κλίμακας Likert και καταδεικνύει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τα χαρακτηριστικά που έχει το νέο σύστημα ποιότητας παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 8: Συνεργασία με σύμβουλο εφαρμογής

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΣΥΜΒΟΥΛΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
1. Τήρηση χρονικού ωραρίου για πιστοποίηση
2. Τήρηση δεσμεύσεων για την υλοποίηση των ενεργειών που συμφωνήθηκαν
3. Απρόσκοπτη επικοινωνία και συνεργασία
4. Αρωγή ώστε να ξεπεραστούν τα προβλήματα κατά τη διάρκεια της εφαρμογής

Η εξέταση και ο στατιστικός έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιήθηκε μέσω των κριτηρίων Anova και του συντελεστή συσχέτισης Pearson's r. Στο παρακάτω πίνακα καταγράφονται επακριβώς ποια στατιστικά κριτήρια χρησιμοποιήθηκαν για κάθε μία από τις ερευνητικές υποθέσεις.

Πίνακας 9: Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
	ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΟΣ
H_H, H_Δ, H_A	Pearson's Correlation
$H_B, H_E, H_{\Sigma T}, H_I$	Anova
H_Z, H_Γ, H_Θ	T-test

3.5.2 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το τρίτο στάδιο της ερευνητικής μεθοδολογίας αναφέρεται στο σχεδιασμό της μεθόδου συλλογής πρωτογενών στοιχείων, η οποία για την παρούσα έρευνα, αφορά στο σχεδιασμό ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε πρωτογενώς για να καλύψει τις ανάγκες ταχυδρομικής έρευνας.

Κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκαν οι συνήθεις καλές πρακτικές, οι οποίες συνοψίζονται στα ακόλουθα:

Όλες οι ερωτήσεις συνδέονταν με συγκεκριμένες μεταβλητές και εδράζονταν στους βασικούς στόχους της έρευνας.

Χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλοι τίτλοι και διευκρινιστικές οδηγίες, όπου κρίθηκε απαραίτητο, για τη διευκόλυνση των αποκριθέντων ως προς την κατανόηση των ερωτήσεων.

Χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλες κλίμακες για τη μέτρηση όλων των μεταβλητών που αναφέρονταν στις ερευνητικές υποθέσεις.

Χρησιμοποιήθηκαν κλειστού τύπου ερωτήσεις, όπου αυτό ήταν δυνατό, χωρίς να χαθεί η απαιτούμενη πληροφορία.

Η λεκτική διατύπωση των ερωτήσεων ήταν τέτοια, ώστε να βρίσκεται σε συμφωνία με το αντιληπτικό επίπεδο των αποκριθέντων και να αποφεύγεται οποιαδήποτε παρερμηνεία ή καθοδήγηση των απαντήσεων.

Η σειρά των ερωτήσεων καθορίστηκε με τρόπο που να διευκολύνεται η ροή των απαντήσεων (οι απλές ερωτήσεις αναφέρονταν πρώτα, οι ερωτήσεις ταυτότητας του δείγματος αναφέρονταν στο τέλος, οι βασικές ερωτήσεις ακολουθούσαν τη λογική σειρά που αναφέρεται στη Πιστοποίηση κατά ISO 9001.).

Οι δείκτες των μεταβλητών Κίνητρα Πιστοποίησης και Αποτελέσματα Πιστοποίησης αναφέρθηκαν με τυχαία σειρά και αποφεύχθηκε η λογική ομαδοποίησή τους (π.χ. σε εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα), έτσι ώστε να μην επηρεάζονται ανάλογα οι απαντήσεις.

Οι κρίσιμες ερωτήσεις ήταν εκτενείς, καθώς υπάρχουν ενδείξεις ότι το μήκος των ερωτήσεων είναι ανάλογο με την ποιότητα των απαντήσεων (Groves, 2004).

Χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες ερωτήσεις για τον έλεγχο της ποιότητας των απαντήσεων.

Δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην αισθητική μορφή του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται αυτούσιο στο Παράρτημα Α, δομήθηκε σε τρεις κύριες ενότητες:

- Βασικά στοιχεία πιστοποίησης
- Σύμβουλος και Φορέας Πιστοποίησης
- Γενικές ερωτήσεις

3.5.2.1 Βασικά στοιχεία πιστοποίησης

Η πρώτη ενότητα συνιστάται σε τρεις υποενότητες: (α) Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης, (β) Κίνητρα πιστοποίησης και (γ) Αποτελέσματα πιστοποίησης. Αυτή η ενότητα εστίαζε στη μέτρηση μεταβλητών όπως: Χρόνος πιστοποίησης, Πολλαπλή πιστοποίηση, Ικανοποίηση από την πιστοποίηση, Αναγκαιότητα πιστοποίησης, Κίνητρα πιστοποίησης, Οφέλη πιστοποίησης, Προβλήματα πιστοποίησης κλπ.

3.5.2.2 Σύμβουλος και φορέας Πιστοποίησης

Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από τρεις υποενότητες: (α) Στοιχεία συμβουλών εφαρμογής και Φορέων Πιστοποίησης (β) Συμβολή στην διαδικασία εφαρμογής και γ) Συνεργασία με σύμβουλο εφαρμογής όπου εξετάζονται ζητήματα σχετικά με την παρέμβαση του συμβούλου στην εφαρμογή του προτύπου, την συνεργασία που επέδειξε με τον οργανισμό, κριτήρια επιλογής κλπ.

3.5.2.3 Γενικές ερωτήσεις

Η τρίτη ενότητα συνιστάται σε δύο υποενότητες: (α) Ταυτότητα δείγματος και (β) Παρατηρήσεις – Σχόλια. Αυτή η ενότητα εστίαζε στη μέτρηση μεταβλητών όπως: μέγεθος επιχείρησης, κλάδος δραστηριότητας κλπ.

3.5.3 Δειγματοληψία - συλλογή στοιχείων

Η διαδικασία δειγματοληψίας αποτελεί το τέταρτο στάδιο της ερευνητικής μεθοδολογίας. Περιλαμβάνει επτά επιμέρους στάδια, τα οποία παρουσιάζονται ακολούθως (Κουρεμένος, 1996):

- Ορισμός πληθυσμού.
- Μέθοδος δειγματοληψίας.
- Μέγεθος δείγματος.
- Σχέδιο δειγματοληψίας – διαδικασία επιλογής.
- Επιλογή – πραγματοποίηση.

3.5.3.1 Ορισμός Πληθυσμού

Ως πληθυσμός της παρούσας εμπειρικής έρευνας ορίστηκε το σύνολο των επιχειρήσεων (ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου δραστηριότητας) με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Δραστηριότητα στην ελληνική αγορά.
- Πιστοποίηση τουλάχιστον κατά ένα ΠΣΔ (έως το έτος 2011) από φορέα πιστοποίησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

Η διαδικασία επιλογής των επιχειρήσεων, οι οποίες διαμόρφωσαν το τελικό δείγμα της έρευνας, ολοκληρώθηκε σε δύο στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο, επιλέχθηκαν κατά κρίση οι φορείς πιστοποίησης που αποτέλεσαν τις ομάδες (Clusters) του πληθυσμού. Αρχικά επιλέχθηκε ο κρατικός φορέας πιστοποίησης ΕΛΟΤ, ο οποίος, όπως ήδη αναφέρθηκε, διέφερε σε σχέση με όλους τους υπόλοιπους φορείς, ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων που έχει πιστοποιήσει. Επιπλέον, επιλέχθηκε ένας από τους μεγαλύτερους ιδιωτικούς φορείς (TUV Austria), ο οποίος θεωρείται αντιπροσωπευτικός όλων των υπόλοιπων φορέων πιστοποίησης (ως προς τη σύνθεση των επιχειρήσεων που περιλαμβάνει). Εν συνεχεία επιλέχθηκαν και οι έτεροι ιδιωτικοί φορείς πιστοποίησης LRQA, BVQI, TUV REINLAND, EUROCERT, DQS.

3.5.3.2 Μέθοδος δειγματοληψίας

Κατά το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας δειγματοληψίας, πραγματοποιήθηκε η επιλογή των επιχειρήσεων ανά φορέα. Ο κατάλογος που διέθεσε ο ΕΛΟΤ για τις ανάγκες της έρευνας περιείχε 419 πιστοποιητικά κατά ISO 9001 και 74 πιστοποιητικά κατά ISO 14001, τα οποία αντιστοιχούσαν σε 358 μοναδικές επιχειρήσεις. Οι 54 εξ αυτών κρίθηκαν ακατάλληλες, διαμορφώνοντας τελικά ένα κατάλογο 304 επιχειρήσεων, με τις εξής πιστοποιήσεις:

ISO 9001 (αποκλειστικά): 247 επιχειρήσεις.

ISO 14001 (αποκλειστικά): 9 επιχειρήσεις.

ISO 9001 και ISO 14001: 48 επιχειρήσεις.

Ο αντίστοιχος κατάλογος της TUV Austria περιελάμβανε 1083 πιστοποιητικά κατά ISO 9001 και 68 πιστοποιητικά κατά ISO 14001, τα οποία αντιστοιχούσαν σε 1034 μοναδικές επιχειρήσεις. Ακατάλληλες κρίθηκαν οι 29 εξ αυτών, διαμορφώνοντας ένα κατάλογο 1005 επιχειρήσεων, με τις εξής πιστοποιήσεις:

ISO 9001 (αποκλειστικά): 946 επιχειρήσεις.

ISO 14001 (αποκλειστικά): 11 επιχειρήσεις.

ISO 9001 και ISO 14001: 48 επιχειρήσεις.

3.5.3.4 Σχέδιο Δειγματοληψίας

Για τη διαμόρφωση του τελικού δείγματος της έρευνας επιλέχθηκε το σύνολο των πιστοποιημένων επιχειρήσεων του ΕΛΟΤ (100), με σκοπό να εξασφαλισθεί ένας επαρκής αριθμός παρατηρήσεων από το συγκεκριμένο φορέα. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, για τη συμπλήρωση του απαιτούμενου μεγέθους δείγματος (300-100), επιλέχθηκαν από τον κατάλογο πιστοποιημένων επιχειρήσεων της TÜV Austria και των υπολοίπων φορέων πιστοποίησης.

3.5.3.5 Επιλογή-Πραγματοποίηση

Η επιλογή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων έγινε με τυχαίο συστηματικό τρόπο (επιλέχθηκαν επιχειρήσεις που αντικατόπτριζαν το εύρος μεγέθους ενός οργανισμού και έγινε προσπάθεια να υπάρχει εκπροσώπηση όλων των κατηγοριών μεγέθους εργαζομένων).

3.5.4 Ποσοστό απόκρισης

Η παρουσίαση των στοιχείων που αφορούν στο ποσοστό απόκρισης του δείγματος στην έρευνα, καθώς και των προκαταρκτικών ελέγχων ποιότητας των δεδομένων, αποτελεί το πέμπτο στάδιο της ερευνητικής μεθοδολογίας. Με σκοπό την κατά το δυνατό μεγιστοποίηση του ποσοστού απόκρισης, πραγματοποιήθηκαν ορισμένες ενέργειες, οι οποίες συνοψίζονται ακολούθως:

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας σχεδιάστηκε και δομήθηκε κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται η γρήγορη και εύκολη συμπλήρωσή του. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στον περιορισμό του μεγέθους του, καθώς και στον καθορισμό της σειράς και του τύπου των ερωτήσεων.

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύτηκε από επιστολή, υπογεγραμμένη χειρόγραφα, στην οποία δόθηκαν διαβεβαιώσεις σχετικά με το απόρρητο των απαντήσεων.

Ως κίνητρο συμμετοχής των επιχειρήσεων στην έρευνα, χρησιμοποιήθηκε η δυνατότητα ενημέρωσής τους σχετικά με τα αποτελέσματα (προαιρετικά).

Προσφέρθηκε απαντητικός φάκελος με προπληρωμένο ταχυδρομικό τέλος, έτσι ώστε να αποφευχθεί, από την πλευρά των επιχειρήσεων, οποιοδήποτε επιπλέον έξοδο.

Χρησιμοποιήθηκε λογότυπο του Πανεπιστημίου Πειραιώς σε κάθε έγγραφο που εστάλη στις επιχειρήσεις (φάκελος αποστολής, ερωτηματολόγιο, συνοδευτική επιστολή και απαντητικός φάκελος).

Σε ένα περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων στάλθηκαν τα ερωτηματολόγια μέσω e-mail μετά από απαίτηση του οργανισμού.

Πραγματοποιήθηκε επαναληπτική τηλεφωνική επικοινωνία (follow-up) σε όσες επιχειρήσεις δεν είχαν ανταποκριθεί στην έρευνα, εντός τριών ή τεσσάρων εβδομάδων από την πρώτη ταχυδρομική αποστολή. Ως αποτέλεσμα αυτής της επικοινωνίας, και μετά από σχετική κατά περίπτωση συμφωνία, εστάλησαν προσωπικά ηλεκτρονικά μηνύματα (e-mail) με το ερωτηματολόγιο.

Η έρευνα διεξήχθη στο χρονικό διάστημα μεταξύ Μαΐου-Σεπτεμβρίου 2011. Από τα 300 ερωτηματολόγια που απεστάλησαν, τα 7 (2%) επέστρεψαν με ενδείξεις άγνωστου παραλήπτη ή αλλαγής διεύθυνσης. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 75 ερωτηματολόγια, διαμορφώνοντας το τελικό ποσοστό απόκρισης σε επίπεδο (25%).

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι απαντήσεις που ελήφθησαν άνα φορέα πιστοποίησης και οι μέθοδοι αποστολής.

Πίνακας 10: Κατανομή έγκυρων ερωτηματολογίων

ΦΟΡΕΑΣ	ΜΕΘΟΔΟΣ	Ηλεκτρονικά	Σύνολο
	ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ		
	<i>Ταχυδρομικώς</i>	<i>Ηλεκτρονικά</i>	<i>Σύνολο</i>
ΕΛΟΤ	35	2	37
TUV HELLAS	14	2	16
DQS	2		2
LRQA	5	2	7
TUV REINLAND	2		2
BVQI	5		5
EKEBYΛ	4		4
EBETAM	2		2
ΣΥΝΟΛΟ	69	6	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, που διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής διατριβής, υπό μορφή έρευνας πεδίου με ερωτηματολόγιο. Αυτό το κεφάλαιο αποτελεί τη βάση, πάνω στην οποία στηρίζονται τα συμπεράσματα που αφορούν στην αξιολόγηση των συμβούλων εφαρμογής στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Η διερεύνηση αυτής της σχέσης, καθώς και των παραγόντων που την επηρεάζουν, αποτελεί κεντρικό στόχο της διατριβής.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση των δεδομένων για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων στηρίχθηκε στις απαντήσεις που ελήφθησαν από 75 επιχειρήσεις. Σε πρώτη φάση, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά των δεδομένων της έρευνας μέσω ανάλυσης μεταβλητών. Επιπλέον, πραγματοποιείται ο βασικός έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων, όπως αυτές έχουν καθοριστεί στα πλαίσια του σχεδίου εμπειρικής έρευνας.

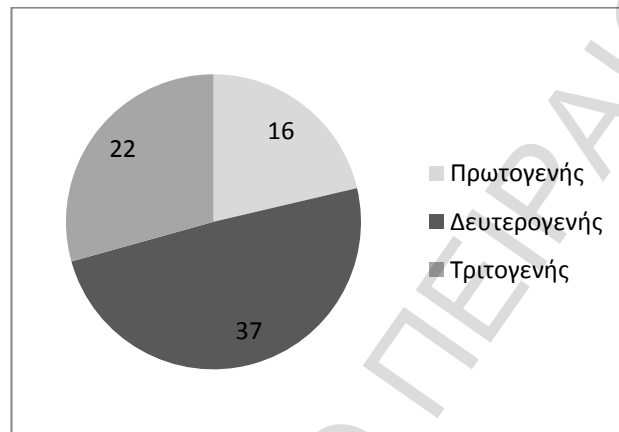
4.2 Ανάλυση Μεταβλητών

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται: (α) Τα βασικά χαρακτηριστικά των μεταβλητών της έρευνας, μέσω περιγραφικής στατιστικής και (β) Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων μέσω στατιστικών κριτηρίων. Η παρουσίαση αυτή στηρίζεται στην υφιστάμενη δομή του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα), η οποία περιλαμβάνει:

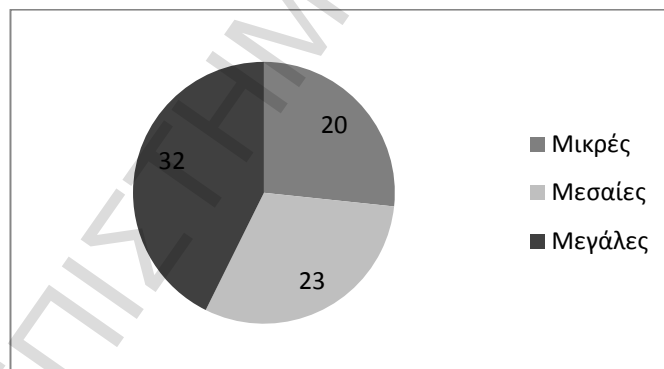
- Ταυτότητα δείγματος.
- Γενικά στοιχεία πιστοποίησης
- Κίνητρα και αποτελέσματα πιστοποίησης.
- Στοιχεία για σύμβουλο και φορέα εφαρμογής
- Κριτήρια επιλογής συμβούλου
- Επιδόσεις συμβούλου εφαρμογής
- Πρότυπο σύστημα διαχείρισης

4.2.1 Ταυτότητας δείγματος.

Τα βασικά στοιχεία της ταυτότητας των 75 επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζονται στα παρακάτω διάγραμμα όπου καταγράφεται η κατανομή τους αναφορικά με τον τομέα δραστηριοποίησης και το μέγεθος της επιχείρησης.



Σχήμα 1: Τομέας Δραστηριότητας



Σχήμα 2: Μέγεθος επιχείρησης

Από τα ανωτέρω, αξίζει να σημειωθούν τα ακόλουθα: (α) στο δείγμα της έρευνας υπερτερούν οι μεγάλες επιχειρήσεις και έπονται οι μεσαίες και οι μικρές με μικρή διαφορά η μία με την άλλη, (β) υπάρχει σημαντική παρουσία του Δευτερογενούς και του Τριτογενούς Τομέα, χωρίς όμως να υπολείπεται σημαντικά και ο πρωτογενής τομέας.

4.2.2 Γενικά στοιχεία πιστοποίησης.

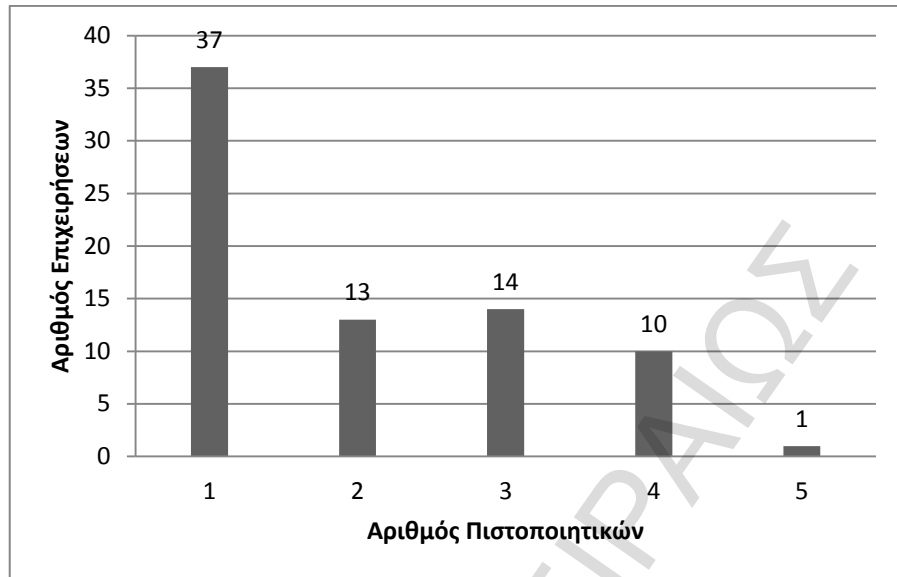
Τα βασικά στοιχεία πιστοποίησης του δείγματος των 75 επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 11: Κατανομή πιστοποιητικών στις επιχειρήσεις

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ
ISO 9001	71
ISO 14001	28
OHSAS 18001	18
SA 8000	1
ISO27001	3
ISO22000	8
Άλλο	20

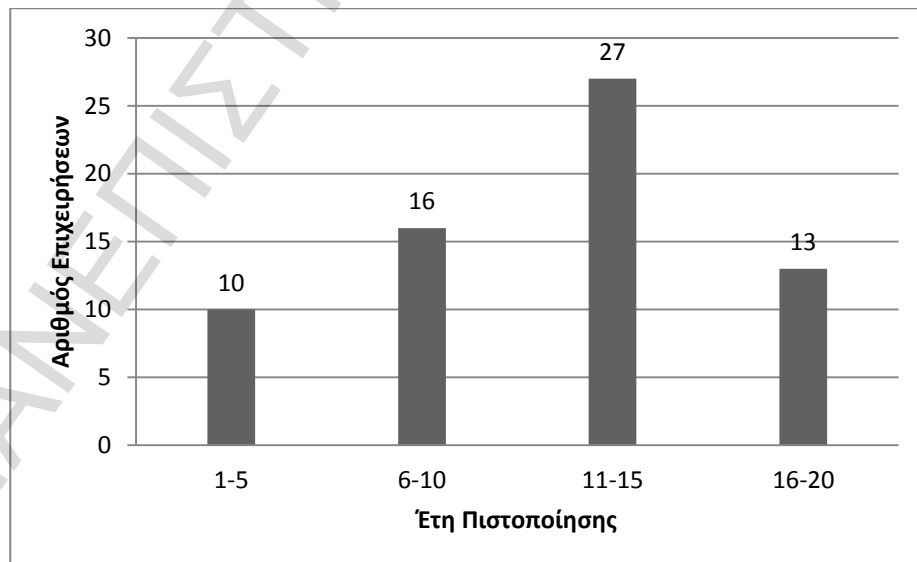
Όπως ήταν αναμενόμενο, στη μεγάλη τους πλειοψηφία (95%), οι επιχειρήσεις του δείγματος είναι πιστοποιημένες κατά ISO 9001. Αρκετές εξ αυτών έχουν πιστοποιηθεί επιπλέον και με άλλα πρότυπα (κυρίως με το ISO 14001). Στο δείγμα προς εξέταση τρεις επιχειρήσεις δεν έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9001. Επίσης στο δείγμα μόνο μία επιχείρηση πιστοποιήθηκε κατά το σύστημα OHSAS 8000, ενώ 20 επιχειρήσεις πιστοποιήθηκαν με άλλα πρότυπα που άπτονται κυρίως της ειδικής φύσης των δραστηριοτήτων τους.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται ο αριθμός των προτύπων που είναι πιστοποιημένη μια επιχείρηση.



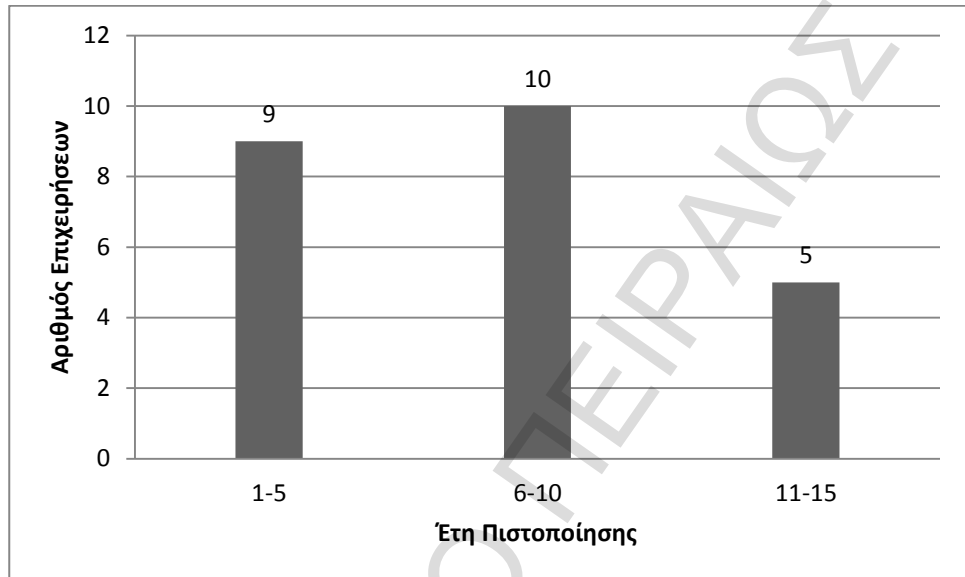
Σχήμα 3: Κατανομή πιστοποιητικών ανά επιχείρηση

Επίσης παρουσιάζεται διαγραμματικά η χρονική διάρκεια κατά την οποία οι επιχειρήσεις έχουν εγκατεστημένα τα πρότυπα σύστημα. Πιο συγκεκριμένα οι περισσότερες πιστοποιημένες κατά ISO 9001 εταιρίες εφαρμόζουν το πρότυπο κατά μέσο όρο 11-15 έτη κάτι το οποίο μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το πρότυπο είναι ώριμο χρονικά μέσα στην εταιρία και μπορεί να αποτιμηθεί με μεγαλύτερη σαφήνεια η συμβολή του και τα χαρακτηριστικά του από εκείνη.



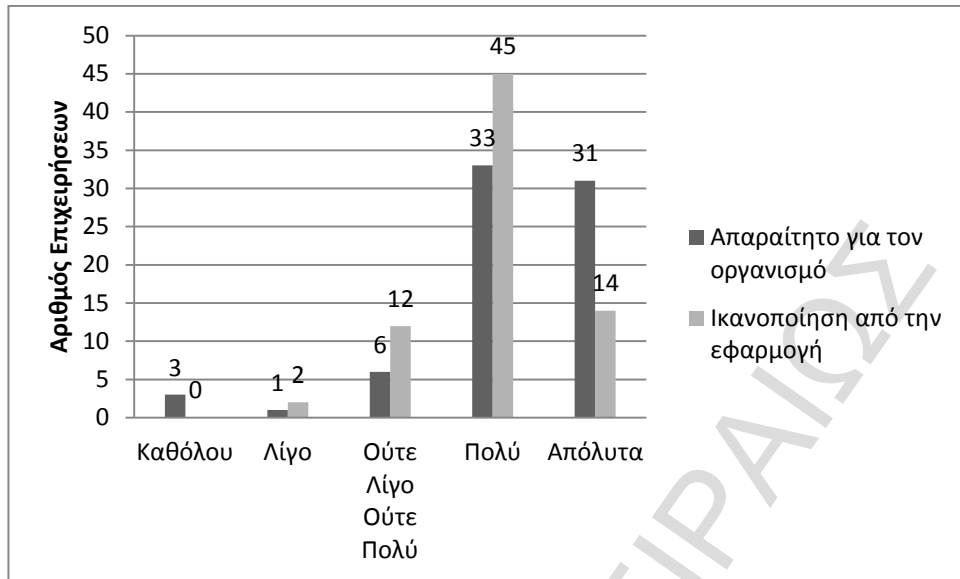
Σχήμα 4: Χρονική διάρκεια πιστοποίησης κατά ISO 9001

Αντίστοιχα η πλειονότητα των πιστοποιημένων κατά ISO 14001 εφαρμόζουν το πρότυπο σύστημα κατά μέσο όρο για 6-10 έτη, κάτι που καταδεικνύει ότι το πρότυπο σύστημα δεν έχει φτάσει ακόμη το χρονικό επίπεδο ωριμότητας του ISO 9001.



Σχήμα 5: Χρονική διάρκεια πιστοποίησης κατά ISO 14001

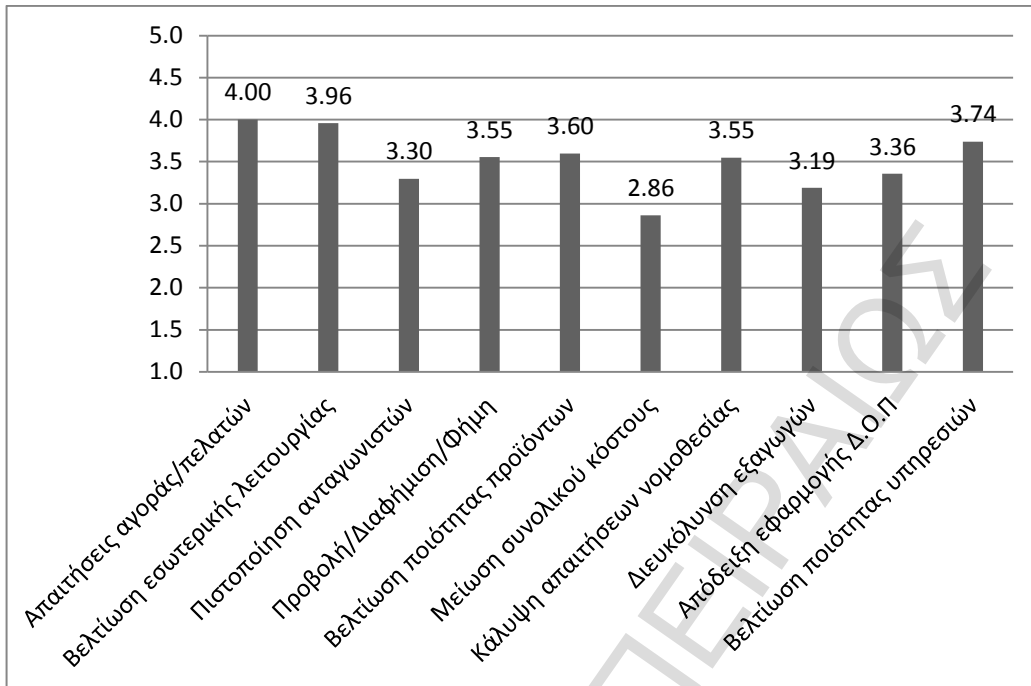
Στο επόμενο διάγραμμα μετριέται κατά πόσο το πρότυπο σύστημα ISO 9001 είναι απαραίτητο για την εταιρία καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης από την εφαρμογή του προτύπου συστήματος στον οργανισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος δηλώνει πολύ ικανοποιημένο (45 επιχειρήσεις) με την εφαρμογή του στον οργανισμό, όμως λιγότερες επιχειρήσεις θεωρούν το πρότυπο πολύ απαραίτητο στον οργανισμό.



Σχήμα 6: Βαθμός ικανοποίησης από πρότυπο σύστημα και την εφαρμογή του

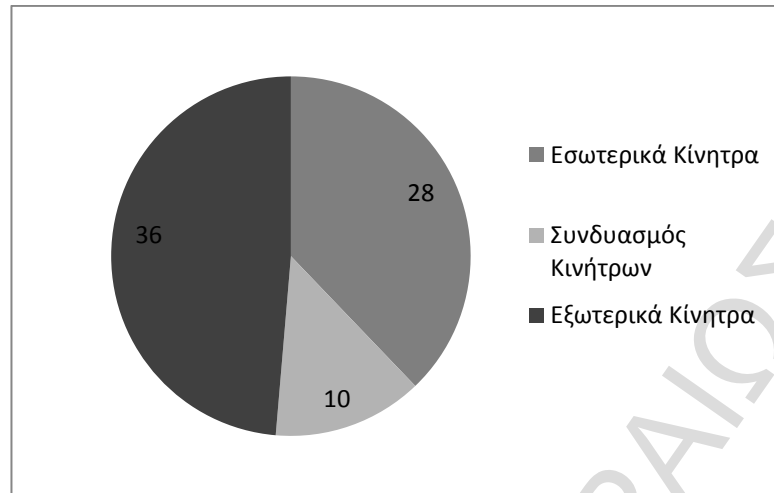
4.2.3 Κίνητρα πιστοποίησης

Οι μέσοι όροι των κινήτρων πιστοποίησης, παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Τα κίνητρα που εξετάστηκαν αφορούν τόσο σε εσωτερικά όσο και σε εξωτερικά κίνητρα



Σχήμα 7: Κίνητρα Πιστοποίησης

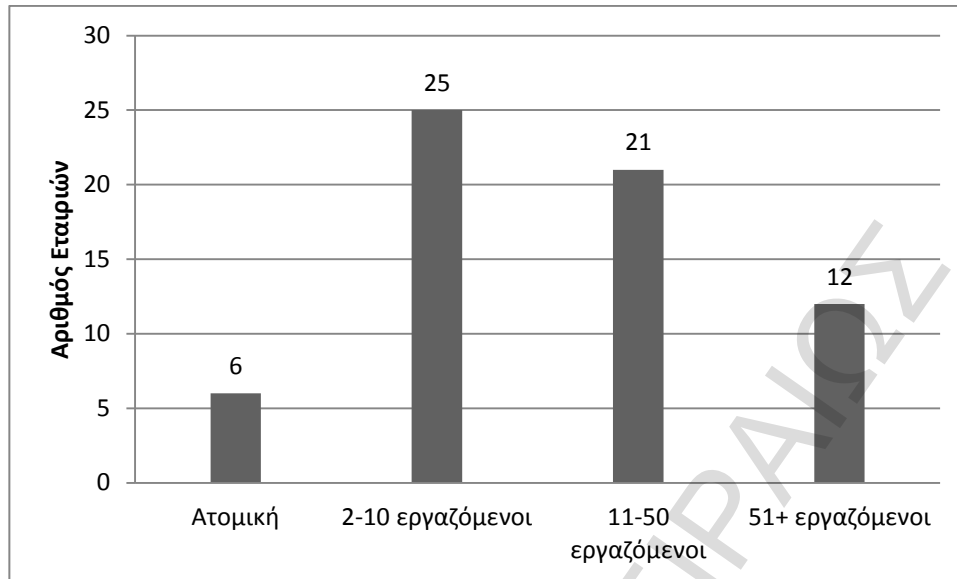
Σημειώνεται ότι, τα κίνητρα παρουσιάζονται στον πίνακα με τη σειρά αναφοράς τους στο ερωτηματολόγιο της έρευνας. Από τα ανωτέρω φαίνεται ότι, τα εσωτερικά κίνητρα (Βελτίωση εσωτερικής λειτουργίας, Βελτίωση ποιότητας προϊόντων και βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών) υπερτερούν σε προτίμηση για πιστοποίηση σε σχέση με τα εξωτερικά κίνητρα πλην των απαιτήσεων της αγοράς/πελατών όπου συγκεντρώνει τον υψηλότερο μέσο όρο. Η κατανομή των κινήτρων πιστοποίησης στις επιχειρήσεις απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα όπου 1 (Εσωτερικά κίνητρα), 2(Συνδυασμός κινήτρων), 3 (Εξωτερικά κίνητρα).



Σχήμα 8: Κατανομή κινήτρων πιστοποίησης

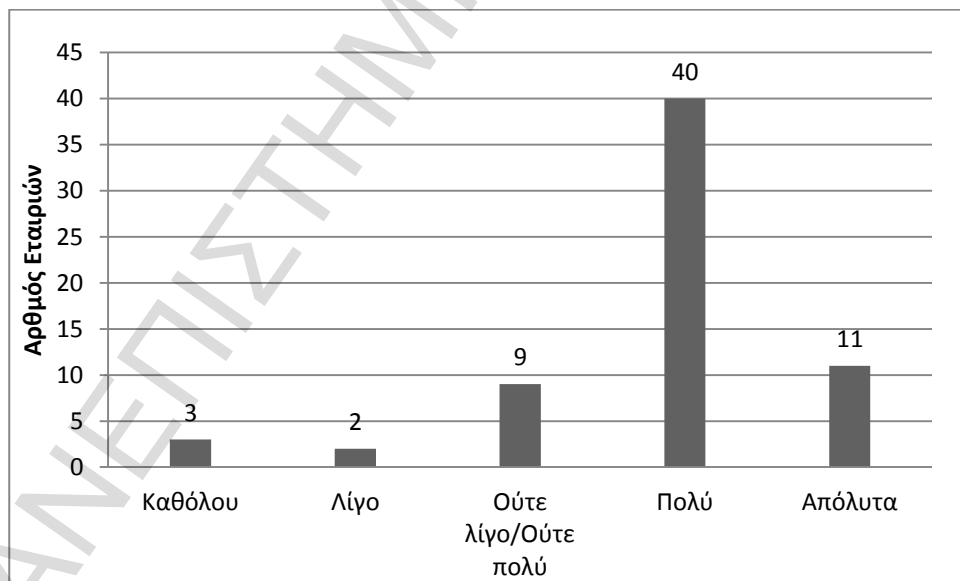
4.2.4 Στοιχεία για σύμβουλο και φορέα πιστοποίησης

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος επέλεξε ανάμεσα σε εταιρίες συμβούλων της τάξεως των 2-10 εργαζομένων καθώς και 11-50 εργαζομένων κατά κύριο λόγο. Επίσης η ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής όπου εκφράστηκε με μονή ερώτηση και απάντηση διαστήματος πεντάβαθμης κλίμακας (1 Διαφωνώ έως 5 Συμφωνώ απόλυτα) σημείωσε μεγάλη ικανοποίηση, κάτι που καταδεικνύει την δουλειά των συμβούλων εφαρμογής. Αντίστοιχα οι επιχειρήσεις εμφανίζονται εξίσου ικανοποιημένες από τις υπηρεσίες του φορέα πιστοποίησης. Το γεγονός ότι δεν απάντησαν όλες οι εταιρίες για το μέγεθος και τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής και του φορέα πιστοποίησης έγκειται στο γεγονός ότι είτε δεν χρειάστηκαν τις υπηρεσίες τους διότι έχουν ήδη δικό τους ανεπτυγμένο τμήμα είτε δεν γνώριζαν τα συγκεκριμένα στοιχεία.



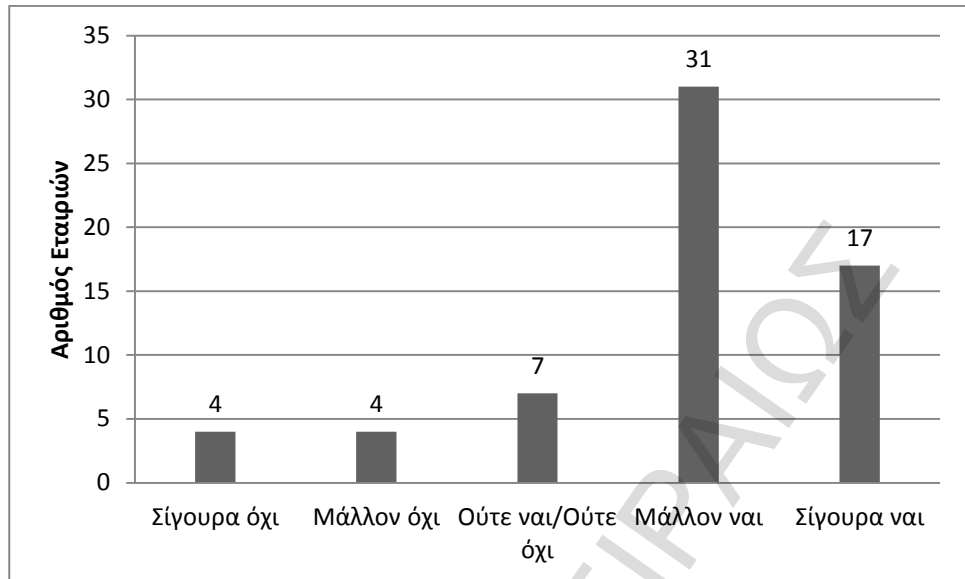
Σχήμα 9: Κατανομή επιλογών εταιριών συμβούλων

Η μεταβλητή «Ικανοποίηση από την επιλογή συμβούλου» κατέδειξε ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων έμεινε πολύ ικανοποιημένη από την επιλογή του συμβούλου και τις υπηρεσίες του.



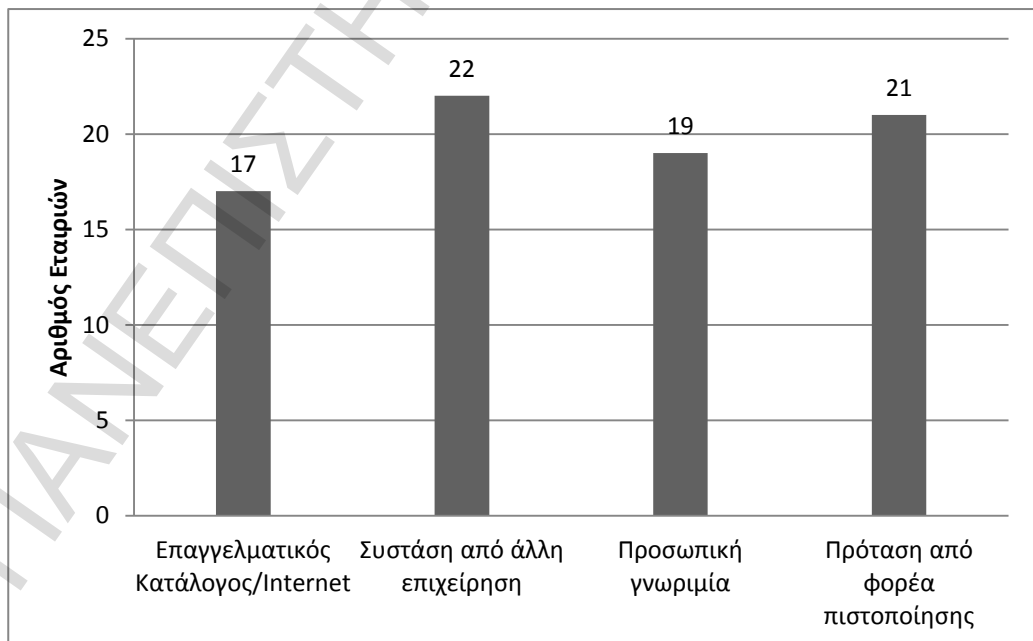
Σχήμα 10: Ικανοποίηση από επιλογή συμβούλου

Αυτό επιβεβαιώνεται και από την κατανομή της μεταβλητής «Επιλογή του ίδιου συμβούλου για την πιστοποίηση» όπου η πλειονότητα των επιχειρήσεων θα επέλεγε ξανά τον ίδιο σύμβουλο για να συνεργαστεί.



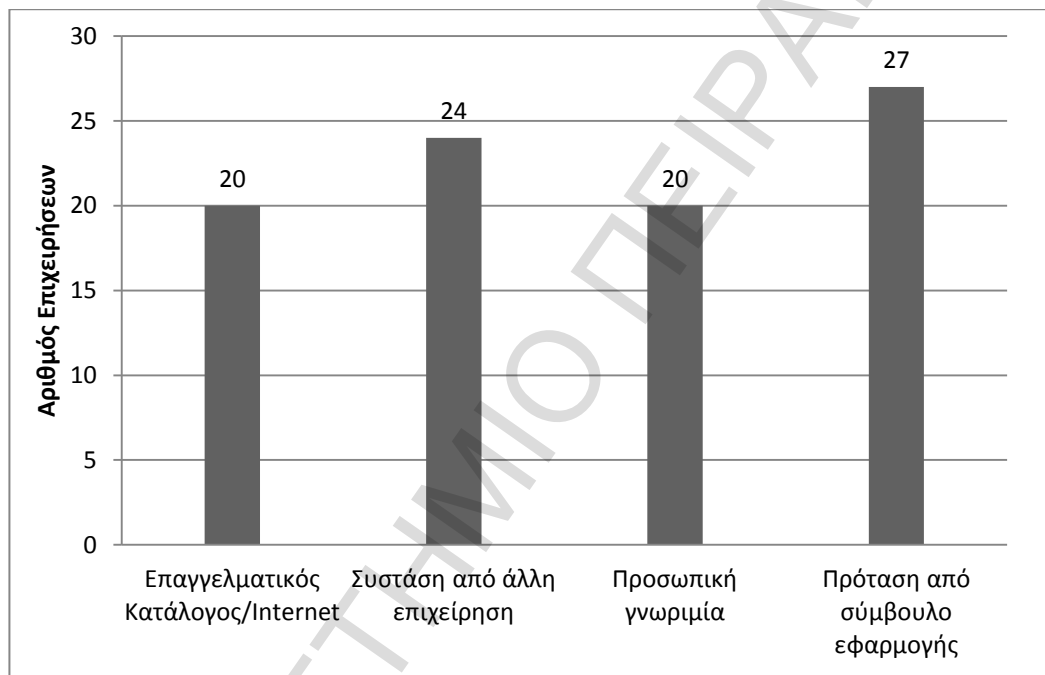
Σχήμα 11: Επιλογή ίδιου συμβούλου στο μέλλον

Στις πηγές εύρεσης υπηρεσιών συμβούλων εφαρμογής οι επιλογές βάσει της κατανομής των εταιριών είναι μοιρασμένες. Υπερτερούν όμως οι πηγές που αφορούν σύσταση ή προσωπική γνωριμία για τον σύμβουλο που πρόκειται η εταιρία να συνεργαστεί μαζί του κάτι που είναι φυσιολογικό γιατί μέσω αυτών των δύο κριτηρίων δημιουργείται μια ασφαλέστερη εικόνα για τον σύμβουλο και τις ικανότητες του.



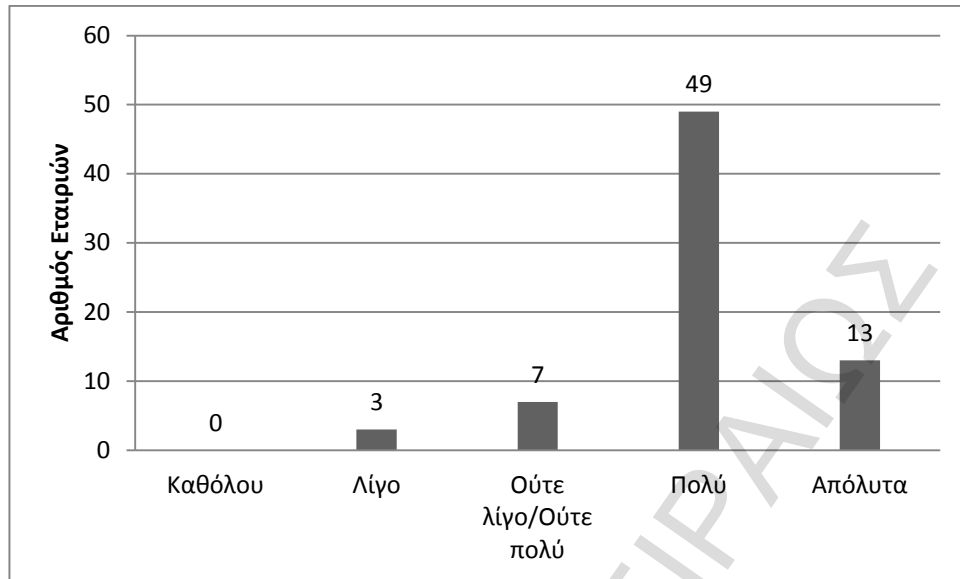
Σχήμα 12: Πηγές εύρεσης συμβούλου εφαρμογής

Επίσης και στην επιλογή του φορέα πιστοποίησης οι εταιρίες φέρονται μοιρασμένες, όμως υπερτερεί οριακά η πρόταση από τον σύμβουλο εφαρμογής. Αυτό το γεγονός μπορεί να ερμηνευθεί εν μέρει από την άγνοια της εταιρίας για την ακριβή διαδικασία πιστοποίησης και την εμπλοκή του φορέα πιστοποίησης, οπότε αφήνουν αυτό το στάδιο στην κρίση του συμβούλου εφαρμογής όπου προτείνει τον φορέα πιστοποίησης. Επίσης είναι πιθανόν ο σύμβουλος εφαρμογής να έχει συνεργαστεί στο παρελθόν με τον φορέα πιστοποίησης και να απευθύνεται σε αυτόν.



Σχήμα 13: Πηγές εύρεσης φορέα πιστοποίησης

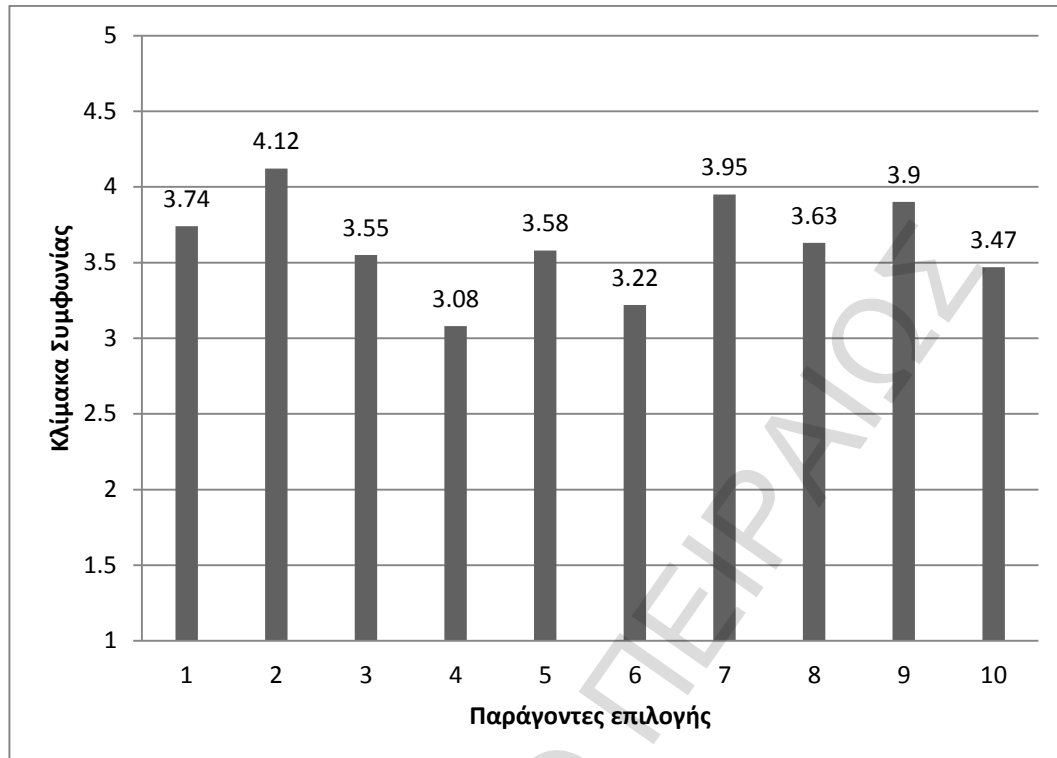
Οι υπηρεσίες του φορέα πιστοποίησης κρίθηκαν ως πολύ καλές από τη πλειονότητα των εταιριών του δείγματος.



Σχήμα 14: Ικανοποίηση από φορέα πιστοποίησης

4.2.5 Παράγοντες επιλογής συμβούλου

Τα αποτελέσματα των κινήτρων επιλογής συμβούλου δείχνουν ότι το βασικό κίνητρο επιλογής συμβούλου εφαρμογής είναι η εξειδικευμένη γνώση πάνω στο ISO 9001 κάτι που καταδεικνύει τον προσανατολισμό των εταιριών για ουσιαστική πιστοποίηση. Επίσης το δεύτερο βασικό κίνητρο είναι η εργασιακή εμπειρία του συμβούλου εφαρμογής που πρόκειται να βοηθήσει στην εγκατάσταση του προτύπου συστήματος και τρίτο η οικονομοτεχνική προσφορά για την πιστοποίηση. Τα υπόλοιπα κίνητρα κυμαίνονται σχεδόν στα ίδια επίπεδα. Σημειώνεται ότι η φήμη και τα σχόλια από παλαιότερους πελάτες του συμβούλου δεν συγκαταλέγονται στα σημαντικά κίνητρα επιλογής εντούτοις η φήμη του συμβούλου είναι αρκετά σημαντική γιατί αποτελεί ουσιαστικά το πρώτο σημείο επαφής ιδιαίτερα για μια εταιρία που θέλει να πιστοποιηθεί για πρώτη φορά και αναζητεί αξιόπιστες υπηρεσίες από σύμβουλο εφαρμογής.

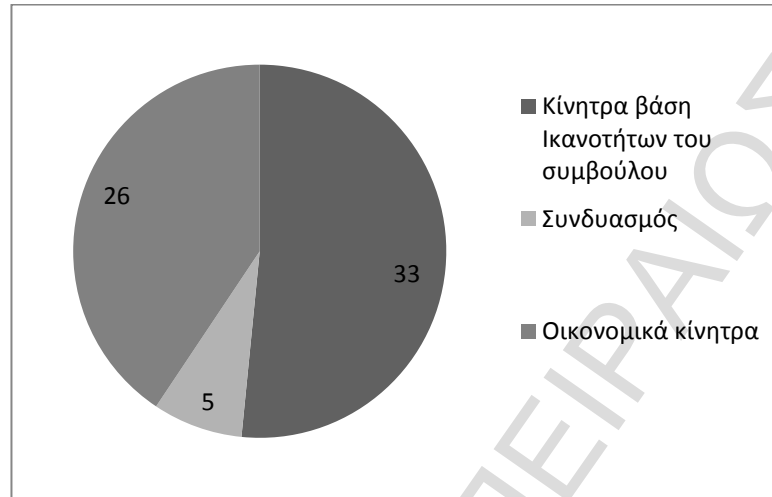


1. Φήμη συμβούλου
2. Εξειδικευμένη γνώση πάνω στο ISO 9001
3. Εξειδικευμένη γνώση στη διοίκηση επιχειρήσεων
4. Προηγούμενη συνεργασία με σύμβουλο
5. Κόστος υπηρεσίας συμβούλου
6. Σχόλια από πελάτες συμβούλου
7. Εργασιακή εμπειρία συμβούλου (Track record)
8. Εικόνα συμβούλου (Image)
9. Σαφής οικονομοτεχνική προσφορά για πιστοποίηση
10. Ακαδημαϊκοί τίτλοι ομάδας έργου

Σχήμα 14: Παράγοντες επιλογής συμβούλου εφαρμογής

Ο διαχωρισμός των παραγόντων επιλογής συμβούλου εφαρμογής έγινε ως εξής: 1) Ικανότητες συμβούλου εφαρμογής, 2) Συνδυασμό παραγόντων, 3) Οικονομικοί παράγοντες. Βλέπουμε πως οι οικονομικοί παράγοντες σχεδόν συμβαδίζουν με τους

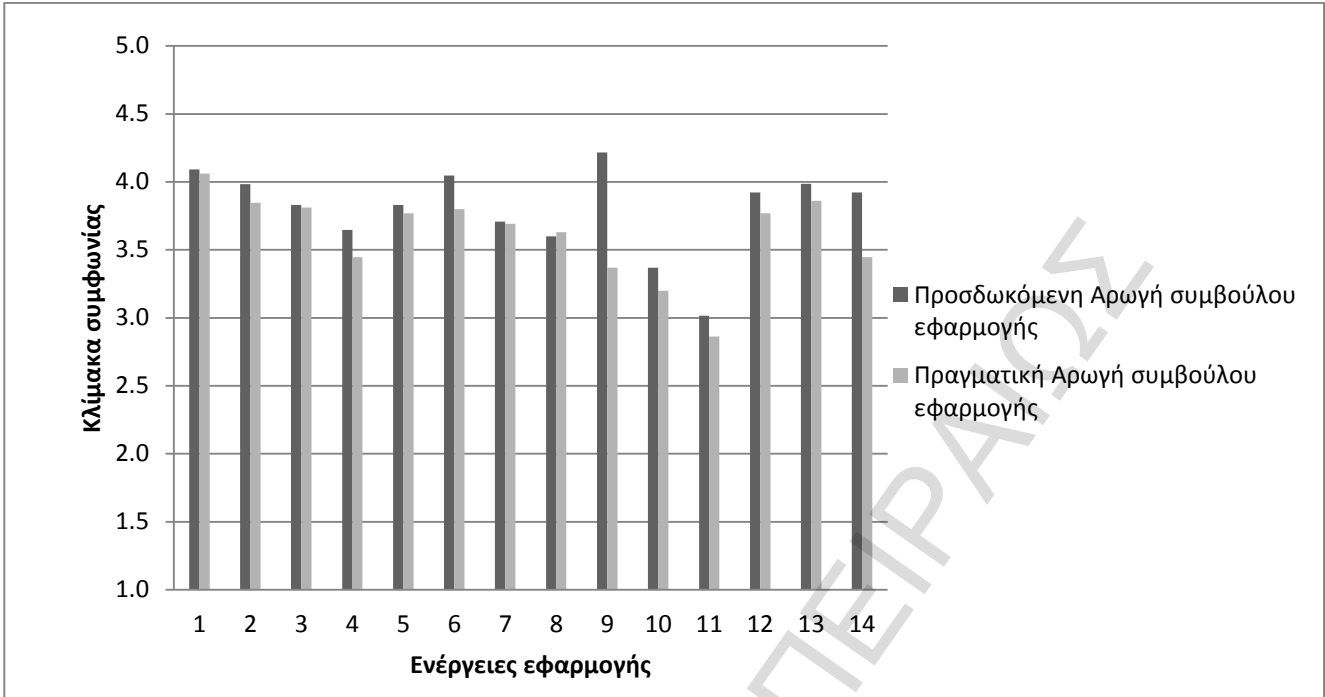
παράγοντες βάσης ικανοτήτων του συμβούλου εφαρμογής ενώ σε μικρότερο αριθμό σημειώθηκε ο συνδυασμός παραγόντων.



Σχήμα 15: Κατανομή παραγόντων επιλογής συμβούλου εφαρμογής

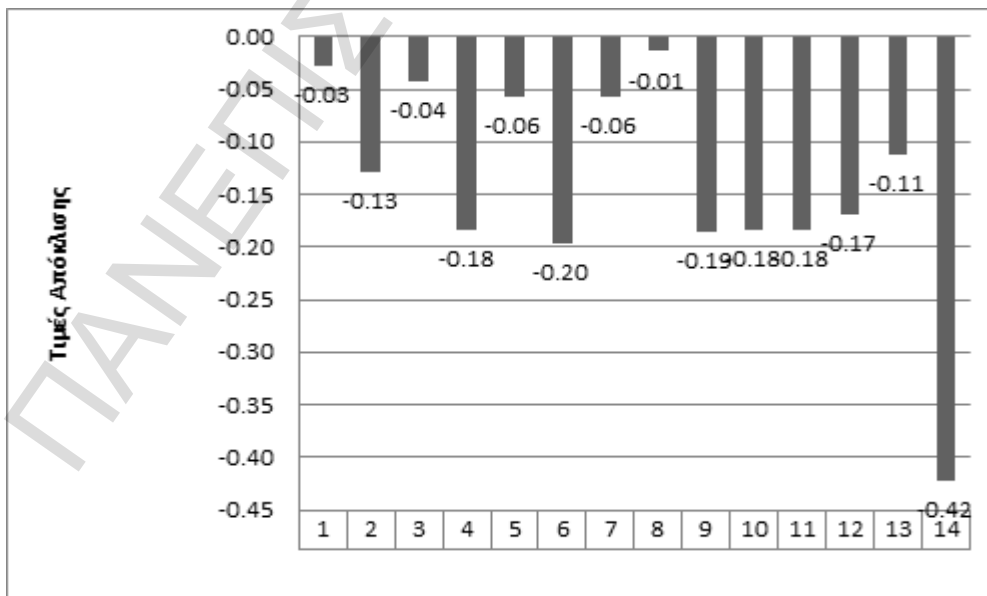
4.2.6 . Επιδόσεις συμβούλων εφαρμογής

Οι επιδόσεις των συμβούλων εφαρμογής απεικονίζονται σε διάγραμμα όπου μετριέται η προσδοκώμενη επίδοση (perceived) του συμβούλου εφαρμογής και η πραγματική επίδοση (actual) προκειμένου να μετρηθεί η απόκλιση μεταξύ τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι σε όλες τις ενέργειες που η εταιρία ανέμενε την αρωγή του συμβούλου η πραγματική επίδοση ήταν κατώτερη του αναμενόμενου σημειώνοντας αρνητική απόκλιση. Η μεγαλύτερη αρνητική απόκλιση εμφανίστηκε στην ενέργεια «Αναθεώρηση-Βελτιστοποίηση του συστήματος» όπου η απόκλιση σημειώσε την μεγαλύτερη αρνητική τιμή της.



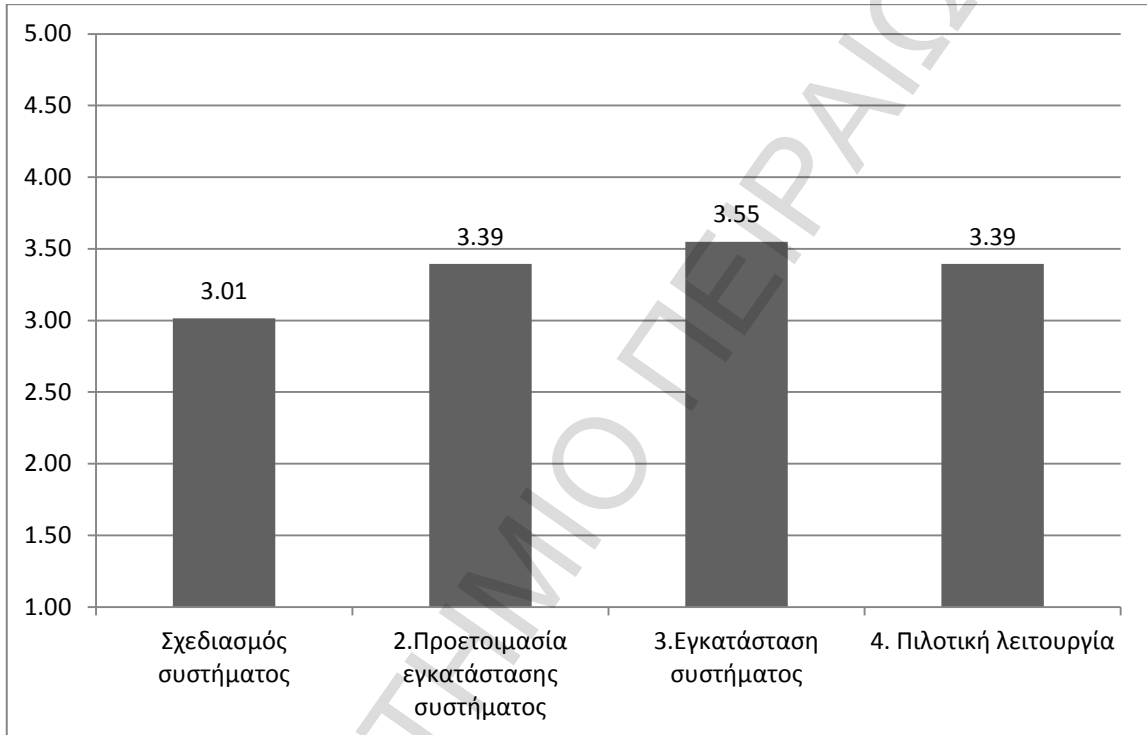
1. Ερμηνεία απαιτήσεων προτύπου	8. Κωδικοποίηση εγγράφων τεκμηρίωσης
2. Αναγνώριση διεργασιών του οργανισμού	9. Παροχή απαιτούμενης εκπαίδευσης
3. Ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ λειτουργίας/απαιτήσεων προτύπου	10. Αρωγή στην ορθολογική οργάνωση της εταιρίας
4. Τροποποίηση-επανασχεδιασμός διεργασιών του οργανισμού	11. Αρωγή σε καθορισμό και επιλογή εξοπλισμού
5. Σχεδιασμός νέων διεργασιών για συμμόρφωση απαιτήσεων	12. Παρακολούθηση εφαρμογής-αντιμετώπιση δυσλειτουργιών
6. Προετοιμασία-Συγγραφή εγγράφων τεκμηρίωσης	13. Διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων πριν τη πιστοποίηση
7. Σχεδιασμός εντύπων επικοινωνίας	14. Αναθεώρηση-Βελτιστοποίηση του συστήματος

Σχήμα 16: Ενέργειες αρωγής συμβούλου εφαρμογής



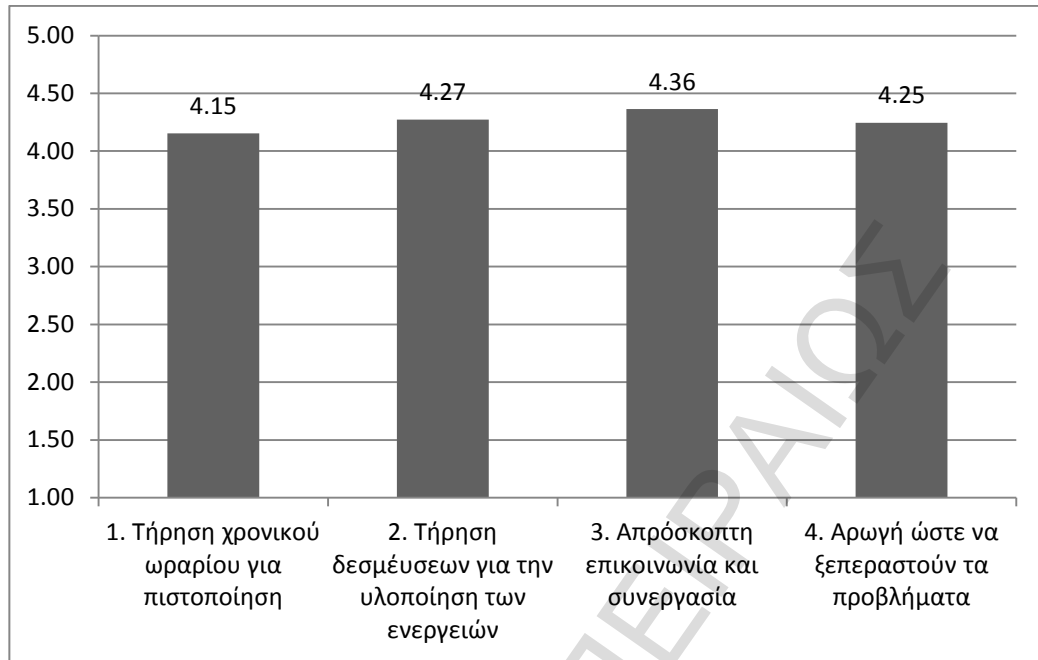
Σχήμα 17: Απόκλιση μεταξύ προσδοκώμενης και πραγματική αρωγής συμβούλου εφαρμογής

Εξετάζοντας επίσης την ανάγκη των εταιριών για την παρουσία του συμβούλου εφαρμογής στα στάδια υλοποίησης του συστήματος εφαρμογής βλέπουμε από τις απαντήσεις τους ότι σε κανένα από τα τέσσερα βασικά στάδια δεν σημείωσαν μεγάλη ανάγκη για την παρουσία του συμβούλου εφαρμογής και ότι και τα τέσσερα στάδια εμφανίζουν παρόμοιους μέσους όρους.



Σχήμα 18: Βαθμός αναγκαιότητας παρουσίας συμβούλου σε επιμέρους στάδια εφαρμογής

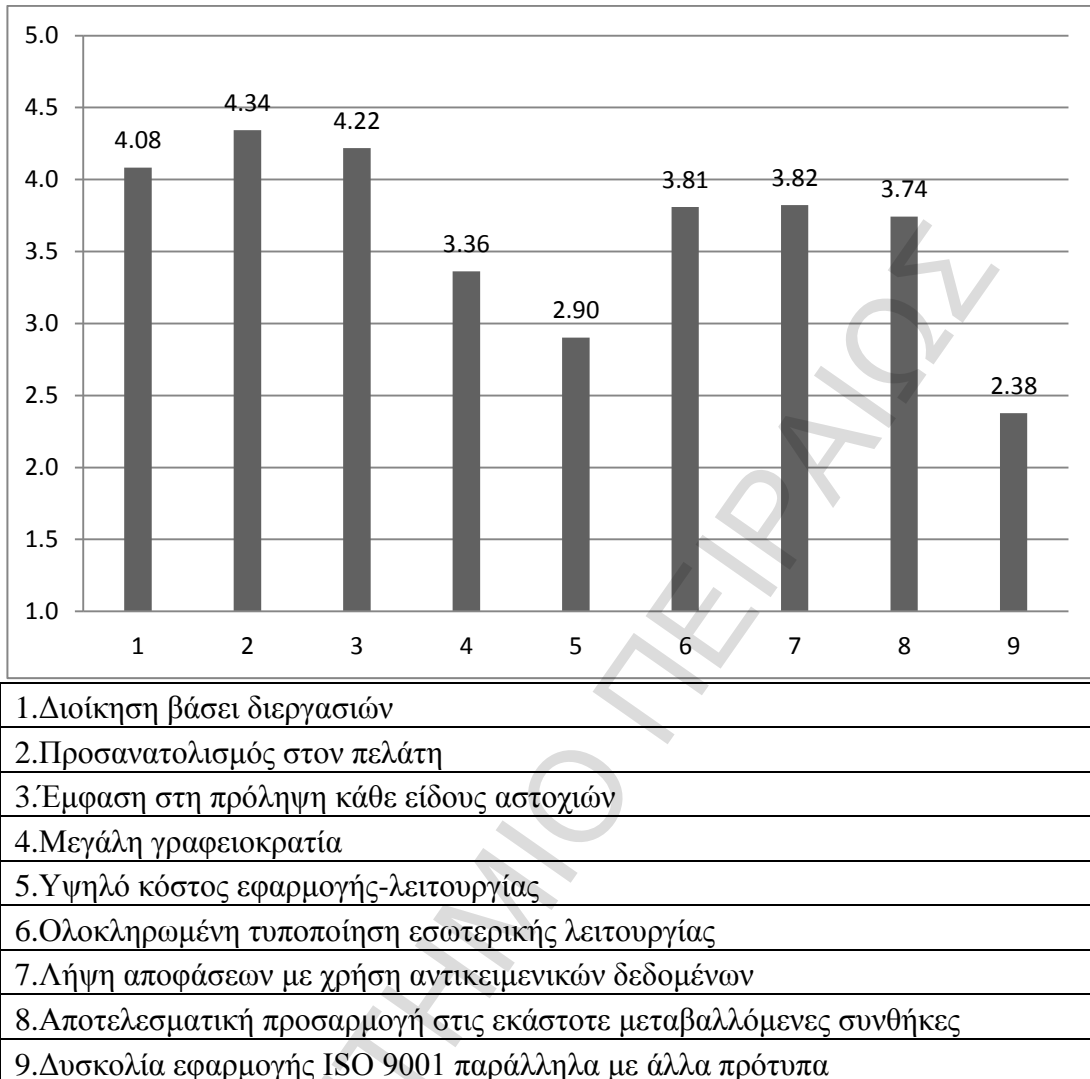
Στο τομέα της συνεργασίας με τον σύμβουλο εφαρμογής το σύνολο των εταιριών παρουσιάζεται πολύ ικανοποιημένο με μέσους όρους αρκετά υψηλούς στους τομείς επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συμβούλους εφαρμογής κάτι που καταδεικνύει ότι η συνεργασία άφησε πολύ ικανοποιημένες τις επιχειρήσεις.



Σχήμα 19: Επίπεδο συνεργασίας με σύμβουλο

4.2.6 Χαρακτηριστικά Προτύπου Συστήματος Διοίκησης

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του πρότυπου συστήματος διοίκησης οι επιχειρήσεις αναγνώρισαν περισσότερο τα θετικά χαρακτηριστικά του υφιστάμενου συστήματος διοίκησης και αντιθέτως δεν αναγνώρισαν τα αρνητικά χαρακτηριστικά που ενδεχομένως να συνοδεύουν την εφαρμογή του. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι η δυσκολία εφαρμογής του ISO 9001 με άλλα πρότυπα εφαρμογής όπου συγκέντρωσε (μ.ο. 2,38) σε πεντάβαθμη κλίμακα Συμφωνίας/Διαφωνίας. Τα τρία επικρατέστερα χαρακτηριστικά που αναγνώρισαν οι επιχειρήσεις ήταν η διοίκηση βάσει διεργασιών (μ.ο. 4.08), ο προσανατολισμός στον πελάτη (μ.ο 4.34) και η έμφαση στη πρόληψη κάθε είδους αστοχιών (μ.ο 4.22).



Σχήμα 19: Χαρακτηριστικά Συστήματος Ποιότητας

4.3 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων, όπως έχουν καθοριστεί κατά την ανάπτυξη του σχεδίου εμπειρικής έρευνας πραγματοποιείται ως εξής:

H_A	H₀ : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συνεργασίας της επιχείρησης με τον σύμβουλο εφαρμογής (COC) και της ικανοποίησης της επιχείρησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)
	H₁ : Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συνεργασίας της επιχείρησης με τον σύμβουλο εφαρμογής (COC) και της ικανοποίησης της επιχείρησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης H_A πραγματοποιήθηκε μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson's r , η τιμή του οποίου ($r=0.51$, $p=0.000<0.01$) οδήγησε στη απόρριψη της H_0 (σε επίπεδο εμπιστοσύνης 99%) και στην αποδοχή της H_1 . Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο υπό εξέταση μεταβλητών και συμπεραίνεται ότι όσο καλύτερο είναι το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης και του συμβούλου εφαρμογής τόσο μεγαλύτερο είναι και το επίπεδο ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής.

H_B	H₀ : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) δεν επηρεάζει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)
	H₁ : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) επηρεάζει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης H_B πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού κριτηρίου Anova, η τιμή του οποίου ($F=0.229$, $p=0.79>0.05$) δεν μας επιτρέπει να απορρίψουμε την H_0 και να δεχτούμε την H_1 . Βάσει του αποτελέσματος δεν επιβεβαιώνεται η επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης στην ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής. Παρόλα αυτά από την ανάλυση διαφαίνεται ότι οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις εμφανίζονται οριακά λιγότερο ικανοποιημένες σε σχέση με τις μεγάλες. Μέσοι όροι: Μικρές: -0.21, Μεσαίες: -0.10, Μεγάλες: -0.1067.

H_{Γ}	H_0 : Οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής (MFC) δεν επηρεάζουν την αρωγή του συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες υλοποίησης του προτύπου συστήματος (REA)
	H_1 : Οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής (MFC) επηρεάζουν την αρωγή του συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες υλοποίησης του προτύπου συστήματος (REA)

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης H_{Γ} πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού κριτηρίου T-test, η τιμή του οποίου ($t=1.165$, $p=0.501>0.249$) δεν επιτρέπει την αποδοχή της H_1 και την απόρριψη της H_0 . Βάσει του αποτελέσματος δεν επιβεβαιώνεται η επίδραση των παραγόντων επιλογής των συμβούλων εφαρμογής στην αρωγή του συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες υλοποίησης του πρότυπου συστήματος. Αυτό το γεγονός υποδεικνύει ότι οι εταιρίες ανεξάρτητα από τους παράγοντες που επέλεξαν τον σύμβουλο εφαρμογής (Οικονομικοί, Ικανότητες συμβούλου) δέχτηκαν την ίδια αρωγή ως προς τις ενέργειες υλοποίησης του προτύπου συστήματος. Μέσος όρος αρωγής βάσει ικανοτήτων σχετικά με το πρότυπο 3.77, μέσος όρος αρωγής βάσει οικονομικών παραγόντων 3.55.

H_{Δ}	H_0 : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αρωγής του συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες υλοποίησης του προτύπου συστήματος από τον σύμβουλο εφαρμογής (REA) και των χαρακτηριστικών του νέου συστήματος ποιότητας (NSC)
	H_1 : Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αρωγής του συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες υλοποίησης του προτύπου συστήματος από τον σύμβουλο εφαρμογής (REA) και των χαρακτηριστικών του νέου συστήματος ποιότητας (NSC)

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης H_{Δ} πραγματοποιήθηκε μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson's r , η τιμή του οποίου ($r=0.274$, $p=0.03<0.05$), (σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%) επιτρέπει την αποδοχή της H_1 και την απόρριψη της H_0 . Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο υπό εξέταση μεταβλητών.

Συνεπώς οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι όσο περισσότερη είναι η αρωγή που παρέχει ο σύμβουλος εφαρμογής στις ενέργειες υλοποίησης τόσο καλύτερη η επίδοση των επιμέρους χαρακτηριστικών του συστήματος.

H_E	H_0 : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) δεν επηρεάζει τη δημιουργία γραφειοκρατίας κατά την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001
	H_1 : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) επηρεάζει τη δημιουργία γραφειοκρατίας κατά την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού κριτηρίου Ανονα η τιμή του οποίου ($F=3.53$, $p=0.035<0.05$), (σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%) μας επιτρέπει να απορρίψουμε την H_0 και να δεχτούμε την H_1 . Βάσει του αποτελέσματος της ανάλυσης επιβεβαιώνεται η επίδραση του μεγέθους του οργανισμού στο πρόβλημα της γραφειοκρατίας. Συνεπώς εξάγεται το συμπέρασμα ότι όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερο εμφανίζεται το πρόβλημα της γραφειοκρατίας κατά την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001. Μέσος όρος μικρών επιχειρήσεων: 3.83, μεσαίων επιχειρήσεων: 3.43, μεγάλων επιχειρήσεων: 3.03.

H_{ST}	H_0 : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) δεν επηρεάζει το υψηλό κόστος υλοποίησης της εφαρμογής του προτύπου στην επιχείρηση.
	H_1 : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) επηρεάζει το υψηλό κόστος υλοποίησης της εφαρμογής του προτύπου στην επιχείρηση.

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης H_{ST} πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού κριτηρίου Ανονα η τιμή του οποίου ($F=2.58$, $p=0.083>0.05$) δεν μας επιτρέπει να απορρίψουμε την H_0 και να δεχτούμε την H_1 . Δεν επιβεβαιώνεται η επίδραση του μεγέθους του οργανισμού στο πρόβλημα του υψηλού κόστους υλοποίησης της εφαρμογής του προτύπου. Εντούτοις αξίζει να αναφέρουμε πως το κόστος υλοποίησης φέρεται να είναι ένα πρόβλημα που απασχολεί περισσότερο τις εταιρίες μεσαίου και μικρού μεγέθους σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες που φέρονται να μην το περιλαμβάνουν στα σημαντικά στοιχεία του προτύπου ISO 9001. Μέσος όρος μικρών επιχειρήσεων: 3.21, μεσαίων επιχειρήσεων: 3.0, μεγάλων επιχειρήσεων: 2.64.

H_z	H_0 : Οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής (MFC) δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση απο τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)
	H_1 : Οι παράγοντες επιλογής του συμβούλου εφαρμογής (MFC) επηρεάζουν την ικανοποίηση απο τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης H_z πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού κριτηρίου T-test, η τιμή του οποίου ($t=0.74$, $p=0.399>0.05$) δεν επιτρέπει την αποδοχή της H_1 και την απόρριψη της H_0 . Δεν επιβεβαιώνεται η επίδραση των παραγόντων επιλογής του συμβούλου εφαρμογής στην ικανοποίηση από τον σύμβουλο εφαρμογής. Εντούτοις διαφαίνεται μια τάση στις εταιρίες που επιλέγουν με κριτήριο τις ικανότητες του συμβούλου εφαρμογής όσον αφορά το πρότυπο να έχουν οριακά μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σχέση με τις εταιρίες που βάσισαν την επιλογή τους σε οικονομικούς παράγοντες (κόστος συμβούλου εφαρμογής), όπου ικανοποιήθηκαν ελαφρώς λιγότερο από τις υπηρεσίες του. Μέσος όρος ικανοποίησης των εταιριών που επέλεξαν αποκλειστικά με οικονομικό παράγοντα: -0,07, μέσος όρος ικανοποίησης των εταιριών που επέλεξαν βάσει των ικανοτήτων: -0,2.

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν βάσει αποκλειστικά του οικονομικού παράγοντα είναι συγκεντρωμένες στο να πιστοποιηθούν χωρίς να θέλουν από τον σύμβουλο να εμπλακεί ουσιαστικά μέσα στην εταιρία, γι' αυτόν τον λόγο ακούν πιστά τις υποδείξεις του και τελικώς πραγματοποιούν το σκοπό τους, ενώ οι επιχειρήσεις που διαλέγουν βάσει των ικανοτήτων σχετικά με το πρότυπο, περιμένουν την εμπλοκή του συμβούλου εφαρμογής σε εσωτερικά ευαίσθητα κομμάτια της επιχείρησης και έχουν περισσότερες απαιτήσεις που όμως δεν επιβεβαιώνονται από την παρέμβαση του.

H_H	H_0 : Τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας (NSC) δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)
	H_1 : Τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας (NSC) επηρεάζουν την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης H_H πραγματοποιήθηκε μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson's r , η τιμή του οποίου ($r=0.093$, $p=0.445>0.05$), δεν επιτρέπει την αποδοχή της H_1 και την απόρριψη της H_0 . Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών του νέου συστήματος ποιότητας και της ικανοποίησης από τις υπηρεσίες των συμβούλων εφαρμογής.

H_Θ	H_0 : Η πολλαπλή πιστοποίηση (ACR) δεν επηρεάζει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)
	H_1 : Η πολλαπλή πιστοποίηση (ACR) επηρεάζει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής (GAP)

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης H_Θ πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού κριτηρίου T-test, η τιμή του οποίου ($t=0.607$, $p=0.979>0.05$) δεν επιτρέπει την αποδοχή της H_1 και την απόρριψη της H_0 . Το αποτέλεσμα δεν επιβεβαιώνει την επίδραση της πολλαπλής πιστοποίησης στην ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής, παρά ταύτα σημειώνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση στις εταιρίες που είναι πιστοποιημένες με παραπάνω από ένα πρότυπα σε αντίθεση με τις εταιρίες που έχουν πιστοποιηθεί με μόνο ένα. Οι μέσοι όροι είναι ενδεικτικοί: Μέσος όρος ικανοποίησης μοναδιαίας πιστοποίησης: -1,794, μέσος όρος ικανοποίησης πολλαπλής πιστοποίησης: -0,094.

H ₁	H ₀ : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) δεν επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας (NSC)
	H ₁ : Το μέγεθος της επιχείρησης (GOE) επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας (NSC)

Ο έλεγχος της ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού κριτηρίου Anova η τιμή του οποίου ($F=0.810$, $p=0.449>0.05$) δεν μας επιτρέπει να απορρίψουμε την H_0 και να δεχτούμε την H_1 . Το αποτέλεσμα δεν επιβεβαιώνει την επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης στα επιμέρους χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας. Βάσει της ανάλυσης και τα τρία είδη μεγέθους των επιχειρήσεων έχουν την ίδια αντίληψη για τα χαρακτηριστικά του προτύπου συστήματος ποιότητας χωρίς κάποια από τις τρεις να διαφοροποιεί την αντίληψη της για αυτά τα χαρακτηριστικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και σχολιάζονται κύριες εκροές της διπλωματικής διατριβής. Αρχικά πραγματοποιείται μια σύνοψη των σημαντικότερων σημείων ξεχωριστά. Ακολούθως συζητούνται συνολικά τα κύρια ευρήματα της διατριβής και τέλος παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

5.2 Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα κύρια ευρήματα της ανάλυσης των δεδομένων της εμπειρικής έρευνας. Συγκεκριμένα θα αναλυθούν περαιτέρω τα ευρήματα της μονομεταβλητής ανάλυσης καθώς και οι ερευνητικές υποθέσεις όπου παρουσίασαν ερευνητικό ενδιαφέρον και επιβεβαιώθηκαν στατιστικά.

5.2.1 Ευρήματα μονομεταβλητής ανάλυσης

Από το αποτέλεσμα της κατανομής των προτύπων συστημάτων στους υπό εξέταση οργανισμούς φαίνεται η παγίωση του προτύπου ISO 9001 ως πρότυπο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, καθώς εφαρμόζεται σχεδόν καθολικά από την μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων και απαντάται σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε όλα τα φάσματα των παραγωγικών τομέων καθώς και σε όλο το φάσμα των μεγεθών. Αυτή η διαπίστωση συνάδει με την μεγάλη άνοδο του συγκεκριμένου προτύπου συστήματος την δεκαετία του 90' και τη συνεχόμενη και ραγδαία εξέλιξη του από το 2000 και έπειτα όπου όλο και περισσότερες εταιρίες επέλεξαν να πιστοποιηθούν κατά ISO 9001 προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειριστούν όσο το δυνατόν αποδοτικότερα την ποιότητα στην έκφανση των λειτουργιών της.

Το δεύτερο πρότυπο όπου είχαν οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος ήταν το πρότυπο σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος ISO 14001. Το ISO 14001 είναι νεότερο

του ISO 9001 και δημιουργήθηκε για να καλύψει ένα πολύ κρίσιμο κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης, το οποίο είναι η διαχείριση των εργασιών της σχετικά με το περιβάλλον. Με την άνοδο της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων παγκοσμίως ξεκίνησαν να τίθενται ζητήματα προστασίας του περιβάλλοντος από τις παραγωγικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων καθώς και σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης σε περιπτώσεις όπου μπορεί να σημειωθεί μια εκτός ελέγχου επιβάρυνση για το περιβάλλον. Ήδη από το 2000 και μετά η Ευρωπαϊκή αλλά και Παγκόσμια νομοθεσία έχει γίνει αυστηρότερη σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον ζητώντας όλο και περισσότερα εχέγγυα σωστής λειτουργίας και σύμπλευσης με τον παράγοντα περιβάλλον. Για αυτούς τους λόγους όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται προς το πρότυπο ISO 14001.

Τα υπόλοιπα πρότυπα που είναι πιστοποιημένες οι επιχειρήσεις του δείγματος άπτονται κυρίως σε ειδικά κομμάτια της λειτουργίας τους (ασφάλεια πληροφοριών, ασφάλεια και ποιότητα τροφίμων) και εμφανίζουν τάση προτίμησης με την πάροδο των ετών.

Η κατά μέσο όρο χρονική διάρκεια εφαρμογής του ISO 9001 στις εταιρίες του δείγματος κυμαίνεται από 11-15 έτη. Συμπερασματικά το ISO 9001 δεν είναι ένα καινούριο πρότυπο για τις επιχειρήσεις και θεωρείται αρκετά ώριμο προκειμένου να αξιολογηθεί η εφαρμογή του και τα χαρακτηριστικά του. Επίσης η κατά μέσο όρο χρονική διάρκεια πιστοποίησης κατά ISO 14001 είναι 6-10 έτη, το οποίο δείχνει ότι το πρότυπο είναι πιο καινούριο στις επιχειρήσεις και διαφαίνεται η τάση να το εμπιστεύονται ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις απόρροια εν μέρει της αυστηρής νομοθεσίας αλλά και της ανάγκης των επιχειρήσεων να ελέγξουν αποτελεσματικά τον παράγοντα του περιβάλλοντος που είναι ένας από τους σημαντικότερους για εκείνες.

Στον τομέα των κινήτρων πιστοποίησης κατά ISO 9001 οι εταιρίες φέρονται να επιλέγουν βάσει της ανάγκης για ουσιαστική αλλαγή στο τρόπο λειτουργίας τους στοχεύοντας περισσότερο στην εσωτερική βελτίωση. Εξάιρεση αποτελεί το κίνητρο «απαίτηση αγοράς/πελάτη» το οποίο κατατάσσεται στα εξωτερικά κίνητρα και σημείωσε τον υψηλότερο μέσο όρο αποδοχής ανάμεσα σε όλα τα κίνητρα πιστοποίησης. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από τη μεταστροφή της συνείδησης των καταναλωτών αλλά

και των επιχειρήσεων για ζήτηση και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σε αποδεδειγμένο υψηλό επίπεδο ποιότητας. Αυτή η μεταστροφή έφερε αρκετές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων καθώς έπρεπε να ευθυγραμμιστούν με τις ανάγκες για προϊόντα με υψηλή προστιθέμενη αξία οπότε το ISO 9001 λειτούργησε αφενός σαν βάση για την είσοδο της εταιρίας στο πεδίο της ποιότητας και αφετέρου σαν μιας μορφής απόδειξη για τα προηγούμενα για τους τελικούς καταναλωτές.

Το κριτήριο με τον χαμηλότερο μέσο όρο αποδοχής ήταν η μείωση του συνολικού κόστους όπου υποδεικνύει ότι οι εταιρίες εμφανίζονται συνειδητοποιημένες σχετικά με την επίδραση του προτύπου στον οργανισμό και αποφεύγουν να βασιστούν σε ενδεχομένως βραχυπρόθεσμα και μονομερή αποτελέσματα στοχεύοντας κυρίως σε ουσιαστικές αλλαγές που θα ωφελήσουν την επιχείρηση μακροπρόθεσμα.

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως στην βιβλιογραφική ανασκόπηση ο σύμβουλος εφαρμογής διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την ομαλή υλοποίηση και εφαρμογή του προτύπου συστήματος σε έναν οργανισμό. Επίσης ο σύμβουλος μπορεί να επηρεάσει τα χαρακτηριστικά του προτύπου στον οργανισμό είτε θετικά είτε αρνητικά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η επιλογή του συμβούλου εφαρμογής να είναι πολλή σημαντική για την υλοποίηση του προτύπου. Οι εταιρίες του δείγματος δείχνουν να έχουν κατανοήσει την σημαντικότητα της επιλογής καθώς στην τελική επιλογή τους έπαιξαν ρόλο περισσότερο οι ικανότητες του συμβούλου εφαρμογής σχετικά με το ISO 9001 και λιγότερο παράγοντες που άπτονται καθαρά στην οικονομική φύση της υπηρεσίας που θα τους παρασχεθεί από τον σύμβουλο εφαρμογής.

Ενδεικτικά, ο παράγοντας με τον υψηλότερο μέσο όρο αποδοχής ήταν η εξειδικευμένη γνώση πάνω στο ISO 9001 κάτι το οποίο δείχνει ότι η εταιρίες θέλουν να διασφαλίσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την σωστή εφαρμογή και την απρόσκοπτη λειτουργία του προτύπου. Επίσης ο αμέσως επόμενος παράγοντας ήταν η εργασιακή εμπειρία του συμβούλου εφαρμογής όπου επίσης θα λειτουργούσε σαν μιας μορφής εγγύηση της αξιοπιστίας των υπηρεσιών του. Δε θα έπρεπε να παραλείψουμε το γεγονός ότι τρίτος παράγοντας επιλογής είναι η σαφής οικονομοτεχνική προσφορά που ζητάνε οι επιχειρήσεις από τον σύμβουλο εφαρμογής για συνολικά τις υπηρεσίες του. Έχει

επισημανθεί και προηγουμένως στην βιβλιογραφική ανασκόπηση ότι αρκετές εταιρίες και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες έβρισκαν τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής ακριβές και πολλές φορές δεν ήταν σε θέση να κοστολογήσουν την τελική αμοιβή του. Αυτό το γεγονός φαίνεται να υπάρχει ακόμα στη συνείδηση των εταιριών για αυτό πλέον θέλουν να έχουν επίγνωση του συνολικού κόστους της υλοποίησης και της αμοιβής προκειμένου να είναι σε θέση να ρυθμίσουν κατάλληλα το διαθέσιμο κατάλληλα το διαθέσιμο μπάτζετ.

Επίσης υψηλά ποσοστά εμφανίζουν οι παράγοντες image του συμβούλου εφαρμογής και η φήμη του συμβούλου. Σχετικά με τη φήμη αποτελεί ένα ισχυρό όπλο στα χέρια του συμβούλου εφαρμογής καθώς αποτελεί διαφήμιση και αναγνωσιμότητα κάνοντας ευκολότερη την επιλογή του κυρίως από μια εταιρία που θέλει να πιστοποιηθεί για πρώτη φορά. Στον αντίποδα οι παράγοντες με τα μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται η προηγούμενη συνεργασία με τον σύμβουλο εφαρμογής και τα σχόλια από πελάτες του συμβούλου εφαρμογής.

Το βασικότερο κομμάτι της ερευνητικής διαδικασίας ήταν η εξακρίβωση της ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής και μετρήθηκε βάσει της απόκλισης μεταξύ της προσδοκώμενης αρωγής και της πραγματικής αρωγής σε ένα σύνολο κρίσιμων ενεργειών για την υλοποίηση. Σε όλες τις ενέργειες καταγράφηκε αρνητική απόκλιση μεταξύ προσδοκώμενης και πραγματικής αρωγής κάτι που δείχνει ότι δεν επιβεβαιώθηκαν οι προσδοκίες που είχαν οι επιχειρήσεις από τους συμβούλους εφαρμογής. Οι ενέργειες που παρουσίασαν τις υψηλότερες αποκλίσεις ήταν α) Η τροποποίηση-επανασχεδιασμός των διεργασιών του οργανισμού, β) Η προετοιμασία-συγγραφή των εγγράφων τεκμηρίωσης, γ) Η παροχή απαιτούμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό, και η ενέργεια με την μεγαλύτερη αρνητική απόκλιση ήταν δ) Η αναθεώρηση βελτιστοποίηση του συστήματος όταν αυτό απαιτήθηκε.

Οι δύο πρώτες ενέργειες απαιτούν την μέριμνα του συμβούλου εφαρμογής ιδιαίτερα αν μια εταιρία εφαρμόζει το πρότυπο σύστημα για πρώτη φορά, καθώς υπεισέρχεται σε τεχνικά ζητήματα και σε αρκετές λεπτομέρειες όπου μπορεί να θεωρηθούν δύσκολες να εφαρμοστούν εξ ολοκλήρου από τον οργανισμό. Επειδή αυτά τα τεχνικά ζητήματα

δυσκολεύουν περισσότερο τις επιχειρήσεις οι προσδοκίες για αρωγή από τον σύμβουλο εφαρμογής ήταν ιδιαίτερα υψηλές και εν τέλει δεν επιβεβαιώθηκαν.

Η ενέργεια «παροχή εκπαίδευσης» στο προσωπικό ήταν ιδιαίτερος σημαντική για τον οργανισμό καθώς οι αλλαγές που δύναται να φέρει το πρότυπο στην λειτουργία της επιχείρησης είναι μεγάλες και πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι προετοιμασμένοι να λειτουργήσουν με τα νέα δεδομένα, αλλιώς μπορεί να δημιουργηθούν σοβαρές δυσλειτουργίες στην εφαρμογή του προτύπου στην επιχείρηση και για αυτό το λόγο η επιχείρηση περίμενε τον σύμβουλο εφαρμογής, κατευθύνσεις και τρόπους εκπαίδευσης για να μπορέσει να τις μεταδώσει στο προσωπικό.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας αξιολόγησης του συμβούλου είναι το επίπεδο συνεργασίας με τον σύμβουλο εφαρμογής. Σε αυτό το σημαντικό κομμάτι οι εταιρίες εμφανίζονται ιδιαίτερα ικανοποιημένες από το επίπεδο επικοινωνίας το οποίο μετρήθηκε μέσα από τέσσερις ενέργειες που αποτυπώνουν την επικοινωνία συμβούλου-επιχείρησης οι οποίες εμφάνισαν πολύ υψηλούς μέσους όρους αποδοχής. Αυτό είναι αρκετά σημαντικό και δείχνει την πρόθεση των συμβούλων να είναι κοντά στην εταιρία προσφέροντας τις υπηρεσίες τους εμφανίζοντας επαγγελματισμό σε όλες τις εκφάνσεις της συνεργασίας με την επιχείρηση.

Κλείνοντας, ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τα χαρακτηριστικά του νέου προτύπου συστήματος μέσα από την εφαρμογή του σε αυτές. Η χρονική διάρκεια που είναι πιστοποιημένες δείχνουν ωριμότητα στην εφαρμογή και κατ' επέκταση καλύτερη και ασφαλέστερη αναγνώριση των χαρακτηριστικών στον οργανισμό. Το χαρακτηριστικό που οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν περισσότερο από όλα είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση του προτύπου με τον υψηλότερο μέσο όρο μεταξύ των εταιριών. Αυτό είναι και μια απόδειξη της χρησιμότητας και λειτουργικότητας του προτύπου καθώς και επιβεβαίωση των βασικών χαρακτηριστικών του.

Στον αντίποδα τα χαρακτηριστικά που δεν φαίνεται να τα αναγνωρίζουν σημαντικά οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή είναι το υψηλό κόστος εφαρμογής και λειτουργίας το οποίο είναι ένα κατ' εξοχήν αρνητικό χαρακτηριστικό ειδικότερα για τα πρώτα χρόνια

ύπαρξης του προτύπου όπως και η δυσκολία εφαρμογής του ISO 9001 παράλληλα με άλλα πρότυπα αποδεικνύοντας την εξέλιξη των προτύπων και την γνώση των επιχειρήσεων για την ενοποίηση και παράλληλη απρόσκοπτη λειτουργία ξεχωριστών προτύπων μέσα στον οργανισμό.

5.2.2 Ευρήματα ερευνητικών υποθέσεων

Αρχικά στην ερευνητική υπόθεση H_A εξετάζεται αν το επίπεδο συνεργασίας της επιχείρησης με τον σύμβουλο εφαρμογής σχετίζεται με την ικανοποίηση της εταιρίας από τις υπηρεσίες που τις προσέφερε στις ενέργειες που χρειαζόταν την αρωγή του για την υλοποίηση του προτύπου συστήματος στον οργανισμό. Ο βαθμός του συντελεστή συσχέτισης ($r=0.466$) καταδεικνύει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου και της συνεργασίας επιχείρησης-συμβούλου και μεταφράζεται στο ότι όσο καλύτερη είναι η συνεργασία τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του.

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από τη φύση τη συνεργασίας που ουσιαστικά επιτρέπει στην εταιρία να έρθει σε ουσιαστική επαφή με τον σύμβουλο και να διασφαλίσει την συνεχή επικοινωνία και πρόσβαση καθώς και να μεταφέρει στον σύμβουλο τις εξειδικευμένες απαιτήσεις του οργανισμού. Επίσης αναπτύσσεται και σχέση εμπιστοσύνης που βοηθάει αφενός την εταιρία να κατανοήσει το πρότυπο σύστημα και να εξωτερικεύσει τις ειδικές απαιτήσεις της και αφετέρου τον σύμβουλο να κατανοήσει τις ειδικές ανάγκες και να ακολουθήσει συγκεκριμένο τρόπο προσέγγισης που θα καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης.

Στην ερευνητική υπόθεση H_Δ εξετάζεται αν προκύπτει συσχέτιση μεταξύ της πραγματικής αρωγής που προσέφερε ο σύμβουλος σε ενέργειες που χρειάζονται για την υλοποίηση του προτύπου συστήματος στην επιχείρηση και των χαρακτηριστικών που προέκυψαν από την υλοποίηση του προτύπου συστήματος.

Ο βαθμός του στατιστικού κριτηρίου Pearson's r ($r=0.274$) δείχνει ότι όσο περισσότερη ήταν η αρωγή στις ενέργειες που προσέφερε ο σύμβουλος εφαρμογής τόσο αναδεικνύονταν περισσότερο τα εξής χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας: Η

έμφαση στη πρόληψη, η λειτουργία βάσει τυποποίησης, η λήψη αποφάσεων με χρήση αντικειμενικών δεδομένων και η αποτελεσματική προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Όσο περισσότερη αρωγή προσφέρει ο σύμβουλος στις ενέργειες υλοποίησης, σταδιακά ενισχύει τα σημαντικά χαρακτηριστικά του νέου προτύπου που δίνουν ουσιαστικό όφελος και αξία στην επιχείρηση. Επίσης με την αρωγή του κάνει πιο ευδιάκριτο το πλαίσιο και το ρόλο του νέου προτύπου συστήματος διότι βοηθάει να αναδείξει η επιχείρηση πιο εύκολα και ασφαλέστερα τα χαρακτηριστικά που είναι ουσιαστικά και προσδίδουν αξία στην λειτουργία του προτύπου.

Στην ερευνητική υπόθεση H_E εξετάζεται αν προκύπτει συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και της εμφάνισης γραφειοκρατίας στην διάρκεια εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 στον οργανισμό. Η γραφειοκρατία είναι ένα χαρακτηριστικό που έχει παρατηρηθεί από τα πρώτα χρόνια ύπαρξης του ISO 9001 και έχει αναγνωρισθεί ως μειονέκτημα διότι πολλές επιχειρήσεις στην πλειονότητα τους μεσαίες και μικρές δεν είχαν κάποιο δομημένο σύστημα διαχείρισης και τεκμηρίωσης εγγράφων και αρχείων αναγνώρισαν την συγκεκριμένη απαίτηση του προτύπου ως υπερβολική. Στη παρούσα ανάλυση σημειώνεται πως όσο μικρότερη είναι η εταιρία τόσο περισσότερο αναγνωρίζει τη γραφειοκρατία ενώ οι εταιρίες μεγάλου μεγέθους δεν την σαν πρόβλημα ενδεχομένως διότι η φύση και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων τους την έκανε να προετοιμάσει κάποιο σύστημα διαχείρισης και τεκμηρίωσης έτσι κατάφερε και συνδύασε ευκολότερα την συγκεκριμένη απαίτηση με την λειτουργία του συστήματος.

5.3 Συμπεράσματα

Ο ρόλος του συμβούλου εφαρμογής είναι πολύ σημαντικός για την διαδικασία της πιστοποίησης κατά ISO 9001. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ανεξάρτητα μεγέθους και τομέα που επιθυμούν να πιστοποιηθούν επιλέγουν ένα σύμβουλο εφαρμογής που θα επιφορτιστεί με την ευθύνη να προετοιμάσει και να πραγματοποιήσει τα απαιτούμενα στάδια και ενέργειες που προηγούνται αλλά και έπονται της πιστοποίησης. Η επιλογή του συμβούλου εφαρμογής είναι μια σύνθετη

διαδικασία γιατί ουσιαστικά ζητούνται οι υπηρεσίες της αρωγής για τις ενέργειες εφαρμογής που είναι απαραίτητες για την τελική πιστοποίηση κατά ISO 9001 αλλά και η υπηρεσία της εισαγωγής της λογικής του προτύπου ISO 9001 στην επιχείρηση. Αυτό μετατρέπει τον σύμβουλο εφαρμογής σε συνδετικό κρίκο μεταξύ του προτύπου ISO 9001 και της επιχείρησης που επιθυμεί να πιστοποιηθεί κατά ISO 9001.

Το συγκεκριμένο γεγονός είναι πιο ορατό σε επιχειρήσεις που έχουν τη πρώτη επαφή με τον κόσμο του ISO 9001 και αντίστοιχα δημιουργούν μεγάλες προσδοκίες από τα αποτελέσματα της επίδρασης του προτύπου σε εκείνες. Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι η παρουσία του συμβούλου μπορεί να επηρεάσει σε πολύ σημαντικό κομμάτι τα χαρακτηριστικά του προτύπου τη λειτουργικότητά του και την εν τέλει χρησιμότητα του στην εταιρία. Αυτοί οι λόγοι κάνουν τις επιχειρήσεις να έχουν αυξημένες απαιτήσεις από τον σύμβουλο εφαρμογής όπου τις περισσότερες φορές οι σύμβουλοι εφαρμογής δεν μπορούν να τις εκπληρώσουν. Βάσει αυτών των δεδομένων οι επιχειρήσεις αξιολογούν τις υπηρεσίες των συμβούλων εφαρμογής.

5.3.1 Αρωγή συμβούλου εφαρμογής ως προς τις ενέργειες εφαρμογής του προτύπου

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εταιρία επιλέγει να προσλάβει έναν σύμβουλο εφαρμογής για να κάνει ευκολότερη τη μετάβαση στην εφαρμογή του προτύπου ISO 9001. Η εφαρμογή και τελική υλοποίηση προϋποθέτει την ολοκλήρωση ορισμένων ενεργειών, οι οποίες πρέπει να υλοποιηθούν προκειμένου να έχουν οι εταιρίες το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτές οι ενέργειες λόγω της διαφορετικής προσέγγισης του ζητήματος αλλά και της διαφοράς μεταξύ θεωρητικών απόψεων αλλά και διαφορετικών αναγκών της κάθε επιχείρησης, ήταν δύσκολο να προσδιοριστούν. Παρόλα αυτά βάσει της εμπειρίας από την εφαρμογή του προτύπου σε επιχειρήσεις κατηγοριοποιήθηκαν σε δεκατέσσερις βασικές ενέργειες, οι οποίες περιλαμβάνουν την ενασχόληση του συμβούλου σε όλη τη διάρκεια που προηγείται από την εφαρμογή μέχρι την υλοποίηση και περιλαμβάνει και ενέργειες που προηγούνται, και ενέργειες που έπονται της πιστοποίησης.

Στο υπό εξέταση δείγμα οι ανάγκες των επιχειρήσεων για αρωγή από τον σύμβουλο εφαρμογής αφορούσαν κυρίως ενέργειες που περιλαμβάνουν τεχνικές λεπτομέρειες όπως οι: η ερμηνεία απαιτήσεων του προτύπου, η αναγνώριση των διεργασιών της εταιρίας, η σύνταξη εγγράφων τεκμηρίωσης, η παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό και η διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων. Οι παραπάνω ενέργειες έχουν έντονα τεχνικά στοιχεία τα οποία για μια εταιρία είναι δύσκολο να μπορέσει να τα ικανοποιήσει από μόνη της, διότι θα χρειαστεί αρκετό χρόνο και πιθανότατα μεγαλύτερη ένταση στη προσπάθεια ώστε να τα κατανοήσει. Για αυτούς τους λόγους επιλέγει τον σύμβουλο εφαρμογής ο οποίος παρέχει την εξειδίκευση πάνω στις απαιτήσεις και τις προϋποθέσεις του ISO 9001 καθώς και την απαραίτητη εμπειρία προκειμένου να ικανοποιήσει τις αμιγώς τεχνικές ενέργειες στα μέτρα της εκάστοτε εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα η ερμηνεία των απαιτήσεων του προτύπου κάνει την εταιρία να αυξάνει το γνωστικό επίπεδο της σε σχέση με το πρότυπο κάνοντάς την πιο ενήμερη για τις ανάγκες και τις αλλαγές που ενδεχομένως να προκύψουν από την εφαρμογή του προτύπου στην εταιρία.

Επειδή η ερμηνεία περιέχει αρκετά τεχνικά στοιχεία, οι εταιρίες επιλέγουν τη διαμεσολάβηση του συμβούλου προκειμένου αυτές οι απαιτήσεις να γίνουν κατανοητές με απλούστερο τρόπο. Επίσης η ενέργεια αναγνώρισης διεργασιών είναι μια βασική απαίτηση του προτύπου που ζητείται η λεπτομερής αναγνώριση και καταγραφή όλων των διεργασιών της επιχείρησης. Λόγο της πολυπλοκότητας και της λεπτομέρειας, οι επιχειρήσεις αναθέτουν αυτή την ενέργεια στον σύμβουλο εφαρμογής που λόγω της εμπειρίας του είναι σε θέση να κατανοήσει και να συμβαδίσει περισσότερο με την απαίτηση του προτύπου. Επίσης είναι πιθανό ορισμένες επιχειρήσεις να μην έχουν αναγνωρίσει όλες τις διεργασίες του οργανισμού και για αυτό τον λόγο εμπιστεύονται επίσης τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής. Αντίστοιχα η καταγραφή των εγγράφων τεκμηρίωσης απαιτεί από την εταιρία ένα σύστημα το οποίο μπορεί να διαχειρίζεται κατάλληλα τον φόρτο των εγγράφων. Αρκετές εταιρίες και κυρίως οι μικρές εταιρίες έχουν παραπονεθεί για γραφειοκρατία της εφαρμογής του προτύπου. Επίσης ένα ακόμη σημαντικό ζήτημα είναι η παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό της επιχείρησης προκειμένου να μπορέσει να λειτουργήσει βάσει του νέου προτύπου συστήματος. Και σε αυτή την ενέργεια, οι εταιρίες θεωρούν πολύ σημαντική την παροχή της εκπαίδευσης και των τρόπων εκπαίδευσης, είτε γιατί έχουν άγνοια πώς να

την πραγματοποιήσουν οι ίδιες, είτε γιατί το ήδη υπάρχον εταιρικό σύστημα μετάδοσης των πληροφοριών και της εκπαίδευσης δεν επαρκεί προκειμένου να ικανοποιηθεί η συγκεκριμένη ενέργεια.

Η εσωτερική επιθεώρηση είναι η τελευταία ενέργεια πριν τη διαδικασία της υλοποίησης και η εταιρία θέλει τη βοήθεια του συμβούλου εφαρμογής προκειμένου να δει σε ποια σημεία χρειάζεται παραπάνω προσοχή και σε ποια είναι σε ικανοποιητικό στάδιο. Αν αυτά δεν έχουν την παρουσία του συμβούλου εφαρμογής, τότε η εταιρία αισθάνεται ότι δεν υπάρχει ουσιαστική βοήθεια από εκείνον.

Συνοψίζοντας μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τις ενέργειες εφαρμογής μέσα σε τέσσερα στάδια εφαρμογής, όπου συνεχίζεται η ροή των ενεργειών που προηγούνται της τελικής διαδικασίας πιστοποίησης. Αυτά τα τέσσερα στάδια περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό του νέου συστήματος, την προετοιμασία εγκατάστασης του νέου συστήματος, την εγκατάσταση του συστήματος καθώς και την πιλοτική λειτουργία. Παρότι και στα τέσσερα στάδια οι επιχειρήσεις έδειξαν την ανάγκη τους για την αρωγή του συμβούλου εφαρμογής το στάδιο της εγκατάστασης του συστήματος όπου περιλαμβάνει ενέργειες όπως η εκπαίδευση του προσωπικού, η ορθολογική οργάνωση της εταιρίας και η εγκατάσταση εξοπλισμού ήταν το στάδιο που συγκέντρωσε την μεγαλύτερη ανάγκη για παρουσία του συμβούλου εφαρμογής.

5.3.2. Επίπεδο συνεργασίας με σύμβουλο εφαρμογής

Το επίπεδο συνεργασίας του συμβούλου εφαρμογής με την επιχείρηση κρίνει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση της επιχείρησης σχετικά με τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής, των χαρακτηριστικών του νέου συστήματος και της γενικότερης παρουσίας του συμβούλου εφαρμογής στην επιχείρηση. Σε γενικές γραμμές οι σύμβουλοι εφαρμογής ενήργησαν με επαγγελματισμό και βοήθησαν στο να διατηρηθεί σε υψηλό επίπεδο η επικοινωνία. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στους τέσσερις βασικούς τομείς που μετρήθηκε η επικοινωνία συμβούλων εφαρμογής και επιχείρησης κατέδειξαν ότι οι σύμβουλοι ήταν πολύ ανοικτοί και συνεργάσιμοι καθώς και εξαιρετικά συνεπείς σε ζητήματα που έπρεπε να είναι ακριβής (χρονική διάρκεια πιστοποίησης, χρηματικό αντίτιμο για τις υπηρεσίες τους).

Η συνεργασία του συμβούλου εφαρμογής με την επιχείρηση σχετίζεται και με την αρωγή που προσφέρει ο σύμβουλος εφαρμογής για την υλοποίηση των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την πιστοποίηση και με την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του συμβούλου εφαρμογής και επιβεβαιώνεται και στατιστικά στην παρούσα έρευνα. Ο κύριος λόγος που εξηγεί αυτό το γεγονός είναι ότι η επικοινωνία και η προσβασιμότητα του συμβούλου βοηθάει την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει ουσιαστικά τον σύμβουλο εφαρμογής σε οποιοδήποτε κομμάτι της διαδικασίας της πιστοποίησης κρίνει ότι χρειάζεται την βοήθεια του κάνοντας τον να καταλάβει τις βαθύτερες ανάγκες της και να της δώσει εξατομικευμένες λύσεις.

Επίσης παρατηρήθηκε ότι το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ του συμβούλου εφαρμογής και της επιχείρησης ήταν σε υψηλό επίπεδο ανεξάρτητα του μεγέθους της εταιρίας του συμβούλου εφαρμογής που απευθύνθηκαν οι εταιρίες. Η τάση επιλογής κινήθηκε προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβούλων χωρίς όμως να υπολείπονται τόσο οι ατομικές επιχειρήσεις συμβούλων αλλά και οι μεγάλες επιχειρήσεις συμβούλων. Οριακά το καλύτερο επίπεδο συνεργασίας καταγράφηκε από τις μεγάλες εταιρίες. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν σε μεγάλο βαθμό δομημένο σύστημα λειτουργίας που περιλαμβάνει επακριβώς τις βασικές δομές της επιχείρησης και για αυτό γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να ζητήσουν από τον σύμβουλο εφαρμογής. Αντίστοιχα μεσαίες ή μικρότερες επιχειρήσεις που ενδεχομένως να πιστοποιούνται για πρώτη φορά ζητούν πολλά περισσότερα από τον σύμβουλο εφαρμογής διότι δεν είναι εξοικειωμένες με την έννοια και τις απαιτήσεις με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια δυσκολία στην επικοινωνία.

5.3.3 Παράγοντες επιλογής συμβούλου εφαρμογής

Οι παράγοντες επιλογής ομαδοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες. Στους οικονομικούς παράγοντες, στου παράγοντες επιλογής βάσει των ικανοτήτων των συμβούλων εφαρμογής σχετικά με την εφαρμογή του προτύπου στους οργανισμούς και στον συνδυασμό κινήτρων όπου δεν διαφαίνεται ξεκάθαρα η επιλογή του οργανισμού σχετικά με τον σύμβουλο εφαρμογής. Οι παράγοντες επιλογής μοιράστηκαν ανάμεσα

στους οικονομικούς και τους παράγοντες βάσει ικανοτήτων ενώ ο συνδυασμός παραγόντων επιλογής επιλέχθηκε από ένα πολύ μικρό αριθμό εταιριών.

Δεν σημειώθηκε κάποια τάση επιλογής από τις επιχειρήσεις που να σχετίζεται με το μέγεθος τους καθώς οι επιχειρήσεις έδωσαν βάρος στον οικονομικό τομέα της επιλογής και εν μέσω κρίσης είναι δεδομένο ότι το διαθέσιμο χρηματικό ποσό για τον σύμβουλο εφαρμογής θα ελεγχθεί και θα εκτιμηθεί με αυστηρότερα κριτήρια αλλά και με παράγοντες βάσει των ικανοτήτων του συμβούλου εφαρμογής λόγω των αναγκών των εταιριών για ουσιαστική αναδιάρθρωση της λειτουργίας της εταιρίας.

5.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα διατριβή, μέσω της ανασκόπησης του θεωρητικού πλαισίου και της διενέργειας έρευνας πεδίου, εμπλούτισε την υφιστάμενη γνώση στο ζήτημα της αξιολόγησης των συμβούλων εφαρμογής στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, παράλληλα, δημιούργησε και νέα ερωτήματα, τα οποία αξίζει να διερευνηθούν σε μελλοντικές μελέτες.

Αρχικά θα ήταν σκόπιμο να εξεταστεί η αντίληψη για τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος ποιότητας συγκριτικά για τις εταιρίες που προσέλαβαν σύμβουλο εφαρμογής και για τις εταιρίες που το ανέπτυξαν από το εσωτερικό τμήμα ποιότητας καθώς αυτή η συσχέτιση μπορεί να εξηγήσει και να προσδιορίσει τους παράγοντες που καθορίζουν την αντίληψη για τα χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας.

Ο χρόνος πιστοποίησης αποτελεί επίσης μία παράμετρο, η οποία διερευνάται συχνά σε σχέση με την επίδρασή της στα αποτελέσματα της πιστοποίησης. Στην παρούσα διατριβή δεν επιβεβαιώθηκε ανάλογη συσχέτιση. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την πλειοψηφία των σχετικών προηγούμενων ερευνών, εντούτοις το συγκεκριμένο αντικείμενο απαιτείται να εξεταστεί σε μεγαλύτερο βάθος στο μέλλον, έτσι ώστε να διατυπωθεί μία πληρέστερη εικόνα του.

Τέλος, ο ρόλος της πολλαπλής πιστοποίησης αποτελεί ένα αντικείμενο, το οποίο φαίνεται να έχει εξεταστεί ελάχιστα στην υφιστάμενη βιβλιογραφία. Ωστόσο, με

δεδομένη τη διαρκώς αυξανόμενη διάδοση όλων των βασικών προτύπων, πλην του ήδη διαδεδομένου ISO 9001, το θέμα της πολλαπλής πιστοποίησης είναι βέβαιο ότι θα διερευνηθεί, εκ των πραγμάτων, περισσότερο στο άμεσο μέλλον, σε συνδυασμό και με το κρίσιμο θέμα της ολοκλήρωσης των ΠΣΔ. Τα σχετικά ευρήματα της παρούσας διατριβής θα μπορούσαν να αποτελέσουν το έναυσμα για τη λεπτομερέστερη διερεύνηση του αντικειμένου αυτού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία:

Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. και Λαγοδήμος, Α. Γ. (2007). *Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων* (2η εκδ.). Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.

Κουρεμένος Α. (1996). *Μέθοδοι έρευνας αγοράς - μάρκετινγκ*. Σημειώσεις με βάση τις διαφάνειες των παραδόσεων, Πειραιάς.

Hoyle D. (2001) *Iso quality systems handbook*, Elsevier Ltd

Άρθρα:

Beattie, K. R. (1999), Implementing ISO 9000: A study of its benefits among Australian organizations, *Total Quality Management* 10, pp. 95-106

Bell M. and Omachonu V. (2011) Quality system implementation process for business success, *International Journal of Quality and Reliability Management* 28(7), pp.723-734

Bennett, R. J. and Robson, P. J. A. (2002) External Advice and Business Link, in Cosh A. and Hughes A. (eds) *Enterprise Challenged: Policy and Performance in the British SME Sector 1999–2002*, pp. 57–71

Bennett, R. J. and Smith, C. (2004) The Selection and Control of Management Consultants by Small business clients, *International Small Business Journal* 22, pp.435-462

Buttle F. (1997) ISO 9000: Marketing motivations and benefits, *International Journal of Quality of Reliability Management* 14 (9), pp. 936-947

Cancun, Mexico, April 30 – May 3, 2004

Casadesus M., Marimon V. F., Heras S. I. (2002) Quality Service of ISO 9000 consultants, *International Journal of Quality and Reliability Management* 19, pp. 998-1013

Dawes, P. L., Dowling G. R., Patterson, P. G. (1992), Criteria Used To Select Management Consultants, *Industrial Marketing Management* 21, pp. 187-193

Day E.Hiram and Barksdale Jr (1992), How firms select professional services, *Industrial Marketing Management* 21, pp. 85-91

De Benito, C. M. (1998) Guia para la implantacion de la calidad total en pymes, *Alta Direccion*, 197, pp.13-27

Fernandez-Gonzalez, Arturo J., Prado P., Carlos J. (2003): The role of external consultancy in Quality Management: Results of an empirical study in Spain and Portugal, Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference

Groves, R. M. (2004). Survey errors and survey costs, Wiley, Hoboken, NJ

Gustafsson R., Klefsjo B., Berggren E., Granfors-Wellemets U., (2001) Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises- a study of Swedish Organizations, *The TQM Magazine* 13(August), pp. 232-246

Jiang, R. J. and Bansal P. (2003) Seeing the Need for ISO 14001, *Journal of Management Studies* 40(4), pp. 0022-2380

Jones, R., Arndt, G., Kustin, R. (1997) ISO 9000 among Australian companies impact of time and reasons for seeking certification on perception of benefits received, *International Journal of Quality and Reliability Management* 14, pp.650-660

Kubr M. (1993). How to Select and Use Consultants. A Client's Guide, Management Development, 31, *International Labour Office*, Geneva.

Lambrecht J. and Pirnay F. (2005): An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Wallon Region of Belgium, *Entrepreneurship and Regional Development* 17, pp. 89-108

Lipovatz D., Stenos F. and Vaka A. (1999), Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek Enterprises, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (6), pp.534-551

Llopis J. and Tari J. J. (2003): The importance of internal aspects in quality improvement, *International Journal of Quality and Reliability Management* 20(3), pp.304-324

Marimon, V. F. and Christobal F. E., (2005) A study of the ISO 9000 certification process: Consultant profiles and company behavior, *Managing Service Quality* 15, pp. 998-1013

Marimon, V. F., Casadesus, F. M. and Heras, S. I. (2002): Do quality consultants offer a quality service? *Total Quality Management*, 13(6), pp. 797-811

- McLachin, R. D. (1999) Factors for consulting engagement success, *Management Decision* 37, pp. 394-402
- Mitchell, V. W. (1994): Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services, *The Service Industries Journal* 14(3), pp. 315-339
- Montes, J. L. F. and Moreno, A. R. (2005) Self-implementation of ISO 9001 versus external support: an examination in laboratories involved in chemical measurement, *Accred Qual Assur* 10, pp.304-307
- Morrow D. and Rondinelli D. (2002) Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification, *European Management Journal* 20(2), pp. 159–171
- Rayner P. and Porter, L. J., (1991) BS5750/ISO 9000- The experience of Small and Medium- Sized firms, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 8(6), pp.16-28
- Saunders M., Lewis P. and Thornhill A. (2003). Research methods for business students (3rd ed.). Prentice Hall, New York, NY
- Schein, E. H. (1988) Consultoria de Procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores, Addison-Wesley, Iberoamericana Mexico.
- Sekaran U. (2003). Research methods for business: a skill-building approach (4th ed.). John Wiley and Sons, New York, NY
- Smallbone D., North D. and Leigh R. (1993): The use of external assistance by mature SMEs in the UK: some policy implications, *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, pp. 279-295
- Stock J. R. and Zinszer P. M. (1987) The Industrial Purchase Decision for Professional Services, *Journal of Business Research* 15(1), pp.1-16
- Van Der Wiele, T. and Brown, A. (1997) ISO 9000 series experiences in small and medium- sized enterprises, *Total Quality Management* 8 (5), pp. 300-304
- Weanmoth B. and Dobbin D. (1994) Experience with implementing ISO 9000, *Asian Pacific Journal of Quality Management* 3, pp.9-27
- Yahyn S. and Goh W. K. (2001) The implementation of an ISO 9000 quality system, *International Journal of Quality and Reliability Management* 18(9), pp.941-966

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ISO 9001

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αναμενόμενη διάρκεια συμπλήρωσης: ~ 15 λεπτά

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Όνοματεπώνυμο:

Θέση:

A. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

A1. Παρακαλώ σημειώστε στον ακόλουθο πίνακα:

(α) τα Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης βάσει των οποίων έχει πιστοποιηθεί ο οργανισμός σας,

(β) το έτος απόκτησης του πιστοποιητικού για κάθε πρότυπο.

Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης:	Πιστοποίηση	Έτος
1. ISO 9001	<input type="checkbox"/>	
2. ISO 14001	<input type="checkbox"/>	
3. OHSAS 18001 / ΕΛΟΤ 1801	<input type="checkbox"/>	
4. SA 8000	<input type="checkbox"/>	
5. ISO 27001	<input type="checkbox"/>	
6. ISO 22000	<input type="checkbox"/>	
7. Άλλο:	<input type="checkbox"/>	

A2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το πρότυπο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 είναι απαραίτητο για τον οργανισμό σας;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A3. Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένος (-η) από την εφαρμογή του προτύπου συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 στον οργανισμό σας;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A4. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρέασαν την απόφαση του οργανισμού σας για την πιστοποίηση κατά ISO 9001;

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Απόλυτα
1. Απαιτήσεις αγοράς/ πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Βελτίωση εσωτερικής λειτουργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Πιστοποίηση ανταγωνιστών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Προβολή/Διαφήμιση/Φήμη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Βελτίωση ποιότητας προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Μείωση συνολικού κόστους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Κάλυψη απαιτήσεων νομοθεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Διευκόλυνση εξαγωγών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Απόδειξη εφαρμογής διοίκησης ολικής ποιότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

B1. Εάν έχετε πιστοποιηθεί με περισσότερα από ένα πρότυπα, απευθυνθήκατε στον ίδιο σύμβουλο για όλα;

ΝΑΙ: <input type="checkbox"/>	ΟΧΙ: <input type="checkbox"/>	Δεν γνωρίζω: <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

B2. Παρακαλώ σημειώστε το μέγεθος της εταιρείας συμβούλων που απευθυνθήκατε για την πιστοποίηση του οργανισμού σας κατά το πρότυπο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001.

Ατομική: <input type="checkbox"/>	2-10 εργαζόμενοι: <input type="checkbox"/>	11-50 εργαζόμενοι: <input type="checkbox"/>	51+ εργαζόμενοι: <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	--	---	---

B3. Από ποιές πηγές αναζητήσατε υπηρεσίες συμβούλου για την πιστοποίηση του οργανισμού σας κατά ISO 9001;

Επαγγελματικός κατάλογος/ Ίντερνετ	<input type="checkbox"/>
Συστήθηκε από άλλη επιχείρηση/οργανισμό	<input type="checkbox"/>
Προσωπική γνωριμία	<input type="checkbox"/>
Πρόταση από φορέα πιστοποίησης	<input type="checkbox"/>

B4. Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένος (-η) από τις υπηρεσίες του συμβούλου (για την πιστοποίηση του οργανισμού σας κατά ISO 9001);

<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Απόλυτα</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B5. Σε περίπτωση νέας πιστοποίησης του οργανισμού σας θα επιλέγατε τον ίδιο σύμβουλο;

<i>Σίγουρα ΟΧΙ</i>	<i>Μάλλον ΟΧΙ</i>	<i>Ούτε ΝΑΙ Ούτε ΟΧΙ</i>	<i>Μάλλον ΝΑΙ</i>	<i>Σίγουρα ΝΑΙ</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B6. Από ποιες πηγές αναζητήσατε υπηρεσίες φορέα πιστοποίησης για την πιστοποίηση του οργανισμού σας κατά ISO 9001;

Επαγγελματικός κατάλογος/ Ίντερνετ	<input type="checkbox"/>
Συστήθηκε από άλλη επιχείρηση/οργανισμό	<input type="checkbox"/>
Προσωπική γνωριμία	<input type="checkbox"/>
Πρόταση από σύμβουλο	<input type="checkbox"/>

B7. Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένος (-η) από τις υπηρεσίες του φορέα πιστοποίησης (για την πιστοποίηση του οργανισμού σας κατά ISO 9001);

<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Απόλυτα</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B8. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρέασαν την απόφαση του οργανισμού σας ως προς την επιλογή του συμβούλου για την πιστοποίηση σας κατά ISO 9001;

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Απόλυτα</i>
1. Φήμη συμβούλου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Εξειδικευμένη γνώση πάνω στο ISO 9001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Εξειδικευμένη γνώση στη διοίκηση επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Προηγούμενη συνεργασία με σύμβουλο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Κόστος υπηρεσίας συμβούλου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Σχόλια από πελάτες του συμβούλου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Εργασιακή εμπειρία συμβούλου (Track record)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Εικόνα συμβούλου (Image)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Σαφής οικονομοτεχνική προσφορά για πιστοποίηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ακαδημαϊκοί τίτλοι ομάδας έργου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B9. Σε ποιο βαθμό περιμένετε τη βοήθεια του συμβούλου ως προς τις ακόλουθες ενέργειες εφαρμογής, που προηγήθηκαν της πιστοποίησης του προτύπου ISO 9001;

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Απόλυτα
1. Ερμηνεία απαιτήσεων προτύπου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Αναγνώριση διεργασιών του οργανισμού σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ της υφιστάμενης λειτουργίας του οργανισμού και των απαιτήσεων του προτύπου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Τροποποίηση-επανασχεδιασμός διεργασιών του οργανισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Σχεδιασμός νέων διεργασιών για τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου (πχ. έλεγχο αρχείων, έλεγχο μη συμμορφώσεων κλπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Προετοιμασία - Συγγραφή εγγράφων τεκμηρίωσης (διαδικασίες – οδηγίες)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Σχεδιασμός εντύπων επικοινωνίας (πχ. αναφορές)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Κωδικοποίηση εγγράφων τεκμηρίωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Παροχή απαιτούμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Αρωγή στην ορθολογική οργάνωση της εταιρίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Αρωγή στον καθορισμό και επιλογή του απαιτούμενου εξοπλισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Παρακολούθηση πρώτης εφαρμογής και αντιμετώπιση δυσλειτουργιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων πριν από την τελική πιστοποίηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Αναθεώρηση – Βελτιστοποίηση του συστήματος (όταν απαιτήθηκε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B10. Σε ποιο βαθμό σας παρείχε πραγματικά ο σύμβουλος την βοήθειά του ως προς τις ακόλουθες ενέργειες εφαρμογής, που προηγήθηκαν της πιστοποίησης του προτύπου ISO 9001;

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Πολύ	Απόλυτα
1. Ερμηνεία απαιτήσεων προτύπου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Αναγνώριση διεργασιών του οργανισμού σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ της υφιστάμενης λειτουργίας του οργανισμού και των απαιτήσεων του προτύπου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Τροποποίηση-επανασχεδιασμός διεργασιών του οργανισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Σχεδιασμός νέων διεργασιών για τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου (πχ. έλεγχο αρχείων, έλεγχο μη συμμορφώσεων κλπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Προετοιμασία - Συγγραφή εγγράφων τεκμηρίωσης (διαδικασίες – οδηγίες)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Σχεδιασμός εντύπων επικοινωνίας (πχ. αναφορές)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Κωδικοποίηση εγγράφων τεκμηρίωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Παροχή απαιτούμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Αρωγή στην ορθολογική οργάνωση της εταιρίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Αρωγή στον καθορισμό και επιλογή του απαιτούμενου εξοπλισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Παρακολούθηση πρώτης εφαρμογής και αντιμετώπιση δυσλειτουργιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων πριν από την τελική πιστοποίηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Αναθεώρηση – Βελτιστοποίηση του συστήματος (όταν απαιτήθηκε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B11. Κατά τη διαδικασία εφαρμογής του προτύπου ISO 9001, θα μπορούσατε να ολοκληρώσετε τα ακόλουθα στάδια χωρίς τη βοήθεια του συμβούλου;

	Σίγουρα ΟΧΙ	Μάλλον ΟΧΙ	Ούτε ΝΑΙ Ούτε ΟΧΙ	Μάλλον ΝΑΙ	Σίγουρα ΝΑΙ
1. Σχεδιασμός συστήματος (πχ. αναγνώριση-τροποποίηση-επανασχεδιασμός διεργασιών, ανάλυση αποκλίσεων λειτουργίας και απαιτήσεων προτύπου κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Προετοιμασία εγκατάστασης συστήματος (πχ. συγγραφή και κωδικοποίηση εγγράφων τεκμηρίωσης και εντύπων επικοινωνίας, επιλογή εξοπλισμού κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Εγκατάσταση συστήματος (πχ. εκπαίδευση προσωπικού, ορθολογική οργάνωση εταιρείας, εγκατάσταση εξοπλισμού κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Πιλοτική λειτουργία συστήματος (πχ. παρακολούθηση πρώτης εφαρμογής, εσωτερικές επιθεωρήσεις, αναθεώρηση συστήματος κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B12. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις, σχετικά με τη συνεργασία σας με το σύμβουλο (για την πιστοποίηση του οργανισμού σας κατά ISO 9001).

	<i>Διαφωνώ Απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ Απόλυτα</i>
1. Ο σύμβουλος τήρησε το χρονικό όριο που είχε συμφωνηθεί για την πιστοποίηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ο σύμβουλος τήρησε τις δεσμεύσεις του, ως προς την υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών του, που είχαν συμφωνηθεί για την πιστοποίηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ο σύμβουλος ήταν συνεργάσιμος και άνοικτος στην επικοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ο σύμβουλος βοήθησε να ξεπεραστούν όλα τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή του ISO 9001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. ΠΡΟΤΥΠΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

G1. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τα χαρακτηριστικά του υφιστάμενου συστήματος διαχείρισης ποιότητας στον οργανισμό σας.

	<i>Διαφωνώ Απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ Απόλυτα</i>
1)Διοίκηση βάσει διεργασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)Προσανατολισμός στον πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)Έμφαση στην πρόληψη κάθε είδους αστοχιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4)Μεγάλη γραφειοκρατία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5)Υψηλό κόστος εφαρμογής – λειτουργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6)Ολοκληρωμένη τυποποίηση εσωτερικής λειτουργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7)Λήψη αποφάσεων με χρήση αντικειμενικών δεδομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8)Αποτελεσματική προσαρμογή στις εκάστοτε μεταβαλλόμενες συνθήκες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9)Δυσκολία εφαρμογής ISO 9001 παράλληλα με άλλα πρότυπα (εάν υπάρχουν)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Δ. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Δ1. Σε ποιο κλάδο και τομέα της οικονομίας δραστηριοποιείται ο οργανισμός σας;

Κλάδος:

Τομέας: Πρωτογενής: Δευτερογενής: Τριτογενής:

Δ2. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων στον οργανισμό σας;

1-9: <input type="checkbox"/>	10-49: <input type="checkbox"/>	50-249: <input type="checkbox"/>	250-749: <input type="checkbox"/>	750+: <input type="checkbox"/>
-------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

Δ3. Ποιος ήταν ο κύκλος εργασιών του οργανισμού σας το 2011 (σε εκ. €);

0-2: <input type="checkbox"/>	2-10: <input type="checkbox"/>	10-50: <input type="checkbox"/>	50-200: <input type="checkbox"/>	200+: <input type="checkbox"/>
-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

Ε. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΣΧΟΛΙΑ

Ε1. Στο χώρο που ακολουθεί, παρακαλώ σημειώστε, εάν επιθυμείτε, οποιαδήποτε γενικά σχόλια / παρατηρήσεις θεωρείτε σημαντικά και τα οποία δεν έχουν ήδη καλυφθεί στο παρόν ερωτηματολόγιο, σχετικά με την αξιολόγηση των υπηρεσιών των συμβούλων για την πιστοποίηση κατά ISO 9001.

Εάν επιθυμείτε να λάβετε γνώση των βασικών αποτελεσμάτων της έρευνας, παρακαλώ σημειώστε τον τρόπο με τον οποίο θα προτιμούσατε να επικοινωνήσουμε μαζί σας:

<input type="checkbox"/> Ταχυδρομικά	Διεύθυνση επικοινωνίας:
<input type="checkbox"/> Μέσω e-mail	Ηλεκτρονική διεύθυνση:
<input type="checkbox"/> Μέσω fax	Αριθμός fax:

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ