

Πεπόνη Αριάδνη: «Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 σε  
Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας - Μελέτη Περίπτωσης»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
Τμήμα Ηλεκτρολόγων & Ηλεκτρονικών Μηχανικών  
[www.uniwa.gr](http://www.uniwa.gr)  
Θηβών 250, Αθήνα-Αιγάλεω 12244  
Τηλ. +30 210 538-1225, Fax. +30 210 538-1226



UNIVERSITY of WEST ATTICA  
FACULTY OF ENGINEERING  
Department of Electrical & Electronics Engineering  
[www.uniwa.gr](http://www.uniwa.gr)  
250, Thivon Str., Athens, GR-12244, Greece  
Tel:+30 210 538-1225, Fax:+30 210 538-1226

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
Διαδικτυωμένα Ηλεκτρονικά Συστήματα

Master of Science in  
*Internetworked Electronic Systems*

Επιβλέπων Διδάσκων:  
Κος Κωστής Ιωάννης

---

## Εκπόνηση Διπλωματικής Εργασίας

«Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο  
ISO 9001:2015 σε Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας -  
Μελέτη Περίπτωσης»

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή (Αριθμός Μητρώου):  
ΠΕΠΟΝΗ ΑΡΙΑΔΝΗ

Ημερομηνία Παράδοσης:

---

Βαθμός (απολύτως & %):	Υπογραφή διδάσκοντος:

Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή .....	6
2. Κεφάλαιο Πρώτο.....	9
2.1 Ορισμοί – Πρότυπο Ποιότητας ISO 9001:2015.....	9
2.1.1 Ορισμοί .....	9
2.1.2 Ποιότητα - Πρότυπο ISO .....	9
2.2 ISO 9001.....	12
2.3 Η Νέα Έκδοση του ISO 9001:2015 .....	13
2.3.1 Αναθεώρηση του ISO – Οι αλλαγές του ISO 9001:2015 .....	13
2.3.2 Οι αλλαγές στο σύστημα ISO 9001:2015 .....	14
3. Κεφάλαιο Δεύτερο .....	17
3.1 Ίδρυση Εταιρείας Orizon Telecommunication.....	17
3.1.1 Σύσταση και Ίδρυση.....	17
3.1.2 Πόροι και χαρακτηριστικά της Ανώνυμη Εταιρείας Orizon Telecommunication .	22
3.1.3 Διοικητική οργάνωση εταιρείας.....	24
4. Κεφάλαιο Τρίτο .....	56
4.1 Εφαρμογή Απαιτήσεων Προτύπου ISO 9001:2015 στην Εταιρία Τηλεπικοινωνιών ....	56
4.1.1 Βελτίωση Διαχείρισης της Ποιότητας Plan – Do – Check - Act .....	57
4.1.2 Κύκλος Βελτίωσης Plan – Do – Study – Check.....	58
4.2 Ερμηνεία των Απαιτήσεων του Προτύπου ISO 9001:2015 .....	61
4.2.1 Πλαίσιο λειτουργίας του Οργανισμού.....	61
4.2.2 Ηγεσία.....	64
4.2.3 Πολιτική.....	65
4.2.4 Σχεδιασμός .....	67
4.2.5 Υποστήριξη .....	70
4.2.6 Λειτουργία.....	77
4.2.7 Αξιολόγηση της απόδοσης .....	89
4.2.8 Βελτίωση .....	93
4.3 Εφαρμογή των Απαιτήσεων του Προτύπου ISO 9001:2015 στη Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών.....	95
4.3.1 Ανάλυση διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας στην Orizon Telecommunication 96	
4.3.2 Ενδιαφερόμενα Μέρη – Διαδικασίες .....	98
4.3.3 Πεδίο Εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας στην Εταιρία ...	102

4.3.4 Προσδιορισμός των Διεργασιών .....	103
4.3.5 Κύριες Διεργασίες.....	104
5. Κεφάλαιο Τέταρτο.....	106
5.1 Μελέτη Ικανοποίησης Πελατών της Εταιρίας με τη χρήση Ερωτηματολογίου .....	106
5.1.1 Εισαγωγή.....	106
5.1.2 Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών.....	106
5.1.3 Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών και η Ιστορική της Εξέλιξη .....	107
5.1.4 Μοντέλα Μέτρησης της Ικανοποίησης.....	108
5.1.5 Μοντέλα για την ανάπτυξη της έρευνας ικανοποίησης πελατών .....	109
5.2 Δομή και Σχεδιασμός του Ερωτηματολογίου Ικανοποίησης Πελατών Orizon Telecommunication.....	111
5.3 Τύποι βαθμού Ικανοποίησης.....	112
5.4 Παράμετροι Ικανοποίησης .....	113
5.5 Δημιουργία Ερωτηματολογίου .....	114
5.6 Ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο .....	114
5.7 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων έρευνας.....	118
5.7.1 Στατιστική Ανάλυση Λοιπών αποτελεσμάτων - Δημογραφικών Στοιχείων.....	121
6. Κεφάλαιο Πέμπτο .....	133
6.1 Συμπεράσματα.....	133
7. Βιβλιογραφία.....	135

## Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Οργανόγραμμα Orizon Telecommunication A.E.....	26
Εικόνα 2: Εφαρμογή Προτύπου ISO 9001:2015 .....	56
Εικόνα 3: Plan - Do - Check – Act.....	57
Εικόνα 4: Κύκλος Βελτίωσης Plan - Do - Study – Act .....	59
Εικόνα 5: Το Αμερικανικό Μοντέλο Ικανοποίησης Πελατών.....	110
Εικόνα 6: Το μοντέλο του Oliver.....	111
Εικόνα 7: Τύπος πελάτη .....	121
Εικόνα 8: "Φήμη" της Εταιρείας.....	122
Εικόνα 9: Αξιοπιστία Εταιρείας.....	122
Εικόνα 10: Προώθηση Νέων Προϊόντων .....	123
Εικόνα 11: Συνεργασία με τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης .....	123
Εικόνα 12: Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών .....	124
Εικόνα 13: Αξιοπιστία Υπηρεσιών .....	124
Εικόνα 14: Ταχύτητα Εκτέλεσης Παραγγελιών.....	125
Εικόνα 15: Ενημέρωση για παροχή Υπηρεσιών από Πωλητές .....	125
Εικόνα 16: Εξυπηρέτηση τμήματος Πωλήσεων .....	126
Εικόνα 17: Γνώσεις πωλητών ως προς το αντικείμενο και τις εξελίξεις.....	126
Εικόνα 18: Αξιολόγηση Εξυπηρέτησης Πελατών (Ερωτήσεις / Παράπονα) .....	127
Εικόνα 19: Αξιολόγηση για τα προβλήματα στις απαιτήσεις των Πελατών .....	128
Εικόνα 20: Αξιολόγηση Υπηρεσιών και χρήσης αυτών.....	129
Εικόνα 21: Αξιολόγηση σχέσης Τιμής / Υπηρεσίας .....	129
Εικόνα 22: Αξιολόγηση Τεχνικής Υποστήριξης.....	130
Εικόνα 23: Σύσταση Orizon Telecommunication.....	131
Εικόνα 24: Δημογραφική Ανάλυση .....	132

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε υπό την επίβλεψη του κ. Κωστή Ιωάννη, καθηγητή του Μεταπτυχιακού Τμήματος «Διαδικτυωμένα Ηλεκτρονικά Συστήματα» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Κωστή για την βοήθεια του στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος καθώς και για την επίβλεψη καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένεια μου καθώς και το σύζυγο μου για την υποστήριξη τους στην διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

## 1. Εισαγωγή

Σχετικά με το πρότυπο ISO 9001 αξίζει να σημειωθεί πως είναι σημαντικό, αναγκαίο καθώς και διαδεδομένο πρότυπο διαχείρισης ποιότητας από διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς σε όλο τον κόσμο, όπου σκοπός αυτού είναι η παροχή και η ικανοποίηση των απαιτήσεων ώστε να παρέχονται οι βέλτιστες υπηρεσίες που απαιτούνται (χρήζει προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες και είδος της εκάστοτε επιχείρησης).

Στη παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετηθεί το πρότυπο ISO 9001:2015 όσον αφορά τη διασφάλιση καθώς και την εφαρμογή του στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών σε εταιρεία παροχής σταθερής τηλεφωνίας, ενώ θα μελετηθεί και η ποιότητα η οποία είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες διάκρισης στο τομέα των τηλεπικοινωνιών λόγω ισχυρής ανταγωνιστικότητας. Παράλληλα αξίζει να αναφερθεί πως το πρότυπο που θα μελετηθεί περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια την συστηματοποίηση των διαδικασιών οι οποίες εξασφαλίζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας αλλά και τη βελτιστοποίηση των υφισταμένων διαδικασιών.

Επιπρόσθετα στόχος είναι η δημιουργία ενός μοντέλου υλοποίησης συστημάτων ποιότητας στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών το οποίο θα αποτελέσει χρήσιμο οδηγό τόσο στους εργαζομένους όσο και στην ίδια την εταιρεία.

Συγκεκριμένα στη παρούσα διπλωματική θα γίνει μια εισαγωγή όσον αφορά το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών σταθερής τηλεφωνίας καθώς και όλου του οργανογράμματος, ενώ στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μία ανάλυση στο πρότυπο ISO 9001:2015 ώστε να κατανοηθεί το σχεδιαζόμενο σύστημα ποιότητας παροχής υπηρεσιών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν έννοιες όσον αφορά τη ποιότητα ενώ θα αναλυθεί το περιεχόμενο συστημάτων διασφάλισης ποιότητας με αναφορά στο πρότυπο ISO 9001 τόσο στα οφέλη τα οποία θα αποκομίσει η εκάστοτε επιχείρηση εάν προβεί στην εφαρμογή τους όσο και στους κινδύνους που ελλοχεύουν εάν δε τα εφαρμόσει.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται εκτενέστερα το πρότυπο ISO 9001:2015 και θα περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια το συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ενώ τονίζεται η μοναδικότητα του συγκεκριμένου συστήματος προσαρμοσμένο στο

τομέα των τηλεπικοινωνιών με επικέντρωση στην εξυπηρέτηση πελατών σταθερής τηλεφωνίας κλάδος αρκετά απαιτητικός

Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο μελετάται η ικανοποίηση των πελατών της Orizon Telecommunication με τη χρήση ερωτηματολογίου ενώ αναλύεται τόσο η δομή όσο και ο σχεδιασμός που υλοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο.

## Abstract

Regarding the standard of ISO 9001, it is worth noting that it is important, necessary and widespread quality management standard from various companies and organizations all over the world, where the purpose of this is to provide and cover all the requirements, in order to provide the best possible services required (it needs to be customized to the specific needs and types of each business).

In this thesis, the ISO 9001:2015 standard will be analyzed so as to secure it's implementation in the service department of a fixed telephony company. Moreover the quality of the results of this standard will also be studied, since it is one of the most important discriminating factors in the field of Telecommunications due to the strong competitiveness. In addition, it is worth to mention that the above standard describes in detail the automation of the processes, which they ensure the high quality delivery of fixed telephony services and the optimization of existing ones procedures too.

Furthermore, our goal is to create an implementation model of quality systems in the customer service department, in order to have a useful guide both for employees and Orizon Telecommunication too.

Specifically, in this thesis we will introduce you the customer care department for fixed line customers and the organization chart too. In the first chapter an analysis for the ISO 9001:2015 standard will be made in order to understand the planned delivery quality system.

Additionally, in the second chapter the meanings of quality will be presented and the content of quality assurance systems will be analyzed where they refer the ISO 9001 standard. Moreover it is worth to mention that this standard is unique, and the company where is going to use it will have advantages. Although if it doesn't apply this standard is going to be on risk.

The third chapter introduces ISO 9001:2015 more extensively and will describe also in detail the particular management system quality. Furthermore, it is notice the uniqueness of this system tailored to the Telecommunications area by focusing on Fixed telephony Customer Services.

Finally, the fourth chapter examines the customer's satisfaction for Orizon Telecommunication company via the use of a questionnaire, while the structure and the design of the questionnaire is analyzed too.



## **2. Κεφάλαιο Πρώτο**

### **2.1 Ορισμοί – Πρότυπο Ποιότητας ISO 9001:2015**

#### **2.1.1 Ορισμοί**

Η λέξη ISO προέρχεται από την Ελληνική λέξη «ίσο» ,ενώ γι' αυτό το λόγο σε ολόκληρο τον κόσμο προφέρεται ISO.

Παράλληλα στην Αγγλική γλώσσα προέρχεται από τις λέξεις International Organization of Standardization (IOS) ενώ στην Ελλάδα τα πρότυπα σχετικά με το ISO τα διακινεί ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης - ΕΛΟΤ.

#### **2.1.2 Ποιότητα - Πρότυπο ISO**

Η ποιότητα είναι ο κινητήριος μοχλός ανάπτυξης ενός οργανισμού όπου συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του, στη βελτίωση του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων και στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών του ενώ ορίζεται η ικανότητα του προϊόντος-υπηρεσία να ικανοποιεί τις προσδοκίες των πελατών (Κωστής, 2009).

Λόγω ανάγκης παροχής προϊόντος-υπηρεσίας δημιουργήθηκαν τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας τα οποία παρέχουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάθε οργανισμός μπορεί να μετρήσει και να βελτιώσει την απόδοσή και τον τρόπο λειτουργίας του ενώ το πιο ευρέως διαδεδομένο πρότυπο ποιότητας είναι το ISO 9001.

Το πρότυπο ISO 9001 έχει υιοθετηθεί από διάφορους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Εισήχθη για πρώτη φορά το 1978 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) ενώ αρκετές μελέτες οι οποίες πραγματοποιήθηκαν αποκάλυψαν τη σημαντικότητα του εργαλείου αυτού που αφορά τη διαχείριση ποιότητας για τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων στους οργανισμούς, με σκοπό να ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες των πελατών ακόμα και των πιο απαιτητικών, και να προωθηθεί η ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Παράλληλα παρά την τάση που επικρατεί για την έκδοση περισσότερο εξειδικευμένων προτύπων, το ISO 9001 συνεχίζει και είναι το πλέον διακεκριμένο πρότυπο ποιότητας καθώς αναφέρει γενικές αρχές διοίκησης με

κύριο στόχο τη διατήρηση της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Αυτό συνεπάγεται πώς το σύστημα ποιότητας ISO 9001 εξακολουθεί να είναι ο κύριος οδηγός για οργανισμούς όλων των τομέων που στόχο έχει να διασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών και να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών κατά τον βέλτιστο τρόπο μέσω της παροχής πράγμα το οποίο προσπαθεί να πετύχει η Orizon Telecommunication.

Παράλληλα τα πρότυπα ISO πρέπει να αναθεωρούνται κάθε πέντε έτη και να τροποποιούνται αν αυτό χρήζει αλλαγών καθώς έτσι διασφαλίζεται ότι τα εργαλεία είναι χρήσιμα ακόμα για την αγορά. Φυσικά θα πρέπει να αναφερθεί πως καθώς οι επιχειρήσεις ποικίλουν σε είδος πρέπει αντίστοιχα και το σύστημα ποιότητας ISO να ~~είναι~~ προσαρμοσμένο στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης.

Τέλος το νέο πρότυπο ποιότητας ISO 9001:2015 διαφέρει κυρίως από τη προηγούμενη έκδοση του (ISO 9001: 2008) τόσο στη νέα του δομή τόσο και στην εστίαση στη σκέψη που βασίζεται στον κίνδυνο καθώς στο προηγούμενο πρότυπο αποτελούσε πάντοτε μέρος του προτύπου, αλλά στη νέα έκδοση δίνεται μεγαλύτερη προβολή και σημασία.

### **2.1.2.1 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (QMS)**

Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας (Quality Management System, QMS) είναι ένα σύστημα διαχείρισης για τη διοίκηση και έλεγχο ενός οργανισμού αναφορικά με την ποιότητα ενώ βοηθά να συντονίζει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες ενός οργανισμού ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών και των ρυθμιστικών απαιτήσεων που προκύπτουν, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του σε συνεχή βάση.

Τα Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, ενώ επιβάλλουν στην εκάστοτε επιχείρηση να εγκαταστήσει και να λειτουργεί το σύστημα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με τις υπόλοιπες απαιτήσεις του προτύπου και προβλέπει ότι η επιχείρηση πρέπει σύμφωνα με τις γενικές απαιτήσεις να:

- Αναλύσει τη λειτουργία της σε καθορισμένες διεργασίες,
- Να προσδιορίσει με ποια σειρά εκτελούνται οι διεργασίες αυτές και ποια είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ τους,
- Να καθορίσει κριτήρια και μεθόδους για την λειτουργία και τον έλεγχο των διεργασιών, δηλαδή πως εκτελούνται και πως ελέγχονται οι διεργασίες αυτές,

- Να διαθέτει το απαραίτητο προσωπικό, μηχανήματα, γενικότερη υποδομή, εργασιακό περιβάλλον κλπ καθώς και πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση και τον έλεγχο των διεργασιών,
- Να μετρά και να αναλύει τις διεργασίες
- Να εφαρμόζει ενέργειες, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της, όπως παραγωγή προϊόντων καλύτερης ποιότητας, μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, περιορισμός των καθυστερήσεων και παράλληλα συνεχής βελτίωση των εκάστοτε διεργασιών. (Κωστής, 2009)

### **2.1.2.2 Πλεονεκτήματα εφαρμογής των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας**

Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας επηρεάζει κάθε πτυχή της απόδοσης ενός οργανισμού/επιχείρησης ενώ παρακάτω παρουσιάζονται τα οφέλη για το σχεδιασμό και την εφαρμογή τεκμηριωμένων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας:

- Γνωρίζει τις αδυναμίες που πρέπει να βελτιώσει και να τις φτάσει εκεί που επιθυμεί.

Καθώς τεκμηριώνεται το Σύστημα διαχείρισης ποιότητας, οι βασικές διαδικασίες που εμπλέκονται στην υλοποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας θα καθοριστούν καλύτερα και στη συνέχεια θα βελτιστοποιηθούν. Αυτό θα βοηθήσει όλους να κατανοήσουν καλύτερα τις ευθύνες τους και να βελτιώσουν τη συνοχή καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες περνούν από τη διαδικασία.

- Γνωρίζει πως να συμπεριφερθεί για να έχει την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της η οποία βοηθά να ενσταλάξει την εμπιστοσύνη στην οργάνωση, που οδηγεί και σε περισσότερους πελάτες, περισσότερες πωλήσεις, και περισσότερες νέες δουλειές.
- Αποκτά διάκριση στον χώρο που δραστηριοποιείται
- Έχει ένα απαραίτητο εφόδιο για τον ανταγωνισμό

Επιπρόσθετα από τα παραπάνω οφέλη υπάρχουν και πλεονεκτήματα όπως το ότι βοηθούν να παράγονται σταθερά αποτελέσματα, αποτρέποντας λάθη, μειώνοντας τα κόστη και διασφαλίζοντας ότι οι διαδικασίες οι οποίες ορίζονται ελέγχονται συνεχώς. Φυσικά αξίζει να σημειωθεί πως η θέσπιση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας βοηθά τους οργανισμούς να λειτουργούν αποτελεσματικά.

Παράλληλα κατά τη θέσπιση ενός οργανισμού/επιχείρησης για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας υπάρχουν πολλά πράγματα που εξετάζονται και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους, τις ανάγκες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται.

## 2.2 ISO 9001

Το πρότυπο ISO 9001 είναι το πλέον διαδεδομένο πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας, που θέτει τις απαιτήσεις με τις οποίες πρέπει να λειτουργεί μια επιχείρηση ώστε το τελικό προϊόν (ή υπηρεσία) να ικανοποιεί τις προσδοκίες των πελατών της και των ενδιαφερόμενων μερών.

Η διαρκής ανάγκη της ικανοποίησης των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών οδηγεί τις εταιρίες στην εξεύρεση τρόπων ορθής, ποιοτικής και οικονομικά βιώσιμης επιχειρηματικής πρακτικής ώστε αυτές να εκπληρωθούν.

Παράλληλα εδώ και πολλά χρόνια, το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο ISO 9001 προσφέρει τη βάση για την διαχείριση ποιότητας σε έναν μεγάλο αριθμό Οργανισμών ενώ αποτελεί τον κύριο οδηγό για οργανισμούς όλων των τομέων και όλων των τύπων, όχι μόνο για να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις των πελατών τους, αλλά και για να τις εκπληρώσουν κατά τον βέλτιστο δυνατό τρόπο μέσω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών.

Για να πραγματοποιηθούν όμως τα παραπάνω, θα πρέπει προβούμε σε αναγνώριση και βελτίωση όλων των επιχειρησιακών διεργασιών καθώς έχουν άμεση επίπτωση στο πελάτη και συνεπώς στην ικανοποίηση από τα παρεχόμενα προϊόντα / υπηρεσίες.

Παράλληλα όπως θα αναλυθεί και παρακάτω η δομή ISO 9001 ακολουθεί τη προσέγγιση για την διαχείριση ποιότητας: Σχεδιάζω – Ενεργώ – Ελέγχω – Βελτιώνω (Plan – Do – Check – Act). Τέλος όλοι οι Οργανισμοί και Επιχειρήσεις μπορούν, να εφαρμόσουν και να πιστοποιήσουν ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001, ανεξάρτητα από το μέγεθος, το είδος καθώς και τις δραστηριότητές τους.

## 2.3 Η Νέα Έκδοση του ISO 9001:2015

Ο οργανισμός ISO (International Organization for Standardization) εισάγει αλλαγή στον τρόπο σκέψης με τη νέα έκδοση του προτύπου καθώς εισάγει έννοιες όπως ανάλυση με βάση τη διακινδύνευση, βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, αρμοδιότητες της διοίκησης και απουσία του εκπροσώπου – διοίκηση σε θέματα ποιότητας, μεγαλύτερη ελευθερία ως προς τα έγγραφα, μεγαλύτερη συνάφεια του προτύπου για τους παρόχους υπηρεσιών, έμφαση στους δείκτες μέτρησης (KPIs), προσαρμόζοντας το πρότυπο τόσο στις σημερινές όσο και στις μελλοντικές εξελίξεις με τρόπο που να μπορεί να διατηρεί την εγκυρότητά του για μία χρονική περίοδο δέκα ετών.

Παράλληλα το διεθνές πρότυπο ISO 9001 αποτελεί μία διεθνώς αναγνωρισμένη, αξιόπιστη και δοκιμασμένη βάση για την εφαρμογή της Διαχείρισης Ποιότητας (πηγή [www.tuv-hellas.gr](http://www.tuv-hellas.gr)) ενώ σήμερα είναι το πιο ευρέως διαδεδομένο με εφαρμογή σε διάφορους τομείς σε αρκετές χώρες.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες αλλαγές που δημιουργήθηκαν σε σχέση με το ISO 9001:2008. (Excellence Lean, n.d.)

### 2.3.1 Αναθεώρηση του ISO – Οι αλλαγές του ISO 9001:2015

Όλα τα πρότυπα που εκδίδονται από τον Οργανισμό ISO υπόκεινται σε αναθεωρήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η τελική έκδοση του προτύπου ISO 9001:2015 το οποίο δημοσιεύθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 2015 αποτέλεσε την εξέλιξη του ISO 9001:2008. Ταυτόχρονα είναι σημαντικό να αναφερθεί πως σε κάθε νέα έκδοση προτύπου ISO, όλοι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις μέχρι την ολοκλήρωση της επόμενης αναθεώρησης έχουν επαρκή χρόνο για διεξοδικό σχεδιασμό και προετοιμασία. Παράλληλα ο οργανισμός ISO και συγκεκριμένα για το πρότυπο ISO 9001 αποφάσισε ότι η ανασκόπηση και αναθεώρηση του προτύπου είναι πλέον επιβεβλημένη ώστε:

- Να αναπτυχθεί μια κοινή μορφή και γλώσσα στα πρότυπα που αφορούν τα διαφορετικά συστήματα διαχείρισης (όπως πχ με το ISO 9660, ISO 27001, ISO 14001).
- Να περιοριστούν οι απαιτήσεις για τεκμηρίωση δίνοντας έμφαση στην αξία της οργάνωσης της κάθε επιχείρησης με κύριο μέλημα την ικανοποίηση του πελάτη.

- Να διατηρηθεί η σημαντικότητα και η αξία των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας για την αγορά.

### 2.3.2 Οι αλλαγές στο σύστημα ISO 9001:2015

Αποτέλεσμα της μακράς διαβούλευσης για τις αναθεωρήσεις των προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας είναι η νέα έκδοση ISO 9001:2015. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η νέα έκδοση έχει κάποιες αλλαγές οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω (excellence-lean, 2018) οι οποίες είναι οι:

- **«Νέα Δομή Προτύπων» (High Level Structure)**

Όλα τα συστήματα διαχείρισης, όπως για παράδειγμα το ISO 9001 (διεθνές πρότυπο Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας), βασίζονται σε ορισμένα βασικά κοινά στοιχεία. Ωστόσο, παρά τη στενή τους σχέση, τα πρότυπα αυτά μέχρι στιγμής δεν διαθέτουν την ίδια δομή.

Επιπροσθέτως καθώς είναι σημαντικό να καταστεί δυνατή η εναρμόνιση τόσο της δομής, όσο και της λεκτικής παρουσίασης όλων των σχετικών προτύπων, έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται μία δομή με πανομοιότυπη διάρθρωση κεφαλαίων, κειμένων, όρων και ορισμών για όλα τα πρότυπα διαχείρισης. Η δομή αυτή χαρακτηρίζεται ως High Level Structure. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό βήμα στην πορεία προς την ενοποίηση των συστημάτων διαχείρισης.

- **Ανάλυση με βάση τη διακινδύνευση (Risk – Based Thinking)**

Συμφώνα με το ISO 9001:2015, η αξιολόγηση της διακινδύνευσης (risk assessment) είναι ιδιαίτερος σημαντική για κάθε είδους οργανισμό. Για τον λόγο αυτό, είναι η πρώτη φορά όπου εισάγεται στο νέο πρότυπο η προσέγγιση διακινδύνευσης (Risk – Based Thinking).

Ταυτόχρονα, παρόλο που η διαχείριση της διακινδύνευσης δεν απαιτείται, οι οργανισμοί θα πρέπει να εντοπίζουν τυχόν απειλές αλλά και ευκαιρίες και να τις λαμβάνουν υπόψη τους κατά τον σχεδιασμό του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

- **Βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη**

Η νέα έκδοση του προτύπου απαιτεί τον προσδιορισμό και τη μέτρηση των απαραίτητων εισερχόμενων και εξερχόμενων δεδομένων για κάθε διεργασία, ενώ αξίζει να σημειωθεί πώς στο παρελθόν οι Βασικοί Δείκτες Διεργασιών (Key Process Indicators) δεν ήταν τόσο απαραίτητοι.

Αυτό συνεπάγεται πως το ISO 9001:2015 προωθεί την παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη μέτρηση των διεργασιών καθώς θεωρεί πολύ σημαντική την ικανοποίηση του εκάστοτε πελάτη της επιχείρησης / οργανισμού.

- **Η Έννοια των «ενδιαφερομένων μερών»**

Σε δύο σημεία στη νέα έκδοση, γίνεται αναφορά στα επονομαζόμενα «ενδιαφερόμενα μέρη», τα συμφέροντα των οποίων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τον εκάστοτε οργανισμό. Παρόλο που η συγκεκριμένη απαίτηση υπήρχε και στο παρελθόν, πλέον δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε αυτή τη διάσταση.

Συγκεκριμένα κάτι τέτοιο σημαίνει ότι ο οργανισμός δεν θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη μόνο τις νομικές & κανονιστικές απαιτήσεις καθώς και τις ανάγκες των πελατών του, αλλά θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τις σχέσεις με τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές τους και άλλα μέρη που σχετίζονται με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας όπως για παράδειγμα οικονομικούς οργανισμούς, τοπική κοινωνία ή ακόμη και ανταγωνιστές.

- **Οι αρμοδιότητες της διοίκησης και η απουσία του εκπροσώπου – διοίκηση σε θέματα ποιότητας**

Η ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων έχει αναθεωρηθεί. Συγκεκριμένα υπάρχει πλέον πιο σαφής απαίτηση αναγνώρισης της ευθύνης και της δέσμευσης της διοίκησης.

Αντί ενός ορισμένου εκπροσώπου διοίκησης για θέματα ποιότητας, στο μέλλον αναλαμβάνει το ρόλο αυτό ένα μέλος του οργανισμού.

Η ευθύνη της διοίκησης επεκτείνεται έτσι ώστε να περιλαμβάνει τις διαστάσεις του ηγετικού ρόλου, της σημασίας των ενδιαφερομένων μερών και του στρατηγικού σχεδιασμού.

- **Μεγαλύτερη ελευθερία ως προς τα έγγραφα**

Η νέα έκδοση του Προτύπου έχει καταργήσει τουλάχιστον τις έξι απαιτούμενες διαδικασίες τεκμηρίωσης. Συγκεκριμένα, απαιτούνται τεκμηριωμένες πληροφορίες και όχι έγγραφα και αποδεικτικά στοιχεία (αρχεία) καθώς κάτι τέτοιο καθιστά τη διαχείριση των εγγράφων και των αρχείων πιο ευέλικτη.

Σημαντικό είναι πως ο κάθε οργανισμός ανάλογα με τη δομή του, δύναται να αποφασίσει μόνος του τι επιθυμεί να τεκμηριώσει και σε ποιον βαθμό ενώ η απόφαση αυτή πρέπει να δικαιολογηθεί στον επιθεωρητή στο πλαίσιο της πιστοποίησης.

- **Μεγαλύτερη συνάφεια του προτύπου για τους παρόχους υπηρεσιών**

Το γεγονός ότι ο τομέας των υπηρεσιών είναι ένας αναπτυσσόμενος κλάδος, είναι κάτι που αποτυπώνεται πλέον ξεκάθαρα στο ISO 9001:2015. Παρόλο που η εφαρμογή του προτύπου στον τομέα των υπηρεσιών ήταν εφικτή και στο παρελθόν, η νέα έκδοση είναι περισσότερο εστιασμένη στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των παρόχων υπηρεσιών. Μεταξύ άλλων ο όρος «προϊόντα» έχει πλέον επεκταθεί σε «προϊόντα και υπηρεσίες».

- **Μεγάλη έμφαση στους δείκτες μέτρησης (KPIs)**

Αξίζει να σημειωθεί πως δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στα κριτήρια ορισμού των δεικτών, πραγματοποιείται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων και της παρακολούθησης, ενώ εξετάζεται εάν οι διεργασίες επιτυγχάνουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.



## 3. Κεφάλαιο Δεύτερο

### 3.1 Ίδρυση Εταιρείας Orizon Telecommunication

#### 3.1.1 Σύσταση και Ίδρυση

Η Εταιρεία Orizon Telecommunication είναι μια Ελληνική εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών τόσο σταθερής όσο και κινητής τηλεφωνίας.

Η ίδρυση της πραγματοποιήθηκε το 2013 συγκεκριμένα την 23/07/2013 αποτελούμενη από ιδρυτικά μέλη τόσο με πολυετή εμπειρία στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, των δικτύων και της διοίκησης όσο και με τη κατάλληλη μόρφωση αυτών, ενώ έλαβε την μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας, με κύριο σκοπό όπως προαναφέρθηκε τη παροχή Υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.

Η Orizon Telecommunication ΑΕ με τη δημιουργία της άρχισε να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις τόσο σταθερής όσο και κινητής επικοινωνίας σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδιώτες καλύπτοντας κάθε τους ανάγκη.

Με ένα διευρυμένο δίκτυο συνεργατών καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της Ελλάδας εξυπηρετώντας τις αυξημένες ανάγκες των πελατών.

Στόχος της Orizon Telecommunication είναι να αναδειχτεί η ναυαρχίδα των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα επιτυγχάνοντας και ικανοποιώντας τις απαιτήσεις ακόμα και των πιο απαιτητικών πελατών.

Ας κάνουμε όμως και μία ανάλυση για την σύσταση της εταιρείας (Wikipedia, 2019).

Η Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) είναι εταιρεία, της οποίας το κεφάλαιο είναι διαιρεμένο σε μετοχές. Το νομικό της πλαίσιο διαμορφώθηκε από τον κωδικοποιημένο νόμο 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών» που αποτέλεσε και το επιμέρους «Δίκαιο της Α.Ε.». Σύμφωνα με το Εμπορικό Δίκαιο η Α.Ε. είναι πάντα εμπορική εταιρεία ακόμα και όταν δεν ασκεί εμπορία. Για την σύσταση της πρέπει να είναι συγκεντρωμένο το κατώτατο όριο μετοχικού κεφαλαίου 24.000 ευρώ σύμφωνα με την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 12/12/2012, ΦΕΚ 240 Α'. Πριν από αυτήν το ποσό ορίζονταν στα 60.000 ευρώ

Η ανώνυμη εταιρία μπορεί να ιδρυθεί από ένα ή περισσότερα πρόσωπα ή να καταστεί μονοπρόσωπη με τη συγκέντρωση των μετοχών σε ένα μόνο πρόσωπο» (άρθρο 1 παρ.3 ). Σύμφωνα με το νόμο 3694/2007[2] είναι δυνατή η σύσταση ανώνυμης εταιρείας από ένα πρόσωπο το οποίο θα είναι ο μοναδικός μέτοχος ή θα κατέχει τη συντριπτική πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου. Η μονοπρόσωπη εταιρεία περιορίζει τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Η Ανώνυμη Εταιρεία πρέπει να διατηρεί ορισμένες διατυπώσεις δημοσιότητας, οι οποίες προστατεύουν τους καλόπιστους τρίτους και τους συναλλασσόμενους. Μέσα σε αυτές είναι η δημοσίευση των ετήσιων αποτελεσμάτων κατά ορισμένο τρόπο (δηλ. τον Ισολογισμό, τα Αποτελέσματα Χρήσεως και Αποτελέσματα Διαθέσεως τηρώντας το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο) στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και σε μία πολιτική εφημερίδα. Στις Α.Ε. το εταιρικό κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα μέρη, τις μετοχές, οι οποίες είναι ανώνυμες ή ονομαστικές, και μεταβιβάζονται ελεύθερα, εκτός αν το καταστατικό υποβάλλει τις μετοχές όπου η μεταβίβαση εξαρτάται από την έγκριση της εταιρείας, σε ορισμένους περιορισμούς («δεσμευμένες μετοχές») ενώ κάθε μέτοχος ευθύνεται μέχρι και το ποσό της εισφοράς του.

Η εταιρία αποκτά νομική σύσταση από την ημερομηνία καταχώρισης στο Μητρώο ΑΕ. Για την ίδρυση ΑΕ το δίκαιο απαιτεί ένα κατώτατο ποσό κεφαλαίου. Με τον τρόπο αυτό ο νομοθέτης επεμβαίνει και επηρεάζει το μέγεθος της επιχείρησης που λειτουργεί κάτω από τη συγκεκριμένη αυτή νομική μορφή. Το παρόν συμβαίνει για τη πρόθεση του νομοθέτη να τοποθετήσει δια του θεσμού της ΑΕ το κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο για τη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων και λόγω της σημασίας και του ρόλου του θεσμού αυτού στην οικονομική ανάπτυξη.

Οι διαδικασίες σύστασης μιας Ανώνυμης Εταιρείας ξεκινούν από τη δημιουργία σύνταξης του Σχεδίου του Καταστατικού της εταιρείας το οποίο αποτελεί και τη προϋπόθεση για τη σύσταση της ανώνυμης εταιρείας. Παράλληλα το καταστατικό αποτελεί το νομικό έγγραφο της σύστασης της εταιρείας αλλά ταυτόχρονα αφορά και τα θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, τα θέματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της αλλά και τη διάλυσή της. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Κ.Ν. 2190/20 (όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο 2 του Π.Δ. 409/1986) το καταστατικό της ανώνυμης εταιρείας πρέπει να περιέχει τις παρακάτω διατάξεις:

1. Για την εταιρική επωνυμία και το σκοπό της εταιρείας.
2. Για την έδρα της εταιρείας.

3. Για το ύψος και τον τρόπο καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου.
4. Για την διάρκειά της.
5. Για τον αριθμό των μετοχών κάθε κατηγορίας εάν υπάρχουν περισσότερες κατηγορίες μετοχών.
6. Για τη μετατροπή ονομαστικών μετοχών σε ανώνυμες, ή ανώνυμων σε ονομαστικές.
7. Για το είδος των μετοχών, καθώς και για τον αριθμό, την ονομαστική αξία και την έκδοσή τους
8. Για τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου.
9. Για τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες των Γενικών Συνελεύσεων.
10. Για τους ελεγκτές.
11. Για τη λύση της εταιρείας και την εκκαθάριση της περιουσίας της
12. Για τα δικαιώματα των μετόχων.
13. Για τον ισολογισμό και τη διάθεση των κερδών.

Το καταστατικό της ανώνυμης εταιρείας πρέπει να αναφέρει επίσης (<https://startupgreece.gov.gr/>, 2019):

1. Τα ατομικά στοιχεία των φυσικών ή νομικών προσώπων που υπέγραψαν το καταστατικό της εταιρείας ή στο όνομα και για λογαριασμό των οποίων έχει υπογραφεί το καταστατικό αυτό.
2. Το συνολικό ποσό, τουλάχιστον κατά προσέγγιση, όλων, των δαπανών που απαιτήθηκαν για τη σύσταση της εταιρείας και βαρύνουν αυτή.

Παράλληλα για να συσταθεί μια ανώνυμη εταιρία θα πρέπει να πραγματοποιηθούν συγκεκριμένες ενέργειες, οι οποίες είναι οι παρακάτω:

1. Προέλεγχος στο αρμόδιο Επιμελητήριο για επωνυμία και διακριτικό τίτλο: Λήψη βεβαίωσης προέγκρισης και καταβολή στο αρμόδιο Επιμελητήριο των σχετικών τελών. Η προεγκριθείσα επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος δεσμεύονται από το επιμελητήριο για τον δικαιούχο για διάστημα 2 μηνών.
2. Σύνταξη από δικηγόρο σχεδίου καταστατικού και αποστολή του στον συμβολαιογράφο. Το καταστατικό της Α.Ε. που γίνεται με συμβολαιογραφικό έγγραφο, πρέπει να περιέχει διατάξεις για:
  - i. την εταιρική επωνυμία και το σκοπό,

- ii. την έδρα της εταιρίας,
- iii. τη διάρκειά της
- iv. το ύψος και τον τρόπο καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου
- v. το είδος των μετοχών, τον αριθμό, την ονομαστική αξία και την έκδοσή τους,
- vi. τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου,
- vii. τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες των γενικών συνελεύσεων,
- viii. τους ελεγκτές,
- ix. τα δικαιώματα των μετόχων,
- x. τον ισολογισμό και τη διάθεση των κερδών
  - i. τον αριθμό των μετοχών κάθε κατηγορίας, εάν υπάρχουν περισσότερες κατηγορίες μετοχών
  - ii. τη μετατροπή ονομαστικών μετοχών σε ανώνυμες, ή ανωνύμων σε ονομαστικές,
- xi. τη λύση και την εκκαθάριση.

Το καταστατικό της ανώνυμης εταιρίας πρέπει να αναφέρει επίσης:

- Τα ατομικά στοιχεία των φυσικών ή νομικών προσώπων που υπέγραψαν το καταστατικό της εταιρίας ή στο όνομα και για λογαριασμό των οποίων έχει υπογραφεί το καταστατικό αυτό και
- Το συνολικό ποσό, τουλάχιστον κατά προσέγγιση όλων των δαπανών που απαιτήθηκαν για τη σύσταση της εταιρίας και βαρύνουν αυτή. Στις περιπτώσεις των ανωνύμων εταιριών του άρθρου 8α Ν. 2190/1920 (ανώνυμη εταιρία που προσφεύγει στην ολική ή μερική από το κοινό κάλυψη του μετοχικού κεφαλαίου με δημόσια εγγραφή), το κατώτατο όριο του μετοχικού κεφαλαίου ορίζεται στο ποσό των 300.000 Ευρώ.

3. Προκαταβολή Δικηγορικής Αμοιβής και θεώρηση της υπογραφής του δικηγόρου επί του σχεδίου του καταστατικού. Η παράσταση δικηγόρου κατά την υπογραφή του καταστατικού της Α.Ε. είναι υποχρεωτική από το νόμο.

4. Υπογραφή του συμβολαίου σύστασης. Το συμβόλαιο σύστασης Α.Ε. (καταστατικό) υπογράφεται από τα ιδρυτικά μέλη της εταιρίας και τον πληρεξούσιο δικηγόρο.
5. Ταμείο Νομικών (Τ.Ν.) και Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων Αθηνών (Τ.Π.Δ.Α.): Υποβολή επικυρωμένου αντιγράφου του συμβολαίου σύστασης εταιρίας (καταστατικού) στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων Αθηνών (εφόσον η εταιρία έχει έδρα δήμους που ανήκουν στην αρμοδιότητα του Πρωτοδικείου Αθηνών) και πληρωμή των σχετικών εισφορών (0,5% και 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα), προκειμένου να θεωρηθεί το καταστατικό από τα ανωτέρω Ταμεία. Για τις εταιρίες που εδρεύουν σε δήμους που υπάγονται στο Πρωτοδικείου Πειραιά δεν οφείλεται εισφορά στο Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων Πειραιώς (Τ.Π.Δ.Π.).
6. Προεγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο
7. Υποβολή του επικυρωμένου αντιγράφου του καταστατικού στην αρμόδια της έδρας της εταιρίας Νομαρχία και έκδοση από αυτήν απόφασης έγκρισης του καταστατικού: Εφόσον η αρμόδια Νομαρχία υποδειξεί διορθώσεις (κάτι που συμβαίνει σχεδόν πάντοτε) υπογράφεται συμβόλαιο τροποποίησης του καταστατικού, το οποίο και αυτό υποβάλλεται στην αρμόδια Νομαρχία. Εξουσία υπογραφής του τροποποιητικού συμβολαίου μπορεί να δοθεί, με άρθρο του καταστατικού, σε ένα άτομο και, συνεπώς δεν απαιτείται η εκ νέου προσέλευση όλων των ιδρυτών. Μετά τον έλεγχο του καταστατικού και τις τυχόν τροποποιήσεις του, ο Νομάρχης εκδίδει απόφαση έγκρισεως του καταστατικού και παροχής άδειας συστάσεως εταιρίας
8. Καταχώρηση στο Μητρώο Α.Ε. της εγκριτικής απόφασης του Νομάρχη καθώς και περίληψης του καταστατικού
9. Διαδικασία Δημοσίευσης: Δημοσίευση περίληψης του καταστατικού και της εγκριτικής απόφασης του Νομάρχη στο Τεύχος Α.Ε. και Ε.Π.Ε. του Φύλλου Εφημερίδας της Κυβερνήσεως (Φ.Ε.Κ.). Η δημοσίευση γίνεται με επιμέλεια της Νομαρχίας αφού προηγουμένως καταβληθούν από την εταιρία τα τέλη δημοσίευσης
10. Καταβολή Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (Φ.Σ.Κ.): Στη συνέχεια γίνεται η καταβολή του φόρου συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ 1% επί του μετοχικού κεφαλαίου) στην οικεία Δ.Ο.Υ. ΦΑΕΕ/ΦΑΒΕ, εντός προθεσμίας 15 ημερών από

την καταχώρηση στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών (Μ.Α.Ε.) (υποβάλλεται σχετική δήλωση σε 3 αντίγραφα και 2 αντίγραφα του καταστατικού).

11. Εγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο: Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της Α.Ε. πρέπει να εγγραφεί η εταιρία στο οικείο Επιμελητήριο. Η εγγραφή γίνεται με την υποβολή εντύπου και την πληρωμή του ποσού που προβλέπεται για δικαίωμα εγγραφής και ετήσια συνδρομή.

### **3.1.2 Πόροι και χαρακτηριστικά της Ανώνυμη Εταιρείας Orizon Telecommunication**

Παρακάτω περιγράφονται οι πόροι που χρειάζονται για την ίδρυση της ανώνυμης εταιρείας αλλά και τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά:

Για την ίδρυση μια Α.Ε είναι αναγκαία η ύπαρξη μεγάλου κεφαλαίου συγκεκριμένα απαιτείται κεφάλαιο 60.000 ευρώ το οποίο να έχει καταβληθεί εξ ολοκλήρου κατά την ίδρυση. Το κεφάλαιο της ΑΕ διαιρείται σε ίσα μέρη καθένα από τα οποία ονομάζεται μετοχή. Μετοχή ονομάζεται επίσης και το αξιόγραφο το οποίο ενσωματώνει και εκφράζει καθένα από τα μέρη αυτά του κεφαλαίου, καθώς επίσης και η ιδιότητά του να είναι κανείς μέτοχος [μέλος της ΑΕ]. Η μετοχή εξασφαλίζει στο μέτοχο τρία βασικά δικαιώματα:

- τη συμμετοχή στη διοίκηση της ΑΕ,
- τη συμμετοχή στα κέρδη και
- τη συμμετοχή στο προϊόν της εκκαθάρισης της εταιρείας.

Η μεταβίβαση της μετοχής και συνεπώς και της ιδιότητας του μετόχου είναι ελεύθερη βούληση.

Ένα από τα βασικά γνωρίσματα της ΑΕ, με τα οποία τεκμηριώνεται ο κεφαλαιουχικός της χαρακτήρας, είναι και η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων συγκεκριμένα ο μέτοχος ευθύνεται για τα χρέη της εταιρικής επιχείρησης μέχρι του ποσού της εισφοράς του. Λόγω της μεγάλης οικονομικής και κοινωνικής σημασίας η οποία αποδίδεται στο θεσμό της ΑΕ, υπάρχουν πλούσιες σχετικά νομοθετικές διατάξεις δια των οποίων ρυθμίζονται θέματα οργάνωσης και διοίκησής της. Η νομοθεσία ορίζει την έκταση της εξουσίας και των καθηκόντων τους. Η άδεια σύστασης και έγκρισης της Α.Ε παρέχεται από το υπουργείο Εμπορίου. Στην συνέχεια, το εγκριτικό διάταγμα μαζί με την περίληψη του καταστατικού δημοσιεύονται στο δελτίο Α.Ε και Ε.Π.Ε της

εφημερίδας της Κυβερνήσεως. Η ενδιαφερόμενη υπό σύσταση ανώνυμη εταιρεία θα προσκομίσει στην αρμόδια Υπηρεσία του υπουργείου Ανάπτυξης [ΓΕΕ] ή της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης του κράτους, σε έξι τουλάχιστον αντίγραφα, τη σχετική ανακοίνωση καταχώρισης στο Μητρώο Ανώνυμων Εταιρειών [ΜΑΕ]. Η Α.Ε συνίσταται με συμβολαιογραφικό έγγραφο (Εταιρικό). Το καταστατικό πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία για την εταιρική επωνυμία της εταιρείας όπου η επωνυμία λαμβάνεται από το αντικείμενο της εταιρείας. Στην επωνυμία δύναται να περιέχεται και το ονοματεπώνυμο κάποιου ιδρυτού ή άλλου φυσικού προσώπου ενώ πρέπει να περιέχονται και οι λέξεις «Ανώνυμη Εταιρεία». Ο σκοπός της Α.Ε. αφορά το αντικείμενο της δραστηριότητας το οποίο χαρακτηρίζει την Α.Ε.

Για την έδρα της εταιρείας: Ως έδρα της εταιρείας ορίζεται ένας δήμος ή μία Κοινότητα της Ελληνικής Επικράτειας. Δεν είναι απαραίτητο να αναγράφεται η ακριβής διεύθυνση, αν όμως αναγραφεί, σε περίπτωση αλλαγής της, ακόμα και στον ίδιο Δήμο ή Κοινότητα, απαιτείται τροποποίηση του Καταστατικού. Το ίδιο φυσικά απαιτείται και σε αλλαγή δήμου ή Κοινότητας.

Παράλληλα για τη σύγκλιση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του διοικητικού Συμβουλίου θα γίνει αναφορά παρακάτω. Συγκεκριμένα στο Καταστατικό πρέπει να καθορίζεται ο αριθμός των μελών του Δ.Σ. (κατώτερος και ανώτερος) οποίος δεν μπορεί να υπερβαίνει την εξαετία. Επίσης τα μέλη του Δ.Σ. που μπορεί να είναι μέτοχοι ή μη, είναι πάντοτε επανεκλέξιμοι και ελεύθερα ανακλητοί. Το Δ.Σ. επιτρέπεται εφόσον ορίζεται από το Καταστατικό να συνεδριάζει και σε τόπο εκτός της έδρας στην ημεδαπή ή μετά από ειδική άδεια του Υπουργού Εμπορίου.

Το καταστατικό της ανώνυμης εταιρείας πρέπει να αναφέρει επίσης και τα ατομικά στοιχεία των φυσικών ή νομικών προσώπων που υπέγραψαν το καταστατικό της εταιρείας ή στο όνομα και για λογαριασμό των οποίων έχει υπογραφεί το καταστατικό αυτό.

Επιπρόσθετα αξίζει να σημειωθεί πως η λειτουργία των Α.Ε. μπορεί να διαρκέσει πολλά χρόνια, περίπου 30-50 έτη ενώ άλλα χαρακτηριστικά των ανώνυμων εταιρειών είναι:

- Πως είναι εταιρεία με δική της νομική προσωπικότητα και άρα έχει τη δική της περιουσία, έδρα, επωνυμία, ιθαγένεια κλπ.
- Η ιδιότητα του μετόχου μεταβιβάζεται με τη μεταβίβαση του τίτλου μετοχής όπως προαναφέρθηκε παραπάνω

- Μια Α.Ε. συνιστά νομικό πρόσωπο και τόσο οι υποχρεώσεις του όσο και τα δικαιώματά του ορίζονται από το νόμο.

### 3.1.3 Διοικητική οργάνωση εταιρείας

Παραπάνω έγινε αναφορά για τους πόρους της εταιρείας ενώ σημαντικό ρόλο παίζει εξίσου και η διοικητική οργάνωση (οργανωτική δομή) της εκάστοτε εταιρείας.

Συγκεκριμένα θα γίνει αναφορά στην διοικητική οργάνωση, στην τμηματοποίηση όπου παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς και στο ρόλο που κατέχει ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος.

Ο όρος οργανωτική δομή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση (δημόσια ή ιδιωτική) διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει, καθώς και τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Στην περίπτωση μεγαλύτερων σχημάτων όπως άλλωστε και στην Orizon Telecommunication ο καθορισμός μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής διαμοιράζει τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων, προσδιορίζει με σαφήνεια τους οργανωτικούς τους ρόλους και διευκολύνει τόσο τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων όσο και ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφισταμένους.

Επιπρόσθετα θα πρέπει να αναφερθεί πως οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων στον εκάστοτε οργανισμό, καθορίζονται με τον προσδιορισμό των εργασιών που θα πρέπει να εκτελέσουν, τους προϊσταμένους στους οποίους θα πρέπει να αναφέρονται και περιγράφονται στο οργανόγραμμα καθώς και τους υφισταμένους τους οποίους κατευθύνουν οι προϊστάμενοι για την υλοποίηση συγκεκριμένων καθηκόντων. Με βάση την παραπάνω περιγραφή, εντός της επιχείρησης δημιουργείται μια σχέση μεταξύ των διαφορετικών ρόλων και καθηκόντων η οποία και διατυπώνεται στο οργανόγραμμα της Orizon Telecommunication.

Παράλληλα θα πρέπει να αναφερθεί πως δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο ιδανικό οργανόγραμμα για όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες που καθορίζουν τη διαμόρφωση ενός προσαρμοσμένου οργανογράμματος το οποίο καλύπτει τις εξειδικευμένες ανάγκες της και το ρόλο που κατέχει στην αγορά. Επιπροσθέτως υπάρχουν διάφοροι παράμετροι οι οποίοι επηρεάζουν την διαμόρφωση ενός οργανογράμματος όπως είναι το μέγεθος της



επιχείρησης, ο κύκλος εργασιών της, ο αριθμός των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες καθώς και ο τύπος των δραστηριοτήτων που εκτελεί.

Αξίζει να σημειωθεί πως ενώ κάθε οργανόγραμμα είναι διαφορετικό σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο, στη συνολική απεικόνιση-περιγραφή ακολουθούν βασικές αρχές οι οποίες περιγράφονται σε τυπικά μοντέλα οργανογραμμμάτων, ενώ σημαντικό ρόλο εκτός από την οργανωτική δομή παίζει και η τμηματοποίηση η οποία θα αναλυθεί παρακάτω.

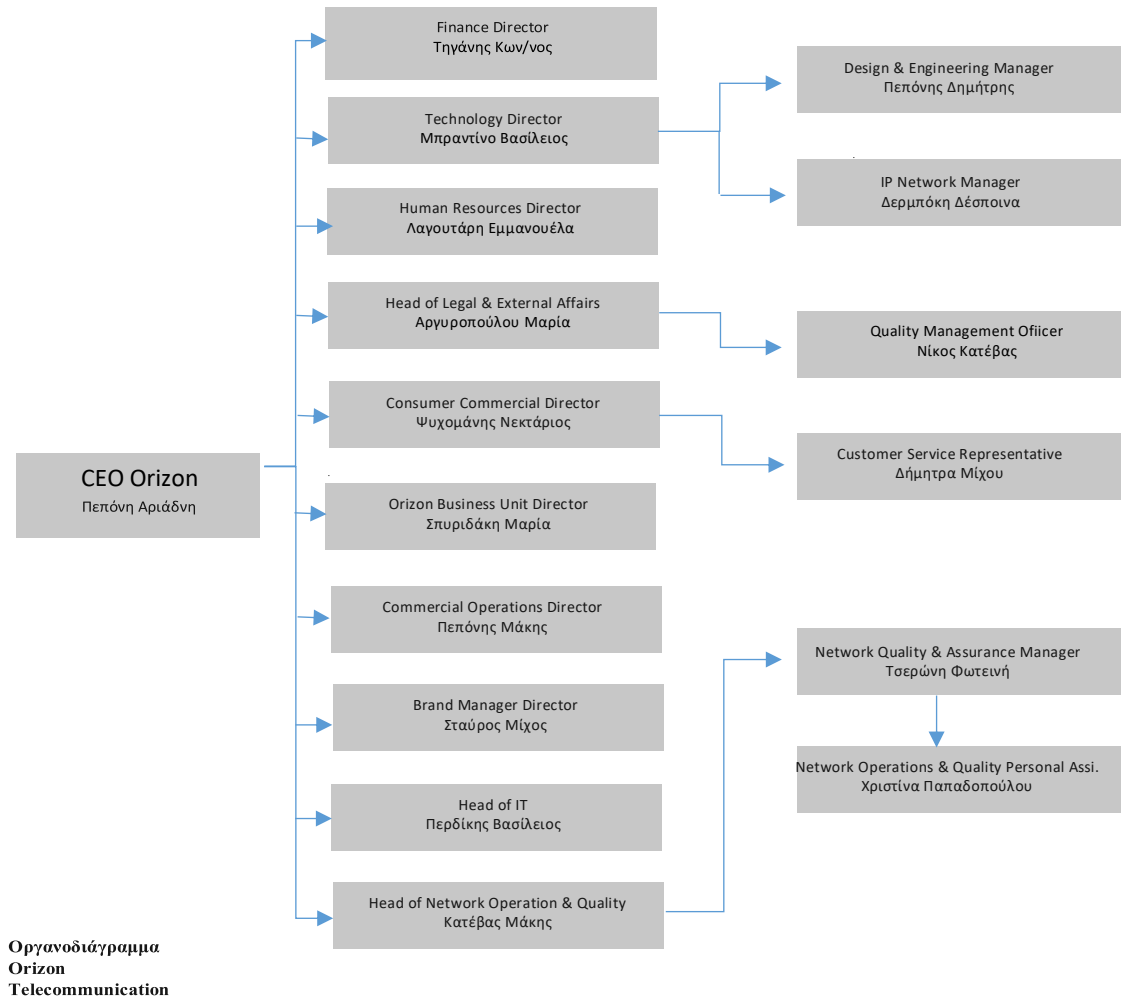
Τμηματοποίηση, είναι η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένες λειτουργικές μονάδες ώστε να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους οποίους θέτει η επιχείρηση, ενώ η επιδίωξη αυτής είναι ο επιμερισμός των καθηκόντων με σκοπό την αποτελεσματικότητα.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως κατά τη διάρκεια της τμηματοποίησης, γίνεται σχεδιασμός, ώστε το εκάστοτε τμήμα να περιλαμβάνει τις θέσεις εκείνες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και όπου η εκτέλεση της κάθε θέσης εξαρτάται από την εκτέλεση του έργου των άλλων θέσεων. Με τη διαδικασία συνοπτικά της τμηματοποίησης / διοικητικής οργάνωσης επιδιώκεται η σύνδεση των ανθρώπων με τις δραστηριότητες όπου ο καθορισμός μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής διαχωρίζει τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων, προσδιορίζει με σαφήνεια τους οργανωτικούς τους ρόλους και διευκολύνει τη συνεργασία τους. Επιπρόσθετα οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό καθορίζονται με τον προσδιορισμό των εργασιών που θα πρέπει να εκτελέσουν, τους προϊσταμένους στους οποίους θα πρέπει να αναφέρονται και τους υφισταμένους τους οποίους κατευθύνουν για την υλοποίηση συγκεκριμένων καθηκόντων. Με βάση την παραπάνω περιγραφή εντός της επιχείρησης, δημιουργείται μια συσχέτιση μεταξύ των διαφορετικών υφισταμένων σχέσεων οι οποίες απεικονίζονται σε μια δενδροειδή μορφή με τη χρήση οργανογράμματος.

Παράλληλα ο τύπος της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης επιτρέπει την κατανόηση σημαντικών θεμάτων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής της.

Τέλος στη παρακάτω υπό ενότητα παρουσιάζεται τόσο το οργανόγραμμα της Orizon Telecommunication όσο και ο ρόλος της εκάστοτε θέσης εργασίας.

**Πεπώνη Αριάδνη: «Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 σε  
Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας - Μελέτη Περίπτωσης»**



**Εικόνα 1: Οργανόγραμμα Orizon Telecommunication A.E.**

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η κάθε θέση εργασίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την άλλη, όπου σκοπός είναι να φέρουν την Orizon Telecommunication στη υψηλότερη θέση στον τομέα των τηλεπικοινωνιών αναδεικνύοντας τη πρωτοπόρα στο κλάδο της. Παραπάνω μέσω του οργανογράμματος, παρουσιάζονται οι κύριες θέσεις προϊστάμενων τμημάτων, ενώ αναλύονται παρακάτω και τα καθήκοντα που κατέχουν.

➤ **Finance director**

Ο ρόλος του Finance Director (Οικονομικός Διευθυντής) βασίζεται κυρίως στις αποφάσεις που καλείται να λάβει και οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε επενδυτικού

χαρακτήρα (Investment Decisions), δηλαδή τι χρήματα θα ξοδευτούν σε επενδύσεις. (Linton, 2019)

Συγκεκριμένα για την Orizon Telecommunications αφορά το budget το οποίο θα είναι διαθέσιμο για νέες επενδύσεις σε προϊόντα, υπηρεσίες και τεχνολογίες χρηματοοικονομικού χαρακτήρα (Finance Decisions), δηλαδή αφορά την ανεύρεση των απαιτούμενων χρημάτων για να πραγματοποιηθούν τα προαναφερθέντα.

Επιπροσθέτως οι επενδυτικού χαρακτήρα αποφάσεις αφορούν την κατάρτιση προϋπολογισμού αγοράς ενσωμάτων και ασωμάτων παγίων, πρώτων υλών, εμπορευμάτων και υπηρεσιών καθώς και των αβέβαιων (risky) προσδοκώμενων δημιουργούμενων εσόδων τους σε διάρκεια χρόνου στο μέλλον για προτεινόμενα έργα (projects), και επιλογή κάποιων από αυτών σύμφωνα με το κόστος ευκαιρίας που θέτουν οι μέτοχοι των εν λόγω εταιρειών, και εκτέλεσή τους.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι χρηματοοικονομικού χαρακτήρα αποφάσεις αφορούν την ανεύρεση των απαιτούμενων χρημάτων, δηλαδή είτε με συσσωρευμένα και μη διανεμηθέντα χρήματα, είτε με (έντοκο) δανεισμό, είτε με αύξηση του μετοχικού τους κεφαλαίου, καθώς και την διάθεση τυχόν πλεοναζόντων χρημάτων.

Παράλληλα, εφόσον τα πρόσωπα που επανδρώνουν την ομάδα διοίκησης μίας εταιρείας διαφέρουν από τους μετόχους όπως υφίσταται στην Orizon Telecommunication και οι οποίοι μέτοχοι δεν έχουν ισχυρή επιρροή επί της ομάδας διοίκησης, τότε τα συμφέροντα των δύο διαφορετικών ομάδων ενδέχεται να διαφέρουν.

Επιπλέον όλες οι αποφάσεις επενδυτικού σκοπού συνεπάγονται έναν συμβιβασμό ανάμεσα σε δύο επιλογές οι οποίες είναι :είτε μία εταιρεία δύναται να επενδύσει χρήματα σε ένα έργο (project), είτε να τα επιστρέψει πίσω στους μετόχους της έστω μέσω ενός εκτάκτου μερίσματος.

Συνοπτικά ο οικονομικός διευθυντής της Orizon Telecommunication είναι μέλος μια ανώτερης εκτελεστικής ομάδας η οποία είναι υπεύθυνη ώστε να είναι «υγιής» οικονομικά η εταιρεία, ενώ σημαντικό είναι να συνδυάζει τόσο λειτουργικό όσο και στρατηγικό ρόλο, να διαχειρίζεται τις λειτουργίες λογιστικού και οικονομικού ελέγχου και να θεσπίζει μια οικονομική στρατηγική για την κερδοφόρα μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης. Τέλος θα πρέπει να έχει ευελιξία και ταλέντο για να μπορεί να αντιμετωπίσει μια συνεχώς μεταβαλλόμενη σειρά.

### **Καθήκοντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντα που έχει ο Finance director της Orizon Telecommunication:

- Κατεύθυνση οικονομικού σχεδιασμού και στρατηγικής.
- Ανάλυση και αναφορά οικονομικών επιδόσεων.
- Παρακολούθηση των λειτουργιών ελέγχου και φορολογίας.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή λογιστικών πολιτικών.
- Προετοιμασία προβλέψεων και συνολικών προϋπολογισμών.
- Ανασκόπηση των προϋπολογισμών των τμημάτων.
- Αξιολόγηση, διαχείριση και ελαχιστοποίηση του κινδύνου.
- Ανάλυση περίπλοκων οικονομικών στοιχείων.
- Διαχείριση εσωτερικών ελέγχων.

### **Απαιτούμενη Εκπαίδευση & Προσόντα:**

- Bsc Πτυχιούχος Λογιστικής ή Οικονομικών.
- Msc στο τομέα των χρηματοοικονομικών
- Άριστη γνώση σε λογισμικό λογιστικής.
- Εμπειρία στον τομέα της χρηματοοικονομικής διαχείρισης.
- Ισχυρή ικανότητα για μαθηματικά.
- Καλές επικοινωνιακές δεξιότητες.
- Ισχυρές αναλυτικές δεξιότητες.
- Ευρεία γνώση των λογιστικών αρχών.

#### **➤ Technology director**

Ο ρόλος του διευθυντή τεχνολογίας της Orizon Telecommunication περιλαμβάνει την επίβλεψη της υποδομής τεχνικών λειτουργιών, την παρακολούθηση της ίδιας της τεχνολογίας (καθώς και της ομάδας IT) προκειμένου να επιτευχθούν στόχοι όπως η εξάλειψη των κινδύνων ασφαλείας, αύξηση ικανοποίησης των χρηστών και διατήρηση των λειτουργιών καθώς και των συστημάτων. (Kidd, 2019)

Παράλληλα πρέπει να αναφερθεί πώς συχνά ένας διευθυντής τεχνολογίας αναφέρεται απευθείας στον Γενικό Διευθυντή Τεχνολογίας (CTO), παρέχοντας ενημερώσεις και ζητώντας υποστήριξη πόρων για όλη την ομάδα τεχνολογίας που

επιβλέπει ο διευθυντής ενώ εξίσου σημαντική είναι η επικοινωνία καθώς και η συνεργασία με τον υπεύθυνο τεχνολογία ( IT MANAGER ).

Επιπροσθέτως οι ευθύνες του Technology Director ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με το μέγεθος του εκάστοτε οργανισμού καθώς και του πεδίου εφαρμογής που δρα ο διευθυντής τεχνολογίας στην επιχείρηση, ενώ στην Orizon Telecommunication παίζει κύριο ρόλο η συγκεκριμένη θέση καθώς κατέχει κυρίαρχο ρόλο στο τομέα των τηλεπικοινωνιών.

Τέλος ανεξαρτήτως από τον κλάδο, υπάρχουν κοινές ευθύνες για τους διευθυντές της τεχνολογίας οι οποίες είναι οι παρακάτω:

### **Καθήκοντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντα που έχει ο Technology director της Orizon Telecommunication:

- Διαχείριση ολόκληρου ή μέρους του τμήματος πληροφορικής, συμπεριλαμβανομένης της άμεσης εποπτείας ορισμένων υπαλλήλων, προσλήψεων ορισμένων μελών καθώς και χειρισμού των επιδόσεων του εκάστοτε εργαζομένου.
- Επικοινωνία με υπόλοιπες ομάδες όπως ομάδα τεχνολογίας και ομάδα σχεδιασμού δικτύου.
- Επικοινωνία με εξωτερικούς συνεργάτες με σκοπό τη σχεδίαση και υλοποίηση νέων απαιτήσεων σε νέα προϊόντα / νέες υπηρεσίες.
- Καθορισμός επιχειρηματικών απαιτήσεων για συστήματα πληροφορικής.
- Συντονισμός δραστηριοτήτων πληροφορικής για τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας δεδομένων και των υπηρεσιών δικτύου με ελάχιστο χρόνο εκτός λειτουργίας, ώστε η πελατειακή βάση να είναι ικανοποιημένη προσφέροντας αδιάλειπτη παροχή υπηρεσιών
- Παρακολούθηση των οικονομικών θεμάτων του τομέα, συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού και της πρόβλεψης budget για το επόμενο οικονομικό έτος.
- Επικοινωνία με το τμήμα ασφαλείας το οποίο είναι άρρηκτά συνδεδεμένο με τη ασφάλεια δικτύου της εταιρείας.
- Προσδιορισμός και σύσταση νέων τεχνολογικών λύσεων
- Διαχείριση και υποστήριξη του οργανισμού (εσωτερικές εφαρμογές).

Συνοπτικά τα προαναφερθέντα είναι ο κύριος ρόλος του Technology director καθώς και του τμήματος που εποπτεύει, ενώ για να μπορούν να επιτευχθούν είναι απαραίτητη η ευρεία αντίληψη των τεχνολογικών θεωριών και εφαρμογών από ένα μακροοικονομικό επίπεδο.

Παράλληλα, θα πρέπει να κατανοεί τις νέες τάσεις και τις αλλαγές στην τεχνολογία λαμβάνοντας υπόψη τι μπορεί να ωφελήσει το τμήμα πληροφορικής ενώ είναι απαραίτητο να ταιριάζει στις επιχειρηματικές ανάγκες καθώς και στα άμεσα & έμμεσα επιχειρηματικά σχέδια της Orizon Telecommunications.

Τέλος οι αναλυτικές δεξιότητές του διευθυντή τεχνολογίας είναι εξίσου σημαντικές με τις κοινωνικές δεξιότητές, η υπευθυνότητα διαχείρισης της ομάδας υπαλλήλων, η επικοινωνία καθώς και η μεταφορά των αναγκών σε ανώτερα στελέχη με σκοπό την υλοποίηση αυτών.

#### **Απαιτούμενη εκπαίδευση & προσόντα:**

- Αποδεδειγμένη εμπειρία ως διευθυντής πληροφορικής
- Εμπειρία στην ανάλυση, υλοποίηση και αξιολόγηση συστημάτων πληροφορικής και των προδιαγραφών τους
- Καλή κατανόηση των συστημάτων πληροφορικής (υλικό / λογισμικό), δίκτυα κ.λπ.
- Εμπειρία στον έλεγχο του προϋπολογισμού της τεχνολογίας των πληροφοριών
- Εξαιρετικές οργανωτικές και ηγετικές ικανότητες
- Εξαιρετικές ικανότητες επικοινωνίας
- BSC στην επιστήμη των υπολογιστών, της μηχανικής ή σχετικού τομέα
- MSc στην διοίκηση επιχειρήσεων

#### **➤ Human Resources Director**

Ο Human Resources Director η αλλιώς ο υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού της εκάστοτε εταιρείας καθώς και της Orizon Telecommunication έχει ως κύριο μέλημα να αποφασίζει σχετικά με τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη του προσωπικού, την επιλογή, τις υπηρεσιακές αρμοδιότητες και τις εργασιακές σχέσεις των στελεχών μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού.

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του υπευθύνου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολύπλευρα. Στόχος του είναι να βελτιώσει την απόδοση της εργασίας και ταυτόχρονα

να φροντίσει για την ικανοποίηση του προσωπικού τόσο από την εργασία που του έχει ανατεθεί, όσο και από άποψη μισθού και λοιπών παροχών. Ακόμη, μεριμνά για την αποδοτικότερη αξιοποίηση των εργαζομένων, τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και ασφάλειας του προσωπικού. Ειδικότερα, ο Διευθυντής προσωπικού αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις με το προσωπικό, ώστε να δημιουργεί ένα κλίμα κατανόησης και εμπιστοσύνης. Εξετάζει τους υποψηφίους εργαζομένους για την εταιρεία ενώ προτείνει τους καταλληλότερους. Παράλληλα αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων προτείνοντας οριζόντιες και κατακόρυφες μετακινήσεις τους σε θέσεις εργασίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας στην εταιρεία ενώ σχεδιάζει και προτείνει την κλίμακα των μισθών και των ασφαλιστικών και άλλων παροχών για το προσωπικό. Τέλος οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, ενημερώνεται και προσπαθεί να αντιμετωπίσει τυχόν διαφωνίες ανάμεσα στο προσωπικό.

### **Καθήκοντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντα που έχει ο Human Resources Director της Orizon Telecommunication:

- Ευρεία γνώση και εμπειρία στο εργατικό δίκαιο, αποζημίωση, οργανωτικό σχεδιασμό, ανάπτυξη οργανισμού, σχέσεις με τους εργαζομένους, ασφάλεια, εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- Προφορικές και γραπτές δεξιότητες επικοινωνίας.
- Εξαιρετικές διαπροσωπικές και προπονητικές δεξιότητες.
- Ικανότητα ηγεσία και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αποδεδειγμένη ικανότητα να υπηρετεί ως επιτυχημένος συμμετέχων στην εκτελεστική διευθυντική ομάδα που παρέχει ηγετική θέση στην επιχείρηση και διεύθυνση.
- Αποδεδειγμένη ικανότητα αλληλεπίδρασης με το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας.
- Εξαιρετικές δεξιότητες πληροφορικής σε περιβάλλον Microsoft Windows. Καθώς και δεξιότητες διαχείρισης βάσεων δεδομένων και τήρηση αρχείων.
- Γενικές γνώσεις διαφόρων νόμων και πρακτικών απασχόλησης.
- Εμπειρία στη διαχείριση παροχών και προγραμμάτων αποζημίωσης και άλλων προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Απόδειξη της πρακτικής ενός υψηλού επιπέδου εμπιστευτικότητας.

- Εξαιρετικές οργανωτικές δεξιότητες.

#### **Απαιτούμενη εκπαίδευση & προσόντα:**

- Πτυχίο Bachelor ή ισοδύναμο σε ανθρώπινο δυναμικό, επιχειρήσεις, ανάπτυξη Οργανισμού.
- Δέκα χρόνια προϋπηρεσία με προοδευτική ηγετική εμπειρία στις θέσεις του ανθρώπινου δυναμικού.
- Εξειδικευμένη κατάρτιση στο εργατικό δίκαιο, αποζημίωση, οργανωτικό σχεδιασμό, ανάπτυξη οργανισμού, σχέσεις εργαζομένων, ασφάλεια, κατάρτιση και προληπτικές εργασιακές σχέσεις.
- Συνεχείς συνεργασίες με ηγέτες σε επιτυχημένες εταιρείες και οργανισμούς που ασκούν αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

#### **➤ Head of Legal and External Affairs**

Ο υπεύθυνος του νομικού τμήματος παίζει κυρίαρχο ρόλο στην επιχείρηση και συγκεκριμένα στην Orizon Telecommunication της οποίας το νομικό τμήμα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις εκάστοτε νομοθεσίες και τις αλλαγές που διέπουν το κομμάτι την τηλεπικοινωνιών. Ο υπεύθυνος νομικού τμήματος παρέχει νομικές και επιχειρηματικές συμβουλές στην εταιρεία, καθώς μέσω πρωτοβουλιών που λαμβάνει και ακολουθώντας τις νόμιμες διαδικασίες, συμβάλλει προκειμένου να ενισχύσει μια κουλτούρα ακεραιότητας, ποιότητας, ηθικής συμπεριφοράς και ευθύνης σε ολόκληρη την επιχείρηση. (CLEVERISM, 2019)

Επιπρόσθετα ο υπεύθυνος του νομικού τμήματος μέσω την ανάλυσης αλλά και του προσδιορισμού των νομικών κινδύνων, μελετά τις επιπτώσεις από όλες τις επιχειρηματικές συναλλαγές, κρατώντας ενήμερα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σε όλα τα τμήματα των επιχειρήσεων για τις εξελίξεις σε νόμους και κανονισμούς που ενδεχομένως να επηρεάσουν την επιχείρηση.

#### **Καθήκοντα:**

Ο υπεύθυνος του νομικού τμήματος είναι πρώτα και κύρια υπεύθυνος για τους υφιστάμενους δικηγόρους και για τις νομικές εταιρικές υποθέσεις που αφορούν την Orizon Telecommunication.



Επιπρόσθετα έχει στόχο να μπορεί να προχωρά στην εφαρμογή των βασικών νομικών διαδικασιών που σχετίζονται με τη σύνταξη νομικών κειμένων, διαπραγματεύσεων και εμπορικών συμφωνιών διακανονισμού ενώ ακολουθεί τα νομοθετικά πλαίσια που ορίζει η ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων) η οποία είναι Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή αποτελώντας τον Εθνικό Ρυθμιστή που ρυθμίζει, εποπτεύει και ελέγχει την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και διαδικτύου ενώ η ΕΕΤΤ ασκεί αρμοδιότητες επιτροπής ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές.

Παράλληλα καταλαμβάνει ηγετικό ρόλο στη διαχείριση των επιχειρηματικών πόρων και στη διάθεση του προϋπολογισμού για τη νομική δραστηριότητα της επιχείρησης, ενώ συμβάλλει στη στρατηγική και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της επιχείρησης μαζί με τα άλλα νομικά πρόσωπα του τμήματος.

Επιπροσθέτως αναλαμβάνει και την ευθύνη της διασφάλισης ότι όλοι οι ισχυρισμοί των νομικών παραπτώματων παρέχονται εγκαίρως στην εκτελεστική ομάδα σε μια προσπάθεια να διατηρήσει την ακεραιότητα στην επιχείρηση (πχ κανονισμοί και επικοινωνία προς ΕΕΤΤ (Εθνική επιτροπή τηλεπικοινωνιών και ταχυδρομείων). Τέλος θα πρέπει να τονιστεί πως ο υπεύθυνος νομικού τμήματος την Orizon Telecommunication ενεργεί ως μέντορας στο προσωπικό του νομικού τμήματος, ενθαρρύνοντας την επαγγελματική τους εξέλιξη.

- Νομική Συμβουλή: Ο υπεύθυνος του νομικού τμήματος διαχειρίζεται επίσης οποιοδήποτε νομικό κίνδυνο ελλοχεύει μέσα στην επιχείρηση, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για την παροχή νομικών συμβουλών για χρέος της Orizon Telecommunication. Παράλληλα παρέχει στην ανώτερη ηγεσία γνώσεις και νομικές συμβουλές για ολόκληρη την επιχειρηματική στρατηγική βοηθώντας τους στη διαχείριση διαφόρων θεμάτων που χρήζουν νομική παρέμβαση. Επιπλέον, καθοδηγεί και βοηθά τους νομικούς εταίρους, όπου απαιτείται ενώ αντιμετωπίζει πιθανούς νομικούς κινδύνους και συμβάλλει στην αξιολόγηση των θεμάτων που επηρεάζουν την Orizon Telecommunication νομικά.
- Γνώσεις: Ο υπεύθυνος νομικού τμήματος εξασφαλίζει ότι υπάρχει ελεύθερη κυκλοφορία των πληροφοριών σχετικά με τους σχετικούς νόμους και τις πολιτικές σε όλη την επιχείρηση. Επιπρόσθετα επιβλέπει την παροχή

εκπαίδευσης στη διοίκηση και το προσωπικό σε νομικά θέματα που επηρεάζουν τις επιμέρους δραστηριότητες και συναλλαγές του εκάστοτε τμήματος.

#### **Απαιτούμενη εκπαίδευση & προσόντα:**

Ο υπεύθυνος νομικού τμήματος της Orizon Telecommunication κατέχει διδακτορικό τίτλο από Νομική Σχολή του Καποδιστριακού πανεπιστημίου Αθηνών ενώ έχει πενταετή εργασιακή εμπειρία σε νομικό περιβάλλον άλλης τηλεπικοινωνιακής εταιρείας πράγμα το οποίο το καθιστά κατάλληλο γνώστη των νομοθετικών πλαισίων στο τομέα των τηλεπικοινωνιών. Επιπλέον ο υπεύθυνος του νομικού τμήματος είναι αναγκαίο να έχει επιτυχή εμπειρία στις ηγετικές διαπραγματεύσεις για πολύπλοκες, υψηλής αξίας, συμβάσεις και συμφωνίες ενώ κύριο ρόλο παίζει και η καλή επικοινωνία, η οποία είναι χρήζει αναγκαία συνθήκη. Φυσικά η σαφής επικοινωνία των οδηγιών και των πληροφοριών κάτω από κοινή γραμμή θα καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικηγόρων.

- Νομικές Δεξιότητες: Ο υπεύθυνος νομικού τμήματος πρέπει να έχει την ικανότητα να εντοπίσει και να διορθώσει πολύπλοκα νομικά ζητήματα, χωρίς να καλεί τις υπηρεσίες των εξωτερικών νομικών συμβουλών. Είναι απαραίτητο παράλληλα να έχει εξαιρετικά καλές δεξιότητες στη νομική διαπραγμάτευση, όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές, διαγωνισμούς και εξαγορές συμβάσεων ενώ σημαντική είναι η δυνατότητα να συντάσσει και να διαχειρίζεται ρυθμιστικά έγγραφα μέσα σε ένα γρήγορο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Ηγεσία / Δεξιότητες Ανθρώπων: Ο υπεύθυνος νομικού τμήματος πρέπει να έχει εξαιρετικά καλές ηγετικές ικανότητες ώστε να επηρεάζει τις δια- τμηματικές ομάδες προς μια ενιαία κατεύθυνση, μαζί με το επιχειρηματικό της ανώτατης ηγεσίας και των σχετικών φορέων. Θα πρέπει επίσης να εμπνέει εμπιστοσύνη στον επαγγελματικό περίγυρο όπου σα σκοπός είναι να εμπιστεύονται τις ιδέες και τις κρίσεις του.

#### ➤ **Consumer Commercial Director**

Ο εμπορικός διευθυντής είναι ένας από τους βασικούς και σημαντικούς ρόλους στο οργανόγραμμα της Orizon Telecommunication. Συγκεκριμένα είναι ένας υψηλό επιπέδου ανώτερος υπάλληλος που φέρει ευθύνη για την διοίκηση της Orizon Telecommunication μέσω του εμπορίου, ενώ σκοπός του είναι διατηρήσει μια συνεπή

τροχιά της αύξησης, αποφεύγοντας τα εμπόδια που προκύπτουν από μια συνεχώς μετατοπιζόμενη αγορά.

Παράλληλα, η θέση απαιτεί την ιδιαίτερη προσοχή στις παρούσες δραστηριότητες της οργάνωσης στην αγορά ενώ το περισσότερο σημαντικό μερίδιο της εργασίας περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων βασισμένη στις τάσεις και τις προσδοκίες για το μέλλον.

Επιπροσθέτως, ο εμπορικός διευθυντής της Orizon Telecommunication είναι αρμόδιος να ενημερώνει τους νέους πελάτες και να συμβουλεύει την ανώτερη διαχείριση για την εξερεύνηση των νέων αγορών.

Η θέση αυτή διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προετοιμασία και εφαρμογή στρατηγικών που στοχεύουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης ενώ τα καθήκοντα που σχετίζονται σε πωλήσεις, αποφασίζει ο εμπορικός διευθυντής της Orizon Telecommunication. Όσον αφορά τις ευθύνες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ενός σχεδίου πωλήσεων, την εφαρμογή του, καθώς και την επίβλεψη του συστήματος εμπορίας, εφοδιαστικής και εμπορίας ενώ είναι αναγκαίο να διατηρεί επαφή με τους μετόχους.

Σε περίπτωση που μια νέα συγκεκριμένη υπηρεσία/προϊόν της Orizon Telecommunication δημιουργηθεί, ο εμπορικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση όσον αφορά τη νέα υπηρεσία / προϊόν προς τους πωλητές ώστε το νέο προϊόν/υπηρεσία να λανσαριστεί σωστά.

Τέλος είναι υπεύθυνος για την διατήρηση καλών σχέσεων με μεγάλους πελάτες.

### **Καθήκοντα:**

Όπως προαναφέρθηκε, η θέση του εμπορικού διευθυντή της Orizon Telecommunication είναι πολύπλευρη. Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντά του:

- Μαζί με τους μετόχους και τον γενικό διευθυντή - ανάπτυξη ενός σχεδίου εργασίας (τρέχουσας και μελλοντικής) οργάνωσης, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων.
- Ανάπτυξη στρατηγικών, αναζήτηση νέων ευκαιριών για την επιτυχή ανάπτυξη της εταιρείας στην αγορά αλλά και την ανάδειξη της ως πρωτοπόρα
- Καθορισμός της εμπορικής πολιτικής της εταιρείας με βάση την ανάλυση της αγοράς και τα στοιχεία των προηγούμενων πωλήσεων, καθορίζοντας τους

γεωγραφικούς τομείς δραστηριότητας της εταιρείας, εισάγοντας τις τελευταίες στρατηγικές πωλήσεων.

- Υπεύθυνος για τη δημιουργία και αποτελεσματική κατάρτιση της ομάδας πωλήσεων
- Διαχείριση του τμήματος πωλήσεων, επιλογή καναλιών διανομής, διαχείριση δικτύου αντιπροσώπων( Franchise Shops)
- Υποχρέωση να αναπτύξει πολιτικές επιλογής και τιμολόγησης. Ταυτόχρονα δημιουργία μίας ευρείας γκάμας προγραμμάτων τα οποία μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις της εταιρείας. Παράλληλα η επιτυχής εφαρμογή αυτών των πολιτικών και των προγραμμάτων επιβαρύνει τον εμπορικό διευθυντή.
- Σχεδιασμός και πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών, καθώς και δημιουργία ενός πλαισίου για την αποτελεσματική παράδοση των υπηρεσιών εγκαίρως στους πελάτες.
- Συνενοχή στην ανάπτυξη του προϋπολογισμού του οργανισμού για το οικονομικό έτος.

#### **Απαιτούμενη εκπαίδευση & προσόντα:**

Ένας εμπορικός διευθυντής, των οποίων τα καθήκοντα συνεπάγονται συνεχή επαφή με τους ανθρώπους, πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, συγκεκριμένα πρέπει να κατέχει την ικανότητα αλληλεπίδρασης με τους ανθρώπους. Παράλληλα είναι αναγκαίο να είναι οργανωτής ποιότητας, να έχει στρατηγική σκέψη, αναλυτικές δεξιότητες ενώ σημαντική είναι η δυνατότητα εργασίας με αριθμούς και άλλα δεδομένα. Τέλος αναγκαία χαρακτηριστικά του είναι η ικανότητα λήψης αποφάσεων έγκαιρα, η ευθύνη, η πρωτοβουλία και η υψηλή αντοχή σε καταστάσεις άγχους.

#### **➤ Brand Manager Director**

Ένας Brand Manager ή αλλιώς διαχειριστής μάρκας είναι υπεύθυνος για τη συνολική εικόνα ενός προϊόντος /υπηρεσίας. Τα βασικά καθήκοντα στην Orizon Telecommunication της εργασίας του είναι η έρευνα της αγοράς για να προσδιοριστεί το πού εντάσσεται το προϊόν ή ο πελάτης (δηλαδή ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης, των προϊόντων, των εμπορικών σημάτων και των δαπανών), ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ και διαφήμισης και διαχείριση αυτών των προϋπολογισμών. Παράλληλα στο ρόλο του Brand Manager συμπεριλαμβάνεται στο να βοηθήσει στην σωστή

διαφήμιση του προϊόντος με σκοπό τα μέγιστα κέρδη συμβάλλοντας φυσικά στη εποπτεία των δραστηριοτήτων προώθησης, στην ανάλυση των τιμών αλλά και των πωλήσεων ενώ σημαντική είναι και η αξιολόγηση του τρόπου εμφάνισης της μάρκας σε μια ευρύτερη καταναλωτική βάση. (Talley, 2018)

### **Απαιτούμενη εκπαίδευση & προσόντα:**

Λόγω του πολύπλοκου χαρακτήρα της διαχείρισης της μάρκας, οι περισσότερες θέσεις σε αυτόν τον τομέα απαιτούν τουλάχιστον πτυχίο, δίνοντας προτεραιότητα στους υποψηφίους με πτυχίο Master αλλά στους κατόχους διδακτορικού. Επειδή ο Brand Manager οφείλει να δείξει ότι κατέχει επιτυχία στις εκστρατείες μάρκετινγκ και το συντονισμό των προσπαθειών της ομάδας, σχεδόν όλες οι θέσεις απαιτούν το ελάχιστο τέσσερα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον τομέα της εμπορίας. Συγκεκριμένα ο Brand Manager στην Orizon Telecommunication έχει προϋπηρεσία 5 ετών σε τμήματα μάρκετινγκ μεγάλων επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα ο Brand Manager πρέπει να έχει γνώση των οικονομικών, της έρευνας αγοράς, να έχει γνώση σε θεωρίες μάρκετινγκ, επικοινωνίας μάρκετινγκ αλλά και στη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Σημαντικό είναι να σημειωθεί πως αν και ένα υπόβαθρο στη τεχνολογία της πληροφορίας δεν απαιτείται, λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία των ψηφιακών μέσων στη σύγχρονη αγορά και δε στην Orizon Telecommunication η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη τεχνολογία, είναι σημαντικό να τις κατέχει.

### **➤ Business Unit Director**

Πρωταρχική ευθύνη ενός Business Unit Director είναι να διασφαλιστεί ότι μια επιχειρηματική μονάδα δηλαδή ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας εταιρείας, όπως για παράδειγμα η τεχνική υποστήριξη ή οι πωλήσεις έχει στόχους οι οποίοι συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης.

Η θέση έχει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων όπως από την ανάλυση των τάσεων της αγοράς, την εκπαίδευση και καθοδήγηση του προσωπικού καθώς και τη δημιουργία και την εφαρμογή στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων.

Επιπλέον ο Business Unit Director πρέπει να ερμηνεύσει με ακρίβεια τις πολιτικές και τις διαδικασίες ενώ θα πρέπει να μπορεί να διαμορφώσει τους στόχους του εκάστοτε έργου. Μόλις οι στόχοι του έργου καθοριστούν και συμφωνηθούν από όλους

τους εμπλεκόμενους φορείς ο business unit director πρέπει να παρακολουθεί ενεργά αυτούς τους στόχους ώστε να εξασφαλιστεί ότι σημειώνεται πρόοδος και οι στόχοι είναι σε καλό δρόμο για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος εντός της εκάστοτε προθεσμίας.

Παράλληλα ο Business Unit Director οφείλει να είναι μέντορας για το προσωπικό και πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού( υφιστάμενους και προϊστάμενους ), ενώ θα πρέπει να μπορεί να δώσει κίνητρα, να ενθαρρύνει και να καταρτίσει το προσωπικό κατά τρόπο που οδηγεί στην υψηλή απόδοση τους ώστε να συμβάλουν στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Επιπροσθέτως, ένας ενεργός Business unit director θα πρέπει να μπορεί να βρίσκει τρόπους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Για παράδειγμα, μπορεί να χρειαστεί να επινοήσει νέες στρατηγικές μάρκετινγκ για να αυξήσει τις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας καθώς και διάφορα gadget), να δημιουργεί στρατηγικές για τις δραστηριότητες προώθησης διαφόρων προϊόντων / υπηρεσιών καθώς να επανεξετάζει και να τροποποιεί τις στρατηγικές που δεν πιέζουν την επιχειρηματική μονάδα στην επίτευξη των στόχων της.

Επιπλέον οφείλει να προχωρά στην ανάλυση των τάσεων της αγοράς με σκοπό την εφαρμογή των μέτρων που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη τους.

Συνολικά ο Business Unit Director πρέπει να είναι έμπειρος, να μπορεί να προωθεί την συνεργασία μεταξύ των ατόμων και των υπηρεσιών στους τομείς της ανταλλαγής πόρων και των πληροφοριών ώστε να επιτύχει τους στόχους της ομάδας.

Φυσικά θα πρέπει να κατέχει θαυμάσιες δεξιότητες επικοινωνίας ενώ σημαντική στην Orizon Telecommunication είναι και τόσο η κατανόηση όσο και η ικανοποίηση των αναγκών όλων των πελατών. (jobhero, 2019)

Τέλος όσον αφορά τους υφισταμένους, θα πρέπει να μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες και υποστήριξη με σκοπό την βελτίωση των επαγγελματικών τους ικανοτήτων.

### **Καθήκοντα:**

Ένα Business Unit Director θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι όλη η οργάνωση της επιχείρησης ανταποκρίνεται στους συνολικούς οργανωτικούς σκοπούς και στόχους, καθώς μεγαλώνει και αναπτύσσεται σε όλο το χρόνο ενώ η κύρια πρόκληση είναι ότι σε αντίθεση με τους υφισταμένους, ο Business Unit Director συχνά δεν έχει μια

κατευθυντήρια γραμμή που θα ακολουθήσει αλλά θα πρέπει να βρει τον τρόπο για να το αντιμετωπίσει. Μερικές φορές αυτό σημαίνει ότι σκέφτεται δημιουργικά ή ακόμα προσπαθεί να εφεύρει κάποιο νέο τρόπο για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

#### **Απαιτούμενη εκπαίδευση & προσόντα:**

- Μεταπτυχιακό στη Μηχανική, Οικονομικών, Λογιστικής και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Προϋπηρεσία από έξι έως οκτώ έτη εργασίας που σχετίζονται με εμπειρία σε τομείς οικονομικών ή διαχείριση επιχειρήσεων.
- Αναλυτικές ικανότητες, δημιουργικότητα, ικανότητα για καινοτομία,
- Στρατηγική σκέψη με απαραίτητη μια μακρά προϋπηρεσία πριν γίνει ένας ανεξάρτητος Business Unit Director.

Όσον αφορά την Orizon Telecommunication ο Business Unit Director έχει εμπειρία που φτάνει τα 10 και πλέον έτη, εκ των οποίων κατέχει διοικητική εμπειρία από 2 έως 3 έτη. Τέλος λόγω των υψηλών καθηκόντων είναι απαραίτητο να έχει ανοχή στην υψηλή πίεση, στην ανεξαρτησία ενώ είναι απαραίτητο να εμπνέει εμπιστοσύνη με σκοπό την λήψη αποφάσεων καθώς ένας επιτυχημένος business unit director είναι αυτός ο οποίος βοηθά στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

#### **➤ Commercial Operation Director**

Ο Commercial Operation Director ή αλλιώς ο διευθυντής επιχειρήσεων είναι υπεύθυνος για την καθοδήγηση και το συντονισμό ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και την κερδοφορία μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού.

Ο ρόλος περιλαμβάνει τον έλεγχο δαπανών, τη διαχείριση προσωπικού, την παραγωγή αγαθών και την εποπτεία του τμήματος.

Παράλληλα επιβλέπει τις καθημερινές δραστηριότητες της Orizon Telecommunication εστιάζει στα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της επιχείρησης, επιδιώκει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και διαχειρίζεται λειτουργίες όπως οι δραστηριότητες εργαζομένων.

#### **Καθήκοντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντα που έχει ο εκάστοτε Commercial Operation Director και τα οποία είναι σημαντικό να τηρούνται με σκοπό να παράσχει

τέτοια κατεύθυνση ώστε να οδηγήσει την Orizon Telecommunication στην περαιτέρω ανάπτυξη, ενώ έχει συνολική ευθύνη τόσο για τα κέρδη όσο και για τις ζημιές.

- Καθημερινή ηγεσία της εξυπηρέτησης πελατών, της δευτερογενούς αγοράς, της παραγωγής, της αλυσίδας εφοδιασμού / υλικών, της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης.
- Συνολική οικονομική ευθύνη για την επιχειρηματική μονάδα.
- Υπευθυνότητα για τις λειτουργικές επιδόσεις, π.χ. τις πωλήσεις, τα κέρδη, το κεφάλαιο κίνησης, την έγκαιρη παράδοση, τον προγραμματισμό, τη διαχείριση υλικών κλπ.
- Υπεύθυνος για την εκπλήρωση των οικονομικών δεσμεύσεων, παρέχοντας τους απαραίτητους πόρους για την ανάπτυξη καθώς και τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για τη μείωση του κόστους.
- Ανάπτυξη ταλέντων και ανθρώπων για την διασφάλιση ότι υπάρχουν οι σωστοί άνθρωποι στο σωστό μέρος με ισχυρό σχεδιασμό διαδοχής.

#### **Απαιτούμενη εκπαίδευση & προσόντα:**

Ο Commercial Operation Director της Orizon Telecommunication είναι άτομο το οποίο διαθέτει τα παρακάτω προσόντα αλλά είναι και πλήρως καταρτισμένο τόσο σε εκπαίδευση όσο και σε εμπειρία που σκοπό όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω είναι να μπορεί να διοικεί άριστα τα υφιστάμενα τμήματα με σκοπό τη αύξηση των κερδών αλλά και την πρωτοπορία τόσο σε προϊόντα, όσο και σε υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Συνοπτικά καταρτίζεται από τα παρακάτω:

- Αναλυτική σκέψη, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και δεξιότητες επικοινωνίας (τόσο γραπτές όσο και προφορικές) με προσοχή στη λεπτομέρεια.
- Σταθερό ιστορικό επιτυχημένων διασταυρούμενων λειτουργικών ομάδων.
- Εξοικείωση με την κατασκευή προϊόντων χαμηλού όγκου, υψηλής τεχνολογίας.
- Ισχυρές πελατειακές σχέσεις και δεξιότητες εμπορικής διαπραγμάτευσης.
- Αποδεδειγμένο οικονομικό πελατολόγιο και ιστορικό επιτυχίας για μια εταιρεία που διαπραγματεύεται δημοσίως.
- Bsc στα οικονομικά και Msc στην διοίκηση επιχειρήσεων.
- Άριστη γνώση τόσο γραπτή όσο και προφορική στην αγγλική γλώσσα.



➤ **Head Of IT ( Head of information Technology)**

Ο Head of IT είναι ίσως από τις πιο σημαντικές θέσεις στην Orizon Telecommunication καθώς ως μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών χρήζει ανάγκη ανάπτυξης και καινοτομίας μέσω νέων εφαρμογών/υπηρεσιών. Ως διευθυντής τεχνολογίας, το σύνολο των αρμοδιοτήτων περιλαμβάνει την επίβλεψη της υποδομής τεχνικών λειτουργιών, τη διαχείριση μιας ομάδας εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής, την παρακολούθηση της τεχνολογίας για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων, την εξάλειψη των κινδύνων ασφάλειας, την αύξηση της ικανοποίησης των χρηστών καθώς και τη διατήρηση λειτουργιών και συστημάτων.

Παράλληλα εντός του ρόλου, ο Head of IT της Orizon Telecommunication επιβλέπει μία ή περισσότερες ομάδες τεχνολογίας πληροφορικής ενώ χρήζει να εργαστεί παράλληλα με ομάδες από διάφορες τεχνολογίες και λειτουργίες (εταιρείες εξωτερικές που συνεργάζονται για ρόλο του IT και βοηθούν στο έργο(vendors)). (Kidd, bmc, 2019)

**Καθήκοντα:**

Ως Head of IT θα πρέπει να ελέγχει αν οι ατομικές ομάδες πληροφορικής επιτυγχάνουν τους στόχους τους, αν οι ομάδες έχουν προβλήματα που φέρνουν το προϊόν ή τη λύση τους στη γραμμή τερματισμού ενώ αυτά εξαρτώνται από το μέγεθος της εταιρείας και τις τεχνολογίες που αναπτύσσονται.

Παράλληλα θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι η βιομηχανία του οργανισμού θα έχει αντίκτυπο στην ίδια τη δουλειά, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως οι τομείς της εκπαίδευσης, της δημόσιας διοίκησης, της μη κερδοσκοπικής οικονομίας και της υγειονομικής περίθαλψης αποτελούν σχεδόν το ένα τρίτο του διευθυντή των θέσεων τεχνολογίας σε εθνικό επίπεδο.

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι ευθύνες καθώς και τα καθήκοντα που έχει ο Head of IT της Orizon Telecommunication :

- Εξασφάλιση στρατηγικού σχεδιασμού χωρητικότητας.
- Διαχείριση ολόκληρου του τμήματος πληροφορικής.
- Άμεση επίβλεψη υπαλλήλων που ανήκουν στα τμήματα πληροφορικής.
- Διαχείριση των ανησυχιών και των επιδόσεων των εργαζομένων.
- Επικοινωνία με την ομάδα τεχνολογίας και άλλα τμήματα όπου απαιτείται συνεργασία.
- Καθορισμός επιχειρηματικών απαιτήσεων για συστήματα πληροφορικής.

- Προσδιορισμός και εξάλειψη των σημείων ασφαλείας με στρατηγικές λύσεις που αυξάνουν την ασφάλεια των δεδομένων.
- Σκηνοθεσία και υποστήριξη της εφαρμογής νέου λογισμικού και υλικού.
- Προσδιορισμός και σύσταση νέων τεχνολογικών λύσεων.
- Διαχείριση της υπηρεσίας εξυπηρέτησης (εσωτερικού, εξωτερικού ή και των δύο).
- Συντονισμός δραστηριοτήτων πληροφορικής για τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας δεδομένων και των υπηρεσιών δικτύου με ελάχιστο χρόνο εκτός λειτουργίας συνθήκη η οποία είναι απαραίτητη.
- Παρακολούθηση των οικονομικών του τομέα, συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού και της πρόβλεψης.

#### Δεξιότητες:

Ως Head of IT Θα πρέπει να κοιτάζει προς την κατεύθυνση των ομάδων που κατέχει, καθώς και να εργάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να κατανοεί τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε διάφορα τμήματα. Ως εκ τούτου, οι επαγγελματικές δεξιότητες απαιτούν εύρος ίσως περισσότερο από την εμπειρογνωμοσύνη σε μια ενιαία περιοχή, ενώ η συγκεκριμένη θέση απαιτεί αφοσίωση και προσοχή.

Συνοπτικά οι δεξιότητες που πρέπει να έχει ο Head of IT της Orizon Telecommunication εκτός από τη διαχείριση των τμημάτων που έχουν να κάνουν με το Operations είναι οι:

- Κατοχή τεχνικών γνώσεων με πλήρη κατανόηση χωρίς να χάνεται πολύ στις τεχνικές λεπτομέρειες
- Επικοινωνία, τόσο γραπτή όσο και προφορική, καθώς είναι απαραίτητη η επικοινωνία με υπαλλήλους με τεχνικό υπόβαθρο.
- Δεξιότητες ηγεσίας και διαχείρισης
- Αναλυτική νοοτροπία για την ανάπτυξη και αξιοποίηση αξιόπιστων μετρήσεων
- Κατανόηση άλλων μη τεχνικών τμημάτων της επιχείρησης
- Συνεργασία και συναδελφικότητα
- Χρηματοοικονομικές δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης προϋπολογισμού, πρόβλεψης και αιτιολόγησης των αιτημάτων του τμήματος

### **Απαιτούμενη εκπαίδευση & προσόντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα προσόντα που κατέχει ο Head of IT της Orizon Telecommunication:

- Bsc στον προγραμματισμό, στην επιστήμη των υπολογιστών, στην τεχνολογία ηλεκτρονικών υπολογιστών ή σε σχετικό τομέα
- Πολυετή εμπειρία με σκοπό την άρτια διαχείριση υπαλλήλων σε περιβάλλον πληροφορικής
- Προϋπηρεσία σε περιβάλλον με συγκεκριμένα συστήματα που σχετίζονται με την επιχείρησή, για παράδειγμα CRM προγράμματα
- Πτυχίο Master, όπως Msc στο τομέα της τεχνολογίας των πληροφοριών ή MBA με επίκεντρο την τεχνολογία στην επιχείρηση.
- Ευρεία αντίληψη των τεχνολογικών θεωριών και εφαρμογών από ένα μακροοικονομικό επίπεδο. Κατανόηση τόσο των νέων τάσεων όσο και των αλλαγών στις τεχνολογίες λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη στο τμήμα πληροφορικής, τις ανάγκες καθώς και τον προϋπολογισμό της Orizon Telecommunication.
- Άριστη γνώση σε γραπτό και προφορικό λόγο στην αγγλική γλώσσα

### **➤ Head of Network Operations & Quality**

Ο ρόλος του επικεφαλούς του εν λόγω τμήματος είναι πολύ σημαντικός με μεγάλη ευθύνη. Συγκεκριμένα καθώς οι απαιτήσεις για την ομάδα αυξάνονται λόγω των νέων πελατών που εισχωρούν στο πελατολόγιο της Orizon Telecommunication, η εύρεση πιο σύνθετων λύσεων για την ικανοποίησή τους, ακόμα και αυτών που έχουν υψηλές απαιτήσεις είναι άμεση ανάγκη.

Λόγω των παραπάνω ο συγκεκριμένος ρόλος αποτελεί ευκαιρία να ασκήσει άμεσο αντίκτυπο στην επιχειρησιακή λειτουργία μιας δυναμικής ομάδας και στην ανάπτυξη της ικανότητάς της, σύμφωνα με την ανάπτυξη του δικτύου και την ασφάλεια.

Ο επικεφαλής του Network operations & Quality έχει ως σκοπό την ορθή διαχείριση ομάδων που υφίστανται κάτω από αυτόν, αποτελούμενες από διάφορους μηχανικούς ενώ θα πρέπει να παρακολουθεί τις ομάδες που έχει με σκοπό τη σωστή λειτουργία για τα δίκτυα και τις πλατφόρμες, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.

Παράλληλα θα πρέπει να είναι σε επικοινωνία με τους προϊσταμένους των υπολοίπων τμημάτων ώστε οποιοσδήποτε αλλαγές προγραμματίζονται τόσο στο δίκτυο,

όσο και την υποδομή του να εκτελούνται με προγραμματισμένες ημερομηνίες ώστε να υπάρχει αδιάλειπτη παροχή υπηρεσιών.

Επιπρόσθετα ο επικεφαλής του Network operations & Quality είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη της στρατηγικής και του προϋπολογισμού των υφιστάμενων τμημάτων ενώ έχει ως στόχο τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και τη διαχείριση των προμηθευτών ώστε η Orizon telecommunication να είναι πρώτη στο τομέα των τηλεπικοινωνιών.

### **Καθήκοντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντα που έχει ο Head of Network Operations & Quality της Orizon Telecommunication:

- Ευθύνη για την καθημερινή λειτουργία της ομάδας, παρέχοντας συνολική καθοδήγηση και επίβλεψη
- Διατήρηση και παρακολούθηση των απαιτούμενων επιπέδων προσωπικού και μελέτη χρονοδιαγράμματος ώστε να διασφαλίσει ότι η ομάδα μπορεί να ανταποκριθεί στη ζήτηση και να διαχειριστεί εγκαίρως τυχόν «ανωμαλίες» και διακοπές λειτουργίας δικτύου που μπορεί να προκύψουν
- Επικοινωνία με άλλους παρόχους υπηρεσιών με σκοπό την άμεση διαχείριση προβλημάτων στο δίκτυο
- Συναντήσεις με τις αρμόδιες ομάδες με σκοπό τη τήρηση των SLA δεικτών
- Ενέργειες ώστε να είναι το σημείο κλιμάκωσης για προβλήματα πελατών
- Κλιμακωτή επικοινωνία για θέματα υπηρεσιών εκτός ωρών εργασίας
- Εξασφάλιση κατάλληλου περιβάλλοντος ώστε το προσωπικό να είναι αποτελεσματικά εκπαιδευμένο, να αναπτύσσεται και να εκπαιδεύεται
- Ανάπτυξη των διαδικασιών που χρησιμοποιεί η ομάδα, με βάση τις βέλτιστες πρακτικές για τη Orizon Telecommunication
- Οργάνωση και ιεράρχηση του φόρτου εργασίας
- Προώθηση των εσωτερικών έργων ώστε να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες
- Αξιολόγηση της ομάδας και υπευθυνότητα για την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των μελών της ομάδας

### **Απαιτούμενη εκπαίδευση & προσόντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα προσόντα που θα πρέπει να έχει ο επικεφαλής του Network Operations & Quality με σκοπό την άριστη λειτουργία των τμημάτων που διοικεί

- Αποδεδειγμένη εμπειρία σε αντίστοιχο ρόλο σε έναν άλλο οργανισμό δικτύων/τηλεπικοινωνιών
- Προηγούμενη εμπειρία σε τομέα διοίκησης και ανάπτυξης μιας τεχνικής ομάδας
- Εξαιρετικές δεξιότητες λόγου και γραφής
- Δυνατότητα ανάλυσης προβλημάτων, ζητημάτων και αναγκών και παροχή ισχυρών αλλά προσαρμόσιμων λύσεων που ικανοποιούν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές απαιτήσεις του οργανισμού
- Ικανότητα χειρισμού στις αντιρρήσεις των υφισταμένων αλλά και προϊσταμένων που διοικούν άλλα τμήματα
- Ικανότητα αντιμετώπισης του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος - συμπεριλαμβανομένης της προσαρμογής για την αντιμετώπιση έκτακτων επιχειρηματικών κρίσεων
- Δυνατότητα εργασίας υπό πίεση
- Διοίκηση σε ομάδες που συνεισφέρουν με ιδέες και προτάσεις για βελτίωση
- Ενδιαφέρον για τις πρωτοποριακές τεχνολογίες στις τηλεπικοινωνίες (σταθερή και κινητή)
- Bsc μηχανικού σε τμήμα τηλεπικοινωνιών/πληροφορικής
- Msc σε διοίκηση επιχειρήσεων
- Άριστη γνώση γραπτή και προφορική στην αγγλική γλώσσα

### **➤ Design & Engineering Manager**

Το τμήμα Data&Engineering της Orizon Telecommunication έχει ως ρόλο το σχεδιασμό, τη μελέτη και την υλοποίηση νέων τεχνολογιών. Παράλληλα παρέχει το σχεδιασμό του δικτύου, αναπτύσσει νέα προϊόντα στις νέες τεχνολογίες που δημιουργούνται καθώς η μελέτη και η ανάπτυξη αποτελεσματικών λύσεων είναι πολύ σημαντική για την εταιρεία. Φυσικά αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση των εξωτερικών ομάδων σχεδιασμού, τη διαχείριση του σχεδίου τόσο για τα προσωρινά όσο και για τα μόνιμα έργα. (barhale, 2018)

Επιπρόσθετα ο ρόλος συμπεριλαμβάνει την καθοδήγηση της ανάπτυξης των συστημάτων διαχείρισης σχεδιασμού νέων τεχνολογιών.

### **Καθήκοντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντα που έχει ο Data&Engineering της Horizon Telecommunication

- Συντονισμός εξωτερικών ομάδων σχεδιασμού
- Διαχείριση της ομάδας κατανέμοντάς ανάλογα την εργασία μεταξύ της ομάδας
- Επιβεβαίωση διατήρησης επαγγελματικών προτύπων για όλα τα σχέδια καθώς και έλεγχος της εργασίας
- Διεύθυνση σε συστήματα και διαδικασίες εργασίας και μηχανικής
- Διατήρηση και ανάπτυξη έργων της εταιρείας και ακολουθία των διαδικασιών μηχανικής και σχεδιασμού
- Διεξαγωγή τεχνικών αξιολογήσεων των οργανισμών σχεδιασμού και των υπεργολάβων που αναλαμβάνουν έργα.
- Ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών
- Ανάπτυξη και προώθηση της βέλτιστης τεχνικής πρακτικής και της έρευνας καθώς και ανάπτυξης προτύπων
- Παροχή υποστήριξης στις ομάδες και προτάσεις για επιχειρηματική ανάπτυξη.

### **Απαιτούμενη εκπαίδευση και προσόντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα ελάχιστα προσόντα που πρέπει να κατέχει ένας μηχανικός που ανήκει στο τμήμα σχεδιασμού νέων συστημάτων:

- Πτυχίο Bsc είτε μηχανικού (ηλεκτρονικού, ηλεκτρολόγου) είτε στο τομέα πληροφορικής.
- Μεταπτυχιακό με κατεύθυνση πληροφορικής καθώς οι κάτοχοι μπορούν να συνεργαστούν στενά με άλλα μέλη της ομάδας τους για να καταλήξουν σε ένα σχέδιο λόγω ότι ο μηχανικός του σχεδιασμού εστιάζει στην εμφάνιση νέων συστημάτων και έργων, αντί να βασίζεται σε ήδη υπάρχοντα. Πρέπει επίσης να δημιουργεί πρωτότυπα των σχεδίων προκειμένου να βρεθούν λάθη και να διορθωθούν προτού φτάσουν στο επόμενο στάδιο παραγωγής
- Γνώση και διαχείριση CAD (σχεδιασμός με τη βοήθεια υπολογιστή)

- Άριστη γνώση γραπτή και προφορική στην αγγλική γλώσσα

#### ➤ **Network Quality & Assurance Manager**

Στη συγκεκριμένη θέση αφορά το διεύθυνση τμήματος το οποίο εμπλέκεται με τη ποιότητα του δικτύου. Συγκεκριμένα ο ρόλος του συγκεκριμένου τμήματος είναι η επίβλεψη και η μελέτη του δικτύου με σκοπό τη άριστη παροχή υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας καθώς και η παρακολούθηση των δεικτών ποιότητας.

Παράλληλα, ο υπεύθυνος του τμήματος επιβλέπει το σχεδιασμό και την εφαρμογή δοκιμών, τον εντοπισμό σφαλμάτων καθώς και το καθορισμό διορθωτικών ενεργειών. Τέλος εξετάζει τις απαιτήσεις συστήματος και τις μετρήσεις διασφάλισης ποιότητας. (resources.workable, 2018)

#### **Καθήκοντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντα που έχει ο Network Quality & Assurance Manager της Orizon Telecommunication:

- Αναθεώρηση προδιαγραφών ποιότητας και τεχνικών εγγράφων σχεδιασμού για την παροχή έγκαιρης και ουσιαστικής ανατροφοδότησης
- Δημιουργία λεπτομερών, περιεκτικών και καλά δομημένων σχεδίων δοκιμών και περιπτώσεων δοκιμών
- Εκτίμηση, ιεράρχηση, σχεδιασμός και συντονισμός των δραστηριοτήτων δοκιμών ποιότητας
- Δημιουργία λεπτομερούς, ολοκληρωμένων και καλά δομημένων σχεδίων για δοκιμές όπου χρήζει απαραίτητο
- Εκτίμηση, ιεράρχηση, προγραμματισμός και συντονισμός των δραστηριοτήτων δοκιμών
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και εκτέλεση ενεργειών αυτοματισμού χρησιμοποιώντας εργαλεία ανοικτού κώδικα
- Προσδιορισμός, λεπτομερής καταγραφή και εντοπισμός σφαλμάτων
- Εκτέλεση λεπτομερών δοκιμασιών παλινδρόμησης όταν επιλυθούν τα σφάλματα
- Ανάπτυξη και εφαρμογή διαδικασιών δοκιμών για νέα και υπάρχοντα προϊόντα για την κάλυψη των αναγκών των πελατών

- Δέσμευση με εσωτερικές ομάδες (π.χ. προγραμματιστές και διαχειριστές προϊόντων) για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων διαφόρων συστημάτων
- Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας εντοπισμού σφαλμάτων
- Διερεύνηση των αιτιών του μη συμμορφούμενου λογισμικού
- Μετρήσεις διασφάλισης ποιότητας δικτύου
- Ενημέρωση για νέα εργαλεία δοκιμών καθώς και μελέτη στρατηγικών για δοκιμές.

#### **Απαιτούμενη εκπαίδευση και προσόντα**

- Εργασιακή εμπειρία στην ανάπτυξη λογισμικού
- Εργασιακή εμπειρία στη διασφάλιση ποιότητας λογισμικού
- Ισχυρή γνώση των μεθοδολογιών, εργαλείων του λογισμικού που χρησιμοποιείται
- Σαφής καταγραφή με τρόπο συνοπτικό, μελέτη ολοκληρωμένων σχεδίων και δοκιμές
- Εμπειρία με αυτοματοποιημένα εργαλεία ελέγχου
- Γνώση SQL καθώς και scripting
- Εργασιακή Εμπειρία σε διαδικασία ανάπτυξης της Agile / Scrum
- Εργασιακή εμπειρία με δοκιμές απόδοσης ή / και ασφάλειας
- Πτυχίο Bsc και Msc στην επιστήμη των υπολογιστών, μηχανική ή σε παρεμφερές τομέα
- Άριστη γνώση στην αγγλική γλώσσα τόσο σε προφορικό όσο και σε γραπτό λόγο

#### **➤ IP Network Manager**

Το τμήμα του IP είναι ένα τμήμα μείζονος σημασίας το οποίο δραστηριοποιείται στο σχεδιασμό, στην υλοποίηση, στη συντήρηση και στην υποστήριξη της αναπτυσσόμενης υποδομής δικτύου. Τόσο οι μηχανικοί όσο και ο προϊστάμενος του τμήματος είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη επεκτάσιμων, διατηρήσιμων και άκρως διαθέσιμων αρχιτεκτονικών δικτύων που πληρούν επιχειρηματικούς στόχους και SLAs. (resources.workable, 2018)



### **Καθήκοντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντα που έχει ο IP Network Manager της  
Orizon Telecommunication:

- Ετήσιες δραστηριότητες σχεδιασμού δικτύου και υπολογισμός προϋπολογισμού
- Σχεδιασμός και υλοποίηση έργων ανάπτυξης δικτύων.
- Διαχείριση συμβάντων όλων των προβλημάτων δικτύου και διακοπών (υποστήριξη 2ου επιπέδου)
- Καθημερινή διαχείριση έργου
- Υπευθυνότητα για την αξιολόγηση των επιδόσεων των συστημάτων πληροφορικής (διακομιστές, σταθμοί εργασίας, διακόπτες, firewalls κ.λπ.)
- Ανάπτυξη, υλοποίηση, συντήρηση, δοκιμή κ.λπ. όλων των συσκευών Software & Hardware της Orizon TTelecommunication
- Ενεργητικότητα όσον αφορά την επισκόπηση και τη διασφάλιση του υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών πληροφορικής / διαθεσιμότητας υποδομής & εξοπλισμού πληροφορικής.

### **Απαιτούμενη εκπαίδευση και προσόντα:**

- Bsc στον τομέα των τηλεπικοινωνιών / μηχανικών ή σχετική εξειδίκευση
- Msc σε τομέα δικτύων
- Επαγγελματική εμπειρία σε παρόμοιο ρόλο σε εταιρεία τηλεπικοινωνιών με ελάχιστα τα πέντε έτη
- Προϋπηρεσία σε διοίκηση ομάδας καθώς και διαχείριση έργων με ελάχιστα τα δύο έτη
- Προϋπηρεσία σε Cisco μηχανήματα / λειτουργικό
- Πιστοποιήσεις Cisco CCNA / CCNP
- Γνώση των πρωτοκόλλων TCP / IP, LAN / WAN, δρομολόγησης και εναλλαγής καθώς και IP Multicast
- Άριστη γνώση γραπτή και προφορική στην αγγλική γλώσσα

#### **➤ Network Operations & Quality Personal Assistant**

Η προσωπική βοηθός (Personal Assistant) θα πρέπει να συνεργαστεί στενά με ανώτερα διευθυντικά στελέχη για να παρέχει διοικητική υποστήριξη. Παράλληλα βοηθά

τον Head of Network operations & Quality να κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση του χρόνου του, ασχολούμενη με γραμματειακά και διοικητικά καθήκοντα.

Η προσωπική βοηθός του Head of Network Operations & Quality χρειάζεται εκτενή γνώση της οργάνωσης στην οποία εργάζεται. Θα πρέπει να γνωρίζει ποιο είναι το βασικό προσωπικό, τόσο εξωτερικό όσο και εσωτερικό, και να κατανοεί τους στόχους της διεύθυνσης που ανήκει αλλά και τους στόχους ολόκληρου του οργανισμού.

Παράλληλα είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι διευθυντές συχνά βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην γραμματέα τους, θεωρώντας ότι οι εργασίες θα αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά ακόμα και με την απουσία τους (απουσία διευθυντών). Ως εκ τούτου, η διακριτικότητα και η εμπιστευτικότητα αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της επιτυχημένης προσωπικής βοηθού. (prospects, 2019)

### **Καθήκοντα**

Η προσωπική γραμματέας είναι συχνά το πρώτο σημείο επαφής με ανθρώπους τόσο μέσα όσο και έξω από τον οργανισμό. Τα καθήκοντα περιλαμβάνουν:

- Σχεδιασμός / συντήρηση συστημάτων γραφείου, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης δεδομένων και αρχειοθέτησης αυτών
- Διοργάνωση ταξιδιών (διαμονής & συναντήσεων με άλλα στελέχη)
- Παρουσία μαζί με το διευθυντή με σκοπό να σημειώνει ή να υπαγορεύει τις συναντήσεις, καθώς και να παρέχει γενική βοήθεια κατά τη διάρκεια των παρουσιάσεων
- Εξέταση τηλεφωνικών κλήσεων, αιτημάτων καθώς και τη διεκπεραίωση αυτών όπου χρήζει απαραίτητο
- Συνάντηση και χαιρετισμό επισκεπτών σε όλα τα επίπεδα αρχαιότητας
- Οργάνωση και διατήρηση ημερολογίων καθώς και οργάνωση των συναντήσεων (εσωτερικά και εξωτερικά της Orizon Telecommunication )
- Διεξαγωγή έρευνας υποβάθρου και παρουσίαση πορισμάτων
- Έγγραφα αναφοράς, ενημερωτικά έγγραφα, εκθέσεις και παρουσιάσεις
- Διοργάνωση και παρακολούθηση συνεδριάσεων και διασφάλιση ότι ο διευθυντής είναι καλά προετοιμασμένος για τις συνεδριάσεις.
- Επικοινωνία με εξωτερικούς συνεργάτες, προμηθευτές γραφικής ύλης και λοιπό προσωπικό.

Τέλος από τα παραπάνω αξίζει να σημειωθεί πώς εκτός από την υποστήριξη των διευθυντικών στελεχών, της ομάδας και των τμημάτων τους, πολλοί Personal Assistant έχουν επίσης τον δικό τους φόρτο εργασίας και ευθύνες.

#### **Απαιτούμενη εκπαίδευση και προσόντα:**

Εκτός από τη σχετική εμπειρία και τις γραμματειακές και διοικητικές γνώσεις, θα πρέπει να κατέχει και τα παρακάτω προσόντα:

- Εξαιρετικές δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας
- Εξαιρετική επεξεργασία κειμένου και δεξιότητες πληροφορικής, συμπεριλαμβανομένης της γνώσης μιας σειράς πακέτων λογισμικού
- Ικανότητα εργασίας υπό πίεση και σε αυστηρές προθεσμίες
- Καλές δεξιότητες διοργάνωσης και διαχείρισης του χρόνου
- Ικανότητα έρευνας, αφομοίωσης, ανάλυσης και παρουσίασης υλικού με σαφήνεια και συνοπτικότητα
- Άριστες διαπροσωπικές δεξιότητες
- Ικανότητα εργασίας με δική πρωτοβουλία που λαμβάνει η βοήθος αλλά ακολουθώντας τους κανόνες της εταιρείας
- Ειλικρίνεια και αξιοπιστία
- Προσοχή στη λεπτομέρεια
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα για να ζυγίζει ένα φάσμα διαφορετικών καθηκόντων και να εργάζεται επιπλέον ώρες για την τήρηση των προθεσμιών
- Διακριτικότητα και κατανόηση των θεμάτων εμπιστευτικότητας.

#### **➤ Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας (Quality and management officer)**

Ο υπεύθυνος Διασφάλισης ποιότητας πρέπει να μπορεί να αναλύει γρήγορα και αποτελεσματικά σύνθετες πληροφορίες καθώς και να εξάγει συμπεράσματα. Έτσι, θα μπορεί να διακρίνει τα σημαντικότερα σημεία από μια πληθώρα δεδομένων και να τα χρησιμοποιεί συνδυαστικά για τη διεκπεραίωση του έργου του.

Παράλληλα, χρειάζεται να είναι μεθοδικός, τακτικός, υπομονετικός και να έχει την ικανότητα σχεδιασμών που έχουν επιπτώσεις σε πολλούς ανθρώπους ενώ πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές και διαπραγματευτικές δεξιότητες, αφού έρχεται σε επικοινωνία με εργαζόμενους όλων των επιπέδων. Για τον ίδιο λόγο απαραίτητη είναι και η ευχέρεια τόσο στο προφορικό όσο και στο γραπτό λόγο, αφού εκτός των άλλων,

χρειάζεται να εκπροσωπεί την επιχείρηση σε τρίτους (δημόσιες αρχές, άλλες εταιρίες κ.λπ.). Σημαντική είναι επίσης η ευελιξία και η επινοητικότητα, σε συνδυασμό με το στοιχείο της επιμονής, ώστε να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν στην παραγωγική διαδικασία.

Τέλος ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας πρέπει να έχει μαθηματική ικανότητα, για να χειρίζεται με ευκολία τις στατιστικές μεθόδους και να ερμηνεύει σωστά τα αποτελέσματα των σχετικών αναλύσεων ενώ χρειάζεται να διαθέτει ικανοποιητική τεχνική αντίληψη, ώστε να αφομοιώνει εύκολα γνώσεις από τα σχετικά πεδία και να κατανοεί σε βάθος τις παραγωγικές διαδικασίες. (repository.edulll, n.d.)

### **Καθήκοντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντα που έχει ο υπεύθυνος Διασφάλισης ποιότητας της Orizon Telecommunication:

- Εφαρμογή, έλεγχος, αξιολόγηση και βελτιστοποίηση συστημάτων ελέγχου ποιότητας, πολιτικής ποιότητας και κανόνων ορθής πολιτικής.
- Διαχείριση κινδύνων ποιότητας.
- Υποστήριξη εσωτερικών επιθεωρήσεων.
- Εκπαίδευση του προσωπικού στις απαιτήσεις των πρότυπων πιστοποιητικών ποιότητας ISO.

### **Απαιτούμενη εκπαίδευση και προσόντα:**

- Πτυχίο ΑΕΙ μηχανικού πληροφορικής με κατεύθυνση τηλεπικοινωνίες
- Εργασιακή εμπειρία τουλάχιστον 2 ετών σε αντίστοιχη θέση σε εταιρία τηλεπικοινωνιών.
- Ανάγνωση και εκτέλεση διεθνών προτύπων.
- Άριστη γνώση αγγλικών και χειρισμού Η/Υ.
- Ανεπτυγμένη ικανότητα επικοινωνίας.
- Εργατικότητα, αξιοπιστία, συνέπεια, επαγγελματισμός.

### **➤ Customer Service Representative**

Ο εκπρόσωπος εξυπηρέτησης πελατών εξυπηρετεί τους υπάρχοντες αλλά και τους μελλοντικούς πελάτες της Orizon Telecommunication απαντώντας σε ερωτήσεις που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες. Ταυτόχρονα συμμετέχει στη διαδικασία των

παραγγελιών, στην προετοιμασία της αλληλογραφίας αλλά και στην εκπλήρωση των αναγκών των πελατών για να εξασφαλιστεί πως η ικανοποίηση των πελατών είναι στο μέγιστο βαθμό.

Παράλληλα η θέση απαιτεί δίπλωμα γυμνασίου ή ισοδύναμο και από καθόλου έως 3 χρόνια προϋπηρεσίας στον τομέα ή ακόμα και σε σχετικό τομέα. Επιπροσθέτως έχει γνώση των κοινώς χρησιμοποιούμενων εννοιών, και διαδικασιών ενώ βασίζεται στις προκαθορισμένες οδηγίες με σκοπό την ορθή λειτουργία του τμήματος καθώς στόχος είναι να εξασφαλιστούν άριστα πρότυπα υπηρεσιών ώστε να διατηρηθεί υψηλή η ικανοποίηση των πελατών. (topresume, n.d.)

### **Καθήκοντα:**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα καθήκοντα που έχει ο εκάστοτε εργαζόμενος που ανήκει στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών σταθερής τηλεφωνίας της Orizon Telecommunication:

- Επίλυση προβλημάτων σε προϊόντα ή υπηρεσίες διευκρινίζοντας το αίτημα του πελάτη με προσδιορισμό της αιτίας του προβλήματος με σκοπό την εύρεση βέλτιστης λύσης.
- Έλεγχος λογαριασμών επεξεργαζόμενοι στις προσαρμογές των πελατών.
- Πρόταση προϊόντων η υπηρεσιών συλλέγοντας πληροφορίες πελατών και αναλύοντας τις ανάγκες των πελατών.
- Συμβολή στην ομαδική προσπάθεια επιτυγχάνοντας αποτελέσματα ανάλογα με τις ανάγκες της ομάδας.
- Διαχείριση μεγάλων ποσών εισερχόμενων κλήσεων.
- Ευκαιρίες πωλήσεων.
- Προσδιορισμός και αξιολόγηση των αναγκών των πελατών.
- Δημιουργία βιώσιμων σχέσεων εμπιστοσύνης μέσω ανοικτής και διαδραστικής επικοινωνίας.
- Παροχή έγκυρων πληροφοριών χρησιμοποιώντας τις σωστές μεθόδους και εργαλεία.
- Ταχύτητα χρόνου εξυπηρέτησης /κλήση με σκοπό μεγάλο ποσοστό χειρισμού κλήσεων.
- Αντιμετώπιση παραπόνων, παροχή λύσεων καθώς και εναλλακτικών λύσεων εντός των χρονικών ορίων.

- Διατήρηση αρχείων για αλληλεπίδραση των πελατών, επεξεργασία των λογαριασμών πελατών.
- Ακολουθία των διαδικασιών καθώς και οδηγίες σχετικά με τις πολιτικές επικοινωνίας.
- Χρήση προσωπικών στοιχείων (ΑΦΜ, Ημερομηνία γέννησης) για διασταύρωση στοιχείων.
- Θερμό καλωσόρισμα των πελατών και άμεση κατανόηση του προβλήματος.
- Ακύρωση ή αναβάθμιση λογαριασμών.
- Συμβουλές σχετικά με τις πληροφορίες της εταιρείας.
- Λήψη πληροφοριών πληρωμής και άλλων σχετικών πληροφοριών, όπως διευθύνσεις και αριθμούς τηλεφώνου.
- Πρόταση λύσεων στη περίπτωση που ένα προϊόν παρουσιάζει δυσλειτουργίες
- Χειρισμός ανακλήσεων προϊόντων.
- Προσπάθεια πειθώς στον εκάστοτε πελάτη ώστε να αναθεωρήσει την ακύρωση.
- Ενημέρωση του πελάτη για προσφορές και προωθήσεις.
- Αντιμετώπιση των αλλαγών στις πολιτικές ή τις ανανεώσεις.

**Απαιτούμενη εκπαίδευση και προσόντα:**

- Αποδεδειγμένη εμπειρία υποστήριξης πελατών.
- Ισχυρές δεξιότητες χειρισμού επαφών με το τηλέφωνο και ενεργή ακρόαση.
- Εξοικείωση με συστήματα και πρακτικές CRM.
- Προσανατολισμός προς τον πελάτη και ικανότητα προσαρμογής / απόκρισης σε διαφορετικούς τύπους χαρακτήρων.
- Εξαιρετικές ικανότητες επικοινωνίας και παρουσίασης.
- Δυνατότητα πολλαπλών εργασιών, προτεραιότητα και αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου.
- Δίπλωμα γυμνασίου ή ισοδύναμο.
- Ποιότητα εστίασης.
- Γνώση της αγοράς.
- Δεξιότητες τεκμηρίωσης.
- Τηλεφωνικές δεξιότητες.
- Υπομονή.

- Διαπραγμάτευση.
- Θετική στάση.
- Προσοχή στη λεπτομέρεια.
- Ανάλυση.
- Επίλυση προβλήματος.
- Ικανότητες οργάνωσης.
- Ικανότητα προσαρμογής.
- Υπολογιστικές δεξιότητες.

Σύμφωνα με σχετική απόφαση του διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας και την πιστοποίησή της κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015, έχει εγκριθεί το παραπάνω Γενικό οργανόγραμμα λειτουργίας της, από το οποίο διακρίνεται η οργανωτική δομή της διοίκησης και αντίστοιχα του ανθρώπινου δυναμικού της. Ο τρόπος της συγκεκριμένης οργάνωσης ακολουθεί τους κανόνες των «ανοιχτών συστημάτων», που δίνουν μεγάλη σημασία στο «άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον» και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων για διάφορα είδη καθηκόντων καθώς και ευελιξίας για προσαρμογή στις απαιτήσεις περισσότερων έργων.

Οι παραπάνω ανάγκες απαιτούν ελεύθερη και ανοιχτή συνεργασία, επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα τμήματα και τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς χρήζει απαραίτητο για την ορθή λειτουργία της Orizon Telecommunication ενώ οι συναντήσεις-συσκέψεις αποτελούν κεντρικό χαρακτηριστικό της οργάνωσης.

Επιπλέον, η οργάνωση της Orizon Telecommunication υποστηρίζεται από ομάδες εξωτερικών συνεργατών, οι οποίοι εκτελούν συγκεκριμένο ad hoc εξειδικευμένο έργο και συμβάλλουν τόσο στο στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην ανάπτυξη της εταιρείας μέσω της μεταφοράς εξειδικευμένης τεχνογνωσίας συνεργατών στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η υλοποίηση ενός έργου από το μόνιμο προσωπικό κρίνεται ανοικονομική, λόγω της εποχικότητας του έργου.

## 4. Κεφάλαιο Τρίτο

### 4.1 Εφαρμογή Απαιτήσεων Προτύπου ISO 9001:2015 στην Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί το εγχειρίδιο εφαρμογής κατά το πρότυπο ISO 9001:2015 για την εταιρεία παροχής σταθερής τηλεφωνίας καθώς και ο σκοπός αυτού.



Εικόνα 2: Εφαρμογή Προτύπου ISO 9001:2015

Η Orizon Telecommunication έχει σκοπό να εφαρμόσει τα παραπάνω με κύριο σκοπό την ορθολογική, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία ώστε να πετύχει την ικανοποίηση των πελατών της μέσα από την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, βελτιώνοντας φυσικά την ανταγωνιστικότητα και αναπτύσσοντας τις δραστηριότητες της.

Παράλληλα θα πρέπει να αναφερθεί πώς το ISO 9001 είναι το πιο ευρέως διαδεδομένο πρότυπο σε ολόκληρο τον κόσμο και αυτό μπορεί να αποδειχτεί από το

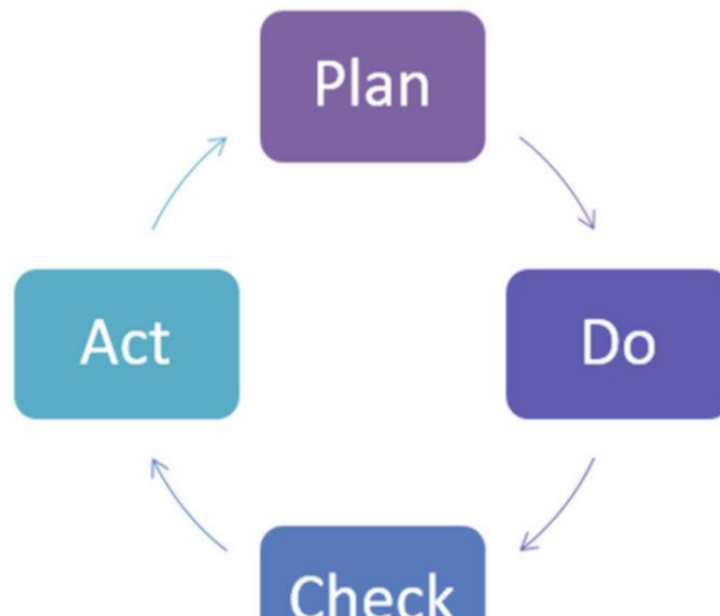


πλήθος των πιστοποιήσεων οι οποίες ανέρχονται στο ποσό των 1,1 εκατομμυρίων σε σύνολο 178 χωρών.

Επιπρόσθετα, το πρότυπο ISO 9001 μπορεί και παρέχει αρχές οι οποίες βασίζονται σε μία κοινή λογική όσον αφορά τη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων όλων των πελατών, το οποίο με τη σειρά του βοηθά την εμπιστοσύνη στον οργανισμό και συνεπώς στην αύξηση της πελατειακής βάσης, ενώ η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης βοηθά στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του οργανισμού, η οποία εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς του οργανισμού, την παροχή υπηρεσιών με το πιο βέλτιστο και αποδοτικό τρόπο και την εξασφάλιση ενός αποτελεσματικού ανθρωπίνου δυναμικού που με τη σειρά του έχει κοινό στόχο τις αποτελεσματικές υπηρεσίες / προϊόντα με τον πιο οικονομικά και ενεργειακά αποδοτικό τρόπο.

#### 4.1.1 Βελτίωση Διαχείρισης της Ποιότητας Plan – Do – Check - Act

Η μορφή / δομή του ISO 9001 έχει τη βάση της στο κύκλο του Deming ή στο κύκλο Plan – Do – Check – Act το οποίο είναι η βάση για βελτίωση - αρίστευση στη διαχείριση της ποιότητας και παρουσιάζεται παρακάτω, ενώ αναλύονται και τα στάδια του.



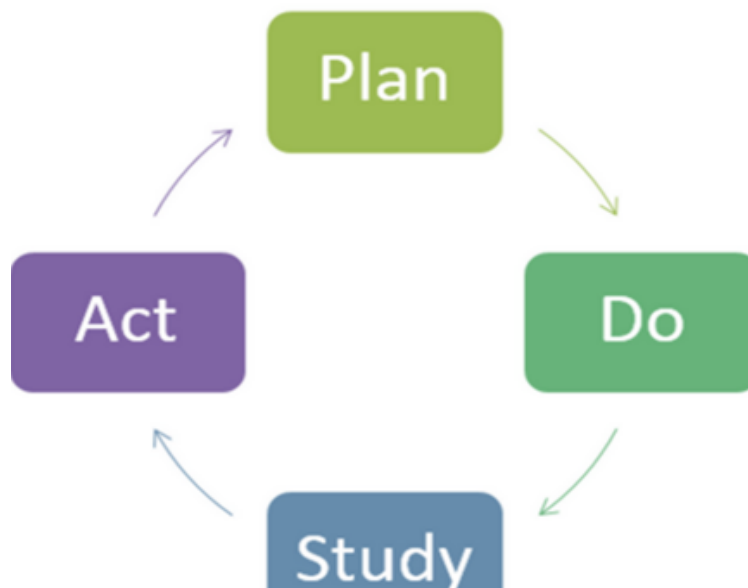
Εικόνα 3: Plan - Do - Check – Act

Τα στάδια του κύκλου του PDCA είναι τα:

- **Plan:** Καθιέρωση των στόχων του συστήματος και των διεργασιών ενώ ελέγχουμε τους πόρους που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, σε συμφωνία με τις απαιτήσεις των πελατών και την πολιτική του οργανισμού
- **Do:** Εφαρμογή των νέων διαδικασιών. Συχνά σε μικρή κλίμακα αν δύναται, με σκοπό να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητά τους.
- **Check:** Μέτρηση των νέων διαδικασιών, διεργασιών και σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα αποτελέσματα ώστε να εξακριβωθούν τυχόν αποκλίσεις.
- **Act:** Ονομάζεται επίσης "Προσαρμογή" και είναι το στάδιο-φάση εκεί όπου βελτιώνεται μια διαδικασία. Παράλληλα τα στάδια "do" και "check" συμβάλλουν στον εντοπισμό ζητημάτων με τη διαδικασία. Αυτά τα θέματα μπορεί να περιλαμβάνουν προβλήματα, ευκαιρίες βελτίωσης, αναποτελεσματικότητα καθώς και άλλα ζητήματα που οδηγούν σε αποτελέσματα προφανώς λιγότερο από τα βέλτιστα-επιθυμητά. Τα βασικά αίτια τέτοιων ζητημάτων ερευνώνται, εντοπίζονται και εξαλείφονται τροποποιώντας τη διαδικασία που τα προκαλεί ενώ και ο κίνδυνος επαναξιολογείται. Στο τέλος των ενεργειών σε αυτή τη φάση, η διαδικασία έχει τα βέλτιστα πρότυπα ή στόχους. Τέλος ο προγραμματισμός για τον επόμενο κύκλο μπορεί να προχωρήσει με μια καλύτερη βάση ενώ οι ενέργειες στην επόμενη φάση δεν πρέπει να δημιουργούν επανάληψη των προβλημάτων και αν παρουσιαστεί κάτι τέτοιο τότε η ενέργεια δεν ήταν αποτελεσματική.

#### 4.1.2 Κύκλος Βελτίωσης Plan – Do – Study – Check

Παράλληλα θα γίνει αναφορά και στο PDSC το οποίο, είναι ένας κύκλος βελτίωσης της διαδικασίας του που περιέχει τα επαναλαμβανόμενα στάδια του Σχεδίου, της Δοκιμασίας, της Μελέτης και της Πράξης ενώ PDSA προέκυψε το 1986 ως μια πιο αποτελεσματική εναλλακτική λύση έναντι του PDCA καθώς η διαφορά είναι πώς το PDSA θεωρείται πιο αποτελεσματικό από την ένταξή του σε στάδιο μελέτης που έχει αναλυτική αξία.



Εικόνα 4: Κύκλος Βελτίωσης Plan - Do - Study – Act

Ας γίνει όμως και μία ιστορική αναδρομή στο PDCA. Το PDCA έγινε δημοφιλές από τον W. Edwards Deming το 1958, ο οποίος θεωρείται από πολλούς ότι είναι ο πατέρας του σύγχρονου ποιοτικού ελέγχου. Ωστόσο, ανέφερε πάντα ως "Κύκλος Shewhart". Αργότερα στη σταδιοδρομία του συγκεκριμένα το 1986 άλλαξε ο W. Edwards Deming, το PDCA σε "Plan, Do, Study, Act" (PDSA). Ο κύκλος PDSA χρησιμοποιήθηκε με σκοπό να δημιουργήσει το μοντέλο της διαδικασίας μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Επιπρόσθετα Η έννοια του PDCA βασίζεται στην επιστημονική μέθοδο, όπως αναπτύχθηκε από το έργο του Francis Bacon (Novum Organum, 1620). Η επιστημονική μέθοδος μπορεί να γραφτεί ως "υπόθεση-πείραμα-αξιολόγηση" ή ως "σχέδιο-ενέργεια-έλεγχος". Ο Walter A. Shewhart χαρακτήρισε την κατασκευή ως «έλεγχος», κάτω από τον στατιστικό έλεγχο ενώ παράλληλα το χαρακτήρισε ως διαδικασία τριών βημάτων για την προδιαγραφή, την παραγωγή και την επιθεώρηση. Συγκεκριμένα, αναφέρεται επίσης στην επιστημονική μέθοδο της υπόθεσης, του πειράματος και της αξιολόγησης.

Συμπληρωματικά σύμφωνα με τον Deming, κατά τη διάρκεια κάποιων διαλέξεων στην Ιαπωνία οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1950, οι Ιάπωνες συμμετέχοντες συντόνισαν τα βήματα στο παραδοσιακό σχέδιο με τα βήματα του PDCA δηλαδή Σχέδιο, Πράξη, Έλεγχος, Ενέργεια ενώ σε αναφορές του ο W. Edwards Deming προτιμά το PDSA δηλαδή Σχεδίου, της Δοκιμασίας, της Μελέτης και της Πράξης και αυτό επειδή η "μελέτη" έχει χροιά στα αγγλικά πιο κοντά στην

πρόθεση του Walter A. Shewhart από το "check" ενώ αξίζει να τονιστεί πώς επαναλαμβάνονται πολλαπλές επαναλήψεις του κύκλου PDCA μέχρι να λυθεί το πρόβλημα.

Παράλληλα μια θεμελιώδης αρχή της επιστημονικής μεθόδου του PDCA είναι η επανάληψη καθώς όταν μια υπόθεση επιβεβαιωθεί (ή ακυρωθεί), η εκ νέου εκτέλεση του κύκλου θα επεκτείνει περαιτέρω τη γνώση ενώ η επανάληψη του κύκλου PDCA μπορεί να φέρει τους χρήστες πιο κοντά στον στόχο. Μια άλλη θεμελιώδης λειτουργία του PDCA είναι ο «υγιεινός» διαχωρισμός κάθε φάσης, καθώς αν δεν διαχωριστούν σωστά οι μετρήσεις των επιπτώσεων λόγω διαφόρων ταυτόχρονων ενεργειών (αιτιών) κινδυνεύει να υπάρξει σύγχυση.

Το PDCA (και άλλες μορφές επίλυσης επιστημονικών προβλημάτων) είναι επίσης γνωστές ως σύστημα ανάπτυξης κριτικής σκέψης. Ένα παράδειγμα είναι στην Toyota το οποίο είναι γνωστό και ως "Κατασκευή ανθρώπων πριν από την κατασκευή αυτοκινήτων", ενώ ταυτόχρονα η Toyota και άλλες εταιρείες παραγωγής προτείνουν ότι ένα απασχολούμενο προσωπικό που επιλύει προβλήματα χρησιμοποιώντας το PDCA σε μια κουλτούρα κριτικής σκέψης, είναι σε θέση να καινοτομήσει και να παραμείνει μπροστά στον ανταγωνισμό μέσω της αυστηρής επίλυσης προβλημάτων και των επακόλουθων καινοτομιών.

Το PDCA θα πρέπει να εφαρμόζεται επανειλημμένα σε πειράματα αυξανόμενης γνώσης του συστήματος που συγκλίνουν στον τελικό στόχο ενώ κάθε κύκλος πρέπει να είναι πιο κοντά από τον προηγούμενο. Επιπρόσθετα όταν το PDCA χρησιμοποιείται για σύνθετα έργα ή προϊόντα με κάποια διαμάχη, ο έλεγχος με εξωτερικούς παράγοντες πρέπει να πραγματοποιηθεί πριν από το στάδιο Do, δεδομένου ότι οι αλλαγές σε έργα και προϊόντα χρειάζονται λεπτομερή σχεδιασμό και αυτό θεωρείται επίσης ως Plan-Check-Do-Act.

Παράλληλα θα πρέπει να αναφερθεί πως ο ρυθμός μεταβολής, δηλαδή ο ρυθμός βελτίωσης, είναι ένας βασικός ανταγωνιστικός παράγοντας στον σημερινό κόσμο.

Τέλος στις Ηνωμένες Πολιτείες μια προσέγγιση PDCA συνδέεται συνήθως με ένα αρκετά μεγάλο έργο που περιλαμβάνει πολλούς ανθρώπους, και έτσι οι διαχειριστές επιθυμούν να δουν μεγάλες βελτιώσεις για να δικαιολογήσουν την προσπάθεια που καταβάλλεται. Ωστόσο, η επιστημονική μέθοδος και το PDCA ισχύουν για κάθε είδους έργα και δραστηριότητες βελτίωσης.

Συνοπτικά Το PDSA είναι μια εξέλιξη από το PDCA και η βασική διαφορά μεταξύ PDCA και PDSA είναι ότι το PDCA είναι ένα επαναλαμβανόμενο μοντέλο τεσσάρων σταδίων (Plan, Do, Check, Act) που χρησιμοποιείται για τη συνεχή βελτίωση της διαχείρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών ενώ το PDSA περιέχει τα επαναλαμβανόμενα στάδια του σχεδιασμού, της εκπόνησης, της μελέτης και της πράξης. Παράλληλα αξίζει να αναφερθεί πώς και οι δύο έννοιες εισήχθησαν από τον W. Edwards Deming, ενώ η διαφορά μεταξύ του PDCA και του PDSA είναι ελάχιστη καθώς και οι δύο αποτελούνται από τα ίδια 3 στάδια του σχεδίου, του Do και Act, με διαφορά όπου το PDCA αποτελείται από το στάδιο ελέγχου ενώ το PDSA αποτελείται από το στάδιο της μελέτης. Έτσι, η κύρια διαφορά μεταξύ των μοντέλων βελτίωσης PDCA και PDSA εξαρτάται από ένα μόνο στάδιο.

Τέλος οι στόχοι που αναμένεται να υλοποιηθούν και με τα δύο μοντέλα είναι παρόμοιοι, με πολλές εταιρείες σε όλο τον κόσμο να τις χρησιμοποιούν ενώ παρόλο που αυτά είναι πολύ απλά μοντέλα που μπορούν να κατανοηθούν, η εφαρμογή τους μπορεί να είναι περίπλοκη ανάλογα με τη διαδικασία που χρησιμοποιούνται.

## **4.2 Ερμηνεία των Απαιτήσεων του Προτύπου ISO 9001:2015**

Στα ακόλουθα μέρη της παρούσας διπλωματικής θα χρησιμοποιήσουμε ένα σταθερό σχήμα παρουσίασης. Κάθε παράγραφος ή υπό-παράγραφος του Προτύπου θα παρουσιάζεται με την ακόλουθη μορφή (Καζάζη, 2016):

- Απαίτηση του Προτύπου
- Ερμηνεία / Ενέργειες
- Παραδείγματα Τεκμηρίωσης / Αποδεικτικών Στοιχείων

### **4.2.1 Πλαίσιο λειτουργίας του Οργανισμού**

#### **4.2.1.1 Κατανόηση του οργανισμού και του πλαισίου λειτουργίας**

Αρχικά, πρέπει να γίνει ένας προσδιορισμός των εξωτερικών και εσωτερικών θεμάτων που είναι σημαντικοί για τους στόχους και την στρατηγική του οργανισμού καθώς και να υπάρχει μια συνεχής παρακολούθηση αυτών. Ο όρος εξωτερικά θέματα, αναφέρεται σε θέματα που σχετίζονται με το θεσμικό και τεχνολογικό περιβάλλον, τον

ανταγωνισμό, την αγορά, το πολιτιστικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον σε διεθνές, εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο. Ενώ ο όρος εσωτερικά θέματα αναφέρεται σε θέματα που σχετίζονται με τις αξίες, την κουλτούρα, τις γνώσεις και τις επιδόσεις του Οργανισμού. Στην παράγραφο αυτή λοιπόν, σκοπός είναι να προσδιοριστούν τα θέματα αυτά και να γίνει αξιολόγηση στο ποια επηρεάζουν την ικανότητα ενός Οργανισμού να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί από το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

#### Παράδειγμα τεκμηρίωσης

Ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να επισημάνει πως το Εξωτερικό και Εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την λειτουργία του αναλύοντας κάποιους παράγοντες όπως πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς. Πιο συγκεκριμένα εξωτερικά θέματα που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία του οργανισμού μπορεί να είναι Νομικές και Κανονιστικές Απαιτήσεις, Τεχνολογικές εξελίξεις, Οικονομικές Αναλύσεις και Στρατηγικός Σχεδιασμός. Ενώ τα εσωτερικά θέματα μπορεί να αναφέρονται στο Μοντέλο Διοίκησης, στον Προσδιορισμό θεμάτων Κουλτούρας, στην Περιγραφή Πλαισίου Λειτουργίας, Περιγραφή Ενδιαφερομένων Μέρων και στη Περιγραφή Μοντέλου Διεργασιών.

#### **4.2.1.2 Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών**

Η παράγραφος αυτή αναφέρεται στον προσδιορισμό των ενδιαφερομένων μερών σχετικών με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, των απαιτήσεων καθώς και των προσδοκιών τους. Σκοπός είναι ο έλεγχος των πληροφοριών που φτάνουν στα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς και η ικανοποίηση των απαιτήσεων των ενδιαφερομένων μερών. Έτσι, προσδιορίζεται η ικανότητα του Οργανισμού να παρέχει με συνέπεια τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες του πελάτη και τις εκάστοτε νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις.

#### Παράδειγμα τεκμηρίωσης

Ο οργανισμός προσδιορίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζουν την λειτουργία του όπως είναι οι πελάτες, οι ιδιοκτήτες, οι προμηθευτές, οι τράπεζες, οι συνεργάτες, οι επίσημοι φορείς, τα πανεπιστήμια, οι ομοσπονδίες, τα αναπτυξιακά

κέντρα. Οι θεματικές ενότητες που περιγράφονται στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού είναι το προφίλ του οργανισμού, η οργανωτική δομή, το πεδίο εφαρμογής/εξαιρέσεις-αιτιολόγηση, περιγραφή πλαισίου λειτουργίας, περιγραφή ενδιαφερομένων μερών, περιγραφή μοντέλου διεργασιών.

#### **4.2.1.3 Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας**

Η παράγραφος αυτή αναφέρεται στην αποσαφήνιση των ορίων και του πεδίου εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Για να συμβεί αυτό λαμβάνονται υπόψη τα εσωτερικά και εξωτερικά θέματα καθώς και οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών. Επίσης χρειάζεται να υπάρχει ένα τεκμηριωμένο πεδίο εφαρμογής ώστε να αναφέρονται με σαφήνεια τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που εμπíπτουν στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Όταν γίνεται λόγος για τεκμηρίωση του πεδίου εφαρμογής, ένα παράδειγμα είναι η περιγραφή των διεργασιών εντός του πεδίου εφαρμογής, συμπεριλαμβανομένων των διεργασιών που αναλαμβάνονται από εξωτερικούς συνεργάτες. Παράλληλα ένα άλλο παράδειγμα είναι ο προσδιορισμός των γεωγραφικών ορίων αλλά και του τεχνικού αντικειμένου.

#### **4.2.1.4 Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και διεργασίας του**

Σκοπός είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση καθώς και η βελτίωση των διεργασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που απαιτούνται για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Παράλληλα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εισερχόμενα και αναμενόμενα αποτελέσματα διεργασιών, η ακολουθία και η αλληλεπίδραση των διεργασιών, τα κριτήρια, οι μέθοδοι, η μέτρηση των δεικτών απόδοσης για τη διασφάλιση του αποτελεσματικού ελέγχου διεργασιών, οι απαιτούμενοι και διαθέσιμοι πόροι, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες για τις διεργασίες, οι απειλές και οι ευκαιρίες, οι απαραίτητες αλλαγές καθώς και οι ευκαιρίες βελτίωσης.

Όμως για να υπάρχει σωστή υποστήριξη των διεργασιών και να γίνεται η σωστή υλοποίηση τους, απαιτείται να υπάρχουν τεκμηριωμένες πληροφορίες.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Η περιγραφή της αλληλεπίδρασης των διεργασιών είναι για παράδειγμα η χρήση μοντέλου εργασιοκεντρικής προσέγγισης, ο κατάλογος κάτοχων των διεργασιών, οι περιγραφές θέσεων εργασίας για τους κατόχους των διεργασιών, η σύνδεση των διεργασιών με περαιτέρω έγγραφα, η ανάλυση των διεργασιών ως προς τις απειλές και τις ευκαιρίες, οι δείκτες απόδοσης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών, η διάθεση πόρων καθώς ο κατάλογος τεκμηριωμένων πληροφοριών για την υλοποίηση των διεργασιών. Τέλος αξίζει να αναφερθεί πως υπάρχουν επιπλέον και δείκτες μέτρησης και απόδοσης όπως οι δείκτες ικανοποίησης πελατών, οι δείκτες απόδοσης διεργασιών, οι δείκτες επίτευξης στόχων, οι δείκτες αξιολόγησης κόστους διεργασιών καθώς και οι δείκτες παρακολούθησης διάθεσης πόρων.

### **4.2.2 Ηγεσία**

#### **4.2.2.1 Ηγεσία και Δέσμευση (για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας)**

Τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης πρέπει να έχουν ηγετικό ρόλο και υπευθυνότητα αναλαμβάνοντας ευθύνη για πολλές ενέργειες. Αναλυτικότερα ευθύνες για την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, για τον σχεδιασμό της πολιτικής και τον καθορισμό στόχων κατάλληλων για τη στρατηγική και το πλαίσιο του οργανισμού, την επικοινωνία της πολιτικής καθώς και την διασφάλιση ότι είναι κατανοητή (επικοινωνία της πολιτικής) και υλοποιείται στο πλαίσιο του οργανισμού. Επίσης, φέρουν ευθύνη για την προώθηση της προσέγγισης διακινδύνευσης, την διασφάλιση της απαραίτητης διαθεσιμότητας πόρων καθώς και ότι θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα μαζί με την υποστήριξη του προσωπικού και άλλων, ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Πρέπει να υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία εκπαίδευσης του προσωπικού στις πολιτικές της εταιρείας σε περίπτωση που υπάρχουν άλλες εταιρικές πολιτικές, καθώς και για τα αποτελέσματα των περιοδικών ανασκοπήσεων του Συστήματος Διαχείρισης



Ποιότητας. Επιπλέον, πρέπει να γίνεται ανασκόπηση από τη διοίκηση για τις κατάλληλες ενέργειες ώστε αν δεν επιτευχθούν οι στόχοι, να υπάρχει εσωτερική επικοινωνία και παροχή πόρων για την εκπαίδευση του προσωπικού και για εκσυγχρονισμό με έργα συνεχούς βελτίωσης. Τέλος για να υπάρχει ποσοστό εκπλήρωσης στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα υπάρχουν κάποιοι δείκτες όπως ο δείκτης ικανοποίησης πελατών, ο δείκτης παραπόνων, ο δείκτης κατάρτισης προσωπικού, δείκτης για το περιθώριο κέρδους και δείκτες ικανοποίηση πελατών κ.α.

#### **4.2.2.2 Εστίαση στον πελάτη**

Στόχος είναι η δέσμευση της ηγεσίας για την ικανοποίηση του πελάτη διαμέσου της επικοινωνίας, την κατανόησης και της εκπλήρωσης των απαιτήσεων του πελάτη καθώς και των κανονιστικών απαιτήσεων, του προσδιορισμού των απειλών και των ευκαιριών σχετικά με τη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών και γενικά η εστίαση στη βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη.

#### **Παραδείγματα τεκμηρίωσης**

Σε αυτή την παράγραφο πρέπει να υπάρχουν καθορισμένες απαιτήσεις για τον πελάτη μέσα από έγγραφα συμφωνιών, συμβάσεων, προδιαγραφών προϊόντων ή υπηρεσιών και παραγγελιών. Αυτό γίνεται με τον κατάλογο νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων σε σχέση με το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία, με την αξιολόγηση εκπλήρωσης των απαιτήσεων του πελάτη, με τις έρευνες ικανοποίησης πελατών, με έρευνες αγοράς και την καταγραφή, αξιολόγηση και ανάλυση παραπόνων πελατών. Για να υλοποιηθούν οι απαιτήσεις αυτές υπάρχουν δείκτες όπως ο δείκτης παραπόνων, η ανάλυση των πωλήσεων, ο κύκλος ζωής προϊόντων/υπηρεσιών, δείκτες παράδοσης προϊόντων/υπηρεσιών και ο δείκτης μη συμμορφωμένα προϊόντα/υπηρεσίες ανά όγκο πωλήσεων.

### **4.2.3 Πολιτική**

#### **4.2.3.1 Καθιέρωση της Πολιτικής Ποιότητας**

Τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης πρέπει να ορίζουν και να ενημερώνουν συνέχεια τα στοιχεία με τα νέα δεδομένα για την πολιτική ποιότητας η οποία πρέπει να ακολουθεί κάποιους κανόνες. Η πολιτική ποιότητας πρέπει να είναι κατάλληλη για τους στόχους και το πεδίο εφαρμογής του οργανισμού, ώστε να δημιουργεί ένα πλαίσιο για τον ορισμό και την ανασκόπηση των στόχων ποιότητας καθώς επίσης πρέπει να περιλαμβάνει τη δέσμευση για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και για συνεχή βελτίωση.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Σε αυτή την παράγραφο γίνεται λόγος για την γραπτή δήλωση πολιτικής ποιότητας, για άλλες εταιρικές πολιτικές και την ανασκόπηση καταλληλότητας της πολιτικής ποιότητας μέσα από την ανασκόπηση από τη διοίκηση.

#### **4.2.3.2 Επικοινωνία της πολιτικής ποιότητας**

Η πολιτική ποιότητας πρέπει να είναι διαθέσιμη ως τεκμηριωμένη πληροφορία, να ικανοποιείται, να είναι κατανοητή, να εφαρμόζεται εντός του οργανισμού καθώς και να είναι διαθέσιμη στα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως κρίνεται απαραίτητο.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Γραπτή δήλωση πολιτικής ποιότητας, άλλες εταιρικές πολιτικές, αποδεικτικά στοιχεία του προσωπικού στην πολιτική ποιότητας, αναρτήσεις πολιτικής στο διαδίκτυο και έντυπες εκδόσεις για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

#### **4.2.3.3 Ρόλοι, ευθύνες και αρμοδιότητες εντός του οργανισμού**

Η ερμηνεία αυτού του κεφαλαίου είναι η ανάθεση, η επικοινωνία καθώς και η κατανόηση των ευθυνών, των αρμοδιοτήτων και των σχετικών ρόλων εντός του οργανισμού προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας πληροί τις προϋποθέσεις του ISO 9001:2015 ενώ παράλληλα οι διεργασίες παρέχουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα, προωθείται η εστίαση στον πελάτη καθώς και τηρείται η ακεραιότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ακόμη και στην περίπτωση αλλαγών.

### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τα αποδεικτικά στοιχεία μπορούν να είναι οργανογράμματα, περιγραφές θέσεων εργασίας, καθορισμός θέσεων εργασίας, ορισμός διοικητικών στελεχών και ανώτερων, ορισμός κατόχων διεργασιών, συμβάσεις τρίτων μερών, σχεδιασμός έργων και αλλαγές, αναφορές εσωτερικών επιθεωρήσεων καθώς και ανασκόπηση από τη διοίκηση. Τέλος υπάρχουν οι δείκτες αξιολόγησης εργαζομένων όπως το ποσοστό διακύμανσης προσωπικού.

## **4.2.4 Σχεδιασμός**

### ***4.2.4.1 Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών***

#### **4.2.4.1.1 Εντοπισμός Απειλών και Ευκαιριών για τη Λειτουργία του Οργανισμού**

Ο σκοπός αυτής της παραγράφου είναι ο σχεδιασμός του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας να γίνεται έτσι ώστε αφού έχουν ληφθεί υπόψη τα εσωτερικά και εξωτερικά θέματα, οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών, στη συνέχεια να εντοπίζει τις απειλές και τις ευκαιρίες που πρέπει να αντιμετωπίζονται ή να αξιοποιούνται ώστε το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας να επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Παράλληλα θα πρέπει να αποτρέπονται ή να μειώνονται τα μη επιθυμητά αποτελέσματα ώστε να ενδυναμώνονται τα επιθυμητά (θετικά) αποτελέσματα με σκοπό να επιτυγχάνεται συνεχής βελτίωση.

### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τα αποδεικτικά στοιχεία που περιέχονται σε αυτή την παράγραφο είναι ο κατάλογος απειλών, ο κατάλογος ευκαιριών, τα επενδυτικά σχέδια, τα στρατηγικά σχέδια και τα σχέδια αλλαγών. Η καταγραφή απόδοσης γίνεται με τους δείκτες υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων, τους δείκτες αστοχιών και το ποσοστό υλοποίησης ενεργειών.

#### **4.2.4.1.2 Αξιολόγηση Ενεργειών και την αντιμετώπιση απειλών και ευκαιριών**

Τα μέτρα αντιμετώπισης των απειλών και αξιοποίησης ευκαιριών πρέπει να σχεδιασθούν, υλοποιηθούν και αξιολογηθούν ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Ο

προσδιορισμός των απειλών και των ευκαιριών σχετίζεται με την υιοθέτηση νέων πρακτικών, την προώθηση νέων προϊόντων, το άνοιγμα νέων αγορών, την αναζήτηση νέων πελατών, την οικοδόμηση εταιρικών συνεργασιών και την ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τα αποδεικτικά στοιχεία που υπάρχουν εδώ είναι ο κατάλογος απειλών, ευκαιριών, η ανάλυση αστοχιών και αποτελεσμάτων, τα επενδυτικά και στρατηγικά σχέδια καθώς και τα σχέδια αλλαγών.

#### **4.2.4.2 Στόχοι Ποιότητας και σχεδιασμός επίτευξης αυτών**

##### **4.2.4.2.1 Ορισμός Στόχων Ποιότητας**

Οι στόχοι ποιότητας προσδιορίζονται και διατηρούνται εγγράφως. Παράλληλα οι στόχοι ποιότητας πρέπει να συμφωνούν με την πολιτική ποιότητας, να είναι μετρήσιμοι, να λαμβάνουν υπόψη τις εφαρμοστέες απαιτήσεις, να σχετίζονται με τη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών και την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών, να κοινοποιούνται, να αναθεωρούνται όταν κρίνεται απαραίτητο, να τεκμηριώνονται αλλά και τα μέσα τεκμηρίωσης να φυλάσσονται.

Ας γίνει αναφορά όμως στην Orizon Telecommunication όπου εφαρμόζεται όπως έχει προαναφερθεί το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο **ISO 9001:2015** καλύπτοντας όλες τις διεργασίες που σχετίζονται με την εσωτερική λειτουργία της εταιρίας και την εξυπηρέτηση των πελατών της. Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί σαν ένα εργαλείο εσωτερικής οργάνωσης προκειμένου να διασφαλιστεί η ορθή λειτουργία των διεργασιών της με σκοπό την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με στόχο τη πλήρη ικανοποίηση των πελατών της θέτοντας τους παρακάτω στόχους ποιότητας:

- Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα υπαρχόντων και νέων πελατών, ώστε να λαμβάνουν υψηλών προδιαγραφών υπηρεσίες με την αδιάλειπτη παροχή τους
- Παροχή υπηρεσιών e-marketing καθώς και τηλεπικοινωνιακών λύσεων, με γνώμονα την κάλυψη υφιστάμενων και μελλοντικών απαιτήσεων καλύπτοντας όλο το εύρος των πελατών της

- Δημιουργία και διατήρηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες
- Συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και συστημάτων μέσω της αναγνώρισης και της κατανόησης νέων αναγκών των πελατών
- Συνεχής ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού της μέσω των παρεχόμενων εκπαιδεύσεων, συμπεριλαμβανομένων όλων των τμημάτων
- Ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος, ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση και υποστήριξη των πελατών της
- Συνεχής ανάπτυξη της Orizon Telecommunication με σκοπό να είναι πρωτοπόρα στην αγορά

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Ο ορισμός των στόχων ποιότητας και των αντίστοιχων δεικτών μέτρησης επιτυγχάνεται κοινοποιώντας στους υπευθύνους μέτρησης της απόδοσης ανά τμήμα και στο προσωπικό και με την ανασκόπηση από τη Διοίκηση. Κάποιοι δείκτες μέτρησης και απόδοσης είναι οι δείκτες παράδοσης προϊόντων, δείκτες παραπόνων, δείκτης ικανοποίησης πελατών, δείκτες παραγωγικότητας μηχανών, δείκτες αστοχιών, δείκτες ταχύτητας ανταπόκρισης, δείκτες παράδοσης εμπορευμάτων κτλ.

#### **4.2.4.2.2 Πλάνο επίτευξης στόχων ποιότητας**

Κατά τον σχεδιασμό επίτευξης των στόχων ποιότητας ο οργανισμός οφείλει να ορίζει τι θα γίνει, ποιοι πόροι απαιτούνται, ποιος θα είναι υπεύθυνος καθώς και πότε θα ολοκληρωθεί αλλά και πως θα αξιολογηθούν τα αποτελέσματα.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τα σχέδια ενεργειών για την υλοποίηση των στόχων είναι τα αποτελέσματα αξιολόγησης στόχων ποιότητας και η ανασκόπηση από την διοίκηση.

#### **4.2.4.3 Σχεδιασμός αλλαγών**

Εάν απαιτούνται αλλαγές στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας πρέπει να γίνονται με συστηματικό τρόπο. Ο οργανισμός εξετάζει τον σκοπό της αλλαγής και

οποιαδήποτε εκ των ενδεχόμενων συνεπειών της, τη διαθεσιμότητα των πόρων και την ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Εδώ γίνεται αναφορά για τους κανόνες διαχείρισης των αλλαγών και τα σχέδια των αλλαγών. Οι δείκτες μέτρησης και απόδοσης είναι ο αριθμός αλλαγών και το ποσοστό υλοποίησης αυτών καθώς και το ποσοστό εξοικονόμησης μετά την αλλαγή.

### **4.2.5 Υποστήριξη**

#### **4.2.5.1 Πόροι**

##### **4.2.5.1.1 Γενικά**

Ο οργανισμός υποχρεούται να παρέχει τους απαραίτητους πόρους για τη λειτουργία του συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Για το λόγο αυτό λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες αλλά και οι περιορισμοί των υφιστάμενων πόρων και οι ανάγκες χρήσης εξωτερικών παροχών.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Το προφίλ Θέσεων εργασίας, η διαθεσιμότητα (προσωπικού, υποδομών, εξοπλισμού), οι Συμφωνίες / Συμβάσεις παροχής υπηρεσιών από τρίτους (υπεργολάβους) και οι ανάγκες προμηθειών (υλών, εξοπλισμού κτλ.).

##### **4.2.5.1.2 Προσωπικό**

Ο οργανισμός οφείλει να παρέχει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τα αποδεικτικά στοιχεία είναι το προφίλ θέσεων εργασίας, η κατάσταση διαθέσιμου προσωπικού (κατάρτιση, προσόντα) καθώς και τα σχέδια κατανομής προσωπικού. Σαν παραδείγματα δεικτών εδώ αναφέρονται οι δείκτες ΔΑΔ (δείκτες

διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού) που αφορούν την επιλογή, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, τη διοίκηση απόδοσης, την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση, τη διακράτηση αλλά και τα δημογραφικά στοιχεία προσωπικού.

#### **4.2.5.1.3 Υποδομή**

Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει και να διατηρεί την απαραίτητη υποδομή για τη λειτουργία του, με στόχο τη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Παραδείγματα αποτελούν τα κτίρια, τα εργαλεία, ο εξοπλισμός, το λογισμικό, ο τεχνικός εξοπλισμός, οι μεταφορές αλλά και τα συστήματα πληροφορικής.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Σαν παραδείγματα τεκμηρίωσης είναι τα επενδυτικά σχέδια, οι καταστάσεις εξοπλισμού, τα σχέδια συντήρησης εξοπλισμού, κτιρίων, αυτοκινήτων, λογισμικών κτλ., καθώς και τα αρχεία συντήρησης αλλά και τα πιστοποιητικά λειτουργίας/καταλληλότητας εξοπλισμού. Αναφέρονται επίσης οι δείκτες απόδοσης εξοπλισμού και δείκτες κόστους συντήρησης ως παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης.

#### **4.2.5.1.4 Περιβάλλον για τη λειτουργία των διαδικασιών**

Ο οργανισμός υποχρεούται να παρέχει και να διατηρεί το περιβάλλον που απαιτείται για τη λειτουργία των διεργασιών του και για την επίτευξη της συμμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών πχ φυσικοί, κοινωνικοί, ψυχολογικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες καθώς και άλλοι όπως η θερμοκρασία, υγρασία, εργονομία και η καθαριότητα.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Καταγραφές συνθηκών παραγωγής-αποθήκευσης κτλ. (π.χ. θερμοκρασία, υγρασία αέρα), προγράμματα/αρχεία καθαριότητας υποδομών, εξοπλισμού, μυοκτονιών, απολυμάνσεων, μελέτη εκτίμησης επαγγελματικού κινδύνου και αρχεία τεχνικού ασφάλειας. Δείκτες ατυχημάτων και σφαλμάτων.

#### **4.2.5.2 Παρακολούθηση και μέτρηση πόρων**

##### **4.2.5.2.1 Γενικά**

Στην περίπτωση που ο έλεγχος και οι μετρήσεις είναι απαραίτητες για τη διαπίστωση της συμμόρφωσης των προϊόντων ή / και των υπηρεσιών, ο Οργανισμός οφείλει να καθορίσει τους απαιτούμενους πόρους για τη διασφάλιση της έγκυρης παρακολούθησης και της αξιόπιστης μέτρησης. Παράλληλα τα όργανα μέτρησης θα υπόκεινται σε τακτική συντήρηση προκειμένου να διασφαλίζεται η συνεχής διαθεσιμότητα αυτών προς χρήση, σύμφωνα με τον επιδιωκόμενο σκοπό ενώ οι αντίστοιχες τεκμηριωμένες πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Αποδεικτικά Στοιχεία Ικανότητας Εξοπλισμού Μετρήσεων και Μεθόδων Μετρήσεων, Αποδεικτικά Στοιχεία Ελέγχου Εξοπλισμού ή / και Διακρίβωσης, Αποδεικτικά Στοιχεία για την εγκυρότητα λογισμικών προγραμμάτων - Μεθόδων Μετρήσεων, Αποδεικτικά Στοιχεία Επαλήθευσης Λογισμικών Προγραμμάτων, Διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση ελαττωματικών οργάνων μέτρησης / αποκλίσεων μετρήσεων κτλ., Σχέδια Δοκιμών / Οδηγίες Διεξαγωγής Δοκιμών, Απαιτήσεις προσόντων για τους υπευθύνους υλοποίησης των δοκιμών, Κατάσταση αναγκαίου μετρητικού εξοπλισμού. Οι δείκτες μέτρησης και απόδοσης που χρησιμοποιούνται εδώ είναι το ποσοστό δοκιμών με μη ορθό αποτέλεσμα (αξιολόγηση ικανότητας μέτρησης), το ποσοστό συσκευών μέτρησης με μη ορθά αποτελέσματα ελέγχου / διακρίβωσης, ο χρόνος σε σχέση με κόστος εκ νέου δοκιμών και περαιτέρω ενεργειών (πχ ανάκληση) σε περίπτωση χρήσης ελαττωματικών οργάνων μέτρησης.

##### **4.2.5.2.2 Ιχνηλασιμότητα**

Όταν η ιχνηλασιμότητα των μετρήσεων είναι νομική ή κανονιστική απαίτηση, απαίτηση πελάτη ή σχετικού ενδιαφερόμενου μέρους ή θεωρείται από τον οργανισμό απαραίτητη ενέργεια προκειμένου να αποδοθεί εγκυρότητα στα αποτελέσματα μέτρησης, τα όργανα μέτρησης θα πρέπει να υπόκεινται σε επαλήθευση ή διακρίβωση σε τακτά χρονικά διαστήματα ή πριν από την χρήση έναντι προτύπων μέτρησης που



μπορούν να ανιχνευθούν σε διεθνή ή εθνικά πρότυπα μέτρησης, να ταυτοποιούνται προκειμένου να οριστεί η κατάσταση τους, να διαφυλάσσονται από βλάβες, ζημιές που θα καθιστούσαν άκυρη την κατάσταση επαλήθευσης ή/και διακρίβωσης και τα επακόλουθα αποτελέσματα μέτρησης. Σε περίπτωση που ένα όργανο μέτρησης κριθεί ελαττωματικό, ο οργανισμός οφείλει να εξετάσει την εγκυρότητα των προηγούμενων αποτελεσμάτων της μέτρησης και πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Απαιτούνται τα αποδεικτικά Στοιχεία προτύπων για τη διενέργεια διακρίβωσης ή επαλήθευσης. Αυτά είναι τα αποδεικτικά Στοιχεία Επάρκειας Εργαστηρίων Δοκιμών (όταν χρησιμοποιούνται εξωτερικοί πάροχοι).

#### **4.2.5.2.3 Επιχειρησιακή Γνώση**

Ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να ορίζει τη γνώση που χρειάζεται για τη λειτουργία του και την επίτευξη της συμμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η γνώση αυτή θα πρέπει να τηρείται και να καθίσταται διαθέσιμη στον βαθμό που απαιτείται. Στην περίπτωση νέων αναγκών και τάσεων, ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάζει τη γνώση που ήδη κατέχει και να ορίζει πώς θα αποκτήσει ή θα έχει πρόσβαση στην απαιτούμενη πρόσθετη γνώση.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τα παραδείγματα είναι τα στοιχεία ιεράρχησης γνώσης, ο κατάλογος σχετικής νομοθεσίας, οι κατάλογοι σχετικής βιβλιογραφίας, τεχνικών-επιστημονικών άρθρων κτλ., το υλικό εκπαίδευσης Στελεχών/Προσωπικού, τα σχέδια προϊόντων/υπηρεσιών.

#### **4.2.5.3 Επαγγελματική Επάρκεια**

Ο οργανισμός καθορίζει την απαιτούμενη τεχνική ικανότητα των υπαλλήλων / προσώπων που εκτελούν εργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων ή / και υπηρεσιών, διασφαλίζει ότι οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι / πρόσωπα είναι κατάλληλα από άποψη γενικής εκπαίδευσης, πρακτικής εκπαίδευσης ή εμπειρίας. Αν κριθεί απαραίτητο προβαίνει σε ενέργειες για την απόκτηση της απαιτούμενης τεχνικής

ικανότητας και διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν. Επίσης πρέπει να τηρεί τις κατάλληλες τεκμηριωμένες πληροφορίες, ως αποδεικτικά στοιχεία τεχνικής ικανότητας.

#### Παραδείγματα Τεκμηρίωσης

Η τεκμηρίωση εδώ φαίνεται στην κατάσταση διαθέσιμου προσωπικού (κατάρτιση, προσόντα), στα προγράμματα εκπαίδευσης/κατάρτισης, στα αποδεικτικά στοιχεία εκπαίδευσης/κατάρτισης προσωπικού, αποδεικτικά στοιχεία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης/κατάρτισης. Επιπλέον το προφίλ / απαιτήσεις Θέσεων Εργασίας και οι περιγραφές θέσεων εργασίας. Παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης είναι το ποσοστό υλοποίησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης, ο αριθμός μονάδων εκπαίδευσης ανά έτος και υπάλληλο, οι αναλύσεις εκτίμησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης, οι δαπάνες εκπαίδευσης (δείκτης σε σχέση με τζίρο ή αριθμό προσωπικού), η αναλογία ωρών εξωτερικής/εσωτερικής εκπαίδευσης και οι δείκτες ικανοποίησης προσωπικού.

#### **4.2.5.4 Εναισθητοποίηση**

Το προσωπικό που εκτελεί εργασίες για τον οργανισμό οφείλει να είναι ενημερωμένος για την πολιτική ποιότητας, τους σχετικούς στόχους ποιότητας, τη συνεισφορά του στην αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και στη βελτίωση της απόδοσης.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Η συμμετοχή του προσωπικού σε ανασκοπήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, τα αποδεικτικά στοιχεία εκπαίδευσης του προσωπικού για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Τα παραδείγματα δεικτών που αναφέρονται εδώ είναι οι δείκτες ικανοποίησης προσωπικού και οι αναλύσεις εκτίμησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

#### **4.2.5.5 Επικοινωνία (Εσωτερική και Εξωτερική)**

Ο οργανισμός θέτει τους κανόνες για τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες επικοινωνίας σχετικά με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας δηλαδή τι θα αποτελέσει αντικείμενο επικοινωνίας, πότε θα γίνει η επικοινωνία, με ποιον και πώς θα γίνει η επικοινωνία.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Υπάρχουν οι οδηγίες εργασίας για την Επικοινωνία (εσωτερική-εξωτερική). Γίνεται η περιγραφή Αρμοδιοτήτων σε σχέση με την επικοινωνία. Επίσης υπάρχουν οι διαδικασίες Marketing, Διαφήμισης, Διαχείρισης Κρίσεων κτλ. Έτσι οι δείκτες μέτρησης που χρησιμοποιούνται είναι οι δείκτες μέτρησης ικανοποίησης του πελάτη, οι δείκτες μέτρησης ικανοποίησης του προσωπικού, οι αναλύσεις αγοράς, οι αναλύσεις εκτίμησης αποτελεσματικότητας Διαχείρισης Κρίσεων.

#### **4.2.5.6 Τεκμηριωμένες πληροφορίες**

##### **4.2.5.6.1 Γενικά**

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας περιέχει τις τεκμηριωμένες πληροφορίες που απαιτούνται από το παρόν Πρότυπο αλλά και περαιτέρω πληροφορίες που κρίνονται απαραίτητες από τον οργανισμό για την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

#### Παραδείγματα Τεκμηρίωσης

Τα αποδεικτικά στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν πρέπει να είναι:

- Το Αντικείμενο (πεδίο εφαρμογής) και να υπάρχει και αιτιολόγηση των μη εφαρμόσιμων απαιτήσεων.
- Μοντέλο διεργασιών (απαιτούμενες διαδικασίες για την υποστήριξη λειτουργίας των διεργασιών και για την παροχή εμπιστοσύνης ότι οι διεργασίες υλοποιούνται με βάση τον σχεδιασμό).
- Πολιτική ποιότητας.
- Στόχοι Ποιότητας (πλάνο σχεδιασμού).
- Επαλήθευση / Διακρίβωση μετρητικού εξοπλισμού.

- Αποδεικτικά στοιχεία τεχνικής επάρκειας προσωπικού.
- Κανόνες σχετικά με την έκδοση, την αναθεώρηση και τον έλεγχο των τεκμηριωμένων πληροφοριών.
- Αποδεικτικά στοιχεία για την απόδειξη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις των προϊόντων / υπηρεσιών.
- Αποτελέσματα ανασκόπησης απαιτήσεων πελατών συμπεριλαμβανομένων νέων και τροποποιημένων απαιτήσεων.
- Αποδεικτικά στοιχεία ικανοποίησης των απαιτήσεων σχεδιασμού νέου προϊόντος.
- Αποτελέσματα σχεδιασμού νέου προϊόντος.
- Τροποποιήσεις σχεδιασμού νέου προϊόντος.
- Αποτελέσματα παρακολούθησης απόδοσης και επαναξιολόγησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Καθορισμός Χαρακτηριστικών Παρεχόμενων Προϊόντων και Υπηρεσιών/Αποτελέσματα Ελέγχων.
- Στοιχεία ταυτοποίησης και ιχνηλασιμότητας.
- Αποδεικτικά στοιχεία αλλαγών/τροποποιήσεων (προγραμματισμένων ή μη) σε προϊόντα ή / και υπηρεσίες.
- Αποδεικτικά στοιχεία για την αποδέσμευση των προϊόντων / υπηρεσιών με δυνατότητα εντοπισμού του προσώπου που είναι υπεύθυνο για την αποδέσμευση.
- Ενέργειες και αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με μη συμμορφούμενα προϊόντα/υπηρεσίες.
- Αποτελέσματα ελέγχου και μέτρησης παραγόμενων προϊόντων/παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Αποδεικτικά στοιχεία πραγματοποίησης του προγράμματος εσωτερικών επιθεωρήσεων.
- Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης.

#### **4.2.5.6.2 Έκδοση και Αναθεώρηση**

Οι τεκμηριωμένες πληροφορίες πρέπει να ταυτοποιηθούν και να μπορούν να αποδοθούν (τίτλος, ημερομηνία, συντάκτης, αριθμός αναφοράς, κλπ.), να διαθέτουν κατάλληλη μορφή (γλώσσα, συμβατότητα λογισμικού και γραφικά) και μέσο (έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή). Επίσης πρέπει να τίθενται σε κατάλληλη ανασκόπηση και έγκριση.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Η κωδικοποίηση ή κωδικός αριθμός, κανόνες μορφοποίησης, καθιέρωση ευθυνών τροποποίησης και εγκρίσεων. τα παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης είναι οι δείκτες μέτρησης ικανοποίησης πελάτη, προσωπικού, οι αναλύσεις αγοράς και αναλύσεις εκτίμησης αποτελεσματικότητας διαχείρισης κρίσεων.

#### **4.2.5.6.3 Έλεγχος τεκμηριωμένων πληροφοριών**

Οι τεκμηριωμένες πληροφορίες πρέπει να παρακολουθούνται και να ελέγχονται συνεχώς ώστε να είναι διαθέσιμες οποτεδήποτε χρειαστεί και να είναι επαρκώς προστατευμένες (εμπιστευτικότητα, ακεραιότητα και χρήση για τον προβλεπόμενο σκοπό).

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Κατάλογος (-οι) έγκυρων εγγράφων, κατάλογοι διανομής, κατάλογοι αναθεώρησης εγγράφων, διαδικασίες αλλαγών/αναθεώρησης εγγράφων, διαδικασίες απελευθέρωσης, ασφάλεια, πληροφοριών, κανόνες αρχειοθέτησης. Τα παραδείγματα δεικτών που αναφέρονται είναι το κόστος απόκτησης πληροφοριών (νόμοι, οδηγίες, πρότυπα και άλλοι κανονισμοί).

#### **4.2.6 Λειτουργία**

##### **4.2.6.1 Σχεδιασμός, Λειτουργία και Έλεγχος λειτουργιών.**

Ο Οργανισμός υποχρεούται να σχεδιάζει, να υλοποιεί και να ελέγχει τις διεργασίες με σκοπό τη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Έτσι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών, τα κριτήρια αποδοχής των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι πόροι που απαιτούνται για την επίτευξη συμμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, ο έλεγχος σύμφωνα με τα οριζόμενα κριτήρια, αποδεικτικά στοιχεία ώστε ο έλεγχος των διαδικασιών να είναι αξιόπιστος και να καταδεικνύει τη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών ως προς τις απαιτήσεις. Το αποτέλεσμα του σχεδιασμού πρέπει να είναι κατάλληλο για τις λειτουργίες του οργανισμού.

#### Παραδείγματα Τεκμηρίωσης

Χαρακτηριστικά/προδιαγραφές πρώτων υλών, βοηθητικών υλών, χαρακτηριστικά / Προδιαγραφές Τελικών Προϊόντων/Υπηρεσιών, προγράμματα ποιότητας, αποδεικτικά στοιχεία αποδοχής προϊόντων/υπηρεσιών από τους πελάτες. Οι βασικοί δείκτες αναφέρονται στις ακόλουθες παραγράφους

#### **4.2.6.2 Απαιτήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες**

##### **4.2.6.2.1 Επικοινωνία με τους πελάτες**

Οι διαδικασίες σχετικά με την επικοινωνία με τους πελάτες περιλαμβάνουν τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες, τα θέματα συμβάσεων, χειρισμού παραγγελιών συμπεριλαμβανομένων αιτημάτων για τροποποιήσεις/αλλαγές, τις απόψεις, αντιλήψεις και τα παράπονα των πελατών, τα θέματα χειρισμού της ιδιοκτησίας του πελάτη (εφόσον προβλέπεται) και τις ενέργειες εκτάκτου ανάγκης, όπου χρειάζεται.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Κατάλογοι προϊόντων, χαρακτηριστικά/προδιαγραφές προϊόντων, παράπονα Πελατών, μέτρηση ικανοποίησης πελάτη, σχέδια εκτάκτου ανάγκης, έγγραφα παραγγελιών, συμβάσεις, συμφωνητικά, αποτελέσματα ερευνών σε πελάτες. Τα παραδείγματα δεικτών σε αυτήν την παράγραφο είναι οι δείκτες εξυπηρέτησης πελάτη (χρόνοι ανταπόκρισης σε προσφορές, παράπονα πελατών κτλ.), οι χρόνοι αντίδρασης

σε περιπτώσεις σφάλματος, μη-συμμορφώσεων, παραπόνων και αξιώσεων και οι δείκτες ικανοποίησης πελάτη.

#### **4.2.6.2.2 Προσδιορισμός των απαιτήσεων για προϊόντα και υπηρεσίες**

Θα πρέπει να καθιερωθεί, υλοποιηθεί και τηρηθεί μια διαδικασία για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα παρέχονται σε πελάτες. Θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι πληρούνται οι απαιτήσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των εφαρμοστέων νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων και ότι ο οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί στις ανωτέρω απαιτήσεις.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, κατάλογοι προϊόντων, χαρακτηριστικά/προδιαγραφές προϊόντων, προγράμματα ποιότητας. Τα παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης είναι οι δείκτες προϊόντων (πχ κοστολόγια, αποδόσεις, χρόνος ζωής, τεχνικά χαρακτηριστικά κτλ.) και οι απαιτήσεις για παρακολούθηση δεικτών, όπως προκύπτουν από νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις.

#### **4.2.6.2.3 Ανασκόπηση απαιτήσεων για τα προϊόντα και υπηρεσίες**

Τα ακόλουθα τίθενται υπό ανασκόπηση: οι απαιτήσεις πελατών συμπεριλαμβανομένων των ενεργειών παράδοσης και μετά την παράδοση, οι απαιτήσεις που δεν προσδιορίζονται από τον πελάτη αλλά είναι απαραίτητες για την ορισμένη ή επιδιωκόμενη χρήση από τον πελάτη, οι νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, οι συμβάσεις ή απαιτήσεις παραγγελιών που διαφέρουν από όσα έχουν προηγουμένως αναφερθεί, οι απαιτήσεις που ενδέχεται να προκύπτουν και από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ανασκόπηση των απαιτήσεων θα πρέπει να διενεργείται πριν τη δέσμευση για την παροχή προϊόντων ή/και υπηρεσιών και θα πρέπει να διασφαλίζει ότι έχουν επιλυθεί οι διαφορές από τις προηγούμενες απαιτήσεις. Στην περίπτωση που ο πελάτης δεν παρέχει τεκμηριωμένη δήλωση των απαιτήσεών του, οι απαιτήσεις θα πρέπει να επιβεβαιώνονται εγγράφως από τον οργανισμό πριν γίνουν αποδεκτές. Τυχόν

αλλαγές στις απαιτήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνονται στις τεκμηριωμένες πληροφορίες και να ενημερώνεται το αρμόδιο προσωπικό.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Έγγραφα παραγγελιών, συμβάσεις, συμφωνητικά, επιβεβαιώσεις παραγγελιών, επικοινωνία σε περίπτωση αλλαγών. Επίσης τα παραδείγματα που αναφέρθηκαν στην παραπάνω παράγραφο «Επικοινωνία με τους Πελάτες».

### **4.2.6.3 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Προϊόντων και Υπηρεσιών**

#### **4.2.6.3.1 Γενικά**

Ο οργανισμός οφείλει να καθιερώσει μια διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος ή/και υπηρεσίας κατάλληλη για να καταστήσει την επακόλουθη παραγωγή ή παροχή αξιόπιστη και ασφαλή για τον πελάτη / χρήστη.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Διαδικασία/Κανόνες για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέου προϊόντος, αποτελέσματα ερευνών αγοράς για το νέο προϊόν ή/και υπηρεσία, διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Οι δείκτες παραδειγμάτων μέτρησης και απόδοσης είναι ο αριθμός σχεδιασμού νέων προϊόντων ή/και υπηρεσιών σε δεδομένο χρονικό διάστημα, ο απαιτούμενος χρόνος σχεδιασμού και ανάπτυξης νέου Προϊόντος ή/και Υπηρεσίας και ο δείκτης κόστους (δοκιμών, επαληθεύσεων, επικύρωσης, επακόλουθων ενεργειών από αλλαγές).

#### **4.2.6.3.2 Εκπόνηση σχεδίου για τον Σχεδιασμό και την Ανάπτυξη**

Κατά τον προσδιορισμό των σταδίων που οφείλει ένας Οργανισμός να ακολουθήσει κατά τον Σχεδιασμό και την Ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής: η φύση, η διάρκεια και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων για σχεδιασμό και ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας, οι απαιτήσεις των διαφόρων σταδίων, οι μέθοδοι επαλήθευσης και επικύρωσης, οι ευθύνες και αρμοδιότητες, οι ανάγκες για πόρους (ίδιους ή εξωτερικούς), οι ανάγκες αλληλεπίδρασης μεταξύ των αρμοδίων που συμμετέχουν στον σχεδιασμό και στην



ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας, οι ανάγκες συμμετοχής πελατών ή άλλων ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία ανάπτυξης, οι απαιτήσεις για την επακόλουθη παραγωγή ή παροχή υπηρεσιών, το επίπεδο ελέγχου που αναμένουν οι πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη, αποδεικτικά στοιχεία που απαιτούνται για την τεκμηρίωση ικανοποίησης των απαιτήσεων.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Πλάνο σχεδιασμού και ανάπτυξης νέου προϊόντος (milestones, ευθύνες – αρμοδιότητες, σχέδια δοκιμών, σχέδια επαληθεύσεων, επικυρώσεων, αλλαγές. Η επικοινωνία με πελάτες ή/και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, ο καθορισμός απαιτήσεων πελατών ή/και άλλων ενδιαφερομένων μερών. ). Επίσης τα παραδείγματα που αναφέρθηκαν στην παράγραφο «Γενικά».

#### **4.2.6.3.3 Εισερχόμενα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης**

Ο οργανισμός πρέπει να υπαγορεύει τις απαιτήσεις που κρίνονται απαραίτητες για τον συγκεκριμένο τύπο προϊόντων και υπηρεσιών που πρόκειται να σχεδιαστεί. Οπότε λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω: οι απαιτήσεις για τη λειτουργία, οι πληροφορίες από προηγούμενες συγκρίσιμες ενέργειες Σχεδιασμού και Ανάπτυξης, οι νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις καθώς και οι απαιτήσεις ενδιαφερομένων μερών / τελικών χρηστών, τα πρότυπα, κατευθυντήριες οδηγίες και εσωτερικοί κανονισμοί, οι πιθανές συνέπειες αστοχίας, τα εισερχόμενα πρέπει να είναι κατάλληλα για τους στόχους ανάπτυξης και πρέπει να είναι πλήρη και σαφή. Ο Οργανισμός οφείλει να τηρεί αποδεικτικά στοιχεία εισερχομένων σχεδιασμού και ανάπτυξης.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τα παραδείγματα τεκμηρίωσης που παρουσιάζονται εδώ είναι τα αποδεικτικά στοιχεία εισερχομένων σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών, οι Εφαρμόσιμες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, οι άλλες ουσιώδεις απαιτήσεις (πρότυπα, κανόνες, κατευθυντήριες οδηγίες, απαιτήσεις πελατών, χρηστών), διακινδύνευση εστιασμένη στις πιθανότητες αστοχίας και στις επακόλουθες ενέργειες.

#### **4.2.6.3.4 Έλεγχος Σχεδιασμού και Ανάπτυξης**

Οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν είναι σαφώς ορισμένα, οι ανασκοπήσεις σχεδιασμού και ανάπτυξης διεξάγονται όπως έχουν σχεδιαστεί, η επαλήθευση διεξάγεται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης πληρούν τις απαιτήσεις εισερχομένων δεδομένων, η επικύρωση διεξάγεται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προκύπτουν είναι κατάλληλα για την επιδιωκόμενη χρήση και γενικά ότι τηρούνται οι τεκμηριωμένες πληροφορίες.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Προδιαγραφές σχεδιασμένου προϊόντος/υπηρεσίας, τα αποτελέσματα ελέγχων, τα αποτελέσματα επαλήθευσης, τα αποτελέσματα επικύρωσης, οι μέθοδοι δοκιμών, ελέγχου, επαλήθευσης και επικύρωσης.

#### **4.2.6.3.5 Αποτελέσματα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης**

Τα εξερχόμενα σχεδιασμού και ανάπτυξης θα πρέπει να πληρούν κάποια κριτήρια και συγκεκριμένα τις απαιτήσεις των εισερχομένων για σχεδιασμό και ανάπτυξη, να είναι επαρκή για τις επακόλουθες διαδικασίες για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, να περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις ελέγχου και μέτρησης και τα κριτήρια αποδοχής που εφαρμόζονται, να διασφαλίζουν ότι τα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι κατάλληλες για τον επιδιωκόμενο σκοπό, την ασφαλή και ορθή χρήση και ότι θα τηρούνται οι τεκμηριωμένες πληροφορίες σχετικά με τα εξερχόμενα ανάπτυξης.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τελικές προδιαγραφές σχεδιαζόμενου προϊόντος/υπηρεσίας, πλάνα ποιότητας/κριτήρια αποδοχής προϊόντος ή/και υπηρεσίας, τα πλάνα/πρόγραμμα ελέγχων και δοκιμών, πιστοποιητικά με βάση τη νομοθεσία π.χ CE (όπου απαιτείται).

#### **4.2.6.3.6 Αλλαγές Σχεδιασμού και Ανάπτυξης**

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας πρέπει να ορίζονται, αναθεωρούνται και ελέγχονται οι αλλαγές που γίνονται. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται ο αρνητικός αντίκτυπος ως προς τη συμμόρφωση των προϊόντων ως προς

τις απαιτήσεις και θα τηρούνται τεκμηριωμένες πληροφορίες ως προς τις τροποποιήσεις στον σχεδιασμό.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Σημαντικά είναι τα αποδεικτικά στοιχεία αλλαγών κατά τον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέου προϊόντος ή / και υπηρεσίας, τα αιτήματα αλλαγών (π.χ από τον πελάτη, από άλλα τμήματα), η κατάσταση αναθεώρησης προδιαγραφών, ο καθορισμός αρμοδίων για τις αλλαγές, τα έγγραφα αποδέσμευσης σχετικά με τις πραγματοποιημένες αλλαγές, το ιστορικό αλλαγών. Τα παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης που αναφέρονται είναι ο αριθμός αλλαγών ανάπτυξης, ο Χρόνος / κόστος επαλήθευσης και επικύρωσης, το ποσοστό εξοικονόμησης από την αλλαγή.

#### **4.2.6.4 Έλεγχος των παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών.**

##### **4.2.6.4.1 Γενικά**

Ο οργανισμός πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι παρεχόμενες από εξωτερικά μέρη υπηρεσίες και προϊόντα είναι σύμφωνα με τις καθορισμένες απαιτήσεις. Έτσι είναι και απαραίτητος ο έλεγχος όταν τα εξωτερικά μέρη που παρέχουν υπηρεσίες ή προϊόντα ενσωματώνονται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού ή παρέχονται απευθείας στους πελάτες μέσω εξωτερικών προμηθευτών ή υπεργολάβων εκ μέρους του οργανισμού. Άρα είναι απαραίτητο να εφαρμόζονται για την αξιολόγηση, επιλογή και την παρακολούθηση της απόδοσης των εξωτερικών προμηθευτών ή υπεργολάβων. Ο οργανισμός θα παρέχει τεκμηριωμένες πληροφορίες ως προς αυτές τις ενέργειες και δράσεις.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Κάποιοι τρόποι που θα καταγράφονται οι προδιαγραφές των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι τα συμφωνητικά/συμβάσεις με τους προμηθευτές ή υπεργολάβους, με την αξιολόγηση του προμηθευτή/υπεργολάβου, πρόγραμμα επιθεωρήσεων και με τα στοιχεία μη συμμορφούμενων παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών από εξωτερικά μέρη κ.α. Επίσης παραδείγματα δεικτών

μέτρησης και απόδοσης είναι οι δείκτες παράδοσης παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, οι δείκτες ελαττωματικών παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, το κόστος αποκατάστασης από παρεχόμενα ελαττωματικά προϊόντα/υπηρεσίες, τα ποσοστά αξιώσεων έναντι προμηθευτών/υπεργολάβων.

#### **4.2.6.4.2 Τύπος και έκταση ελέγχου**

Οι διαδικασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες από τα εξωτερικά μέρη δεν πρέπει να έχουν αρνητικές συνέπειες στις απαιτήσεις των πελατών από τον οργανισμό. Έτσι θα τίθενται κάτω από τον έλεγχο του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας του Οργανισμού. Γι' αυτό ο οργανισμός πρέπει να ελέγχει ποια είναι η επίδραση των εξωτερικών μερών και πόσο αποτελεσματικά είναι τα μέτρα ελέγχου που λαμβάνονται από τα ίδια τα εξωτερικά μέρη. Έτσι, λοιπόν, για να διασφαλιστεί η συμμόρφωση μέσω του ελέγχου και της επαλήθευσης. Τα αποδεικτικά στοιχεία εδώ της σωστής λειτουργίας θα προκύψουν από τα αποτελέσματα ελέγχων των παραλαμβανόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Για την παράγραφο αυτή είναι τα παραδείγματα της προηγούμενης παραγράφου «Γενικά» καθώς και τα αποτελέσματα ελέγχων παραλαμβανομένων προϊόντων / υπηρεσιών.

#### **4.2.6.4.3 Πληροφορίες που γνωστοποιούνται στους εξωτερικούς παρόχους**

Ο οργανισμός θα πρέπει να ενημερώνει τους εξωτερικούς παράγοντες για τα εξής: τις ανατιθέμενες διεργασίες, προϊόντα και υπηρεσίες, τις μεθόδους, διαδικασίες και τον εξοπλισμό που απαιτείται για την έγκριση και αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών, τις απαιτήσεις για την τεχνική επάρκεια και τα προσόντα του προσωπικού που εμπλέκεται, την αλληλεπίδραση με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του Οργανισμού, τη μέθοδο ελέγχου και παρακολούθησης της απόδοσης τους από τον Οργανισμό, τις ενέργειες επαλήθευσης που ο Οργανισμός ή ο πελάτης του επιδιώκουν να εκτελέσουν στις εγκαταστάσεις του. Εδώ τα αποδεικτικά στοιχεία είναι αυτά της επικοινωνίας με τους εξωτερικούς παρόχους, προμηθευτές και εργολάβους.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Στην παράγραφο αυτή είναι τα παραδείγματα της παραγράφου «Γενικά» και τα αποδεικτικά στοιχεία επικοινωνίας με τους εξωτερικούς παρόχους.

#### **4.2.6.5 Παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών**

##### **4.2.6.5.1 Έλεγχος της παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών**

Οι συνθήκες που ελέγχονται περιέχουν θέματα όπως η διαθεσιμότητα τεκμηριωμένων πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα/υπηρεσίες ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, η διαθεσιμότητα και η εφαρμογή κατάλληλων πόρων για έλεγχο και μέτρηση των προϊόντων/ υπηρεσιών, οι απαιτήσεις κατάρτισης και επάρκειας προσωπικού, μέτρα πρόληψης σφαλμάτων, οι ενέργειες παράδοσης καθώς και οι ενέργειες μετά την παράδοση κ.α.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Υπάρχουν κάποιες προδιαγραφές παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών που πρέπει να πληρούνται. Υπάρχουν διαδικασίες/οδηγίες εργασίας για την παραγωγή προϊόντων ή/και την παροχή υπηρεσιών, μέθοδοι μετρήσεων και δοκιμών, αποτελέσματα επικύρωσης, καταγραφές συνθηκών εργασίας, αναφορές μη συμμορφώσεων, αστοχιών και σφαλμάτων κ.α. Για την καταγραφή όλων των παραπάνω υπάρχουν δείκτες Παραγωγής( πχ χρόνοι παραγωγικών διαδικασιών σε συνάρτηση με όγκους παραγωγής), ποσοστά σφαλμάτων, αστοχιών, μη συμμορφούμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

##### **4.2.6.5.2 Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα.**

Η κατάσταση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να ταυτοποιούνται κατά τη διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις παρακολούθησης και μέτρησης. Σε περίπτωση που απαιτείται ιχνηλασιμότητα, θα τηρείται μέσω κατάλληλων τεκμηριωμένων πληροφοριών.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τα αποδεικτικά στοιχεία ιχνηλασιμότητας, η Οδηγία εργασίας για την ιχνηλασιμότητα, οι σημάνσεις προϊόντων, οι σημάνσεις μη συμμορφούμενων προϊόντων, τα έγγραφα παραγωγής, τα στοιχεία αποδέσμευσης προϊόντων και σχέδια παραγωγής. Τα παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης είναι ο χρόνος/ταχύτητα ανάκλησης προϊόντων και το κόστος ανάκλησης προϊόντων.

#### **4.2.6.5.3 Ιδιοκτησία που ανήκει σε πελάτες ή εξωτερικούς παρόχους**

Η ιδιοκτησία που ανήκει στον πελάτη ή σε εξωτερικούς παρόχους θα πρέπει να λαμβάνει προσεκτική μεταχείριση, να ταυτοποιείται, να επαληθεύεται και να προστατεύεται. Οποιοδήποτε λάθος θα πρέπει να αναφέρεται στον πελάτη ή εξωτερικό πάροχο.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Πρέπει να υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία επικοινωνίας με πελάτη ή εξωτερικό πάροχο ειδικά σε περίπτωση απώλειας, ζημιάς και εσφαλμένης χρήσης. Επίσης σημαντικές είναι οι οδηγίες κατά την εκτέλεση των εργασιών σχετικά με τον χειρισμό της ιδιοκτησίας του πελάτη, οι κατάλογοι περιουσίας του πελάτη, η σήμανση ταυτοποίησης καθώς και η επικοινωνία με τον πελάτη ή τον εξωτερικό πάροχο.

Παραδείγματα δεικτών σε αυτήν την παράγραφο είναι το κόστος λόγω μείωσης ποιότητας της ιδιοκτησίας του πελάτη / εξωτερικού παρόχου, το ποσοστό δαπανών φύλαξης ή/και συντήρησης για την ιδιοκτησία του πελάτη / εξωτερικού παρόχου.

#### **4.2.6.5.4 Διαφύλαξη**

Τα αποτελέσματα των διεργασιών θα πρέπει να διαφυλάσσονται κατά την παραγωγή προϊόντων ή / και την παροχή υπηρεσιών στο βαθμό που θεωρείται απαραίτητο για τη διασφάλιση συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις. Η διαφύλαξη αναφέρεται στην ταυτοποίηση, το χειρισμό, τη συσκευασία, τη φύλαξη, τη μεταβίβαση ή τη μεταφορά και την προστασία.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Για να υπάρχει διαφύλαξη πρέπει να ακολουθούνται οι κανόνες συσκευασίας, φύλαξης, συντήρησης και αποστολής, να παρακολουθείται ο κατάλογος αποθεμάτων

υλών, ανταλλακτικών, προϊόντων κτλ. Επίσης να ακολουθούνται οι οδηγίες χρήσης προϊόντων/υπηρεσιών και οι οδηγίες συναρμολόγησης/λειτουργίας προϊόντων. Τα παραδείγματα δεικτών είναι οι δαπάνες συσκευασίας φύλαξης και συντήρησης, ο δείκτης κόστους μεταφοράς και οι δείκτες παραπόνων πελατών.

#### **4.2.6.5.5 Δραστηριότητες μετά την παράδοση**

Υπάρχουν κάποιες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούνται με βάση κάποια προβλεπόμενα. Αυτά είναι νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, πιθανές ανεπιθύμητες συνέπειες σχετικά με τα προϊόντα/υπηρεσίες, οι απαιτήσεις του πελάτη αλλά και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, η φύση, η χρήση και ο χρόνος ζωής των προϊόντων/υπηρεσιών, οι απαιτήσεις του πελάτη αλλά και άλλων ενδιαφερόμενων μερών και η ενημέρωση από τη πλευρά του πελάτη.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Αποδεικτικά στοιχεία στην συγκεκριμένη παράγραφο αποτελούν η εγγύηση, τα πιστοποιητικά προϊόντων, οι οδηγίες συναρμολόγησης / λειτουργίας προϊόντων / επισκευής / συντήρησης και οι οδηγίες χρήσης προϊόντων/υπηρεσιών. Παράδειγμα δεικτών εδώ είναι οι δείκτες παραπόνων πελατών.

#### **4.2.6.5.6 Έλεγχος αλλαγών**

Μη προγραμματισμένες αλλαγές θα πρέπει να ελέγχονται και να ακολουθούν τις απαιτήσεις των προϊόντων/υπηρεσιών. Θα πρέπει να τηρούνται οποιεσδήποτε ενέργειες σχετικά με τον έλεγχο των αλλαγών.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Κατάσταση αρμόδιου προσωπικού, αποδεικτικά στοιχεία κατάρτισης αρμόδιου προσωπικού, Διαδικασία / Οδηγία εργασίας για τη διαχείριση της αποδέσμευσης μετά από αλλαγή. Παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης είναι η συχνότητα των αλλαγών, ο χρόνος/κόστος επαλήθευσης και επικύρωσης και το ποσοστό εξοικονόμησης από την αλλαγή.

#### **4.2.6.6 Αποδέσμευση προϊόντων και υπηρεσιών**

Για την αποδέσμευση είτε των προϊόντων ή υπηρεσιών θα πρέπει να τηρούνται αποδεικτικά στοιχεία συμμόρφωσης ως προς τα καθορισμένα κριτήρια αποδοχής. Η αποδέσμευση των προϊόντων/υπηρεσιών στον πελάτη δεν θα εκτελείται έως ότου επαληθευτεί από αρμόδιο άτομο ή/και γίνει αποδεκτό από τον πελάτη. Οι τεκμηριωμένες πληροφορίες θα προσφέρουν δυνατότητα ανίχνευσης στο πρόσωπο που εγκρίνουν την αποδέσμευση.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Η κατάσταση αρμόδιου προσωπικού, τα έγγραφα ελέγχου τελικών προϊόντων/υπηρεσιών, πιστοποιητικά προϊόντων, κατάσταση αρμόδιων προσώπων για την αποδέσμευση και αποδεικτικά στοιχεία κατάρτισης των αρμοδίων προσώπων για την αποδέσμευση. Οι δείκτες μέτρησης και απόδοσης είναι το ποσοστό αποδεκτών προϊόντων προς αποδέσμευση, ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κατά την αποδέσμευση, δείκτης παραδόσεων, ποσοστό παραπόνων πελατών.

#### **4.2.6.7 Έλεγχος των μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων**

##### **4.2.6.7.1 Καθορισμός μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων**

Θα πρέπει να πραγματοποιούνται κατάλληλες διορθωτικές πράξεις για τα μη συμμορφούμενα προϊόντα και υπηρεσίες που εντοπίζονται κατά την παράδοση των προϊόντων ή κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας. Γι' αυτό ο Οργανισμός πρέπει να αντιμετωπίσει τα μη συμμορφούμενα προϊόντα και υπηρεσίες με τους ακόλουθους τρόπους: διόρθωση, απομόνωση, κράτηση, επιστροφή ή αναστολή παροχής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ενημέρωση του πελάτη, απόκτηση άδειας χρήσης ως έχει ή συνέχιση ή εκ νέου παροχή, αποδοχή κατόπιν συναίνεσης. Η συμμόρφωση θα επαληθεύεται εκ νέου μετά τις διορθώσεις.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τα παραδείγματα αυτά είναι οι αναφορές μη συμμόρφωσης και επακόλουθων ενεργειών, η φύλαξη αγαθών που έχουν αναγνωριστεί ως μη συμμορφούμενα και η



κατάσταση διορθωτικών ενεργειών. Οι δείκτες μέτρησης και απόδοσης είναι τα ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων, τα ποσοστά αστοχιών / ελαττωμάτων σε συγκεκριμένα προϊόντα ή περιοχές ή ομάδες ή τμήματα και τέλος το κόστος αστοχιών/ελαττωμάτων.

#### **4.2.6.7.2 Καταγραφή μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων**

Θα πρέπει να καταγράφονται τεκμηριωμένες πληροφορίες που θα περιέχουν την περιγραφή της μη συμμόρφωσης, την περιγραφή των επακόλουθων ενεργειών, την περιγραφή της αποδέσμευσης και τους αρμόδιους για τις επακόλουθες ενέργειες.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Εδώ περιέχονται οι αναφορές μη συμμόρφωσης και επακόλουθων ενεργειών.

#### **4.2.7 Αξιολόγηση της απόδοσης**

##### **4.2.7.1 Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση**

###### **4.2.7.1.1 Γενικά**

Ο οργανισμός πρέπει να καθορίζει ποιες ανάγκες θα πρέπει να παρακολουθούνται και να μετρούνται, αυτές τις μεθόδους παρακολούθησης, ανάλυσης και αξιολόγησης, τον χρόνο εκτέλεσης παρακολούθησης και μέτρησης και τον χρόνο ανάλυσης και αξιολόγησης. Γενικά θα πρέπει να αξιολογείται η απόδοση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Εδώ υπάρχουν οι αναφορές αξιολόγησης των καθορισμένων δεικτών που περιέχουν την κατάσταση μετρούμενων δεικτών ποιότητας.

#### 4.2.7.1.2 Ικανοποίηση του πελάτη

Με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη ο οργανισμός οφείλει να παρακολουθεί την αντίληψη του πελάτη ως προς τον βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων του, να αποκτά πληροφορίες ως προς την αντίληψη και τις απόψεις του πελάτη και να ορίζει τις μεθόδους απόκτησης και χρήσης των ανωτέρω πληροφοριών.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Οι πληροφορίες που απαιτούνται συλλέγονται από έρευνες ικανοποίησης του πελάτη, εκθέσεις/αναφορές από επισκέψεις σε πελάτες, έρευνες αγοράς, ανάλυση μεριδίων αγοράς, αναφορές παραπόνων πελατών και συγκριτική αξιολόγηση. Μερικά παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης είναι οι δείκτες ικανοποίησης πελατών, δείκτες παραπόνων πελατών, το ποσοστό νέων πελατών, ποσοστό ανατιθέμενων παραγγελιών κ.α.

#### 4.2.7.1.3 Ανάλυση και αξιολόγηση

Όλες οι πληροφορίες από μετρήσεις, παρακολούθηση κ.α., θα πρέπει να αναλύονται και να αξιολογούνται. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης και αξιολόγησης θα χρησιμοποιούνται για διάφορους λόγους. Μερικοί από αυτούς είναι για την απόδειξη της συμμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών με τις απαιτήσεις, για την αξιολόγηση της συμμόρφωσης και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, για την αξιολόγηση της απόδοσης των εξωτερικών προμηθευτών, για την απόδειξη της ανάγκης και των ευκαιριών βελτίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, για την απόδειξη της επιτυχούς υλοποίησης του σχεδιασμού και της ανάπτυξης νέων προϊόντων κ.α.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Εφαρμόζονται οι αναφορές αξιολόγησης των καθορισμένων δεικτών όπως η κατάσταση μετρούμενων δεικτών ποιότητας, τα σχέδια δράσης/πλάνα ενεργειών για τη βελτίωση στου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, της ικανοποίησης των πελατών, της βελτίωσης των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών κτλ. και οι μέθοδοι στατιστικής

επεξεργασίας. Τα παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης εδώ αφορά το σύνολο των δεικτών που παρακολουθούνται.

#### **4.2.7.2 Εσωτερική Επιθεώρηση**

##### **4.2.7.2.1 Εσωτερικές Επιθεωρήσεις**

Σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα θα διενεργούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις με στόχο την επαλήθευση ως προς τις απαιτήσεις του οργανισμού για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζει καθώς και οι απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2015 να τηρούνται αποτελεσματικά.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Η διαδικασία για εσωτερικές επιθεωρήσεις

##### **4.2.7.2.2 Υλοποίηση Εσωτερικών Επιθεωρήσεων**

Για την υλοποίηση των εσωτερικών επιθεωρήσεων ο οργανισμός πρέπει να σχεδιάζει το πρόγραμμα επιθεωρήσεων (συχνότητα, μεθοδολογία, ευθύνες, προγραμματισμό, αναφορές, σκοποί / στόχοι, σπουδαιότητα διεργασιών, αλλαγές, απαιτήσεις πελατών, αποτελέσματα προηγούμενων επιθεωρήσεων) να ορίζει τα κριτήρια και το αντικείμενο κάθε επιθεώρησης, να επιλέγει επιθεωρητές και να διενεργεί επιθεωρήσεις για να διασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία της διαδικασίας επιθεώρησης, να αναφέρει τα αποτελέσματα στους αρμόδιους, να λαμβάνει τα απαραίτητα επακόλουθα διορθωτικά μέτρα και ενέργειες χωρίς καθυστέρηση, να τηρεί τεκμηριωμένες πληροφορίες ως αποδεικτικά στοιχεία της υλοποίησης του προγράμματος επιθεωρήσεων και των αποτελεσμάτων αυτών.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Το σχέδιο εσωτερικής Επιθεώρησης, το πρόγραμμα εσωτερικής επιθεώρησης, κριτήρια εσωτερικής επιθεώρησης, έκθεση/αναφορά εσωτερικής επιθεώρησης, αναφορές μη-συμμόρφωσης εσωτερικής επιθεώρησης, σχέδιο/πλάνο επακόλουθων διορθωτικών ενεργειών, τα αποδεικτικά στοιχεία για την κατάρτιση των εσωτερικών

επιθεωρήσεων. Παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης είναι το ποσοστό υλοποίησης εσωτερικών επιθεωρήσεων ετήσια βάση και ο δείκτης επαναλαμβανόμενων μη συμμορφώσεων εσωτερικών επιθεωρήσεων.

#### **4.2.7.3 Ανασκόπηση από τη διοίκηση**

##### **4.2.7.3.1 Γενικά-Εισερχόμενα Ανασκόπηση από τη Διοίκηση**

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να αξιολογείται από την Ανώτατη Διοίκηση σε τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό την διασφάλιση της σωστής λειτουργίας και αποτελεσματικότητας καθώς και της επάρκειας αυτού. Κατά την ανασκόπηση λαμβάνονται υπόψη τα εξής: η κατάσταση των ενεργειών από προηγούμενες ανασκοπήσεις, οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του ΣΔΠ συμπεριλαμβανομένων των μετρούμενων δεικτών, οι μη συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες, τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και μέτρησης-επιθεωρήσεων εσωτερικών και εξωτερικών κτλ.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Η έκθεση/πρακτικά ανασκόπησης από τη διοίκηση, τα επιχειρηματικά σχέδια, τα σχέδια/απαιτήσεις για πόρους, η ανάλυση διακινδύνευσης (τεχνικό-επιχειρηματικό-οικονομικό επίπεδο), κατάσταση διορθωτικών ενεργειών και κατάσταση προμηθευτών υπεργολάβων.

##### **4.2.7.3.2 Αποτελέσματα Ανασκόπηση από τη Διοίκηση**

Τα εξερχόμενα της ανασκόπησης περιλαμβάνουν αποφάσεις και ενέργειες σχετικά με ευκαιρίες συνεχούς βελτίωσης και με την ανάγκη για τροποποιήσεις, συμπεριλαμβανομένων των αναγκών σε πόρους.

##### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Η έκθεση / πρακτικά ανασκόπησης από τη διοίκηση, το σχέδιο/πλάνο ενεργειών βελτίωσης και οι στόχοι ποιότητας.

## 4.2.8 Βελτίωση

### 4.2.8.1 Γενικά, Ευκαιρίες Βελτίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Οι Ευκαιρίες βελτίωσης έχουν ως στόχο τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών συνυπολογίζοντας τις μελλοντικές ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη, τη μείωση ή την πρόληψη ανεπιθύμητων γεγονότων και τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας ΣΔΠ.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Τα αποδεικτικά στοιχεία βελτίωσης σχεδιασμού προϊόντων/υπηρεσιών, η ανασκόπηση από τη Διοίκηση, οι διορθωτικές ενέργειες (π.χ. από παράπονα πελατών, μετρήσεις ικανοποίησης πελάτη, λάθη/σφάλματα παραγωγής κτλ.), επενδυτικά σχέδια (business plan), παροχή πόρων για εκπαίδευση προσωπικού, εκσυγχρονισμό κτλ., έργα συνεχούς βελτίωσης. Τα παραδείγματα δεικτών μέτρησης και απόδοσης είναι το ποσοστό εκπλήρωσης στόχων, ο δείκτης ικανοποίησης πελατών, ο δείκτης παραπόνων, τα συγκριτικά στοιχεία με τους ανταγωνιστές και οι δείκτες δαπανών/αστοχιών/σφαλμάτων.

### 4.2.8.2 Μη Συμμόρφωση και Διορθωτικές Ενέργειες

#### 4.2.8.2.1 Καθορισμός Μη Συμμορφώσεων και Διορθωτικών Ενεργειών

Στην περίπτωση μη συμμόρφωσης ο οργανισμός πρέπει να δρα ανάλογα δηλαδή να προβαίνει σε ενέργειες για τον έλεγχο και τη διόρθωση της κατάστασης, να αντιμετωπίζει τις συνέπειες, να ορίζει τους σκοπούς και να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις, να διερευνά αν υφίστανται ή ενδέχεται να εμφανιστούν παρόμοιες μη συμμορφώσεις, να ανασκοπήσει την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών, να επικαιροποιήσει τις εντοπισμένες ευκαιρίες ή απειλές, εάν κρίνεται απαραίτητο, να τροποποιήσει το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, εάν κρίνεται απαραίτητο. Με στόχο τη μη εκ νέου εκδήλωση μη-συμμορφώσεων.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Έγγραφα μη συμμορφώσεων με τις αντίστοιχες διορθώσεις και διορθωτικές ενέργειες που περιέχουν αναλύσεις διερεύνησης αιτιών μη συμμόρφωσης, στατιστικές αναλύσεις και την ανασκόπηση από τη διοίκηση. Τα παραδείγματα δεικτών είναι ο δείκτης ικανοποίησης πελατών, δείκτης παραπόνων, δείκτης απόδοσης διεργασιών.

#### **4.2.8.2.2 Τήρηση τεκμηριωμένων πληροφοριών**

Ο οργανισμός οφείλει να τηρεί τεκμηριωμένες πληροφορίες ως προς τη φύση των μη συμμορφώσεων και τυχόν ενεργειών που ελήφθησαν και τα αποτελέσματα τυχόν διορθωτικών ενεργειών.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Έγγραφα μη συμμορφώσεων με τις αντίστοιχες διορθώσεις και διορθωτικές ενέργειες.

#### **4.2.8.3 Συνεχής Βελτίωση**

Η καταλληλότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται. Ο οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα αποτελέσματα της ανάλυσης και της αξιολόγησης καθώς και τα αποτελέσματα της ανασκόπησης από τη Διοίκηση ώστε τελικά να γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες για τη συνεχή βελτίωση.

#### Παραδείγματα τεκμηρίωσης

Αποτελέσματα περιοδικών ανασκοπήσεων του ΣΔΠ, ανασκόπηση από τη διοίκηση, ενέργειες εάν δεν επιτευχθούν τα αποτελέσματα/στόχοι, η εσωτερική επικοινωνία και τα επενδυτικά σχέδια. Τα παραδείγματα δεικτών σε αυτό το κεφάλαιο είναι οι δείκτες απόδοσης διεργασιών, οι δείκτες επίτευξης στόχων και οι δείκτες συγκριτικής αξιολόγησης.

### 4.3 Εφαρμογή των Απαιτήσεων του Πρότυπου ISO 9001:2015 στη Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών

Στην Orizon Telecommunication εφαρμόζουμε Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας & Περιβάλλοντος στο σύνολο των λειτουργιών μας, πιστοποιημένο με βάση τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001. Η πιστοποίηση με ISO 9001 από την λειτουργία της εταιρείας αποδεικνύει τη διαρκή μας δέσμευση να προσφέρουμε στους πελάτες μας, υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Το πεδίο εφαρμογής των πιστοποιήσεών μας καλύπτει:

- Το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παροχή, την πώληση και την υποστήριξη ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών σταθερής Τηλεφωνίας, Δεδομένων, Διαδικτύου και Ευρυζωνικότητας, τόσο σε Εταιρικούς όσο και σε ιδιώτες πελάτες,
- Το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την υλοποίηση, τη λειτουργία, την υποστήριξη και συντήρηση υποδομής τηλεπικοινωνιακών και πληροφοριακών συστημάτων, δικτύων τηλεπικοινωνιών και δεδομένων, πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών,
- Το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παρακολούθηση τον έλεγχο και την υποστήριξη της αλυσίδας καταστημάτων Orizon Telecommunication
- Την πώληση υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και Internet,
- Τη λιανική πώληση συσκευών σταθερής τηλεφωνίας, ηλεκτρονικού εξοπλισμού καθώς και αξεσουάρ,
- Την εξυπηρέτηση μετά την πώληση προϊόντων/υπηρεσιών τόσο σε ιδιώτες όσο και σε εταιρικούς πελάτες

Παράλληλα, στα πλαίσια της στρατηγικής μας για συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση της αλυσίδας λιανικής, το 2016, τα καταστήματα Orizon Telecommunication πιστοποιήθηκαν και αυτά για το σύνολο των λειτουργιών τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις των Διεθνών Προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001.

Η πιστοποίηση με το ISO 9001 είναι απόδειξη ότι η εταιρεία ακολουθεί μία τεκμηριωμένη πολιτική ποιότητας και επιβεβαιώνει ότι όλες οι λειτουργίες της, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω της αλυσίδας

καταστημάτων Horizon πραγματοποιούνται σύμφωνα με διαδικασίες, και εκπαιδευμένο προσωπικό με έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της.

Παράλληλα αναπτύσσουμε τη δραστηριότητά, με τρόπο υπεύθυνο και με μέριμνα για την προστασία του περιβάλλοντος ενώ στο πλαίσιο των ετήσιων επιθεωρήσεων του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της Horizon Telecommunication από εξωτερικό φορέα, πιστοποιηθήκαμε εκ νέου τον Απρίλιο του 2018 σύμφωνα με το πλέον πρόσφατο διεθνές πρότυπο ποιότητας EN ISO 9001:2015.

Η πιστοποίηση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας πραγματοποιήθηκε από τον φορέα πιστοποίησης TUV Hellas, μέλος του Γερμανικού Οργανισμού Επιθεώρησης και Πιστοποίησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1987.

#### **4.3.1 Ανάλυση διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας στην Horizon Telecommunication**

Ανάλυση της μελέτης περίπτωσης για την Horizon Telecommunication πρόκειται για μια μελέτη σχετικά με πρότυπα ποιότητας που εφαρμόζονται και τις διαδικασίες διαχείρισής τους. Οι διαδικασίες που περιγράφονται προέρχονται εν μέρει από το ISO 9001 το οποίο διαθέτει και εφαρμόζει η εταιρεία για τα προαναφερθέντα (3.2).

- *Διαχείριση & Τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείριση- την ανάπτυξη, την παροχή, την πώληση και την υποστήριξη ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών.*
  - Η διαχείριση του συστήματος ασφαλείας για την ανάπτυξη, την παροχή, την πώληση και την υποστήριξη ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών Κινητής και Σταθερής Τηλεφωνίας, Δεδομένων, Διαδικτύου και Ευρυζωνικότητας, τόσο σε Εταιρικούς όσο και σε ιδιώτες πελάτες αφορά τις διαδικασίες προκειμένου η εταιρεία τηλεπικοινωνιών να προσφέρει στους πελάτες υπηρεσίες 24ώρες/24ωρο υπηρεσίες ασφαλείς, αλλά παράλληλα λαμβάνοντας λήψη των απαραίτητων μέτρων τα οποία διασφαλίζουν την εφαρμογή των πρακτικών ασφάλειας δεδομένων από τους εργαζομένους. Το σύστημα διαχείρισης αποτελείται από ένα σύνολο στοιχείων (όπως εγχειρίδια, έγγραφα και μετρήσεις), τα οποία χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών με συγκεκριμένους μηχανισμούς δόμησης.



➤ *Ευθύνη της Γενικής Διεύθυνσης*

○ Η διεύθυνση της εταιρείας έχει το καθήκον της επιτήρησης της εφαρμογής των διαδικασιών που οδηγούν στη διασφάλιση της ποιότητας, όπως για παράδειγμα τη συντήρηση υποδομής τηλεπικοινωνιακών και πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να διαπιστωθεί ότι λειτουργούν ορθά και ότι υπάρχει ασφάλεια των πληροφοριών. Οι ευθύνες που αναλογούν στη γενική διεύθυνση της εταιρείας μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερα βασικά σημεία.

1. Στη διασφάλιση της αναγνώρισης, της αξιολόγησης και του ελέγχου όλων των κινδύνων που ελλοχεύουν στην ασφάλεια των συστημάτων με τρόπο όπου οι παραγόμενες υπηρεσίες από την εταιρεία μπορεί να προκαλούν άμεσες ή έμμεσες βλάβες στους συνδρομητές.
2. Στη γνωστοποίηση προς όλα τα συνεργαζόμενα καταστήματα κινητής τηλεφωνίας, των δεδομένων που αφορούν θέματα ασφάλειας πάνω στις υπηρεσίες.
3. Στη γνωστοποίηση των δεδομένων που αφορούν την ανάπτυξη, εφαρμογή και ενημέρωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, σε βαθμό που να διασφαλίζει την ασφάλεια των υπηρεσιών οι οποίες απαιτούνται από το πρότυπο ISO 9001:2015.
4. Στην περιοδική αξιολόγηση και ενημέρωση του συστήματος διαχείρισης. Γενικότερα, η διεύθυνση φροντίζει για την πλήρη εφαρμογή του εγκατεστημένου συστήματος διαχείρισης και την επίτευξη των στόχων που τίθενται, παράλληλα με τη συνεχή βελτίωση προϊόντων σταθερής, κινητής και υπηρεσιών. Ευθυγραμμίζει επίσης όλα τα επίπεδα οργάνωσης με την Πολιτική Ασφαλείας πληροφοριών και παρακολουθεί την πορεία εφαρμογής του μέσα από Διοικητικές Ανασκοπήσεις, περιοδικές ή έκτακτες, όπου αξιολογούνται δείκτες αποτελεσματικότητας.

➤ *Σχεδιασμός του Συστήματος Διαχείρισης*

- Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της εταιρείας διασφαλίζουν ότι ο σχεδιασμός του ΣΔΑΤ πραγματοποιείται σύμφωνα με όσα υπαγορεύει το πρότυπο ISO 9001:2015 αλλά και οι στόχοι της εταιρείας, αναγνωρίζουν το είδος των κινδύνων που διατρέχει κάθε διαδικασία η οποία σχετίζεται με λήψη πληροφοριών και τη λύση που ζητά ο πελάτης, διευκρινίζουν στο προσωπικό τους κινδύνους μετάδοσης προσωπικών δεδομένων προς τρίτους και αποφασίζουν για τα προγράμματα μετεκπαίδευσής τους και τη συνεχή τους κατάρτιση στον κλάδο της διαχείρισης πληροφοριών, διασφαλίζοντας έτσι τη διαρκή προστασία εταιρείας κα πελατών. Τέλος οι εφαρμοζόμενες πρακτικές εναρμονίζονται πάντοτε με την ασφάλεια υπηρεσιών και σκοπός είναι η διατήρηση της ακεραιότητας του συστήματος διαχείρισης όταν προγραμματίζονται ή λαμβάνουν χώρα αλλαγές.

#### **4.3.2 Ενδιαφερόμενα Μέρη – Διαδικασίες**

##### **4.3.2.1 Εσωτερική οργάνωση**

Από τη διοίκηση ορίζεται ένας υπεύθυνος (συντονιστής) του τμήματος ασφάλειας πληροφοριών ο οποίος έχει ένα πλήθος αρμοδιοτήτων. Αυτές περιλαμβάνουν τη διαχείριση του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών σχετικά με την ασφάλεια των πληροφοριών, τη διασφάλιση ότι όλα τα μέλη του τμήματος έχουν ή θα λάβουν την απαραίτητη κατάρτιση και εκπαίδευση προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο / καθήκοντα. Παράλληλα, περιλαμβάνουν την καθιέρωση της εφαρμογής, διατήρησης και ενημέρωσης, με τελευταία την αναφορά προς τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σχετικά με την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης.

##### **4.3.2.2 Επικοινωνία**

Η εσωτερική επικοινωνία της εταιρείας εξασφαλίζεται μέσω της ύπαρξης ενός ξεκάθਾਰου οργανογράμματος, αλλά και από την αποτελεσματική διανομή των

κατάλληλων εγγράφων που ελέγχονται, αναλόγως με τη δραστηριότητα. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην επικοινωνία του τμήματος ασφαλείας, για ζητήματα που αφορούν υπάρχοντα ή νέα προϊόντα, υπηρεσίες (σταθερή και κινητή), εξοπλισμό στους πελάτες (πχ. Τηλεφωνικές συσκευές για χρήση τηλεφωνικού κέντρου, modem Κλπ).

Παράλληλα δίνεται έμφαση στην επικοινωνία με τους πελάτες τόσο μεγάλους εταιρικούς όσο και οικιακούς, στην κατανομή του προσωπικού και των αρμοδιοτήτων, στις νομικές απαιτήσεις και την τεχνογνωσία σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχει. Τέλος, δίνεται έμφαση ακόμη και σε σχετικές έρευνες ενδιαφερομένων μερών, σε παράπονα που ενδεχομένως να κρύβουν κινδύνους για την ασφάλεια και την παροχή υπηρεσιών αλλά και σε όλες τις συνθήκες που πιθανόν να έχουν επίπτωση στην παροχή υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των πελατών.

#### **4.3.2.3 Ανασκόπηση και έλεγχος από τη διοίκηση**

Η διοίκηση της εταιρείας παρακολουθεί το σύστημα διαχείρισης τουλάχιστον μια φορά το χρόνο και αν προκύψει ακόμα και συχνότερα, με σκοπό να υιοθετούνται εγκαίρως οι απαραίτητες αλλαγές.

Αυτό εξασφαλίζει τη διαρκή καταλληλόλητα του συστήματος και την αποτελεσματικότητά του. Οι αξιολογήσεις του συστήματος διαχείρισης έχουν ως στόχο και την ευθυγράμμιση του με την πολιτική ασφαλείας της εταιρείας και την επίτευξη των στόχων που τίθενται από τη διοίκηση για την ασφάλεια των πληροφοριών. Παράλληλα τα κύρια σημεία που αξιολογούνται είναι επίσης κάποιες πιθανές βελτιώσεις που θα το καταστήσουν αποτελεσματικότερο, οι αλλαγές που θα το βοηθήσουν να εκσυγχρονιστεί αλλά και η καταγραφή των αναγκών σε πόρους, υλικούς ή ανθρώπινους. Τέλος ο υπεύθυνος του συστήματος διαχείρισης παρακολουθεί την εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνει η διοίκηση, καθώς και των όποιων διορθωτικών ή προληπτικών ενεργειών και βελτιώσεων ανακοινώνονται από την αξιολόγηση.

#### **4.3.2.4 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και λοιπών πόρων**

Η Orizon Telecommunication φροντίζει ώστε να εφαρμόζονται όλα εκείνα τα μέτρα που επιτρέπουν στο προσωπικό να διασφαλίζει την ασφάλεια παροχής

υπηρεσιών, παρέχοντάς του την κατάλληλη επιμόρφωση και εκπαίδευση αλλά τοποθετώντας και σε καίριες θέσεις ανθρώπους, με ικανότητες και εμπειρία.

Παράλληλα, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού έχει μεγάλη σημασία για την εταιρεία, έτσι ώστε να στελεχωθούν ικανοποιητικά οι διάφορες οργανωτικές θέσεις σε όλα τα επίπεδα ενώ η εταιρεία στοχεύει στην κάλυψη κάθε αναγκαίας θέσης, με προσωπικό το οποίο ικανοποιεί ή υπερβαίνει τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης.

Επιπρόσθετα, το προσωπικό εκπαιδεύεται για 1 μήνα στο τμήμα που θα απασχοληθεί πριν την έναρξη της εργασίας, ανάλογα με το τμήμα όπου θα ενταχθεί και μαθαίνει πλήρως τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ενώ ο κατανοητός προσδιορισμός των προδιαγραφών κάθε θέσης, αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την υποστήριξη των όποιων διαδικασιών επιλογής και επιτυγχάνεται με τη συνεχή παρακολούθηση και ενημέρωση του αντίστοιχου εγχειριδίου οργάνωσης.

Συμπληρωματικά, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και στην αξιολόγηση των παραπάνω ενεργειών, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι πραγματοποιούνται οι αλλαγές που ίσως απαιτηθούν κατά καιρούς και ικανοποιούνται τα κριτήρια που θέτει η κεντρική διοίκηση για τη λειτουργία της εταιρείας και τους στόχους στην ασφάλεια των υπηρεσιών.

Τέλος, η εταιρεία φροντίζει να καθορίζει τους απαραίτητους για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας πόρους, με σκοπό να εφαρμόζεται το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά του. Αξίζει να σημειωθεί πως η διαχείριση πόρων είναι ένα δύσκολο έργο το οποίο περιλαμβάνει τη σωστή εκμετάλλευση τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όπως προαναφέρθηκε παραπάνω όσο και των πληροφοριών που απαιτούνται, ή των υποδομών που βρίσκονται στη διάθεση της εταιρείας και για το λόγο αυτό η διοίκηση καταβάλει προσπάθειες προκειμένου η αξιοποίηση αυτή να γίνεται με τον μέγιστο δυνατό καλύτερο τρόπο, ώστε να είναι ικανοποιημένο το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών (πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές κ.α.).

#### **4.3.2.5 Διαχείριση περιβάλλοντος εργασίας – κανόνες ως προς ασφάλεια**

Η εταιρεία αφενός διασφαλίζει την ασφάλεια του χώρου εργασίας, απασχολώντας σε μόνιμη βάση τεχνικούς ασφάλειας και εταιρεία Security. Επιπλέον,

διαθέτει μελέτη επικινδυνότητας και συμμορφώνεται με την υπάρχουσα νομοθεσία σε ζητήματα ασφαλείας.

Αφετέρου όσον αφορά τη τήρηση των αντίστοιχων κανόνων αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρεία, αφού η ασφάλεια πληροφοριών είναι πρωτίστης σημασίας. Για το σκοπό αυτό όλες οι κλήσεις τόσο εισερχόμενες όσο και εξερχόμενες των πελάτων στο τμήμα εξυπηρέτηση πελατών καταγράφονται, ενώ απαγορεύεται ρητώς η αποστολή πληροφοριών που έχουν να κάνουν με προσωπικά στοιχεία, με αρχεία της εταιρείας και προγράμματα αυτής, ενώ σε περίπτωση που συμβεί κάτι τέτοιο ειδοποιείται κατευθείαν η ασφάλεια δικτύου προκειμένου να το αποτρέψει και να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες.

#### **4.3.2.6 Διαχείριση παραπόνων πελάτη**

Τα παράπονα των πελατών διερευνώνται αυστηρά μέσα από το τμήμα παραπόνων. Αυτό διασφαλίζει αφενός την ορθότητα των παραπόνων και αφετέρου απομακρύνει κάθε κίνδυνο που θα ζημιώσει τη φήμη της. Σε περιπτώσεις επώνυμων καταγγελιών πελατών, το τμήμα Marketing της εταιρείας αναλαμβάνει την επανόρθωση της φήμης της εταιρείας, με λήψη κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών. Σε περίπτωση παραπόνων γίνεται αμέσως έλεγχος των παραπόνων όσον αφορά τη υπηρεσία που αναφέρεται ο πελάτης( ο οποίος το έχει αναφέρει είτε γραπτώς με την αντίστοιχη καταγγελία είτε τηλεφωνικώς καλώντας στη εξυπηρέτηση πελατών της Orizon Telecommunication), και αναλόγως με τη ζημιά εκτελούνται ενέργειες κατάλληλες προς τον πελάτη, όπως για παράδειγμα δωρεάν πάγιο για μήνα/μήνες.

#### **4.3.2.7 Προαπαιτούμενα**

Η εταιρεία έχει δημιουργήσει τις απαραίτητες συνθήκες και έχει πραγματοποιήσει δράσεις διατήρησης ενός περιβάλλοντος εργασίας με σκοπό τη ασφαλή λήψη πληροφοριών, διασφαλίζοντας τον έλεγχο και την ενημέρωση των πελατών σε κάθε επίπεδο επικοινωνίας. Παράλληλα τα προαπαιτούμενα προγράμματα ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης και είναι ανάλογα του μεγέθους, του είδους διεργασίας και των παραγόμενων υπηρεσιών, βρίσκουν εφαρμογή στο σύνολο

των λειτουργιών, έχουν εγκριθεί από το τμήμα Ασφάλειας πληροφοριών και συμφωνούν προς τις νομικές ή κανονιστικές απαιτήσεις που ακολουθεί η εταιρεία.

#### **4.3.3 Πεδίο Εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας στην Εταιρεία**

Σχεδιάσαμε, καθιερώσαμε και εφαρμόζουμε ένα ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας το οποίο πιστοποιείται όπως προαναφέρθηκε από την TÜV AUSTRIA HELLAS καθώς ικανοποιεί τις απαιτήσεις των σχετικών διεθνών προτύπων: EN ISO 9001:2015 (Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας).

Το πεδίο εφαρμογής του τρέχοντος Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι:

- Παροχή υπηρεσιών σταθερής και κινητής τόσο σε εταιρικούς (μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις) όσο σε οικιακούς πελάτες
- Παροχή Υπηρεσιών Φιλοξενίας Εφαρμογών (πχ απομακρυσμένη διαχείριση ψυγείων, υποστήριξη τηλεφωνικών κέντρων)
- Σχεδιασμός, κατασκευή, εγκατάσταση, συντήρηση και υποστήριξη σταθμών κινητής επικοινωνίας

Παράλληλα η Orizon Telecommunication είναι από τις λίγες εταιρίες που σχεδίασε και εφάρμοσε ένα ενιαίο σύστημα διαχείρισης στο οποίο έχουν ενοποιηθεί οι απαιτήσεις των σχετικών διεθνών προτύπων ISO (EN ISO 9001).

Στα πλαίσια της σχεδίασης και της εφαρμογής του ενιαίου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας & Ασφάλειας Πληροφοριών συνεργαζόμαστε με το Εργαστήριο Ασφάλειας Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την εκπόνηση των απαιτούμενων μελετών ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνων.

Τέλος η πιστοποίηση αυτή επισφραγίζει τον προσανατολισμό μας στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων και υπηρεσιών πληροφορικής με υψηλό επίπεδο ποιότητας και ασφάλειας πληροφοριών.

#### 4.3.4 Προσδιορισμός των Διεργασιών

Ο οργανισμός που επιλέγει να εφαρμόσει ΣΔΠ κατά ISO 9001:2015, οφείλει να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις που θέτει το πρότυπο και να επιζητήσει την σχετική πιστοποίηση από τρίτο ανεξάρτητο φορέα, όποτε σκοπεύει ή / και χρειάζεται.

Παράλληλα πρέπει να :

- Να αποδείξει την ικανότητα του να παρέχει με συνέπεια προϊόν και τις υπηρεσίες το οποίο ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών και τις απαιτήσεις των εφαρμόσιμων κανονιστικών διατάξεων.
- Να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών μέσω της τεκμηριωμένα αποτελεσματικής εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, υλοποιώντας διεργασίες που αποσκοπούν στη συνεχή βελτίωση του συστήματος και στη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις των πελατών και των εκάστοτε κανονιστικών διατάξεων.

Το πεδίο εφαρμογής του ISO 9001 προσδιορίζει τις παραγωγικές διεργασίες και τις διεργασίες διαχείρισης των πελατών. Το πεδίο εφαρμογής μπορεί να οδηγεί σε εξαιρέσεις από ορισμένες απαιτήσεις του προτύπου

Τα πλεονεκτήματα που αποκτά μια επιχείρηση κατά την εφαρμογή και την πιστοποίηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας με βάση τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2015 είναι πάρα πολλά και μπορούμε να τα κατατάξουμε σε δύο κατηγορίες στα πλεονεκτήματα στο εσωτερικό της επιχείρησης και τα εξωτερικά. Τα κυριότερα εσωτερικά πλεονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

- Επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας και καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.
- Μειώνεται δραστικά ο αριθμός των επαναλαμβανόμενων εργασιών και των λανθασμένων μεθόδων.
- Το κλίμα στο εσωτερικό της επιχείρησης ομαλοποιείται απόλυτα, διότι βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων αυτής.
- Ισχυροποιούνται οι δομές της επιχείρησης.

Τα σημαντικότερα εξωτερικά οφέλη είναι τα παρακάτω:

- Η επιχείρηση κατακτά ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων που δεν είναι πιστοποιημένες.

- Η παρουσία του σήματος της πιστοποίησης στα έγγραφα μιας επιχείρησης, την καθιστά περισσότερο έγκυρη και της παρέχει μια ιδιαίτερα καλή εικόνα.
- Αυξάνεται αισθητά το μερίδιο αγοράς, διότι η επιχείρηση καταγράφεται σε διεθνείς καταλόγους των πιστοποιημένων επιχειρήσεων και αποκτά διεθνές κύρος.
- Αυξάνεται σημαντικά το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, αφού υπάρχει σταθερά υψηλή ποιότητα στα παρεχόμενα προϊόντα και στις υπηρεσίες.

#### 4.3.5 Κύριες Διεργασίες

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες διεργασίες με βάση το ISO 9001:2015

##### 4.3.5.1 Διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες

Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν /υπηρεσία

Ο οργανισμός έχει υποχρέωση να διατηρεί διαδικασίες σχετικές με τις απαιτήσεις για τα προϊόντα / υπηρεσίες που παρέχει και να προσδιορίσει «τις απαιτήσεις που καθορίζονται από τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων για παράδοση και για δραστηριότητες μετά την παράδοση και τις απαιτήσεις οι οποίες δεν δηλώνονται από τους πελάτες αλλά είναι απαραίτητες για καθορισμένη χρήση ή γνωστές για σκοπούμενη χρήση, όπου αυτές είναι γνωστές.»

Ειδικά, με τον όρο «δραστηριότητες» είναι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με εγγυήσεις, συμβάσεις (για παράδειγμα συμβάσεις συντήρησης συστημάτων). Επιπρόσθετα υποχρεούται η Orizon Telecommunication να καθορίσει τις νομικές και τις κανονιστικές απαιτήσεις που αναφέρονται στο προϊόν/υπηρεσίες.

Συγκεκριμένα έχει υποχρέωση να διατηρεί διαδικασίες σχετικές με τις απαιτήσεις για τα προϊόντα η τις υπηρεσίες που παρέχει σύμφωνα με:

- Τις απαιτήσεις των πελατών όπως ο τρόπος παροχής υπηρεσιών, καθώς και οι ενέργειες μετά το πέρας της έναρξης παροχής υπηρεσιών (υποστήριξη σε περίπτωση εμφάνισης προβλήματος)
- Τις απαιτήσεις που δεν δηλώνονται από τους πελάτες αλλά είναι απαραίτητες για την καθορισμένη η για γνωστή σκοπούμενη χρήση όπως όταν για παράδειγμα πρόκειται για ηλεκτρονικό εξοπλισμό (πχ Modem πελάτη, συσκευές



για τη χρήση τηλεφωνικού κέντρου) όπου ο πελάτης δε γνωρίζει ακριβώς τις λειτουργίες του αλλά η επιχείρηση οφείλει να προβλέψει όλες τις συνθήκες που θα χρησιμοποιηθεί ο εξοπλισμός

- Τις τεχνικές και νομικές απαιτήσεις που αφορούν, τα προϊόντα η τις υπηρεσίες τις οποίες προσδιορίζει η ίδια η επιχείρηση.

#### **4.3.5.2 Ανασκόπηση απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν/υπηρεσία**

Επιβάλλεται στον οργανισμό ανασκοπήσει τις απαιτήσεις που χαρακτηρίζουν το προϊόν/υπηρεσία. Η ανασκόπηση πρέπει να διεξάγεται πριν από την δέσμευση του οργανισμού να προμηθεύσει προϊόν/υπηρεσία στον πελάτη, δηλαδή πριν την υποβολή προσφοράς ή την υπογραφή σύμβασης. Πρέπει να εξασφαλίζεται ότι οι απαιτήσεις για το προϊόν/υπηρεσίας είναι καθορισμένες, οι απαιτήσεις της σύμβασης, οι οποίες διαφέρουν από τις αρχικά προσδιορισθείσες απαιτήσεις επιλύονται και ότι ο οργανισμός έχει αποδεδειγμένα την ικανότητα να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις για τις οποίες δεσμεύεται από την έναρξη παροχής υπηρεσιών έως τη λήξη.

Παράλληλα στις περιπτώσεις όπου ο πελάτης, παρέχει μη τεκμηριωμένη δήλωση απαιτήσεων, οι απαιτήσεις του πρέπει να επιβεβαιώνονται πριν από την αποδοχή τους από τον οργανισμό. Τέλος στις περιπτώσεις όπου μεταβάλλονται οι απαιτήσεις για τις υπηρεσίες, ο οργανισμός πρέπει να εξασφαλίζει ότι τα σχετικά έγγραφα τροποποιούνται και ότι το αντίστοιχο προσωπικό ενημερώνεται σχετικά με τις τροποποιήσεις(πχ. αλλαγή εμπορικού πακέτου σε παροχή σταθερής τηλεφωνίας).

## 5. Κεφάλαιο Τέταρτο

### 5.1 Μελέτη Ικανοποίησης Πελατών της Εταιρίας με τη χρήση Ερωτηματολογίου

#### 5.1.1 Εισαγωγή

Σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις μέγιστη σημασία είναι η χρήση ερωτηματολογίου καθώς μέσω αυτού μπορεί ο εκάστοτε οργανισμός να εντοπίσει και να διορθώσει τόσο τα «δυνατά» όσο και τα «αδύναμα» σημεία της λειτουργίας.

Παράλληλα μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου μπορούν να κατανοήσουν τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες των πελατών.

Με την ικανοποίηση των πελατών επιπρόσθετα καθώς και με την αύξηση αυτής μπορούν να επιτύχουν τα παρακάτω:

- Αύξηση του πελατολογίου και συνοπτικά του εισοδήματος
- Μείωση του κόστους διεξαγωγής διαφόρων διαδικασιών
- Αξιοπιστία της επιχείρησης για τον πελάτη με αποτέλεσμα προσέλευση νέων

Συνοπτικά όπως προαναφέρθηκε στόχος της Orizon Telecommunication είναι η ικανοποίηση των αναγκών όλων των πελατών ακόμα και των πιο απαιτητικών που σαν αποτέλεσμα αυτού, είναι να έχει στο πελατολόγιο συνδρομητές υπηρεσιών για μεγάλο χρονικό διάστημα με στόχο μελλοντική αγορά περισσότερων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Λόγω των παραπάνω είναι απαραίτητο να διεξάγονται τακτικές έρευνες για να ελέγχεται η ικανοποίηση των πελατών της Orizon Telecommunication, επιτρέποντας της να κάνει έγκαιρα τις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες οι οποίες θα αφορούν είτε τα προϊόντα ή υπηρεσίες της είτε τις διάφορες διαδικασίες που χρησιμοποιεί.

#### 5.1.2 Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών

Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών, ανήκουν στην κατηγορία των ποιοτικών ερευνών. Οι τρόποι που πραγματοποιούνται είναι:

- Πρόσωπο με πρόσωπο με τον πελάτη (face to face) όπου πολλές φορές προσλαμβάνεται εξωτερικός συνεργάτης για να το πραγματοποιήσει

- Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email)
- Μέσω τηλεφώνου,
- Μέσω του διαδικτύου
- Σε έντυπη μορφή.

Όσον αφορά το τι είναι, είναι η διαδικασία μέτρησης κατά πόσο οι πελάτες της εκάστοτε επιχείρησης είναι ικανοποιημένοι με τη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.

Επιπρόσθετα βασίζεται στη διαμόρφωση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο καλείται να συμπληρώσει ο πελάτης της επιχείρησης.

Σκοπός του παραπάνω όπως αναφέρθηκε είναι η μέτρηση ικανοποίησης πελατών η οποία μπορεί και προσφέρει αντικειμενική πληροφόρηση όχι μόνο για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η Orizon Telecommunication, αλλά για όλη την εικόνα της, τη λειτουργία της, τη δομή της, την εξυπηρέτηση, μελετώντας και μετρώντας παράλληλα τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα των εκάστοτε πολιτικών που ακολουθεί και εφαρμόζει η επιχείρηση.

### **5.1.3 Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών και η Ιστορική της Εξέλιξη**

Η αρχή της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών ξεκινά από το χώρο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο τρόπος μελέτης και υλοποίησης των αποτελεσμάτων, βασίζονται σε μαθηματικά μοντέλα και αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών μέσα στην επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή προϊόντων, παροχή υπηρεσιών κλπ.)

Παράλληλα μελετάται από ψυχολογική πλευρά με ποιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση των πελατών και ποια είναι η επίδραση της στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή.

Ταυτόχρονα αξίζει να σημειωθεί πως καθώς οι πελάτες αλληλοεπιδρούν με την Orizon Telecommunication (πχ. άποψη για τις υπηρεσίες σε πωλητές καταστήματος) έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για τους τομείς στους οποίους θα μπορούσε να βελτιωθεί (νέα προϊόντα, υπηρεσίες).

Φυσικά η άποψη των πελατών μπορεί να ακουστεί μέσω της εξυπηρέτησης πελατών. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια για εξυπηρέτηση ενός αιτήματος μέσω της εξυπηρέτησης πελατών έχει σχεδιαστεί να καλείται αυτόματα ο πελάτης ξανά και μέσω ηχογραφημένου μηνύματος, να μπορεί να βαθμολογήσει τόσο την εξυπηρέτηση

πελατών όσο και τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία, ενώ μέσω αυτού μπορεί να βοηθηθεί η στρατηγική της επιχείρησής, να εντοπιστούν νέες ευκαιρίες καθώς και να αυξηθούν οι πωλήσεις.

Τέλος συχνά οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που έχουν να κάνουν άμεσα με εξυπηρέτηση πελατών «χτίζουν» πόρους με σκοπό την προσέλκυση και απόκτηση νέων πελατών.

#### 5.1.4 Μοντέλα Μέτρησης της Ικανοποίησης

Παρακάτω παρουσιάζονται οι λόγοι όπου μια εταιρεία μετράει και βασίζεται στην ικανοποίηση των πελατών και είναι οι παρακάτω:

- Η ικανοποίηση του εκάστοτε πελάτη αφενός είναι η πλέον αντικειμενική προς την αγορά, αφετέρου μπορεί είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές «ευκαιρίες» στη αγορά και στη παροχή υπηρεσιών.
- Μεγάλο ποσοστό πελατών δεν εκφράζουν « ανοιχτά» τα παράπονα τους όσον αφορά μια υπηρεσία η ένα προϊόν ενώ μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου το καθιστά πιο εύκολο
- Η μέτρηση ικανοποίησης πελατών βοηθάει στο πώς αντιλαμβάνεται γενικά κάποια πράγματα ένας πελάτης
- Για βελτίωση διαδικασιών είναι βασική η διαδικασία ικανοποίησης πελατών
- Η ύπαρξη διαφορετικής σκέψης και αντίληψης στη σχέση πελάτη και διοίκησης αποτυπώνεται μέσω της μέτρησης ικανοποίησης πελατών.

Τα συστήματα μέτρησης ικανοποίησης χωρίζονται στις εξής κατηγορίες (Oksana Mont, 2003):

##### ➤ Άμεσα συστήματα μέτρησης:

Τα άμεσα συστήματα βασίζονται σε στοιχεία τα οποία προέρχονται από το σύνολο του πελατολογίου, όπως για παράδειγμα είναι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών, τα αιτήματα στο τμήμα παραπόνων. Παράλληλα υπάρχουν διάφορα είδη άμεσων συστημάτων μέτρησης ικανοποίησης πελατών, ενώ κάθε ένα από αυτά έχει διαφορετικό είδος μέτρησης. Τέλος σκοπός των άμεσων συστημάτων μέτρησης είναι να μπορούν να προτείνουν διορθώσεις πριν την έκβαση ανεπιθύμητων καταστάσεων.

➤ **Έμμεσα συστήματα:**

Όσον αφορά τα έμμεσα συστήματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών δεν είναι αυτά τα οποία θα προσφέρουν άμεση λύση για την μέτρηση ικανοποίησης πελατών παρ'όλα αυτά είναι ένα καλό εργαλείο για τη μέτρηση αυτής καθώς βασίζονται σε δεδομένα τα οποία έχουν προέρθει από μελέτη ικανοποίησης πελατών. Τέλος ο χαρακτήρας τους έχει περισσότερο διορθωτική ενέργεια καθώς προσπαθούν να αλλάξουν καταστάσεις που έχουν συμβεί

Παρακάτω παρουσιάζονται και επεξηγούνται τα μοντέλα για τη μέτρηση και ανάπτυξη την έρευνας ικανοποίησης πελατών.

### **5.1.5 Μοντέλα για την ανάπτυξη της έρευνας ικανοποίησης πελατών**

#### **5.1.5.1 Μοντέλο του Fornell**

Το συγκεκριμένο μοντέλο σχεδιάστηκε και μελετήθηκε από τον O Fornell, το 1989. Συγκεκριμένα παρουσίασε το μοντέλο ικανοποίησης το οποίο έγινε και το πρώτο εθνικό βαρόμετρο ικανοποίησης για τη Σουηδία (Fornell, 2007), ενώ αποτελεί το βασικό εργαλείο μέτρησης και ανάλυσης για τον Αμερικανικό δείκτη ικανοποίησης (American Customer Satisfaction Index- ACSI).

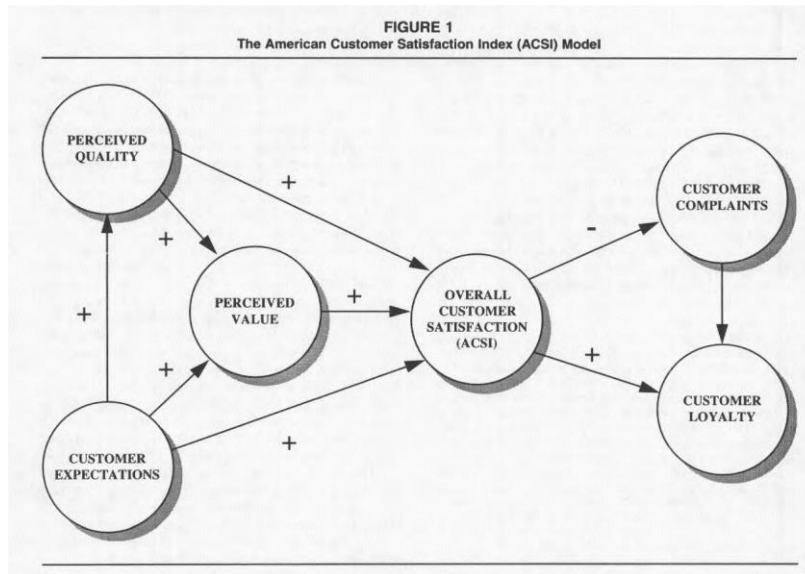
Η προσέγγιση του Fornell έχει τη βάση της σε ένα μοντέλο το οποίο «παντρεύει» διάφορα μέτρα της ικανοποίησης των πελατών με συγκεκριμένες σχέσεις. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση πελάτη είναι ο πλέον μεταβλητός παράγοντας και καθορίζεται από την ποιότητα, την αξία και τις διάφορες προσδοκίες των πελατών. Σαν αποτέλεσμα έχει να επηρεάζεται τόσο η αφοσίωση των καταναλωτών όσο και το πόσο συχνά έχουν παράπονα οι πελάτες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες / προϊόντα.

Μια από πολύ βασικές παραμέτρους του μοντέλου είναι ότι το πόσο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης, ενώ οι προσδοκίες που έχει εξαρτώνται από τις προσφερόμενες υπηρεσίες που του παρέχονται, συγκεκριμένα πόσο αξίζουν και πόσο ποιοτικές είναι. Ταυτόχρονα εξίσου σημαντικό είναι πόσο επιβεβαιώνονται αυτές, αλλά και η αξιολόγηση που θέτει με βάση το ιδανικό προϊόν/υπηρεσία.

Παράλληλα το μοντέλο του Fornell σχετίζεται θετικά με τις παραμέτρους που εκφράζουν την ικανοποίηση, ενώ αξίζει να τονιστεί πώς τα αποτελέσματα της

ικανοποίησης του εκάστοτε πελάτη εξαρτώνται άμεσα με τη συμπεριφορά του, με άρρηκτα συνδεδεμένη παράμετρο το ποσό της καταναλωτικής αφοσίωσης του.

Τέλος το μοντέλο, το ακολούθησαν και χώρες εκτός Σουηδίας όπως Γερμανία, Νέα Ζηλανδία, Ταϊβάν κλπ.



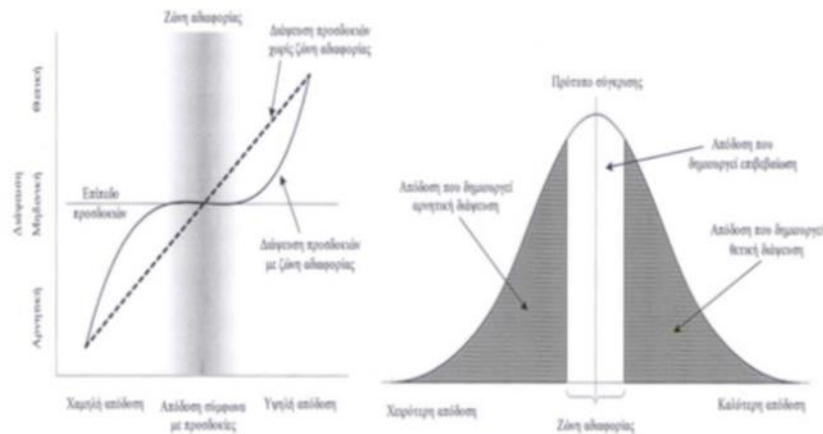
Εικόνα 5: Το Αμερικανικό Μοντέλο Ικανοποίησης Πελατών

#### 5.1.5.2 Μοντέλο Oliver

Σύμφωνα με το μοντέλο ικανοποίησης Oliver (1989) η ικανοποίηση ορίζεται ως αποτέλεσμα μίας επιτυχούς αγοράς για ένα προϊόν, με βάση τη προσδοκία που είχε πριν προβεί στην αγορά του.

Βασικός παράγοντας φυσικά παίζει η σύγκριση του πελάτη με τις προσδοκίες που έχει όπως προαναφέρθηκε, εξού και η ονομασία του μοντέλου ως μοντέλο «διάψευσης» προσδοκίας

Τέλος η επιβεβαίωση των προσδοκιών ή όχι, που έχει ο πελάτης έπειτα από μια αγοραστική εμπειρία είναι και αυτό που δημιουργεί το αποτέλεσμα είτε είναι θετικό είτε αρνητικό, καθορίζοντας και το αίσθημα ικανοποίησης ή όχι αντίστοιχα.



Εικόνα 6: Το μοντέλο του Oliver

### 5.1.5.3 Μέθοδος MUSA

Η μέθοδος MUSA έχει δημιουργηθεί με σκοπό να μετρήσει την ικανοποίηση πελατών μιας επιχείρησης/οργανισμού. Το πλεονέκτημα της MUSA είναι ότι δε βασίζεται σε στατιστικές μεθόδους, το οποίο σημαίνει ότι δεν έχει προβλήματα με τη ποσοτικοποίησή των δεδομένων, πράγμα που τη καθιστά πιο εύκολα διαχειρίσιμη.

Παράλληλα η μέθοδος MUSA πλεονεκτεί σε κάτι παραπάνω από τις άλλες μεθόδους, το οποίο είναι ότι τα αποτελέσματα που βγαίνουν από τη μέθοδο είναι χρήσιμα ώστε να βελτιωθεί το σύστημα ποιότητας.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως ενώ οι άλλες μέθοδοι ικανοποίησης πελατών δίνουν μια εκτίμηση, η συγκεκριμένη μέθοδος αναλύει σε μεγάλο ποσοστό το βαθμό ικανοποίησης των πελατών ενώ με τη βοήθεια των διαγραμμάτων δράσης τονίζεται που ακριβώς η επιχείρηση/οργανισμός αστοχεί, και με τι ενέργειες θα καταφέρει να ικανοποιήσει του πελάτες.

## 5.2 Δομή και Σχεδιασμός του Ερωτηματολογίου Ικανοποίησης Πελατών Orizon Telecommunication

Καθώς δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος για το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου σχετικά με την έρευνα ικανοποίησης πελατών, θα πρέπει να ακολουθούνται κάποιοι κανόνες οι οποίοι περιγράφονται παρακάτω:

- Η δομή του ερωτηματολογίου θα πρέπει να έχει απλή μορφή ώστε να είναι πλήρως κατανοητό από όλο το πελατολόγιο (διαφορετικές ηλικίες, κοινωνικά status κλπ.)
- Οι ερωτήσεις που θα περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, να είναι στοχευμένες και πλήρως κατανοητές ώστε να μην υπάρξει σύγχυση.
- Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να είναι εύκολη και κατανοητή, το οποίο προέρχεται από μία σωστή δομή ώστε να υπάρξει μεγάλη ανταπόκριση από το πελατολόγιο, μαζί με τη ορθότητα και εγκυρότητα των δεδομένων που θα συλλεχθούν.
- Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και να έχουν αλληλουχία, ώστε να οδηγούν τη σκέψη του πελάτη εύκολα. Παράλληλα οι πιο πολύπλοκες ερωτήσεις, θα πρέπει να τοποθετούνται στη μέση του ερωτηματολογίου ή προς το τέλος ώστε να υπάρχει σωστή ροή.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί πως το ερωτηματολόγιο είναι πολύ σημαντικό, ώστε να επιτύχουμε μία σωστή έρευνα. Παρακάτω αναφέρονται τα χαρακτηριστικά τα οποία χρήζουν άμεσης προσοχής, σχετικά με τη δομή/δημιουργία του ερωτηματολογίου.

- η έκταση του ερωτηματολογίου
- η δομή του
- ο τύπος των ερωτήσεων
- η εμφάνιση του
- ερωτήσεις που χρήζουν ανάπτυξη (ερωτήσεις τύπου «ανοιχτές»)

### 5.3 Τύποι βαθμού Ικανοποίησης

Σε κάθε ερωτηματολόγιο υπάρχει ποικιλία τρόπων που μπορεί να πραγματοποιηθεί. Οι διαφορετικοί τρόποι μετρήσεων, δημιουργούν διαφορετικές πληροφορίες που χρειάζονται για την ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί και για την ανάλυση της έρευνας.

Παρακάτω παρατίθενται οι διάφοροι τύποι με βάση την ανάγκη της κάθε έρευνας.

- **Απόδοση:** Ο συγκεκριμένος τύπος μετρά την απόδοση των χαρακτηριστικών του προϊόντος /υπηρεσίας. Η μέτρηση πραγματοποιείται με βαθμό από το 1 έως το 10 με το 1 να είναι χειρίστη απόδοση και το 10 άριστη αντίστοιχα



- **Επιβεβαίωση:** Ο συγκεκριμένος τύπος ικανοποίησης πελατών αφορά τη επιβεβαίωση ή μη των επιθυμιών του πελάτη, ενώ υποδηλώνουν την απόδοση του προϊόντος/υπηρεσίας. Επιπρόσθετα στο συγκεκριμένο τύπο, ο πελάτης αξιολογεί τα χαρακτηριστικά με βάση τις προσδοκίες που έχει με βαθμό μέτρησης από το 1 έως το 10, με το 1 είναι πολύ κάτω των προσδοκιών του και το 10 να είναι περισσότερο από όσο ανέμενε.
- **Αίσθημα ικανοποίησης:** Ο συγκεκριμένος τύπος βασίζεται περισσότερο στο συναίσθημα ικανοποίησης σχετικά με το παρεχόμενο προϊόν/υπηρεσία και αφορά τη συναισθηματική δέσμευση που έχει χτιστεί και την αξιολόγηση της απόδοσης, που σαν αποτέλεσμα έχει και το αποτέλεσμα της συναισθηματικής κατάστασης του πελάτη. Η μορφή είναι από το 1 έως το 5 με το 1 να δηλώνει τη δυσαρέσκεια του πελάτη και το 5 την ικανοποίηση.
- **Αποτέλεσμα ικανοποίησης:** Ο συγκεκριμένος τύπος μετράει πόσο ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος, σε βαθμό που να προβεί εκ νέου στην αγορά του προϊόντος ή στην παροχή υπηρεσιών αντίστοιχα. Η μέτρηση πραγματοποιείται με βαθμό μέτρησης από το 1 έως το 5 με το 1 να δηλώνει ποτέ και το 5 οπωσδήποτε.

Παράλληλα ένα άλλο σημείο το οποίο χρήζει προσοχής κατά την επιλογή τύπου είναι του αριθμού των επιπέδων της. Συγκεκριμένα ο μονός αριθμός επιπέδων ικανοποίησης υποδηλώνει την ύπαρξη ενός ουδέτερου σημείου στη συγκεκριμένη κλίμακα, ενώ ο ζυγός αριθμός επιπέδων απομακρύνει την ύπαρξη ουδέτερου σημείου. Επιπλέον, σε αρκετές περιπτώσεις δείχνει να αναγκάσει το πελάτη να μην είναι ουδέτερος, αλλά να είναι είτε θετικός είτε αρνητικός.

Τέλος, το μέγεθος των παραπάνω τύπων ικανοποίησης, θα πρέπει είναι τέτοιο ώστε τα αποτελέσματα να είναι ακριβή, ενώ ταυτόχρονα δεν πρέπει να είναι πολύ μεγάλα ώστε να είναι εύκολα και πλήρως κατανοητά από το πελάτη.

#### 5.4 Παράμετροι Ικανοποίησης

Όταν πραγματοποιείται μία έρευνα ικανοποίησης πελατών είναι πολύ σημαντικό να ληφθούν υπόψιν οι παράμετροι ικανοποίησης πελατών.

Παράλληλα ο υπεύθυνος τμήματος ελέγχου ποιότητας μαζί με τους υπεύθυνους άλλων τμημάτων, αλλά και με τους υπαλλήλους που έχουν άμεση επαφή με τους

πελάτες (πχ πωλητές & τμήμα εξυπηρέτησης πελατών) οφείλουν να μαζεύουν πληροφορίες με σκοπό να προσδιοριστούν οι κύριες κατηγορίες ικανοποίησης μελετώντας και τις αντίστοιχες παραμέτρους.

## 5.5 Δημιουργία Ερωτηματολογίου

Μελετώντας όλα τα παραπάνω σε συνεργασία με τον υπεύθυνο τμήματος ελέγχου ποιότητας της Orizon Telecommunication, μελετήθηκε και δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πελατών συμπεριλαμβανομένου τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2015.

Με βάση τη παρούσα διπλωματική και επιθυμώντας να μετρήσουμε το βαθμό ικανοποίησης της Orizon Telecommunication αποφασίστηκε πως η καλύτερη έρευνα είναι με χρήση του ερωτηματολογίου με βαθμό απαντήσεων από το 1 έως το 5 (ερωτήσεις τύπου αισθήματος ικανοποίησης & ερωτήσεις τύπου αποτελέσματος ικανοποίησης) και από το 1 έως το 10 για συγκεκριμένο τύπο ερώτησης(ερώτηση τύπου απόδοσης). Παράλληλα πρέπει να αναφερθεί πως οι ερωτήσεις οι οποίες περιλαμβάνουν την αξιολόγηση πιο σύνθετων απόψεων, στάσεων, διαθέσεων, αλλά και αισθημάτων ή συναισθημάτων αντιμετωπίζεται με τη χρήση της κλίμακας Λίκερτ, η οποία και έχει χρησιμοποιηθεί στην έρευνα. Συγκεκριμένα η κλίμακα αυτή ζητάει να δείξει ο ερωτώμενος τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με ορισμένες προτάσεις-δηλώσεις.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε λαμβάνοντας υπόψιν τα κριτήρια ικανοποίησης πελατών τα οποία και είναι

### **Κριτήρια Ικανοποίησης:**

- Επικοινωνία
- Υπηρεσίες / Προϊόντα
- Αξιοπιστία

## 5.6 Ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο

Όπως αναφέραμε και παραπάνω στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να είναι άμεσο, κατανοητό και ελκυστικό καλύπτοντας όλο το εύρος πελατών και η μορφή του να μην οδηγεί στην επιβράδυνση της διαδικασίας. Λόγω των παραπάνω προτιμήθηκε

**Πεπώνη Αριάδνη: «Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 σε Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας - Μελέτη Περίπτωσης»**

να δημιουργηθεί ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, περιέχοντας 19 ερωτήσεις το οποίο και παρατίθενται παρακάτω, ενώ πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια των Google Forms.

## Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών

Στα πλαίσια της εφαρμογής Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2015, η ORIZON TELECOMMUNICATION έχει δεσμευτεί για την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών της, αλλά και για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων από αυτήν προϊόντων και υπηρεσιών.

Θα θέλαμε λοιπόν, να μας εκφράσετε τη γνώμη σας για το βαθμό επίτευξης του στόχου μας, μέσω της συμπλήρωσης του κάτωθι ερωτηματολογίου.

\* Απαιτείται

Είστε Νέος Πελάτης της Orizon Telecommunication; \*

- Ναι
- Όχι

Η Orizon Telecommunication είναι μια γνωστή Εταιρεία στο ευρύ κοινό; \*

- Συμφωνώ Απόλυτα
- Συμφωνώ
- Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Απόλυτα

Πώς κρίνετε τη συνεργασία που έχετε μέχρι σήμερα με το τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης Σταθερής Τηλεφωνίας της εταιρίας μας; \*

- Πολύ Καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ Κακή

Πώς αξιολογείτε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Εταιρείας μας; \*

- Πολύ Καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ Κακή

Η Orizon Telecommunication, είναι μια αξιόπιστη Εταιρεία που μπορώ να εμπιστευτώ; \*

- Συμφωνώ Απόλυτα
- Συμφωνώ
- Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Απόλυτα

Η Εταιρεία μας προωθεί την καινοτομία σε νέα Προϊόντα και Υπηρεσίες; \*

- Συμφωνώ Απόλυτα
- Συμφωνώ
- Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Απόλυτα

Πώς αξιολογείτε την αξιοπιστία των υπηρεσιών μας; \*

- Πολύ Καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ Κακή

Πώς κρίνετε την ταχύτητα εκτέλεσης των νέων Αιτημάτων / Υπηρεσιών; \*

- Πολύ Καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ Κακή

**Πεπώνη Αριάδνη: «Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 σε Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας - Μελέτη Περίπτωσης»**

Πώς αξιολογείτε την ενημέρωση για τις παρεχόμενες Υπηρεσίες από τους πωλητές της Orizon Telecommunication; \*

- Πολύ Καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ Κακή

Πώς αξιολογείτε την εξυπηρέτηση του τμήματος Πωλήσεων; \*

- Πολύ Καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ Κακή

Η Εταιρία αποκαθιστά πλήρως προβλήματα που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μου εντός μικρού χρονικού διαστήματος; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Οι υπηρεσίες που κάνω χρήση ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις μου; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Πώς αξιολογείτε τις γνώσεις των πωλητών, ως προς το αντικείμενο και τις εξελίξεις στην αγορά; \*

- Πολύ Καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ Κακή

Το τμήμα εξυπηρέτησης Πελατών ανταποκρίνεται άμεσα σε ερωτήσεις και σε παράπονα που κάνω; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Η τιμή της υπηρεσίας που προμηθεύτηκα ήταν λογική; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Πώς κρίνετε την τεχνική υποστήριξη που παρέχεται από την εταιρία; \*

- Πολύ Καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ Κακή

**Πεπόνη Αριάδνη: «Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 σε Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας - Μελέτη Περίπτωσης»**

Με βάση την γνώμη σας για την Horizon Telecommunication, πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την Εταιρεία μας σε φίλους, συγγενείς ή συναδέλφους σας; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 0 έως το 10, όπου 10 = Οπωσδήποτε θα τη σύστηνα και 0 = Οπωσδήποτε ΔΕΝ θα τη σύστηνα. \*

- 10
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

Πώς κρίνετε την τεχνική υποστήριξη που παρέχεται από την εταιρεία; \*

- Πολύ Καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ Κακή

Παρακαλούμε όπως καθορίστε το φύλο σας. \*

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο

Παρακαλούμε όπως καθορίστε την ηλικιακή κατηγορία σας. \*

- 18-24
- 25-30
- 31-39
- 40-54
- 55+

**ΥΠΟΒΟΛΗ**

Σελίδα 1 από 1

Δημιουργώντας το παραπάνω ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή, αποφεύγουμε την αποστολή πολλαπλών email τόσο ενδοεταιρικά, όσο και από την εταιρεία στους πελάτες και αντίστροφα. Παράλληλα καθώς στόχος της εταιρείας είναι να έχει άμεση επικοινωνία με τους πελάτες λόγω της πολιτικής της το παραπάνω πραγματοποιείται. Επίσης, όπως προαναφέραμε, με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο καταφέραμε να καλύψουμε και να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις του αρμόδιου τμήματος της εταιρείας καθώς σύμφωνα με το τμήμα ελέγχου ποιότητας διερευνώνται οι τομείς οι οποίοι είναι πολύ σημαντικοί για την εταιρεία,

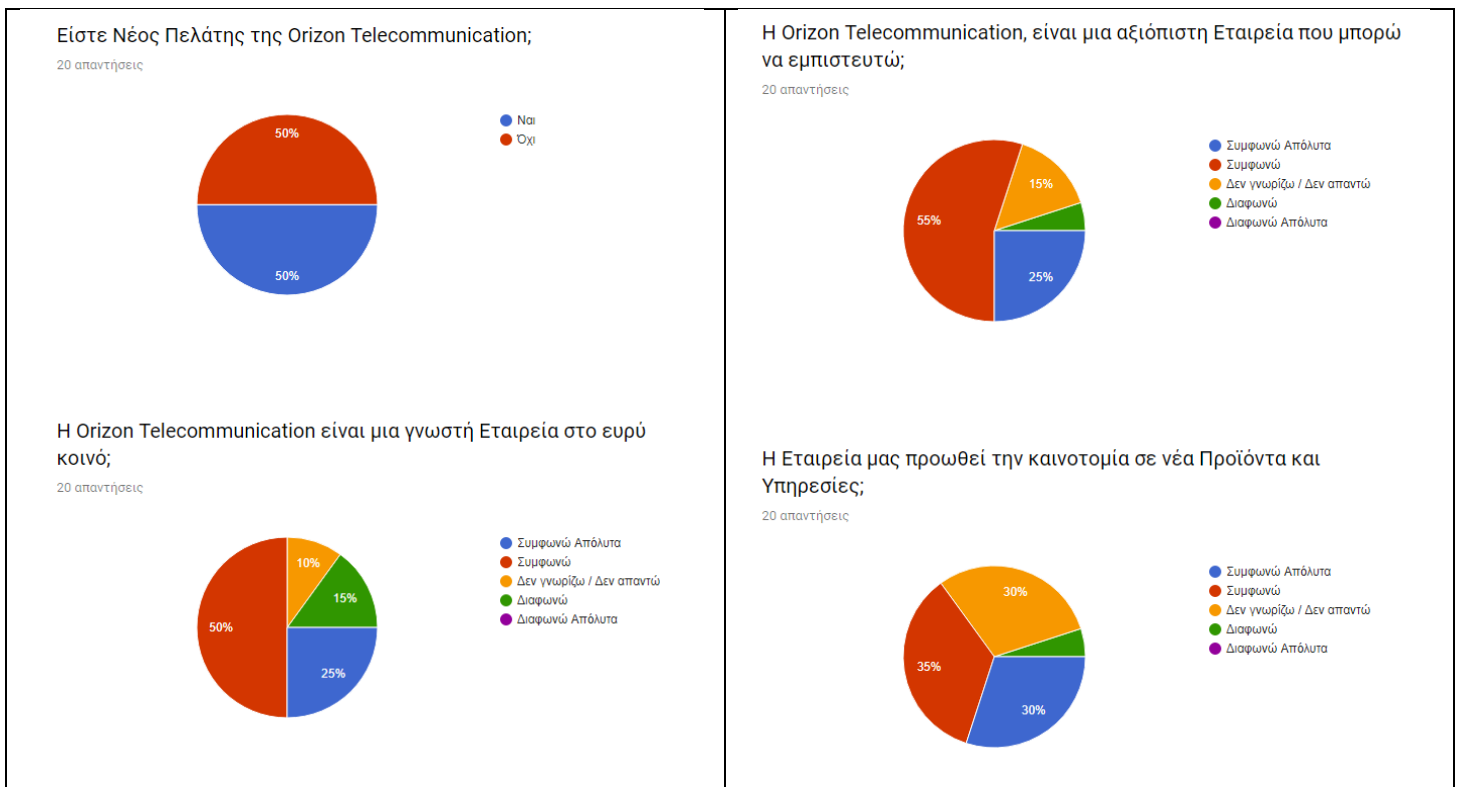
Τέλος το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ηλεκτρονικά και οι απαντήσεις του εκάστοτε πελάτη συγκεντρώνονται αυτόματα για περαιτέρω διερεύνηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης.

## 5.7 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων έρευνας.

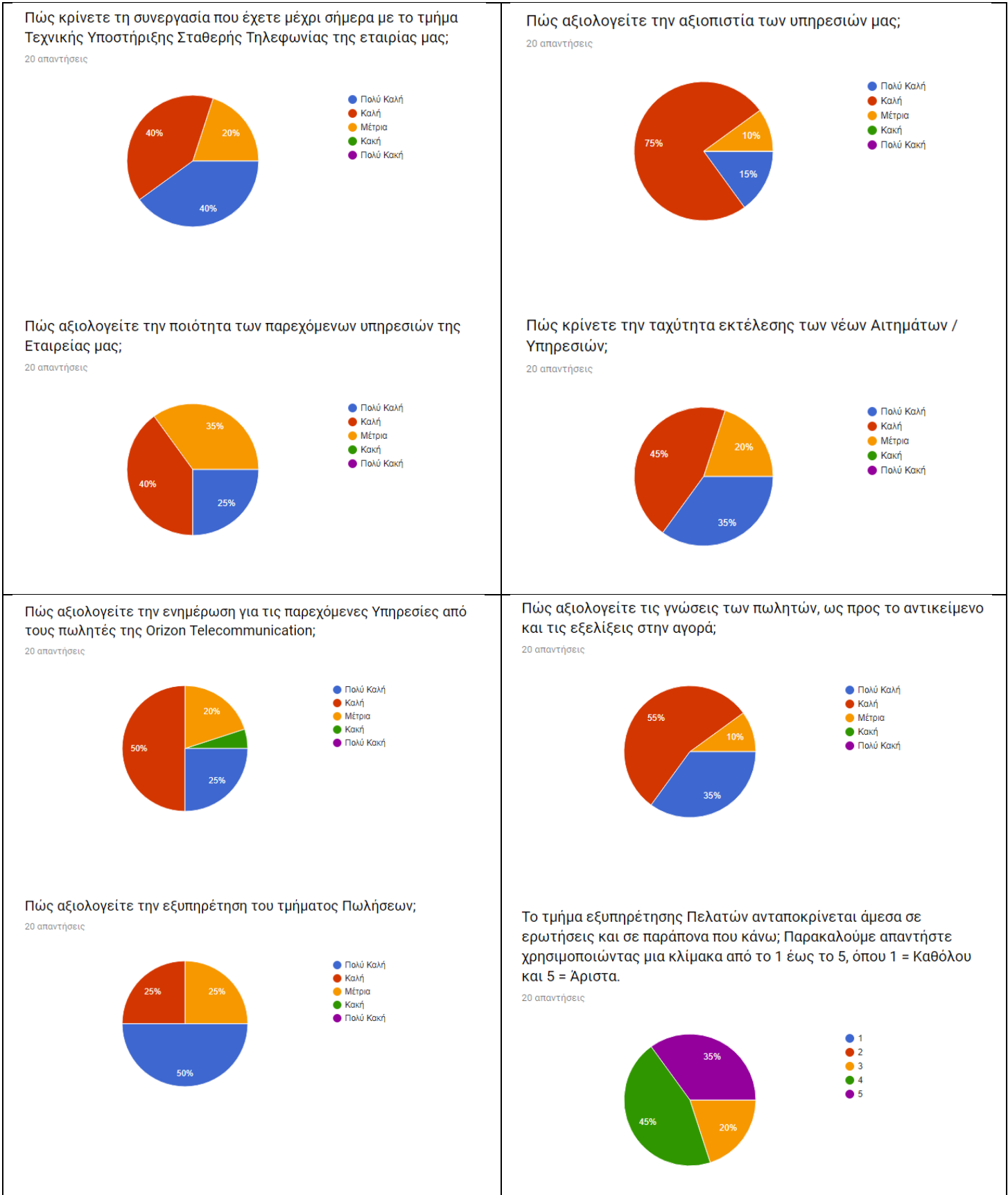
Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια παρουσίασης των αποτελεσμάτων των ερευνητικών στοιχείων, όπως αυτά προέκυψαν με το πέρας της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Οι επιμέρους ενότητες του κεφαλαίου θα ακολουθήσουν τη ροή του ερωτηματολογίου

Επιπλέον για την εφαρμογή της έρευνας ικανοποίησης, επιλέχθηκαν τυχαίοι Πελάτες της Orizon Telecommunication διαφόρων ηλικιών, στους οποίους απεστάλη ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο και οι απαντήσεις τους συγκεντρώθηκαν και παρουσιάζονται παρακάτω.

Όπως θα δούμε παρακάτω τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με την μορφή της πίτας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, συνολικά όλων των πελατών της Orizon Telecommunication που συμμετείχαν στην έρευνα.



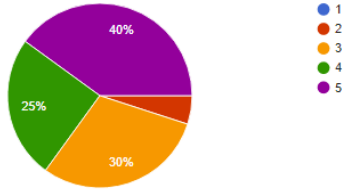
**Πεπώνη Αριάδνη: «Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 σε  
Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας - Μελέτη Περίπτωσης»**



**Πεπώνη Αριάδνη: «Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 σε  
Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας - Μελέτη Περίπτωσης»**

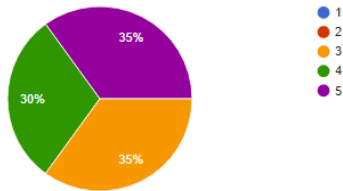
Η Εταιρία αποκαθιστά πλήρως προβλήματα που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μου εντός μικρού χρονικού διαστήματος; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα.

20 απαντήσεις



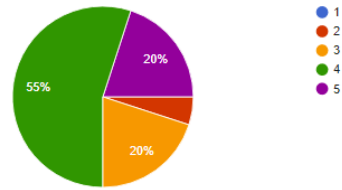
Οι υπηρεσίες που κάνω χρήση ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις μου; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα.

20 απαντήσεις



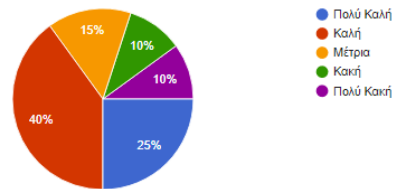
Η τιμή της υπηρεσίας που προμηθεύτηκε ήταν λογική; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα.

20 απαντήσεις



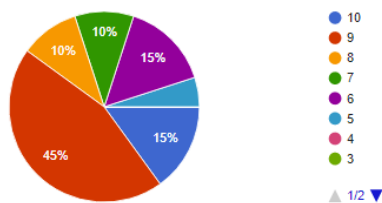
Πώς κρίνετε την τεχνική υποστήριξη που παρέχεται από την εταιρία;

20 απαντήσεις



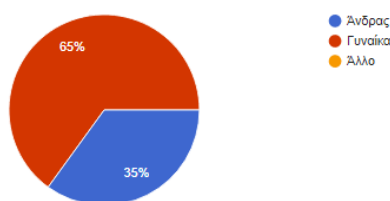
Με βάση την γνώμη σας για την Orizon Telecommunication, πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την Εταιρεία μας σε φίλους, συγγενείς ή συναδέλφους σας; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 0 έως το 10, όπου 10 = Οπωσδήποτε θα τη σύστηνα και 0 = Οπωσδήποτε ΔΕΝ θα τη σύστηνα.

20 απαντήσεις



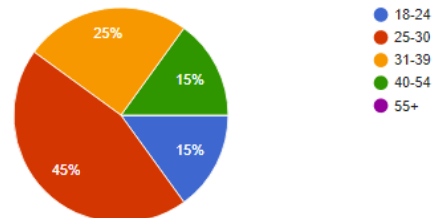
Παρακαλούμε όπως καθορίσετε το φύλο σας.

20 απαντήσεις



Παρακαλούμε όπως καθορίσετε την ηλικιακή κατηγορία σας.

20 απαντήσεις





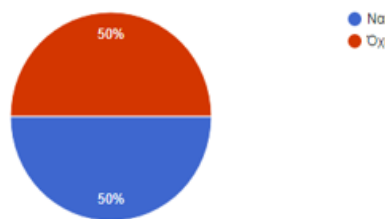
### 5.7.1 Στατιστική Ανάλυση Λοιπών αποτελεσμάτων - Δημογραφικών Στοιχείων

Πραγματοποιήθηκε έρευνα ικανοποίησης πελατών που πραγματοποιήθηκε σε 20 τυχαίους πελάτες διαφόρων ηλικιών για την Orizon Telecommunication, μέσω ερωτηματολογίου αποτελούμενο από 19 ερωτήσεις.

Οι πελάτες απάντησαν σε ερωτήσεις σχετικά με το τύπο πελάτη, τη «φήμη» της εταιρείας, το τμήμα τεχνικής υποστήριξης αλλά παράλληλα είπαν τη γνώμη τους για τους πωλητές, τις υπηρεσίες παροχής καθώς και το αν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του.

Τέλος ερωτήθηκαν για την ηλικιακή κατηγορία καθώς και για το φύλο τους. Παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα της του ερωτηματολογίου:

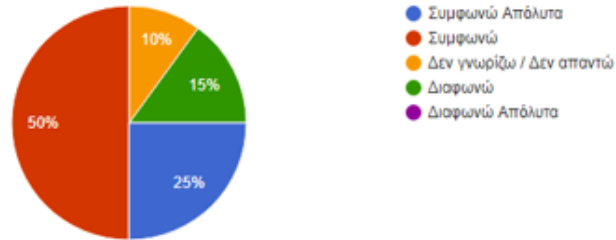
Είστε Νέος Πελάτης της Orizon Telecommunication;  
20 απαντήσεις



Εικόνα 7: Τύπος πελάτη

Το πρώτο ερώτημα που τίθεται στους συμμετέχοντες της έρευνας αφορά το τύπο πελάτη της Orizon Telecommunication συγκεκριμένα το 50% απάντησε θετικά το οποίο υποδεικνύει πώς αφορά νέους πελάτες, και το άλλο 50% αρνητικά το οποίο αφορά υφιστάμενους πελάτες της Orizon Telecommunication:

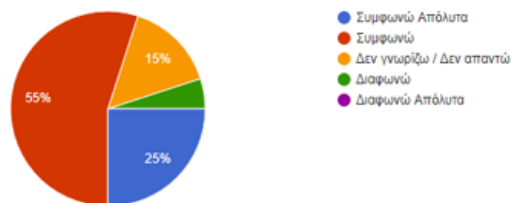
Η Orizon Telecommunication είναι μια γνωστή Εταιρεία στο ευρύ κοινό;  
20 απαντήσεις



Εικόνα 8: "Φήμη" της Εταιρείας

Όσον αφορά την ερώτηση σχετικά με τη «φήμη» της εταιρείας το 25% των ερωτηθέντων απάντησε πώς συμφωνεί απόλυτα πως η Orizon Telecommunication είναι ευρεία στο κοινό, το 50% συμφωνεί (10 άτομα), το 10% τόσο δεν γνώριζε όσο και δεν επιθυμούσε να απαντήσει (2 άτομα) ενώ το 15% διαφώνησε πώς είναι γνωστή (3 άτομα).

Η Orizon Telecommunication, είναι μια αξιόπιστη Εταιρεία που μπορώ να εμπιστευτώ;  
20 απαντήσεις

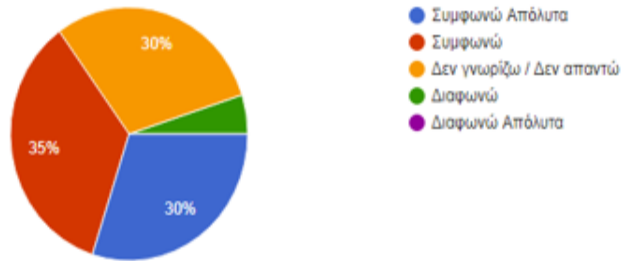


Εικόνα 9: Αξιοπιστία Εταιρείας

Σχετικά με την ερώτηση εάν είναι αξιόπιστη εταιρεία τηλεπικοινωνιών εμπνέοντας εμπιστοσύνη τα αποτελέσματα διαμορφώνονται ως εξής. Το 25% δηλώνει πώς συμφωνεί απόλυτα (5 άτομα), το 55% συμφωνεί (11 άτομα), το 15% τόσο δεν ήθελε να απαντήσει (πιθανό να αφορά υφιστάμενους πελάτες) όσο και δεν γνώριζε (πιθανό να αφορά νέους πελάτες) (3 άτομα) ενώ το 5% διαφώνησε (1 άτομο).

Η Εταιρεία μας προωθεί την καινοτομία σε νέα Προϊόντα και Υπηρεσίες;

20 απαντήσεις



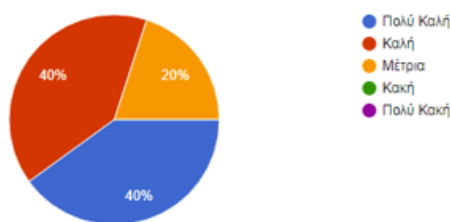
Εικόνα 10: Προώθηση Νέων Προϊόντων

Παράλληλα μία πολύ σημαντική ερώτηση για την εξέλιξη της Orizon Telecommunication ακολουθώντας τις τάσεις της τεχνολογίας είναι εάν είναι καινοτόμα. Το 30% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα (6 άτομα), το 35% πως συμφωνεί (7 άτομα), το 30% τόσο δεν γνώριζε όσο και δεν ήθελε να απαντήσει (6 άτομα), το 5% (1 άτομο) διαφωνούσε.

Στις επόμενες ερωτήσεις θα ερωτηθούν οι πελάτες όσον αφορά την υποστήριξη σε διάφορα προϊόντα / υπηρεσίες αλλά και στη παροχή εξυπηρέτησης.

Πώς κρίνετε τη συνεργασία που έχετε μέχρι σήμερα με το τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης Σταθερής Τηλεφωνίας της εταιρίας μας;

20 απαντήσεις



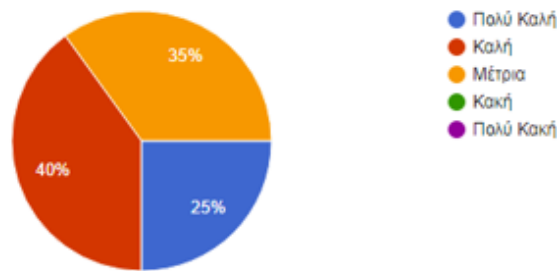
Εικόνα 11: Συνεργασία με τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης

Μία εξίσου σημαντική ερώτηση είναι η συνεργασία του εκάστοτε πελάτη της Orizon Telecommunication με το τμήμα τεχνικής υποστήριξης σταθερής τηλεφωνίας όπου ποσοστό το οποίο ανέρχεται στο 40% δηλώνει πως είναι πολύ καλή (8 άτομα), 40% απαντάει πως είναι καλή (8 άτομα) και τέλος το 20% δηλώνει είναι μέτρια (4

άτομα) πράγμα το οποίο θα πρέπει να διορθωθεί μέσω διαφόρων λύσεων (πχ λιγότερη τηλεφωνική αναμονή, μεγαλύτερη γκάμα εναλλακτικών λύσεων σε περίπτωση εμφάνισης προβλημάτων).

### Πώς αξιολογείτε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Εταιρείας μας;

20 απαντήσεις

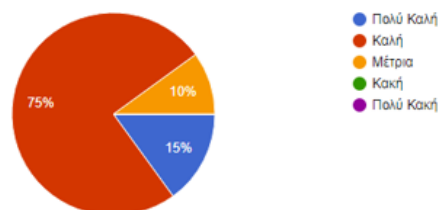


Εικόνα 12: Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών

Παραπάνω αξιολόγησαν οι πελάτες της εταιρείας τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών διαμορφώνοντας το αποτέλεσμα ως εξής: 25% των ατόμων θεωρεί τη παροχή πολύ καλή (5 άτομα), 40% καλή (8 άτομα), 35% μέτρια (7 άτομα), ενώ και εδώ θα πρέπει να λυθούν οποιεσδήποτε ελλείψεις - προβλήματα που δημιουργούν τη εικόνα του μετρίου.

### Πώς αξιολογείτε την αξιοπιστία των υπηρεσιών μας;

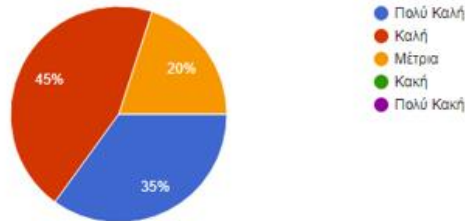
20 απαντήσεις



Εικόνα 13: Αξιοπιστία Υπηρεσιών

Παραπάνω, ζητήθηκε η γνώμη σχετικά με την αξιοπιστία παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες με ποσοστό 15% (3 άτομα) να εκφράζουν πως είναι πολύ καλή, 75% να δηλώνουν πως είναι καλή (15 άτομα) και 10% να απαντά πως είναι μέτρια (2 άτομα)

Πώς κρίνετε την ταχύτητα εκτέλεσης των νέων Αιτημάτων / Υπηρεσιών;  
20 απαντήσεις

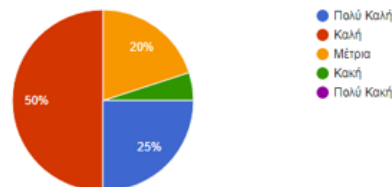


Εικόνα 14: Ταχύτητα Εκτέλεσης Παραγγελιών

Οι απαντήσεις όσον αφορά το ερώτημα σχετικά με τη ταχύτητα εκτέλεσης νέων αιτημάτων παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον συγκεκριμένα.

Το 35% δηλώνει πως είναι πολύ καλή (7 άτομα), το 45% δηλώνει πως είναι καλή (9 άτομα) και τέλος το 20% (4 άτομα) δηλώνει πως είναι μέτρια. Το θετικό δε είναι πως δεν υπάρχει κακή τοποθέτηση το οποίο αφενός σημαίνει πως η Orizon Telecommunication έχει καλή ταχύτητα εξυπηρέτησης νέων αιτημάτων αλλά αφετέρου θα πρέπει να επιταχύνει τις διαδικασίες ώστε και το ποσοστό το οποίο δηλώνει πως είναι μέτρια η ταχύτητα, να αλλάξει άποψη.

Πώς αξιολογείτε την ενημέρωση για τις παρεχόμενες Υπηρεσίες από τους πωλητές της Orizon Telecommunication;  
20 απαντήσεις

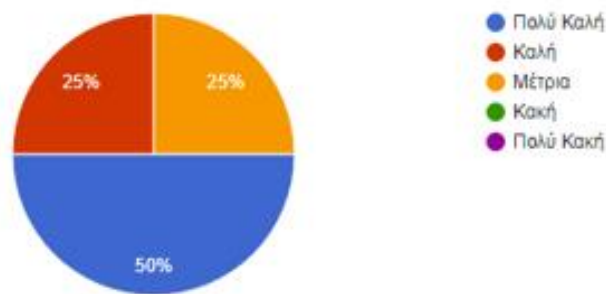


Εικόνα 15: Ενημέρωση για παροχή Υπηρεσιών από Πωλητές

Παραπάνω απάντησε το 25% πως η ενημέρωση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι πολύ καλή (5 άτομα), 50% καλή (10 άτομα), 20% μέτρια (4 άτομα) και τέλος 5% κακή (1 άτομο). Από τις παραπάνω απαντήσεις προκύπτει πως θα πρέπει να υπάρξει βελτίωση όσον αφορά τη ενημέρωση παροχής υπηρεσιών η οποία πραγματοποιείται είτε από τους πωλητές των καταστημάτων, είτε από τους πωλητές μέσω των τηλεφωνικών πωλήσεων.

#### Πώς αξιολογείτε την εξυπηρέτηση του τμήματος Πωλήσεων;

20 απαντήσεις

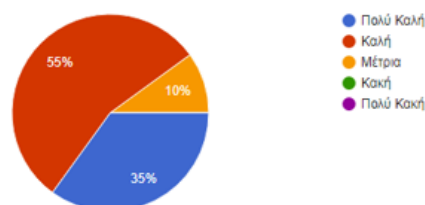


Εικόνα 16: Εξυπηρέτηση τμήματος Πωλήσεων

Το αποτέλεσμα όσον αφορά την αξιολόγηση εξυπηρέτησης του τμήματος πωλήσεων δήλωσε πως το 50% τη θεωρεί πολύ καλή (10 άτομα), 25% καλή (4 άτομα) και το υπόλοιπο 25% μέτρια (4 άτομα), θετικό δε και σ' αυτή την ερώτηση καθώς δεν υπάρχει αρνητική αξιολόγηση, δείχνοντας πως η εταιρεία δίνει μεγάλη βάση στην εξυπηρέτηση.

#### Πώς αξιολογείτε τις γνώσεις των πωλητών, ως προς το αντικείμενο και τις εξελίξεις στην αγορά;

20 απαντήσεις

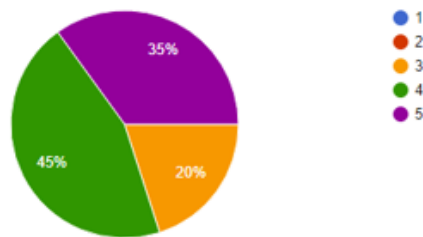


Εικόνα 17: Γνώσεις πωλητών ως προς το αντικείμενο και τις εξελίξεις

Επιπρόσθετα στη παραπάνω αξιολόγηση, ερωτήθηκαν οι πελάτες της Orizon Telecommunication όσον αφορά τις γνώσεις των πωλητών ως προς το αντικείμενο και τις εξελίξεις που επέρχονται στην αγορά. Το 35% δήλωσε πως η γνώση που διέπει τους πωλητές είναι πολύ καλή(7 άτομα), το 55% θεωρεί πως είναι καλή (11 άτομα) και το 10% μέτρια (2 άτομα). Συμπερασματικά το παραπάνω αποτέλεσμα να μεν δηλώνει πως το προσωπικό των πωλητών είναι ενημερωμένο, αλλά επιπλέον εκπαιδεύσεις θα μπορούσαν να εξαλείψουν οποιαδήποτε «μέτρια» αξιολόγηση εκ μέρους των πελατών.

Το τμήμα εξυπηρέτησης Πελατών ανταποκρίνεται άμεσα σε ερωτήσεις και σε παράπονα που κάνω; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα.

20 απαντήσεις



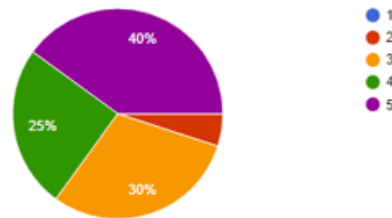
Εικόνα 18: Αξιολόγηση Εξυπηρέτησης Πελατών (Ερωτήσεις / Παράπονα)

Η παραπάνω ερώτηση αφορά την αξιολόγηση εξυπηρέτησης πελατών τόσο σε ερωτήματα τους όσο και σε παράπονα. Συγκεκριμένα το 35% δηλώνει πως ανταποκρίνεται άριστα (7 άτομα), το 45% αναφέρει πως ανταποκρίνεται πολύ καλά (9 άτομα) και το 20 % μέτρια (4 άτομα), ενώ και εδώ είναι θετικό πως δεν υπάρχει αρνητική αξιολόγηση το οποίο δείχνει πως η εταιρεία δίνει μεγάλη βάση στην εξυπηρέτηση των πελατών της με προσπάθεια να ικανοποιήσει όλους τους πελάτες.

**Πεπόνη Αριάδνη: «Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 σε  
Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας - Μελέτη Περίπτωσης»**

Η Εταιρία αποκαθιστά πλήρως προβλήματα που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μου εντός μικρού χρονικού διαστήματος;  
Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα.

20 απαντήσεις



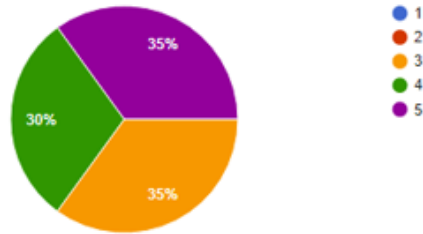
**Εικόνα 19: Αξιολόγηση για τα προβλήματα στις απαιτήσεις των Πελατών**

Στη παραπάνω ερώτηση οι πελάτες ερωτώνται για την αποκατάσταση προβλημάτων σχετικά με τις απαιτήσεις τους (για παράδειγμα διακοπή τηλεφωνίας σε επιχείρηση λόγω φορητότητας σε σχέση με το χρόνο αποκατάστασης της) ενώ στη συγκεκριμένη περίπτωση η επίλυση του προβλήματος πρέπει να είναι άμεση. Για την εν λόγω αξιολόγηση έχουμε το 40% να βαθμολογεί άριστα τη αποκατάσταση το οποίο συνεπάγεται πως η ανταπόκριση είναι άμεση (8 άτομα), το 25% δηλώνει πολύ καλή (5 άτομα), το 30% τη θεωρεί μέτρια (6 άτομα) ενώ το 5% (1 άτομο) τη θεωρεί κακή. Φυσικά για τα παραπάνω αποτελέσματα, σημαίνει πως πρέπει να προβεί η Orizon Telecommunication σε ενέργειες (εναλλακτικές λύσεις) ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες τόσο των υφιστάμενων πελατών όσο και των μελλοντικών να μην δημιουργούν προβλήματα, ενώ οποιαδήποτε κριτική η οποία είναι μέτρια η αρνητική θα πρέπει να εξαλειφθεί.



Οι υπηρεσίες που κάνω χρήση ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις μου; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα.

20 απαντήσεις

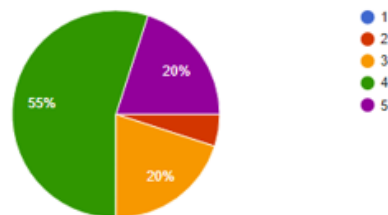


Εικόνα 20: Αξιολόγηση Υπηρεσιών και χρήσης αυτών

Η παραπάνω ερώτηση έκανε τους πελάτες να αξιολογήσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε σχέση με τις απαιτήσεις. Συγκεκριμένα το 35% δήλωσε πως ανταποκρίνονται άριστα (7 άτομα), το 30% πάρα πολύ (6 άτομα) και το άλλο 35% μέτρια (7 άτομα). Φυσικά αξίζει να αναφερθεί πως καθώς η τεχνολογία αναπτύσσεται οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται, για αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχει τόσο συνεχής ανάπτυξη των υφιστάμενων υπηρεσιών όσο και εύρεση νέων καινοτόμων.

Η τιμή της υπηρεσίας που προμηθεύτηκε ήταν λογική; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1 = Καθόλου και 5 = Άριστα.

20 απαντήσεις



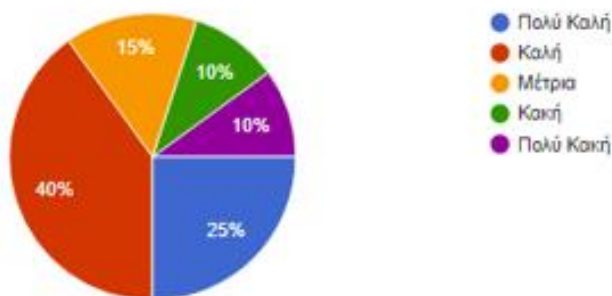
Εικόνα 21: Αξιολόγηση σχέσης Τιμής / Υπηρεσίας

Η εν λόγω ερώτηση μπορεί να θεωρηθεί υποκειμενική καθώς οι πελάτες αξιολογούν τη σχέση παρεχόμενης υπηρεσίας – τιμής. Παρ όλα αυτά βλέπουμε πως το 20% την αξιολογεί άριστα (4 άτομα), το 55% πολύ καλή (11 άτομα), το 20% μέτρια (4 άτομα) και το 5% κακή (1 άτομο). Αξίζει να αναφερθεί πως καθώς η αγορά είναι

ανταγωνιστική η Orizon Telecommunication προσπαθεί να παρέχει άριστες υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας με τη καλύτερη δυνατή τιμή, πράγμα το οποίο αποτυπώνεται και στα αποτελέσματα.

#### Πώς κρίνετε την τεχνική υποστήριξη που παρέχεται από την εταιρία;

20 απαντήσεις



Εικόνα 22: Αξιολόγηση Τεχνικής Υποστήριξης

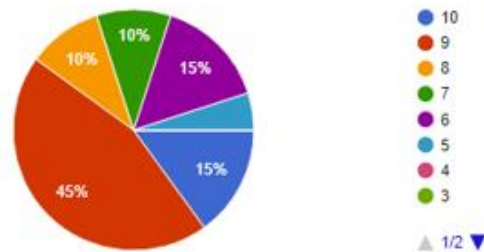
Όπως βλέπουμε από το παραπάνω διάγραμμα η ερώτηση απαντήθηκε με το 25% να δηλώνει πώς θεωρεί την τεχνική υποστήριξη πολύ καλή (5 άτομα), το 40% καλή (8 άτομα), το 15% μέτρια (3 άτομα), 10% κακή (2 άτομα) και τέλος 10% (2 άτομα) πολύ κακή.

Οι εν λόγω απαντήσεις δηλώνουν πως ενώ μεγάλο μέρος δηλώνει ικανοποιημένο από τη τεχνική υποστήριξη, υπάρχει και εκείνο που τη αξιολογεί αρνητικά για το οποίο θα πρέπει να ελέγξει η εταιρεία που υστερεί (πχ τηλεφωνική αναμονή στη τεχνική υποστήριξη) και να το διορθώσει.

**Πεπώνη Αριάδνη: «Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 σε Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας - Μελέτη Περίπτωσης»**

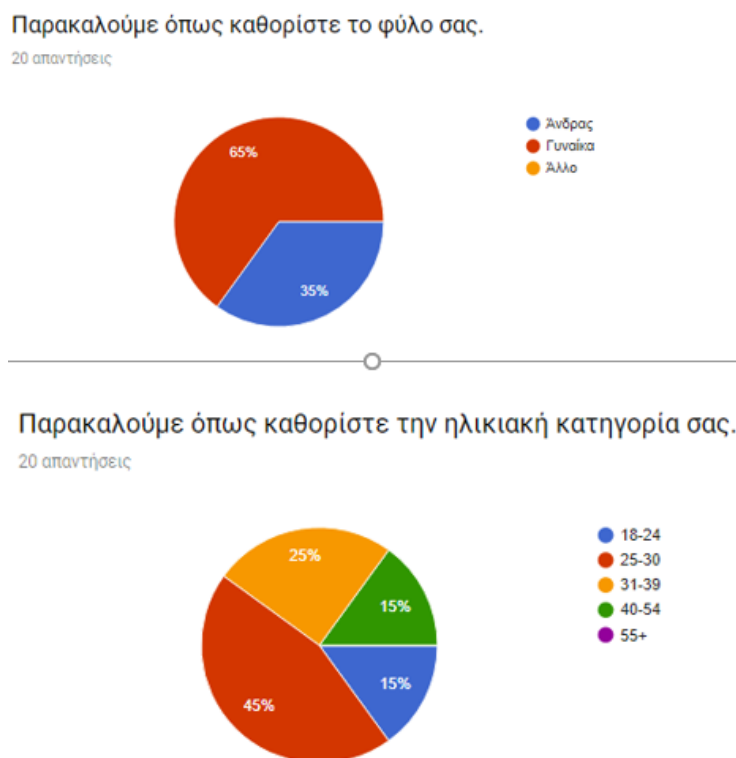
Με βάση την γνώμη σας για την Orizon Telecommunication, πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την Εταιρεία μας σε φίλους, συγγενείς ή συναδέλφους σας; Παρακαλούμε απαντήστε χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 0 έως το 10, όπου 10 = Οπωσδήποτε θα τη σύστηνα και 0 = Οπωσδήποτε ΔΕΝ θα τη σύστηνα.

20 απαντήσεις



**Εικόνα 23: Σύσταση Orizon Telecommunication**

Η ερώτηση αφορά τη σύσταση προς μελλοντικούς πελάτες της Orizon Telecommunication και διαμορφώνεται ως εξής: 15% τη βαθμολόγησε με 10 το οποίο συνεπάγεται πως θα τη σύστηνε οπωσδήποτε (3 άτομα), 45% απάντησε με βαθμολογία 9 (9 άτομα), 10% βαθμολόγησε με 8 (2 άτομα), 10% βαθμολόγησε με 7 (2 άτομα), 15% βαθμολόγησε με 6 (3 άτομα) ενώ το 5% βαθμολόγησε με 5 (1 άτομο). Επιπλέον παρατηρούμε πώς το ποσοστό το οποίο έχει ουδέτερη άποψη είναι μικρό, με το μεγαλύτερο ποσοστό να προτείνει την εταιρεία, ενώ το θετικό σημείο είναι πώς δεν υπάρχει πελάτης ο οποίος να εκφέρει αρνητική άποψη. Τα παραπάνω αποτυπώνουν πώς οι υφιστάμενοι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με την παροχή υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου της υποστήριξης, την εξυπηρέτησης πελατών κλπ.



Εικόνα 24: Δημογραφική Ανάλυση

Όπως προαναφέρθηκε και στην αρχή του ερωτηματολογίου συμμετείχε δείγμα 20 ατόμων στο ερωτηματολόγιο όπου το 65% είναι θηλυκού γένους (13 άτομα ) ενώ το 35% αρσενικού (7 άτομα ). Τέλος κλείνοντας το ερωτηματολόγιο έχουμε την εξής ηλικιακή κατηγορία:

- 15%, 18-24 ->3 άτομα
- 45%, 25-30 ->9 άτομα
- 25%, 31-39 ->5 άτομα
- 15%, 40-54 ->3 άτομα

Όπου στις παραπάνω απαντήσεις, αποτυπώνεται πώς η Orizon Telecommunication δύναται να καλύψει τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες τόσο νέων ανθρώπων όσο και μεγαλύτερης ηλικιακής κατηγορίας.

## 6. Κεφάλαιο Πέμπτο

### 6.1 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα παραπάνω και από την μελέτη ικανοποίησης πελατών που πραγματοποιήθηκε αξίζει να αναφερθεί πώς η ανάπτυξη και η πιστοποίηση ενός Συστήματος διαχείρισης ποιότητας κατά ISO 9001:2015 συνεισφέρει στην ανάπτυξη της εκάστοτε εταιρείας και συγκεκριμένα στην Orizon Telecommunication.

Επιπρόσθετα στο τομέα των εταιρειών τηλεπικοινωνίας μία από τις πολύ σημαντικές βασικές αρχές της διασφάλισης ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη στις υπηρεσίες και η συνεχής παροχή αυτών, ενώ για να διασφαλιστεί αυτό θα πρέπει η εταιρεία να είναι αναπτυσσόμενη. Παράλληλα όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών από τις απαντήσεις που δόθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου, παρατηρούμε πως είναι ικανοποιημένοι με τη παροχή υπηρεσιών, τεχνικής υποστήριξης, επίλυση προβλημάτων στα αιτήματα αλλά σίγουρα υπάρχουν τομείς προς βελτίωση (πχ ταχύτητα αποκατάστασης τεχνικών προβλημάτων )

Η εφαρμογή του ISO 9001 παράλληλα εξασφαλίζει πολλαπλά οφέλη στην Orizon Telecommunication όπως η απόδοση, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη (το οποίο αποτυπώνεται από το ερωτηματολόγιο καθώς οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με τη παροχή υπηρεσιών), της εμπιστοσύνης (ικανοποίηση αναγκών πελάτη και αύξηση του πελατολογίου καθώς οι πελάτες θα σύστηναν την εταιρεία σε τρίτα πρόσωπα) και τέλος η ικανοποίηση του προσωπικού (το προσωπικό εκπαιδεύεται, συμμετέχει στην ανάπτυξη της επιχείρησης).

Φυσικά θα πρέπει να αναφερθεί πώς για να μπορέσει η επιχείρηση να λάβει πιστοποίηση θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια από την ίδια την εταιρεία για να μην έχει ελλείψεις ( υποδομές, χαμηλό επίπεδο μόρφωσης του εργατικού δυναμικού ) ενώ με τη συγγραφή του αντίστοιχου εγχειριδίου και ορθή εκπαίδευση σε όλους του άμεσα εμπλεκόμενους θα υπάρξουν οφέλη μερικά από τα οποία είναι όπως προαναφέρθηκε η ικανοποίηση των πελατών και η αύξηση του πελατολογίου μέσα από την άριστη παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο προσδιορισμός και η αντιμετώπιση των κινδύνων που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την παροχή των υπηρεσιών, η δράση των ευκαιριών που θα μπορούσαν να το ευνοήσουν, ο

προσδιορισμός των ευκαιριών βελτίωσης ολόκληρου του οργανισμού καθώς και η δυνατότητα διαχείρισης πιθανών παραπόνων πελατών.

Τέλος η βελτίωση των διαδικασιών μέσω της ανασκόπησης από τη διοίκηση και από τα υπόλοιπα μέλη του οργανογράμματος καθώς και η συνεχής βελτίωση των διεργασιών με βάση την εφαρμογή αντικειμενικών μηχανισμών παρακολούθησης και μέτρησης με τη βοήθεια του ISO 9001 δεν έχουν παρά να φέρουν θετικά αποτελέσματα στην Orizon Telecommunication κάνοντας την πρωτοπόρα στο τομέα της, ενώ ταυτόχρονα με την εφαρμογή του, παρέχει την ευκαιρία στους εργαζομένους και γενικά στους άμεσα εμπλεκόμενους να αναθεωρούν τον οργανισμό και τις τρέχουσες διαδικασίες, εξασφαλίζοντας ότι είναι εναρμονισμένες με την επιχειρηματική στρατηγική της Orizon Telecommunication με σκοπό να αυξήσουν την ποιότητα τόσο των προϊόντων, όσο και των υπηρεσιών με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

## 7. Βιβλιογραφία

- barhale*. (2018). Ανάκτηση από [www.barhale.co.uk](http://www.barhale.co.uk/wp-content/uploads/2017/09/Design-Engineering-Manager.pdf): <http://www.barhale.co.uk/wp-content/uploads/2017/09/Design-Engineering-Manager.pdf>
- CLEVERISM*. (2019). Ανάκτηση από [www.cleverism.com](https://www.cleverism.com/job-profiles/head-of-legal/): <https://www.cleverism.com/job-profiles/head-of-legal/>
- jobhero*. (2019). Ανάκτηση από [www.jobhero.com](https://www.jobhero.com/what-is-a-business-unit-manager/): <https://www.jobhero.com/what-is-a-business-unit-manager/>
- Kidd, C. (2019, May Friday). *bmc*. Ανάκτηση από [www.bmc.com](https://www.bmc.com/blogs/it-director-role-and-responsibilities-what-does-a-director-of-technology-do/): <https://www.bmc.com/blogs/it-director-role-and-responsibilities-what-does-a-director-of-technology-do/>
- Kidd, C. (2019, May Friday). *BMC*. Ανάκτηση από [www.bmc.com](https://www.bmc.com/blogs/it-director-role-and-responsibilities-what-does-a-director-of-technology-do/): <https://www.bmc.com/blogs/it-director-role-and-responsibilities-what-does-a-director-of-technology-do/>
- Linton, I. (2019, Μάρτιος Τρίτη). *Chron*. Ανάκτηση από [work.chron.com](https://work.chron.com/finance-director-15833.html): <https://work.chron.com/finance-director-15833.html>
- prospects*. (2019). Ανάκτηση από [www.prospects.ac.uk](https://www.prospects.ac.uk/job-profiles/personal-assistant): <https://www.prospects.ac.uk/job-profiles/personal-assistant>
- resources.workable*. (2018). Ανάκτηση από [resources.workable.com](https://resources.workable.com/qa-engineer-job-description): <https://resources.workable.com/qa-engineer-job-description>
- resources.workable*. (2018). Ανάκτηση από [resources.workable.com](https://resources.workable.com/network-engineer-job-description): <https://resources.workable.com/network-engineer-job-description>
- Talley, J. (2018). *mediabistro*. Ανάκτηση από [www.mediabistro.com](https://www.mediabistro.com/climb-the-ladder/skills-expertise/what-does-a-brand-manager-do/): <https://www.mediabistro.com/climb-the-ladder/skills-expertise/what-does-a-brand-manager-do/>
- topresume*. (n.d.). Ανάκτηση από [www.topresume.com](https://www.topresume.com/career-advice/customer-service-representative-job-description): <https://www.topresume.com/career-advice/customer-service-representative-job-description>
- Wikipedia*. (2019, Ιουνίου 25). Ανάκτηση από [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%8E%CE%BD%CF%85%CE%BC%CE%B7\\_%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1\\_\(%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%8E%CE%BD%CF%85%CE%BC%CE%B7_%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1_(%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF)).
- Wikipedia*. (2019, Σεπτεμβρίου 26). Ανάκτηση από [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%8E%CE%BD%CF%85%CE%BC%CE%B7\\_%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1\\_\(%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%8E%CE%BD%CF%85%CE%BC%CE%B7_%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1_(%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF)).
- Wikipedia*. (2019, Ιουνίου 25). *Wikipedia*. Ανάκτηση από [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%8E%CE%BD%CF%85%CE%BC%CE%B7\\_%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1\\_\(%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%8E%CE%BD%CF%85%CE%BC%CE%B7_%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1_(%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF)).

**Πεπόνη Αριάδνη: «Ανάπτυξη συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 σε  
Εταιρεία Παροχής Σταθερής Τηλεφωνίας - Μελέτη Περίπτωσης»**

Καζάζη, Β. (2016). *TUV Hellas*. Ανάκτηση από news.tuv-nord.gr: [http://news.tuv-nord.gr/April\\_2016/assets/tuv-iso-9001-2015.pdf](http://news.tuv-nord.gr/April_2016/assets/tuv-iso-9001-2015.pdf)

Κωστής, Ι. (2009). *Ανάπτυξη Συστήματος ISO 9001:2000*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

*Excellence Lean*. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.excellence-lean.gr>:  
<http://www.excellence-lean.gr/nea-ekdosi-iso-9001-2015/>

*excellence-lean*. (2018). Ανάκτηση από [www.excellence-lean.gr](http://www.excellence-lean.gr): <http://www.excellence-lean.gr/nea-ekdosi-iso-9001-2015/>

<https://startupgreece.gov.gr/>. (2019). Ανάκτηση από Startup Greece.

*repository.edulll*. (n.d.). Ανάκτηση από [repository.edulll.gr](http://repository.edulll.gr):  
<https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3720/1105.pdf>