ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία

του

Μαμτζέλλη Μιχάλη – f2811916

Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών «Πρακτική Άσκηση- Τμήμα Εσωτερικής Αγοράς και Συγχρηματοδοτούμενων Έργων της European Profiles»



Επιβλέπουσα : Πουλούδη Νάνσυ – Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Υποβληθείσα ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc) στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Αθήνα 2020

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.

Βεβαίωση εκπόνησης Διπλωματικής εργασίας

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

(Υπογραφή)



Μαμτζέλλης Μιχάλης

Φοιτητής MSc στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Περίληψη

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αναλύονται οι μεθοδολογίες που έχουν αναπτυχθεί για τον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών και η παραμετροποίηση και εφαρμογή σε μελέτη περίπτωσης ενός συλλογικού θεσμικού φορέα του δημοσίου από ομάδα υλοποίησης του Τμήματος Εσωτερικής Αγοράς και Συγχρηματοδοτούμενων Έργων της European Profiles Α.Ε. Αναλυτικότερα μέσα από την ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με την θεωρία, αναδεικνύονται τα προβλήματα που πυροδότησαν την ανάπτυξη τεχνικών και μεθοδολογιών που προσφέρουν στις σύγχρονες επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να κυριαρχήσουν στον κλάδο τους αλλά και τους δημόσιους φορείς τη δυνατότητα εκσυγχρονίσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους.

Καθώς ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών εξυπηρετεί στην εκτίμηση κόστους αλλά και στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα εντός μία επιχείρησης/ οργανισμού είναι άμεσα συνδεδεμένος ώς εργαλείο επίτευξης μακροχρόνιων στόχων αλλά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα από την εκτενέστατη βιβλιογραφία που έχει αφιερωθεί στην ανάδειξη της μεθοδολογίας αυτής ώς ένα από τα βασικότερα εργαλεία οργάνωσης και διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι εμφανές ότι οι ίδιες οι επιχειρήσεις πολλές φορές έρχονται αντιμέτωπες με την ίδια τους τη φύση. Απαρτιζόμενες από ανθρώπους οι επιχειρήσεις αποτελούν έναν ζωντανό οργανισμό και όπως όλοι οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους για να επιβιώσουν, αυτή η ανάγκη για προσαρμογή έθεσε τα θεμέλια της ανάπτυξης της μεθοδολογίας ανασχεδιασμού των διαδικασιών. Οι πηγές εντοπίζονται από τις αρχές του 90’ μέχρι και σήμερα. Καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν όλους τους κλάδους δραστηριοτήτων αλλά και την ίδια τη κοινωνία, οι επιχειρήσεις καλούνται να ενστερνίστούν ό,τι μπορεί να τους προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία με αποτέλεσμα την μεταβολή των διαδικασιών. Όπως αναφέρεται και σε πολλές πηγές η τεχνολογία και η ανάδειξη νέων καινοτόμων συστημάτων που έχουν εφαρμογή στο περιβάλλον των επιχειρήσεων πραγματοποιείται σήμερα με πρωτόγνωρο για τα δεδομένα ρυθμό και αυτό έχει ώς συνέπεια η ανάγκη για ανασχεδιασμό των διαδικασιών να αποτελεί επιτακτική ανάγκη και μάλιστα γρήγορη. Αυτό το έχουν εντοπίσει πολλοί ερευνητές ανά το κόσμο και για αυτό ακριβώς το λόγο ολοένα και περισσότερα άρθρα κάνουν αναφορά για μεθόδους γρήγορης προσαρμογής των διαδικασιών αξιοποιώντας τις σύγχρονες τεχνολογίες που έρχονται στο προσκήνιο.

Επιχειρήσεις όπως η European Profiles Α.Ε καθώς ο σκοπός λειτουργίας τους τις υποχρεώνει να είναι σε θέση να παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες σε τρίτους, οφείλουν να είναι διαρκώς ενημερωμένες για τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβολές στο νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας. Καθώς η ίδια παρέχει τέτοιου τύπου υπηρεσίες στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης ανασχεδιασμού διαδικασιών ενός από τους πελάτες της που εξυπηρέτησέ πρόσφατα.

Λέξεις Κλειδιά: «Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, βελτιστοποίηση, μείωση κόστους διαδικασιών, τεχνολογικές εξελίξεις, μεταβολή, νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο»

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή

Abstract

In the context of this dissertation, the methodologies that have been developed for the Business Process Reengineering and the application in a real case study of a collective public institution by an implementation team of the Department of Internal Market and Co-financed Projects of European Profiles are presented. Moreover, through the analysis of the existing literature on theory, the problems that triggered the development of new techniques and methods are highlighted, they offer to modern companies a competitive advantage to dominate their industry and to public bodies chances to modernize their services.

As the Business Process Reengineering serves in the estimation of costs but also in the optimization of the processes that take place within a company/ organization/ institution, it is directly connected as a tool for achieving long-term goals but also a competitive advantage. Through an extensive literature that has been dedicated to the emergence of this methodology as one of the most basic tools for the organization and management of modern businesses, it is clear that companies themselves are often confronted with their own nature. Human-made businesses are similar to living organism, and as all organisms must adapt to their environment in order to survive, this need for adaptation laid the foundation for the development of Business Process Reengineering. The sources are located from the early 90's until today. As technological developments affect all sectors of activity but also society itself, companies are called upon to embrace what modern technology can offer them, resulting in changing processes. As mentioned in many sources, the technology and the emergence of new innovative systems that are applied in the business environment is carried out today at an unprecedented pace and this has the consequence that the need to redesign processes is an urgent need and even fast. This has been identified by many researchers around the world and that' s the reason nowadays more and more articles are referred to methods for quickly adapting processes utilizing the latest technologies that are coming to the fore.

Corporations such as European Profiles A.E define their purpose of operation to provide consulting services to third parties, as a result they must be constantly informed about current technological developments and changes in the legal and institutional framework of each country. As they provide such services in the context of this dissertation, a case study of one of their recent client is presented.

Keywords: "Business Process Reengineering, optimization, reduction of process costs, technological developments, change, legislative and institutional framework"

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.

Πίνακας περιεχομένων

ΜΕΡΟΣ Α΄: Βιβλιογραφική Έρευνα 11

1 Έννοια της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Διαδικασιών 11

1.1 Εξέλιξη της Διαχείρισης της Επιχειρηματικής Διαδικασίας: Το Πλαίσιο της Ψηφιοποίησης 12

2 Η Σχέση BPM και Quality Management (QM) 15

2.1 Η Εξέλιξη του BPM και του QM 15

2.2 Το BPM ως μέρος του QM 17

3 Επανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών 21

3.1 Το BPR ως η Τρέχουσα Καλύτερη Μεθοδολογία 25

3.2 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για την Εφαρμογή του BPR 28

3.2.1 Μεθοδολογία Hammer και Champy 29

3.2.2 Η Μεθοδολογία BPR από τους Muthu, Whitman και Cheraghi 30

3.2.3 Η Μεθοδολογία των Davenport και Short 31

3.2.4 Αντικειμενοστραφής Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Μηχανικής (OO-BEM) 31

3.2.5 Ανάλυση Διαδικασίας και Μεθοδολογία Σχεδιασμού (PADM) 31

4 Η Σημαντικότητα της Εφαρμογής της Διαδικασίας BPR 33

4.1 Lean Thinking 34

4.1.1 Λιτές Πρακτικές και Βιώσιμη Απόδοση 35

4.1.2 Λιτή Κουλτούρα 37

4.1.3 Επανεξέταση περιπτωσιολογικών μελετών στην ανάπτυξη λιτού λογισμικού 37

4.1.4 Επανεξέταση της εφαρμογής Value Stream Mapping (VSM) στον τομέα λογισμικού 39

4.2 Six Sigma 40

4.3 Περιγραφή ενσωμάτωσης του PDCA, του Six Sigma και της Λιτής Παραγωγής 42

4.4 Kaizen 48

5 Νέες Προσεγγίσεις για την Ανάπτυξη Συστημάτων Πληροφοριών 51

5.1 ARIS – House of Business Engineering Architecture 53

5.2 Προτεινόμενες Διαδικασίες 57

ΜΕΡΟΣ Β΄: Υλικό Πρακτικής & Real Case BPR 60

6 Πράκτική Άσκηση 60

6.1 Εκπαίδευση – Real Case 62

6.2 BPR on Real Case 66

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6.3 Παρουσίαση δομικών στοιχείων μεθοδολογίας ανασχεδιασμού 68
6.4 Ανάλυση της μεθοδολογίας ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Management) - Real Case 74
6.4.1 Φάση πρώτη 75
6.4.2 Δεύτερη Φάση 76
6.4.3 Τρίτη Φάση 81
6.4.4 Τέταρτη Φάση 83
7 Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης 86
7.1 Παράμετροι Αξιολόγησης 86
7.2 Σύστημα αξιολόγησης 86
7.2.1 Φύλλα & Πίνακες Ελέγχου 91
7.3 Οδηγοί συνεντεύξεων με στελέχη φορέων που εμπλέκονται 93
7.4 Βήματα Διεξαγωγής Συνεντεύξεων 94
8 Εφαρμογή Αξιολόγησης 97
8.1 Παράγοντες δημιουργίας γραφειοκρατικών βαρών στη λειτουργία του φορέα 95
8.2 Αξιολόγηση οργανωτικής δομής φορέα 102
8.3 Ανθρώπινο δυναμικό 107
9 Νέο Επιχειρησιακό Μοντέλο 109
9.1 Μεθοδολογία Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 109
9.2 Ποσοτικοποίηση Μεγεθών 115
9.3 Βασικά χαρακτηριστικά και αρχές λειτουργίας του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα 116
9.4 Βασικές αρχές του νέου μοντέλου επιχειρησιακής λειτουργίας του φορέα 116
9.5 Άξονες αναδιοργάνωσης του υφιστάμενου επιχειρησιακού μοντέλου 117
9.6 Λειτουργικότητα του προτεινόμενου μοντέλου 121
9.7 Οφέλη από τη χρήση του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα 122
10 Νέο Οργανωτικό Μοντέλο 123
10.1 Αρχιτεκτονική και νέα οργανωτική δομή φορέα 127
10.2 Προτεινόμενη στελέχωση νέας οργανωτικής δομής Φορέα 129
10.3 Νέες Παρεχόμενες Υπηρεσίες Φορέα 129
10.4 Προτεινόμενες υπηρεσίες του φορέα προς απλούστευση 131

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

11 Παράγοντες Επιτυχίας Έργου Ανασχεδιασμού και Προγραμματισμός Αλλαγής Δομής 123

11.1 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχούς Ανασχεδιασμού και Ανάπτυξης Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου φορέα 146

11.2 Τρόπος Σύστασης και Χρονική Διάρκεια Προσωρινών Οργανωτικών Αλλαγών 148

12 Κρίσιμες Ενέργειες για το Πλάνο Εφαρμογής 149

12.1 Ομάδα Α: Ενέργειες Προετοιμασίας Υλοποίησης Σχέδιου Δράσης 150

12.2 Ομάδα Β: Ενέργειες Παρακολούθησης / Αξιολόγησης Προόδου Υλοποίησης Σχέδιου Δράσης 153

12.3 Ομάδα Γ: Ενέργειες Υλοποίησης Παρεμβάσεων / Δράσεων Σχέδιου Μετάβασης . 154

13 Εφαρμογή Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου 155

13.1 Προϋποθέσεις – Κίνδυνοι/ Αστοχίες 155

13.2 Ενέργειες Σχεδιασμού Εφαρμογής Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου 156

13.3 Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγής - Μέθοδοι και Μέσα Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού για τη Μετάβαση σε Οργανωτικό Μοντέλο 157

13.4 Μέθοδοι και Μέσα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού 162

13.5 Διασφάλιση Ποιότητας – Επικαιροποίηση Οδηγού Εφαρμογής Σχεδίου Μετάβασης 164

13.6 Οδηγός Εφαρμογής του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου 164

13.7 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και εξασφάλιση της εφαρμογής του 164

13.8 Έλεγχος και Παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των ενεργειών ανασχεδιασμού στη φάση της αλλαγής 166

14 Μεθοδολογία Ενδυνάμωσης 167

14.1 Οδηγός Ομαδικής Ενδυνάμωσης 168

14.2 Ανασχεδιασμός Νέων Ρόλων – Αρμοδιοτήτων 170

14.2.1 Σκοπός της Μονάδας Διαχείρισης Αλλαγών 170

14.2.2 Σχεδιασμός και Διαχείριση Αλλαγών 171

14.2.3 Εκπαίδευση και Ενημέρωση Προσωπικού και Συνεργατών 171

15 Συμπεράσματα – Real Case & Βιβλιογραφικής Μελέτης 172

16 Βιβλιγραφία 175

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΜΕΡΟΣ Α΄: Βιβλιογραφική Έρευνα

1. Η Έννοια της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Διαδικασιών

Ο ορισμός της επιχειρηματικής διαδικασίας, ο οποίος σχετίζεται με τη σύλληψη του Business Process Management (BPM), εξακολουθεί να μην γίνεται σωστά αντιληπτός σε όλες τις επιχειρήσεις. Η διαδικασία είναι εγγενώς δυναμική (ευκίνητη). Δεν είναι μόνο αυτό που χρειάζεται να σχεδιαστεί ή να επανασχεδιαστεί. Είναι μια σημαντική σύνθετη οργανωτική ενότητα που πρέπει να διαχειριστεί. Μια επιχειρηματική διαδικασία είναι το σύνολο όλων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των ρόλων, των πόρων και των κανόνων που απαιτούνται για την παραγωγή και την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε εξωτερικούς ή εσωτερικούς χρήστες (Iden, 2012). Είναι ένα περίπλοκο φαινόμενο και είναι κάτι περισσότερο από μια ακολουθία ενεργειών (Becker et al., 2013a). Έτσι, μια επιχειρηματική διαδικασία είναι μια ευέλικτη, πολύπλοκη οργανωτική μονάδα με μια λογική και χρονικά δεσμευμένη ακολουθία ενεργειών. Αυτή τη διαδικασία πρέπει να διαχειρίζεται σε έναν οργανισμό για να δημιουργήσει μια τιμή καθορισμένη από το χρήστη. Δεδομένου της δυναμικής φύσης της επιχειρηματικής διαδικασίας, η συνεχής βελτίωση της είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό.

Το BPM έχει αναπτυχθεί ως ένα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης που βοηθά τους οργανισμούς να αναπτυχθούν και να καινοτομήσουν. Αυτή η μεθοδολογία περιλαμβάνει τον σχεδιασμό (ή τον επανασχεδιασμό) της επιχειρηματικής λογικής του οργανισμού, τη μοντελοποίηση της εφαρμογής του, την εκτέλεση, τη διαχείριση, την παρακολούθηση και τις αλλαγές που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών των πελατών στο μεγαλύτερο βαθμό. «Ο άξονας της φιλοσοφίας της BPM και η εφαρμογή των αρχών της είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί ότι η φιλοσοφία του BPM παραμένει ως μια μελλοντική φιλοσοφία διαχείρισης» (Klimas, 2013, σελ. 12).

Με άλλα λόγια, το BPM είναι μια προσέγγιση διαχείρισης που αντιμετωπίζει τη λειτουργία ενός οργανισμού ως ένα δίκτυο διασυνδεδεμένων επιχειρηματικών διαδικασιών. Με αυτήν την προσέγγιση, για την αύξηση του δυναμισμού σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι περισσότεροι οργανισμοί αλλάζουν εν μέρει ή πλήρως τις παραδοσιακές ιεραρχικές οργανωτικές δομές εστιάζοντάς τις σε διαδικασίες (Chountalas και Lagodimos, 2019). Έτσι, ενώ οι παραδοσιακοί οργανισμοί δημιουργούνται βάσει τμημάτων και λειτουργικών σιλό, η BPM τοποθετεί τους οργανισμούς ως δίκτυα ή συστήματα διεργασιών (Chang, 2006). Οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι μια βασική μονάδα του BPM που εστιάζεται στην αναγνώριση, την ανακάλυψη, την ανάλυση, τον επανασχεδιασμό, την εκτέλεση και την παρακολούθηση ως σύνολο μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων. Με αυτόν τον τρόπο, στόχος είναι η βελτίωση της απόδοσης (Dumas et al., 2018).

Ο Iden (2012) διακρίνει τέσσερις διαστάσεις του BPM: την συνειδητοποίηση της διαδικασίας, την «ιδιοκτησία» της διαδικασίας, τη μέτρηση της διαδικασίας και τη βελτίωση της διαδικασίας. Η συνειδητοποίηση της διαδικασίας ορίζεται ως το πιο σημαντικό κριτήριο διαχείρισης διεργασιών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Δηλαδή, οι διαδικασίες οργάνωσης επιχειρήσεων πρέπει να προσδιορίζονται, να ονομάζονται και να τεκμηριώνονται. Αυτό αντικατοπτρίζεται σε έναν ολοκληρωμένο χάρτη διεργασιών που απεικονίζει τις διαδικασίες του οργανισμού και τις σχέσεις τους. Πρέπει ακόμα να συμπληρώνεται από ένα σύνολο εγγράφων που περιγράφουν τις μεμονωμένες διαδικασίες και διακρίνουν δραστηριότητες, ρόλους, πόρους, κανόνες και αποτελέσματα. Ωστόσο, για να πληρούνται τα κριτήρια κατανόησης των διαδικασιών, δεν αρκεί η κατοχή εγγράφων. Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι πρέπει από κοινού να κατανοήσουν αυτές τις διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν μια βαθιά κατανόηση των διαδικασιών στις οποίες συμμετέχουν από την αρχή έως το τέλος. Αυτό είναι το πιο σημαντικό κριτήριο για το πώς οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές αντιλαμβάνονται τον οργανισμό - δηλαδή, πώς είναι δομημένος, πώς λειτουργεί. Επιπλέον, σε περίπτωση που οι διαδικασίες δεν μπορούν να υπολογιστούν, είναι αδύνατο να καθοριστεί η αξία που δημιουργούν. Οι μετρήσεις παρέχουν τη βάση για τη βελτίωση των διαδικασιών (Chang, 2006).

1.1 Εξέλιξη της Διαχείρισης της Επιχειρηματικής Διαδικασίας: Το Πλαίσιο της Ψηφιοποίησης

Η προέλευση του BPM μπορεί να εντοπιστεί στον Taylor, ο οποίος διαμόρφωσε τις αρχές της επιστημονικής διαχείρισης και τον Simon, ο οποίος εφάρμοσε τη συστημική σκέψη σε οργανισμούς (Chountalas και Lagodimos, 2019). Ο Shewhart (1931) ήταν ένας από τους πρώτους που υποστήριξε την παρακολούθηση της διαδικασίας στον έλεγχο των προϊόντων. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, οι μεθοδολογίες αντιμετώπισης διαδικασιών βελτιώθηκαν σε Just-In-Time (JIT) και Lean Production (Palmberg, 2010). Το 1980 και το 1990, ο τομέας παρακολούθησης της διαδικασίας αναπτύχθηκε σε μεγάλο βαθμό και κάλυψε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Η διαχείριση της διαδικασίας εμφανίστηκε ήδη τη δεκαετία του 1980, ταυτόχρονα με παρά πολλές άλλες έννοιες διαχείρισης, και έτσι το ενδιαφέρον για τη διαχείριση των διαδικασιών παραμένει πολύ υψηλό (Palmberg, 2010). Παρά την σχετικά πρώιμη συζήτηση σχετικά με το θέμα των διαδικασιών μεταξύ των ακαδημαϊκών, η εστίαση στις διαδικασίες άρχισε το 1980 μετά τις προσεγγίσεις που δημοσιεύθηκαν από τους Gaitanides (1983), Scheer (1990), Porter (1989), Davenport (1993), Hammer και Champy (1993)), και Hammer (1996) (Becker et al., 2013a). Ωστόσο, οι πιο ισχυρές παραδοχές στη διαμόρφωση της έννοιας του BPM προήλθαν από τα έργα των Porter (1985) και Deming (1986), οι οποίοι περιέγραψαν τις οριζόντιες σχέσεις των μεμονωμένων δραστηριοτήτων που εκτείνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό, αντιλαμβανόμενος αυτές τις δραστηριότητες ως ένα ενοποιημένο σύστημα (Porter's Value Chain, Διάγραμμα ροής του Deming).

Αυτές οι δραστηριότητες δεν ήταν γνωστές ως επιχειρηματικές διαδικασίες. Ορίστηκαν επίσημα ως ένα σύνολο σαφώς καθορισμένων, δομημένων και λογικά σχετικών δραστηριοτήτων που

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

λειτουργούν μαζί και χρησιμοποιούν πόρους για να μετατρέψουν συγκεκριμένους εισερχόμενους πόρους σε επιθυμητά αποτελέσματα (Chountalas και Lagodimos, 2019).

Το 1990, όταν η επιχείρηση κυριαρχούσε από τη φιλοσοφία της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας, για να αυξήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη και την αξία, να μειώσει το οργανωτικό κόστος και να βελτιώσει την απόδοση, επικεντρώθηκε στο Business Process Reengineering (BPR), και ενσωμάτωσε έναν ριζικό επανασχεδιασμό της διαδικασίας. Το BPR είναι μια συστηματική μεθοδολογία διαχείρισης η οποία, με τη μορφή ενός ανεξάρτητου έργου αλλαγής, περιλαμβάνει έναν ριζικό επανασχεδιασμό της διαδικασίας. Το BPR εξαπλώθηκε γρήγορα από παραγωγικές περιοχές σε μη παραγωγικές περιοχές. Εμφανίστηκαν οι πρώτες ιστορίες επιτυχίας των οργανισμών (για παράδειγμα, το τμήμα χρέωσης της Ford, η IBM Credit Corporation). Χρησιμοποιήθηκαν ριζικές διαχειριστικές προσεγγίσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας, οι οποίες δημοσιεύθηκαν σε περιοδικά διαχείρισης όπως το Harvard Business Review. **Ωστόσο, το αυξανόμενο ενδιαφέρον της κοινότητας διαχείρισης για την έννοια του BPR δέχθηκε σημαντική κριτική από την επιστημονική κοινότητα, η οποία υποστήριξε ότι το BPR προκαλεί περισσότερους μύθους από πρακτικές μεθοδολογίες (Klun και Trkman, 2018)**.

Η εφαρμογή του ήταν μια μεγάλη πρόκληση για τους διαχειριστές και δεν ήταν πάντα επιτυχής. Μελέτες δείχνουν ότι το ποσοστό αποτυχίας της εφαρμογής του BPR ήταν μεταξύ 50 και 80 τοις εκατό. Καθώς το BPR είναι ένα μεγάλο έργο αλλαγής υψηλού κινδύνου, η αποτυχία μπορεί να έχει τεράστιο αρνητικό αντίκτυπο σε έναν οργανισμό (Chountalas και Lagodimos, 2019). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το κίνημα BPR συνέβαλε ιδιαίτερα στην ανάδειξη της σημασίας των **διαλειτουργικών διαδικασιών (όχι μόνο των διαδικασιών)** (Näslund, 2008). Πρόσφατα, και παράλληλα με αυτόν τον εννοιολογικό μετασχηματισμό, η επικεντρωμένη στη διαδικασία άποψη έφτασε σε μια νέα διάσταση - δηλαδή, τη διαδικασία διαχείρισης - η οποία δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών (Iden, 2012). «**Το BPM είναι μια αναβίωση του BPR, καθώς πράγματι το BPM υιοθετεί την κεντρική διαδικασία για την άποψη των οργανισμών**» (Dumas et al. 2018, σ. 15).

Ένας από τους πιο πρόσφατους όρους που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο του BPM είναι το **Business Process Change** (BPC). Ο Harmon (2019, όπως αναφέρεται από τους Javidroozi et al., 2020) ορίζει το BPC ως ανάλυση, επανασχεδιασμό και βελτίωση στις υπάρχουσες διαδικασίες για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις λειτουργίες. Αυτό υλοποιείται μέσω του προγράμματος BPM, το οποίο βοηθά στην κατανόηση των επιχειρηματικών απαιτήσεων, της ανάγκης για αλλαγή και του αντίκτυπου του BPC στην επιχείρηση. **Οι επιχειρηματικές διαδικασίες, ειδικά σε μεγάλους οργανισμούς, είναι περίπλοκες**. Η προσέγγιση BPC συνεπάγεται τη διαχείριση αυτής της πολυπλοκότητας.

Οι οργανισμοί που ενσωματώνουν και εφαρμόζουν ψηφιακές τεχνολογίες είναι πολύ πιο καινοτόμοι από άλλους οργανισμούς (Osmundsen et al., 2019). Τα συστήματα πληροφοριών έχουν δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο BPM και έχουν αρχίσει να ενσωματώνουν αυτήν την ιδέα στο πρόγραμμα μελέτης του μοντέλου IS, της έρευνας και της πρακτικής (Seethamraju, 2012). **Το νέο παράδειγμα διαχείρισης της εννοιολογικής διαδικασίας που δημιούργησε ο Hammer οδήγησε σε νέες**

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οργανωτικές δομές και λύσεις που σχετίζονται στενά με την τεχνολογία των πληροφοριών. Η ταχεία ανάπτυξη της πληροφορικής που εστιάζει στον αυτοματισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών έχει ήδη ξεκινήσει. **Ωστόσο, οι περισσότερες από αυτές τις προσεγγίσεις διεργασιών που είναι βασισμένες στην τεχνολογία των πληροφοριών και των επικοινωνιών απέτυχαν επειδή η λύση του λογισμικού πληροφορικής που επιλέχθηκε στον οργανισμό ήταν πιο κυρίαρχη από την εστίαση στις προκλήσεις της ευθυγράμμισης των επιχειρήσεων και της ευθυγράμμισης της πληροφορικής** (Becker et al., 2013a).

Η μοντελοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο σε πρακτικό όσο και σε θεωρητικό επίπεδο. Η μοντελοποίηση ήταν πάντα η ουσία των δραστηριοτήτων στο BPM. Τα μοντέλα διεργασίας χρησιμοποιούνταν πάντα για τη βελτίωση της οργάνωσης. Τα γραφήματα Gantt και τα διαγράμματα ροής ήταν τα πρώτα εργαλεία για τη μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών (Aguilar-Savén, 2004; Adamides και Karacapilidis, 2006, όπως αναφέρεται στους Klun και Trkman, 2018). Επίσης, υπάρχει μια πληθώρα στις γλώσσες μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών με αφθονία εργαλείων πληροφορικής, όπως EPC (αλυσίδα διεργασιών βάσει συμβάντων) έως BPMN (Μοντέλο επιχειρηματικής διαδικασίας και σημειογραφία) και διαγράμματα δραστηριότητας UML (Becker et al., 2013b). Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες πρακτικές για τη μοντελοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι τα διαγράμματα ροής, τα PetriNets, το Integrated Definition for Function Modeling (IDEF0), οι αλυσίδες διαδικασιών βάσει συμβάντων (EPC), το Unified Modeling Language (UML) και το Business Process Model and Notation (BPMN). Ωστόσο, όλες αυτές οι γλώσσες προσήλωσης επικρίνονται από επαγγελματίες και ερευνητές. Οι περιορισμοί σχετίζονται ιδιαίτερα με την έλλειψη τυποποίησης, η οποία θέτει προκλήσεις για την επαναχρησιμοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών, καθώς και εκείνων στην αλλαγή της διαχείρισης (Becker et al., 2013b).

Μία από τις τελευταίες τεχνολογίες που καθιστούν δυνατή την αυτοματοποίηση των επαναλαμβανόμενων επιχειρηματικών διαδικασιών είναι η Robotic Process Automation (RPA), η οποία ασχολείται με τις τυπικές και σχετικά απλές εργασίες των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Τυπικά παραδείγματα περιλαμβάνουν την επεξεργασία τραπεζικών δανείων, τους φόρους, τις ασφαλιστικές απαιτήσεις ή τις ερωτήσεις των καταναλωτών. Το RPA είναι ένα λογισμικό που αναπαράγει ανθρώπινες δραστηριότητες σε διαδικασίες με δομημένα δεδομένα, σαφείς κανόνες δράσης που οδηγούν σε σαφή αποτελέσματα. Μελέτες δείχνουν ότι το RPA έχει βαθιά επίδραση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτά τα λογισμικά διαχειρίζονται τις δομημένες εργασίες με ακρίβεια και οι υπηρεσίες ενός οργανισμού βελτιώνονται γρήγορα και ποιοτικά, γεγονός που διευρύνει τη διαθεσιμότητα των υπηρεσιών και αυξάνει τη συμμόρφωση με τους κανόνες που έχουν καθοριστεί. Σύμφωνα με έρευνα, η απόδοση της επένδυσης στο RPA κυμαίνεται από 30 έως 200 τοις εκατό το πρώτο έτος. Η έρευνα αποκαλύπτει επίσης ότι το RPA επηρεάζει ορισμένες δραστηριότητες και το αποτέλεσμα συνήθως περιλαμβάνει την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση των απολύσεων ή την αφαίρεση διαδικασιών / λειτουργιών από τον οργανισμό (Osmundsen et al., 2019).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι η τυποποίηση της πληροφορικής πρέπει να ακολουθεί την τυποποίηση των διαδικασιών και όχι το αντίστροφο (Schönreiter, 2018). Μια μελέτη του Martinez (2019) δείχνει ότι η προσέγγιση της βελτίωσης της διαδικασίας επιτρέπει στους οργανισμούς να ενσωματώνουν ψηφιακά στοιχεία στις διαδικασίες τους. Αυτή η διαδικαστική προσέγγιση ενθαρρύνει τους οργανισμούς να βελτιώσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα ενσωματώνοντας νέα ψηφιακά στοιχεία. Τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαίωσαν ότι **η τελειότητα της διαδικασίας είναι υποχρεωτική προϋπόθεση για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών**. Παρά τον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό επιστημονικών πηγών σε θέματα BPM που βασίζονται σε IT, το BPM είναι ουσιαστικά μια ιδέα διαχείρισης και το IT είναι το περιφερειακό της πεδίο (Chountalas και Lagodimos, 2019).

Χωρίς τη διαδικασία, οι εταιρείες θα αντιμετωπίσουν ένα κύμα χάους και εσωτερικών συγκρούσεων. Ωστόσο, η ύπαρξη του BPM ως ξεχωριστής αυτόνομης πειθαρχίας είναι αμφισβητήσιμη. Δεν είναι ούτε μια νέα θεωρία διαχείρισης ούτε άλλη μια μορφή αυτοματισμού που διέπει τον κύκλο ζωής της βελτίωσης και της βελτιστοποίησης (Hammer, 2003, όπως αναφέρεται από τον Seethamraju, 2012). Ο Seethamraju (2012) σημειώνει ότι το BPM αντιμετωπίζεται επί του παρόντος ως «ελλείπουσα μέση» μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της πληροφορικής. Το BPM φαίνεται ότι πρέπει να μετατρέψει στρατηγικές σε επιχειρηματικές διαδικασίες για συνεπή και αποτελεσματική διαχείριση.

Η μεθοδολογία BPM μπορεί να συνοψιστεί από την ιδέα του Schönreiter (2018), σημειώνοντας ότι το κύριο ενδιαφέρον του BPM **εστιάζει στον τρόπο διαχείρισης της ροής των διαδικασιών δημιουργίας αξίας σε ολόκληρο τον οργανισμό**. Το BPM συχνά δεν αντιμετωπίζεται ως εντελώς ξεχωριστή, αυτόνομη αρχή διαχείρισης.

2. Η Σχέση BPM και Quality Management (QM)

2.1 Η Εξέλιξη του BPM και του QM

Ο Schönreiter (2018) χρησιμοποιεί τον όρο διαχείριση ποιότητας (QM) συνώνυμα με τον όρο διαχείριση διεργασιών, υποστηρίζοντας ότι **οι ίδιες οι διαδικασίες αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης της ποιότητας**. Ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας με γνώμονα τον επεξεργαστή περιλαμβάνει, διαχειρίζεται και διευθύνει όλες τις δραστηριότητες στον οργανισμό. Η διαχείριση των διεργασιών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος ενός συστήματος ποιότητας του μοντέλου (Iden, 2012). Διαφορετικοί τομείς εφαρμόζουν τη διαχείριση της ποιότητας για τη διαχείριση των διαδικασιών και τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Το Total Quality Management (TQM) σήμερα φαίνεται να αντιπροσωπεύει μια «ομπρέλα» που καλύπτει ένα αυξανόμενο σώμα γνώσεων, επιστημών και τεχνολογίας που είναι δημοφιλές σε οργανισμούς τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Η φιλοσοφία του TQM περιλαμβάνει γενικά διαφορετικές προσεγγίσεις (για παράδειγμα, BPR, Six Sigma, Lean) σε εννοιολογικό επίπεδο. Σε ορισμένα μέρη του κόσμου, ειδικά στην Ινδία, το TQM είναι ιδιαίτερα δημοφιλές ως διαδικασία και φιλοσοφία διαχείρισης

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

της ποιότητας (Bhat και Fernandez, 2010). Η διαχείριση των διαδικασιών παίζει τεράστιο ρόλο σε αυτήν. Η TQM κάλυψε ένα ιδιαίτερα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών (Chountalas και Lagodimos, 2019).

Το δυναμικό της εφαρμογής του BPM υπάρχει σε καθένα από τα ακόλουθα τέσσερα παραδείγματα: TQM, Τυποποιημένα Συστήματα Διαχείρισης (SMS) (ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 27001, ISO 22000 κ.λπ.), BPR και Six Sigma. Δηλαδή, το BPM μπορεί να θεωρηθεί ως αναπόσπαστο μέρος αυτών των παραδειγμάτων διαχείρισης ποιότητας. Οι αρχές καθενός από αυτά τα παραδείγματα επηρεάζουν άμεσα τα χαρακτηριστικά που είναι εγγενή στο BPM. Παρά τις ορισμένες διαφορές, η δομή του BPM σε όλα αυτά τα παραδείγματα επιβεβαιώνει τα κλασικά στάδια του κύκλου ζωής του. Ωστόσο, κάθε ένα από αυτά τα παραδείγματα εκχωρεί διαφορετικά βάρη σε κάθε στάδιο και συνεπώς **αντικατοπτρίζει τα διαφορετικά επίπεδα εφαρμογής του BPM**.

Οι (Chountalas και Lagodimos, 2019), χρησιμοποιώντας τα δεδομένα από τη βάση δεδομένων Scopus (20 Απριλίου 2018), απεικονίζουν γραφικά τον αριθμό των ετησίως δημοσιευμένων επιστημονικών εργασιών όπου αυτά τα παραδείγματα αναφέρονται στον τίτλο ή στην περίληψη (άρθρα, συνέδρια, κριτικές, κεφάλαια βιβλίων κ.λπ.). Αν και το Six Sigma εμφανίστηκε αργότερα από τα άλλα τρία παραδείγματα (SMS, BPR, TQM), εξελίχθηκε ακόμη και στο πρώτο παράδειγμα στην εφαρμογή του BPM.

Όπως παρατήρησαν εύστοχα οι DeToro και McCabe (1997, όπως αναφέρεται από τους Chountalas και Lagodimos 2019), παράλληλα με άλλα πρότυπα διαχείρισης, το ίδιο το BPM ήταν αρχικά άγνωστο ως έννοια. Ωστόσο, από το 2000, έχει αρχίσει να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστή ιδέα αλλά σχετίζεται στενότερα με την πληροφορική παρά με τη διαχείριση (Chountalas και Lagodimos 2019). Σε περίπτωση που δεν υπάρχει ισχυρή διαχείριση ποιότητας από την πλευρά του οργανισμού, η διαχείριση της διαδικασίας θα επικεντρωθεί στην πληροφορική. Σε πολλές ινδικές οργανώσεις, για παράδειγμα, η διαχείριση της ποιότητας διέπεται από έναν κεντρικό ανεξάρτητο οργανισμό που εκπροσωπεί το επίπεδο της διαχείρισης. Αυτό κατά συνέπεια συνεπάγεται ότι το BPM πρέπει να διερευνήσει την ισχυρή συνεργασία με προγράμματα διαχείρισης ποιότητας εντός του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι πρωτοβουλίες μοντελοποίησης των διεργασιών κάτω από την ομπρέλα BPM πρέπει να ενσωματωθούν σε αποθετήρια τεκμηρίωσης διεργασιών / αρχιτεκτονικές διεργασιών, δηλαδή να διατηρούνται ως μέρος του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Για το λόγο αυτό οι μέθοδοι και τα εργαλεία BPM πρέπει να συνδυάζονται με τα μοντέλα ποιότητας που επιδιώκει ο οργανισμός. Για παράδειγμα, το BPM μπορεί να είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για τη διευκόλυνση των έργων του Six Sigma (Bhat και Fernandez, 2010).

Συνοψίζοντας, το BPM δεν είναι μια εντελώς ξεχωριστή αυτόνομη ιδέα. Ούτε υπάρχει ως άλλη θεωρία διαχείρισης παράλληλα με την έννοια της διαχείρισης ποιότητας. Η διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί να αντιμετωπιστεί ως αναπόσπαστο μέρος του παραδείγματος διαχείρισης της ποιότητας. Η διαχείριση της διαδικασίας είναι σαν ένα οριζόντιο πεδίο, «διασχίζοντας» διαφορετικά πρότυπα διαχείρισης ποιότητας (για παράδειγμα, TQM, SMS, Lean, Six Sigma).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.2 Το BPM ως μέρος του QM

Η σύλληψη της διαχείρισης διεργασιών μπορεί να εντοπιστεί στον ορισμό του ίδιου του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας νοείται ως η δομή, οι πολιτικές, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και οι πόροι (συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων) του οργανισμού που απαιτείται για την εφαρμογή της διαχείρισης της ποιότητας (Bollaert, 2014). Αυτό το σύστημα βασίζεται σε μια διαδικαστική και συστηματική προσέγγιση, όπου η ποιότητα των δραστηριοτήτων δημιουργείται και διασφαλίζεται από διαδικασίες που βελτιώνονται συνεχώς και συγχωνεύονται σε ένα συνεκτικό σύστημα (Ruževi˘cius et al., 2008). Ο κύριος σκοπός του συστήματος της ποιότητας είναι να τεκμηριώσει τη διαχείριση δραστηριοτήτων και διαδικασιών. Η έννοια της διαδικασίας είναι απαραίτητη στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Έτσι, τα συστήματα ποιότητας επικεντρώνονται στις διαδικασίες και χαρακτηρίζονται ως αρχή και τέλος, κάτι που μοιάζει με μια διαλειτουργική άποψη ενός οργανισμού (Iden, 2012). Με την εφαρμογή των κύκλων διαχείρισης ποιότητας, οι οργανισμοί μπορούν να διαχειριστούν τις εσωτερικές και εξωτερικές διαταραχές. Το αποτέλεσμα είναι μια σταθεροποιημένη ή ακόμη και βελτιωμένη απόδοση της επιχειρηματικής διαδικασίας (Schröder et al., 2015).

Η διαχείριση της ποιότητας έχει εξελιχθεί εδώ και πάνω από 100 χρόνια καθώς έχουν εισαχθεί καινοτόμες μέθοδοι και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας και συνεχώς βελτιώνονται. Έτσι, η διαχείριση της ποιότητας έχει διευκολύνει την καινοτομία και έχει αυξήσει τα πρότυπα. Η διαχείριση της ποιότητας θα παραμείνει ο βασικός παράγοντας επιτυχίας για κάθε οργανισμό, κοινωνία, καθώς και για κάθε τελικό χρήστη κάθε οργανισμού (Weckenmann et al., 2015). **Ωστόσο, τον 21ο αιώνα, η διαχείριση της ποιότητας απαιτεί έναν συνδυασμό τρόπων σκέψης και εφαρμογής πολλών εργαλείων και μεθόδων από διαφορετικά παραδείγματα ανάλογα με το πλαίσιο**. Είναι μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει τέσσερα παραδείγματα: (1) το Εμπειρικό Παράδειγμα - δηλαδή, η ποιότητα συνεπάγεται συμμόρφωση με τις απαιτήσεις - χρησιμοποιεί εργαλεία, όπως είναι το Six Sigma, το Statistic Process Control (SPC). · (2) το Παράδειγμα Αναφοράς - δηλαδή, η ποιότητα συνεπάγεται συμμόρφωση με το σκοπό - χρησιμοποιεί τη σειρά ISO 9000, **Balanced Scorecard (BSC)**, EFQM, National Malcolm Baldrige Quality Award (NMBQA). Για τη βελτίωση των διαδικασιών, χρησιμοποιείται ο κύκλος Plan – do – check - act (PDCA). (3) το Ανακλαστικό Παράδειγμα, το οποίο υπονοεί ότι η ποιότητα είναι υποκειμενική. η ποιότητα δεν μπορεί να καθοριστεί, μπορεί να συζητηθεί μέσω ιστοριών, συναντήσεων κ.λπ. (4) το πρότυπο ανάδυσης σημαίνει τη συμμόρφωση με την εποχή της ταχείας αλλαγής. Η ποιότητα μπορεί να οριστεί για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Το τέταρτο παράδειγμα επιδιώκει την ποιότητα για να ενισχύσει τις διαδικασίες προσαρμόζοντας στο πλαίσιο, και αποτελεί μερικές φορές σημαντική ανακάλυψη ή επιφέρει την πλήρη αναδιοργάνωση. Και τα τέσσερα αυτά πρότυπα αποτελούν μαζί την έννοια του TQM. Προς το παρόν, το Παράδειγμα Ανάδυσης δεν έχει λάβει αρκετή προσοχή και πρέπει να αναζητηθούν νέες μέθοδοι (van Kemenade και Hardjono, 2019). Το νέο παράδειγμα περιβάλλοντος ονομάζεται επίσης Θεωρία Γ, όπου η διαχείριση της ποιότητας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αντιμετωπίζεται ως προσαρμογή στο πλαίσιο. Δηλαδή, δεν υπάρχει κανένας τρόπος για την εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας σε έναν οργανισμό (van Kemenade, 2014). Όπως φαίνεται, στο πλαίσιο αυτού του τέταρτου παραδείγματος, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις διαδικασίες. Πρόσφατη έρευνα έχει ήδη ασχοληθεί με τη φιλοσοφία της παγκόσμιας διαχείρισης της ποιότητας, η οποία τονίζει επίσης την ανάγκη για διοργανικό συντονισμό και διαχείριση διαδικασιών (Bashan και Notea, 2018).

Υπάρχουν επτά πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας που μελετώνται περισσότερο στην εμπειρική έρευνα: κορυφαία υποστήριξη σε σχέση με τους πελάτες, σχέση με τους προμηθευτές, διαχείριση του εργατικού δυναμικού, ποιοτικές πληροφορίες, σχεδιασμός προϊόντος / υπηρεσίας και διαχείριση διεργασιών. Αντιπροσωπεύουν το ευρύ πεδίο εφαρμογής του QM και εφαρμόζονται εντός του οργανισμού για τη συνεχή βελτίωση όλων των δραστηριοτήτων (Zu, 2009).

Υπάρχει μια συναίνεση στη βιβλιογραφία του QM ότι οι πρακτικές του βελτιώνονται σε δύο διαστάσεις: **βασικές ή σκληρές πρακτικές QM** (προσανατολισμένες πρακτικές τεχνολογίας και μεθοδολογίας που περιλαμβάνουν ποιοτικά δεδομένα και πληροφορίες, διαδικασία σχεδιασμού προϊόντος και χρήση στατιστικών τεχνικών διαχείρισης διεργασιών και άλλες τεχνικές βελτίωσης διαδικασίας) και **υποδομές ή μαλακές πρακτικές QM** (προσανατολισμένες σε άτομα και κουλτούρα, εστιάζοντας στην οργανωτική αλλαγή και στη βελτίωση στους τομείς της διαχειριστικής δέσμευσης και της ηγεσίας, στις σχέσεις με τους εξωτερικούς χρήστες και τους προμηθευτές και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού) (Zu, 2009). Έτσι, όταν οι διαχειριστές της ποιότητας βελτιώνουν και υποστηρίζουν τα συστήματα QM του οργανισμού τους, για να επιτύχουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος QM, πρέπει να διατίθενται επαρκείς πόροι και στις δύο πρακτικές. **Η διαχείριση διαδικασιών είναι μια βασική / σκληρή πρακτική QM.**

Η χρήση εργαλείων και τεχνικών QM είναι απαραίτητη για την επίλυση προβλημάτων και τη διαχείριση διαδικασιών (Bunney και Dale, 1997; Stephens, 1997). Οι Tarı´ και Sabater (2004) διερεύνησαν τη σημασία της χρήσης εργαλείων και τεχνικών της Διοίκησης Ολικής ΠοιότηταςTQM (εσωτερικός έλεγχος, γραφήματα, SPC, διαγράμματα ροής, κόστος ποιότητας, ιστογράμματα, συγκρισιμότητα, διαγράμματα Pareto, διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος κ.λπ.) (Zu, 2009). Ο Tauge (2005, αναφορά στο Näslund, 2008) μελέτησε 148 διαφορετικά εργαλεία, χωρίζοντάς τα σε έξι κατηγορίες (σχεδιασμός έργου και εφαρμογή μέτρου, δημιουργία ιδεών, ανάλυση διαδικασιών, συλλογή και ανάλυση δεδομένων, ανάλυση αιτίων, εργαλεία αξιολόγησης και λήψης αποφάσεων). Όλα αυτά τα εργαλεία εφαρμόζονται στη διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών.

Το BPM αναγνωρίζεται ως αναπόσπαστο μέρος των περισσότερων συστημάτων TQM. Το πρότυπο TQM επικεντρώνεται σε όλες τις διαδικασίες σε ολόκληρο τον οργανισμό, και αυτό βασίζεται κυρίως σε μια συστηματική προσέγγιση στο BPM. Ο κύκλος PDCA μπορεί να θεωρηθεί ως μια γενική δομή BPM εντός του TQM. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με το πρότυπο TQM, το BPM επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση των αρχών, μεθόδων και εργαλείων του TQM στις διαδικασίες (Chountalas και Lagodimos, 2019).

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διασφάλιση της Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM) έχει ένα πεδίο αξιολόγησης που ονομάζεται «διαδικασίες» που σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες που δημιουργούν την αξία ενός οργανισμού. Αυτός ο τομέας εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες προσδιορίζονται, αναλύονται και, εάν είναι απαραίτητο, επανασχεδιάζονται για να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση του οργανισμού. Στο μοντέλο MBNQA, το κριτήριο «διαχείριση διεργασιών» εξετάζει τον σχεδιασμό και την παροχή των διαδικασιών των βασικών προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού, τις βασικές διεργασίες μη-προϊόντων και μη-υπηρεσιών (διαχείριση πληροφοριών και γνώσεων κ.λπ.) ενός οργανισμού και τις βασικές υποστηρικτικές διαδικασίες (χρηματοδότηση και λογιστική, διαχείριση υποδομής, νομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ.). Σήμερα, αυτή η εστίαση στην έννοια των διαδικασιών στον τομέα της ανταγωνιστικής ποιότητας αντικατοπτρίζεται ακόμη και ως προϋπόθεση για την κανονιστική ποιότητα (Biazzo και Bernardi, 2003).

Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας απαιτεί τυποποιημένες διαδικασίες. Η έννοια της τυποποίησης των διαδικασιών σημαίνει την ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και τη δημιουργία της βάσης για δράσεις μεταξύ διαφόρων τμημάτων σε έναν οργανισμό (Schönreiter, 2018). Οι Beilmann και Clever (2019) σημείωσαν ότι η χρήση της μεθοδολογίας BPM στην ανάπτυξη της διαχείρισης της ποιότητας σε έναν οργανισμό σύμφωνα με το γνωστό πρότυπο ISO 9001 αποτελεί εξαιρετική απόδειξη για τον τρόπο αποτελεσματικής και παραγωγικής ολοκλήρωσης δύο τομέων: διαχείριση ποιότητας και διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτοί οι ερευνητές αποδεικνύουν ότι στην πρακτική της πιστοποίησης **ISO 9001, το BPM καλύπτει όλους τους τομείς του συστήματος διαχείρισης ποιότητας**. Στο πρότυπο ISO 9001, η διαχείριση της ποιότητας βασίζεται αυστηρά στις ακόλουθες επτά αρχές: προσανατολισμός πελατών, ηγεσία, εμπλοκή ανθρώπων, προσέγγιση προσανατολισμένη στη διαδικασία, συνεχής βελτίωση, λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίωσης και διαχείριση σχέσεων. Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που δείχνουν το επίπεδο επιτυχίας στην εφαρμογή του ISO 9001 είναι η διαχείριση διεργασιών (Chountalas et al., 2019). Ωστόσο, οι πρώτες εκδόσεις SMS (συστήματα διαχείρισης ποιότητας ISO) του 1980 και του 1990 δεν έδωσαν μεγάλη προσοχή στο BPM. Η πρώτη έκδοση αυτών των προτύπων απαιτούσε πολλά έγγραφα. Από εκείνη τη στιγμή, η ποιότητα έγινε κατανοητή ως ένα σύστημα γεμάτο τεράστια τεκμηρίωση και ένα υψηλό επίπεδο γραφειοκρατίας, εντελώς μη διαδικαστικό για τους υπαλλήλους (Bacoup et al., 2018). **Οι νεότερες εκδόσεις του ISO 9001 σηματοδότησαν μια μετατόπιση της εστίασης από τις ατομικές απαιτήσεις σε μια πιο ολιστική, προσανατολισμένη στη διαδικασία προσέγγιση, λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες**. Ωστόσο, ο μύθος του εφιάλτη της τεκμηρίωσης ISO 9001 εξακολουθεί να υπάρχει σε ορισμένους τομείς. **Πολλές εταιρείες που είναι πιστοποιημένες κατά ISO 9001 έχουν πάρα πολλά έγγραφα και αναπτύσσουν πολύπλοκα Συστήματα Τεκμηρίωσης Ποιότητας που παρέχουν ελάχιστη αξία** (Bacoup et al., 2018). Ενώ όλοι οι πιστοποιημένοι οργανισμοί λαμβάνουν πιστοποιητικό τυπικής φόρμας, είναι δημόσιο μυστικό ότι αυτοί οι οργανισμοί δεν εφαρμόζουν τις απαιτήσεις του προτύπου στο ίδιο επίπεδο. Είναι βολικό να αντιμετωπίζεται το ISO

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9001 ως «μαύρο κουτί» και να γίνεται αποδεκτό αντί να αναλύονται τα φαινόμενα όπως είναι τα κίνητρα, τα οφέλη και τα εμπόδια στην πιστοποίηση. **Για να ανοιχθεί το «μαύρο κουτί», απαιτείται μια εις βάθος μελέτη των καθημερινών δραστηριοτήτων που διεξάγονται από πιστοποιημένους οργανισμούς** (Chountalas et al., 2019). Οι οργανισμοί χρειάζονται τα πρότυπα BPM για να έχουν τον δείκτη της ωριμότητας των διαδικασιών, όπως είναι η σειρά ISO 9000. Αυτό θα επέτρεπε να δούμε πόσο καλά διοικούνται και προετοιμάζονται για συνεχή βελτίωση. Οι καλά καθορισμένες τυποποιημένες πρακτικές καλύπτουν με συνέπεια το κόστος και τους επιχειρησιακούς στόχους τους και μειώνουν τον κίνδυνο αποτυχίας. Έτσι, το ISO 9001, παρά τη γραφειοκρατική του φύση, παρέχει τυποποίηση, που είναι ένα πολύ επιθυμητό χαρακτηριστικό οποιουδήποτε συστήματος διαχείρισης. **Όταν οι διαδικασίες επαναλαμβάνονται και εφαρμόζονται συστηματικά, επιτυγχάνεται συνέπεια για τη συντήρηση της ποιότητας σε υψηλό επίπεδο. Αντίθετα, η ανεξέλεγκτη μεταβλητότητα στις διαδικασίες είναι η κύρια αιτία προβλημάτων ποιότητας** (Schönreiter, 2018; Chountalas et al., 2019).

Το 1994, οι Womack και Jones (επικαλούμενοι τον Näslund 2008) καθόρισαν **το Lean ως μια συστηματική εξάλειψη της σπατάλης** που διεξήχθη από όλα τα μέλη ενός οργανισμού σε όλους τους τομείς της δημιουργίας ροής αξίας. Το Lean concept βασίζεται στη χαρτογράφηση και ανάλυση δραστηριοτήτων σε διαδικασίες. Στην ορολογία Lean, αυτό ονομάζεται αντιστοίχιση ροής τιμών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, το Lean είναι μια ενημερωμένη έκδοση της προσέγγισης Just In Time JIT. Και οι δύο επικεντρώνονται στις διεργασίες - δηλαδή, προσθέτοντας αξία και εξαλείφοντας τις απώλειες στις διαδικασίες. Και οι δύο μέθοδοι προέρχονται από το Toyota Production System (TPS). Τα εργαλεία για την εφαρμογή Lean είναι τα ίδια με τα εργαλεία που προσφέρει το JIT. Τα γνωστά εργαλεία περιλαμβάνουν χαρτογράφηση ροής διαδικασίας / τιμής, Kaizen, 5S και Kanban. Η Lean έχει εξαιρετική φήμη για την εστίασή της στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Η Lean φιλοσοφία παρέχει αρχές και πρακτικές που στοχεύουν στην ενημέρωση της ικανότητας της καινοτομίας (Solaimani et al., 2019). **Έτσι, το BPM πραγματοποιείται επίσης στη φιλοσοφία του Lean**.

Το Six Sigma είναι μια μεθοδολογία συστημικής διαχείρισης με τη μορφή ενός προγράμματος αυτόνομης αλλαγής που περιλαμβάνει την σταδιακή (βήμα προς βήμα) αναδιάρθρωση της διαδικασίας. Είναι μια μέθοδος βελτίωσης της ικανότητας επεξεργασίας και ανάπτυξης της διεισδυτικότητας της διαδικασίας. Το Six Sigma επικεντρώνεται περισσότερο σε μεμονωμένες διαδικασίες παρά σε συστηματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διεργασιών. **Έτσι, το BPM εφαρμόζεται ως μια ατομική προσέγγιση της διαδικασίας**. Με την πάροδο του χρόνου, η ανάπτυξη του Lean Six Sigma έχει ξεκινήσει, εστιάζοντας σε μια συστηματική προσέγγιση στο BPM ήδη - δηλαδή στη διαχείριση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαδικασιών. Στο μοντέλο (πρότυπο) Six Sigma, η βελτίωση της διαδικασίας είναι δομημένη σύμφωνα με τη μεθοδολογία Define, Measure, Analyze, Improve and Control DMAIC (καθορισμός, μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση, έλεγχος). Εκτός από την ευρεία μεθοδολογία DMAIC, ως εναλλακτική λύση, προτείνονται μεθοδολογίες στο πλαίσιο του Σχεδιασμού

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

για Six Sigma (DFSS) που εστιάζουν συγκεκριμένα στο σχεδιασμό νέων και καινοτόμων διαδικασιών, όπως το DMADV (καθορισμός, μέτρηση, ανάλυση, σχεδίαση, επαλήθευση) και IDOV (εντοπισμός, σχεδιασμός, βελτιστοποίηση, επικύρωση). Το πρότυπο Six Sigma επικεντρώνεται περισσότερο στη διαχείριση των ίδιων των διαδικασιών παρά στη διάταξη και την αλληλεπίδρασή τους (Näslund, 2008; Chountalas και Lagodimos, 2019).

Προκρίνοντας τις έννοιες TQM, Six Sigma και Lean από την άποψη των διαδικασιών, το TQM έχει σχεδιαστεί για να βελτιώνει και να ενοποιεί τις διαδικασίες. Το Six Sigma προορίζεται για τη μείωση της παραλλαγής και τη βελτίωση των διαδικασιών, ενώ η προσέγγιση του Lean χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της ροής στις διαδικασίες (Andersson et al., 2006). Το BPR και το TQM διαφέρουν ως προς το πεδίο εφαρμογής τους. Το BPR είναι μια μεθοδολογία για την εφαρμογή του BPM και του TQM, ως μια ευρύτερη φιλοσοφία διαχείρισης που ενσωματώνει το BPM σαν μία από τις επιμέρους αρχές (Chountalas και Lagodimos, 2019). **Με άλλα λόγια, «η BPM κληρονομεί από τη συνεχή βελτίωση της φιλοσοφίας του TQM, αγκαλιάζει τις αρχές και τις τεχνικές της διαχείρισης λειτουργιών, Lean και Six Sigma και τις συνδυάζει με τις δυνατότητες που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών για τη βέλτιστη ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών διαδικασιών με την απόδοση και τους στόχους ενός οργανισμού»** (Dumas et al., 2018, σ. 8).

3. Επανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η έννοια του Business Process Reengineering (BPR) είναι στην ουσία ο ριζικός επανασχεδιασμός βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων στο κόστος, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση, την ταχύτητα, τον κύκλο ζωής και τη συνολική παραγωγικότητα (Magutu et al, 2010). Ο απώτερος στόχος όλων των οργανισμών είτε ιδιωτικών είτε δημόσιων είναι η ανάπτυξη και η εξέλιξη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι, καθώς αυτό θα επιφέρει την αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας.

Οργανισμοί που είτε αντιμετωπίζουν ήδη ή/και προβλέπουν πως θα αντιμετωπίσουν μεγάλα προβλήματα, είτε εκείνοι που είναι επιθετικοί και φιλόδοξοι, θα υποχρεωθούν να επανασχεδιάσουν τις δραστηριότητές τους για την επίτευξη των στόχων τους. Η εφαρμογή του BPR περιορίζει τις διαδικασίες ενός οργανισμού σε διάφορα επίπεδα με κύριο επίκεντρο την ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί με την εφαρμογή διάφορων μεθοδολογιών, οι περισσότερες από τις οποίες έχουν κοινά σημαντικά χαρακτηριστικά, ιδίως στα αρχικά στάδια.

Οι αλλαγές είναι σημαντικές για κάθε οργανισμό για να διατηρήσει τη συνέχεια των υπηρεσιών ή της επιχείρησής του, ώστε να παραμείνει ενεργός για πολλά χρόνια ακόμη. Το BPR εισήχθη από τον Hammer (1993) **ως ριζική επανεξέταση και επανασχεδιασμός της επιχειρηματικής διαδικασίας που βοηθά στην επίτευξη δραστικών βελτιώσεων σε μια κρίσιμη κατάσταση και λαμβάνει σημαντικά μέτρα απόδοσης, όπως το κόστος, η ποιότητα, οι υπηρεσίες και η ταχύτητα**. Αντιθέτως,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ο Davenport (1993) βλέπει το BPR **ως μια διαδικασία καινοτομίας**. Σύμφωνα με τον Sturdy (2010), ο Davenport έχει μελετήσει τις διαδικασίες επανασχεδιασμού πολλών οργανισμών και έχει αποδείξει ότι οι μέθοδοι που εφαρμόζονται σε τέτοιες επιχειρηματικές οντότητες είναι κρίσιμες για την επιτυχία ενός έργου καινοτομίας.

Σύμφωνα με τον ισχυρισμό του Sturdy (2010), ο Banham (2010) (όπως αναφέρεται από τους Sungau et al., 2013) **υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί πρέπει να υποστούν μια συνεχή αλλαγή για να συνδυάσουν τις αλλαγές στην τεχνολογία και στις απαιτήσεις των πελατών**. Ο ορισμός των Patwardhan et al. (2008) προσθέτει αξιοπιστία στον παραπάνω ισχυρισμό, υποστηρίζοντας ότι το BPR είναι μια διαχειριστική προσέγγιση της επανεξέτασης των υπαρχουσών δραστηριοτήτων, διαδικασιών και άλλων σχετικών πτυχών μιας επιχείρησης. Ομοίως, οι Hanafizadeh και Ossouli, (2011) υποστηρίζουν ότι το BPR είναι μια βάση για τη ριζική επανεξέταση και τον επανασχεδιασμό της επιχειρηματικής διαδικασίας για να επιτευχθούν σαφείς βελτιώσεις στο κόστος, την ποιότητα, τις υπηρεσίες και το χρονοδιάγραμμα. Ο ισχυρισμός τους είναι σύμφωνος με τον Khodambashi (2013), ο οποίος δηλώνει ότι το BPR είναι μια προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας χρησιμοποιώντας μια ριζική προσέγγιση που βοηθά στην αλλαγή ή την εξάλειψη δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξίες και την ανοικοδόμηση της διαδικασίας, της δομής και της κουλτούρας μιας εταιρείας. Οι Gathari και Shamsi (2014) επιμένουν ότι ο στόχος του BPR δεν είναι μόνο η βελτίωση του κόστους και της απόδοσης, αλλά και η συγχώνευση των οργανωτικών κουλτούρων και η επιβολή ελέγχων στην επιχείρηση. Οι συγχωνεύσεις προσφέρουν μια τεράστια ευκαιρία για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω της ενοποίησης των δραστηριοτήτων, του εξορθολογισμού των λειτουργιών και της ολοκλήρωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Σύμφωνα με άλλους συγγραφείς, οι Norlena et al. (2017) διαπίστωσαν ότι η BPR δεν επιδιώκει να αλλάξει ή να διορθώσει τις υπάρχουσες διαδικασίες, αλλά αναγκάζει τις εταιρείες να ερευνήσουν εάν είναι απαραίτητη μια διαδικασία και, στη συνέχεια, επιδιώκουν να βρουν έναν καλύτερο τρόπο για να το υλοποιήσουν. Η BPR ενσωματώνει όλα τα τμήματα σε μια ολοκληρωμένη διαδικασία που έχει σχεδιαστεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού στόχου. Ως εκ τούτου, η επιτυχής εφαρμογή του BPR επιτρέπει στους οργανισμούς να επιτύχουν δραματικά κέρδη στην επιχειρηματική απόδοση.

Σαφώς, οι παραπάνω ορισμοί και ισχυρισμοί υποδηλώνουν ότι το BPR είναι μια διαδικασία που μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση μιας σειράς επιχειρηματικών προβλημάτων μέχρι σήμερα. Επιπλέον, χρησιμεύει ως σημαντική μεθοδολογία για την εισαγωγή αλλαγών σε μεγάλους εταιρικούς οργανισμούς. Χρησιμοποιώντας αυτή τη μεθοδολογία, μπορούν να αναλυθούν πτυχές που σχετίζονται με την επιχειρηματική διαδικασία, να διευκολυνθούν και να επανασχεδιαστούν. Αυτό δεν προκαλεί έκπληξη καθώς το BPR περιλαμβάνει επανεξέταση όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τη ριζική μείωση του κόστους παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών. Από το 1990, το BPR έχει αναγνωριστεί ως μια τολμηρή στρατηγική διαχείρισης επιχειρήσεων που βοηθά έναν οργανισμό να αναλύσει τις ροές εργασίας και τις διαδικασίες του. Εξίσου σημαντικό, το BPR

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διαδραματίζει, επίσης, ζωτικό ρόλο βοηθώντας τους οργανισμούς να επανεξετάσουν τις καθημερινές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται με τρόπους βελτίωσης των υπηρεσιών προς τους πελάτες, μείωσης του λειτουργικού κόστους και αφού γίνουν ανταγωνιστές πρώτης κατηγορίας.

Σύμφωνα με τους Habib et al. (2013), κατά την περίοδο των οργανωτικών αλλαγών, η πλειοψηφία της επιχείρησης επικεντρώνεται σε πτυχές που σχετίζονται με τις προσπάθειες για την επίτευξη των αλλαγών στη δομή, τις διαδικασίες, τις πολιτικές και τις λειτουργίες, οι οποίες θα έχουν βαθύ αντίκτυπο στους εργαζόμενους, τα συστήματα, τις διεργασίες και την εργασιακή κουλτούρα σε ορισμένα μέρη ενός οργανισμού ή σε ολόκληρο τον οργανισμό. Για να γίνουν αποδεκτές τέτοιες αλλαγές και να αντιμετωπιστούν πιθανές προκλήσεις, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί ακριβώς η αλλαγή που απαιτείται και να προβλέπεται ο βαθμός στον οποίο μια τέτοια αλλαγή μπορεί να έχει αντίκτυπο. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί ο τύπος της αλλαγής και τα διαθέσιμα εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν στην εφαρμογή της απαιτούμενης αλλαγής.

Προηγούμενες μελέτες δείχνουν ότι η πιο κοινή μεθοδολογία BPR που χρησιμοποιείται σε πολλές επιχειρηματικές διαδικασίες είναι η μεθοδολογία των Hammer και Champy. Ωστόσο, οι πρόσφατες εξελίξεις δείχνουν ότι η μεθοδολογία του Davenport γίνεται πιο διαδεδομένη δεδομένης της έμφασης που δίνεται στη χρήση της πληροφορικής ως κύριου μοχλού αλλαγής. Επιπλέον, αρκετοί μελετητές, όπως ο Aslina (2005), έχουν προειδοποιήσει ότι η χρήση του BPR δεν πρέπει να γενικεύεται σε όλες τις επιχειρηματικές καταστάσεις, καθώς κάθε τύπος επιχειρήσεων έχει τα δικά του αναμενόμενα στοιχεία. Οι Patwardhan et al. (2008) συμφωνούν επίσης με την παραπάνω δήλωση, υποστηρίζοντας ότι η προσέγγιση για τον προσδιορισμό σχετικών υποεπεξεργασιών που θεωρούνται κατάλληλες για το BPR περιλαμβάνουν μια διαδικασία χαρτογράφησης που βοηθά στη βελτίωση της χρησιμότητάς της. Επιπλέον, μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίσουν δραστηριότητες υψηλής αξίας και δραστηριότητες με χαμηλή απόδοση. Συγκεκριμένα, οι τελευταίες δραστηριότητες μπορούν να μετρηθούν και να αναλυθούν για να προσδιοριστούν οι αρνητικές τους επιπτώσεις και οι μέθοδοι διάθεσης.

Σύμφωνα με τον Sudhakar (2010), οι επαγγελματίες πρέπει να προσδιορίσουν την εσωτερική διαδικασία της εταιρείας τους που απαιτείται να επανασχεδιαστεί. Χρησιμοποιώντας το BPR, μια τέτοια διαδικασία μπορεί να επανασχεδιαστεί αποτελεσματικά για να βοηθήσει την εταιρεία να επιτύχει καλύτερα κέρδη, μείωση κόστους, καλύτερη ποιότητα και πιο ποιοτικές υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, η εταιρεία πρέπει να εφαρμόσει το BPR σύμφωνα με τα προτεινόμενα βήματα. Οι Bahramnejad et al. (2015) συμμερίζονται, επίσης, μια παρόμοια άποψη, υποστηρίζοντας ότι το BPR μπορεί να βελτιώσει τις πιθανότητες ενός οργανισμού να είναι ανθεκτικός και ισχυρός σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παρόλα αυτά, ο αριθμός των εταιρειών που κατάφεραν να παραμείνουν σχετικοί είναι εξαιρετικά χαμηλός, με πολλές να πρέπει να εγκαταλείψουν την επιχείρησή τους, συνεπώς έγκειται η επείγουσα ανάγκη για μια νέα μεθοδολογία που θα συμβάλει στην ελαχιστοποίηση ενός τόσο χαμηλού ποσοστού επιτυχίας. Μια τέτοια μεθοδολογία μπορεί να χρησιμοποιήσει τα έξι βήματα που προτείνει ο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Davenport, αλλά τέτοια βήματα πρέπει να ευθυγραμμιστούν απόλυτα με την αλλαγή που επιθυμεί ένας οργανισμός.

Βήμα 1: Προσδιορισμός του οράματος και των στόχων

Αυτό το βήμα επικεντρώνεται σε όλες τις ενέργειες παρακολούθησης με βάση το όραμα και τη διαδικασία που αποσκοπεί μια επιχείρηση. Από αυτή την άποψη, ο Davenport (1993) προειδοποιεί ότι εκτός από τη μείωση του κόστους, την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη μείωση του χρόνου παραγωγής και τη βελτίωση της απόδοσης πρέπει επίσης να δοθεί προτεραιότητα και σε άλλες πτυχές.

Βήμα 2: Προσδιορισμός της επιχειρηματικής διαδικασίας

Αυτό το βήμα βοηθά στον προσδιορισμό επιχειρηματικών διαδικασιών που πρέπει να επανασχεδιαστούν. Έτσι, σύμφωνα με τον Davenport (1993), η ομάδα BPR πρέπει να κατευθύνει την προσοχή σε αρκετά σημαντικές βασικές διαδικασίες.

Βήμα 3: Κατανόηση και αξιολόγηση της διαδικασίας

Αυτό το βήμα πρέπει να αξιολογήσει τις ακριβείς λειτουργίες και επιδόσεις της επιλεγμένης επιχειρηματικής διαδικασίας. Στην πραγματικότητα, αυτό το βήμα ουσιαστικά αναφέρεται στη διαφοροποίηση αυτής της μεθοδολογίας με τη μεθοδολογία του Hammer. Συγκεκριμένα, κατά τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας, οι προηγούμενες πρακτικές δεν πρέπει να αναπαραχθούν και πρέπει να καθοριστεί ένα νέο σημείο αναφοράς για την επανασχεδιασμένη διαδικασία.

Βήμα 4: Πληροφορική

Ο στόχος αυτού του βήματος είναι να μελετήσει την καταλληλότητα της χρήσης υλικού και λογισμικού πληροφορικής για τη νέα σχεδιασμένη διαδικασία εργασίας.

Βήμα 5: Διαδικασία πρωτοτύπου

Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τις λειτουργίες του πρωτότυπου σχεδιασμού που ταιριάζουν με τη νέα σχεδιασμένη επιχειρηματική διαδικασία.

Βήμα 6: Εφαρμογή

Σε αυτό το τελικό βήμα, το πρωτότυπο θα δοκιμαστεί σε ολόκληρο τον οργανισμό πριν από την εφαρμογή του. Συγκεκριμένα, αυτό το βήμα είναι το πιο σημαντικό βήμα από όλα για να εξασφαλιστεί η επιτυχία του BPR του οργανισμού.

3.1 Η BPR ως η Τρέχουσα Καλύτερη Μεθοδολογία

Η σύγκριση μεταξύ των εγγενών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών τεσσάρων μεθοδολογιών αποκάλυψε ότι το BPR έχει ένα μικρό πλεονέκτημα έναντι των άλλων τριών μεθοδολογιών. Συγκεκριμένα, το BPR έχει τη δυνατότητα να εισαγάγει μια βαθιά συνολική αλλαγή σε έναν οργανισμό καθώς περιλαμβάνει όλες τις πτυχές μιας επιχείρησης με την ανάλυση, τον εξορθολογισμό και τον επανασχεδιασμό υπαρχουσών προβληματικών ή αδύναμων διαδικασιών. Επιπλέον, από φιλοσοφική άποψη, το BPR περιλαμβάνει την επανεξέταση της επιχειρηματικής διαδικασίας που μπορεί να βοηθήσει δραστικά στη μείωση του κόστους των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Από την ιστορική σκοπιά, το BPR έχει γίνει αποδεκτό ως μια ισχυρή στρατηγική διαχείρισης επιχειρήσεων από το 1990. Αυτό είναι σχεδόν εκπληκτικό δεδομένου ότι επικεντρώνεται στην ανάλυση και τη ροή εργασίας της επιχειρηματικής διαδικασίας που ασκείται από έναν οργανισμό. Με την πάροδο των ετών, έχει βοηθήσει πολύ τους οργανισμούς να ξανασκεφτούν τις καθημερινές, συνήθεις εργασίες που μπορούν να βελτιωθούν περαιτέρω, ώστε να επιφέρουν βαθιές επιπτώσεις στην εξυπηρέτηση πελατών, ιδίως στην εξοικονόμηση χρόνου, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και τη συμμετοχή σε ανταγωνιστή παγκόσμιας κλάσης .

Για να επιτευχθούν τέτοιες βελτιώσεις, οι Sungau et al. (2013) συμφώνησαν με τους Slack et al., (2007) υποστηρίζοντας ότι οι οργανισμοί πρέπει να επανασχεδιάσουν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες. Για το σκοπό αυτό, έχουν χρησιμοποιηθεί ορισμένες τεχνικές για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών διαδικασιών που είναι κατάλληλες με το τρέχον επιχειρηματικό περιβάλλον, επιτρέποντας έτσι στους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Αμετάβλητα, όπως τονίστηκε από τον Sudhakar (2010), πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν την πληροφορική ως απαραίτητο εργαλείο για τη μείωση του χρόνου του κύκλου στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Επιπλέον, η πληροφορική συμβάλλει στη μείωση δόλιων και διεφθαρμένων πρακτικών και συμβάλλει στη βελτίωση της ακρίβειας και της ασφάλειας των πληροφοριών. Το πιο σημαντικό, το IT επιτρέπει τη γρήγορη επικοινωνία που συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, των υπηρεσιών και των προϊόντων.

Ο συμβατικός τρόπος αντιμετώπισε την πληροφορική ως μια αυτοματοποιημένη δύναμη και όχι ως μια προηγμένη μέθοδο για την αναμόρφωση της επιχείρησης στη σύγχρονη εποχή. Η εξέταση της πληροφορικής θα αποκαλύψει τη χρήση εργαλείων πληροφορικής στη διαδικασία BPR που συνήθως οδηγεί σε ταχύτερες, καλύτερες και φθηνότερες λύσεις σε κάθε φάση της διαδικασίας BPR. Ο Natasha (2003) δήλωσε ότι η κατανόηση της πληροφορικής είναι υποχρεωτική πριν από την επιλογή του BPR ως μεθόδου βελτίωσης επιχειρήσεων οποιουδήποτε οργανισμού. Η αποτυχία κατανόησης και ευθυγράμμισης της χρήσης της πληροφορικής μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία εφαρμογής του BPR, καθώς οι διαθέσιμοι πόροι ενδέχεται να χαθούν. Η ευρεία γνώση στον τομέα της πληροφορικής αποτελεί ζωτικό παράγοντα για την υλοποίηση του BPR επειδή καταφέρνει να συντομεύσει το χρόνο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

που απαιτείται για την ολοκλήρωση της εργασίας ή της διαδικασίας. Το κοινό γνωρίζει ότι η πληροφορική αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία, το υλικό και το λογισμικό. Το καλό υλικό είναι σημαντικό για την υποστήριξη του λογισμικού που χρησιμοποιείται. Ωστόσο, στον σημερινό κόσμο με τα νέα δεδομένα, ο ρόλος της πληροφορικής έχει ενισχυθεί περισσότερο.

Η τρέχουσα τάση που ονομάζεται big data έχει αλλάξει τον τρόπο μείωσης της διαδικασίας και την επιλογή της εργασίας που θα μειωθεί, θα προστεθεί ή θα διατηρηθεί. Οι Andrea, Marco και Michele (2016) καθόρισαν τα big data ως στοιχεία πληροφοριών που χαρακτηρίζονται από τόσο μεγάλο όγκο, ταχύτητα και ποικιλία που απαιτούν συγκεκριμένη τεχνολογία και αναλυτικές μεθόδους για τη μετατροπή τους σε αξία. Επιπλέον, ο Fox (2018) έχει δηλώσει ότι τα big data είναι εκεί όπου χρειάζονται παράλληλα υπολογιστικά εργαλεία για τη διαχείριση δεδομένων και σημειώσεων. Τα big data επιτρέπουν την ανάλυση δεδομένων, την εξαγωγή, την αποθήκευση, την αναζήτηση, την κοινή χρήση, τη μεταφορά, την ενημέρωση κ.λπ. Χρησιμοποιώντας τα προηγούμενα δεδομένα, η ανάλυση μπορεί να γίνει για να ληφθεί μια καλύτερη λήψη αποφάσεων, ιδίως στον επιχειρηματικό μετασχηματισμό. Όπως δηλώνουν οι Danah και Kate (2011), η ανάλυση των συνόλων δεδομένων μπορεί να βρει νέους συσχετισμούς για τον εντοπισμό των επιχειρηματικών τάσεων, την πρόληψη ασθενειών, την καταπολέμηση του εγκλήματος και πολλά άλλα.

Η ανάπτυξη του συστήματος είναι επίσης μια ζωτική πτυχή για τον ειδικό BPR, καθώς αποτελεί σημαντική κινητήρια δύναμη για το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο δραστηριοτήτων που αλλάζουν την τρέχουσα διαδικασία σε νέα διαδικασία, προκειμένου να ολοκληρώσουν τη σημερινή επιχείρηση. Ο επανασχεδιασμός της επιχειρηματικής διαδικασίας θα αποφασίσει τα συστήματα απαίτησης ενός λογισμικού και θα επηρεάσει αναπόφευκτα τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Το IT και το BPR έχουν αναδρομική σχέση καθώς οι δυνατότητες IT πρέπει να υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες και οι επιχειρηματικές διαδικασίες πρέπει να εφαρμόζονται από την άποψη των δυνατοτήτων που μπορεί να παρέχει το IT. Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία του BPR είναι η ευθυγράμμιση της αποτελεσματικότητας της υποδομής της πληροφορικής. Προφανώς, η πληροφορική έχει γίνει ένα ευρύ θέμα στη σημερινή εποχή. Το προσωπικό που διαθέτει δεξιότητες και γνώσεις στον τομέα της πληροφορικής γίνεται ένας σπουδαίος πόρος σε οργανισμούς καθώς είναι ικανός να χρησιμοποιήσει την πληροφορική για να καλύψει τις ανάγκες του οργανισμού. Ως εκ τούτου, συνιστάται στα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα, ιδίως στον τομέα της διαχείρισης, να περιλαμβάνονται τα μαθήματα πληροφορικής ως ένα από τα κύρια θέματα στο πρόγραμμα σπουδών τους. Το πρόγραμμα πρέπει να παρέχει στους αποφοίτους από ένα ευρύ φάσμα υποβάθρων τα απαραίτητα εργαλεία και δεξιότητες για την κατανόηση σύνθετων προβλημάτων πληροφορικής και επίσης να γνωρίζουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις ενός σύγχρονου οργανισμού.

Οι Sungau et al. (2013) επαναλαμβάνουν αυτόν τον ισχυρισμό δηλώνοντας ότι σε οποιονδήποτε οργανισμό η επιχειρηματική διαδικασία έχει τρία κύρια στοιχεία, συγκεκριμένα την εισαγωγή (δεδομένα, αιτήματα πελατών και εργαλεία), τη διαδικασία (τη φάση κατά την οποία οι πελάτες ή τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργαλεία θα περάσουν από διάφορες δραστηριότητες που περιλαμβάνουν χρόνο και χρήμα) και την έξοδο (τα αναμενόμενα αποτελέσματα). Για να ικανοποιηθούν όλα τα αιτήματα που υποβάλλουν οι πελάτες, οι οργανισμοί πρέπει επομένως να διαθέτουν την καλύτερη επιχειρηματική διαδικασία. Σύμφωνα με τον ταχύτατα μεταβαλλόμενο χρόνο, η τεχνολογία πληροφοριών έχει σωστά τοποθετηθεί ως ο κύριος παράγοντας για την ολοκλήρωση των οργανωτικών αναγκών στη νέα χιλιετία. Αυτό πρέπει να αναμένεται, καθώς οι επιχειρηματικές συναλλαγές πρέπει να εκτελούνται γρήγορα χωρίς να μειώνεται η ποιότητά τους.

Οι Gathari και Shamsi (2014) συμφωνούν ως απάντηση στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, ότι πολλές εταιρείες θεωρούν ότι σχεδιάζουν και επενδύουν σε BPR. Το BPR χρησιμοποιεί τον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη δραματικών αλλαγών, όπως είναι η αυξημένη κερδοφορία και η παραγωγικότητα και για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Εάν εφαρμόσουν τον επανασχεδιασμό στις διαδικασίες τους αποτελεσματικά, η δημιουργικότητα και η καινοτομία σίγουρα θα επεκταθούν. Σε μια τέτοια περίπτωση, το BPR φαίνεται ως η καταλληλότερη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται δεδομένης της αποδεδειγμένης υψηλής απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Οι Amin et al. (2016) αναφέρουν πως το BPR είναι μια μέθοδος για την ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών με μια προσέγγιση προσανατολισμένη στη διαδικασία, που απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ δραστηριοτήτων και διαδικασιών, εκτιμά το κόστος, τον χρόνο και τους πόρους των αλλαγμένων διαδικασιών και στη συνέχεια βελτιώνει και βελτιστοποιεί τις διαδικασίες. Το BPR είναι ένα φαινόμενο στο οποίο, μέσω του ριζοσπαστικού επανασχεδιασμού των διαδικασιών, ορισμένες εταιρείες έχουν αναπτύξει μεγάλες βελτιώσεις στις ζωτικές επιχειρηματικές τους επιδόσεις. Επομένως, αποτελεί εγγύηση για τον έλεγχο των κινδύνων και την εφαρμογή όσον αφορά την ανάπτυξη εταιρικών συστημάτων όπως ο προγραμματισμός των επιχειρησιακών πόρων (ERP). Σύμφωνα με τους Amin et al. (2016), ο Aldakhil (2016) πρόσθεσε ότι το BPR δεν είναι πλέον μια καινοτόμος τεχνική και πολλοί οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων των τομέων των υπηρεσιών, το χρησιμοποιούν ως τεχνική στην προέλευσή τους. Επιπλέον, το Enterprise Resources Planning είναι ένα πολύπλοκο λογισμικό και οι σύγχρονοι οργανισμοί το χρησιμοποιούν ως πηγή προκειμένου να εφαρμόσουν το BPR.

3.2 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για την Εφαρμογή του BPR

Η επιτυχής εφαρμογή του BRP περιλαμβάνει τον καθορισμό και την ανάπτυξη πολλών κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Μέχρι σήμερα, διαφορετικοί ερευνητές έχουν ορίσει διαφορετικά Critical Success Factors (CSF) για την επιτυχημένη εφαρμογή του BRP.

Α. Συνεργατικό περιβάλλον εργασίας

Το συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον είναι ένας από τους πιο ευρέως αναφερόμενους παράγοντες στη βιβλιογραφία. Σε οργανισμούς, οι εργαζόμενοι συνεργάζονται. Η φιλική αλληλεπίδραση είναι το κύριο χαρακτηριστικό κάθε δυναμικού περιβάλλοντος. Το συνεργατικό κλίμα μειώνει την αντίσταση στις αλλαγές και απλοποιεί την εφαρμογή BPR (Hesson et al., 2007; Al- Mashari et al., 2001; Bruyn και Gelders, 1997). Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι για να είναι επιτυχής, το BPR πρέπει να επικεντρωθεί στην επίτευξη της ενδυνάμωσης των ανθρώπων και στην εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας ενεργοποίησης (Attaran, 2000).

Β. Δέσμευση και υποστήριξη κορυφαίων διαχειριστών

Η ανώτατη διοίκηση παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο στον οργανισμό και καθορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (Al – Mashari et al., 2001; Hall et al., 1993; Chiplunkar et al., 2003). Ο βαθμός υποστήριξης της ανώτατης διαχείρισης στην υλοποίηση του BPR είναι πολύ κρίσιμος. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις σχετικά με την εφαρμογή του BPR και να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις στη διαδικασία εφαρμογής του BPR. Επιπλέον, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να παρακινήσει τους υπαλλήλους και να έχει μια φιλική αλληλεπίδραση με την ομάδα BPR (Abdolvand et al., 2008; Dennis et al., 2003; Maull et al., 2003). Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στη δημιουργία ενός κλίματος οργάνωσης που ενδυναμώνει τους υπαλλήλους είναι ζωτικής σημασίας.

Γ. Υποδομή πληροφορικής

Για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην υλοποίηση του BPR, απαιτείται κατάλληλη υποδομή πληροφορικής. Στα περισσότερα έργα, το BPR ξεκινά από το τμήμα της πληροφορικής. Η πληροφορική είναι ένας φυσικός εταίρος του BPR και διαδραματίζει κρίσιμο και κεντρικό ρόλο σε έργα BPR (Crowe et al., 2002; Salimifard et al., 2010). Η τεχνολογία IT όχι μόνο επιταχύνει τη διαδικασία που πρέπει να πραγματοποιηθεί, αλλά επίσης ενσωματώνει διαδικασίες και μειώνει τα σφάλματα, βελτιώνοντας έτσι την παραγωγικότητα (Reijers και Mansar, 2005; Guimaraes, 1999).

Δ. Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση παίζει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή του BPR. Δεδομένου ότι το BPR αλλάζει τις οργανωτικές διαδικασίες, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν επαρκείς δεξιότητες για να κάνουν τις νέες εργασίες. Μέσω ενός κατάλληλου προγράμματος κατάρτισης, οι εργαζόμενοι θα έχουν μια εις βάθος κατανόηση των νέων καθηκόντων τους (Terziovski et al., 2003; Mansar et al., 2003; Ahadi, 2004).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ε. Λιγότερο γραφειοκρατική δομή (Flatter Structure)

Μια ευέλικτη οργανωτική δομή επιτρέπει στο BPR να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στον οργανισμό. Επομένως, η ύπαρξη μιας λιγότερο γραφειοκρατικής και πιο συμμετοχικής δομής είναι απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή του BPR. Αυτό είναι παράλληλο με τη δήλωση του McAdam (2003) ότι οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόσουν μια πιο συμμετοχική δομή για να αποφευχθεί η αποτυχία της εφαρμογής του BPR (Ahmad et al., 2007).

ΣΤ. Κουλτούρα

Η κουλτούρα έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος παράγοντας για την εφαρμογή του BPR στη βιβλιογραφία (Abdolvand et al., 2008; Salimifard et al., 2010; Dennis et al., 2003; Crowe et al., 2002; Maull et al., 2003; Reijers και Mansar, 2005). Ο συντονισμός, η συμμετοχή των εργαζομένων και οι φιλικές αλληλεπιδράσεις αποτελούν το βασικό χαρακτηριστικό μιας καινοτόμου οργανωτικής κουλτούρας. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των εργαζομένων επιτρέπουν στους οργανισμούς να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματά τους. Επιπλέον, μια ισχυρή κατάλληλη κουλτούρα έχει να επιφέρει θετικές αλλαγές, να επηρεάσει στη μείωση του άγχους και να μειώσει την αντίσταση στις αλλαγές.

Ζ. Επαρκείς οικονομικοί πόροι

Προφανώς, η εφαρμογή του BPR χωρίς επαρκείς οικονομικούς πόρους είναι αδιανόητη. Η κατανομή του προϋπολογισμού στο BPR είναι μια μακροπρόθεσμη επένδυση για την επίτευξη ευνοϊκών αποτελεσμάτων. Η εφαρμογή του BPR είναι μια δαπανηρή διαδικασία. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν επαρκείς οικονομικούς πόρους για την εφαρμογή αλλαγών και την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων (Terziovski et al., 2003; Salimifard et al., 2010; Ahmad et al., 2007).

3.2.1 Μεθοδολογία Hammer και Champy

Η μεθοδολογία Hammer και Champy βασίζεται στις επιχειρηματικές διαδικασίες, στο εργατικό δυναμικό, τη διοίκηση του οργανισμού και τις αξίες ως τα τέσσερα καίρια σημεία του επιχειρηματικού συστήματος. Σύμφωνα με αυτή τη μεθοδολογία, η διαδικασία υλοποιείται σε πέντε κύριες φάσεις:

- Η πρώτη φάση, δηλαδή η εισαγωγή περιλαμβάνει την προετοιμασία μιας υπόθεσης για αλλαγή και μια δήλωση οράματος από έναν οργανισμό. Η υπόθεση για αλλαγή περιγράφει την τρέχουσα κατάσταση ενός οργανισμού και την ανάγκη αλλαγής, ενώ μια δήλωση οράματος περιγράφει τα αποτελέσματα που η εταιρεία θέλει να επιτύχει. Ο καθορισμός του οράματος μιας εταιρείας είναι ένα από τα κύρια καθήκοντα της ανώτατης διοίκησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω του σωστού σχεδιασμού και των στρατηγικών.
- Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών που θα απαιτούν τον επανασχεδιασμό, και την παρουσίαση αυτών των βασικών διαδικασιών με τη μορφή ενός χάρτη διαδικασιών για την καλύτερη κατανόηση από όλους τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ενδιαφερόμενους εντός και εκτός της εταιρείας. Οι χάρτες της διαδικασίας αποτυπώνουν το επίπεδο της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαδικασιών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιλογή γίνεται για τις διαδικασίες που αναγνωρίζονται ως βασικές, προβληματικές και έχουν υψηλό αντίκτυπο στους πελάτες. Σύμφωνα με τον προγραμματισμό, αυτές οι διαδικασίες που επιλέγονται, είναι αυτές που έχουν τη μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβάλλουν θετικά στους στόχους του οργανισμού.

- Η τρίτη φάση απαιτεί μια διεξοδική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης των επιλεγμένων διαδικασιών για καλύτερη κατανόηση πριν από τον επανασχεδιασμό. Μια φάση επανασχεδιασμού θα δημιουργούσε εντελώς νέους κανόνες, τεχνικές, στοιχεία ή τρόπους εκτέλεσης της διαδικασίας.
- Η τελική φάση είναι η εφαρμογή και η αναθεώρηση της ανασχεδιασμένης διαδικασίας. Η επιτυχία της υλοποίησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις προηγούμενες φάσεις (Hammer και Champy, 2001).

3.2.2 Η Μεθοδολογία BPR από τους Muthu, Whitman και Cheraghi

Η συγκεκριμένη μέθοδος ακολουθεί μια παρόμοια προσέγγιση, η οποία ενοποιεί τα βασικά βήματα για την εφαρμογή και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. **Τα πέντε βήματα ξεκινούν την προετοιμασία για τον ανασχεδιασμό με τον προσδιορισμό των στόχων αναφορικά με τους πελάτες και την ταυτόχρονη ανάπτυξη στρατηγικού σκοπού.** Είναι σημαντικό, σε αυτή τη μεθοδολογία, να εμπλέκονται όλοι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι και να ενημερώνονται όλες οι λειτουργικές ομάδες για την προβλεπόμενη αλλαγή. Στο δεύτερο βήμα, η υπάρχουσα διαδικασία χαρτογραφείται και αναλύεται καθώς βασίζεται στον χρόνο, το κόστος και σε άλλους παραγωγικούς πόρους.

Το τρίτο βήμα περιλαμβάνει τον σχεδιασμό της διαδικασίας μέσω μιας συγκριτικής αξιολόγησης και τη διενέργεια μιας ανάλυσης για τις επερχόμενες αλλαγές. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία, στο παρόν στάδιο, απαιτεί ειδικότερα μια συγκριτική αξιολόγηση της οργανωτικής απόδοσης των διαδικασιών με εκείνες των ανταγωνιστικών εταιρειών στον ίδιο κλάδο. **Στη συνέχεια, δημιουργείται ένα σχέδιο υλοποίησης για να ξεκινήσει η πραγματική μετάβαση.** Μετά την επιτυχή εφαρμογή, η μεθοδολογία δίνει έμφαση στην επισκόπηση της απόδοσης των διαδικασιών και στη συνεχή βελτίωση. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση ώστε να επιβιώσει και να ευημερήσει στο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Muthu et al., 2004).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.2.3 Η Μεθοδολογία των Davenport και Short

Στη συγκεκριμένη μεθοδολογία η έμφαση δίνεται στην πληροφορική ως αναπόσπαστο μέρος του BPR. **Αυτή η μεθοδολογία εισάγει τον προσδιορισμό των εργαλείων της πληροφορικής και των δυνατοτήτων της ως το τέταρτο βήμα πριν από τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των διαδικασιών. Η πληροφορική θεωρείται ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική επικοινωνία και την αποδοτικότητα στη διαδικασία ανασχεδιασμού.** Επιπλέον, η συγκεκριμένη μεθοδολογία αναγνωρίζει ότι οι δυνατότητες της πληροφορικής είναι συναλλακτικές, γεωγραφικές, ενημερωτικές, αναλυτικές, διαδοχικές, διαχειριστικές, ανιχνεύσιμες και οι γνώσεις μπορούν να ανταλλάσσονται. Εκτός από την πληροφορική, αυτή η μεθοδολογία αναγνωρίζει, επίσης, και την χρήση των παραδοσιακών αρχών της διαχείρισης όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η εποπτεία, η διεύθυνση και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων. Τέλος, οι Davenport και Short αναγνωρίζουν τη ζωτική συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της διοίκησης μιας εταιρείας ώστε η διαδικασία της αναπροσαρμογής να βελτιώνεται συνεχώς (Davenports, 1993).

3.2.4 Αντικειμενοστραφής Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Μηχανικής (OO-BEM)

Οι Jacobson et al. (1992) εφάρμοσαν μια αντικειμενοστραφή μεθοδολογία επιχειρηματικής μηχανικής (OO-BEM) που **ξεκινά με την ορατότητα και την αναστροφή των υπαρχουσών επιχειρηματικών διαδικασιών και την «δημιουργία» μιας «νέας» επιχείρησης** μέσω της προωθητικής μηχανικής στην τελική εγκατάσταση και την ανασκόπηση των νέων επιχειρηματικών διαδικασιών (Jacobson et al, 1992).

3.2.5 Ανάλυση Διαδικασίας και Μεθοδολογίας Σχεδιασμού (PADM)

Η εν λόγω μεθοδολογία αποτελεί την συνέχεια του Process Modeling. Ουσιαστικά, είναι ένα πλαίσιο εργαλείων και τεχνικών που χαρακτηρίζονται από επαναληπτικές δραστηριότητες για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης. Η μέθοδος αυτή αναγνωρίζει τη στενή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην τεχνολογία και στις διαδικασίες. Η μεθοδολογία McKinsey BPR απλοποιεί την επεξεργασία σε τρία στάδια, δηλαδή στη διάγνωση της υπάρχουσας διαδικασίας, στον επανασχεδιασμό και στη δοκιμή της νέας διαδικασίας και στην τελική εφαρμογή της σε ολόκληρη την εταιρεία (McKinsey, 2000).

Στη βιβλιογραφία συναντάμε και άλλες μεθοδολογίες όπως την Accenture, την Kodak, την Manganeli και την Klein, οι οποίες μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για τη διασφάλιση της επιτυχούς εφαρμογής του BPR σε έναν οργανισμό. **Είναι αξιοσημείωτο πως όλες οι μεθοδολογίες ακολουθούν τις βασικές φάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν τον καθορισμό του επιχειρηματικού**

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οράματος, την επιλογή της διαδικασία, την ανάλυση, τον σχεδιασμό, την τελική εφαρμογή και την αναθεώρηση για την συνεχή βελτίωση.

Για να ξεκινήσει ένας οργανισμός τη διαδικασία της αναθεώρησης των διαδικασιών του, πρέπει να συντρέχουν λόγοι σημαντικοί. Όπου υπάρχει σημαντικό χάσμα μεταξύ της προσδοκίας των μετόχων και της πραγματικής οργανωτικής απόδοσης, ένας οργανισμός θεωρεί απαραίτητο να επανασχεδιάσει τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες του, όπως είναι η ποιότητα παραγωγής και οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών. Η ποιότητα της παραγωγής μπορεί να βελτιωθεί με την εξασφάλιση καλύτερων πρώτων και βοηθητικών υλών (ακόμα και υλικών συσκευασίας), ενώ **για την εξυπηρέτηση πελατών, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την πρόσληψη επαγγελματικά καταρτισμένου προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών με εξαιρετικές δεξιότητες**. Ως απόρροια, γίνεται αντιληπτό, πως οι οργανισμοί θα υποχρεωθούν να επανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τους. Κάτι τέτοιο εντοπίζεται κατά κύριο λόγο, σε οντότητες και οργανισμούς που βρίσκονται σε βαθιά οικονομική κρίση, ή είναι σχεδόν χρεοκοπημένοι ή/και σε αυτούς που είναι επιθετικοί και φιλόδοξοι.

Η επιτυχής εφαρμογή του BPR οδηγεί έναν οργανισμό να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών του, να μειώσει το λειτουργικό κόστος, να παρέχει ταχύτερα τις υπηρεσίες του λόγω της μείωσης του χρόνου απόδοσης, να διαθέτει υψηλότερη ευελιξία όσον αφορά τις εναλλακτικές λύσεις και να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Όλα τα προαναφερόμενα θα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες (και από οικονομικής άποψης αλλά και από την πτυχή της φήμης), βελτιώνοντας έτσι την ικανοποίηση τους. Ένας ικανοποιημένος πελάτης θα έχει λόγο να παραμείνει στον προμηθευτή του και ακόμη και να τον συστήσει και σε άλλους. Αυτό αυξάνει, εν τέλει, τις πωλήσεις και τα έσοδα ενός οργανισμού. Έτσι, μια οντότητα γίνεται σταθερή, επιβιώνει και ευημερεί, και είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

4. Η Σημαντικότητα της Εφαρμογής της Διαδικασίας BPR

Κάθε οργανισμός που έχει εφαρμόσει BPR μπορεί να αναγνωριστεί από τις δραστικές βελτιώσεις που συμβαίνουν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον αλλά και στην εικόνα που προωθεί προς τα έξω. Οι Goksoy et al. (2011) αναφέρουν πως ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών μιας επιχείρησης θα συνεχίσει να παραμένει ως το πλέον δημοφιλές εργαλείο για την διαχείριση των επιχειρησιακών αλλαγών για τις επόμενες δεκαετίες. Η ελκυστικότητά του ως ισχυρό εργαλείο οφείλεται στα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- **Δίνει έμφαση στην καινοτομία και τις βελτιώσεις.**
- **Περιλαμβάνει τη διαδικασία του επανασχεδιασμού.**
- **Χρησιμοποιεί IT, το οποίο είναι ένα σημαντικό συστατικό του BPR και ένα βασικό συστατικό στις σημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες.**
- **Βοηθά στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.**

Προφανώς, η τεχνολογία της πληροφορίας είναι ένα αρκετά απαραίτητο εργαλείο για τον επανασχεδιασμό της επιχειρηματικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα, το IT μπορεί να υποστηρίξει μια νέα επιχειρηματική διαδικασία ή να την επανασχεδιάσει ώστε να βελτιωθεί περαιτέρω. Επιπλέον, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο BPR, καθώς μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά στην αυτοματοποίηση της χειροκίνητης διαδικασίας μέσω της τεχνολογίας και των μέσων αυτοματισμού. Βοηθά, επιπροσθέτως, την επιχείρηση να λειτουργεί σε διάφορες τοποθεσίες (εγκαταστάσεις) και να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες μέσω γρήγορων συναλλαγών (οι οποίες μπορούν να διεκπεραιωθούν και ηλεκτρονικά).

Ως εκ τούτου, ο Sudhakar (2010) υποστηρίζει ότι είναι σημαντικό για οποιονδήποτε επιχειρηματικό οργανισμό να έχει άριστους επαγγελματίες και γνώστες πληροφορικής για να μπορέσει να εφαρμόσει με επιτυχία τη διαδικασία του επανασχεδιασμού και επαναπροσδιορισμού (BPR), καθώς η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του χρονικού διαστήματος που απαιτείται για να ικανοποιηθούν τα αιτήματα των πελατών.

Παρακάτω, αναφέρονται συνοπτικά, τα οφέλη που προσφέρει η τεχνολογία της πληροφορικής όταν ενσωματώνεται στη διαδικασία του BPR:

- Μείωση του χρονικού διαστήματος.
- Εξάλειψη δόλιων πρακτικών.
- Εξάλειψη της διαφθοράς.
- Βελτιωμένη ακρίβεια και ασφάλεια των επιχειρηματικών συναλλαγών.
- Αυξημένη αποδοτικότητα εργασίας.
- Βελτιωμένη ποιότητα εργασίας, υπηρεσιών ή προϊόντων.
- Ταχύτερη επικοινωνία μεταξύ πελατών και προσωπικού.
- Αποδοτικότερη παρακολούθηση προόδου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι Goksoy et al. (2011) συμφώνησαν με την άποψη του Hammer (1990) ότι το IT είναι ο κύριος παράγοντας που επιτρέπει στο BPR να εισάγει αλλαγές πιο ριζικά σε σύγκριση με άλλες μεθοδολογίες. Ομοίως, οι Davenport και Short (1998) επιβεβαιώνουν τον τόσο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η πληροφορική, δηλώνοντας ότι βοηθά τους οργανισμούς να πραγματοποιήσουν αλλαγές μέσω της ανακατασκευής έτσι ώστε η IT να μπορεί να θεωρηθεί ως καταλύτης του BPR. Ως εκ τούτου, η πληροφορική έχει γίνει ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία στον επανασχεδιασμό των επιχειρήσεων. **Στην πραγματικότητα, το IT και το BPR μοιράζονται μια αναδρομική σχέση που βοηθά τους επαγγελματίες να κάνουν τα επόμενα κατάλληλα βήματα**.

Επιπλέον, ο Rizal Razalli (2015) συμφώνησε ότι η υποδομή της πληροφορικής είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της καινοτομίας από τους οργανισμούς. Χωρίς σωστή διαχείριση της υποδομής της πληροφορικής, οι πρωτοβουλίες του BPR οποιουδήποτε οργανισμού θα ήταν πιθανό να αποτύχουν.

Σύμφωνα με τους Dragan και Toni (2017), το IT παρέχει νέα πλεονεκτήματα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για τη μεταμόρφωση επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζεται με πολλές λειτουργικές γραμμές. Μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιηθεί για τη μείωση της οργανωτικής πολυπλοκότητας και την ευρύτερη οργανωτική αλλαγή. Ωστόσο, για να υπάρξουν πραγματικές βελτιώσεις, **η αλλαγή πρέπει να πραγματοποιηθεί από άτομα που γνωρίζουν τον στόχο και τον τρόπο να χρησιμοποιούν τα εργαλεία της πληροφορικής προς αυτή την κατεύθυνση**.

Οι Norlena, Kabiru και Mohd Rizal Razalli (2017) συμφώνησαν, επιπροσθέτως, ότι η πληροφορική αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο για την εκτέλεση της επιχειρηματικής στρατηγικής και είναι με κάποιον τρόπο οδηγός της επιχειρηματικής απόδοσης. Με τις ραγδαίες αλλαγές, ιδίως στις χρηματοπιστωτικές αγορές, η τεχνολογία της πληροφορικής φαίνεται να είναι η ραχοκοκαλιά για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

4.1 Lean Thinking

Το Lean Thinking είναι μια ιδέα που εισήχθη από τους James Womack και Daniel Jones στη μελέτη τους στα τέλη της δεκαετίας του '80. Στη μελέτη τους, ανέφεραν και ανέλυαν διεξοδικά την επιτυχία της Toyota Motor Company που χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο σύστημα που ονομάζεται Lean Production. Με αυτό το σύστημα παραγωγής, η εταιρεία κατάφερε να βελτιώσει την επιχειρηματική της διαδικασία, ξεπερνώντας κατά πολύ τους δύο κύριους αντιπάλους της, τη Ford και τη General Motors.

Οι Womack et al. (1990) (όπως αναφέρεται στους Hagg et al., 2007) αναφέρουν το Lean ως μέθοδο που βοηθά στην εξάλειψη των αστοχιών, οι οποίες επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Επίσης, η συγκεκριμένη μεθοδολογία αφαιρεί από την παραγωγή όλα τα περιττά χαρακτηριστικά και τις διαδικασίες ώστε μέσω της απλούστευσης να εξοικονομούνται πόροι. Δεδομένης της τεράστιας επίδρασης στις παραγωγικές πρακτικές, οι Hagg et al. (2007) πρόσθεσαν ότι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

το Lean έχει πλέον εφαρμοστεί ευρέως και σε πολλά άλλα πεδία. Ο Lawal (2014), ανέλυσε τη συγκεκριμένη μεθοδολογία από τη γνωστική προοπτική, ο Smith (2012) και ο Campbell (2007) δηλώνουν ότι το Lean είναι η βάση με την οποία ένας οργανισμός μπορεί να βοηθήσει στην καλλιέργεια της σκέψης και της αξιολόγησης δεξιοτήτων που οδηγεί σε συνεχείς αλλαγές στην εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Όπως τονίζουν στο βιβλίο τους, οι Hagg et al. (2007) σε έναν οργανισμό που χρησιμοποιεί το Lean, η ανώτατη διοίκηση του πρέπει να καλλιεργήσει μια νέα φιλοσοφία σχετικά με το Lean για να διασφαλίσει ότι η εφαρμογή του θα είναι επιτυχημένη. **Η εν λόγω πρακτική αφορά όχι μόνο «ένα σύνολο εργαλείων» αλλά και μια νέα προσέγγιση στη ρουτίνα της επιχειρηματικής διαδικασίας.** Παρόμοια με άλλες στρατηγικές διαχείρισης, η Lean έχει επίσης τη δική της μέθοδο εφαρμογής, η οποία αποτελείται από πέντε βήματα ως εξής:

- Βήμα 1: Ο προσδιορισμός της αξίας που απαιτείται από τους πελάτες.
- Βήμα 2: Προσδιορισμός της ροής τιμών, η οποία αποτελείται από βήματα για τον ποσοτικό προσδιορισμό τους. Σε αυτήν τη φάση, κάθε βήμα θα εξεταστεί για την εξάλειψη των περιττών, των σφαλμάτων, της γραφειοκρατίας και των ανώφελων βημάτων.
- Βήμα 3: Δημιουργία ροής τιμών χωρίς στοιχεία περιττών ή ανεπιθύμητων υπερβολών.
- Βήμα 4: Εκτέλεση της παραγωγής σύμφωνα με τις επιλογές των πελατών.
- Βήμα 5: Συνέχιση της κουλτούρας για την εδραίωση της αντίληψης μέσω της συστηματικής εργασίας εστιάζοντας στο τι έχει γίνει, ποιος το έχει εκτελέσει και τι έχει γίνει με αυτό.

Επιπλέον, οι Maryati et al. (2012) υποστηρίζουν ότι η Lean είναι αποτελεσματική στην επίλυση χρόνιων προβλημάτων, επειδή χρησιμοποιεί αριθμό εργαλείων, όπως το Value Stream Mapping (VSM) και το A3, που βοηθούν στην επίλυση τέτοιων προβλημάτων με καλύτερη ακρίβεια. Υποστηρίζουν, επίσης, ότι το VSM μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος για να παρέχει μια συνολική εικόνα και κατανόηση της διαχείρισης όσον αφορά την επίλυση προβλημάτων χρησιμοποιώντας την έκθεση A3 με περισσότερες λεπτομέρειες.

4.1.1 Λιτές Πρακτικές και Βιώσιμη Απόδοση

Η λιτή κατασκευαστική ιδέα ξεκίνησε από τα συστήματα παραγωγής της Toyota (TPS) με στόχο τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας μέσω της κατάργησης των αποβλήτων ή των δραστηριοτήτων χωρίς προστιθέμενη αξία. Το επίκεντρό της ήταν στις προσεγγίσεις διαχείρισης αποθέματος και στην παραγωγή just-in-time και αργότερα επεκτάθηκε σε ολόκληρη τη διαδικασία διαχείρισης της παραγωγής. Περιλαμβάνει τη μείωση των αποθεμάτων και το χρόνο παράδοσης και τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Υπάρχει μια μακρά συζήτηση στη βιβλιογραφία σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους η λιτή παραγωγή συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει τη θετική επίδραση της λιτής παραγωγής στη διαχείριση των αποβλήτων. Σύμφωνα με τον Ohno (1988), η λιτή κατασκευή μειώνει τα μη προστιθέμενα περιττά

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

στοιχεία όπως είναι η κίνηση, η απογραφή, η μεταφορά, η αναμονή, η υπερβολική επεξεργασία, η υπερπαραγωγή και τα ελαττώματα. Άλλες μελέτες έχουν δείξει τη θετική επίδραση της λιτής παραγωγής για τη διαχείριση της ενέργειας, τη διαχείριση των εκπομπών, τη διαχείριση του νερού και τη χημική διαχείριση. Μερικοί ερευνητές πιστεύουν ότι οι στόχοι των πράσινων και λιτών πρακτικών είναι σε κάποιο βαθμό το ίδιο. Οι Campos και Vazquez-Brust (2016) ανέφεραν ότι υπάρχουν ορισμένες διαφορές μεταξύ της μείωσης των αποβλήτων στις πρακτικές της πράσινης και της λιτής παραγωγής. Σύμφωνα με τους Tice et al. (2005), αν και τα περιβαλλοντικά απόβλητα στοχεύουν στην πράσινη παραγωγή, δεν στοχεύουν στην λιτή παραγωγή. Οι Thanki et al. (2016) εξήγησαν τη διαφορά μεταξύ της λιτής και της πράσινης παραγωγής ως εξής: «η λιτή παραγωγή έχει ως στόχο τη μείωση των λειτουργικών αποβλήτων μέσω δραστηριοτήτων μη προστιθέμενης αξίας, ενώ η πράσινη παραγωγή στοχεύει στη μείωση των περιβαλλοντικών αποβλήτων». Ωστόσο, επί του παρόντος, οι ερευνητές συμφωνούν ότι παρόλο που και οι δύο προσεγγίσεις (πράσινη και λιτή) συμβάλλουν στην περιβαλλοντική απόδοση των επιχειρήσεων, έχουν κάποιες διαφορές, θέτοντας το ερώτημα εάν υπάρχουν συνεργικά οφέλη από την εφαρμογή και των δύο.

Για να απαντήσουμε σε αυτήν τη συνεργική ανησυχία, οι Dues et al. (2013) περιέγραψαν αυτή τη συνέργεια με την «εξίσωση 1 + 1 = 3», που σημαίνει ότι «οι συνδυασμένες πρακτικές έχουν μεγαλύτερα αποτελέσματα από το άθροισμα των ξεχωριστών παραστάσεων».

Η μέχρι τώρα βιβλιογραφία ασχολήθηκε επίσης με τη σχέση μεταξύ της λιτής παραγωγής και της χρηματοοικονομικής απόδοσης ως μια άλλη πτυχή της βιωσιμότητας Οι Corbet και Klassen (2006) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συμβολή της λιτής παραγωγής στο περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές αποδόσεις με την απόκτηση νέων πελατών, την ανταγωνιστική διαφοροποίηση και τη μείωση του κόστους μέσω της μείωσης των αποβλήτων. Σύμφωνα με τους King και Lenox (2001), η λιτή κατασκευή συμβάλλει στην οικονομική απόδοση μειώνοντας το διαχειριστικό κόστος της μείωσης της ρύπανσης, είτε παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τη σημασία και την αξία της μείωσης της ρύπανσης, είτε μειώνοντας το κόστος εφαρμογής της περιβαλλοντικής βελτίωσης. Συνοπτικά, η θετική σχέση μεταξύ της λιτής παραγωγής και των οικονομικών επιδόσεων έχει αποδειχθεί στη βιβλιογραφία.

Η κοινωνική ευθύνη είναι μια άλλη πτυχή της αειφορίας που έχει λάβει λιγότερη προσοχή στη βιβλιογραφία. Πλέον, λόγω της ζήτησης των πελατών για κοινωνική ευθύνη από τις επιχειρήσεις, η υιοθέτηση της λιτής παραγωγής για τη βελτίωση των οικονομικών και περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων δεν είναι αρκετή. Είναι επίσης σημαντικό για τους διευθυντές να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο αποτελεσματικής διαχείρισης της κοινωνικής απόδοσης και να γνωρίζουν τις επιπτώσεις των αδύνατων πρακτικών στην κοινωνική απόδοση. Η αξιολόγηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη σχέση μεταξύ της λιτής παραγωγής και των κοινωνικών συνεπειών της δεν παρέχει τελικά αποτελέσματα. Από τη μία πλευρά, ορισμένοι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι λιτές πρακτικές μειώνουν το άγχος, αυξάνουν την υπεύθυνη αυτονομία, και οδηγούν σε εγγενή κίνητρα. Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι άλλοι ερευνητές τόνισαν το γεγονός ότι η λιτή κατασκευή οδηγεί σε πιο έντονο εργασιακό άγχος.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.1.3 Λιτή Κουλτούρα

Ο πολιτισμός είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο τα πράγματα γίνονται σε μια επιχείρηση και επηρεάζεται από το σύστημα διαχείρισης. Ο πολιτισμός δείχνει την προσωπικότητα μιας εταιρείας και αντικατοπτρίζει τους κανόνες και τις αξίες των υπαλλήλων μιας εταιρείας και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Ο Schein (2010) όρισε τον πολιτισμό ως «ένα πρότυπο κοινών βασικών υποθέσεων που έχουν μάθει κατά την επίλυση προβλημάτων, που λειτούργησε αρκετά καλά για να θεωρηθεί έγκυρη και, ως εκ τούτου, να διδαχθεί στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιληφθούν, να σκεφτούν, και να αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα». Αυτός ο ορισμός δείχνει ότι ο πολιτισμός διεισδύει στη σκέψη, το συναίσθημα και την αντίληψη των υπαλλήλων μιας εταιρείας.

Η Aberdeen Group (2018) μελέτησε εταιρείες που εφάρμοσαν λιτές πρακτικές και ανέφεραν ότι οι εταιρείες που ανέπτυξαν λιτή κουλτούρα σε ολόκληρο τον οργανισμό εφάρμοσαν τις λιτές πρακτικές με πιο αποτελεσματικό τρόπο σε σύγκριση με εκείνες με υιοθεσία χαμηλής κουλτούρας, οι οποίες είχαν εφαρμόσει λιτές πρακτικές μόνο σε ένα τμήμα. Προηγούμενες μελέτες έχουν εισαγάγει την έλλειψη μιας λιτής κουλτούρας ως μία από τις κύριες αιτίες της λιτής ανεπάρκειας στις επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι η λιτή παραγωγή μετριάζει τις επιπτώσεις των πρακτικών στη βιώσιμη απόδοση.

4.1.4 Επανεξέταση περιπτωσιολογικών μελετών στην ανάπτυξη λιτού λογισμικού

Εκτός από την ανάπτυξη θεωρητικών εννοιών, η εφαρμογή του Lean Software Development (LSD) έχει επίσης αρχίσει να αποκτά σημασία μεταξύ των μελετητών. Ο Middleton (2001) πραγματοποίησε μια μελέτη περίπτωσης σε έναν οργανισμό που απασχολεί 7000 άτομα και πραγματοποίησε την ανάλυση «πριν» και «μετά» με την οποία επιβεβαίωσε ότι το LSD μπορεί να παράγει ταχεία βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Οι Poppendieck et al. (2006) περιέγραψαν τη διαδικασία εφαρμογής του LSD στο βιβλίο τους. Ωστόσο, οι Middleton και Joyce (2011) ανέφεραν ότι «το λογισμικό Timberline στο Όρεγκον το 2002 με 450 υπαλλήλους ήταν η πρώτη καταγεγραμμένη πλήρης βιομηχανική εφαρμογή του LSD». Οι Cawley et al. (2011) ανέφεραν για μια μελέτη περίπτωσης μιας εταιρείας που ονομάζεται MedTech (ψευδώνυμο), μιας μεγάλης εταιρείας ιατρικών συσκευών των ΗΠΑ, η οποία χρησιμοποίησε τις έννοιες των λιτών αρχών για την ανάπτυξη λογισμικού κατά τη σχεδίαση ιατρικών συσκευών που διέπονται από αυστηρή ρύθμιση και συμμόρφωση. Οι Widman et al. (2010) εξήγησαν ότι οι προγραμματιστές της IMVU Inc. - μια εταιρεία εικονικής πραγματικότητας -, μπόρεσαν να εφαρμόσουν παραδοσιακές λιτές αρχές (εκτός από την πρακτική "δημιουργίας έλξης" που άλλαξε ως "συμμετοχή και ενδυνάμωση υπαλλήλων") και ως εκ τούτου θα μπορούσαν να εντοπίσουν και τα κοινά περιττά στοιχεία στη διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού όπως είναι η υπερπαραγωγή, η αναμονή, η διαδικασία και τα ελαττώματα. Οι Middleton και Joyce (2011) εξέτασαν πώς οι λιτές ιδέες πίσω από το TPS μπορούν να εφαρμοστούν στη διαχείριση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έργων λογισμικού χρησιμοποιώντας μια μελέτη περίπτωσης μιας ομάδας ανάπτυξης λογισμικού εννέα ατόμων που εργάζεται στο BBC με έδρα το Λονδίνο. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι κατά τη διάρκεια της περιόδου των 12 μηνών, η απόδοση της ομάδας βελτιώθηκε σημαντικά με το χρόνο παράδοσης και ήταν αυξημένη κατά 37%, συνέπεια ήταν η παράδοση να αυξηθεί κατά 47% και τα ελαττώματα που αναφέρθηκαν από τους πελάτες να μειωθούν κατά 24%. Σημείωσαν επίσης ότι η οργάνωση περιπτώσεων χρησιμοποίησε διάφορες λιτές μεθόδους όπως η οπτική διαχείριση, η επίλυση προβλημάτων με βάση την ομάδα, τα μικρότερα μεγέθη παρτίδας και τον στατιστικό έλεγχο διαδικασίας για τη βελτίωση της ανάπτυξης λογισμικού.

Οι Rudolf και Paulisch (2010) περιέγραψαν πώς πρέπει να ερμηνεύονται οι λιτές προσεγγίσεις για τη δημιουργία συστημάτων που βασίζονται σε λογισμικό. Παρουσίασαν μια μελέτη περίπτωσης σχετικά με το πώς εφαρμόζεται η λιτή κουλτούρα και το λιτό λογισμικό σε ένα έργο σε μια επιχειρηματική μονάδα της Siemens αντιμετωπίζοντας διάφορα ζητήματα που σχετίζονται με το χαρτοφυλάκιο και τη διαχείριση προϊόντων, την αρχιτεκτονική, τις διαδικασίες διαχείρισης του κύκλου ζωής των προϊόντων. Ο Iberle (2010) τόνισε ότι το λιτό λογισμικό είναι ικανό να χειριστεί καταστάσεις που είναι δύσκολο να χειριστούν χρησιμοποιώντας τις πιο γνωστές ευέλικτες μεθόδους, όπως μεγάλα, περίπλοκα συστήματα, εφαρμόζοντας μεθόδους που προέρχονται από την θεωρία των ουρών και στατιστικά στοιχεία. Επιπλέον, έδειξε διάφορες λιτές μεθόδους με παραδείγματα και αποτελέσματα από πραγματικά έργα στις επιχειρήσεις HP Inkjet και LaserJet. Ο Norrmalm (2011) χρησιμοποίησε μια προσέγγιση περιπτωσιολογικής μελέτης για να αποδείξει την εφαρμογή του LSD σε ένα παραδοσιακό Service Delivery Platform (SDP) ενός μεγάλου κατασκευαστικού οργανισμού. Οι τομείς βελτίωσης όσον αφορά τον χρόνο παράδοσης και την ποιότητα προσδιορίστηκαν χρησιμοποιώντας το VSM και σχεδιάστηκε ένα πλαίσιο επτά κοινών τομέων βελτίωσης στην ανάπτυξη λογισμικού. Επίσης απαρίθμησε τα τέσσερα επικείμενα εμπόδια στην υιοθέτηση του LSD, τα οποία ήταν η βαθιά κάθετη αλλά στενά οριζόντια εμπειρογνωμοσύνη μεταξύ προγραμματιστών, η οργανωτική ρύθμιση των ομάδων, η γεωγραφική διάταξη των ομάδων και η εγγενής σύγκρουση μεταξύ των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που ακολουθούνται σήμερα και της προσαρμοστικότητας ευέλικτων μεθοδολογιών.

Οι Bocock και Martin (2011) χρησιμοποίησαν μια μελέτη περίπτωσης ενός έργου ανοιχτού κώδικα με τίτλο «Apollo» για να διερευνήσουν τις πρακτικές δυνατότητες του πώς μια ομάδα ανοιχτού κώδικα υψηλής απόδοσης έχει υιοθετήσει λιτές πρακτικές. Βρήκαν ότι η υπάρχουσα αξιοκρατική κουλτούρα λήψης αποφάσεων της ομάδας, όπως η ορατότητα των αποφάσεων, η ορατότητα της εργασίας, η ορατότητα των ανθρώπων, η ομαδική εργασία, η επικοινωνία κ.λπ., βοήθησαν σημαντικά την εφαρμογή των αρχών της Lean στα SDPs της ομάδας. Οι Malladi et al. (2011) προσδιόρισαν ορισμένες από τις βέλτιστες πρακτικές στη μεθοδολογία που εφαρμόζονται στην παροχή υπηρεσιών πληροφορικής και χρησιμοποίησε μια προσέγγιση μελέτης περιπτώσεων για να αποδείξει την εφαρμογή αυτών των πρακτικών προσδιορίζοντας τους τομείς που εισάγουν περιττά στοιχεία στις υπηρεσίες πληροφορικής και παρέχουν υποστηρικτικές συστάσεις για την εξάλειψη τέτοιων εργασιών χωρίς προστιθέμενη αξία. Οι Stat et al. (2011) εξέτασαν τη δυνατότητα εφαρμογής της λιτής παραγωγής στη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

γνώση χρησιμοποιώντας μια μελέτη περίπτωσης της Wipro, μιας ινδικής εταιρείας υπηρεσιών λογισμικού. Με βάση τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης, διαπίστωσαν ότι τα προγράμματα λιτού λογισμικού είχαν καλύτερη απόδοση από τα μη λιτά προγράμματα λογισμικού για τα περισσότερα αποτελέσματα απόδοσης. Οι Ikonen et al. (2011) μελέτησαν τον τρόπο με τον οποίο το μοντέλο Kanban επηρεάζει το έργο του λογισμικού, αναπτύσσοντας ένα πλαίσιο και διερεύνησαν εμπειρικά το ίδιο σε μια πειραματική ρύθμιση Ε & Α λογισμικού που ονομάζεται Software Factory χρησιμοποιώντας εννέα θεωρητικά προερχόμενες προοπτικές και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο διεργασίας Kanban παρείχε σημαντικά οφέλη με τη μορφή κινήτρου και ελέγχου πέρα από τις δραστηριότητες του έργου.

4.1.5 Επανεξέταση της εφαρμογής Value Stream Mapping (VSM) στον τομέα λογισμικού

Μια βιβλιογραφική ανασκόπηση περιπτωσιολογικών μελετών αποκάλυψε ότι μόνο λίγες μελέτες ήταν διαθέσιμες που αφορούσαν την εφαρμογή του VSM στον τομέα του λογισμικού. Οι Mujtaba et al. (2006) ασχολήθηκαν με την εφαρμογή του VSM σε μια οργάνωση περιπτώσεων για τον εντοπισμό προβλημάτων που σχετίζονται με τα περιττά στοιχεία σε μια διαδικασία προσαρμογής προϊόντος λογισμικού.

Διενήργησαν τη μελέτη στην εταιρεία τηλεπικοινωνιών - Ericsson και συνέλεξαν τα εμπειρικά δεδομένα χρησιμοποιώντας ανάλυση εγγράφων, συνεντεύξεις κ.λπ. για την κατασκευή του σημερινού VSM. Αυτός ο χάρτης χρησιμοποιήθηκε στη συνέχεια κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων με βασικούς ενδιαφερόμενους, όπου εντόπισαν προβλήματα και πρότειναν μέτρα για την αποφυγή τους. Με βάση τις προτεινόμενες λύσεις, έδειξαν την κατασκευή ενός μελλοντικού VSM.

Οι Musat και Rodriguez (2010) εξήγησαν πώς τα εργαλεία και οι τεχνικές LT όπως το VSM μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα λογισμικό Product Line Engineering (SPLE) και πώς πρέπει να προσαρμοστούν για το πεδίο του λογισμικού. Παρουσίασαν μόνο ένα παράδειγμα διαδικασίας ορισμού SPL για λογισμικό κινητών τηλεφώνων και προσπάθησαν να βελτιώσουν το ίδιο μέσω VSM. Ο Gustavsson (2010) παρατήρησε ότι η διαδικασία αρχιτεκτονικής εκτελέστηκε κατά τις πρώτες φάσεις της ανάπτυξης του ενσωματωμένου λογισμικού όταν η αβεβαιότητα ήταν πολύ υψηλή. Υποστήριξε επίσης ότι η διαδικασία αρχιτεκτονικής δεν θα δημιουργήσει άμεση αξία στον τελικό πελάτη.

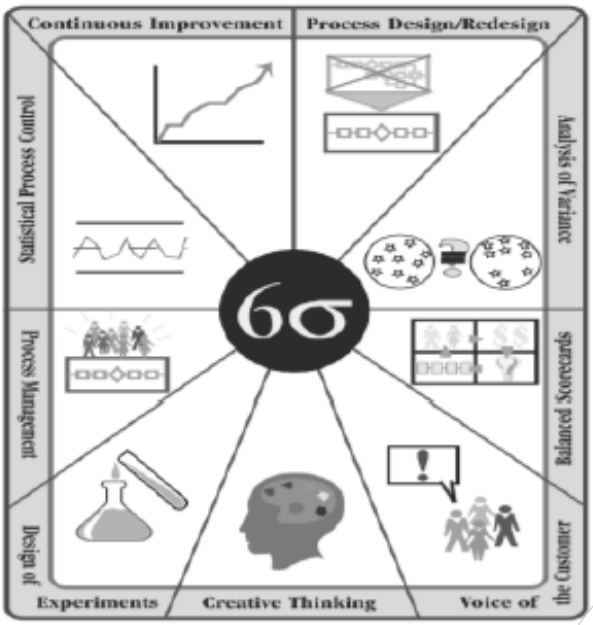
Ως εκ τούτου για τη βελτίωση αυτής της κατάστασης, το VSM έχει υιοθετηθεί και αξιολογηθεί για να αναλύσει και να εντοπίσει βελτιώσεις της διαδικασίας αρχιτεκτονικής στην ανάπτυξη ενσωματωμένων συστημάτων. Παρουσίασε τις πρακτικές εμπειρίες από τη χρήση αυτού του υιοθετημένου VSM πραγματοποιώντας συνεντεύξεις σε δύο κατασκευαστές αυτοκινήτων και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το VSM αποδεικνύεται ότι είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τον εντοπισμό των προβλημάτων και, ως εκ τούτου, βελτιώνει τη διαδικασία της αρχιτεκτονικής.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.2 6 Sigma

Το Six Sigma ορίζεται ως ένα σύνολο εργαλείων ή στρατηγικών για την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και της διακύμανσης στην επιχειρηματική διαδικασία, δίνοντας έμφαση στη διαδικασία της ολιστικής βελτίωσης. Σύμφωνα με τους Hayler και Nicholas (2007) (όπως αυτό αναφέρεται στο Gershon, 2010), η μέθοδος του Six Sigma εισήχθη για πρώτη φορά από τη Motorola στις ΗΠΑ το 1985 ως μοντέλο διαδικασίας κατασκευής, το οποίο στη συνέχεια έγινε δημοφιλές από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της General Electric, Jack Welch, τον ίδιο χρόνο. Οι Hayler και Nicholas (2007) αναφέρουν ότι το Six Sigma είναι μια πολύ ισχυρή προσέγγιση για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών κατασκευής, υπηρεσιών και βιομηχανικών συναλλαγών. Ως εκ τούτου, καθόρισαν το Six Sigma ως μια επιστημονική διαχειριστική προσέγγιση της τοποθέτησης συνδυάζοντας διάφορες δημιουργικές και τεχνικές μεθόδους διαχείρισης αλλαγών, εργαλεία και τεχνικές για τη βελτίωση της επιχειρηματικής διαδικασίας.

Από την άλλη πλευρά, ο Pande (2000) δηλώνει ότι το Six Sigma είναι ένα σύστημα που είναι ολοκληρωμένο και ευέλικτο για να βοηθήσει στην επίτευξη, τη διατήρηση και τη μεγιστοποίηση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Επιπλέον, ο Pyzdek (2003) (όπως αυτό αναφέρεται από τον Gershon, 2010) ορίζει το Six Sigma ως μια αυστηρή, μια εστιασμένη και μια αποτελεσματική εφαρμογή αποδεδειγμένων τεχνικών και αρχών ποιότητας. Η φιλοσοφία του Six Sigma είναι ότι μια καλή κατανόηση της σημασίας της μείωσης των διαφορών μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση πολλών επιχειρηματικών προβλημάτων. Με τη χρήση ενός στατιστικού εργαλείου, η ομάδα διαχείρισης θα είναι σε θέση να αναλύσει κυμαινόμενες διαδικασίες που μπορούν να τους βοηθήσουν να προβλέψουν τις απαιτούμενες αποφάσεις. Εάν τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά, τότε μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλα σχετικά εργαλεία για την καλύτερη κατανόηση των στοιχείων που επηρεάζουν τέτοιες διαδικασίες. Ως εκ τούτου, το Six Sigma, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο σχήμα, βοηθά τους επαγγελματίες να επικεντρωθούν στη βελτίωση της επιχειρηματικής διαδικασίας εξαλείφοντας τυχόν πιθανές πηγές διακύμανσης.



Πηγή: Pande et.al., 2000

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στο Six Sigma είναι η DMAIC, της οποίας τα αρχικά είναι οι έννοιες Define, Measure, Analyze, Improve και Control. Τέσσερις τύποι εργαλείων χρησιμοποιούνται συνήθως με το Six Sigma, δηλαδή τα εργαλεία ανάλυσης, τα εργαλεία προγράμματος διαχείρισης, τα εργαλεία συλλογής δεδομένων και τα εργαλεία διαδικτυακών έργων για παγκόσμιες και τοπικές οντότητες και οργανισμούς (DMAIC).

Παρακάτω αναλύονται τα βήματα της μεθοδολογίας του DMAIC:

Βήμα 1: Ορισμός (Define)

Αυτό είναι ένα πολύ απαιτητικό βήμα για την ομάδα εργασίας, που απαιτεί από κάθε μέλος της να υποβάλει τις ακόλουθες ερωτήσεις για να βοηθήσει στην ανταλλαγή απόψεων για τα προβλήματα.

- Τι γίνεται τώρα;
- Γιατί πρέπει να λυθεί αυτό το πρόβλημα;
- Ποιοι είναι οι πελάτες;
- Ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών;
- Πώς εκτελείται η εργασία;
- Ποια είναι τα οφέλη των βελτιώσεων;

Βήμα 2: Μέτρηση (Measure)

Αυτό το βήμα έχει δύο βασικούς στόχους:

- Ο πρώτος σχετίζεται με τη συλλογή δεδομένων που βοηθούν στην επικύρωση και τη μέτρηση των προβλημάτων και στον προσδιορισμό ευκαιριών που μπορούν να αποκτηθούν από την επίλυση τέτοιων προβλημάτων.
- Ο δεύτερος στόχος αφορά τη δημιουργία μιας αριθμητικής ένδειξης για τις πηγές των προβλημάτων.

Βήμα 3: Ανάλυση (Analyze)

Σε αυτό το βήμα, η ομάδα εργασίας θα προσδιορίσει τις λεπτομέρειες των διαδικασιών για να βοηθήσει στην απόκτηση μιας σταθερής κατανόησης των επικρατούμενων προβλημάτων.

Βήμα 4: Βελτίωση (Improve)

Σε αυτό το βήμα, η ομάδα εργασίας εκτελεί τις απαιτούμενες ενέργειες για την επίλυση των προβλημάτων. Επιπλέον, η ομάδα μπορεί να αλλάξει το πεδίο εφαρμογής του έργου με βάση τη βελτιωμένη κατανόηση των προβλημάτων και των διαδικασιών. Μόλις καθοριστούν οι στόχοι, θα διεξαχθεί η διαδικασία του σχεδιασμού για την επίτευξη των στόχων.

Βήμα 5: Έλεγχος (Control)

Ο κύριος στόχος του βήματος του ελέγχου είναι να αποτρέψει τον οργανισμό να επαναλάβει τις παλιές πρακτικές και διαδικασίες του. Το βήμα ελέγχου εκτελείται ειδικά για να προκύψει:

- Η ανάπτυξη μιας διαδικασίας παρακολούθησης για τον εντοπισμό αλλαγών που έχουν καθοριστεί.
- Η προετοιμασία ενός σχεδίου δράσης για να ξεπεραστούν τυχόν πιθανά προβλήματα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Η συνεισφορά στην επικέντρωση της ομάδας διαχείρισης σε κρίσιμες μετρήσεις παρέχοντάς τους τις τελευταίες πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα (Y) του έργου και την κύρια μέτρηση της διαδικασίας (X).

Επιπλέον, το Six Sigma διαθέτει ένα άλλο ζωτικό εργαλείο, το DMADV, που σημαίνει Define, Measure, Analyze, Design και Verify. Ενώ το DMAIC χρησιμοποιείται για τη βελτίωση ή την αναβάθμιση ενός έργου που δεν ανταποκρίθηκε στις ανάγκες των χρηστών, το DMADV είναι ένα βελτιωμένο σύστημα που μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός νέου έργου που θα ικανοποιεί τις ανάγκες των χρηστών και τους στόχους του έργου.

Ο Aquila (2017) δήλωσε ότι το Six Sigma έγινε δημοφιλές στους οργανωτικούς ηγέτες λόγω της ικανότητάς του να παρέχει προϊόντα καλύτερης ποιότητας που κοστίζουν λιγότερο και να συνδέεται με τη βοήθεια ενός οργανισμού να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επειδή οι οργανωτικοί ηγέτες κατάφεραν να αποκτήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν χρησιμοποίησαν το Six Sigma, και άλλοι ηγέτες άρχισαν να προσαρμόζονται και να αλλάζουν, ανάλογα με τις ανάγκες.

4.3 Περιγραφή της ενσωμάτωσης του PDCA, του Six Sigma και της Λιτής Παραγωγής

Ο κύκλος Plan-do-check-act (PDCA) συνιστάται από τον Deming και έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία σε πολλούς οργανισμούς. Υπάρχουν ευκαιρίες για να ενσωματωθούν οι μεθοδολογίες της λιτής παραγωγής και του Six Sigma όπου οι επιχειρήσεις έχουν ήδη προσαρμόσει το PDCA. Υπάρχουν πολλά οφέλη από τη χρήση της καθορισμένης μεθοδολογίας Six Sigma έναντι του PDCA. Τα τελευταία χρόνια, το PDCA φαίνεται να ευνοείται από την λιτή παραγωγή και κουλτούρα σε πολλούς οργανισμούς. Όπως προτάθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η ενσωμάτωση του Six Sigma και η κλίση σε ένα κοινό μοντέλο απαιτεί τη χρήση του DMAIC ως βασικής δομής του. Το DMAIC είναι ευρέως αποδεκτό ως μια ολοκληρωμένη και στιβαρή δομή, η οποία πιστεύεται ότι είναι κατάλληλη για το ολοκληρωμένο μοντέλο LSS. Οι Byrne et al. (2007) πρότειναν ένα μοντέλο που μοιάζει πολύ με το DMAIC, αλλά ονομάζεται καθορισμός, μέτρηση, διερεύνηση, ανάπτυξη και εφαρμογή. Οι Upton και Cox (2008) πρότειναν ένα μοντέλο LSS που χρησιμοποιεί τον χάρτη, την εξερεύνηση, την εκτέλεση και τη λήξη φάσεων ως μια νέα, χρήσιμη και ανώτερη δομή από την DMAIC ισχυριζόμενοι ότι διατηρεί την προκατάληψη για γρήγορη δράση χωρίς να διακινδυνεύει την απώλεια ισχυρής ανάλυσης του Six Sigma. Ωστόσο, η δομή DMAIC πιστεύεται ότι είναι ισχυρή και ευέλικτη για να περιέχει τα κατάλληλα λιτά εργαλεία κατά τρόπο, όπου όλα τα εργαλεία υπόκεινται σε επιλογή σε μια συγκεκριμένη φάση με βάση την καταλληλότητα για το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται. Η χρήση του DMAIC πιστεύεται ότι απλοποιεί τα ζητήματα, όπως είναι ήδη γνωστό και κατανοητό από πολλούς επαγγελματίες βελτίωσης της διαδικασίας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η ενσωμάτωση της λιτής παραγωγής και του Six Sigma μπορεί να ακολουθήσει τον χάρτη του DMAIC και δεν είναι απαραίτητο κάθε μία από αυτές τις φάσεις να είναι ένα σημαντικό ορόσημο στο έργο. Ορισμένα έργα μπορεί να επικεντρωθούν κυρίως στη διόρθωση ενός συστήματος μέτρησης, πράγμα που σημαίνει ότι δεν χρειάζεται να διεισδύσει κανείς σε βάθος στη φάση ανάλυσης. Άλλα έργα μπορεί απλώς να επιλύουν ένα πρόβλημα έλλειψης τυποποιημένων λειτουργικών διαδικασιών, όπου το έργο δεν απαιτεί πολλή ανάλυση δεδομένων. Επίσης, με βάση τη φύση του προβλήματος που αντιμετωπίζεται και την κατάσταση του οργανισμού, το VSM της τρέχουσας κατάστασης μπορεί να γίνει εντός της φάσης μέτρησης ως μέρος της κατανόησης και της μέτρησης της απόδοσης βάσης. Η μελλοντική κατάσταση του VSM μπορεί να γίνει εντός της φάσης ανάλυσης για να εισαγάγει έναν ταχύτερο χρόνο παράδοσης και μια καλύτερη ποιότητα διαδικασίας. Έτσι, σε ορισμένα έργα αναμένεται ότι θα υπάρξει μεγαλύτερη χρήση λιτών εργαλείων.

Ανάλογα με το έργο, το DMAIC μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές, καθώς μπορεί να υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα λεπτομέρειας σε κάθε φάση. Για παράδειγμα, μπορεί να λάβει τη μορφή DMaIc, πράγμα που σημαίνει ότι τα προβλήματα εντοπίστηκαν κυρίως στη φάση μέτρησης και δεν χρειάζεται να γίνει εκτεταμένη ανάλυση. Αυτό θα επιτρέψει στο Belt να αρχίσει να εφαρμόζει βελτιώσεις εάν αυτό το έργο είναι κυρίως τύπου straight forward που μπορεί να χρησιμοποιεί πιο λιτά εργαλεία.

Υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης του περιεχομένου του DMAIC και της γενίκευσής του ώστε να συμπεριλαμβάνονται εργαλεία χωρίς ισορροπία με ισορροπημένο τρόπο με τα εργαλεία του Six Sigma Έτσι, κάθε έργο μπορεί να προσεγγιστεί ολιστικά χρησιμοποιώντας το DMAIC και το πεδίο εφαρμογής θα οδηγήσει στα κατάλληλα εργαλεία.

Ο Antony (2004) τονίζει ότι για να πετύχει ένα έργο Six Sigma, πρέπει να υπάρχει μια σωστή απάντηση στο πότε, πού, γιατί και πώς πρέπει να εφαρμοστούν τα εργαλεία Six Sigma, καθώς καθένα παίζει έναν συγκεκριμένο ρόλο που είναι συγκεκριμένος για το πρόβλημα στην πράξη. Έτσι, το να συμπεριλαμβάνει κανείς το λιτό εργαλείο δεν σημαίνει απλώς την προσθήκη του στο DMAIC, αλλά αφορά το πού τα διάφορα εργαλεία ταιριάζουν σωστά για να επιτύχει ένα επιτυχημένο έργο LSS. Αυτό είναι ένα βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση για να ξεκαθαρίσει κάποια από τη σύγχυση σχετικά με τα λιτά εργαλεία και την εφαρμογή τους όπως περιγράφεται στους Pavnaskar et al. (2003). Τα περισσότερα λιτά εργαλεία εμπίπτουν στις φάσεις βελτίωσης και ελέγχου του DMAIC (Snee, 2005).

Ένα μοντέλο που προτάθηκε από τη General Electric (GE) περιλαμβάνει τη χρήση του τρέχοντος και του μελλοντικού VSM στο στάδιο ανάλυσης και βελτίωσης του DMAIC όπου το λιτό στοιχείο είναι ενσωματωμένο στο Six Sigma χρησιμοποιώντας το DM "Lean" C (Moscone, 2007). Ωστόσο, υπάρχει μέτρηση στην τρέχουσα κατάσταση VSM, και ως εκ τούτου συνιστάται να συμπεριληφθεί στη φάση μέτρησης αντ 'αυτού.

Η Xerox Consulting (2008) πρότεινε ένα μοντέλο LSS που χρησιμοποίησε το VSM στη φάση μέτρησης του DMAIC. Σύμφωνα με τον George (2002), η τρέχουσα κατάσταση VSM συμβαίνει στον ορισμό και η μελλοντική κατάσταση VSM στο Improve. Ωστόσο, προτιμάται από την άποψη των συγγραφέων να εισαχθεί η θεωρητική άσκηση του μελλοντικού VSM στην ανάλυση, καθώς δεν έχουν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πραγματοποιηθεί γενικά βελτιώσεις. Στη συνέχεια, το σχέδιο βελτίωσης, συμπεριλαμβανομένης της φυσικής μεταμόρφωσης από το τρέχον στο μελλοντικό, μπορεί να προετοιμαστεί στη φάση βελτίωσης.

Το Delphi είναι επίσης ένα άλλο παράδειγμα μιας εταιρείας που χρησιμοποιεί τη δομή DMAIC για το LSS, όπου το VSM γίνεται αρχικά στη φάση καθορισμού. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι προτείνουν τη χρήση της προσέγγισης Kaizen νωρίτερα εντός του DMAIC, για την αντιμετώπιση της γρήγορης βασικής διόρθωσης και τον εντοπισμό σημαντικών ευκαιριών και αργότερα για την επιτάχυνση της εφαρμογής του σχεδίου βελτίωσης (Mendoza, 2007) Ομοίως, προτάθηκε σε αυτό το έργο να χρησιμοποιηθούν τα γεγονότα Kaizen σε τρεις φάσεις: μέτρηση, βελτίωση και έλεγχος. Στην πραγματικότητα, η χρήση των συμβάντων Kaizen στη φάση μέτρησης είναι ένα βήμα που μπορεί να εξοικονομήσει πολύ χρόνο όταν υπάρχουν πολλές βελτιώσεις που δεν απαιτούν περαιτέρω ανάλυση και, συνεπώς, δεν χρειάζεται να περιμένει ο οργανισμός τη φάση βελτίωσης. Μια άλλη χρήση για αυτό είναι όταν η ομάδα του έργου συγκεντρώνεται για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για να υλοποιήσει τη φάση του καταιγισμού ιδεών και τις συζητήσεις. Επίσης, η χρήση της προσέγγισης Kaizen στη φάση βελτίωσης μπορεί να επιφέρει βελτιώσεις πολύ πιο γρήγορα. Η χρήση των γεγονότων Kaizen στη φάση ελέγχου βοηθά στη γρήγορη εφαρμογή οπτικών ελέγχων ως ένα άλλο παράδειγμα.

Το Ινστιτούτο Lean Sigma (2008) πρότεινε ένα μοντέλο για το LSS που ακολουθεί το DMAIC και επιχειρεί να ταιριάξει με τη λιτή εργαλειοθήκη σε αυτό. Προσδιορίζει τη χρήση του VSM ως μέρος της φάσης μέτρησης και απαριθμεί μόνο μερικά εργαλεία. Μια άλλη απόπειρα έχει προταθεί από τον Mader (2008), το οποίο συνδέει τα λιτά (και Six Sigma) εργαλεία ή σύνολα δεξιοτήτων με τις φάσεις DMAIC (καθορίζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης Belt). Για παράδειγμα, αναγνωρίζει το VSM ως μέρος της φάσης μέτρησης. Το 2008, η Αμερικανική Εταιρεία Ποιότητας (ASQ) είχε αποκλείσει την αδύνατη κατανόηση της μεθοδολογίας ως μέρος του σώματος γνώσης της μαύρης ζώνης Six Sigma.

Η σωστή επιλογή λιτών εργαλείων σε κάθε φάση του DMAIC είναι κρίσιμη για την επιτυχία. Έχουν γίνει διαφορετικές προσπάθειες από διάφορους εμπειρογνώμονες και εταιρείες να το κάνουν αυτό.

Περιλαμβάνει νέες σκέψεις, οι οποίες ενσωματώνονται με νέο τρόπο. Το ακόλουθο είναι μια προτεινόμενη προσπάθεια ενσωμάτωσης του λιτού και του Six Sigma με αρκετή λεπτομέρεια.

Οι φάσεις DMAIC παρέχουν μια πολύ αποτελεσματική δομή για ένα έργο βελτίωσης της διαδικασίας. Μετά την έναρξη του έργου, μπορεί να εξελιχθεί με τη χρήση περισσότερων εργαλείων Six Sigma ή λιτών εργαλείων ή συνδυασμού και των δύο.

Για οποιαδήποτε από αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί να ακολουθήσει τις φάσεις DMAIC και οι λεπτομέρειες κάθε φάσης αυτής της ολοκληρωμένης προσέγγισης LSS είναι οι εξής:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Καθορισμός

(1) Παρουσίαση των μεθοδολογιών και των εργαλείων TQM, Six Sigma, lean, LSS.

(2) Προσδιορισμός ευκαιριών, αξιολόγησης και επιλογής του κατάλληλου έργου και ομάδας.

(3) Σχέδιο του έργου. Η ανάπτυξη του χάρτη, το χρονοδιάγραμμα, το σχέδιο διαχείρισης αλλαγών, η οικονομική υπόθεση (COPQ) και το πεδίο εφαρμογής (ο χάρτης ενημερώνεται καθώς το έργο εξελίσσεται).

(4) Κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη:

- Χρησιμοποιήστε το διάγραμμα SIPOC για να τεκμηριώσετε τη διαδικασία υψηλού επιπέδου και τα κρίσιμα για την ποιότητα χαρακτηριστικά (CTQ). Βοηθά επίσης στην προετοιμασία για την άσκηση VSM κατανοώντας τη βασική ροή και ποιοι είναι οι προμηθευτές και οι πελάτες.
- Χρησιμοποιήστε την ανάπτυξη συνάρτησης ποιότητας (QFD), τις λίστες πινάκων CTQ, QFD και τη βασική γραμμή ως μέρος της φάσης μέτρησης.

(5) Προσδιορίστε τα κατάλληλα εργαλεία και την προσέγγιση LSS στο επιλεγμένο έργο. Προσδιορίστε εάν η εστίαση είναι στη ροή του προϊόντος ή στη μεταβλητότητα.

Μέτρηση

(6) Ξεκινήστε το χαρακτηρισμό της διαδικασίας και συγκεντρώστε τις μετρήσεις του έργου για να καθορίσετε την απόδοση βάσης:

- Δημιουργήστε το σχέδιο συλλογής δεδομένων φάσης μέτρησης (ειδικά για δεδομένα βάσης).
- Κατανοήστε τα δεδομένα και παρουσιάστε τα χρησιμοποιώντας γραφικά: διαγράμματα ελέγχου, γραφήματα ράβδων, γραφήματα πίτας, ιστογράμματα, γραφήματα κουτιών, διαγράμματα σκέδασης και γραφήματα Pareto, τα οποία μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν σε άλλες φάσεις.
- Χρησιμοποιήστε περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για τη μέτρηση της κεντρικής θέσης και της μεταβλητότητας των δεδομένων.

(7) Μέτρηση ικανότητας διαδικασίας (χρησιμοποιήστε δείκτες ικανότητας διαδικασίας, ελαττώματα ανά εκατομμύριο ευκαιρίες ή DPMO και επίπεδο σίγμα διαδικασίας).

(8) Δείτε την τρέχουσα διαδικασία:

- Χαρτογραφήστε την τρέχουσα κατάσταση VSM για να την κατανοήσετε, να προσδιορίσετε τα προβλήματα και να τη βελτιώσετε (χρησιμοποιήστε μετρήσεις ροής αξίας που περιλαμβάνουν απόθεμα, χρόνο παράδοσης, χρόνο κύκλου, δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας έναντι μη προστιθέμενης αξίας και διακοπή λειτουργίας).
- Σχεδιάστε ένα διάγραμμα ροής διαδικασίας και τεκμηριώστε την τρέχουσα διαδικασία.

(9) Χρησιμοποιήστε μια προσέγγιση Kaizen για να εφαρμόσετε γρήγορες επιτυχίες και να πραγματοποιήσετε ανταλλαγή απόψεων για πιθανές αιτίες.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(10) Αναθεώρηση και λεπτομέρεια της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, συμπεριλαμβανομένης της COPQ:

- Προσδιορίστε και ποσοτικοποιήστε οικονομικά το κόστος διακύμανσης και ελαττωμάτων.
- Σκεφτείτε τα οκτώ προβλήματα (το κρυφό εργοστάσιο, όπου συμβαίνει περιττή εργασία επαναλαμβανόμενης κίνησης, μετρήσεων και επανεπεξεργασίας. Είναι μέρος του COPQ, το οποίο είναι μέρος της φάσης μέτρησης. Επομένως, είναι λογικό να εισαγάγετε την αδύνατη σκέψη και την έννοια των προβλημάτων ως μέρος αυτής της φάσης).

(11) Προσδιορίστε και ποσοτικοποιήστε οικονομικά τα προβλήματα (αυτό δεν θα ολοκληρωθεί έως ότου ολοκληρωθεί η άσκηση VSM και μπορεί επίσης να περιλαμβάνει ήπια εξοικονόμηση).

(12) Χρησιμοποιήστε ένα MSA για να επικυρώσετε την αξιοπιστία των δεδομένων (μελετήστε την επαναληψιμότητα και την αναπαραγωγιμότητα του μεταβλητού μετρητή).

(13) Χρησιμοποιήστε ένα διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος για να κάνετε ανταλλαγή απόψεων για πιθανές μεταβλητές ή εισόδους που επηρεάζουν την έξοδο της διαδικασίας.

(14) Προσδιορίστε πιθανές αστοχίες διαδικασίας ή σχεδίασης χρησιμοποιώντας τη λειτουργία αποτυχίας και την ανάλυση FMEA.

(15) Επιλέξτε τις ζωτικές πιθανές εισόδους και προσδιορίστε τις γρήγορες επιτυχίες που δεν απαιτούν περαιτέρω ανάλυση (που ονομάζονται επίσης αντικείμενα just-do-it).

Ανάλυση

(16) Εφαρμόστε τις γρήγορες επιτυχίες ή τις ενέργειες γρήγορης βελτίωσης.

(17) Κατασκευάστε ένα σχέδιο συλλογής δεδομένων για να αναλύσετε ποιες από τις πιθανές εισόδους είναι κρίσιμες.

(18) Χρησιμοποιήστε γραφικά εργαλεία για να διερευνήσετε τους λόγους για παραλλαγές και διαφορές στις διεργασίες από διαφορετικούς παράγοντες (π.χ. χρησιμοποιήστε διαγράμματα εφέ διαστήματος, γραφήματα πολλαπλών παραλλαγών, γραφήματα κουτιού και άλλα εργαλεία).

(19) Αναπτύξτε υποθέσεις σχετικά με τις πηγές διακύμανσης και την ισχύ των σχέσεων (χρησιμοποιώντας δοκιμές υπόθεσης, διαστήματα εμπιστοσύνης και άλλα στατιστικά εργαλεία).

(20) Χρησιμοποιήστε συσχέτιση, παλινδρόμηση και ανάλυση διακύμανσης για να μελετήσετε τον τρόπο με τον οποίο οι εισροές σχετίζονται και επηρεάζουν τα αποτελέσματα.

(21) Προσδιορίστε μια λίστα με τις λίγες κρίσιμες εισόδους ή τις βασικές μεταβλητές εισόδου διεργασίας (KPIV) για να περάσετε στην επόμενη φάση για βελτιώσεις.

(22) Αναλύστε την τρέχουσα κατάσταση VSM:

- Αναλύστε περιττά βήματα και τρόπους ελαχιστοποίησης των προβλημάτων εντός και μεταξύ των βημάτων.
- Αναλύστε τη ροή προϊόντων και πληροφοριών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Αναλύστε τον χρόνο παράδοσης, τους χρόνους κύκλου, το χρόνο διακοπής λειτουργίας, τον χρόνο μετάβασης και την επανεργασία.

(23) Δημιουργήστε μια μελλοντική κατάσταση VSM για εφαρμογή στην επόμενη φάση: μεγιστοποιήστε το περιεχόμενο προστιθέμενης αξίας και εξαλείψτε τα προβλήματα.

Βελτιώσεις

(24) Βελτιστοποιήστε τις ρυθμίσεις των κρίσιμων εισόδων και βελτιώστε τις διαδικασίες χρησιμοποιώντας συγκριτική αξιολόγηση, ανάλυση παλινδρόμησης, προσομοίωση διεργασιών, DOE και άλλα γραφικά εργαλεία, όπως γραφικές παραστάσεις και διαγράμματα ελέγχου.

(25) Τεκμηριώστε τις τυπικές διαδικασίες λειτουργίας και τις βέλτιστες πρακτικές, συμπεριλαμβανομένου του αναθεωρημένου χάρτη διαδικασίας και των απαιτήσεων MSA.

(26) Κατασκευάστε ένα σχέδιο δράσης εφαρμογής βελτίωσης για να ξεκινήσετε την εφαρμογή των αναγνωρισμένων βελτιώσεων.

(27) Χρησιμοποιήστε ένα συμβάν Kaizen για να εφαρμόσετε βελτιώσεις όπως:

- Βελτιώστε το χρόνο και την κίνηση.
- Βελτιώστε το σχεδιασμό κυττάρων, λάβετε υπόψη τους ανθρώπινους παράγοντες και την ισορροπία εργασίας Η εξομάλυνση της παραγωγής με κατανομή ροής και ανάμιξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως λιτό εργαλείο σε αυτήν τη φάση (Snee, 2005).
- Εφαρμόστε μονή ροή και μειώστε τη δέσμη.
- Τυποποιήστε τις διαδικασίες και χρησιμοποιήστε το Kanban.
- Χρησιμοποιήστε την προσέγγιση 5S.
- Χρησιμοποιήστε τεχνικές προστασίας από λάθη.
- Χρησιμοποιήστε την οπτική προσέγγιση στο χώρο εργασίας.

Έλεγχος

(28) Επικυρώστε και ενημερώστε τα διαγράμματα FMEA, MSA, την ικανότητα επεξεργασίας, το επίπεδο σίγμα και ελέγχου.

(29) Σχεδιάστε ένα σχέδιο ελέγχου χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση απόδειξης σφαλμάτων και εκχωρήστε ξανά την ευθύνη στον κάτοχο της διαδικασίας:

- Παρακολουθήστε τις μετρήσεις απόδοσης (KPIV και βασικές μεταβλητές εξόδου διεργασίας ή KPOV) για να βεβαιωθείτε ότι βρίσκονται σε έλεγχο και σχεδιάζουν οπτικά στοιχεία ελέγχου στο χώρο εργασίας.
- Σχεδιάστε ένα σχέδιο ελέγχου και διορθωτικές ενέργειες (μια καλή πρακτική για τον έλεγχο του έργου μετά την ολοκλήρωσή του είναι ότι η ζώνη πρέπει να διενεργεί αναθεωρήσεις των αποτελεσμάτων με τον κάτοχο της διαδικασίας μετά από τρεις, έξι και 12 μήνες από την ημερομηνία παράδοσης του έργου. Οι απαιτήσεις της αγοράς και το CTQ είναι δυναμικά

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(Antony, 2004). Μια ανασκόπηση του CTQ μπορεί να γίνει ως μέρος του ελέγχου, η οποία μπορεί να προκαλέσει νέες ευκαιρίες).

(30) Επιβεβαιώστε ξανά την οικονομική ανάλυση:

- Πραγματοποιήστε μια ανάλυση κόστους-οφέλους.
- Ελέγξτε και εγκρίνετε την ανάλυση χρηματοοικονομικά.

(31) Παραδώστε τις ευθύνες, εκπαιδεύστε τον ιδιοκτήτη της διαδικασίας για τη χρήση του σχεδίου ελέγχου και παρακολουθείτε συνεχώς.

4.4 Kaizen

Αυτή η μεθοδολογία αναπτύχθηκε από το Training Within Industry (TWI) μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και βοήθησε πολλούς οργανισμούς και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα. Σύμφωνα με τους Anwar et al. (2013), ο όρος «Kaizen» σημαίνει μια θετική αλλαγή που ενθαρρύνει ένα άτομο να ξεκινήσει με ένα μικρό βήμα στην προσπάθεια βελτίωσης των πραγμάτων που θεωρούνται αρνητικά. Συγκεκριμένα, το "Kai" σημαίνει μια αλλαγή ή μια ενέργεια για αλλαγή, ενώ το "Zen" σημαίνει καλό. Στην πράξη, το Kaizen είναι γνωστό ως Ringgi, το οποίο είναι ένα σύστημα που περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους, από την ανώτατη διοίκηση έως τους γενικούς εργαζομένους ενός οργανισμού. Χρησιμοποιώντας ένα τέτοιο σύστημα, κάθε δραστηριότητα θα εκτελείται συνεχώς και κάθε εργαζόμενος ενθαρρύνεται να προτείνει οποιεσδήποτε ιδέες για τη βελτίωση της επιχειρηματικής διαδικασίας, ανεξάρτητα από το πόσο σημαντικές ή μη είναι.

Επιπλέον, σύμφωνα με αυτή τη μεθοδολογία, το εργατικό δυναμικό δεν μπορεί να διαχωριστεί από τα συστατικά που χρησιμεύουν ως ραχοκοκαλιά της διαδικασίας βελτίωσης, καθώς βοηθούν στη διασφάλιση της ομαλής διεξαγωγής των δραστηριοτήτων σύμφωνα με την καταλληλόλητα της επιδιωκόμενης διαδικασίας. Η εν λόγω μεθοδολογία αποτελείται από επιμέρους όπως είναι η Plan, Do, Check, Act (PDCA), το Total Quality Management (TQM), η Five S (5S), η Total Productive Maintenance (TPM), η Just In Time (JIT), η Horenso, η Five Why (5W), η Mieruka και η Genchi Genbutsu. Επίσης, με βάση το μοντέλο Kaizen, μια υπάρχουσα διαδικασία θα επιδεινωθεί εάν δεν πραγματοποιηθούν οι απαιτούμενες συνεχείς βελτιώσεις, με αποτέλεσμα να προκύψει ένα τεράστιο κόστος για τη βελτίωσή της αργότερα. Αυτό το σύστημα δίνει έμφαση σε μικρές, σταδιακές βελτιώσεις που θα οδηγήσουν σε βαθιά αποτελέσματα μακροπρόθεσμα. Ως εκ τούτου, αυτό το σύστημα χρησιμοποιεί μια προσέγγιση χαμηλού κινδύνου, αλλά σίγουρα θα αποφέρει θετικά αποτελέσματα σε βαθμιαία βάση.

Επιπλέον, η μέθοδος αυτή δεν ενθαρρύνει δραστικές αλλαγές, αλλά επικεντρώνεται στην επίμονη δέσμευση και τις σχολαστικές προετοιμασίες για την συνεχή αναζήτηση μικρών ιδεών για βελτιώσεις.

Επιπλέον, η μεθοδολογία Kaizen πρέπει να εγκαταλειφθεί όταν επιτευχθεί ένας στόχος, καθώς είναι μια ατελείωτη διαδικασία που απαιτείται για να παραχθεί κάτι νέο που θα είναι πάντα καλύτερο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

από τους προκατόχους του. Από αυτή την άποψη, ο Imai (1986) (όπως αναφέρεται στον Remy, 2011) υποδηλώνει ότι η Kaizen έχει τη δική της φιλοσοφία. Είναι μια σειρά από συνεχείς βελτιώσεις που περιλαμβάνουν όλους τους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών. Η φιλοσοφία αυτή προϋποθέτει ότι «ο τρόπος ζωής μας [...] αξίζει να βελτιώνεται συνεχώς».

Η μεθοδολογία Kaizen μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

- Πρώτον, όλοι οι εργαζόμενοι του οργανισμού συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής.
- Δεύτερον, γίνονται βελτιώσεις σε μεθόδους ή διαδικασίες.
- Τρίτον, οι αλλαγές γίνονται συνεχώς και σταδιακά.
- Τέταρτον, η ομάδα είναι ο κύριος ενεργοποιητής ή οδηγός που πραγματοποιεί τις προσπάθειες για αλλαγή.

Ενώ οι Puneet Sharma et al. (2015), επεξεργάστηκαν τη μεθοδολογία αυτή, είναι μια ιδέα που επικεντρώνεται στη βελτίωση ενός χώρου εργασίας ή ενός οργανισμού σε σταδιακά βήματα, εξαλείφοντας τα περιττά στοιχεία. Επομένως, μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε περιοχή χρειάζεται βελτίωση. Οι βιομηχανίες, αντιμετωπίζουν επί του παρόντος αντιφατικές πιέσεις για βελτίωση της ικανοποίησης και της εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και πιέσεις μείωσης του κόστους, μείωσης του χρόνου παράδοσης και βελτίωσης της ποιότητας, προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.

Οι Puvanasvaran et al. (2010) εξήγησαν πως για την εφαρμογή της Kaizen, υπάρχουν επτά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν. Τα βήματα είναι τα εξής:

Βήμα 1: Ορισμός περιοχής - οδηγού

Ο ορισμός της περιοχής που θα αποτελέσει τον οδηγό είναι το πρώτο βήμα προς τη συνέχιση με τις δραστηριότητες βελτίωσης. Οι διαδικασίες συμφόρησης ορίζονται συνήθως ως πιλοτική περιοχή.

Βήμα 2: Προσδιορισμός των απωλειών

Βασικά, οι απώλειες εντοπίζονται από την ανωμαλία. Σε αυτή τη φάση, επομένως, επιλέγεται το συστατικό εκείνο το οποίο εμφανίζει κάποια ανωμαλία. Προκειμένου να προσδιοριστούν οι απώλειες για παράδειγμα του χρόνου παράδοσης, ο χρόνος κάθε βήματος στη χαρτογράφηση διαδικασιών παραγωγής κατηγοριοποιείται σε Προστιθέμενη Αξία (VA) και Μη Προστιθέμενη Αξία (NVA).

Βήμα 3: Προετοιμασία σχεδίου

Αυτό το βήμα, ουσιαστικά, αποτελεί τον προγραμματισμό του έργου στο συμφωνημένο χρονικό πλαίσιο. Προκειμένου να ληφθεί το πραγματικό αποτέλεσμα των βημάτων της μεθοδολογίας αυτής, πρέπει τα βήματα να ακολουθούνται στο ακέραιο χωρίς να υπάρχει κάποια παρεκτροπή. Κάθε βήμα ή δραστηριότητα κατανέμεται τέλεια ανάλογα με τη διάρκειά του.

Βήμα 4: Οργανωτική ομάδα

Το επόμενο βήμα είναι η οργάνωση της ομάδας έργου. Η ομάδα συγκεντρώνεται και αναμένεται να βρει μια λύση σε ένα πρόβλημα. Ο στόχος έχει οριστεί λόγω του προγραμματισμού και του προγράμματος έργου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βήμα 5: Υλοποίηση έργου

Σε αυτό το βήμα, το **Plan, Do, Check and Act Cycle (PDCA)** μπορεί πολύ αποτελεσματικά να χρησιμοποιηθεί ως προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων. Τα προβλήματα επιλύονται πιο αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιείται η συστηματική προσέγγιση. Στην προσέγγιση PDCA, υπάρχουν επτά βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Ορισμός του προβλήματος.
- Εντοπισμός της βασικής αιτίας.
- Συλλογή δεδομένων.
- Ανάλυση και εύρεση λύσης για το πρόβλημα.
- Εφαρμογή των λύσεων στο πρόβλημα.
- Έλεγχος και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.
- Τυποποίηση λύσεων.

Βήμα 6: Αποτελεσματικότητα συμμόρφωσης

Σε αυτό το βήμα, η αποτελεσματικότητα των βημάτων και της προσέγγισης επίλυσης προβλημάτων καθορίζεται με τη χρήση συγκρίσεων μεταξύ του πριν και του μετά την εφαρμογή.

Βήμα 7: Συνέχεια

Σε αυτήν την ενότητα, για να μπορέσει η ομάδα έργου να βεβαιωθεί πως οι διαδικασίες λειτουργούν σε κανονική κατάσταση ακόμη και μετά τις υλοποιήσεις, πρέπει να λάβουν χώρα ορισμένες ενέργειες. Οι ενέργειες που λαμβάνονται θα παρέχουν σταθερότητα και αξιοπιστία στις βελτιώσεις που έχουν πραγματοποιηθεί.

Οι Puvanasvaran et al. (2010) έχουν καθορίσει τρεις κύριες ενέργειες που μπορούν να ληφθούν για να αποφευχθούν τα προβλήματα από την επανάληψη. Οι δράσεις βασίζονται σε ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των μελών και επίσης στη συζήτηση μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων. Οι ενέργειες που αναλαμβάνονται είναι οι εξής:

- **Φύλλο ελέγχου**

Η λίστα περιέχει τα σημαντικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται χωρίς παράλειψη. Το φύλλο ελέγχου ακολουθεί πάντα τις διαδικασίες ροής επεξεργασίας. Κάθε διαδικασία που έχει πραγματοποιηθεί πρέπει να σημειώνεται στο φύλλο ελέγχου. Αυτό το στοιχείο είναι απαραίτητο να προστεθεί σε αυτό το βήμα, επειδή λειτουργεί ως κατευθυντήρια γραμμή για την αποφυγή τυχόν παράλειψης λόγω ανθρώπινου λάθους.

- **Συμμετοχή εργαζομένων**.

Μία από τις βασικές πτυχές για την αποτροπή επανάληψης προηγούμενων λαθών είναι η συνεργασία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα υπεύθυνοι για το έργο που έχει δοθεί. Ο χρόνος που αφιερώνεται για την επεξεργασία της παραγγελίας πώλησης και το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για τη συμβολή στην βελτίωση του χρόνου παράδοσης και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- **Στενή διαχείριση και αυστηρή επιβολή κυρώσεων**.

Η επιβολή της σωστής εργασιακής στάσης είναι απαραίτητη για το θετικό αποτέλεσμα από τις βελτιώσεις που έγιναν. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη πρέπει να συνεργάζονται και να επιβάλλουν τους κανόνες και να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία όπως στο εγχειρίδιο οδηγιών. Σε αντίθετες περιπτώσεις, οφείλουν να επιβάλλουν πρόστιμα ή ισοδύναμους όρους κυρώσεων στα λάθη που εντοπίζονται από αμέλεια εργαζόμενου.

5. Νέες Προσεγγίσεις για την Ανάπτυξη Συστημάτων Πληροφοριών

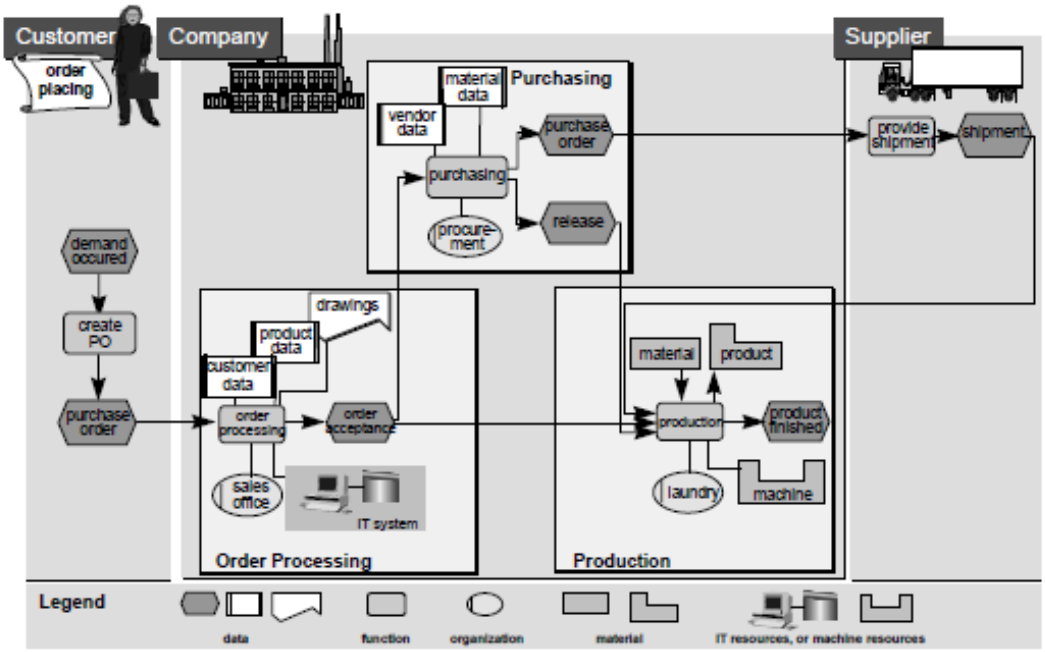
Καθώς οι η βιβλιογραφική έρευνα ολοκληρώνεται με την ανάλυση των παραπάνω μεθοδολογιών αναδεικνύοντας τα ισχυρότερα σημεία τους, σε αυτή την ενότητα αναλύονται οι δύο θεμελιώδεις τρόποι για την αναδιοργάνωση των πληροφοριακών συστημάτων. Η «*επίσημα καθοδηγούμενη*» προσέγγιση βασίζεται στον στόχο της ανάπτυξης και της εφαρμογής ενός τεχνικά σωστού συστήματος λειτουργίας. Η προσέγγιση «*βάσει **περιεχομένου***» βασίζεται στον στόχο ανάπτυξης και εφαρμογής ενός οργανωμένα σωστού λειτουργικού συστήματος. Με τη χρήση των μοντέλων αναφοράς, το περιεχόμενο και η τεχνολογία μπορούν να συνδυαστούν με νέο τρόπο.

Η προσέγγιση βάσει **περιεχομένου** ξεκινά με το σχεδιασμό των στρατηγικών επιχειρηματικών ευκαιριών και των οργανωτικών απαιτήσεων. Τα μοντέλα που προκύπτουν αποτελούν τη βάση μιας επαναλαμβανόμενης επιχειρηματικής βελτίωσης και μιας τεχνολογικής εφαρμογής. Η προσέγγιση βάσει περιεχομένου μπορεί να δομηθεί ως επίπεδο διαστρωμάτωσης και να περιγραφεί σε ένα αρχιτεκτονικό πλαίσιο για τη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Τα μοντέλα αναφοράς ως «*blue prints*» για την επιχειρηματική μηχανική μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μοντελοποίηση και τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Ο όρος «*επιχειρηματική διαδικασία*» είναι καθολικός. Μια επιχειρηματική διαδικασία περιγράφεται ως μια διαδικασία σχετική με την προστιθέμενη αξία σε έναν οργανισμό. Λαμβάνεται υπόψη στο σύνολό της, από την αρχή έως το τέλος. Το σχήμα 1 απεικονίζει την επιχειρηματική διαδικασία επεξεργασίας εισόδου μιας παραγγελίας. Οι αρχικές απαιτήσεις του πελάτη οδηγούν σε αποδοχή των παραγγελιών από το τμήμα πωλήσεων του κατασκευαστή. Οι πωλήσεις μεταδίδουν στη συνέχεια τις πληροφορίες στο τμήμα αγορών, προκειμένου να προχωρήσουν στην προμήθεια των υλικών. Τέλος, η παραγωγή σχεδιάζει και εκτελεί την εντολή εργασίας.

Το Σχήμα 1 απεικονίζει αυτήν τη διαδικασία με μια σειρά γεγονότων που ενεργοποιούν τις λειτουργίες. Το αρχικό συμβάν της διαδικασίας είναι η απαίτηση του πελάτη. Το τελικό συμβάν είναι η ολοκλήρωση του προϊόντος στη μεταποίηση. Τα γεγονότα όχι μόνο ενεργοποιούν τις συναρτήσεις, αλλά τα ίδια είναι τα αποτελέσματα των συναρτήσεων. Οι διαδικασίες μπορούν να χωριστούν σε υπο-διεργασίες. Αντίστροφα, οι υπο-διεργασίες μπορούν να ενωθούν μεταξύ τους. Με την εισαγωγή λογικών τελεστών, η δομή ελέγχου με την αλυσίδα διεργασιών που βασίζεται σε συμβάντα (EPC)

μπορεί να επεκταθεί για να φιλοξενήσει διάφορες πολύπλοκες διαδικασίες (Scheer, 1992; Keller et al., 1992; Scheer, 1994).



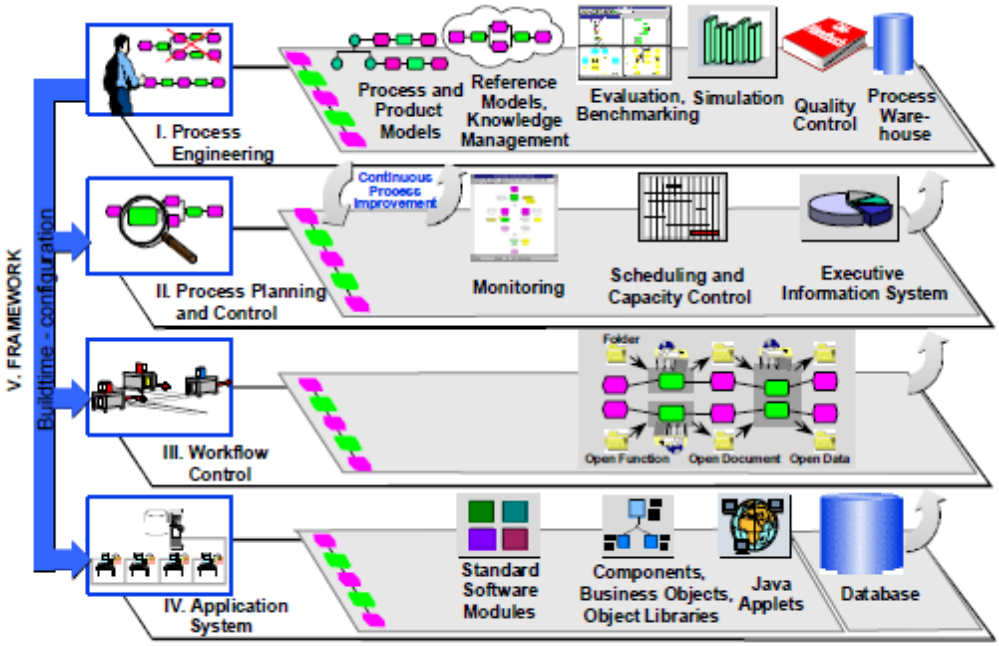
Σχήμα 1: Modeling of a business process, using event-driven process chains (EPC) (Scheer, 1998)

Εκτός από την περιγραφή της διαδικαστικής δομής των εκδηλώσεων και των λειτουργιών, πρέπει επίσης να δοθεί έμφαση στην περιγραφή των οργανωτικών μονάδων που έχουν ανατεθεί στις διαδικασίες. Πολλά έργα ανασχεδιασμού κατευθύνονται στην **ανακατανομή λειτουργιών σε οργανωτικές μονάδες**.

Η ευθυγράμμιση της επιχείρησης σύμφωνα με τις διαδικασίες της, προσφέρει τη δυνατότητα επίτευξης πολλών επιχειρηματικών στόχων. Μια επιχειρηματική διαχείριση προσανατολισμένη στη διαδικασία δεν απαιτεί όμως μόνο μια ιδέα για τον συστηματικό σχεδιασμό και την οργάνωση των ίδιων των επιχειρηματικών διαδικασιών (μέσω των λεγόμενων Αρχιτεκτονικών Συστημάτων Πληροφοριών). Η επιχειρηματική διαχείριση προσανατολισμένη στη διαδικασία **απαιτεί επίσης εργαλεία και έννοιες για τον σχεδιασμό των συστημάτων πληροφοριών που υποστηρίζουν αυτές τις διαδικασίες**. Στόχος είναι ο σχεδιασμός και ο έλεγχος των οργανωτικών δομών με πολύ ευέλικτο τρόπο ώστε να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (της αγοράς, ανταγωνιστές κ.λπ.) (Scheer et al., 1995).

5.1 ARIS – House of Business Engineering Architecture

Παρά την πληθώρα των διαφόρων ιδεών ανασχεδιασμού τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρηματικές διαδικασίες έχουν αναδειχθεί ως το επίκεντρο της επιχειρηματικής αναδημιουργίας (Davenport, 1993; Gaitanides, 1983; Harrington, 1991, Donovan, 1994; Hammer και Champy, 1995; Harrington, 1991).
«Η Αρχιτεκτονική των Πληροφοριακών Συστημάτων (ARIS) μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ακρογωνιαίος λίθος για τον Επανασχεδιασμό των Επιχειρησιακών Διαδικασιών και τη Διαχείριση της Επιχειρηματικής Διαδικασίας» (Scheer, 1992; Scheer, 1998). Το ARIS-House of business engineering (HOBE) βελτιώνει την αρχιτεκτονική των διεργασιών αντιμετωπίζοντας την ολοκληρωμένη διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών, όχι μόνο από οργανωτική, αλλά και από την οπτική γωνία των πληροφοριακών συστημάτων (βλέπε σχήμα 2) (Scheer, 1998; Scheer, 1996).



Σχήμα 2: The 'ARIS-House of Business Engineering' Architecture of Business Processes (Scheer, 1998)

Επειδή οι υπεύθυνοι των επιχειρηματικών διαδικασιών πρέπει να επικεντρωθούν στις πτυχές της μηχανικής και της περιγραφής των επιχειρηματικών τους διαδικασιών, το ARIS HOBE **παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών - από την οργανωτική μηχανική έως την εφαρμογή της πληροφορικής του πραγματικού κόσμου, συμπεριλαμβανομένης της συνεχούς προσαρμοστικής βελτίωσης.** Το HOBE επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν και να ελέγχουν συνεχώς τις τρέχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες και να δίνουν αμέριστη προσοχή στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας (CPI) (Scheer, 1997; Thome και Hufgard, 1996).
Στο επίπεδο 1 (μηχανική διεργασιών), οι επιχειρηματικές διαδικασίες διαμορφώνονται σύμφωνα με ένα πρόγραμμα εργασίας. Η ιδέα του ARIS παρέχει ένα πλαίσιο που καλύπτει κάθε πτυχή της

επιχειρηματικής διαδικασίας. Διατίθενται επίσης διάφορες μέθοδοι βελτιστοποίησης, αξιολόγησης και διασφάλισης της ποιότητας των διαδικασιών.

Το επίπεδο ΙΙ (προγραμματισμός και έλεγχος διεργασιών) είναι το σημείο όπου προγραμματίζονται και ελέγχονται οι τρέχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες των επιχειρήσεων, με μεθόδους προγραμματισμού και χωρητικότητας, καθώς και ανάλυση βάσει κόστους (βάσει δραστηριότητας). Η παρακολούθηση της διαδικασίας επιτρέπει στους διαχειριστές των διαδικασιών να παρακολουθούν τις καταστάσεις των διαφόρων διαδικασιών.

Στο επίπεδο IV (έλεγχος ροής της εργασίας), αντικείμενα προς επεξεργασία, όπως παραγγελίες πελατών με κατάλληλα έγγραφα ή ασφαλιστικές αξιώσεις, παραδίδονται από τον ένα χώρο εργασίας στον άλλο. Τα ηλεκτρονικά αποθηκευμένα έγγραφα παραδίδονται μέσα από τα συστήματα ροής της εργασίας.

Στο επίπεδο IV (σύστημα εφαρμογών), τα έγγραφα που παραδίδονται στους χώρους εργασίας υποβάλλονται σε συγκεκριμένη επεξεργασία, δηλαδή, οι λειτουργίες της επιχειρηματικής διαδικασίας εκτελούνται χρησιμοποιώντας συστήματα εφαρμογών με τη βοήθεια υπολογιστή - που κυμαίνονται από απλά συστήματα επεξεργασίας κειμένου έως πολύπλοκες τυπικές ενότητες λύσεων λογισμικού -, αλλά και μικροεφαρμογών java.

Τα τέσσερα επίπεδα συνδέονται μεταξύ τους. Οι πληροφορίες στο επίπεδο ΙΙ σχετικά με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των τρεχουσών διαδικασιών, είναι το σημείο εκκίνησης για την συνεχή προσαρμογή και τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών του επιπέδου Ι. Ο έλεγχος ροής της εργασίας συνδέεται με το επίπεδο Ι, επειδή ο έλεγχος ροής της εργασίας στο επίπεδο ΙΙΙ απαιτεί την περιγραφή των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ταυτόχρονα, το Workflow Control αναφέρει πραγματικά δεδομένα σχετικά με τις διαδικασίες που πρέπει να εκτελεστούν (ποσά, χρόνοι, οργανωτική κατανομή) πίσω στο επίπεδο ΙΙ. Οι εφαρμογές στο επίπεδο IV εκτελούνται από το σύστημα ροής εργασίας στο επίπεδο ΙΙΙ και διαμορφώνονται σύμφωνα με τα μοντέλα επιχειρηματικής διαδικασίας στο επίπεδο Ι.

Το εργαλείο ARIS είναι ένα πλαίσιο που υποστηρίζει τον προσανατολισμό διαφόρων περιοχών (Bernus et al., 1998). Είναι ένα εργαλείο που λαμβάνει υπόψη τον στρατηγικό σχεδιασμό και την ανάλυση της διαδικασίας (ανάλυση ARIS BSC) (Changchien και Shen, 2002; Kim και Jang, 2002). Επιπλέον, απεικονίζει τη σχέση μεταξύ της αιτίας και του αποτελέσματος των στρατηγικών στόχων (Heinz, 2001). Αναγνωρίστηκε από την Gartner Group (2002) στην έκθεσή της σχετικά με τη διαδικασία μοντελοποίησης και τα εργαλεία BPR.

Η αρχιτεκτονική ARIS είναι ένα εννοιολογικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τους Scheer et al. (2002) που δείχνει ποιες από τις διάφορες απόψεις και επίπεδα μπορούν να χρησιμοποιηθούν γενικά για την περιγραφή εταιρειών και επιχειρηματικών εφαρμογών. **Με αυτό τον τρόπο, η περιγραφή μπορεί να πραγματοποιηθεί από καθαρά λειτουργική άποψη**.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σύμφωνα με μια άλλη οπτική, η εφαρμογή μπορεί να εξεταστεί από την άποψη των δεδομένων. Σε αυτό το σημείο, μπορεί να τεθεί το ερώτημα ποια δεδομένα μπορεί να διαχειριστεί το σύστημα και πώς είναι δομημένα αυτά τα δεδομένα.

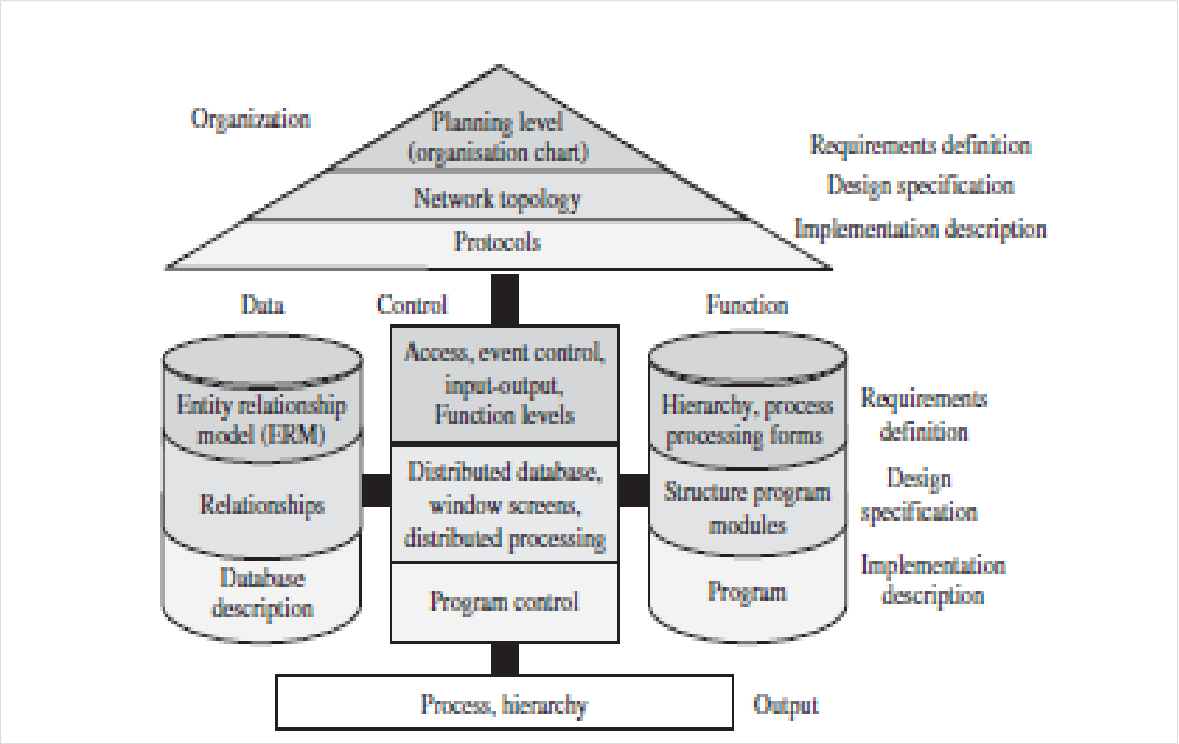
Η τρίτη περιγραφική άποψη είναι η οργανωτική. Σε αυτήν την περίπτωση, οι οργανωτικές μονάδες και οι ευθύνες εκπροσωπούνται, προκειμένου να διατηρηθεί η σχέση μεταξύ των διαδικασιών και των δεδομένων. Κεντρικό ρόλο στον συνολικό έλεγχο επιτελεί η σύνδεση μεταξύ γεγονότων και συναρτήσεων, η οποία χρησιμεύει για να περιγράψει τη χρονολογική σειρά της εκτέλεσης της λειτουργίας και, επομένως, και της επιχειρηματικής διαδικασίας (Scheer et al., 2002).

Να σημειωθεί ότι για τη μοντελοποίηση των διαφόρων προβολών απαιτούνται κατάλληλες μέθοδοι περιγραφής. Τα παραδείγματα μεθόδων περιγραφής περιλαμβάνουν το μοντέλο σχέσης οντοτήτων για τη χαρτογράφηση της λογικής δομής των δεδομένων, την αλυσίδα διεργασιών που βασίζεται σε συμβάντα για την προβολή της επιχειρηματικής διαδικασίας ή το οργανόγραμμα για την τεκμηρίωση των οργανωτικών δομών.

Αυτές οι μέθοδοι περιγραφής αντικατοπτρίζονται στο μεταμοντέλο ARIS. Το μεταμοντέλο περιλαμβάνει όλα τα αντικείμενα πληροφοριών που απαιτούνται για να καταστεί δυνατή η χαρτογράφηση των επιχειρηματικών υποθέσεων μιας εταιρείας μέσω μοντέλων. Εκτός από την ίδια την πληροφορία, η σχέση μεταξύ αυτών των αντικειμένων ορίζεται επίσης στο μεταμοντέλο. Η ποιότητα του μεταμοντέλου είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην ευελιξία του συστήματος, καθώς καθορίζει ποια περιεχόμενα μπορούν να χαρτογραφηθούν με το σύστημα (Scheer et al., 2002).

Ένας κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη της βασικής ιδέας του ARIS ήταν η σύνδεση μεταξύ της οργανωτικής σκέψης των υπευθύνων για τις επιχειρηματικές διαδικασίες και του επιπέδου των εργαλείων, δηλαδή του συστήματος πληροφορικής που χρησιμοποιείται για την υποστήριξη της επιχειρηματικής διαδικασίας. Για τον λόγο αυτό, οι Scheer et al. (2002) πρότειναν το ARIS House να περιγράψει μια επιχειρηματική διαδικασία, αποδίδοντας ίση σημασία στα ζητήματα της οργάνωσης, της λειτουργικότητας και της απαιτούμενης τεκμηρίωσης. Σε πρώτη φάση έπρεπε να είναι δυνατή η απομόνωση αυτών των ερωτήσεων για μια ξεχωριστή επεξεργασία, προκειμένου να μειωθεί η πολυπλοκότητα του πεδίου περιγραφής, αλλά τότε όλες οι σχέσεις θα έπρεπε να αποκατασταθούν χρησιμοποιώντας την προβολή ελέγχου που έχει εισαχθεί για το σκοπό αυτό.

Το ARIS House (σχήμα 3) αποτελεί μια έννοια πλαισίου στην οποία οργανώνονται οι περιγραφικές διαδικασίες για όλες τις απόψεις και τα επίπεδα του κύκλου ζωής. Οι περιγραφές όλων των προβολών και των επιπέδων του κύκλου ζωής έχουν ως εξής.



Σχήμα 3: ARIS house (Scheer et al. 2002).

- Προβολή οργανισμού

Οι οργανωτικές δομές αντιπροσωπεύονται από μια δομή δέντρου, η οποία απεικονίζει επίσης τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών μονάδων. Αυτή η προβολή εξετάζει τη σχέση μεταξύ των ανθρώπων και των ζητημάτων με τους δεσμούς μεταξύ των διαφόρων διαγραμματικών συστατικών που έχουν διαφορετικά γνωρίσματα.

- Προβολή δεδομένων

Το eERM (μοντέλο σχέσης εκτεταμένης οντότητας) χρησιμοποιεί μακροσκοπικές ή μικροσκοπικές περιγραφές για να υποδηλώσει αντικείμενα δεδομένων. Οι περιγραφές μακροσκοπικών αντικειμένων χρησιμοποιούνται συνήθως στην πτυχή ελέγχου του ARIS, ενώ μικροσκοπικά αντικείμενα δεδομένων χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τον τύπο της σχέσης μεταξύ διαφορετικών βασικών δεδομένων.

- Προβολή λειτουργίας

Απαιτούνται αντικείμενα που μπορούν να περιγράψουν τις (τεχνικές) λειτουργίες μιας εταιρείας. Μέσω ενός δέντρου συνάρτησης, η προβολή συνάρτησης πραγματοποιεί αναλύσεις σε πτυχές της διαδικασίας, του αντικειμένου και της εκτέλεσης. Ο σκοπός είναι ο χειρισμός των δεδομένων που σχετίζονται με το κόστος και το χρόνο.

- Προβολή ελέγχου

Οι μακροσκοπικές προβολές δεδομένων, οργάνωσης και διαδικασιών λειτουργίας μπορούν να οδηγήσουν στην ανακάλυψη της προβολής ελέγχου, κάνοντας τις αναλύσεις συνοπτικές.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ο σχεδιασμός τριών επιπέδων κύκλου ζωής, που αποτελείται από τον ορισμό των απαιτήσεων, την προδιαγραφή του σχεδιασμού και τα επίπεδα περιγραφής της εφαρμογής, χρησιμοποιήθηκε έτσι ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση της υλοποίησης από την περιγραφή της τεχνικής οργάνωσης έως το επίπεδο εφαρμογής των συστημάτων. Ένα επίπεδο απόδοσης ήταν αυτό που αργότερα προστέθηκε στις προβολές του ARIS για να επιτρέπεται τη ρητή καταγραφή του αποτελέσματος μιας επιχειρηματικής διαδικασίας και όλων των λειτουργιών της.

5.2 Προτεινόμενες Διαδικασίες

Περνώντας στην ενότητα που αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό, να σημειωθεί ότι πρέπει να ελέγχεται συνεχώς καθώς η διαδικασία προχωράει (Kaplan και Norton, 1996; Kettinger και Teng, 1998). Για να διατηρηθούν οι στρατηγικοί στόχοι σε μια σωστή πορεία και κατεύθυνση, πρέπει να ενσωματωθούν χαρακτηριστικά ελέγχου (για μέτρηση, διαχείριση και τροποποίηση). Σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι το ARIS μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα γεγονότα οποιασδήποτε μεμονωμένης διαδικασίας.

Η λειτουργία «διαδοχής» επιτρέπει στον χρήστη να κάνει σχέδια χωρίς να χρειάζεται να επανασχεδιάσει — μειώνοντας έτσι σημαντικά τον χρόνο προγραμματισμού. Είναι επίσης ένα ισχυρό αναλυτικό εργαλείο γιατί, κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης, μπορεί γρήγορα να εκτελέσει τροποποίηση και μέτρηση διαφορετικών διαδικασιών για την αξιολόγηση διαφόρων μοντέλων. Ο Denis (2002) χρησιμοποίησε τις τέσσερις πτυχές του Balanced Scorecard (BSC) για να περιγράψει τις στρατηγικές πληροφόρησης του British National Health Scheme (NHS) μέσω μιας αιτιώδους σχέσης μεταξύ επιχειρηματικών αποστολών και στρατηγικών.

Η διαδικασία που αφορά την εφαρμογή των αναλυτικών εργαλείων ARIS στο προτεινόμενο μοντέλο πέντε βημάτων μπορεί να συνοψιστεί ως εξής.

Βήμα 1. Στρατηγική ανάλυση

Μια ποικιλία εργαλείων - όπως η μήτρα μεριδίου ανάπτυξης της BCG (Boston Consulting Group) και του Porter "diamond" (ένα μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων) (Kotler et al. 1999) - μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την στρατηγική ανάλυση υπό το πρίσμα μιας επιχείρησης αναφορικά με τους εσωτερικούς πόρους, το εξωτερικό περιβάλλον της, και τον ανταγωνισμό. Χρησιμοποιώντας αυτά τα εργαλεία, η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει μια πιο ανταγωνιστική στρατηγική.

Το διάγραμμα αλυσίδας προστιθέμενης αξίας στο ARIS βοηθά μια επιχείρηση να κατανοήσει τον στρατηγικό ρόλο που παίζει στην αγοραία αλυσίδα προστιθέμενης αξίας. Το ARIS BSC μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή στρατηγικών στόχων. Το διάγραμμα υποστηρίζεται από ένα διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος που αποτελείται από τέσσερις προοπτικές για τη σύνδεση του στρατηγικού στόχου κάθε προοπτικής. Όσο αφορά τη στάθμιση των χαρακτηριστικών των διαφόρων στρατηγικών στόχων μπορεί να χρησιμοποιηθεί παρόμοιος ένας δείκτης με μια κλίμακα τύπου Likert πέντε σημείων. Ένα δομημένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται για να διευκρινίσει τα χαρακτηριστικά

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

που συνθέτουν ένα πλήρες διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος. Έπειτα, για την αντιμετώπιση του περίπλοκου δικτύου της στρατηγικής αιτίας και αποτελέσματος, προκειμένου να κατανοηθεί η προτεραιότητα των στρατηγικών στόχων, ακολουθεί μια ανάλυση διαδικασίας ARIS BSC.

Βήμα 2. Ορισμός KPI (κρίσιμων σημείων επιτυχίας)

Κατά την εφαρμογή ενός κατάλληλου συστήματος πληροφοριών, μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν για να βελτιωθούν οι σχετικές λειτουργίες. Μόλις η επιχείρηση δώσει προτεραιότητα στις στρατηγικές, πρέπει να γνωρίζει τι είδους ανταγωνιστικότητα χρειάζεται για να κερδίσει τους πελάτες. Αυτό προσδιορίζεται με την ανάλυση των τάσεων της αγοράς και των αναγκών των πελατών πριν από την ανάλυση της διαδικασίας. Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών της για να επεξεργαστεί πιο ανταγωνιστικά KPI που εναρμονίζονται με τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Το διάγραμμα κατανομής KPI του ARIS μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να αναπτύξει τους στρατηγικούς της στόχους στο διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος. Στη συνέχεια, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να διατυπώσει τα κρίσιμα σημεία επιτυχίας και να προσδιορίσει τα τμήματα που θα είναι υπεύθυνα για κάθε δείκτη. Η αποτελεσματικότητα της υλοποίησης του έργου βελτιώνεται μόνο όταν οι ενδιαφερόμενες υπηρεσίες παρακολουθούν αυτά τα σημεία.

Βήμα 3. Ανάλυση μοντέλου για επιχειρήσεις («as - is»)

Ο στόχος σε αυτό το στάδιο είναι να μοντελοποιήσει την υπάρχουσα διαδικασία με την βασική τεχνική ARIS - δηλαδή το διάγραμμα eEPC. Το διάγραμμα eEPC βοηθά στην αποσαφήνιση του χρόνου και του κόστους που εμπλέκονται στα γεγονότα και τις λειτουργίες της διαδικασίας. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να ληφθούν με παρατήρηση ή συνέντευξη. Όσο πιο ακριβής είναι η εκτίμηση του χρόνου και του κόστους, τόσο πιθανότερο είναι να επιλυθούν τα βασικά προβλήματα.

Η μοντελοποίηση της επιχειρηματικής διαδικασίας ακολουθείται από τον προσδιορισμό, με προσομοίωση, του χρόνου και του κόστους που συνεπάγεται η τρέχουσα διαδικασία. Αυτή η μέθοδος εντοπίζει την προέλευση των προβλημάτων της επιχείρησης - τα οποία ενδέχεται να προέρχονται από την ίδια τη διαδικασία, τον οργανισμό, τη διαχείριση ή τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται.

Βήμα 4. To- be Model

Μετά την επίλυση των βασικών προβλημάτων που περιλαμβάνονται στο προηγούμενο βήμα, σχεδιάζεται μια διαδικασία κατάλληλη για επιχειρηματικές στρατηγικές. Είναι απαραίτητο να συνειδητοποιήσουμε ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες στο διαδίκτυο περιλαμβάνουν διάφορα τμήματα, και ότι επομένως απαιτούνται συζητήσεις μεταξύ των τμημάτων. Επιπλέον, οι ανάγκες των πελατών, οι εσωτερικοί πόροι της επιχείρησης και η υποστήριξη από τους προμηθευτές πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη από τη σκοπιά της διαχείρισης (όχι της πληροφορικής). Οι εκτιμήσεις επιτρέπουν το σχεδιασμό μιας εφικτής επιχειρηματικής διαδικασίας που μπορεί να αντιγραφεί μόνο με δυσκολία (ενόψει των KPI που πρέπει να επιτευχθούν).

Το ARIS είναι σε θέση να διαχειρίζεται πολύπλοκες διαδικασίες γρήγορα με σκοπό την αποτελεσματική μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών. Μια διαδικασία μπορεί να τροποποιηθεί

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ή να επανασχεδιαστεί χρησιμοποιώντας το διάγραμμα ARIS eEPC ενώ εφαρμόζεται μια μονάδα συστήματος για να περιγράψει τα δεδομένα για να παρέχει μια μακροοικονομική προβολή.

Βήμα 5. Προσομοίωση

Μόλις μοντελοποιηθεί η νέα επιχειρηματική διαδικασία, το animation ARIS εφαρμόζεται για την εκτίμηση του χρόνου και του κόστους που απαιτείται στη διαδικασία. Το σχέδιο μπορεί να ελέγξει τις υποθετικές διαδρομές της διαδικασίας για να βελτιώσει την κατανόηση του κατά πόσον η νέα διαδικασία θα ταιριάζει στις πραγματικές ανάγκες της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Εάν οι στόχοι δεν μπορούν να επιτευχθούν, είναι απαραίτητο να επανεξεταστούν οι πιθανές αιτίες, αν δηλαδή προέρχονται από τη διαδικασία της ρύθμισης KPI, του σχεδιασμού της διαδικασίας και ούτω καθεξής. Για την επίλυση του προβλήματος, η ομάδα του έργου ίσως χρειαστεί να επιστρέψει στο βήμα 2 για να ελέγξει τον ορισμό των κρίσιμων σημείων ή στο βήμα 4 για να ελέγξει τη δυνατότητα σχεδιασμού της διαδικασίας (ή ίσως σε άλλα βήματα).

Εν συντομία, στο βήμα ανάλυσης της στρατηγικής, το διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος του μοντέλου ARIS BSC χρησιμοποιείται για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων από επιχειρηματικά σενάρια, ενώ το βασικό διάγραμμα κατανομής δείκτη απόδοσης (KPI) χρησιμοποιείται για την εύρεση δεικτών που μπορούν να αποφασίσουν εάν έχουν επιτευχθεί οι στρατηγικοί στόχοι.

Όσον αφορά τις υπάρχουσες («as - is») και τις νέες («to - be») αναλύσεις διεργασιών, το διάγραμμα του EEPC (εκτεταμένη αλυσίδα διεργασιών που βασίζεται σε συμβάντα) του ARIS θα χρησιμοποιηθεί για να απεικονίσει το επιχειρηματικό μοντέλο της διαδικασίας. Τα πέντε βήματα του προτεινόμενου μοντέλου μπορούν να ολοκληρωθούν με το ARIS.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΜΕΡΟΣ Β΄: Υλικό Πρακτικής & Real Case BPR

6. Πρακτική Άσκηση

Η παρούσα διπλωματική συντάχθηκε την ίδια περίοδο με την πρακτική άσκηση στο τμήμα Τμήμα Εσωτερικής Αγοράς και Συγχρηματοδοτούμενων Έργων της European Profiles Α.Ε. Στα πλαίσια της πρακτικής, πραγματοποιήθηκε εκπαίδευση, πάνω στο γνωσιακό αντικείμενο του Business Process Reengineering και μελέτη των παραδοτέων των ομάδων υλοποίησης έργων του τμήματος. Όπως σε κάθε εταιρεία παροχής υπηρεσιών, έτσι και στην European Profiles ΑΕ, το ανθρώπινο δυναμικό της είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο. Για το λόγο αυτό, οι απασχολούμενοι εμπλέκονται σε μια συνεχή διαδικασία επιμόρφωσης προκειμένου να αποκτούν περαιτέρω γνώσεις και δεξιότητες.

Η πολιτική της ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της εστιάζεται στη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων και γνώσεων του και στην επίτευξη των επαγγελματικών στόχων κάθε στελέχους. Η εταιρική φιλοσοφία εστιάζεται στη συνεχή ενεργοποίηση των στελεχών, ενθαρρύνοντας τις πρωτοβουλίες και τη δημιουργικότητά τους στην καθημερινή εργασία τους. Κατ' επέκταση, η Διοίκηση της δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, συνεργασίας, ασφάλειας και αμοιβαίου οφέλους.

Όσο αφορά την ίδια European Profiles Α.Ε πρόκειται για μία ανεξάρτητη εταιρεία παροχής υπηρεσιών συμβούλου. Ιδρύθηκε το 1992 με κύριο αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών με ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή τεχνικής βοήθειας σε δημόσιους (διεθνείς και εγχώριους) φορείς καθώς και στην ανάπτυξη και προώθηση καινοτόμων μεθοδολογιών και εργαλείων για τη λειτουργία, οργάνωση και αναδιάρθρωσή τους. Από την ίδρυσή της έως σήμερα έχει ολοκληρώσει με επιτυχία πάνω από 100, μεγάλα κατά το πλείστων, έργα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, ενώ παράλληλα διαθέτει ενεργή παρουσία σε 39 χώρες της ΕΕ, Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης, στις χώρες της Ρωσικής Ομοσπονδίας, καθώς και σε χώρες της Ασίας, της Αφρικής και της Λατινικής Αμερικής.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες που παρέχει καλύπτουν μια ευρεία γκάμα τομέων δραστηριοποίησης, απευθυνόμενη σε οργανισμούς και επιχειρήσεις τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

Οι βασικοί τομείς δραστηριοτήτων της Εταιρείας είναι οι εξής:

Ι. ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

- Διαχείριση και Αξιολόγηση έργων και προγραμμάτων
- Υλοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων
- Υλοποίηση έργων στους ακόλουθους τομείς:
    - Διοικητική Μεταρρύθμιση
    - Θεσμική ενίσχυση–εναρμόνιση εθνικής νομοθεσίας με την Κοινοτική νομοθεσία
    - Σχεδιασμός συστημάτων κοινωνικής πρόνοιας, προστασίας και ενσωμάτωσης / υγείας / αξιολόγησης αναπηρίας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (αρχική και συνεχιζόμενη)
- Κοινωνική πολιτική
- Περιβάλλον και Ενέργεια
- Απασχόληση και κοινωνική ενσωμάτωση
- Οικονομική πολιτική και ανάπτυξη
- Ενίσχυση μικρομεσαίων επιχειρήσεων
- Ολοκληρωμένη Τοπική και Περιφερειακή ανάπτυξη
- Υποδομές ποιότητας (τυποποίηση, πιστοποίηση, διαπίστευση, μετρολογία, κλπ.)

II. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης
- Προγραμματισμός και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- Προγράμματα κατάρτισης, στήριξης και προώθησης στην αγορά εργασίας ευάλωτων ομάδων πληθυσμού
- Συστήματα αξιολόγησης εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων
- Ανάπτυξη εκπαιδευτικών εργαλείων

III. CONSULTING ΠΡΟΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

- Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός
- Ανάπτυξη Επενδυτικών Σχεδίων (Business plans)
- Αναδιοργάνωση φορέων - Οργανωτικός εκσυγχρονισμός και ανασχεδιασμός διαδικασιών (Business Process Re-engineering)
- Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας λειτουργίας, μέτρηση απόδοσης
- Ανάπτυξη μελετών σκοπιμότητας - εφικτότητας - προοπτικών
- Διερεύνηση – αξιολόγηση εναλλακτικών πόρων και πηγών χρηματοδότησης
- Ανάπτυξη Συστημάτων Διαχείρισης Προσωπικού
- Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγραμμάτων Κατάρτισης
- Διεξαγωγή ερευνών αγοράς στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- Σχεδιασμός και εκπόνηση προγραμμάτων εφαρμοσμένης έρευνας
- Μελέτες μάρκετινγκ (marketing plans)
- Υποστήριξη - Διαχείριση Υλοποίησης Έργων και Προγραμμάτων
- Διαχείριση περιβαλλοντικών έργων ερευνητικών και εκπαιδευτικών περιβαλλοντικών προγραμμάτων.
- Μελέτη, ανάπτυξη, εφαρμογή ενεργειακών μελετών και παρακολούθηση ενεργειακών έργων.
- Ανάπτυξη τοπικών σχεδίων δράσης για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

IV. ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και εφαρμογή Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων
- Μελέτη, αξιολόγηση και σχεδιασμός συστημάτων και διαδικασιών (MRP)
- Εφαρμογές Information Security
- Εφαρμογές επεξεργασίας κειμένων φυσικής γλώσσας
- Εφαρμογές Internet και ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business)
- Εφαρμογές ολοκληρωμένων συστημάτων πληροφόρησης διοίκησης (MIS)
- Μελέτες και προγράμματα εφαρμοσμένης έρευνας για την χρήση προϊόντων πληροφορικής σε διάφορους παραγωγικούς τομείς
- Ανάπτυξη εκπαιδευτικών εφαρμογών και εργαλείων πολυμέσων (multimedia), για την εξ΄ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning)

Διεύθυνση Management Consulting - Τμήμα Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων

Το τμήμα Συγχρητοδοτούμενων Προγραμμάτων όπου πραγματοποιήθηκε η πρακτική άσκηση είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό, διαχείριση και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων κοινοτικών προγραμμάτων που εστιάζουν στην ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, προώθηση της Κοινωνίας της Πληροφορίας, στην Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Περιφερειακή και Τοπική ανάπτυξη, Ενέργεια, Προώθηση της Απασχόλησης, Δια Βίου Εκπαίδευση / Κατάρτιση, κλπ.

6.1 Εκπαίδευση – Real Case

Συμμετέχοντας σε δύο ομάδες υλοποίησης με ρόλο του Junior Consultant, η εκπαίδευση συσχετίσθηκε άμεσα με τις διαδικασίες του τμήματος των Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων. Έχοντας υπόψη ότι οι σύμβουλοι της European Profiles δρουν ως εξωτερικοί συνεργάτες για χάρη των πελατών τους, αποτελούν την ραχοκοκαλιά της εταιρείας.

Μέσα από την μελέτη παραδοτέων έργων και την συμμετοχή στις ομάδες υλοποίησης, σχηματίστηκε το θεωρητικό και πρακτικό υπόβαθρο για την μελέτη της βιβλιογραφίας του Business Process Reengineering και την διαμόρφωση της συμπερασματολογίας που οδηγεί η σύγκριση με μία μελέτη περίπτωσης.

Λαμβάνοντας υπόψη την εκπαίδευση του προσωπικού του τμήματος και μετά από μελέτη των παραδοτέων έργων, παρακάτω παρουσιάζονται οι διαδικασίες του τμήματος όπως αυτές καταγράφηκαν για την σχετική πιστοποίηση ISO 9001:

Στόχοι:

- Βέλτιστη αξιοποίηση πόρων
- Ελαχιστοποίηση παραπόνων από τον πελάτη
- Σχεδιασμός ρεαλιστικών ποιοτικών, χρονικών και κοστολογικών απαιτήσεων έργου
- Βέλτιστη ποιότητα & τήρηση χρονοδιαγραμμάτων έργου στο προδιαγεγραμμένο κόστος
- Διατήρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω της συμμετοχής τους σε ομάδες έργων
- Μεγιστοποίηση απόδοσης ομάδας έργου και κατ' επέκταση του ίδιου του έργου

Αντικείμενο:

- Όλες οι δραστηριότητες υλοποίησης που είναι αναγκαίες από την έναρξη έως την παράδοση του έργου.
- Έλεγχος και παρακολούθηση έργου, διαχείριση προβλημάτων, συντονισμός και κατεύθυνση ομάδας έργου, αναφορά προς ανώτερα διοικητικά επίπεδα.
- Δραστηριότητες υποβοήθησης ομάδας έργου & ενίσχυσης τεχνικών γνώσεων.

Ανάλυση Διεργασίας

	Εργασία	**Υπεύθυνος**
1	Κωδικοποίηση Έργων	• *Υπεύθυνος Έργου* • *Υπεύθυνος Ποιότητας*
2	Δημιουργία και Διαχείριση Προτύπων Συμβάσεων	• *Υπεύθυνος Έργου* • *Βοηθός Λογιστή*
3	Σύνταξη και Διευθέτηση Υπογραφής Συμβάσεων	• *Διευθύνων Σύμβουλος* • *Γενικός Διευθυντής* • *Υπεύθυνος Έργου*
4	Έλεγχος - Έγκριση Συμβάσεων Έργων	• *Διευθύνων Σύμβουλος* • *Γενικός Διευθυντής* • *Διευθυντής Οικονομικού Προγραμματισμού & Ανάπτυξης*
5	Επικοινωνία με Νομικό Σύμβουλο και Διευθέτηση Προβλημάτων Σχετικών με Συμβάσεις	• *Γενικός Διευθυντής* • *Υπεύθυνος Έργου*
6	Τήρηση Αρχείου Συμβάσεων Έργων	• *Γραμματεία*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

7	Τελική Έγκριση Οικονομικής Συμφωνίας με Πελάτες με Εξωτερικούς και Λοιπούς Συνεργάτες	• *Διευθύνων Σύμβουλος* • *Διευθυντής Οικονομικού Προγραμματισμού & Ανάπτυξης*
8	Μελέτη και Διερεύνηση των Όρων, του Αντικειμένου και των Δραστηριοτήτων του Έργου	• *Γενικός Διευθυντής* • *Υπεύθυνος Έργου*
9	Δημιουργία - Οριστικοποίηση Συμβασιοποιημένων Χρονοδιαγραμμάτων και Προϋπολογισμών	• *Γενικός Διευθυντής* • *Υπεύθυνος Έργου* • *Διευθυντής Οικονομικού Προγραμματισμού & Ανάπτυξης*
10	Ενεργοποίηση Ομάδας Έργου - Κατανομή Εργασιών	• *Γενικός Διευθυντής* • *Υπεύθυνος Έργου*
11	Υλοποίηση Μικρών και Μεσαίων Έργων	• *Consultant*
12	Εκπροσώπηση της Εταιρείας στα Έργα που Αναλαμβάνει και Υλοποιεί	• *Senior Consultant*
13	Διεξαγωγή Πρωτογενούς και Δευτερογενούς Ερευνάς, Συγκέντρωση και Ανάλυση Στοιχείων	• *Junior Consultant*
14	Διεξαγωγή Δευτερογενούς Ερευνάς (Υπό Καθοδήγηση), Άντληση Στοιχείων και Ανάλυση Αυτών	• *Junior Consultant*
15	Συμμετοχή σε Υλοποίηση Μικρών Έργων (Υπό Καθοδήγηση)	• *Junior Consultant*
16	Συμμετοχή στην Υλοποίηση Έργων (Μεσαίων και Μεγάλων)	• *Senior consultant* • *Consultant*
17	Έλεγχος και Αξιολόγηση Παραδοτέων Έργων	• *Υπεύθυνος Έργου*
18	Έλεγχος Οικονομικών Καταστάσεων που Υποβάλλονται στα Πλαίσια Έργων Τεχνικής Βοήθειας	• *Διευθυντής Οικονομικού Προγραμματισμού & Ανάπτυξης*
19	Υποστήριξη κατά την Υποβολή Προτάσεων και κατά την Υλοποίηση των Έργων σε Θέματα Πληκτρολόγησης & Διαμόρφωσης Κείμενων ή Πινάκων, Φωτοαντίγραφων Κλπ μέχρι και της Τελικής Αποστολής αυτών στον Πελάτη	• *Γραμματεία*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

20	Αλληλογραφία και Επικοινωνία με Πελάτες, Συνεργάτες	• *Υπεύθυνος Έργου* • *Senior Consultant* • *Consultant*
21	Σχεδιασμός και Ολοκλήρωση όλων των Απαιτούμενων για το Έργο Ενεργειών σε Καθημερινή Εβδομαδιαία και Μηναία Βάση	• *Υπεύθυνος Έργου*
22	Βοηθός σε Διοίκηση Μικρών Έργων	• *Junior Consultant*
23	Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Έργων	• *Consultant*
24	Διοίκηση Μεσαίων και Μεγάλων Έργων	• *Senior consultant*
25	Βέλτιστη Χρήση όλων των Πόρων Ενός Έργου, Κατανομή και Συντονισμός Εργασιών	• *Υπεύθυνος Έργου*
27	Εξασφάλιση Αποτελεσματικής Συνεργασίας μεταξύ των Μελών της Ομάδας Έργου	• *Υπεύθυνος Έργου*
28	Καθοδήγηση Ομάδας Έργου	• *Υπεύθυνος Έργου*
29	Διαχείριση Προβλημάτων που Ανακύπτουν κατά την Υλοποίηση των Έργων	• *Υπεύθυνος Έργου*
30	Έγκριση Δαπανών Έργου - Τακτικές Ενημερώσεις Απολογισμών	• *Υπεύθυνος Έργου* • *Διευθυντής Οικονομικού Προγραμματισμού & Ανάπτυξης*
31	Αναφορά σε Ανώτερα Ιεραρχικά Επίπεδο-Αρμόδιο Διευθυντή	• *Υπεύθυνος Έργου*
32	Σύνταξη Έκθεσης Αποτίμησης Έργου Κατόπιν της Ολοκλήρωσης	• *Υπεύθυνος Έργου*

Τα συμβασιοποιημένα χρονοδιαγράμματα και οι προϋπολογισμοί γίνονται με τη βοήθεια έκδοσης προϋπολογισμού του έργου στο ERP SAP και του εντύπου Ε12 από τον υπεύθυνο του έργου και εγκρίνονται από τον CEO ενώ κάθε αλλαγή σε χρονοδιάγραμμα ή προϋπολογισμό πρέπει να ενημερώνεται με ευθύνη του υπευθύνου έργου. Μετά την έγκριση ο προϋπολογισμός αρχειοθετείται στο φάκελο του έργου.

Οι προϋπολογισμοί των έργων καταχωρούνται στο ERP SAP στο αντίστοιχο έργο. Πληροφορίες καταχώρησης των στοιχείων του προϋπολογισμού υπάρχουν στο SAP Εγχειρίδιο Χρήσης το οποίο είναι διαθέσιμο στο intranet.

Το κάθε στέλεχος που συμμετέχει σε έργα πρέπει να συμπληρώνει σε καθημερινή βάση το φύλλο χρέωσης ανθρωποχρόνου (timesheet) μέσω του ERP SAP.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6.2 BPR on Real Case

Έχοντας αναλύσει από το ΜΕΡΟΣ Α' την θεωρία του Business Process Management, Business Process Reengineering αλλά και σημαντικές Μεθοδολογίες που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα καθώς και τους πυλώνες πάνω στους οποίους βασίστηκαν, στο σημείο αυτό θα παρουσιαστεί μία πραγματική μελέτη περίπτωσης Business Process Reengineering που υλοποιήθηκε από την εταιρεία European Profiles Α.Ε για πελάτη της.

Την χρονική περίοδο της πρακτικής και της εκπαίδευσης, η εταιρεία είχε αναλάβει την υλοποίηση έργου BPR για πελάτη της, ένα συλλογικό θεσμικό φορέα του δημοσίου. Καθώς η συγκεκριμένη περίπτωση αποτέλεσε το πλέον πρόσφατο και σχετικού αντικειμένου έργο και επιλέχθηκε να αναλυθεί στις παρακάτω ενότητες, με σκοπό, βάση της σχετικής βιβλιογραφία που μελετήθηκε παραπάνω να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πώς αυτή η θεωρία βρίσκει αντίκρισμα στην σημερινή πραγματικότητα του Δημοσίου. Μετά από την μελέτη του σχετικού υλικού του έργου και μετά από επικοινωνία με τον Project Manager, συντάχθηκαν οι ενότητες που ακολουθούν αναλύοντας τη περιγραφή της μεθοδολογίας, την ανάλυση της αρχικής κατάστασης του φορέα, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του νέου μοντέλου **υπό το πρίσμα ρήτρας εμπιστευτικότητας ως προς την ονομαστική αναφορά στο πελάτη και των ποσοτικών μεγεθών του.**

Ξεκινώντας το Real Case στην συγκεκριμένη ενότητα αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση ανασχεδιασμού που χρησιμοποιείται κυρίως σε πολυσύνθετα περιβάλλοντα Οργανισμών και επιχειρήσεων με σύνθετη δομή, κάθετη εξειδίκευση και πολλαπλές δραστηριότητες και θεματικά αντικείμενα.

Πρόκειται για μια εξειδίκευση της μεθοδολογίας **Business Process Reengineering** στο ιδιαίτερο περιβάλλον οργάνωσης και λειτουργίας δημόσιου φορέα. Η εφαρμογή της μεθοδολογικής προσέγγισης εναρμονίζεται και υποστηρίζεται από **το εξειδικευμένο λογισμικό μοντελοποίησης ARIS.**

Βάση όσων αναλύθηκαν στο ΜΕΡΟΣ Α' η προσέγγιση της μεθοδολογίας BPR που υιοθετείται κάθε φορά έχει διαφορετικούς αντικειμενικούς στόχους, από σταδιακές βελτιώσεις στις διάφορες λειτουργικές περιοχές του οργανισμού / οργανισμού έως την ολική αναθεώρηση της επιχειρηματικής οντότητας σε μερικές περιπτώσεις.

Είναι σαφές ότι μια τέτοια διαφοροποίηση στόχων δεν πρέπει να προσεγγίζεται με μια μονοσήμαντη, ανελαστική και μη προσαρμόσιμη μεθοδολογία. Επιπλέον, για ορισμένες λειτουργικές περιοχές ο ανασχεδιασμός επιτρέπει ταχεία εφαρμογή και βελτίωση, ενώ για άλλες, ίσως, απαιτηθεί ριζική αναδιοργάνωση των διαδικασιών ή ακόμη και επιχειρηματική αναθεώρηση (αλλαγή αποστολής και απαιτούμενες ρυθμίσεις θεσμικού πλαισίου). Με βάση την μεθοδολογία αυτή:

- Εξασφαλίζεται η σύνδεση και συμβατότητα των προτεραιοτήτων των συμβαλλομένων.
- Εγκαθίσταται μια ισχυρή γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα και των αναλυτών / μελετητών συμβούλων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Παρέχονται σημεία ελέγχου / ανασκόπησης της πορείας υλοποίησης της μελέτης και λεπτομερής περιγραφή των επιμέρους δραστηριοτήτων.
- Επιμέρους στόχοι της προτεινόμενης μεθοδολογίας ανασχεδιασμού για δημόσιο φορέα αποτελούν οι παρακάτω:
- Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Η απλούστευση των εσωτερικών διαδικασιών οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα.
- Ο εξορθολογισμός του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Η ανάπτυξη ενός νέου αποδοτικού και διαλειτουργικού επιχειρησιακού μοντέλου.
- Η μείωση των ενδο – διοικητικών επιβαρύνσεων στην υποστήριξη και παροχή των υπηρεσιών.
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ασκούμενων εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτικών διαδικασιών στο φορέα
- Η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών

Το αποτέλεσμα είναι στην ουσία μία ολοκληρωμένη προσέγγιση ως προς την προώθηση του βιώσιμου και αποτελεσματικού ανασχεδιασμού, υπό το πρίσμα εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων ανασχεδιασμού σύμφωνα με τη πολιτική λειτουργίας ενός δημόσιου φορέα, τις ανάγκες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και τις επιλεγείσες τεχνολογικές λύσεις.



Σχήμα 4: Πυλώνες Μεθοδολογίας

Μέσω της προτεινόμενης μεθοδολογικής προσέγγισης οι υφιστάμενες διαδικασίες οργάνωσης και λειτουργίας αποτελούν τη βάση ανάπτυξης και εξειδίκευσης του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα, το οποίο εναρμονίζεται και εξυπηρετεί με τον συγκριτικά βέλτιστο τρόπο τις ανάγκες τόσο των αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών του, όσο και των στελεχών του. Η μεθοδολογία στα τελευταία στάδια περιλαμβάνει ακόμα και τις προτεινόμενες διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών, ελέγχου και ομαλής μετάβασης στο νέο επιχειρηματικό μοντέλο.



Σχήμα 5: Μεθοδολογία διαχείρισης επιχειρησιακών αλλαγών

6.3 Παρουσίαση δομικών στοιχείων μεθοδολογίας ανασχεδιασμού

Βασικό εννοιολογικό συστατικό της μεθοδολογίας ανασχεδιασμού αποτελεί η **διαδικασία και τα συστατικά μέρη αυτής** (όπως κόστος και χρόνος διεκπεραίωσης), η οποία ορίζεται ως μια δομημένη σειρά δραστηριοτήτων, σχεδιασμένη ώστε να παράγει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Μια διαδικασία έχει μια σαφώς ορισμένη αρχή και τέλος και επιπλέον, αναγνωρίσιμα στοιχεία εισόδου και εξόδου.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία για την εφαρμογή της, προσεγγίζει το όλο θέμα με **σημείο αναφοράς** την έννοια της διαδικασίας (process).

Διαδικασία είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελούνται με μία προκαθορισμένη σειρά και χρονική αλληλουχία, και πραγματοποιούνται για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Οι διαδικασίες δέχονται εισροές, ενώ οι εκροές τους τροφοδοτούν άλλες διαδικασίες.

Οι δραστηριότητες μίας διαδικασίας εκτελούνται από τους εργαζόμενους, που έχουν συγκεκριμένη οργανική θέση και αρμοδιότητες, και που χρησιμοποιούν τους **επιχειρησιακούς πόρους** (resources) και τα **επιχειρησιακά δεδομένα** (data) για την εκτέλεση της εργασίας τους. Η διαδικασία είναι ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων που πρέπει να έχει αρχή και τέλος, να είναι μετρήσιμο και να συσχετίζεται σαφώς με τα προϊόντα / υπηρεσίες που ο οργανισμός προσφέρει στον τελικό πελάτη – καταναλωτή (πολίτη ή επιχείρηση ή άλλη δημόσια υπηρεσία).

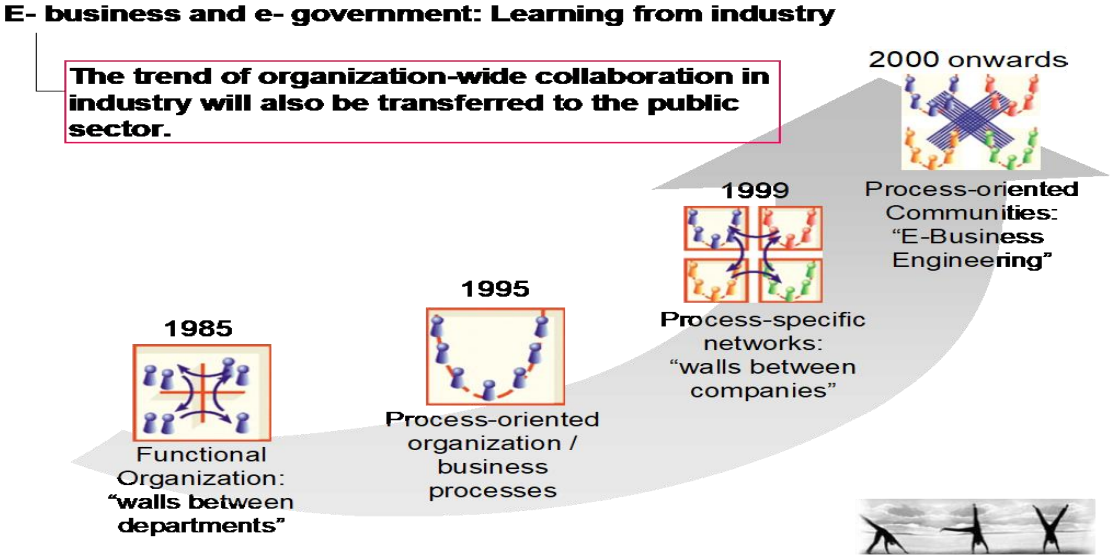
Η έννοια της διαδικασίας ταυτίζεται, επομένως, απόλυτα με την έννοια του «ανήκω σε έναν οργανισμό και εκτελώ κάποιες εργασίες, που, με την σειρά τους, γίνονται με κάποια χρονική σειρά, με τη χρήση κάποιων πόρων και για κάποιο σκοπό». Η ανάγκη για την καλύτερη οργάνωση ενός οργανισμού, είτε αυτός είναι ιδιωτική επιχείρηση ή δημόσια υπηρεσία, υποκινείται από την ανάγκη της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών, και της αύξησης της αποτελεσματικότητάς του.

Η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής ισοδυναμεί με τη βελτιστοποίηση του τρόπου και της οργάνωσης με την οποία τα στελέχη και οι υπάλληλοι ενός οργανισμού ή υπηρεσίας εργάζονται και συνεργάζονται μεταξύ τους, δηλαδή ισοδυναμεί με την βελτιστοποίηση των διαδικασιών τους (με την σύνθετη διάσταση που τους δίνεται, στο πλαίσιο της προτεινόμενης μεθοδολογίας).

Η ανωτέρω «λογική» υποστηρίζεται πλήρως από τις διεθνείς εξελίξεις αλλά και τάσεις όσον αφορά στην οργάνωση και αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων / οργανισμών, όπου, πλέον, η αντιμετώπιση της ανάγκης ενός οργανισμού για αναδιοργάνωση επιδιώκεται και προσεγγίζεται μέσα από την αναδιοργάνωση των διαδικασιών του (και την ευρύτερη και ορθολογικότερη χρήση της τεχνολογίας τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής).



Σχήμα 6: Οι εξελίξεις στο τρόπο λειτουργίας των Οργανισμών

Βασισμένοι σε πληροφόρηση της ομάδας υλοποίησης, η προσέγγιση αυτή έχει ήδη εφαρμοσθεί με επιτυχία στον χώρο των επιχειρήσεων (e-business), ενώ μεταφέρεται σταδιακά και στο χώρο της δημόσιας διοίκησης (e-government), όπου πλέον, η ραγδαία ανάπτυξη αλλά και διείσδυση των τεχνολογιών τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής έχει μεγαλώσει τόσο τις απαιτήσεις των πολιτών όσο και τις δυνατότητες εξυπηρέτησής τους. Ειδικά στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης, τόσο το θέμα των διαδικασιών όσο και το θέμα της τεχνολογίας έχουν ιδιαίτερη σημασία.

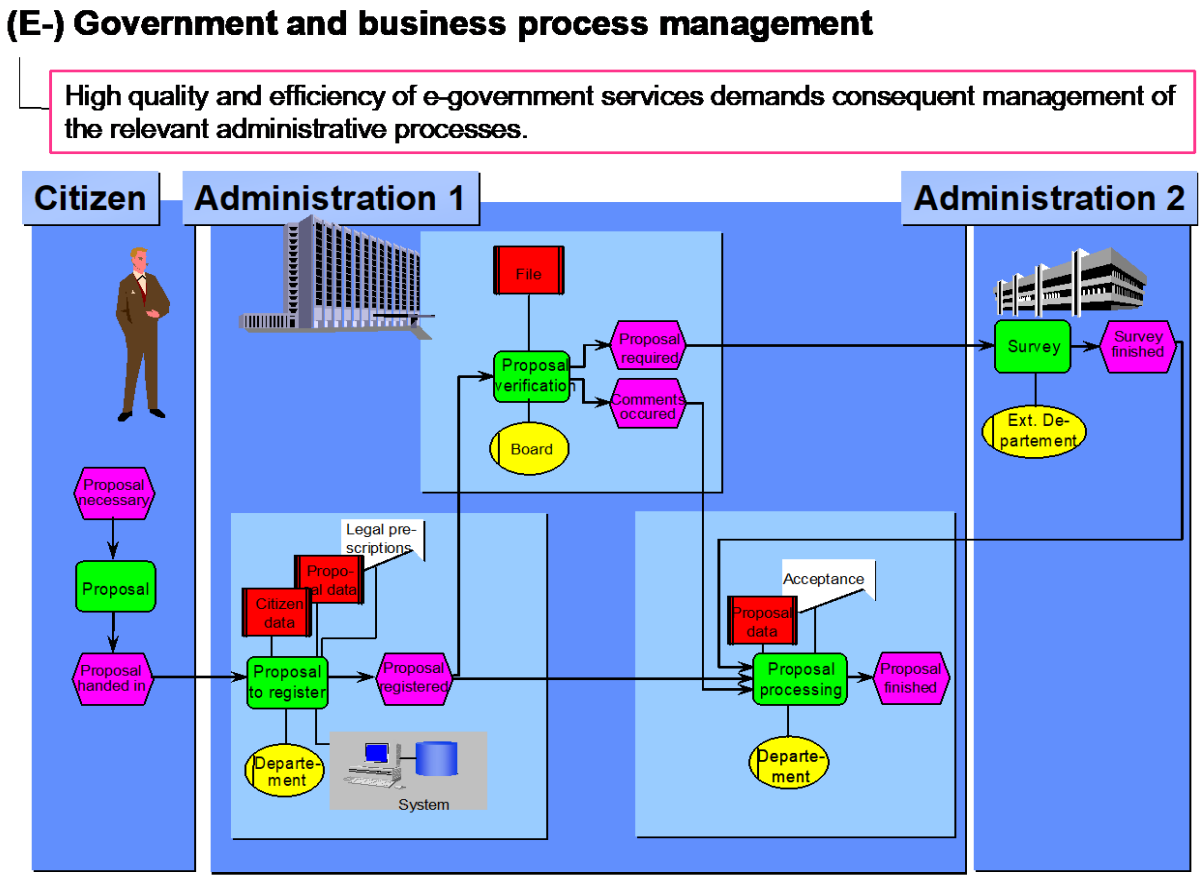
Όσον αφορά στις διαδικασίες, οι περισσότερες από τις προσφερόμενες από το δημόσιο υπηρεσίες υποστηρίζονται από διαδικασίες που σπάνια ολοκληρώνονται μέσα σε μία «οργανωτική μονάδα». Αντίθετα, πολλές διαφορετικές δημόσιες αρχές συμμετέχουν στην παροχή κάποιας συγκεκριμένης υπηρεσίας, μέσα από μη τεκμηριωμένες και τυποποιημένες διαδικασίες, στην υλοποίηση των οποίων συμμετέχουν οργανωτικοί ρόλοι με επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Όσον αφορά στην τεχνολογία, παραδοσιακά η δημόσια διοίκηση μίας χώρας, όχι μόνο δεν μπορεί να ακολουθεί τους ρυθμούς ανάπτυξής της, αλλά υπολείπεται σε τέτοιο βαθμό, που όταν αρχίζει να αισθάνεται τη σχετική έλλειψη, συνήθως λόγω της πίεσης από τις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών σε αντίθεση με το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, η μόνη της επιλογή είναι το «τεχνολογικό άλμα». Η επιτυχής εισαγωγή και χρήση της τεχνολογίας, όμως, σε ένα τόσο ευρύ και ανομοιογενές περιβάλλον, ιδιαίτερα υπό την «μορφή τεχνολογικού άλματος», είναι εξαιρετικά δύσκολη.

Η εστίαση στις διαδικασίες σαν το σημείο αναφοράς όλων των παρεμβάσεων, διευκολύνει την επιλογή των κατά περίπτωση αποτελεσματικότερων λύσεων, καθοδηγώντας, κατά αυτό τον τρόπο, εκ του «ασφαλούς», τόσο τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των απαραίτητων οργανωτικών αλλαγών, όσο και την αποτελεσματική υλοποίηση των συνήθως σχετιζόμενων έργων πληροφορικής.

Για παράδειγμα εάν η ανάγκη της βελτίωσης της ποιότητας μίας υπηρεσίας προς τον πολίτη (Citizen), η οποία προσφέρεται από δύο δημόσιες υπηρεσίες (Administration 1 και Administration 2) απαιτεί μεγάλες οργανωτικές και τεχνολογικές παρεμβάσεις, συνιστάται η λεπτομερής αποτύπωση της διαδικασίας και η βελτιστοποίησή της, μέσω της αυτοματοποίησής της, και του σχεδιασμού και της εφαρμογής των απαραίτητων οργανωτικών αλλαγών.



Σχήμα 7: Ανασχεδιασμός του δημόσιου τομέα με σημείο αναφοράς τις διαδικασίες

Ανάγοντας το παράδειγμα αυτό στο επίπεδο του συνόλου της Δημόσιας Διοίκησης, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (είτε προς τους πολίτες / επιχειρήσεις είτε προς τις άλλες υπηρεσίες αυτής) απαιτεί την αξιολόγηση και διαβάθμιση των υπηρεσιών, την καταγραφή της **υφιστάμενης κατάστασης των διαδικασιών** (με την σύνθετη διάσταση που τους δίνεται, στο πλαίσιο της προτεινόμενης μεθοδολογίας) που τις υποστηρίζουν ("as – is"), την ανάλυσή της, τον προσδιορισμό των **εναλλακτικών σεναρίων βελτιστοποίησης** ("should – be"), στο επίπεδο της διαδικασίας ή των διαδικασιών που σχετίζονται με κάθε υπηρεσία, την επιλογή της τελικής **επιθυμητής κατάστασης** ("to – be"), στο επίπεδο της διαδικασίας ή των διαδικασιών που σχετίζονται με κάθε υπηρεσία, και την αναγωγή της επιθυμητής αυτής νέας κατάστασης στο επίπεδο του φορέα, που θα περιλαμβάνει και θα περιγράφει συγκεκριμένες οργανωτικές και τεχνολογικές παρεμβάσεις.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία ανασχεδιασμού των υπηρεσιών υποστηρίζει:

- Την πλήρη και αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών (με την σύνθετη διάσταση που διευκρινίζεται κατωτέρω),
- Την αξιολόγηση των εκροών τους, εσωτερικών και εξωτερικών
- Τη διαστασιολόγηση των διαδικασιών σε όρους χρόνου και κόστους παροχής
- Την ανάλυση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών, και
- Τον προσδιορισμό και την σύγκριση των εναλλακτικών οργανωτικών μοντέλων που υποστηρίζουν την αποτελεσματικότερη, ποσοτικά και ποιοτικά, υλοποίηση των διαδικασιών και παροχή των υπηρεσιών.

Όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενες ενότητες η μεθοδολογία ανασχεδιασμού αποτελεί μία μεθοδολογία διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Management – BPM), έχει εφαρμοστεί με επιτυχία, σε πολλά μεγάλα έργα οργανωτικού ανασχεδιασμού και διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών.

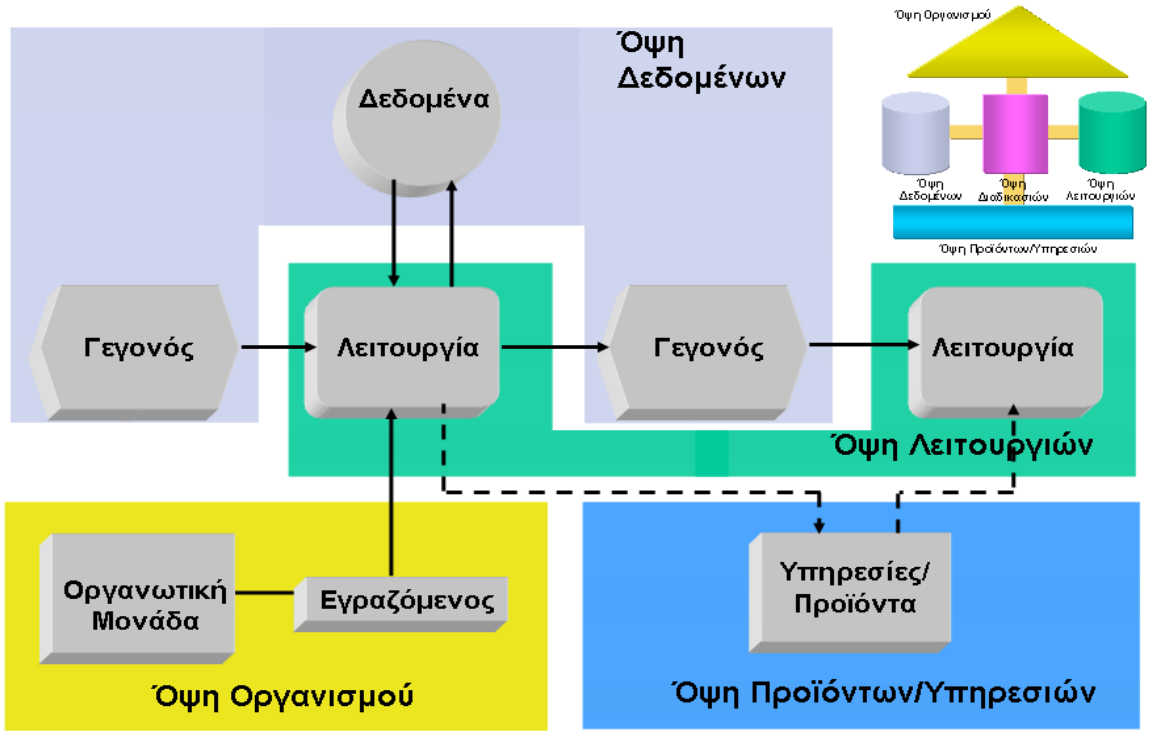
Υποστηρίζει πλήρως την προσέγγιση με σημείο αναφοράς τις διαδικασίες, αφού επιτρέπουν την αναλυτική περιγραφή τους, την ανάλυσή τους, την παραγωγή και σύγκριση εναλλακτικών σεναρίων, την αξιολόγηση αυτών με βάση τον κόστος, το χρόνο αλλά και με την χρήση σύνθετων δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators – KPIs, simplification indicators, efficiency indicators).

Τα δομικά στοιχεία της διαδικασίας ανασχεδιασμού η ομάδα υλοποίησης του έργου παρακάτω αναδεικνύει τα ακόλουθα:

- **Οι δραστηριότητες ή λειτουργίες**: δραστηριότητες είναι συγκεκριμένες εργασίες που πραγματοποιούνται
- **Οι οργανωτικές μονάδες** (organizational units): οι οργανωτικές μονάδες συνιστούν την οργανωτική δομή
- **Οι ρόλοι**: οι ρόλοι συνιστούν μία οργανωτική μονάδα, έχουν σαφή περιγραφή αρμοδιοτήτων (job descriptions), και εκτελούνται από εργαζομένους. Πολλοί εργαζόμενοι μπορούν να έχουν τον ίδιο ρόλο σε μία επιχείρηση (π.χ. ο ρόλος του ταμία σε μία τράπεζα).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- **Οι πόροι**: οι πόροι του οργανισμού χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων. Ως πόροι εννοούνται οι πρώτες ύλες, τα αναλώσιμα, η τεχνολογική υποδομή κ.ά.
- **Τα δεδομένα**: τα δεδομένα ενός οργανισμού αποτελούν την καταγεγραμμένη γνώση της, και συνήθως, περιλαμβάνουν όχι μόνο την πληροφορία / γνώση αλλά και τα έντυπα που διακινούνται (ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις). Τα δεδομένα αποτελούν εισροές των δραστηριοτήτων της διαδικασίας αλλά και εκροές τους.
- **Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες** (products and services): τα προϊόντα και υπηρεσίες αποτελούν το αποτέλεσμα τόσο της διαδικασίας όσο και των επιμέρους δραστηριοτήτων της.
- **Τα γεγονότα** (events): τα γεγονότα είναι στιγμιαίες διαδικασίες (process instances) που δίνουν το έναυσμα (trigger) για να ξεκινήσει μία διαδικασία.



Σχήμα 8: Δομικά στοιχεία της διαδικασίας

Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη μεθοδολογία ανασχεδιασμού όπως παραπέμπει η ονομασία της βασικής θεωρίας όπου βασίστηκε Process Improvement εμπλουτίζει την έννοια της διαδικασίας με τους **στόχους της** (objectives), τους **παράγοντες γνώσης** που χρειάζονται ή παράγονται (knowledge factors), **τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας** (critical success factors) κλπ.

Αναλύοντας το παραδοτέο υλικό οι διαδικασίες κατατάσσονται, γενικά, στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Κύριες διαδικασίες** (Core Business Processes), οι οποίες συνδέονται άμεσα με την προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών στον τελικό αποδέκτη (π.χ. διαδικασία χορήγησης πιστοποιητικού, διαδικασία παροχής βεβαίωσης)

- **Διαδικασίες Διαχείρισης** (Management Processes), οι οποίες καθοδηγούν και ελέγχουν τις διαδικασίες όλου του οργανισμού (π.χ. προγραμματισμός, διαμόρφωση στρατηγικής, οικονομικός προγραμματισμός, κλπ.)
- **Υποστηρικτικές στις κύριες διαδικασίες** (Core Business Support Processes), οι οποίες υποστηρίζουν άμεσα τις κύριες διαδικασίες
- **Υποστηρικτικές διαδικασίες** (Support Processes), οι οποίες διασφαλίζουν ότι η βασική υποδομή πόρων ενός οργανισμού θα είναι πάντα διαθέσιμη (π.χ. διαχείριση ανθρώπινη δυναμικού, ανάπτυξη και διαχείριση πληροφοριακής υποδομής, κλπ.)

Οι κύριες διαδικασίες ενός οργανισμού είναι αυτές που παράγουν άμεσα την λεγόμενη **προστιθέμενη αξία του οργανισμού** (organizational added value creation). Οι διαδικασίες διαχείρισης είναι αυτές που πρέπει να διευκολύνουν την παραγωγή της αξίας της επιχείρησης, ενώ, τέλος, οι υποστηρικτικές διαδικασίες πρέπει να υποστηρίζουν τις διαδικασίες παραγωγής αξίας και να μην αποτελούν αιτίες απώλειας αξίας.

Η προαναφερθείσα κατηγοριοποίηση των διαδικασιών υποστηρίζει πλήρως την πελατο-κεντρική προσέγγιση (όπου οι πελάτες είναι οι εξωτερικοί του οργανισμού αλλά και οι εσωτερικοί), επιτρέπει την σαφή συσχέτισή τους με τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, την ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης του χρόνου και κόστους εκτέλεσής τους, τη συσχέτισή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, και την υλοποίηση συστημάτων μέτρησης της συνολικής τους απόδοσης.

Οι διαδικασίες, επειδή ακριβώς αποτυπώνουν την πολύπλοκη πραγματικότητα ενός οργανισμού, είναι από την φύση τους, ιδιαίτερα σύνθετες. Επομένως, μπορούν και πρέπει να αναλύονται περισσότερο. Συνήθως, κατά την φάση της καταγραφής (ή σχεδιασμού ή προσδιορισμού) των διαδικασιών, αυτές χωρίζονται τόσο σε επιμέρους μέρη του ίδιου επιπέδου λεπτομέρειας όσο και σε διαφορετικά επίπεδα λεπτομέρειας.

Για όλους τους λόγους που αναφέρθηκαν ανωτέρω, η ομάδα υλοποίησης επέλεξε να την προτείνει ως μεθοδολογία, που είναι προσαρμοζόμενη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μάς Δημόσιας Διοίκησης.

Παρακάτω παρουσιάζονται (α) τα κύρια σημεία της μεθοδολογίας, και (β) τα βασικά χαρακτηριστικά του τρόπου (μεθοδολογίας) αποτύπωσης (των διαδικασιών). Για λόγους απλοποίησης της περιγραφής, η μεθοδολογία θα αναφέρεται ως μεθοδολογία BPM (Business Process Management) και περιλαμβάνει κάθε είδους οργανισμό (επιχείρηση, δημόσιο οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, κλπ.).

6.4 Ανάλυση της μεθοδολογίας ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Management) – Real Case

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις ανάπτυξης :

- Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης λειτουργίας του φορέα και διαμόρφωση της στρατηγικής στόχευσης του προγράμματος ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Strategy development)
- Αξιολόγηση λειτουργιών και διαδικασιών φορέα και ανάπτυξη του απαιτούμενου μηχανισμού υποστήριξης (business process assessment and selection)
- Υλοποίηση των διαδικασιών ανασχεδιασμού (Business Process re – engineering Implementation)
- Παρακολούθηση των νέων ανασχεδιασμένων διαδικασιών (Business Process Controlling)



Σχήμα 9: Φάσης Ανασχεδιασμού Διαδικασιών



Σχήμα 10: Στάδια ανάπτυξης μεθοδολογίας ανασχεδιασμού

6.4.1 Φάση πρώτη – Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης λειτουργίας του φορέα και διαμόρφωση της στρατηγικής στόχευσης του προγράμματος ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Strategy development)

Θεμελιώδης στόχος αυτής φάσης αυτής αποτελεί η ανάλυση και αξιολόγηση των αρχών και διαδικασιών οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού και ο προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων του προγράμματος ανασχεδιασμού.

Ειδικότερα, η πολιτική ηγεσία και τα στελέχη του φορέα μεταφέρουν στην ομάδα εκάστοτε ομάδα υλοποίησης τους στρατηγικούς στόχους του ανασχεδιασμού. Στρατηγικοί στόχοι θεωρούνται αυτοί που επιλέγονται, με βάση τις κάτωθι ενδεικτικές επιχειρησιακές ανάγκες των φορέων του δημοσίου τομέα:

- Εξορθολογισμός προϋπολογισμού και λειτουργικού κόστους φορέα
- Βελτίωση ποιότητας και αποδοτικότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
- Ευθυγράμμιση καθημερινής λειτουργίας με τις στρατηγικές κατευθύνσεις του Οργανισμού
- Προώθηση ψηφιοποίησης παρεχόμενων υπηρεσιών
- Βελτίωση αποδοτικότητας ασκούμενων αρμοδιοτήτων στελεχών φορέα
- Προώθηση συντονισμού και συνεργασίας με τους συναρμόδιους και εμπλεκόμενους φορείς

Οι στρατηγικοί στόχοι ανασχεδιασμού αναμορφώνονται και εξειδικεύονται κατά την εξέλιξη του προγράμματος ανασχεδιασμού.

Για την προετοιμασία και εξειδίκευση του προγράμματος ανασχεδιασμού, απαραίτητη είναι η συλλογή και αποτύπωση ενδεικτικών δεδομένων του φορέα:

- Το θεσμικό του πλαίσιο, η οργανωτική του δομή και η επιχειρησιακή του στρατηγική
- Η κατανομή των αρμοδιοτήτων και οι παρεχόμενες υπηρεσίες του φορέα
- Οι τελικές εξωστρεφείς παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- Οι στρατηγικοί στόχοι ανασχεδιασμού του φορέα και οι περιοχές προς αναδιοργάνωση
- Οι προτεραιότητες ανασχεδιασμού για κάθε ένα από τους επιλεγέντες στρατηγικούς στόχους (business process prioritization)
- Η συσχέτιση των στρατηγικών στόχων με υφιστάμενες διαδικασίες και υπηρεσίες
- Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) για κάθε ένα από τους στρατηγικούς στόχους (π.χ. ικανοποίηση πολιτών, χρόνος παράδοσης, ποιότητα υπηρεσιών, κλπ.)
- Οι διαδικασίες που πρέπει να βελτιστοποιηθούν για την επίτευξη τους, καθώς και οι στόχοι της βελτιστοποίησής τους (process optimization objectives)
- Η ανάπτυξη των plan values που οφείλουν να είναι συμβατά με την στρατηγική ανασχεδιασμού του οργανισμού

Βάση της στρατηγικής προετοιμασίας του προγράμματος ανασχεδιασμού αποτελεί η συμμετοχική αναγνώριση και οριοθέτηση των **στρατηγικών στόχων** του προγράμματος ανασχεδιασμού.

Επιπρόσθετα, στην φάση αυτή της στρατηγικής του ανασχεδιασμού, τονίζεται στο υλικό ότι πρέπει να εξασφαλιστεί η πλήρης υποστήριξη της Διοίκησης του οργανισμού (στην περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης, η υποστήριξη της Πολιτικής Ηγεσίας). Είναι βασικό το γεγονός ότι από την ανάλυση πολλών ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τις μεθοδολογίες ανασχεδιασμού, ελάχιστες είναι αυτές που κάνουν αναφορά στον παράγοντα άνθρωπο ως καταλύτη σε όλο το έργο. Εάν η Διοίκηση δεν επιθυμεί να προχωρήσει στον ανασχεδιασμό του τρόπου λειτουργίας του φορέα μπορεί να καθυστερήσει ή ακόμα να θέσει το έργο αναποτελεσματικό εισάγοντας λανθασμένα δεδομένα.

6.4.2 Φάση δεύτερη – Αξιολόγηση λειτουργιών και διαδικασιών φορέα και ανάπτυξη του απαιτούμενου μηχανισμού υποστήριξης (business process assessment and selection)

Η συμμετοχική επιλογή των διαδικασιών προς ανασχεδιασμό αποτελεί μέρος της δεύτερη φάσης της μεθοδολογίας. Μέσα από το υλικό οι στόχοι αυτής της φάσης είναι οι ακόλουθοι:

- Να εντοπισθούν εκείνες οι διαδικασίες από τις οποίες αρχίζει το έργο και εν συνεχεία να προσδιοριστεί το σύνολο των διαδικασιών προς ανασχεδιασμό.
- Να προσδιοριστεί το είδος και το εύρος του ανασχεδιασμού ή της βελτιστοποίησης
- Να αναλυθεί η υφιστάμενη κατάσταση λειτουργίας του φορέα
- Να διενεργηθεί η απαιτούμενη καταγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης λειτουργίας των επιλεγέντων διαδικασιών και υπηρεσιών προς ανασχεδιασμό

Η επιλογή των διαδικασιών από τις οποίες θα ξεκινήσει ο ανασχεδιασμός θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη, γιατί, εκτός των άλλων, και σε συνδυασμό με την επιλογή των σωστών μεταβλητών προς

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μέτρηση και την οριοθέτηση εφικτών αντικειμενικών στόχων, μπορεί να οδηγήσει σε γρήγορες επιτυχίες **(«quick wins»),** οι οποίες:

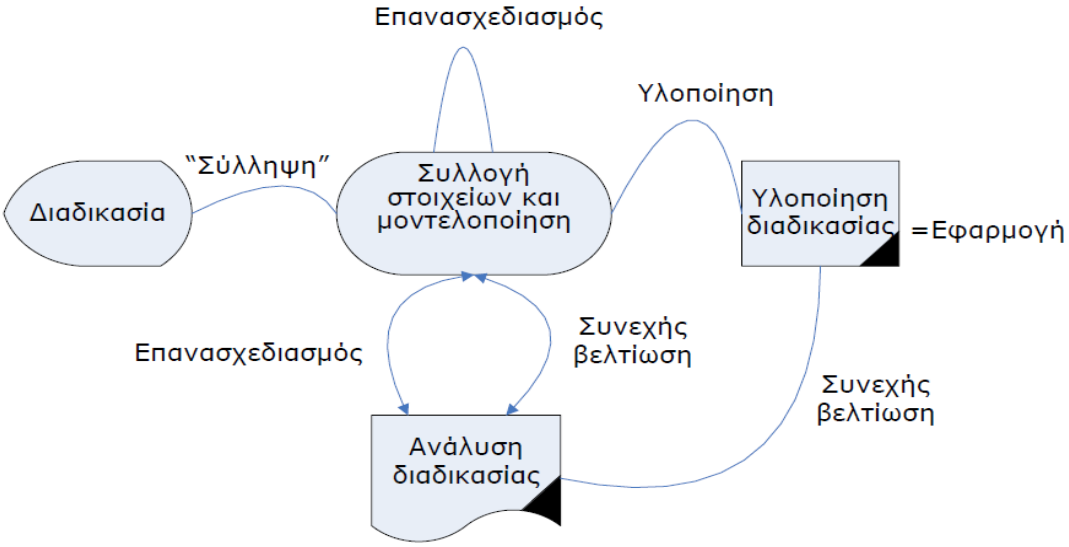
- Αυξάνουν την υποκίνηση της Διοίκησης
- Μετριάζουν τις πιθανές ανησυχίες και αντιδράσεις των εργαζομένων, διευκολύνοντας, κατά αυτόν τον τρόπο, την διαχείριση της αλλαγής
- Θέτουν τις βάσεις για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού και διατηρήσιμου περιβάλλοντος διαχείρισης των διαδικασιών
- Προωθούν την αποδοχή και υποστήριξη των δράσεων του ανασχεδιασμού

Σύμφωνα με τα μέλη της ομάδα υλοποίησης, οι διαδικασίες που συνήθως επιλέγονται για να αρχίσει ο ανασχεδιασμός, είναι αυτές **που πέρα από την ορατότητα τους και το ενδιαφέρον για τους αποδέκτες των υπηρεσιών, έχουν δείκτη απόδοσης βατό προς επίτευξη (π.χ. χρόνος εκτέλεσης, στάδια παροχής κλπ) ή αυτές που, είτε δεν αποτελούν συναρμοδιότητα και η παροχή του αποτελείται από στάδια και εμφανείς περιττές διαδικασίες συμμόρφωσης**. Σε κάθε περίπτωση, στο τέλος αυτής της φάσης, αναπτύσσεται το πλάνο υλοποίησης του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, το οποίο εστιάζει στους ήδη καθορισμένους αντικειμενικούς στρατηγικούς στόχους.

Την επιλογή των διαδικασιών προς ανασχεδιασμό ακολουθούν και υποστηρίζουν οι κάτωθι υποστηρικτικές δράσεις:

- της **ομαδοποίησης** των επιλεγέντων διαδικασιών σε κατηγορίες (π.χ. ενδο-επιχειρησιακές και δι-επιχειρησιακές, ενδο-τμηματικές και δια-τμηματικές ή / και management processes, core processes and support processes).
- του προσδιορισμού των **οδηγών αξίας** (value drivers) και των κύριων δυνατοτήτων (core competencies) των διαδικασιών (end-to-end process view)
- της κατηγοριοποίηση και **αξιολόγηση διαδικασιών** ανάλογα της απόδοσής τους και της συσχέτισής τους με τους στρατηγικούς στόχους
- ο **προσδιορισμός** και η **εξειδίκευση** σαφών και ρεαλιστικών **στρατηγικών στόχων** οργανωτικών ή άλλων απαιτούμενων αλλαγών
- η ανάλυση των **απαιτήσεων εφαρμογής** των στρατηγικών στόχων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Σχήμα 11: Κύκλος ζωής μίας διαδικασίας

Η αποτύπωση των διαδικασιών γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένης μεθοδολογίας καταγραφής και αποτύπωσης των διαδικασιών και με την υποστήριξη εξειδικευμένου λογισμικού. Στην παρούσα μεθοδολογική προσέγγιση το λογισμικό αυτό αποτύπωσης είναι το **ARIS**.

Όπως αναλύθηκε στο ΜΕΡΟΣ Α' στην ενότητα του ARIS, η αποτύπωση των διαδικασιών της υφιστάμενης – («as-is» situation) αλλά και της μελλοντικής κατάστασης(«to be») περιγράφει με σαφήνεια τα ακόλουθα:

- Τη ροή εργασίας (work-flow)
- Τους ρόλους των εμπλεκόμενων (job descriptions) που εκτελούν τις επιμέρους εργασίες
- Τα έντυπα και δεδομένα που χρησιμοποιούνται ή παράγονται από κάθε εργασία ή διαδικασία
- Τα δεδομένα εισόδου και εξόδου βημάτων διαδικασίας
- Τα δημιουργούμενα, διακινούμενα, επεξεργαζόμενα ή / και μεταβαλλόμενα έγγραφα και δικαιολογητικά
- Το εκτιμώμενο χρόνο ολοκλήρωσης βημάτων
- Το εκτιμώμενο διοικητικό κόστος
- Το εκτιμώμενο ενδο-διοικητικό κόστος
- Τις συνθήκες μεταφοράς ελέγχου ροών εργασίας
- Τα πληροφορικά συστήματα ή εφαρμογές που εκτελούν τις εργασίες
- Την πληροφοριακή υποδομή υποστήριξης διαδικασιών
- Τις συνθήκες και αποτελέσματα (επιδράσεις) εκτέλεσης

Επιπρόσθετα, βάση του υλικού του έργου πριν από την καταγραφή, η ομάδα υλοποίησης έχει ορίσει τους **κανόνες περιγραφής** (conventions), έχουν αποφασίσει τα **επίπεδα ανάλυσης και**

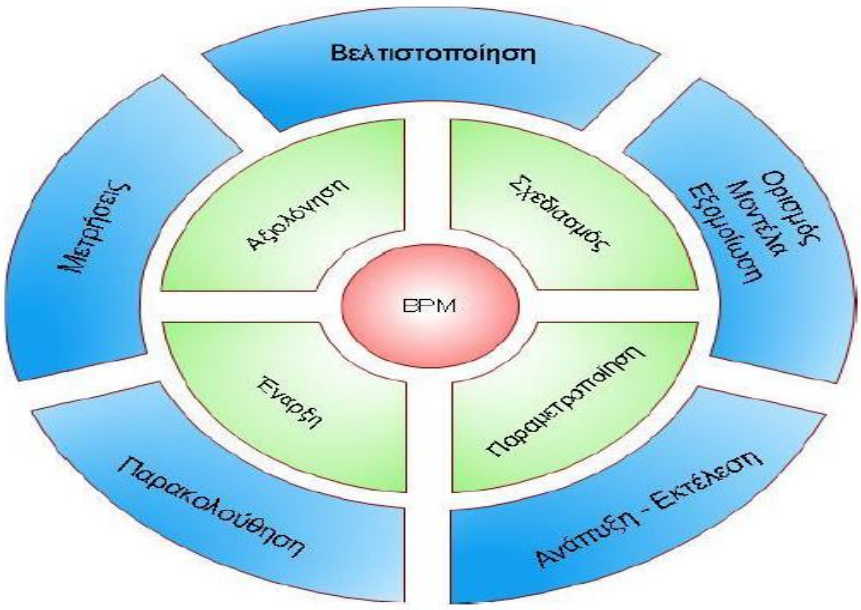
τεκμηρίωσης (level of detail and documentation), και επίσης, διευκρινίζουν **το είδος των δεδομένων** που θα χρειαστούν (master data definition).

Στη συνέχεια ακολουθεί η **αξιολόγηση** της **υφιστάμενης λειτουργίας** των διαδικασιών και παροχής των υπηρεσιών του φορέα. Η αξιολόγηση των διαδικασιών πρέπει να είναι τόσο **ποιοτική**, όσο και **ποσοτική** και βάσει **τυποποιημένων κριτηρίων σύμφωνα με τους συμβούλους της ομάδας**.

Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τους εξής ενδεικτικούς τομείς ανάλυσης:

- Αξιολόγηση αποδοτικότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αξιολόγηση προστιθέμενης αξίας υφιστάμενων διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών
- Ανάλυση και αξιολόγηση κόστους διαδικασιών και υπηρεσιών
- Αξιολόγηση βαθμού ανταποκρισιμότητας παρεχόμενων υπηρεσιών στις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών αποδεκτών αυτών
- Συγκριτική αξιολόγηση παροχής υπηρεσιών φορέα (benchmarking)
- Αξιολόγηση βαθμού συμμόρφωσης προσωπικού με τις προβλεπόμενες διαδικασίες και αναγνώριση κενών – προβλημάτων συμμόρφωσης
- Αξιολόγηση συστήματος ελέγχου και εποπτείας διαδικασιών και υπηρεσιών
- Αξιολόγηση ποιότητας υποστήριξης των πληροφοριακών συστημάτων και άλλων χρησιμοποιούμενων εργαλείων του φορέα
- Αναγνώριση προβληματικών περιοχών και διαδικασιών παροχής υπηρεσιών προς ανασχεδιασμό

Αξιολόγηση διαδικασιών στο πλαίσιο του ανασχεδιασμού



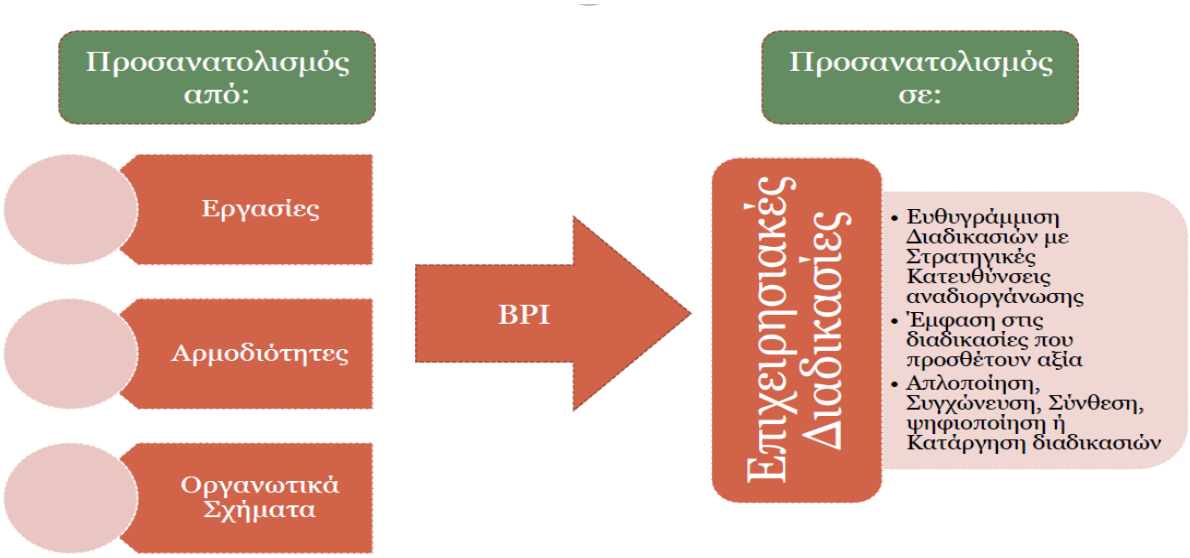
Σχήμα 12: Άξονες αξιολόγησης Μεθοδολογίας BPM

Μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι βάσει των προαναφερθέντων στοιχείων και διαδικασιών αξιολόγησης επέρχεται η περαιτέρω **εξειδίκευση και προτεραιοποίηση των στρατηγικών και η ανάπτυξη των επιχειρησιακών στόχων ανασχεδιασμού** του φορέα, καθώς και η **ενσωμάτωση ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών αξιολόγησης** και παρακολούθησης του βαθμού επίτευξης τους.

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας τόσο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των υφιστάμενων διαδικασιών, όσο και της ανάπτυξης των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του ανασχεδιασμού, αποτελεί η συνεχής και ισότιμη **συμμετοχή** των **εμπλεκόμενων στελεχών** του φορέα και η **διαβούλευση** μαζί τους.

Για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων ανασχεδιασμού, είναι διαθέσιμα και εξειδικεύονται σύμφωνα με τις ειδικές ανάγκες του φορέα και τους στόχους του εκάστοτε προγράμματος, τα παρακάτω :

- Σύμπτυξη ή κατάργηση σταδίων και διαδικασιών παροχής
- Υλοποίηση συγκεκριμένων σταδίων ή και του συνόλου μιας διαδικασίας με ηλεκτρονικά μέσα
- Κατάργηση ή ενιαιοποίηση διαφορετικών τύπων φορμών / εντύπων
- Παροχή υπηρεσιών από ένα σημείο (one stop shop) ώστε να διασφαλίζεται η ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών
- Δημιουργία εναλλακτικών μεθόδων επικοινωνίας για συγκεκριμένα επίπεδα διοικητικών διαδικασιών
- Κατάργηση / ελαχιστοποίηση επαναλήψεων σε αιτήσεις πληροφόρησης και σημεία ελέγχου
- Απλούστευση συστήματος ελέγχου και αναφορών



Σχήμα 13: Διάγραμμα μετάβασης Προσανατολισμού

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αξιολόγησης και ανάλυσης της υφιστάμενης λειτουργίας των υπηρεσιών του φορέα και τα προβλεπόμενα στο πλάνο δράσης, η ομάδα υλοποίησης στη συνέχεια αρχίζει την αποτύπωση των διαδικασιών σύμφωνα **με την κλασσική προσέγγιση του ανασχεδιασμού**, που περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Ο σχεδιασμός της επιθυμητής κατάστασης των διαδικασιών («should-be» situation)
- Η ανάπτυξη και ανάλυση των εναλλακτικών σεναρίων επίτευξης της επιθυμητής κατάστασης, τα οποία και εξειδικεύονται περαιτέρω κατά την επόμενη φάση της μεθοδολογίας
- Ο καθορισμός σε πρώτη φάση, της τελικής κατάστασης και των απαιτούμενων παρεμβάσεων επίτευξης της («to-be» situation)

Κατά τη φάση δε, αυτή αναπτύσσεται και εν συνεχεία εξειδικεύεται ο απαιτούμενος **μηχανισμός υποστήριξης του προγράμματος ανασχεδιασμού** του φορέα. Στο παραδοτέο υλικό ο μηχανισμός υποστήριξης περιλαμβάνει:

- Την οργάνωση και κατανομή των αρμοδιοτήτων των κοινών ομάδων υλοποίησης του προγράμματος ανασχεδιασμού
- Τα εργαλεία και πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης των δράσεων ανασχεδιασμού
- Το επιλεγέν μοντέλο συλλογής και επεξεργασίας των ποιοτικών δεδομένων υφιστάμενης παροχής των υπηρεσιών προς ανασχεδιασμό

Το είδος και ο αριθμός των διαθέσιμων από τη μεθοδολογία και το λογισμικό διαδικασιών που παρουσιάζονται στο υλικό υπερκαλύπτουν τις ανάγκες αποτύπωσης ενός οργανισμού, ενώ η ύπαρξη των «ιδιοτήτων» και η δυνατότητα εισαγωγής σχετικών δεδομένων στο επιλεγέν λογισμικό (π.χ. χρόνων, κόστους, στόχων, κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, κ.λπ.), κρίθηκε από τους συμβούλους της ομάδας ότι επιτρέπει την πλήρη αποτύπωση όλων των πληροφοριών που απαιτεί η μεθοδολογία BPI και κυρίως η διεξαγωγή πολλών αναλύσεων, τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών, επιτρέπουν την παραγωγή εναλλακτικών σεναρίων και την αξιολόγησή τους. Σημειώνεται δε ότι εξαιτίας της πολυπλοκότητας αποτύπωσης των διαδικασιών του φορέα οι σύμβουλοι επιδίωξαν εξ αρχής την παραγωγή των εναλλακτικών σεναρίων.

6.4.3 Φάση τρίτη - Υλοποίηση των δράσεων ανασχεδιασμού (Business Process Re – engineering Implementation)

Η φάση της υλοποίησης των διαδικασιών ανασχεδιασμού ακολουθεί της αξιολόγησης της υφιστάμενης λειτουργίας του φορέα. Θεμελιώδης στόχο της φάσης αποτελεί η επιτυχής τροποποίηση, αλλαγή ή εξαρχής ανάπτυξη του επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των νέων ανασχεδιασμένων διαδικασιών.

Κατά τη μεθοδολογία του ανασχεδιασμού BPR από το ΜΕΡΟΣ Α’, αυτό σημαίνει ότι:

Αφενός πρέπει να προσαρμοστεί η **οργανωτική δομή** ώστε να υποστηρίξει και να εναρμονιστεί με τις νέες ανασχεδιασμένες διαδικασίες και με τις απαιτήσεις των ρόλων που τις υλοποιούν (Process-

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

to-Organization), και αφετέρου να τυποποιηθούν και να ενσωματωθούν οι νέες διαδικασίες στον **κανονισμό λειτουργίας του φορέα** και την **καθημερινή παροχή** των ενδοεταιρικών και εξωστρεφών υπηρεσιών του (Application of business process) και να αναπτυχθούν οι **απαιτούμενες δεξιότητες** στο προσωπικό για την υλοποίηση των προβλεπόμενων δράσεων του προγράμματος ανασχεδιασμού και την οργανωτική ενσωμάτωση των προτεινόμενων αλλαγών.

Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τα αποτελέσματα αξιολόγησης της υφιστάμενης παροχής των επιλεγέντων τομέων και υπηρεσιών του φορέα και τις προτάσεις ανασχεδιασμού αυτών, η ομάδα υλοποίησης σε συνεργασία με τον φορέα, προχωράει στο σχεδιασμό και εφαρμογή του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας.



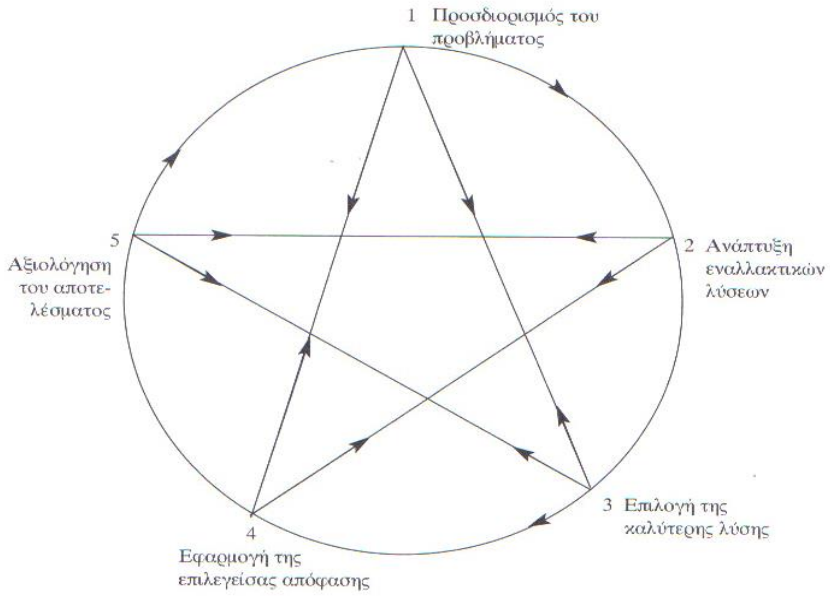
Σχήμα 14: Αξιολόγηση Σεναρίων

Το νέο επιχειρησιακό μοντέλο του φορέα, βάση του παραδοτέου υλικού επιλέγεται βάσει **τυποποιημένων κριτηρίων** και **εναλλακτικών σεναρίων** εφαρμογής των προτάσεων – αλλαγών του προγράμματος ανασχεδιασμού.

Η επιλογή των προτεινόμενων προτάσεων και δράσεων ανασχεδιασμού διενεργείται σύμφωνα με την προτεινόμενη μεθοδολογική προσέγγιση, βασιζόμενη στην αξιολόγηση τυποποιημένων και σαφώς οριοθετημένων κριτηρίων επιλογής, όπως είναι:

- Η αποτίμηση των επιπτώσεων κάθε προτεινόμενης δράσης ανασχεδιασμού
- Τη διατύπωση συστάσεων και προτάσεων για τη διασφάλιση θετικών αποτελεσμάτων (positive net effect) στην επιχειρησιακή λειτουργία του φορέα
- Τη διασφάλιση της απαραίτητης τεκμηρίωσης για την αποδοχή ή μη των προτεινόμενων λύσεων
- Τη ρεαλιστικότητα υλοποίησης της πρότασης
- Τις απαιτήσεις εφαρμογής

Λήψη Αποφάσεων Ανασχεδιασμού



Σχήμα 15: Λήψη απόφασης για την επιλογή των δράσεων του ανασχεδιασμού

Βάσει των παραπάνω ο σχεδιασμός του νέου επιχειρησιακού μοντέλου βασίζεται:

- Στον ανασχεδιασμό των αξιολογηθέντων διαδικασιών και υπηρεσιών
- Στην παραγωγή και θεσμοθέτηση νέων πρωτότυπων διαδικασιών και καναλιών παροχής των υπηρεσιών του φορέα
- Στην αποτύπωση των απαιτούμενων, πόρων (ενδεικτικά οικονομικών, ανθρώπινου δυναμικού), εργαλείων (ενδεικτικά στις τεχνικές περιγραφές έργου ΤΠΕ) και αλλαγών (ενδεικτικά οργανόγραμμα, θεσμικό πλαίσιο, κατανομής αρμοδιοτήτων) υποστήριξης και λειτουργίας (ενδεικτικά τυποποιημένος κανονισμός παροχής υπηρεσιών, περιγράμματα εργασίας) των νέων ανασχεδιασμένων υπηρεσιών και διαδικασιών.
- Στην ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων των εμπλεκόμενων υπαλλήλων του φορέα
- Στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης και ελέγχου των παρεχόμενων διαδικασιών

6.4.4 Φάση τέταρτη - Παρακολούθηση των νέων ανασχεδιασμένων διαδικασιών (Business Process Controlling)

Η φάση του Ελέγχου των ανασχεδιασμένων διαδικασιών ακολουθεί αυτήν της υλοποίησης. Ο αντικειμενικός στόχος της φάσης είναι η ανάπτυξη ενός **συστήματος παρακολούθησης** και αξιολόγησης, το οποίο ελέγχει και αξιολογεί, συνεχώς και σε πραγματικό χρόνο (σχόλιο συμβούλου ομάδας «αν είναι εφικτό»), βάσει **ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών,** τις διαδικασίες και τις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παρεχόμενες υπηρεσίες του φορέα, ώστε να προσφέρει μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για την επαναξιολόγηση και περαιτέρω βελτιστοποίηση των ανασχεδιασμένων υπηρεσιών .

Σύμφωνα με τους συμβούλους ο έλεγχος των διαδικασιών βασίζεται στην ομάδα των **κρίσιμων δεικτών απόδοσης** (Key Performance Indicators – KPIs), οι οποίοι προσδιορίζονται στην φάση της στρατηγικής ανάπτυξης της μεθοδολογίας του ανασχεδιασμού, καθώς και των επιμέρους **επιχειρησιακών δεικτών** των ανασχεδιασμένων διαδικασιών και που συνδυάζουν την οπτική γωνία των **διαδικασιών** (process perspective) και των **αναγκών των αποδεκτών** (user needs), με τα επιλεγέντα συστήματα ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας του φορέα.

Οι δράσεις αξιολόγησης και ελέγχου της λειτουργίας των ανασχεδιασμένων διαδικασιών και η εφαρμογή τους συμβάλει μεταξύ άλλων:

- Στην αξιολόγηση των επιπτώσεων και αποτελεσμάτων των νέων ανασχεδιασμένων διαδικασιών
- Στην υποστήριξη της βιωσιμότητας τους
- Στη διαρκή βελτίωση και αναπροσαρμογή του νέου προτύπου λειτουργίας του φορέα και των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών του
- Την ανατροφοδότηση και επικαιροποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων ανασχεδιασμού του φορέα, βάσει εμπειρικών δεδομένων και δεδομένων καθημερινής λειτουργίας των παρεχόμενων υπηρεσιών



Σχήμα 16: Ανατροφοδότηση Μετασχηματισμού

Η αξιολόγηση της λειτουργίας του φορέα βάσει στρατηγικών και επιχειρησιακών δεικτών, εξειδικεύεται και αφορά αντίστοιχα:

- Την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων ανασχεδιασμένων υπηρεσιών
- Τη συγκριτική αποτελεσματικότητα των νέων ανασχεδιασμένων υπηρεσιών, σε σχέση με την προηγούμενη μορφή και διαδικασία παροχής τους

- Το βαθμό ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών, καθώς και των εμπλεκόμενων υπαλλήλων
- Στατιστικά και ποσοτικά στοιχεία των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Το βαθμό επίτευξης των προβλεπόμενων στόχων των ανασχεδιασμένων διαδικασιών και υπηρεσιών, όπως αυτοί περιγράφονται στο νέο επιχειρησιακό πρότυπο λειτουργίας του φορέα

Καταλήγοντας είναι πολύ σημαντικό, το σύστημα να ελέγχει τους δείκτες που πρέπει, η αξιολόγηση των οποίων πρέπει να οδηγεί σε χρήσιμα συμπεράσματα για τα σημαντικά στοιχεία (critical elements) των διαδικασιών και των αναγκών αυτών και να αποτελεί τη βάση για **περαιτέρω βελτίωση ή επικαιροποίηση των εισαχθέντων αλλαγών. Η Διαδικασία επικαιροποίησης** και **διαρκούς βελτίωσης** της αποδοτικότητας των δράσεων ανασχεδιασμού (feedback mechanisms), προκύπτει ότι βασίζεται στα εμπειρικά δεδομένα τα οποία προκύπτουν από την αξιολόγηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών δεικτών. Τα σημαντικά αυτά στοιχεία καθορίζονται από τις υπηρεσίες του οργανισμού (business segments) ενώ επηρεάζονται και από την φύση και τον τρόπο σχεδιασμού των νέων διαδικασιών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

7. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης

7.1 Παράμετροι αξιολόγησης

Περνώντας στην ενότητα αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης σύμφωνα με το υλικό αρχικά επιχειρείται η αποτύπωση της τεχνογνωσίας και των μηχανισμών παραγωγής της, προκειμένου να αναλυθεί η στρατηγική και οι απαιτούμενες δράσεις για την αναβάθμιση της δομής και των διαδικασιών για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Από συγκριτική ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης και της υφιστάμενης λειτουργίας, προέκυψε ότι ο συγκεκριμένος φορέας αποτελεί ένα καλά εδραιωμένο και με υψηλή τεχνογνωσία, εξωστρεφή φορέα, στον οποίο παρέχονται σημαντικές δυνατότητες για περαιτέρω ενίσχυση της επιχειρησιακής του λειτουργίας και αναβάθμισης του ρόλου του στην επιχειρηματικότητα και την οικονομία της Ελλάδας.

Για την επίτευξη ενίσχυσης της επιχειρησιακής λειτουργίας και αναβάθμισης του ρόλου του στην επιχειρηματικότητα και την οικονομία στην Ελλάδα, προτάθηκε η ανάληψη δράσεων σε 5 ενδεικτικούς άξονες παρέμβασης. Οι άξονες αυτοί είναι οι εξής:

- 1ο άξονας: Κανονιστική ανάπλαση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας του.
- 2ος άξονας: Επικαιροποίηση της οργανωτικής δομής του και σύνταξη νέου, τυποποιημένου κανονισμού λειτουργίας
- 3ος άξονας: Απλούστευση, ανάπτυξη νέων και ψηφιακή παροχή των υπηρεσιών του προς τα μέλη του
- 4ος άξονας: Αξιοποίηση των χρηματοδοτικών προγραμμάτων και εργαλείων του ΕΣΠΑ
- 5ος Άξονας: Αύξηση των προσόδων του Φορέα, μέσα από την παροχή νέων υπηρεσιών και τη βελτίωση της εισπραξιμότητας των εισφορών των μελών του

7.2 Σύστημα αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του φορέα χρησιμοποιήθηκε το πλέον σύγχρονο και καταξιωμένο μεθοδολογικό εργαλείο συστημάτων μέτρησης απόδοσης σε διεθνές επίπεδο η μεθοδολογία Balanced Scorecard (BSc).

Η Balanced Scorecard (BSc) είναι ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης. Η BSc εισάγει μια νέα φιλοσοφία στην αξιολόγηση της απόδοσης προσδίδοντας μια στρατηγική διάσταση στη διοίκηση και στις διαδικασίες βελτίωσης της απόδοσης.

Σύμφωνα με την ομάδα υλοποίησης έργου η μεθοδολογία BSc χρησιμοποιήθηκε διότι αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης που στοχεύει στο να εφοδιάσει την διοίκηση με όλους τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και να διευκολύνει την σύνδεση των επιχειρηματικών λειτουργιών με τη γενική στρατηγική του οργανισμού/ φορέα. **Αποτελεί το μέσο που θα μεταφράσει το όραμα σε ένα ευδιάκριτο σύνολο στόχων.** Αυτοί οι στόχοι, στη συνέχεια, μεταφράζονται σε ένα σύστημα

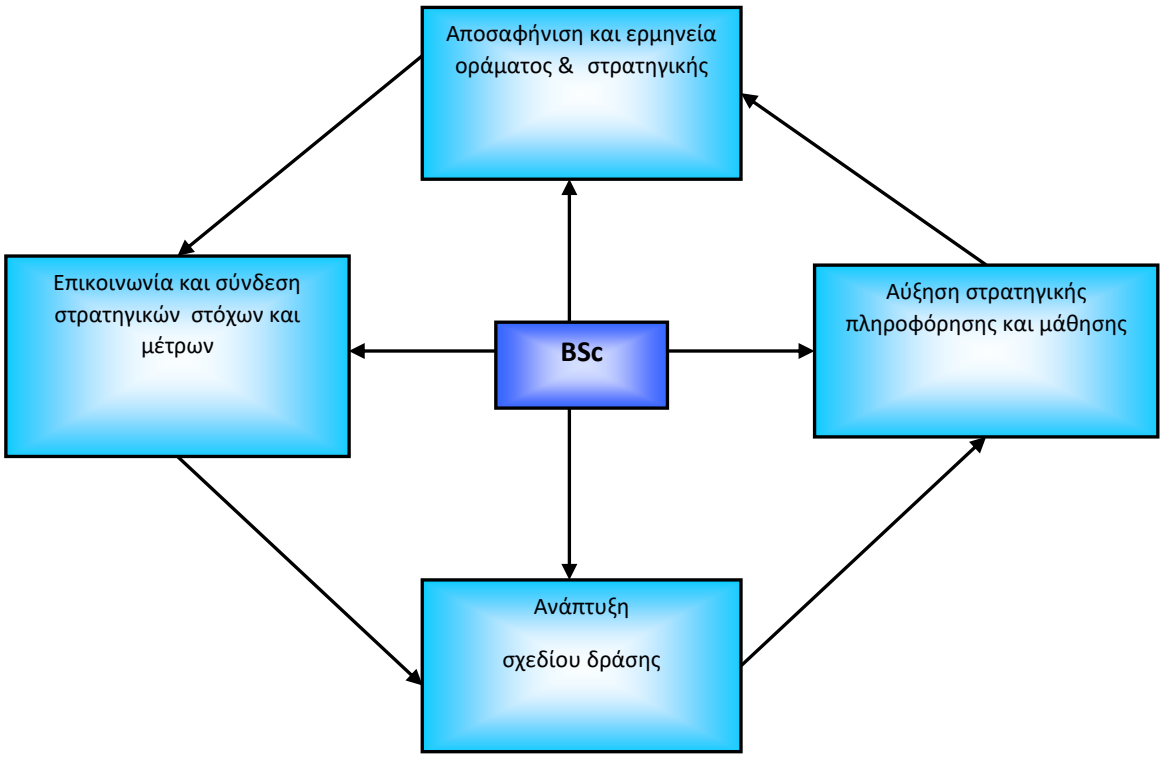
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο συνδέει αποτελεσματικά την στρατηγική με τον υπόλοιπο οργανισμό/ φορέα. Μέσω της BSc καθορίζεται το που πρέπει να φθάσει ο φορέας και πως θα διατηρηθεί στο σημείο αυτό.

Όπως υπονοεί ο όρος "balanced", η BSc προσπαθεί να δημιουργήσει μια ισορροπία μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αφορούν την απόδοση του οργανισμού/ φορέα και στοχεύει στο να συνδέσει τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο βραχυπρόθεσμο μέλλον με το μακροπρόθεσμο όραμα και την στρατηγική. **Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός ελέγχει και καταγράφει τις καθημερινές λειτουργίες όπως επηρεάζουν την ανάπτυξη στο μέλλον (μακροχρόνιοι στόχοι)**. Η έννοια BSc συνδυάζει τρεις διαφορετικές χρονικές διαστάσεις: το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Ό,τι κάνει ο οργανισμός σήμερα μπορεί να μην έχει χρηματοοικονομικό αντίκτυπο στο βραχυπρόθεσμο μέλλον. Για το λόγο αυτό, δίνεται βαρύτητα και σε μη χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Όπως αναφέρθηκε και στο ΜΕΡΟΣ Α', ο Denis (2002) χρησιμοποίησε τις τέσσερις πτυχές του Balanced Scorecard (BSC) αναλύοντας στρατηγικές πληροφόρησης του British National Health Scheme (NHS), αντίστοιχα παρακάτω παρουσιάζεται η σύνδεση των ενεργειών του φορέα σήμερα (παρόν) με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (μέλλον) που γίνεται μέσω τεσσάρων διαδικασιών:

- Αποσαφήνιση και την ερμηνεία του οράματος και της στρατηγικής
- Επικοινωνία και την σύνδεση των στρατηγικών σκοπών και μέτρων
- Ανάπτυξη σχεδίου δράσης.
- Αύξηση της στρατηγικής επαναπληροφόρησης και της μάθησης.

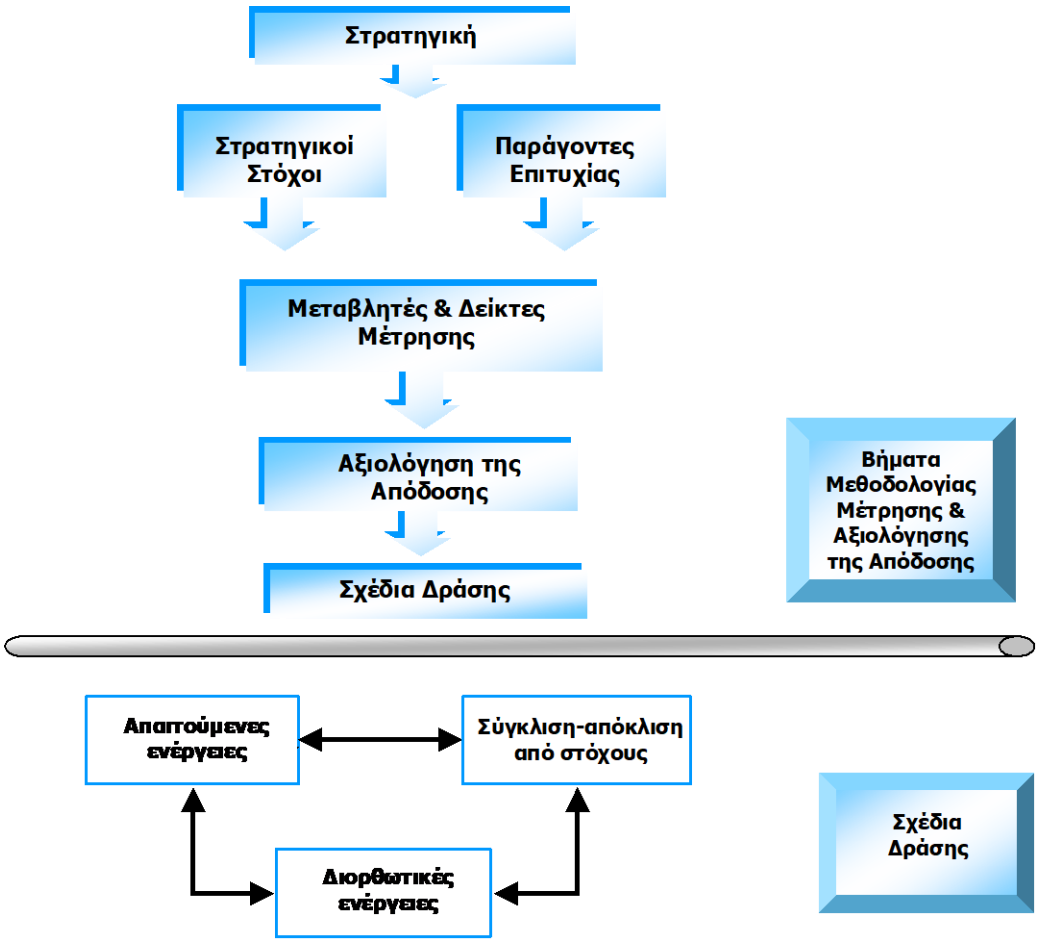


Σχήμα 17 : Σύνδεση Ενεργειών και Στρατηγικών Στόχων

Μέσα από τη χρήση της BSc, η στρατηγική αναδεικνύεται σε κινητήριο μοχλό στην προσπάθεια του οργανισμού να βελτιώσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Οι σύμβουλοι της ομάδας υλοποίησης στόχευσαν με την εισαγωγή και αξιοποίηση ενός σύγχρονου εργαλείου διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης να επιτύγζουν τα εξής καινοτομικά γνωρίσματα:

- **Ενοποιημένος διοικητικός έλεγχος** διάσπαρτων στοιχείων, όπως:
  - πελατοκεντρικός προσανατολισμός,
  - απόδοση & συλλογικότητα,
  - έλεγχος ποιότητας,
  - υλοποίηση μακροπρόθεσμων διοικητικών στόχων.
- **Ενοποιημένη συσχέτιση διάσπαρτων στοιχείων** (όπως χρηματοοικονομικά στοιχεία, εσωτερικές διαδικασίες, πελάτες, ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση, κτλ) με στόχο την επίτευξη της συνολικής στρατηγικής.
- **Ενοποιημένη αξιολόγηση της συμβολής διάσπαρτων στοιχείων** (όπως χρηματοοικονομικά στοιχεία, εσωτερικές διαδικασίες, πελάτες, ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση, κτλ), στην επίτευξη της στρατηγικής και του οράματος.

Αναλυτικότερα, τα βήματα υλοποίησης της BBS, παρουσιάζονται εποπτικά στο παρακάτω σχήμα.

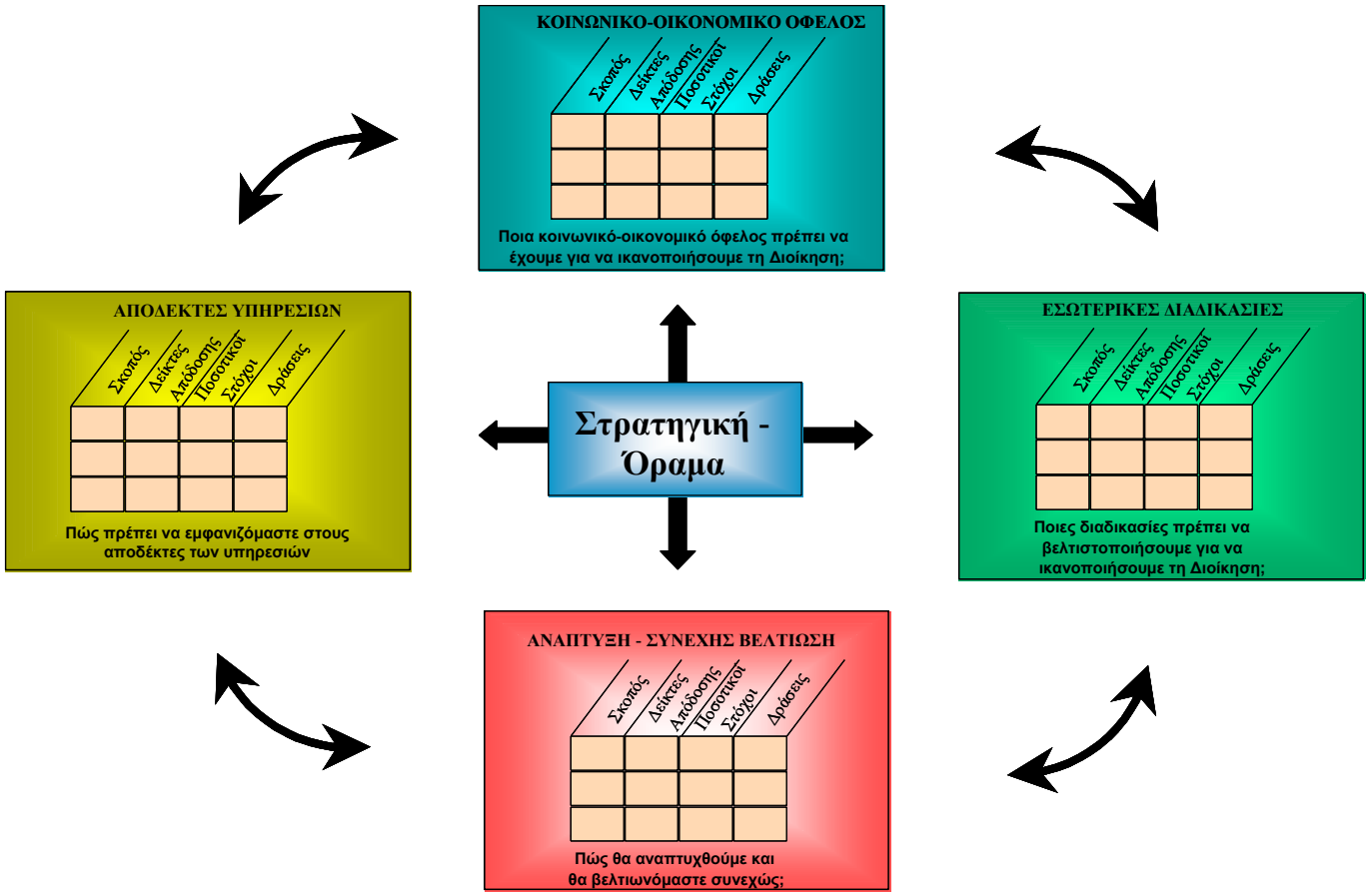


Σχήμα 18: Στάδια Υλοποίησης της BSc

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βάση του παραδοτέου υλικού κωδικοποιούνται με ένα "**χάρτη απόδοσης**". Ο χάρτης για κάθε διάσταση ενσωματώνει τα εξής στοιχεία:

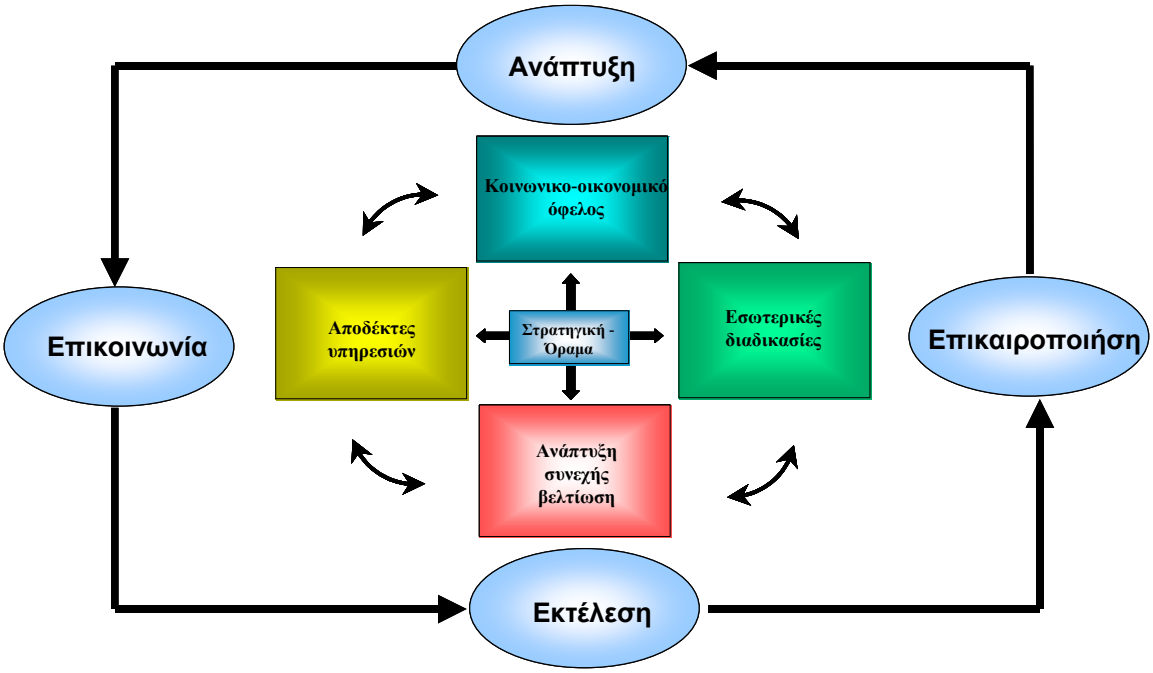
- Στρατηγικοί στόχοι
- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
- Μετρήσεις
- Δείκτες μέτρησης
- Ποσοτικοί στόχοι
- Δράσεις βελτίωσης της απόδοσης.

Η εποπτική αναπαράσταση του χάρτη απόδοσης των καρτών βαθμολόγησης (scorecards), στη γενική του μορφή, παρουσιάζεται στο Σχήμα 19. Στην ουσία αυτό που πέτυχε η ομάδα είναι ανάλογα με τη στρατηγική, το εύρος και το είδος των μετρήσεων, ο χάρτης να μπορεί να τροποποιηθεί και να κωδικοποιήσει σε διαφορετικό βαθμό λεπτομέρειας.



Σχήμα 19 : Χάρτης Απόδοσης

Η εισαγωγή και αξιοποίηση ενός συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία BSc είναι μια διαδικασία που εξελίσσεται δυναμικά, προσαρμόζεται συνεχώς στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και **μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου**. Η δυναμικότητα του εργαλείου εμπεριέχεται στο δέκατο βήμα της μεθοδολογίας υλοποίησης της BSc, το οποίο αποτυπώνει την ανάγκη για συνεχή υποστήριξη της υλοποίησης του συστήματος μέσα από τη συνεχή επικαιροποίηση των τεχνικών χαρακτηριστικών της. Το παρακάτω σχήμα από το υλικό του έργου παρουσιάζει με εποπτικό τρόπο τον κύκλο ζωής του συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία BSc.



Σχήμα 20 : Κύκλος Ζωής της BSc

Η διαδικασία ανάπτυξης της BSc ολοκληρώνεται με το προσδιορισμό του τρόπου επικοινωνίας του συστήματος με το περιβάλλον του φορέα. Η BSc ενσωματώνεται στον πυρήνα (διοίκηση) του οργανισμού, υλοποιεί τις δράσεις βελτίωσης της απόδοσης στο περιβάλλον του και στη συνέχεια συλλέγει πληροφορίες από τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των υλοποιημένων δράσεων.

Η ομάδα υλοποίησης έργου πραγματοποίησε την ανάλυση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, αξιοποιώντας πληθώρα πηγών άντλησης στοιχείων, όπως ενδεικτικά αποτελούν:

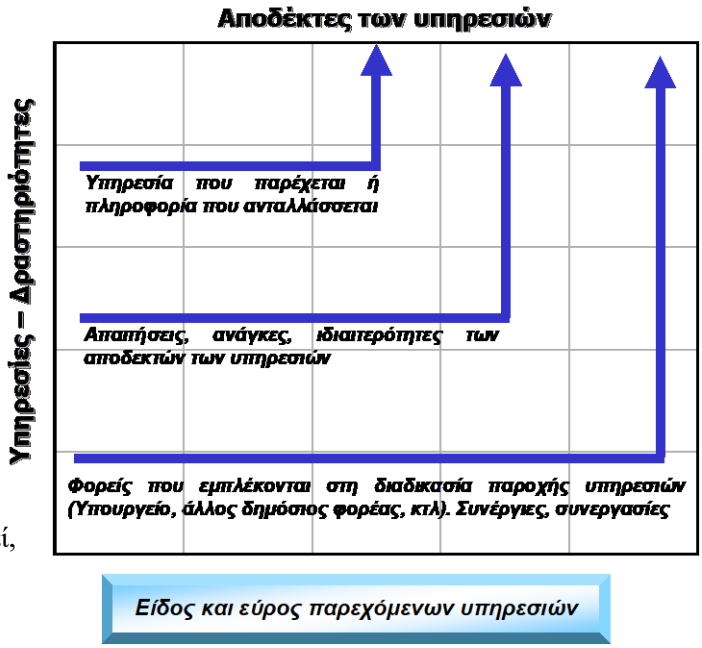
- Θεσμικό πλαίσιο
- Οικονομικά στοιχεία
- Στοιχεία & δεδομένα λειτουργίας φορέα
- Μελέτες για τον φορέα
- Μελέτες & έρευνες του φορέα

- Συνεντεύξεις με στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής
- Συνεντεύξεις με φορείς που εμπλέκονται στο έργο
- Internet

7.2.1 Φύλλα & Πίνακες Ελέγχου

Όπως αναφέρεται και στο ΜΕΡΟΣ Α' στη μεθοδολογία Kaizen, οι Puvanasvaran et al. (2010) έχουν καθορίσει τρεις κύριες ενέργειες που μπορούν να ληφθούν για να αποφευχθούν τα προβλήματα από την επανάληψη. Μία από αυτές είναι και τα φύλλα και οι πίνακες ελέγχου χρησιμοποιήθηκαν από τους συμβούλους της ομάδας για να καταγράψουν τη συχνότητα εμφάνισης ενός γεγονότος (με κριτήρια όπως ο τόπος, ο χρόνος, τα αίτια, κ.λ.π.). Σύμφωνα με το υλικό αποτελούνται από μια ειδική φόρμα όπου σε μία ορισμένη χρονική περίοδο, καταγράφονται συγκεκριμένα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

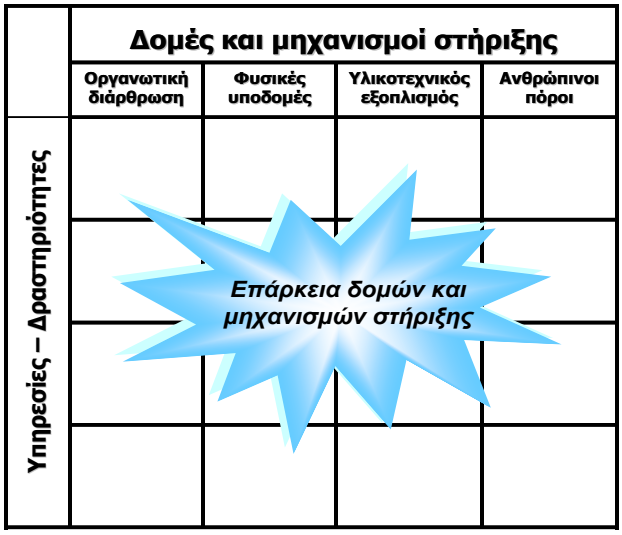
- Αριθμό συμβάντων (π.χ. παράπονα πελατών ανά ημέρα).
- Χρονική διάρκεια κάποιου γεγονότος (π.χ. διάρκεια επίσκεψης ανά πελάτη).
- Κόστος μιας εργασίας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Είδος συμβάντων (παράπονα, βλάβες, ατυχήματα κ.λ.π.). Για να σχεδιαστεί ένα φύλλο ελέγχου, πρέπει να είναι γνωστό τι θα μετρηθεί, πού, πως και από ποιόν θα μετρηθεί.



Τα φύλλα ελέγχου χρησιμοποιούνται ακόμα:

- Για τη συλλογή των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την ανάλυση ενός προβλήματος.
- Για αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μίας λύσης.

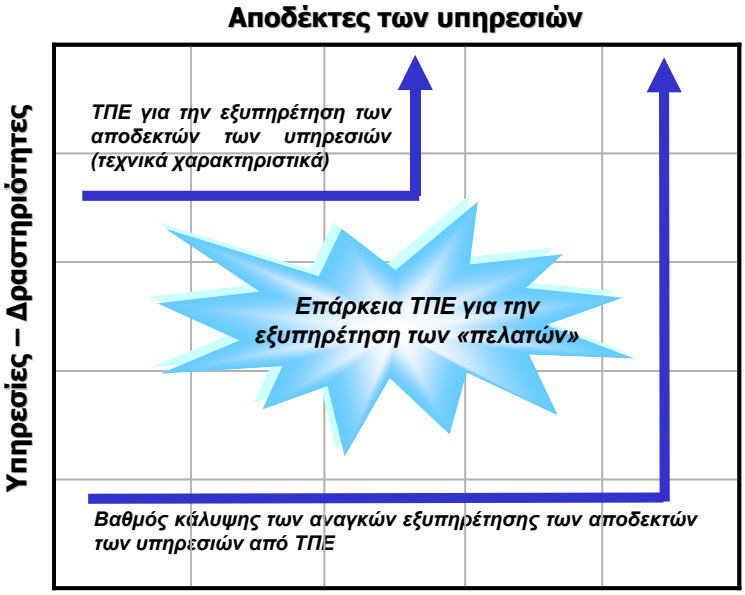
Ο Πίνακας τριών επιπέδων χρησιμοποιείται για τη συσχέτιση των υπηρεσιών που παρέχει η ο φορέας στους αποδέκτες των υπηρεσιών του. Στα τρία επίπεδα του πίνακα καταγράφονται οι φορείς που εμπλέκονται στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, η πληροφορία που ανταλλάσσεται όπως και οι απαιτήσεις – ανάγκες των αποδεκτών των υπηρεσιών, το είδος και το εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών



Ο Πίνακας κωδικοποίησης και αρχικής αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκε για την επάρκεια των δομών και μηχανισμών στήριξης

Ο Πίνακας δυο επιπέδων χρησιμοποιήθηκε για τη συσχέτιση των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω της προτεινόμενης λύσης με τους αποδέκτες των υπηρεσιών. Στα δυο επίπεδα του πίνακα κωδικοποιείται και αξιολογείται (αρχικά) η επάρκεια των τεχνικών περιγραφών του έργου (ΤΠΕ) που χρησιμοποιούνται για την εξυπηρέτηση των αποδεκτών των υπηρεσιών.

Ο πίνακας αυτός για κάθε παρεχόμενη υπηρεσία και αποδέκτη ομαδοποιεί τα τεχνικά χαρακτηριστικά των ΤΠΕ αλλά και τον βαθμό κάλυψης των αναγκών στη αρχική κατάσταση.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

7.3 Οδηγοί συνεντεύξεων με στελέχη φορέα που εμπλέκονται

Όσο αφορά την συλλογή των πρωτογενών πληροφοριών από το ανθρώπινο δυναμικό, για την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης υιοθετήθηκε η συλλογή στοιχείων και απόψεων μέσω μεμονωμένων συνεντεύξεων, σε κύριους συμμέτοχους του έργου, και συχνά τους ωφελούμενους, προκειμένου να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα στοιχεία για τον υπολογισμό συγκεκριμένων δεικτών αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης.

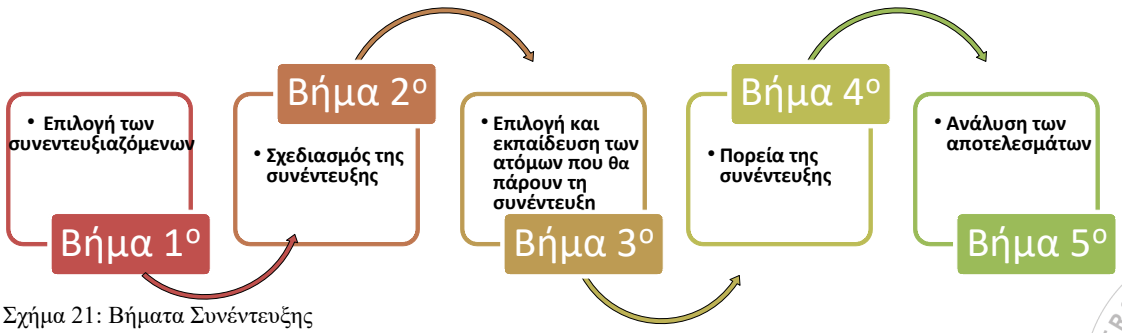
Οι συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκαν από τους συμβούλους για την εξεύρεση στοιχείων και εκτιμήσεων που δεν υπάρχουν διαθέσιμα από υπάρχουσες πηγές. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις παρέχουν ιδιαίτερη ευελιξία στην άντληση πληροφοριών και επιπλέον παρέχουν σημαντικά υψηλότερο βαθμό ελευθερίας για κατάθεση νέων απόψεων. **Ωστόσο σημειώνεται ότι σύμφωνα με σύμβουλο της ομάδας υλοποίησης, απαραίτητη προϋπόθεση είναι το ισχυρό γνωστικό υπόβαθρο και το υψηλό επίπεδο εμπειρίας των στελεχών που υλοποιούν τις συνεντεύξεις προκειμένου να διαμορφώνουν το φάσμα της συνέντευξης δίχως να επιδρούν στις απαντήσεις που δίδονται.**

Πιο συγκεκριμένα η έρευνα πεδίου με τη διενέργεια συνεντεύξεων είναι τεχνική, που εξυπηρετεί τη λήψη σχετικών πληροφοριών για τη λογική, τις αρχές και την αναπαράσταση των ερωτηθέντων για το έργο ή τη στρατηγική του φορέα γενικότερα. Εκτός από τις αντικειμενικές αναπαραστάσεις, βάση των αποτελεσμάτων του υλικού εξυπηρετεί επίσης στη συλλογή πληροφοριών με ατομική πρακτική.

Οι συνεντεύξεις είναι ιδιαίτερα πολύτιμες, στην εξερεύνηση μεθόδων με τις οποίες υλοποιείται ή και υλοποιήθηκε ένα έργο καθώς και στον προσδιορισμό καλών πρακτικών.

Για τη ορθή διεξαγωγή μιας συνέντευξης, σύμφωνα με το υλικό (Σχήμα 21) εφαρμόστηκαν τα εξής βήματα:

Βήμα 1ο ..... Επιλογή των συνεντευξιαζόμενων
Βήμα 2ο ..... Σχεδιασμός της συνέντευξης
Βήμα 3ο ..... Επιλογή και εκπαίδευση των ατόμων που θα πάρουν τη συνέντευξη
Βήμα 4ο ..... Πορεία της συνέντευξης
Βήμα 5ο ..... Ανάλυση των αποτελεσμάτων



Σχήμα 21: Βήματα Συνέντευξης

7.4 Βήματα Διεξαγωγής Συνεντεύξεων

Αναλυτικότερα:

Βήμα 1ο Επιλογή των συνεντευξιαζόμενων

Το δείγμα που απαιτείται για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων είναι μικρότερο από ό,τι για τις έρευνες πεδίου με τη χρήση ερωτηματολογίων. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται επικυρώνονται από το περιεχόμενό τους και όχι από την πιθανότητα του περιστατικού, όπως στις έρευνες με ερωτηματολόγιο. Ο αριθμός συνεντεύξεων εξαρτάται από το θέμα της μελέτης, από την ποικιλία των αντιδράσεων στο θέμα, και από τους διαθέσιμους πόρους (συνήθως 5 έως 10 συνεντεύξεις).

Βήμα 2ο Σχεδιασμός της συνέντευξης

Ο σχεδιασμός της συνέντευξης περιλαμβάνει την κατάρτιση ενός οδηγού συνέντευξης. Αυτό συνιστά στη διευκρίνιση των θεμάτων που ο ερευνητής θέλει να εξετάσει και περιλαμβάνει συνήθως τυποποιημένο πίνακα ελέγχου, ο οποίος επιτρέπει στον ερευνητή να ελέγξει ότι εξετάζει τα ουσιαστικά ζητήματα για τα οποία διενεργείται η συνέντευξη.

Βήμα 3ο Επιλογή και εκπαίδευση των ατόμων που θα πάρουν τη συνέντευξη

Οι ερευνητές που συμμετέχουν στην έρευνα λαμβάνουν αναλυτική εκπαίδευση που μεταξύ άλλων περιλαμβάνει: εκπαίδευση ερευνητών, αναλυτική προφορική και γραπτή ενημέρωση/εκπαίδευση αναφορικά με τις προδιαγραφές του έργου και διεξαγωγή συνεντεύξεων.

Βήμα 4ο Πορεία της συνέντευξης

Είναι προφανές ότι η ροή – πορεία της συνέντευξης και ο αριθμός ερωτήσεων διαμορφώνονται ανάλογα με το προφίλ του ερωτωμένου – δικαιούχου αλλά και των έργων που αφορά. Όλοι οι σχετικοί λογικοί έλεγχοι που ορίζουν την ροή συνέντευξης ανάλογα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου ενσωματώνονται στον οδηγό συνέντευξης διασφαλίζοντας την ορθή και ομαλή λήψη της συνέντευξης.

Βήμα 5ο Ανάλυση των αποτελεσμάτων

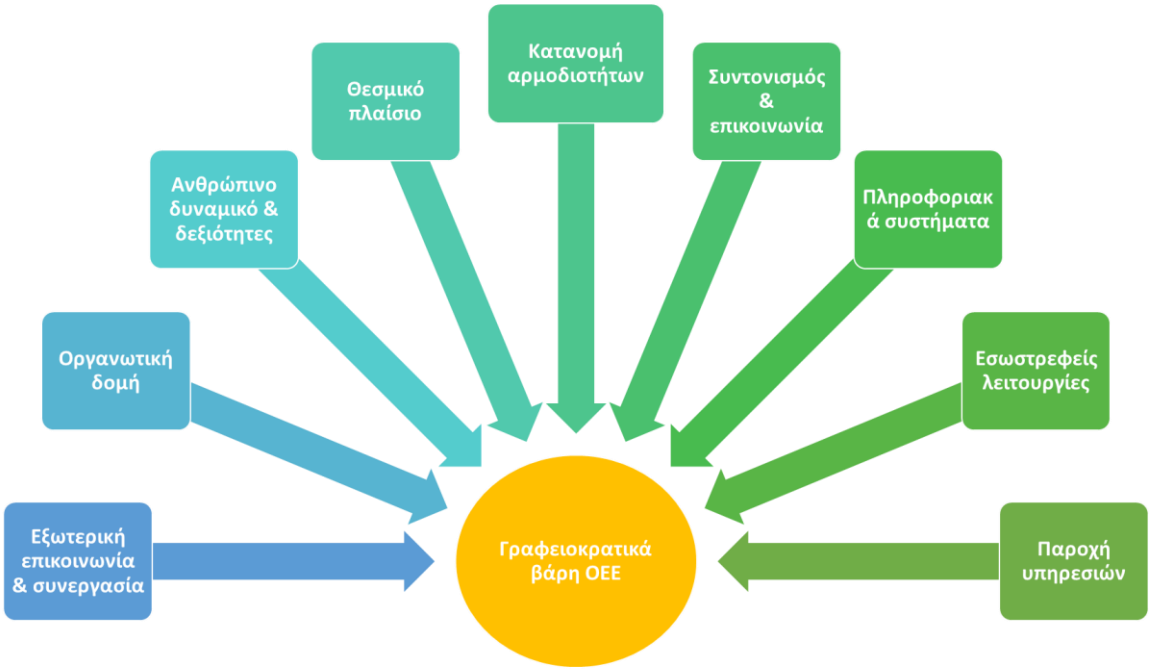
Κατά το στάδιο αυτό σύμφωνα με τα αποτελέσματα του υλικού πραγματοποιείται η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που θα έχουν συλλεχθεί με στόχο τη μέτρηση και τον προσδιορισμό των επιθυμητών δεικτών αξιολόγησης των δράσεων του φορέα. Σημειώνεται ότι μέρος του σταδίου αυτού είναι η τελική επεξεργασία των δεδομένων που πρέπει να οριστικοποιηθεί εφόσον έχουν συλλεχθεί και για το σύνολο των δεδομένων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

8. Εφαρμογή Αξιολόγησης

Έχοντας ολοκληρώση την ανάλυση της μεθοδολογίας αξιολόγησης, πλέον σύμφωνα με το υλικό του έργου αναλύεται η εφαρμογή της στο συγκεκριμένο Real Case.

8.1 Παράγοντες δημιουργίας γραφειοκρατικών βαρών στη λειτουργία του φορέα



Σχήμα 22 : Παράγοντες βαρών λειτουργίας

Αρχής γενομένης με τη λειτουργία του φορέα σύμφωνα με τα δεδομένα από το υλικό η άσκηση των αρμοδιοτήτων και η παροχή των υπηρεσιών του φορέα, παρουσιάζεται να εκτελείται σε ικανοποιητικό επίπεδο και να ικανοποιεί αποτελεσματικά τις ανάγκες των μελών του και των ωφελούμενων. Ωστόσο όσο αφορά την αναγνώριση γραφειοκρατιών περιορισμών στην παροχή των υπηρεσιών του φορέα, από την εμπειρική έρευνα αναγνωρίστηκαν μία σειρά από κοινούς γραφειοκρατικούς παράγοντες, οι οποίοι δημιουργούν φραγμούς στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή των υπηρεσιών. Οι γραφειοκρατικοί αυτοί περιορισμοί στην παροχή των υπηρεσιών του φορέα, προκύπτει να είναι κοινοί τόσο για τις εσωστρεφείς – υποστηρικτικές υπηρεσίες του φορέα, όσο και τις εξωστρεφείς υπηρεσίες προς τα μέλη του. Οι γραφειοκρατικοί αυτοί περιορισμοί στην παροχή των υπηρεσιών του φορέα, περιλαμβάνουν:

- Την απουσία εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου επιχειρησιακού προγράμματος
- Την απουσία τυποποίησης και μοντελοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Την απουσία τυποποιημένων οδηγών εκτέλεσης διαδικασιών και παροχής των υπηρεσιών του φορέα
- Την έλλειψη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας των στελεχών του φορέα

- Την απουσία ενός ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Την απουσία διαλειτουργικής διασύνδεσης των πληροφοριακών συστημάτων και των βάσεων δεδομένων του φορέα, με τα πληροφοριακά συστήματα και τις βάσεις δεδομένων των εμπλεκόμενων και συναρμόδιων φορέων στην παροχή των υπηρεσιών του
- Την περιορισμένη ψηφιοποίηση των λειτουργιών και ψηφιακή παροχή των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Την ανάγκη αναβάθμισης των δεξιοτήτων του φορέα, σε συγκεκριμένα θεματικά αντικείμενα όπως η ψηφιακή παροχή υπηρεσιών, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός και η διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων

Ειδικότερα, η παροχή των διοικητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών του φορέα περιορίζεται από την απουσία τυποποίησης και αποτύπωσης των διαδικασιών παροχής τους, καθώς και την υποστήριξη της παροχής τους από ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διακίνησης και επεξεργασίας εγγράφων και παρακολούθησης των εκτελούμενων δραστηριοτήτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα. Η μοντελοποίηση και η ψηφιακή παροχή των εσωστρεφών και υποστηρικτικών υπηρεσιών του φορέα, συμπεριλαμβανομένης για της αξιοποίησης της εφαρμογής της ψηφιακής υπογραφής από το σύνολο των στελεχών του, παρέμβαση η οποία θα περιόριζε δραστικά τον απαιτούμενο χρόνο και τους πόρους για την παροχή των υπηρεσιών, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην ταχύτερη και ποιοτικότερη παροχή του συνόλου των υπηρεσιών του φορέα, εσωστρεφών και εξωστρεφών και την απελευθέρωση πόρων για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των μελών του. Επιπροσθέτως η απουσία λειτουργίας ενός ολοκληρωμένου e – help Desk, έχει σαν αποτέλεσμα την ανάλωση σημαντικού χρόνου των στελεχών του φορέα, με την εξυπηρέτηση αιτημάτων των μελών του φορέα, τα οποία δεν αποτελούν αρμοδιότητα τους ή δεν όφειλαν να τα διεκπεραιώσουν, με αποτέλεσμα την περαιτέρω καθυστέρηση στην άσκηση των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων τους. Από τις εσωστρεφείς και υποστηρικτικές υπηρεσίες του φορέα, οι υπηρεσίες του οικονομικού τμήματος υποστηρίζονται πλήρως από τα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα του φορέα.

Η ενίσχυση και περαιτέρω απλούστευση και ψηφιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του γραφείου πληροφορικής του φορέα, αποτελεί τον καταλύτη για την από-γραφειοκρατικοποίηση του συνόλου των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του γραφείου πληροφορικής, η οποία απαιτεί την αναβάθμιση των χρησιμοποιούμενων πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών του φορέα και κυρίως τη διαλειτουργική διασύνδεση τους με τα πληροφοριακά συστήματα των συναρμόδιων φορέων στην παροχή των υπηρεσιών του φορέα. Παράλληλα με την αναβάθμιση αυτή της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων του φορέα, η βελτίωση των λειτουργιών του γραφείου πληροφορικής απαιτεί την απλούστευση των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών του, τόσο των υποστηρικτικών προς τις οργανωτικές μονάδες του φορέα, όσο και προς τα μέλη του και τους συναλλασσόμενους φορείς. Στο πλαίσιο αυτό απαιτείται η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

απλούστευση, τυποποίηση και όπου απαιτείται ενοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του γραφείου πληροφορικής, υπηρεσίες οι οποίες στη συνέχεια θα παρέχονται ψηφιακά από τα αναβαθμισμένα και με αυξημένη διαλειτουργική διασύνδεση, πληροφοριακά συστήματα του φορέα. Η ψηφιοποίηση των διαδικασιών εσωτερικής διακίνησης εγγράφων και επικοινωνίας και συνεργασίας των οργανωτικών μονάδων του φορέα, η αποτελεσματική και ψηφιακή υποστήριξη του e – call center και η ολοκληρωμένη ψηφιακή παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη του, αποτελούν τις πρωτεύουσες προτεραιότητες για τη μείωση της γραφειοκρατίας στην παροχή των υπηρεσιών του γραφείου πληροφορικής και του φορέα εν γένει.

Στο τμήμα της γραμματείας του φορέα, η ανάπτυξη ψηφιακού οργανογράμματος, η λειτουργία ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος ψηφιακής διακίνησης και επεξεργασίας εγγράφων και επικοινωνίας και έγκρισης υπηρεσιών, καθώς και η καθολική χρήση της ψηφιακής υπογραφής από τα στελέχη του φορέα, θα περιόριζε δραστικά τις καθυστερήσεις και της γραφειοκρατία στον εσωτερικό συντονισμό και την εκτέλεση των εσωστρεφών διαδικασιών και υπηρεσιών του φορέα, αναβαθμίζοντας με τον τρόπο αυτό συνολικά την επιχειρησιακή λειτουργία του φορέα και εξοικονομώντας πόρους και ανθρωποώρες στην άσκηση των καθημερινών αρμοδιοτήτων του. Αντίστοιχα στο τμήμα οικονομικών υπηρεσιών, η ψηφιακή διασύνδεση και αναβάθμιση των πληροφοριακών εφαρμογών που χρησιμοποιούνται και η έκδοση τυποποιημένων, διαδραστικών οδηγών εκτέλεσης διαδικασιών και υπηρεσιών, θα περιόριζε τον απαιτούμενο χρόνο και το κόστος λειτουργίας και θα συνέβαλε στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσω του δραστικού περιορισμού των σφαλμάτων και των αστοχιών. Στο τμήμα οργάνωσης μελών, η ολοκλήρωση, αναβάθμιση και η ενοποίηση των ψηφιακών βάσεων δεδομένων του φορέα, σε συνδυασμό με τη διαλειτουργική διασύνδεση τους με τις βάσεις δεδομένων και τα πληροφοριακά συστήματα των συναρμόδιων φορέων, τη λειτουργία του προτεινόμενου e – help desk και τη βελτίωση της διαδραστικής πληροφόρησης και ενημέρωσης των μελών του φορέα, θα οδηγούσε σε σημαντική αναβάθμιση της ποιότητας και επιτάχυνση των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών του τμήματος.

Περνώντας στις εξωστρεφείς υπηρεσίες του φορέα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της παροχής τους περιορίζεται από τα προβλήματα διαλειτουργικότητας, τον περιορισμένο βαθμό ψηφιοποιησης τους, καθώς και την έλλειψη τυποποίησης και ελέγχου των διαδικασιών παροχής τους. Ποιο συγκεκριμένα η παροχή της δυνατότητας ψηφιακής αίτησης και λήψης βεβαιώσεων των μελών του φορέα, θα περιόριζε σημαντικά τον απαιτούμενο χρόνο και θα βελτίωνε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του μητρώου του φορέα. Μία παρέμβαση δραστικής μείωσης της γραφειοκρατίας στη λειτουργία του φορέα, η υλοποίηση της οποίας απαιτεί τη ψηφιοποίηση του συνόλου των αρχείων και των μητρώων του φορέα, τη διαλειτουργική διασύνδεση του μητρώου του φορέα με τα μητρώα των εμπλεκόμενων και συναρμόδιων φορέων και την ενίσχυση των εργαλείων και διαδικασιών ελέγχου των στοιχείων και των δραστηριοτήτων των μελών του φορέα. Η απλούστευση και ενίσχυση των υπηρεσιών ελέγχου του φορέα, οι οποίες χρήζουν οριζόντιας ενίσχυσης, τόσο σε επίπεδο εργαλείων παροχής, όσο και διαλειτουργικής προσβασιμότητας των αρμόδιων στελεχών του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

φορέα σε μητρώα και βάσεις δεδομένων των συναρμόδιων φορέων. Η ενίσχυση των εποπτικής και ελεγκτικής ικανότητας του φορέα, μέσω της τυποποίησης και ψηφιοποίησης των διαδικασιών ελέγχου της εγκυρότητας των στοιχείων και των εγγράφων των μελών και των υποψήφιων μελών του φορέα. Η ανάπτυξη νέων ελεγκτικών εργαλείων και η ψηφιοποίηση των διαδικασιών ελέγχου, η οποία πέρα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των ασκούμενων ελέγχων, θα επιταχύνει δραστικά τον απαιτούμενο χρόνο ολοκλήρωσης τους, μειώνοντας παράλληλα τη γραφειοκρατία και την πολυπλοκότητα της εκτέλεσης τους,

Παράλληλα κρίσιμη κρίθηκε και η έκδοση διαδραστικών οδηγών ενημέρωσης των μελών του φορέα για τις απαιτήσεις λήψης των ψηφιακών υπηρεσιών του, παρέμβαση η οποία θα βελτίωνε την ποιότητα ανταπόκρισης τους μέσω της καλύτερης ενημέρωσης και προετοιμασίας των συναλλασσόμενων και τον περιορισμό των καθυστερήσεων και προβλημάτων από την υποβολή ημιτελών και άστοχων αιτημάτων υπηρεσιών. Αντίστοιχης κατηγορίας και κλίμακας παρεμβάσεις μείωσης της γραφειοκρατίας στο τμήμα κλαδικών προβλημάτων του φορέα, θα βελτίωνε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εκπαίδευσης, κατάρτισης και διεξαγωγής ερευνών του τμήματος. Η τυποποίηση των διαδικασιών, η δημιουργία μίας ολοκληρωμένη βάσης αμφίδρομης επικοινωνίας και διαβούλευσης του φορέα με τα περιφερειακά του τμήματα και τα μέλη του, θα συνέβαλε στην αναβάθμιση και στην ενίσχυση των παρεχόμενων συμβουλευτικών και μελετητικών υπηρεσιών του φορέα, βασιζόμενων στα δεδομένα που θα του παρέχουν τα μέλη και την ανάλυση των επιμέρους αναγκών και προβλημάτων που αντιμετωπίζουν σε περιφερειακό και κλαδικό επίπεδο.

Στον ίδιο άξονα, η ψηφιακή παροχή και η αμφίδρομη επικοινωνία και υποστήριξη των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών δράσεων του φορέα, θα ενίσχυε την ποιότητα και θα βελτίωνε την ανταπόκριση των επιμορφωτικών παρεμβάσεων, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες και στοχεύσεις των μελών του. Η ψηφιακά παρεχόμενη παροχή υπηρεσιών αμφίδρομης επικοινωνίας και υποστήριξης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του φορέα, θα βελτίωνε την προσβασιμότητα των προγραμμάτων από τα μέλη του και θα αναβάθμιζε την ποιότητα των εκπαιδευτικών δράσεων, τόσο από την πλευρά του σχεδιασμού, βάσει των αναγκών των μελών, όσο και της εκπαιδευτικής εμπειρίας καθαυτής. Σε συνάρτηση με τη μείωση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση της προσβασιμότητας και της ποιότητας των επιμορφωτικών δράσεων του φορέα, βρίσκεται και η αναβάθμιση και απλούστευση των υπηρεσιών πιστοποίησης των δεξιοτήτων των οικονομολόγων. Η πιστοποίηση των δεξιοτήτων και των ειδικοτήτων των οικονομικών επαγγελμάτων, η οποία αποτελεί θεσμικά και πρέπει να αποτελέσει στρατηγική στόχευση για την ανάπτυξη του φορέα. Η αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών πιστοποίησης των δεξιοτήτων των οικονομολόγων από το φορέα, η οποία απαιτεί την τυποποίηση και απλούστευση των απαιτούμενων διαδικασιών πιστοποίησης και τη ψηφιακή και αμφίδρομη υποστήριξη των υποψηφίων κατά την διεξαγωγή της διαδικασίας. Η ψηφιοποίηση δε των μελετών, ερευνών, εκδόσεων, αρχείων και της βιβλιοθήκης του φορέα, θα συνέβαλε επίσης στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, καθώς και στην ενίσχυση της εικόνας του και την προβολή του έργου του στην κοινωνία και την οικονομία.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αναλύοντας ακόμα περισσότερο το υλικό την κορωνίδα των παρεμβάσεων για τη μείωση της γραφειοκρατίας στην παροχή των εξωστρεφών υπηρεσιών του φορέα, αποτελεί η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου ψηφιακού call center. Η λειτουργία του e – call center, η οποία βασιζόμενη στην απλούστευση και ψηφιοποίηση των υποστηρικτικών και των εξωστρεφών υπηρεσιών του φορέα, θα υποστηρίζει την ολοκληρωμένη και ψηφιακή παροχή των υπηρεσιών του φορέα προς τα μέλη του, και ευρύτερα στην επιχειρηματική κοινότητα και την αγορά. Η ενίσχυση της εξωστρέφειας και της ποιότητας των υπηρεσιών του φορέα προς τα μέλη του, μέσα από τη λειτουργία μίας ολοκληρωμένης πλατφόρμας e – call center, η οποία θα παρέχει ψηφιακές υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες και τα αιτήματα των μελών του φορέα, απελευθερώνοντας παράλληλα πόρους για την ταχύτερη ολοκλήρωση των εσωστρεφών και υποστηρικτικών προς τα παρεχόμενες εξωστρεφείς, εσωστρεφών υπηρεσιών και διαδικασιών του φορέα.

Παράλληλα με την αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών του φορέα, από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας της ομάδας υλοποίησης προκύπτει ότι η άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του φορέα, αντιμετωπίζει μία σειρά από κοινούς μεταξύ τους περιορισμούς και προβλήματα ως προς την αποτελεσματική τους άσκηση. Οι κυριότεροι εξ αυτών φραγμοί, προέκυψαν μέσα από την εμπειρική έρευνα και αφορούν:

- Η απουσία αποτύπωσης και τυποποίησης των προβλεπόμενων διαδικασιών άσκησης των αρμοδιοτήτων και παροχής των υπηρεσιών του φορέα, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία καθυστερήσεων στην παροχή των υπηρεσιών, την απουσία σαφούς διάκρισης και κατανομής των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών μεταξύ των στελεχών του φορέα και τη δημιουργία επικαλύψεων και συναρμοδιοτήτων στην μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα.
- Η έλλειψη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας των στελεχών του φορέα, η οποία βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση από την απουσία τυποποιημένων διαδικασιών και η οποία δυσχεραίνει την άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του φορέα, λόγω της απουσίας σαφούς κατανομής των αρμοδιοτήτων μεταξύ των στελεχών και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος δυσχέρειας προγραμματισμού και αυξημένων επικαλύψεων και συναρμοδιοτήτων
- Η απουσία παρακολούθηση και αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, η οποία δημιουργεί καθυστερήσεις ως προς την παροχή των υπηρεσιών και μία θολή εικόνα ως προς το κόστος και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Η απουσία διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων του φορέα και των πληροφοριακών συστημάτων και των βάσεων δεδομένων των συναρμόδιων φορέων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία καθυστερήσεων και προβλημάτων συντονισμού στη μεταξύ τους επικοινωνία και συνεργασία. Ένα έλλειμα προσβασιμότητας και επικοινωνίας, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία καθυστερήσεων και φραγμών στην άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του φορέα και την υποβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τα μέλη του.

- Η απουσία λειτουργίας, αν και έχει ολοκληρωθεί η προμήθεια των επιμέρους υποσυστημάτων του, ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διακίνησης εγγράφων και επικοινωνίας (MIS) μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία γραφειοκρατικών καθυστερήσεων στην ολοκλήρωση των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών του και την αδυναμία ιχνηλάτησης και παρακολούθησης των επιμέρους σταδίων παροχής τους.
- Η μη εισαγωγή της πληροφοριακής εφαρμογής της ψηφιακής υπογραφής, η οποία θα επιτάχυνε τις διαδικασίες διεκπεραίωσης και παροχής των υπηρεσιών του φορέα
- Η απουσία λειτουργίας μίας υπηρεσίας help – desk στο φορέα, έλλειψη η οποία έχει σαν αποτέλεσμα τη μη προγραμματισμένη επικοινωνία και εξυπηρέτηση των μελών από τα στελέχη του φορέα, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό προβλήματα προγραμματισμού στην παροχή των υπηρεσιών του και καθυστερήσεων στην άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του
- Η περιορισμένη διάχυση των εφαρμογών ψηφιακής εγγραφής, υποβολής αιτημάτων και αυτόματης λήψης ψηφιακών υπηρεσιών για τα μέλη του φορέα, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα τη μεταφορά της γραφειοκρατίας από τους ωφελούμενους – μέλη στα στελέχη του φορέα, με αρνητικά αποτελέσματα στην αποτελεσματική λειτουργία του φορέα
- Η απουσία ψηφιοποίησης του συνόλου των αρχείων του φορέα, το οποίο δημιουργεί καθυστερήσεις στην παροχή των υπηρεσιών προς τα μέλη του
- Η απουσία κοινού login για το σύνολο των μελών και των υπηρεσιών του φορέα
- Η παρουσία διαφορετικών κατηγοριών αιτήσεων των μελών του φορέα, η οποία δημιουργεί πολυπλοκότητα και ασάφεια, τόσο στην εξυπηρέτηση των ωφελούμενων, όσο και την επεξεργασία και διεκπεραίωση τους από τα στελέχη του φορέα
- Την ανάγκη ενίσχυσης εξειδικευμένων δεξιοτήτων, ιδιαίτερα ψηφιακής παροχής υπηρεσιών, σε στελέχη του φορέα, το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά ως προς την αποδοτική και ψηφιακή παροχή των υπηρεσιών του φορέα

Σε συνάρτηση με τους παράγοντες αυτούς δημιουργία των γραφειοκρατικών βαρών στην άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του φορέα, σύμφωνα με σχόλια των συμβούλων της ομάδας βρίσκονται και οι φραγμοί στην παροχή των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των μελών του φορέα. Ειδικότερα μέσα από την ποιοτική έρευνα, αναγνωρίστηκαν οι εξής παράγοντες δημιουργίας γραφειοκρατικών φραγμών στην εξυπηρέτηση των μελών και των ωφελούμενων του φορέα:

- Η μη ολοκληρωμένη παροχή των ψηφιακών υπηρεσιών του φορέα προς τα μέλη του
- Η μη παροχή της δυνατότητας ψηφιακής υποβολής αιτημάτων λήψης βεβαιώσεων του φορέα και η ψηφιακή αποστολή αυτών
- Η έλλειψη παροχής της δυνατότητας ψηφιακής εγγραφής και επικαιροποίησης των στοιχείων των μελών του φορέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Η μη ολοκλήρωση της ψηφιοποίησης και ενοποίησης του συνόλου των βάσεων δεδομένων και των στοιχείων των μελών του φορέα
- Η παρουσία διαφορετικών κατηγοριών αιτήσεων των μελών του φορέα
- Η απουσία λειτουργίας help – desk - ψηφιακού Help desk για την εξυπηρέτηση των μελών του φορέα
- Η περιορισμένη χρήση εφαρμογών αμφίδρομης τεχνολογίας (interactive technology) στην παροχή υπηρεσιών του φορέα, όπως η προετοιμασία εξετάσεων επαγγελματικής πιστοποίησης και λήψης ειδικοτήτων και η παροχή Online βεβαιώσεων

Βάσει των παραπάνω, τα σημαντικότερα σημεία συμφόρεσης στην παροχή των υπηρεσιών του φορέα, αφορούν:

- Την εγγραφή των μελών του φορέα, καθώς αυτή δεν πραγματοποιείται ψηφιακά
- Την επικαιροποίηση των στοιχείων των μελών του φορέα, καθώς αντίστοιχα και αυτή δεν πραγματοποιείται ψηφιακά
- Τη ψηφιακή υποβολή αιτήσεων και λήψη ψηφιακών βεβαιώσεων από τα μέλη του φορέα
- Την αδυναμία ψηφιακής και αυτοματοποιημένης πρόσβασης και ελέγχου της εγκυρότητας των στοιχείων και των ασκούμενων δραστηριοτήτων των μελών του φορέα
- Την απουσία ψηφιακών και τυποποιημένων ψηφιακά υπηρεσιών απάντησης και ανταπόκρισης στα ερωτήματα και αιτήματα των μελών του φορέα
- Την απουσία ψηφιακής διακίνησης, επεξεργασίας και ελέγχου των εγγράφων και σταδίων παροχής των υπηρεσιών του φορέα
- Την αδυναμία ιχνηλάτησης και παρακολούθησης των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών του φορέα, λόγω της απουσίας αποτύπωσης των προβλεπόμενων διαδικασιών παροχής και την έλλειψη λειτουργίας ενός ολοκληρωμένου MIS
- Την απουσία σύγχρονων, ψηφιακά υποστηριζόμενων, εργαλείων ελέγχου των δραστηριοτήτων και του κώδικα δεοντολογίας των μελών του φορέα
- Την περιορισμένη αποκέντρωση των εγκριτικών & ελεγκτικών αρμοδιοτήτων του φορέα από τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη, στα στελέχη εξυπηρέτησης των μελών
- Την απουσία ψηφιακού οργρανογράμματος στο φορέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

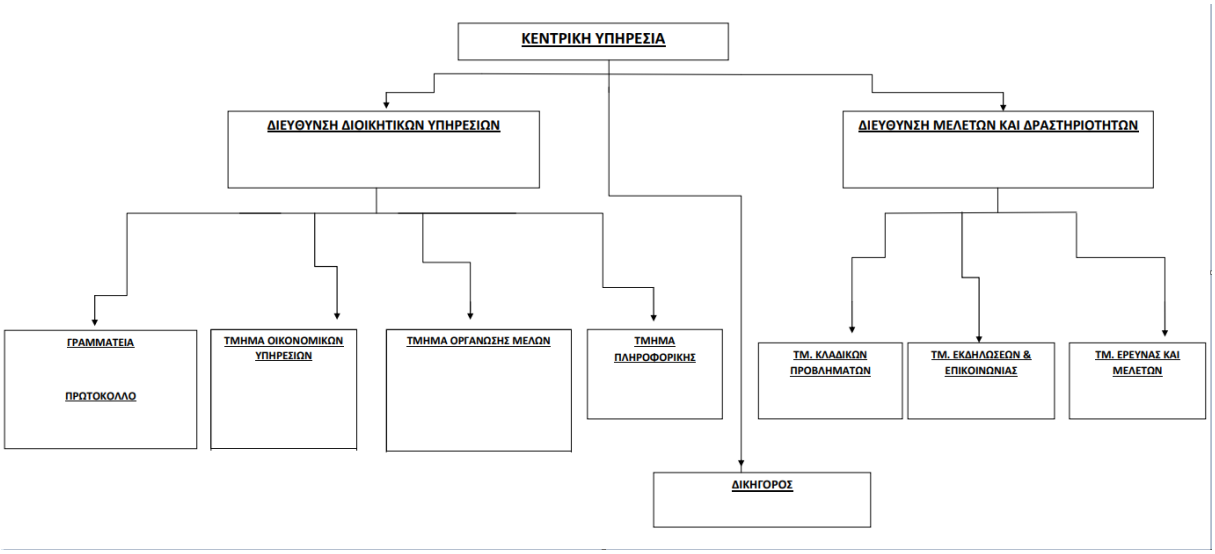
8.2 Αξιολόγηση οργανωτικής δομής φορέα



Σχήμα 23: Πυλώνες Αξιολόγησης Οργανωτικής Δομής

Η αξιολόγηση της αρχικής/ υφιστάμενης οργανωτικής δομής του φορέα, σύμφωνα με τα σχόλια του Project Manager αποσκοπεί στην ανάλυση της επιχειρησιακής ικανότητας και της τεχνογνωσίας του φορέα, προκειμένου να υποστηρίξει αποτελεσματικά το νέο ρόλο του φορέα στην επιχειρηματικότητα και την οικονομία στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτό, η οργανωτική δομή του φορέα καλείται να ανταποκριθεί αποτελεσματικά και να υποστηρίξει:

- Το νέο αναμορφωμένο επιτελικό και συμβουλευτικό ρόλο του φορέα στην Ελληνική οικονομία και επιχειρηματικότητα
- Τη στρατηγική του φορέα για την παροχή νέων και ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών προς τα μέλη του.
- Τις απαιτήσεις πιστοποίησης επαγγέλματος και των αναγκών της αγοράς για την εξειδίκευση των πιστοποιήσεων
- Τις αυξημένες απαιτήσεις σχεδιασμού, διαχείρισης και εφαρμογής προγραμμάτων και δράσεων χρηματοδοτούμενων από τα διαρθρωτικά ταμεία της ΕΕ, η οποία και αποτελεί πρωτεύουσα στόχευση της νέας στρατηγικής και ρόλου του φορέα
- Την αύξηση τα τελευταία έτη του αριθμού των εγγραφών των μελών και των αιτημάτων χορηγουμένων επαγγελματικών ταυτοτήτων.
- Τη στόχευση του φορέα για την ενίσχυση και διεύρυνση του ρόλου του και της συμμετοχής του στον τομέα της κατάρτισης και της επιμόρφωσης



Σχήμα 24: Οργανωτική Δομή Φορέα

Η οργανωτική δομή του φορέα παρουσιάστηκε ως ικανοποιητική και λειτουργική σύμφωνα με την ομάδα υλοποίησης, χρήζοντας όμως αναδιοργάνωσης προκειμένου να ανταποκριθεί στο νέο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει στην Ελληνική επιχειρηματικότητα.

Η αναγκαιότητα αναδιοργάνωσης της οργανωτικής δομής προέκυψε από το παλαιό και μη επικαιροποιημένο κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του, το οποίο χρήζει αλλαγής προκειμένου να αξιοποιηθεί με βέλτιστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα και να προωθεί περαιτέρω η εξωστρέφεια των παρεχόμενων υπηρεσιών του προς τα μέλη του, και φορείς της οικονομίας και της επιχειρηματικότητας. Πέρα από το αναχρονιστικό θεσμικό πλαίσιο, η επιχειρησιακή λειτουργία και η παροχή των υπηρεσιών του φορέα δυσχεραίνεται περαιτέρω από την απουσία σαφούς κατανομής των αρμοδιοτήτων του και τυποποιημένης αποτύπωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του, μεταξύ των οργανωτικών του μονάδων. Η έλλειψη αποτύπωσης και τυποποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, είχε σαν αποτέλεσμα την απουσία σαφούς κατανομής, ιδιοκτησίας (ownership) και ρόλων μεταξύ των στελεχών και των οργανωτικών μονάδων, ως προς τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών του. **Επιπρόσθετα η μη ενεργοποίηση των συστημάτων ψηφιακής λήψης και διακίνησης εγγράφων και υποστήριξης των αρμοδιοτήτων των οργανωτικών μονάδων του φορέα, δυσχεραίνει περαιτέρω την αποδοτική και ταχεία παροχή των υπηρεσιών του.**

Σε επίπεδο οργανωτικής διάρθρωσης, η οργανωτική διάρθρωση των τμημάτων του φορέα μεταξύ των δύο διευθύνσεων διοικητικών υπηρεσιών και μελετών & δραστηριοτήτων, κρίθηκε ως ικανοποιητική, με τη δεύτερη διεύθυνση να προτάθηκε η ενίσχυση της, κυριότερα σε παρεχόμενες υπηρεσίες, προκειμένου να υποστηριχθεί η εξωστρέφεια των υπηρεσιών του φορέα. Ως προς το επίπεδο του εύρους εποπτείας, αυτό κρίθηκε ως ικανοποιητικό καθώς παρουσιάζεται ως 1:4 για τη διεύθυνση διοικητικών υπηρεσιών και 1:3 αντίστοιχα για τη διεύθυνση μελετών και δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τον σχολιασμό των συμβούλων σε σχέση με το εύρος εποπτείας προϊσταμένων – στελεχών αυτό

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παρουσιάστηκε να χρήζει βελτίωσης, καθώς σε αρκετά από τα τμήματα του φορέα παρουσιάστηκε έλλειψη στελεχών και η παρουσία προϊσταμένων τμημάτων χωρίς στελέχη.

Ειδικότερα και σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων η διεύθυνση διοικητικών υπηρεσιών, προέκυψε να λειτουργεί ικανοποιητικά, παρουσιάζοντας όμως παράλληλα ανάγκες ενίσχυσης των πληροφοριακών της συστημάτων και εφαρμογών. Τα πληροφοριακά αυτά συστήματα και οι εφαρμογές, τις περισσότερες εκ των οποίων τις είχε προμηθευτεί και βρίσκονται στη φάση της ενεργοποίησης τους, συμβάλλουν στη ψηφιακή διακίνηση των εγγράφων και τη ψηφιακή επικοινωνία μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του, περιορίζοντας δραστικά τη γραφειοκρατία και τις καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση των διαδικασιών και την παροχή των υπηρεσιών του φορέα. Απαραίτητη κρίθηκε ακόμα η ενεργοποίηση της εφαρμογής της ψηφιακής υπογραφής για το σύνολο των στελεχών του φορέα, στο πλαίσιο αυτό ενίσχυσης της επιχειρησιακής ικανότητας της διεύθυνσης και συνολικά του φορέα. Παράλληλα προτάθηκε και η λειτουργία ενός πληροφοριακού συστήματος MIS, το οποίο και θα καλύψει τα υφιστάμενα κενά παρακολούθησης των διαδικασιών εξέλιξης και ολοκλήρωσης της παροχής μίας υπηρεσίας, καθώς και αξιολόγησης των επιμέρους σταδίων και διαδικασιών παροχής της.

Σε επίπεδο τμημάτων, ενίσχυσης έχρηζε το τμήμα πληροφορικής, τόσο σε επίπεδο στελέχωσης, καθώς είναι υποστελεχωμένο, όσο και σε επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία απαιτούσαν αναβάθμισης και εμπλουτισμού των υφιστάμενων λειτουργιών τους. Η ενίσχυση του τμήματος πληροφορικής, η οποία αποτέλεσε βασική παρέμβαση για την ανάπτυξη του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα, καθώς σε μεγάλο βαθμό αυτή βασίζεται στην ψηφιακή παροχή των υπηρεσιών του. Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του φορέα, η οποία απαιτεί πρώτα την αποτύπωση και την απλούστευση τους και εν συνεχεία την απαιτούμενη ψηφιοποίηση τους. Ο νέος αυτός αναβαθμισμένος ρόλος του τμήματος πληροφορικής του φορέα, συνίσταται αφενός στη ψηφιοποίηση των εσωτερικών – υποστηρικτικών υπηρεσιών του φορέα, όσο και στη ψηφιοποίηση των υφιστάμενων και την παροχή νέων ψηφιακών υπηρεσιών προς τα μέλη του, οι οποίες θα βασίζονται στη λογική του e – help desk και του one stop shop. Υποστηρικτικά προς τις ψηφιακές αυτές υπηρεσίες απαιτείται η ενίσχυση των ψηφιακών εφαρμογών και της ψηφιακής ετοιμότητας του φορέα για την αντιμετώπιση cyber-attacks και data recovery.

Αντίστοιχα, ενίσχυσης έχρηζε και το τμήμα οργάνωσης μελών του φορέα. Το τμήμα οργάνωσης μελών το οποίο αποτελεί ένα από βασικά, εάν όχι το βασικότερο, τμήμα παροχής εξωστρεφών υπηρεσιών του φορέα προς τα μέλη του. Το τμήμα απαιτούσε ενίσχυση με νέο και πρόσθετο προσωπικό, προκειμένου να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις αυξημένες ανάγκες εγγραφής και παροχής βεβαιώσεων και πιστοποιητικών προς τα μέλη του. Για τη βελτίωση της ποιότητας παροχής των υπηρεσιών του τμήματος οργάνωσης μελών, απαραίτητη ήταν η ολοκλήρωση της ψηφιοποίησης των βάσεων δεδομένων του τμήματος και του φορέα και η διαλειτουργική διασύνδεση τους με τις ψηφιακές βάσεις άλλων φορέων, όπως η ΑΑΔΕ, η ΓΓΠΣ, το ΓΕΜΗ και ο ΕΦΚΑ. Επιπρόσθετα και βασιζόμενη στη διαλειτουργική διασύνδεση των βάσεων δεδομένων, ενίσχυσης έχρηζαν και τα εργαλεία ελέγχου της εγκυρότητας των στοιχείων των μελών του φορέα. Η ψηφιακή πιστοποίηση των μελών του φορέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και η λήψη ψηφιακής υπογραφής από αυτά, σε συνδυασμό με τη ψηφιοποίηση των δεδομένων των μελών του φορέα και η διαλειτουργική διασύνδεση των βάσεων δεδομένων του φορέα με τις βάσεις των εμπλεκόμενων φορέων, θα καταστήσει εφικτή την αυτοματοποιημένη επικαιροποίηση και τον έλεγχο – διασταύρωση των στοιχείων και των δεδομένων που υποβάλλουν τα μέλη του φορέα στο φορέα. Παράλληλα σύμφωνα με τις έρευνες των συμβούλων της ομάδας θα καταστίσει εφικτή την ολοκληρωμένη ψηφιακή παροχή υπηρεσιών του φορέα, προς τα μέλη του, τους πελάτες του.

Περνώντας στο τμήμα οικονομικών υπηρεσιών, η λειτουργία χαρακτηρίστηκε ως ικανοποιητική και ακόμα υποστηρίζεται επαρκώς από πληροφοριακές εφαρμογές. Στο πλαίσιο αυτό η ενσωμάτωση πιστοποιημένων διαδικασιών και υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου στο φορέα, θα ενισχύσει την εκτέλεση των οικονομικών και διαχειριστικών λειτουργιών του φορέα, βελτιώνοντας και διασφαλίζοντας παράλληλα την άσκηση του συνόλου των αρμοδιοτήτων του φορέα. Τη λειτουργία του τμήματος γραμματείας και του πρωτοκόλλου του φορέα, θα ενισχύσει η προαναφερθείσα εφαρμογή της ηλεκτρονικής υπογραφής στο σύνολο των υπηρεσιών του φορέα και η λειτουργία ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος MIS, για τη ψηφιακή διακίνηση εγγράφων και την παρακολούθηση των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών.

Η οργανωτική δομή και λειτουργία της διεύθυνσης μελετών και δραστηριοτήτων κρίθηκε ικανοποιητική, χρήζοντας όμως ενίσχυσης ως προς την εξωστρέφεια της και την παροχή νέων και αναβαθμισμένων υπηρεσιών προς τα μέλη του. Στον άξονα αυτό ενίσχυσης της εξωστρέφειας του φορέα, προτάθηκε η ενίσχυση του συνόλου των τμημάτων της με νέες υπηρεσίες. Ειδικότερα το τμήμα μελετών και έρευνας, βάση σχολίου συμβούλου της ομάδας υλοποίησης προτάθηκε να ενισχυθεί με αρμοδιότητες και εργαλεία διαβούλευσης και αξιολόγησης των αναγκών των μελών του φορέα, σύμφωνα με τις οποίες θα εξειδικεύονται και αναμορφώνονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες του φορέα. Παράλληλα και αξιοποιώντας την ισχυρή περιφερειακή οργάνωση και παρουσία του φορέα και τη λειτουργία ενός ολοκληρωμένου μηχανισμού διαβούλευσης, το τμήμα πρέπει να προχωρήσει στην τακτική και ad – hoc έκδοση περιοδικών εκθέσεων και μελετών για την οικονομία, την επιχειρηματικότητα και τα ιδιαίτερα θέματα ενδιαφέροντος των οικονομικών επαγγελμάτων. Αντίστοιχα το τμήμα κλαδικών προβλημάτων, πρέπει να ενισχυθεί, κυριότερα με πληροφοριακές εφαρμογές και εργαλεία, για τον σχεδιασμό και την παροχή εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων για τα μέλη του και ευρύτερα την κοινότητα των οικονομολόγων και των επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση για την ανάπτυξη πιστοποιημένων δεξιοτήτων, καθώς και την είσοδο / επανα-προώθηση στην αγορά εργασίας, η οποία και αποτελεί ένα από τους στρατηγικούς άξονες ανάπτυξης του φορέα. Στον άξονα αυτό προτάθηκε η δημιουργία νέου τμήματος πιστοποίησης των δεξιοτήτων και των εξειδικεύσεων των οικονομικών επαγγελμάτων στο φορέα. Η πιστοποίηση των δεξιοτήτων και των προσόντων των επαγγελματιών οικονομολόγων, η οποία αποτελεί μία διεθνή τάση και ανάγκη προς κάλυψη στην αγορά εργασίας και την οποία μπορεί να καλύψει αποτελεσματικά το φορέα, λόγω της εμπειρίας και της θεσμικής αναγνώρισης του. Αναφορικά με το τμήμα εκδηλώσεων και επικοινωνίας, προτάθηκε η συνολική ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, μέσα από το

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επικοινωνίας και δημοσιότητας, το οποίο θα προβάλει τις δράσεις και τις νέες υπηρεσίες του φορέα, προσελκύοντας παράλληλα νέα μέλη.

Παράλληλα και πέρα των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν από την κατάργηση 30 οργανικών θέσεων του φορέα το 2011, προτάθηκε η ενίσχυση των εξωστρεφών οργανωτικών μονάδων του φορέα, κυριότερα του τμήματος πληροφορικής και του τμήματος οργάνωσης μελών (μητρώου) και δευτερευόντως του τμήματος έρευνας & μελετών, υπό την προϋπόθεση ενίσχυσης και αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών του τελευταίου. Ευρύτερα και σε σχέση με την οργανωτική διάρθρωση του φορέα και στο πλαίσιο της ενίσχυσης της εξωστρέφειας των υπηρεσιών του, κρίθηκε ως επιβεβλημένη αφενός η αναβάθμιση των υφιστάμενων υπηρεσιών του προς τα μέλη του και η παροχή νέων, αναγκαίων και καινοτόμων υπηρεσιών, αφετέρου η ενίσχυση των αρμόδιων οργανωτικών του μονάδων. Η ενίσχυση της στελέχωσης των εξωστρεφών τμημάτων, η οποία πρέπει να συνοδευτεί με τη μείωση της γραφειοκρατίας και την επιτάχυνση των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών του φορέα. Στόχος ο οποίος μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την τυποποίηση των υπηρεσιών, την διαστασιολόγηση και σαφή κατανομή των αρμοδιοτήτων παροχής μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα και την ψηφιοποίηση αυτών ή κρίσιμων σταδίων της παροχής τους. Δράσεις οι οποίες θα συμβάλλουν, μέσα από την μείωση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση του ενδο-οργανωτικού συντονισμού, στην απελευθέρωση στελεχών του φορέα για την παροχή των εξωστρεφών υπηρεσιών τους προς τα μέλη και τους ωφελούμενους.

Συνεπώς, η παροχή των υπηρεσιών του φορέα επηρεάζεται από το αναχρονιστικό θεσμικό πλαίσιο, την απουσία λειτουργίας μίας σύγχρονης οργανωτικής δομής και κυρίως την έλλειψη αποτύπωσης και τυποποίησης των προβλεπόμενων διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών. Ελλείψεις οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα τη μη ύπαρξη μία σαφής αποτύπωσης για τις απαιτούμενες διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών, την κατανομή των αρμοδιοτήτων των διαδικασιών αυτών μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και των στελεχών του φορέα, καθώς και την παρακολούθηση και αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Προβλήματα τα οποία μπορούν να επιλυθούν άμεσα και να οδηγήσουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, μέσα από την τυποποίηση, απλούστευση και όπου δυνατό και σαφώς επιδιωκόμενο, τη ψηφιοποίηση των εσωστρεφών και εξωστρεφών υπηρεσιών του φορέα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

8.3 Ανθρώπινο δυναμικό

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα, απαιτήθηκε η ενίσχυση του τόσο αριθμητικά, όσο κυρίως σε επίπεδο δεξιοτήτων. Η στελέχωση του φορέα η οποία χρίζει ενίσχυσης, μετά και την κατάργηση των 30 προβλεπόμενων οργανωτικών θέσεων το 2011.

Η ενίσχυση σε ανθρώπινο δυναμικό, η οποία πρέπει να συνοδευτεί όμως από μία σειρά δράσεων ενίσχυσης του ρόλου και των δεξιοτήτων του. Ειδικότερα στο πλαίσιο κατάρτισης του νέου οργανισμού λειτουργίας του φορέα, απαιτείται η ταυτόχρονη ανάπτυξης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, τα οποία απουσιάζουν στην υφιστάμενη κατάσταση και στα οποία πρέπει να περιγράφονται με σαφή τρόπο οι αρμοδιότητες και οι υπηρεσίες που παρέχει το κάθε στέλεχος του φορέα. Στο πλαίσιο των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και με σκοπό την επιτάχυνση των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών, προτάθηκε η εκχώρηση - αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων υπογραφής και έγκρισης λήψης των υπηρεσιών, από την διοίκηση του φορέα στα αρμόδια στελέχη του.

Η ανάπτυξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας η οποία στο πλαίσιο των απαιτούμενων οργανωτικών αλλαγών στη λειτουργία του φορέα, πρέπει να υποστηριχθεί από την μεταφορά προσωπικού για την ενίσχυση των εξωστρεφών οργανωτικών μονάδων και παρεχόμενων υπηρεσιών του. Ενίσχυση των εξωστρεφών οργανωτικών μονάδων του φορέα, η οποία μπορεί να καταστεί εφικτή, μέσω της τυποποίησης, απλούστευσης και ψηφιοποίησης των υποστηρικτικών λειτουργιών και παρεχόμενων υπηρεσιών του, όπως και αναφέρθηκα προηγούμενα στο κείμενο. Παράλληλα με την ενίσχυση αυτή των εξωστρεφών οργανωτικών μονάδων του φορέα, κρίθηκε ως αναγκαία η αναβάθμιση των δεξιοτήτων του συνόλου του προσωπικού. Η αναβάθμιση των δεξιοτήτων η οποία πρέπει να στοχευμένη και περιοδική και να αφορά την κατάρτιση σε θεματικά αντικείμενα και εργαλεία τα οποία σχετίζονται με την αποτελεσματικότερη άσκηση των αρμοδιοτήτων και παροχή των υπηρεσιών του φορέα, όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τα πληροφοριακά συστήματα, ο έλεγχος και η παρακολούθηση των υπηρεσιών και η διεξαγωγή ερευνών και μελετών.

Παράλληλα προτάθηκε μέσα από το υλικό η ενίσχυση των δεξιοτήτων του προσωπικού του φορέα και σύμφωνα με τις αρμοδιότητες τις οποίες θα ασκεί το κάθε στέλεχος, μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου επιμορφωτικού προγράμματος, το οποίο θα υλοποιείται συνδυαστικά και σε ετήσια βάσει μέσω δράσεων δια ζώσης και εξ αποστάσεως κατάρτισης. Τα θεματικά αντικείμενα αναβάθμισης των δεξιοτήτων του προσωπικού του φορέα και σύμφωνα με τις ανάγκες εφαρμογής του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του, προτάθηκε να είναι τα εξής:

- Ολοκληρωμένη παροχή ψηφιακών υπηρεσιών
- Εξυπηρέτηση των πολιτών – μελών, μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας e – help desk
- Επιχειρησιακός προγραμματισμός και παρακολούθηση υπηρεσιών
- Σχεδιασμός και διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων
- Σχεδιασμός και εφαρμογή δράσεων προώθησης της απασχόλησης και σύζευξης με την αγορά εργασίας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Ποιοτική και επιχειρησιακή έρευνα

Σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων και με βασικό γνώμονα την προώθηση της εξωστρέφειας του φορέα και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τα μέλη του φορέα, προτάθηκε η ενίσχυση με προσωπικό των εξής τμημάτων του φορέα:

- Τμήμα πληροφορικής, το οποίο θα αποτελέσει τη βασική οργανωτική δομή για τη ψηφιακή παροχή των υπηρεσιών του φορέα προς τα μέλη, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών του e – help Desk
- Τμήμα οργάνωσης μελών, το οποίο αποτελεί τη βασική οργανωτική δομή του φορέα για την εγγραφή των μελών του φορέα και την παροχή βεβαιώσεων προς αυτά
- Τμήμα έρευνας και μελετών, του οποίου οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα ενισχυθούν μέσα από την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης Ευρωπαϊκών προγραμμάτων και δράσεων, κατάρτισης και δια βίου μάθησης, σύζευξης με την αγορά εργασίας και πιστοποίηση των δεξιοτήτων των μελών του φορέα

Συνεπώς, για την εύρυθμη λειτουργία της Κεντρικής Υπηρεσίας και των δεκαέξι (16) Περιφερειακών Τμημάτων του φορέα όπως θα αναφερθούν παρακάτω, καθώς και την αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των σκοπών του, **απαιτήθηκε η ενίσχυση της επιχειρησιακής του λειτουργίας σύμφωνα με τις παραπάνω προτάσεις, προκειμένου ο οργανισμός του να προσαρμοστεί στις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες με την πλήρη και λεπτομερή περιγραφή των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών του με την πρόβλεψη του απαιτούμενου προσωπικού κάθε κατηγορίας**.

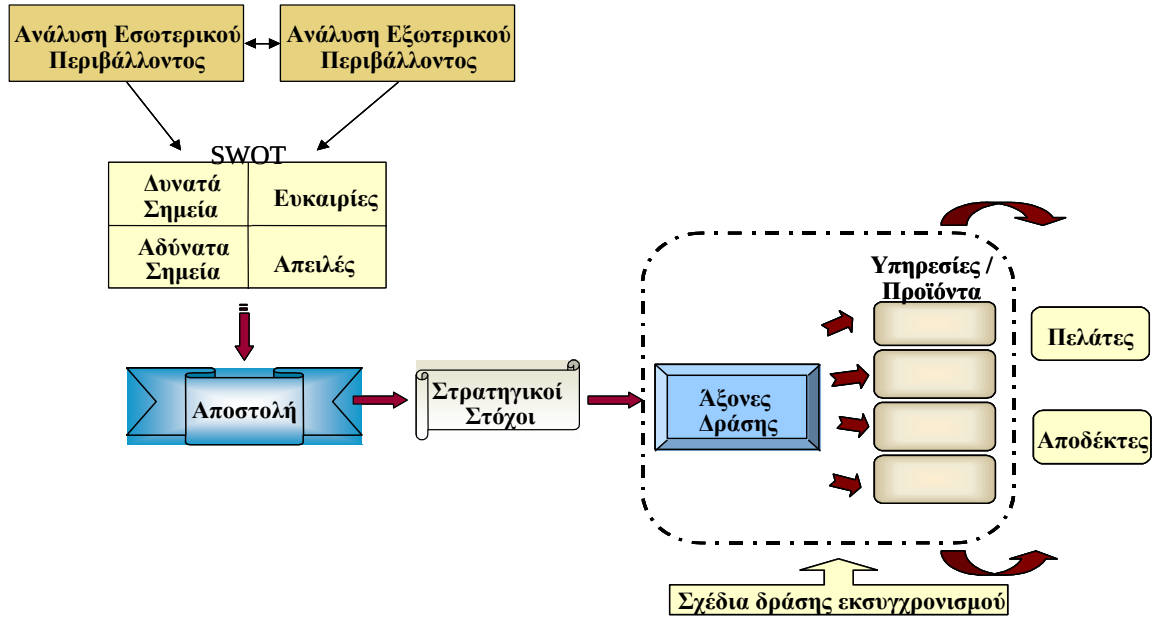
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9. Νέο Επιχειρησιακό Μοντέλο

9.1 Μεθοδολογία Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Η ομάδα υλοποίησης υλοποίησε το έργο αξιοποιώντας το πλέον μεθοδολογικά ολοκληρωμένο μοντέλο επιχειρησιακού σχεδιασμού και ανάπτυξης σχεδίων δράσης, βασισμένη σε μεθοδολογία που έχει αναπτύξει αντίστοιχα μία φημισμένη στο χώρο εταιρία συμβούλων. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε σύγχρονα και επιστημονικά τεκμηριωμένα εργαλεία. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός πρέπει να θεωρηθεί ως το μέσο που θα άρει της αδυναμίες της υφιστάμενης κατάστασης, προσδιορίζοντας το σύνολο των έργων – μελετών που θα υλοποιήσουν αποτελεσματικότερα τους στρατηγικούς στόχους του φορέα.

Στο ακόλουθο σχήμα απεικονίζεται η μεθοδολογική προσέγγιση της ομάδας για την κατάρτιση του Στρατηγικού Σχεδίου:



Σχέδιο 25 : Μεθοδολογία Κατάρτισης Στρατηγικού Σχεδίου

Η **μεθοδολογία ανάπτυξης ενός επιχειρησιακού σχεδίου** προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε οργανισμού. Με βάση την αποστολή και το ρόλο που καλείται να διαδραματίσει ο συγκεκριμένος, καθώς και τον προσδιορισμό σαφώς οριοθετημένων στρατηγικών επιλογών, εξειδικεύεται το επιχειρησιακό έργο.

Τα κυριότερα βήματα του μοντέλου επιχειρησιακού σχεδιασμού αναλύονται κατωτέρω:

Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης.

Η μεθοδολογική προσέγγιση του επιχειρησιακού σχεδίου έχει ως άξονα σχεδιασμού την ανίχνευση και αποτύπωση (*σε υψηλό επίπεδο*) των υφισταμένων δομών λειτουργίας και οργάνωσης και την παρουσίαση ολοκληρωμένων προτάσεων για τη βελτίωσή τους. Συνεπώς, ένας φυσικός στόχος του παρόντος βήματος είναι η αποτύπωση των συνιστωσών που συνθέτουν τη σημερινή κατάσταση του φορέα, **με έμφαση στις συνιστώσες που άπτονται της εξυπηρέτησης των αποδεκτών των**

υπηρεσιών της. Οι επί μέρους ενέργειες σχηματοποιούν (*σε υψηλό επίπεδο*) τον επιχειρησιακό "χάρτη" (Σχήμα 26 Ολοκληρωμένος επιχειρησιακός χάρτης) και αναλύουν τα ιδιαίτερα γνωρίσματα και χαρακτηριστικά της. Τα επιμέρους βήματα που πραγματοποιούνται στην κατεύθυνση αυτή αφορούν τη διατύπωση παραδοχών, την αποσαφήνιση των στρατηγικών επιλογών και των απαιτούμενων ενεργειών στην κατεύθυνση υλοποίησής τους και τον προσδιορισμό των αναγκαίων ενεργειών εκσυγχρονισμού. Η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης υλοποιείται σε τρία διακριτά στάδια:

Εσωτερικό περιβάλλον. Η κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος πραγματώνεται μέσα από την κωδικοποίηση ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του φορέα, όπως :

- Η αποστολή και οι βασικές επιλογές
- Η στρατηγική με τους επί μέρους άξονες δράσης
- Οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες (*σε υψηλό επίπεδο*) με έμφαση στις λειτουργίες εξυπηρέτησης των αποδεκτών των υπηρεσιών
- Οι μηχανισμοί και οι δομές υποστήριξης των δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης των αποδεκτών των υπηρεσιών
- Οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών που υποστηρίζουν τις δραστηριότητες

Ευρύτερο περιβάλλον. Η κατανόηση του ευρύτερου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης του φορέα, αποσκοπεί:

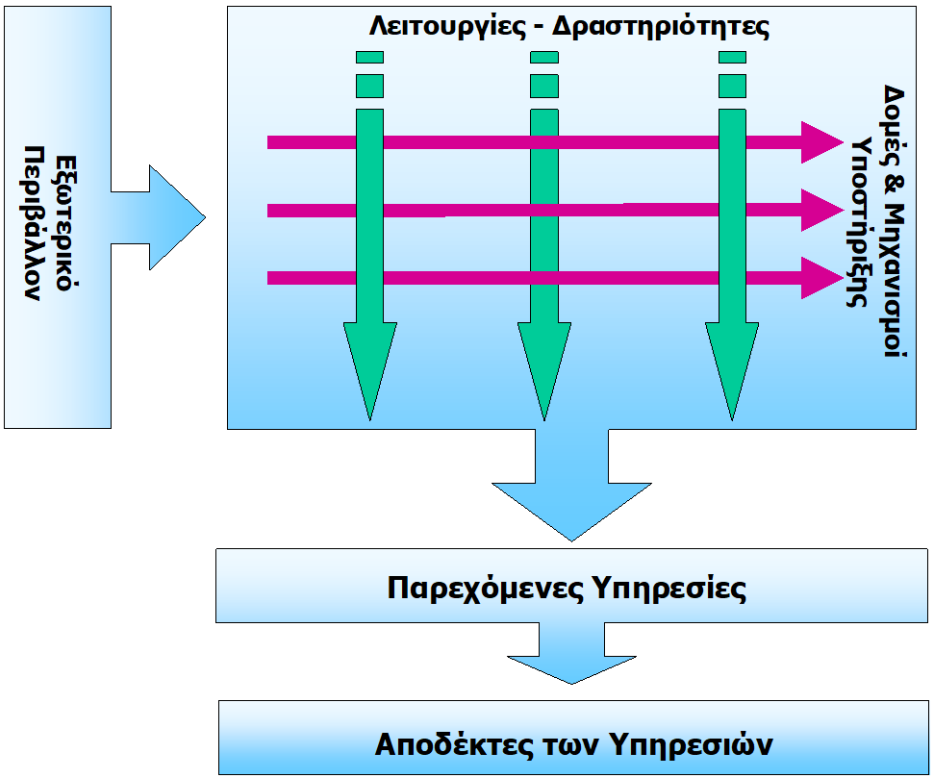
- Στην κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων του πλαισίου ανάπτυξης που αναμένεται να επηρεάσουν τις βασικές επιλογές του φορέα,
- Την κωδικοποίηση των τάσεων και των προοπτικών που αναδύονται τόσο σε εθνικό, όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σε θέματα **δραστηριοποίησης** του φορέα,
- Την αναγνώριση των διαθέσιμων μέσων που μπορούν να υποστηρίξουν επαρκώς τις στρατηγικές επιλογές του φορέα,

Από ανάλυση **προηγούμενων παρεμβάσεων** του φορέα και αξιοποίηση των συμπερασμάτων που προέκυψαν,

- **Συνέργιες** που παρουσιάζονται κυρίως με το φορέα.
- **Συνθετική διάγνωση των ευρημάτων της υφιστάμενης διάστασης.**

Η σύνθεση αυτή οδηγεί στη διάγνωση των δυνατών – αδύνατων σημείων του φορέα, σε αντιπαράθεση με τις ευκαιρίες – απειλές του οικονομικού – τεχνολογικού – κοινωνικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης. Η συνθετική διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης συντελεί αποφασιστικά στην τεκμηρίωση και ιεράρχηση του είδους και του εύρους των διαφαινόμενων παρεμβάσεων.

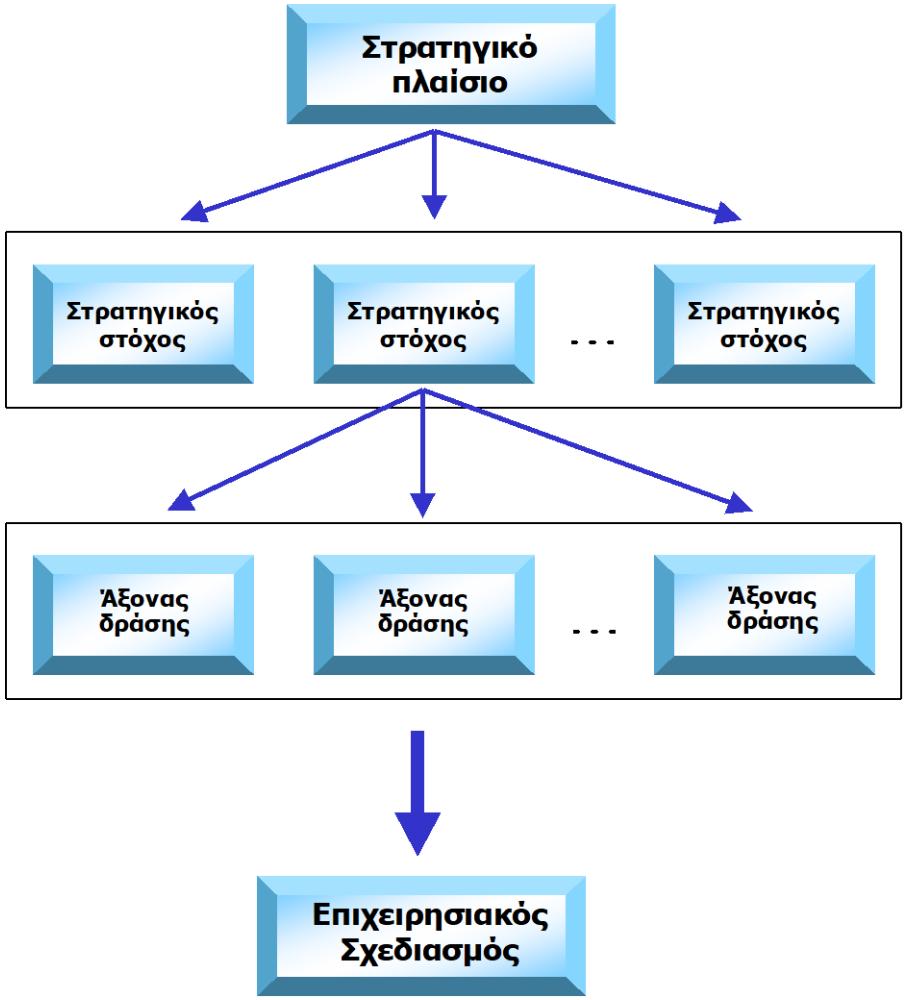
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Σχέδιο 26: Ολοκληρωμένος επιχειρησιακός χάρτης του Οργανισμού

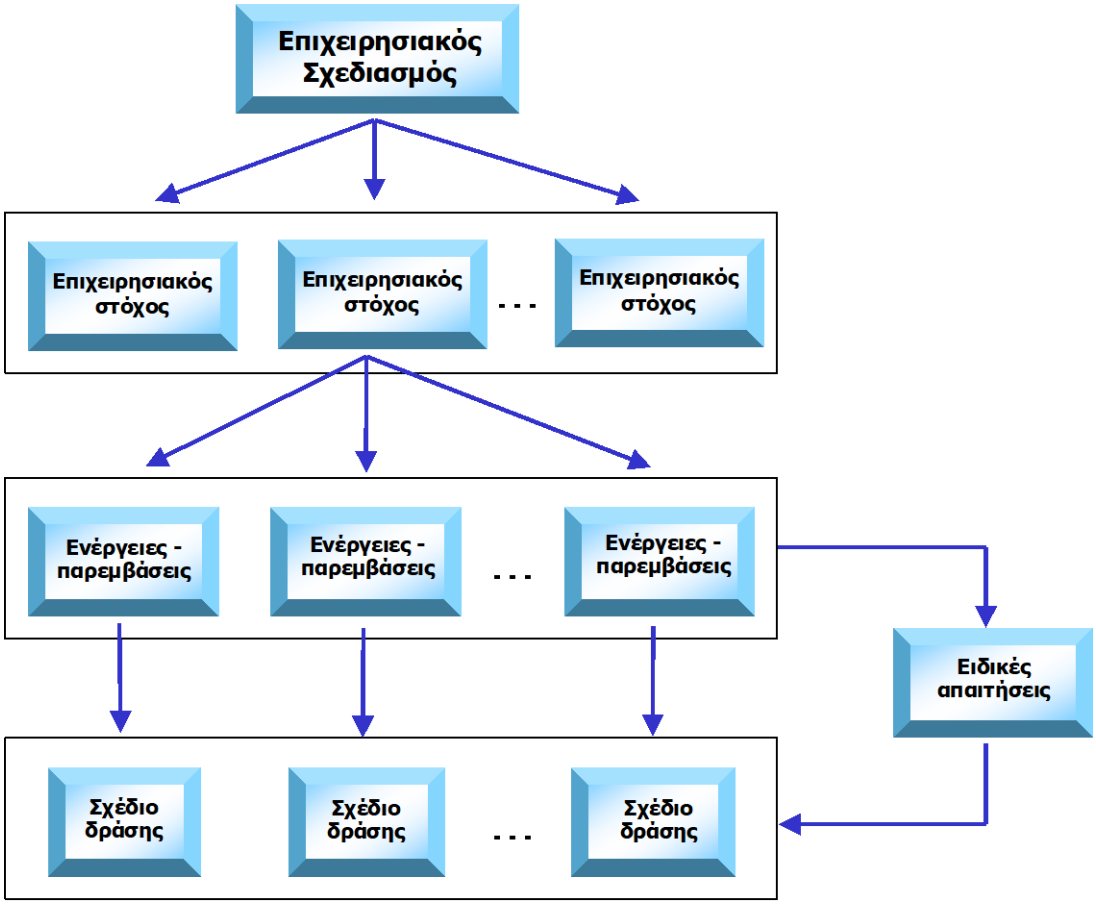
Ανάπτυξη επιχειρησιακού σχεδίου.

Θεωρείται καταρχάς χρήσιμο να συνδεθεί η γενικότερη στρατηγική του οργανισμού, με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό του (Σχήμα 25). Απαραίτητη, όμως προϋπόθεση για την αποτελεσματική σύνταξη του επιχειρησιακού σχεδίου, αποτελεί η σύνδεση ο προσδιορισμός των εξειδικευμένων επιχειρησιακών στόχων τόσο σε μεσοπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός εξειδικεύεται και συγκεκριμενοποιείται μέσα από τη διατύπωση στόχων, οι οποίοι εκτός των άλλων αποτελούν ένα ποιοτικό μέτρο επιτυχίας της αποστολής του οργανισμού. Η σύνδεσή του επιχειρησιακού σχεδιασμού με τις απαιτούμενες ενέργειες για την υλοποίησή του καθίσταται εφικτή μέσα από τον καθορισμό των στόχων. Οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί σε σχέση με τις συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και συμβατοί με την αποστολή. Η επιτυχία των στόχων αυτών συνεπάγεται την επίτευξη της αποστολής. Καλύπτουν δε, τα επιμέρους κριτήρια επιτυχίας, ιδωμένα τόσο από την οπτική πλευρά της Διοίκησης όσο και του αποδέκτη των παρεχόμενων υπηρεσιών, σύμφωνα με την προανεφερθήσα **μεθοδολογία ανάπτυξης Balanced Scorecard**.



Σχέδιο 27: Σύνδεση της γενικότερης στρατηγικής, με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό

Η ανάπτυξη του επιχειρησιακού σχεδίου ολοκληρώνεται με την **ανάλυση σε ενέργειες – παρεμβάσεις στις οποίες αναμένεται να προβεί ο φορέας.** Οι ενέργειες θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων και θα αποτελέσουν το βασικό μοντέλο (Σχήμα 27). Η ανάλυση και περιγραφή των παρεμβάσεων περιλαμβάνει ονομαστική αναφορά των έργων ή ομάδων έργων που εντάσσονται σε κάθε παρέμβαση, ενώ ο προσδιορισμός των ειδικότερων χαρακτηριστικών των έργων (τεχνικά στοιχεία, συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, κτλ) γίνεται στα Σχεδία Δράσης που ακολουθούν.



Σχέδιο 28 : Μοντέλο εξειδίκευσης του επιχειρησιακού σχεδιασμού σε σχέδια δράσης

Η κατηγοριοποίησή των παρεμβάσεων γίνεται σύμφωνα με σύμβολο της ομάδας με κριτήριο τη μεγαλύτερη δυνατή συνοχή και συσχέτιση με τους επιχειρησιακούς στόχους του φορέα. Οι παρεμβάσεις προκύπτουν ως αποτέλεσμα των τάσεων και εξελίξεων, των δυνατοτήτων - ευκαιριών και των περιορισμών που τίθενται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

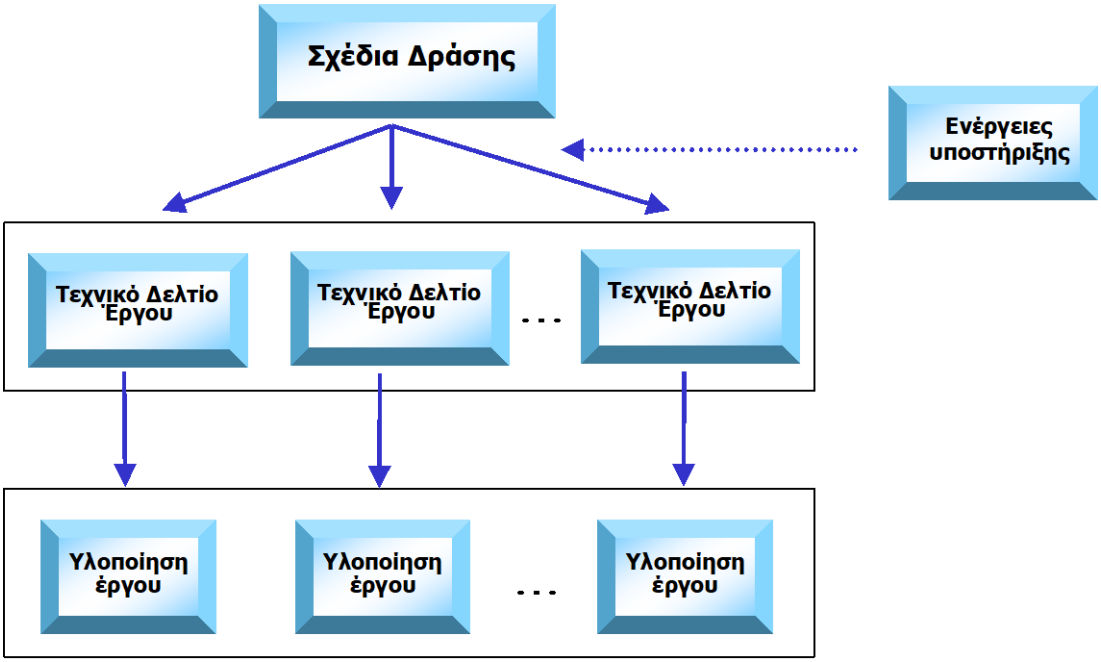
Στο πλαίσιο των απαιτούμενων ενεργειών προς την κατεύθυνση υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων, επίσης εντάσσεται μια σειρά από υποστηρικτικές παρεμβάσεις που αφορούν την οργανωτική δομή, το λειτουργικό πλαίσιο, καθώς και την υποδομή σε επίπεδο τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση των ενεργειών αυτών και ο εντοπισμός των δεκτικών προς βελτιώσεις σημείων τους αποτελεί βασικό στοιχείο της μεθοδολογίας υλοποίησης ενός επιχειρησιακού σχεδίου.

Στο πλαίσιο της υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου προδιαγράφονται οι υποστηρικτικές ενέργειες καθ' όλη τη διάρκεια της εφαρμογής του, η παρακολούθηση της πορείας του, καθώς και η περιοδική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εφαρμοζόμενου σχεδίου (σύνδεση με σύστημα παρακολούθησης).

Η αποτύπωση όλων των παραπάνω σε όρους αποτελέσματος και οφέλους για το φορέα ολοκληρώνει το παρόν βήμα ανάπτυξης επιχειρησιακού σχεδιασμού και προσδιορίζει σαφώς το ρεαλιστικό χαρακτήρα του με βάση τις κατευθύνσεις των στρατηγικών επιλογών.

Η διαδικασία ανάπτυξης του επιχειρησιακού σχεδιασμού, συνεκτιμά **ιδιαίτερες απαιτήσεις** του χώρου δραστηριοποίησης. Ειδικότερα:

- **Τρόπος υλοποίησης** των έργων (π.χ. μηχανισμοί & δομές υλοποίησης των παρεμβάσεων, εναλλακτικά σενάρια, αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων, χρονοδιάγραμμα, κόστος, χρηματοδότηση, κτλ)
- **Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας** (πχ προϋποθέσεις επίτευξης στόχων, ειδικότεροι στόχοι, κρίσιμες περιοχές, κτλ)
- **Ανάπτυξη σχεδίων δράσης.** Στόχος του βήματος αυτού είναι ο προσδιορισμός και σαφέστερη ανάλυση των έργων ή ομάδων έργων που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση των ενεργειών/παρεμβάσεων που προδιαγράφονται στον επιχειρησιακό σχεδιασμό (Σχήμα).



Σχέδιο 29: Εξειδίκευση των σχεδίων δράσης σε έργα

Τα σχέδια δράσης αποτελούν διακριτές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να εκπληρώσει ο φορέας, το σύνολο των στόχων της με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις δεδομένες ευκαιρίες και περιορισμούς που υπεισέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Η υλοποίηση των παρεμβάσεων και κατ' επέκταση η επίτευξη των στόχων, συμβαδίζει με την επιτυχή υλοποίηση του συνόλου των δράσεων, παρόλο που είναι πιθανό κάποια δράση να συντελεί περισσότερο ή λιγότερο στην επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου.

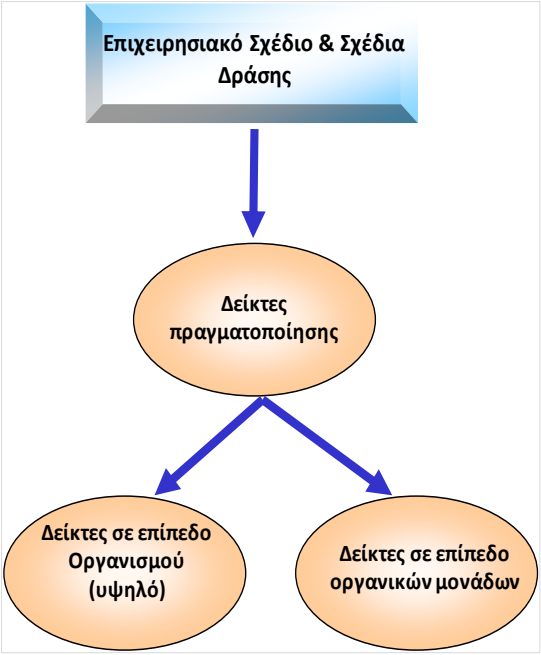
Η διαδικασία ανάπτυξης των σχεδίων δράσης συνεκτιμά τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του επιχειρησιακού σχεδιασμού του δημόσιου αυτού φορέα. Ειδικότερα:

- **Ενέργειες υποστήριξης** οι οποίες περιλαμβάνουν την αναγνώριση και τον προσδιορισμό νέων μελετών (*οι οποίες δεν εμπίπτουν στα πλαίσια του παρόντος έργου*) που ενδεχομένως να

απαιτούνται για την περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων των σχεδίων δράσης (πχ τεχνική περιγραφή έργων ΤΠΕ, τη σύνταξη τεχνικών δελτίων των έργων, κτλ).

9.2 Ποσοτικοποίηση μεγεθών

Από την **εξειδικευμένη εμπειρία** που διαθέτει η ομάδα υλοποίησης έργου, έχει αναγνωρίσει ως σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του όλου εγχειρήματος την πολυεπίπεδη ποσοτικοποίηση τόσο της υφιστάμενης κατάστασης, όσο και των παρεμβάσεων που θα προδιαγράψει το επιχειρησιακό σχέδιο του φορέα.



Σχέδιο 30: Δείκτες ποσοτικοποίησης

Έτσι, προτείνει την αξιοποίηση των παρακάτω κατηγοριών δεικτών:

Δείκτες πραγματοποίησης επιχειρησιακού σχεδιασμού

Οι δείκτες εξειδικεύονται περαιτέρω σε:

Δείκτες σε επίπεδο οργανισμού

Δείκτες σε επίπεδο οργανικών μονάδων

9.3 Βασικά χαρακτηριστικά και αρχές λειτουργίας του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα

Η οργάνωση και η λειτουργία του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα, σύμφνα με το παραδοτέο υλικό βασίζεται σε μία σειρά από παρεμβάσεις, αλλαγές και αρχές, οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση της επιχειρησιακής του λειτουργίας, μέσα από:

- Την προώθηση της εξωστρέφειας των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, με σκοπό την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του μελών του και την περαιτέρω ενίσχυση του ρόλου του στην επιχειρηματικότητα και την οικονομία
- Τη μείωση της γραφειοκρατίας και η απλούστευση των διαδικασιών λειτουργίας του φορέα
- Την αποδοτική και ποιοτική άσκηση των αρμοδιοτήτων και την παροχή των υπηρεσιών
- Τη δημιουργία ολοκληρωμένων και ευέλικτων οργανωτικών μονάδων, οι οποίες θα παρέχουν αποτελεσματικά τις υφιστάμενες και νέες υπηρεσίες του φορέα
- Το ψηφιακό μετασχηματισμό της λειτουργίας του φορέα και την υποστήριξη της μετάβασης των μελών του και των επιχειρήσεων στη ψηφιακή οικονομία
- Την ανάπτυξη συνεργασιών και συμπράξεων, για την αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών και την ανάπτυξη νέων, καινοτόμων υπηρεσιών προς τα μέλη του φορέα και την επιχειρηματική κοινότητα

9.4 Βασικές αρχές του νέου μοντέλου επιχειρησιακής λειτουργίας του φορέα



Σχήμα 31: Αρχές νέου Μοντέλου

- Εξωστρέφεια στην παροχή των υπηρεσιών
- Ποιότητα στην εξυπηρέτηση των μελών του φορέα και των επιχειρήσεων
- Αποδοτικότητα στην παροχή των υπηρεσιών
- Αποτελεσματικότητα στην άσκηση των αρμοδιοτήτων και την παροχή των υπηρεσιών
- Καινοτομία στην παροχή των υπηρεσιών
- Βιωσιμότητα της λειτουργίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Διαφάνεια και λογοδοσία στη λειτουργία
- Σύμπραξη και δικτύωση για την αποτελεσματικότερη άσκηση των αρμοδιοτήτων του φορέα

Οι νέες αυτές αρχές οργάνωσης του φορέα, οι οποίες θα εξειδικεύονται και θα αποτυπώνονται μέσω του νέου οργανογράμματος και της ανακατανομής των αρμοδιοτήτων σε αυτό, **αποσκοπούν στην προώθηση εξειδικευμένων παρεμβάσεων και αλλαγών σε οργανωτικό επίπεδο, όπως την αποκέντρωση των αποφασιστικών και επιχειρησιακών αρμοδιοτήτων και υπηρεσιών προς τα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα του φορέα την ενίσχυση του συντονισμού σε επιτελικό επίπεδο, την περιστολή της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας του φορέα.**

9.5 Άξονες αναδιοργάνωσης του υφιστάμενου επιχειρησιακού μοντέλου

Ειδικότερα, ο σχεδιασμός του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα σύμφωνα με το αποτέλεσμα από το υλικό, βασίστηκε στους παρακάτω άξονες αναδιοργάνωσης και βελτιστοποίησης:

Προώθηση της εξωστρέφειας του φορέα

Η προώθηση της εξωστρέφειας του φορέα, μέσα από τη ψηφιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τα μέλη του, και την ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών, αποτελεί στρατηγικό άξονα αναδιοργάνωσης του φορέα και την περαιτέρω ενίσχυση του ρόλου του στην οικονομία και την επιχειρηματικότητα. Παράλληλα ο ίδιος ο φορέας προχωράει στη διαρκή ανάπτυξη νέων συνεργασιών με φορείς στην Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο, στον άξονα προώθησης της εξωστρέφειας των υπηρεσιών του και την ανάπτυξη νέων καινοτόμων και βάσει των αναγκών της αγοράς, νέων υπηρεσιών.

Ψηφιακός μετασχηματισμός του φορέα

Το φορέα αναμένεται κατά τα προσεχή χρόνια να αποτελέσει σημείο αναφοράς για την επιχειρηματικότητα και την οικονομία όσον αφορά στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και καινοτόμων ψηφιακών υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, το νέο επιχειρησιακό μοντέλο λαμβάνει τη διαφαινόμενη αναγκαιότητα που έχει ο φορέας για κάλυψη των ακόλουθων σημείων:

- Ψηφιακή παροχή των υφιστάμενων και νέων υπηρεσιών που παρέχει προς τα μέλη του και την επιχειρηματική κοινότητα
- Ψηφιοποίηση των ασκούμενων αρμοδιοτήτων και των λειτουργιών του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Επέκταση της δραστηριότητας του φορέα σε νέα θεματικά αντικείμενα και κατηγορίες υπηρεσιών και ωφελούμενων
- Διαρκή ανάπτυξη νέων εφαρμογών σε εξειδικευμένα αντικείμενα, στα οποία ο φορέας διαθέτει σημαντική εμπειρία και τεχνογνωσία
- Προετοιμασία για τη μετάβαση στη ψηφιακή οικονομία και την 4η βιομηχανική επανάσταση και των επιπτώσεων που ήδη επιφέρουν στα επαγγέλματα των μελών του φορέα και την επιχειρηματικότητα
- Αναγκαιότητα και ταχεία και συγχρόνως αποδοτική ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, λόγω και της κρισιμότητας των πεδίων στα οποία δραστηριοποιείται το φορέα
- Ανάπτυξη, λειτουργία και συντήρηση μεγάλης πληθώρας και ποικιλομορφίας εφαρμογών, γεγονός που επιφέρει την αναγκαιότητα για ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών του συστημάτων
- Τάση σε εθνικό και σε παγκόσμιο επίπεδο για τη δημιουργία ολοκληρωμένων υπηρεσιών και, κατ' επέκταση, ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων

Ενίσχυση των επιτελικών και διοικητικών αρμοδιοτήτων

Σε αυτή την ενότητα περιλαμβάνονται ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός, η ανάπτυξη εργασιών, ο προγραμματισμός και έλεγχος εργασιών, η έρευνα και ανάπτυξη και άλλες συναφείς έννοιες και διαδικασίες. Στόχο του εν λόγω άξονα ανασχεδιασμού αποτελεί η βελτίωση του συντονισμού των εργασιών και λειτουργιών του φορέα, καθώς και η διασφάλιση της συνοχής και της επιχειρησιακής συνέχειας του φορέα και του έργου αυτού

Επανα – καταμερισμός και συντονισμός των ασκούμενων αρμοδιοτήτων του φορέα

Μέσω του νέου επιχειρησιακού μοντέλου, ο φορέας αποκτά ένα σαφή προσανατολισμό στην εξωστρέφεια και την ποιότητα. Ως εκ τούτου, στις κύριες αρμοδιότητες, λειτουργίες και παρεχόμενες υπηρεσίες του φορέα, αναμένεται να βελτιωθεί η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα τους, περιορίζοντας ταυτόχρονα δραστικά τη γραφειοκρατία και τις καθυστερήσεις στην εκτέλεση και την παροχή τους. Επιπλέον, στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο αντιμετωπίζονται, αφενός, υφιστάμενες επικαλύψεις ή/και ασάφειες στις αρμοδιότητες των επιμέρους οργανωτικών μονάδων και, αφετέρου, οι αρμοδιότητες και οι παρεχόμενες υπηρεσίες εμπλουτίζονται, όπου απαιτείται, με νέες, προκειμένου να εξαλειφθούν τα κενά που εντοπίζονται στην υφιστάμενη κατάσταση

Βελτίωση των υποστηρικτικών αρμοδιοτήτων του φορέα

Ομοίως με τις άλλες κατηγορίες αρμοδιοτήτων, το νέο επιχειρησιακό μοντέλο εστιάζει και βελτιώνει και τις υποστηρικτικές αρμοδιότητες που εντοπίζονται στο φορέα, όπως η οικονομική διαχείριση, οι προμήθειες, οι διοικητικές υπηρεσίες, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η νομική υποστήριξη και άλλες. Το νέο επιχειρησιακό μοντέλο δίνει ιδιαίτερη έμφαση τόσο στην ανάπτυξη και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

στην αποδοτικότερη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας, όσο και στον εντοπισμό των αναγκών του φορέα για ενίσχυση της στελέχωσης με νέο, εξειδικευμένο προσωπικό

Υποστήριξη των αλλαγών και μεταρρυθμίσεων στους τομείς της Επιχειρηματικότητας αλλά και της Οικονομίας

Το άμεσο περιβάλλον ενδιαφέροντος ή αρμοδιότητας του φορέα σήμερα αφορά στους τομείς της επιχειρηματικότητας και της οικονομίας, οι οποίοι κατά τα τελευταία έτη μεταβάλλονται διαρκώς, τόσο σε στρατηγικό όσο και λειτουργικό επίπεδο. Κατά συνέπεια, το νέο επιχειρησιακό μοντέλο λαμβάνει υπ' όψιν τόσο τις ήδη πραγματοποιθείσες αλλαγές στους εν λόγω τομείς, όσο τις αναμενόμενες μεταβολές κατά τα προσεχή έτη, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εξωστρέφεια και τη ψηφιακή οικονομία.

Προσαρμογή στις ιδιαίτερες υποστήριξης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, που δημιούργησε η κρίση της πανδημίας του Κορονοίου

Το ξέσπασμα της πανδημίας του Κορονοίου επέφερε ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις στην επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα. Αρνητικές επιπτώσεις, στην άμβλυνση και τη διαχείριση των οποίων συμμετέχει μέσω του θεσμικού του ρόλου το φορέα, παρέχοντας ταυτόχρονα μία σειρά από κρίσιμης σημασίας υπηρεσίες για την όσο το δυνατόν ομαλή άσκηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μελών του.

Συμμετοχή και υποστήριξη των ευρύτερων πρωτοβουλιών προώθησης των εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελληνική δημόσια διοίκηση

Κατά τα τελευταία έτη εντοπίζεται η τάση ενίσχυσης και περαιτέρω ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα γενικότερα, και στη δημόσια διοίκηση ειδικότερα. Η πολιτική και τα εργαλεία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ψηφιακής παροχής των δημοσίων υπηρεσιών στην Ελλάδα, η εφαρμογή και η αξιοποίηση των οποίων επιταχύνθηκε στο πλαίσιο της κρίσης της πανδημίας του Κορονοίου και των έκτακτων αναγκών που δημιούργησε για αποκεντρωμένη και ασφαλή λήψη των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, το φορέα δύναται να αποτελέσει σημαντικό θεσμικό φορέα – αρωγό προς αυτή την κατεύθυνση και την επίτευξη των εθνικών στρατηγικών στόχων. Επομένως, και το νέο λειτουργικό μοντέλο προσφέρει την κατάλληλη ευελιξία και δυνατότητα στην εταιρία, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις.

Εναρμόνιση με τις νομοθετικές προσταγές που αφορούν το φορέα

Το νέο επιχειρησιακό μοντέλο λαμβάνει υπ' όψιν τυχόν αλλαγές στη νομοθεσία, καθώς και τυχόν περιορισμούς από το οικείο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο

Οι Άξονες της Διοικητικής Μεταρρύθμισης, σύμφωνα με τις επιταγές του αρμόδιου Υπουργείου Ανάπτυξης

Το νέο επιχειρησιακό μοντέλο διαμορφώθηκε με τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι σύμφωνο με την εθνική στρατηγική για τη δημόσια διοίκηση, λαμβάνοντας υπ' όψιν τόσο παλαιότερους στόχους που διαγνώστηκε πως δεν έχουν ακόμα επιτευχθεί στο φορέα, όσο και το ισχύον πλαίσιο των επόμενων ετών.

Το επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας του φορέα, όπως αυτό διαμορφώθηκε στο πλαίσιο του παρόντος έργου

Βασικό στοιχείο για την επιλογή του νέου επιχειρησιακού μοντέλου αποτέλεσαν οι προτεραιότητες της ηγεσίας του φορέα, καθώς και οι αλλαγές στο ευρύτερο πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον που λειτουργεί ο φορέας. Σημειώνεται, ωστόσο, πως ο εν λόγω άξονας ανασχεδιασμού είναι απαραίτητο να συνδυάζεται με τον άξονα που έπεται, περί της κατά το δυνατόν ελάχιστης διατάραξης της καθημερινής λειτουργίας του Οργανισμού. Ως εκ τούτου, το νέο επιχειρησιακό μοντέλο διαμορφώθηκε με τρόπο τέτοιο, ώστε να ανταποκρίνεται στο κατάλληλο μείγμα των δύο αυτών αξόνων ανασχεδιασμού, που συχνά δύναται να οδηγούν σε αλληλοσυγκρουόμενες επιλογές.

Η προσπάθεια της ελάχιστης, κατά το δυνατόν, διατάραξης της λειτουργίας του Οργανισμού

Κατά τη δημιουργία του νέου οργανωτικού μοντέλου, σημαντικό παράγοντα και κριτήριο επιλογής είναι η διασφάλιση της ομαλής μετάβασης στο νέο μοντέλο λειτουργίας, προκειμένου να διασφαλιστεί η επιχειρησιακή συνέχεια του φορέα και κατά το – πάντα δύσκολο – διάστημα της μετάβασης και διαχείρισης της αλλαγής, αλλά και στο απώτερο μέλλον.

Η δημιουργία αποτελεσματικών οργανωτικών δομών

Το νέο επιχειρησιακό μοντέλο στοχεύει στη δημιουργία κατά το δυνατόν ανεξάρτητων και ολοκληρωμένων οργανωτικών δομών, με τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά και κάθετα τα θέματα αρμοδιότητάς τους, προκειμένου να μειωθούν οι καθυστερήσεις στην καθημερινή λειτουργία του φορέα, καθώς και να ενισχυθεί η εξειδίκευση του στελεχιακού δυναμικού στους τομείς που το φορέα διαθέτει σημαντική τεχνογνωσία και, επομένως, αποτελούν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Επιπλέον της κάλυψης του συνόλου των ανωτέρω αξόνων αναδιοργάνωσης, σύμφωνα με σχόλια του Project Manager το νέο Επιχειρησιακό Μοντέλο καταρτίστηκε με τρόπο τέτοιο, ώστε να πληροί και να καλύπτει απαραιτήτως τις εξής οργανωτικές αρχές και κατευθύνσεις:

- Την τυποποίηση και απλούστευση των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, με σκοπό την ταχύτερη και φιλικότερη παροχή τους προς τα μέλη του, φορέα και την επιχειρηματική κοινότητα

- Τη ψηφιοποίηση των διαδικασιών και των λειτουργιών του φορέα, μέσω των δυνατοτήτων που παρέχουν τα σύγχρονα συστήματα πληροφορικής στους τομείς διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης και της εξωστρεφής παροχής υπηρεσιών
- τον εκσυγχρονισμό του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας του φορέα
- τον εξορθολογισμό της οργανωτικής δομής του φορέα
- την αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών
- τη μείωση των διοικητικών και γραφειοκρατικών βαρών

Τέλος, σημειώνεται πως για τον σχεδιασμό του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα λήφθηκαν υπ' όψιν και μια σειρά λοιπών παραγόντων και πληροφοριών, ως ακολούθως:

- αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας του φορέα
- ανάλυση και αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής δομής και των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα
- εντοπισμός δυσλειτουργιών και σημείων προς βελτίωση στην υφιστάμενη λειτουργία του φορέα
- προτεινόμενη οργανωτική διάρθρωση και εύρος εποπτείας, για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη άσκηση των αρμοδιοτήτων και παροχή των υπηρεσιών
- εντοπισμός ευκαιριών για αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων και εργαλείων πληροφορικής
- εντοπισμός ελλείψεων σε στελεχιακό δυναμικό και απαιτούμενων αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- βέλτιστες πρακτικές διεθνούς εμπειρίας

9.6 Λειτουργικότητα του προτεινόμενου μοντέλου

Η λειτουργικότητα του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα, διασφαλίζεται μέσα από την υλοποίηση μίας σειράς εξειδικευμένων και μεταξύ τους αλληλένδετων παρεμβάσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν τις εξής αλλαγές:

- Οργανωτική αναδιάρθρωση του φορέα
- Σύνταξη νέου κανονισμού λειτουργίας του φορέα
- Ανακατανομή και άρση των συν-αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα
- Μείωση της γραφειοκρατίας εκτέλεση των λειτουργιών και την παροχή των υπηρεσιών του φορέα
- Βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα, καθώς και μεταξύ του φορέα και των εμπλεκόμενων φορέων
- Ψηφιοποίηση της λειτουργίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Προώθηση της διαλειτουργικότητας και αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων του φορέα
- Απλούστευση των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών του φορέα
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών προς τα μέλη και τους ωφελούμενους του φορέα
- Τυποποίηση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών φορέα
- Ενσωμάτωση και εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού στην άσκηση των αρμοδιοτήτων και την παροχή των υπηρεσιών του φορέα

9.7 Οφέλη από τη χρήση του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα

Από την ανάπτυξη του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα, αναμένεται να προκύψουν μία σειρά από σημαντικά οφέλη στη λειτουργία του φορέα. Τα οφέλη αυτά θα αφορούν τόσο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του φορέα, όσο και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τα μέλη του, και την ευκολότερη και ταχύτερη άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του.

Ειδικότερα, στα εκτιμώμενα οφέλη από τη λειτουργία του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα, περιλαμβάνονται:

- Ο περιορισμός του κόστους παροχής και η βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του φορέα
- Η μείωση της γραφειοκρατίας στη λειτουργία και στην παροχή των υπηρεσιών του φορέα
- Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, σύμφωνα με τις ανάγκες των μελών του και των επιχειρήσεων
- Η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των μελών και των ωφελούμενων των υπηρεσιών του φορέα
- Η προώθηση της εξωστρέφειας του φορέα
- Η βελτίωση της οικονομικής βιωσιμότητας και λειτουργίας του φορέα
- Η περαιτέρω ενίσχυση και ανάπτυξη συνεργασιών και συμπράξεων του φορέα, με φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- Η αποτελεσματικότερη και φιλικότερη άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του φορέα
- Η βελτίωση του εσωτερικού συντονισμού και της ποιότητας συνεργασίας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και των στελεχών του φορέα
- Ο αποτελεσματικότερος έλεγχος και αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα
- Πως θα λειτουργεί
    - Μέσω της κεντρικής υπηρεσίας του φορέα
    - Μέσω των περιφερειακών τμημάτων του φορέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Μέσω του πληροφοριακού συστήματος που θα αναπτυχθεί στο φορέα στο πλαίσιο του παρόντος έργου
- Θα αναπτυχθεί και app συμμετοχής σε διαβουλεύσεις και για την καταγραφή αναγκών
- Επίσης θα αναπτυχθεί business suite εξ αποστάσεως διαβούλευσης
- Θα υπάρξει διαλειτουργική διασύνδεση και ανταλλαγή στοιχείων με άλλες βάσεις δεδομένων της κεντρικής διοίκησης και της περιφερειακής και τοπικής αυτοδιοίησης

10. Νέο Οργανωτικό Μοντέλο

Η επιλογή του προτεινόμενου οργανωτικού μοντέλου της φορέα έγινε έτσι, ούτως ώστε να επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι επιμέρους στόχοι:

- Αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Το νέο οργανωτικό μοντέλο στοχεύει στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των διευθύνσεων και οργανωτικών μονάδων του φορέα, προς τους ωφελούμενους πολίτες, φορείς και, δυνητικά, τις επιχειρήσεις. Σημειώνεται πως η έννοια της ποιότητας είναι πολυσύνθετη και το προτεινόμενο οργανωτικό μοντέλο είναι σε θέση να βελτιώσει την ποιότητα από κάθε δυνατή άποψη, ήτοι ταχύτητας παροχής υπηρεσιών, εύκολη πρόσβαση και φιλικότητα, διαθεσιμότητα υπηρεσιών, εξάλειψη γραφειοκρατίας, αυτοματοποίηση επιμέρους διεργασιών, παροχή ολοκληρωμένων λύσεων, μείωση σφαλμάτων κλπ.

- Την προώθηση της εξωστρέφειας των λειτουργιών και υπηρεσιών του φορέα

Η εξωστρέφεια υπηρεσιών είναι ζητούμενο για τον φορέα, καθώς οι ωφελούμενοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της φορέα είναι, δυνητικά, το σύνολο του πληθυσμού της χώρας. Ως εκ τούτου, ο ρόλος και η έννοια της εξωστρέφειας και της επικοινωνίας ενισχύονται στο προτεινόμενο μοντέλο.

- Την υποστήριξη της αποτελεσματικής εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού στο φορέα

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικότερης διοίκησης και της επίτευξης των στόχων του φορέα, στο νέο οργανωτικό μοντέλο υπάρχει η πρόβλεψη για την περαιτέρω ενίσχυση και υποστήριξη της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, προκειμένου να είναι εφικτός ο καλύτερος δυνατός συντονισμός των λειτουργιών του φορέα.

- Τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οριζόντιου και πολύ – επίπεδου συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των διευθύνσεων του φορέα

Σε συνέχεια του προαναφερθέντος στόχου, το νέο οργανωτικό μοντέλο είναι δομημένο με τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι ευκολότερος και αποδοτικότερος ο συντονισμός μεταξύ διακριτών οργανωτικών μονάδων και διευθύνσεων.

- Την αποτελεσματικότερη εποπτεία και παρακολούθηση των λειτουργιών και παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα

Προκειμένου να είναι εφικτή η άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης στο σύνολο των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, για την κατάρτιση του νέου οργανωτικού μοντέλου έχουν ληφθεί υπ΄ όψιν παράμετροι σχετικά με το πλήθος των διακριτών αντικειμένων που θα αποτελούν αρμοδιότητα της εκάστοτε οργανωτικής μονάδας, αλλά και του φόρτου εργασίας που αναμένεται να έχει καθεμία εξ αυτών.

- Την άρση των συναρμοδιοτήτων και των επικαλύψεων στην άσκηση των αρμοδιοτήτων του φορέα

Σημαντικό στοιχείο για την αποφυγή καθυστερήσεων αλλά και για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ο σαφής καθορισμός και διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων εκάστου οργανωτικής μονάδας.

- Τη μείωση της γραφειοκρατίας και των καθυστερήσεων ως προς την εξυπηρέτηση των ωφελούμενων

Το νέο οργανωτικό μοντέλο είναι προσανατολισμένο στα αποτελέσματα και στην ποιότητα των υπηρεσιών που φτάνουν στον πελάτη. Ως εκ τούτου, σημαντικός παράγοντας στην επιλογή του μοντέλου είναι η μείωση της γραφειοκρατίας και τυχόν καθυστερήσεων που δύναται να αποφευχθούν, προκειμένου οι ωφελούμενοι να μπορούν να εξυπηρετηθούν γρήγορα και αποδοτικά.

- Τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων – υποδομών του φορέα, προς όφελος της εξυπηρέτησης των ωφελούμενων

Κατά τον σχεδιασμό του νέου οργανωτικού μοντέλου έγινε προσπάθεια ούτως ώστε το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό του φορέα να μπορεί να αξιοποιηθεί κατά το δυνατόν περισσότερο. Επιπλέον, εντοπίστηκαν ανάγκες επιπλέον στελέχωσης τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά με εξειδικευμένο προσωπικό, προκειμένου το υφιστάμενο προσωπικό να ενισχυθεί περαιτέρω και, ως εκ τούτου, ο φορέας συνολικά να είναι σε θέση να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες.

- Την προώθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των χρησιμοποιούμενων πληροφοριακών συστημάτων

Στο νέο οργανωτικό μοντέλο η ομάδα υλοποίησης έχει προβλέψει τη προμήθεια, όπου είναι απαραίτητη, και τη χρήση υποστηρικτικών εργαλείων/πληροφοριακών συστημάτων, προκειμένου να καταστεί ευκολότερη και αποδοτικότερη η άσκηση των εκάστοτε λειτουργιών ή/και αρμοδιοτήτων.

- Τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και σκοπού στην παροχή των υπηρεσιών του φορέα

Όπου αυτό ήταν εφικτό, και πάντα έχοντας ως προϋπόθεση τη διατήρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε υψηλό επίπεδο, το μοντέλο σχεδιάστηκε έτσι ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί οικονομίες κλίμακας και σκοπού, προκειμένου να εξοικονομηθούν πόροι και να μειωθεί το κόστος λειτουργίας του φορέα.

- Την προώθηση της επιχειρησιακής ευελιξίας των διευθύνσεων και οργανωτικών μονάδων του φορέα

Το νέο οργανωτικό μοντέλο είναι σχεδιασμένο με τρόπο τέτοιο, ώστε να προσφέρει ευελιξία κατά τη λειτουργία του φορέα και να είναι, όσο αυτό είναι εφικτό, ανθεκτικό στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα.

- Τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών

Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ένας εκ των βασικών στόχων της εταιρίας, καθώς είναι ιδιαιτέρως σημαντικό για κάθε οργανισμό τόσο η βέλτιστη, κατά το δυνατόν, αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει, όσο και παροχή των υπηρεσιών με βάση τα εκάστοτε προκαθορισμένα επίπεδα ποιότητας και προδιαγραφών.

- Τη μείωση του λειτουργικού κόστους του φορέα

Ο εν λόγω στόχος έχει εξέχουσα θέση κατά τον σχεδιασμό του οργανωτικού μοντέλου, ιδίως λαμβάνοντας υπ' όψιν τη γενικότερη κοινωνικοοικονομική κατάσταση που βρίσκεται η χώρα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η μείωση του λειτουργικού κόστους δεν αποτελεί αυτοσκοπό, καθώς δεν πρέπει να έρχεται σε αντίθεση με τους υπόλοιπους στόχους περί ποιότητας, αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας κλπ.

- Οι Άξονες της Διοικητικής Μεταρρύθμισης

Το νέο οργανωτικό μοντέλο βασίστηκε στους άξονες της διοικητικής μεταρρύθμισης σε εθνικό επίπεδο. Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι εξ αυτών, όπως έχουν κατά καιρούς ανακοινωθεί από το αρμόδιο Υπουργείο:

  - Πιο λιτή οργανωτική δομή, με την εφαρμογή της αρχής του εύρους εποπτείας
  - Κατάργηση οργανωτικών μονάδων που ολοκλήρωσαν την αποστολή τους
  - Μεταφορά/συγχώνευση/ενίσχυση οργανωτικών μονάδων που υπολειτουργούν
  - Περιστολή γραφειοκρατίας και διοικητικών βαρών

- Η προσπάθεια της ελάχιστης, κατά το δυνατόν, διατάραξης του Οργανισμού και η διασφάλιση της ομαλής μετάβασης και λειτουργίας στο νέο μοντέλο λειτουργίας

Η διαχείριση της αλλαγής και η μετάβαση στο εκάστοτε νέο οργανωτικό μοντέλο αποτελούν ζητήματα εξαιρετικής σημασίας και καθορίζουν το κατά πόσον η εκάστοτε αναδιοργάνωση θα στεφθεί από επιτυχία ή θα κριθεί ανεπιτυχής. Σε αυτό το πλαίσιο, η διασφάλιση της ομαλής μετάβασης στο νέο μοντέλο λειτουργίας αποτελεί εχέγγυο επιτυχίας του ανασχεδιασμού και, ως εκ τούτου, αποτέλεσε ένα εκ των σημαντικότερων κριτηρίων για την επιλογή του νέου οργανωτικού μοντέλου του φορέα.

- Η δημιουργία συμπαγών οργανωτικών δομών, με τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν κάθετα τα θέματα αρμοδιότητάς τους

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, το νέο επιχειρησιακό μοντέλο στοχεύει στη δημιουργία κατά το δυνατόν ανεξάρτητων οργανωτικών δομών, με τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν κάθετα τα θέματα αρμοδιότητάς τους, στοιχείο που επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Οικοδόμηση συμπαγούς και καλά συντονισμένης διοίκησης

Στην προσπάθεια του φορέα διαχείρισης της αλλαγής και μετάβασης στη νέα πραγματικότητα της χώρας γενικότερα, αλλά και του ίδιου του φορέα ειδικότερα, η ισχυρή, συμπαγής και καλά συντονισμένη διοίκηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιτυχίας. Έχοντας, επομένως, τα ανωτέρω ως γνώμονα, το νέο οργανωτικό μοντέλο περιλαμβάνει ένα νέο μοντέλο διοίκησης, με στόχο τη διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας και της περαιτέρω βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Έχοντας ως γνώμονα το σύνολο των προαναφερθέντων στόχων, επόμενο στάδιο για τον σχεδιασμό του νέου οργανωτικού μοντέλου είναι η επιλογή του μοντέλου διοίκησης και του μοντέλου απλούστευσης και παροχής των υπηρεσιών του φορέα. Το οργανωτικό μοντέλο που επιλέχθηκε και που θα παρουσιαστεί στη συνέχεια, επί της ουσίας αποτελεί ένα πρότυπο μοντέλο απλουστευμένης και αποτελεσματικής παροχής των υπηρεσιών του φορέα, το οποίο βασίζεται στην άρση των συναρμοδιοτήτων, στον αποτελεσματικό συντονισμό των εμπλεκομένων, στην τυποποίηση και απλούστευση των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών, στη ψηφιακή παροχή, όπου είναι αυτό τεχνικά εφικτό και στην εξωστρέφεια των παρεχόμενων υπηρεσιών, σύμφωνα με τις ανάγκες των μελών και των ωφελούμενων του φορέα.

Ειδικότερα, με την επιλογή του οργανωτικού αυτού μοντέλου επιτυγχάνονται τα κάτωθι:

- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας
- Επίτευξη οικονομιών σκοπού
- Επίτευξη οικονομιών φάσματος
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών
- Ενίσχυση υφιστάμενων αρμοδιοτήτων
- Αποτελεσματικότερη διοίκηση του φορέα
- Μείωση της γραφειοκρατίας στη λειτουργία του φορέα
- Αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πόρων του φορέα
- Ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων του φορέα
- Μεγαλύτερη εξειδίκευση και ενίσχυση της τεχνογνωσίας στις παρεχόμενες υπηρεσίες που αποτελούν τον πυρήνα του φορέα
- Αποτελεσματικός συντονισμός όλων των πληροφοριών, αποφάσεων και ενεργειών που αφορούν στην ίδια ή σε παρεμφερείς υπηρεσίες του φορέα
- Ελαχιστοποίηση των συναρμοδιοτήτων και των επικαλύψεων μεταξύ των διακριτών οργανωτικών μονάδων του φορέα
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης των μελών και των πελατών του φορέα
- Διευκόλυνση της διαδικασίας παρακολούθησης και ενσωμάτωσης των αλλαγών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας του φορέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

10.1 Αρχιτεκτονική και νέα οργανωτική δομή φορέα



Σχήμα 32: Πρότυπο νέας δομής φορέα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ανάλυσης και αξιολόγησης της υφιστάμενης λειτουργίας του φορέα και των αναγκών και στόχων βελτίωσης της , προτάθηκε ο φορέας να προσαρμόσει την οργανωτική του δομή και την κατανομή των αρμοδιοτήτων του μεταξύ αυτών, σύμφωνα με το παρακάτω πρότυπο, του οποίου η αρχιτεκτονική διασφαλίζει:

- Την αποδοτική και αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του φορέα
- Την παροχή ποιοτικών και εξωστρεφών υπηρεσιών προς τα μέλη του, φορέα και την επιχειρηματική κοινότητα
- Τον αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα, για την παροχή αποδοτικών και ποιοτικών υπηρεσιών προς τα μέλη του,
- Τη βέλτιστη αξιοποίηση του προσωπικού του φορέα
- Την οργανωτικά βιώσιμη υποστήριξη του ψηφιακού μετασχηματισμού και των δράσεων εξωστρέφειας του φορέα
- Το δραστικό περιορισμό της γραφειοκρατίας και της αναποτελεσματικότητας στη λειτουργία του φορέα

Η νέα αρχιτεκτονική και οργανωτική διάρθρωση του νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα, παρουσιάζεται παρακάτω

Κεντρική Υπηρεσία

Η Κεντρική Υπηρεσία του φορέα αποτελείται από τις ακόλουθες Διευθύνσεις:

- Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Μελετών και Δραστηριοτήτων.

Περιφερειακές Υπηρεσίες.

Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα γραφεία:

- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Θράκης
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Ανατολικής Μακεδονίας
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Κεντρικής Μακεδονίας
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Κεντροδυτικής Μακεδονίας
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Δυτικής Μακεδονίας
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Ηπείρου
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Θεσσαλίας
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Κεντρικής Στερεάς Ελλάδας
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Ανατολικής Στερεάς
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Βορειοδυτικής Πελοποννήσου και Δυτικής Ελλάδας.
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Νοτιοανατολικής Πελοποννήσου
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Δωδεκανήσου
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Ανατολικού Αιγαίου
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Ανατολικής Κρήτης
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Δυτικής Κρήτης
- Γραφείο Περιφερειακού Τμήματος Ιονίων Νήσων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

10.2 Προτεινόμενη στελέχωση νέας οργανωτικής δομής Φορέα



Σχήμα 33: Στελέχωση δομής

Βάσει του προτεινόμενου νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας της ομάδας υλοποίησης έργου, προτάθηκε η παραπάνω κατανομή του προσωπικού του και η ενίσχυση του με νέο προσωπικό και τις σχετικές ειδικότητες αυτού, προκειμένου η νέα οργανωτική δομή να υποστηρίξει αποτελεσματικά την παροχή των αναβαθμισμένων και νέων υπηρεσιών του προς τα μέλη του, και ευρύτερα την επιχειρηματική κοινότητα της χώρας. Σε αυτό το σημείο εξαιτίας του περιορισμού ποσοτικών μεγεθών δεν πραγματοποιείται η αναφορά του πλήθους του προσωπικού αλλά όπως φαίνεται στο Σχήμα 33, παρουσιάζεται η αλυσίδα αξίας της διαδικασίας στελέχωσης.

10.3 Νέες Παρεχόμενες Υπηρεσίες Φορέα



Σχήμα 34: Υπηρεσίες νέα δομής

Σε άμεση συνάρτηση με την αναδιοργάνωση της οργανωτικής δομής και την ανάπτυξη νέου οργανογράμματος του φορέα, προτάθηκε και η παροχή μίας σειράς από νέες υπηρεσίες προς τα μέλη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

του και την επιχειρηματική κοινότητα που εξυπηρετεί. Η παροχή των νέων αυτών υπηρεσιών θα συμβάλει στην αποδοτικότερη και με λιγότερη γραφειοκρατία άσκηση των αρμοδιοτήτων του φορέα, δημιουργώντας παράλληλα μία νέα σχέση στη συνεργασία και την επικοινωνία του με τα μέλη του και την επιχειρηματική κοινότητα.

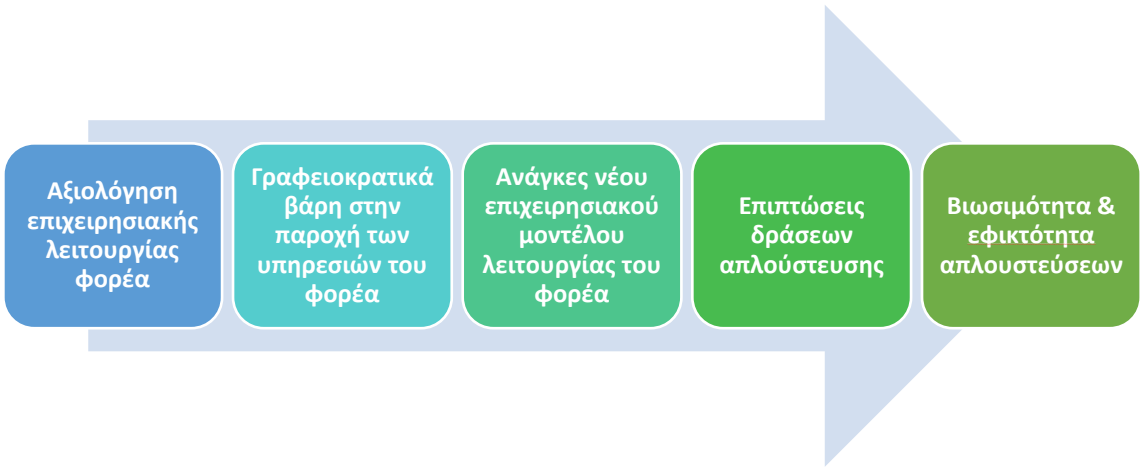
Οι νέες αυτές υπηρεσίες, που θα υποστηρίξουν την αποτελεσματικότερη επιχειρησιακή λειτουργία της νέας οργανωτικής δομής του φορέα, αφορούν:

- Τη λειτουργία ψηφιακής εφαρμογής Help – Desk (e – Help Desk), για την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών και την παροχή υπηρεσιών ενημέρωσης και υποστήριξης προς τα μέλη του φορέα, και ευρύτερα τα μέλη της επιχειρηματικής κοινότητας.
- Τη λειτουργία υπηρεσιών σύζευξης στην αγορά εργασίας των μελών του φορέα που αναζητούν εργασία και των επιχειρήσεων που επιθυμούν να προσλάβουν προσωπικό. Η σύζευξή αυτή θα γίνεται μέσω ενός ευφυούς συστήματος matching προσφοράς και αναζήτησης θέσεων εργασίας, ανά κατηγορία θέσης και προσόντων.
- Την ενίσχυση των υπηρεσιών κατάρτισης και προώθησης / επαναπροώθησης στην αγορά εργασίας που αναζητούν εργασία
- Την παροχή υπηρεσιών πιστοποίησης δεξιοτήτων επαγγελματιών, η οποία αποτελεί μία υπηρεσία με ραγδαία ανερχόμενη ζήτηση από την αγορά εργασίας και τα μέλη του φορέα
- Την ανάπτυξη ολοκληρωμένου μηχανισμού και δράσεων ανάπτυξης και πιστοποίησης ψηφιακών δεξιοτήτων για τα μέλη του και θέσεις διοίκησης και λειτουργίας στις επιχειρήσεις (digital skills)
- Την ανάπτυξη διαδικασιών και υπηρεσιών για την αναγνώριση επαγγελματικών προσόντων από το φορέα
- Τη δημιουργία ενός μηχανισμού αποτελεσματικής και ουσιαστικής πληροφόρησης των επιχειρήσεων της χώρας
- Την ανάπτυξη υπηρεσιών σχεδιασμού και διαχείρισης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (ΕΦΔ) στο φορέα, για την ενίσχυση του ρόλου και της συμμετοχής του φορέα στην διαχείριση των πόρων των διαρθρωτικών προγραμμάτων και την υλοποίηση δράσεων συγχρηματοδοτούμενων από αυτά
- Την ανάπτυξη υπηρεσιών επιχειρησιακού προγραμματισμού και παρακολούθησης – αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, η οποία θα συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του φορέα και την παροχή αποδοτικότερων και ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τα μέλη του, και τους ωφελούμενους
- Την εισαγωγή υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου στο φορέα
- Την ενίσχυση των υπηρεσιών ανεξάρτητης ομάδα υλοποίησης έργου – αξιολογητή του φορέα
- Την έκδοση εγχειριδίων και οδηγών εφαρμογής για θέματα αντικειμένου εργασίας των μελών και ευρύτερα παροχής των σχετικών υπηρεσιών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Την ενίσχυση και εμπλουτισμό των υπηρεσιών διεξαγωγής χωρικών και θεματικών ερευνών από το φορέα
- Την ενίσχυση και ψηφιοποίηση των υπηρεσιών διαβούλευσης και συμμετοχικής αξιολόγησης των αναγκών των μελών του φορέα
- Την ανάπτυξη ψηφιακού οργανογράμματος στο φορέα

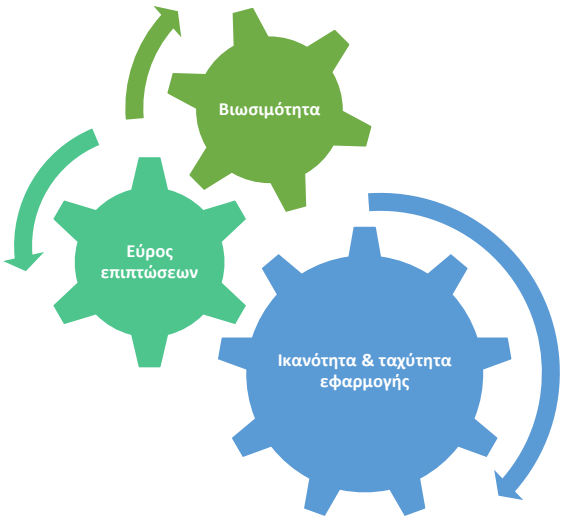
10.4 Προτεινόμενες υπηρεσίες του φορέα προς απλούστευση



Σχήμα 35: Απλούστευση Υπηρεσιών

Από την ανάλυση των υφιστάμενων διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών του φορέα και σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας και τις απόψεις και προτάσεις των στελεχών του φορέα, προτείνονται μία σειρά από υπηρεσίες προς απλούστευση και αναδιοργάνωση. Υπηρεσίες η απλούστευση των οποίων, θα συμβάλει στην αποτελεσματικότερη άσκηση των αρμοδιοτήτων του φορέα και την ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των μελών του.

Οι προτεινόμενες αυτές υπηρεσίες επιλέχθηκαν βάσει των αποτελεσμάτων ποσοτικής και ποιοτικής αξιολόγησης των υφιστάμενων λειτουργιών και υπηρεσιών του φορέα, λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις των στελεχών του. Η επιλογή δε των συγκεκριμένων υπηρεσιών αξιολογήθηκε ως προς τη βιωσιμότητα της απλούστευσης, τη δυνατότητα και ταχύτητα άμεσης υλοποίησης τους από το φορέα, καθώς και το εύρος των επιπτώσεων τους στη λειτουργία του φορέα.



Σχήμα 36: Παράγοντες ανασχεδιασμού

Ο ανασχεδιασμός/αναδιοργάνωση του λειτουργικού μοντέλου ενός φορέα αφορά στην αλλαγή των σημείων εκείνων που καθορίζουν την απόδοση της επιχείρησης σε κρίσιμους τομείς, όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα. Εν γένει, το σχέδιο επαναπροσδιορισμού του επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα αναμένεται να συμβάλλει:

- στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του φορέα
- στη βελτίωση της εξωστρέφειας και της εξυπηρέτησης που προσφέρει ο Οργανισμός
- στην ενίσχυση των μηχανισμών και εργαλείων υποστήριξης και διευκόλυνσης της πρόσβασης αναζητούντων εργασία στην αγορά εργασίας
- στη στόχευση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Οργανισμού, ώστε να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητά τους ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες των εκάστοτε ωφελούμενων

Τα βασικά κριτήρια και δράσεις για την επιλογή του νέου συνόλου των διαδικασιών του φορέα, ήτοι ποιες διαδικασίες θα καταργηθούν, ποιες θα διατηρηθούν ως έχουν, ποιες θα ανασχεδιαστούν και ποιες νέες διαδικασίες απαιτούνται, είναι τα ακόλουθα:

Έλεγχος αναγκαιότητας

Στην περίπτωση που κάποια διαδικασία διαπιστωθεί πως δεν είναι πλέον αναγκαία, τότε καταργείται.

Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Σε αυτό το στάδιο εξετάζεται κατά πόσον είναι εφικτή η εξάλειψη γραφειοκρατικών βημάτων, σημείων συσσώρευσης, η απαλοιφή βημάτων χωρίς προστιθέμενη αξία, η εξοικονόμηση χρόνου και πόρων ή/και η αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την ηλεκτρονική διεκπεραίωση μέρους ή του συνόλου των βημάτων μιας διαδικασίας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να

αναφερθεί πως είναι αποδοτικότερο ο χειρισμός και η επεξεργασία των πληροφοριών να γίνεται από τα άτομα που τη δημιουργούν.

Εξέταση εφαρμοσιμότητας

Το εν λόγω κριτήριο επιλογής ή μη μιας διαδικασίας έχει να κάνει με το κατά πόσον μία διαδικασία είναι πραγματοποιήσιμη στην πράξη με κάποιον συγκεκριμένο τρόπο ή όχι.

Σημαντικότητα & συχνότητα

Τα κριτήρια της σημαντικότητας και της συχνότητας μιας διαδικασίας, επί της ουσίας δείχνουν τον βαθμό σπουδαιότητας μιας διαδικασίας, ήτοι το κατά πόσον η εν λόγω διαδικασία είναι κρίσιμο να ανασχεδιαστεί ή όχι.

Περιθώρια βελτίωσης

Το περιθώριο βελτίωσης αποτελεί και αυτό με τη σειρά του μια ομάδα από επιμέρους κριτήρια και υποδεικνύει κατά πόσον μία διαδικασία έχει πράγματι τη δυνατότητα να ανασχεδιαστεί με τρόπο τέτοιον ώστε να επιτευχθούν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του έργου που εξυπηρετεί. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι εξαιρετικά σημαντική η αναγνώριση των δυνατοτήτων, αλλά και των περιορισμών, που προκύπτουν από την τεχνολογία και τους ανθρώπινους πόρους.

Δυνατότητα επίτευξης πολλαπλασιαστικών αποτελεσμάτων – επίπεδο επηρεασμού άλλων διαδικασιών

Τέλος, είναι πιθανό ο ανασχεδιασμός μίας διαδικασίας να επιφέρει, εμμέσως, πολλαπλασιαστικά οφέλη στη συνολική απόδοση ενός οργανισμού, μέσω του άμεσου επηρεασμού και άλλων διαδικασιών. Στην περίπτωση αυτή, είναι προφανές πως τέτοιες διαδικασίες είναι προτιμητέες να επιλεγούν για ανασχεδιασμό, καθώς με μία παρέμβαση επιτυγχάνονται πολλαπλά οφέλη.

Χαρακτηρισμός διαδικασίας

Εξίσου σημαντικό με τα προαναφερθέντα κριτήρια είναι και το κριτήριο του τι μπορεί να θεωρηθεί διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, μια ενέργεια για να θεωρηθεί διαδικασία και, κατά συνέπεια, να συμπεριληφθεί στη λίστα των διαδικασιών ενός φορέα, πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις:

- Έχει αρχή και τέλος
- Είναι τυποποιημένη και επαναλαμβανόμενη ενέργεια
- Αποτελείται από διακριτά ξεχωριστά βήματα
- Από την εκτέλεση της εκρέει ένα συγκεκριμένο επιχειρησιακό αποτέλεσμα
- Αποτυπώνει σαφώς τον διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, ρόλων και καθηκόντων
- Έχει καθορισμένα εγκριτικά κλιμάκια

Επιπλέον των προαναφερθέντων οριζόντιων στόχων για το σύνολο του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, για την κατάρτιση της λίστας του νέου συνόλου διαδικασιών του φορέα σημαντικό ρόλο διετέλεσαν:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Οι εντοπισθείς ελλείψεις σε επίπεδο λειτουργιών και υπηρεσιών (πχ. απουσία διαδικασίας διοικητικής πληροφόρησης και στατιστικής τεκμηρίωσης)
- Οι απαιτήσεις των ISO 9001, 20000 και 27001 σε διαδικασίες και υπηρεσίες
- Οι απαιτήσεις συμμόρφωσης με τον Ευρωπαϊκό κανονισμό για τα προσωπικά δεδομένα-GDPR
- Η αποτελεσματικότερη διοίκηση και λειτουργία του φορέα (πχ. διαδικασία στοχοθεσίας)
- Η εξασφάλιση της ομαλής μετάβασης του οργανισμού στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο (πχ. διαχείριση της αλλαγής)
- Το προτεινόμενο νέο οργανωτικό μοντέλο, από το οποίο προκύπτουν νέες αναγκαιότητες αρμοδιοτήτων και, κατά συνέπεια, και διαδικασιών (πχ. Ανασχεδιασμός εφαρμογών παλαιών τεχνολογιών σε τεχνολογίες αιχμής), αλλά και τυχόν απαιτούμενη ανατακατανομή των διαδικασιών στις οργανωτικές μονάδες που θα είναι υπεύθυνες για τη διεκπεραίωσή τους

Η απλούστευση των προτεινόμενων υπηρεσιών, εκτιμάται ότι θα συμβάλει:

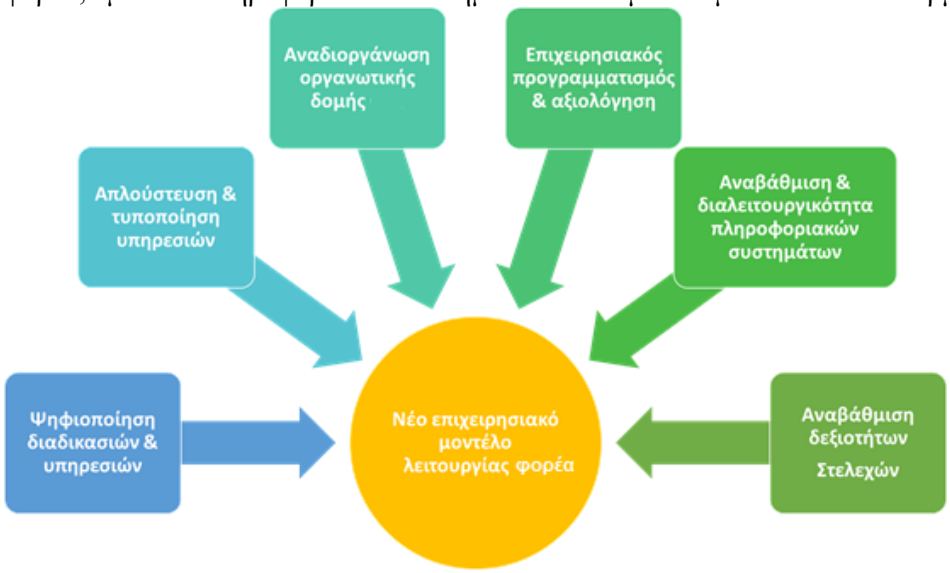
- Στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, σύμφωνα με τις ανάγκες των μελών του και της επιχειρηματικής κοινότητας
- Στην προώθηση της εξωστρέφειας του φορέα
- Στο ψηφιακό μετασχηματισμό της λειτουργίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα
- Στον περιορισμό του κόστους παροχής και των γραφειοκρατικών περιορισμών στην παροχή των υπηρεσιών του φορέα
- Στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών και των υπηρεσιών του φορέα
- Στη φιλικότερη, ταχύτερη και απλούστερη άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του φορέα
- Στον αποτελεσματικότερο συντονισμό, συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και των στελεχών του φορέα, στο πλαίσιο άσκησης των αρμοδιοτήτων τους και παροχής των υπηρεσιών τους

Η επίτευξη των προαναφερθέντων αυτών στόχων απλούστευσης των υπηρεσιών του φορέα, απαιτεί την προηγούμενη / ταυτόχρονη υλοποίηση μίας σειράς δράσεων και παρεμβάσεων ενίσχυσης της επιχειρησιακής του λειτουργίας. Οι δράσεις αυτές ενίσχυσης της επιχειρησιακής λειτουργίας του φορέα, περιλαμβάνουν:

- Την ανάπτυξη της νέας οργανωτικής δομής του φορέα
- Τη θεσμοθέτηση του νέου τυποποιημένου κανονισμού λειτουργίας και παροχής των υπηρεσιών του φορέα
- Τη λειτουργία του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διακίνησης εγγράφων και υποστήριξης των εσωτερικών λειτουργιών του φορέα
- Τη χρήση της ψηφιακής υπογραφής από το σύνολο των στελεχών του φορέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Τη λειτουργία της πληροφοριακής πλατφόρμας e – help desk για την εξυπηρέτηση των μελών του φορέα
- Τη διαλειτουργική διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων και βάσεων δεδομένων του φορέα, με τα πληροφοριακά συστήματα των εμπλεκόμενων και συναρμόδιων φορέων



Σχήμα 37: Χαρακτηριστικά νέου μοντέλου

Επισημαίνεται ότι η παρακάτω λίστα υπηρεσιών προς απλούστευση είναι ενδεικτική από το υλικό του έργου. Βάσει των παραπάνω, οι προτεινόμενες υπηρεσίες του φορέα προς απλούστευση και αναδιοργάνωση είναι οι εξής:

1) Διακίνηση εγγράφων & εσωτερική επικοινωνία υπηρεσιών
2) Ψηφιακές αιτήσεις
3) Υποβολή ερωτημάτων
4) Υποβολή αιτημάτων
5) Πιστοποίηση δεξιοτήτων επαγγελματιών
6) Υποστήριξη συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά προγράμματα και δράσεις του φορέα
7) Συγκέντρωση και επίλυση αναφορών προβλημάτων πληροφοριακών συστημάτων
8) Ψηφιακές υπηρεσίες προς τα μέλη
9) Έλεγχος νομιμότητας δικαιολογητικών μελών από το μητρώο του φορέα
10) Ψηφιακή έκδοση δικαιολογητικών και βεβαιώσεων
11) Λειτουργία αρχείου επαγγελματιών μελών
12) Έναρξη υπηρεσιών επαγγέλματος μελών
13) Χορήγηση βεβαιώσεων νομικών προσώπων
14) Διεξαγωγή μελετών κλαδικών προβλημάτων
15) Σύζευξη μελών του φορέα με την αγορά εργασίας
16) Παροχή βεβαιώσεων αποδοχών μελών φορέα
17) Απόδοση κρατήσεων μελών φορέα
18) Απόδοση φόρων μελών φορέα

19) Παροχή βεβαιώσεων φορέα
20) Αναβάθμιση τάξης επαγγελματιών μελών
21) Εκτέλεση – πληρωμή ενταλμάτων
22) Μισθοδοσία προσωπικού φορέα
23) Προμήθειες φορέα
24) Παρακολούθηση εκτέλεσης συμβάσεων

Παράλληλα προς τις προτεινόμενες αυτές υπηρεσίες προς απλούστευση, προτάθηκε και η ανάπτυξη ορισμένων νέων υπηρεσιών, η εισαγωγή των οποίων θα συμβάλει στην ενίσχυση της επιχειρησιακής λειτουργίας του φορέα και την προώθηση της εξωστρέφειας του. Οι προτεινόμενες αυτές νέες υπηρεσίες είναι οι εξής:

25) Ψηφιακή εφαρμογή Help – Desk (e – Help Desk)
26) Υπηρεσία σύζευξης αγοράς εργασίας
27) Υπηρεσία κατάρτισης και προώθησης / επανα-προώθησης στην αγορά εργασίας μελών του φορέα που αναζητούν εργασία
28) Μηχανισμός πληροφόρησης των επιχειρήσεων της χώρας για τις βασικές ρυθμίσεις που αφορούν τις δραστηριότητες τους
29) Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων για μέλη του φορέα (digital skills)
30) Αναγνώριση επαγγελματικών προσόντων από το φορέα
31) Αξιολόγησης και πιστοποίησης πτυχίων και πτυχίων επαγγελμάτων
32) Υπηρεσία σχεδιασμού και διαχείρισης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (ΕΦΔ)
33) Διαχείριση Συμβάσεων Ευρωπαϊκών Έργων
34) Επιχειρησιακός προγραμματισμός και αξιολόγηση
35) Εσωτερικός έλεγχος
36) Έκδοση εγχειριδίων και οδηγών εφαρμογής
37) Διαβούλευση και συμμετοχική αξιολόγησης αναγκών μελών φορέα
38) Ψηφιακό οργανόγραμμα
39) Παρακολούθηση Εξοπλισμού & Συστημάτων (monitoring)

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ενδεικτικές, προτεινόμενες δράσεις απλούστευσης των υφιστάμενων διαδικασιών παροχής των επιλεγέντων υπηρεσιών του φορέα

Υπηρεσία	**Πρόταση απλούστευσης**
Διακίνηση εγγράφων & εσωτερική επικοινωνία υπηρεσιών	• Υποστήριξη διαδικασιών διακίνησης εγγράφων και εσωτερικής επικοινωνίας από τη ψηφιακή πλατφόρμα back office / MIS • Ψηφιοποίηση διαδικασιών διακίνησης εγγράφων • Ψηφιοποίηση διαδικασιών εσωτερικής επικοινωνίας • Ψηφιοποίηση διαδικασιών ελέγχων / εγκρίσεων • Ψηφιακή υπογραφή στελεχών φορέα • Πιστοποίηση μελών φορέα • Ψηφιακή υπογραφή μελών φορέα
Ψηφιακή παροχή βεβαιώσεων φορέα	• Ενοποίηση και τυποποίηση διαδικασιών και φορμών βεβαιώσεων • Ανάπτυξη ψηφιακών φορμών αποστολής αιτημάτων για τη λήψη των βεβαιώσεων • Απομακρυσμένη πιστοποίηση συμμετεχόντων • Ενοποίηση και ψηφιοποίηση βάσεων δεδομένων φορέα και δια λειτουργική διασύνδεση τους με τις βάσεις των συναρμόδιων φορέων • Ανάπτυξη ψηφιακού συστήματος e – help desk για τη ψηφιακή υποβολή των αιτημάτων, τη ψηφιακή κατανομή τους μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα και τη ψηφιακή παροχή βεβαιώσεων • Ψηφιακή υπογραφή στελεχών φορέα
Αναβάθμιση βάσεων δεδομένων φορέα	• Ενοποίηση βάσεων δεδομένων φορέα • Ψηφιοποίηση βάσεων δεδομένων φορέα • Επικαιροποίηση στοιχείων και δεδομένων μελών φορέα στις βάσεις δεδομένων του φορέα, από τα ίδια τα μέλη, μέσω ψηφιακής υπογραφής και ψηφιακή πιστοποίησης • Διαλειτουργική διασύνδεση βάσεων δεδομένων φορέα
Διακίνηση εγγράφων	• Δημιουργία πρότυπων ψηφιακών εγγράφων • Ψηφιακή υπογραφή • Αποτύπωση διαδικασιών διακίνησης, ελέγχου και έγκρισης εγγράφων • Ψηφιακή διακίνηση εγγράφων μέσω της λειτουργίας MIS • Ψηφιοποίηση και ενοποίηση βάσεων δεδομένων φορέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπηρεσία	**Πρόταση απλούστευσης**
Πιστοποίηση δεξιοτήτων επαγγελματιών	• Ανάπτυξη μηχανισμού εξ αποστάσεως / blending πιστοποίησης δεξιοτήτων • Σχεδιασμός και πιστοποίηση προγράμματος πιστοποίησης δεξιοτήτων • Ανάπτυξη μηχανισμού Interactive υποστήριξης συμμετεχόντων στις διαδικασίες πιστοποίησης (μπορεί να αποτελεί εφαρμογή του e – help desk) • Ανάπτυξη / παραμετροποίηση ψηφιακής πλατφόρμας τηλε-εκπαίδευσης • Απομακρυσμένη πιστοποίηση συμμετεχόντων
Υποστήριξη συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά προγράμματα και δράσεις του φορέα	• Ανάπτυξη μηχανισμού Interactive υποστήριξης συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά προγράμματα (μπορεί να αποτελεί εφαρμογή του e – help desk) • Απομακρυσμένη πιστοποίηση συμμετεχόντων
Συγκέντρωση και επίλυση αναφορών προβλημάτων πληροφοριακών συστημάτων	• Ανάπτυξη ψηφιακών φορμών αποστολής αιτημάτων και προβλημάτων • Απομακρυσμένη πιστοποίηση συμμετεχόντων • Ανάπτυξη ψηφιακού συστήματος e – help desk για τη ψηφιακή υποβολή των αιτημάτων, τη ψηφιακή κατανομή τους μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα και τη ψηφιακή απάντηση των αιτημάτων / ερωτήσεων των μελών του φορέα • Ψηφιακή υπογραφή στελεχών φορέα
Ψηφιακές υπηρεσίες προς τα γραφεία επαγγελματιών μελών	• Απομακρυσμένη πιστοποίηση συμμετεχόντων • Ψηφιακή υπογραφή στελεχών φορέα • Ψηφιοποίηση φορμών αιτημάτων • Ανάπτυξη ψηφιακού συστήματος e – help desk για τη ψηφιακή υποβολή των αιτημάτων, τη ψηφιακή κατανομή τους μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα και τη ψηφιακή παροχή βεβαιώσεων και πιστοποιητικών • Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων έγκρισης των υπηρεσιών
Έλεγχος νομιμότητας δικαιολογητικών μελών από το μητρώο του φορέα	• Διαλειτουργική διασύνδεση του μητρώου του φορέα με τα μητρώα των εμπλεκόμενων φορέων (ΕΦΚΑ, ΓΕΜΗ, ΓΓΠΣ, TAXISNET ΟΑΕΔ, Υπουργείο Παιδείας) • Ανάπτυξη εφαρμογής ψηφιακής υποβολής αιτημάτων μελών φορέα • Ψηφιακή υπογραφή και πιστοποίηση μελών φορέα για τη ψηφιακή αποστολή των δικαιολογητικών τους • Ψηφιακή υπογραφή στελεχών φορέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπηρεσία	**Πρόταση απλούστευσης**
	• Ψηφιακή αποστολή βεβαιώσεων φορέα
Ψηφιακή έκδοση δικαιολογητικών και βεβαιώσεων	• Απομακρυσμένη πιστοποίηση συμμετεχόντων • Ψηφιακή υπογραφή στελεχών φορέα • Ψηφιοποίηση φορμών αιτημάτων • Ψηφιοποίηση και ενοποίηση βάσεων δεδομένων φορέα • Ανάπτυξη ψηφιακού συστήματος e – help desk για τη ψηφιακή υποβολή των αιτημάτων, τη ψηφιακή κατανομή τους μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα και τη ψηφιακή παροχή βεβαιώσεων και πιστοποιητικών • Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων έγκρισης των υπηρεσιών
Λειτουργία αρχείου επαγγελματιών μελών	• Ψηφιοποίηση αρχείου επαγγελματιών μελών • Διαλειτουργική διασύνδεση ψηφιακού αρχείου επαγγελματιών μελών με τα ψηφιακά αρχεία – βάσεις δεδομένων των συναρμόδιων φορέων (ΓΓΠΣ,ΕΦΚΑ, ΓΕΜΗ) • Ανάπτυξη ψηφιακού συστήματος e – help desk για τη ψηφιακή υποβολή των αιτημάτων, τη ψηφιακή κατανομή τους μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα και τη ψηφιακή παροχή βεβαιώσεων και πιστοποιητικών
Έναρξη υπηρεσιών επαγγελματιών μελών	• Απομακρυσμένη πιστοποίηση συμμετεχόντων • Ψηφιακή υπογραφή στελεχών φορέα • Ψηφιοποίηση αρχείου επαγγελματιών μελών • Διαλειτουργική διασύνδεση ψηφιακού αρχείου επαγγελματιών μελών με τα ψηφιακά αρχεία – βάσεις δεδομένων των συναρμόδιων φορέων (ΓΓΠΣ,ΕΦΚΑ, ΓΕΜΗ) • Ανάπτυξη ψηφιακού συστήματος e – help desk για τη ψηφιακή υποβολή των αιτημάτων, τη ψηφιακή κατανομή τους μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα και τη ψηφιακή παροχή βεβαιώσεων και πιστοποιητικών • Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων έγκρισης των υπηρεσιών
Χορήγηση βεβαιώσεων νομικών προσώπων	• Απομακρυσμένη πιστοποίηση συμμετεχόντων • Ψηφιακή υπογραφή στελεχών φορέα • Ψηφιοποίηση και ενοποίηση βάσεων δεδομένων φορέα • Διαλειτουργική διασύνδεση ψηφιακού αρχείου επαγγελματιών μελών με τα ψηφιακά αρχεία – βάσεις δεδομένων των συναρμόδιων φορέων (ΓΓΠΣ,ΕΦΚΑ, ΓΕΜΗ) • Τυποποίηση και ανάπτυξη ψηφιακών φορμών υποβολής αιτημάτων και λήψης βεβαιώσεων νομικών προσώπνω • Ανάπτυξη ψηφιακού συστήματος e – help desk για τη ψηφιακή υποβολή των αιτημάτων, τη ψηφιακή κατανομή τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπηρεσία	Πρόταση απλούστευσης
	μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα και τη ψηφιακή παροχή βεβαιώσεων και πιστοποιητικών
Διεξαγωγή μελετών κλαδικών προβλημάτων	• Ανάπτυξη ψηφιακής εφαρμογής διεξαγωγής ερευνών και δικτύωσης συμμετεχόντων στην έρευνα • Αξιοποίηση ψηφιακών σταθμών τηλεδιάσκεψης περιφερειακών υπηρεσιών φορέα • Ανάπτυξη εφαρμογών ερευνών για κινητά τηλέφωνα, tablet κτλ
Σύζευξη μελών του φορέα με την αγορά εργασίας	• Ανάπτυξη στο e – help desk του φορέα, ψηφιακών υπηρεσιών, σύζευξη μελών με την αγορά εργασίας • Ανάπτυξη ψηφιακών φορμών και υπηρεσιών δήλωσης ζήτησης για εργασία • Ανάπτυξη ψηφιακών φορμών και υπηρεσιών προσφοράς εργασίας • Ανάπτυξη ψηφιακής εφαρμογής δημοσιοποίησης αιτημάτων ζήτησης και προσφοράς εργασίας • Ανάπτυξη ψηφιακής εφαρμογής matching θέσεων εργασίας • Ανάπτυξη ψηφιακής εφαρμογής coaching αναζητούντων εργασία
Παροχή βεβαιώσεων αποδοχών μελών φορέα	• Απομακρυσμένη πιστοποίηση συμμετεχόντων • Διαλειτουργική διασύνδεση ψηφιακού αρχείου επαγγελματιών μελών με τα ψηφιακά αρχεία – βάσεις δεδομένων των συναρμόδιων φορέων (ΓΓΠΣ) • Ανάπτυξη ψηφιακού συστήματος e – help desk για τη ψηφιακή υποβολή των αιτημάτων, τη ψηφιακή κατανομή τους μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα και τη ψηφιακή παροχή βεβαιώσεων αποδοχών • Ψηφιακό αίτημα από μέλη φορέα • Ψηφιακή και αυτοματοποιημένη παροχή βεβαιώσεων αποδοχών
Απόδοση κρατήσεων μελών φορέα	• Διαλειτουργικότητα βάσεων δεδομένων φορέα με τη βάση δεδομένων του TAXIS • δημιουργία καταχώρησης απευθείας στο TAXIS
Απόδοση φόρων μελών φορέα	• Διαλειτουργικότητα βάσεων δεδομένων φορέα με τη βάση δεδομένων του TAXIS • Ενοποίηση και τυποποίηση της διαδικασίας των διαφορετικών κατηγοριών φόρων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπηρεσία	**Πρόταση απλούστευσης**
	• Δημιουργία καταχώρησης απευθείας στο TAXIS
Αναβάθμιση τάξης επαγγελματιών μελών	• Ψηφιοποίηση αρχείου επαγγελματιών μελών • Ενοποίηση αιτήσεων σε μία ενιαία ψηφιακή αίτηση • Κεντρική ενιαία έγκριση από την κεντρική υπηρεσία του φορέα
Μισθοδοσία φορέα	• Άρση συναρμοδιοτήτων • Καθετοποίηση διαδικασιών μισθοδοσίας
Εκτέλεση – πληρωμή ενταλμάτων	• Εισαγωγή 'κοφτών' στο πληροφοριακό σύστημα για την αξιολόγηση και έγκριση των ενταλμάτων
Προμήθειες φορέα	• Σύνταξη τυποποιημένου κανονισμού προμηθειών • Πληροφοριακή εφαρμογή εκτέλεσης και παρακολούθησης διαγωνιστικών διαδικασιών προμηθειών
Εκτέλεση συμβάσεων φορέα	• Σύνταξη τυποποιημένου κανονισμού προμηθειών • Τυποποιημένος οδηγός παρακολούθησης συμβάσεων • Πληροφοριακή εφαρμογή εκτέλεσης και παρακολούθησης διαγωνιστικών διαδικασιών προμηθειών
Ψηφιακή εφαρμογής Help – Desk (e – Help Desk)	• Υποστήριξη από ψηφιακή εφαρμογή e – help desk • Απομακρυσμένη ταυτοποίηση μελών φορέα • Ψηφιακή υπογραφή μελών φορέα • Παροχή ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών προς τα μέλη του φορέα • Ψηφιακή υποβολή αιτημάτων • Ψηφιακή υποβολή αιτήσεων • Ψηφιακή κατανομή αιτημάτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του φορέα • Ψηφιακή διακίνηση υποβληθέντων εγγράφων • Ψηφιακή αποστολή βεβαιώσεων / εγγράφων • Ψηφιακή ιχνηλάτηση και παρακολούθηση πορείας εκτέλεσης αιτημάτων και αιτήσεων • Ψηφιακή παροχή υπηρεσιών φορέα • Ψηφιακή υποστήριξη μελών φορέα
Παρακολούθηση Εξοπλισμού & Συστημάτων (monitoring)	• Χρήση Πληροφοριακού Συστήματος για την υποστήριξη της διαδικασίας • Τυποποίηση διαδικασίας, ώστε να ανταποκρίνεται σε κάθε είδους σύστημα & κατηγορία εξοπλισμού
Υπηρεσία σύζευξης αγοράς εργασίας	• Υποστήριξη από ψηφιακή εφαρμογή e – help desk • Απομακρυσμένη ταυτοποίηση μελών φορέα • Ψηφιακή υπογραφή μελών φορέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπηρεσία	**Πρόταση απλούστευσης**
	• Παροχή ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών σύζευξης αγοράς εργασίας προς τα μέλη του φορέα • Ψηφιακή υποβολή αιτημάτων αναζήτησης εργασίας • Ψηφιακή επεξεργασία προφίλ αναζητούντων εργασία • Ψηφιακή ανάλυση και κωδικοποίηση αιτημάτων αναζήτησης εργασίας, ανά κατηγορία θέσης, κατηγορία προσωπικού, κατηγορία δεξιοτήτων • Ψηφιακή υποβολή αγγελιών επιχειρήσεων που αναζητούν προσωπικό • Ψηφιακή επεξεργασία αιτημάτων αναζήτησης προσωπικού από επιχειρήσεις • Ψηφιακή ανάλυση και κωδικοποίηση αιτημάτων αναζήτησης προσωπικού από τις επιχειρήσεις, ανά κατηγορία θέσης, κατηγορία προσωπικού και κατηγορία δεξιοτήτων • Ψηφιακές υπηρεσίες matching και profiling, ανά κατηγορία θέσης και προσωπικού • Ψηφιακές υπηρεσίες σύζευξης αναζητούντων εργασία και προσφερόμενων θέσεων εργασίας
Υπηρεσία κατάρτισης και προώθησης / επαναπροώθησης στην αγορά εργασίας μελών του φορέα που αναζητούν εργασία,	• Υποστήριξη από ψηφιακή εφαρμογή e – help desk • Απομακρυσμένη ταυτοποίηση μελών φορέα • Ψηφιακή υπογραφή μελών φορέα • Παροχή ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών σύζευξης αγοράς εργασίας προς τα μέλη του, φορέα • Ψηφιακή υποβολή αιτημάτων αναζήτησης εργασίας • Ψηφιακή επεξεργασία προφίλ αναζητούντων εργασία • Ψηφιακή υποβολή αγγελιών επιχειρήσεων που αναζητούν προσωπικό • Ψηφιακή επεξεργασία αιτημάτων αναζήτησης προσωπικού • Ψηφιακές υπηρεσίες matching και profiling
Ψηφιακός μηχανισμός πληροφόρησης των επιχειρήσεων για τις βασικές ρυθμίσεις που αφορούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.	• Προχή πληροφόρησης διαδικτυακά στους πολίτες μέσω διαδραστικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας. • Στην πλατφόρμα αυτή θα είναι ενσωματωμένα και εκτεθειμένα, κατά τρόπο ιδιαίτερα απλό, σαφή και εύληπτο, οι βασικές προβλέψεις και προϋποθέσεις του κάθε ενός από την πληθώρα των μέτρων που ισχύουν, αφορούν τις επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες, και επηρεάζουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπηρεσία	**Πρόταση απλούστευσης**
	• Σύστημα ανάλυσης των προϋποθέσεων και των προβλέψεων κάθε ισχύοντος μέτρου ή προγράμματος κρατικών ενισχύσεων, κατά τρόπο απλό, αλγοριθμικό και διαδραστικό. • Ψηφιακή καθοδήγηση χρήστη, με απλό τρόπο, σε κάθε μία από τις ρυθμίσεις που ενδέχεται να τον αφορούν. • Για κάθε ρύθμιση ή δράση (προστασίας δανειοληπτών, εξυγίανσης, δράση κρατικών ενισχύσεων κ.α) που ο ενδιαφερόμενος διαπιστώνει ότι δυνητικά τον αφορά, θα μπορεί να κάνει έναν γρήγορο και απλό αλλά πλήρη έλεγχο της δυνατότητας υπαγωγής του σε αυτό. • Ο χρήστης θα είναι δυνατόν να εξετάζει διαφορετικά σενάρια εφαρμογής του εκάστοτε εξεταζόμενου μέτρου για την περίπτωσή του, αναλόγως
Αναγνώριση επαγγελματικών προσόντων από το φορέα	• Υποστήριξη από ψηφιακή πλατφόρμα e – help desk / ελέγχου και πιστοποίησης πτυχίων • Απομακρυσμένη ταυτοποίηση μελών φορέα • Ψηφιακή υπογραφή μελών φορέα • Παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών ελέγχου επαγγελματικών προσόντων υποψηφίων • Παροχή ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών αξιολόγησης και αναγνώρισης πτυχίων και πτυχίων επαγγελμάτων • Ψηφιακή παροχή Interactive υποστήριξης αιτούντων / συμμετεχόντων στις διαδικασίες αξιολόγησης και αναγνώρισης πτυχίων και πτυχίων επαγγελμάτων
Πιστοποίησης δεξιοτήτων επαγελματιών	• Υποστήριξη από ψηφιακή πλατφόρμα e – help desk / πιστοποίησης δεξιοτήτων • Παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών πιστοποίησης δεξιοτήτων • Απομακρυσμένη ταυτοποίηση μελών φορέα • Ψηφιακή υπογραφή μελών φορέα • Παροχή ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών σύζευξης αγοράς εργασίας προς τα μέλη του, φορέα • Ψηφιακή υποβολή αιτημάτων αναζήτησης εργασίας • Ψηφιακή παροχή Interactive υποστήριξης αιτούντων / συμμετεχόντων στις διαδικασίες πιστοποίησης δεξιοτήτων
Ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων και επαγγελμάτων	• Υποστήριξη από ψηφιακή πλατφόρμα e – help desk / πιστοποίησης δεξιοτήτων • Ψηφιακό υλικό πιστοποίησης ψηφιακών δεξιοτήτων • Μηχανισμός πιστοποίησης ψηφιακών δεξιοτήτων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπηρεσία	**Πρόταση απλούστευσης**
	• Παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών πιστοποίησης ψηφιακών δεξιοτήτων επαγγελμάτων • Απομακρυσμένη ταυτοποίηση μελών φορέα • Ψηφιακή υπογραφή μελών φορέα • Ψηφιακή παροχή Interactive υποστήριξης αιτούντων / συμμετεχόντων στις διαδικασίες πιστοποίησης ψηφιακών δεξιοτήτων
Σχεδιασμός και διαχείριση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (ΕΦΔ)	• Σχεδιασμός και πιστοποίηση συστήματος και εργαλείων σχεδιασμού και διαχείρισης Ευρωπαϊκών προγραμμάτων (Πιστοποίηση καθεστώτος ΕΦΔ) • Πιστοποίηση φορέα ως φορέα καθεστώτος ΕΦΔ • Υλοποίηση οργανωτικών αλλαγών στο φορέα • Κατάρτιση προσωπικού • Πληροφοριακό σύστημα υποστήριξης λειτουργιών και υπηρεσιών ΕΦΔ • Παροχή υπηρεσιών ΕΦΔ
Διαχείριση Συμβάσεων Ευρωπαϊκών Έργων	• Τυποποίηση διαδικασίας • Τυποποίηση διαδικασίας Αποκλειστική μεταφορά της αρμοδιότητας σε μία οργανωτική μονάδα • Χρήση Πληροφοριακού Συστήματος για την υποστήριξη της διαδικασίας
Επιχειρησιακός προγραμματισμός και αξιολόγηση	• Υποστήριξη από ψηφιακή πλατφόρμα e – help desk • Κατάρτιση προσωπικού • Συμμετοχική ανάπτυξη επιχειρησιακού προγράμματος φορέα • Σχεδιασμός ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης υπηρεσιών φορέα • Υποστήριξη επιχειρησιακού προγράμματος εξειδικευμένη πληροφοριακή εφαρμογή • Διαλειτουργική διασύνδεση πληροφοριακής εφαρμογής επιχειρησιακού προγραμματισμού με τα πληροφοριακά συστήματα του φορέα • Πιλοτική εφαρμογή • Κατάρτιση προσωπικού
Εσωτερικός έλεγχος	• Σύνταξη κανονισμού εσωτερικού ελέγχου φορέα • Εφαρμογή οργανωτικών & επιχειρησιακών αλλαγών για την εισαγωγή του εσωτερικού ελέγχου στο φορέα • Κατάρτιση προσωπικού

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Υπηρεσία	**Πρόταση απλούστευσης**
Ψηφιακό οργανόγραμμα & ψηφιακά περιγράμματα θέσεων εργασίας	• Ανάπτυξη & παραμετροποίηση εφαρμογής ψηφιακού οργανογράμματος • Συμπλήρωση ψηφιακού οργανογράμματος φορέα • Ανάπτυξη και συμπλήρωση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας προσωπικού φορέα, στο ψηφιακό οργανόγραμμα • Λειτουργία ψηφιακού οργανογράμματα • Παρακολούθηση ασκούμενων λειτουργιών φορέα
Έκδοση εγχειριδίων και οδηγών εφαρμογής	• Υποστήριξη από ψηφιακή πλατφόρμα e – help desk • Διεξαγωγή ψηφιακών διαβουλεύσεων, ερευνών γνώμης, e – focus groups κ.α • Ψηφιακή διαβούλευση και αξιολόγηση αναγκών μελών φορέα • Ψηφιακή καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση αναγκών και αιτημάτων μελών φορέα • Σύνταξη εγχειριδίων και οδηγών εφαρμογής, σύμφωνα με τα αποτελέσματα και τις ανάγκες που προέκυψαν από τη ψηφιακή διαβούλευση / ψηφιακή αξιολόγηση αναγκών
Διαβούλευση και συμμετοχική αξιολόγησης αναγκών μελών φορέα	• Υποστήριξη από ψηφιακή πλατφόρμα e – help desk • Διεξαγωγή ψηφιακών διαβουλεύσεων, ερευνών γνώμης, e – focus groups κ.α • Ψηφιακή διαβούλευση και αξιολόγηση αναγκών μελών φορέα • Ψηφιακή καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση αναγκών και αιτημάτων μελών φορέα • Ψηφιακή σύνταξη μελετών συμμετοχικής αξιολόγησης αναγκών μελών φορέα • Αξιοποίηση αποτελεσμάτων ψηφιακής διαβούλευσης & συμμετοχικής αξιολόγησης αναγκών μελών φορέα • Σχεδιασμός και υλοποίηση δράσεων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ψηφιακής συμμετοχικής αξιολόγησης • Συγκέντρωση της αρμοδιότητας και της πληροφόρησης σε μία οργανωτική μονάδα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

11. Παράγοντες Επιτυχίας Έργου Ανασχεδιασμού και Προγραμματισμός Αλλαγής Δομής

11.1 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχούς Ανασχεδιασμού και Ανάπτυξης Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου φορέα

Είναι πρόδηλο πως η δημιουργία ενός Νέου Επιχειρησιακού Μοντέλου, σύμφωνα με την ομάδα υλοποίησης έργου από μόνη της δεν επαρκεί για την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου αναδιοργάνωσης. Τουναντίον, η επιτυχία ενός τέτοιου έργου εξαρτάται από μία σειρά άλλων παραγόντων, κρίσιμων για την επίτευξη των στόχων του ανασχεδιασμού. Ειδικότερα:

Αποτελεσματική διοίκηση του έργου

Ο εν λόγω παράγοντας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και πλήρους σχεδίου μετάβασης, στο οποίο πρέπει να γίνεται πρόβλεψη και για τον τρόπο διοίκησης του έργου και τη διαχείριση της αλλαγής. Εξάλλου, η επιτυχία ενός έργου αναδιοργάνωσης στηρίζεται σε μια πληθώρα αξόνων, το σύνολο των οποίων πρέπει να εντοπιστεί, να καταγραφεί και να παρακολουθείται επαρκώς

Δέσμευση της Διοίκησης

Ένα άλλο στοιχείο κρίσιμο για την επιτυχία ενός έργου αναδιοργάνωσης είναι η δέσμευση της διοίκησης, ήτοι η πραγματική θέληση των στελεχών στα υψηλά ιεραρχικά στρώματα του Οργανισμού για αλλαγή. Είναι, άλλωστε, συχνό το φαινόμενο, κατά το μεταβατικό στάδιο, τα κατώτερα ιεραρχικά στελέχη να εκφέρουν ποικιλόμορφες αντιδράσεις και να αντιστέκονται στην αλλαγή, γεγονός που στηρίζεται σε πληθώρα αιτιών· σε αυτό ακριβώς το σημείο και έναντι αυτών ακριβώς των αντιστάσεων, η Διοίκηση του φορέα πρέπει να είναι συμπαγής και συντονισμένη στις επιταγές της αναδιοργάνωσης, ειδάλλως ελλοχεύει ο κίνδυνος της αποτυχίας ενός τέτοιου έργου.

Γενική αποδοχή των στόχων της αναδιοργάνωσης

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να είναι σαφείς προς όλους οι στόχοι της αναδιοργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, η ομάδα της αναδιοργάνωσης, σε συνδυασμό με τη διοίκηση, πρέπει να καθορίσουν τους εν λόγω στόχους και, στη συνέχεια, να τους επικοινωνήσουν προς όλο το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα, προκειμένου να γίνουν όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη κοινωνοί και αρωγοί στην προσπάθεια του ανασχεδιασμού – στοιχείο αρκετά σημαντικό, αλλά ταυτόχρονα και αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί στην περίπτωση που κάποιος αγνοεί τις αιτίες και τον σκοπό του έργου.

Στην περίπτωση που η επικοινωνία των στόχων γίνει επιτυχώς, τότε το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανό να ενστερνιστεί το όραμα της Διοίκησης και, επομένως, να υπάρξει καλύτερος συντονισμός και ευκολότερη και ταχύτερη μετάβαση στη νέα εποχή του φορέα. Τέλος, σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί η σημασία του να είναι οι στόχοι ρεαλιστικοί, καθώς σε αντίθεση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

περίπτωση θα αιωρείται ένα αίσθημα αποτυχίας και ανικανοποίητου, στοιχεία που δύναται να οδηγήσουν το έργο σε αποτυχία

Γενική αποδοχή ανάγκης για αναδιοργάνωση

Εξίσου σημαντική με την επικοινωνία των στόχων της αναδιοργάνωσης, είναι και η επικοινωνία των αιτιών/των παραγόντων που την καθιστούν αναγκαία. Σε αυτή την περίπτωση ενισχύεται η συμμετοχή και η συλλογική προσπάθεια για αλλαγή και εξάλειψη των προβληματικών σημείων

Σωστή αξιοποίηση των ΤΠΕ

Μια συχνή παγίδα στα έργα αναδιοργάνωσης είναι η προσπάθεια για πλήρη αυτοματοποίηση όλων των διαδικασιών, και δη σε σύντομο χρονικό διάστημα. Στην περίπτωση που αυτό συμβεί, είναι πιθανό να αποδιοργανώσει και να αποπροσανατολίσει το υπαλληλικό προσωπικό, καθώς διαταράσσεται απότομα και βίαια ο συνήθης τρόπος εργασίας του. Η αξιοποίηση των ΤΠΕ δεν πρέπει να είναι αυτοσκοπός· είναι σημαντική η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων για τις κατάλληλες διαδικασίες, προκειμένου η όποια νέα χρήση συστημάτων να αποτελέσει πραγματική βοήθεια κατά την επιχειρησιακή λειτουργία

Ταχύτητα στην ολοκλήρωση των έργων

Σε αυτό το κριτήριο επιτυχίας είναι σημαντικό να προσεχθεί και να τηρηθεί το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της αναδιοργάνωσης, καθώς δεν είναι θεμιτές ούτε τυχόν καθυστερήσεις, οι οποίες εν τέλει οδηγούν σε ένα αίσθημα απαξίωσης της αλλαγής, αλλά ούτε και βιασύνης, με κίνδυνο τη διατάραξη της ομαλής λειτουργίας του φορέα. Οι ενέργειες πρέπει να γίνονται βάσει του προκαθορισμένου πλάνου, χωρίς αποκλίσεις και με ακρίβεια στη λεπτομέρειά τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

11.2 Τρόπος Σύστασης και Χρονική Διάρκεια Προσωρινών Οργανωτικών Αλλαγών

Η επικύρωση από τον φορέα των αποφάσεων για τις τροποποιήσεις στο Οργανωτικό του Μοντέλο και τις όποιες αλλαγές απαιτηθούν στην οργανωτική και λειτουργική δομή, είναι το πρώτο και ιδιαίτερα σημαντικό βήμα για τη διασφάλιση της επιτυχούς εφαρμογής των νέων δεδομένων. Συνεπώς, το φορέα πρέπει να προχωρήσει σε αξιολόγηση και έγκριση των αλλαγών που έχουν προταθεί. Η έγκριση των αλλαγών θα προσδώσει στην προσπάθεια ανασχεδιασμού το απαραίτητο «κύρος» και θα εδραιώσει την αποφασιστικότητα και τη δέσμευση των φορέα να προχωρήσει στις οργανωτικές αλλαγές .

Οι αποφάσεις του φορέα πρέπει να αφορούν:

- Τη σύνθεση της Ομάδας Εργασίας του φορέα, η οποία θα ηγηθεί της προσπάθειας μετάβασης, θα συντονίσει τις επιμέρους ενέργειες και θα οδηγήσει τις διευθύνσεις του στο νέο Επιχειρηματικό Μοντέλο.
- Τον ορισμό αρμόδιων Ομάδων Διαχείρισης Αλλαγής σε κάθε διεύθυνση.
- Τις κρίσιμες ενέργειες που θα υλοποιηθούν, προκειμένου να ενταχθεί ο νέος τρόπος λειτουργίας στην καθημερινή ροή εργασιών των οργανωτικών μονάδων του φορέα.
- Τον προσδιορισμό των χρονικών ορίων μέσα στα οποία θα έχουν πραγματοποιηθεί οι απαραίτητες ενέργειες για τη μετάβαση στη νέα κατάσταση.

Επισημαίνεται ότι οι κρίσιμες ενέργειες για την εφαρμογή του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου θα περιλαμβάνουν:

- Την αναγνώριση και αντιμετώπιση κρίσιμων θεμάτων (κινδύνων – αστοχιών) που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η Ομάδα Εργασίας του φορέα καθώς και οι Ομάδες Διαχείρισης Αλλαγής των διευθύνσεων, κατά την εφαρμογή του νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου.
- Τα λεπτομερή βήματα υλοποίησης κάθε εγκεκριμένης από τον φορέα παρέμβασης.
- Τη διαβούλευση του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου
- Το αναλυτικό πρόγραμμα ενημέρωσης του προσωπικού, αλλά και εξωτερικών φορέων για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές και για τον τρόπο που αυτές μεταβάλλουν το ρόλο και τη σχέση τους με τους ωφελούμενους του φορέα

Με βάση τα παραπάνω, η ομάδα υλοποίησης έργου εξειδικεύει τις κρίσιμες ενέργειες για την εφαρμογή του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου του φορέα και ειδικότερα των προσωρινών οργανωτικών αλλαγών ως εξής:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

12. Κρίσιμες ενέργειες για το Πλάνο Εφαρμογής

Η επικύρωση από τον φορέα των αποφάσεων για τις τροποποιήσεις στο Σχέδιο Μετάβασης και τις όποιες αλλαγές απαιτηθούν στην οργανωτική και λειτουργική δομή βάσει των παρεμβάσεων του, είναι το πρώτο και ιδιαίτερα σημαντικό βήμα για τη διασφάλιση της επιτυχούς εφαρμογής των νέων δεδομένων. Συνεπώς, τον φορέα πρέπει να προχωρήσει σε αξιολόγηση και οριστική έγκριση των αλλαγών που έχουν προταθεί. Η επίσημη έγκριση των αλλαγών θα προσδώσει στην προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού το απαραίτητο «κύρος» και θα εδραιώσει την αποφασιστικότητα και τη δέσμευση των Φορέων αρμοδιότητάς του, οι οποίοι εμπλέκονται στην υλοποίηση των παρεμβάσεων, να προχωρήσει στις αλλαγές αυτές.

Οι αποφάσεις του φορέα πρέπει να αφορούν:

- Τη σύνθεση της Ομάδας Εργασίας του φορέα, η οποία θα ηγηθεί της προσπάθειας μετάβασης, θα συντονίσει τις επιμέρους ενέργειες και θα οδηγήσει τους φορείς του τομέα δικαιοσύνης στο νέο Επιχειρηματικό Μοντέλο
- Τον ορισμό αρμόδιων Ομάδων Εργασίας Παρεμβάσεων σε κάθε Φορέα που εμπλέκεται στο παρόν Σχέδιο Μετάβασης λόγω υλοποίησης παρέμβασης
- Τις κρίσιμες ενέργειες που θα υλοποιηθούν, προκειμένου να ενταχθεί ο νέος τρόπος λειτουργίας στην καθημερινή ροή εργασιών του Φορέα
- Τον προσδιορισμό των χρονικών ορίων μέσα στα οποία θα έχουν πραγματοποιηθεί οι απαραίτητες ενέργειες για τη μετάβαση στη νέα κατάσταση

Οι κρίσιμες ενέργειες για την εφαρμογή του νέου Μοντέλου Λειτουργίας που εισάγεται μέσα από την υλοποίηση του παρόντος Σχεδίου Μετάβασης θα περιλαμβάνουν:

- Την αναγνώριση και αντιμετώπιση κρίσιμων θεμάτων (κινδύνων – αστοχιών) που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η Ομάδα Εργασίας του φορέα καθώς και οι Ομάδες Εργασίας Παρεμβάσεων σε κάθε διεύθυνση, κατά την εφαρμογή του νέου Μοντέλου Λειτουργίας του φορέα
- Τα λεπτομερή βήματα υλοποίησης κάθε εγκεκριμένης από τον φορέα παρέμβασης.
- Τη διαβούλευση του νέου Μοντέλου Λειτουργίας του φορέα
- Το αναλυτικό πρόγραμμα ενημέρωσης του προσωπικού, αλλά και εξωτερικών φορέων για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές στον φορέα

Επισημαίνεται πως η προσέγγιση του Σχεδίου Μετάβασης αφορά τις προτάσεις της ομάδα υλοποίησης έργου που απαιτείται να υλοποιηθούν μέσα στα επόμενα έτη της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου, καθώς αποτελεί πεποίθηση ότι τον φορέα, μετά την υλοποίηση του συνόλου των προτάσεων που αυτή περιλαμβάνει θα είναι σε θέση να μεγιστοποιήσουν τα προσδοκώμενα οφέλη.

Η εφαρμογή του Οδικού Χάρτη από τους εμπλεκόμενους εξασφαλίζει την άρτια υλοποίηση του έργου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ενέργειες που αποτυπώνονται στον Οδικό Χάρτη, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε τρείς ομάδες:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- **Ομάδα Α Ενέργειες Προετοιμασίας Υλοποίησης Σχέδιου Δράσης**
- **Ομάδα Β Ενέργειες Παρακολούθησης / Αξιολόγησης Προόδου Υλοποίησης Σχέδιου Μετάβασης**
- **Ομάδα Γ Ενέργειες Υλοποίησης Παρεμβάσεων / Δράσεων Σχέδιου Μετάβασης**

Ειδικότερα, η πρώτη και η δεύτερη ομάδα ενεργειών αφορούν στο επιτελικό επίπεδο υλοποίησης του προγράμματος ανασχεδιασμού και εμπλέκουν τα κύρια ανώτερα στελέχη του φορέα. Η τρίτη ομάδα ενεργειών αφορά στο εκτελεστικό επίπεδο, δηλαδή στην υλοποίηση των παρεμβάσεων / δράσεων του προγράμματος ανασχεδιασμού και εμπλέκει στελέχη του φορέα

12.1 Ομάδα Α: Ενέργειες Προετοιμασίας Υλοποίησης Σχέδιου Δράσης

Η παρούσα ομάδα ενεργειών αφορά στην προετοιμασία της εκτέλεσης του συνόλου των παρεμβάσεων του Σχεδίου Μετάβασης με όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Η ομάδα ενεργειών επικεντρώνεται στην επιτελική διοίκηση / διαχείριση του συνόλου των παρεμβάσεων που προτείνονται στο Σχέδιο Δράσης, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχή και έγκαιρη υλοποίησή του με τις λιγότερες κατά το δυνατό ανασχέσεις στην ολοκλήρωσή του εντός της περιόδου επιλεξιμότητας της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου.

Στο παραπάνω πλαίσιο, προτείνονται οι παρακάτω ενέργειες:

Καθορισμός Υπεύθυνου Συντονισμού Σχεδίου Μετάβασης (Programme Manager)

Ο Υπεύθυνος Συντονισμού Σχεδίου Δράσης, ορίζεται από τον φορέα, ηγείται της υλοποίησης του συνόλου των παρεμβάσεων / δράσεων του Σχεδίου Δράσης, έχει την ευθύνη της εκτέλεσης του, καθώς και την ευθύνη γενικού συντονισμού του και βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία και επαφή με τη διοίκηση του φορέα, τις διοικήσεις των Φορέων ή και τους εκπροσώπους των Φορέων, οι οποίοι εμπλέκονται στην υλοποίηση παρέμβασης του Σχεδίου Μετάβασης αλλά και με τους Υπευθύνους των Έργων (παρεμβάσεων / δράσεων), τους Αναδόχους των παρεμβάσεων / δράσεων, όταν αυτοί προκύψουν κατόπιν της διαγωνιστικής διαδικασίας. Χρειάζεται να σημειωθεί ότι το στέλεχος του Υπουργείου Δικαιοσύνης που θα οριστεί ως Υπεύθυνος Συντονισμού Σχεδίου Μετάβασης θα προσδιοριστεί από τη φάση ολοκλήρωσης του Σχεδιασμού των παρεμβάσεων / δράσεων του Σχεδίου Μετάβασης και θα παραμείνει ο ίδιος μέχρι και την ολοκλήρωση της τελευταίας παρέμβασης / δράσης του Σχεδίου Μετάβασης του φορέα.

Καθορισμός ομάδας υποστήριξης σχεδίου μετάβασης

Η συγκεκριμένη ενέργεια αφορά τη σύσταση εξειδικευμένης ομάδας εργασίας, στην οποία θα μετέχουν στελέχη του φορέα από το σύνολο των διευθύνσεων του και θα έχει ως αρμοδιότητα την επιλογή, εξειδίκευση, εφαρμογή και παρακολούθηση των απαιτούμενων δράσεων εφαρμογής του σχεδίου μετάβασης. Τα στελέχη της ομάδας εργασίας θα συμμετέχουν σε επιμέρους θεματικές υπο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

– ομάδες και θα συντονίζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με τον υπεύθυνο συντονισμού του Σχεδίου Μετάβασης για τη μετάβαση στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας του φορέα.

Επιλογή και εξειδίκευση δράσεων σχεδίου μετάβασης

Ο υπεύθυνος συντονισμού του Σχεδίου Μετάβασης – μετάβασης, σε συνεργασία με τα μέλη της ομάδας εργασίας, τους γενικούς διευθυντές και τη διοίκηση του φορέα θα επιλέξουν τις απαιτούμενες δράσεις που θα συμπεριληφθούν στο σχέδιο μετάβασης. Αφού ολοκληρωθεί η επιλογή των δράσεων του σχεδίου μετάβασης και η σύνθεση αυτών σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα δράσης, εν συνεχεία ο υπεύθυνος συντονισμού, με τα μέλη της ομάδας εργασίας θα προχωρήσουν στην ανάλυση των απαιτήσεων εφαρμογής των επιλεγέντων δράσεων και στον καθορισμό των διαδικασιών και του χρονισμού εφαρμογής τους.

Παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου μετάβασης

Κατόπιν εξειδίκευσης των δράσεων του σχεδίου μετάβασης και της έναρξης της υλοποίησης τους, θα λάβει χώρα η παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου μετάβασης. Παρακολούθηση της εφαρμογής και της εξέλιξης του σχεδίου μετάβασης η οποία θα βασιστεί στη λειτουργία του μηχανισμού παρακολούθησης των αλλαγών (περιγράφεται αναλυτικό στο αντίστοιχο παραδοτέο Π.0.11 του έργου) και στην τακτική επικοινωνία και διαβούλευση της ομάδας εργασίας με τα εμπλεκόμενα και αρμόδια στελέχη του φορέα. Η παρακολούθηση θα διεξάγεται βάσει ενός ολοκληρωμένου συστήματος δεικτών και οροσήμων των προβλεπόμενων δράσεων του σχεδίου μετάβασης, υποστηριζόμενων από τη χρήσης του πληροφοριακού συστήματος MIS του φορέα και τη λειτουργία δράσεων και μηχανισμών συμμετοχικής παρακολούθησης, όπως ενδεικτικά αναφέρονται ομάδες εστιασμένης ανάλυσης – focus groups στελεχών του φορέα, τεχνικές συναντήσεις και διαβουλευτικές δράσεις.

Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγράμματος Ενημέρωσης

Η επιτυχής υλοποίηση του Σχεδίου Μετάβασης απαιτεί την παράλληλη υλοποίηση ενός Προγράμματος Επικοινωνίας και Ενημέρωσης, με σκοπό την καλύτερη δυνατή ενημέρωση των εμπλεκομένων στελεχών, των εργαζομένων και των λοιπών φορέων που συνεργάζονται με το φορέα. Για την υλοποίηση ενός τέτοιου Προγράμματος απαιτείται η προετοιμασία ενός ολοκληρωμένου Επικοινωνιακού Σχεδίου, το οποίο βασίζεται σε ξεκάθαρη Επικοινωνιακή Στρατηγική.

Με τον όρο **Επικοινωνιακό Σχέδιο** νοείται η γραπτή διατύπωση των επικοινωνιακών δράσεων, οι οποίες πρέπει να λάβουν χώρα για την υποστήριξη της υλοποίησης συγκεκριμένων στόχων, του χρονικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα γίνει η υλοποίηση αυτή, καθώς και του τρόπου με τον οποίο θα μετρηθούν τα αποτελέσματα του Σχεδίου Δράσης.

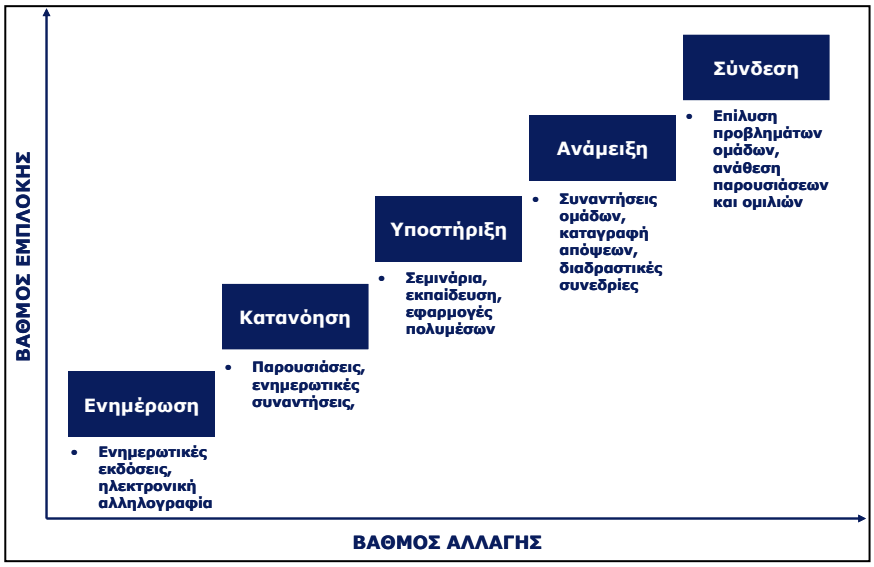
Με τον όρο **Επικοινωνιακή Στρατηγική** νοείται το έγγραφο στο οποίο προσδιορίζεται τη στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί για την μεταφορά κρίσιμων μηνυμάτων στους διάφορους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συμμετέχοντες / εμπλεκόμενους. Μέσα από συγκεκριμένα βήματα επικοινωνίας που υπαγορεύει, το έγγραφο αυτό καθορίζει το πότε, από ποιόν, για ποιόν λόγο, τι ακριβώς και με ποιόν τρόπο θα υλοποιηθεί η εν λόγω στρατηγική.

Η προσέγγιση για την ανάπτυξη μιας επικοινωνιακής στρατηγικής και ενός επικοινωνιακού σχεδίου βασίζεται σε μια λογική συνέχεια βημάτων που εστιάζονται στον καθορισμό «ομάδων-κλειδιών» που επηρεάζονται από την υλοποίηση του Σχεδίου Μετάβασης από κρίσιμα μηνύματα που η συγκεκριμένη ομάδα πρέπει να λάβει, καθώς και κατάλληλους μηχανισμούς προώθησης των μηνυμάτων.

Όπως είναι προφανές, δεν αρκεί απλά η διαβεβαίωση ότι τα στελέχη, οι εργαζόμενοι και το ευρύτερο κοινό «κατανοούν» το αντικείμενο της επικοινωνίας: απαιτείται η ενεργός ανάμειξη και δέσμευσή τους στην όλη διαδικασία. Δεν πρέπει να υποτιμάται η δυσκολία μετάβασης από το στάδιο της απλής «ενημέρωσης» στο στάδιο της «κατανόησης». Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζεται μια σταδιακή διαδικασία που οδηγεί με δομημένο τρόπο τους συμμετέχοντες / εμπλεκόμενους από την απλή ενημέρωση στη σύνδεσή τους με το υπό υλοποίηση νέο Μοντέλο λειτουργίας του τομέα της δικαιοσύνης. Στον οριζόντιο άξονα αποτυπώνεται ο βαθμός της αλλαγής που επιφέρει το Σχέδιο Μετάβασης για το τομέα δικαιοσύνης και στον κάθετο άξονα ο βαθμός εμπλοκής του συμμετέχοντος στο υπό υλοποίηση Σχέδιο Δράσης:



Σχήμα 38: Σταδιακή διαδικασία εμπλοκής συμμετεχόντων/ εμπλεκομένων

Με βάση τα βήματα ανάπτυξης της επικοινωνιακής στρατηγικής και του αντίστοιχου σταδίου εμπλοκής, προσδιορίζονται συγκεκριμένες ενέργειες, τις οποίες καλείται να φέρει σε πέρας η Ομάδα Εργασίας του φορέα

Με βάση την αντίληψη της ομάδα υλοποίησης έργου το Πρόγραμμα Επικοινωνίας πρέπει να δομηθεί σε τρεις Φάσεις:

- **Φάση 1: Κοινοποίηση των Αλλαγών.** Σε αυτή τη Φάση, το προσωπικό και οι λοιποί εμπλεκόμενοι ενημερώνονται για τις αποφάσεις του φορέα και τις σχεδιαζόμενες αλλαγές.
- **Φάση 2: Ειδική Ενημέρωση επί των νέων Κατευθύνσεων.** Κατά τη δεύτερη Φάση, υλοποιούνται ειδικές δράσεις ενημέρωσης προς επιλεγμένες ομάδες αποδεκτών των παρεμβάσεων (προτάθηκε να γίνει εκκίνηση από τα δικαστήρια), σχετικά με τους στόχους και τις λεπτομέρειες υλοποίησης των κατευθύνσεων που αναμένεται να επαναπροσδιορίσει η υλοποίηση των παρεμβάσεων /δράσεων του Σχεδίου Δράσης.
- **Φάση 3: Προώθηση Ενιαίας Κουλτούρας.** Η τελευταία Φάση αφορά δράσεις ενημέρωσης που στοχεύουν στη διατήρηση της δέσμευσης του προσωπικού για συμμετοχή στις διαδικασίες αλλαγής, στη διασφάλιση του ομαλού κλίματος εργασίας και στην προώθηση / ενδυνάμωση της ενιαίας κουλτούρας σε κάθε διεύθυνση και οργανωτική μονάδα του φορέα, ο οποίος εμπλέκεται στην υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης.

12.2 Ομάδα Β: Ενέργειες Παρακολούθησης / Αξιολόγησης Προόδου Υλοποίησης Σχέδιου Δράσης

Η παρούσα ομάδα ενεργειών αφορά στην παρακολούθηση της εκτέλεσης του συνόλου των παρεμβάσεων του Σχεδίου Μετάβασης και στην αξιολόγηση της προόδου υλοποίησης των παρεμβάσεων του Σχεδίου Δράσης. Η ομάδα ενεργειών αναμένεται να διασφαλίσει τη συνεχή επικαιροποίηση του Σχεδίου Μετάβασης ως προς τους στόχους που τίθενται μέσω των παρεμβάσεων / δράσεων που περιλαμβάνει και ως προς τις προτεραιότητες που θέτει ο φορέα και το χρόνο υλοποίησής τους.

Εξασφάλιση συνέχειας και συνέπειας στην διοικητική υποστήριξη και στην ηγεσία

Η Οργάνωση και Στελέχωση του σχήματος διοίκησης διασφαλίζει την εύρυθμη και ομαλή πορεία του έργου, εξασφαλίζοντας παράλληλα την αποτελεσματική συνεργασία με τα Στελέχη των Αναδόχων των παρεμβάσεων.

Καθορισμός ρεαλιστικών προσδοκιών

Από την πλευρά του φορέα χρειάζεται να αναπτυχθεί μια ρεαλιστική προσέγγιση στον προσδιορισμό του πεδίου εφαρμογής και των προσδοκιών για τις δυνατότητες του έργου.

Μέριμνα για μετασχηματισμό ατόμων και πολιτισμού (κουλτούρα) μέσω αλλαγής της νοοτροπίας

Απαραίτητη κρίνεται η εις βάθος διείσδυση στις προσωπικές στάσεις και συμπεριφορές των στελεχών που θα υποβληθούν και θα εφαρμόσουν την αλλαγή, τα οποία ενδεχομένως να προβάλουν αντίσταση. Η σωστή ενημέρωση και ευαισθητοποίηση από την πλευρά της ανώτερης διοίκησης θα τονώσει την ψυχολογική ασφάλεια των εν λόγω στελεχών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αξιολόγηση και μέτρηση αποτελεσμάτων του νέου μοντέλου λειτουργίας

Ο καθορισμός ποσοτικοποιημένων στόχων και δεικτών μέτρησης της σύγκλισης ή απόκλισης με τους δεδηλωμένους στόχους κάθε παρέμβασης, αναμένεται να διευκολύνει τον φορέα, που έχει τη συνολική ευθύνη για το σχεδιασμό και συντονισμό της υλοποίησης του Σχεδίου Μετάβασης και ενισχύει το πλαίσιο υλοποίησης των όποιων διορθωτικών ενεργειών / παρεμβάσεων που μπορούν να ενεργοποιηθούν στο επόμενο χρονικό διάστημα διασφαλίζοντας την ολοκληρωμένη υλοποίηση του νέου μοντέλου λειτουργίας του τομέα δικαιοσύνης, διαφάνειας και ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

12.3 Ομάδα Γ: Ενέργειες Υλοποίησης Παρεμβάσεων / Δράσεων Σχέδιου Μετάβασης

Δράσεις Εφαρμογής και Συντονισμό Δράσεων

Στην κατηγορία αυτή δράσεων συμπεριλαμβάνεται η εφαρμογή των επιλεγέντων δράσεων του σχεδίου μετάβασης, καθώς και οι διαδικασίες υποστήριξης και συντονισμού τους.
Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω κατηγορίες υλοποίησης του σχεδίου μετάβασης:

- Οργανωτικές παρεμβάσεις
- Δράσεις ανασχεδιασμού διαδικασιών
- Δράσεις ψηφιακής παροχής / ολοκλήρωσης διαδικασιών και υπηρεσιών φορέα
- Ενσωμάτωση διαδικασιών και δεικτών παρακολούθησης των λειτουργιών του φορέα
- Ανακατανομή αρμοδιοτήτων διευθύνσεων και τμημάτων
- Δράσεις εκπαίδευσης προσωπικού και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του
- Εφαρμογή και παρακολούθηση περιγραμμάτων εργασίας
- Απλούστευση διοικητικών και υποστηρικτικών διαδικασιών του φορέα
- Δράσεις ενημέρωσης του προσωπικού για το νέο οργανωτικό μοντέλο του φορέα και το σχέδιο μετάβασης
- Δράσεις παρακολούθησης της εφαρμογής και ανάπτυξης του σχεδίου μετάβασης
- Δράσεις βέλτιστης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα
- Δράσεις εισαγωγής καινοτόμων μοντέλων και συστημάτων παροχής των υπηρεσιών του φορέα προς τους ωφελούμενους και τις επιχειρήσεις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

13. Εφαρμογή Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου

13.1 Προϋποθέσεις – Κίνδυνοι/ Αστοχίες

Στη συνέχεια αναλύονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις καθώς και οι κίνδυνοι που έχουν εντοπιστεί και αφορούν στην επιτυχή υλοποίηση του συνόλου του Σχεδίου Μετάβασης Επιχειρηματικού Μοντέλου.

Προϋποθέσεις

Α/Α	Προϋπόθεση	Σχόλια
1	Προτεραιότητα υλοποίησης παρεμβάσεων Σχεδίου Δράσης	Είναι απαραίτητο το Σχέδιο Μετάβασης να τεθεί σε πρώτη προτεραιότητα για τον φορέα, ώστε να υποστηριχθεί και διοικητικά η απρόσκοπτη υλοποίησή του.
2	Ύπαρξη αποδοτικής συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων στο Σχέδιο Μετάβασης φορέων	Λόγω του ότι για την υλοποίηση του Σχεδίου Μετάβασης είναι απαραίτητη η συνεργασία πολλών διευθύνσεων, είναι ουσιώδους σημασίας η έγκαιρη ενημέρωσή τους σχετικά με τις απαιτήσεις και το περιεχόμενο του έργου, ώστε να συμβάλουν αποδοτικά στην υλοποίηση του έργου.
3	Διαθεσιμότητα και κατάλληλη προετοιμασία εμπλεκόμενων φορέων	Με στόχο την υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού σχήματος διοίκησης και επικοινωνίας στο Σχέδιο Δράσης, είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός υπευθύνων από τους εμπλεκόμενους φορείς και η έγκαιρη εξοικείωση και προετοιμασία τους στο βαθμό εμπλοκής τους.
4	Ύπαρξη ομάδας σε κεντρικό επίπεδο φορέα που παρακολουθεί τη δράση από το στάδιο της σχεδίασης μέχρι και την ολοκλήρωση υλοποίησής της και γνωμοδοτεί σχετικά (ατύπως ή επίσημα)	Η ομάδα αυτή θα γνωρίζει πλήρως τις απαιτήσεις, τις δυσκολίες και τις ιδιαιτερότητες του έργου και θα είναι σε θέση να καθοδηγεί και να συμβάλει στην επιτυχή υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης.
5	Εξασφάλιση δια λειτουργικότητας με άλλα συναφή έργα/ συστήματα	Εξαιρετικής σημασίας είναι η εξασφάλιση των παρεμβάσεων του Σχεδίου Μετάβασης με άλλα έργα του φορέα ή και άλλων φορέων
6	Μέριμνα για αξιοποίηση αποτελεσμάτων του Σχεδίου Δράσης	Εξαιρετικής σημασίας είναι η πλήρης αποδοχή και υιοθέτηση των αποτελεσμάτων του Σχεδίου Δράσης, ώστε να μην απαξιωθεί η μεταρρυθμιστική προσπάθεια στον τομέα της προώθησης της απασχόλησης

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

13.2 Ενέργειες Σχεδιασμού Εφαρμογής Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου

Καθορισμός Ομάδας Εργασίας του φορέα

Η Ομάδα Εργασίας , από την πλευρά του φορέα, ηγείται της προσπάθειας εφαρμογής του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου, έχει την ευθύνη της εκτέλεσης του, καθώς και την ευθύνη γενικού συντονισμού των εμπλεκόμενων οργανωτικών μονάδων και βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία και επαφή με το προσωπικό. Χρειάζεται να σημειωθεί ότι τα στελέχη του φορέα που θα συμμετέχουν στην Ομάδα Εργασίας θα προσδιοριστούν από τη φάση του Σχεδιασμού της αναδιοργάνωσης και θα παραμείνουν τα ίδια μέχρι και την πλήρη εφαρμογή του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου.

Αποστολή Επιστολής Ενημέρωσης των στελεχών του φορέα για την εφαρμογή του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου και για τον ορισμό αρμόδιων Ομάδων Εργασίας

Η Ομάδα Εργασίας του φορέα συντάσσει και αποστέλλει στις οργανωτικές μονάδες, σχετικά με την εφαρμογή του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου. Ειδικότερα, στόχο της εν λόγω επιστολής αποτελεί και η ενεργοποίηση των Μονάδων του φορέα, αναφορικά με την αναδιοργάνωση και τις αλλαγές που αυτή θα επιφέρει στη λειτουργία τους.

Ορισμός Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής σε κάθε διεύθυνση

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών και οργανωτικής δομής θα ξεκινήσει να εφαρμόζεται στις εμπλεκόμενες οργανικές μονάδες. Από τις οργανικές αυτές μονάδες θα κληθούν κάποια άτομα να απαρτίσουν την ομάδα διαχείρισης της αλλαγής, η οποία θα ονομαστεί κύκλος αλλαγής (change cycle) λόγω της κυκλικής δομής την οποία θα υιοθετήσει. Αυτό σημαίνει ότι ο κύκλος της αλλαγής θα αποτελείται από ένα μέλος από κάθε οργανική μονάδα που έχει συμμετάσχει κατά την πιλοτική φάση. Ειδικότερα:

Η σύσταση της Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής του φορέα πρέπει να εγκριθεί από τη Διοίκηση του φορέα. Η πρόταση ης ομάδας υλοποίησης έργου είναι σε αυτή την Ομάδα να συμμετέχει εκπρόσωπος της αιρετής Διοίκησης, ανώτατοι μόνιμοι υπάλληλοι, αλλά και στελέχη και κατά προτίμηση άτομα που έχουν συμμετάσχει κατά την πιλοτική φάση του έργου.

Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής της κάθε Μονάδας θα γνωρίζει τους στόχους του φορέα αναφορικά με το νέο Μοντέλο Επιχειρηματικών Διαδικασιών και θα είναι σε θέση να διασφαλίσει την επιτυχή μετάβαση του φορέα

Η υλοποίηση και διαχείριση των αλλαγών θα είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος ρόλων και υπευθυνοτήτων που θα αναλάβουν τα μέλη του κύκλου αλλαγής, τα οποία θα αποτελούν τους φορείς των αλλαγών (change agents). Η επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής θα εξαρτηθεί από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι μονάδες αυτές θα ανταποκριθούν στους ρόλους και τις υπευθυνότητες τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διαβούλευση του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου

Η Διαβούλευση γίνεται βάση του έντυπου σχεδίου του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου του φορέα, το οποίο αναρτήθηκε στην ιστοσελίδα του φορέα και θα αποσταλεί στις διευθύνσεις και τα αρμόδια στελέχη.

Συγκέντρωση Αποτελεσμάτων Διαβούλευσης και Εισαγωγή Τροποποιήσεων στο Νέο Οργανωτικό Μοντέλο

Τα αποτελέσματα της Διαβούλευσης θα συγκεντρωθούν, θα καταγραφούν και θα εισαχθούν οι σχετικές τροποποιήσεις στο Νέο Οργανωτικό Μοντέλο από την Ομάδα Εργασίας του φορέα. Επιπρόσθετα, οι προτάσεις που θα προκύψουν από τη Διαβούλευση θα ληφθούν υπόψη από την Ομάδα Εργασίας του φορέα για τον τρόπο, τη στρατηγική και τα εργαλεία, που ο φορέα πρέπει να υιοθετήσει προκειμένου να προετοιμάσει τα στελέχη τους για την υλοποίηση του νέου Μοντέλου.

Έκδοση Νομοθετικής Πράξης για την Εφαρμογή του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου στον φορέα (τροποποιήσεις οργανισμών, ενσωμάτωση αρμοδιοτήτων)

Η επικύρωση από τον φορέα των αποφάσεων για τις τροποποιήσεις στο νέο οργανωτικό μοντέλο και τις όποιες αλλαγές απαιτηθούν στην οργανωτική και λειτουργική δομή, είναι το πρώτο και ιδιαίτερα σημαντικό βήμα για τη διασφάλιση της επιτυχούς εφαρμογής των νέων δεδομένων. Συνεπώς, ο φορέα πρέπει να προχωρήσει στην έκδοση εγκυκλίου για την εφαρμογή του Νέου Οργανωτικού και Επιχειρησιακού μοντέλου

Αποστολή Οδηγού Εφαρμογής Τελικού Εγχειριδίου Διαδικασιών του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου στις διευθύνσεις του φορέα

Στα πλαίσια εισαγωγής του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου του φορέα και παράλληλα με την έκδοση της εγκυκλίου / κανονιστικής πράξης για την εφαρμογή του, η Ομάδα Εργασίας του φορέα αποστέλλει τον Οδηγό Εφαρμογής του Τελικού Εγχειριδίου Διαδικασιών του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου, ώστε να ξεκινήσουν άμεσα την υλοποίηση του.

Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγράμματος Ενημέρωσης

Η επιτυχής υλοποίηση του ανασχεδιασμού απαιτεί την παράλληλη υλοποίηση ενός Προγράμματος Επικοινωνίας και Ενημέρωσης, με σκοπό την καλύτερη δυνατή ενημέρωση των εμπλεκομένων στελεχών, των εργαζομένων και των λοιπών φορέων που συνεργάζονται με τον φορέα. Για την υλοποίηση ενός τέτοιου Προγράμματος απαιτείται η προετοιμασία ενός ολοκληρωμένου Επικοινωνιακού Σχεδίου, το οποίο βασίζεται σε ξεκάθαρη Επικοινωνιακή Στρατηγική.
Αναφέρονται τα εξής:

- **Επικοινωνιακό Σχέδιο:** Είναι η γραπτή διατύπωση των επικοινωνιακών δράσεων που πρέπει να λάβουν χώρα για την υποστήριξη της υλοποίησης συγκεκριμένων στόχων, του χρονικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα γίνει η υλοποίηση αυτή, καθώς και του τρόπου με τον οποίο θα μετρηθούν τα αποτελέσματα.
- **Επικοινωνιακή Στρατηγική:** Πρόκειται για το έγγραφο που προσδιορίζει τη στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί για την μεταφορά κρίσιμων μηνυμάτων στους διάφορους συμμετέχοντες / εμπλεκόμενους. Μέσα από συγκεκριμένα βήματα επικοινωνίας που υπαγορεύει, το έγγραφο αυτό καθορίζει το πότε, από ποιόν, για ποιόν λόγο, τι ακριβώς και με ποιόν τρόπο θα υλοποιηθεί η εν λόγω στρατηγική.

Η προσέγγιση για την ανάπτυξη μιας επικοινωνιακής στρατηγικής και ενός επικοινωνιακού σχεδίου βασίζεται σε μια λογική συνέχεια βημάτων που εστιάζονται στον καθορισμό «ομάδων-κλειδιών» που επηρεάζονται από την υλοποίηση του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου, από κρίσιμα μηνύματα που η συγκεκριμένη ομάδα πρέπει να λάβει, καθώς και κατάλληλους μηχανισμούς προώθησης των μηνυμάτων.

Όπως είναι προφανές, δεν αρκεί απλά η διαβεβαίωση ότι τα στελέχη, οι εργαζόμενοι και το ευρύτερο κοινό «κατανοούν» το αντικείμενο της επικοινωνίας: απαιτείται η ενεργός ανάμειξη και δέσμευσή τους στην όλη διαδικασία. Δεν πρέπει να υποτιμάται η δυσκολία μετάβασης από το στάδιο της απλής «ενημέρωσης» στο στάδιο της «κατανόησης».

13.3 Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγής - Μέθοδοι και Μέσα Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού για τη Μετάβαση σε Οργανωτικό Μοντέλο

Σκοπός

Ο σκοπός του Σχεδίου Διαχείρισης της Αλλαγής είναι:

- Να επιβεβαιωθεί ότι όλες οι αλλαγές που επιφέρει το νέο προτεινόμενο μοντέλο λειτουργίας έχουν αναθεωρηθεί και εγκριθεί εκ των προτέρων
- Όλες οι αλλαγές να είναι συντονισμένες με το υπόλοιπο σχέδιο δράσης
- Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς να είναι ενήμεροι για τις εγκεκριμένες αλλαγές στο σχέδιο δράσης

Στόχοι

Οι στόχοι του Σχεδίου Διαχείρισης της Αλλαγής είναι:

- Να δοθεί η αρμόζουσα προσοχή σε όλες τις αιτήσεις για αλλαγή
- Να εντοπιστούν, οριστούν, αξιολογηθούν, εγκριθούν και προσαρμοστούν οι αλλαγές κατά τη διάρκεια της υλοποίησης
- Να αναθεωρηθεί το λειτουργικό μοντέλο, ώστε να αντικατοπτρίζει τον αντίκτυπο των απαιτούμενων αλλαγών

- Να τεθούν τα αρμόδια συμβαλλόμενα μέρη (ανάλογα με τη φύση της απαιτούμενης αλλαγής) σε διάλογο
- Να διαπραγματευτούν οι αλλαγές και να επικοινωνηθούν σε όλα τα συμβαλλόμενα μέρη.

Αρμοδιότητες

Κύρια αρμοδιότητα της Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής είναι η ανάπτυξη του Σχεδίου Διαχείρισης της Αλλαγής και η επικαιροποίησή του, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Ειδικότερα, η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής είναι αρμόδια για τη διευκόλυνση ή τη διεξαγωγή της διαδικασίας διαχείρισης της αλλαγής, η οποία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα αλλαγές στην έκταση, το πρόγραμμα, τον προϋπολογισμό ή/και στα σχέδια διασφάλισης της ποιότητας. Επίσης, η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής έχει την ευθύνη της αναθεώρησης κάθε δραστηριότητας διαχείρισης της αλλαγής με την ανώτατη διοίκηση σε περιοδική βάση.

Επιπρόσθετα, ένα από τα μέλη της Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής είναι επιφορτισμένο με την αρμοδιότητα της τήρησης ημερολογίου για κάθε αίτηση αλλαγής, ώστε να είναι εύκολη η αναζήτηση και εύρεσή τους από τον Υπεύθυνο του έργου ή τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας έργου. Τέλος, το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΥΥΚΑ) έχει την ευθύνη εύρεσης των απαιτούμενων πόρων και της επαρκούς χρηματοδότησης για την υποστήριξη της εκτέλεσης του Σχεδίου διαχείρισης της αλλαγής, καθώς και την ευθύνη εξασφάλισης της εφαρμογής του.

Διαδικασίες Διαχείρισης Αλλαγών

Η διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής υλοποιείται σε έξι βήματα:

- Υποβολή γραπτής αίτησης αλλαγής
- Αναθεώρηση αίτησης αλλαγής και έγκριση ή απόρριψη για περαιτέρω ανάλυση
- Εάν εγκριθεί τελικά η αίτηση, εκτέλεση ανάλυσης και ανάπτυξη σύστασης
- Έγκριση ή απόρριψη της σύστασης
- Εάν εγκριθεί η σύσταση, επικαιροποίηση των εγγράφων του έργου και ανασχεδιασμός
- Γνωστοποίηση της αλλαγής σε όλους τους συμβαλλόμενους φορείς

Στην πράξη, η διαδικασία αίτησης αλλαγής είναι λίγο περισσότερο σύνθετη. Τα παρακάτω περιγράφουν λεπτομερώς τη διαδικασία ελέγχου των αλλαγών:

- Κάθε συμβαλλόμενος φορέας μπορεί να αιτηθεί ή να αναγνωρίσει μια αλλαγή. Κατόπιν, χρησιμοποιεί μια φόρμα αίτησης αλλαγής για να καταγράψει τη φύση της αίτησης αλλαγής.
- Η συμπληρωμένη αίτηση αποστέλλεται στο ενδεδειγμένο μέλος της Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής το οποίο εισάγει την αίτηση στο ημερολόγιο.
- Οι αιτήσεις αναθεωρούνται ημερησίως από την Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής με τα εξής πιθανά αποτελέσματα:
    - Απόρριψη:
        - Αποστέλλεται ανακοίνωση στον υποβάλλοντα την αίτηση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

        - Ο υποβάλλων μπορεί να εφεσιβάλλει στην απόρριψη, γεγονός που στέλνει το θέμα στην Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής
        - Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής αναθεωρεί την αίτηση στην επόμενη συνάντηση
    - Αναβολή:
        - Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής προγραμματίζει να εξετάσει την αίτηση σε ορισμένη ημερομηνία
        - Αποστέλλεται ανακοίνωση στον υποβάλλοντα την αίτηση
        - Ο υποβάλλων μπορεί να εφεσιβάλλει στην απόρριψη, γεγονός που στέλνει το θέμα στην Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής
        - Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής αναθεωρεί την αίτηση στην επόμενη συνάντηση
    - Αποδοχή για άμεση ανάλυση (π.χ. έκτακτο περιστατικό)
        - Ορίζεται αναλυτής και ξεκινά η διαδικασία ανάλυσης της αίτησης
        - Τα αποτελέσματα γνωστοποιούνται στην Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής
    - Αποδοχή για εξέταση από την Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής
        - Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής αναθεωρεί την αίτηση στην επόμενη συνάντηση
- Όλες οι εκκρεμείς αιτήσεις αναθεωρούνται από την Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής κατά την επόμενη συνάντησή της με τα εξής πιθανά αποτελέσματα:
    - Απόρριψη:
        - Αποστέλλεται ανακοίνωση στον υποβάλλοντα την αίτηση
        - Ο υποβάλλων μπορεί να εφεσιβάλλει στην απόρριψη, γεγονός που στέλνει το θέμα στον φορέα
        - Η αναθεώρηση του φορέα είναι τελεσίδικη
    - Αναβολή:
        - Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής προγραμματίζει να εξετάσει την αίτηση σε ορισμένη ημερομηνία
        - Αποστέλλεται ανακοίνωση στον υποβάλλοντα την αίτηση
    - Αποδοχή για άμεση ανάλυση
        - Ορίζεται αναλυτής και ξεκινά η διαδικασία ανάλυσης της αίτησης
        - Αποστέλλεται ανακοίνωση στον υποβάλλοντα την αίτηση
- Όταν ολοκληρωθεί η ανάλυση, η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής αναθεωρεί τα αποτελέσματα με τα εξής πιθανά σενάρια:

- Απόρριψη:
    - Αποστέλλεται ανακοίνωση στον υποβάλλοντα την αίτηση
    - Ο υποβάλλων μπορεί να εφεσιβάλλει στην απόρριψη, γεγονός που στέλνει το θέμα στον φορέα
    - Η αναθεώρηση του φορέα είναι τελεσίδικη
- Αποδοχή:
    - Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής αποδέχεται τις συστάσεις του αναλυτή
    - Αποστέλλεται ανακοίνωση στον φορέα με τις ακόλουθες πιθανές μορφές:
        - Χαμηλός Αντίκτυπος – Πληροφοριακός ο σκοπός, δεν απαιτούνται περαιτέρω ενέργειες
        - Μέτριος Αντίκτυπος – Απαιτείται αναθεώρηση από την Επιτροπή Διοίκησης, δεν απαιτούνται άλλες περαιτέρω ενέργειες
        - Υψηλός Αντίκτυπος – Απαιτείται έγκριση από την Επιτροπή Διοίκησης
- Επιστροφή για περαιτέρω ανάλυση:
    - Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής έχει ερωτήματα ή/και προτάσεις, τα οποία στέλνονται πίσω στον αναλυτή για περαιτέρω εξέταση

- Οι εγκεκριμένες αιτήσεις υποβάλλονται στον φορέα για αναθεώρηση των συστάσεων με τα εξής πιθανά αποτελέσματα:
    - Απόρριψη:
        - Αποστέλλεται ανακοίνωση στον υποβάλλοντα την αίτηση
        - Ο υποβάλλων μπορεί να εφεσιβάλλει στην απόρριψη, γεγονός που στέλνει το θέμα στον φορέα
        - Η αναθεώρηση του φορέα είναι τελεσίδικη
    - Αποδοχή:
        - Αποστέλλεται ανακοίνωση στον υποβάλλοντα την αίτηση
        - Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής επικαιροποιεί τα σχετικά έγγραφα
        - Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής αναθεωρεί το σχέδιο
        - Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής ενεργεί με βάση το αναθεωρημένο σχέδιο
    - Επιστροφή για περαιτέρω ανάλυση:
        - Ο φορέα έχει ερωτήματα ή/και προτάσεις, τα οποία στέλνονται πίσω στον αναλυτή για περαιτέρω εξέταση
        - Αποστέλλεται ανακοίνωση στον υποβάλλοντα την αίτηση
        - Επιστροφή στο βήμα 5: Αναθεώρηση των αποτελεσμάτων από την Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

13.4 Μέθοδοι και Μέσα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Εκτός από τις ενέργειες που αφορούν αυτές καθαυτές τις αλλαγές που προτείνονται βάσει του νέου μοντέλου λειτουργίας που προτείνει η ομάδα υλοποίησης έργου, απαιτείται μια σειρά από μεθόδους και εργαλεία ώστε οι εν λόγω αλλαγές να κοινοποιηθούν και να ενστερνιστούν από το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα υλοποίησής τους, με αποτέλεσμα την κατά το δυνατόν ελαχιστοποίηση των αντιδράσεων και των διαφωνιών που συνήθως χαρακτηρίζουν κάθε προσπάθεια εφαρμογής ενός πλάνου αλλαγής.

Παρακάτω αναλύονται καθένα από τα εν λόγω μέσα.

Επικοινωνία και Στρατηγική

Αποτελεί το περισσότερο επιτελικό εργαλείο για τη διαχείριση της αλλαγής και την κάμψη της αντίστασης προς αυτήν και περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές κοινοποίησης των προτεινόμενων αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού – φορέα, μέσα από ένα ενιαίο στρατηγικό πλαίσιο θεώρησης της διαχείρισης της αλλαγής.

Αναγνώριση και καθορισμός κινήτρων για ενδυνάμωση

Τα κίνητρα συνήθως παίρνουν τη μορφή θεσμοθετημένων βραβείων είτε προς άτομα ή κυρίως προς ομάδες που διευκολύνουν τη μετάβαση στη νέα κατάσταση και την αποδοχή των αλλαγών.

Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής

Προτάθηκε η σύσταση ομάδας διαχείρισης αλλαγής η οποία θα αποτελείται από προσωπικό που θα προέρχεται από διαφορετικά τμήματα και λειτουργικές περιοχές του οργανισμού και που θα είναι ένθερμοι υποστηρικτές της αλλαγής χωρίς να αποκλείεται η συμμετοχή και κάποιων σκεπτικιστών οι οποίοι όμως επιθυμούν την αλλαγή καταρχήν. Η ομάδα θα πραγματοποιεί συχνές συναντήσεις εργασίας για το συντονισμό και την ενδυνάμωση μεταξύ των μελών, ο ρόλος των οποίων θα είναι ενεργητικός καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης των αλλαγών.

Τα μέλη θα έχουν πρωταρχικό στόχο να προωθούν τις αλλαγές και θα είναι υπεύθυνα για την ποιότητα υλοποίησης του προγράμματος αλλαγής, Για το σκοπό αυτό θα βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία με όλα τα τμήματα του οργανισμού και τις ομάδες έργων ώστε να υλοποιούν τις αλλαγές σε συνεργασία μαζί τους.

Σχεδιασμός πρωτοτύπων για παρουσιάσεις και επικοινωνία

Η επικοινωνία και υποστήριξη της αλλαγής πρέπει να ακολουθεί ένα συστηματικό τρόπο και να έχει ενιαία μορφή και δομή, όσο αυτό είναι δυνατόν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το σχεδιασμό εντύπων, templates, παρουσιάσεων powerpoint κλπ. που να διασφαλίζουν μια ομοιομορφία.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Συμμετοχή Εργαζομένων – οργάνωση workshpos

Σημαντική είναι η ανάγκη για αμφίδρομη επικοινωνία στα πλαίσια της υλοποίησης των αλλαγών, ωστόσο η άμεση συμμετοχή στις ενέργειες και στις αποφάσεις της ομάδας αλλαγής όσο το δυνατόν περισσότερων εργαζομένων και κυρίως αυτών που έχουν ισχυρή προσωπικότητα και γενική αποδοχή, θα συμβάλλει στην επιτυχημένη Διαχείριση της Αλλαγής. Για την επιτυχημένη ενδυνάμωση της προσαρμοστικής ικανότητας του φορέα, η ομάδα υλοποίησης έργου θα οργανώσει workshops με στόχο την ενημέρωση των εμπλεκομένων φορέων.

Καθορισμός και ανασχεδιασμός Ρόλων

Απαιτείται ο καθορισμός των σχετικών ρόλων στη Διαχείριση της Αλλαγής και διασφάλιση της αποδοχής τους εκ μέρους των μελών της ομάδας. Επίσης είναι αναγκαία η δημιουργία εγκριτικού μηχανισμού καθώς και αναγνώριση τυχόν αναγκών πιστοποίησης ή άλλης τεκμηρίωσης. Στα πλαίσια της αλλαγής θεωρείται σημαντικός ο ανασχεδιασμός των ρόλων των εμπλεκόμενων ατόμων μέσα στο φορέα καθώς και των αρμοδιοτήτων τους. Η ομάδα υλοποίησης έργου στα πλαίσια του έργου καλείται να καθορίσει τους νέους ανασχεδιασμένους ρόλους

Εκπαίδευση – Ανάπτυξη

Ο φόβος και η αντίσταση στην αλλαγή, όπως προαναφέρθηκε, τις περισσότερες φορές οφείλεται σε άγνοια των επιδιωκόμενων παρεμβάσεων και των επιπτώσεών τους καθώς και σε έλλειψη των απαραίτητων δεξιοτήτων εκ μέρους του προσωπικού για να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος. Επομένως η εκπαίδευση πρέπει να στοχεύει στην πληρέστερη δυνατή ενημέρωση και κατάρτιση των εργαζομένων επικεντρώνοντας στο ρόλο που αναμένεται να έχει ο καθένας στη νέα κατάσταση. Στόχος της εκπαίδευσης των εμπλεκόμενων ατόμων είναι η ανάπτυξή τους μέσα στο νέο περιβάλλον.

Αντιμετώπιση των συναισθηματικών διαστάσεων της αλλαγής & των ισορροπιών ισχύος μέσα στον Οργανισμό

Η ανατροπή της υπάρχουσας "τάξης πραγμάτων" μέσα στον Οργανισμό, που αναγκαστικά θα προκαλέσει η υλοποίηση της νέας οργανωτικής δομής και τρόπου λειτουργίας, είναι λογικό να δημιουργήσει αισθήματα ανασφάλειας και απειλής και συνεπώς να προκαλέσει αντιδράσεις. Η αντιμετώπιση των συναισθηματικών διαστάσεων των αλλαγών έχει στόχο την υπερπήδηση των αντιδράσεων, έτσι ώστε όλο το προσωπικό να συμμετάσχει στην επιδίωξη του νέου οράματος του Οργανισμού.

Για την αντιμετώπιση των συναισθηματικών αντιστάσεων προτάθηκε να ακολουθηθεί μία προσέγγιση σε τρία στάδια: διάγνωση, προσδιορισμός και παρακολούθηση αντιδράσεων που θα καταλήγει σε συγκεκριμένο πρόγραμμα αντιμετώπισης των αντιστάσεων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

13.5 Διασφάλιση Ποιότητας – Επικαιροποίηση Οδηγού Εφαρμογής Σχεδίου Μετάβασης

Η Διαχείριση Αλλαγής είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία υποστήριξης προσωπικού και στελεχών των φορέα κατά την διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής - υποστήριξη η οποία διασφαλίζει την επιτυχία του έργου και την αλλαγή στον οργανισμό, τις διαδικασίες και τα πληροφοριακά συστήματα.

Στην ενέργεια αυτή η ομάδα υλοποίησης έργου αξιολογεί τις τυχόν προσαρμογές που πρέπει να γίνουν στους οδηγούς και στις συνοδεύτηκες οδηγίες και υποδείξεις των φορέων για την σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή τους σε όλα τα επίπεδα της διαδικασίας της αναδιοργάνωσης. Προς τούτο, η ομάδα υλοποίησης έργου πρόκειται να πραγματοποιήσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για τη διασφάλιση της ποιότητας του Οδηγού και την παράλληλη επικαιροποίηση του οδηγού.

13.6 Οδηγός Εφαρμογής του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου

Η ενέργεια αυτή αφορά στην εισήγηση του τελικού οδηγού για την υποστήριξη στην εφαρμογή και λειτουργία του νέου μοντέλου. Ο εν λόγω οδηγός είναι προσαρμοσμένος τις Οργανικές Μονάδες και εξυπηρετεί τις κατά περίπτωση ιδιαιτερότητες και ανάγκες για την επιτυχή και αποτελεσματική εφαρμογή του Νέου Οργανωτικού Μοντέλου. Σημειώνεται ότι ο Οδηγός είναι εύχρηστος, με σκοπό να υπάρχει η δυνατότητα αξιοποίησης/ χρησιμοποίησης του από το σύνολο των στελεχιακών βαθμίδων του φορέα.

13.7 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και εξασφάλιση της εφαρμογής του

Η ομάδα υλοποίησης έργου έχει καθιερώσει και τεκμηριώσει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ). Στο πλαίσιο αυτού του Συστήματος, η ομάδα υλοποίησης έργου:

- έχει εντοπίσει τις απαραίτητες διαδικασίες του νέου λειτουργικού μοντέλου,
- έχει προσδιορίσει τη σειρά και την αλληλεπίδρασή τους,
- έχει καθορίσει τα κριτήρια και τις μεθόδους που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία και τον έλεγχο της πορείας του μοντέλου,
- έχει εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων για την υποστήριξη, λειτουργία και παρακολούθηση των επιμέρους διεργασιών στη φάση της αλλαγής.

Παράλληλα, η ομάδα υλοποίησης έργου για την ανάπτυξη και τη βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας έχει καθιερώσει τις ακόλουθες ενέργειες:

- Έγκριση και εφαρμογή Πολιτικής Ποιότητας
- Διεξαγωγή ανασκοπήσεων του Συστήματος Ποιότητας μέσω των Εσωτερικών Ελέγχων
- Εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων.

Η Πολιτική Ποιότητας περιλαμβάνει αφενός τη δέσμευση για την ικανοποίηση των προσδοκιών και αναγκών του μοντέλου και αφετέρου τη δέσμευση για διαρκή βελτίωση του Συστήματος Ποιότητας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στόχος της ομάδα υλοποίησης έργου είναι η παροχή εξειδικευμένης γνώσης και υπηρεσιών ποιότητας προς όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς, ούτως ώστε το Έργο να υλοποιηθεί με επιτυχία. Η σύγχρονη τεχνολογική υποδομή και η άρτια στελέχωση της Ομάδας Εργασίας της ομάδα υλοποίησης έργου εγγυώνται την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Η στρατηγική που ακολουθεί η ομάδα υλοποίησης έργου προς αυτή την κατεύθυνση βασίζεται στους κάτωθι άξονες:

- Άριστη γνώση των αναγκών και ιδιαιτεροτήτων του ανασχεδιασμού.
- Εξειδίκευση στα θεματικά πεδία που καλείται να καλύψει.
- Σύγχρονη υποδομή και στελέχωση από υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό.
- Υψηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πολιτική Ποιότητας

Η ομάδα υλοποίησης έργου έχει ως βασική αρχή την παροχή αξιόπιστων και ποιοτικών υπηρεσιών που καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις του ανασχεδιασμού σε πλήρη ευθυγράμμιση με τις νομοθετικές απαιτήσεις και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει το έργο.

Για την επίτευξη όλων των ανωτέρω, έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και παράλληλα παρέχονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι για την ομαλή διεκπεραίωση των επιμέρους εργασιών και τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών ανασχεδιασμού.

Η ομάδα υλοποίησης έργου με τακτικές και έκτακτες συσκέψεις εργασίας ελέγχει την καταλληλότητα της Πολιτικής Ποιότητας και θέτει τους στόχους για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι οποίοι συνάδουν απόλυτα με την πολιτική ποιότητας που έχει οριστεί. Οι στόχοι αυτοί τυγχάνουν διαρκούς παρακολούθησης ούτως ώστε να διασφαλίζεται η καταλληλότητα τους και ο βαθμός επίτευξής τους.

Οι Γενικοί Στόχοι είναι:

- Η υιοθέτηση μιας μεθοδολογίας που προωθεί την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- Η ποιοτική προσέγγιση στη λύση των προβλημάτων που ανακύπτουν.

Αξιολόγηση Διαδικασιών και Μέτρησης

Η ομάδα υλοποίησης έργου έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει διαδικασίες αξιολόγησης και μέτρησης, οι οποίες έχουν ως στόχο:

- Την εξασφάλιση ότι οι ενέργειες συνάδουν με τις αρχές του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών ανασχεδιασμού και του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αρχεία Ποιότητας

Στην παρούσα παράγραφο γίνεται η περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιεί η ομάδα υλοποίησης έργου για την αποθήκευση, διαχείριση και έλεγχο όλων των Αρχείων Ποιότητας. Σημειώνεται ότι τα αρχεία ποιότητας αποτελούνται από τα συμπληρωμένα έντυπα που αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Τα αρχεία μπορεί να είναι σε έγγραφη ή ηλεκτρονική μορφή. Στα αρχεία ποιότητας περιλαμβάνονται και τα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης. Τα Έγγραφα Εξωτερικής Προέλευσης είναι, μεταξύ άλλων:

- διάφοροι νόμοι σχετικοί με την δραστηριότητα της ομάδα υλοποίησης έργου
- πρότυπα
- τεχνικοί κανονισμοί ή οδηγίες
- σχετική αλληλογραφία.

Τα έντυπα- αρχεία ποιότητας φέρουν ένα κωδικό αναγνώρισης, ο οποίος είναι ο κωδικός των ελεγχόμενων από την ομάδα υλοποίησης έργου εντύπων. Τα αρχεία ποιότητας που είναι σε ηλεκτρονική μορφή χαρακτηρίζονται από έναν αριθμό αναγνώρισης και από την θέση ηλεκτρονικής αποθήκευσης. Τα εξωτερικά έγγραφα αναγνωρίζονται από την κωδικοποίηση που φέρουν από το φορέα που τα έχει εκδώσει.

13.8 Έλεγχος και Παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των ενεργειών ανασχεδιασμού στη φάση της αλλαγής

Σύμφωνα με το παραδοτέο υλικό κύριο μέσο, για την επιτυχή παρακολούθηση της εξέλιξης της αλλαγής είναι η έγκαιρη πρόσβαση στις βασικές πληροφορίες, η τακτική επαφή με τους Εμπλεκόμενους Φορείς σε συνεργασία με τον ίδιο το φορέα, η δυνατότητα επεξεργασίας τους βάσει συγκεκριμένων αναλυτικών τεχνικών της ομάδας υλοποίησης, η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα από τα προγραμματισθέντα (scheduled) δεδομένα και η αξιολόγηση των επιπτώσεων των αποκλίσεων στην επιτυχή υλοποίηση της φάσης της αλλαγής.

Οι εργασίες που απαιτούνται για τον έλεγχο και την παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης της αλλαγής είναι οι παρακάτω:

- Τήρηση αναλυτικών και επικαιροποιημένων στοιχείων για το σύνολο των ενεργειών ανασχεδιασμού σε σχέση με χρονοδιαγράμματα, κόστος, ποσοστά ολοκλήρωσης ανά δραστηριότητα κ.λπ.,
- Παρακολούθηση των κρίσιμων ορόσημων (milestones) του πλάνου υλοποίησης της αλλαγής, ώστε να εξασφαλίζεται η τήρηση των προβλεπόμενων χρονοδιαγραμμάτων.
- Εντοπισμός καθυστερήσεων – αποκλίσεων από το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της αλλαγής, προσδιορισμός αιτιών και εκτίμηση συνεπειών.
- Συντονισμός των εμπλεκομένων φορέων με στόχο την αξιοποίηση δυνητικών συνεργιών για τη μεγιστοποίηση των ωφελειών του νέου λειτουργικού μοντέλου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

14. Μεθοδολογία Ενδυνάμωσης

Η ομάδα υλοποίησης στην ενότητα αυτή του έργου έδωσε ιδιαίτερη έμφαση καθώς η διαχείριση της αλλαγής στοχεύει στη διασφάλιση της ομαλής μετάβασης στο νέο μοντέλο λειτουργίας με την αξιοποίηση τεχνικών πληροφορικής και επικοινωνιών μέσω της ανάπτυξης μιας μεθοδολογίας ενδυνάμωσης της προσαρμοστικότητας του φορέα στη νέα κατάσταση. Η προσέγγιση αναγνωρίζει τους ακόλουθους **κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας**:

- Σαφής τεκμηρίωση των στόχων
- Καθαρότητα οράματος
- Ηγεσία αλλαγής
- Επικοινωνία της Αλλαγής
- Αυξημένη ικανότητα αλλαγής
- Ολοκληρωμένος προγραμματισμός & ομαδικότητα
- Δέσμευση εμπλεκόμενων
- Ευθυγραμμισμένη απόδοση και κουλτούρα



Σχήμα 39: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μεθοδολογίας ενδυνάμωσης

Βασικός στόχος της Μεθοδολογίας Ενδυνάμωσης και ειδικότερα της Ομαδικής Ενδυνάμωσης ορίστηκε η βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων στα τμήματα που σχετίζονται με τα κέντρα κόστους του έργου ήτοι τμήμα προμηθειών –αποθήκες, εργαστήρια γραμματεία εξωτερικών ιατρείων και γραφείο κίνησης . Στο πλαίσιο της ομάδας οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αναπτύσσουν ικανότητες αυτό-διαχείρισης και εκπροσώπησης. Τα στελέχη αντιλαμβάνονται από κοινού την κατάστασή τους, ταυτίζονται με άλλα μέλη που βρίσκονται σε παρόμοια κατάσταση και έχουν **συναφή ή παρεμφερή επαγγελματικά ή εργασιακά δικαιώματα και υποχρεώσεις**. Επιπλέον σημειώνεται ότι συνειδητοποιούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα

των ιδίων και των υπολοίπων μελών της ομάδας, διαχειρίζονται τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους στα πλαίσια του νέου μοντέλου λειτουργίας. Τα άτομα-μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν τα οφέλη μιας κοινής δράσης προκειμένου να αναπτύξουν εκείνες τις ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να υιοθετήσουν με επιτυχία την εφαρμογή του νέου επιχειρηματικού μοντέλου.

Οι στόχοι της Μεθοδολογίας Ενδυνάμωσης είναι:

- Η ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας,
- Η δημιουργία συναισθημάτων συλλογικότητας και πνεύματος ομάδας για την εφαρμογή των λειτουργικών και οργανωτικών αλλαγών,
- Η ανάδειξη ικανοτήτων κοινωνικής συναλλαγής και επικοινωνίας,
- Η ανάδειξη ικανοτήτων οργάνωσης και διαχείρισης ομάδας (καθορισμός στόχων και προτεραιοτήτων, κατάρτιση σχεδίων δράσης, ανατροφοδότηση),
- Η καλλιέργεια ικανοτήτων διαπραγματεύσεων και διαβουλεύσεων.

Για την εφαρμογή της μεθοδολογίας ενδυνάμωσης η ομάδα υλοποίησης έργου ακολούθησε τον οδηγό που περιγράφεται στη συνέχεια, υλοποιώντας τα σχετικά βήματα κυρίως κατά τη υλοποίηση των ενεργειών διάχυσης και κινητοποίησης ανθρώπινου δυναμικού (πέντε ημερίδες και δέκα συναντήσεις ομάδων εργασίας). Ειδικότερα:

14.1 Οδηγός Ομαδικής Ενδυνάμωσης

1ο Βήμα: Ανάπτυξη αισθήματος συλλογικής ευθύνης

Οι μέθοδοι δημιουργίας ομάδων ενθαρρύνουν την αλληλοϋποστήριξη και αλληλοβοήθεια. Μέσω της δυναμικής της ομάδας, τα αισθήματα που εκλύονται αποτελούν υλικό προς επεξεργασία για τη διαμόρφωση κοινωνών βιωμάτων μεταξύ των μελών. Στη βάση αυτή, τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν τα κοινά προβλήματα, σχεδιάζουν κοινές δραστηριότητες, καταρτίζουν σχέδια δράσης και αναπτύσσουν το αίσθημα της συλλογικής ευθύνης. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται πολλές και ποικίλες κοινωνικές δεξιότητες.

2ο Βήμα: Ανάπτυξη ομάδων εργασίας

Με τη δημιουργία και την ανάπτυξη των ομάδων αυτών επιδιώκεται η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στον φορέα με αποτελεσματικότερο τρόπο στις διαδικασίες του νέου λειτουργικού μοντέλου.

3ο Βήμα: Συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Η συμμετοχή των εμπλεκομένων στις διαδικασίες λήψης συλλογικών αποφάσεων στο πλαίσιο μιας ομάδας εργασίας αποτελεί τη βασική συνισταμένη της μεθοδολογίας ενδυνάμωσης. Η επιδιωκόμενη προώθηση της συνεργασίας και της συλλογικής εργασίας αποβλέπει στην ανάπτυξη του αισθήματος

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κοινής ευθύνης και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Έτσι η ομάδα εργασίας λειτουργεί σύμφωνα με τη μέθοδο των κύκλων ποιότητας, μέθοδος η οποία αποφέρει πολλαπλά και χρήσιμα αποτελέσματα.

4ο Βήμα: Ανάδειξη ικανοτήτων διαπραγματεύσεων και διαβουλεύσεων

Η ανάδειξη ικανοτήτων στο πεδίο των διαπραγματεύσεων και των διαβουλεύσεων από τα μέλη μιας ομάδας εργασίας αποτελεί την προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του νέου λειτουργικού μοντέλου. Οι **ασκήσεις πράξης σε εικονικό και πραγματικό περιβάλλον για** τη δημιουργία δεξιοτήτων διαβουλεύσεων και διαπραγματεύσεων αναπτύχθηκαν ως μέθοδοι και τεχνικές κατά την υλοποίηση των ενεργειών διάχυσης και κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, χρειάζεται να σημειωθεί ότι βασική συνιστώσα για την οργανωτική και λειτουργική αλλαγή των φορέα αποτελεί η διαβούλευση του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους φορείς.

5ο Βήμα: Διαμόρφωση Συλλογικού Σχεδίου Δράσης

Η λειτουργία των ομάδων εργασίας μέσω της συνεργασίας, της συλλογικής ευθύνης, της συμμετοχής των μελών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, προσφέρει τη δυνατότητα στα μέλη της να αποκτήσουν εμπειρίες σε **επιχειρησιακό επίπεδο**. Οι εμπειρίες αυτές καθιστούν ικανά τα άτομα μέλη της κάθε ομάδας εργασίας να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν τις ανασχεδιασμένες διαδικασίες του νέου λειτουργικού μοντέλου. Μέσω της υλοποίησης των ενεργειών ανασχεδιασμού διαμορφώνονται νέες αντιλήψεις και ιδέες για τις μεθόδους και τεχνικές επικοινωνιακής στρατηγικής και διασύνδεσης με τους εμπλεκόμενους φορείς.

Στο πλαίσιο διεξαγωγής των ημερίδων και των συναντήσεων ομάδων εργασίας δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση από την ομάδα υλοποίησης έργου στην Επικοινωνία της Αλλαγής, της Ενδυνάμωσης και αλλά την ανάπτυξη δέσμευσης (commitment) από την πλευρά των εμπλεκόμενων. Σημαντικό ρόλο επίσης διαδραμάτισε ο εντοπισμός των υπεύθυνων ανθρώπων για την αλλαγή (change agents), των ανθρώπων δηλαδή μέσα στις φορέα που θα ενστερνιστούν το όραμα και θα εργαστούν εντατικά προς την κατεύθυνση της υλοποίησής του. Οι άνθρωποι αυτοί θα αποτελέσουν και την κινητήρια δύναμη για την επικράτηση του νέου μοντέλου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

14.2 Ανασχεδιασμός Νέων Ρόλων – Αρμοδιοτήτων

14.2.1 Σκοπός της Μονάδας Διαχείρισης Αλλαγών

Προτάθηκε η δημιουργία μιας μονάδας η οποία θα έχει σαν μόνιμα καθήκοντα τα εξής:

- Το Σχεδιασμό και Διαχείριση Αλλαγών
- Την Εκπαίδευση και ενημέρωση προσωπικού σε θέματα εκτέλεσης επιχειρησιακών λειτουργιών με τη χρήση του νέου μοντέλου διαδικασιών
- Την Παρακολούθηση της Απόδοσης του Μοντέλου και την Τεκμηρίωση Διαδικασιών

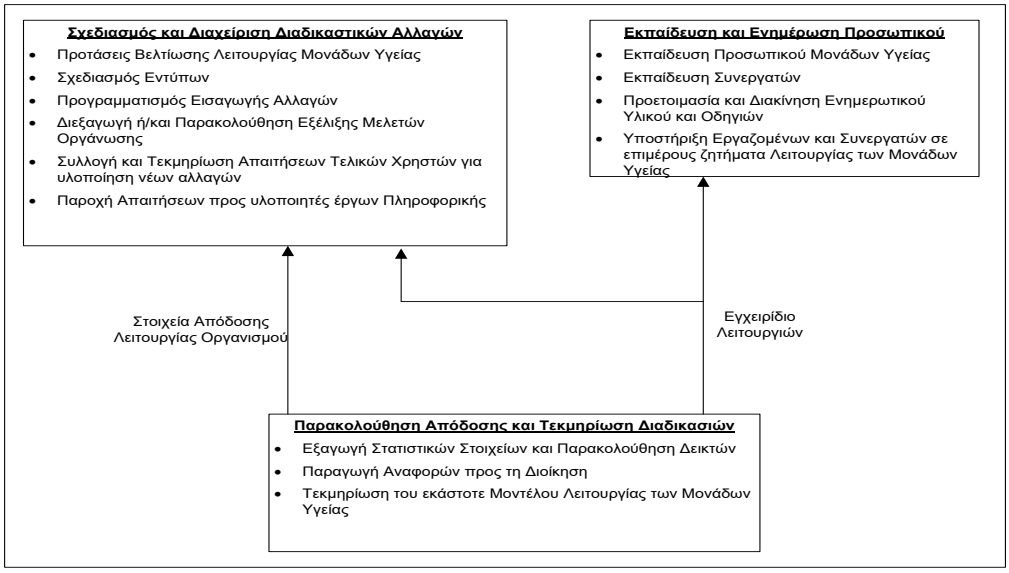
Στα πλαίσια της προετοιμασίας για την υλοποίηση της αναδιοργάνωσης αναφέρεται ακόμα στο υλικό του έργου ότι το ΥΥΚΑ πρέπει να προχωρήσει στον καθορισμό της δομής οργάνωσης και λειτουργίας της μονάδας και να περιγράψει τους ρόλους, τις ευθύνες καθώς και τις απαραίτητες δεξιότητες αυτής. Ο ρόλος της Μονάδας Διαχείρισης των αλλαγών, πέραν της διατύπωσης απαιτήσεων και εκπαίδευσης, θα είναι:

- Η υποστήριξη της διοίκησης του Υπουργείου στην υλοποίηση του έργου μετάβασης
- Η μέριμνα για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων των επιμέρους εργασιών διαδικαστικής μορφής που αφορούν στο έργο μετάβασης
- Η φροντίδα για την ενημέρωση και κινητοποίηση του συνόλου του προσωπικού, ώστε να συμμετέχει ενεργά στην επιχειρούμενη αλλαγή.

Η Μονάδα Διαχείρισης Αλλαγών προτάθηκε για να ενταχθεί στο Οργανόγραμμα του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΥΥΚΑ) κάτω από τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και Τεχνικών Υποδομών και αναφέρεται απευθείας σε αυτή.

Στη συνέχεια του κειμένου του υλικού του έργου παρουσιάζονται οι βασικές αρχές οργάνωσης αυτής της μονάδας με βάση τις λειτουργίες που πρέπει αυτή να εκτελεί.

Οι λειτουργίες αυτές συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 40: Λειτουργίες Μονάδας Διαχείρισης Αλλαγών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

14.2.2 Σχεδιασμός και Διαχείριση Αλλαγών

Αυτή η ομάδα λειτουργιών περιλαμβάνει:

- Τη διαμόρφωση προτάσεων και εισηγήσεων προς τη Διοίκηση για τη Βελτίωση της Λειτουργίας των φορέα
- Το Σχεδιασμό Εντύπων
- Τον Προγραμματισμό Εισαγωγής Αλλαγών και τον συντονισμό των αναγκαίων ενεργειών και παρεμβάσεων στις υφιστάμενες διαδικασίες για τη μετάβαση σε νέες
- Τη Διεξαγωγή ή/και την Παρακολούθηση της Εξέλιξης Μελετών Οργάνωσης
- Τη Συλλογή και Τεκμηρίωση των Απαιτήσεων των Τελικών Χρηστών για την υλοποίηση νέων αλλαγών
- Την Παροχή Απαιτήσεων προς υλοποιητές έργων Πληροφορικής και τον έλεγχο αποδοχής λειτουργικών προδιαγραφών που παράγονται από αυτούς

Το προσωπικό που εκτελεί τις λειτουργίες αυτές πρέπει να έχει σημαντική εμπειρία και γνώση του αντικειμένου των υπό μελέτη κρίσιμων κέντρων κόστους. Για την εκτέλεση των λειτουργιών αυτών, σημαντική προϋπόθεση είναι η διαθεσιμότητα στοιχείων τα οποία αποδίδουν τόσο την απόδοση των φορέα όσο και τις ανάγκες που αυτές πρέπει να καλύπτουν.

Όλες οι αλλαγές οι οποίες αποφασίζεται να τεθούν σε ισχύ διαβιβάζονται στις άλλες λειτουργίες για την ενημέρωση του Εγχειριδίου Νέων Διαδικασιών αλλά και την οργάνωση Εκπαίδευσης και έκδοση οδηγιών προς το προσωπικό και συνεργάτες.

14.2.3 Εκπαίδευση και Ενημέρωση Προσωπικού και Συνεργατών

Η ομάδα εκπαίδευσης και ενημέρωσης προσωπικού και συνεργατών αναλαμβάνει:

- Την Οργάνωση και Εκτέλεση Εκπαίδευσης Προσωπικού των φορέα σε θέματα εκτέλεσης διαδικασιών. Η εκπαίδευση που απαιτείται παρέχεται:
    - Σε τακτά χρονικά διαστήματα για την ενημέρωση νέου προσωπικού ή προσωπικού που μετακινείται εσωτερικά
    - Εφόσον απαιτείται λόγω εισαγωγής νέων διαδικασιών ή εργαλείων για την εκτέλεσή τους (π.χ. λόγω εισαγωγής του ΟΠΣΥ).
- Οργάνωση και Εκτέλεση Εκπαίδευσης Συνεργατών, ιδιαίτερα αυτών που απασχολούνται στα Σημεία Επαφής με πολίτες
- Προετοιμασία και Διακίνηση Ενημερωτικού Υλικού και Οδηγιών, ώστε:
    - Να ενημερώνεται το προσωπικό και οι συνεργάτες εκ των προτέρων ή σε περιπτώσεις που διαπιστώνεται ανάγκη συμμόρφωσης σε διαδικασίες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Να υπάρχει πάντα διαθέσιμος στην ιστοσελίδα του Υπουργείου κατάλογος με απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις καθώς και «οδικοί χάρτες» για την εκτέλεση συχνά εκτελούμενων λειτουργιών.

- Υποστήριξη Εργαζομένων και Συνεργατών σε επιμέρους ζητήματα Λειτουργίας μέσω της λειτουργίας ενός help-desk παροχής οδηγιών σε ειδικά θέματα. Το help-desk αυτό πρέπει να είναι σε θέση να εγγυηθεί το χρόνο απόκρισης σε αυτά τα ερωτήματα (π.χ. εντός 2 ημερών).

Το προσωπικό που απασχολείται στις παραπάνω λειτουργίες πρέπει να έχει ικανή εμπειρία της λειτουργίας των κρίσιμων κέντρων κόστους. Σε περιόδους με αυξημένες ανάγκες εκπαίδευσης προσωπικού πρέπει να συνεπικουρείται από προσωπικό αντίστοιχων ικανοτήτων και εμπειρίας το οποίο ενδεχόμενα ανήκει σε άλλες οργανωτικές μονάδες ώστε να είναι δυνατή η εκτέλεση του έργου Εκπαίδευσης.

15. Συμπεράσματα – Real Case & Βιβλιογραφικής Μελέτης

Η μελέτη των επιστημονικών πηγών όπως αυτή αναλυεται στο ΜΕΡΟΣ Α' της εργασίας ανέδειξε πληροφορίες για τη μελλοντική έρευνα. Εξετάζοντας τους ορισμούς και την εξέλιξη του Quality Management (QM) και του Business Process Management (BPM), ο ρόλος του BPM στο πλαίσιο της διαχείρισης της ποιότητας ξεχωρίζει (Chang, 2006; Chountalas και Lagodimos, 2019). Έχοντας διερευνήσει την εξέλιξη του BPM (Chountalas και Lagodimos, 2019) και των συστατικών του (Biazzo και Bernardi, 2003; Iden, 2012; Becker et al., 2013a), γίνεται προφανές ότι αυτές οι πτυχές εντοπίζονται στη διαχείριση της ποιότητας και διακρίνονται επίσης παραδείγματα της (TQM, Six Sigma, Lean). Με βάση τις γνώσεις των Chang (2006), Schönreiter (2018), Chountalas και Lagodimos (2019) και άλλων ερευνητών, μπορεί πλέον να υποστηριχθεί ότι το BPM δεν είναι απλώς μια εντελώς ξεχωριστή αυτόνομη ιδέα. Επιπλέον, δεν είναι μια ιδέα διαχείρισης που επικεντρώνεται αποκλειστικά στην πληροφορική (Osmundsen et al., 2019). Ούτε είναι μια άλλη θεωρία διαχείρισης που λειτουργεί παράλληλα με την έννοια της διαχείρισης ποιότητας. **Το BPM είναι σαν μια οριζόντια περιοχή που «διασχίζει» διαφορετικά πρότυπα διαχείρισης ποιότητας (για παράδειγμα, TQM, SMS, Lean, Six Sigma).**

Υπάρχει σύγχυση, αλληλεπικάλυψη μεταξύ διαφορετικών παραδειγμάτων διαχείρισης ποιότητας και διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών. **Σε αυτό το σημείο σε συνδυασμό με την αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογίας του Real Case από το δεύτερο μισό της εργασίας γίνεται αντιληπτό ότι η διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών δεν είναι αυτοσκοπός.** Είναι ιδιαίτερα εμφανές ότι ο σχηματισμός της μεθοδολογίας του δημόσιου φορέα βασίστηκε στους στόχους που έρχονται να εξυπηρετήσουν οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Αποτελεί ένα εργαλείο για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Το πρότυπο διαχείρισης της επιχειρηματικής διαδικασίας μπορεί να θεωρηθεί ως ένα αναπόσπαστο μέρος σχεδόν όλων των παραδειγμάτων διαχείρισης ποιότητας. Μέσα από το παράδειγμα του Real Case έγινε ακόμα αντιληπτό ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ήταν βασικός

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παράγοντας του επιχειρηματικού σχεδιασμού του νέου μοντέλου. Μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι συχνά, το BPM δεν αντιμετωπίζεται ως εντελώς ξεχωριστή, αυτόνομη αρχή διαχείρισης. Δεν είναι ούτε μια νέα θεωρία διαχείρισης ούτε άλλη μορφή αυτοματισμού που διαχειρίζεται τον κύκλο ζωής της βελτίωσης και της βελτιστοποίησης.

Περνώντας στο σημείο όπου η λιτή κουλτούρα όρισε για την ομάδα υλοποίησης του έργου την πορεία για τον σχεδιασμό των διαδικασιών προς απλούστευση, αλλά και τις νέες διαδικασίες και υπηρεσίες μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι, **εφαρμόζοντας τη λιτή διαχείριση βελτιώνεται η ευελιξία της οργάνωσης και η ποιότητα των λειτουργιών, μειώνεται το απόθεμα αγαθών, βελτιώνεται η λειτουργία της διαδικασίας, εξαλείφονται δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία, γίνεται καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνεται η οργάνωση της εργασίας και η ικανοποίηση των εργαζομένων και, τελικά, το πιο σημαντικό, αυξάνει η ικανοποίηση των πελατών**.

Ο δημόσιος φορέας/ οργανισμός/ η επιχείρηση, επομένως, πρέπει να προσανατολίζεται προς τους πελάτες και να συντονίζει όλες τις δραστηριότητες εκείνες που δεν προσφέρουν αξία στους πελάτες. Φροντίζοντας τους φυσικούς πόρους, η λιτή διαχείριση αποφεύγει κάθε περιττή αλυσίδα παραγωγής. Ο σκοπός της λιτής διοίκησης είναι κατάλληλος για να οδηγήσει την οργάνωση των κορυφαίων οργανισμών παγκοσμίως από άποψη ποιότητας, σε μια συνεχή προσπάθεια όπου ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων/ αναποτελεσματικών υπηρεσιών μειώνονται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο. Ωστόσο, σχετικά με τη λιτή διαχείριση υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, για ορισμένους αυτό είναι το τέλειο μοντέλο διακυβέρνησης για οποιονδήποτε οργανισμό, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι αυτή είναι μια κακή προσέγγιση στη διαχείριση, γιατί μετά από πολλά χρόνια εφαρμογής δεν επιτυγχάνονται ικανοποιητικά αποτελέσματα. Όσο αφορά την περίπτωση του Real Case του δημόσιου συλλογικού φορέα, όπως και κάθε άλλος δημόσιος φορέας η λιτή διαχείριση βρίσκει πολλές φορές αντίθετους τους απασχολούμενους υπαλλήλους, και αυτό εντοπίστηκε και σε αυτή τη περίπτωση βάση των παρατηρήσεων της ομάδας υλοποίησης. Καθώς η κατασπατάληση πόρων αποτελεί πληγή για το δημόσιο, αυτή κάθε αυτή αποτέλεσε και το αίτιο που οδήγησε στην υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου.

Με βάση τα παραπάνω, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η λιτή διαχείριση είναι η επιχειρηματική φιλοσοφία του οργανισμού, που στοχεύει στη μείωση του λειτουργικού κόστους, δηλαδή όλων των απωλειών, για να αυξήσει έτσι την επιτυχία του.

Σαφώς, προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι οι τρέχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από προηγούμενες διαδικασίες. Φυσικά, οι πρώτοι είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί από τους τελευταίους καθώς περισσότερες πληροφορίες αποκτώνται με την πάροδο του χρόνου. Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί/ οι επιχειρήσεις/ δημόσιοι φορείς όπως στο παράδειγμα του Case επικεντρώνονται πλέον στις προσπάθειες εξέτασης διαφόρων μεθοδολογιών όσον αφορά τη χρησιμότητα, τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες και την πρακτικότητά τους. **Το πιο σημαντικό είναι η επιλογή της βέλτιστης μεθοδολογίας πρέπει να καθοδηγείται εστιάζοντας και**

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

στις υπάρχουσες διαδικασίες που μπορεί να χρειάζονται συνεχή, σταδιακή βελτίωση που είναι διαχειρίσιμη από πλευράς κόστους και υλοποίησης. Από την άποψη αυτή, τα ερευνητικά ευρήματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι το BPR είναι η καλύτερη μεθοδολογία που μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλούς επιχειρηματικούς οργανισμούς. Όσο αφορά την περίπτωση του Real Case όπως παρουσιάστηκε ορθά δόθηκε έμφαση από την ομάδα υλοποίησης η επίτευξη των στόχων όμως καθώς πρόκειται για ένα μεγάλο συλλογικό φορέα του δημοσίου με πολλές διαδικασίες, ξεχώρισαν εκείνες που μπορούσαν να απλουστευθούν και σε συνέχεια να βελτιωθούν.

Σύμφωνα με τον Chen (2001), το BPR είναι γνωστό με πολλά ονόματα, όπως ο επανασχεδιασμός της βασικής διαδικασίας, η νέα βιομηχανική μηχανική και η εξυπνότερη εργασία. Όλα αυτά συνεπάγονται την ίδια ιδέα που επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση τόσο του επανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών όσο και της χρήσης των τεχνολογιών της πληροφορικής για την υποστήριξη του έργου του ανασχεδιασμού. Σύμφωνα με τους Hammer and Champy (1993), το BPR είναι θεμελιώδες στην επανεξέταση και στον ριζικό επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα σύγχρονα μέτρα απόδοσης, όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα. Το σύστημα ARIS όπως αναλύθηκε αποτελεί μέχρι και σήμερα ένα εργαλείο το οποίο παίζει βασικό ρόλο σε όλη την διαδικασία ανασχεδιασμού των διαδικασιών. Να σημειωθεί ωστόσο ότι δεν αποτελεί την μοναδική λύση αλλά η υιοθέτηση του στο Real Case οδήγησε και στην αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας για την συγκεκριμένη εργασία.

Σε οποιονδήποτε οργανισμό, οι επιχειρηματικές διαδικασίες χαρακτηρίζονται από τρία στοιχεία: εισόδους (δεδομένα, όπως ερωτήσεις πελατών ή υλικά), διαδικασίες (όπου οι πελάτες ή τα υλικά περνούν από διάφορα στάδια που μπορεί να είναι χρονοβόρα) και παραγωγή (παράδοση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων). Σε αυτό το σύστημα, ένα προβληματικό μέρος είναι η επεξεργασία αυτού που απαιτείται από έναν πελάτη. Για να παραδώσουν ό,τι απαιτείται στους πελάτες εγκαίρως, οι οργανισμοί πρέπει να τελειοποιήσουν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες. Σε αυτήν την περίπτωση, το BPR είναι η τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τελειοποιήσει τις επιχειρηματικές διαδικασίες. **Στην πράξη, το BPR περιλαμβάνει την ανακάλυψη του τρόπου λειτουργίας των επιχειρηματικών διαδικασιών, τον επανασχεδιασμό αυτών των διαδικασιών για την εξάλειψη των χαμένων ή περιττών προσπαθειών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και πώς να εφαρμόσουμε την αλλαγή της διαδικασίας προκειμένου να κερδίσουμε την ανταγωνιστικότητα (CHEN, 2001).** Με αυτή ακριβώς τη λογική κινήθηκαν και στο Real Case η ομάδα υλοποίησης από κοινού με τη διοίκηση του φορέα με την διαφορά ωστόσο ότι η ανταγωνιστικότητα απουσιάζει σαν κίνητρο καθώς ο δημόσιος φορέας αποτελεί περίπτωση μονοπωλίου. Σύμφωνα με τον Sherwood-Smith (1994) (όπως αναφέρεται στον Chen (2001), το BPR επιδιώκει να εφεύρει νέους τρόπους οργάνωσης εργασιών, ανθρώπων και επανασχεδιασμού συστημάτων πληροφορικής έτσι ώστε οι διαδικασίες να υποστηρίζουν τον οργανισμό για να πραγματοποιήσει με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο τους στόχους του.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

16. Βιβλιογραφία

Ιστοσελίδες:

- http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/07/Action-Plan-eGov-V-1-0-Consultation-GR.pdf

- https://www.taxheaven.gr/circulars/26587/sxedio-nomoy

Βιβλία & Επιστημονικά Άρθρα

- Abdolvand, N., Albadvi, A., Ferdowsi, Z. (2008). Assessing Readiness for Business Process Reengineering, Business Process Management Journal, vol. 14, no. 4, pp. 497-511, 2008.

- Ahadi, H.R. (2004). An Examination of the Role of Organizational Enablers in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology, Information Resource Management Journal, vol. 17, no. 4, pp. 65-72.35-50.

- Ahmad, H., Francis, A., Zairi, M. (2007). Business Process Reengineering: Critical Success Factors in Higher Education, Business Process Management Journal, vol. 13, no. 3, pp. 451-469, 2007.

- Aldakhil, A.M. (2016). Implementation of Business Process Re-Engineering in the Service Sector. International Journal of Business and Management. 11(2).

- Al-Mashari, M., Irani, Z., Zairi, M. (2001). Business Process Reengineering: A Survey of International Experience, Business Process Management Journal, vol. 7, no. 5, pp. 437- 455.

- Amin, H., Majid, G., Farzad, S. (2016). Fuzzy model on selecting processes in Business Process Reengineering. Business Process Management Journal. 22(6), 1118-1138.

- Andersson, R., Eriksson, H., Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. The TQM Magazine 18: 282–96.

- Andrea, D.M., Marco, G., Michele, G. (2016). A formal definition of Big Data based on its essential features. Library Review. 65(3), 122-135.

- Antony, J. (2004). Some pros and cons of Six Sigma: an academic perspective, The TQM Magazine, Vol. 16 No. 4, pp. 303-6.

- Aquila, M.D. (2017). Factors Contributing to Business Process Reengineering Implementation Success. Walden University.

- Aslina, S. (2005). A New Paradigm in School Management: (BPR) Business Process Reengineering. University Pendidikan Sultan Idris.

- Attaran, M. (2000). Why Does Reengineering Fail? A Practical Guide for Successful Implementation, Journal of Management Development, vol. 19, no. 9, pp. 794-801, 2000.

- Bacoup, P., Cedric, M., Georges, H., Magali, P. (2018). From a Quality Management System (QMS) to a Lean Quality Management System (LQMS). The TQM Journal 30: 20–42

- Bahramnejad, P., Sharafi, S.M., Nabiollahi, A. (2015). A Method for Business Process Reengineering Based on Enterprise Ontology. International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA). 6(1), 25-39.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Bashan, A., Amos, N. (2018). A hierarchical model for quality management systems in global organizations. International Journal of Quality and Reliability Management 35: 1380–98

- Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M. (2013a). Process Management: A Guide for the Design of Business Processes. Berlin: Springer.

- Becker, J., Clever, N., Holler, J., Püster, J., Shitkova, M. (2013b). Semantically Standardized and Transparent Process Model Collections via Process Building Blocks. Paper Presented at Fifth International Conference on Information, Process, and Knowledge Management—eKNOW, Valencia, Spain, 21–25 November; pp. 172–77

- Beilmann, S., Clever, N. (2019). Structuring Quality Management with the icebricks Business Process Management Approach. In The Art of Structuring. Bridging the Gap between Information Systems Research and Practice. Cham: Springer, pp. 167–78.

- Bhat, J., Jude, F. (2009). BPM & Quality Management (TQM). Available online: https://www.bptrends.com/publicationfiles/04-10--BPM%20in%20India-BPM%20and%20Quality%20Mgt-Bhat-Fernandez.doc-final.pdf

- Biazzo, S., Bernardi, G. (2003). Process Management Practices and quality system standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification. Business Process Management Journal 9: 149–69

- Bocock, L., Martin, A. (2011). There's something about lean: A case study. Proceedings of the 2011 Agile Conference, 8–12 August, Salt Lake City, Utah, pp.10-19.

- Bollaert, L. (2014). A Manual for Internal Quality Assurance in Higher Education. Berlin: Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH

- Bruyn, B.D., Gelders, L. (1997). From TQM to BPR: Two Case Studies in Personnel Administration, International Journal of Production Economics, vol. 50, no. 2/3, pp. 169181.

- Byrne, G., Lubowe, D., Blitz, A. (2007). Using a lean Six Sigma approach to drive innovation, Strategy & Leadership, Vol. 35 No. 2, pp. 5-10.

- Cawley, O., Richardson, I., Wang, X. (2011). Medical device software development - A perspective from a lean manufacturing plant. In O'Connor, R.V., Rout, T., McCaffery, F. & Dorling, A. (eds), Software process improvement and capability determination (84-96). Berlin: Springer.

- Chang, J.F. (2006). Business Process Management Systems. Strategy and Implementation. New York: Auerbach Publications.

- Chiplunkar, C., Deshmukh, S.G., Chattopadhyay, R. (2003). Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering, Computers & Industrial Engineering, vol. 45, pp. 347-374.

- Chountalas, P.T., Lagodimos, A.G. (2019). Paradigms in business process management specifications: A critical overview. Business Process Management Journal 25: 1040–69.

- Chountalas, P.T., Magoutas, A.I., Zografaki, E. (2019). The heterogenous implementation of ISO 9001 in service-oriented organizations. The TQM Journal 32: 56–77

- Crowe, T.J., Fong, P.M., Zayas-Castro, J.L. (2002). Quantative Risk Level Estimation of Business Process Reengineering Efforts, Business Process Management Journal, vol. 8, no. 5, pp. 490-511, 2002

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Davenport, T.H. (1993). Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Dennis, A.R., Carte, T.A., Kelly, G.G. (2003). Breaking the Rules: Success and Failure in Groupware-supported Business Process Reengineering, Decision Support Systems, vol. 36, pp. 31-47.
- Dragan, J., Toni, M. (2016). Information Technology as Enabler for Business Process Reengineering – A Successful Case Study. In proceedings of the 13th International Conference on Informatics and Information Technologies.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H.A. (2018). Fundamentals of Business Process Management. Berlin: Springer
- Fox (2018). Data Science for Transport. Springer Textbooks in Earth Sciences, Geography and Environment. https://www.researchgate.net/publication/323440050_Data_Science_and_Big_Data
- George, M.L. (2002), Lean Six Sigma, Combining Six Sigma Quality with Lean Speed, McGraw-Hill, New York, NY
- Gershon, M. (2010) Choosing Which Process Improvement Methodology to Implement. Journal of Applied Business & Economics. 10(5), 61.
- Ghatari, A.R., Shamsi, Z. (2014). Business Process Reengineering in Public Sector: Ranking the Implementation Barriers. International Journal of Process Management and Benchmarking. https://www.researchgate.net/publication/261990559_Business_Process_Reengineering_in_Public_Sector_Ranking_the_Implementation_Barriers
- Goksoy, A., Ozsoy, B., Vayvay, O. (2012). Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company. International Journal of Business and Management. 7(2), 89-112.
- Guimaraes, T. (1999). Field Testing of the Proposed Predictors of BPR Success in Manufacturing Firms, Journal of Manufacturing Systems, vol. 18, no. 1, pp. 53-65.
- Gustavsson, H. (2010). Improving the system architecting process through the use of Lean tools. Proceedings of the Portland international center for management and engineering technology (PICMET) conference on technology management for global economic growth, 18-22 July, Phuket, Thailand, pp.1-7.
- Habib, M.N., Shah, A. (2013). Business Process Reengineering: Literature Review of Approaches and Applications. In proceedings of the 3rd Asia-Pacific Business Research Conference, 1-8.
- Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J. (1993). How to Make Reengineering Really Work, Harvard Business Review, vol. 71, no. 6, pp. 119-131.
- Hagg, H.W., Suskovich, D., Workman, G.W., Jamie, et al., (2007). Adaptation of Lean Methodologies for Healthcare Applications. RCHE Publications. Paper 24. https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=rche_rp
- Hammer, M. (1993), Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution, N. Brealey Publishing, London.
- Hanafizadeh, P., Ossouli, E. (2011). Prosess Selection in Re-engineering by measuring degree of change. Business Process Management. 17(2), 284-310.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Hesson, M., Al-Ameed, H., Samaka, M. (2007). Business Process Reengineering in UAE Public Sector: A Town Planning Case Study, Business Process Management Journal, vol. 13 no. 3, pp. 348-378.
- Iberle, K. (2010). Lean system integration at Hewlett-Packard. Proceedings of the 28th annual pacific northwest software quality conference, 18–19 October, Portland, Oregon, USA, pp.187- 204.
- Iden, J. (2012). Investigating process management in firms with quality systems: A multi-case study. Business Process Management Journal 18: 104–21.
- Ikonen, M., Pirinen, E. Fagerholm, F., et al. (2011). On the impact of kanban on software project work: An empirical case study investigation. Proceedings of the 16th IEEE ICECCS doi:10.1109/ICECCS.2011.37, https://ieeexplore.ieee.org/document/5773404
- Javidroozi, V., Hanifa Shah, Gerald Feldman. (2020). A framework for addressing the challenges of business process change during enterprise systems integration. Business Process Management Journal 26: 463–88.
- Khodambashi, S. (2013). Business Process Reengineering in Application Healthcare in a relation to Health Information System. Journal of International Conference on Health & Social Care Information Systems & Technologies. 9, 949-957.
- Klimas, D. (2013). The Quality Formation Model of Business Process Management. Ph.D. dissertation, Vilnius University, Vilnius, Lithuania
- Klun, M., Trkman, P. (2018). Business Process Management: At the crossroads. Business Process Management Journal 24: 786–813.
- Lawal, A.K., Rotter, T., Kinsman, L., Nazmi Sari, Harrison, L., Jefferey, C., et al., (2014). Lean Management in health care: definition, concepts, methodology and effect reported (systematic protocol review). Systematic Reviews. 3.103.10.1186/2046-4053-3-103.
- Mader, D.P. (2008). Lean Six Sigma's evolution: integrated method uses different deployment models, Quality Progress, January, pp. 40-8.
- Magutu, P. O., Nyamwange, S. O., Kaptoge, G. K. (2010). Business process reengineering for competitive advantage: Key factors that may lead to the success or failure of the BPR implementation (The Wrigley Company), African Journal of Business & Management, v. 1, p. 135-150
- Malladi, S., Dominic, P.D.D., Kamil, A. (2011). Lean principles in IT services: a case study on implementation and best practices, International Journal of Business Information Systems, 8(3), 247-268.
- Martinez, Felipe. (2019). Process excellence the key for digitalization. Business Process Management Journal 25: 1716–33.
- R. S. Maull, D. R. Tranfield, and W. Maull, "Factors Characterising the Maturity of BPR Programmes," International Journal of Operations and Production Management, vol. 23, no. 6, pp. 596-624, 2003.
- S. L. Mansar, F. Marir, and H. A. Reijers, "Case-based Reasoning as a Technique for Knowledge Management in Business Process Redesign," Electronic Journal on Knowledge Management, vol. 1, no. 2, pp. 113-124, 2003.
- Mendoza, G. (2007), "Competitive manufacturing", Proceedings of the 8th Annual IQPC Six Sigma Summit, Miami, FL, January 22-25.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Middleton, P. (2001). Lean software development: two case studies. Software Quality Journal, 9, 241–252.

- Middleton, P., Joyce, D. (2011). Lean software management: BBC Worldwide case study. IEEE Transactions on Engineering Management

- Moscone, D. (2007), "Lean Six Sigma at GE", Proceedings of the 8th Annual IQPC Six Sigma Summit, Miami, FL, January 22-25.

- Mujtaba, S., Feldt, R. & Petersen, K. (2010). Waste and lead time reduction in a software product customization process with value stream maps. Proceedings of the 21st ASWEC, doi: 10.1109/ASWEC.2010.37 https://ieeexplore.ieee.org/document/5475062

- Musat, D., Rodríguez, P. (2010). Value stream mapping integration in software product lines. Proceedings of the 11th International Conference on Product Focused Software Development and Process Improvement (PROFES 2010), 21-23 June, Limerick, Ireland, pp.110-111.

- Näslund, D. (2008). Lean, Six Sigma and lean Sigma: Fads or real process improvement methods? Business Process Management Journal 14: 269–87

- Natasha L.R (2003). Examining the Relationship Between Business Process Reengineering And Information Technology. Bowie State University Maryland, Europe.

- Norlena Hasnan, Kabiru Jinjiri Ringim & Mohd Rizal Razalli. (2017). Information technology (IT) capability and business process reengineering (BPR) implementation: evidence from Malaysian Islamic banks. International Journal of Business and Management. 1(2), 70-77.

- Norrmalm, T. (2011). Achieving lean software development: implementation of agile and lean practices in a manufacturing-oriented organization, Thesis, available via: https://core.ac.uk/download/pdf/187115394.pdf

- Ohno, T. (1988) The Toyota production system: Beyond large scale manufacturing, New York: Productivity Press.

- Osmundsen, K., Iden, J., Bygstad, B. (2019). Organizing Robotic Process Automation: Balancing Loose and Tight Coupling. Paper Presented at 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, Grand Wailea, HI, USA, 8–11 January; pp. 6918–26.

- Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: A multiple-case study. Business Process Management Journal 16: 93–113.

- Pande, P.S., Neuman, R.P., Cavanagh, R.R. (2000). The Six Sigma Way. How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance. United States: Mc. Graw Hill.

- Pavnaskar, S.J., Gershenson, J.K., Jambekar, A.B. (2003). Classification scheme for lean manufacturing tools, International Journal of Production Research, Vol. 41 No. 13, pp. 3075-90

- Poppendieck, M., Poppendieck, T., Sutherland, J. (2006). Implementing lean software development: From concept to cash, USA: Addison-Wesley Professional.

- Puvanasvaran, A.P., Robert, S.T., Kerk, & Ismail., A.R. (2010). A Case Study of Kaizen Implementation in SMI. National Conference in Mechanical Engineering Research and Postgraduate Studies, University Malaysia Pahang. 374-392

- Reijers, H.A., Mansar, S.L. (2005). Best Practices in Business Process Redesign: An Overview and Qualitative Evaluation of Successful Redesign Heuristics, Omega, vol. 33, no. 4, pp. 283-306.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Rémy, M.W. (2011). Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers, VINE. 41(4), 428-448. https://doi.org/10.1108/03055721111188520

- Rudolf, H., Paulisch, F. (2010). Experience Report: Product Creation through Lean Approaches. In Abrahamsson, P. and Oza, N. (eds), Proceedings of the 1st International Conference on Lean Enterprise Software and Systems (LESS 2010), 17-20 October, Helsinki, Finland, pp.104-110

- Ruzevi' cius, Juozas, Daiva Daugviliene, and Dalius Serafinas. 2008. Insights into the application of quality management in higher education institutions. Public policy and administration 24: 99–113

- Salimifard, K., Abbaszadeh, M.A., Ghorbanpur, A. (2010). Interpretive Structural Modeling of Critical Success Factors in Banking Process Re-engineering, International Review of Business Research Papers, vol. 6, no. 2, pp.95-103.

- Schönreiter, I.M. (2018). Methodologies for process harmonization in the post-merger integration phase: A Literature Review. Business Process Management Journal 24: 330–56.

- Schröder, M., Schmitt, S., Schmitt, R. (2015). Design and implementation of quality control loops: Strategies to reach stable business processes. The TQM Journal 27: 294–302.

- Seethamraju, R. (2012). Business Process Management: A missing link in business education. Business Process Management Journal 18: 532–47.

- Snee, R.D. (2005). When worlds collide: lean and Six Sigma, Quality Progress, September, pp. 63-5.

- Solaimani, S., van der Veen, J., Durward K. Sobek, II, Erdogan Gulyaz, and Venu Venugopal. (2019). On the application of Lean principles and practices to innovation management: A systematic review. The TQM Journal 31: 1064–92

- Sturdy, G.R. (2010). Business Process Reengineering: Strategies for Occupational Health and Safety. Cambridge Scholars Publishing. United Kingdom

- Sudhakar, G.P. (2010). The role of IT in Business Process Reengineering. Economica. 6(4), 28-35.

- Sungau, J., Ndunguru, P.C., Kimeme, J. (2013). Business Process Reengineering: The Technique to Improve Delivery Speed of Services Industry in Tanzania. Independent Journal of Management and Production (IJM&P). 4(1), 208-227.

- Terziovski, M.E., Fitzpatrick, P., O'Neill, P. (2003). Successful Predictors of Business Process Reengineering (BPR) in Financial Services, International Journal of Production Economics, vol. 84, pp.35-50.

- Upton, M.T., Cox, C. (2008). Lean Six Sigma: a fusion of Pan-Pacific process, Six Sigma Quality Resources for Achieving Six Sigma Results, unpublished document, available at: http://texasleansixsigma.com/wp-content/uploads/2016/08/Lean-Six-Sigma-Pan-Pacific-paper-with-graphics13Apr04.pdf

- Van Kemenade, E., Hardjono, T.W. (2019). Twenty-first-century Total Quality Management: The Emergence Paradigm. The TQM Journal 31: 150–66

- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., Werner, T. (2015). Quality Management—History and trends. The TQM Journal 27: 281–93.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Widman, J. Hua, S.Y., Ross, S.C. (2010). Applying lean principles in software development process – a case study. Issues in Information Systems, 9(1), 635-639

- Xerox Consulting (2008), Lean Six Sigma: Capabilities Brief, Outsourcing and business services, available at: www.xerox.com/downloads/usa/en/x/XGS_LSS_low.pdf/

- Zu, X. (2009). Infrastructure and core quality management practices: How do they affect quality? International Journal of Quality & Reliability Management 26: 129–49.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ