

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Αικατερίνη Ι. Τσαλίκη

Πτυχίο Γαλλικής Γλώσσας και Φιλολογίας Πανεπιστημίου Αθηνών,
Μεταπτυχιακές Σπουδές στις Επιστήμες του Λόγου και στη Γαλλική Γλώσσα,
Μορφωτική Συνεργασία & Διαπολιτισμικές Σχέσεις - Παν/μιο Λυών 2 Γαλλίας

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων (E-MBA)

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2007

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Γιάννη και Φαίδρα

ΓΑΝΕΠΙΣΤΗΜΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Αικατερίνη Ι. Τσαλίκη

Σημαντικοί όροι: Ανασχεδιασμός, Αναδιάρθρωση, επιχειρηματική διαδικασία, ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης, Μοντέλο Επιχειρηματικών Διαδικασιών, μοντελοποίηση, εγχειρίδιο διαδικασιών, διαχείριση αλλαγής, σχέδιο μετάβασης, Πληροφοριακή Τεχνολογία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αναπτύσσει την έννοια του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPR) σε ελληνικές επιχειρήσεις τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και με την παρουσίαση πραγματικών παραδειγμάτων έργων Ανασχεδιασμού σε ελληνικές εταιρείες.

Αντικειμενικός σκοπός αυτής της εργασίας είναι να παρουσιάσει τα στάδια Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών: ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης, προσδιορισμός περιθωρίων βελτίωσης, εγχειρίδιο διαδικασιών, σχέδιο μετάβασης.

Η μεθοδολογία που προτείνεται και οι επιλογές που παρουσιάζονται, ποικίλλουν ανάλογα με τη στρατηγική της κάθε επιχείρησης, την οργανωτική της δομή και τις διαδικασίες που θα επιλέξει για ανασχεδιασμό.

Παράλληλα, η εργασία τονίζει το σημαντικό ρόλο της Πληροφοριακής Τεχνολογίας καθώς και της ορθής διαχείρισης της αλλαγής για την επιτυχία ενός έργου BPR.

Τέλος, η εργασία περιγράφει αναλυτικά όλες τις φάσεις του έργου BPR σε δύο ελληνικές εταιρείες, και προτείνει μια προσέγγιση προσαρμοσμένη στους παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας σε συνδυασμό με την ανάγκη για αύξηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	VIII
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	IX
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	X
1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ- ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2 ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	4
2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ	
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	10
2.2 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	13
2.3 ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	15
3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	19
3.1 ΦΑΣΗ Α: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ	
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	22
3.2 ΦΑΣΗ Β: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	24
3.3 ΦΑΣΗ Γ: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ	27
3.4 ΦΑΣΗ Δ: ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ	29
4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	30
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ – ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	33
4.1.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ.....	34
4.1.1.1 ΣΤΑΔΙΟ 1: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ	
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	35
4.1.1.2 ΣΤΑΔΙΟ 2: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ	
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	36
4.1.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ	38
4.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ.....	40
4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.....	43
5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	49
5.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	49
5.1.1 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΑΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΕΣΟ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	50
5.1.2 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ – ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ	51
5.2 ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ.....	53
5.2.1 ΦΟΡΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	53
5.2.1.1 ΗΓΕΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	53
5.2.1.2 ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	54
5.2.1.3 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	55
5.2.1.4 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	56
5.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	59
5.2.2.1 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	60
5.2.2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	61
5.2.2.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	63
6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΛΦΑ	67

6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	67
6.1.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	67
6.1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ / ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	68
6.2 ΦΑΣΗ I: ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	71
6.2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	72
6.2.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ.....	75
6.2.2.1 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ.....	75
6.2.2.2 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	77
6.2.2.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ.....	82
6.2.2.3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ / ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	82
6.2.2.3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	84
6.2.2.3.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	84
6.2.2.3.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	85
6.2.2.3.5 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ / ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	86
6.2.2.4 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	87
6.2.2.4.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΕΩΝ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ	88
6.2.2.4.2 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	89
6.2.2.4.3 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΧΡΗΣΤΩΝ	90
6.2.2.4.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	92
6.2.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	93
6.2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	93
6.2.3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α & ΡΟΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	94
6.2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	97
6.3 ΦΑΣΗ II: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ	103
6.3.1 ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.....	103
6.3.2 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	107
6.3.2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ	108
6.3.2.3 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	110
6.3.2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ / ΠΛΑΝΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	110
6.3.2.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	111
6.3.2.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	112
6.3.2.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ (ERP)	112
6.3.2.8 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ	113
6.3.3 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ	114
6.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ	117
6.4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Α: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	118
6.4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Β: ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ.....	132
6.4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Γ: ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΧΡΗΣΤΩΝ	137
6.4.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Δ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	141
6.4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Ε: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	145
6.5 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΕΡΓΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α	148
6.5.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α	148
6.5.1.1 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	151
6.5.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ (ERP)	152
6.5.2.1 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΈΡΓΟΥ	156
6.5.2.2 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	157
6.5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	158
6.5.3.1 ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.....	158

6.5.3.2	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ	159
6.6	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ / ΠΛΑΝΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	161
6.6.1	ΧΡΟΝΟΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ	162
6.6.2	ΦΑΣΗ Α: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	163
6.6.3	ΦΑΣΗ Β: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ / ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	164
6.6.4	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	165
7	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΗΤΑ.....	168
7.1	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	168
7.1.1	ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	168
7.1.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ / ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	170
7.2	ΦΑΣΗ Ι: ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Β - ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Β	172
7.2.1	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	172
7.2.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	174
7.2.3	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	175
7.2.4	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ	175
7.2.5	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	177
7.2.6	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	178
7.2.7	ΥΠΟΔΟΜΕΣ / ΕΝΤΥΠΑ	179
7.3	ΦΑΣΗ ΙΙ: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ 182	
7.3.1	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	182
7.3.1.1	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΒΑΣΗ.....	186
7.3.1.1.1	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ	186
7.3.1.1.2	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	187
7.3.1.1.3	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ.....	188
7.3.1.2	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	190
7.3.1.3	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΡΟΛΩΝ	193
7.3.1.3.1	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	195
7.3.1.3.1.1	ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΩΝ.....	195
7.3.1.3.1.2	ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ.....	197
7.3.1.3.2	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΩΝ	198
7.3.1.3.2.1	ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	199
7.3.1.3.2.2	ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	201
7.3.1.4	ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ & ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΝ / ΕΡΓΩΝ.....	202
7.3.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	210
7.3.2.1	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	211
7.3.2.1.1	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	215
7.3.2.1.1.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	215
7.3.2.1.1.2	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	216
7.3.2.1.2	ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	216
7.3.2.1.2.1	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ	216
7.3.2.1.2.2	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ	217
7.3.2.1.2.3	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ.....	218
7.3.2.1.2.4	ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	218
7.3.2.1.3	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	220
7.3.2.1.3.1	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ.....	220
7.3.2.1.3.2	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	220
7.3.2.1.3.3	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	221
7.4	ΦΑΣΗ ΙΙΙ: ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	222
7.5	ΦΑΣΗ ΙV: ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ	223

7.5.1	ΑΜΕΣΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	226
7.5.1.1	ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	226
7.5.1.2	ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	227
7.5.1.3	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ	229
7.5.1.4	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	232
7.5.1.5	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	238
7.5.1.6	ΆΛΛΕΣ ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	244
7.5.2	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	247
7.5.2.1	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	247
7.5.2.2	ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ / ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	250
7.5.2.3	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ / ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΈΡΓΩΝ 254	
7.5.2.4	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ 256	
7.5.2.5	ΆΛΛΕΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	258
8	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	261
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	263
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	I
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	II
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	II
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ	IV
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV	V
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V	II
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI	VII
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VII. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Α ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Β: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ (Κ01)	VIII
VII.1	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ (ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Κ01- 01)	X
VII.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Β: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ (Κ02)	XVI
VII.3	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Γ: ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ(Κ03)	XIX
VII.4	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Δ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ (Κ04)	XXI

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή μου κ. Ν. Γεωργόπουλο για τη συνεργασία και την καθοριστική συμβολή του στην υλοποίηση αυτής της εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1: Φάσεις & Κυριότερες Εργασίες Υλοποίησης Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος	37
Πίνακας 6.1: Προβλήματα Υφιστάμενου Πληροφοριακού Συστήματος της εταιρείας Α.....	96
Πίνακας 6.2: Περιοχές Βελτίωσης Στρατηγικής της εταιρείας Α	99
Πίνακας 6.3: Περιοχές Βελτίωσης Οργάνωσης / Αρμοδιοτήτων της εταιρείας Α	100
Πίνακας 6.4: Περιοχές Βελτίωσης Λειτουργικών Διαδικασιών της εταιρείας Α	100
Πίνακας 6.5: Περιοχές Βελτίωσης Επικοινωνίας / Συνεργασιών της εταιρείας Α	101
Πίνακας 6.6: Περιοχές Βελτίωσης Ανθρώπινου Δυναμικού / Εκπαίδευσης της εταιρείας Α	102
Πίνακας 7.1: Υφιστάμενη και Επιθυμητή Κατάσταση της εταιρείας Β	181
Πίνακας 7.2: Φάση 1: Κοινοποίηση Αλλαγών στην εταιρεία Β	236
Πίνακας 7.3 Φάση 2: Προώθηση Ενιαίας Κουλτούρας στην εταιρεία Β	236
Πίνακας 7.4 Αρχικό Στάδιο Εκπαιδευτικού Πλάνου της εταιρείας Β	241
Πίνακας 7.5 Μεταβατικό Στάδιο Εκπαιδευτικού Πλάνου της εταιρείας Β	242

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.1: Σύμβολα Ροής Διαδικασίας	24
Διάγραμμα 5.1: Στάδια Αντίδρασης Εργαζομένων στην Αλλαγή	55
Διάγραμμα 5.2: Αντίσταση Εργαζομένων στην Αλλαγή και Ρόλος της Διοίκησης	55
Διάγραμμα 5.3: Παράγοντες Επίδρασης της Αλλαγής	56
Διάγραμμα 5.4: Παράγοντες Επιτυχούς Ένταξης της Αλλαγής	59
Διάγραμμα 6.1: Μεθοδολογική Προσέγγιση της Μελέτης της εταιρείας A	67
Διάγραμμα 6.2: Ομάδες Προϊόντων της εταιρείας A	69
Διάγραμμα 6.3: Κατανομή του Προσωπικού της εταιρείας A ανά Διεύθυνση/ Τμήμα	70
Διάγραμμα 6.4: Οργανόγραμμα της εταιρείας A	71
Διάγραμμα 6.5: Προσωπικό της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης της εταιρείας A	75
Διάγραμμα 6.6: Κατανομή Συνολικού Διαθέσιμου Ανθρωποχρόνου της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης της εταιρείας A	79
Διάγραμμα 6.7: Διαδικασία Διαχείρισης Νέων Αιτημάτων (Βελτιώσεις– Επεκτάσεις των υφιστάμενων εφαρμογών) της εταιρείας A ...	86
Διάγραμμα 6.8: Διαδικασία Προμήθειας Εξοπλισμού Μηχανογράφησης της εταιρείας A	88
Διάγραμμα 6.9: Διαδικασία Υποστήριξης Χρηστών της εταιρείας A	89
Διάγραμμα 6.10: Διαδικασία Εκπαίδευσης Χρηστών στη Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων της εταιρείας A	90

Διάγραμμα 6.11: Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων της εταιρείας A	92
Διάγραμμα 6.12: Υφιστάμενα Πληροφοριακά Συστήματα & Ροή Πληροφορίας της εταιρείας A	93
Διάγραμμα 6.13: Βασικές Θεματικές Περιοχές & Αλληλεπίδραση με Αντίστοιχους Τομείς της εταιρείας A που χρήζουν βελτίωση. 97	
Διάγραμμα 6.14: Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Στρατηγικής της εταιρείας A	103
Διάγραμμα 6.15: Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Οργάνωσης/ Αρμοδιοτήτων της εταιρείας A	103
Διάγραμμα 6.16: Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Λειτουργικών Διαδικασιών της εταιρείας A	104
Διάγραμμα 6.17: Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Επικοινωνίας/ Συνεργασιών της εταιρείας A	104
Διάγραμμα 6.18: Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Ανθρώπινου Δυναμικού / Εκπαίδευσης της εταιρείας A	105
Διάγραμμα 6.19: Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Υποδομών / Συστημάτων της εταιρείας A	105
Διάγραμμα 6.20: Διαδικασία A: Διοίκηση Έργων Πληροφορικής της εταιρείας A	119
Διάγραμμα 6.21: Επιχειρηματικό Μοντέλο Διαδικασιών με Ανάλυση Διαδικασιών & Διαγραμματική Απεικόνιση Ροής Εργασιών για την εταιρεία A	151
Διάγραμμα 7.1: Μεθοδολογική Προσέγγιση της Μελέτης για την εταιρεία B ..	172
Διάγραμμα 7.2: Στάδια Πορείας Ανάπτυξης Επιχείρησης	186

Διάγραμμα 7.3: Χαρακτηριστικά και Κρίσιμοι Παράγοντες των Σταδίων της Πορείας Ανάπτυξης μιας επιχείρησης	187
Διάγραμμα 7.4: Χαρακτηριστικά Λειτουργικού Στρατηγικού Προσανατολισμού	189
Διάγραμμα 7.5: Οργανωτική Δομή της εταιρείας Β	194
Διάγραμμα 7.6: Διοίκηση Ανάπτυξης / Έργου της εταιρείας Β	212
Διάγραμμα 7.7: Μοντέλο Επιχειρηματικών Διαδικασιών της εταιρείας Β	219
Διάγραμμα 7.8: Κύριες Διαδικασίες και Υποδιαδικασίες της εταιρείας Β	226

1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ- ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βρισκόμαστε στην αυγή μιας εποχής δικτυακής ευφυΐας, μιας εποχής που δίνει γέννηση σε μια νέα οικονομία, σε μια νέα πολιτική και μια νέα κοινωνία. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μεταμορφώνονται, οι κοινωνίες ανανεώνονται και τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να ανακαλύψουν καλύτερα τους εαυτούς τους με τη βοήθεια της νέας πληροφοριακής τεχνολογίας. Όμως πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να εκσυγχρονιστούν για να ανταποκριθούν καλύτερα στην νέα οικονομία;

Στη δεκαετία του '80, το κύριο εργαλείο του μάνατζμεντ για την αλλαγή ήταν η ποιότητα. Η ολική ποιότητα και το κίνημα για συνεχή βελτίωση βοήθησε πολλές επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στη νέα παγκόσμια κατάσταση. Εντούτοις, στη δεκαετία του '90, η προσοχή πέρασε στην Αναδιάρθρωση / Ανασχεδιασμό των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Redesign ή Reengineering / BPR), μια τεχνική του μάνατζμεντ που υιοθετήθηκε από ομίλους εταιρειών και οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι παλιές μέθοδοι και πρακτικές διοίκησης, οι οργανωτικές δομές και οι τρόποι εργασίας έγιναν ακατάλληλοι για το νέο παγκοσμιοποιημένο, ανταγωνιστικό, επιχειρησιακό περιβάλλον. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις χρειάστηκε να ανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους προκειμένου να μειώσουν το λειτουργικό κόστος.

Το BPR χρησιμοποιείται για να ανασχεδιάσει και να ανακατευθύνει τις διαδικασίες / διεργασίες που ακολουθούνται στο πλαίσιο μιας επιχείρησης και γενικά στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ώστε να καταστήσει δυνατή την ανταπόκριση στους βασικούς στόχους, μέσω μιας δυναμικής πορείας. Η πορεία χαρακτηρίζεται ως δυναμική, δεδομένου ότι βασίζεται στην ανάδραση σε κάθε φάση της, ενώ υλοποιείται ακόμη και με επαναπροσδιορισμό παραμέτρων που αφορούν στους στόχους. Η πολυπλοκότητα της ανάδρασης και της διαρκούς επανεξέτασης των διαδικασιών είναι φανερό ότι δεν είναι δυνατόν να υλοποιηθούν παρά μόνο μέσω της χρήσης κατάλληλων Πληροφοριακών Συστημάτων. Η αλλαγή και ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών, αλλά και η εισαγωγή ή η αντικατάσταση των Πληροφοριακών Συστημάτων των επιχειρήσεων και οργανισμών, συνοδεύονται υποχρεωτικά από αντίστοιχες διαδικασίες αναδιάρθρωσης. Οι επιπτώσεις της οποιαδήποτε αλλαγής σε θέματα πρακτικής και τακτικής των επιχειρήσεων και οργανισμών, οδηγούν αναπόφευκτα σε εφαρμογή BPR.

Η επιτυχία στη νέα οικονομία θα έχει ως αποτέλεσμα την ανακάλυψη νέων επιχειρηματικών διαδικασιών, τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, νέων βιομηχανικών κλάδων και νέων πελατών. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να προχωρήσουν σήμερα όχι μόνο σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους αλλά στο μετασχηματισμό τους μέσα από την πληροφοριακή τεχνολογία. Ο στόχος δε θα πρέπει να είναι απλά ο έλεγχος κόστους, αλλά η επίτευξη σημαντικών τομών στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην άμεση ανταπόκριση και στις καινοτομίες.

Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο κεφάλαιο θα εξηγήσουμε την έννοια του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPR), τα στάδια / φάσεις που ακολουθεί ο Ανασχεδιασμός, καθώς και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ενός τέτοιου έργου.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα εργαλεία και τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση του Ανασχεδιασμού ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να δείξουμε τον πρωταρχικό ρόλο που καταλαμβάνει η Πληροφοριακή Τεχνολογία στην πραγματοποίηση του έργου αλλά και γενικότερα στην αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα επισημάνουμε τη σπουδαιότητα της ορθής διαχείρισης της αλλαγής σε μια επιχείρηση για την ομαλή μετάβαση στη νέα κατάσταση.

Τέλος, στα κεφάλαια έξι και επτά θα παρουσιάσουμε τις μελέτες περιπτώσεων δύο ελληνικών εταιρειών¹ που ανέθεσαν στην Deloitte & Touche Consulting το έργο του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών. Έτσι θα περιγράψουμε όλα τα στάδια προς την υλοποίηση, ξεκινώντας από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, την καταγραφή των περιθωρίων βελτίωσης και την ανάπτυξη μοντέλου επιχειρηματικών διαδικασιών έως τη σύνταξη του εγχειριδίου διαδικασιών και την ανάπτυξη σχεδίου μετάβασης στη νέα κατάσταση.

¹ Πρόκειται για πραγματικές περιπτώσεις εταιρειών αλλά για λόγους εμπιστευτικότητας αναφέρονται ως εταιρεία Άλφα (Α) και εταιρεία Βήτα (Β) στην παρούσα εργασία. Ως μέλος της ομάδας έργου της Deloitte & Touche Consulting είχα την ευκαιρία να παρακολουθήσω όλα τα στάδια διεξαγωγής του έργου του Ανασχεδιασμού των εν λόγω εταιρειών.

2 ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών είναι μια νέα έννοια που διαδόθηκε μέσω της εφαρμογής του ερευνητικού προγράμματος του MIT «Management in the 1990's». Οι όροι Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών / Διεργασιών (Business Process Redesign, BPR), Αναδιοργάνωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών / Διεργασιών (Business Process Reengineering) ή απλά Αναδιοργάνωση έχουν όλοι χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν την αλλαγή διεργασιών (process change). Ουσιαστικά, οι όροι «redesign» και «re-engineering» χρησιμοποιούνται εναλλακτικά για να αποδώσουν την ίδια έννοια.

Οι Hammer και Champy² ορίζουν ως BPR «τη ριζική αναθεώρηση (rethinking) και ανασχεδιασμό (redesign) των επιχειρηματικών διεργασιών (business processes) για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα σύγχρονα μεγέθη όπως κόστος, ποιότητα, υπηρεσία και ταχύτητα».

Ο Davenport³ χρησιμοποιεί τον όρο «καινοτομία επιχειρηματικής διαδικασίας» (process innovation) και τον ορίζει ως «την επανεξέταση αρχικά του συνολικού επιχειρηματικού στόχου μιας διεργασίας και στη συνέχεια την πραγματοποίηση δημιουργικής και ριζικής αλλαγής για την υλοποίηση βελτιώσεων τάξης-μεγέθους στον τρόπο που ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται». Ο όρος «καινοτομία

² Hammer M. and Champy J., 1993, Reengineering the Corporation, Harper Collins Books, New York.

³ Davenport T.H , 1993, Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston, MA.

επιχειρηματικής διαδικασίας» περιγράφει την πρόβλεψη των νέων στρατηγικών εργασίας, την πραγματική δράση του σχεδιασμού επιχειρηματικής διαδικασίας, και την υλοποίηση της αλλαγής σε όλες τις σύνθετες τεχνολογικές, ανθρώπινες, και οργανωτικές διαστάσεις της.

Λίγο αργότερα, οι Andrews & Stalick⁴ δίνουν κυρίως έμφαση στη σημασία των οργανωτικών πτυχών ολοκλήρωσης του BPR και το ορίζουν ως «τον ριζικά μεταβαλλόμενο τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται - μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές πολιτικές και έλεγχοι, συστήματα και τεχνολογία, οργανωτικές σχέσεις και επιχειρηματικές πρακτικές, και προγράμματα μισθοδοσίας (reward programs αμοιβής)». Υπογραμμίζουν επίσης την εγκατάλειψη των παλαιών μεθόδων καθώς και το βασικό ρόλο που παίζει η τεχνολογία της πληροφορικής. Ο Earl⁵ με τη σειρά του, περιγράφει τον ανασχεδιασμό ως έργο στρατηγικής αλλαγής.

Αν και οι ορισμοί μπορεί να διαφέρουν, φαίνεται πως ο Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών έχει τυπικά τέσσερα σημαντικά χαρακτηριστικά:

- προσπαθεί να πετύχει δραματική βελτίωση στην απόδοση
- περιλαμβάνει ριζική απομάκρυνση από υπάρχουσες πρακτικές
- υποστηρίζεται συχνά από την Πληροφοριακή Τεχνολογία
- είναι μια ριζική και προγραμματισμένη προσπάθεια

⁴ Andrews D. and Stalick S., 1994, Business Reengineering, The Survival Guide, Prentice Hall PTR.

⁵ Earl M.J., 1994, Viewpoint: The New and Old of Business Process Redesign, *Journal of Strategic Information Systems* (3:1), pp. 5-22.

Κεντρική θέση σε κάθε ορισμό κατέχει επίσης ο όρος διαδικασία / διεργασία⁶ (process), ο οποίος χρησιμοποιείται για να ορίσει «ένα σύνολο λογικά συσχετισμένων εργασιών που εκτελούνται με στόχο την επίτευξη ενός ορισμένου επιχειρηματικού αποτελέσματος»⁷. Κάθε διαδικασία αποτελείται από διάφορα βήματα ή δραστηριότητες που απαιτούν ανθρώπινο δυναμικό, πληροφορίες και άλλους παράγοντες ώστε να δώσουν αξία στον πελάτη. Η επιχειρηματική διαδικασία χαρακτηρίζεται από τρία στοιχεία⁸: τα εισερχόμενα στοιχεία (πληροφορίες ή υλικά), την επεξεργασία των δεδομένων στοιχείων (που συνήθως αποτελείται από αρκετά στάδια που επιφέρουν πρόσθετα χρονικά και οικονομικά κόστη) και το αποτέλεσμα (παράδοση επιθυμητού προϊόντος ή υπηρεσίας). Το προβληματικό μέρος της διαδικασίας είναι η επεξεργασία και σε αυτό το στάδιο επεμβαίνει το BPR, ώστε να γίνει λιγότερο χρονοβόρο και με μικρότερο κόστος.

Έτσι με βάση τα παραπάνω, ως BPR μπορούμε να ορίσουμε μια στρατηγική προσπάθεια κατά την οποία η Πληροφοριακή Τεχνολογία χρησιμοποιείται για να υποστηρίξει την προγραμματιζόμενη ριζική αλλαγή των επιχειρηματικών διαδικασιών με στόχο τη δραματική βελτίωση της απόδοσης⁹.

⁶ Η ακριβής μετάφραση στα ελληνικά του αγγλικού όρου «process» είναι διεργασία αλλά έχει επικρατήσει ο όρος διαδικασία και αυτόν θα χρησιμοποιούμε στο εξής στην παρούσα εργασία.

⁷ Davenport T.E. and Short J.E., 1990, «The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign», *Sloan Management Review*, Summer 1990.

⁸ Ζυγιάρης Σ., 2000, *Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών* (Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας).

⁹ Fiedler K.D., Grover V. and Teng J.T.C., 1995, «An empirical study of information technology enabled business process redesign and corporate competitive strategy», *European Journal of Information Systems*, Vol. 4, pp. 17-30.

Στα προηγούμενα χρόνια σημειώθηκαν πολλά παραδείγματα BPR από επιχειρήσεις κυρίως που είχαν ζημιές και αμέσως μετά την εφαρμογή του BPR πέτυχαν την ζητούμενη κερδοφορία. Τα κίνητρα ήταν συνήθως η ανάγκη για επιτάχυνση, η μείωση των απαραίτητων πόρων, η βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας καθώς και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας¹⁰.

Σήμερα όμως οι τεχνολογικές εξελίξεις αλλάζουν τον τρόπο της επικοινωνίας και διευκολύνουν την εσωτερική οργάνωση, με αποτέλεσμα να αλλάζει ο τρόπος του επιχειρείν σε παγκόσμιο επίπεδο και κατ' επέκταση το BPR αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα επιτυχημένης στρατηγικής της επιχείρησης. Το BPR κερδίζει σπουδαιότητα στον τρόπο που οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις διεπιχειρησιακές τους σχέσεις, τις συμμαχίες, και άλλες μεθόδους διεπιχειρησιακού συντονισμού. Αυτές οι σχέσεις απαιτούν ανασχεδιασμό για να διευκολυνθεί η οργάνωση των διαδικασιών μεταξύ δύο οργανισμών¹¹. Οι Hammer και Champy (2001) επιχειρούν μια σαφή αναθεώρηση του όρου του Ανασχεδιασμού για τη νέα χιλιετία. Για μια φορά ακόμα αυτό το βιβλίο θέτει τη βελτίωση της διαδικασίας στην πρώτη γραμμή της συνείδησης της διοίκησης της επιχείρησης. Οι Hammer και Champy

¹⁰ Hammer, M. and Stanton, S.A., 1995, The Reengineering Revolution, Hammer and Co., Cambridge, MA.

Verespej, M., 1995, «Reengineering isn't going away», Industry Week, February 20, p. 42.

Wellins, R.S. and Murphy, J.S., 1995, «Reengineering: plug into the human factor», Training & Development, January, pp. 33-37.

¹¹ Nissen, M., 1998, «Redesigning reengineering through measurement-driven inference», MIS Quarterly, Vol. 22 No. 4, pp. 509-534.

Broadbent, M., Weill, P. and St. Clair, D., 1999, «The implications of information technology information infrastructure for business process redesign», MIS Quarterly, Vol. 23 No. 2, pp. 159-182.

επανεισάγουν το στόχο «σημαντικά κέρδη» με τη μείωση του εύρους του οργανισμού και προτείνουν την επανεξέταση κάθε απλής διαδικασίας και την ανασυγκρότηση της επιχείρησης από κάτω προς τα πάνω.

Επίσης, η μεγάλη σημασία που έχει δοθεί στο BPR οφείλεται στην αυξανόμενη έμφαση που έχει δοθεί στους ιστότοπους (Web sites) των επιχειρήσεων καθώς και στις βάσεις δεδομένων¹². Ο Champy¹³ υποστηρίζει ότι το BPR ήταν θεραπεία της δεκαετίας του '90 για τις εταιρείες που άργησαν να εστιάσουν στον πελάτη και στερήθηκαν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με την εφαρμογή BPR, μια εταιρεία οργανώνει τη δομή της με βάση τις διαδικασίες με τις οποίες λειτουργεί. Η επιχείρηση έχει μια ομάδα εργασίας υπεύθυνη για την εκτέλεση των παραγγελιών, που καταργεί τα εμπόδια μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Το BPR εστιάζει στην ομαδική εργασία πάνω στις διάφορες διαδικασίες της επιχείρησης, καθώς και στη δημιουργία επιχειρηματικής δεοντολογίας στο προσωπικό. Οι στόχοι της τεχνικής αυτής είναι να δημιουργήσει πελατοκεντρικές μορφές οργάνωσης στις επιχειρήσεις, και αυτό αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την εφαρμογή του BPR.

Ο Champy (2001) θεωρεί τον Ανασχεδιασμό της τελευταίας δεκαετίας ως την αρχή, το πρώτο βήμα. Σε αυτή τη δεκαετία, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεχίσουν την προσπάθεια με τη χρησιμοποίηση της Πληροφοριακής

¹² Kalakota, R. and Robinson, M., 1999, E-Business, Roadmap for Success, Addison-Wesley, Reading, MA.

¹³ Champy, J.A., 2002, X-Engineering the Corporation: Reinventing Your Business in the Digital Age, Warner Books, New York.

Τεχνολογίας για να προσθέσουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, και άλλους συνεργάτες κατά τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών τους διαδικασιών. Ο ανασχεδιασμός των εργασιών θα ξεπεράσει τα όρια της επιχείρησης, και θα πραγματοποιείται μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της, των προμηθευτών και των λοιπών συνεργατών της.

Στη συνέχεια θα μιλήσουμε για τα στοιχεία που χρειάζεται μια εταιρεία για να εφαρμόσει BPR, τους στόχους που θέτει μια εταιρεία όταν αποφασίσει να το εφαρμόσει αλλά και τις αλλαγές που αυτό επιφέρει στον τρόπο λειτουργίας της.

2.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Οι σημαντικότεροι παράγοντες για την εφαρμογή BPR σε μια εταιρεία είναι οι εξής:

- **Στρατηγική της εταιρείας**, προσανατολισμένη στην παροχή πελατοκεντρικών υπηρεσιών
- **Εγκατάσταση και χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων**
Με την ανάπτυξη της Πληροφοριακής Τεχνολογίας δίνεται η δυνατότητα να δουλεύουμε μαζί, ενώ βρισκόμαστε σε διαφορετικούς τόπους. Οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να λειτουργούν σε ομάδες μέσω intranets / extranets, εφαρμογές workflow (εργαλεία αυτοματοποίησης διαδικασιών μέσω ηλεκτρονικής διακίνησης φορμών και εγγράφων) και groupware (εργαλεία που διευκολύνουν την επικοινωνία σε ομάδα εργασίας), που εκμηδενίζουν τις αποστάσεις.
- **Αναβάθμιση ανθρώπινου δυναμικού**
Δίνονται στους υπαλλήλους τα κατάλληλα μέσα για να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους: την κατάλληλη πληροφορία-ενημέρωση, τα κατάλληλα εργαλεία, την κατάλληλη εκπαίδευση, το σωστό περιβάλλον και τη δικαιοδοσία που χρειάζονται. Τα Πληροφοριακά Συστήματα δίνουν την δυνατότητα ενδυνάμωσης των υπαλλήλων μέσω της παροχής πληροφόρησης, εργαλείων και εκπαίδευσης.

- **Παροχή Πληροφόρησης**

Η παροχή πληροφόρησης βοηθά το προσωπικό στη διεκπεραίωση των εργασιών και είναι ο πρωταρχικός σκοπός των περισσότερων πληροφοριακών συστημάτων πληροφορικής, παρά το γεγονός ότι παρέχουν πληροφορίες με διαφορετικούς τρόπους.

- **Παροχή Εργαλείων**

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από την παροχή κατάλληλης πληροφόρησης, σημαίνει και παροχή των κατάλληλων εργαλείων.

- **Παροχή Εκπαίδευσης**

Εφόσον τα Πληροφοριακά Συστήματα είναι σχεδιασμένα να παρέχουν πληροφορίες για να εκτελούνται οι εργασίες σωστά και να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν συχνά και για εκπαίδευση και μάθηση.

- **Περιορισμός της μη Παραγωγικής Χρήσης του Χρόνου**

Τα Πληροφοριακά Συστήματα μπορούν να μειώσουν τον χρόνο που οι εργαζόμενοι ξοδεύουν σε μη παραγωγικές εργασίες.

- **Περιορισμός Χρήσης Πλεονάζοντος Χαρτιού**

Ένας συνηθισμένος τρόπος για να βελτιωθεί σημαντικά η επεξεργασία δεδομένων, είναι να περιοριστεί η χρήση του πλεονάζοντος χαρτιού. Η ηλεκτρονική αποθήκευση των δεδομένων κάνει πολύ πιο εύκολη την επεξεργασία τους και την πρόσβαση σε αυτά, καθώς εύκολα τυπώνονται ή μεταφέρονται, και έχουν εύκολη και ευέλικτη μορφοποίηση και διαφοροποίηση.

- **Εξάλειψη της περιττής διαφοροποίησης σε Διαδικασίες και Συστήματα**

Σε πολλές επιχειρήσεις, τα διαφορετικά τμήματα χρησιμοποιούν διαφορετικά συστήματα και λειτουργίες για την εκτέλεση σημαντικών και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, όπως οι πληρωμές προσωπικού, η αγορά προμηθειών, και ο έλεγχος των αποθεμάτων. Παρόλο που τέτοιες διαδικασίες φαίνονται κατάλληλες σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, πολλές φορές εκτελώντας την ίδια διαδικασία με διαφορετικό τρόπο είναι αντιπαραγωγικό σε γενική μορφή. Όταν οι διαδικασίες και τα συστήματα αυτά πρέπει να διαφοροποιηθούν λόγω της νέας τεχνολογίας, νέων κανονισμών ή νέων δεδομένων στο επιχειρησιακό περιβάλλον, τότε, πολύ συχνά, θα πρέπει να αναλυθούν μεμονωμένα και ξεχωριστά από την αρχή.

- **Μείωση του Φόρτου και του Όγκου Αρχαιοθέτησης**

Η διαχείριση και επεξεργασία δεδομένων συμπεριλαμβάνεται στις περισσότερες εργασίες και αυτό σημαίνει ότι η βελτίωση της επεξεργασίας δεδομένων είναι πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή Πληροφοριακών Συστημάτων.

2.2 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Μια εταιρεία που εφαρμόζει έργο Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών θέτει εκ των πρότερων τους στόχους που επιθυμεί να πετύχει, οι οποίοι συνοψίζονται στους εξής:

- **Εστίαση στον πελάτη.** Πελατοκεντρικές μορφές διαδικασιών που αποσκοπούν στον περιορισμό των παραπόνων του πελάτη.
- **Ταχύτητα.** Σημαντική συμπίεση του χρόνου που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των βασικών διαδικασιών της επιχείρησης.
- **Συμπίεση.** Συμπίεση κύριων εργασιών που έχουν μεγάλο κόστος μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης. Οργανώνοντας κατάλληλα τις διαδικασίες της η επιχείρηση δημιουργεί και διαφάνεια στη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- **Ευκολία προσαρμογής.** Διαδικασίες και δομές ευέλικτες στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και στον έντονο ανταγωνισμό. Πλησιάζοντας τον πελάτη, η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να δημιουργήσει μηχανισμούς τέτοιους που να εντοπίζουν γρήγορα τα αδύνατα σημεία και να προσαρμόζονται άμεσα στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.
- **Ποιότητα.** Εμμονή στην άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη. Το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών ελέγχεται πάντα από ανάλογες διαδικασίες και δεν εξαρτάται άμεσα από το πρόσωπο το οποίο εξυπηρετεί τον πελάτη.
- **Καινοτομία.** Ηγετική θέση στην αγορά μέσω πρωτότυπων αλλαγών που θα δώσουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- **Παραγωγικότητα.** Δραστικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

2.3 ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Τα αναμενόμενα οφέλη από την υλοποίηση ενός έργου Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών είναι τα ακόλουθα:

- Ανακατάταξη εργασιών και διαδικασιών ώστε να προκύψουν λιγότερες, να εκτελούνται με φυσική σειρά, ταυτόχρονα, με τη συμμετοχή όσο το δυνατό λιγότερων εργαζομένων
- Αναδιοργάνωση στη δομή της επιχείρησης (από κάθετη σε διατμηματική) και αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού
- Οι εργασίες και οι διαδικασίες γίνονται πιο ευέλικτες ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης, της επιχείρησης και των πελατών (συνδυασμός επικεντρωμένων και περιφερειακών λειτουργιών).

Οι παραπάνω αλλαγές επιφέρουν μείωση του κόστους στη λειτουργία της επιχείρησης, καλύτερη ποιότητα στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες. Έτσι, η υλοποίηση ενός έργου Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εκσυγχρονίσει τις επιχειρηματικές της διαδικασίες, με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και την αύξηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Για την υλοποίηση του έργου απαιτείται η επιλογή της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί και ο συντονισμός των μεθόδων για γρήγορες αλλαγές, αναβάθμιση και εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και για χρήση των

Πληροφοριακών Συστημάτων. Τα θέματα αυτά θα αποτελέσουν το αντικείμενο των επόμενων κεφαλαίων.

ΓΑΝΕΠΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Andrews D. and Stalick S., 1994, Business Reengineering, The Survival Guide, Prentice Hall PTR.

Broadbent, M., Weill, P. and St. Clair, D., 1999, «The implications of information technology information infrastructure for business process redesign», MIS Quarterly, Vol. 23 No. 2, pp. 159-182.

Champy, J.A., 2002, X-Engineering the Corporation: Reinventing Your Business in the Digital Age, Warner Books, New York.

Davenport T.H., 1993, Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Davenport T.E. and Short J.E., 1990, «The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign», Sloan Management Review.

Earl M.J., 1994, «Viewpoint: The New and Old of Business Process Redesign», Journal of Strategic Information Systems, pp. 5-22.

Fiedler K.D., Grover V. and Teng J.T.C., 1995, «An empirical study of information technology enabled business process redesign and corporate

competitive strategy», European Journal of Information Systems, Vol. 4, pp. 17-30.

Hammer M. and Champy J., 1993, Reengineering the Corporation, Harper Collins Books, New York.

Hammer, M. and Stanton, S.A., 1995, The Reengineering Revolution, Hammer and Co., Cambridge, MA.

Kalakota, R. and Robinson, M., 1999, E-Business, Roadmap for Success, Addison-Wesley, Reading, MA.

Nissen, M., 1998, «Redesigning reengineering through measurement-driven inference», MIS Quarterly, Vol. 22 No. 4, pp. 509-534.

Ζυγιάρης Σ., 2000, Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας), Αθήνα.

3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Για την αποτελεσματική υλοποίηση του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών σε μια εταιρεία συνίστανται να γίνουν οι παρακάτω ενέργειες:

- Επιλογή των στρατηγικών διαδικασιών (που προσθέτουν αξία στο προϊόν / υπηρεσία) για ανασχεδιασμό
- Απλοποίηση των νέων διαδικασιών και αναβάθμιση δυνατοτήτων
- Οργάνωση ομάδων εργασίας για κάθε διαδικασία και ανάθεση αρμοδιοτήτων για το συντονισμό της διαδικασίας
- Οργάνωση της ροής εργασίας για μεταφορά και έλεγχο εγγράφων
- Ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων για κάθε διαδικασία
- Αυτοματοποίηση των διαδικασιών μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων (Intranets, Knowledge Management, Workflow Management)
- Εκπαίδευση της κάθε ομάδας εργασίας για την αποδοτικότερη διαχείριση και λειτουργία της αντίστοιχης νέας διαδικασίας
- Καθιέρωση της νέας (ανασχεδιασμένης) διαδικασίας στην οργανωτική δομή της επιχείρησης

Οι περισσότερες μεθοδολογίες έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, αλλά υπάρχουν και απλές διαφορές που συχνά παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία ενός έργου αναδιοργάνωσης. Οι μεθοδολογίες BPR εφαρμόζονται αφού πρώτα καθοριστεί το πεδίο (προβληματικό τμήμα / τμήματα της επιχείρησης) που θα γίνει η αναδιοργάνωση. Για να μπορέσει μια

επιχείρηση, που θέλει να εφαρμόσει BPR, να επιλέξει τη σωστή μεθοδολογία, τη σειρά των διαδικασιών / βημάτων και να φέρει σε πέρας το κατάλληλο σχέδιο BPR, θα πρέπει να δημιουργήσει αποδοτικά και εφικτά οράματα.

Όλες οι μεθοδολογίες διαχωρίζονται σε γενικά βήματα μοντέλα, ως εξής:

- **Στάδιο Ενόρασης:** η επιχείρηση εξετάζει την υπάρχουσα στρατηγική και τις διαδικασίες της και με βάση αυτή την εξέταση ορίζονται οι διαδικασίες προς βελτίωση και οι πιθανότητες εφαρμογής Πληροφοριακών Συστημάτων
- **Στάδιο Εκκίνησης:** σχηματίζονται οι ομάδες εργασίας, θέτονται οι στόχοι του έργου, γίνεται ο σχεδιασμός του έργου και ανακοινώνεται στους υπαλλήλους
- **Στάδιο Διάγνωσης:** γίνεται καταγραφή των διαδικασιών και υποδιαδικασιών με βάση τα χαρακτηριστικά αυτών (δραστηριότητες, παράγοντες, διεξαγωγή, αρμοδιότητες, σχετικά συστήματα πληροφορικής και κόστος)
- **Στάδιο Ανασχεδιασμού:** νέες διαδικασίες προκύπτουν από την τμηματοποίηση των παλαιών και τη σχεδίαση εναλλακτικών διαδικασιών καθώς και μέσω της ανταλλαγής απόψεων (brainstorming) και διαφόρων δημιουργικών τεχνικών
- **Στάδιο Αναδόμησης:** πραγματοποιούνται αλλαγές στις τεχνικές διαχείρισης για την ομαλή μεταφορά και προσαρμογή στις αρμοδιότητες και τους ρόλους του ανθρώπινου δυναμικού

- **Στάδιο Εκτίμησης:** οι νέες διαδικασίες παρακολουθούνται και ελέγχονται για την επίτευξη των αρχικών στόχων και εξετάζονται προγράμματα ολικής ποιότητας

Στη συνέχεια παρουσιάζεται συνοπτικά η μεθοδολογία¹⁴ που ακολουθήθηκε για την υλοποίηση του έργου Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών στις μελέτες περιπτώσεων των εταιρειών Άλφα και Βήτα (Κεφάλαια 7 και 8).

Το έργο χωρίζεται σε τρεις ή τέσσερις φάσεις ανάλογα με την περίπτωση. Κάθε φάση έχει ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, η επίτευξη του οποίου επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων τεχνικών και εργαλείων. Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται αναλυτικά τα διακριτά βήματα εργασίας για την καθεμία από τις φάσεις του έργου.

¹⁴ Πηγή Deloitte & Touche Consulting.

3.1 ΦΑΣΗ Α: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Σε αυτή τη φάση μελετάται και αναλύεται η υφιστάμενη οργάνωση και λειτουργία της εταιρείας, κυρίως μέσα από τη διανομή ερωτηματολογίων, προσωπικών συνεντεύξεων και ομαδικών συναντήσεων εργασίας που διεξάγονται με τα στελέχη της εταιρείας, καθώς και από την ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν στην εταιρεία και στην αγορά δραστηριοποίησής της. Οι επιμέρους δραστηριότητες που συνθέτουν αυτή τη φάση είναι οι ακόλουθες:

- **Ανάλυση της Υφιστάμενης Οργάνωσης και Λειτουργίας**

Εκτίμηση της απόδοσης της υφιστάμενης οργανωτικής δομής της εταιρείας και αποτύπωση των κύριων δραστηριοτήτων ανά διεύθυνση / τμήμα. Θα πρέπει να επιτευχθεί πλήρης κατανόηση των υφιστάμενων διαδικασιών και του τρόπου που αυτές συνδέονται με την υφιστάμενη οργανωτική δομή της εταιρείας.

- **Αποτύπωση των Καναλιών Επικοινωνίας και Αναφορών**

Θα προσδιορισθούν τα «επίσημα» κανάλια επικοινωνίας και αναφορών που διέπουν την καθημερινή ροή στοιχείων και πληροφοριών τόσο μέσα στην εταιρεία, όσο και μεταξύ της θυγατρικής και της μητρικής εταιρείας. Επίσης, θα πρέπει να διερευνηθούν και τα «ανεπίσημα» κανάλια τα οποία ενδεχομένως να υφίστανται, με σκοπό τον προσδιορισμό των

πιθανών λειτουργικών ατελειών οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με αυτά.

- **Εντοπισμός Πιθανών Περιοχών Βελτίωσης**

Χρησιμοποιώντας τα συμπεράσματα από την ανάλυση που προηγήθηκε, θα προσδιοριστούν οι περιοχές αδυναμιών / βελτίωσης που σχετίζονται άμεσα με τις υφιστάμενες διαδικασίες της εταιρείας, έτσι ώστε να ληφθούν υπόψη στην επόμενη φάση.

3.2 ΦΑΣΗ Β: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Σε αυτή τη φάση πρωταρχικός στόχος είναι η λεπτομερής καταγραφή των επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας και ο προσδιορισμός των μεταξύ τους σχέσεων και αλληλεπιδράσεων (κανάλια επικοινωνίας), όπως αυτές προκύπτουν από τη φύση της κάθε διαδικασίας και τις εμπλεκόμενες οργανωτικές μονάδες της εταιρείας. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τις περιοχές βελτίωσης των υφιστάμενων διαδικασιών που εντοπίστηκαν κατά την πρώτη φάση θα πρέπει να συνταχθεί ένα ολοκληρωμένο εγχειρίδιο διαδικασιών το οποίο θα περιλαμβάνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες με όποιες βελτιώσεις / προσθήκες απαιτούνται.

Στα πλαίσια της παρούσας φάσης, θα αναπτυχθεί το «Επιχειρηματικό Μοντέλο Διαδικασιών» (Business Process Model) της εταιρείας, το οποίο θα πρέπει να καλύπτει το σύνολο των λειτουργιών της (διοικητικές, κύριες, υποστηρικτικές διαδικασίες).

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό μοντέλο των επιχειρηματικών διαδικασιών, οι οποίες έχουν διαχωριστεί σε:

- διοικητικές
- κύριες (δραστηριότητες που προσδίδουν αξία στον τελικό «εξωτερικό» πελάτη)

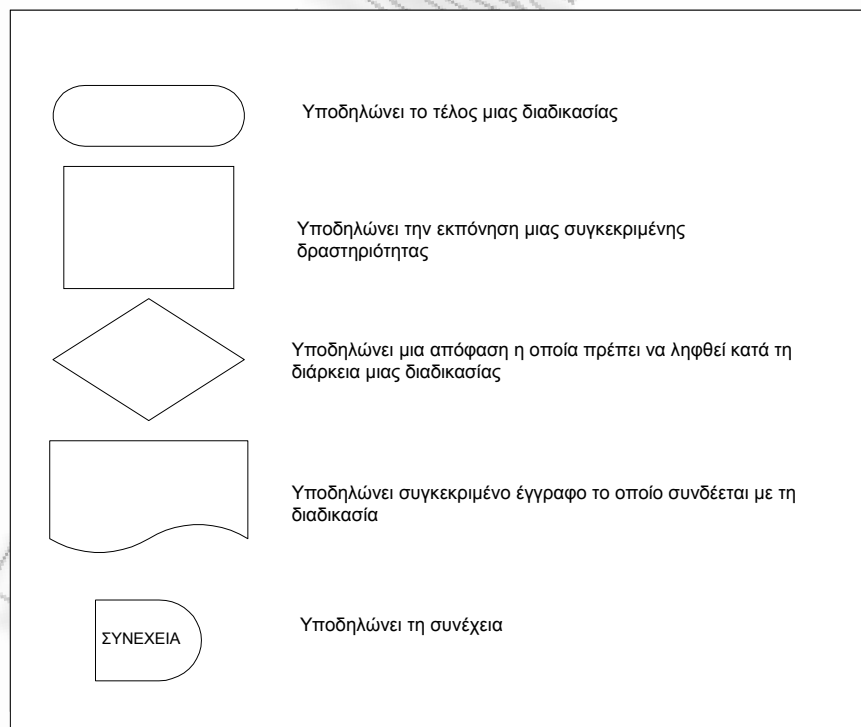
- υποστηρικτικές (δραστηριότητες που προσδίδουν αξία στον «εσωτερικό» πελάτη)

Κατά την ανάπτυξη του Επιχειρηματικού Μοντέλου Διαδικασιών περιγράφεται η κάθε διαδικασία, η οποία μπορεί να αποτελείται από μία ή περισσότερες υποδιαδικασίες (sub-processes). Για την περιγραφή των διαδικασιών χρησιμοποιείται η παρακάτω τυποποίηση:

- **Στόχος:** Περιγραφή του κύριου στόχου στον οποίο αποσκοπεί η κάθε διαδικασία
- **Ορισμός:** Περιγραφή των ορίων της διαδικασίας και των βασικών υποδιαδικασιών που αυτή περιλαμβάνει
- **Εμπλεκόμενες οργανωτικές μονάδες:** Προσδιορισμός οργανωτικών μονάδων που συμμετέχουν στη διεκπεραίωση της κάθε διαδικασίας
- **Περιγραφή της διαδικασίας:** Η ανάλυση των επιμέρους υποδιαδικασιών με τη συστηματική παράθεση των βασικών βημάτων και ενεργειών για την ολοκλήρωση της διαδικασίας
- **Αρμοδιότητες και εγκρίσεις:** Οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες των συμμετεχόντων στην κάθε διαδικασία
- **Διασύνδεση μεταξύ των υποδιαδικασιών:** Καταγραφή και αποσαφήνιση σχέσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ των επιμέρους υποδιαδικασιών
- **Διακινούμενα έγγραφα:** Τα έγγραφα και τα έντυπα που χρησιμοποιούνται ή εκτυπώνονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας

- **Μηχανογραφική υποστήριξη:** Οι απαιτήσεις σε θέματα μηχανογραφικής υποστήριξης και πληροφοριακών συστημάτων για την ολοκληρωμένη εκπόνηση των βημάτων εργασίας, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο
- **Διάγραμμα ροής διαδικασίας:** Αποτύπωση ροής (επιμέρους βήματα) διαδικασιών σε διάγραμμα, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο

Για τις διαγραμματικές απεικονίσεις των ροών διαδικασιών χρησιμοποιούνται τυποποιημένα σύμβολα ανάλογα με τη φύση της κάθε διαδικασίας, όπως απεικονίζονται στο διάγραμμα 3.1:



Διάγραμμα 3.1
Σύμβολα Ροής Διαδικασίας

3.3 ΦΑΣΗ Γ: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

Στη φάση αυτή γίνεται αποτύπωση των βασικών κανόνων λειτουργίας των διευθύνσεων / τμημάτων μέσω προδιαγεγραμμένων και κατανοητών διαδικασιών με τη σύνταξη εγχειριδίου διαδικασιών.

Οι διαδικασίες του εγχειριδίου εστιάζουν και συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας προς τους πελάτες / έργα της εταιρείας και κατά συνέπεια και προς την ίδια την εταιρεία και έχουν τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

- «Υπεύθυνο Διαδικασίας» (process owner), ο οποίος έχει την ευθύνη της τήρησής της και της παρακολούθησης της αποτελεσματικότητάς της
- Επιχειρησιακό / στρατηγικό στόχο και αξία
- Σημείο έναρξης και λήξης (σημείο παράδοσης αποτελέσματος / υπηρεσίας)
- Σαφή όρια, που υπερβαίνουν όμως τις κλασικές οργανωτικές μονάδες (οριζόντιος χαρακτήρας)
- Σαφώς καθορισμένες συσχετίσεις με άλλες διαδικασίες
- Είναι ένας λογικός συσχετισμός δραστηριοτήτων οι οποίες εμπεριέχουν μια σειρά από επιμέρους ενέργειες

Η επιτυχής εκτέλεση όλων των διαδικασιών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την άρτια λειτουργία της εταιρείας. Συνεπώς, οι διαδικασίες αυτές είναι απαραίτητο να αξιολογούνται συνεχώς ώστε να παραμένουν αποτελεσματικές, απλές και ευθυγραμμισμένες με τους στόχους, επικαιροποιημένες και με κύριο

προσανατολισμό την παροχή υπηρεσιών με συνέπεια, αξιοπιστία και υψηλή ποιότητα από την εταιρεία.

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΛΑ

3.4 ΦΑΣΗ Δ: ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ

Η τροποποίηση της οργανωτικής δομής μιας εταιρείας δημιουργεί την ανάγκη για προγραμματισμό της μετάβασης από την υφιστάμενη στην επιθυμητή κατάσταση μέσω της ανάπτυξης σχετικού πλάνου, ούτως ώστε να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη μετάβαση αυτή. Το πλάνο μετάβασης εξασφαλίζει ότι θα ακολουθηθούν όλα τα απαραίτητα βήματα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της διοίκησης και κατά συνέπεια του ευρύτερου έργου.

Έτσι, στην τελευταία αυτή φάση σχεδιάζεται ο τρόπος που θα εισαχθούν οι αλλαγές για την ομαλή μετάβαση στη νέα κατάσταση. Ο συνολικός σχεδιασμός του τρόπου μετάβασης στην επιθυμητή κατάσταση και η αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζομένους μειώνουν τη σύγχυση και την αντίδραση στις αλλαγές. Η φάση αυτή αναλύεται διεξοδικά στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Στον Ανασχεδιασμό Επιχειρηματικών Διαδικασιών, η Πληροφοριακή Τεχνολογία καταλαμβάνει έναν κεντρικό ρόλο, ως το μέσο που δίνει τη δυνατότητα υλοποίησης νέων, διαλειτουργικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Στα πλαίσια του ανασχεδιασμού υιοθετείται μια τελείως διαφορετική προσέγγιση ως προς τις διαδικασίες και τη χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας, σε αντίθεση με την άποψη της δεκαετίας του '80. Ενώ στο παρελθόν η χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας περιοριζόταν στον αυτοματισμό υπαρχουσών λειτουργιών, τώρα είναι ευρέως αναγνωρισμένο ότι μια τέτοια χρήση οδηγεί συχνά σε υψηλές επενδύσεις και αυξημένο λειτουργικό κόστος, αλλά όχι στις αναμενόμενες βελτιώσεις στην απόδοση¹⁵. Σήμερα θεωρείται ότι η Πληροφοριακή Τεχνολογία είναι ένας μοχλός για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και συνεπώς δε θα πρέπει να εφαρμόζεται απλά πάνω σε υπάρχουσες οργανωτικές δομές. Αντί οι υπάρχουσες διαδικασίες να αντιμετωπίζονται ως περιορισμός στην ανάπτυξη της βέλτιστης πληροφοριακής υποδομής, η βασική λογική των διαδικασιών αυτών τίθεται υπό εξέταση και εξετάζεται η συμβολή της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στο σχεδιασμό αποτελεσματικών επιχειρηματικών διαδικασιών.

Συνεπώς, η Πληροφοριακή Τεχνολογία αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την εφαρμογή του BPR. Περιλαμβάνει όχι μόνο τη συλλογή εργαλείων για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών αλλά μπορεί επίσης να αναδιαμορφώσει τον

¹⁵ Stadler D.A., Elliot S.A., 1992, «Remake your business», *Inform*, Vol. 6, No. 2.

τρόπο του επιχειρείν και δίνει τη δυνατότητα σχεδιασμού της διαδικασίας. Με τον τρόπο αυτό, η Πληροφοριακή Τεχνολογία κάνει δυνατή την εφαρμογή του BPR και το καθιστά επίσης ιδιαίτερα σημαντικό.

Από τη δεκαετία του '80, η Πληροφοριακή Τεχνολογία διαπέρασε το περιβάλλον του γραφείου και των υπηρεσιών. Η μετακίνηση από τον κεντρικό υπολογιστή στην τεχνολογία βασισμένη στον ηλεκτρονικό υπολογιστή ξεπερνάει τα εμπόδια επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών. Σήμερα οι διευθυντές και οι υπάλληλοι από τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης σχεδιάζουν και ελέγχουν σύνθετα πληροφοριακά συστήματα. Οι δυνατότητες της Πληροφοριακής Τεχνολογίας περιλαμβάνουν επίσης τη βελτίωση όσον αφορά στην πρόσβαση των πληροφοριών και στο συντονισμό μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Η Πληροφοριακή Τεχνολογία αποτελεί λοιπόν ένα δυνατό εργαλείο που μπορεί όχι μόνο να υποστηρίξει το σχεδιασμό μιας διαδικασίας, αλλά να δημιουργήσει νέες επιλογές στο σχεδιασμό της.

Ο Bill Gates¹⁶ υποστηρίζει ότι αν η δεκαετία του '80 ήταν η δεκαετία της ποιότητας και η δεκαετία του '90 ήταν αυτή του Ανασχεδιασμού (Reengineering), η δεκαετία του 2000 χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα. Θεωρεί επίσης ότι η Πληροφοριακή Τεχνολογία θα αλλάξει τον τρόπο ζωής των καταναλωτών και τις προσδοκίες τους για τις επιχειρήσεις. Μόνο οι διευθυντές που κατέχουν τις διαδικασίες της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και τον ψηφιακό κόσμο θα κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, η Πληροφοριακή Τεχνολογία αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο τόσο στον ανασχεδιασμό της

¹⁶ Gates, B., 1999, Business, the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy, Warner Business Books, New York.

επιχειρηματικής διαδικασίας όσο και στις δυνατότητες που παρέχει για την υλοποίηση του BPR. Ο ρόλος της Πληροφοριακής Τεχνολογίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε τρεις διακριτές φάσεις εφαρμογής του BPR: πριν από το σχεδιασμό της διαδικασίας, κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας, και μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού.

Έτσι, η Πληροφοριακή Τεχνολογία συμβάλει στην υποστήριξη του έργου ανασχεδιασμού κατά τη φάση της ανάλυσης και του σχεδιασμού των νέων διαδικασιών. Επίσης, η πληροφορική αποτελεί την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή, η οποία κάνει δυνατή την υλοποίηση των νέων διαδικασιών. Τέλος, δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων εφαρμογών για την υποστήριξη των διαδικασιών μιας επιχείρησης είτε εσωτερικά είτε σε διεπιχειρησιακό επίπεδο. Στη συνέχεια, εξετάζεται αναλυτικότερα κάθε μία από τις τρεις αυτές χρήσεις της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στα πλαίσια του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών, μέσα από τον καθορισμό κατάλληλων πλαισίων συσχέτισης.

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ – ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η ανάλυση των πληροφοριακών συστημάτων θεωρείται αναγκαία για την κατανόηση της λειτουργίας μιας επιχείρησης και εντοπισμού του ρόλου της πληροφοριακής τεχνολογίας στα πλαίσια αυτής. Ο χώρος αυτός έχει να υποδείξει ένα μεγάλο αριθμό μεθοδολογιών και εργαλείων που έχουν χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση και το σχεδιασμό πληροφοριακών συστημάτων και τα ίδια αυτά μέσα μπορούν ίσως να χρησιμοποιηθούν με τον ίδιο τρόπο στα πλαίσια ενός έργου Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών¹⁷.

Τα προηγούμενα χρόνια η προσπάθεια ανάλυσης και σχεδιασμού πληροφοριακών συστημάτων είχε ως βασικό της άξονα το υπάρχον σύστημα και προσπαθούσε να δει την εμπλοκή της πληροφορικής στα πλαίσια αυτού. Αντίθετα, η έννοια του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών, όπως ήδη αναφέραμε στο κεφάλαιο 2, περιλαμβάνει τη ριζική αναδιάρθρωση της δομής της επιχείρησης και το σχεδιασμό νέων διαδικασιών με τη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας. Παρά τη διαφορετική αυτή προσέγγιση, η εμπειρία που πηγάζει από την παραδοσιακή ανάλυση πληροφοριακών συστημάτων, αλλά και τα στοιχεία και οι τεχνικές που εμπεριέχονται στις υπάρχουσες μεθοδολογίες, θα μπορούσαν να αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμα στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως θα δούμε στις επόμενες ενότητες.

¹⁷ ο.π. Davenport T.H (1993).

4.1.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ

Οι υπάρχουσες μεθοδολογίες πληροφοριακών συστημάτων καθώς και οι μέθοδοι / τεχνικές που αυτές χρησιμοποιούν (π.χ. business strategy planning, systems design, data flow diagramming κ.λ.π.) θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τόσο στη μοντελοποίηση του υπάρχοντος και νέου συστήματος όσο και στο σχεδιασμό και πρωτυποποίηση των νέων διαδικασιών. Μια τέτοια περίπτωση αποτελεί η χρήση της μεθοδολογίας Express 3e¹⁸ η οποία χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο υλοποίησης του έργου Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών των εταιρειών Άλφα και Βήτα (κεφάλαια 7 και 8) για την επιλογή και υλοποίηση του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning / ERP). Με το ERP η επιχείρηση εισέρχεται σε μία λειτουργική φάση μεγαλύτερης οργάνωσης, η οποία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη. Η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και των συστημάτων τη βοηθά να αναδιοργανωθεί, να υιοθετήσει νέες πρακτικές, με τελικό στόχο να λάβει όσο το δυνατόν περισσότερα από την επένδυσή της στο ERP.

Η μεθοδολογία Express 3e αποτελείται από δύο βασικά στάδια εργασίας, το στάδιο καταγραφής απαιτήσεων και επιλογής υπεύθυνου υλοποίησης του ERP και το στάδιο υλοποίησης του ERP. Τα δύο αυτά στάδια εναρμονίζονται πλήρως στο προτεινόμενο πλαίσιο των περιοχών βελτίωσης αντλώντας αποτελέσματα προγενέστερων εργασιών και δίνοντας κατά την ολοκλήρωσή

¹⁸ Η μεθοδολογία αυτή χρησιμοποιείται από τη Deloitte & Touche Consulting και έχει εφαρμοστεί διεθνώς σε πολυσύνθετα έργα πληροφορικής.

τους την επιθυμητή δυναμική και υποστήριξη των λειτουργικών και πληροφοριακών αναγκών της εταιρείας.

4.1.1.1 ΣΤΑΔΙΟ 1: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Για την επιλογή ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος, απαιτείται να έχει προηγηθεί η καταγραφή των επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας. Στη συνέχεια προτείνονται οι ακόλουθες ενέργειες:

1. Αξιολόγηση των αποκλίσεων και προσδιορισμός των λειτουργικών προδιαγραφών του υποψηφίου συστήματος ERP
2. Σύνταξη τεύχους απαιτήσεων
3. Επιλογή προμηθευτή υλοποίησης (αφορά στην περίπτωση ανάγκης επιλογής προμηθευτή για την εγκατάσταση του λογισμικού)
4. Επίτευξη οριστικής συμφωνίας με τον προμηθευτή που θα κληθεί να υλοποιήσει το σύστημα, και σε λειτουργικό επίπεδο, βάσει του τεύχους των απαιτήσεων

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι η επερχόμενη υλοποίηση θα εστιαστεί στις πραγματικές ανάγκες της εταιρείας και είναι προσανατολισμένη στους μελλοντικούς στόχους της και στο όραμα που έχει θέσει.

4.1.1.2 ΣΤΑΔΙΟ 2: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που πρέπει να ολοκληρωθούν για να υλοποιηθεί το επιλεγμένο ERP σύστημα, έτσι ώστε να καλυφθούν όλες οι επιχειρησιακές ανάγκες και οι στόχοι της εταιρείας.

Σε αυτή τη φάση επιβεβαιώνονται οι στόχοι που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση με την υλοποίηση ενός σύγχρονου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος, οριστικοποιούνται οι επιχειρηματικές διαδικασίες που πρέπει να υποστηριχτούν από το λογισμικό καθώς και οι απαιτούμενες παραμετροποιήσεις (parameterisations) ή / και προσαρμογές (customizations) της προσφερόμενης λύσης πληροφορικής. Κατόπιν εγκαθίσταται και ελέγχεται το λογισμικό και γίνεται η ολοκλήρωση όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών. Τέλος πραγματοποιείται η εκπαίδευση των χρηστών (end users) και προγραμματίζεται η μετέπειτα υποστήριξη του υλοποιημένου έργου πληροφορικής.

Οι φάσεις υλοποίησης ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος προσδιορίζονται κατά κύριο λόγο από τον υπεύθυνο προμηθευτή που αναλαμβάνει την υλοποίηση και μπορούν να συνοψισθούν σε αυτές που παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1:

ΦΑΣΕΙΣ ΕΡΓΟΥ	ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ
Προετοιμασία και προγραμματισμός του έργου (Project Preparation)	<ul style="list-style-type: none"> • Ορισμός έκτασης του έργου, οργανογράμματος, αναλυτικού πλάνου και τρόπου υλοποίησης • Χρονοδιάγραμμα έργου • Συγκρότηση ομάδας έργου και κατανομή ρόλων και υπευθυνοτήτων • Κατάρτιση προγράμματος εκπαίδευσης κύριων χρηστών και στελεχών Μηχανογράφησης • Εγκατάσταση αρχικού περιβάλλοντος εξοπλισμού • Εγκατάσταση του λογισμικού
Σχεδιασμός Διαδικασιών (Detailed Design)	<ul style="list-style-type: none"> • Τεκμηρίωση και αναλυτική καταγραφή απαιτήσεων λειτουργίας συστήματος και εναλλακτικοί τρόποι αντιμετώπισης τους • Προδιαγραφές διεπαφών με άλλα συστήματα • Βασικές απαιτήσεις και αρχές για τις εξουσιοδοτήσεις χρήσης (authorizations) • Εκπαίδευση κύριων χρηστών και στελεχών Μηχανογράφησης • Εργασίες προετοιμασίας του περιβάλλοντος ανάπτυξης • Δημιουργία Τεστ Περιβάλλοντος
Παραμετροποίηση συστήματος – Υλοποίηση (Realization)	<ul style="list-style-type: none"> • Βασική παραμετροποίηση του συστήματος • Παραμετροποίηση των επιμέρους υποσυστημάτων σύμφωνα με τις τεχνικές προδιαγραφές της προηγούμενης φάσης • Ανάπτυξη προγραμμάτων διεπαφών • Εκπόνηση διαδικασιών χρήσης για τους τελικούς χρήστες • Προετοιμασία σεναρίων για δοκιμή • Δοκιμές του συστήματος • Εκπόνηση προγράμματος και υλικού εκπαίδευσης των τελικών χρηστών

Πίνακας 4.1
Φάσεις & Κυριότερες Εργασίες Υλοποίησης Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος

4.1.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Ο χώρος της πληροφορικής έχει επίσης να υποδείξει μια σειρά αυτοματοποιημένων εργαλείων, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην υλοποίηση ενός έργου BPR¹⁹. Τα εργαλεία αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στα πλαίσια του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, όπου γίνεται συνήθως αναφορά σε προβλήματα μεγάλης τάξης μεγέθους, η πολυπλοκότητα των έργων είναι υψηλή και ο κίνδυνος που εμπεριέχεται μεγάλος²⁰. Μερικά από αυτά τα εργαλεία που παρέχει η πληροφορική είναι:

- **Case tools:** Πρόκειται για αυτοματοποιημένα εργαλεία που υποστηρίζουν την ανάλυση και το σχεδιασμό πληροφοριακών συστημάτων. Τα εργαλεία αυτά μπορούν να διευκολύνουν σημαντικά την ανάλυση στο πλαίσιο ενός έργου BPR.
- **Συστήματα προσομοίωσης:** Η προσομοίωση μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη για τη μοντελοποίηση του συστήματος και την παρακολούθηση της λειτουργίας του. Το μοντέλο προσομοίωσης μπορεί να αναφέρεται είτε στο παλιό σύστημα είτε στο σύστημα που θα προκύψει ύστερα από τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών.
- **Διαχείριση έργου (Project management):** Αυτοματοποιημένα εργαλεία αυτής της κατηγορίας μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα στη διαχείριση ενός έργου BPR, αν αναλογιστεί κανείς την πολυπλοκότητα και την έκταση του έργου. Τα εργαλεία αυτά βοηθούν στην οργάνωση και στο συντονισμό, μέσα από τη διευκόλυνση κατανομής του έργου, στον

¹⁹ ο.π. Davenport T.H., (1993).

²⁰ Πραματάρη Κ. και Δουκίδης Γ., 1995, «BPR και Τεχνολογία Πληροφορικής, ένα προτεινόμενο πλαίσιο συσχέτισης», 5^ο Ελληνικό Συνέδριο στην Πληροφορική, Αθήνα.

εντοπισμό των κρίσιμων διαδρομών και στην παρακολούθηση του χρόνου.

- **Συστήματα Υποστήριξης Συλλογικής Λήψης Αποφάσεων (Group Decision Support Systems)²¹**. Τα συστήματα αυτά μπορούν να διευκολύνουν την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων μεταξύ των ανθρώπων και των ομάδων που εργάζονται σε ένα έργο BPR στα πλαίσια ενός καταναμημένου περιβάλλοντος.

²¹ Papamichail G. and Doukidis G.I., 1995, «A Case-Based Reasoning approach to reaching consensus in Group Decision Support Systems», In Proceedings of 14th European Conference of Operations Research, Jerusalem, July 1995.

4.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Η ανάπτυξη των κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων αποτέλεσε ίσως σημαντικό παράγοντα υποστήριξης και προώθησης του BPR. Οι Davenport και Short²² επισημαίνουν ότι υπάρχει μια αναδρομική σχέση μεταξύ του ανασχεδιασμού των διαδικασιών και της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και ότι «το ένα είναι το κλειδί για να σκεφτείς το άλλο». Ουσιαστικά, η ώθηση στο φαινόμενο BPR και η δυνατότητα υλοποίησης των επιχειρηματικών ανησυχιών για βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, δόθηκε μέσα από την ικανότητα των νέων τεχνολογιών πληροφορικής να υποστηρίξουν τις νέες απαιτήσεις.

Οι βασικές πληροφοριακές τεχνολογίες που κάνουν δυνατή την υλοποίηση του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τα Δίκτυα Υπολογιστών, τα Συστήματα Αυτοματισμού Παραγωγής, τις Βάσεις Δεδομένων, τα Κατανεμημένα Συστήματα και τα Πολυμέσα.

- **Δίκτυα Υπολογιστών:** Τα δίκτυα υπολογιστών παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παροχή αυτής της δυνατότητας, μέσα από τη διασύνδεση που παρέχουν σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα για άμεση ανταλλαγή πληροφοριών. Η διασύνδεση αυτή μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά σε μια επιχείρηση είτε εξωτερικά σε διεπιχειρησιακό επίπεδο. Εσωτερικά, τα δίκτυα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να συνδέσουν τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης και να κάνουν δυνατή την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών που απαρτίζουν μια

²² ο.π. Davenport T.E. and Short J.E., (1990).

διαδικασία. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να γίνει άμεσα, γρήγορα και χωρίς την παρεμβολή ανθρώπινου παράγοντα. Πέρα από τη δυνατότητα αυτή, τα δίκτυα αποτελούν το μέσο διασύνδεσης των πληροφοριακών συστημάτων διαφορετικών επιχειρήσεων, κάνοντας έτσι δυνατή τη διεύρυνση της έννοιας της επιχείρησης και τη θεώρηση του φαινομένου του BPR σε διεπιχειρησιακό επίπεδο²³.

- **Συστήματα αυτοματισμού παραγωγής:** Η χρήση των συστημάτων αυτοματισμού παραγωγής καλύπτει κυρίως τα στάδια εκείνα των επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με την παραγωγή. Στα πλαίσια αυτά, η συμβολή τους στη βελτίωση της ταχύτητας και της ποιότητας της παραγωγής καθώς και στον έλεγχο της διαδικασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η δυνατότητα αυτόματης συλλογής δεδομένων και μεταβίβασή τους σε άλλες λειτουργίες καλύπτει ίσως τις ανάγκες πολλών διαφορετικών επιχειρηματικών διαδικασιών.
- **Βάσεις Δεδομένων:** Η τεχνολογία των βάσεων δεδομένων αποτελεί την κύρια πληροφοριακή τεχνολογία στην οποία στηρίχθηκε η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων. Η άμεση δυνατότητα πρόσβασης στα δεδομένα από όλα τα μέρη μιας επιχείρησης δίνει τη δυνατότητα ολοκλήρωσης τόσο των επιμέρους λειτουργιών στα πλαίσια μιας διαδικασίας όσο και όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- **Κατανεμημένα Συστήματα:** Η ανάπτυξη των συστημάτων αυτών στηρίχθηκε στην ανάπτυξη της τεχνολογίας των δικτύων υπολογιστών, η οποία έδωσε τη δυνατότητα διασύνδεσης διαφορετικών μεταξύ τους υπολογιστικών συστημάτων. Η χρήση των κατανεμημένων συστημάτων

²³ Venkatraman N., 1991, «IT-Induced Business Reconfiguration», In *The Corporation of the 1990's, Information Technology and Organisational Transformation*, Oxford University Press, Oxford

κατά τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και έπειτα από αυτόν είναι ιδιαίτερα σημαντική, αν ληφθεί υπόψη η κατανομημένη φύση μιας διαδικασίας και η ανάγκη παραλληλισμού που υπεισέρχεται, κατά την εκτέλεση των διαφόρων σταδίων αυτής, για την επίτευξη ταχύτητας και αποδοτικότητας με την παράλληλη μείωση του λειτουργικού κόστους.

- **Πολυμέσα:** δίνουν τη δυνατότητα χειρισμού και διακίνησης μεγαλύτερης και υψηλότερης ποιότητας πληροφορίας, καθώς είναι προφανές το ευρύτερο και ακριβέστερο πληροφοριακό περιεχόμενο μέσω των, όπως η εικόνα ή η φωνή σε σχέση με τα απλά δεδομένα και το κείμενο.

4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η έννοια του BPR αποκαλύπτει νέες διαστάσεις στις εφαρμογές που μπορεί να υποστηρίξει η Πληροφοριακή Τεχνολογία. Οι νέες εφαρμογές σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά στα οποία δίνεται έμφαση στα πλαίσια του BPR και τα οποία βασίζονται στη νέα θεώρηση της οργανωτικής δομής, γύρω από την έννοια της διαδικασίας.

Ο Wilkinson²⁴ προτείνει ότι ο ανασχεδιασμός μπορεί να συμβεί είτε εσωτερικά σε μια λειτουργία, είτε μεταξύ των λειτουργιών (across functions) είτε εξωτερικά στον οργανισμό. Ο Venkatraman²⁵ χρησιμοποιεί τον όρο «ανασχεδιασμός επιχειρηματικού δικτύου» για να αναφερθεί στις σημαντικές ευκαιρίες που μπορούν να επιτευχθούν αν ξεπεραστούν τα παραδοσιακά σύνορα ενός οργανισμού και εξεταστούν οι διαδικασίες που ορίζονται στα πλαίσια διαφορετικών οργανισμών και οι οποίες παρέχουν αξία στον πελάτη. Άρα, οι εφαρμογές της πληροφοριακής τεχνολογίας θα μπορούσαν να εξεταστούν σε τέσσερα διαφορετικά επίπεδα:

1. Εσωτερικά σε μια λειτουργία (intrafunctional)
2. Μεταξύ των λειτουργιών (interfunctional)
3. Μεταξύ διαφορετικών οργανισμών του κλάδου (interorganisational)
4. Μεταξύ των κλάδων (intersectoral)

²⁴ Wilkinson R., 1991, «Reengineering: Industrial Engineering in Action», Industrial Engineering, August 1991.

²⁵ ο.π. Venkatraman N., (1991).

Η έννοια του BPR σχετίζεται περισσότερο με το δεύτερο επίπεδο, της υιοθέτησης διαλειτουργικών εφαρμογών. Μεταξύ των εφαρμογών ή διαδικασιών σε αυτό το επίπεδο και των βασικών τεχνολογιών πληροφορικής, περιλαμβάνεται ένα ακόμη επίπεδο εφαρμογών, οι οποίες υποστηρίζουν ουσιαστικά τις διεργασίες σε ενδοεπιχειρησιακό αλλά, ορισμένες από αυτές, και σε διεπιχειρησιακό επίπεδο. Οι εφαρμογές αυτές περιλαμβάνουν:

- **Συστήματα Ροής Εργασιών (Workflow Management Systems / WFM):**
Τα συστήματα ροής εργασιών εξετάζουν τη διανομή της εργασίας στους εργαζομένους μέσα από όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης. Μια εργασία μπορεί να εκτελεστεί από μια ή περισσότερες ομάδες ανθρώπων ή από ένα ή περισσότερα υπολογιστικά συστήματα ή και από κατάλληλο συνδυασμό αυτών. Τα συστήματα ροής εργασιών υποστηρίζουν τον ανασχεδιασμό και την εφαρμογή διαδικασιών και αποτελούν συνήθως ένα μέρος των προγραμμάτων ανασχεδιασμού. Με τα συστήματα ροής εργασιών δημιουργείται η δυνατότητα για βελτίωση του εσωτερικού κλίματος εργασίας, εφόσον η εργασία διανέμεται ορθολογικά και οι χρήστες αποκτούν την αίσθηση του σκοπού και της συνέχειας της εργασίας
- **Συστήματα Διοίκησης Πληροφορίας (Management Information Systems / MIS):** Τα συστήματα διοίκησης πληροφορίας εξετάζουν τη διαχείριση του χρόνου των εργαζόμενων, την αποδοτικότητα, το κόστος και χρόνο ολοκλήρωσης εργασιών και άλλες σημαντικές πληροφορίες που ενδιαφέρουν κυρίως την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας. Τα συστήματα διοίκησης πληροφορίας υποστηρίζουν τον ανασχεδιασμό και την εφαρμογή διαδικασιών και μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά

κυρίως κατά το στάδιο σχεδιασμού των νέων διαδικασιών παρέχοντας χρήσιμες πληροφορίες για την κατανομή του χρόνου των εργαζομένων και για την επίτευξη του στόχου μείωσης του κόστους.

- **Διαχείριση Ολικής Ποιότητας** (Total Quality Management / TQM): η υιοθέτηση ενός συστήματος ολικού ελέγχου ποιότητας βασίζεται όχι μόνο στην ολοκλήρωση των λειτουργιών που εμπλέκονται στη διαδικασία της παραγωγής, αλλά και στο συντονισμό πολλών διαφορετικών επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως της προμήθειας των προϊόντων και των πρώτων υλών, της παρακολούθησης των αποθεμάτων.
- **Γεωγραφικά Πληροφοριακά Συστήματα** (Geographical Information Systems / GIS): τα γεωγραφικά πληροφοριακά συστήματα μπορούν να συνδυαστούν με τη χρήση κινητών συστημάτων με στόχο την παρακολούθηση, για παράδειγμα, της πορείας των μεταφορικών μέσων και το συνολικό έλεγχο της μεταφοράς. Ωστόσο, η χρησιμότητα των γεωγραφικών πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να επεκταθεί πολύ περισσότερο και να καλύψει ανάγκες παροχής γεωγραφικής πληροφόρησης τόσο σε μια επιχείρηση που εκτείνεται γεωγραφικά σε πολλές περιοχές, όσο και σε διεπιχειρησιακά συστήματα.
- **Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο - Διαλογική Επικοινωνία**: δίνουν στα άτομα τη δυνατότητα άμεσης προσωπικής επικοινωνίας. Η διαφορά μεταξύ των δύο είναι ανάλογη με τη διαφορά μεταξύ υπηρεσίας ταχυδρομείου και τηλεφωνικής σύνδεσης. Η δυνατότητα αυτή κάνει εφικτή την άμεση ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των ατόμων, χωρίς την ανάγκη φυσικής μετακίνησης, γεγονός που μπορεί να

μειώσει τον αριθμό των ενδιάμεσων βημάτων σε μία πολύπλοκη διαδικασία.

- **Συστήματα Διαχείρισης Εγγράφων και Εικόνας:** Σε επιχειρήσεις που οι βασικές ροές εργασιών εκφράζονται με την μορφή εγγράφων, τα συστήματα διαχείρισης ροής εργασιών συνοδεύονται από συστήματα διαχείρισης ροής ηλεκτρονικών εγγράφων ή εικόνας. Στα συστήματα αυτά τα φυσικά έγγραφα μετατρέπονται σε ψηφιακά έγγραφα ή εικόνες εγγράφων.
- **Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-commerce):** στα πλαίσια μιας τέτοιας εφαρμογής μπορεί να ενταχθεί ολόκληρη η εμπορική πρακτική, στην οποία περιλαμβάνονται οι συναλλαγές ενός οργανισμού με τους προμηθευτές του, η επικοινωνία με τους πελάτες του, η επικοινωνία των πελατών με διάφορους προμηθευτές. Σε ένα τέτοιο σύστημα, η δύναμη φεύγει σταδιακά από τα χέρια του προμηθευτή και ο πελάτης μπορεί να ασκεί ουσιαστικό έλεγχο, μέσα από την παροχή καλύτερης πληροφόρησης.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Davenport T.H., 1993, Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Davenport T.E. and Short J.E., 1990, «The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign», Sloan Management Review.

Gates, B.,1999, Business the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy, Warner Business Books, New York.

Papamichail G. and Doukidis G.I., 1995, «A Case-Based Reasoning approach to reaching consensus in Group Decision Support Systems», In Proceedings of 14th European Conference of Operations Research, Jerusalem.

Stadler D.A, Elliot S.A., 1992, «Remake your business», Inform, Vol. 6, No. 2.

Venkatraman N., 1991, «IT-Induced Business Reconfiguration», In The Corporation of the 1990's, Information Technology and Organisational Transformation, Oxford University Press, Oxford.

Wilkinson R., 1991, «Reengineering: Industrial Engineering» in Action, Industrial Engineering, August 1991.

Πραματάρη Κ. και Δουκίδης Γ., 1995, «BPR και Τεχνολογία Πληροφορικής, ένα προτεινόμενο πλαίσιο συσχέτισης», 5^ο Ελληνικό Συνέδριο στην Πληροφορική, Αθήνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η διαδικασία της αλλαγής αποτελεί πλέον καθημερινό και απαραίτητο στοιχείο της λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Το ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί ταχύτητα στην εφαρμογή των νέων δεδομένων που αποσκοπούν στη βελτίωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών βασίζεται στην ορθή επικοινωνία.

5.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Επικοινωνία²⁶ είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων και πληροφοριών. Η επικοινωνία διεξάγεται με προφορικό ή γραπτό λόγο μεταξύ δύο ατόμων ή ομάδων. Η γραπτή επικοινωνία είναι πιο τυπική και συναντάται συχνά μεταξύ ανώτερης και υφιστάμενης διοίκησης για την ανάθεση εντολών και οδηγιών ή αντίστροφα για την αναφορά προόδου εργασιών ή / και επίτευξης αποτελεσμάτων. Η επικοινωνία ενός νέου οράματος σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας που απαρτίζουν μια επιχείρηση θεωρείται ως το βασικότερο στοιχείο επιτυχίας εισαγωγής νέων δεδομένων στην επιχείρηση.

²⁶ Χυτήρης, 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks, Αθήνα.

Γενικά, η αποτελεσματική επικοινωνία έχει σαν συνέπεια την επίτευξη των στόχων μέσω συντονισμένων ενεργειών δράσης κατά την διαδικασία της αλλαγής. Η αλλαγή σε έναν οργανισμό μπορεί να αντιμετωπιστεί θετικά όταν διασφαλιστεί ότι τα αίτια και οι επιπτώσεις που έχουν σχέση με αυτήν θα μεταδοθούν σωστά στους αποδέκτες αυτών των επιπτώσεων, θα κατανοηθούν και τελικά θα γίνουν αποδεκτά. Ειδικά στην περίπτωση που σημειώνονται διαφωνίες ή / και συγκρούσεις κατά την διαδικασία της αλλαγής, η σωστή επικοινωνία μπορεί να συντελέσει στην άμβλυση αυτών των στάσεων.

5.1.1 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΑΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΕΣΟ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η διαδικασία της επικοινωνίας απαιτεί χρόνο γιατί, ενώ η πληροφόρηση μπορεί να μεταδοθεί γρήγορα, η επικοινωνία σημαίνει επίσης και αποδοχή και εκτέλεση σε κάποιες περιπτώσεις του μηνύματος. Όσο λιγότερος χρόνος αφιερώνεται στην διαδικασία της επικοινωνίας, τόσο πιο αυταρχικό είναι το μήνυμα, και η αυταρχική διατύπωση του μηνύματος συνεπάγεται αντίσταση από τους δέκτες και τελικά αποτυχία της αλλαγής.

Ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας θα εξαρτηθεί από τα παρακάτω:

- τον τύπο της αλλαγής
- το βαθμό της διαφάνειας, της κατανόησης και της δέσμευσης στην αλλαγή από τα ηγετικά άτομα
- το βαθμό της αναγκαιότητας να συμβεί η αλλαγή
- την ταχύτητα που απαιτείται για τις αντιδράσεις της αλλαγής
- τον βαθμό αλλαγής από την παρούσα κατάσταση στη μελλοντική απαίτηση

5.1.2 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ – ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

Η ορθή επικοινωνία της αλλαγής προϋποθέτει ορισμένους παράγοντες:

- Ηγέτης ομάδας: Είναι απαραίτητη η παρουσία ενός ατόμου ειδικού στην στρατηγική επικοινωνία, ανάμεσα στην ομάδα που ηγείται της αλλαγής.
- Επικοινωνιακό πλάνο: Η επικοινωνία της αλλαγής πρέπει να στηρίζεται σε ένα επικοινωνιακό πλάνο, το οποίο να είναι σχεδιασμένο ειδικά για την συγκεκριμένη αλλαγή.
- Καταμερισμός ευθύνης: Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι η επικοινωνία δεν εξαρτάται μόνο από τον ειδικό, αλλά ότι όλη η ομάδα που συμμετέχει στην αλλαγή καταλαβαίνει τις ευθύνες της στη διαδικασία της επικοινωνίας.
- Εξατομίκευση πλάνου: Πρέπει να κατηγοριοποιηθεί το κοινό στο οποίο θα απευθυνθεί το μήνυμα της αλλαγής και να κατανοηθούν οι ανάγκες του, οι ανησυχίες του και τα σημαντικά θέματα που το απασχολούν.

- Συνεχής διαδικασία: Η επικοινωνία πρέπει να θεωρηθεί ως μία συνεχής διαδικασία και όχι ως ένα μεμονωμένο γεγονός ή μία σειρά από μεμονωμένα γεγονότα.
- Προσωπική επαφή: Είναι σημαντική η επικέντρωση στην προσωπική επικοινωνία – τυπική ή άτυπη.
- Εμπλουτισμός διαδικασιών: Πρέπει να εφαρμόζεται συνεχώς η τυπική ανατροφοδότηση των διαδικασιών αλλαγής.
- Προσδιορισμός στόχων-Αξιολόγηση: Στην επικοινωνιακή στρατηγική σημαντικό ρόλο παίζει ο προσδιορισμός σημαντικών στόχων καθώς και η μέτρηση της επίτευξής τους.
- Δεκτικότητα δύο πλευρών: Είναι σημαντική η διάθεση για επικοινωνία και από τις δύο πλευρές – της ομάδας που ηγείται της αλλαγής και της ομάδας που πρέπει να δεχθεί τις συνέπειές της.
- Απόδοση επικοινωνίας: Η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό κόστος χρήματος και χρόνου για τον οργανισμό στον οποίο πρέπει να αποδώσει.

5.2 ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ

5.2.1 ΦΟΡΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η αλλαγή συνήθως πραγματοποιείται καλύτερα ως ομάδα-ευρεία προσπάθεια. Η επικοινωνία για την αλλαγή πρέπει να είναι συχνή και με όλα τα μέλη του οργανισμού. Στο σημείο αυτό ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι ουσιαστικός. Για να είναι επιτυχημένη η αλλαγή, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να έχει ενεργή παρουσία σε όλα τα στάδια της αλλαγής.

5.2.1.1 ΗΓΕΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Συνήθως υπάρχει ένας πρωτοπόρος, «ηγέτης της αλλαγής» που υποκινεί αρχικά την αλλαγή, ο οποίος είναι οραματιστής, πειστικός και σταθερός. Αναλαμβάνει συχνά το ρόλο να μετατρέψει το όραμα σε ένα ρεαλιστικό σχέδιο και να πραγματοποιήσει το σχέδιο. Για τη στήριξη της αλλαγής, πρέπει να τροποποιηθούν οι δομές του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών σχεδίων, των πολιτικών και των διαδικασιών. Οι καλύτερες προσπελάσεις για την εξέταση των αντιστάσεων είναι μέσω της αυξανόμενης και συνεχούς επικοινωνίας και της εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, ο ηγέτης πρέπει να συναντηθεί με όλους τους διευθυντές και το προσωπικό για να εξηγήσει τους λόγους της αλλαγής, πώς γενικά θα πραγματοποιηθεί και που μπορούν να απευθυνθούν για να αναζητήσουν επιπρόσθετες πληροφορίες.

Πρέπει να αναπτυχθεί και να κοινοποιηθεί ένα σχέδιο. Επίσης, θα πρέπει να γίνουν συναντήσεις με τα μέλη του οργανισμού, για να εκφράσουν τις ιδέες τους για το σχέδιο, καθώς επίσης τις ανησυχίες και τις απογοητεύσεις τους.

5.2.1.2 ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Καθώς οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στο νέο, ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι διευθυντές μαθαίνουν πώς να διοικούν επιχειρήσεις που περνούν από διαδικασίες αλλαγής. Η εφαρμογή των αλλαγών δεν είναι εύκολη. Οι αόρατοι κανόνες της κουλτούρας, οι προδιαγραφές, αξίες και πεποιθήσεις χρειάζονται προσοχή, γιατί αποτελούν τους κύριους μηχανισμούς που καθορίζουν την απόδοση. Τα μηνύματα που αφορούν σε αλλαγή κουλτούρας πρέπει να έρχονται από ανώτερους διευθυντές, οι οποίοι κατανοούν το περιεχόμενο και τη δύναμη της κουλτούρας, και τη δέσμευση και τη συνεργασία που απαιτεί η επιτυχία. Οι διοικητές που μπορούν να προβλέψουν τα προβλήματα και να αναπτύξουν σχέδια επικοινωνίας θα μπορέσουν με μεγαλύτερη επιτυχία να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους ώστε αυτοί να βοηθήσουν την προσπάθεια για αλλαγή, βοηθώντας τους να μεταστρέψουν τις αξίες και τις απόψεις τους ώστε να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους.

Για να είναι αποτελεσματικές οι επιχειρήσεις, οι διευθυντές τους θα πρέπει να μάθουν να βοηθούν, να αναπτύσσουν και να διδάσκουν τους άλλους. Για να γίνει αυτό θα χρειαστούν άνθρωποι που να κατανοούν πόσο σημαντικό είναι να καλλιεργείται εμπιστοσύνη με το χρόνο. Και θα χρειαστούν άνθρωποι που να

είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν την προσπάθεια και την ενέργεια που απαιτείται για να δημιουργηθούν μακροπρόθεσμες σχέσεις, με αμοιβαίο όφελος.

Η διαχείριση της κουλτούρας δεν είναι εύκολη, και η αλλαγή της είναι ακόμα δυσκολότερη, αλλά όχι αδύνατη. Η κουλτούρα είναι κάτι πολύ βαθύ. Εάν η διεύθυνση θέλει να διαφοροποιήσει τη στρατηγική της και να αλλάξει την πορεία της, πρέπει να λάβει υπόψη της τις υποκείμενες αξίες και πεποιθήσεις. Επειδή η κουλτούρα περιλαμβάνει αυτές τις βαθιές ανθρώπινες έννοιες, κάθε προσπάθεια να αλλάξει προκαλεί βαθιές συναισθηματικές αντιδράσεις. Οι διευθυντές θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα νέο πλαίσιο μέσα στο οποίο οι άνθρωποι θα επιλέξουν να λειτουργήσουν με τον τρόπο που επιθυμεί η επιχείρηση. Μέσα σε αυτό το διαφορετικό πλαίσιο, μπορούν να δημιουργηθούν νέες απαιτήσεις σχετικά με τους ρόλους και την απόδοση, οι οποίες θα καθορίσουν τη συμπεριφορά και τις ενέργειες των εργαζόμενων.

5.2.1.3 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Οι συμπεριφορές μπορούν να τροποποιηθούν, σε κάποιο βαθμό, με την αλλαγή των τυπικών συστημάτων και δομών. Οι εργαζόμενοι μπορούν να οδηγηθούν σε διαφορετική συμπεριφορά με οικονομικά κίνητρα, πριμ παραγωγικότητας και παροχές, όμως μόνο αυτά δε θα δημιουργήσουν τη δέσμευση που χρειάζεται μια προσπάθεια πραγματικής αλλαγής. Οι διευθυντές μπορούν να αλλάξουν την κουλτούρα εάν αντιμετωπίσουν τους εργαζόμενους ως πολύτιμα στοιχεία της επιχείρησης, εάν προσφέρουν ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης και εάν

διευκρινίσουν τους ρόλους και τις ευθύνες. Για να μείνουν οι αλλαγές που επιχειρούνται, θα πρέπει τα μη υλικά κίνητρα να προσφέρουν ικανοποίηση, να βοηθούν τους εργαζόμενους να ταυτιστούν με τους στόχους της επιχείρησης, να δεχτούν και να αφομοιώσουν τις θεμελιώδεις αξίες και να δεσμευτούν βαθιά με τα κοινά νοήματα.

5.2.1.4 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

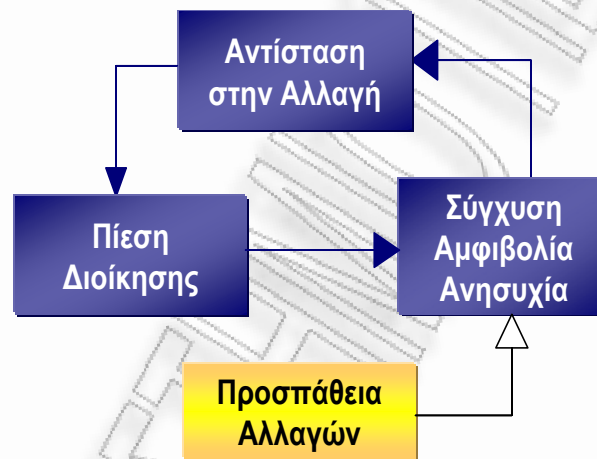
Συνήθως, υπάρχουν ισχυρές αντιστάσεις στην αλλαγή. Οι άνθρωποι φοβούνται το άγνωστο. Πολλοί άνθρωποι είναι ευχαριστημένοι με την υπάρχουσα κατάσταση και δεν καταλαβαίνουν την ανάγκη για αλλαγή. Πολλοί είναι κυνικοί στην αλλαγή ενώ κάποιοι άλλοι αμφιβάλλουν ότι υπάρχουν αποτελεσματικά μέσα, έτσι ώστε να ολοκληρωθεί σημαντική οργανωτική αλλαγή. Συχνά υπάρχουν συγκρουόμενοι στόχοι στον οργανισμό, έτσι η αλλαγή σε όλο τον οργανισμό αντιτίθεται συχνά στις υπάρχουσες αποδεκτές αξίες που έχουν θερμούς υποστηρικτές τα μέλη του οργανισμού. Εμμέσως λοιπόν η αλλαγή εναντιώνεται στα πιστεύω των εργαζομένων και στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται κάποιες καταστάσεις.

Συνεπώς, σε κάθε προσπάθεια αλλαγών σε ένα εργασιακό περιβάλλον η εμφάνιση αντίστασης είναι φυσιολογική καθώς εκλείπουν τα σταθερά σημεία αναφοράς. Η αντίδραση των εργαζομένων σε τέτοιες αλλαγές δύναται να είναι

έντονη ενώ τα στάδια από τα οποία περνούν οι εργαζόμενοι μέχρι την τελική δέσμευση είναι πολλά²⁷, όπως φαίνεται στα διαγράμματα 5.1 και 5.2:



Διάγραμμα 5.1
Στάδια Αντίδρασης Εργαζομένων στην Αλλαγή

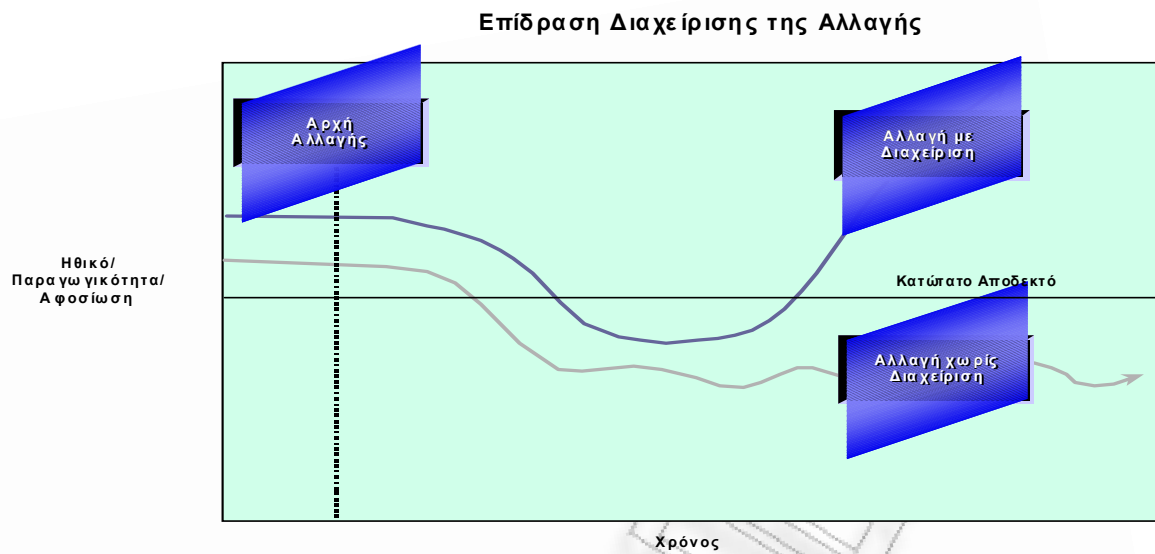


Διάγραμμα 5.2
Αντίσταση Εργαζομένων στην Αλλαγή και Ρόλος της Διοίκησης

Γενικότερα, η αλλαγή έχει άμεση επίδραση σε τρεις σημαντικούς παράγοντες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων και συγκεκριμένα στο ηθικό, στην παραγωγικότητα και αφοσίωσή τους, που ανάλογα με τη στρατηγική που θα επιλεγεί για τη διαχείριση της αλλαγής, μπορούν να επηρεαστούν σημαντικά, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 5.3²⁸:

²⁷ Πηγή Deloitte & Touche Consulting.

²⁸ Πηγή Deloitte & Touche Consulting, Μεθοδολογία Transform



Διάγραμμα 5.3
Παράγοντες Επίδρασης της Αλλαγής

Η διαχείριση των αλλαγών είναι στρατηγικής σημασίας καθώς είναι αυτή που καθιστά αποδεκτή από έναν οργανισμό τη δημιουργία ενός συνόλου ατομικών και λειτουργικών αλλαγών. Για τους λόγους αυτούς θα πρέπει να προετοιμαστεί προσεκτικά, ούτως ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίηση των αλλαγών, ενώ θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι η διαχείριση αλλαγών λαμβάνει χώρα σε συνεχή βάση.

5.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Προκειμένου να επικοινωνηθεί σωστά η αλλαγή σε όλα τα αρμόδια πρόσωπα, να γίνει αποδεκτή και να εφαρμοστεί, πρέπει οι ηγέτες της αλλαγής να κινούνται βάσει ενός σωστά προγραμματισμένου σχεδίου. Η επιχείρηση οφείλει λοιπόν να ακολουθήσει μια στρατηγική, η οποία:

- Θα αποτελέσει το γενικότερο πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων
- Θα προβλέπει τα κατάλληλα μέσα για να γίνει πλήρως κατανοητή σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας
- Θα παρέχει στοιχεία μετρήσιμα για την αξιολόγηση της απόδοσης σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Θα αποτελέσει βάση και για άλλες αλλαγές που θα ακολουθήσουν
- Θα είναι αναπόσπαστο μέρος του μακροχρόνιου επιχειρησιακού σχεδίου της εν λόγω εταιρείας

Βασικός στόχος είναι να αποφασισθεί και να σχεδιασθεί ο κατάλληλος τρόπος προσέγγισης για τη γεφύρωση της απόστασης μεταξύ του υφιστάμενου και του μελλοντικού τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με την υπερπήδηση τυχόν εμποδίων στην αλλαγή (barriers to change) και με συνεχή υποστήριξη / ενημέρωση. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στάδια διαχείρισης της αλλαγής, οι παράγοντες για την επιτυχή ένταξη της αλλαγής καθώς και οι ενέργειες που πρέπει να κάνει η διοίκηση για την επιτυχημένη μετάβαση στην επιθυμητή κατάσταση.

5.2.2.1 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα κύρια στάδια της διαδικασίας διαχείρισης της αλλαγής είναι τα εξής:

1. Συγκρότηση Ομάδας Μεταρρύθμισης
2. Εκτίμηση της δυνατότητας και ωριμότητας του συστήματος για αλλαγή
3. Εναρμόνιση της Ανώτατης Διοίκησης σε σχέση με τη διαδικασία αλλαγής
4. Ανάπτυξη των ικανοτήτων των ατόμων να προσαρμοστούν στην αλλαγή
5. Μεταφορά τεχνογνωσίας για την επιδέξια στρατηγική μετάβασης
6. Ευθυγράμμιση συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
7. Εξασφάλιση συμμετοχής ενδιαφερομένων στη διαδικασία αλλαγής
8. Ευθυγράμμιση ατομικής απόδοσης εργαζομένων με τους στόχους
9. Εξουσιοδότηση προς τα ανώτατα επίπεδα για την οριστική ανάληψη διαχείρισης των αλλαγής

5.2.2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα κυριότερα συστατικά για την επιτυχή ένταξη της αλλαγής και της μετάβασης της εταιρείας στη νέα κατάσταση απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.4²⁹:



Διάγραμμα 5.4
Παράγοντες Επιτυχούς Ένταξης της Αλλαγής

- **Ηγεσία**

- Σημαντικός ο ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης
- Προετοιμασία για υιοθέτηση κατάλληλων διοικητικών μηχανισμών που εξασφαλίζουν τη συνεχή μετάλλαξη και προσαρμοστικότητα
- Σταδιακή αλλαγή της «συλλογικής κουλτούρας» του εργασιακού περιβάλλοντος
- Εξασφάλιση εξοικείωσης των εργαζομένων με την ιδέα της επερχόμενων αλλαγών

- **Επικοινωνία**

- Ύπαρξη πλάνου επικοινωνίας
- Πραγματοποίηση συχνών συναντήσεων εργασίας με προκαθορισμένο θεματολόγιο και συχνότητα
- Επικέντρωση των συζητήσεων στα ζητήματα της μεταρρύθμισης

²⁹ ο.π. Deloitte & Touche Consulting.

- Εξασφάλιση και εδραίωση συμμετοχικής και πολυδύναμης εμπλοκής των ενδιαφερομένων
- **Πληροφόρηση**
 - Υπόδειξη πηγών και είδους πληροφοριών
 - Παροχή απαραίτητου εξοπλισμού και σύγχρονων τεχνολογικών μέσων για άμεση άντληση πληροφορίας
 - Εκπαίδευση των στελεχών τόσο στη χρήση των τεχνολογικών μέσων όσο και στην κριτική αξιολόγηση της αντλούμενης πληροφορίας
- **Διάθεση για Μάθηση**
 - Θέσπιση κινήτρων και ερεθισμάτων για την αναζήτηση της συνεχούς βελτίωσης
 - Αντικατάσταση παραδοσιακών τρόπων και μεθόδων εκπαίδευσης με νέες πρωτοποριακές τεχνικές
 - Παροχή δυνατοτήτων εύκολης πρόσβασης προς τα προγράμματα εκπαίδευσης
 - Ουσιαστική οικονομική υποστήριξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- **Σχεδιασμός**
 - Τεκμηριωμένος σχεδιασμός
 - Συλλογή και αξιολόγηση αξιόπιστων πληροφοριών που αφορούν στον επιχειρηματικό τομέα
 - Αναλυτική περιγραφή βασικών σταδίων της διαδικασίας αλλαγής
 - Αναλυτική περιγραφή ρόλων, αρμοδιοτήτων, κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και χρονοδιαγράμματος

- **Προσαρμογή**

- Εξοικείωση ατόμων με το νέο περιβάλλον εργασίας
- Εμπέδωση νέας συλλογικής κουλτούρας

5.2.2.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο συνολικός σχεδιασμός υλοποίησης των αλλαγών και η αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζομένους μειώνουν τη σύγχυση και την αντίσταση στις αλλαγές. Όσο πιο συγκροτημένες και οργανωμένες είναι οι ενέργειες της διοίκησης, τόσο μικρότερη είναι η αντίσταση των εργαζομένων. Επίσης, ο καθορισμός του χρόνου και του τρόπου μετάβασης στις νέες λειτουργικές δομές, αποτελεί σημαντική απόφαση, καθώς από αυτή θα κριθεί σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία της εφαρμογής και της υλοποίησης των νέων δεδομένων.

Καθ' όλη αυτή την προσπάθεια, η επικοινωνία των στόχων της μετάβασης θα πρέπει να ξεκινάει από την ανώτερη διοίκηση και να διαχέεται προς τις κατώτερες βαθμίδες της εταιρείας. Ο απώτερος στόχος του σχεδίου μετάβασης είναι να διασφαλισθεί η επιτυχής υλοποίηση των προτεινόμενων και εγκεκριμένων αλλαγών από τη διοίκηση της εταιρείας.

Όσο πιο συγκροτημένες και οργανωμένες είναι οι ενέργειες της διοίκησης, τόσο μικρότερη θα είναι και η αντίσταση που θα παρουσιαστεί. Ο συνολικός

σχεδιασμός του τρόπου με τον οποίο θέλουμε να εισαγάγουμε τις αλλαγές και η αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζομένους μειώνουν τη σύγχυση και την αντίσταση στις αλλαγές.

Επίσης, ο καθορισμός του χρόνου μετάβασης στις νέες οργανωτικές και λειτουργικές δομές, αποτελεί σημαντική απόφαση για τη διοίκηση της εταιρείας, καθώς από αυτή θα κριθεί σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία της εφαρμογής και της υλοποίησης του νέου πλαισίου λειτουργίας.

Η επίσημη ανακοίνωση στα υφιστάμενα στελέχη της εταιρείας της νέας οργανωτικής δομής, των κύριων περιγραφών θέσεων εργασίας καθώς και η παρουσίαση και συζήτηση επί του εγχειριδίου διαδικασιών προτείνουμε να λάβει χώρα άμεσα (αμέσως μετά την οριστική αποδοχή του νέου πλαισίου λειτουργίας, τόσο από τη διοίκηση της εταιρείας όσο και από τη μητρική εταιρεία).

Τα κύρια οφέλη αυτής της απόφασης για άμεση εμπλοκή όλων των στελεχών της εταιρείας, είναι τα ακόλουθα:

- Καλύτερη οργάνωση της μετάβασης στη νέα οργανωτική και λειτουργική δομή, και πραγματοποίηση ορισμένων σταδιακών βημάτων προς αυτή την κατεύθυνση από τη διοίκηση της εταιρείας, με πλήρη διαφάνεια

- Αξιοποίηση του χρόνου ώστε να αξιολογηθούν οι δυνατότητες των υφιστάμενων στελεχών, καθώς και οι πιθανές ανάγκες σε νέο προσωπικό για την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας και των έργων που έχει αναλάβει ή πρόκειται να αναλάβει
- Άμεση αποσαφήνιση των θεμάτων που ενδεχομένως να έχουν προκύψει για τα στελέχη της εταιρείας, καθώς και της εμπλοκής τους στην προσπάθεια αποτύπωσης του νέου πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Χυτήρης Λ., 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks, Αθήνα.

Μεθοδολογίες Deloitte & Touche Consulting.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛ

6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΛΦΑ

6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

6.1.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Σκοπός της μελέτης ήταν η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης που αφορά στην οργάνωση και στη λειτουργία της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης της εταιρείας Άλφα (Α) και η ανάπτυξη προτάσεων βελτίωσης, με σκοπό να επιτευχθεί ένα νέο επίπεδο σύγχρονης, αποδοτικής, ευέλικτης και αποτελεσματικής οργάνωσης και λειτουργίας.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικοί στόχοι της μελέτης ήταν οι εξής:

- Να εκτιμηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα της υφιστάμενης οργάνωσης, ο τρόπος λειτουργίας και ο προγραμματισμός εργασιών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης και να εντοπιστούν τα κύρια οργανωτικά / λειτουργικά προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα
- Να εκτιμηθεί ο τρόπος επικοινωνίας και συνεργασίας της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης με τις άλλες διευθύνσεις της εταιρείας και να αναλυθούν οι διαδικασίες που ακολουθούνται

- Να αναπτυχθούν προτάσεις βελτίωσης, τόσο της οργάνωσης όσο και της λειτουργίας της διεύθυνσης
- Να αναπτυχθεί πλάνο δράσης που θα συμπεριλαμβάνει προτάσεις σχετικά με οργανωτικές αλλαγές, νέες διαδικασίες και τρόπους παρακολούθησης εργασιών που θα καλύψουν τις αδυναμίες και θα βελτιώσουν περαιτέρω τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τόσο της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης, όσο και της εταιρείας ευρύτερα

6.1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ / ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η μελέτη υλοποιήθηκε σε τρεις διακριτές φάσεις. Η μεθοδολογική προσέγγιση³⁰ που ακολουθήθηκε από την ομάδα έργου για την ανάπτυξη των προτάσεων αναδιάρθρωσης της εταιρείας απεικονίζεται διαγραμματικά στη συνέχεια. Κάθε φάση αποτελείται από επιμέρους βήματα εργασίας καθώς και συγκεκριμένες τεχνικές / εργαλεία. Στο διάγραμμα 6.1 παρουσιάζονται οι φάσεις και οι ενέργειες του έργου.

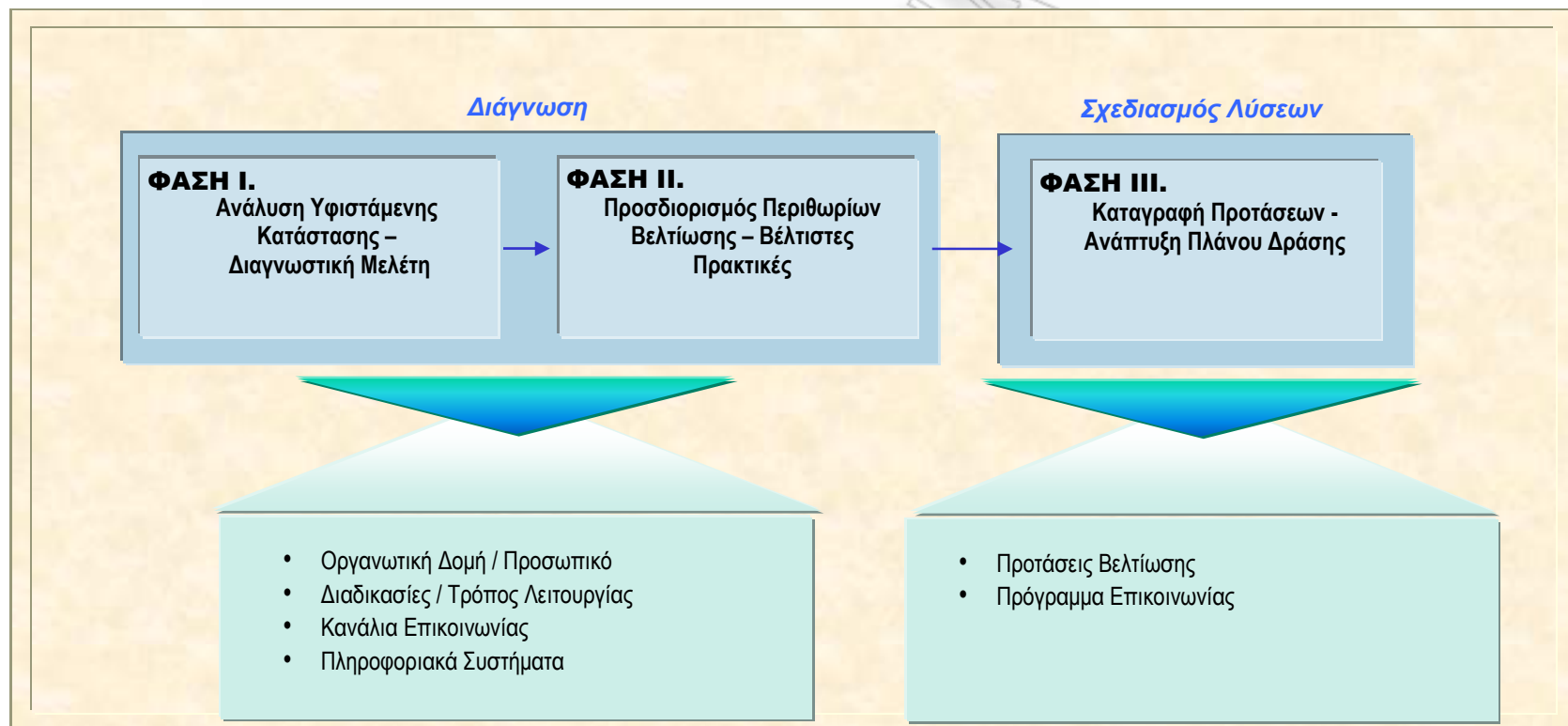
Τα εργαλεία και οι τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης συνοψίζονται στα εξής:

- Ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσεων εργασίας, το οποίο συμπληρώθηκε από όλα τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης

³⁰ Βασίζεται στη μεθοδολογία Design της Deloitte & Touche Consulting.

- Συνεντεύξεις με όλα τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης, καθώς και με επιλεγμένα στελέχη άλλων διευθύνσεων
- Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης χρηστών (συμπληρώθηκε από αντιπροσωπευτικό δείγμα χρηστών)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛ



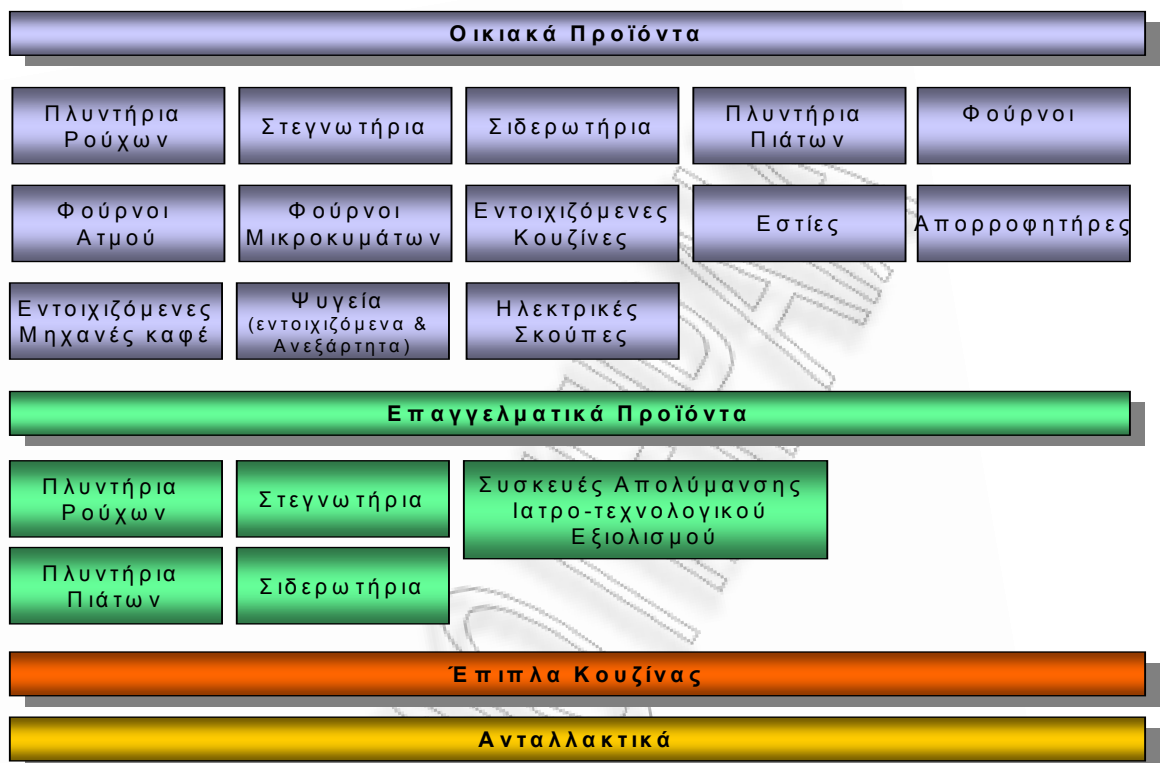
Διάγραμμα 6.1
Μεθοδολογική Προσέγγιση της Μελέτης της εταιρείας Α

6.2 ΦΑΣΗ Ι: ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η εταιρεία Άλφα (Α) ιδρύθηκε στην Ελλάδα ως θυγατρική της Άλφα μητρικής εταιρείας με έδρα τη Γερμανία, και σήμερα, μετά από 35 χρόνια επιτυχημένης παρουσίας στην ελληνική αγορά, κατέχει περίπου το 11% της ελληνικής αγοράς στον κλάδο των οικιακών συσκευών. Το προσωπικό της ανέρχεται περίπου σε 130 άτομα, ενώ ο ετήσιος κύκλος εργασιών της σημείωσε σημαντική άνοδο τα τελευταία έτη φθάνοντας περίπου τα 56,5 εκατ. € το 2006.

Σε συνέχεια της άκρως πετυχημένης διαχρονικής πορείας της, η εταιρεία έχει εξελιχθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια, εκμεταλλευόμενη τις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς, αποκτώντας εκτεταμένη γνώση και εμπειρία επί του αντικειμένου και χτίζοντας παράλληλα μια δυναμική εικόνα στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό έχει θέσει τις βάσεις για να συνεχίσει να πρωταγωνιστεί στο χώρο των οικιακών και επαγγελματικών συσκευών στην Ελλάδα, και παράλληλα να επεκταθεί σε άλλες χώρες του ευρύτερου γεωγραφικού χώρου.

Στο διάγραμμα 6.2 παρουσιάζονται οι ομάδες προϊόντων της εταιρείας που αποτελούνται από τις οικιακές συσκευές, τις επαγγελματικές συσκευές, τα έπιπλα κουζίνας και τα αντίστοιχα ανταλλακτικά τους.

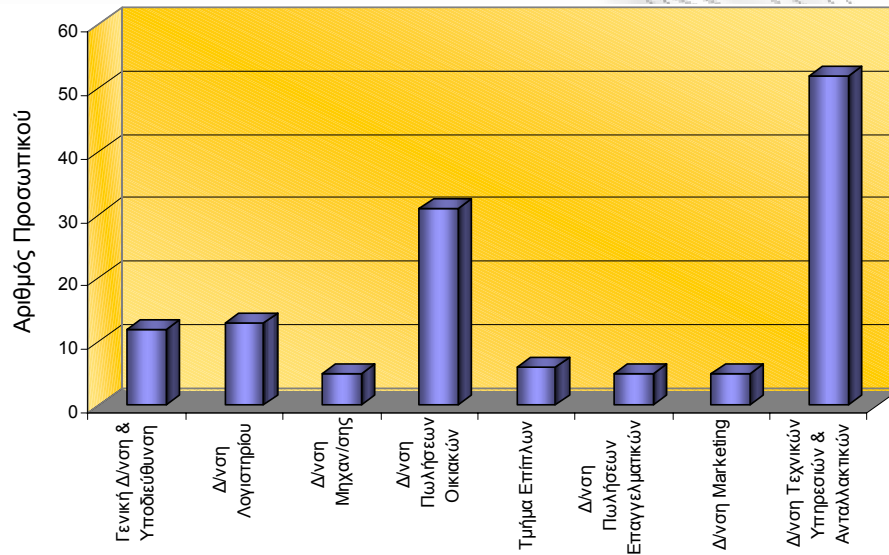


Διάγραμμα 6.2
Ομάδες Προϊόντων της εταιρείας Α

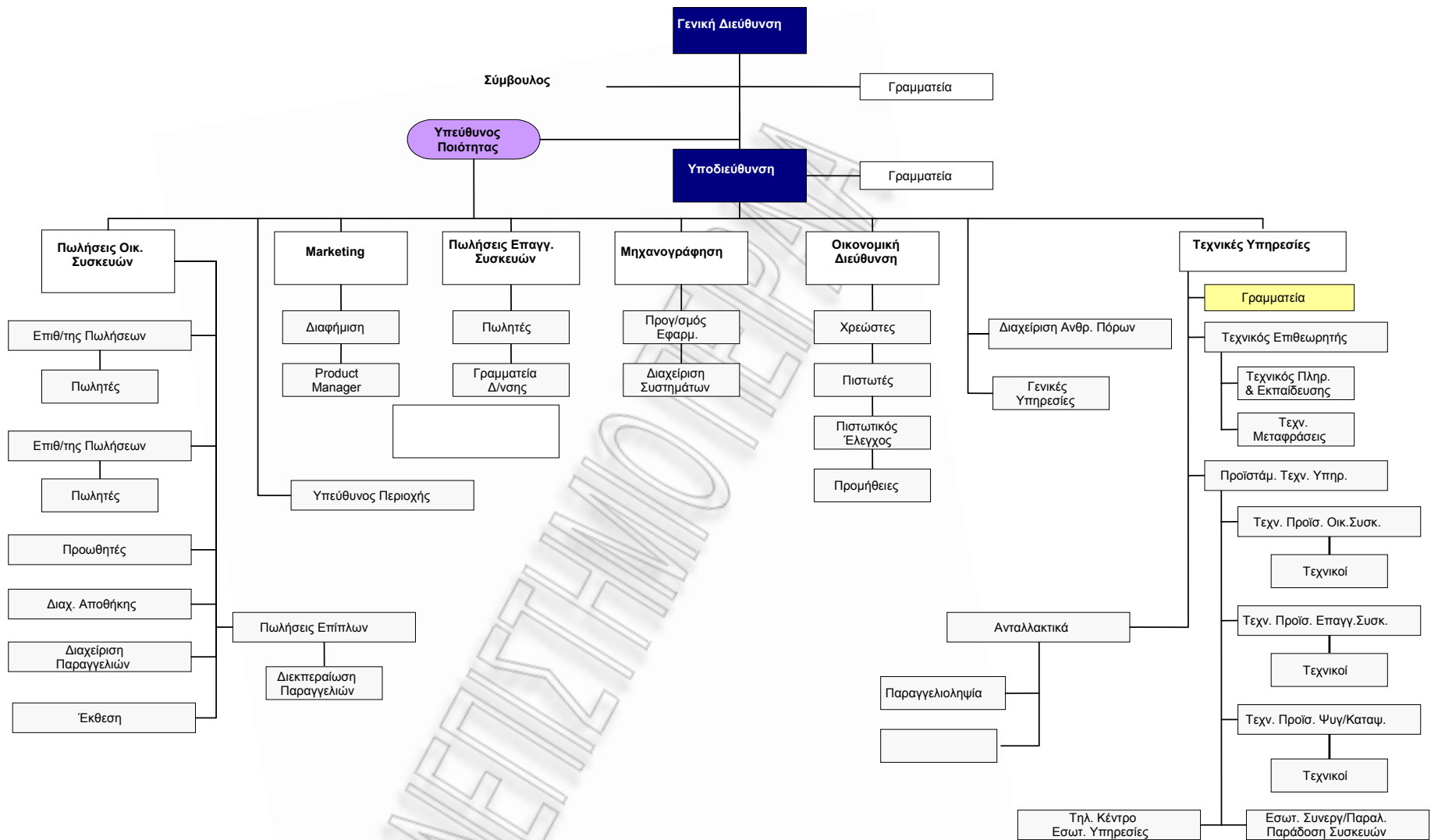
6.2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η Άλφα είναι εμπορική εταιρεία και περίπου το 80% του κύκλου εργασιών της προέρχεται από χονδρική πώληση οικιακών συσκευών. Είναι οργανωμένη σε έξι τμήματα εκτός της Γενικής Διεύθυνσης, όπως φαίνεται στο οργανόγραμμα (διάγραμμα 6.4). Στο διάγραμμα 6.3 παρουσιάζονται οι διευθύνσεις της εταιρείας και η κατανομή του προσωπικού ανά διεύθυνση. Από το διάγραμμα προκύπτει ότι η μεγαλύτερη διεύθυνση από πλευράς ανθρώπινου δυναμικού είναι η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Ανταλλακτικών (περίπου το 40%

του προσωπικού της εταιρείας), ενώ το μικρότερο ποσοστό απασχολείται στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ, Πωλήσεων Επαγγελματικών Συσκευών και Μηχανογράφησης.



Διάγραμμα 6.3
Κατανομή του Προσωπικού της εταιρείας Α ανά Διεύθυνση /Τμήμα



Διάγραμμα 6.3

Οργανόγραμμα της εταιρείας A Διάγραμμα 6.4
 Οργανόγραμμα της εταιρείας A

6.2.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Στην παρούσα ενότητα θα αναλύσουμε την υφιστάμενη κατάσταση της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης και πιο συγκεκριμένα τις αρμοδιότητες που έχει, την κατανομή του προσωπικού της με βάση τις αρμοδιότητες αυτές, τον τρόπο λειτουργίας της εν λόγω διεύθυνσης, τις υπάρχουσες διαδικασίες που ακολουθεί καθώς και το ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων στη γενική λειτουργία της διεύθυνσης.

6.2.2.1 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Πρωταρχικός ρόλος της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης είναι η εξασφάλιση της εύρυθμης και αδιάλειπτης λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν τις λειτουργίες της εταιρείας. Οι κυριότερες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης είναι:

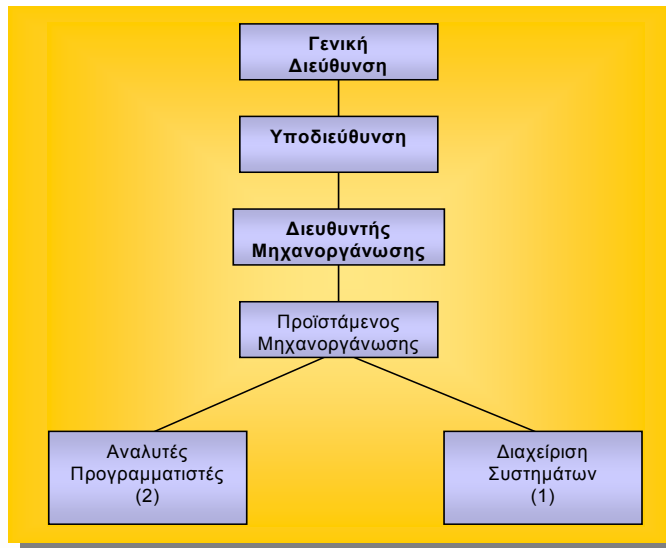
- Διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας σε θέματα πληροφορικής σε συνεργασία με τη διοίκηση της εταιρείας, όπως προγραμματισμός σημαντικών επενδύσεων σε εξοπλισμό και νέα πληροφοριακά συστήματα, εξεύρεση νέων μεθόδων περαιτέρω αυτοματοποίησης των λειτουργικών διαδικασιών της εταιρείας, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών

- Συνεργασία με τις άλλες διευθύνσεις της εταιρείας για την κατανόηση των αναγκών τους σε πληροφοριακά συστήματα, για τη διεκπεραίωση των εργασιών τους και συνεχής προσπάθεια ικανοποίησης τυχόν αυξανόμενων αναγκών αυτοματοποίησης / μηχανοργάνωσης
- Διαχείριση της διαδικασίας προμήθειας νέων πληροφοριακών συστημάτων και εξοπλισμού, συμπεριλαμβανομένης της καταγραφής των τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών, της εξεύρεσης της καταλληλότερης λύσης, της παραλαβής και ελέγχου των νέων συστημάτων / μηχανημάτων και της παράδοσης τους σε λειτουργία στους χρήστες
- Διαχείριση σημαντικών έργων (projects) της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης όπως π.χ. η προμήθεια νέων συστημάτων / εξοπλισμού ή / και η προσθήκη της απαιτούμενης λειτουργικότητας στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας μέσω περαιτέρω παραμετροποίησης τους
- Καθημερινή παρακολούθηση της άρτιας λειτουργίας της υφιστάμενης πληροφοριακής υποδομής της εταιρείας (εξοπλισμός, πληροφοριακά συστήματα, δικτυακός και τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός) και έγκαιρη αντιμετώπιση λειτουργικών προβλημάτων
- Συντήρηση υφιστάμενης πληροφοριακής υποδομής της εταιρείας και κατά περίπτωση προγραμματισμένη βελτίωση / αναβάθμισή της
- Παρακολούθηση των διασυνδέσεων / συγχρονισμών μεταξύ των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας, καθώς και παρακολούθηση της ορθής ανταλλαγής δεδομένων μέσω των πληροφοριακών συστημάτων της μητρικής εταιρείας

- Διαχείριση της ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων και γενικότερα της πληροφοριακής βάσης της εταιρείας, εξασφαλίζοντας την αδιάλειπτη επιχειρησιακή συνέχεια της εταιρείας
- Εκπαίδευση των χρηστών στα πληροφοριακά συστήματα, καθημερινή υποστήριξη τους και αντιμετώπιση προβλημάτων κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών τους με τη χρήση των εφαρμογών της εταιρείας.

6.2.2.2 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση της εταιρείας και στελεχώνεται από πέντε άτομα όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (6.5). Ειδικότερα η διεύθυνση αποτελείται από το διευθυντή μηχανογράφησης, τον προϊστάμενο Μηχανογράφησης, δύο αναλυτές / προγραμματιστές και ένα στέλεχος υπεύθυνο για τη διαχείριση των συστημάτων της εταιρείας.



Διάγραμμα 6.5
Προσωπικό της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης της εταιρείας Α

Οι αρμοδιότητες του προσωπικού της διεύθυνσης, και το αντίστοιχο ποσοστό του εργασιακού χρόνου που αναλώνεται σε αυτές παρουσιάζεται στους επόμενους πίνακες:

Διευθυντής Μηχανογράφησης	
Αρμοδιότητες	Ποσοστό Χρόνου
Καθοδήγηση των μεγάλων έργων πληροφορικής	30%
Ανάλυση / σχεδιασμός νέων εφαρμογών	30%
Καθοδήγηση τμήματος για την υποστήριξη των συστημάτων πληροφορικής	30%
Διαχείριση / υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων	10%

Προϊστάμενος Μηχανογράφησης	
Αρμοδιότητες	Ποσοστό Χρόνου
Ανάλυση και προγραμματισμός εφαρμογών	70%
Επίβλεψη εργασιών υφισταμένων	10%
Επίλυση προβλημάτων λοιπών τμημάτων	10%
Έλεγχος / ρύθμιση λειτουργίας του AS/400	5%
Ενημέρωση / εκπαίδευση στελεχών στις υπάρχουσες εφαρμογές	5%

Αναλυτής / Προγραμματιστής (1)	
Αρμοδιότητες	Ποσοστό Χρόνου
Ανάλυση / προγραμματισμός νέων εφαρμογών	80%
Συντήρηση / βελτίωση υφιστάμενων εφαρμογών	20%

Αναλυτής / Προγραμματιστής (2)	
Αρμοδιότητες	Ποσοστό Χρόνου
Ανάλυση / προγραμματισμός νέων εφαρμογών	50%
Υποστήριξη χρηστών	30%
Υποστήριξη / βελτίωση υφιστάμενων εφαρμογών	20%

Στέλεχος Διαχείρισης Συστημάτων	
Αρμοδιότητες	Ποσοστό Χρόνου
Συντήρηση συστημάτων / εγκαταστάσεις	95%
Τήρηση backup (εφεδρικών αρχείων)	1%
Εκπαίδευση προσωπικού στη χρήση των συστημάτων	2%
Προγραμματισμός συστημάτων	1%

Αναλύοντας τα παραπάνω στοιχεία διαφαίνεται ότι:

- Η κύρια ενασχόληση των περισσότερων στελεχών της διεύθυνσης είναι η ανάλυση και ο προγραμματισμός νέων εφαρμογών για την εξυπηρέτηση νέων απαιτήσεων των χρηστών που προκύπτουν.
- Σημαντικός χρόνος των στελεχών αναλώνεται στη βελτίωση των υφιστάμενων εφαρμογών της εταιρείας μέσω περαιτέρω παραμετροποίησης και «fine-tuning» των εγκατεστημένων πληροφοριακών συστημάτων.
- Αξιόλογο ποσοστό του χρόνου των στελεχών της διεύθυνσης αναλώνεται στην υποστήριξη των χρηστών και την επίλυση προβλημάτων που

αντιμετωπίζονται κατά τη χρήση Η/Υ, του εταιρικού δικτύου, των εφαρμογών αυτοματισμού γραφείου (MS-Office) και των υφιστάμενων εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Διεύθυνση Μηχανογράφησης υποστηρίζει σε σημαντικό βαθμό τα στελέχη της εταιρείας για τη δημιουργία πάσης φύσεως αναφορών, οι οποίες δεν παράγονται με πλήρως αυτόματο τρόπο από τα συστήματα της εταιρείας.

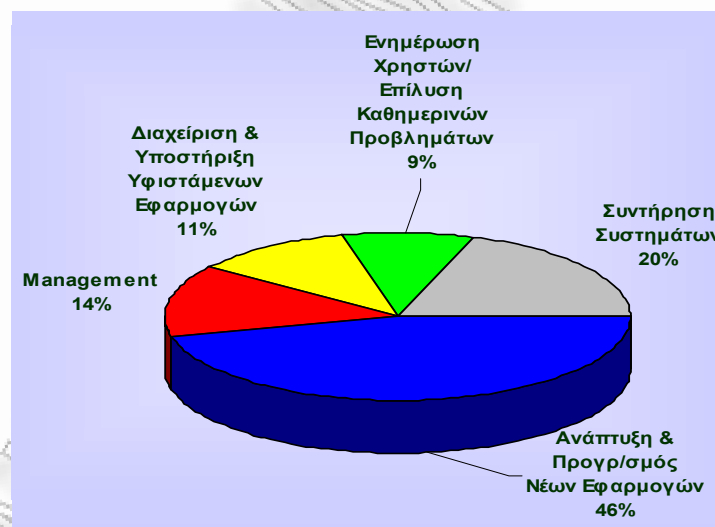
- Κατά κύριο λόγο το στέλεχος διαχείρισης συστημάτων ασχολείται με την τεχνική υποστήριξη των στελεχών της εταιρείας σε θέματα που δεν αφορούν στις εξειδικευμένες επιχειρησιακές εφαρμογές της εταιρείας αλλά γενικές εφαρμογές αυτοματισμού γραφείου (MS Office), συντήρηση συστημάτων και Η/Υ, διαχείριση δικτύου, διαχείριση θεμάτων ασφαλείας και λοιπά τεχνικά θέματα.

Σχετικά με την κατανομή αρμοδιοτήτων είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι υπάρχει και μία άτυπη κατανομή καθηκόντων με βάση το αν μια εφαρμογή έχει εξ' αρχής αναπτυχθεί από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης, όπως π.χ. είναι η εφαρμογή που χρησιμοποιεί το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ή είναι εφαρμογή που η εταιρεία έχει προμηθευτεί από εταιρεία πληροφορικής, όπως π.χ. το Compak/400.

Έτσι, τόσο η ανάληψη της διαχείρισης ενός έργου όσο και η υλοποίησή του από κάποιο συγκεκριμένο αναλυτή / προγραμματιστή είναι πιθανόν να εξαρτηθεί

από τη φύση της εφαρμογής καθώς τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις σχετικά με τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας.

Στο διάγραμμα 6.6 παρουσιάζεται η συνολική κατανομή του διαθέσιμου ανθρωποχρόνου της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης ανά κατηγορία εργασιών. Έτσι προκύπτει ότι το 46% του συνολικού διαθέσιμου χρόνου της Μηχανογράφησης αναλώνεται στην ανάπτυξη και στον προγραμματισμό νέων εφαρμογών και ακολουθεί η συντήρηση συστημάτων (κυρίως hardware) σε ποσοστό 20%.



Διάγραμμα 6.6
Κατανομή Συνολικού Διαθέσιμου Ανθρωποχρόνου της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης της εταιρείας Α

6.2.2.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Στο πλαίσιο της μελέτης πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις με τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης της εταιρείας Α με στόχο την καλύτερη κατανόηση του έργου/ λειτουργίας της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης αλλά και των καθημερινών προβλημάτων / προκλήσεων που αντιμετωπίζουν. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα σημαντικότερα σημεία που προέκυψαν από τις συναντήσεις αναλυμένα σε πέντε τομείς ενδιαφέροντος, επικοινωνία / συνεργασίες, διαδικασίες, εκπαίδευση, συστήματα και οργανωτική δομή / κουλτούρα.

6.2.2.3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ / ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης συνεργάζεται με όλες τις διευθύνσεις της εταιρείας χωρίς ωστόσο να υπάρχουν επίσημα κανάλια επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία.

Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης κρίνουν ότι οι χρήστες της εταιρείας δε γνωρίζουν τον πραγματικό όγκο εργασιών της διεύθυνσης με

αποτέλεσμα να μην κατανοούν την ύπαρξη καθυστερήσεων στην ικανοποίηση των αιτημάτων τους από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης.

Τα περισσότερα αιτήματα που λαμβάνονται από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης χαρακτηρίζονται από τους χρήστες ως επείγοντα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικές καθυστερήσεις λόγω της προσπάθειας ταυτόχρονης ικανοποίησης πολλαπλών επειγόντων αιτημάτων. Εκτιμάται ότι η Διεύθυνση Μηχανογράφησης θα είναι σε θέση να ικανοποιεί αποτελεσματικότερα τις απαιτήσεις των χρηστών εάν οι χρήστες εκπαιδευτούν καλύτερα και αποκτήσουν ορθότερη αίσθηση του επείγοντος των ζητημάτων / αιτημάτων τους.

Οι διευθυντές των λοιπών τμημάτων συχνά δεν είναι ενήμεροι για τις βελτιώσεις / επεκτάσεις που αιτούνται τα στελέχη-υφιστάμενοι τους στις εγκατεστημένες εφαρμογές της εταιρείας. Η πρόσφατη υιοθέτηση του εντύπου «Αίτηση / Εντολή Διεκπεραίωσης» ωστόσο, επιτρέπει πλέον την ενημέρωση των διευθυντών για τα αιτήματα των υφισταμένων τους προς τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης.

6.2.2.3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι χρήστες της εταιρείας συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ανάλυση των αιτημάτων τους και στην επεξήγηση αυτών στα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης. Σημειώνεται ότι δεν ακολουθείται κάποια μεθοδολογική προσέγγιση για την καταγραφή και την ανάλυση των απαιτήσεων των χρηστών.

Δεν υπάρχει ένας τεκμηριωμένος μηχανισμός / μεθοδολογία που να ακολουθείται για την ενημέρωση της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης σχετικά με τις νέες ανάγκες των λοιπών τμημάτων, για την ιεράρχηση των έργων / αιτημάτων που θα υλοποιηθούν και για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των υλοποιηθέντων έργων.

6.2.2.3.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης κρίνουν ότι οι χρήστες χρήζουν περισσότερης εκπαίδευσης τόσο στις επιχειρησιακές εφαρμογές π.χ. Compak/400, όσο και στις εφαρμογές αυτοματισμού γραφείου π.χ. Windows, MS Office. Εκτιμάται ότι η πρόσθετη εκπαίδευση των χρηστών στα συστήματα της εταιρείας θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση αιτημάτων υποστήριξης προς τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης για επουσιώδη και απλοϊκά ζητήματα,

επιτρέποντας στα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης να ασχοληθούν αποτελεσματικότερα στην υλοποίηση σημαντικών έργων βελτίωσης των συστημάτων της εταιρείας.

Επίσης, τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης δε λαμβάνουν συχνή εκπαίδευση σε θέματα νέων τεχνολογιών / εξελίξεων στην πληροφορική αλλά και στη διαχείριση έργων πληροφορικής (project management) που κρίνεται σημαντική.

6.2.2.3.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης έχει δημιουργήσει επιτυχώς ένα σταθερό λειτουργικό περιβάλλον για τα στελέχη της εταιρείας καθώς τα συστήματα της εταιρείας χαρακτηρίζονται από πολύ υψηλό βαθμό διαθεσιμότητας με εξαιρετικά ελάχιστες περιπτώσεις που τα συστήματα της εταιρείας δεν είναι διαθέσιμα και με ικανοποιητικές ταχύτητες επεξεργασίας δεδομένων.

Εντούτοις, αντιμετωπίζονται σημαντικά προβλήματα λόγω μη συμβατότητας των εφαρμογών της εταιρείας με τα πληροφοριακά συστήματα της μητρικής εταιρείας με αποτέλεσμα να αναλώνεται σημαντικός χρόνος στην προσπάθεια

επίτευξης ορθής ανταλλαγής στοιχείων, επικοινωνίας και διασύνδεσης ανάμεσα στα συστήματα της μητρικής και της θυγατρικής εταιρείας, χωρίς ωστόσο να παρέχεται υποστήριξη από τους Υπεύθυνους Μηχανογράφησης της μητρικής εταιρείας.

Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης δεν είναι ικανοποιημένη από την υποστήριξη του λογισμικού πακέτου Comrak/400 από την κατασκευάστρια εταιρεία πληροφορικής, καθώς το λογισμικό δε συνοδεύεται από συχνές βελτιώσεις (upgrades/updates), με αποτέλεσμα η ίδια η Διεύθυνση Μηχανογράφησης να αναλαμβάνει την παραμετροποίηση του συστήματος προς την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των χρηστών.

6.2.2.3.5 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ / ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης αναλαμβάνουν συχνά τη διεκπεραίωση εργασιών που δε συγκαταλέγονται απαραίτητα στις αρμοδιότητες μιας τυπικής Διεύθυνσης Μηχανογράφησης εταιρείας όπως είναι π.χ. η δημιουργία αναφορών για λογαριασμό των χρηστών, η επεξεργασία στοιχείων και η προώθηση κινήσεων για την εισαγωγή συγκεκριμένων δεδομένων στα πληροφοριακά συστήματα.

Αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης κρίνεται πολύ ικανοποιητικό και υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ των στελεχών. Τα στελέχη της θεωρούν επαρκή τη στελέχωση της διεύθυνσης, και αρκετά αποτελεσματική τη διανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων μεταξύ των στελεχών. Ωστόσο, η διεύθυνση δε διαθέτει γραμματειακή υποστήριξη.

6.2.2.4 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Στην εταιρεία Α δεν είχε προκύψει μέχρι σήμερα η ανάγκη καταγραφής των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας και για το λόγο αυτό δεν υπάρχει σχετική τεκμηρίωση των διαδικασιών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης.

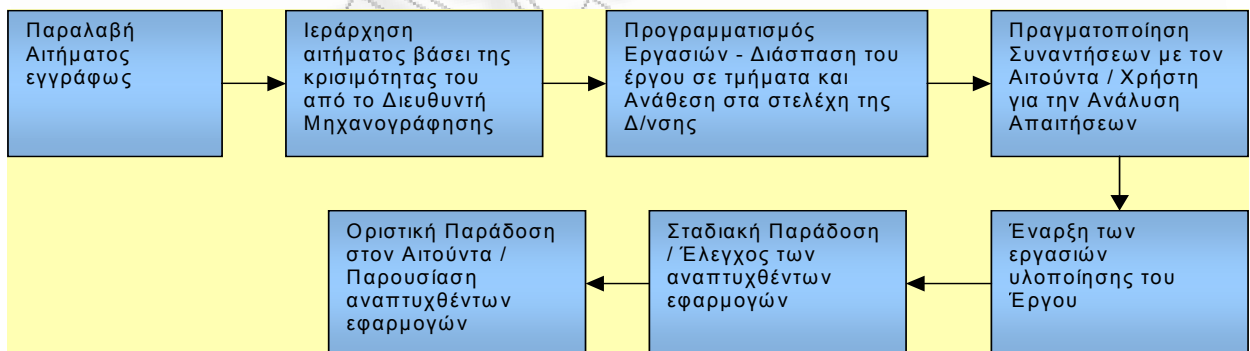
Κατά τη φάση της μελέτης της υφιστάμενης κατάστασης έγινε καταγραφή των διαδικασιών της διεύθυνσης οι οποίες συνοψίζονται στις εξής:

- Διαχείριση νέων αιτημάτων
- Προμήθειες μηχανογραφικού εξοπλισμού
- Υποστήριξη χρηστών
- Εκπαίδευση των χρηστών στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων

Στη συνέχεια απεικονίζονται διαγραμματικά οι υφιστάμενες διαδικασίες της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης, ενώ αναφέρονται σημαντικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάλυση τους.

6.2.2.4.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΕΩΝ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ

Μέχρι πρότινος τα νέα αιτήματα από τα διάφορα τμήματα της εταιρείας επικοινωνούνταν στη Διεύθυνση Μηχανογράφησης προφορικά. Με την εισαγωγή του εγγράφου «Αίτημα / Εντολή Διεκπεραίωσης» συστηματοποιήθηκε η καταγραφή των νέων αιτημάτων και η παρακολούθηση της προόδου υλοποίησής τους.



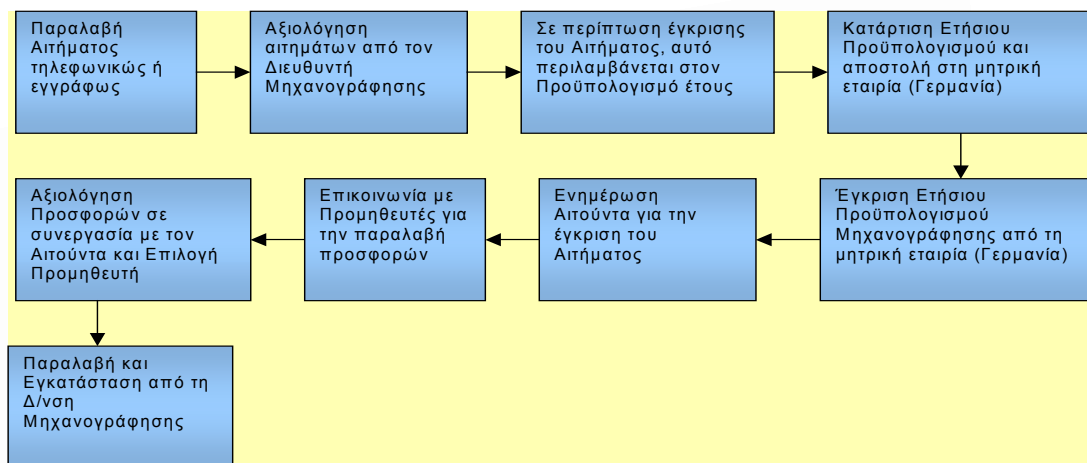
Διάγραμμα 6.7
Διαδικασία Διαχείρισης Νέων Αιτημάτων (Βελτιώσεις – Επεκτάσεις των υφιστάμενων εφαρμογών) της εταιρείας Α

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6.7 η Διεύθυνση Μηχανογράφησης παραλαμβάνει το αίτημα γραπτώς. Αφού αυτό εξεταστεί από το Διευθυντή

Μηχανογράφησης, γίνεται ο προγραμματισμός και ο καταμερισμός των εργασιών στα στελέχη της διεύθυνσης. Στη συνέχεια γίνεται μία σειρά συναντήσεων με τον αιτούντα για την καλύτερη κατανόηση του αιτήματος και την ανάλυση των απαιτήσεων του αιτήματος και ξεκινάει η υλοποίηση του έργου. Κατά τη φάση της υλοποίησης η διεύθυνση παραδίδει σταδιακά στον αιτούντα τα τμήματα του έργου που έχουν ολοκληρωθεί, ενώ στο τέλος της υλοποίησης πραγματοποιείται η οριστική παράδοση και η παρουσίαση των εφαρμογών που αναπτύχθηκαν από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης.

6.2.2.4.2 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Η διαδικασία προμηθειών παρουσιάζεται παρακάτω (διάγραμμα 6.8) και αφορά σε σημαντικές προμήθειες που έχουν επενδυτικό χαρακτήρα και όχι προμήθειες π.χ. μεμονωμένων Η/Υ ή περιφερειακών. Για την κάλυψη τυχόν νέων αναγκών σε μεμονωμένο τεχνολογικό εξοπλισμό που δύναται να προκύψουν μέσα στο έτος, η Διεύθυνση Μηχανογράφησης μεριμνά για την ένταξη ενός ποσού στον ετήσιο προϋπολογισμό προμηθειών Μηχανογράφησης, το οποίο θα προορίζεται για την κάλυψη των έκτακτων αυτών αναγκών.



Διάγραμμα 6.8
Διαδικασία Προμήθειας Εξοπλισμού Μηχανογράφησης της εταιρείας Α

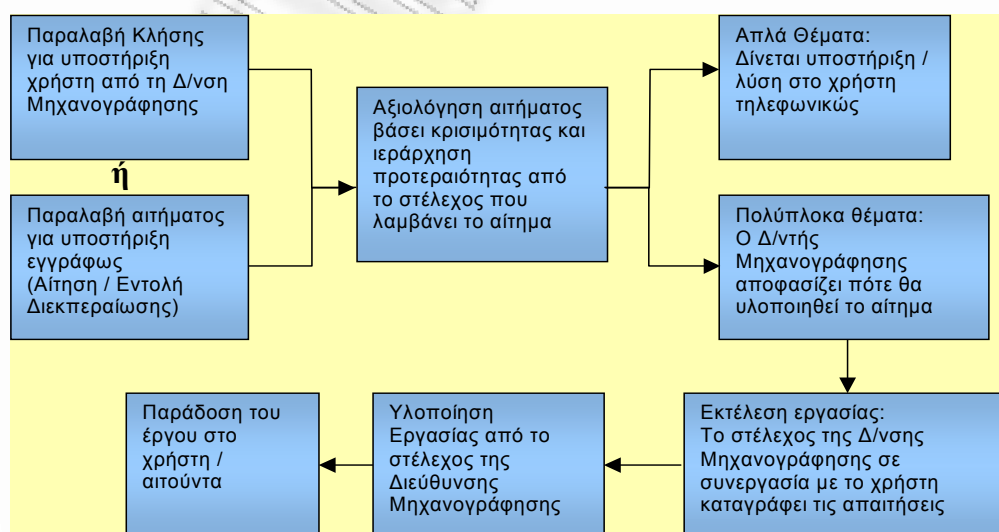
Επίσης, δεν υπάρχει συγκεκριμένο όριο δαπανών μηχανογράφησης το οποίο να προϋποθέτει έγκριση από τη μητρική εταιρεία. Ωστόσο αποτελεί πρακτική της εταιρείας να απαιτείται έγκριση των δαπανών μηχανογράφησης από τη μητρική εταιρεία για δαπάνες που έχουν επενδυτικό / μακροχρόνιο χαρακτήρα, ανεξαρτήτως του ύψους της προγραμματισμένης δαπάνης.

6.2.2.4.3 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΧΡΗΣΤΩΝ

Τα αιτήματα των χρηστών προς τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης γίνονται είτε τηλεφωνικώς είτε εγγράφως μέσω του εντύπου «Αίτηση / Εντολή διεκπεραίωσης». Το στέλεχος που λαμβάνει το αίτημα αφού το εξετάσει, το ιεραρχεί ανάλογα με την κρισιμότητα του.

Σε απλά αιτήματα το στέλεχος της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης παρέχει υποστήριξη ή προτείνει λύση στο χρήστη τηλεφωνικώς ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις το Στέλεχος Μηχανογράφησης επισκέπτεται το χρήστη για την παροχή επί τόπου υποστήριξης (on site support). Αυτή λαμβάνει συχνά χαρακτήρα πρακτικής εκπαίδευσης (on-the-job-training), καθώς ο χρήστης καλείται να συμμετάσχει ενεργά και να παρακολουθήσει τις ενέργειες υποστήριξης που εκτελεί το στέλεχος της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης.

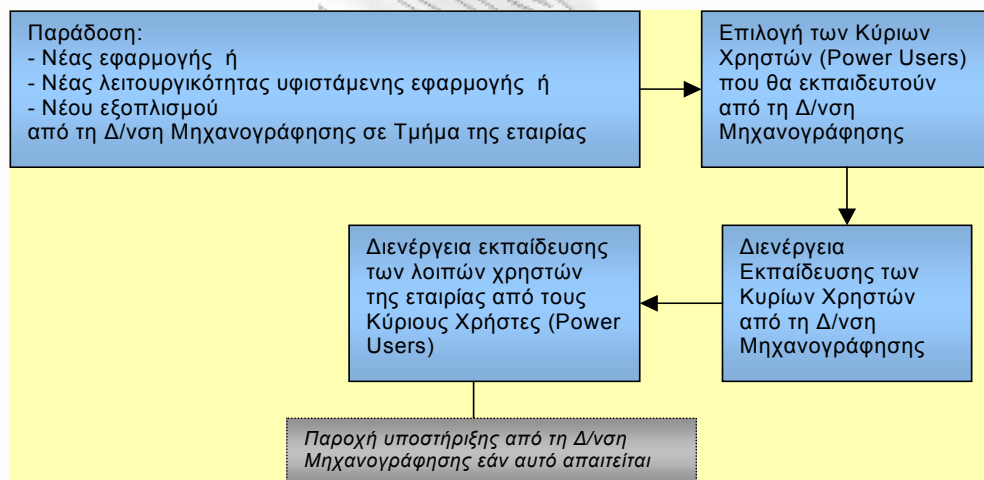
Όταν πρόκειται για κάποιο πολύπλοκο θέμα, το στέλεχος συζητάει πρώτα με το χρήστη και καταγράφει τις απαιτήσεις του αιτήματος, στη συνέχεια ξεκινάει την υλοποίηση του έργου βάσει του χρονοδιαγράμματος εργασιών που έχει οριστεί και τέλος παραδίδει το τελικό προϊόν του έργου στο χρήστη / αιτούντα. Στο διάγραμμα 6.9 παρουσιάζεται αναλυτικά η διαδικασία που ακολουθείται από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης για την υποστήριξη των χρηστών:



Διάγραμμα 6.9
Διαδικασία Υποστήριξης Χρηστών της εταιρείας Α

6.2.2.4.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η εμπλοκή της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης σε θέματα εκπαίδευσης των χρηστών είναι βασισμένη στο σχήμα «Εκπαίδευση των Εκπαιδευτών» (train-the-trainers), καθώς αναλαμβάνει συνήθως την εκπαίδευση μόνο συγκεκριμένων κυρίων χρηστών (power users) και όχι το σύνολο των χρηστών που πρέπει να καταρτισθούν. Στη συνέχεια οι κύριοι χρήστες αναλαμβάνουν την εκπαίδευση των λοιπών χρηστών έχοντας την υποστήριξη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η διαδικασία αυτή απεικονίζεται αναλυτικά στο διάγραμμα 6.10:



Διάγραμμα 6.10
Διαδικασία Εκπαίδευσης Χρηστών στη Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων της εταιρείας Α

6.2.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

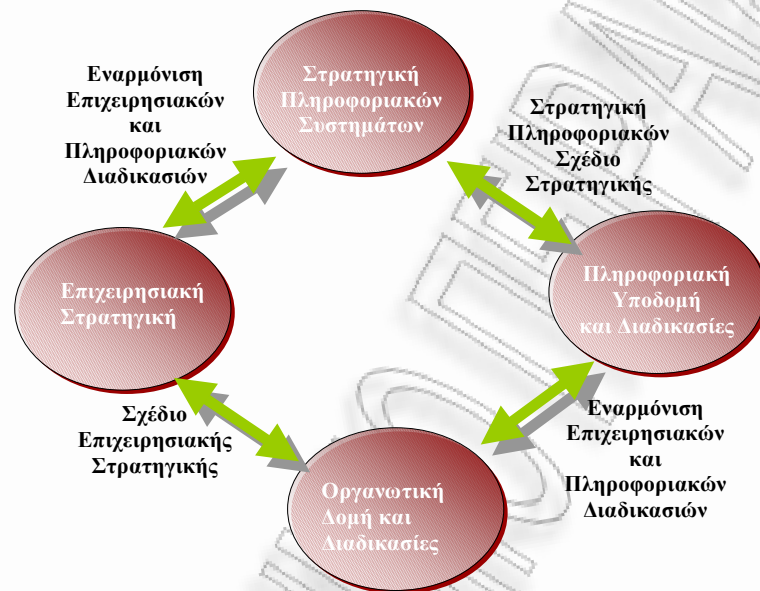
6.2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο καλείται να ανταποκριθεί η εταιρεία δημιουργεί την ανάγκη για ταχύτητα, ευελιξία και αποτελεσματική επεξεργασία των λειτουργικών στοιχείων των τμημάτων της. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την ανάγκη απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως η μείωση του λειτουργικού κόστους και η βελτίωση της ποιότητας καθιστά επιτακτική την ανάγκη λειτουργίας της εταιρείας στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος το οποίο θα εξασφαλίζει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην εταιρεία.

Το στρατηγικό όραμα πληροφορικής κάθε εταιρείας με τους παραπάνω στόχους πρέπει να περιγράφει, σε υψηλό επίπεδο, το γενικό πλαίσιο στο οποίο θα πρέπει να κινηθεί η υποδομή πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας. Επομένως, η στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων οφείλει να είναι πλήρως εναρμονισμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας.

Στην εταιρεία Α έχει ωριμάσει η ιδέα της εμβάθυνσης στον τομέα αυτό και υπάρχει άμεσο ενδεχόμενο αντικατάστασης του υπάρχοντος πληροφοριακού συστήματος στο εγγύς μέλλον.

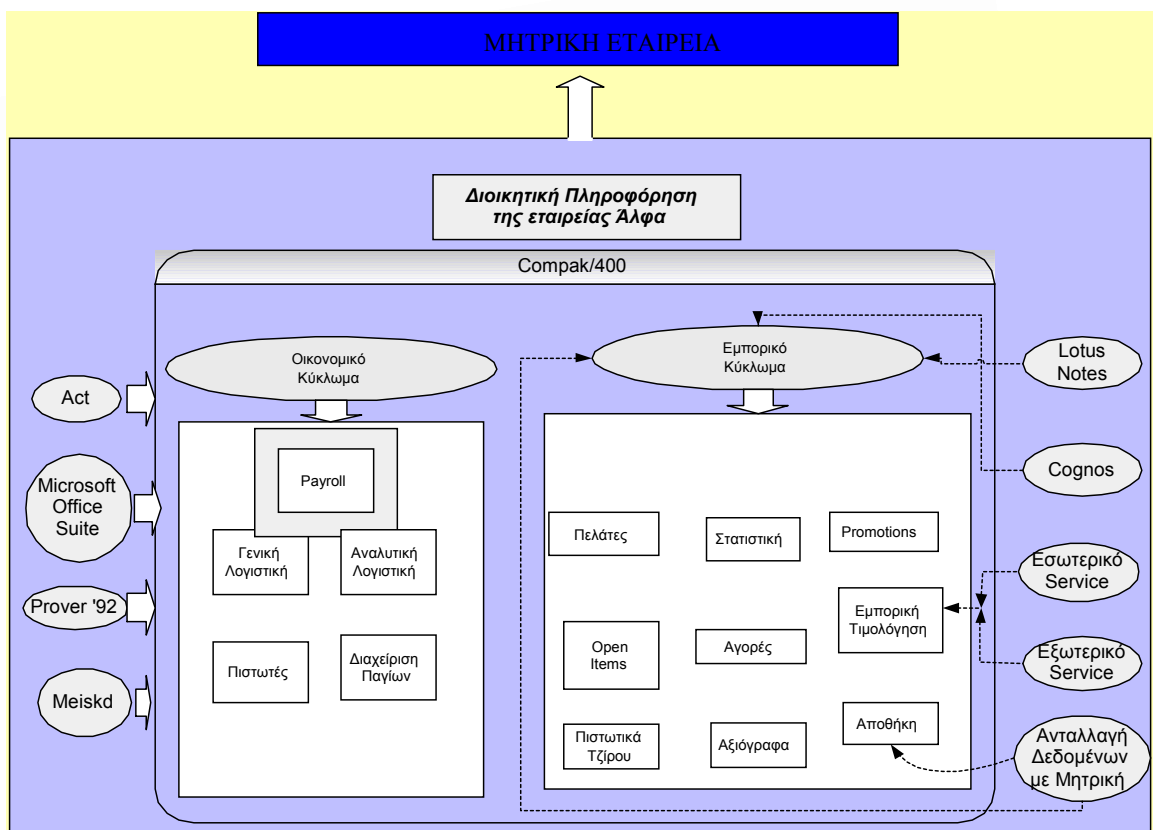
Στο διάγραμμα 6.11 περιγράφεται η σχέση που συνδέει τη στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων με την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας και τους παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται.



Διάγραμμα 6.11
Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων της εταιρείας Α

6.2.3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α & ΡΟΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Στο διάγραμμα 6.12 απεικονίζονται τα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα καθώς και η ροή της πληροφορίας βάσει της αλληλεξάρτησής τους.



Διάγραμμα 6.12
Υφιστάμενα Πληροφοριακά Συστήματα & Ροή Πληροφορίας της εταιρείας Α

Οι δυνατότητες που προσφέρουν τα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα και πως αυτά μπορούν να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα του βαθμού υποστήριξης και ικανοποίησης των χρηστών.

Το βασικό ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται για την υποστήριξη των επιχειρησιακών και πληροφοριακών αναγκών της εταιρείας

είναι το Comrak σε περιβάλλον AS/400 σε συνεργασία με περιφερειακές εφαρμογές.

Το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα ουσιαστικά υποστηρίζεται εσωτερικά από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης ενώ ο προμηθευτής που το αντιπροσωπεύει δε δείχνει να το εξελίξει πλέον αφού έχει προχωρήσει σε έκδοση νέου συστήματος με εντελώς διαφορετική αρχιτεκτονική (σε περιβάλλον windows). Όπως παρατηρείται, στις περισσότερες διευθύνσεις, το σύστημα δεν παρέχει ολοκληρωμένη υποστήριξη στις ανάγκες της εταιρείας και αυτό έχει αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία της.

Ενδεικτικά παραδείγματα των προβλημάτων των χρηστών από το υφιστάμενο σύστημα παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ / ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Η Δυνατότητα χειρισμού διαφορετικών τιμολογιακών πολιτικών για τις 4 δραστηριότητες της εταιρίας (οικιακά, επαγγελματικά, ανταλλακτικά, έπιπλα) ✓ Αλλαγή στις τιμολογιακές πολιτικές μέσα στο χρόνο ✓ Η περίπτωση δώρου σε είδος ✓ Το module των (Open Items) ✓ Η έγκαιρη και αποδεδειγμένα έγκυρη άντληση της πληροφορίας ✓ Η διαχείριση SET ειδών
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Σωστή διαχείριση παγίων ✓ Η παρακολούθηση της «εκκρεμότητας» ενός ανταλλακτικού σε έναν πελάτη ✓ Η σωστή ενημέρωση κωδικών ανταλλακτικών ✓ Το audit trial ✓ Η αμεσότητα άντλησης οικονομικών και στατιστικών καταστάσεων
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αμεσότητα στην δημιουργία πληροφοριακών καταστάσεων ✓ Δυναμικό σχεδιασμό αναφορών ✓ Δημιουργία στατιστικών αναφορών με συγκριτικά στοιχεία

Πίνακας 6.1
Προβλήματα Υφιστάμενου Πληροφοριακού Συστήματος Εταιρείας Α

6.2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν κατά την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης αναφέρονται στις εξής θεματικές περιοχές:

- Στρατηγική
- Οργάνωση / Αρμοδιότητες
- Λειτουργικές Διαδικασίες
- Επικοινωνία / Συνεργασίες
- Ανθρώπινο Δυναμικό / Εκπαίδευση
- Υποδομές / Συστήματα

Παράλληλα επιλέγονται οι τομείς στους οποίους επιδρούν κατά κύριο λόγο οι παρατηρήσεις των βασικών σημείων που εντοπίστηκαν (διάγραμμα 6.13). Οι τομείς αυτοί αφορούν στα εξής θέματα:

- Οργάνωση / Ανθρώπινο Δυναμικό (Ο)
- Διαδικασίες (Δ)
- Τεχνολογία / Συστήματα (Τ)
- Ποιότητα Υπηρεσιών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης στους χρήστες (Υ)



Διάγραμμα 6.13
Βασικές Θεματικές Περιοχές & Αλληλεπίδραση με Αντίστοιχους Τομείς της εταιρείας Α που χρήζουν βελτίωση

Με βάση την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης της εταιρείας Άλφα, στη συνέχεια παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι παρατηρήσεις σχετικά με τις κυριότερες προκλήσεις / περιοχές βελτίωσης στις οποίες κρίνεται σκόπιμο να εμβαθύνει η Διεύθυνση Μηχανογράφησης, ενώ παράλληλα γίνεται αναφορά σε ορισμένα από τα δυνατά σημεία της διεύθυνσης (πίνακες 6.2 – 6.6).

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ				
Παρατηρήσεις	Επιδράσεις			
	Ο	Δ	Τ	Υ
Δεν υπάρχει καταρτισμένο Πλάνο Στρατηγικής Πληροφοριακών Συστημάτων στην εταιρεία			✓	✓
Από τις επιλογές της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης διαφαίνεται η προτίμηση της για την ανάπτυξη εφαρμογών με ίδιους πόρους (in-house development) σε αντίθεση με την ανάθεση της ανάπτυξης εφαρμογών σε τρίτους ή την πιθανή προμήθεια έτοιμων λογισμικών – πακέτων (off-the-shelf software). Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει συχνά στη δημιουργία μη ευέλικτων εφαρμογών			✓	✓
Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης δε χαρακτηρίζεται από μία «πελατο-κεντρική» φιλοσοφία και λειτουργία στην οποία ο «πελάτης» –	✓	✓		✓

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ				
Παρατηρήσεις	Επιδράσεις			
	Ο	Δ	Τ	Υ
χρήστης θα αποτελεί το κύριο σημείο αναφοράς όλων των δραστηριοτήτων της				
Δεν υπάρχει σαφής εικόνα της ιεράρχησης και των προτεραιοτήτων των σημαντικών, μακροχρόνιων έργων πληροφορικής που βρίσκονται υπό υλοποίηση ή υπό διερεύνηση			✓	✓
Η εταιρεία βρίσκεται σε φάση στρατηγικής επιλογής ενός σύγχρονου πακέτου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP) με στόχο την περαιτέρω αυτοματοποίηση των λειτουργιών της εταιρείας και την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των τμημάτων της	✓	✓	✓	✓

Πίνακας 6.2
Περιοχές Βελτίωσης Στρατηγικής της εταιρείας Α

ΟΡΓΑΝΩΣΗ / ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ				
Παρατηρήσεις	Επιδράσεις			
	Ο	Δ	Τ	Υ
Οι καταγεγραμμένες αρμοδιότητες των στελεχών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές καθημερινές εργασίες που εκτελούν	✓	✓		✓
Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης αναλαμβάνουν εργασίες εκτός των «τυπικών» αρμοδιοτήτων μιας Διεύθυνσης Μηχανογράφησης	✓	✓		✓
Σημαντικό ποσοστό του χρόνου των στελεχών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης αναλώνεται στην επίλυση απλών και επουσιωδών προβλημάτων των χρηστών	✓			✓
Σημαντικό ποσοστό του χρόνου των στελεχών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης αναλώνεται στην επέκταση / βελτίωση των υφιστάμενων εφαρμογών της εταιρείας λόγω της μη-κάλυψης των αναγκών των τμημάτων της εταιρείας από τις υφιστάμενες εφαρμογές	✓		✓	✓
Δεν υπάρχει συγκεκριμένο εβδομαδιαίο/ μηνιαίο πλάνο προγραμματισμού στελέχωσης των έργων πληροφορικής (staff-planning)	✓			
Δεν πραγματοποιείται παρακολούθηση του αναλωμένου χρόνου (time-sheet reports) των στελεχών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης και η «χρέωση» του χρόνου των στελεχών στην υλοποίηση συγκεκριμένων έργων πληροφορικής	✓	✓		
Δεν πραγματοποιείται επαρκής και λεπτομερής χρονοπρογραμματισμός των μεγάλων έργων προς υλοποίηση από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης	✓		✓	✓
Δεν πραγματοποιείται ιεράρχηση των μεγάλων έργων πληροφορικής της εταιρείας από ανώτερα διοικητικά επίπεδα και την ευθύνη ιεράρχησης των έργων προς υλοποίηση φέρει αποκλειστικά η Διεύθυνση Μηχανογράφησης	✓	✓		

ΟΡΓΑΝΩΣΗ / ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ				
Παρατηρήσεις	Επιδράσεις			
	Ο	Δ	Τ	Υ
Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης δεν έχει γραμματειακή υποστήριξη	✓			✓
Οι απαιτήσεις των χρηστών σε επεκτάσεις/ βελτιώσεις είναι σημαντικές σε αριθμό και μέγεθος με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η υλοποίηση όλων από τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης και να παρατηρούνται σημαντικές καθυστερήσεις στην παράδοση έργων	✓		✓	✓

Πίνακας 6.3
Περιοχές Βελτίωσης Οργάνωσης / Αρμοδιοτήτων της εταιρείας Α

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
Παρατηρήσεις	Επιδράσεις			
	Ο	Δ	Τ	Υ
Δεν υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες για τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης		✓		✓
Οι διαδικασίες της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης με τον τρόπο που υλοποιούνται σήμερα είναι ελλιπείς		✓		✓
Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης δεν ακολουθούν κάποια Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργων Πληροφορικής (IT Project Methodology)		✓	✓	✓
Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης δεν ακολουθούν κάποια Μεθοδολογία Ανάλυσης των απαιτήσεων των χρηστών		✓	✓	✓
Δεν υπάρχει πλήρης τεκμηρίωση της σκοπιμότητας υλοποίησης ενός σημαντικού έργου πληροφορικής από πλευράς των διευθυντών των τμημάτων, ενώ έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα όπου υλοποιηθείσες επεκτάσεις/ βελτιώσεις δεν έχουν χρησιμοποιηθεί από τους χρήστες		✓	✓	
Παρατηρούνται σημαντικές ελλείψεις στη διαδικασία «παράδοσης/ οριστικοποίησης» των έργων (π.χ. δεν πραγματοποιούνται επαρκείς έλεγχοι, δεν παρέχεται εκπαίδευση στους χρήστες, δεν λαμβάνεται από τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης σχολιασμός των χρηστών σχετικά με τα παραδοτέα συστήματα και δεν προγραμματίζονται επαρκώς πιθανές εκκρεμότητες παράδοσης σε επόμενο στάδιο)		✓	✓	✓
Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης έχουν γνώση των επιχειρησιακών διαδικασιών της εταιρείας, ωστόσο η εργασία τους κατά το σχεδιασμό νέων συστημάτων θα διευκολύνονταν περισσότερο εάν οι διαδικασίες αυτές ήταν καταγεγραμμένες		✓	✓	✓

Πίνακας 6.4
Περιοχές Βελτίωσης Λειτουργικών Διαδικασιών της εταιρείας Α

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ / ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ				
Παρατηρήσεις	Επιδράσεις			
	Ο	Δ	Τ	Υ
Δεν υπάρχουν «επίσημα» κανάλια επικοινωνίας και τυποποιημένα έντυπα, στην εταιρεία γενικότερα		✓		
Μέχρι πρόσφατα τα αιτήματα από τις άλλες διευθύνσεις προς τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης επικοινωνούνταν προφορικά (τον τελευταίο μήνα καθιερώθηκε το έντυπο έγγραφου αιτήματος)		✓		
Η χρήση άτυπων καναλιών επικοινωνίας είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντικά αυξημένη συχνότητα αιτημάτων προς τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης με αποτέλεσμα τη διακοπή σημαντικών εργασιών των στελεχών της διεύθυνσης για την ικανοποίηση πιο επουσιωδών/ απλοϊκών ζητημάτων των χρηστών		✓		✓
Οι χρήστες έχουν την τάση να χαρακτηρίζουν όλα τα αιτήματα προς τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης ως «επείγοντα»				✓
Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης δε ζητά σχολιασμό (feedback) από τους χρήστες μετά την παράδοση κάποιας βελτίωσης ή εγκατάστασης νέου πληροφοριακού συστήματος		✓		✓
Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης δεν ενημερώνει τις άλλες διευθύνσεις για τον πιθανό χρόνο παράδοσης/ υλοποίησης των αιτημάτων τους		✓		✓
Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης δεν ενημερώνει τις άλλες διευθύνσεις για την πρόοδο / πορεία υλοποίησης των έργων που έχει αναλάβει		✓		✓
Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης είναι πάντα πρόθυμα να εξυπηρετήσουν τους χρήστες της εταιρείας ενώ επικρατεί ένα φιλικό κλίμα ανάμεσα στα στελέχη της διεύθυνσης και των χρηστών				✓
Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αξιοπιστίας στην επίλυση προβλημάτων των εφαρμογών	✓			✓
Το 61% των ερωτηθέντων χρηστών κρίνει τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης ως «Καλή» και «Πολύ Καλή»	✓	✓	✓	✓

Πίνακας 6.5
Περιοχές Βελτίωσης Επικοινωνίας / Συνεργασιών της εταιρείας Α

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ / ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ				
Παρατηρήσεις	Επιδράσεις			
	Ο	Δ	Τ	Υ
Το μεγαλύτερο ποσοστό χρηστών της εταιρείας χρειάζεται περαιτέρω εκπαίδευση στη χρήση Η/Υ και εφαρμογών (Comrak/400, Cognos, MS Office, Lotus Notes, κλπ)	✓		✓	
Οι χρήστες δεν έχουν στη διάθεσή τους εγχειρίδια χρήσης (manuals) των σημαντικών εφαρμογών της εταιρείας	✓		✓	✓
Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης δε λαμβάνουν εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες/ μεθοδολογίες διαχείρισης έργων πληροφορικής	✓		✓	✓
Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης δε λαμβάνει μέριμνα για την προμήθεια υπηρεσιών εκπαίδευσης των χρηστών από τους προμηθευτές λογισμικού με τους οποίους συνεργάζεται (π.χ. Cognos)	✓		✓	✓
Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης διαθέτουν τις ικανότητες για την έγκαιρη επίλυση προβλημάτων που αφορούν στις εφαρμογές και στον εξοπλισμό της εταιρείας			✓	✓

Πίνακας 6.6

Περιοχές Βελτίωσης Ανθρώπινου Δυναμικού / Εκπαίδευσης της εταιρείας Α

6.3 ΦΑΣΗ II: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

6.3.1 ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Όπως προκύπτει από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης της εταιρείας Α, παρατηρούνται σημαντικές περιοχές που κρίνεται αναγκαίο να βελτιωθούν. Στα διαγράμματα 6.14 έως 6.19 παρουσιάζονται τα αδύνατα σημεία της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης, χωρισμένα σε πέντε κατηγορίες, ενώ παράλληλα προτείνονται δράσεις βελτίωσης για κάθε μία από τις αναφερόμενες περιοχές αδυναμιών της διεύθυνσης.

Από τις προτεινόμενες προτάσεις βελτίωσης προκύπτουν ολοκληρωμένα έργα ή τμήματα έργων τα οποία στοχεύουν τόσο στην άμεση επίλυση των προβλημάτων όσο και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης.

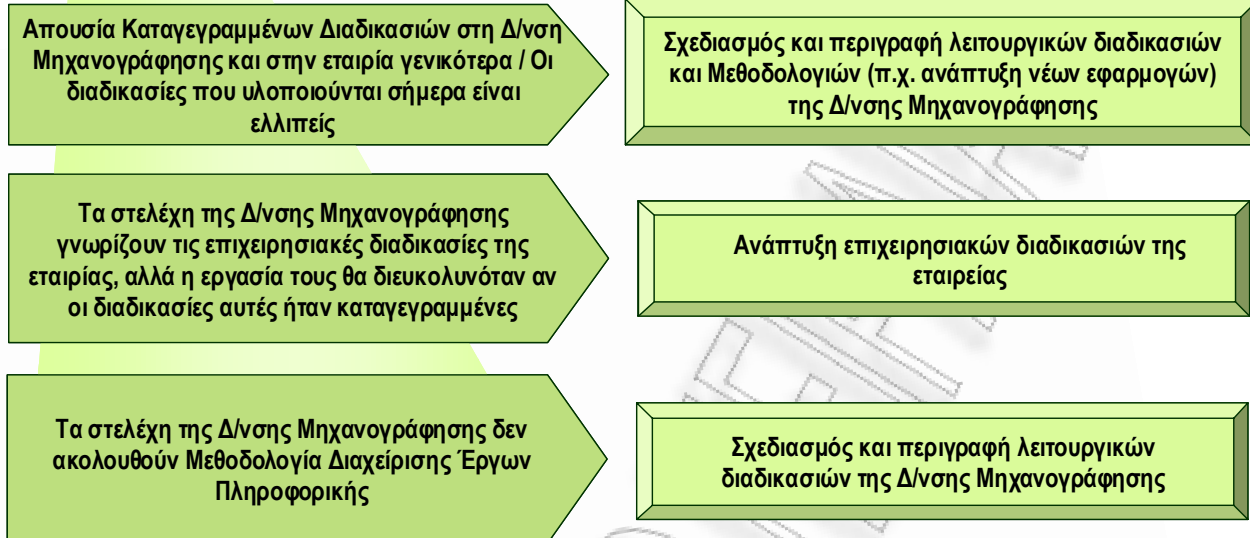


Διάγραμμα 6.14
Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Στρατηγικής της εταιρείας Α



Διάγραμμα 6.15
Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Οργάνωσης / Αρμοδιοτήτων της εταιρείας Α

Λειτουργικές Διαδικασίες



Διάγραμμα 6.16

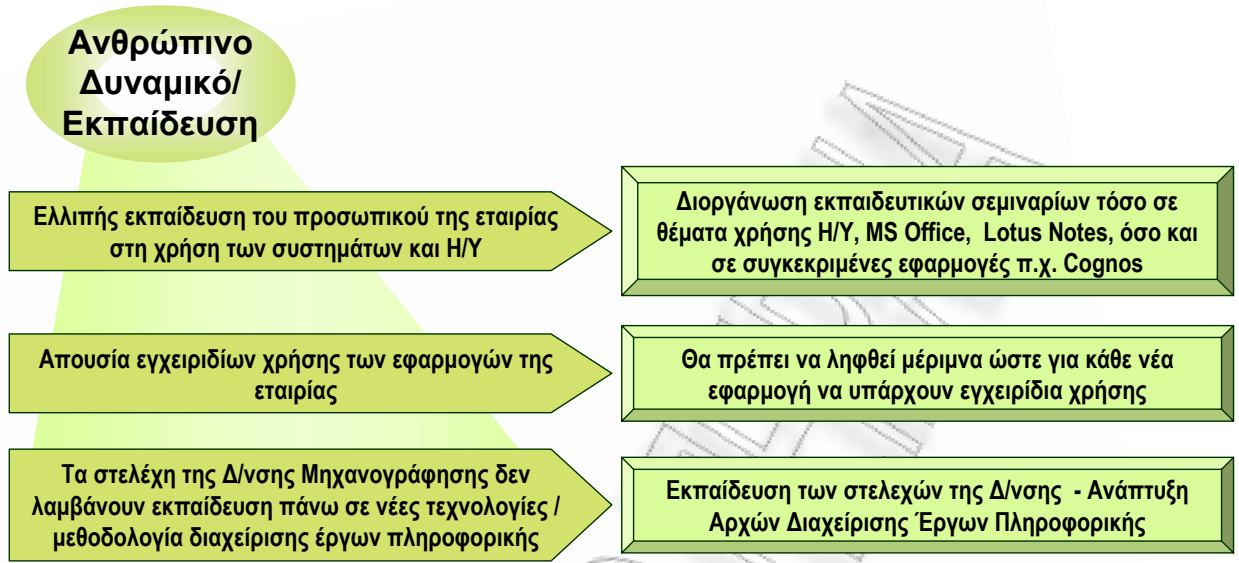
Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Λειτουργικών Διαδικασιών της εταιρείας A

Επικοινωνία / Συνεργασίες

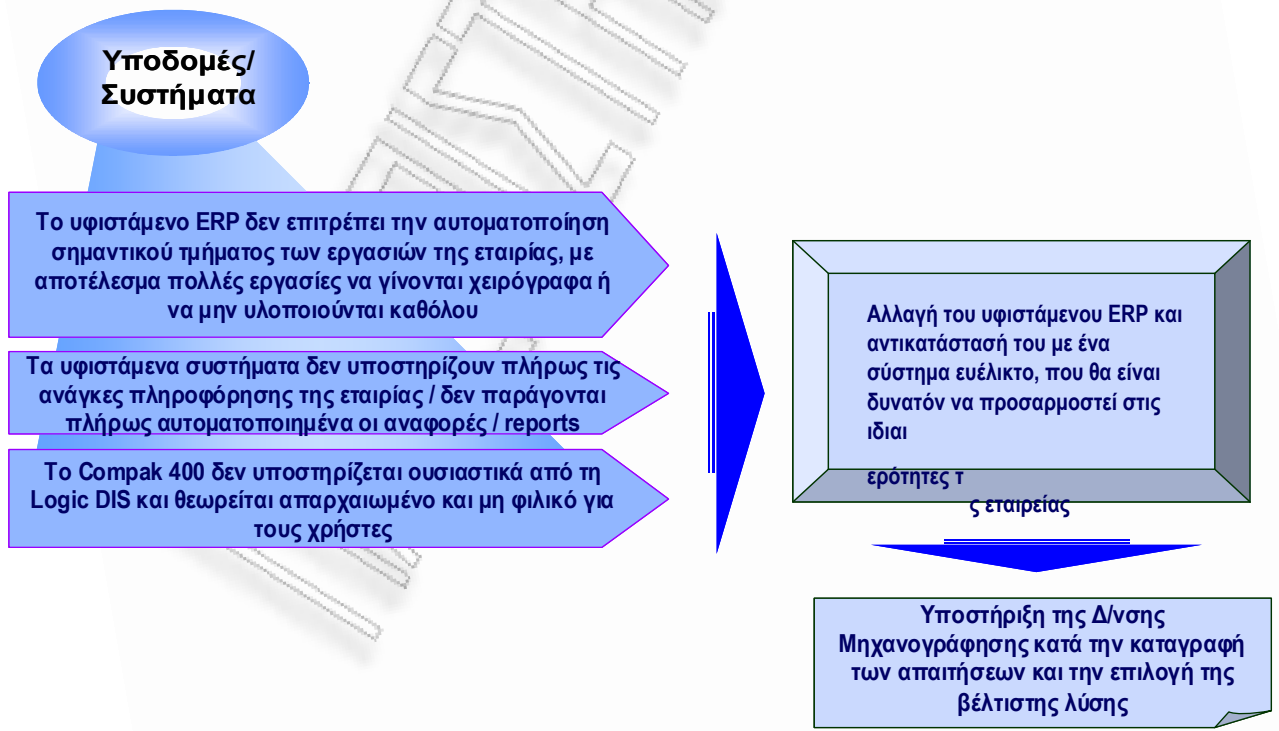


Διάγραμμα 6.17

Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Επικοινωνίας / Συνεργασιών της εταιρείας A



Διάγραμμα 6.18
Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Ανθρώπινου Δυναμικού / Εκπαίδευσης της εταιρίας Α



Διάγραμμα 6.19
Αδύνατα Σημεία και Δράσεις Βελτίωσης Υποδομών / Συστημάτων της εταιρίας Α

6.3.2 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Αναλύοντας τα αδύναμα σημεία της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης προκύπτει σαφής ανάγκη για την ανάληψη δράσεων και την υλοποίηση έργων που στοχεύουν στην επίλυση των καθημερινών προβλημάτων της διεύθυνσης αλλά και στην επίτευξη αποτελεσματικότερων επιπέδων λειτουργίας της διεύθυνσης.

Στην ενότητα αυτή θα κάνουμε μια σύντομη περιγραφή των προτεινόμενων έργων: περιγραφές θέσεων εργασίας, επιχειρηματικές διαδικασίες της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης και της εταιρείας γενικότερα, ολοκληρωμένο σύστημα οργάνωσης και παρακολούθησης εργασιών, διαχείριση αλλαγής / πλάνο επικοινωνίας, στρατηγικό πλάνο πληροφορικής, εφαρμογή ενός σύγχρονου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος (ERP), εκπαίδευση χρηστών, καθώς επίσης και στους στόχους τους και στα αναμενόμενα αποτελέσματα που θα έχουν όσον αφορά στη βελτίωση της λειτουργίας της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης ενώ στην επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε στους κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία των προτεινόμενων έργων.

6.3.2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Το συγκεκριμένο έργο έχει ως στόχο την κατάρτιση σαφών περιγραφών θέσεων εργασίας των στελεχών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης. Συγκεκριμένα θα καταγραφούν τα παρακάτω:

- Περιγραφή ρόλου θέσεως
- Περιγραφή γενικών και ειδικών αρμοδιοτήτων θέσεως
- Αναφορές / συνεργασίες θέσεως

Με την κατάρτιση περιγραφών θέσεων εργασίας στοχεύεται η αποσαφήνιση των ρόλων των στελεχών μέσα στη Διεύθυνση Μηχανογράφησης, η εξάλειψη τυχών επικαλύψεων αρμοδιοτήτων και η αποτελεσματικότερη κατανομή εργασιών ανάμεσα στα στελέχη της Μηχανογράφησης.

6.3.2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Το παρόν έργο αποσκοπεί στην καταγραφή των επιχειρηματικών διαδικασιών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης με στόχο την ενίσχυση της

αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και ευελιξίας της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης στον τρόπο λειτουργίας της.

Στόχος είναι η κατάρτιση απλών και αποτελεσματικών επιχειρηματικών διαδικασιών για τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης που αφορούν στις παρακάτω λειτουργίες της:

- Διοίκηση έργων πληροφορικής
- Προμήθειες εξοπλισμού και εφαρμογών
- Υποστήριξη χρηστών
- Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων της διεύθυνσης
- Διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας

Η καταγραφή των επιχειρηματικών διαδικασιών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης θα είναι πολυεπίπεδη καθώς θα περιλαμβάνει:

- Καταγραφή των εμπλεκόμενων σε κάθε διαδικασία
- Περιγραφή της διαδικασίας
- Διαγραμματική παρουσίαση της διαδικασίας
- Κατάρτιση των ειδικών εντύπων που δύναται να χρησιμοποιηθούν κατά τη διεκπεραίωση της διαδικασίας

6.3.2.3 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Στο πλαίσιο του παρόντος έργου παρέχονται στην εταιρεία τα εξής σημαντικά εργαλεία:

- Σύστημα ιεράρχησης έργων
- Σύστημα προγραμματισμού έργων και staffing plan
- Σύστημα παρακολούθησης ανάλωσης χρόνου των στελεχών

Τα εργαλεία αυτά αποσκοπούν στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και παρακολούθηση των εργασιών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης.

6.3.2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ / ΠΛΑΝΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Όλες οι προτάσεις βελτίωσης της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης απαιτούν σημαντική προσπάθεια εκ μέρους των στελεχών της διεύθυνσης και ως εκ τούτου δημιουργείται η ανάγκη για προγραμματισμό της μετάβασης από την υφιστάμενη στην επιθυμητή κατάσταση λειτουργίας της διεύθυνσης.

Σκοπός του παρόντος έργου είναι η καταγραφή των σημαντικών βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των προτεινόμενων βελτιώσεων.

6.3.2.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης, με αναμενόμενες θετικές επιπτώσεις και στη γενικότερη πορεία της εταιρείας, αποτελεί η κατάρτιση στρατηγικού πλάνου πληροφορικής της εταιρείας. Το στρατηγικό πλάνο πληροφορικής της εταιρείας πρέπει να αποσκοπεί στη δημιουργία ενός προγράμματος αξιοποίησης νέων τεχνολογιών, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες που επιτάσσουν οι πελάτες και η αγορά γενικότερα, πιθανές κινήσεις του ανταγωνισμού και τη στρατηγική πληροφορικής που χαράσσει η μητρική εταιρεία.

6.3.2.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η έλλειψη καταγεγραμμένων επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας δημιουργεί αισθητά εμπόδια στην οργάνωσή της με σημαντικό αντίκτυπο στη διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας. Η καταγραφή των επιχειρηματικών διαδικασιών αποσκοπεί στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας αλλά και της ευελιξίας της εταιρείας καθώς θα αποσαφηνισθούν για κάθε επιχειρηματική διαδικασία τα βήματα εργασίας, οι συνεργασίες και τα κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στα διάφορα τμήματα, ενώ παράλληλα αποτελεί έναυσμα για την εισαγωγή νέων τρόπων αποτελεσματικότερης διεκπεραίωσης εργασιών, κυρίως εν όψει της στοχευόμενης υλοποίησης ενός νέου πληροφοριακού συστήματος.

6.3.2.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ (ERP)

Μελετώντας την υφιστάμενη πληροφοριακή υποδομή γίνεται ξεκάθαρο ότι η εταιρεία υποστηρίζεται από ένα σχετικά απαρχαιωμένο πληροφοριακό σύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται ως μη φιλικό προς το χρήστη, το οποίο δεν καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες πληροφόρησης της εταιρείας, δεν αυτοματοποιεί πολλές από τις λειτουργίες της εταιρείας και τέλος δεν εξελίσσεται από την

προμηθεύτρια εταιρεία. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω διαφαίνεται η επιτακτική ανάγκη εφαρμογής ενός σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP).

6.3.2.8 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ

Κατά τη διενέργεια της διαγνωστικής μελέτης διαφάνηκε η ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης των χρηστών της εταιρείας τόσο στη χρήση υπολογιστών γενικότερα όσο και στη χρήση των εξειδικευμένων εφαρμογών της εταιρείας.

Η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού προγράμματος το οποίο θα απευθύνεται σε όλο το προσωπικό της εταιρείας θα συντελέσει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των στελεχών σε θέματα που σχετίζονται με την πληροφορική. Πρωταρχικός στόχος του προγράμματος θα είναι η βελτίωση της απόδοσης των στελεχών της εταιρείας στη χρήση των υφιστάμενων και των επερχόμενων νέων πληροφοριακών συστημάτων.

6.3.3 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ

Όλα τα έργα για τη βελτίωση λειτουργίας της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης της εταιρείας που αναλύθηκαν προηγούμενα, διέπονται από μια σειρά κρίσιμων παραγόντων που σχετίζονται άμεσα με την επιτυχία τους. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- **Αντιμετώπιση της Αντίδρασης στην Αλλαγή – Πρόγραμμα Διαχείρισης Αλλαγής – Αιτιολόγηση Αλλαγής**

Είναι απόλυτα φυσιολογική η τάση των ανθρώπων να αντιστέκονται σε οποιοσδήποτε αλλαγές στον καθημερινό τρόπο που λειτουργούν. Με στόχο την αντιμετώπιση αυτού του δεδομένου θα πρέπει:

- Τα στελέχη της εταιρείας να κατανοήσουν το όραμα, τους στόχους αλλά και τα πλεονεκτήματα που οι ίδιοι θα έχουν από τις προτεινόμενες δράσεις βελτίωσης της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης. Επίσης, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο στα στελέχη τι να προσδοκούν από τη βελτιωμένη λειτουργία της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης.
 - Παράλληλα τα ίδια τα ενδιαφερόμενα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης θα πρέπει να κατανοήσουν τους λόγους για τις προτεινόμενες διαδικαστικές και οργανωτικές αλλαγές και να γνωρίζουν τα αναμενόμενα οφέλη από τις εν λόγω δράσεις.
- **Υποστήριξη – Δέσμευση από τη Διοίκηση (project sponsoring)**

- Απαιτείται ενεργή δέσμευση των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της εταιρείας
- Όλα τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένα για τα έργα που πρέπει να υλοποιηθούν και άπτονται της αρμοδιότητάς τους
- Η Γενική Διεύθυνση της εταιρείας θα πρέπει να δώσει κίνητρα στο προσωπικό για τη διευκόλυνση της διαδικασίας μετάβασης
- Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των έργων οι διευθυντές θα πρέπει να λαμβάνουν τις απαραίτητες αποφάσεις και να απαντούν στα θέματα που τους τίθενται από την ομάδα υλοποίησης εντός των χρονοδιαγραμμάτων.

- **Ορισμός Ρεαλιστικών Στόχων**

Οι στόχοι που θα τεθούν στα πλαίσια της εκτέλεσης των έργων θα πρέπει να είναι υλοποιήσιμοι και μετρήσιμοι έτσι ώστε με την επίτευξή τους, όλοι οι εμπλεκόμενοι να αντιλαμβάνονται ότι τα έργα υλοποιούνται εντός των αξόνων και χρονοδιαγραμμάτων που έχουν τεθεί.

- **Βέλτιστη Διαχείριση Έργων – Διαδικασίες**

Θα πρέπει να καθοριστεί το πλαίσιο υλοποίησης των έργων, οι διαδικασίες, ο τρόπος έλεγχου, οι εμπλεκόμενοι στην υλοποίησή τους, ο τρόπος εμπλοκής των χρηστών και των διευθυντών της εταιρείας, ο τρόπος λήψης αποφάσεων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των έργων.

- **Εμπειρία της Ομάδας Υλοποίησης / Παρακολούθησης του Έργου**

Τα στελέχη που θα αναλάβουν την παρακολούθηση υλοποίησης των έργων καθώς και τα στελέχη που θα συμμετάσχουν ενεργά στην υλοποίηση των έργων, θα πρέπει να κατέχουν σημαντική εμπειρία.

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται αναλυτικά οι επιχειρηματικές διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόσει η Διεύθυνση Μηχανογράφησης προκειμένου να επιτύχει την αρτιότερη βελτίωση των επιχειρηματικών της διαδικασιών.

6.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Σκοπός του παρόντος έργου είναι η αποτύπωση των βασικών κανόνων λειτουργίας της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης της εταιρείας Άλφα μέσω προδιαγεγραμμένων, κατανοητών και αποδεκτών διαδικασιών.

Ειδικότερα, οι διαδικασίες που περιγράφονται εδώ είναι οι εξής:

- Διοίκηση έργων πληροφορικής
- Προμήθειες εξοπλισμού και εφαρμογών
- Υποστήριξη χρηστών
- Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων της διεύθυνσης
- Διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας

Η επιτυχής εκτέλεση όλων των διαδικασιών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την άρτια λειτουργία της. Συνεπώς, οι διαδικασίες αυτές είναι απαραίτητο να αξιολογούνται συνεχώς ώστε να παραμένουν αποτελεσματικές, απλές και ευθυγραμμισμένες με τους στόχους, σωστά επικαιροποιημένες και με κύριο προσανατολισμό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους χρήστες της εταιρείας.

6.4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Α: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

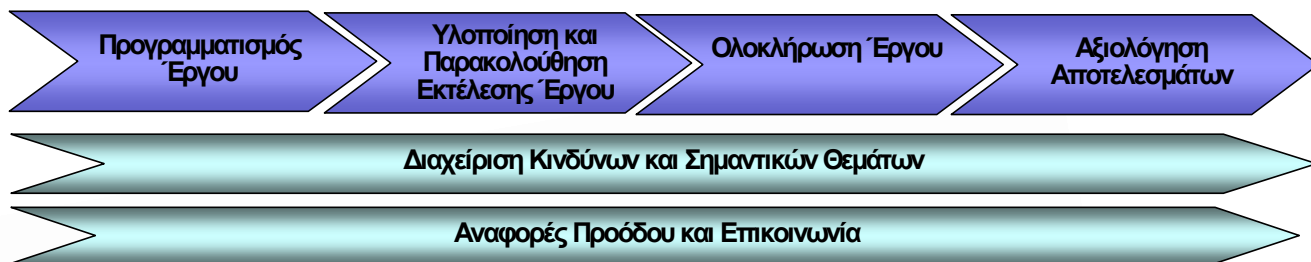
Στόχος:

Στόχος της διαδικασίας είναι η κατά το δυνατόν αρτιότερη διοίκηση των έργων πληροφορικής που υλοποιούνται στην εταιρεία. Η συγκεκριμένη διαδικασία αναφέρεται σε έργα πληροφορικής που υλοποιεί εξ' ολοκλήρου η Διεύθυνση Μηχανογράφησης αναλαμβάνοντας επίσης και την ευθύνη διοίκησης τους.

Η διαδικασία που περιγράφεται εδώ προσφέρει ένα οργανωμένο και ευέλικτο πλαίσιο διοίκησης και ελέγχου των έργων πληροφορικής της εταιρείας με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων, μέσω του οποίου τόσο τα μεγάλα έργα (κατηγορία Α),³¹ όσο και τα μικρά (κατηγορία Β) που υλοποιούνται, μπορούν να ολοκληρωθούν με επιτυχία.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η διαδικασία Διοίκησης Έργων Πληροφορικής περιλαμβάνει σημαντικές εργασίες, από τον προγραμματισμό του έργου έως και την τελική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του έργου, ενώ υποστηρίζεται και από τη διεκπεραίωση παράλληλων δράσεων όπως π.χ. η διαχείριση κινδύνων και σημαντικών θεμάτων και οι αναφορές προόδου και επικοινωνίας που διασφαλίζουν συνολικά την ομαλή εκτέλεση του έργου, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.20:

³¹ Κατηγορίας Α θεωρούνται τα έργα που απαιτούν πάνω από 3 ανθρωπομήνες (Α/Μ) για την υλοποίησή τους ενώ κατηγορίας Β είναι τα έργα που απαιτούν λιγότερο από 3 ανθρωπομήνες (Α/Μ) για την υλοποίησή τους.



Διάγραμμα 6.20
 Διαδικασία Α: Διοίκηση Έργων Πληροφορικής της εταιρείας Α

Εμπλεκόμενα Μέλη:

Τα μέλη που συμμετέχουν για τη διεκπεραίωση της διαδικασίας Διοίκησης Έργων Πληροφορικής είναι:

- Διευθυντής Μηχανογράφησης
- Διευθυντές Τμημάτων της εταιρείας
- Προϊστάμενος Μηχανογράφησης
- Στελέχη Διεύθυνσης Μηχανογράφησης

Έντυπα που χρησιμοποιούνται³²:

Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεση της συγκεκριμένης είναι τα ακόλουθα:

- Έντυπο Νέων Απαιτήσεων Χρηστών
- Πλάνο Δράσης Έργου / Σύστημα Προγραμματισμού Έργων
- Αρχείο Παρακολούθησης Ανάλωσης Χρόνου Προσωπικού (Time Sheet)
- Έντυπο Ικανοποίησης Χρηστών Έργου

³² Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται περιέχονται στο παράρτημα Α.

- Έντυπο Καταγραφής Κινδύνων και Σημαντικών Θεμάτων
- Αναφορά Προόδου Εργασιών

Περιγραφή της Διαδικασίας:

Στη συνέχεια αναφέρονται αναλυτικά τα βήματα που ακολουθούνται κατά την εκτέλεση της διαδικασίας, ο ρόλος του κάθε εμπλεκόμενου καθώς και τα έγγραφα που παράγονται και διακινούνται:

<p>Γενική Διεύθυνση ή / και Διευθυντές τμημάτων</p>	<p>1.1 Αποφασίζουν και αιτούνται την υλοποίηση ενός έργου πληροφορικής και καθορίζουν την ιεράρχηση του συγκεκριμένου έργου</p> <p><i>Σημειώνουμε ότι η αίτηση υλοποίησης ενός έργου πραγματοποιείται μόνο εγγράφως χρησιμοποιώντας το ειδικό έντυπο «Νέων Απαιτήσεων Χρηστών».</i></p>
<p>Διευθυντής Μηχανογράφησης</p>	<p>2.1 Αποφασίζει την έναρξη υλοποίησης του έργου βάσει της συμφωνημένης ιεράρχησης του</p> <p>2.2 Επιλέγει το διαχειριστή του έργου που θα αναλάβει την επίβλεψη της υλοποίησης του</p> <p><i>Σημειώνουμε επίσης ότι Διαχειριστής Έργου μπορεί να αναλάβει και ο ίδιος ο Διευθυντής Μηχανογράφησης.</i></p>
<p>Διευθυντής Μηχανογράφησης και Διαχειριστής Έργου</p>	<p>3.1 Καθορίζουν από κοινού το πλάνο δράσης του έργου το οποίο περιλαμβάνει κατ' ελάχιστον τα παρακάτω:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οριοθέτηση του έργου • Διαχωρισμός έργου σε φάσεις / εργασίες • Χρονοπρογραμματισμός έργου – Καθορισμός σημαντικών ορόσημων και προθεσμιών • Εκτίμηση της απαιτούμενης άνθρωπο-προσπάθειας • Κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων εντός του έργου –

	<p>Ανάθεση εργασιών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός ρόλου της διεύθυνσης που έχει αιτηθεί το έργο κατά την υλοποίησή του (π.χ. κατά τη φάση καταγραφής των απαιτήσεων, κατά τη διενέργεια των δοκιμών αποδοχής κ.λ.π.) • Καθορισμός πλάνου επικοινωνίας έργου • Καθορισμός πλάνου ελέγχου της προόδου του έργου (π.χ. προσδιορισμός σημείων παρακολούθησης της προόδου του έργου, πλάνο εκθέσεων προόδου εργασιών) <p>3.2 Ενημερώνουν το σύστημα προγραμματισμού έργων με το συμφωνημένο πλάνο δράσης του έργου</p>
<p>Διαχειριστής Έργου και Στελέχη Διεύθυνσης Μηχανογράφησης</p>	<p>4.1 Πραγματοποιούν την εναρκτήρια συνάντηση του έργου «kick off meeting» στην οποία:</p> <ul style="list-style-type: none"> • επεξηγούνται στα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης οι στόχοι του έργου, το χρονοδιάγραμμα του έργου και η κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων εντός του έργου • οριστικοποιείται το πλάνο δράσης του έργου <p>4.2 Πραγματοποιούν συνάντηση με τα στελέχη της διεύθυνσης / τμήμα που έχει αιτηθεί την υλοποίηση του έργου για λεπτομερέστερη καταγραφή των απαιτήσεων</p>
<p>Στελέχη Διεύθυνσης Μηχανογράφησης</p>	<p>5.1 Ξεκινούν τις εργασίες υλοποίησης σύμφωνα με το πλάνο δράσης του έργου</p>

Διαχειριστής Έργου	<p>6.1 Επιβλέπει καθημερινώς την πρόοδο του έργου, παρακολουθεί την εκτέλεση των εργασιών εντός των εκτιμώμενων χρόνων (milestones) και ελέγχει για σημεία που προμηνύουν την εμφάνιση προβλημάτων στο έργο. Ενδείξεις τέτοιου είδους δύνανται να αποτελούν τα παρακάτω:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κάποιες εργασίες τείνουν να ξεπεράσουν τους προγραμματισμένους χρόνους και παρουσιάζονται καθυστερήσεις από τα αρχικά στάδια του έργου • Μικρές αποκλίσεις τείνουν να εμφανίζονται, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια του έργου • Ανακαλύπτεται ότι εργασίες που είχαν θεωρηθεί περατωμένες, στην πραγματικότητα βρίσκονται ακόμα υπό εκτέλεση <p>6.2 Αναθεωρεί το πλάνο δράσης του έργου όταν αυτό απαιτείται ενώ ενημερώνει τη διεύθυνση / τμήμα της εταιρείας που έχει αιτηθεί το συγκεκριμένο έργο για την πορεία του έργου</p>
Στελέχη Διεύθυνσης Μηχανογράφησης	<p>7.1 Πραγματοποιούν τελικές βελτιώσεις και ελέγχους στην υλοποίηση και ολοκληρώνουν τις εργασίες υλοποίησης του έργου</p>
Διαχειριστής Έργου	<p>8.1 Ενημερώνει το Διευθυντή Μηχανογράφησης και τη διεύθυνση / τμήμα της εταιρείας που έχει αιτηθεί τη συγκεκριμένη υλοποίηση για την ολοκλήρωση των εργασιών υλοποίησης</p> <p>8.2 Αναλαμβάνει την παρουσίαση της υλοποίησης στα στελέχη - χρήστες της</p>
Χρήστες	<p>9.1 Διενεργούν τους απαραίτητους ελέγχους αποδοχής της υλοποίησης</p>
Στελέχη Διεύθυνσης Μηχανογράφησης	<p>10.1 Συγκεντρώνουν αιτήσεις αλλαγής των χρηστών και προβαίνουν στην υλοποίηση τους σε περίπτωση που χρήστες δεν εγκρίνουν την υλοποίηση κατά τη διενέργεια των ελέγχων αποδοχής</p>
Χρήστες	<p>11.1 Προβαίνουν σε πιλοτική χρήση της υλοποίησης, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο, κατά την οποία μόνο ένας αριθμός</p>

	<p>χρηστών κάνει χρήση του έργου δοκιμαστικά</p> <p>11.2 Προβαίνουν σε κανονική χρήση της υλοποίησης και ξεκινά η παραγωγική λειτουργία της υλοποίησης</p> <p><i>Σημειώνουμε ότι ειδικά για έργα κατηγορίας Α' κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση μίας φάσης πιλοτικής λειτουργίας της υλοποίησης είτε (α) για συγκεκριμένη χρονική περίοδο είτε (β) σε προεπιλεγμένα τμήματα της εταιρείας, ώστε να εντοπισθούν πιθανές δυσλειτουργίες και να λυθούν εγκαίρως πριν τεθεί η υλοποίηση σε παραγωγική λειτουργία στη διάθεση όλων των χρηστών.</i></p>
<p>Διαχειριστής Έργου</p>	<p>12.1 Συγκεντρώνει στοιχεία αξιολόγησης της υλοποίησης από τους χρήστες χρησιμοποιώντας τις ενδεικτικές ερωτήσεις που βρίσκονται στο έντυπο «Ικανοποίηση Χρηστών Έργου». Κατ' ελάχιστον ζητείται αξιολόγηση για τους παρακάτω παράγοντες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρόνος παράδοσης σε λειτουργία και τήρηση του αρχικού χρονοδιαγράμματος • Βαθμός πιστότητας της υλοποίησης στις απαιτούμενες προδιαγραφές που είχαν καταγραφεί • Απόδοση της υλοποίησης (π.χ. χρόνοι επεξεργασίας στοιχείων, εμφάνιση λαθών κ.λ.π.) • Συνεργασία με τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης • Βαθμός παρεχόμενης υποστήριξης στους χρήστες από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης κατά την πιλοτική και πρωταρχική λειτουργία <p>12.2 Προβαίνει στο διαχειριστικό κλείσιμο του έργου το οποίο περιλαμβάνει κατ' ελάχιστον τα παρακάτω βήματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση του συστήματος προγραμματισμού έργων και χαρακτηρισμός του έργου ως ολοκληρωμένο • Υπολογισμός αναλωθέντων πόρων για την υλοποίηση του έργου μελετώντας το αρχείο «Παρακολούθησης Ανάλωσης Χρόνου Προσωπικού» • Φύλαξη τυχόν αλληλογραφίας που αφορά στην υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου

	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγραφή αποκτηθείσας γνώσης κατά την υλοποίηση η οποία δύναται να χρησιμεύσει στην υλοποίηση και μελλοντικών έργων
--	--

Διαχείριση Κινδύνων και Σημαντικών Θεμάτων:

Η εκτέλεση κάθε έργου ενέχει κινδύνους και παρουσιάζει σημαντικά θέματα τα οποία θα πρέπει να προσδιορίζονται και να αντιμετωπίζονται έγκαιρα και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με στόχο να προβλέπονται και να αποφεύγονται δυσάρεστες εξελίξεις κατά την υλοποίηση του έργου.

Ως κίνδυνος ορίζεται οποιοδήποτε γεγονός ή ενέργεια έχει πιθανότητα να παρουσιασθεί και η οποία θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην πορεία εκτέλεσης του έργου. Οι κίνδυνοι κατά την εκτέλεση έργων πληροφορικής προέρχονται συνήθως από τρεις βασικές πηγές:

- **Επιχειρησιακοί κίνδυνοι** που πηγάζουν από το επιχειρησιακό περιβάλλον της εταιρείας (π.χ. διαδικαστικές ή οργανωτικές αλλαγές της εταιρείας)
- **Κίνδυνοι του έργου** που πηγάζουν από την ομάδα έργου, το περιβάλλον και τις ενέργειές της (π.χ. αλλαγές των στελεχών της ομάδας έργου, κυρίως σε κρίσιμες για το έργο θέσεις)
- **Τεχνολογικοί / Τεχνικοί κίνδυνοι** που πηγάζουν από την πολυπλοκότητα ενός συστήματος και άλλες παραμέτρους που σχετίζονται με το τεχνολογικό περιβάλλον του έργου

Ως σημαντικό θέμα εννοούμε οποιαδήποτε ζήτημα χρειάζεται άμεσα επίλυση. Κατά κανόνα τα θέματα αυτά ανήκουν σε μια από τις τέσσερις παρακάτω περιοχές:

1. Μη αναμενόμενα ή έγκαιρα προβλέψιμα
2. Από εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι πρέπει να ξεπεραστούν
3. Από σύγκυση αρμοδιοτήτων όσον αφορά ποιος είναι αρμόδιος για την επίλυσή του
4. Όταν απαιτείται ιδιαίτερη / επιπρόσθετη εργασία για να μελετηθούν / επιλυθούν

Επίσης ανήκουν και στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Προβλήματα λογισμικού ή τεχνολογικού εξοπλισμού
2. Θέματα παραμετροποίησης
3. Θέματα του ευρύτερου έργου και του τρόπου διοίκησης και διαχείρισής του
4. Θέματα πόρων

Διευθυντής Μηχανογράφησης & Διαχειριστής Έργου	1.1 Συζητούν και καταγράφουν κατά τα αρχικά στάδια του έργου και κατά τη δημιουργία του πλάνου δράσης του έργου τους πιθανούς κινδύνους και σημαντικά θέματα που δύνανται να επηρεάσουν αρνητικά την υλοποίηση του έργου
Διαχειριστής Έργου	1.2 Ενημερώνει όλους τους εμπλεκόμενους στο έργο σε περίπτωση που διαφαίνεται ότι θα επέλθουν σημαντικές χρονικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση του έργου ενώ αναζητά και προτείνει βέλτιστους τρόπους αντιμετώπισης των εμφανιζόμενων προβλημάτων
ή/και	1.3 Ενημερώνει εγγράφως το Διαχειριστή Έργου σχετικά με

κάθε εμπλεκόμενος στο έργο	πιθανούς κινδύνους / σημαντικά θέματα που εμφανίζονται στο έργο, χρησιμοποιώντας το έντυπο «Καταγραφής Κινδύνων και Σημαντικών Θεμάτων»
Διαχειριστής Έργου	<p>1.4 Κρίνει την κατάσταση και ενημερώνει το διευθυντή Μηχανογράφησης και το διευθυντή του τμήματος που έχει αιτηθεί την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου σχετικά με την εμφάνιση του κινδύνου / σημαντικού θέματος. Αναλόγως ο Διαχειριστής Έργου μπορεί να:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αποδεχτεί τον κίνδυνο ή το θέμα εάν θεωρεί ότι εμποδίζει την πρόοδο και την επιτυχία του έργου • Αναβάλει την επίλυση του κινδύνου ή του θέματος, εάν αυτό επηρεάζει ή επηρεάζεται από άλλο σημαντικό κίνδυνο ή θέμα το οποίο δεν έχει επιλυθεί • Απορρίψει τον κίνδυνο ή το θέμα, εάν αποδειχθεί ότι δεν είναι σχετικό ή κρίσιμο για το έργο και την πορεία υλοποίησής του <p>1.5 Αναθέτει, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο, την επίλυση του θέματος σε στελέχη της ομάδας υλοποίησης ενώ επιβλέπει την πρόοδο των εργασιών</p>

Αναφορές Προόδου και Επικοινωνία:

Οι δράσεις των αναφορών και της επικοινωνίας πρέπει να αντανakλούν την υφιστάμενη κατάσταση που χαρακτηρίζει το έργο τη δεδομένη χρονική στιγμή και αποτελούν μια από τις ουσιαστικότερες εργασίες της διοίκησης έργων.

Η αποτελεσματική πληροφόρηση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας της προόδου του έργου προς όλους τους εμπλεκόμενους καθώς βοηθά στον προσδιορισμό της πορείας του έργου σε σχέση με το πλάνο, και

βοηθά επίσης στον έγκαιρο προσδιορισμό προβλημάτων παρέχοντας παράλληλα ένα μέσο συνέχειας και συνέπειας στη λήψη αποφάσεων.

Στη συνέχεια περιγράφονται σημαντικές βασικές αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τις αναφορές προόδου και την επικοινωνία ενός έργου, ενώ ακολουθεί και η περιγραφή της διαδικασίας σύνταξης τακτικών αναφορών προόδου των έργων.

Η ακολουθούμενη διαδικασία και συχνότητα κατάρτισης αναφορών προόδου εργασιών, πρέπει να λαμβάνει κάθε φορά υπόψη το αντικείμενο και την ιδιαίτερη προσέγγιση κάθε έργου.

Η κατάρτιση αναφορών αφορά στη συγκέντρωση και κοινοποίηση στοιχείων σχετικά με την υλοποίηση και την απόδοση του έργου έτσι ώστε να παρέχονται στους εμπλεκόμενους πληροφορίες για το πώς αναλώνονται διάφοροι πόροι, ποια είναι η ευρύτερη πορεία του έργου και ποια είναι τα επόμενα βήματα.

Οι αναφορές προόδου εργασιών εξυπηρετούν δύο στόχους:

- Παρέχουν πληροφόρηση στους εμπλεκόμενους του έργου και
- Χρησιμοποιούνται και ως ένα ιστορικό αρχείο τεκμηρίωσης, όπου αναφέρεται προοδευτικά η εξέλιξη του έργου, οι επιτυχίες, τα

επιτεύγματα αλλά και τυχόν ελλείψεις των πραγματοποιηθέντων εργασιών.

Οι αναφορές προόδου εργασιών καταρτίζονται με μια προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω». Τα στελέχη της ομάδας έργου συνεργάζονται καθημερινά με το Διαχειριστή Έργου, αναφέροντας την πρόοδο των ατομικών εργασιών που τους έχουν ανατεθεί συμπεριλαμβανομένων τυχόν αποκλίσεων από το χρονοδιάγραμμα, παρέχοντας και λαμβάνοντας επεξηγήσεις και συμφωνώντας προγραμματισμένες εργασίες για την άμεσα επόμενη περίοδο. Ο Διαχειριστής Έργου (ή ο εκάστοτε υπεύθυνος για τη σύνταξη της αναφοράς) ενσωματώνει όλες τις άνω πληροφορίες σε μια αναφορά, προσθέτοντας πληροφορίες για την πρόοδο, προβλήματα και σημαντικά θέματα σε ομαδικό επίπεδο, καθώς και το πλέον πρόσφατο πλάνο δράσης του έργου, εφόσον κρίνεται σκόπιμο. Επίσης καταθέτει, εάν αυτό κρίνεται απαραίτητο, σημαντικές πληροφορίες που πιθανώς να έχουν προκύψει από τη διαχείριση κινδύνων και σημαντικών θεμάτων.

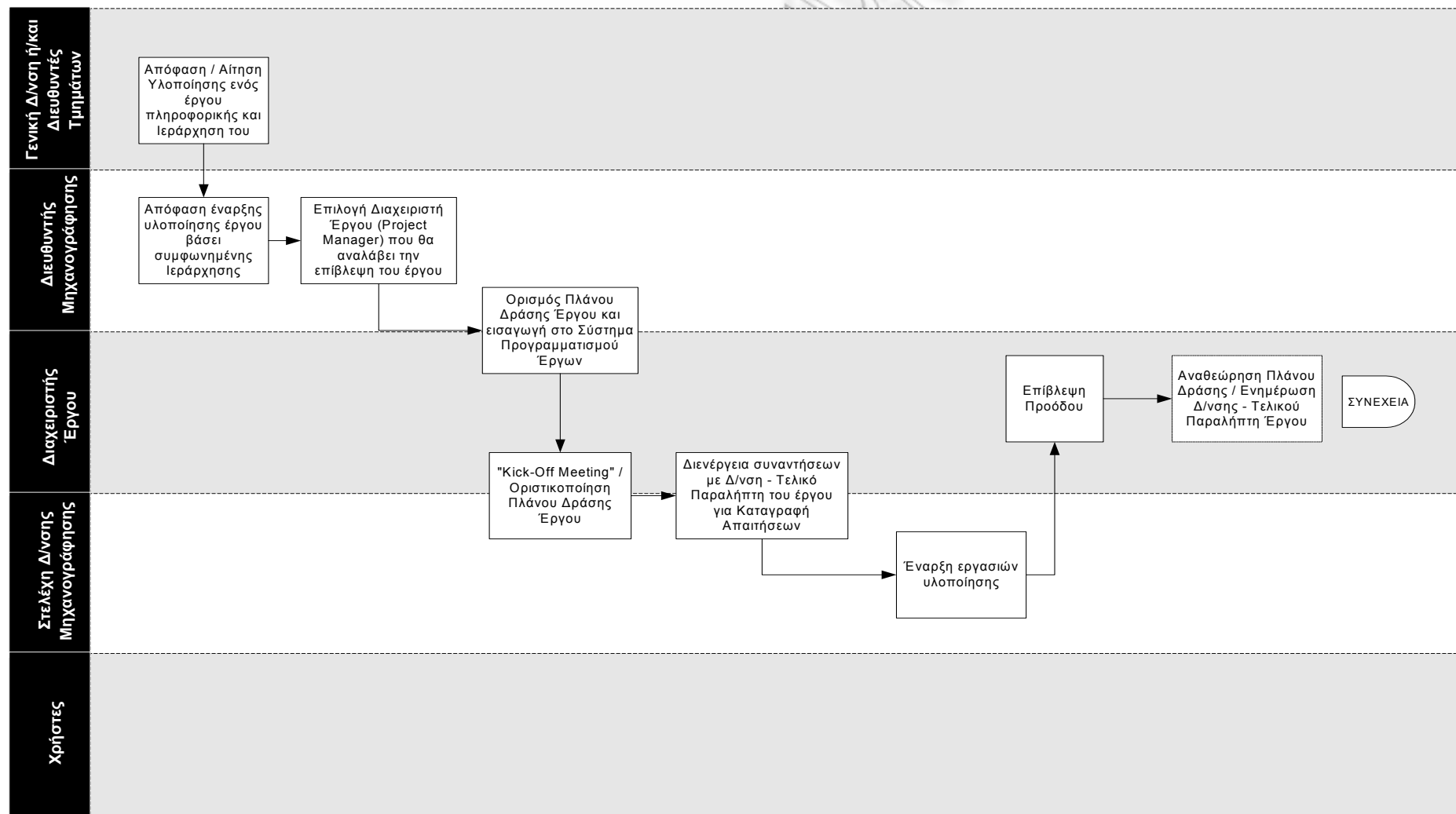
Οι αναφορές προόδου εργασιών θα πρέπει να περιλαμβάνουν πληροφορίες μεταξύ άλλων για θέματα τα οποία περιλαμβάνονται και στο πλάνο δράσης του έργου, όπως:

- Επιτεύγματα – κύριες εργασίες που έχουν ολοκληρωθεί από την προηγούμενη περίοδο αναφοράς
- Γενική πρόοδος του έργου

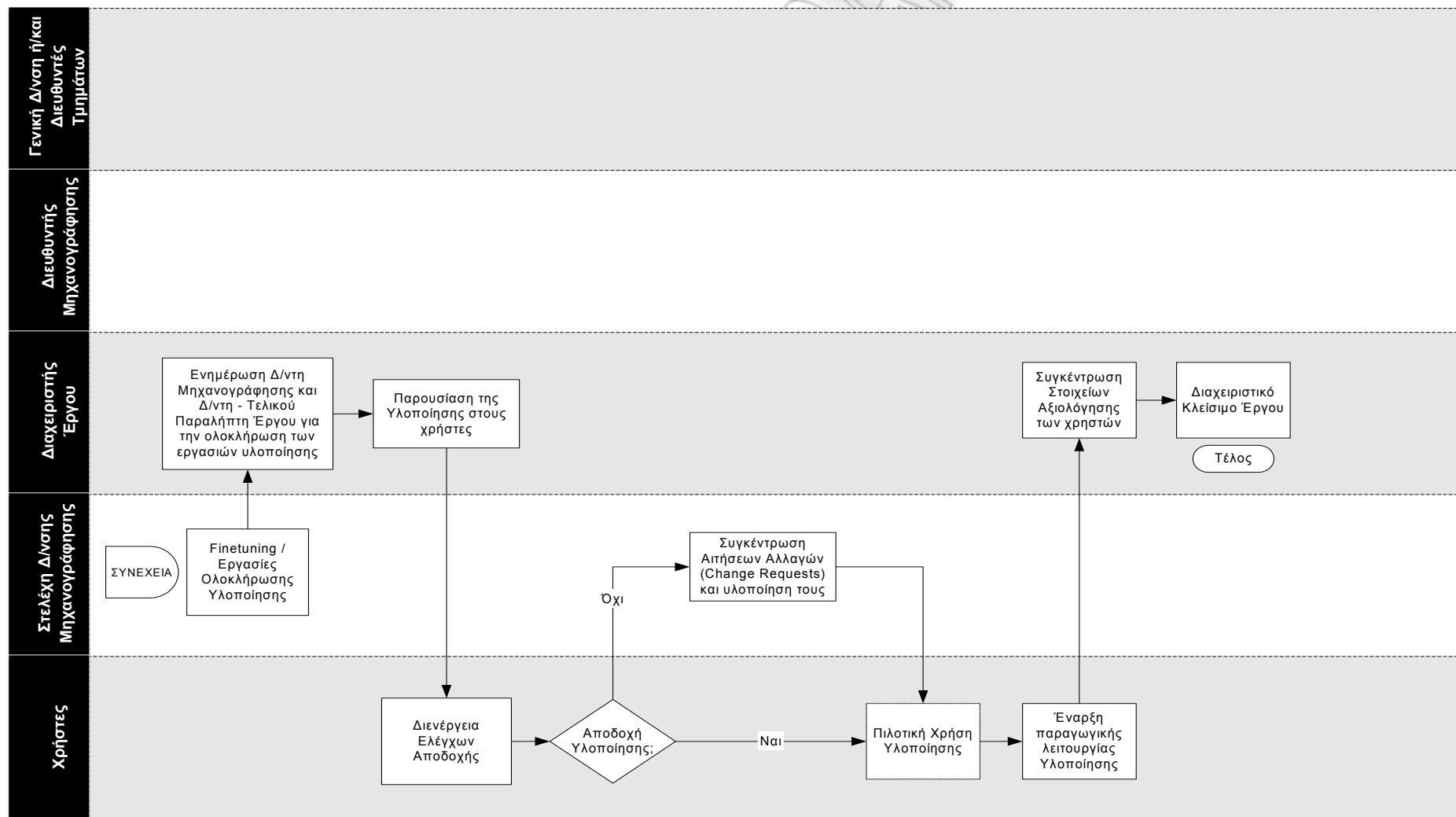
- Ορόσημα – φάσεις και ημερομηνίες ολοκλήρωσης σημαντικών τμημάτων εργασιών
- Χρονοδιάγραμμα έργου και φάσεων – διαγράμματα GANTT για το έργο συνολικά και ανά φάση
- Απαιτούμενοι πόροι και στελέχωση – προγραμματισμένα έναντι πραγματικών δεδομένων
- Εκτιμήσεις απαιτούμενης προσπάθειας για κάθε φάση έναντι των συνολικών διαθέσιμων πόρων
- Σημαντικά θέματα τα οποία απαιτούν λήψη απόφασης

Στελέχη Διεύθυνσης Μηχανογράφησης	1.1 Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης που αποτελούν την ομάδα έργου υλοποίησης συλλέγουν και επεξεργάζονται όλα τα διαθέσιμα στοιχεία για τη σύνταξη της Αναφοράς Προόδου Εργασιών
Διαχειριστής Έργου	<p>1.2 Συντάσσει την Αναφορά Προόδου Εργασιών χρησιμοποιώντας το σχετικό έντυπο και μεριμνά για την ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων στο έργο (κατ' ελάχιστον του Διευθυντή Μηχανογράφησης και του διευθυντή του τμήματος που έχει αιτηθεί την υλοποίηση</p> <p>1.3 Παρακολουθεί την εξέλιξη όλων των θεμάτων που αναφέρονται στην Αναφορά Προόδου Εργασιών</p> <p>1.4 Μεριμνά για την αποθήκευση της Αναφοράς Προόδου Εργασιών στην αλληλογραφία του έργου</p>

Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας Α: Διοίκηση Έργων Πληροφορικής



Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας Α: Διοίκηση Έργων Πληροφορικής (συνέχεια)



6.4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Β: ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

Στόχος:

Στόχος της διαδικασίας είναι η αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών της εταιρείας σε τεχνολογικό εξοπλισμό και πληροφοριακά συστήματα, απαραίτητα για την άρτια λειτουργία της.

Εμπλεκόμενα μέλη:

- Στελέχη της εταιρείας
- Διευθυντές τμημάτων
- Διευθυντής Μηχανογράφησης
- Στέλεχος Διαχείρισης Συστημάτων
- Μητρική εταιρεία

Έντυπα που χρησιμοποιούνται:

Αίτημα προμήθειας εξοπλισμού / εφαρμογών / υπηρεσιών

Περιγραφή της διαδικασίας:

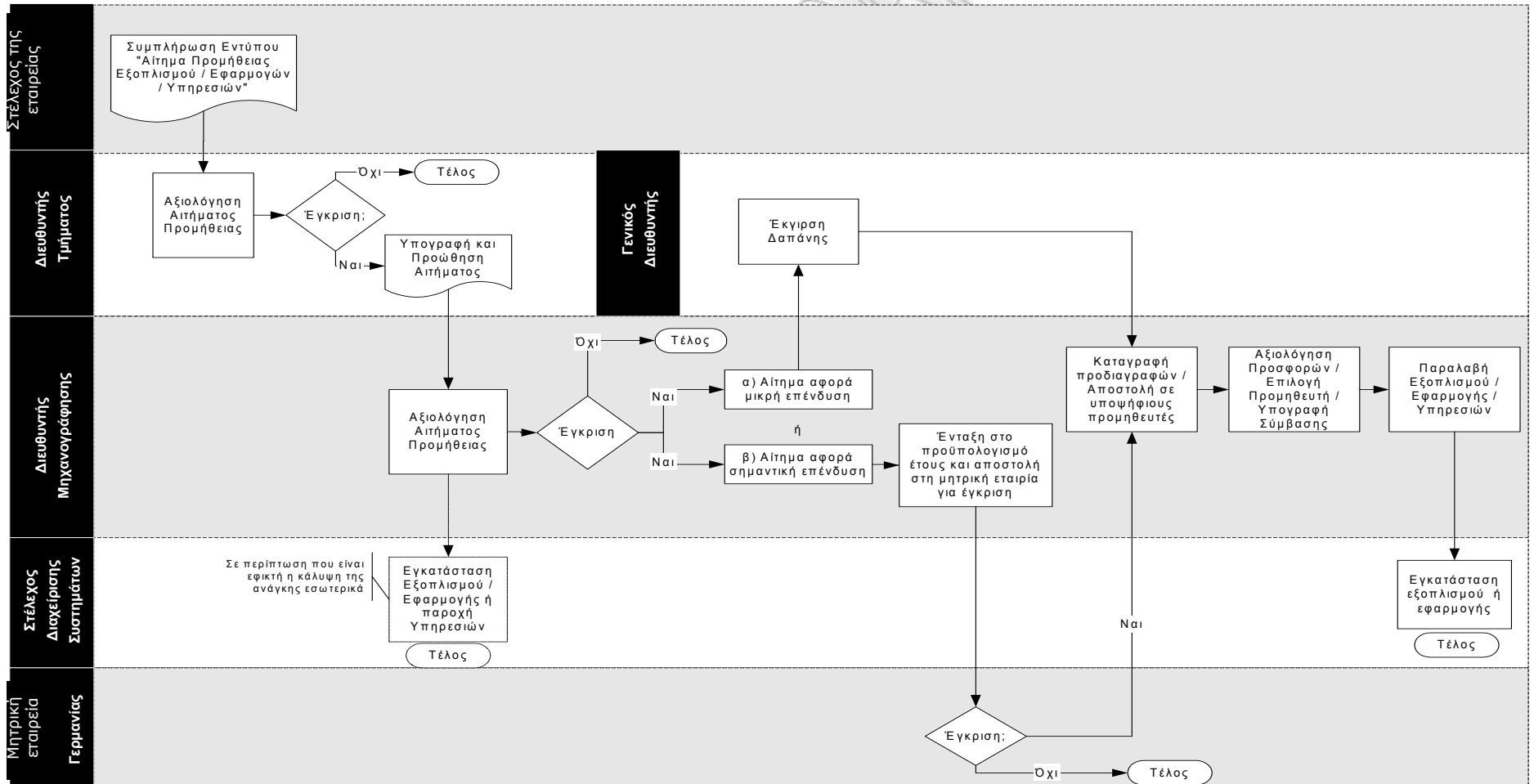
Στέλεχος εταιρείας	της	<p>1.1 Εντοπίζει την ανάγκη για προμήθεια εξοπλισμού, εφαρμογής ή υπηρεσίας για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των εργασιών του</p> <p>1.2 Συντάσσει το ειδικό έντυπο «Αίτημα Προμήθειας Εξοπλισμού / Εφαρμογών / Υπηρεσιών» και το αποστέλλει στο διευθυντή του τμήματος του προς έγκριση</p>
Διευθυντής τμήματος		<p>2.1 Αξιολογεί το αίτημα προμήθειας και</p> <p>2.2 Δεν εγκρίνει το αίτημα και η διαδικασία τερματίζεται ή</p> <p>2.3 Εγκρίνει το αίτημα, υπογράφει και προωθεί το έντυπο «Αίτημα Προμήθειας Εξοπλισμού / Εφαρμογών / Υπηρεσιών» στο Διευθυντή της Μηχανογράφησης</p>
Διευθυντής Μηχανογράφησης		<p>3.1 Αξιολογεί το αίτημα προμήθειας και</p> <p>3.2 Δεν εγκρίνει το αίτημα προμήθειας και η διαδικασία τερματίζεται ή</p> <p>3.3 Εγκρίνει το αίτημα προμήθειας</p> <p><i>Σημειώνουμε ότι εάν είναι εφικτή η κάλυψη της ανάγκης εσωτερικά π.χ. από τεχνολογικό εξοπλισμό που βρίσκεται σε απόθεμα ή από πλεονάζουσες άδειες χρήσης της επιθυμητής εφαρμογής, τότε ο Διευθυντής Μηχανογράφησης ενημερώνει το Στέλεχος Διαχείρισης Συστημάτων να προβεί σε εγκατάσταση του εξοπλισμού / της εφαρμογής προς εξυπηρέτηση του Αιτούντα και η διαδικασία τερματίζεται.</i></p>

α) Εάν το αίτημα απαιτεί μικρή επένδυση	
Γενικός Διευθυντής	4.1 Εγκρίνει τη δαπάνη εφόσον υπάρχει σχετικό υπόλοιπο προϋπολογισμού
Διευθυντής Μηχανογράφησης	5.1 Καταγράφει τις απαιτούμενες και επιθυμητές προδιαγραφές του υπό προμήθεια εξοπλισμού / εφαρμογής / υπηρεσίας σε συνεργασία με τον Αιτούντα 5.2 Αποστέλλει τις προδιαγραφές σε υποψήφιους προμηθευτές στο πλαίσιο «Πρόσκλησης για προσφορά» 5.3 Αξιολογεί τις ληφθείσες προσφορές και επιλέγει τον προμηθευτή με τη βέλτιστη από τεχνικοοικονομική άποψη προσφορά 5.4 Μεριμνά για την υπογραφή της σύμβασης με τον προμηθευτή 5.5 Παραλαμβάνει το προμηθευόμενο είδος και ενημερώνει το Στέλεχος Διαχείρισης Συστημάτων να προβεί σε εγκατάσταση του εξοπλισμού / της εφαρμογής
Στέλεχος Διαχείρισης Συστημάτων	6.1 Αναλαμβάνει την εγκατάσταση του νέου εξοπλισμού / εφαρμογής ενώ παρέχει στο χρήστη πρωταρχική υποστήριξη στη χρήση τους και η διαδικασία τερματίζεται

β) Εάν το αίτημα απαιτεί σημαντική επένδυση	
Διευθυντής Μηχανογράφησης	4.1 Εντάσσει το αίτημα στον προϋπολογισμό του έτους και το αποστέλλει στη Διεύθυνση Πληροφορικής της μητρικής εταιρίας προς έγκριση ενώ μεριμνά και για την ενημέρωση του γενικού διευθυντή της εταιρείας Α
Μητρική εταιρεία	5.1 Αξιολογεί το αίτημα προμήθειας και 5.2 Δεν εγκρίνει το αίτημα προμήθειας και η διαδικασία τερματίζει ή 5.3 Εγκρίνει το αίτημα προμήθειας
Διευθυντής Μηχανογράφησης	6.1 Καταγράφει τις απαιτούμενες και επιθυμητές προδιαγραφές του υπό προμήθεια εξοπλισμού / εφαρμογής / υπηρεσίας σε συνεργασία με τον διευθυντή του τμήματος του αιτούντα

	<p>6.2 Αποστέλλει τις προδιαγραφές σε υποψήφιους προμηθευτές στο πλαίσιο «πρόσκλησης για προσφορά»</p> <p>6.3 Αξιολογεί τις ληφθείσες προσφορές και επιλέγει τον προμηθευτή με τη βέλτιστη από τεχνικοοικονομική άποψη προσφορά</p> <p>6.4 Μεριμνά για την υπογραφή της σύμβασης με τον προμηθευτή</p> <p>6.5 Παραλαμβάνει το προμηθευόμενο είδος και ενημερώνει το Στέλεχος Διαχείρισης Συστημάτων να προβεί σε εγκατάσταση του εξοπλισμού / της εφαρμογής</p>
Στέλεχος Διαχείρισης Συστημάτων	<p>6.1 Αναλαμβάνει την εγκατάσταση του νέου εξοπλισμού / εφαρμογής ενώ παρέχει στο χρήστη πρωταρχική υποστήριξη στη χρήση τους και η διαδικασία τερματίζεται</p>

Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας Β: Προμήθεια Εξοπλισμού και Εφαρμογών



6.4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Γ: ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΧΡΗΣΤΩΝ

Στόχος:

Στόχος της διαδικασίας είναι η κατά το δυνατόν αρτιότερη παροχή υπηρεσιών υποστήριξης των στελεχών της εταιρείας, από τα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης, κατά τη διεκπεραίωση των καθημερινών τους εργασιών με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων.

Εμπλεκόμενα μέλη:

- Στελέχη της εταιρείας
- Στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης
- Τρίτοι φορείς / προμηθευτές που παρέχουν υποστήριξη δευτέρου επιπέδου
-

Έντυπα που χρησιμοποιούνται:

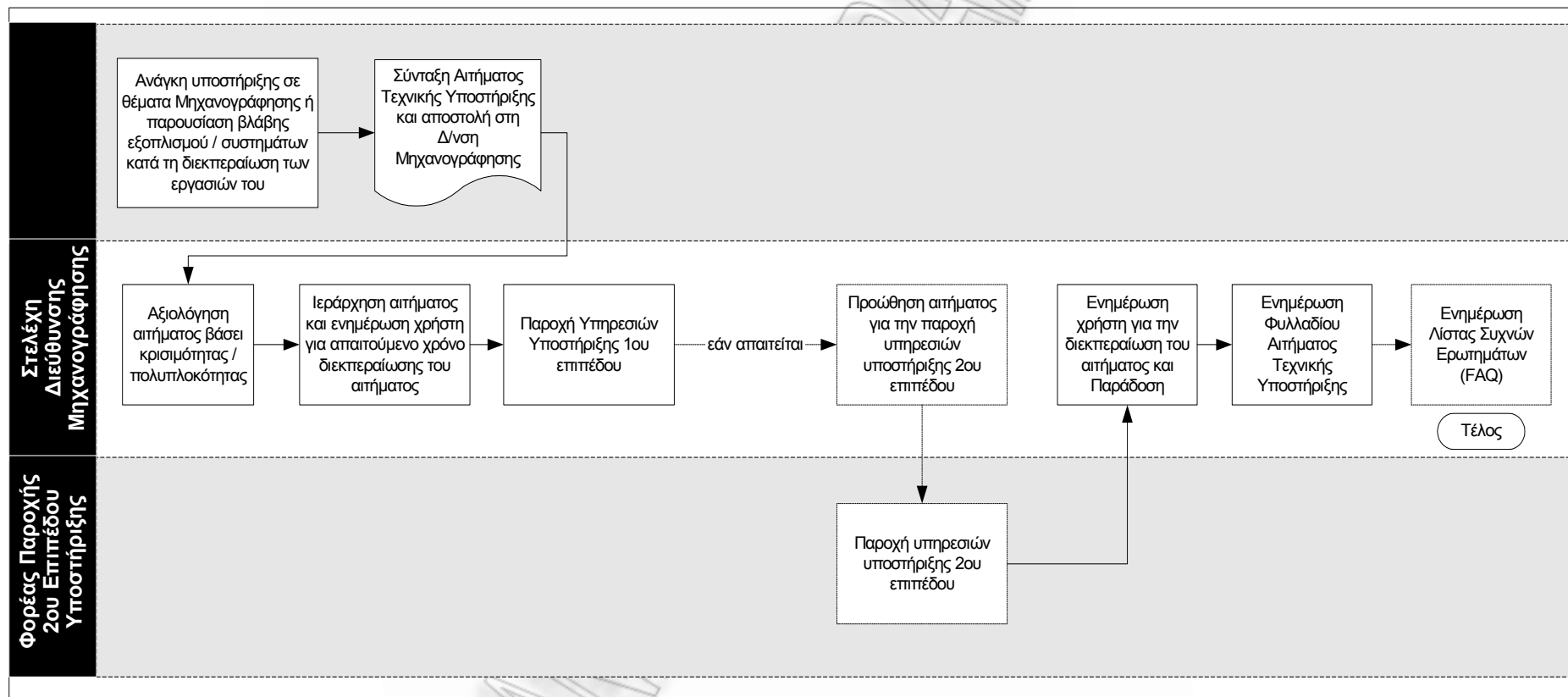
«Αίτημα Τεχνικής Υποστήριξης»

Περιγραφή της διαδικασίας:

Στέλεχος εταιρείας της	<p>1.1 Κρίνει ότι απαιτεί την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης για τη διεκπεραίωση κάποιας συγκεκριμένης εργασίας του</p> <p>ή</p> <p>1.2 Ανακαλύπτει κάποια βλάβη στα χρησιμοποιούμενα πληροφοριακά συστήματα ή / και τεχνολογικό και τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό</p> <p>1.3 Συμπληρώνει το Έντυπο «Αίτημα Τεχνικής Υποστήριξης» και το αποστέλλει είτε ηλεκτρονικά είτε σε φυσική μορφή στη Διεύθυνση Μηχανογράφησης</p> <p><i>Σημειώνεται ότι η επικοινωνία ενός Αιτήματος Τεχνικής Υποστήριξης πρέπει να πραγματοποιείται εγγράφως και μόνο σε εξαιρετικές και έκτακτες περιπτώσεις να πραγματοποιείται προφορικώς / τηλεφωνικώς.</i></p>
Στελέχη Διεύθυνσης Μηχανογράφησης	<p>2.1 Λαμβάνει το Έντυπο «Αίτημα Τεχνικής Υποστήριξης» από το χρήστη</p> <p>2.2 Αξιολογεί το αίτημα βάσει της κρισιμότητας και της πολυπλοκότητας του αιτήματος / προβλήματος-βλάβης</p> <p>2.3 Ιεραρχεί το συγκεκριμένο αίτημα σε σχέση με λοιπές εργασίες του και ενημερώνει τον χρήστη για τον απαιτούμενο χρόνο διεκπεραίωσης του αιτήματος / διόρθωση της βλάβης. Επίσης, προσδίδει έναν αύξοντα αριθμό στο αίτημα (Issue Number) το οποίο θα χαρακτηρίζει το αίτημα έως και την οριστική του διεκπεραίωση</p> <p>2.4 Παρέχει τις υπηρεσίες υποστήριξης προς το χρήστη ή διορθώνει τη βλάβη – 1ο επίπεδο υποστήριξης</p> <p>2.5 Εφόσον δεν είναι εφικτή η ικανοποίηση του αιτήματος ή η διόρθωση της βλάβης από τη Δ/ση Μηχανογράφησης της εταιρείας Α το αίτημα προωθείται προς τρίτο φορέα π.χ. τον Προμηθευτή εξοπλισμού ή εφαρμογής για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης 2ου επιπέδου, κατόπιν εγκρίσεως του Διευθυντή Μηχανογράφησης</p>

Φορέα Παροχής Υπηρεσιών Δευτέρου Επιπέδου Υποστήριξης	3.1 Παρέχει τις υπηρεσίες δευτέρου επιπέδου υποστήριξης
Στελέχη Διεύθυνσης Μηχανογράφησης	<p>4.1 Ενημερώνει το χρήστη για τη διεκπεραίωση του αιτήματος και παραδίδει τη λύση ή τον επιδιορθωμένο τεχνολογικό εξοπλισμό στο χρήστη</p> <p>4.2 Ενημερώνει το Έντυπο «Αίτημα Τεχνικής Υποστήριξης» όπου χαρακτηρίζεται το συγκεκριμένο αίτημα ως «ολοκληρωμένο», σημειώνει την ημερομηνία / ώρα διεκπεραίωσης του αιτήματος και συμπληρώνει τυχόν παρατηρήσεις του</p> <p>4.3 Εφόσον είναι εφικτό, προσθέτει το αίτημα και την προτεινόμενη λύση του στη Λίστα Συχνών Ερωτημάτων που τηρεί (Frequently Asked Questions - FAQs) προς ενημέρωση των λοιπών στελεχών της εταιρείας Α και την αποφυγή διπλών ερωτήσεων στο μέλλον</p> <p><i>Σημειώνεται ότι τα Στελέχη της Διεύθυνσης θα πρέπει να τηρούν Λίστα Συχνών Ερωτημάτων (FAQs) στην οποία καταγράφονται διάφορα αιτήματα προς υποστήριξη των χρηστών της εταιρίας. Η εν λόγω λίστα πρέπει να ενημερώνεται σε συχνή βάση και να είναι διαθέσιμη στους χρήστες της εταιρίας. Στόχος είναι η Λίστα FAQ να αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τους χρήστες της εταιρίας, στο οποίο θα καταφεύγουν πριν την επικοινωνία με τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης.</i></p>

Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας Γ: Υποστήριξη Χρηστών



6.4.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Δ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Στόχος:

Στόχος της διαδικασίας είναι η κατά το δυνατόν αρτιότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης προς πλήρη κάλυψη των αναγκών στελέχωσης τόσο των διαφόρων έργων πληροφορικής που υλοποιούνται στην εταιρεία όσο και των καθημερινών εργασιών υποστήριξης των χρηστών. Παράλληλα η διαδικασία αποσκοπεί στην αποτελεσματική παρακολούθηση των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται / αναλώνονται για τη διεκπεραίωση όλων των εργασιών της διεύθυνσης³³.

Εμπλεκόμενα μέλη:

- Διευθυντής Μηχανογράφησης
- Προϊστάμενος Μηχανογράφησης
- Στελέχη Διεύθυνσης Μηχανογράφησης

Έντυπα που χρησιμοποιούνται:

- Πλάνο Προγραμματισμού Προσωπικού (Staffing Plan)

³³ Σημειώνουμε ότι στην παρούσα διαδικασία περιγράφονται μόνο τα βήματα εργασίας που αφορούν στη διαχείριση και παρακολούθηση των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων για τη διεκπεραίωση έργων / εργασιών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης. Λοιπά σημαντικά θέματα διαχείρισης προσωπικού της διεύθυνσης (π.χ. εκπαίδευση, διαχείριση καριέρας, συστήματα αξιολόγησης προσωπικού, κλπ) δεν αναφέρονται εδώ καθώς αποτελούν διαδικασίες που αφορούν όλες τις διευθύνσεις της εταιρείας και επιβλέπονται από το τμήμα Προσωπικού της εταιρείας.

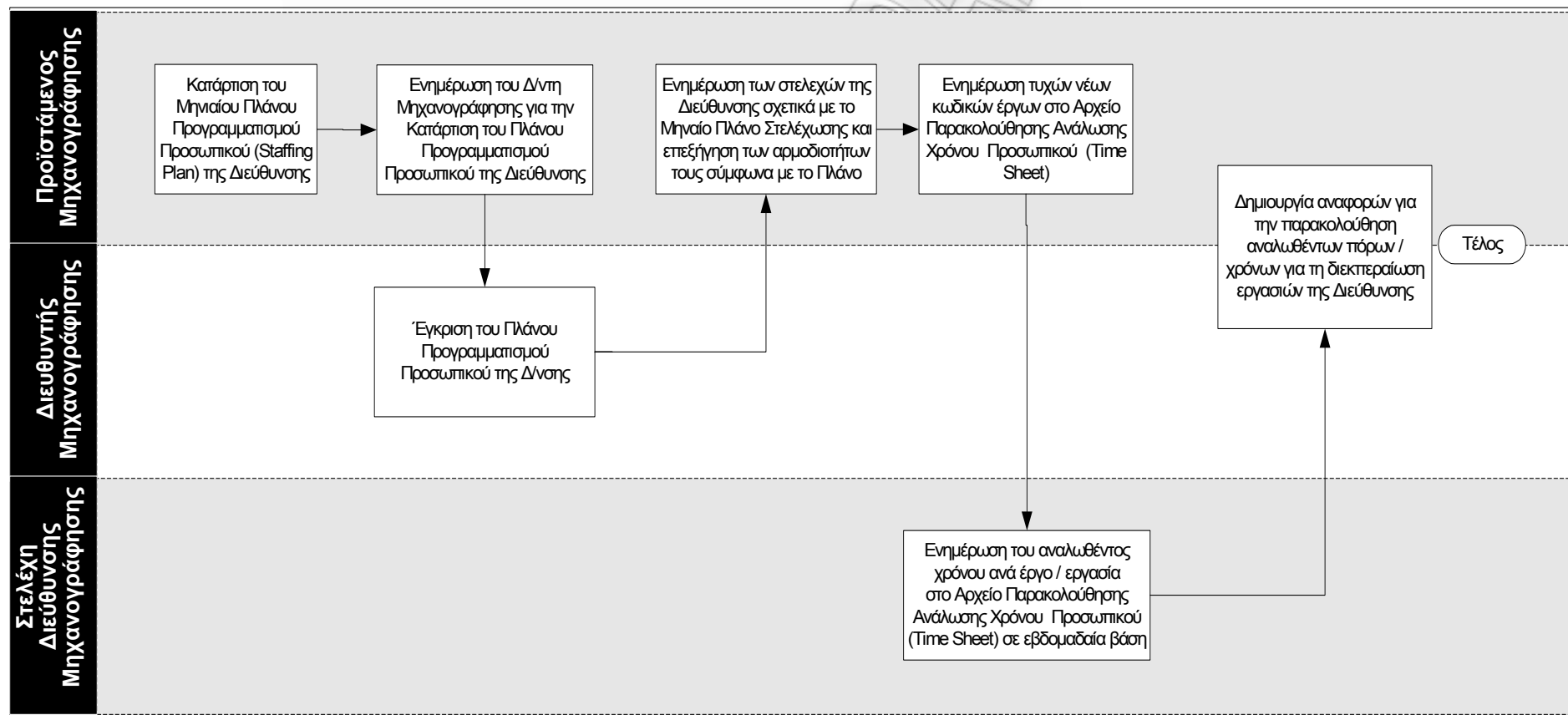
- Αρχείο Παρακολούθησης Ανάλωσης Χρόνου Προσωπικού (Time Sheet)

Περιγραφή της διαδικασίας:

<p>Προϊστάμενος Μηχανογράφησης</p>	<p>1.1 Καταρτίζει το Πλάνο Προγραμματισμού Προσωπικού βάσει του οποίου κατανέμονται στα στελέχη της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης τα έργα και οι εργασίες της Διεύθυνσης</p> <p>1.2 Ενημερώνει το Διευθυντή Μηχανογράφησης σχετικά με τη στελέχωση των έργων / εργασιών της διεύθυνσης για την επόμενη περίοδο που αφορά στο Πλάνο Προγραμματισμού</p> <p><i>Ο Προϊστάμενος Μηχανογράφησης καταρτίζει το Πλάνο Προγραμματισμού Προσωπικού κάθε δίμηνο και περιλαμβάνει σε αυτό τον προγραμματισμένο χρόνο ανάλωσης κάθε στελέχους σε εβδομαδιαία βάση. Το εν λόγω πλάνο περιλαμβάνει τόσο έργα κατηγορίας Α' όσο και έργα κατηγορίας Β' αλλά και τον προγραμματισμένο χρόνο ανάλωσης σε λοιπές αρμοδιότητες των στελεχών (π.χ. διαχείριση συστημάτων, υποστήριξη χρηστών κ.λ.π.)</i></p> <p><i>Σημείωση: Έργα κατηγορίας Α' (μέσο / μακροπρόθεσμα έργα) είναι τα έργα που απαιτούν περισσότερο από 3 ανθρωπομήνες (Α/Μ) για την υλοποίησή τους, ενώ έργα κατηγορίας Β' (βραχυπρόθεσμα) είναι τα έργα που απαιτούν λιγότερο από 3 ανθρωπομήνες (Α/Μ) για την υλοποίησή τους.</i></p>
<p>Διευθυντής Μηχανογράφησης</p>	<p>2.1 Εγκρίνει το Πλάνο Προγραμματισμού Προσωπικού</p>
<p>Προϊστάμενος Μηχανογράφησης</p>	<p>3.1 Αναλαμβάνει την ενημέρωση των στελεχών της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης σχετικά με την κατανομή εργασιών βάσει του πλάνου προγραμματισμού προσωπικού ενώ τους επεξηγεί τις αρμοδιότητες τους, την ιεράρχηση των έργων / εργασιών και το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσής τους</p> <p>3.2 Αναλαμβάνει τη δημιουργία «κωδικών» των νέων έργων / εργασιών αλλά και την κατάργηση κωδικών ολοκληρωθέντων έργων / εργασιών</p> <p><i>Σημειώνεται ότι οι κωδικοί των έργων / εργασιών που συντηρούνται από</i></p>

	τον προϊστάμενο Μηχανογράφησης επιτρέπουν τη δημιουργία συγκεντρωτικών αναφορών ανάλωσης χρόνου ανά έργο / εργασία.
Στελέχη Διεύθυνσης Μηχανογράφησης	4.1 Ενημερώνουν στο αρχείο «Παρακολούθησης Ανάλωσης Χρόνου» σε εβδομαδιαία βάση το χρόνο που έχουν αναλώσει σε κάθε έργο / εργασία
Διευθυντής Μηχανογράφησης ή Προϊστάμενος Μηχανογράφησης	<p>5.1 Δημιουργούν επιθυμητές αναφορές σχετικά με τους πόρους που έχουν αναλωθεί για τη διεκπεραίωση συγκεκριμένων έργων / εργασιών προς μελέτη της αποδοτικότητας της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης και την αντιμετώπιση τυχών καθυστερήσεων στην παράδοση έργων / εργασιών</p> <p>Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω αναφορές που μπορούν να δημιουργηθούν:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συνολική ανάλωση χρόνου Διεύθυνσης Μηχανογράφησης για συγκεκριμένη περίοδο • Ανάλωση χρόνου στελέχους για συγκεκριμένη χρονική περίοδο • Ανάλωση χρόνου για συγκεκριμένο έργο / εργασία • Ανάλωση χρόνου συγκεκριμένου στελέχους για τη διεκπεραίωση συγκεκριμένου έργου / εργασίας • Ανάλωση χρόνου για συγκεκριμένο «πελάτη» της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης

Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας Δ: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων της Διεύθυνσης



6.4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Ε: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Στόχος:

Στόχος της συγκεκριμένης λειτουργίας³⁴ είναι ο κατά το δυνατόν αρτιότερος σχεδιασμός και διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν τη λειτουργία της εταιρείας.

Εμπλεκόμενα μέλη:

- Διευθυντής Μηχανογράφησης Έχει τη συνολική ευθύνη ορθής διαχείρισης και λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας
- Προϊστάμενος Μηχανογράφησης Έχει την ευθύνη ορθής διαχείρισης και λειτουργίας των εφαρμογών της εταιρείας
- Στέλεχος Διαχείρισης Συστημάτων Αναλαμβάνει τη διαχείριση των συστημάτων εξοπλισμού της εταιρείας

³⁴ Σημειώνεται ότι η λειτουργία της Διαχείρισης Συστημάτων της εταιρείας δεν μπορεί να καταγραφεί ως μία διαδικασία αποτελούμενη από διαδοχικά βήματα εργασίας που ακολουθούν μια συγκεκριμένη ροή, καθώς αποτελείται από πολλαπλές «ανεξάρτητες» ενέργειες που όλες στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων και της εξασφάλισης ενός σταθερού περιβάλλοντος αδιάλειπτης λειτουργίας για την εταιρεία. Έτσι στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν ενέργειες και βασικές αρχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο πλαίσιο της Διαχείρισης των Πληροφοριακών Συστημάτων της εταιρείας.

Ενέργειες και Βασικές Αρχές κατά τη Διαχείριση Συστημάτων της

Εταιρείας:

- Πλήρης καταγραφή των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας, τόσο εξοπλισμού όσο και εφαρμογών (εξυπηρετητές, Η/Υ, φορητοί Η/Υ, περιφερειακά, εξαρτήματα δικτυακής υποδομής, άδειες χρήσης λογισμικού, τηλεπικοινωνιακή υποδομή)
- Πλήρης καταγραφή των στοιχείων των προμηθευτών των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας, καθώς και στοιχεία επαφής (contact details) εκπροσώπων τους για επικοινωνία
- Πλήρης τεκμηρίωση αρχιτεκτονικής των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας
- Πλήρης τεκμηρίωση των βάσεων δεδομένων της εταιρείας
- Πλήρης καταγραφή της ακολουθούμενης πολιτικής ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας συμπεριλαμβανομένης της καταγραφής των δικαιωμάτων πρόσβασης των χρηστών ανά εφαρμογή
- Τήρηση των απαιτούμενων εφεδρικών αντιγράφων (back-up) όλων των αρχείων της εταιρείας σε καθημερινή βάση
- Δημιουργία ενός Πλάνου Ανάκτησης από Καταστροφή για την ανάκτηση των πληροφοριακών συστημάτων σε περιπτώσεις σημαντικών καταστροφών
- Δημιουργία και τήρηση μιας διαδικασίας ανίχνευσης προβλημάτων των πληροφοριακών συστημάτων (bugs), καταγραφή τους (error logs) και συντονισμού των απαραίτητων ενεργειών για την αποκατάσταση της ορθής λειτουργίας

- Δημιουργία και τήρηση μιας διαδικασίας διενέργειας περιοδικών ελέγχων ευστάθειας / ακεραιότητας συστημάτων (system integrity checks) για να διαπιστώνεται ότι τα συστήματα λειτουργούν σύμφωνα με τις προδιαγραφές τους
- Δημιουργία και τήρηση ενός Πλάνου Συντήρησης των Πληροφοριακών Συστημάτων της εταιρείας
- Δημιουργία και τήρηση μιας διαδικασίας διενέργειας των πρώτων ελέγχων και αναφορών απόδοσης για την εκτίμηση της πρωταρχικής λειτουργικής περιόδου κατά την εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων στην εταιρεία
- Δημιουργία βιβλιοθήκης με το υλικό τεκμηρίωσης των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των εγχειριδίων συντήρησης και χρήσης.

6.5 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΕΡΓΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α

Στα πλαίσια ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης προέκυψε η ανάγκη καταγραφής και βελτιστοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας Α, και η κατάρτιση στρατηγικού πλάνου πληροφορικής. Τα προτεινόμενα αυτά έργα, τα οποία θα έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας, παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια.

6.5.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α

Η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της εταιρείας Α ανέδειξε την απουσία καταγεγραμμένων διαδικασιών στο σύνολο της εταιρείας και προτάθηκε το έργο Καταγραφής και Βελτιστοποίησης του συνόλου των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (εκτός της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης) της εταιρείας.

Σκοπός του έργου Καταγραφής των Επιχειρηματικών Διαδικασιών είναι:

- Να αποτελέσει τη βάση για την ομαλή εισαγωγή του νέου ERP, έτσι ώστε η παραμετροποίηση του νέου πληροφοριακού συστήματος να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εταιρείας
- Να ανταποκρίνεται στις στρατηγικές επιδιώξεις και απαιτήσεις της εταιρείας ενισχύοντας, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, την

αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας της.

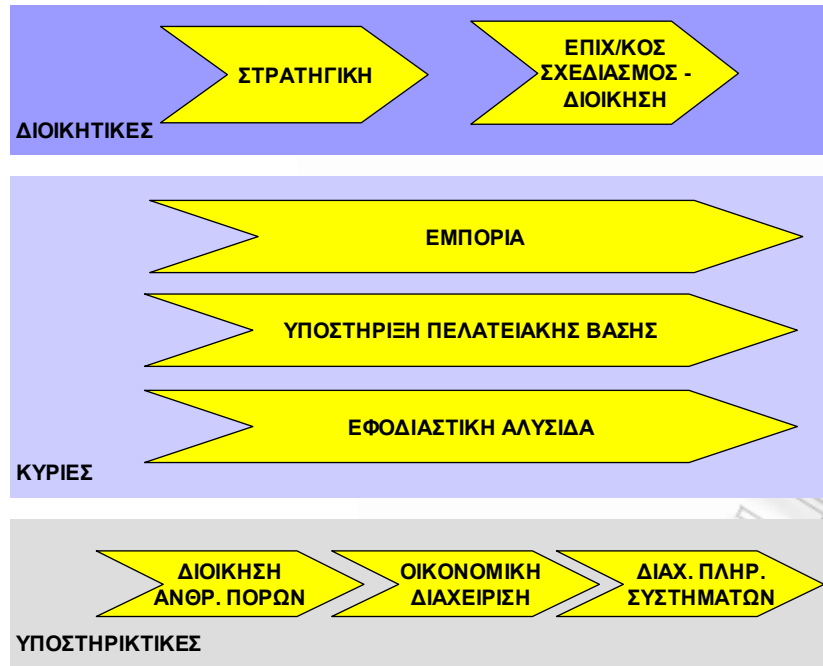
Οι στρατηγικές κατευθύνσεις και οι προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία (π.χ. εισαγωγή νέου πληροφοριακού συστήματος), όπως αυτές προδιαγράφηκαν στο παρόν έργο, καθιστούν την αποσαφήνιση του Διαδικαστικού Πλαισίου Λειτουργίας της εταιρείας, ενέργεια άμεσης προτεραιότητας. Η συγκεκριμένη ενέργεια δύναται να υλοποιηθεί μέσα από τη σύνταξη Αναλυτικών Εγχειριδίων Διαδικασιών, και η επιτυχής διεκπεραίωσή της θα αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας.

Η καταγραφή των επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας δύναται να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα αλλά και την ευελιξία της εταιρείας, καθώς θα αποσαφηνισθούν για κάθε επιχειρηματική διαδικασία τα βήματα εργασίας, οι συνεργασίες και τα κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της εταιρείας.

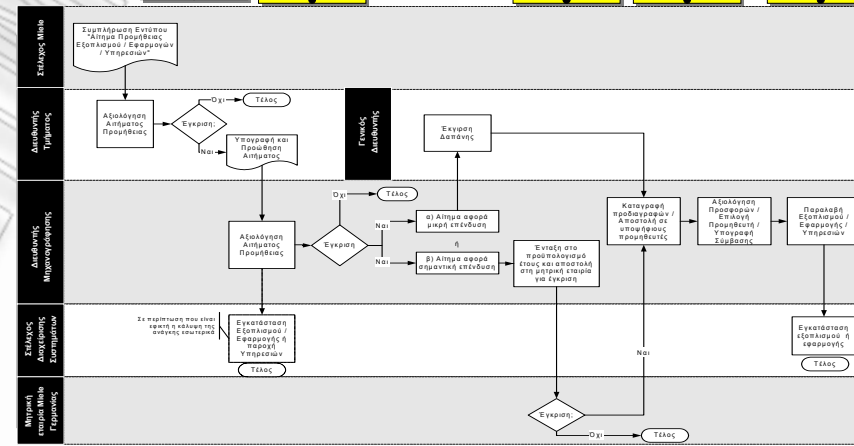
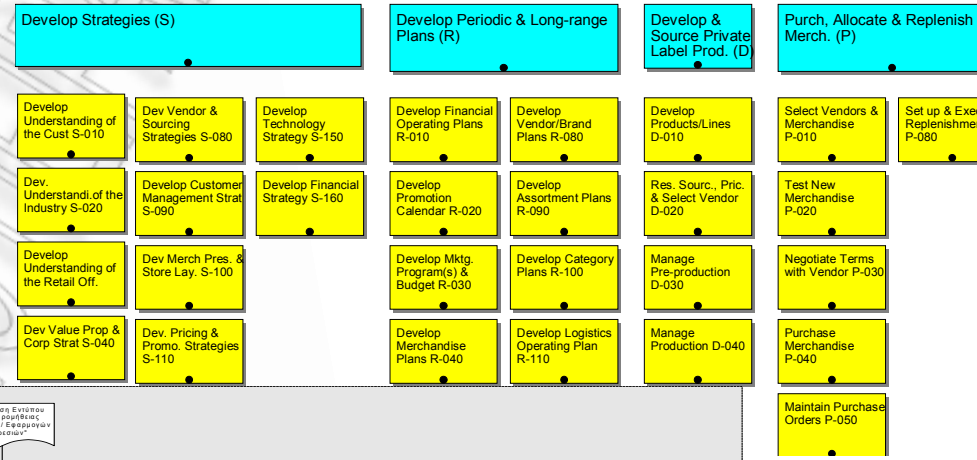
Ο σχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας Α θα γίνει βάσει του Μοντέλου Επιχειρηματικών Διαδικασιών που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.21:

«Επιχειρηματικό Μοντέλο Διαδικασιών» Business Process Model)

Υπόδειγμα 1: Ανάλυση Διαδικασιών



Operational Processes



Υπόδειγμα 2: Διαγραμματική Απεικόνιση Ροής Εργασιών (διαδικασία «Προμήθειας Εξοπλισμού / Λογισμικού»)

Διάγραμμα 6.21

Επιχειρηματικό Μοντέλο Διαδικασιών με Ανάλυση Διαδικασιών & Διαγραμματική Απεικόνιση Ροής Εργασιών για την εταιρεία Α

6.5.1.1 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του έργου Καταγραφής Επιχειρηματικών Διαδικασιών είναι οι εξής:

- Αμέριστη υποστήριξη για το έργο όχι μόνο από την πλευρά της διοίκησης της εταιρείας αλλά και όλου του προσωπικού
- Πλήρης κατανόηση της μεθοδολογικής προσέγγισης για την αποφυγή λανθασμένων κινήσεων
- Ικανότητα επιτυχούς ολοκλήρωσης της διαγνωστικής φάσης μέσω της ορθής σύνταξης ερωτηματολογίων και της πραγματοποίησης των απαραίτητων προσωπικών συνεντεύξεων και των ομαδικών συναντήσεων εργασίας
- Πλήρης απασχόληση της ομάδας εργασίας που θα αναλάβει την εκπόνηση του έργου
- Τέλος, ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η αντικειμενικότητα και η ευθυκρισία κατά τη διεξαγωγή των αναλύσεων με στόχο την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Εγχειριδίου Διαδικασιών, το οποίο θα συμβάλει στην αποδοτικότερη λειτουργία της εταιρείας.

6.5.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ (ERP)

Στα πλαίσια της μελέτης, προέκυψε η ανάγκη μετάβασης σε ένα σύγχρονο ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα (Enterprise Resource Planning System – ERP), το οποίο προτείνεται να είναι ένα εκ των SAP R/3 και το ERP της IBS.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning System – ERP) αποτελούν μια από τις βασικές μορφές πληροφοριακών συστημάτων που εμπεριέχουν όλες εκείνες τις λειτουργικές συναρτήσεις, οι οποίες επιτρέπουν στην επιχείρηση:

1. Να πορευθεί απρόσκοπτα στη στρατηγική της πορεία, απαλλαγμένη από τα προβλήματα των καθημερινών διαδικασιών
2. Να προσηλωθεί σε μια ορθολογιστική θεώρηση των μεγεθών εκείνων που καθορίζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Κρίσιμοι παράγοντες μέσα από τους οποίους η επιχείρηση αποκτά τα παραπάνω στρατηγικά πλεονεκτήματα, είναι η αυτοματοποίηση:

- Των οικονομικών, κοστολογικών και οργανωτικών λειτουργιών
- Των διαδικασιών αγορών, πωλήσεων, παρεχόμενων υπηρεσιών και χρονικού και ποσοτικού προγραμματισμού

- Των λειτουργιών που άπτονται της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των παγίων.

Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης θα παίξει ενεργό ρόλο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του συστήματος διασφαλίζοντας έτσι, την ποιότητα των εργασιών, την ακριβή τήρηση των συμφωνιών, την εξασφάλιση της διάχυσης της γνώσης στους αποδέκτες / χρήστες της εταιρείας και την ομαλή λειτουργία της εταιρείας, τόσο κατά την διάρκεια εκτέλεσης των εργασιών όσο και μετά την εναρκτήρια λειτουργία του νέου συστήματος.

Στο πλαίσιο αυτό, το σύνολο των απαιτούμενων ενεργειών και δραστηριοτήτων που θα εκτελεί και θα παρακολουθεί η Διεύθυνση Μηχανογράφησης καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, μπορεί να ομαδοποιηθεί και να υποδιαιρεθεί σε άξονες δράσεων, όπως περιγράφονται στη συνέχεια.

Δράση 1 - Διοίκηση Έργου (Project Management), περιλαμβάνει την έναρξη του έργου, τον έλεγχο της πορείας του έργου, και τον τερματισμό του. Με τη δράση αυτή εξασφαλίζεται ο προγραμματισμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος όλου του έργου βάσει των προδιαγραφών και των συμβατικών υποχρεώσεων του προμηθευτή.

Δράση 2 – Υποστήριξη / Αποδοχή Σχεδιασμού, περιλαμβάνει την ανάλυση των απαιτούμενων επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και τον εντοπισμό των πληροφοριακών λειτουργιών ή εφαρμογών που υποστηρίζουν τις προαναφερθείσες διαδικασίες. Η Διεύθυνση Μηχανογράφησης της θα παίξει το ρόλο του συνδετικού κρίκου (liaison) μεταξύ της ομάδας έργου του προμηθευτή και των ανθρώπων της εταιρείας που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από την εγκατάσταση του νέου συστήματος. Είναι εκείνη που θα ελέγξει αν η προτεινόμενη από τον προμηθευτή υλοποίηση ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις της εταιρείας και εξυπηρετεί την ορθή λειτουργία της.

Δράση 3 - Τεχνολογικές Υποδομές (Technology Infrastructure), περιλαμβάνει όλες τις απαιτήσεις που προέρχονται και αφορούν θέματα τεχνολογικής υποδομής και επικεντρώνεται στην παρούσα καθώς και στην επιθυμητή / βέλτιστη κατάσταση της πληροφορικής.

Δράση 4 - Έλεγχος Ακεραιότητας Διαδικασιών και Συστημάτων (Process & Systems Integrity), περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και τον περιορισμό των επιχειρηματικών κινδύνων, οι οποίοι σχετίζονται με τις διαδικασίες και τα ανεπτυγμένα συστήματα της εταιρείας. Παράλληλα, ορίζονται οι μηχανισμοί ασφάλειας και αποκατάστασης.

Δράση 5 - Καθοδήγηση Αλλαγών (Change Leadership), περιλαμβάνει τη διαχείριση των αλλαγών, η οποία μπορεί να αφορά οργανωτικές αλλαγές, περιγραφή θέσεων εργασίας, προσδιορισμό κινήτρων. Σε αυτή τη δράση διασφαλίζεται η κατανόηση από τις ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) της ανάγκης για αλλαγή. Με αυτόν τον τρόπο και μέσω μηχανισμών υποκίνησης (motivational techniques) επιτυγχάνεται η ελαχιστοποίηση της αντίστασης (resistance to change), και συνεπώς το μέγιστο όφελος για την εταιρεία.

Δράση 6 - Υποστήριξη Λειτουργίας και Εκπαίδευση (Training & Performance Support), περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες αφορούν κυρίως στη μετέπειτα υποστήριξη της λειτουργίας των νέων πληροφοριακών συστημάτων (μετά την φάση της υλοποίησης) καθώς και στη διαχείριση / μεταφορά γνώσης στην επιχείρηση σχετικά με τις νέες επιχειρηματικές διαδικασίες και στη λειτουργικότητα των νέων πληροφοριακών συστημάτων. Κύρια προσπάθεια της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης θα είναι η εξασφάλιση της έγκαιρης και σωστά διαβαθισμένης μεταφορά της γνώσης στους χρήστες, ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της εταιρείας

Απώτερος στόχος του έργου είναι να επιτευχθεί η επιτυχής υλοποίηση του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος και αυτό ουσιαστικά σημαίνει:

- Ολοκλήρωση μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια
- Ολοκλήρωση μέσα στα προκαθορισμένα πλαίσια κόστους

- Κάλυψη όλων των προκαθορισμένων λειτουργικών και πληροφοριακών απαιτήσεων
- Εξασφάλιση της πλήρους εκπαίδευσης των χρηστών και της μετάδοσης όλης της απαιτούμενης γνώσης
- Εξασφάλιση της απρόσκοπτης και ομαλής λειτουργίας της εταιρείας καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης και για το μέλλον
- Εξασφάλιση της έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης
- Απαλλαγή των χρηστών από εργασίες χρονοβόρες και περιττές με την επίτευξη αυτοματοποίησης των διαδικασιών.

6.5.2.1 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΈΡΓΟΥ

Το χρονοδιάγραμμα εκπόνησης του έργου εξαρτάται κυρίως από την προσέγγιση και τη μεθοδολογία υλοποίησης του προμηθευτή. Προσεγγιστικά και τα δύο βήματα αναμένεται να απαιτήσουν χρονικό διάστημα 11-12 μηνών για να ολοκληρωθούν.

6.5.2.2 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Η επιτυχία της υλοποίησης εγκατάστασης ενός συστήματος ERP εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τους παρακάτω παράγοντες:

- την ενεργή δέσμευση και συμμετοχή της Διοίκησης
- την εξασφάλιση διαθεσιμότητας των βασικών εμπλεκόμενων στελεχών
- την πληρότητα της εκπαίδευσης των τελικών χρηστών
- την αξιοπιστία των διαθέσιμων στοιχείων (data)
- την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πόρων
- το λειτουργικό οργανόγραμμα του έργου
- το ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
- την αποτελεσματική διοίκηση του έργου

Η ελληνική και διεθνής εμπειρία υποδεικνύει ότι η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δεν αποτελεί τον καταληκτικό στόχο μιας επιχείρησης αλλά την αφετηρία της πορείας της προς τη συνεχή βελτίωση. Αν θεωρήσουμε πως εδώ τελειώνουμε, ο κίνδυνος είναι η επανάπαυση στα μέχρι στιγμής κεκτημένα και η μη εκμετάλλευση των περαιτέρω δυνατοτήτων του ERP.

Αντίθετα, το έργο που θα φέρει την επιπρόσθετη αξία (added value) στην επιχείρηση αρχίζει μετά το αρχικό έναυσμα λειτουργίας. Έχουμε δημιουργήσει την απαιτούμενη υποδομή, δηλαδή την πλατφόρμα πάνω στην οποία θα

αναγείρουμε το μελλοντικό οικοδόμημα όπως είναι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός πόρων, η σύνταξη αναφορών (reporting) και η υποστήριξη αποφάσεων (decision support system).

6.5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Η δημιουργία στρατηγικού πλάνου έχει ως κύριο στόχο την ανάπτυξη, αποτύπωση και τεκμηρίωση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής πληροφοριακών συστημάτων που να ανταποκρίνεται στις επιχειρηματικές ανάγκες κάθε εταιρείας και να αξιοποιεί τις σύγχρονες πλατφόρμες και τα διαθέσιμα εργαλεία στον τομέα της πληροφορικής.

6.5.3.1 ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Η ανάπτυξη ενός πλάνου πληροφορικής χρησιμεύει:

- Στη δημιουργία ενός γενικού πλαισίου προσδιορισμού των επενδύσεων που απαιτούνται στο χώρο της πληροφορικής έτσι ώστε να εξυπηρετεί

την ευρύτερη επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας και να της προσδίδει αξία

- Στην αναγνώριση και συνολική αντιμετώπιση των θεμάτων που άπτονται της πληροφορικής στην εταιρεία με τρόπο που να μπορεί να γίνει κατανοητή από τη Διοίκηση της εταιρείας
- Στον ξεκάθαρο προσδιορισμό των «standards» και των αρχών βάσει των οποίων η εταιρεία θα επενδύει στην πληροφορική σε όλα τα επίπεδα
- Στην αποτύπωση ενός οράματος πληροφορικής (IT Vision) όπου θα προσδιορίζεται με σαφήνεια η κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί στην ανάπτυξη εφαρμογών, στη διαχείριση δεδομένων και στη χρήση / αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας
- Στην ενημέρωση και εκπαίδευση των χρηστών και της Διοίκησης σχετικά με τις δυνατότητες που θα προσφερθούν και τους περιορισμούς που θα υπάρξουν από την εφαρμογή των νέων δυνατοτήτων της πληροφορικής, και τα σχέδια υλοποίησης των νέων εφαρμογών και συστημάτων.

6.5.3.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Η δημιουργία / εκπόνηση του στρατηγικού πλάνου πληροφορικής αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια, με την ολοκλήρωση των οποίων η εταιρεία θα είναι έτοιμη να προχωρήσει στην υλοποίηση / εκτέλεση του.

1^ο Στάδιο: Ανασκόπηση Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος

- Εξέταση επιχειρησιακού μοντέλου της εταιρείας
- Διεξαγωγή συνεντεύξεων με διευθυντές τμημάτων
- Διεξαγωγή συνεντεύξεων με τελικούς χρήστες
- Επιβεβαίωση επιχειρησιακού μοντέλου
- Επιβεβαίωση στρατηγικής εταιρείας

2^ο Στάδιο: Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης

- Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης πληροφοριακών συστημάτων
- Αξιολόγηση επάρκειας πληροφοριακών συστημάτων
- Αξιολόγηση επάρκειας ανθρωπίνων πόρων

3^ο Στάδιο: Ανάπτυξη Στρατηγικής Κατεύθυνσης

- Αποτύπωση εξελίξεων πληροφορικής
- Καταγραφή / Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
- Καθορισμός βασικής αρχιτεκτονικής μοντέλου υποδομής / εφαρμογών
- Αποτύπωση πρακτικών κάλυψης των επιχειρησιακών απαιτήσεων

4^ο Στάδιο: Σχέδιο Υλοποίησης Πλάνου Πληροφορικής

- Περιγραφή επιμέρους έργων
- Ανάπτυξη σχεδίου υλοποίησης / εφαρμογής
- Ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων υλοποίησης

6.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ / ΠΛΑΝΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η τροποποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών δημιουργεί την ανάγκη για προγραμματισμό της μετάβασης από την υφιστάμενη στην επιθυμητή κατάσταση μέσω της ανάπτυξης ενός σχετικού πλάνου, ούτως ώστε να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη μετάβαση αυτή. Το πλάνο μετάβασης εξασφαλίζει ότι θα ακολουθηθούν όλα τα απαραίτητα βήματα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της Διοίκησης, και κατά συνέπεια του ευρύτερου έργου της αναδιάρθρωσης διαδικασιών.

Στο πλαίσιο ανάπτυξης αυτού του πλάνου, είναι σημαντικό να καταγραφούν οι ενέργειες που είναι απαραίτητες να υλοποιηθούν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Επίσης, οφείλουμε να τονίσουμε ότι καθ' όλη αυτή την προσπάθεια μετάβασης της εταιρείας στη νέα κατάσταση η επικοινωνία των στόχων πρέπει να ξεκινάει από την ανώτερη Διοίκηση και να διαχέεται προς τις κατώτερες βαθμίδες της εταιρείας.

6.6.1 ΧΡΟΝΟΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ

Η επίσημη ανακοίνωση και ενημέρωση των εργαζομένων όσον αφορά στις τυπικές διαδικασίες, στα χρησιμοποιούμενα έντυπα που υποστηρίζουν τις διαδικασίες αυτές, στις αναθεωρημένες περιγραφές θέσεων εργασίας καθώς και στα άλλα εργαλεία οργάνωσης της εταιρείας είναι σημαντικό να γίνει άμεσα, πριν από την εκκίνηση της διαδικασίας εφαρμογής τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη οργάνωση της μετάβασης στη νέα λειτουργική δομή και την αποφυγή απότομων μεταβολών που θα μπορούσαν να προκαλέσουν έντονες αντιδράσεις από το προσωπικό.

Έχοντας αποφασίσει για το χρόνο μετάβασης στη νέα λειτουργική δομή, θα πρέπει να σχεδιαστεί το πλάνο / διαδικασία μετάβασης. Ειδικότερα, η διαδικασία μετάβασης μπορεί να χωριστεί σε δύο φάσεις:

- Φάση Α: Ενημέρωση της Γενικής Διεύθυνσης
- Φάση Β: Ενημέρωση των λοιπών τμημάτων / διευθύνσεων της εταιρείας

Οι δύο φάσεις θα περιλαμβάνουν τα εξής βήματα:

- Καθορισμός ατόμων που θα αναλάβουν την υποστήριξη / ενημέρωση για τις αλλαγές
- Αναγνώριση και αντιμετώπιση θεμάτων που προκύπτουν
- Ενημέρωση του αντίστοιχου ακροατηρίου

6.6.2 ΦΑΣΗ Α: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Η ομάδα εργασίας που είναι υπεύθυνη για το έργο αναδιάρθρωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας θα ενημερώσει τη Γενική Διεύθυνση σχετικά με τα αποτελέσματα και τις αλλαγές που προκύπτουν από το έργο που εκπονήθηκε. Οι αλλαγές αυτές αφορούν στους εξής άξονες λειτουργίας της εταιρείας:

- Αρμοδιότητες στελεχών
- Διαδικασίες / χρησιμοποιούμενα έντυπα
- Εργαλεία οργάνωσης
- Σχέδιο δράσης

Ο σημαντικότερος σκοπός της ενημέρωσης είναι να μπορέσει η ομάδα έργου να εμφυσήσει στη Γενική Διεύθυνση μια νέα φιλοσοφία και κουλτούρα αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Επομένως, η ομάδα έργου θα επιστήσει την προσοχή των στελεχών της διεύθυνσης όχι μόνο στην τήρηση των νέων διαδικασιών / εντύπων / αρμοδιοτήτων αλλά και στην κρισιμότητα που ενέχει η αλλαγή φιλοσοφίας και κουλτούρας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί εξαρχής αναφορικά με την καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιμέρους τμημάτων και της εταιρείας στο σύνολο της.

6.6.3 ΦΑΣΗ Β: ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ / ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Κατά τη δεύτερη φάση ακολουθεί η ενημέρωση όλων των διευθυντών της εταιρείας, οι οποίοι θα αναλάβουν και την περαιτέρω ενημέρωση των υφισταμένων τους αναφορικά με το νέο τρόπο λειτουργίας της εταιρείας και τις επερχόμενες επιπτώσεις. Βασικός στόχος της ομάδας έργου είναι η ενημέρωση όλων των διευθυντών της εταιρείας για τα αποτελέσματα / αλλαγές που προκύπτουν από το έργο που εκπονήθηκε και η επίλυση τυχόν αποριών τους. Συγκεκριμένα, η ενημέρωση εστιάζεται στα εξής θέματα:

- **Διαδικασίες / χρησιμοποιούμενα έντυπα**

Οι νέες διαδικασίες που πρόκειται να εφαρμοστούν εφεξής στην εταιρεία παρουσιάζονται και επεξηγούνται στους διευθυντές τμημάτων. Επιπροσθέτως, η Γενική Διεύθυνση αναλαμβάνει την αποστολή των χρησιμοποιούμενων εντύπων προς όλους τους διευθυντές της εταιρείας, ώστε μέσω εκείνων να διοχετευθούν σε ολόκληρο το προσωπικό

- **Αλλαγή υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων**

Οι διευθυντές ενημερώνονται αναφορικά με την αντικατάσταση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων με ένα σύστημα ευέλικτο, που θα υποστηρίζει τις νέες διαδικασίες λειτουργίας της εταιρείας και είναι δυνατόν να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες και στις ενδεχόμενες ανάγκες της. Επιπλέον, οι διευθύνσεις ενημερώνονται για το ρόλο που θα κληθούν να διαδραματίσουν στην υλοποίηση του νέου συστήματος.

- **Εργαλεία οργάνωσης**

Παρουσιάζονται αναλυτικά τα προτεινόμενα εργαλεία οργάνωσης τα οποία θα υποβοηθήσουν την ομαλή λειτουργία της εταιρείας

- **Αλλαγή φιλοσοφίας / κουλτούρας**

Οι διευθυντές ενημερώνονται σχετικά με τη σπουδαιότητα αλλαγής φιλοσοφίας και σωστής υποστήριξης του νέου τρόπου λειτουργίας της εταιρείας εφαρμογής των νέων διαδικασιών για την επιτυχή υλοποίηση του έργου αναδιάρθρωσης διαδικασιών.

6.6.4 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Για την υλοποίηση της ενημέρωσης των λοιπών τμημάτων / διευθύνσεων της εταιρείας αλλά και του υπολοίπου προσωπικού που θα ακολουθήσει πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- Κατά την πραγματοποίηση της ενημέρωσης των στελεχών για τις αλλαγές στην εταιρεία, πρέπει να δοθεί η αιτιολόγηση των λόγων για τους οποίους η Διοίκηση της εταιρείας προχώρησε στην υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου καθώς και αιτιολόγηση των αλλαγών που υιοθετήθηκαν
- Η ενημέρωση του προσωπικού της εταιρείας είναι μια συνεχής διαδικασία που περιλαμβάνει και ένα δεύτερο κύκλο ενημέρωσης των στελεχών, προκειμένου να απαντηθούν ερωτήματα / απορίες των εργαζομένων, να προταθούν και να αξιολογηθούν σημεία βελτίωσης

- Κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου, αναμένεται ότι θα προκύψουν νέα θέματα τα οποία θα χρειασθεί να αντιμετωπιστούν με τις ανάλογες διορθωτικές ενέργειες. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι σημαντικό για την εταιρεία να διατηρεί τη συνέπεια των λόγων της και να αντιπροσωπεύεται από ένα μόνο πρόσωπο, το Γενικό Διευθυντή ή τον Υποδιευθυντή
- Καθ' όλη τη διάρκεια της μετάβασης στη νέα λειτουργική δομή, θα πρέπει να αποζητείται η καταγραφή και η αξιολόγηση των αντιδράσεων του προσωπικού
- Στα πλαίσια της συνεχούς ενημέρωσης και δημιουργίας ενιαίας κουλτούρας μεταξύ των στελεχών της εταιρείας, η διοίκηση πρέπει να πραγματοποιεί μια ετήσια συνάντηση του προσωπικού της εταιρείας, όπου κάθε τμήμα ξεχωριστά παρουσιάζει τις δραστηριότητες / ενέργειες που ανέλαβε μέσα στο έτος καθώς επίσης τους στόχους του για το επόμενο έτος.
- Το επικοινωνιακό πλάνο για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, προϋποθέτει τη δέσμευση και υποστήριξη της διοίκησης. Οι παράμετροι του σχεδίου μετάβασης είναι οι εξής:
 - Το μήνυμα που πρέπει να επικοινωνηθεί
 - Το κοινό στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα
 - Το κανάλι το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για την επικοινωνία του μηνύματος
 - Ο χρόνος μετάδοσης του μηνύματος
 - Το υποστηρικτικό υλικό που θα χρησιμοποιηθεί για την επικοινωνία του μηνύματος
 - Το άτομο που είναι υπεύθυνο και ηγείται της επικοινωνιακής προσπάθειας

- Το άτομο που θα έχει την ευθύνη οργάνωσης και σχεδιασμού της επικοινωνιακής προσπάθειας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛ

7 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΗΤΑ

7.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

7.1.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η εκπόνηση της μελέτης είχε ως στόχο την ανάπτυξη των κατάλληλων προϋποθέσεων και ενεργειών δράσης, ώστε η εταιρεία να επιτύχει ένα νέο επίπεδο αποδοτικής, ευέλικτης και αποτελεσματικής λειτουργίας.

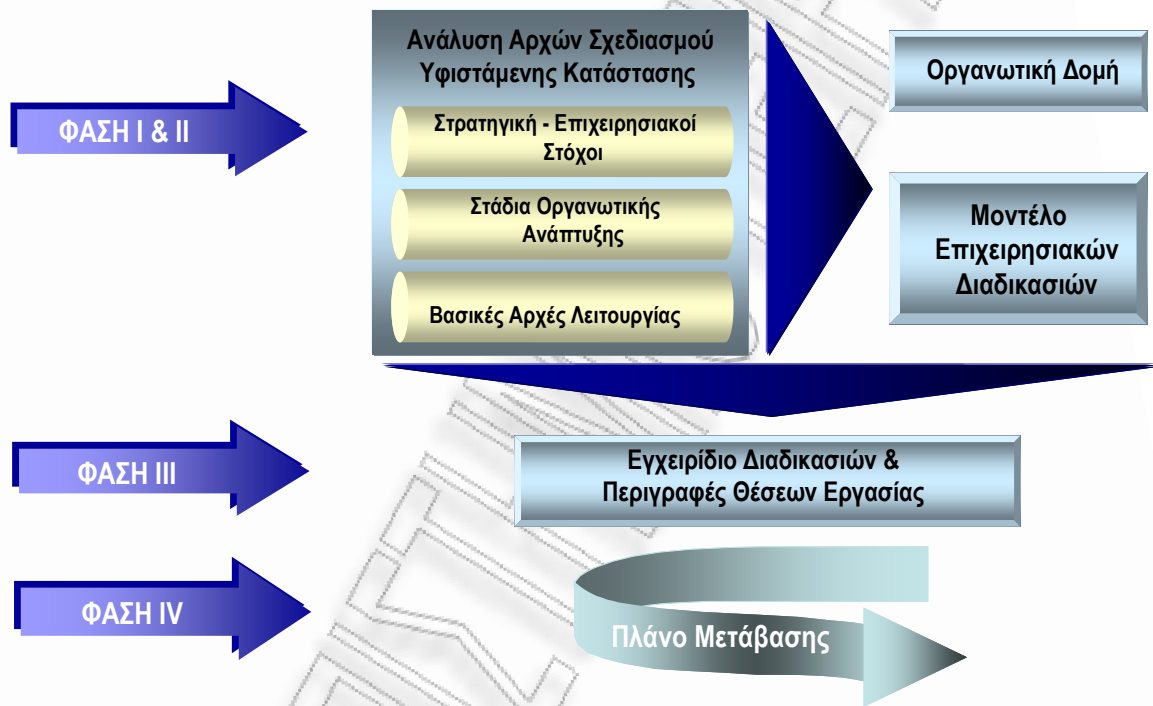
Ειδικότερα, οι στόχοι της μελέτης ήταν:

- Η αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής της εταιρείας μέσα από την αποσαφήνιση των ρόλων, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων των επιμέρους οργανωτικών μονάδων της, με νέες οργανωτικές κατευθύνσεις αλλά χωρίς καθολική τροποποίηση, καθώς κατά την τρέχουσα περίοδο και σε αυτή τη φάση ωρίμανσής της, κρίνεται ότι μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό κρίνεται ότι θα μπορεί να διασφαλισθεί η αναγκαία ευελιξία και η διασύνδεση μεταξύ ευθύνης και υπευθυνότητας, περιορίζοντας τυχόν επικαλύψεις και σημεία τριβής κατά την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών.

- Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου διαδικαστικού πλαισίου με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας αλλά και της ευελιξίας στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Ειδικότερα, σκοπός ήταν:
 - Η ανάπτυξη ενός μοντέλου επιχειρηματικών διαδικασιών και η λεπτομερής καταγραφή των κύριων επιχειρηματικών διαδικασιών, συμβάλλοντας στην αποσαφήνιση των ροών εργασίας, στη διεκπεραίωσή τους στο κατάλληλο χρονικό διάστημα, στην απάλειψη σημείων καθυστερήσεων που ενισχύουν τη διαφάνεια στην εταιρεία και γενικότερα στη διασφάλιση ότι οι ακολουθούμενες διαδικασίες ευθυγραμμίζονται με τους γενικότερους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας Βήτα (Β).
 - Η διασύνδεση του μοντέλου επιχειρησιακών διαδικασιών με την οργανωτική δομή της εταιρείας μέσα από τη σύνταξη αναλυτικών περιγραφών για τις κύριες θέσεις εργασίας της εταιρείας Β διασφαλίζοντας έτσι, ότι όλες οι διαδικασίες έχουν ιδιοκτήτη, αλληλουχία μεταξύ τους, ευελιξία στην εκτέλεσή τους και διατμηματική συνέχεια. Πιο συγκεκριμένα, κύριος σκοπός ήταν η αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων κάθε κύριας θέσης εργασίας καθώς και των απαιτούμενων προσόντων των κατόχων για κάθε μια από αυτές, διασφαλίζοντας την ομαλή ροή στην εκτέλεση των επιμέρους εργασιών, το μέγιστο δυνατό βαθμό αποτελεσματικότητας καθώς και την ευκολότερη ένταξη των νεοπροσληφθέντων στελεχών στην εταιρεία.

7.1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ / ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Το έργο ολοκληρώθηκε σε τέσσερις διακριτές φάσεις. Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται από την ομάδα έργου για την ανάπτυξη των προτάσεων αναδιάρθρωσης της εταιρείας απεικονίζεται διαγραμματικά στη συνέχεια:



Διάγραμμα 7.1
Μεθοδολογική Προσέγγιση της Μελέτης για την εταιρεία Β

Η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης της εταιρείας από πλευράς ρόλων, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων βασίστηκε σε στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από:

- Δομημένες συνεντεύξεις με στελέχη της διοίκησης της εταιρείας, τους διευθυντές και επιλεγμένα στελέχη με μεγάλη εμπειρία, με στόχο την

καλύτερη δυνατή κατανόηση της λειτουργίας της εταιρείας Β και τη συλλογή πρόσθετων στοιχείων χρήσιμων για την εκπόνηση της μελέτης.

- Συναντήσεις εργασίας μεταξύ μελών της ομάδας έργου και επιλεγμένων στελεχών της εταιρείας (*Διευθύνοντα Σύμβουλο, Διευθυντές Διευθύνσεων, Development Managers, κ.λ.π.*) με προκαθορισμένα και συγκεκριμένα προς συζήτηση θέματα, η περαιτέρω ανάλυση των οποίων κρίθηκε απαραίτητη για τη συνέχιση της παρούσας μελέτης
- Σχετικά έγγραφα / έντυπα που δόθηκαν στην ομάδα έργου από τα στελέχη της εταιρείας.

7.2 ΦΑΣΗ Ι: ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Β - ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Β

Η εταιρεία Βήτα συστάθηκε το 1965 και δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση ακινήτων, στην παροχή υπηρεσιών και στη διαχείριση και ανάπτυξη έργων, έχοντας παρουσιάσει τα τελευταία χρόνια ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξης. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών της εταιρείας σημείωσε σημαντική άνοδο τα τελευταία έτη φτάνοντας περίπου τα 108,2 εκατ. € το 2006.

7.2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, προέκυψαν σημαντικά στοιχεία σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία της εταιρείας:

- Ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών μεταξύ των δύο διευθύνσεων (Διεύθυνση Ανάπτυξης & Διεύθυνση Έργων) της εταιρείας δεν είναι ξεκάθαρος, με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται ασάφεια, σύγχυση και παρεξηγήσεις κατά την εκτέλεση των εργασιών. Αντίστοιχα, η έλλειψη ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων, ευθυνών και υπευθυνοτήτων ανά επίπεδο θέσης εργασίας έχει ως αποτέλεσμα συχνά να μην είναι ξεκάθαρο στα στελέχη η θέση και ο ρόλος τους στην εταιρεία.

- Ο βαθμός εμπλοκής και ευθύνης της κάθε διεύθυνσης της εταιρείας στο πλαίσιο επενδύσεων (από τον αρχικό σχεδιασμό και απόφαση ανάληψης μιας ανάπτυξης / έργου μέχρι την κατασκευή και εμπορική διάθεση του ακινήτου), αποτελεί πηγή διαφωνιών μεταξύ των στελεχών που ανήκουν σε κάθε μια από αυτές.
- Ως αποτέλεσμα της υφιστάμενης ασάφειας σχετικά με το ρόλο / αρμοδιότητες της κάθε διεύθυνσης (Ανάπτυξης & Έργων), δεν είναι ξεκάθαρες οι γραμμές αναφοράς στα στελέχη της εταιρείας με αποτέλεσμα να μη διασφαλίζεται ο απαραίτητος βαθμός ελέγχου της εργασίας τους, ενώ συχνά παρατηρούνται φαινόμενα παράκαμψης της ιεραρχικής δομής, όπου τα στελέχη απευθύνονται κατευθείαν στη διοίκηση της εταιρείας / ομίλου για την επίλυση / συζήτηση ενός ζητήματος.
- Κατά τη διάρκεια σύγκλισης των διαφόρων επιτροπών της εταιρείας και των λοιπών συναντήσεων των στελεχών στο πλαίσιο παρακολούθησης των εργασιών, δεν κρατούνται πρακτικά, ενώ γενικότερα δεν ακολουθούνται οι απαραίτητες εργασίες για την προετοιμασία των συναντήσεων (π.χ. διανομή ατζέντας) και κατ' επέκταση τη λήψη αποφάσεων.
- Οι διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες εκτελούνται σήμερα οι εργασίες στην εταιρεία δεν είναι πλήρως καταγεγραμμένες και ξεκάθαρες, τουλάχιστον όχι στην έκταση και λεπτομέρεια που απαιτείται για τη διευκόλυνση της εκτέλεσης εργασιών.
- Απόρροια της έλλειψης σαφώς καταγεγραμμένων διαδικασιών είναι να μην είναι πάντα ξεκάθαρος ο τρόπος κατανομής των εργασιών μεταξύ των στελεχών, και αυτό έχει ως συνέπεια κάποια στελέχη να έχουν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας από κάποια άλλα.

7.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Κατά την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης διατυπώθηκε η ανάγκη για περαιτέρω αποσαφήνιση του στρατηγικού προσανατολισμού της εταιρείας και η κατάρτιση ενός σαφούς επιχειρησιακού σχεδίου.

Η ενημέρωση των στελεχών της εταιρείας σχετικά με το στρατηγικό προσανατολισμό και κατ' επέκταση τις υπηρεσίες που η τελευταία δύναται να προσφέρει δεν είναι επαρκής, γεγονός που κατά καιρούς δυσχεραίνει την προσπάθεια των εργαζομένων να κατανοήσουν το ρόλο και τις προοπτικές τους στην εταιρεία, αλλά και να προβάλουν την εταιρεία σε υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες.

Επιπλέον, η αντίληψη των εργαζομένων για το τι περιλαμβάνει η έννοια της «ανάπτυξης ακινήτων» φάνηκε να μην είναι κοινή για όλους, αλλά να διαφέρει τόσο μεταξύ των διευθύνσεων όσο και μεταξύ των στελεχών εντός της ίδιας διεύθυνσης.

7.2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων της εταιρείας δεν έχει προσδιορισθεί επαρκώς, δεν ακολουθεί μια συγκεκριμένη ροή και δεν καλύπτει τις αυξανόμενες ανάγκες όπως αυτές προκύπτουν από την ανάληψη νέων έργων, με αποτέλεσμα να ανακύπτουν καθυστερήσεις αλλά και προβληματισμοί σχετικά με την αρμοδιότητα που έχει σε κάθε περίπτωση ένα στέλεχος να λάβει αποφάσεις.

Επίσης, έχει παρατηρηθεί να λαμβάνονται αποφάσεις σε πολύ υψηλότερο επίπεδο (από τη διοίκηση της εταιρείας ή του ομίλου) από ότι κανονικά απαιτείται, λόγω της ύπαρξης ασαφειών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στον καταμερισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών μεταξύ των διευθύνσεων.

7.2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση κάθε ανάπτυξης / έργου, γεγονός που αν και δικαιολογείται ως ένα βαθμό από τη σύναψη διαφορετικών συνεργασιών της εταιρείας Β με τρίτες εταιρείες για την υλοποίηση επενδύσεων, δυσχεραίνει τόσο την προσπάθεια συνολικής παρακολούθησης τους από τη διοίκηση, όσο

και την εξοικείωση των στελεχών με ένα κοινό τρόπο διαχείρισης μιας ανάπτυξης / έργου και κατ' επέκταση την αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων και ρόλων.

Ο τρόπος παρακολούθησης του κόστους και χρόνου κάθε ανάπτυξης / έργου δε βασίζεται σε συγκεκριμένες καταγεγραμμένες διαδικασίες όπου οριοθετείται ξεκάθαρα ο τρόπος ελέγχου του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος, με αποτέλεσμα ένα τόσο σημαντικό ζήτημα να γίνεται σε ad hoc βάση ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε ανάπτυξης / έργου.

Σε άμεση σύνδεση με τα παραπάνω, έχει επίσης παρατηρηθεί ο προϋπολογισμός μίας επένδυσης να μην αντανάκλα την πραγματική πρόοδο του φυσικού αντικείμενου αυτής, καθώς μπορεί ο αρχικός προϋπολογισμός να μην αναθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανάλογα με τη φάση υλοποίησης της επένδυσης και τις αλλαγές που είναι πιθανό να προκύψουν κατά την υλοποίησή της.

Η γενική παρακολούθηση των εργασιών και η σύνταξη εκθέσεων αναφορών για την πρόοδο μιας επένδυσης / έργου που σχετίζονται με αυτό, συχνά γίνεται κατά τρόπο ελλιπή χωρίς να ακολουθείται μια τυποποιημένη και κοινή διαδικασία για όλα τα στελέχη και τις επενδύσεις.

7.2.5 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η εταιρεία σήμερα απασχολεί σημαντικό αριθμό ικανών στελεχών με εμπειρία και γνώσεις, τόσο στον κατασκευαστικό τομέα όσο και στον ευρύτερο οικονομικό / επιχειρηματικό χώρο. Ειδικότερα, από την ανάλυση που ολοκληρώθηκε αξίζει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

- Παρόλο που το σύνολο των στελεχών της εταιρείας έχει ολοκληρώσει σημαντικές ακαδημαϊκές σπουδές, υπάρχει σχετική διαφοροποίηση ως προς τα χρόνια προηγούμενης επαγγελματικής εμπειρίας.
- Σε άμεση σχέση με τα παραπάνω, η διαφορά στην εργασιακή εμπειρία μεταξύ των στελεχών, δημιουργεί την ανάγκη συμμετοχής των νεώτερων στελεχών σε σεμινάρια / συνέδρια εκπαιδευτικού χαρακτήρα προκειμένου να ενισχύσουν τις δεξιότητες και γνώσεις τους, κάτι το οποίο δε γίνεται μέσα από μια δομημένη διαδικασία.
- Η προοπτική για επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών χρήζει περαιτέρω αποσαφήνισης, καθώς σήμερα δεν είναι ξεκάθαρα τα επιμέρους στάδια επαγγελματικής εξέλιξης όπως και ποιες είναι οι απαιτούμενες δεξιότητες για την ανάληψη μιας νέας θέσης. Η αποσαφήνιση των σχετικών θεμάτων, θεωρήθηκε ότι θα λειτουργήσει ως πρόσθετο κίνητρο για τα στελέχη της εταιρείας με αποτέλεσμα την ενίσχυση των προσπαθειών και της εργασίας τους.
- Αν και η εταιρεία έχει ήδη αναπτύξει ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, από την ανάλυση φάνηκε ότι η αξιολόγηση των στελεχών δε βασίζεται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που έχουν ορισθεί σε

προγενέστερο της τελικής αξιολόγησης στάδιο (στοχοθέτηση) με κοινή συμφωνία εταιρείας και στελεχών.

- Η ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με θέματα που αφορούν στη λειτουργία και στις εργασίες της εταιρείας θεωρείται από τα στελέχη της αρκετά ανεπαρκής.

7.2.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Αναφορικά με την εταιρική κουλτούρα της εταιρείας Β, διαπιστώθηκε διαφοροποίηση στο βαθμό συνεργασίας των στελεχών ανάλογα με το αν ανήκουν ή όχι στην ίδια διεύθυνση. Στις περιπτώσεις όπου απαιτείται συνεργασία μεταξύ στελεχών των δύο διευθύνσεων (Έργων – Ανάπτυξης), διαπιστώθηκε ότι η επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών είναι λιγότερο εποικοδομητική από ότι στις περιπτώσεις συνεργασίας στελεχών της ίδιας Διεύθυνσης.

Γενικότερα, η ροή πληροφοριών μεταξύ των δύο διευθύνσεων της εταιρείας φαίνεται να μην είναι ομαλή με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιπτώσεις όπου ενώ απαιτείται η ανταλλαγή πληροφοριών από στελέχη και των δύο διευθύνσεων, κάποια από αυτά να μη συμμετέχουν.

Επιπλέον, κατά την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της εταιρείας παρατηρήθηκε ότι η αντίληψη των εργαζομένων για την εξέλιξη της εταιρείας και τους τομείς δραστηριοποίησης αυτής φαίνεται ότι δεν είναι κοινή / ενιαία για όλους.

7.2.7 ΥΠΟΔΟΜΕΣ / ΕΝΤΥΠΑ

Από την ανάλυση προέκυψε ότι δε χρησιμοποιείται ένα ενιαίο λογισμικό πρόγραμμα για την ηλεκτρονική παρακολούθηση και συγκέντρωση των στοιχείων των επενδύσεων (Project Management Software), γεγονός που δυσχεραίνει τη συνολική παρακολούθηση των εργασιών, τόσο μίας συγκεκριμένης επένδυσης όσο και του συνόλου των επενδύσεων που η εταιρεία έχει αναλάβει να υλοποιήσει.

Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι αν και η εταιρεία έχει προμηθευτεί κάποια λογισμικά προγράμματα (Expedition / Primavera), δε χρησιμοποιούνται από όλα τα στελέχη, καθώς δεν καλύπτουν όλες τις ανάγκες. Αντίθετα, παρατηρήθηκε ότι χρησιμοποιούνται και προγράμματα, όπως το Excel για τη συγκέντρωση στοιχείων οικονομικού συνήθως χαρακτήρα, τα οποία στη συνέχεια αποστέλλονται στις κεντρικές οικονομικές υπηρεσίες της εταιρείας

προκειμένου να περαστούν στο πρόγραμμα Expedition, γεγονός που συχνά σημαίνει ότι η ίδια εργασία γίνεται δύο φορές.

Διαπιστώθηκε επίσης, ότι τα έντυπα που χρησιμοποιούνται δεν έχουν τυποποιηθεί και κάθε στέλεχος δημιουργεί παρόμοια έντυπα για την κάλυψη των αναγκών στο πλαίσιο μιας ανάπτυξης / έργου.

Τέλος η αρχειοθέτηση και τήρηση αρχείων και εγγράφων που σχετίζονται με τις αναπτύξεις / έργα δε γίνεται με ένα συστηματικό τρόπο και πολλές φορές γίνεται κατά τρόπο ελλιπή.

Έτσι, η εξάλειψη της πλειοψηφίας των αδυναμιών της εταιρείας που ήδη αναφέραμε, αποτελεί το στόχο της παρούσας μελέτης, αναπτύσσοντας ένα Ολοκληρωμένο Διαδικαστικό Πλαίσιο Λειτουργίας, όπως αναλύεται στην επόμενη ενότητα. Το νέο Διαδικαστικό Πλαίσιο Λειτουργίας θα αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας, δίνοντας της τη δυνατότητα να περάσει από την υφιστάμενη κατάσταση στην επιθυμητή κατάσταση λειτουργίας της, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 7.1:

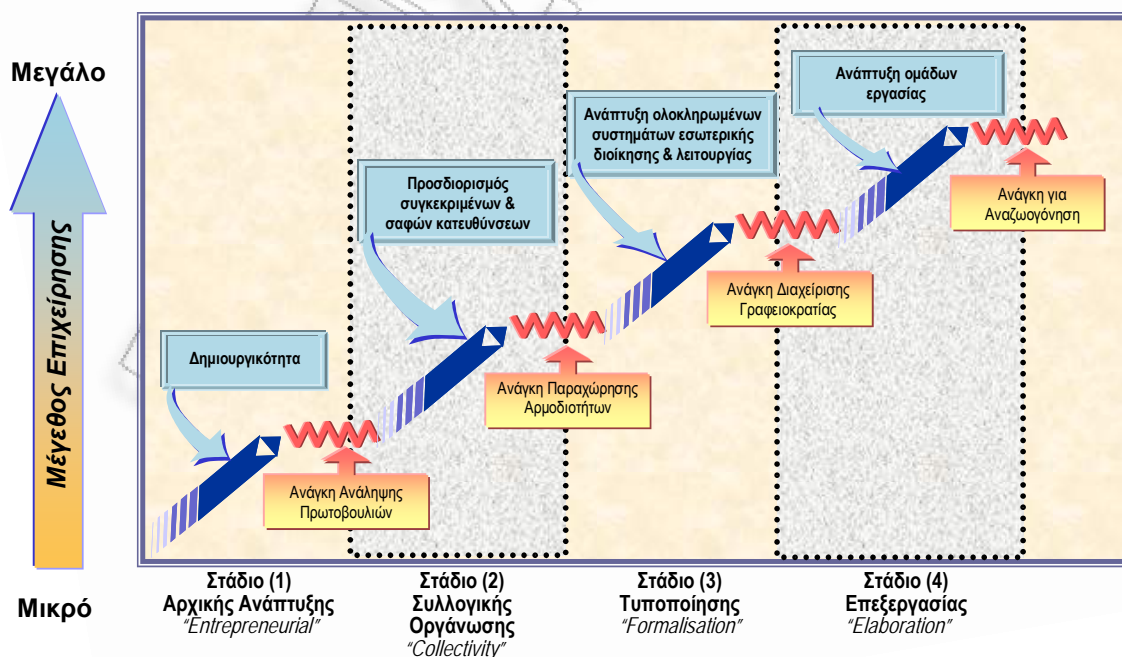
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρή παρουσία στην ελληνική αγορά, με την υποστήριξη ενός από τους μεγαλύτερους επιχειρηματικούς ομίλους της χώρας • Δυναμική ανάπτυξη με την ανάληψη ιδιαίτερα σημαντικών έργων, χωρίς όμως αντίστοιχη ανάπτυξη του εσωτερικού πλαισίου λειτουργίας • Ασαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών μεταξύ οργανωτικών μονάδων και θέσεων εργασίας • Ελλιπής εταιρική κουλτούρα 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενδυνάμωση της εταιρείας για την επέκταση των δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα και την Ν.Α. Ευρώπη • Αριστοποίηση του υφιστάμενου τρόπου εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας και προετοιμασία για σφαιρική αναδιοργάνωση με στόχο την υιοθέτηση Πρότυπου Οργανωτικού Πλαισίου Λειτουργίας • Ευελιξία και ταχύτητα κατά την εκτέλεση των εργασιών και λήψη αποφάσεων • Ενίσχυση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας

Πίνακας 7.1
Υφιστάμενη και Επιθυμητή Κατάσταση της εταιρείας Β

7.3 ΦΑΣΗ II: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

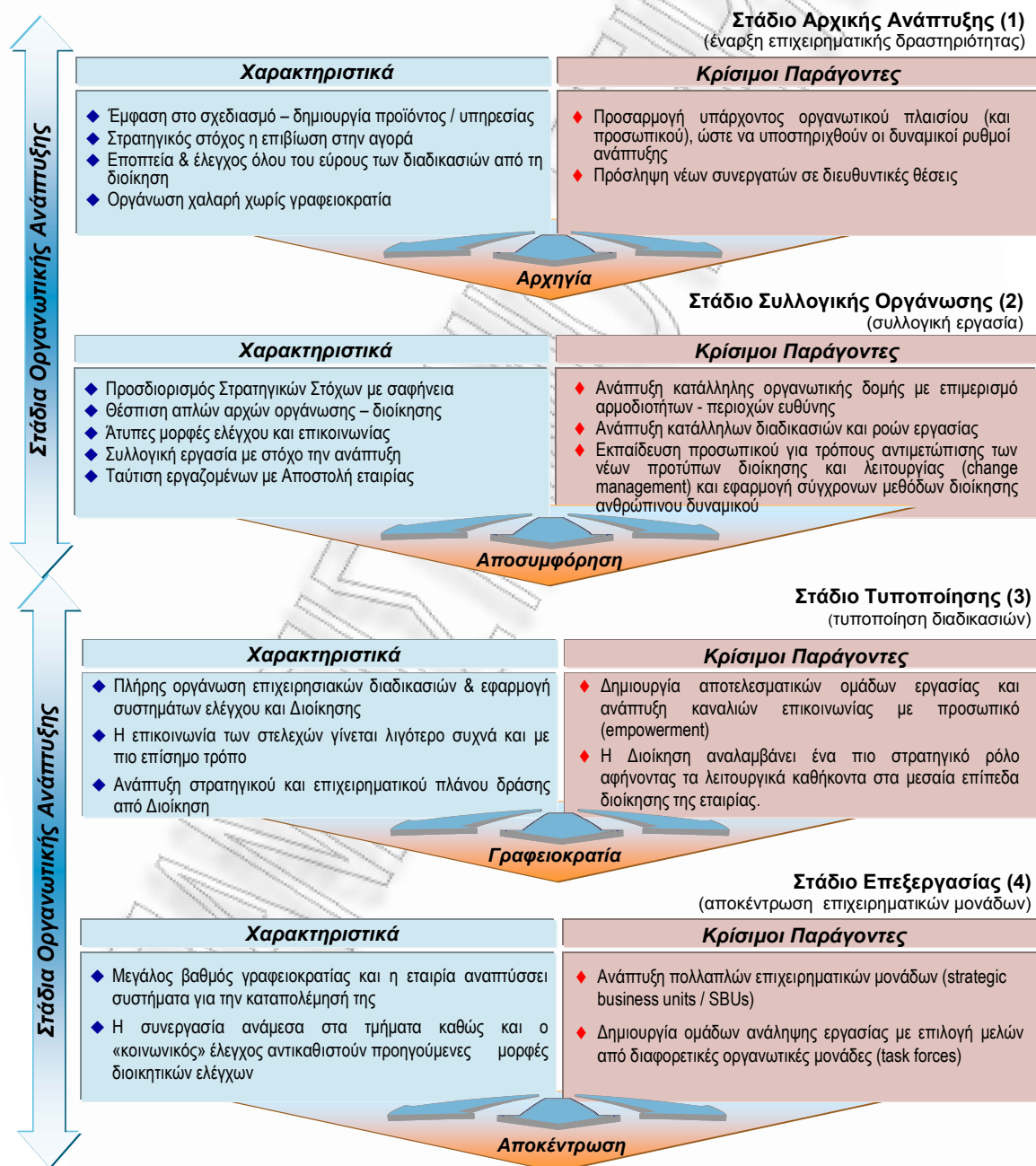
7.3.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Με βάση τις αρχές σχεδιασμού, η οργανωτική δομή και το πλαίσιο λειτουργίας που καλούνται να υποστηρίξουν την πραγμάτωση των επιχειρηματικών στόχων της εταιρείας, προσδιορίζονται από τον κύκλο ζωής της επιχείρησης και το στάδιο οργανωτικής ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται. Όπως προκύπτει από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, η εταιρεία Β βρίσκεται σήμερα στο στάδιο της ενηλικίωσης. Στο διάγραμμα 7.2 απεικονίζονται τα τέσσερα κύρια στάδια που ακολουθεί η πορεία ανάπτυξης μιας επιχείρησης, με βάση το μέγεθός της και τις απορρέουσες ανάγκες της.



Διάγραμμα 7.2
Στάδια Πορείας Ανάπτυξης Επιχείρησης

Τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε σταδίου ανάπτυξης καθώς και οι βασικές κατευθύνσεις αλλαγών, για την απρόσκοπτη μετάβαση μιας εταιρείας από το ένα στάδιο στο άλλο, είναι τα εξής (διάγραμμα 7.3):



Διάγραμμα 7.3
Χαρακτηριστικά και Κρίσιμοι Παράγοντες των Σταδίων της Πορείας Ανάπτυξης μιας Επιχείρησης

Με βάση τα παραπάνω, στο στάδιο αυτό η εταιρεία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και για να αντεπεξέλθει στις αυξανόμενες ανάγκες της, είναι επιτακτική η υποστήριξή της από μια ευέλικτη οργανωτική δομή, και από σαφώς προσδιορισμένες λειτουργικές δομές και διαδικασίες.

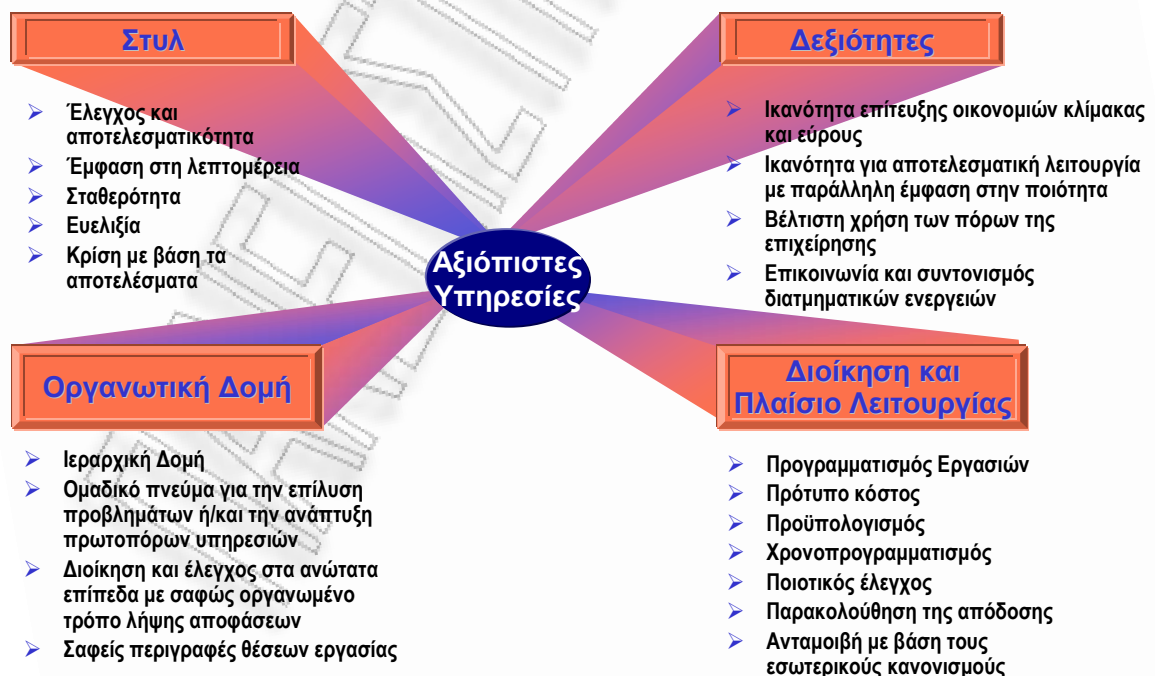
Η μέχρι σήμερα οργανωτική διάρθρωση της εταιρείας, αν και επιτυχής, αδυνατεί να υποστηρίξει το ταχύτατα αυξανόμενο μέγεθός της, τον όγκο εργασιών καθώς και τις προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης, όπως αυτά προβλέπονται για τα επόμενα χρόνια.

Η εταιρεία σήμερα χαρακτηρίζεται από τη θέσπιση απλών αρχών οργάνωσης και διοίκησης καθώς και από άτυπες μορφές ελέγχου και επικοινωνίας. Με βάση τα παραπάνω, οι ιδιότητες αυτές την κατατάσσουν σαν εταιρεία σε ένα αρχικό στάδιο Συλλογικής Οργάνωσης (2).

Στο άμεσο μέλλον, ο στόχος της εταιρείας θα πρέπει να είναι η πλήρης μετάβασή της στο δεύτερο στάδιο και σύντομα, στο στάδιο Τυποποίησης (3) με τρόπο που να διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της, την απαραίτητη ευελιξία της, αλλά και να υποστηρίζει την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρηματικών πλάνων της.

Η επιτυχής μετάβαση στο επόμενο στάδιο μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της ξεκάθαρης οριοθέτησης της οργάνωσης, την ανάπτυξη βασικών περιγραφών θέσεων εργασίας, το σαφή προσδιορισμό των ρόλων και αρμοδιοτήτων, των γραμμών αναφοράς, της καταγραφής των επιχειρηματικών διαδικασιών και της συμμόρφωσης σε αυτές, συμπεριλαμβανομένης και της εφαρμογής συστημάτων επικοινωνίας και ελέγχου στην εταιρεία.

Σύμφωνα με την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, η εταιρεία Β οφείλει να δώσει περαιτέρω έμφαση στη βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας της. Φυσική απόρροια σε αυτή τη φάση ανάπτυξής της, είναι η επιλογή ενός «Λειτουργικού Στρατηγικού Προσανατολισμού», τα κύρια χαρακτηριστικά του οποίου παρουσιάζονται στο διάγραμμα 7.4:



Διάγραμμα 7.4
Χαρακτηριστικά Λειτουργικού Στρατηγικού Προσανατολισμού

Η επιλογή του «Λειτουργικού Στρατηγικού Προσανατολισμού» προϋποθέτει την υιοθέτηση μιας οργανωτικής δομής σε λειτουργική ή διαδικαστική βάση. Με δεδομένη την υφιστάμενη διάρθρωση της επιχείρησης, τους στρατηγικούς της στόχους, τις οργανωτικές καθώς και τις λειτουργικές προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει, αναγνωρίζουμε ότι σε αυτή τη φάση ωρίμανσης και όγκου δραστηριοτήτων, η βέλτιστη μορφή οργάνωσης της εταιρείας Β είναι η «Λειτουργική Βάση», όπως περιγράφεται στην επόμενη ενότητα.

7.3.1.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΒΑΣΗ

7.3.1.1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ

Τα καθήκοντα και οι θέσεις εργασίας είναι συνδεδεμένα με βάση τις κοινές λειτουργίες / δραστηριότητες μιας εταιρείας από κάτω προς τα πάνω. Η δομή αυτή εφαρμόζεται περισσότερο σε περιπτώσεις περιβάλλοντος, όπου η εξουσία παραμένει στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Τα κύρια χαρακτηριστικά της λειτουργικής βάσης είναι:

- Τα στελέχη και οι επιμέρους δραστηριότητες είναι ομαδοποιημένες γύρω από λειτουργικές περιοχές, όπως ανάπτυξη, τεχνικά, οικονομικά, μάρκετινγκ, πωλήσεις κ.λ.π.

- Το επίπεδο της λειτουργικής εμπειρίας μέσα στην εταιρεία αποτελεί το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Χαρακτηρίζεται από απλότητα και λογική, απαιτώντας συγκεκριμένες δεξιότητες των στελεχών
- Επιτυγχάνει την αύξηση του βαθμού επικέντρωσης των επιμέρους οργανωτικών μονάδων στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας τους
- Επιτυγχάνει τις απαραίτητες οικονομίες κλίμακας μέσα από την κεντροποίηση των ομοειδών λειτουργιών και την απάλειψη των επικαλύψεων
- Ενδυναμώνει τις κοινές υπηρεσίες οι οποίες συγκεντρώνονται και λειτουργούν σε ενιαία βάση, παρέχοντας την απαραίτητη υποστήριξη σε όλη την επιχείρηση
- Ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία είναι περιορισμένη, και υπάρχει σχετικά μικρός αριθμός προσφερόμενων υπηρεσιών ή / και προϊόντων.

7.3.1.1.2 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Τα κυριότερα δυνατά σημεία της οργάνωσης της εταιρείας Β σε λειτουργική βάση, συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Διευκολύνεται η «κινητοποίηση» / χρήση εξειδικευμένων γνώσεων όποτε χρειαστεί

- Είναι αρκετά αποδοτική, υπό την προϋπόθεση ότι αξιοποιούνται οι ευκαιρίες επίτευξης οικονομιών κλίμακας και μείωσης κόστους
- Προάγει τη συνεργασία και το ποιοτικό αποτέλεσμα σε κάθε λειτουργική περιοχή
- Γίνεται πιο εύκολος ο συντονισμός, η διοίκηση και η επίβλεψη των καθημερινών εργασιών εντός των οργανωτικών μονάδων
- Διευκολύνεται η επίλυση προβλημάτων, δεδομένου ότι τα εξειδικευμένα στελέχη είναι συγκεντρωμένα στα συγκεκριμένα τμήματα και τις διευθύνσεις
- Επιτυγχάνεται η απλοποίηση / αυτοματοποίηση διαδικασιών λόγω της σαφήνειας των καθηκόντων
- Υποστηρίζει την επί μέρους επικέντρωση στην παρακολούθηση / αξιολόγηση των εργασιών της κάθε διεύθυνσης (ποιότητα εργασιών, τήρηση χρονοπρογραμμάτων), δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη λεπτομέρεια και το τελικό αποτέλεσμα
- Διευκολύνει την εξεύρεση στελεχών, εφόσον προϋποθέτει συγκεκριμένες γνώσεις και παρέχει τη δυνατότητα περαιτέρω εξειδίκευσης εντός των διευθύνσεων.

7.3.1.1.3 ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

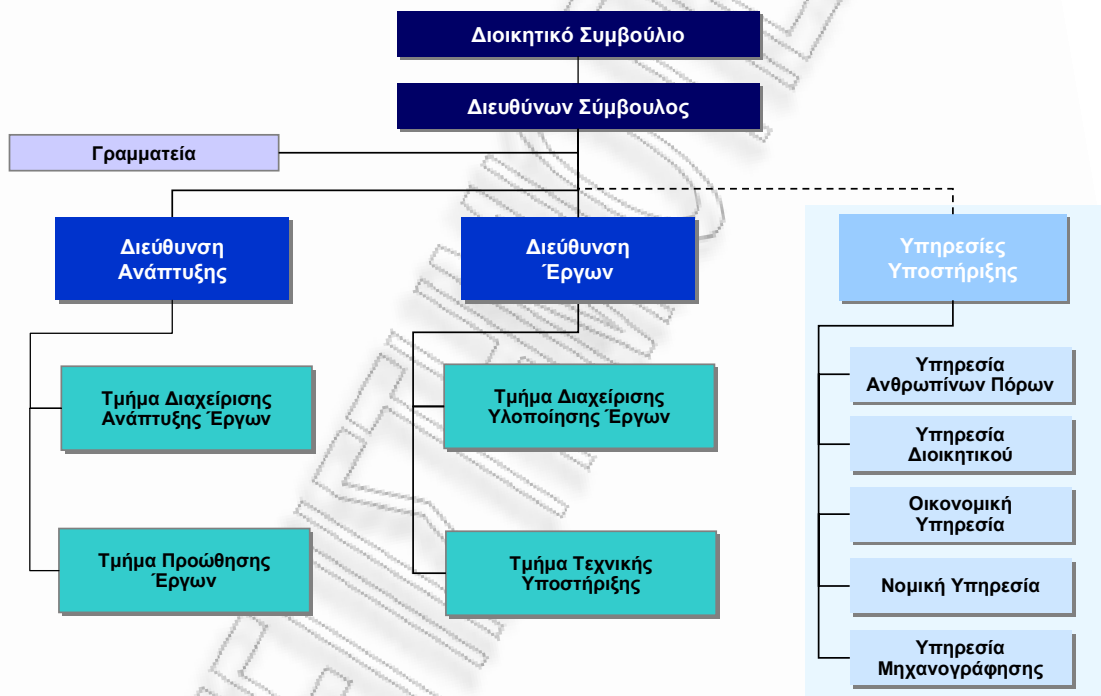
Τα κυριότερα αδύνατα σημεία της οργάνωσης της εταιρείας Β σε λειτουργική βάση είναι τα εξής:

- Δεν είναι πάντα εφικτή η γρήγορη λήψη αποφάσεων, καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις, η λήψη ιδιαίτερα σημαντικών αποφάσεων προϋποθέτει τη συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης
- Απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια για την επικοινωνία και το συντονισμό των ενεργειών μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και την απάλειψη των πιθανών «φραγμών» ανάμεσα σε αυτές
- Ενδεχομένως να παρουσιάζει χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης / εξέλιξης για τα στελέχη συγκριτικά με άλλα οργανωτικά σχήματα
- Υπάρχει πιθανός κίνδυνος για τα περισσότερα στελέχη να μην αναπτύξουν μια ολική αντίληψη του οργανισμού, των στόχων του και του τρόπου λειτουργίας του
- Ενδέχεται να δημιουργήσει εμπόδια στην ομαλή ροή των πληροφοριών και των διαδικασιών, καθώς η κάθε οργανωτική μονάδα τείνει να επικεντρώνεται στην επίτευξη των επιμέρους στόχων που την αφορούν

Για να αμβλυνθούν τα προβλήματα που σχετίζονται με τα τελευταία δύο αδύνατα σημεία, σημαντική θεωρείται η δυνατότητα της εταιρείας να αναπτύξει ένα σαφές διαδικαστικό πλαίσιο, και τα στελέχη να υιοθετήσουν την έννοια του «εσωτερικού πελάτη».

7.3.1.2 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Με βάση τα παραπάνω, η πρότασή μας για την οργανωτική δομή της εταιρείας Β, για τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή της ανάπτυξής της, δε διαφοροποιείται ιδιαίτερα από την υφιστάμενη οργανωτική δομή της εταιρείας (διάγραμμα 7.5). Σημαντικό σημείο της πρότασης είναι η απλοποίηση των οργανωτικών δομών εντός των δύο βασικών διευθύνσεων της εταιρείας.



Διάγραμμα 7.5
Οργανωτική Δομή της εταιρείας Β

Στην περίπτωση της εταιρείας Βήτα, η υφιστάμενη οργανωτική της δομή σχεδιάστηκε σε λειτουργική βάση. Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη δομή χρήζει σημαντικών βελτιώσεων για να υποστηρίξει τις στρατηγικές αποφάσεις της εταιρείας και να λειτουργήσει τελικά με τον πλέον βέλτιστο τρόπο, βασιζόμενη στις παρακάτω βασικές αρχές:

- Η κάθε διεύθυνση (Ανάπτυξης, Έργων) έχει την επί μέρους ευθύνη για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών και είναι υπεύθυνη για συγκεκριμένες φάσεις του έργου (phase by phase approach). Η εκτέλεση των εργασιών λειτουργεί ως μια γραμμή παραγωγής.
- Παρόλα αυτά, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεδομένου του είδους των έργων που αναλαμβάνει η εταιρεία, οι Development Managers / Project Directors κατέχουν επιτελική ευθύνη για την παρακολούθηση και υλοποίηση των επενδύσεων / έργων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, από την αρχή τους (στάδιο αρχικής αντίληψης) έως το τέλος τους (παράδοση στον πελάτη - πώληση ή εκμετάλλευση).
- Τα στελέχη των διευθύνσεων, ανάλογα με τη θέση που κατέχουν, και τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν, γίνονται κάτοχοι των διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των εργασιών που έχουν αναλάβει για την εκάστοτε επένδυση / έργο.
- Ο υπεύθυνος κάθε διεύθυνσης έχει την ευθύνη της διαχείρισης και του συντονισμού των στελεχών του και αντίστοιχα, όλα τα στελέχη της διεύθυνσης είναι άμεσα διαθέσιμα για την εκτέλεση των εργασιών της κάθε οργανωτικής μονάδας / διεύθυνσης στην οποία ανήκουν.
- Η επιτυχής εκτέλεση των εργασιών της εταιρείας βασίζεται κατά πολύ στην ομαδική εργασία και την άμεση, ομαλή και συνεχή συνεργασία μεταξύ των στελεχών των δύο διευθύνσεων.
- Η Διεύθυνση Ανάπτυξης οργανώνεται σε δύο διακριτά τμήματα, το τμήμα Διαχείρισης Ανάπτυξης Έργων και το τμήμα Προώθησης Έργων
 - Στο τμήμα Διαχείρισης Ανάπτυξης Έργων ενσωματώνονται όλα τα στελέχη που εμπλέκονται στη διαχείριση της ανάπτυξης και

αξιοποίησης των επενδύσεων, και πιο συγκεκριμένα τα στελέχη σε επίπεδο Development Managers, Development Associates, Development Analysts, ενώ

- Το τμήμα Προώθησης Έργων εργάζεται με στόχο τη συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση της αγοράς ακινήτων και την εκτέλεση των απαραίτητων ενεργειών για τη βέλτιστη εμπορική αξιοποίηση των αναπτύξεων / έργων
- Η Διεύθυνση Έργων οργανώνεται επίσης σε δύο διακριτά τμήματα, το τμήμα Διαχείρισης Υλοποίησης Έργων και το τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης
 - Στο τμήμα Διαχείρισης Υλοποίησης Έργων περιλαμβάνονται όλα τα στελέχη που ασχολούνται με τη διαχείριση υλοποίησης μιας επένδυσης / έργου, δηλαδή με την οργάνωση, το συντονισμό και την εποπτεία της κατασκευής και υλοποίησης των έργων και πιο συγκεκριμένα τα στελέχη σε επίπεδο Project Manager, Construction Manager, ενώ
 - Το τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης παρέχει τις απαραίτητες και ουσιαστικές υπηρεσίες υποστήριξης σε τεχνικά θέματα, περιλαμβάνοντας την κατασκευή και την παρακολούθηση της κατασκευής των έργων σε επίπεδο κόστους, χρόνου και ποιότητας, τις πιστοποιήσεις και την προετοιμασία πληρωμών, τη συλλογή και διαχείριση των μελετών, τις προμήθειες κ.λ.π.
- Η κάθε διεύθυνση εξειδικεύεται σε συγκεκριμένες εργασίες και για το λόγο αυτό, περιλαμβάνει στο δυναμικό της στελέχη με όλες τις αναγκαίες ειδικότητες / δεξιότητες / εμπειρίες για την ομαλή, ορθή και έγκαιρη εκτέλεση

των απαραίτητων, κατά περίπτωση, εργασιών. Λόγω των ιδιοτεροτήτων τους, και με βάση τις στρατηγικές επιλογές της εταιρείας, τα στελέχη του κάθε τμήματος οφείλουν να κατέχουν εξειδικευμένες γνώσεις για να αντεπεξέλθουν στις αντίστοιχες ανάγκες. Σημαντικό κοινό στοιχείο, κυρίως για τα τμήματα Διαχείρισης Ανάπτυξης Έργων και Διαχείρισης Υλοποίησης Έργων, είναι η εμπειρία των στελεχών τους σε διαχείριση αναπτύξεων / έργων και διοίκηση ομάδων.

Συνολικά, ο τρόπος οργάνωσης για την υλοποίηση μιας ανάπτυξης / έργου βασίζεται στη δημιουργία ομάδων με βασικό αρμόδιο των εργασιών τον υπεύθυνο / κύριο της επένδυσης, τον Project Director, και με τη συμμετοχή, κατά περίπτωση, και με βάση τις εκάστοτε ανάγκες, εξειδικευμένων στελεχών από τις δύο διευθύνσεις της εταιρείας. Η επιλογή της ομάδας ανάπτυξης / έργου βασίζεται κυρίως στο μέγεθος, την εμπλοκή τρίτων (partners), και το σχήμα της ανάπτυξης / έργου.

7.3.1.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΡΟΛΩΝ

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας που θεωρούνται απαραίτητες να αναπτυχθούν, ούτως ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή λειτουργία της

οργανωτικής αυτής δομής αλλά και να υποστηριχθεί το σχήμα διοίκησης των έργων, είναι οι παρακάτω:

- **Γενική Διεύθυνση**

- Διευθύνων Σύμβουλος

- **Διεύθυνση Ανάπτυξης**

- Διευθυντής Ανάπτυξης (Development Director)

- Development Manager

- Υπεύθυνος Τμήματος Προώθησης Έργων
(Commercialization Manager)

- **Διευθυντής Έργων**

- Διευθυντής Έργων (Technical Director)

- Project Manager

- Υπεύθυνος Τμήματος Υποστήριξης Έργων (Technical Support Manager)

- **Project Director**

- **Συμβούλιο Διεύθυνσης**

Επιπλέον, αποσαφηνίζονται και καθορίζονται οι ρόλοι και οι βασικές αρμοδιότητες για την κάθε οργανωτική μονάδα, όπως περιγράφεται στη συνέχεια.

7.3.1.3.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η Διεύθυνση Ανάπτυξης είναι αυτή που ασχολείται κατά κύριο λόγο με την ανάπτυξη / αξιοποίηση των ακινήτων, στα οποία αποφασίζει η εταιρεία να συμμετέχει, είτε για λογαριασμό της, είτε για τρίτους. Η διεύθυνση είναι αρμόδια για τη γενική μέριμνα γύρω από την έρευνα, μελέτη και σχεδιασμό αξιοποίησης ακινήτων / έργων από τη στιγμή της αναγνώρισής τους, κατά τη διάρκεια σχεδιασμού και κατασκευής τους και ως την τελική τους διάθεση.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανάπτυξης Έργων και το τμήμα Προώθησης Έργων που ανήκουν στην εν λόγω διεύθυνση, έχουν τις ακόλουθες αρμοσιότητες:

7.3.1.3.1.1 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΩΝ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τα στελέχη της εταιρείας τα οποία ασχολούνται με την παρακολούθηση / εποπτεία των αναπτυξιακών έργων καθ' όλη τη διάρκεια αυτών. Τα στελέχη αυτά διαχωρίζονται σε κατηγορίες με βάση κυρίως τις εμπειρίες και την προϋπηρεσία τους σε αντίστοιχες θέσεις. Ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν, εμπλέκονται κατά περίπτωση και αναλαμβάνουν μέρος ή όλες από τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- Έχει την ευθύνη για την αρχική αξιολόγηση των προτάσεων αξιοποίησης ακινήτων που έρχονται στην εταιρεία. Στο πλαίσιο αυτό, τηρεί στοιχεία της αγοράς, τα οποία και χρησιμοποιεί για τη σύνταξη προμελετών, μελετών σκοπιμότητας κ.λ.π.
- Έχει την ευθύνη για τον αρχικό σχεδιασμό μιας ανάπτυξης / έργου (concept design) για την καταγραφή της αναπτυξιακής ιδέας, και κατόπιν συμμετέχει στις αναλυτικές μελέτες κατασκευής σε συνεργασία με τα στελέχη της Διεύθυνσης Έργων, η οποία είναι η κατ' εξοχήν αρμόδια
- Συντάσσει τους αρχικούς προϋπολογισμούς κόστους και εσόδων (συμπεριλαμβανομένων και αναλύσεων ευαισθησίας) για τις επενδύσεις που αναλαμβάνονται. Στο πλαίσιο αυτό, συνεργάζεται στενά τόσο με το τμήμα Προώθησης Έργων, με τη Διεύθυνση Έργων και τα στελέχη της, όσο και με εξωτερικούς συνεργάτες, κατά περίπτωση
- Συλλέγει όλα τα απαραίτητα στοιχεία και συντάσσει τις σχετικές εκθέσεις / εισηγήσεις για την έγκριση του προϋπολογισμού του έργου από το εκάστοτε αρμόδιο όργανο (Διοικητικό Συμβούλιο ή Επιτροπή Αξιολόγησης)
- Είναι υπεύθυνο για την τελική αξιοποίηση του ακινήτου. Για το σκοπό αυτό συνεργάζεται με το τμήμα Προώθησης για τον προσδιορισμό της βέλτιστης μεθόδου εμπορικής αξιοποίησης, των πιθανών αγοραστών ή/και μισθωτών, τον προσδιορισμό της καλύτερης τιμής, πάντα μέσα στα πλαίσια του αρχικού προϋπολογισμού και των αποδόσεων
- Συνεργάζεται με εξωτερικούς φορείς για τη διεκπεραίωση των νομικών υποχρεώσεων, τόσο της εταιρείας, όσο και των συνεργατών της. Στο πλαίσιο αυτό συμμετέχει στην κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων / συμβολαίων, στις διαπραγματεύσεις κ.λ.π.

- Κρατά την υψηλή εποπτεία των εργασιών από τη «σύλληψη» του έργου έως την ολοκλήρωσή του, και ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για τις εργασίες που σχετίζονται με τα έργα που έχει αναλάβει με βάση το χρονοδιάγραμμα, τον προϋπολογισμό, τους στόχους και τους συγκεκριμένους σκοπούς των έργων.

7.3.1.3.1.2 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη συλλογή και την παροχή απαραίτητων πληροφοριών που σχετίζονται με τη βέλτιστη και πιο συμφέρουσα μέθοδο εμπορικής αξιοποίησης των ακινήτων / έργων της εταιρείας, παρέχοντας τις σχετικές υπηρεσίες στον εκάστοτε Project Director. Πιο συγκεκριμένα:

- Συμμετέχει στα αρχικά στάδια αξιολόγησης αναπτυξιακών προτάσεων, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες στο τμήμα Διαχείρισης Ανάπτυξης Έργων, σε σχέση με τις πιθανότητες ανάπτυξης, τις τάσεις της αγοράς, τη ρεαλιστική τιμολογιακή πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί, την επιλογή του καταλληλότερου tenant mix κ.λ.π.
- Έχει την ευθύνη για την προώθηση της πώλησης ή μίσθωσης των ακινήτων, και υποβάλλει σχετικές προσφορές πώλησης ή μίσθωσης στα ενδιαφερόμενα μέλη, σε συνεργασία με τον εκάστοτε υπεύθυνο της επένδυσης / έργου

- Έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη καλών σχέσεων με την αγορά, και την επιλογή των καταλληλότερων συνεργατών της εταιρείας, ούτως ώστε να διασφαλίζονται στο μέγιστο τα συμφέροντά της
- Γνωμοδοτεί για την πιο συμφέρουσα μίξη (tenant mix), κατά περίπτωση
- Τηρεί τα απαραίτητα και επικαιροποιημένα στοιχεία της αγοράς και εκπονεί τις αντίστοιχες έρευνες.

7.3.1.3.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΩΝ

Η Διεύθυνση Έργων αναλαμβάνει δια των στελεχών της να συνεργαστεί στενά και να υποστηρίξει ουσιαστικά τη Διεύθυνση Ανάπτυξης στην εκτέλεση των εργασιών που σχετίζονται με την υλοποίηση των τεχνικών εργασιών μιας ανάπτυξης / έργου που αναλαμβάνει η εταιρεία (είτε για λογαριασμό της, είτε για τρίτους), καθ' όλο τον κύκλο ζωής και υλοποίησης της επένδυσης / έργου. Οι εργασίες και ο ρόλος που αναλαμβάνει θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός, εφ' όσον το οριστικό αποτέλεσμα μιας ανάπτυξης / έργου εξαρτάται τελικά από την ορθή και προσεκτική εκτέλεση των εργασιών κατασκευής του. Η διεύθυνση, με την εποπτεία του διευθυντή της, είναι αρμόδια για τη μέριμνα και υλοποίηση των τεχνικών εργασιών που σχετίζονται με τη μελέτη, το σχεδιασμό και την κατασκευή ενός έργου παρέχοντας τις σχετικές υπηρεσίες στον εκάστοτε Project Director. Επίσης, παρέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία σχετικά με προβλεπόμενα χρονοδιαγράμματα, κατασκευαστικά κόστη κ.λ.π. Τέλος η

διεύθυνση ενεργεί αυτόνομα και αναλαμβάνει την υλοποίηση έργων καθαρά τεχνικής φύσεως καθώς επίσης, μπορεί να παρέχει υπηρεσίες Project Management και σε τρίτους, ως ανεξάρτητος φορέας. Οι βασικές αρμοδιότητες των δύο τμημάτων της διεύθυνσης είναι οι παρακάτω:

7.3.1.3.2.1 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τους Project Managers και τους Construction Managers, οι οποίοι αναλαμβάνουν την κατασκευαστική υλοποίηση των έργων παρέχοντας τις σχετικές υπηρεσίες στον εκάστοτε Project Director. Πιο αναλυτικά, το τμήμα:

- Συνεργάζεται στενά με τους Project Directors (στα αναπτυξιακά έργα της εταιρείας, όταν αυτοί προέρχονται από τη Διεύθυνση Ανάπτυξης) και συντονίζει τις εργασίες που αφορούν στην τεχνική υλοποίηση και την κατασκευή του έργου
- Συμμετέχει ενεργά στα αρχικά στάδια αξιολόγησης της επένδυσης, παρέχοντας και εκτιμήσεις - χρονικές και κοστολογικές
- Συντονίζει τους μελετητές για την υλοποίηση των απαραίτητων μελετών, παρέχοντας πληροφόρηση και προσδιορίζοντας πιθανά τεχνικά χαρακτηριστικά και παρέχοντας σχετικές προτάσεις για την αποφυγή μελλοντικών κατασκευαστικών προβλημάτων και τη αξιολόγηση / μείωση του κατασκευαστικού ρίσκου

- Είναι υπεύθυνο για την έκδοση των απαραίτητων αδειών και εγγράφων από τις σχετικές υπηρεσίες και για την εποπτεία της τήρησης όλων των σχετικών διατάξεων κατά την εκτέλεση του έργου (ασφάλεια εργοταξίου κ.λ.π.)
- Είναι υπεύθυνο για τη βελτίωση της αξίας του έργου (value engineering)
- Παρακολουθεί την πορεία υλοποίησης του έργου, τις εργασίες των εξωτερικών συνεργατών (εργολάβων, προμηθευτών κ.λ.π.) για την τήρηση των σχετικών χρονοδιαγραμμάτων και προϋπολογισμών κόστους
- Είναι υπεύθυνο για τον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων στα πλαίσια υλοποίησης της κατασκευής του έργου, (υπέρβαση προϋπολογισμών, χρονοδιαγράμματος, προβλήματα ποιότητας κ.λ.π.) και για την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών (reporting) στους Project Directors / Development Managers και στον Τεχνικό Διευθυντή, προτείνοντας σχετικές λύσεις
- Αξιολογεί τους εξωτερικούς συνεργάτες που θα αναλάβουν την κατασκευή του έργου (εργολάβους, προμηθευτές υλικών κ.λ.π.), με βάση το προϋπολογισθέν κόστος του έργου και την ποιότητα των υλικών και υπηρεσιών και προωθεί τις γνωμοδοτήσεις του.

7.3.1.3.2.2 ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Το τμήμα αυτό δρα υποστηρικτικά προς το τμήμα Υλοποίησης Έργων και τον Project Director κάθε ανάπτυξης / έργου παρέχοντας υποστηρικτικές υπηρεσίες εκτέλεσης των τεχνικών εργασιών. Πιο συγκεκριμένα:

- Έχει την ευθύνη για την τήρηση αναλυτικών ιστορικών στοιχείων κατασκευαστικού κόστους, τα οποία και χρησιμοποιεί για την κατάρτιση αναλυτικών προϋπολογισμών κατασκευής, κατά περίπτωση
- Συμμετέχει στο στάδιο κατάρτισης των μελετών εφαρμογής με την παροχή των παραπάνω αναλυτικών στοιχείων και ελέγχει τα αποτελέσματα των εργασιών των μελετητών
- Συμμετέχει στην αξιολόγηση προσφορών για την προμήθεια υπηρεσιών από εξωτερικούς συμβούλους και υλικών από προμηθευτές
- Υποστηρίζει τη βελτιστοποίηση της αξίας της ανάπτυξης / έργου μέσω της εξέτασης εναλλακτικών λύσεων και μεθόδων (value engineering)
- Υποστηρίζει το τμήμα Υλοποίησης Έργων, τηρώντας στοιχεία κόστους και παρακολουθώντας την πορεία των επενδύσεων
- Έχει την ευθύνη για τη διεξαγωγή των απαραίτητων επιμετρήσεων και πιστοποιήσεων, την συλλογή τιμολογίων και άλλων σχετικών εγγράφων και την προώθηση αυτών προς την Οικονομική Διεύθυνση για πληρωμή
- Είναι υπεύθυνο για τα θέματα ποιότητας και ασφάλειας, μεριμνώντας για τη σύνταξη προγραμμάτων ποιότητας, την παρακολούθηση της εφαρμογής τους, τη λήψη κατάλληλων μέτρων ασφαλείας στα εργοτάξια κ.λ.π. Στο

πλαίσιο αυτό, εποπτεύει το έργο των αντίστοιχων προμηθευτών της εταιρείας

- Έχει την ευθύνη της γενικής υποστήριξης και επίβλεψης των εργοταξίων

7.3.1.4 ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ & ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΝ / ΕΡΓΩΝ

Παράλληλα με την οργανωτική δομή της εταιρείας, προσδιορίζεται και προτείνεται και ένα γενικό πλαίσιο οργάνωσης για την παρακολούθηση και εκτέλεση των αναπτύξεων / έργων. Ο προσδιορισμός και η αποσαφήνιση των ρόλων και αρμοδιοτήτων για την υλοποίηση μιας ανάπτυξης θεωρείται υψίστης σημασίας για την εταιρεία, εφ' όσον όλες οι δραστηριότητές της στοχεύουν τελικά στην ορθολογική ολοκλήρωση των επιμέρους αναπτύξεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τις στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις της εταιρείας Β, εκ των οποίων βασικότερες θεωρούνται:

- η ανάδειξη της εταιρείας ως τη μεγαλύτερη εταιρεία Real Estate Development στην Ελλάδα
- η εξειδίκευση της εταιρείας στην παροχή υπηρεσιών Development & Project Management και

- η εκχώρηση πολλών σημερινών δραστηριοτήτων της σε τρίτους (outsourcing),

διαφαίνονται οι ανάγκες που προκύπτουν για την οργάνωση, παρακολούθηση και εκτέλεση των έργων που αναλαμβάνει.

Με βάση τα παραπάνω, κεντρική θέση με ουσιαστικό και καίριο ρόλο στην εκτέλεση των αναπτυξιακών έργων, έχει η Διεύθυνση Ανάπτυξης και κυρίως οι Development Managers. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ένας Development Manager είναι ουσιαστικά ο «Κύριος του Έργου» (Project Director) καθ' όλη τη διάρκεια του, και είναι το άτομο εκείνο που αναλαμβάνει να προγραμματίσει, να συντονίσει, να διαχειριστεί, να εποπτεύσει και να ελέγξει όλες τις επιμέρους εργασίες και τα στάδια της ανάπτυξης / έργου. Για το σκοπό αυτό, ο Development Manager συνεργάζεται στενά, υποστηρίζεται και συνεπικουρείται τόσο από συναδέλφους της εταιρείας Β, όσο και από συνεργάτες / προμηθευτές που αναλαμβάνουν επί μέρους εργασίες στην ανάπτυξη / έργο.

Αντίστοιχα, η Διεύθυνση Έργων αναλαμβάνει την ευθύνη για την παροχή ή / και εποπτεία υπηρεσιών που σχετίζονται με την τεχνική υλοποίηση, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στις εργασίες διαχείρισης εκτέλεσης / κατασκευής του έργου (Project / Construction Management). Στο πλαίσιο αυτό, ο Project Manager ενός έργου συνεργάζεται στενά με τον αντίστοιχο Development Manager / Project Director, αλλά και με τους εμπλεκόμενους συνεργάτες / προμηθευτές

που αναλαμβάνουν επί μέρους εργασίες στο έργο. Επιπλέον, είναι «κύριος έργου» σε έργα που η εταιρεία αποφασίζει να αναλάβει για τρίτους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μπορούν να υπάρξουν και περιπτώσεις, όπου η μορφή και το είδος μιας ανάπτυξης / έργου που αναλαμβάνει η εταιρεία μπορεί να προδιαγράψει την τοποθέτηση ενός Project Manager στη θέση του Project Director, εφ' όσον το άτομο αυτό έχει τα απαραίτητα προσόντα και τις ικανότητες να αντεπεξέλθει στις εργασίες αυτές.

Κοινός στόχος όλων όσων εμπλέκονται στην ανάπτυξη / έργο οφείλει να είναι η ομαλή περάτωση της, εντός του προδιαγεγραμμένου κόστους, χρόνου και με υψηλή ποιότητα, διασφαλίζοντας το άριστο όνομα και τη φήμη της εταιρείας στην αγορά. Η ομαλή διεκπεραίωση μίας ανάπτυξης / έργου προϋποθέτει ένα λεπτομερές και ξεκάθαρο σύστημα εισηγήσεων και εγκρίσεων. Ειδικότερα, το σύστημα εισηγήσεων και εγκρίσεων απαιτείται να προσδιορίζει επαρκώς τις αρμοδιότητες, τα επίπεδα διοίκησης της ανάπτυξης / έργου και τα εγκριτικά όρια, ούτως ώστε να αποφεύγεται η γραφειοκρατική δυσκαμψία, οι ασάφειες, οι παρεξηγήσεις και οι παράλληλες ενέργειες κατά την εκτέλεση των διαδικασιών.

Η κάθε ανάπτυξη / έργο ανάλογα με το μέγεθος, τους εμπλεκόμενους φορείς και την πολυπλοκότητά του, συντονίζεται σε υψηλό επίπεδο από το Διοικητικό Συμβούλιο του εργοδότη ή /και την Εκτελεστική Επιτροπή, εφόσον η σύσταση

αυτής έχει κριθεί αναγκαία. Κατά περίπτωση, η Εκτελεστική Επιτροπή ή το Διοικητικό Συμβούλιο Ανάπτυξης / Έργου είναι υπεύθυνα για τις αξιολογήσεις εισηγήσεων και τη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την εκτέλεση του έργου.

Οι αρμοδιότητες, τα όρια και τα επίπεδα εγκρίσεων για τα όργανα αυτά προσδιορίζονται με βάση τις ανάγκες της εκάστοτε επένδυσης, τηρώντας ή τροποποιώντας τα ισχύοντα όρια της εταιρείας. Αντίστοιχα, η σύνθεση και τα μέλη των οργάνων αυτών ορίζονται ανάλογα με τους εμπλεκόμενους.

Ενδεικτικά και ανάλογα με την ανάπτυξη / έργο, το Διοικητικό Συμβούλιο:

- Λαμβάνει εισηγήσεις από την Εκτελεστική Επιτροπή ή τον Project Director για θέματα που προκύπτουν και που δε μπορούν να επιλυθούν σε άλλο επίπεδο
- Αξιολογεί τις εισηγήσεις και λαμβάνει οριστικές αποφάσεις για την ανάπτυξη / έργο
- Λαμβάνει εκθέσεις αναφοράς από τον Project Director ή την Εκτελεστική Επιτροπή της ανάπτυξης / έργου και παρακολουθεί / ελέγχει την πορεία του, επεμβαίνοντας όπου αυτό κριθεί απαραίτητο.

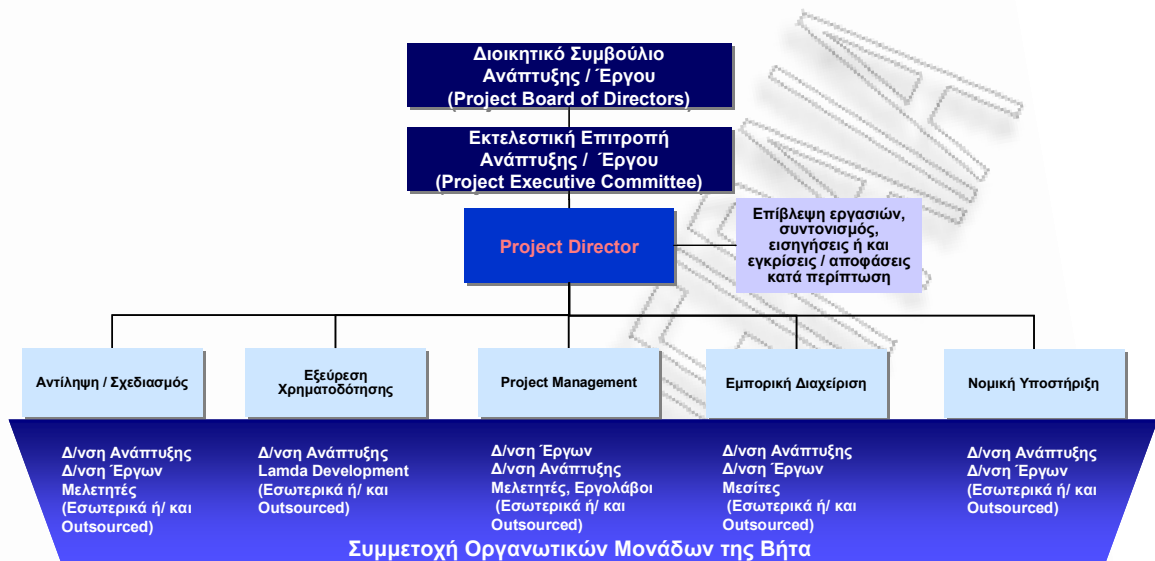
Αντίστοιχα, η Εκτελεστική Επιτροπή:

- Λαμβάνει εισηγήσεις από τον Project Director για θέματα της αρμοδιότητας της και ανάλογα με αυτά που της έχουν εκχωρηθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο της ανάπτυξης / έργου
- Αξιολογεί τις εισηγήσεις και λαμβάνει αποφάσεις / εγκρίνει κατά περίπτωση
- Σε περίπτωση ανάγκης, εισηγείται προς το Διοικητικό Συμβούλιο της ανάπτυξης / έργου για σχετικές εγκρίσεις
- Λαμβάνει εκθέσεις αναφοράς από τον Project Director της ανάπτυξης / έργου και παρακολουθεί / ελέγχει την πορεία του, επεμβαίνοντας όπου αυτό κριθεί απαραίτητο.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η πρόταση οργάνωσης της επένδυσης / έργου που ακολουθεί, είναι γενική. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι οποιοσδήποτε ιδιαιτερότητες μπορεί να χαρακτηρίζουν μια ανάπτυξη / έργο, οι πιθανοί συνεργάτες ή / και συνέταιροι, η ύπαρξη κοινοπραξιών, το επίπεδο ευθύνης και εμπλοκής της εταιρείας Β σε αυτό κ.λ.π. Παρόλα αυτά, το προτεινόμενο σχήμα οργάνωσης μπορεί στη βάση του να υιοθετηθεί, προσδιορίζοντας τις βασικές αρχές κατανομής αρμοδιοτήτων, τα επίπεδα εισηγήσεων, εγκρίσεων κ.λ.π.

Στο διάγραμμα 7.6 διοίκησης ανάπτυξης / έργου, παρουσιάζονται τα επίπεδα αρμοδιοτήτων, οι βασικές κατηγορίες εργασιών για την εκπόνηση της, καθώς

και η εμπλοκή των οργανωτικών μονάδων της Βήτα στις διάφορες ενέργειες / δραστηριότητες της ανάπτυξης / έργου.



Διάγραμμα 7.6
Διοίκηση Ανάπτυξης / Έργου της εταιρείας Β

Με βάση τη σημερινή πολιτική της εταιρείας, οι περισσότερες από τις δραστηριότητες θα μπορούσαν να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες, διατηρώντας μόνο την εποπτεία σε επίπεδο Project Director και συμμετοχής στην Εκτελεστική Επιτροπή και το Διοικητικό Συμβούλιο του έργου. Η επιλογή outsourced ή / και εσωτερικά πρέπει να γίνεται με βάση την τεκμηρίωση της ικανότητας, δυνατότητας και κόστους.

Αναγνωρίζοντας ότι ο κεντρικός στόχος της εταιρείας είναι η επιτυχής ολοκλήρωση των αναπτύξεων / έργων που αναλαμβάνει να υλοποιήσει, προκύπτει η ανάγκη για διασφάλιση σαφών και ξεκάθαρων ρόλων και αρμοδιοτήτων κάθε εμπλεκόμενου στελέχους και κυρίως, ο συντονισμός όλων

αυτών από ένα στέλεχος υπεύθυνο για το σύνολο της ανάπτυξης, από την αρχική απόφαση για την ανάληψη αυτής μέχρι και την εμπορική αξιοποίηση.

Το κεντρικό αυτό ρόλο, όπως φαίνεται και από το σχήμα οργάνωσης της ανάπτυξης / έργου, αναλαμβάνει ο Project Director, όπου ανάλογα με τη φύση και ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε ανάπτυξης, προέρχεται:

- Από τη Διεύθυνση Ανάπτυξης (ένα στέλεχος όπου βάσει της οργανωτικής δομής της εταιρείας είναι συνήθως Development Manager) ή,
- Από τη Διεύθυνση Έργων, εφόσον διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, (ένα στέλεχος όπου βάσει της οργανωτικής δομής της εταιρείας είναι Project Manager). Στην περίπτωση καθαρά κατασκευαστικών έργων (έργα που θεωρείται ότι δεν περιλαμβάνουν δραστηριότητες ανάπτυξης), τις περισσότερες φορές ο Project Director θα προέρχεται από τη Διεύθυνση Έργων.

Σε κάθε περίπτωση, ο Project Director ελέγχεται και αναφέρεται στην Εκτελεστική Επιτροπή ή το Διοικητικό Συμβούλιο Ανάπτυξης / Έργου. Η σύνθεση και ο ρόλος της Εκτελεστικής Επιτροπής και του Διοικητικού Συμβουλίου του έργου εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες και αποφάσεις που έχουν ληφθεί κατά τη συμφωνία μεταξύ της εταιρείας και των λοιπών συνεταιίρων για την από κοινού ανάληψη ενός έργου, κατά περίπτωση. Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος των Διευθυντών Ανάπτυξης και Έργων είναι κυρίως συμβουλευτικός, χωρίς να έχουν αρμοδιότητα για τη λήψη μιας απόφασης ή

έγκριση μιας ενέργειας του Project Director, εκτός και εάν ο Διευθυντής Ανάπτυξης ή / και Έργων είναι μέλος είτε της Εκτελεστικής Επιτροπής είτε του Διοικητικού Συμβουλίου Ανάπτυξης / Έργου, όπου ενεργεί σύμφωνα με τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ρόλο που προβλέπεται για τα μέλη των οργάνων αυτών.

Από τα παραπάνω, συνεπάγεται ότι οι δύο διευθυντές δεν εμπλέκονται στις αναπτύξεις/ έργα που αναλαμβάνει η εταιρεία. Αντιθέτως, λόγω της θέσης και ιδιαίτερων γνώσεων και εμπειρίας τους, παρέχουν συμβουλές στον Project Director καθώς και άλλα εμπλεκόμενα στελέχη, με στόχο την αποσαφήνιση τεχνικών / εξειδικευμένων θεμάτων και τη διασφάλιση των συμφερόντων της εταιρείας. Παράλληλα, παρέχουν στον Project Director τα στελέχη που αυτός χρειάζεται για μια ανάπτυξη / έργο βάσει των ειδικοτήτων που απαιτούνται κάθε φορά. Από τη στιγμή επιλογής των στελεχών που θα εμπλακούν σε μια ανάπτυξη / έργο, είτε αυτά προέρχονται από τη Διεύθυνση Ανάπτυξης είτε από τη Διεύθυνση Έργων, ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης, και για τις εργασίες τους για τη συγκεκριμένη ανάπτυξη / έργο, τα στελέχη αυτά είναι υπεύθυνα έναντι του Project Director. Ο τελευταίος είναι ο κατεξοχήν αρμόδιος, για να ελέγχει και εγκρίνει τις εργασίες και προτάσεις των στελεχών αυτών.

7.3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Για την πραγματοποίηση των οργανωτικών και λειτουργικών βελτιώσεων και την υποστήριξη της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων της εταιρείας Βήτα, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη μιας ευέλικτης οργανωτικής και λειτουργικής δομής που θα έχει τους ακόλουθους στόχους:

- Διευκολύνει τη διοίκηση της εταιρείας Βήτα να εστιάσει την προσοχή της στη χάραξη και παρακολούθηση της εταιρικής στρατηγικής, στον προγραμματισμό των επιχειρησιακών δράσεων και στην ανάπτυξη μεθόδων υλοποίησής τους
- Ενδυναμώνει την εσωτερική οργάνωση της εταιρείας μέσω σταδιακής ανάθεσης περισσότερων αρμοδιοτήτων σε διευθυντικά στελέχη και στελέχη της μεσαίας βαθμίδας, προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Διαμορφώνεται γύρω από τις κρίσιμες διαδικασίες της εταιρείας που αφορούν στην ανάπτυξη και την εκτέλεση των αναπτύξεων / έργων, με οργανωτικές μονάδες, οι οποίες έχουν σαφές αντικείμενο και ξεκάθαρες αρμοδιότητες. Με τον τρόπο αυτό, οι προσπάθειες βελτίωσης επικεντρώνονται γύρω από τις διαδικασίες, ενισχύοντας το βαθμό ευθύνης και υπευθυνότητας, τόσο μεταξύ των οργανωτικών μονάδων όσο και εντός αυτών
- Υποστηρίζει και διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των στελεχών της Διεύθυνσης Ανάπτυξης και της Διεύθυνσης Έργων, οριοθετώντας τα

αναγκαία κανάλια επικοινωνίας και προσδιορίζοντας κοινούς και σαφείς στόχους για την εκτέλεση κάθε ανάπτυξης / έργου

- Διασφαλίζει την απαραίτητη ευελιξία για τη βέλτιστη διαχείριση και παρακολούθηση των επενδύσεων / έργων
- Διασφαλίζει τη γρήγορη εκτέλεση των εργασιών και τη μείωση των καθυστερήσεων που μπορεί να οφείλονται σε εσωτερικούς παράγοντες
- Ενισχύει και διευκολύνει τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική επικοινωνία
- Διευκολύνει το συντονισμό των μονάδων για τη διασφάλιση ποιοτικών εργασιών και αποτελεσμάτων
- Εμπνέει εμπιστοσύνη και ενισχύει το ηθικό του προσωπικού

7.3.2.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Το πρώτο βήμα του σχεδιασμού της λειτουργικής δομής (διαδικασιών) της εταιρείας Βήτα, περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός μοντέλου επιχειρηματικών διαδικασιών, στοχεύοντας στην ανάπτυξη μιας κοινής αντίληψης για τις αναπτύξεις / έργα και το γενικότερο τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, προσπερνώντας τα στεγανά που συνήθως δημιουργούν οι οργανωτικές μονάδες και οι ιεραρχικές βαθμίδες.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του λειτουργικού μοντέλου της Βήτα βασίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικών διαδικασιών και αποσκοπεί στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της εταιρείας, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο στοχεύει στον καθορισμό σαφών αρμοδιοτήτων και οριοθετημένων καθηκόντων και στην εξάλειψη των πρακτικών που δεν παράγουν προστιθέμενη αξία για την εταιρεία:

- Το κύριο χαρακτηριστικό ενός ολοκληρωμένου μοντέλου επιχειρηματικών διαδικασιών είναι ότι αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο προσδιορισμού των κατευθυντήριων αξόνων που διέπουν όλο το λειτουργικό πλαίσιο της εταιρείας, ξεπερνώντας τα όρια λειτουργίας των οργανωτικών μονάδων.
- Η ανάπτυξή του εν λόγω μοντέλου βασίζεται στις ανάγκες του πελάτη, εσωτερικού ή εξωτερικού. Απώτερος σκοπός του είναι η εξάλειψη τόσο των πιθανών επικαλύψεων που παρουσιάζονται, όσο και όλων των ενεργειών που δεν προσδίδουν αξία στον πελάτη και τις παρεχόμενες υπηρεσίες ως τελικό προϊόν επιβαρύνοντας έτσι την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας.
- Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι το μοντέλο επιχειρηματικών διαδικασιών που παρουσιάζεται στη συνέχεια, είναι βασισμένο σε διεθνή πρότυπα και πρακτικές και η ανάπτυξή του είναι προσαρμοσμένη στις ιδιομορφίες που παρουσιάζει η εταιρεία Βήτα. Έχει ως στόχο να απεικονίσει τη συνολική δραστηριοποίηση της εταιρείας, προσδιορίζοντας με σαφήνεια την ομαδοποίηση όλων των επιμέρους διαδικασιών της σε διοικητικές, κύριες και υποστηρικτικές.

Η χρήση του μοντέλου επιχειρηματικών διαδικασιών εξυπηρετεί την εξασφάλιση ενός υψηλού βαθμού αποτελεσματικότητας και απόδοσης της επιχείρησης.

Τα οφέλη για την εταιρεία Βήτα από τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, καθώς και από την οργάνωση της εταιρείας με εστίαση στην αποτελεσματική εκτέλεση των διαδικασιών αυτών, συνοψίζονται στις παρακάτω περιοχές:

- Ευθυγράμμιση όλων των ενεργειών που εκτελούνται από τις διαφορετικές οργανωτικές ομάδες με τους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας - που έχουν τεθεί και σαφώς προσδιοριστεί εξ αρχής - με απώτερο στόχο την επίτευξη προϊόντων / υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- Επικέντρωση των προσπαθειών βελτίωσης γύρω από τις επιχειρηματικές διαδικασίες σε αντίθεση με την παραδοσιακή βελτιστοποίηση των λειτουργιών των ανεξάρτητων οργανωτικών μονάδων, ενισχύοντας το βαθμό ευθύνης και υπευθυνότητας
- Ενδυνάμωση της εσωτερικής οργάνωσης της εταιρείας μέσω ανάθεσης αρμοδιοτήτων σε στελέχη της μεσαίας βαθμίδας της ιεραρχίας και εξουσιοδότησής τους, προκειμένου να ενισχυθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων, προσδίδοντας στην εταιρεία την ευελιξία που απαιτείται για την υιοθέτηση νέων τακτικών και μεθόδων ανάπτυξης / διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό

Το ολοκληρωμένο μοντέλο επιχειρηματικών διαδικασιών³⁵ για την εταιρεία Βήτα, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 7.7, αντικατοπτρίζει το λειτουργικό πλαίσιο για μια εταιρεία ανάπτυξης ακινήτων, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές, όσο και τις επιχειρησιακές κατευθύνσεις και τις συγκεκριμένες ανάγκες της εταιρείας, σε αυτή τη φάση ανάπτυξής της.



Διάγραμμα 7.7
Μοντέλο Επιχειρηματικών Διαδικασιών της εταιρείας Β

³⁵ Με βάση τη μεθοδολογία Industry Print της Deloitte.

Η εκτέλεση όλων των διαδικασιών (κύριων, διοικητικών και υποστηρικτικών), αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Συνοπτικά, οι διαδικασίες ανά κατηγορία περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

7.3.2.1.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

7.3.2.1.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που οριοθετούν το όραμα, την αποστολή αλλά και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία αυτή οριοθετεί το δρόμο και τη στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει η εταιρεία όσον αφορά στις δραστηριότητές της, στις υπηρεσίες που προσφέρει, στα έργα στα οποία επιθυμεί να εμπλέκεται (με βάση το μέγεθος, το είδος, την αγορά, την πολυπλοκότητα κ.λ.π.) και προδιαγράφει σε αδρές γραμμές τους τρόπους υλοποίησης των στόχων αυτών, τις συνεργασίες τις οποίες αναπτύσσει, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τις εξελίξεις στις αγορές στις οποίες επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί.

7.3.2.1.1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού περιλαμβάνει αρχικά τις ενέργειες που προσδιορίζουν σε μεγαλύτερη ανάλυση την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων και οι οποίες σχετίζονται με τη γενικότερη διαχείριση (οργάνωση, παρακολούθηση και έλεγχο) της εταιρείας. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει ενέργειες, όπως η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, η κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου και όλες οι απαιτούμενες ενέργειες για την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού της εταιρείας. Επίσης, περιλαμβάνει θέματα διοικητικής πληροφόρησης και συνεργασίας με τη μητρική εταιρεία, τις θυγατρικές της, καθώς επίσης και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

7.3.2.1.2 ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

7.3.2.1.2.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Η διαδικασία της αναγνώρισης και αξιολόγησης αναπτυξιακών ευκαιριών περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα από την αρχική διερεύνηση αναπτυξιακών ευκαιριών, έως τη λήψη των απαραίτητων αδειών για την εκκίνηση της τεχνικής υλοποίησης ενός έργου. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τη διερεύνηση ευκαιριών ανάπτυξης με την προκαταρκτική

εκτίμηση μιας επένδυσης, τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για την αρχική αξιολόγηση, τη δημιουργία των master plans, την αναλυτική οικονομική αξιολόγηση των επενδυτικών στοιχείων και τη σύνταξη των απαραίτητων αναφορών, βάσει των οποίων θα ληφθεί και η οριστική απόφαση για την εκτέλεση ή την απόρριψη της επένδυσης. Επίσης, περιλαμβάνονται οι ενέργειες μετά τη λήψη της οριστικής απόφασης για την εκπόνηση των απαραίτητων μελετών και τη λήψη των απαραίτητων αδειών και λοιπών εγγράφων για την εκκίνηση κατασκευής του έργου.

7.3.2.1.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

Η διαδικασία της διαχείρισης υλοποίησης τεχνικού έργου περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και οριοθετεί τις απαραίτητες συνεργασίες που θα οδηγήσουν στην ομαλή και καλή εκτέλεση των τεχνικών έργων, και ουσιαστικά τις ενέργειες εκείνες που εκτελούνται από τη στιγμή που λαμβάνονται οι απαραίτητες άδειες έως τη στιγμή που ολοκληρώνεται και παραλαμβάνεται οριστικά το έργο. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την οριστικοποίηση των μελετών εφαρμογής, τον προσδιορισμό των τεχνικών προδιαγραφών, την επιλογή των προμηθευτών / συνεργατών και κυρίως τη διαχείριση της εκτέλεσης του έργου (διαχείριση και παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος, προϋπολογισμού και αναθεώρηση αυτών, διασφάλιση ποιότητας έργου, παρακολούθηση συνεργατών, πιστοποιήσεις και παραλαβές).

7.3.2.1.2.3 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Η διαδικασία της εμπορικής διαχείρισης εκτελείται παράλληλα με τις διαδικασίες ανάπτυξης και εκτέλεσης των έργων και περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που θα διασφαλίσουν την καλύτερη δυνατή προώθηση και εν γένει εμπορική αξιοποίηση των επενδύσεων της εταιρείας. Για το σκοπό αυτό, η διαδικασία περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την έρευνα αγοράς, την αξιολόγηση προτάσεων και την παροχή των απαραίτητων αναλυτικών εκτιμήσεων / απόψεων για την εμπορευματοποίηση των έργων, την καλλιέργεια των επαφών με τους φορείς της αγοράς, τις διαπραγματεύσεις με πιθανούς πελάτες, τις ενέργειες διαφήμισης και προώθησης της εταιρείας.

7.3.2.1.2.4 ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η διαδικασία της εποπτείας και παρακολούθησης εργασιών εκπονείται επίσης παράλληλα με τις υπόλοιπες διαδικασίες, και περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αφορούν στην παρακολούθηση και εποπτική διαχείριση των επενδύσεων που αναλαμβάνει η εταιρεία. Είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει δραστηριότητες που αφορούν όλα τα επίπεδα της ανάπτυξης (τεχνικό, εμπορικό, χρηματοδοτικό, συνεργασιών κ.λ.π.), και έχει στόχο τη λήψη μιας ολοκληρωμένης εικόνας, την παρακολούθηση της ευρύτερης πορείας της και

παράλληλα την ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων. Συγκεκριμένα, η εν λόγω διαδικασία περιλαμβάνει τις λειτουργίες / πτυχές της διοίκησης αναπτύξεων / έργων που αφορούν στην ανάλυση και διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, στην αντιμετώπιση περιπτώσεων αλλαγής των τεχνικών ή εμπορικών χαρακτηριστικών των έργου, στη διασφάλιση ποιότητας του έργου, καθώς και στη συλλογή και στην αξιολόγηση στοιχείων που αφορούν στη διοικητική πληροφόρηση.

Αναλυτικότερα, οι τέσσερις κύριες διαδικασίες περιλαμβάνουν τις παρακάτω επιμέρους διαδικασίες, οι οποίες στηρίζουν το ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας.



Διάγραμμα 7.8
Κύριες Διαδικασίες και Υποδιαδικασίες της εταιρείας Β

7.3.2.1.3 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

7.3.2.1.3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Η διαδικασία της οικονομικής διαχείρισης περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες οικονομικής παρακολούθησης, διαχείρισης χρηματοδότησης και διεκπεραίωσης των απαραίτητων σχετικών ενεργειών. Ακόμα περιλαμβάνει και τις γενικότερες λογιστικές και οικονομικές δραστηριότητες της εταιρείας, οι οποίες αποτελούν και συμβατικές υποχρεώσεις της, όπως οι δραστηριότητες λογιστικής και ταμειακής παρακολούθησης, η διεκπεραίωση φορολογικών και ασφαλιστικών υποθέσεων και η κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων.

7.3.2.1.3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, όπως πρόσληψη προσωπικού, αξιολόγηση προσωπικού, σχεδιασμό συστημάτων αμοιβών και κινήτρων, συνεχιζόμενη κατάρτιση, εκπαίδευση και εξέλιξη, μετακινήσεις.

7.3.2.1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η διαδικασία της διαχείρισης πληροφοριακών συστημάτων περιλαμβάνει όλες τις απαιτούμενες ενέργειες που είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας και την υποστήριξή της για θέματα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων, και συμπεριλαμβάνει την αξιολόγηση των αναγκών, την επιλογή, εγκατάσταση, συντήρηση και αναβάθμιση των συστημάτων, την εκπαίδευση και υποστήριξη των χρηστών.

7.4 ΦΑΣΗ III: ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Σκοπός του Εγχειριδίου Διαδικασιών είναι η αποτύπωση των βασικών κανόνων λειτουργίας της εταιρείας μέσω σαφώς προδιαγεγραμμένων, κατανοητών και αποδεκτών διαδικασιών. Όλες οι διαδικασίες που καταγράφονται εδώ, χωρίζονται σε επιμέρους υποδιαδικασίες. Οι υποδιαδικασίες αυτές αποτελούνται από βασικές ενέργειες στις οποίες καταγράφονται λεπτομερώς όλα τα σχετικά βήματα για την εκτέλεσή τους.

Ειδικότερα, οι διαδικασίες που καταγράφονται στο εγχειρίδιο είναι οι κύριες διαδικασίες της εταιρείας. Ως κύριες διαδικασίες ορίζουμε το σύνολο των εργασιών με σκοπό την ολοκλήρωση των παραγωγικών λειτουργιών της εταιρείας (Αξιολόγηση Επενδυτικής Ευκαιρίας / Πρότασης, Ανάληψη Έργου, Τεχνική Υλοποίηση Έργων, Επιλογή Αναδόχων, Εμπορική Αξιοποίηση κ.λ.π.).

Στο παράρτημα VII του παρόντος κεφαλαίου, γίνεται μια συνοπτική περιγραφή των κύριων διαδικασιών της εταιρείας Βήτα, ενώ ενδεικτικά παρουσιάζεται η υποδιαδικασία «Αναγνώριση Αναπτυξιακών Προτάσεων» που περιλαμβάνεται στη διαδικασία «Αναγνώριση και Διαχείριση Αναπτυξιακών Ευκαιριών».

7.5 ΦΑΣΗ IV: ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο, κάθε προσπάθεια αλλαγών σε ένα εργασιακό περιβάλλον επιφέρει αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων καθώς εκλείπουν τα σταθερά σημεία αναφοράς. Ωστόσο, όσο πιο συγκροτημένες και οργανωμένες είναι οι ενέργειες της διοίκησης, τόσο μικρότερη θα είναι και η αντίσταση που θα παρουσιαστεί.

Οι πρώτες ενέργειες που θα διευκολύνουν τη μετάβαση, οφείλουν να λάβουν χώρα όσο το δυνατό συντομότερα. Θα πρέπει βέβαια να γίνει κατανοητό ότι, παρόλο το φόρτο εργασίας, τα στελέχη θα πρέπει να αφιερώσουν τον απαιτούμενο χρόνο για την ενημέρωση αυτή και την εξοικείωσή τους στη νέα κατάσταση.

Για την καλύτερη και αποδοτικότερη κατανόηση και ενσωμάτωση των αλλαγών στις καθημερινές εργασίες, προτείνεται:

- Η σταδιακή εφαρμογή του νέου πλαισίου λειτουργίας στην εταιρεία
- Αν αυτό κρίνεται εφικτό, η τροποποίηση του τρόπου λειτουργίας των υφιστάμενων έργων, τουλάχιστον σε ορισμένα σημεία, ούτως ώστε να ξεκινήσει η εφαρμογή των νέων διαδικασιών στην πράξη (π.χ. reporting, αναθεωρήσεις κ.λ.π.)

- Η εφαρμογή του νέου πλαισίου λειτουργίας σε όλα τα νέα έργα

Μόνο με την εφαρμογή στην πράξη των νέων δεδομένων λειτουργίας θα μπορέσει να αξιολογηθεί η αξία τους για την εταιρεία, και η δυνατότητα υλοποίησής τους. Μέσω της πρακτικής εφαρμογής θα μπορούν να προσδιορισθούν σημεία τα οποία χρήζουν βελτίωσης, ούτως ώστε να αναθεωρηθούν και να αναπροσαρμοστούν καλύπτοντας τις ανάγκες της εταιρείας.

Ο καθορισμός του χρόνου μετάβασης στις νέες οργανωτικές και λειτουργικές δομές, αποτελεί σημαντική απόφαση για τη διοίκηση της εταιρείας, καθώς από αυτή θα κριθεί σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία της εφαρμογής και της υλοποίησης του νέου πλαισίου λειτουργίας.

Έχοντας αποφασίσει για το χρόνο μετάβασης στη νέα οργανωτική και λειτουργική δομή, η διοίκηση της εταιρείας καλείται να οργανώσει τη διαδικασία μετάβασης στηριζόμενη στις παρακάτω προτεινόμενες ενέργειες. Ειδικότερα, για τη διαδικασία μετάβασης, ως άμεσες ενέργειες προτείνεται να περιληφθούν οι παρακάτω:

1. Κατακύρωση των αποφάσεων
2. Συγκρότηση ομάδας εργασίας που θα αναλάβει να υποστηρίξει τις αλλαγές

3. Αναγνώριση και αντιμετώπιση θεμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή τους
4. Ενημέρωση των στελεχών πάνω στη νέα οργανωτική δομή, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες, στις νέες διαδικασίες και τον τρόπο εφαρμογής τους
5. Εκπαίδευση των στελεχών πάνω στη νέα οργανωτική δομή, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες, στις νέες διαδικασίες και τον τρόπο εφαρμογής τους
6. Άλλες ενέργειες που θα υποστηρίξουν την ομαλή μετάβαση

Επίσης, προτείνεται να συμπεριληφθεί στο σχέδιο μετάβασης και η υλοποίηση ενεργειών και έργων που θα υποστηρίξουν ευρύτερα τη βέλτιστη εφαρμογή των νέων διαδικασιών μακροπρόθεσμα, όπως:

1. Κατάρτιση επιχειρησιακού σχεδίου για την εταιρεία
2. Αναβάθμιση / επαναξιολόγηση του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (αξιολόγηση, εκπαίδευση, career paths)
3. Εγκατάσταση συστήματος διαχείρισης / παρακολούθησης έργων (Project Management and Control)
4. Εγκατάσταση συστήματος ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης εγγράφων (EDM)
5. Άλλες ενέργειες που προτείνονται για το μέλλον

Στα πλαίσια ανάπτυξης αυτού του σχεδίου, καταγράφουμε τις ενέργειες που είναι απαραίτητο να υλοποιηθούν, τόσο βραχυπρόθεσμα (άμεσες ενέργειες), όσο και μακροπρόθεσμα (μακροπρόθεσμες ενέργειες - μελλοντικά έργα προς υλοποίηση), οι οποίες πέραν των άλλων θα διευκολύνουν την ομαλή μετάβαση στην επιθυμητή κατάσταση.

7.5.1 ΑΜΕΣΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

7.5.1.1 ΚΑΤΑΚΥΡΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η κατακύρωση των αποφάσεων για τις τροποποιήσεις στην οργανωτική και λειτουργική δομή της εταιρείας, είναι το πρώτο και ένα ιδιαίτερα σημαντικό βήμα για τη διασφάλιση της επιτυχούς εφαρμογής των νέων δεδομένων στην εταιρεία Βήτα.

Τόσο η διοίκηση, όσο και το Διοικητικό Συμβούλιο της Βήτα θα πρέπει να προχωρήσουν σε αξιολόγηση και οριστική κατακύρωση των αλλαγών που έχουν προταθεί για την οργανωτική και λειτουργική δομή της εταιρείας.

Η κατακύρωση από τη διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο θα προσδώσουν στις αλλαγές αυτές το απαραίτητο κύρος και θα εδραιώσουν την απόφαση και τη δέσμευση της εταιρείας να προχωρήσουν στις αλλαγές αυτές. Οι αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν αφορούν επίσης στα ακόλουθα:

- Σύνθεση της ομάδας εργασίας που θα ηγηθεί της προσπάθειας μετάβασης και θα οδηγήσει την εταιρεία στα νέα δεδομένα
- Τρόπο μετάβασης στο νέο τρόπο λειτουργίας και σχετικές δράσεις
- Χρονικά όρια μέσα στα οποία θα πρέπει να έχουν πραγματοποιηθεί οι απαραίτητες ενέργειες για τη μετάβαση στη νέα κατάσταση

Αυτές οι αποφάσεις είναι κρίσιμο να παρθούν άμεσα μετά την παράδοση των τελικών προτάσεων και την αποδοχή τους από τη διοίκηση.

7.5.1.2 ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η σύσταση ομάδας εργασίας, η οποία καλείται να οριστικοποιήσει και να φέρει εις πέρας το πλάνο μετάβασης, είναι το αμέσως επόμενο σημαντικό βήμα που ακολουθεί την κατακύρωση, για τη διασφάλιση της επιτυχούς εφαρμογής των νέων δεδομένων στη Βήτα.

Η ομάδα εργασίας θα πρέπει να συσταθεί αμέσως μετά τις αποφάσεις της διοίκησης και του Διοικητικού Συμβουλίου και πριν την επίσημη ανακοίνωση των τροποποιήσεων της οργανωτικής και λειτουργικής δομής. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να συνεχίσει να συναντάται τουλάχιστον μέχρι να ολοκληρωθεί η μεταβατική περίοδος.

Όπως αναφέρθηκε, η σύσταση της ομάδας αυτής θα πρέπει να αποφασιστεί από το Διευθύνοντα Σύμβουλο κατόπιν συνεννόησης με το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας. Η πρόταση μας είναι σε αυτή την ομάδα να συμμετέχει ο Διευθύνων Σύμβουλος, οι διευθυντές των τομέων, στελέχη από τον εσωτερικό έλεγχο της εταιρείας καθώς και ένα ή δύο στελέχη των τομέων (τα οποία θα επιλεγούν από τη διοίκηση), αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Πιο συγκεκριμένα, η ομάδα αυτή θα γνωρίζει τους στόχους της διοίκησης αναφορικά με τη νέα οργανωτική και λειτουργική δομή και θα είναι σε θέση να διασφαλίσει την επιτυχή μετάβαση της εταιρείας, μεριμνώντας για την πλήρη κατανόηση των νέων δεδομένων από τα στελέχη και τη διατήρηση του ηθικού τους σε υψηλά επίπεδα.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι όλοι στην ομάδα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ίσοι και να προάγεται η ελευθερία έκφρασης απ' όλα τα μέλη. Επιπροσθέτως, τα θέματα που θα προκύπτουν θα πρέπει να

αντιμετωπίζονται με την επιλογή του βέλτιστου τρόπου με την συμβολή όλων και λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της κάθε κατάστασης / περίπτωσης. Οι συναντήσεις της ομάδας θα πρέπει να είναι τακτικές (κατά προτίμηση κάθε δεκαπενθήμερο), και σε περίπτωση ανάγκης η ομάδα συναντάται και έκτακτα.

7.5.1.3 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ

Τα σημαντικότερα θέματα που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η ομάδα εργασίας κατά την περίοδο μετάβασης, περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Η εισαγωγή ενός νέου θεσμού με τη δημιουργία ενός γενικού οργανωτικού σχήματος για την υλοποίηση των αναπτύξεων / έργων που αναλαμβάνει η εταιρεία και που μπορεί να διαφοροποιείται σε επίπεδο στελεχών και αρμοδιοτήτων για το κάθε προβλεπόμενο όργανο της ανάπτυξης / έργου, και η σύνδεση αυτού με την οργανωτική δομή της ίδιας της εταιρείας, μπορεί να επιφέρει σύγχυση και προβληματισμό στα στελέχη, εφ' όσον:
 - θα αναγκαστούν να εργαστούν υπό διαφορετικές συνθήκες εγκρίσεων και αναφορών
 - η οργανωτική ιεραρχία δεν προβλέπεται να τηρείται με τον ίδιο τρόπο στις αναπτύξεις / έργα με αποτέλεσμα στελέχη με υψηλότερη θέση στο οργανωτικό σχήμα της εταιρείας, να

αναφέρονται για τα θέματα της ανάπτυξης / έργου σε στελέχη με χαμηλότερη θέση

Η κατανόηση των αλλαγών αυτών αποτελεί σημαντική πρόκληση για την επιτυχή εφαρμογή των νέων δομών και του ουσιαστικού τρόπου εργασίας.

- Η επικέντρωση των δραστηριοτήτων της εταιρείας στην εκπόνηση και διαχείριση αναπτύξεων, δημιουργεί νέες προϋποθέσεις και νέα δεδομένα συνεργασίας μεταξύ των στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, η σύσταση μικτών ομάδων έργου με στελέχη από διαφορετικές διευθύνσεις και οι αυξημένες αρμοδιότητες των Project Directors σε θέματα που αφορούν άμεσα τις αναπτύξεις / έργα τα οποία διαχειρίζονται, μπορεί να δημιουργήσουν δυσαρέσκεις και αντιδράσεις μεταξύ των υπεύθυνων των διευθύνσεων, εφόσον:

- Οι υφιστάμενοί τους σε πολλές περιπτώσεις δε θα αναφέρονται σε αυτούς αλλά στους εκάστοτε Project Directors με τους οποίους συνεργάζονται
- Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι ίδιοι δε θα συμμετέχουν άμεσα σε ολόκληρη τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τις επενδύσεις, αλλά παρέχουν υποστήριξη και υπηρεσίες συμβουλευτικού χαρακτήρα στα στελέχη της διεύθυνσής τους
- Οι Project Directors μπορούν να παρακάμπτουν την οργανωτική ιεραρχία και να απευθύνονται κατ' ευθείαν είτε σε άλλον υπεύθυνο διεύθυνσης ή σε εξωτερικό όργανο, κυρίως όταν η ανάπτυξη / έργο εκπονείται σε συνεργασία με άλλες εταιρείες (Joint Ventures).

- Ο σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και εργασιών (μέσω των καταγεγραμμένων περιγραφών θέσεων εργασίας) θέτει σαφείς όρους για τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, ο οποίος θα πρέπει να γίνει κατανοητός και αποδεκτός από όλους τους εμπλεκόμενους
- Με βάση τις ιδιαιτερότητες των αναπτύξεων / έργων που υλοποιεί η εταιρεία, χρειάζεται να έχει τη δυνατότητα να εκτελεί ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών δραστηριοτήτων, θέμα που δημιουργεί την ανάγκη διασφάλισης της ύπαρξης στελεχών στους κόλπους της εταιρείας με ανάλογες ικανότητες και εμπειρίες
- Η ξεκάθαρη ανάγκη στενής συνεργασίας μεταξύ των στελεχών των δύο διευθύνσεων για την εκτέλεση της πλειοψηφίας των αναπτύξεων / έργων της εταιρείας, καθιστά απαραίτητη την εξεύρεση του καταλληλότερου τρόπου και την παροχή διαφόρων κινήτρων για τη διασφάλιση / επίτευξη της βέλτιστης συνεργασίας μεταξύ τους
- Οι περιγραφές θέσεων εργασίας και κυρίως το νέο εγχειρίδιο διαδικασιών είναι εργαλεία τα οποία θα πρέπει να μελετηθούν από το σύνολο των στελεχών της Βήτα, ούτως ώστε να μπορούν να εφαρμοσθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να εξυπηρετήσουν τελικά τις ανάγκες της εταιρείας. Θα πρέπει να προσδιορισθούν οι τρόποι με τους οποίους θα υποστηριχθεί η προσπάθεια, τόσο της ατομικής μελέτης, όσο και της ομαδικής εξάσκησης (όπως αναλύεται εκτενέστερα παρακάτω)
- Αντίστοιχα, θα πρέπει να οριστεί, σε συνεργασία με τα στελέχη του εσωτερικού ελέγχου, ο τρόπος και η διαδικασία με την οποία το εγχειρίδιο διαδικασιών και οι περιγραφές θέσεων εργασίας θα αναθεωρούνται και θα

αναπροσαρμόζονται στις ανάγκες της εταιρείας, καθώς και ο βέλτιστος τρόπος ενημέρωσης των στελεχών για τις αλλαγές αυτές.

7.5.1.4 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η ενημέρωση του προσωπικού για τις νέες δομές της εταιρείας, καθώς και η εκπαίδευση αυτού σχετικά με τους νέους ρόλους, τις αρμοδιότητες και τις διαδικασίες, είναι επίσης εξαιρετικά σημαντικής σημασίας προκειμένου να αποφευχθούν πιθανές παρεξηγήσεις και προβλήματα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία της Βήτα. Ειδικότερα, ως προς την ενημέρωση των στελεχών της εταιρείας και αφού συγκροτηθεί η ομάδα εργασίας, είναι απαραίτητη η επικαιροποίηση και οριστικοποίηση, από την ομάδα εργασίας, του προτεινόμενου επικοινωνιακού πλάνου, το οποίο ακολουθεί και που προσδιορίζει το χρόνο, τόπο και τρόπο ενημέρωσης των στελεχών της εταιρείας για τη νέα οργανωτική δομή, τους ρόλους και αρμοδιότητες της κάθε οργανωτικής μονάδας και των καίριων θέσεων εργασίας, τις διαδικασίες της εταιρείας καθώς και τον τρόπο εφαρμογής των διαδικασιών αυτών.

Οι κύριοι στόχοι του επικοινωνιακού πλάνου είναι:

- Επικοινωνία της νέας οργανωτικής και λειτουργικής δομής και αποδοχή αυτής από το προσωπικό
- Κατανόηση αντιδράσεων του προσωπικού και αντιμετώπιση αυτών
- Επικοινωνία των στόχων της διοίκησης
- Δημιουργία ενιαίας και ισχυρής κουλτούρας

Το επικοινωνιακό πλάνο είναι μέρος μιας επικοινωνιακής προσπάθειας, που μπορεί να διακριθεί σε δύο φάσεις:

- Η πρώτη φάση θα έχει ως κύριο στόχο τη σταδιακή κοινοποίηση της νέας οργανωτικής και λειτουργικής δομής και των στόχων αυτής στο προσωπικό της εταιρείας, καθώς και την καταγραφή των αρχικών αντιδράσεων αυτού
- Η δεύτερη φάση αναφέρεται στη συνεχιζόμενη επικοινωνιακή προσπάθεια για τη διασφάλιση της επιτυχούς υλοποίησης των νέων δομών, καθώς και την προώθηση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας, η οποία θα πρέπει να λαμβάνει χώρα περιοδικά κατά τη διάρκεια του έτους.

Η πρώτη φάση προτείνεται να διαρκέσει περίπου δύο εβδομάδες και να ολοκληρωθεί μέσα στον πρώτο μήνα μετά την επίσημη ανακοίνωση των αλλαγών. Η δεύτερη φάση προβλέπεται να διαρκέσει αρκετό καιρό (τουλάχιστον έξι μήνες), δεδομένου ότι ο νέος τρόπος λειτουργίας, κυρίως σε επίπεδο διαδικασιών, δε μπορεί να εφαρμοσθεί άμεσα και απόλυτα στις υφιστάμενες αναπτύξεις / έργα της εταιρείας. Τα αποτελέσματα και οι διαφορές

θα είναι αισθητές από τη στιγμή που θα υπάρξουν νέες επενδύσεις, οι οποίες προβλέπεται να υλοποιηθούν με βάση τις νέες αρχές και διαδικασίες.

Οι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν για τις δύο διακριτές φάσεις του επικοινωνιακού πλάνου είναι οι εξής:

- Το μήνυμα που πρέπει να επικοινωνηθεί
- Το κοινό στο οποίο θα απευθύνεται το μήνυμα
- Το κανάλι το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για την επικοινωνία του μηνύματος
- Το χρόνο μετάδοσης του μηνύματος
- Το υποστηρικτικό υλικό που θα χρησιμοποιηθεί για την επικοινωνία του μηνύματος
- Το άτομο που είναι υπεύθυνο και ηγείται της επικοινωνιακής προσπάθειας
- Το άτομο που θα έχει την ευθύνη οργάνωσης και σχεδιασμού της επικοινωνιακής προσπάθειας

Μέσω του επικοινωνιακού πλάνου, θα πρέπει επίσης να επιλύονται οι απορίες των εργαζομένων και να αντιμετωπίζονται οι ανησυχίες τους. Η διοίκηση και τα στελέχη θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως:

- Ποιο είναι το αντικείμενο της μελέτης;
- Ποια θα είναι τα οφέλη από τη μελέτη αυτή;
- Γιατί έγινε τώρα αυτή η μελέτη;

- Γιατί αυτός ο τρόπος λειτουργίας είναι καλύτερος;
- Πώς θα επηρεαστεί η δική μου θέση και ο τρόπος που κάνω τη δουλειά μου;
- Πώς θα αλλάξουν οι διαδικασίες και οι πολιτικές που ισχύουν μέχρι σήμερα;
- Τι υποστήριξη θα υπάρχει κατά τη μεταβατική περίοδο;
- Θα αυξηθούν οι απαιτήσεις από εμένα;
- Πού θα πρέπει να απευθυνθούμε για πληροφορίες και επίλυση θεμάτων;
- Θα εκπαιδευτώ στα νέα μου καθήκοντα; Ποιο είναι το πλάνο εκπαίδευσης;
- Θα γίνουν αλλαγές στη στελέχωση; Ποιες θα είναι αυτές; Θα επηρεαστεί η δική μου θέση;
- Ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα μετάβασης στο νέο τρόπο λειτουργίας;
- Ποια είναι τα επόμενα βήματα;
- Θα πρέπει να κάνω κάποιες ενέργειες;

Η οργάνωση και οι δραστηριότητες που θα συμπεριληφθούν στο επικοινωνιακό πλάνο για την ενημέρωση των στελεχών της Βήτα, θα πρέπει να επιλεγθούν με προσοχή ούτως ώστε να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για την πρώτη φάση της ενημέρωσης προβλέπονται (πίνακες 7.2 και 7.3):

	Μήνυμα	Κοινό	Κανάλι Επικοινωνίας	Χρόνος	Υποστηρικτικό Υλικό	Επικοινωνείται Από*	Υπεύθυνος Σχεδιασμού
Φάση 1 - Κοινοποίηση Αλλαγών	1. Επικοινωνία της νέας οργανωτικής και λειτουργικής δομής και του οράματος της Διοίκησης	Σύνολο του προσωπικού	Παρουσίαση σε χώρο εκτός εταιρίας και Ανοικτή Επιστολή	Πρώτη εβδομάδα ενημέρωσης	Υλικό Παρουσίασης, οργανόγραμμα και βασικές αρμοδιότητες, σύνοψη διαδικασιών	Διευθύνοντα Σύμβουλο / Διευθύνοντα Σύμβουλο Μητρικής Εταιρείας	Ομάδα Εργασίας
	2. Λεπτομερέστερη παρουσίαση και ανταλλαγή απόψεων πάνω στην νέα οργανωτική και λειτουργική δομή	Διευθυντές και άλλα «βασικά» στελέχη (κατ' επιλογή)	Ανοικτή συζήτηση	Πρώτη εβδομάδα ενημέρωσης	Υλικό Παρουσίασης, οργανόγραμμα και βασικές αρμοδιότητες, σύνοψη διαδικασιών (κατ' επιλογή)	Διευθύνοντα Σύμβουλο	Ομάδα εργασίας
	3. Παρουσίαση και επεξήγηση νέων αρμοδιοτήτων και ανταλλαγή απόψεων για συγκρούσεις/ αλληλοκαλύψεις	Στελέχη ανά Διεύθυνση	Ανοικτή συζήτηση	Δεύτερη εβδομάδα ενημέρωσης	Οργανόγραμμα, Περιγραφές Θέσεων, (κατά την κρίση του εκάστοτε Διευθυντή)	Διευθυντές	Ομάδα εργασίας
	4. Παρουσίαση αρχικών αποτελεσμάτων / προβληματισμών / ιδεών από τις συζητήσεις εντός των Τομέων	Διοίκηση / Διευθύνων Σύμβουλος	Ανοικτή συζήτηση / workshop	Δεύτερη εβδομάδα ενημέρωσης	Κατά την κρίση του εκάστοτε Διευθυντή	Διευθυντές	Ομάδα εργασίας

- Υπεύθυνος για την έγκριση όλων των επικοινωνιακών προσπαθειών είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος

Πίνακας 7.2
Φάση 1: Κοινοποίηση Αλλαγών στην εταιρεία Β

Αντίστοιχα, για τη δεύτερη φάση της ενημέρωσης προβλέπονται:

	Μήνυμα	Κοινό	Κανάλι Επικοινωνίας	Χρόνος	Υποστηρικτικό Υλικό	Επικοινωνείται Από*	Υπεύθυνος Σχεδιασμού
Φάση 2 - Προώθηση Ενιαίας Κουλτούρας	5. Επικοινωνία στόχων, οράματος και ευρύτερης στρατηγικής της Εταιρίας με στόχο την εδραίωση εταιρικής κουλτούρας	Σύνολο του προσωπικού	Εταιρική εκδήλωση εκτός Εταιρίας	Πρώτη εβδομάδα ενημέρωσης	Εταιρική αποστολή, όραμα και στρατηγική	Διευθύνοντα Σύμβουλο, Διοικητικό Συμβούλιο, Διοίκηση Μητρικής Εταιρίας	Ομάδα Εργασίας
	6. Παρακολούθηση της υλοποίησης νέας οργανωτικής δομής και της εδραίωση εταιρικής κουλτούρας	Σύνολο του προσωπικού	Ατυπες συναντήσεις ανά Τομέα	Κατά τακτά χρονικά διαστήματα για το 1ο εξάμηνο εφαρμογής	Ανώνυμο ερωτηματολόγιο	Διευθυντές	Ομάδα Εργασίας
	7. Παρουσίαση των αλλαγών και όλων των σχετικών κειμένων / επίλυση αποριών (FAQ'S)	Σύνολο του προσωπικού	Intranet της Εταιρίας	Στη λήξη της Φάσης 1	Οργανωτική δομή, Περιγραφές Θέσεων Εργασίας, Εγχειρίδιο Διαδικασιών	Διοίκηση / Διευθυντής Διοικητικού	Ομάδα Εργασίας / Διευθυντής Διοικητικού
	8. Συνεχής ενημέρωση για τυχόν αλλαγές και εξελίξεις στις νέες αρχές λειτουργίας	Σύνολο του προσωπικού	Intranet της Εταιρίας	Συνεχώς	Οργανωτική δομή, Περιγραφές Θέσεων Εργασίας, Εγχειρίδιο Διαδικασιών	Διοίκηση / Διευθυντής Διοικητικού	Ομάδα Εργασίας / Διευθυντής Διοικητικού

- * Υπεύθυνος για την έγκριση όλων των επικοινωνιακών προσπαθειών είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος

Πίνακας 7.3
Φάση 2: Προώθηση Ενιαίας Κουλτούρας στην εταιρεία Β

Η ενημέρωση του προσωπικού της εταιρείας για τις αλλαγές αποτελεί μια συνεχή διαδικασία και όχι μια μεμονωμένη πράξη. Θα πρέπει να περιλαμβάνει

και ένα επόμενο κύκλο ενημέρωσης και εκπαίδευσης των στελεχών, προκειμένου να απαντηθούν ερωτήματα / απορίες των εργαζομένων, να προταθούν και να αξιολογηθούν σημεία βελτίωσης.

Για την πραγματοποίηση της ενημέρωσης των στελεχών, ως τόπος ενημέρωσης / ανακοίνωσης της νέας οργανωτικής και λειτουργικής δομής προτείνεται να επιλεγεί κάποιος χώρος εκτός των γραφείων της εταιρείας, γεγονός που θα βοηθούσε στη δημιουργία ενός πιο ευχάριστου και χαλαρού περιβάλλοντος, καθώς και στην αποφυγή οχλήσεων που προκύπτουν από τις καθημερινές εργασίες.

Επίσης, κατά την πραγματοποίηση της ενημέρωσης, θα πρέπει να δοθεί και η αιτιολόγηση των λόγων για τους οποίους η διοίκηση της εταιρείας προχώρησε στην ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου και στη συνέχεια αιτιολόγηση των συγκεκριμένων αλλαγών που υιοθετήθηκαν.

Κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου, αναμένεται ότι θα προκύψουν και νέα θέματα τα οποία θα χρειασθεί να αντιμετωπιστούν με τις ανάλογες διορθωτικές ενέργειες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι σημαντικό για την εταιρεία να διατηρεί την συνέπεια των λόγων της και να αντιπροσωπεύεται από ένα μόνο πρόσωπο, το Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Γενικότερα, ο τομέας της ενημέρωσης των στελεχών της εταιρείας για θέματα που αφορούν στο όραμα, στη στρατηγική, στις δραστηριότητες, στους στόχους και στον τρόπο δράσης για την υλοποίησή τους, είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό και ευαίσθητο θέμα το οποίο η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της και να λάβει μέτρα για την αντιμετώπισή του. Τέλος, το επικοινωνιακό πλάνο για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, προϋποθέτει την απρόσκοπτη δέσμευση και υποστήριξη της διοίκησης.

7.5.1.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες δομές της εταιρείας (οργανωτικές και λειτουργικές) αποτελεί φυσική ακολουθία της ενημέρωσης και απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση των αλλαγών.

Μετά την ενημέρωση των στελεχών για τη νέα οργανωτική και λειτουργική δομή της εταιρείας Βήτα, θα πρέπει να ξεκινήσει άμεσα και να ολοκληρωθεί σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, μια αρχική εκπαιδευτική προσπάθεια του συνόλου των εργαζομένων στις νέες διαδικασίες καθώς και στους ρόλους / αρμοδιότητες των επιμέρους οργανωτικών μονάδων και θέσεων. Ειδικότερα:

- Θα πρέπει να οριστικοποιηθεί, από την ειδική ομάδα εργασίας, το προτεινόμενο εκπαιδευτικό πλάνο που ακολουθεί, το οποίο και περιλαμβάνει:
 - Ενέργειες για την εκπαίδευση των στελεχών
 - Χρονική διάρκεια υλοποίησης της κάθε ενέργειας
 - τους υπεύθυνους υλοποίησης και παρακολούθησης του πλάνου αυτού
 - τους συμμετέχοντες καθώς και
 - τους τρόπους και το εκπαιδευτικό υλικό που προτείνονται να χρησιμοποιηθούν.
- Η εκπαίδευση οφείλει να είναι μια συνεχής διαδικασία, τόσο κατά την αρχική φάση (πιο θεωρητικής) εκπαίδευσης, όσο και κατά τη μεταβατική περίοδο προσαρμογής των στελεχών στη νέα οργανωτική και λειτουργική κατάσταση.
- Η εκπαίδευση των στελεχών προτείνεται να γίνει αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο, όπου προτείνεται να τρέξουν πειραματικά επιλεγμένες διαδικασίες, και να ακολουθήσει η εξοικείωσή τους μέσω των εργασιών τους (on-the-job training) κατά το μεταβατικό στάδιο αφομοίωσης των νέων διαδικασιών στις καθημερινές εργασίες.
- Η αρχική εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού προτείνεται να ολοκληρωθεί μέσα σε ένα διάστημα τριών εβδομάδων, με επιμέρους ενέργειες κατά τη διάρκεια κάθε εβδομάδας.

- Ως κύρια μέθοδος εκπαίδευσης των στελεχών ενδείκνυται η οργάνωση ειδικών ανοικτών συναντήσεων (workshops) που χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:
 1. Συναντήσεις μεταξύ ομάδων στελεχών από τις δύο διευθύνσεις που εμπλέκονται σε κάθε διαδικασία, στην περίπτωση εκπαίδευσης στις νέες διαδικασίες, και
 2. Συναντήσεις μεταξύ των στελεχών εντός μιας διεύθυνσης στην περίπτωση εκπαίδευσης στο ρόλο / αρμοδιότητες του τομέα
- Στο πλαίσιο των συναντήσεων αυτών προτείνεται η πραγματοποίηση προσομοιώσεων με αντικείμενο την υλοποίηση υποθετικών έργων ή έργων που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί (case studies) βάσει των νέων διαδικασιών και περιγραφών θέσεων εργασίας. Στόχος είναι να εξοικειωθούν τα στελέχη με τα εγχειρίδια διαδικασιών και περιγραφές θέσεων εργασίας, κυρίως ως προς τον τρόπο χρήσης αυτών
- Συνιστάται η συμμετοχή στελεχών που ήδη δουλεύουν σε κάποια ανάπτυξη / έργο μαζί, ούτως ώστε να μπορεί να γίνει αντιπαράθεση μεταξύ του «παλαιού» και του «νέου» τρόπου εκτέλεσης των εργασιών, αξιολογηθούν οι αλλαγές που οι νέες διαδικασίες θα επέφεραν στον τρόπο εργασίας (αρνητικές και θετικές) και να εντοπισθούν τόσο οι βελτιώσεις όσο και τα πιθανά προβλήματα.

Θα πρέπει να σημειωθεί βέβαια, ότι για να διαπιστωθεί πλήρως η χρησιμότητα των προτεινόμενων διαδικασιών και οι ανάγκες για πιθανές βελτιώσεις ή / και

τροποποιήσεις, θα πρέπει αυτές να δοκιμασθούν στην πράξη και να υλοποιηθούν τουλάχιστον κατά το μεγαλύτερο μέρος τους. Το εκπαιδευτικό πλάνο μπορεί να συμπεριλάβει ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων. Οι παρακάτω ενέργειες προτείνονται για την αρχική φάση των αναγκών εκπαίδευσης των στελεχών της Βήτα (πίνακας 7.4):

Εκπαιδευτικό Πλάνο - Αρχική Φάση	Ενέργεια	Κοινό	Τρόπος Εκπαίδευσης	Χρονική Διάρκεια	Υποστηρικτικό Υλικό	Επικοινωνείται Από*	Οδηγίες / Σχόλια
	1. Αναλυτική μελέτη των ρόλων και των εγχειριδίων διαδικασιών και προετοιμασία για συζήτηση (με βάση την εμπλοκή τους στις διαδικασίες)	Διευθυντές, Προϊστάμενοι Τμημάτων και άλλα «βασικά» στελέχη (κατά περίπτωση)	Ατομική μελέτη / μικρές ομάδες	2-4 ημέρες της πρώτης εβδομάδας εκπαίδευσης	Οργανόγραμμα Περιγραφές Θέσεων Εγχειρίδιο Διαδικασιών	Διευθύνοντα Σύμβουλο / Ομάδα Εργασίας	Αποτελεί το στάδιο προετοιμασίας για τις επόμενες εκπαιδευτικές ενέργειες
	2. Feedback-Συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων, με λεπτομερή αναφορά στους προβληματισμούς, τις ιδέες βελτίωσης κλπ	Διευθυντές, Προϊστάμενοι Τμημάτων και άλλα «βασικά» στελέχη (κατ' επιλογή)	Workshop / Ανοικτή συζήτηση	Τέλος πρώτης / αρχές δεύτερης εβδομάδας εκπαίδευσης	Οργανόγραμμα Περιγραφές Θέσεων Εγχειρίδιο Διαδικασιών	Διευθύνοντα Σύμβουλο / Ομάδα Εργασίας	Προτείνεται να εκτελεστεί ανά Διεύθυνση (1-2 workshops)
	3. «Τρέξιμο» και προσομοίωση διαδικασιών - Συλλογή ερωτημάτων, επεξηγήσεις / βελτιώσεις	Όλα τα στελέχη	Workshop / Ανοικτή συζήτηση	Δεύτερη και τρίτη εβδομάδα εκπαίδευσης	Οργανόγραμμα Περιγραφές Θέσεων Εγχειρίδιο Διαδικασιών	Διευθύνοντα Σύμβουλο / Ομάδα Εργασίας/ Διευθυντές	Κατά περίπτωση και με τις επιλεγμένες διαδικασίες, μπορούν να οργανωθούν ανάλογες συναντήσεις (ανά Διεύθυνση ή μικτές)

* Υπεύθυνος για την έγκριση όλων των επικοινωνιακών προσπαθειών είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος Υπεύθυνη για το συντονισμό των εργασιών και την ευρύτερη προετοιμασία και παρακολούθηση των ενεργειών είναι η ομάδα έργου

Πίνακας 7.4
Αρχικό Στάδιο Εκπαιδευτικού Πλάνου της εταιρείας Β

Για το μεταβατικό στάδιο (πίνακας 7.5) προτείνονται:

	Ενέργεια	Κοινό	Τρόπος Εκπαίδευσης	Χρονική Διάρκεια	Υποστηρικτικό Υλικό	Επικοινωνείται Από*	Οδηγίες / Σχόλια
Εκπαιδευτικό Πλάνο - Μεταβατικό Στάδιο	4. Συλλογή προβλημάτων, σχολίων, ιδεών για βελτίωση / τροποποίηση των νέων δομών	Υπεύθυνοι και εμπλεκόμενοι διαδικασιών	Ατομική έκθεση	Περίπου τρεις μήνες μετά την έναρξη εφαρμογής των διαδικασιών	Σχετικά σχόλια και στοιχεία που συλλέχθηκαν από τους ίδιους	Διευθύνοντα Σύμβουλο / Ομάδα Εργασίας	Οι εκθέσεις θα αποτελέσουν τα πρώτα στοιχεία που αφορούν την υλοποίηση των διαδικασιών και θα υποστηρίξουν την ανάγκη τροποποιήσεων
	5. Συζήτηση αποτελεσμάτων από πραγματικές συνθήκες	Όλα τα στελέχη	Workshop / Ανοικτή συζήτηση	Περίπου τέσσερις μήνες μετά την έναρξη εφαρμογής των διαδικασιών	Οργανόγραμμα Περιγραφές Θέσεων Εγχειρίδιο Διαδικασιών (κατά περίπτωση)	Διευθύνοντα Σύμβουλο / Ομάδα Εργασίας/ Διευθυντές	Στόχος είναι να αξιολογηθούν οι διαδικασίες μετά την αρχική πρακτική εφαρμογή τους και ένα εύλογο χρονικό διάστημα προσαρμογής από τα στελέχη της Εταιρείας
	6. Γενική αναθεώρηση και αξιολόγηση των νέων οργανωτικών και λειτουργικών δεδομένων	Διευθυντές	Ανοικτή συζήτηση	Περίπου ένα χρόνο μετά την εφαρμογή των αλλαγών	Σχετικά στοιχεία που συλλέχθηκαν κατά το έτος	Διευθύνοντα Σύμβουλο	Στόχος είναι να γίνει μία ευρύτερη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των/ στοιχείων και να προσδιορισθούν σε στρατηγικό επίπεδο οι μελλοντικές κατευθύνσεις της LED

* Υπεύθυνος για την έγκριση όλων των επικοινωνιακών προσπαθειών είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος Υπεύθυνη για το συντονισμό των εργασιών και την ευρύτερη προετοιμασία και παρακολούθηση των ενεργειών είναι η ομάδα έργου

Πίνακας 7.5
Μεταβατικό Στάδιο Εκπαιδευτικού Πλάνου της εταιρείας B

Η σημασία της έγκαιρης ενημέρωσης και της κατάλληλης εκπαίδευσης των στελεχών της εταιρείας Βήτα στις νέες οργανωτικές και λειτουργικές δομές, αποτελεί ιδιαίτερα κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας του όλου εγχειρήματος. Ειδικότερα, επισημαίνεται ότι:

- Η εκπαίδευση των στελεχών της εταιρείας θα πρέπει να αποτελέσει δραστηριότητα πρώτης προτεραιότητας. Τα στελέχη θα πρέπει να έχουν μια ξεκάθαρη και ολοκληρωμένη εικόνα για το νέο τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, όσο το δυνατόν συντομότερα, ούτως ώστε οι νέες δομές να αποτελέσουν σύντομα αναπόσπαστο μέρος της εκτέλεσης των εργασιών.

Για το λόγο αυτό, η ενημέρωση και εκπαίδευση προτείνεται να ξεκινήσουν

άμεσα μετά την επίσημη ανακοίνωση και να έχουν ολοκληρωθεί εντός έξι εβδομάδων.

- Υπεύθυνοι για την παρακολούθηση της υλοποίησης των πλάνων επικοινωνίας και εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι τα μέλη της ομάδας εργασίας, ενώ για την υλοποίηση αυτών, τόσο τα μέλη της ομάδας, όσο και οι υπεύθυνοι της κάθε οργανωτικής μονάδας της εταιρείας, κατά περίπτωση.
- Ειδικά ως προς τις διαδικασίες, στην εκπαίδευση των στελεχών θα πρέπει να συμμετάσχουν ενεργά τα στελέχη εκείνα που θα αποτελέσουν τους υπεύθυνους διαδικασίας, ως τα πλέον αρμόδια να γνωρίζουν τους στόχους και ιδιαιτερότητες της διαδικασίας καθώς επίσης και οι άμεσα εμπλεκόμενοι. Για ορισμένες από τις διαδικασίες που ήδη εκτελούνται σε ικανοποιητικό βαθμό, σημαντική θεωρείται και η συμμετοχή των στελεχών που ευθύνονται σήμερα για τις διαδικασίες αυτές. Η εμπειρία των στελεχών αυτών κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική στην προσπάθεια εκπαίδευσης.
- Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των στελεχών, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα έκφρασης των απόψεων τους για τις επιμέρους αλλαγές, τη διατύπωση πιθανών προτάσεων και γενικότερα σχολίων. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή των στελεχών της Βήτα και διευκολύνεται η αποδοχή, η υιοθέτηση και η εφαρμογή των νέων πρακτικών της εταιρείας. Η δυνατότητα αυτή θα πρέπει να συνεχίσει να υπάρχει και μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, προκειμένου να διασφαλισθεί η συνεχής βελτίωση της δομής και των διαδικασιών της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, η Βήτα θα αποκτήσει και τη δυναμική που απαιτείται ώστε να προσαρμόζει τον τρόπο λειτουργίας της στις αλλαγές και τις νέες συνθήκες που θα προκύπτουν στο μέλλον.

7.5.1.6 ΑΛΛΕΣ ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Μέσα στις άμεσες ενέργειες υποστήριξης της εταιρείας στην ομαλή μετάβαση στη νέα λειτουργική και οργανωτική δομή, συμπεριλαμβάνονται και ορισμένες άλλες ενέργειες, που είτε έχουν ήδη ξεκινήσει στην εταιρεία, είτε θα πρέπει να συμπεριληφθούν στα σχέδιά της.

- Ανάπτυξη και Τυποποίηση Εντύπων

Για την πιο αποδοτική και αποτελεσματική εκτέλεση των διαδικασιών που έχουν καταγραφεί, απαραίτητη προϋπόθεση θεωρείται η χρήση συγκεκριμένων εντύπων. Τα έντυπα αυτά έχουν ήδη προδιαγραφεί στις διαδικασίες. Για το έργο αυτό, προτείνεται η στενή συνεργασία μεταξύ στελεχών των δύο διευθύνσεων, της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και της Διεύθυνσης Διοικητικού της μητρικής εταιρείας, για την ανάπτυξη και οριστική τυποποίηση των απαραίτητων εντύπων, ούτως ώστε να μπορούν οι καταγεγραμμένες διαδικασίες να υλοποιηθούν.

Επίσης, τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής θα αποτελέσουν σημαντική βάση για την υλοποίηση του έργου εγκατάστασης ενός συστήματος διαχείρισης / παρακολούθησης έργων (εάν η εταιρεία αποφασίσει να προχωρήσει προς αυτή την κατεύθυνση), δεδομένου ότι τα έντυπα θα διαμορφώσουν ουσιαστικά τα βασικά σημεία των προδιαγραφών για ένα τέτοιο σύστημα.

- Οριστικοποίηση του συστήματος αναφορών (reporting)

Η Βήτα, σε συνεργασία με όλες τις θυγατρικές της, έχει ξεκινήσει ένα έργο αναθεώρησης και επαναπροσδιορισμού του συστήματος αναφορών, κυρίως σε επίπεδο ομίλου. Η προσπάθεια αυτή θα επιφέρει αλλαγές στον τρόπο καταγραφής των απαραίτητων πληροφοριών που απαιτούνται για τη διοικητική πληροφόρηση της μητρικής εταιρείας για τις δραστηριότητες των εταιρειών του ομίλου. Στο πλαίσιο αυτό, ορίζονται και καταρτίζονται τυποποιημένες μέθοδοι συλλογής και καταγραφής στοιχείων και παρουσίασής τους. Οι αλλαγές αυτές (και κυρίως η τυποποίηση και εισαγωγή τους σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα) θα βοηθήσουν τη διαδικασία του reporting, μειώνοντας το χρόνο που αφιερώνεται σε αυτό, και παράλληλα βελτιώνοντας την πληρότητα και εγκυρότητα των στοιχείων που παρέχονται. Μεταξύ άλλων η διοίκηση της εταιρείας θα επιτύχει:

- Έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση της Διοίκησης για τα πεπραγμένα και για τις τυχόν αποκλίσεις από τους προδιαγεγραμμένους στόχους
 - Υποστήριξη της Διοίκησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην εκμετάλλευση συνεργιών
- Αποσαφήνιση των εγκριτικών ορίων

Με τη σύνταξη και υλοποίηση των νέων διαδικασιών θα πρέπει να επαναπροσδιορισθούν και να εγκριθούν από τα αρμόδια όργανα τα εγκριτικά όρια που θα πρέπει να ισχύουν, ούτως ώστε να διευκολύνεται η εκτέλεση των εργασιών της εταιρείας, ενώ παράλληλα να διασφαλίζονται τα συμφέροντα της και να αποφεύγονται τυχόν επιχειρηματικοί κίνδυνοι

- Επανεκτίμηση του στελεχιακού δυναμικού της εταιρείας

Λαμβάνοντας υπόψη τη νέα οργανωτική και λειτουργική δομή της εταιρείας και τον προτεινόμενο τρόπο λειτουργίας της, καθώς επίσης και τις προοπτικές ανάπτυξής της στον τομέα δραστηριοποίησης της στο μέλλον, θα πρέπει να εκτιμηθεί η δύναμή της σε στελέχη και οι δυνατότητές τους να καλύψουν τις ανάγκες αυτές, τόσο αριθμητικά όσο και σε επίπεδο εμπειριών και γνώσεων. Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής θα είναι ο προσδιορισμός πιθανών ποσοτικών και ποιοτικών «κενών», η πιθανή ανάγκη για εσωτερική μετακίνηση ορισμένων στελεχών, ή/ και η ανάγκη για πρόσληψη στελεχών σε ορισμένες θέσεις.

7.5.2 ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Έχοντας εντοπίσει τις άμεσες ενέργειες τις οποίες οφείλει να πραγματοποιήσει η διοίκηση της Βήτα, στη συνέχεια παρουσιάζουμε τις προτάσεις μας για τις κυριότερες μακροπρόθεσμες ενέργειες, όπως ήδη αναφέραμε παραπάνω, ο τελικός σχεδιασμός των οποίων θα γίνει από την ομάδα εργασίας.

7.5.2.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η κατάρτιση ενός στρατηγικού και επιχειρηματικού σχεδίου για τα επόμενα τρία έως πέντε χρόνια, καθίσταται έργο άμεσης προτεραιότητας, καθώς θα συμβάλει στο σαφή προσδιορισμό της στρατηγικής της εταιρείας, παρέχοντας παράλληλα στη διοίκηση συγκεκριμένες κατευθύνσεις για την επίτευξη των στόχων της.

Το στρατηγικό και επιχειρηματικό σχέδιο δράσης (business plan) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που στόχο έχει να προδιαγράψει και να καθοδηγήσει τις μελλοντικές κινήσεις της εταιρείας. Απώτερος σκοπός της κατάρτισής του

είναι να αποτελέσει το βασικό εργαλείο που θα τεκμηριώνει αντικειμενικά την ορθότητα της επιχειρησιακής στρατηγικής που θα ακολουθήσει η εταιρεία, προκειμένου να εκμεταλλευτεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και να συνεχίζει να πρωταγωνιστεί, καταλαμβάνοντας ηγετική θέση στην αγορά ανάπτυξης ακινήτων.

Το παρόν έργο είναι ιδιαίτερης σημασίας και άμεσης προτεραιότητας καθώς η Βήτα βρίσκεται σε ένα στάδιο λειτουργίας που χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης και αύξησης των δραστηριοτήτων, όπου οι στόχοι και το όραμα μπορεί να παραγκωνιστούν στην προσπάθεια να αντεπεξέλθει η εταιρεία και τα στελέχη της στον καθημερινό φόρτο εργασίας. Αποτέλεσμα αυτών, είναι η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό του οράματος, της αποστολής και της αναπτυξιακής στρατηγικής της.

Ο επαναπροσδιορισμός του οράματος και της αποστολής της Βήτα και ο προσδιορισμός σαφών στρατηγικών στόχων, σε στενή συνεργασία και σύμπνοια με τις θέσεις της μητρικής εταιρείας και του ομίλου γενικότερα, θα αποτελέσουν τη βάση για την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου προσδιορίζοντας τις περιοχές που θα εστιαστεί επιχειρηματικά η εταιρεία και προδιαγράφοντας τους άξονες υλοποίησης της στρατηγικής της.

Η διαμόρφωση των προϋπολογιστικών καταστάσεων της εταιρείας για την περίοδο αναφοράς του επιχειρηματικού σχεδίου, θα προσδιορίσει τη λειτουργία της για τη συγκεκριμένη περίοδο, αναλύοντας στοιχεία όπως μερίδια αγοράς, κερδοφορία, προβλέψεις πωλήσεων. Τα βασικότερα οφέλη που θα αποκομίσει η εταιρεία από την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς και οι κύριες προϋποθέσεις για την κατάρτισή του, παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Τα οφέλη που το συγκεκριμένο έργο θα προσδώσει στην εταιρεία συνοψίζονται στα εξής:

- Σαφή προσδιορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων της εταιρείας σε βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη βάση
- Κατάρτιση ρεαλιστικών στόχων, προσδιορισμό συγκεκριμένων βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξή τους και καταμερισμό ευθυνών στα διευθυντικά στελέχη
- Προσδιορισμό των συγκεκριμένων ευκαιριών και κινδύνων της αγοράς μέσα από το σχεδιασμό εναλλακτικών σεναρίων
- Αποτελεσματική εκμετάλλευση των πόρων της εταιρείας με αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της
- Εργαλείο για τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων την εμπειριστατωμένη παρακολούθηση εργασιών, και την αποτελεσματική εταιρική διαχείριση
- Ευκαιρία για την έγκαιρη αντιμετώπιση μη προσδοκώμενων προβλημάτων
- Προσέλκυση συνεργατών και σύναψη στρατηγικών συμμαχιών
- Κοινή γλώσσα επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία

Κύριες προϋποθέσεις υλοποίησης και παράγοντες επιτυχίας του έργου αποτελούν τα εξής:

- Ενεργός συμμετοχή όλων των διευθυντικών στελεχών
- Ενδεδειγμένη έρευνα αγοράς για εντοπισμό ευκαιριών
- Σαφείς στρατηγικές κατευθύνσεις
- Δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας για την υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών (π.χ. ανεύρεση των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίηση του επενδυτικού πλάνου)

7.5.2.2 ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ / ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Με κίνητρο τις επικείμενες αλλαγές στην οργάνωση και τον τρόπο εργασίας των στελεχών της, η εταιρεία θα πρέπει να επαναξιολογήσει τον τρόπο που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της σε όλα τα επίπεδα, και κυρίως σε θέματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και ανταμοιβής.

Με βάση το κεντρικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της μητρικής εταιρείας, η Βήτα οφείλει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει πρακτικές

οι οποίες θα τονώσουν την εργασιακή κουλτούρα της εταιρείας και των στελεχών. Επίσης, θα πρέπει να επαναπροσδιορίσει το σύστημα αξιολόγησης των στελεχών, κυρίως σε θέματα που αφορούν στην εκτέλεση των έργων. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να:

- Εκτιμηθούν τα υφιστάμενα στελέχη και να αξιολογηθούν οι ανάγκες, ούτως ώστε να καλυφθούν όλες οι ανάγκες της εταιρείας σε σχέση με τη στελέχωσή της και τον φόρτο εργασίας που αυτά καλούνται να αντιμετωπίσουν, με βάση τη νέα οργανωτική και λειτουργική δομή, και τις απαιτήσεις που αυτές δημιουργούν
- Αναπτυχθεί άμεσα ένα εκπαιδευτικό πλάνο καθώς και πλάνο επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης των στελεχών της εταιρείας βάσει της διαδικασίας εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει καταγραφούν τρόποι βελτίωσης των δεξιοτήτων των στελεχών της Βήτα ανάλογα και με τα προβλεπόμενα στις περιγραφές θέσεων εργασίας. Το πρώτο εκπαιδευτικό πλάνο θα πρέπει να λάβει υπόψη του το μεταβατικό χαρακτήρα της περιόδου αυτής, προβλέποντας εκπαιδευτικά προγράμματα που να υποστηρίζουν και να ενδυναμώνουν το προφίλ των στελεχών, ούτως ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις αυξανόμενες ανάγκες των θέσεων που καλύπτουν (π.χ. εξειδικευμένα προγράμματα για διαχείριση κατασκευαστικών έργων, σεμινάρια για διεθνείς πρακτικές σε αναπτυξιακά έργα κ.λ.π.). Αντίστοιχα, το πλάνο επαγγελματικής ανάπτυξης θα προσφέρει στην εταιρία την δυνατότητα σχεδιασμού ενός πλάνου διαδοχής (succession plan), και στα στελέχη, τη σαφή εικόνα της εξέλιξης που θα μπορούν να έχουν στην εταιρεία, ανάλογα με τα προσόντα και την απόδοσή τους.

- Εμπλουτισθεί το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της εταιρείας, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στον αρχικό προσδιορισμό ομαδικών και ατομικών στόχων κυρίως σε επίπεδο έργων και στην παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης αυτών. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να επαναξιολογηθεί από την ομάδα εργασίας και το Διευθυντή Διοικητικού της μητρικής εταιρείας το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο σύνολό του, ούτως ώστε να εκτιμηθεί η ανάγκη να συμπεριληφθούν στοιχεία που αφορούν στην αξιολόγηση, τα οποία θα απευθύνονται κατά κύριο λόγο στις εξειδικευμένες ανάγκες της Βήτα, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό τη βέλτιστη και πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση των στελεχών της. Επίσης, και με βάση τη νέα οργανωτική και λειτουργική δομή της εταιρείας, θα πρέπει να εντοπιστούν σημεία που πιθανό να απαιτείται κάποια τροποποίηση σε διαδικαστικό επίπεδο (π.χ. ποιοι αξιολογούν τα στελέχη σε επίπεδο επένδυσης / έργου, πώς αξιολογείται η απόδοση σε περίπτωση συμμετοχής σε πολλά έργα).
- Αναπτυχθεί ένα σύστημα απόδοσης αμοιβών και κινήτρων, ειδικά για τα στελέχη της Βήτα, που να συνδέει την απόδοση του κάθε εργαζομένου κατά τη διάρκεια μίας χρονικής περιόδου με την εξέλιξη της αμοιβής (οικονομικής ή μη) αυτού.

Τα οφέλη του συγκεκριμένου έργου για την εταιρεία συνοψίζονται στα εξής:

- Βελτίωση του ηθικού του προσωπικού, καθώς αυτό θα γνωρίζει την ύπαρξη και λειτουργία ενός προδιαγεγραμμένου και δομημένου συστήματος διοίκησής του

- Αναβάθμιση των προοπτικών επαγγελματικής εξέλιξης του προσωπικού και βελτίωση της δυνατότητας διακράτησης των στελεχών
- Βελτίωση της δυνατότητας προσέλκυσης νέων έμπειρων στελεχών από την αγορά που θα ενισχύσουν τη δυναμική της εταιρείας
- Βελτίωση και ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των στελεχών
- Δυνατότητα άρτιας στελέχωσης των θέσεων εργασίας που θα προκύπτουν στην οργανωτική δομή
- Δυνατότητα ανάπτυξης του προσωπικού της εταιρείας, ούτως ώστε να είναι σε θέση να αναλάβει νέες αρμοδιότητες και καθήκοντα που θα δίνουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής διαδοχής

Κύριες προϋποθέσεις υλοποίησης του συγκεκριμένου έργου είναι:

- Η αποδοχή των τροποποιήσεων του συστήματος αρχικά από τη διοίκηση της εταιρείας, και η δέσμευσή της για τη σωστή εφαρμογή των διαδικασιών
- Η αποτελεσματική επικοινωνία της χρησιμότητας του ευρύτερου συστήματος στο προσωπικό και εκπαίδευση των κύριων διευθυντικών στελεχών, ώστε να διευκολυνθεί η εφαρμογή του
- Η καταγραφή και η αποτίμηση του επιπέδου των ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού προκειμένου να γίνει η τοποθέτησή του στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας, ιδιαίτερα τις νέες που έχουν προκύψει από τη νέα οργανωτική δομή, όπου αυτό είναι δυνατό.

7.5.2.3 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ / ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΈΡΓΩΝ

Δεδομένης της φύσης των εργασιών της Βήτα και της ανάληψης σύνθετων έργων, η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης και παρακολούθησης έργων, με τη χρήση της απαραίτητης πληροφοριακής υποδομής, θεωρείται αναγκαία για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργασιών, της ποιότητας των υπηρεσιών και της διαδικασίας προγραμματισμού της εταιρείας.

Ειδικότερα, η χρήση κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης και παρακολούθησης έργων θα συμβάλει σημαντικά στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων των δύο διευθύνσεων και στην κατάρτιση των πλάνων υλοποίησης κάθε έργου, τόσο από πλευράς πόρων όσο και από πλευράς κόστους. Επίσης, θα βοηθήσει στον συντονισμό των ενεργειών όλων των εμπλεκόμενων στο έργο, την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου του έργου και τον ταχύτερο εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων από τα πλάνα υλοποίησης.

Παράλληλα, το σύστημα διοίκησης έργου είναι δυνατόν να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο διοικητικής πληροφόρησης, να αποτελέσει τη βάση για την

κοστολόγηση των δραστηριοτήτων της εταιρείας αλλά και να συνδεθεί με την αξιολόγηση των εργαζομένων της Βήτα.

Τα οφέλη του συγκεκριμένου έργου για την εταιρεία συνοψίζονται στα εξής:

- αποτελεσματική παρακολούθηση και έλεγχος κάθε φάσης του έργου και επισήμανση των περιοχών κινδύνου
- παραγωγή περιοδικών αναφορών με τις κρίσιμες πληροφορίες ανά έργο για την επίτευξη ολοκληρωμένης διοικητικής πληροφόρησης
- βελτίωση της αποδοτικότητας της εταιρείας μέσα από την αυτοματοποίηση και τον σαφή προσδιορισμό των επιμέρους ενεργειών που οφείλει να εκτελέσει κάθε εμπλεκόμενος στο έργο φορέας

Κύριες προϋποθέσεις υλοποίησης του συγκεκριμένου έργου είναι:

- Η αποτελεσματική αξιολόγηση των αναγκών της εταιρείας για τη χρήση του κατάλληλου λογισμικού πακέτου
- Η αποτελεσματική εκπαίδευση των στελεχών της Βήτα και καλλιέργεια κατάλληλης νοοτροπίας για χρήση του πακέτου και πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του
- Η απρόσκοπτη περιοδική ενημέρωση της εφαρμογής με τα απαραίτητα στοιχεία που αφορούν στο κάθε έργο

7.5.2.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Η υποστήριξη της βέλτιστης εφαρμογής των νέων διαδικασιών και των σχετικών ενεργειών, προϋποθέτει την εγκατάσταση και λειτουργία ενός συστήματος ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης εγγράφων (EDM).

Με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, την επιτάχυνση των διαδικασιών, τη βελτίωση της ευελιξίας της Βήτα και την αποτελεσματικότερη και ταχύτερη παροχή πληροφοριών στην ανώτερη και ανώτατη διοίκηση, η εταιρεία θα πρέπει να αξιολογήσει την σκοπιμότητα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων (document management).

Η ύπαρξη, διακίνηση και φύλαξη αρκετά μεγάλου αριθμού διαφόρων τυποποιημένων ή μη εγγράφων και εντύπων (αλληλογραφία, εταιρικά έντυπα, μελέτες, συμβάσεις) δημιουργεί την ανάγκη για ανάπτυξη και εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, προκειμένου να διασφαλισθεί η εύκολη διαχείριση, διανομή και ο εύκολος και άμεσος εντοπισμός τους κατά περίπτωση από τους ενδιαφερόμενους. Τα αρχεία αυτά μπορεί να υπάρχουν σε μορφή e-mails, fax σε μη ψηφιοποιημένη μορφή, επιστολών, φωτογραφιών, χαρτών, περιοδικών.

Τα χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες του συστήματος ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης εγγράφων θα προσαρμοστούν στις ανάγκες της Βήτα. Ένα τέτοιο σύστημα θα προσφέρει στην εταιρεία πληθώρα δυνατοτήτων, όπως η μηχανογράφηση του πρωτοκόλλου της, η καταγραφή των εγγράφων που φυλάσσονται στο αρχείο της εταιρείας, η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση του συνόλου των εγγράφων μετά από σάρωση (scanning) και η άμεση πρόσβαση σε ηλεκτρονικά έγγραφα από τις διάφορες οργανωτικές μονάδες της εταιρείας βάσει συγκεκριμένων δικαιωμάτων πρόσβασης.

Η εγκατάσταση και χρήση ενός ανάλογου συστήματος θα ωφελήσει σημαντικά την εταιρεία καθώς θα συμβάλλει:

- Στη σημαντική μείωση του χρόνου εκτέλεσης εργασιών της και στον εντοπισμό διαφόρων προβλημάτων (bottlenecks)
- Στη μείωση του αριθμού των αντιγράφων που φυλάσσονται σε φυσική μορφή και του απαιτούμενου φυσικού αποθηκευτικού χώρου
- Στην ασφάλεια της αποθήκευσης και στον έλεγχο πρόσβασης
- Στη βελτίωση των δυνατοτήτων / μεθόδων αναζήτησης εγγράφων, αλλά και τυποποίησης αυτών
- Στον εύκολο και άμεσο εντοπισμό των εγγράφων και στην πρόσβαση σε όλη τη σχετική τεκμηρίωση με αξιοπιστία και ταχύτητα.

Κύριες προϋποθέσεις υλοποίησης του συγκεκριμένου έργου είναι:

- Η δέσμευση της διοίκησης και ενεργή εμπλοκή των στελεχών της Βήτα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου
- Ο αποτελεσματικός προσδιορισμός των αναγκών της Βήτα σε θέματα αποθήκευσης και διακίνησης εγγράφων
- Η αποτελεσματική εκπαίδευση των διαχειριστών (administrators) και χρηστών του συστήματος
- Η αντιμετώπιση της αντίδρασης προς αλλαγή

Προτείνονται τέλος ορισμένες ενέργειες, οι οποίες θα υποστηρίξουν περαιτέρω, όχι μόνο την μακροπρόθεσμη υλοποίηση των διαδικασιών, αλλά και γενικότερα την ευρύτερη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας.

7.5.2.5 ΑΛΛΕΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- **Προσδιορισμός Σημείων Ελέγχου**

Εφ' όσον έχει ξεκινήσει η εκτέλεση των εργασιών της εταιρείας με βάση τις νέες διαδικασίες, (μετά το πέρας της μεταβατικής περιόδου) τα στελέχη του εσωτερικού ελέγχου, σε συνεργασία με τα στελέχη της ομάδας εργασίας θα πρέπει να προσδιορίσουν τα απαραίτητα σημεία ελέγχου για τις διαδικασίες ούτως ώστε να εξασφαλίζεται, τόσο η ορθή όσο και η

ομαλή εκτέλεσή τους, καθώς και η διασφάλιση της τήρησής τους από τα στελέχη της εταιρείας. Αντίστοιχα, θα πρέπει να ορισθούν στην πορεία της εφαρμογής των διαδικασιών, κύριοι δείκτες απόδοσης σε σχέση με το χρόνο, τα όρια και τον όγκο εργασιών που κρίνονται απαραίτητα για την παραγωγική, ορθή και αποδοτική εκτέλεση των εργασιών.

- **Θέσπιση Διαδικασίας Παρακολούθησης / Τροποποίησης των Διαδικασιών**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το εγχειρίδιο διαδικασιών και οι περιγραφές θέσεων εργασίας που καταρτίστηκαν για τη Βήτα είναι δυναμικά έγγραφα τα οποία χρήζουν συνεχούς παρακολούθησης και αναθεώρησης, ούτως ώστε να διατηρούνται ευέλικτα και να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε ανάγκες της εταιρείας. Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να θεσπιστεί ένας τρόπος και μια διαδικασία που να υποστηρίζει αυτήν την προσπάθεια, καθώς επίσης και να οριστούν οι υπεύθυνοι, οι οποίοι θα παρακολουθούν και θα ενεργούν κατάλληλα όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η διαδικασία θα πρέπει να προβλέπει, μεταξύ άλλων:

- Ανάπτυξη λίστας πιθανών βελτιωτικών κινήσεων
- Διενέργεια απαραίτητων προσαρμογών στις διαδικασίες και τις περιγραφές θέσεων εργασίας
- Διενέργεια απαραίτητων προσαρμογών στο πρόγραμμα εκπαίδευσης, στο πλάνο επικοινωνίας κ.λ.π.
- Έλεγχος ορθής τήρησης / υλοποίησης περιγραφών θέσεων εργασίας

- Αναγνώριση των σημείων όπου οι ενέργειες των εργαζομένων δεν είναι σύμφωνες με το νέο τρόπο λειτουργίας

- **Αναθεώρηση της Οργανωτικής Δομής της Εταιρείας Β**

Υπήρξε συνειδητή απόφαση της εταιρείας η υφιστάμενη οργανωτική δομή της να μην τροποποιηθεί κατά πολύ, οι απαιτούμενες οργανωτικές αλλαγές να γίνουν σταδιακά και οι διαδικασίες και οι περιγραφές θέσεων εργασίας να βασισθούν στο προτεινόμενο, σε αυτή τη φάση, οργανωτικό σχήμα. Η ολοκλήρωση της οργανωτικής τροποποίησης θα πρέπει να λάβει χώρα αρκετά μετά την υλοποίηση και ενσωμάτωση των νέων αρχών που προκύπτουν από την υφιστάμενη μελέτη στις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας (ενδεικτικά αναφέρεται ο χρόνος του ενός έτους από το τέλος της μεταβατικής περιόδου), και οι οποίες αναδεικνύουν ως κεντρικό σημείο την υλοποίηση των επενδύσεων / έργων. Αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής, θα είναι η καλύτερη εναρμόνιση της λειτουργικής δομής της εταιρείας με την οργανωτική της δομή (με πιθανότερη την εφαρμογή ενός matrix οργανωτικού συστήματος) και η περαιτέρω αποσαφήνιση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να έχουν προκύψει κατά την περίοδο αυτή.

8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο καλείται να ανταποκριθεί μια επιχείρηση δημιουργεί την ανάγκη για ταχύτητα, ευελιξία και αποτελεσματική επεξεργασία του τρόπου λειτουργίας της. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την ανάγκη απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η μείωση του λειτουργικού κόστους και η βελτίωση της ποιότητας, καθιστά επιτακτική την ανάγκη για ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών της διαδικασιών, έργο που θα εξασφαλίσει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση.

Έτσι, στο πλαίσιο αυτής της εργασίας παρουσιάστηκαν οι βασικές έννοιες του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών καθώς και τα βήματα που ακολουθεί μια εταιρεία για την εφαρμογή του Ανασχεδιασμού μέσα από πραγματικά παραδείγματα ελληνικών εταιρειών. Επιπλέον, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη σπουδαιότητα της διαχείρισης της αλλαγής μέσω του στρατηγικού μέσου της επικοινωνίας και της ορθής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, όπως επίσης και του ουσιαστικού ρόλου της Πληροφοριακής Τεχνολογίας για την επιτυχημένη εφαρμογή του έργου Ανασχεδιασμού.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις και η πληροφορική είναι τόσο στενά συνδεδεμένες ώστε είναι πρακτικά αδύνατο να αλλάξεις το ένα χωρίς να επηρεαστεί το άλλο. Αυτό είναι αληθές και στην περίπτωση των έργων BPR, όπου η Πληροφορική Τεχνολογία, οι επιχειρηματικές διαδικασίες και οι άνθρωποι

που τις υλοποιούν είναι αδιάσπαστα συστατικά σε μια κοινή υποδομή. Η Πληροφοριακή Τεχνολογία μπορεί να συμβάλει σημαντικά σε όλα τα στάδια του ανασχεδιασμού, από το στάδιο του σχεδιασμού και της μοντελοποίησης των διαδικασιών έως την υλοποίηση του έργου, καθώς και τεχνολογική υποστήριξη μετά την ολοκλήρωση του έργου.

Επιπλέον, μέσα από τη συσχέτιση αυτή, νέες προοπτικές μπορούν να διαφανούν για τη χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στα πλαίσια της διευρυμένης έννοιας του BPR, δηλαδή υπό τη θεώρηση της έννοιας του επιχειρησιακού δικτύου ή ακόμη του δικτύου μεταξύ κλάδων. Ερέθισμα για μελλοντική μελέτη, αποτελεί η περαιτέρω διεύρυνση του προτεινόμενου πλαισίου συσχέτισης, λαμβάνοντας υπόψη τον ευρύτερο χώρο των Πληροφοριακών Συστημάτων, καθώς και την επαλήθευση του μοντέλου μέσα από εμπειρική έρευνα σε πραγματικά παραδείγματα έργων Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Andrews D. and Stalick S., 1994, Business Reengineering, The Survival Guide, Prentice Hall PTR.

Davenport T.H., 1993, Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Broadbent, M., Weill, P. and St. Clair, D., 1999, «The implications of information technology information infrastructure for business process redesign», MIS Quarterly, Vol. 23 No. 2, pp. 159-182.

Champy, J.A., 2002, X-Engineering the Corporation: Reinventing Your Business in the Digital Age, Warner Books, New York.

Davenport T.E. and Short J.E., 1990, «The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign», Sloan Management Review.

Earl M.J., 1994, «Viewpoint: The New and Old of Business Process Redesign», Journal of Strategic Information Systems, pp. 5-22.

Fiedler K.D., Grover V. and Teng J.T.C., 1995, «An empirical study of information technology enabled business process redesign and corporate

competitive strategy», European Journal of Information Systems, Vol. 4, pp. 17-30.

Gates, B., 1999, Business the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy, Warner Business Books, New York.

Hammer M. and Champy J., 1993, Reengineering the Corporation, Harper Collins Books, New York.

Hammer, M. and Champy, J., 2001, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, HarperCollins, New York.

Hammer, M. and Stanton, S.A., 1995, The Reengineering Revolution, Hammer and Co., Cambridge, MA.

Heizer J. and Render B., 2004, Operations Management, Pearson Education Inc., New Jersey.

Kalakota, R. and Robinson, M., 1999, E-Business, Roadmap for Success, Addison-Wesley, Reading, MA.

Nissen, M., 1998, «Redesigning reengineering through measurement-driven inference», MIS Quarterly, Vol. 22 No. 4, pp. 509-534.

Papamichail G. and Doukidis G.I., 1995, «A Case-Based Reasoning approach to reaching consensus in Group Decision Support Systems», In Proceedings of 14th European Conference of Operations Research, Jerusalem.

Stadler D.A, Elliot S.A., 1992, «Remake your business», Inform, Vol. 6, No. 2.

Venkatraman N., 1991, «IT-Induced Business Reconfiguration», In The Corporation of the 1990's, Information Technology and Organisational Transformation, Oxford University Press, Oxford.

Verespej, M., 1995, «Reengineering isn't going away», Industry Week, February 20.

Wellins, R.S. and Murphy, J.S., 1995, «Reengineering: plug into the human factor», Training & Development, January 1995.

Wheelen T. and Hunger J., 2002, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Inc., New Jersey.

Wilkinson R., 1991, «Reengineering: Industrial Engineering» in Action, Industrial Engineering, August 1991.

Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Πραματάρη Κ. και Δουκίδης Γ., 1995, «BPR και Τεχνολογία Πληροφορικής, ένα προτεινόμενο πλαίσιο συσχέτισης», 5^ο Ελληνικό Συνέδριο στην Πληροφορική, Αθήνα.

Ζυγιάρης Σ., 2000, Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας), Αθήνα.

Χυτήρης Λ., 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- I. Έντυπο Νέων Απαιτήσεων Χρηστών της Εταιρείας Α
- II. Αρχείο Παρακολούθησης Ανάλωσης Χρόνου Προσωπικού της Εταιρείας Α
- III. Έντυπο Ικανοποίησης Χρηστών Έργου της Εταιρείας Α
- IV. Έντυπο Καταγραφής Κινδύνων Σημαντικών Θεμάτων της Εταιρείας Α
- V. Αίτημα Προμήθειας Εξοπλισμού / Εφαρμογών / Υπηρεσιών της Εταιρείας Α
- VI. Αίτημα Τεχνικής Υποστήριξης της Εταιρείας Α
- VII. Διαδικασία Α της Εταιρείας Β: Αναγνώριση και Διαχείριση Αναπτυξιακών Ευκαιριών (Κ01)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΝΤΥΠΟ ΝΕΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
Α**

(Προς τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης)

A/A: _____

Χρήστης: _____

Τμήμα: _____

Εφαρμογή που αφορά: _____

Ημερομηνία: _____

Βαθμός Επείγοντος:

Κατεπείγον

Επείγον

Κανονικός

Περιγραφή και Σκοπιμότητα του Έργου

Αναλυτική Περιγραφή του Αιτήματος / Απαιτήσεις

Εισήγηση / Προτάσεις

Αριθμός Χρηστών: _____

Υπογραφή Αιτούντος:

Υπογραφή Δ/ντη

Τμήματος: _____

Συμπληρώνεται από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης

Project Manager: _____

**Προγραμματισμένη
Υλοποίηση:** Από: / / Έως: / /

**Παρατηρήσεις /
Σχόλια:**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΑΡΧΕΙΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α

Αρχείο Παρακολούθησης Ανάλωσης Χρόνου Προσωπικού (Time Sheet)

ΠΕΡΙΟΔΟΣ

Μήνας: Μάρτιος

Εβδομάδα: 2

Στέλεχος	Έργο / Εργασία	Κωδικός	Πελάτης	Παρατηρήσεις	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο	Κυριακή	Σύνολο
												0,0
												0,0
												0,0
												0,0
												0,0
												0,0
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Στέλεχος	Έργο / Εργασία		Πελάτης	Παρατηρήσεις	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο	Κυριακή	Σύνολο
												0,0
												0,0
												0,0
												0,0
												0,0
												0,0
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Στέλεχος	Έργο / Εργασία		Πελάτης	Παρατηρήσεις	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο	Κυριακή	Σύνολο
												0,0
												0,0
												0,0
												0,0
												0,0
												0,0
					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ. ΕΝΤΥΠΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΧΡΗΣΤΩΝ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α

Έργο (Τίτλος): _____
 Ον/μο: _____
 Δ/νση - Τμήμα: _____
 Θέση: _____
 Ημερομηνία: _____ / _____ / _____

Παρακαλείσθε να σημειώσετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις σχετικά με την ποιότητα του έργου πληροφορικής που υλοποιήθηκε. Σημειώστε το αντίστοιχο πεδίο χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα.

	Συμφωνώ Απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απολύτως	Δεν σχετίζεται
1. Η υλοποίηση είναι εύχρηστη (user friendly)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Οι χρόνοι ανταπόκρισης της υλοποίησης είναι αποδεκτοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Οι παραγόμενες πληροφορίες / αναφορές είναι ακριβείς και αξιόπιστες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Η υλοποίηση είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις / προδιαγραφές που είχα εκφράσει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Είμαι εις θέση να ολοκληρώνω τις εργασίες μου αποτελεσματικά με τη νέα υλοποίηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Παρέχεται επαρκής εκπαίδευση / υποστήριξη στους τελικούς χρήστες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Είμαι ικανοποιημένος/η με τη γενική ποιότητα / λειτουργικότητα της νέας υλοποίησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Η Ομάδα Έργου παρέδωσε την υλοποίηση μέσα στους συμφωνημένους χρόνους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Τα στελέχη της Ομάδας Έργου προβαίνουν εγκαίρως σε αναφορές της απόδοσης / προόδου του έργου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Τα στελέχη της Ομάδας Έργου δίνουν άμεσες απαντήσεις σε σημαντικά θέματα και επικοινωνούν άμεσα με τους τελικούς χρήστες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Η επικοινωνία που είχα με το Διαχειριστή Έργου και την Ομάδα Έργου ήταν αποτελεσματική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV. ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α

Έργο: _____
 Διαχειριστής Έργου: _____
 Ημερομηνία: / / _____
 Προγραμματισμένη Αναθεώρηση: / / _____

A/A	Περιγραφή	Καταγράφηκε από:	Ημ/νία Καταγραφής:	Προτεραιότητα	Υπεύθυνος	Αναμενόμενη Ημ/νία Λύσης/	Τωρινή Κατάσταση

Προτεραιότητα: **Κ** = Κρίσιμο **Υ** = Υψηλή **Μ** = Μεσαία **Χ** = Χαμηλή
Κατάσταση: **Α** = Ανοικτό **ΑΝ** = Ανάθεση **Ε** = Εξετάσθηκε **ΕΠ** = Επιλύθηκε / Αντιμετωπίσθηκε **ΕΓ** = Εγκρίθηκε
ΑΒ = Αναβλήθηκε **ΚΔ** = Καμία Δράση **Π** = Παρακολούθηση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V. ΑΙΤΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ / ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α

(Προς τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης)

Α/Α: _____

Χρήστης: _____

Τμήμα: _____

Βαθμός Επείγοντος: Κατεπείγον Επείγον Κανονικός

Επιθυμητό Προμηθευόμενο Είδος:

Εξοπλισμός (Hardware) Εφαρμογή (Software) Υπηρεσίες

Αναλυτική Περιγραφή του Αιτήματος Προμήθειας:

--

Υπογραφή Αιτούντος: _____ **Ημερομηνία:** / /

Εγκρίσεις

Υπογραφή Δ/ντη Αιτούντος: _____ **Ημερομηνία:** / /

Υπογραφή Δ/ντη Μηχανογράφησης: _____ **Ημερομηνία:** / /

Συμπληρώνεται από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης

Περιγραφή Προμηθευόμενου Είδους	Τεμάχια	Εκτίμηση Κόστους
Σύνολο		

Ένταξη σε προϋπολογισμό:

Διαθέσιμος Προϋπολογισμός:	
Παρούσα Δαπάνη:	
Νέο Υπόλοιπο:	

Παρατηρήσεις / Σχόλια:

--

Υπογραφή Γενικού Δ/ντη Miele Hellas: _____

Ημερομηνία: / /

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI. ΑΙΤΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Α

(Προς τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης)

A/A: _____

Χρήστης: _____

Τμήμα: _____

Ημερομηνία: / / _____

Βαθμός Επείγοντος:

Κατεπείγον

Επείγον

Κανονικός

Το θέμα αφορά:

Εξοπλισμό (Hardware)

Εφαρμογή (Software)

Αναλυτική Περιγραφή του Αιτήματος

Υπογραφή Αιτούντος: _____

Συμπληρώνεται από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης

Διεκπεραιωτής: _____

Ημ/νία & Ώρα

Διεκπεραίωσης: _____

Παρατηρήσεις /
Σχόλια:

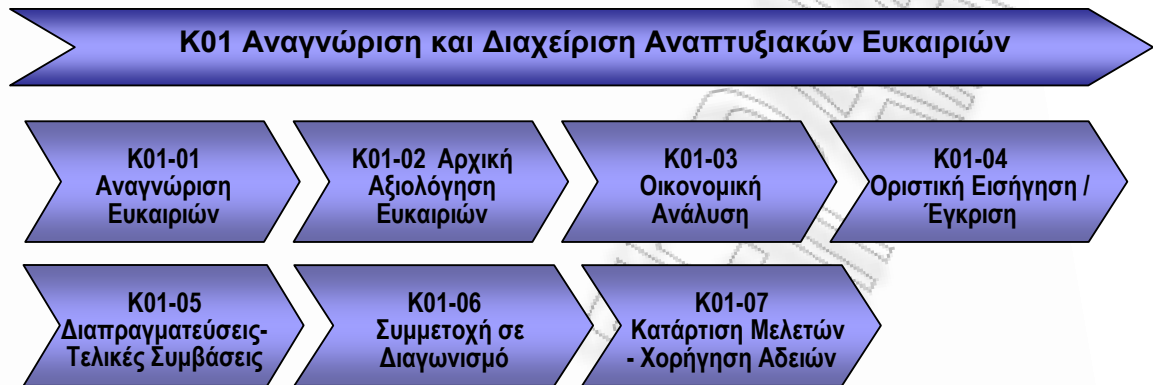
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VII. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Α ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Β: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ (Κ01)

Η διαδικασία «Αναγνώριση και Διαχείριση Αναπτυξιακών Ευκαιριών» περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες και ενέργειες, από τον αρχικό προσδιορισμό και την αρχική διερεύνηση των επενδυτικών προτάσεων, έως την έγκριση για την εκτέλεση της ανάπτυξης / έργου, και τη διενέργεια όλων των απαραίτητων εργασιών έως και τη χορήγηση των αναγκαίων αδειών για την υλοποίηση του τεχνικού σκέλους της επένδυσης.

Εφόσον, ο βασικός στόχος που έχει τεθεί από τη μητρική εταιρεία για τη Βήτα, είναι να αποτελεί την ηγέτιδα στον τομέα της ανάπτυξης και αξιοποίησης ακινήτων, προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες στη βέλτιστη σχέση κόστους-απόδοσης, η διαδικασία αυτή, δεν μπορεί παρά να αποτελεί το θεμελιώδη λίθο και πάνω σε αυτή βασίζεται ουσιαστικά η επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών αυτών στόχων.

Πιο αναλυτικά, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μελετάται κάθε πιθανή ανάπτυξη επιχειρηματικότητας, με σκοπό την κατάδειξη και εκτίμηση συνεργιών, για την καλύτερη πιθανή εκμετάλλευση της ανάπτυξης / έργου, καθώς και την οικονομική ανάλυση, την ετοιμασία επιχειρηματικού σχεδίου και μελέτης βιωσιμότητας, με στόχο την λήψη της ορθότερης απόφασης γύρω από την υλοποίηση της επένδυσης.

Για την ορθότερη εκτέλεση της διαδικασίας της «Αναγνώρισης και Διαχείρισης Αναπτυξιακών Ευκαιριών» κρίνεται απαραίτητος ο διαχωρισμός της στις παρακάτω διαδικασίες (διάγραμμα 7.9):



Διάγραμμα VII.1

Διαδικασία Κ01 της εταιρείας Β: Αναγνώριση και Διαχείριση Αναπτυξιακών Ευκαιριών

Η προϋπόθεση για την έναρξη της διαδικασίας είναι ο εντοπισμός / προσδιορισμός επενδυτικής ευκαιρίας που δύναται να αξιοποιηθεί από τη Βήτα.

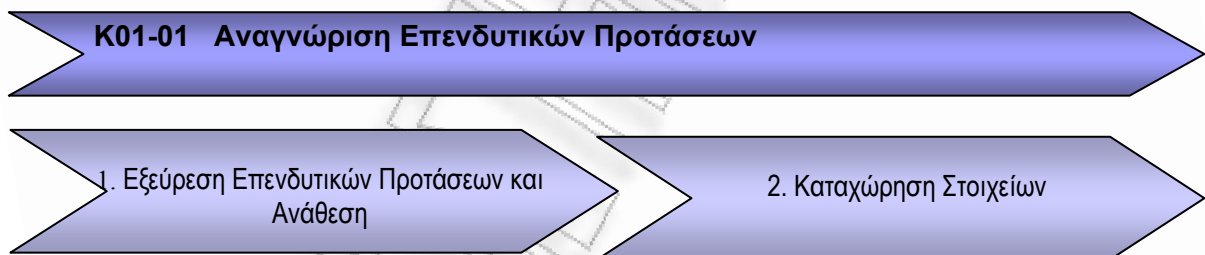
Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η υποδιαδικασία «Αναγνώριση Επενδυτικών Προτάσεων» που περιέχεται στη διαδικασία «Αναγνώριση και Διαχείριση Αναπτυξιακών Ευκαιριών»:

VII.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ (ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Κ01- 01)

Στόχος:

Στόχος της διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός και η αναγνώριση των πιθανών ευκαιριών που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί προς ανάπτυξη η Βήτα, με βάση τους επιχειρησιακούς της στόχους. Παράλληλα, στόχος της διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός των βασικών αρχών που πρέπει να διέπουν την καταγραφή και διαχείριση της επενδυτικής ευκαιρίας / πρότασης, πριν την πρώτη της αξιολόγηση.

Η Αναγνώριση των Επενδυτικών Προτάσεων αποτελείται από τις εξής βασικές ενέργειες :



Διάγραμμα VII.2
Υποδιαδικασία Κ01-01: Αναγνώριση Επενδυτικών Προτάσεων

Εμπλεκόμενα μέλη:

Εντός της εταιρείας:

- Διευθύνων Σύμβουλος
- Διευθυντής Ανάπτυξης (υπεύθυνος διαδικασίας)
- Υπεύθυνος Τμήματος Προώθησης Έργων

- Development Associates

Εκτός της εταιρείας (κατά περίπτωση):

- Μεσίτες
- Ιδιώτες
- Εταιρείες
- Δημόσιοι Φορείς κ.λ.π.

Προϋποθέσεις Έναρξης της Διαδικασίας:

Η ύπαρξη πρότασης για υποψήφιο επενδυτικό έργο που θα μπορούσε να αναπτύξει η Βήτα, καθώς επίσης και η ύπαρξη σαφώς καταγεγραμμένου επιχειρησιακού προγράμματος της εταιρείας.

Περιγραφή της Διαδικασίας:

Υπάρχουν διάφορες πηγές και διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι επενδυτικές προτάσεις / ευκαιρίες μπορούν να αναγνωριστούν, ούτως ώστε να εκτιμηθούν από τα στελέχη της Βήτα. Οι πηγές και οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν:

- **Πιθανές ευκαιρίες από ίδια έρευνα**

Οποιοδήποτε μέλος της εταιρείας μπορεί να αναγνωρίσει μια πιθανή επενδυτική πρόταση με τη μορφή ακινήτου, την οποία και μπορεί να προτείνει για αξιολόγηση στην εταιρεία.

- **Εξωτερικοί παράγοντες**

Ως εξωτερικός νοείται οποιοσδήποτε παράγοντας εκτός της εταιρείας, ο οποίος προτείνει πιθανό έργο ανάπτυξης ακινήτου (π.χ. ιδιώτης, άλλη ιδιωτική εταιρεία, μεσιτικό γραφείο κ.λ.π.). Κατά περίπτωση, ο εξωτερικός παράγοντας μπορεί να είναι ο ίδιος ιδιοκτήτης ακινήτου / οικοπέδου, ή να έχει αντίστοιχες επαφές.

- **Διαγωνισμοί / Διακηρύξεις / Προκηρύξεις / Πλειστηριασμοί**

Η εταιρεία ασχολείται με την ανάγνωση του ημερησίου τύπου, καθώς επίσης και με ενημέρωση μέσω του διαδικτύου ή άλλων σχετικών πηγών για τον εντοπισμό ανακοινώσεων σχετικά με διαγωνισμούς, δημοπρατήσεις, διακηρύξεις, πλειστηριασμούς ακινήτων, κ.λ.π., στους οποίους προβαίνει το δημόσιο ή και ιδιωτικοί φορείς.

Σημειώνεται ότι όλες οι επενδυτικές προτάσεις / ευκαιρίες, ανεξαρτήτως από που προέρχονται, καταγράφονται στα αρχεία της εταιρείας και αξιολογούνται ανάλογα.

1. Εξεύρεση Επενδυτικών Προτάσεων και Ανάθεση	
Πηγή Επενδυτικής Πρότασης (Initiator)	1.1 Καταχωρεί τα σχετικά στοιχεία στο έντυπο XXX (Project Data for Initial Screening). Κατά περίπτωση και ανάλογα με την αρχική πηγή της πρότασης, συμπληρώνονται όσο το δυνατόν περισσότερα από τα παρακάτω στοιχεία: <ul style="list-style-type: none">• Πηγή πρότασης (διαγωνισμός, ιδιώτης, μεσίτης κ.λ.π.)• Είδος ακινήτου (οικόπεδο, κτήριο κ.λ.π.)• Έκταση / μέγεθος• Τοποθεσία• Σημείο επαφής / επικοινωνίας για μελλοντικές ανάγκες (π.χ. ιδιοκτήτης ακινήτου, initiator κ.λ.π.)

	<ul style="list-style-type: none"> • Άλλα σημαντικά στοιχεία (ιστορικό ακινήτου, πιθανά σημεία προσοχής κ.λ.π.) <p>Σε περιπτώσεις διαγωνισμών / διακηρύξεων κ.λ.π., τα διαθέσιμα στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Είδος ανάπτυξης (γραφεία, κατοικίες κ.λ.π.) • Προϋπολογισμός • Χρόνος περάτωσης • Όροι εκμετάλλευσης κ.λ.π. <p>1.2 Το συμπληρωμένο Έντυπο ΧΧΧ προωθείται προς τον Διευθυντή Ανάπτυξης</p>
Διευθυντής Ανάπτυξης	<p>1.3 Ελέγχει το σχετικό έντυπο και τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται σε αυτό</p> <p>1.4 Με βάση τα στοιχεία αυτά, τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρίας και το διαθέσιμο προσωπικό της Διεύθυνσης Ανάπτυξης, και τις εμπειρίες του, αναθέτει σε στέλεχος της διεύθυνσης (κατά προτίμηση σε Development Associate ή σε Development Analyst), την περαιτέρω επεξεργασία των στοιχείων</p>

2. Καταχώρηση Στοιχείων	
Development Associate / Analyst	<p>2.1 Παραλαμβάνει το συμπληρωμένο έντυπο ΧΧ1 και προβαίνει στην καταχώρηση των σχετικών στοιχείων στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η πρόταση λαμβάνει «Κωδικό Έργου». Ο κωδικός αυτός είναι εσωτερικός της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Έργων και δεν έχει σχέση με τους αριθμούς κέντρων κόστους που λαμβάνουν οι εγκεκριμένες αναπτύξεις έργα για σκοπούς χρονοχρέωσης ή για λογιστικούς σκοπούς • Οι πληροφορίες της ανάπτυξης / έργου κωδικοποιούνται με βάση τις ανάγκες της ηλεκτρονικής Βάσης Δεδομένων και τηρούνται σε αυτή

	<p>Σημειώνεται ότι για τις ενέργειες αυτές, ο <i>Development Associate / Analyst</i> δύναται να συνεργαστεί με το άτομο το οποίο κατέγραψε τα αρχικά στοιχεία στο έντυπο XXX (<i>initiator</i>).</p> <p>Η διαδικασία αυτή προβλέπεται να διαρκέσει μία έως δύο εργάσιμες ημέρες από τη στιγμή που δίνεται στον <i>Development Associate</i>.</p> <p>2.2 Υπογράφει το πλήρως συμπληρωμένο έντυπο XXX και το προωθεί στον Διευθυντή Ανάπτυξης για την επεξεργασία και τον προσδιορισμό του αρχικού ενδιαφέροντος (Διαδικασία Κ01-02 – Αρχική Αξιολόγηση Ευκαιριών).</p> <p>2.3 Παράλληλα ενημερώνεται το τμήμα Προώθησης Έργων, με στόχο την καταγραφή της επενδυτικής πρότασης, τόσο στο πλαίσιο συμμετοχής του στη διαδικασία αξιολόγησης όσο και για θέματα ανάλυσης και εξέλιξης των αγορών.</p>
--	--

Διακινούμενα Έγγραφα:

- Έντυπο XXX (Project Data for Initial Screening)

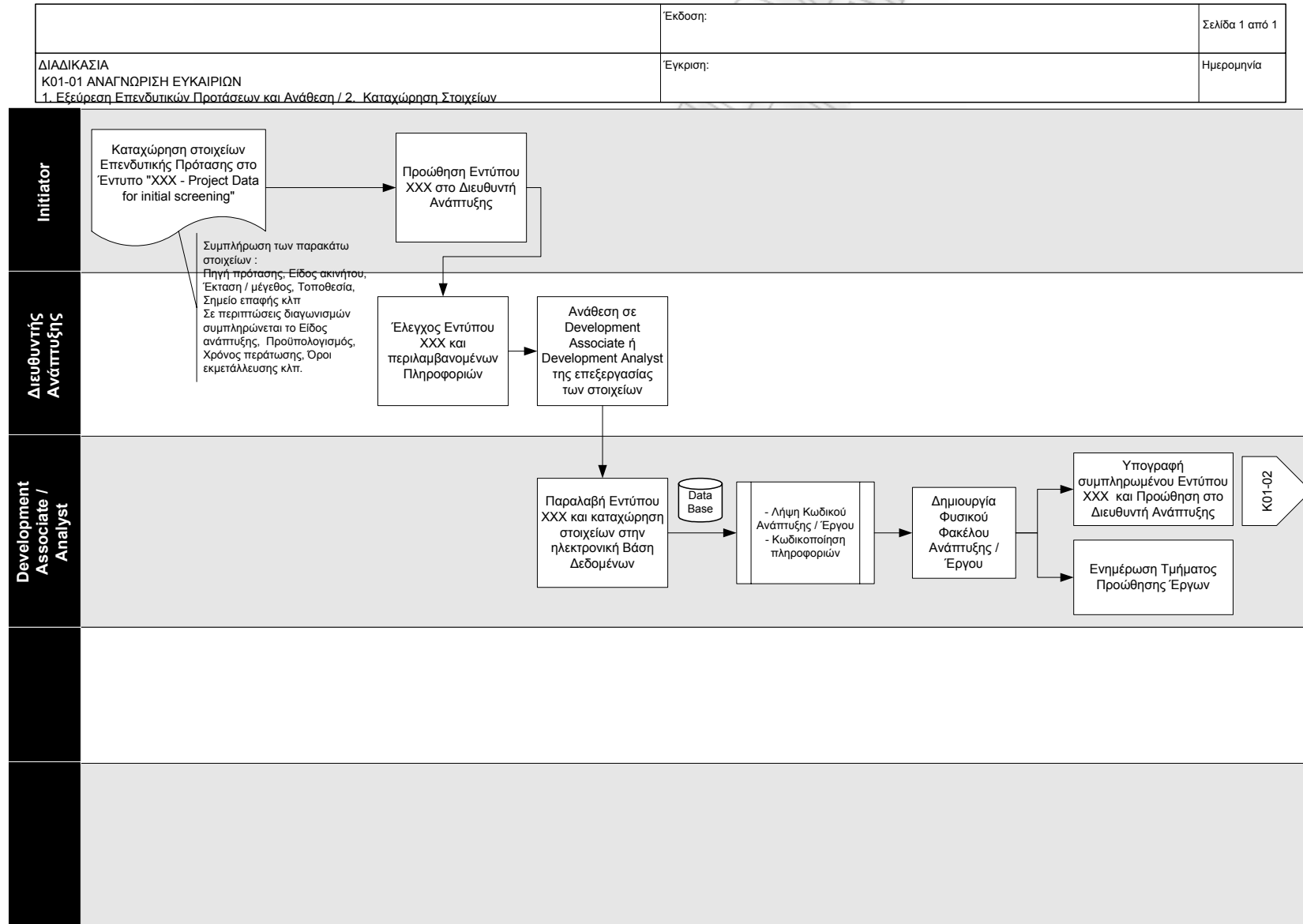
Λήψη Αποφάσεων:

	Εισηγείται	Εγκρίνει	Συμβουλεύει
Συμπλήρωση Εντύπου Project Data for Initial Screening	Development Associate	Διευθυντής Ανάπτυξης	-

Ιστορικό Αλλαγών Διαδικασίας:

Έκδοση	Ημερομηνία	Αιτιολογία Αλλαγών

Διάγραμμα Ροής Υποδιαδικασίας Κ01-01: Αναγνώριση Ευκαιριών



VII.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Β: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΈΡΓΟΥ (Κ02)

Η Διαδικασία Κ02 Διαχείριση Υλοποίησης Τεχνικού Έργου περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που θα οδηγήσουν στην καλή κατασκευή ενός έργου μέχρι την τελική παράδοση αυτού στον Project Director. Ειδικότερα, στόχος της διαδικασίας είναι η διασφάλιση της κατασκευής ενός έργου στον προβλεπόμενο χρόνο, κόστος και ποιότητα, οριοθετώντας όλες τις αναγκαίες εργασίες που πρέπει να υλοποιηθούν μετά από τη χορήγηση των απαιτούμενων οικοδομικών αδειών μέχρι και την ολοκλήρωση του συνόλου των τεχνικών εργασιών.

Η διαδικασία χαρακτηρίζεται από μια ιδιαίτερη ιδιομορφία, καθώς οι επιμέρους διαδικασίες, στις οποίες αναλύεται και μπορούν να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, εκείνες που διέπουν αποκλειστικά τη Διαχείριση της Κατασκευής του Έργου (Κ02-01 Μελέτες Εφαρμογής / Προετοιμασία Εργασιών, Κ02-04 Διοίκηση Εργασιών, Κ02-05 Παραλαβή Έργου) και εκείνες που δύναται ενεργοποιηθούν καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης μιας ανάπτυξης / έργου. Στη δεύτερη αυτή περίπτωση, εντάσσονται οι δύο διαδικασίες που περιγράφουν τον τρόπο διενέργειας διαγωνισμών για την προμήθεια υλικών ή / και υπηρεσιών για τις ανάγκες ενός έργου (Κ02-02 Προετοιμασία Διαγωνισμών και Κ02-03 Επιλογή Αναδόχων), και οι οποίες δύναται να ενεργοποιηθούν είτε κατά τη διάρκεια της Διαδικασίας Κ01 Αναγνώριση και Διαχείριση Αναπτυξιακών Ευκαιριών για την επιλογή κυρίως εξωτερικών συμβούλων (π.χ. μελετητών) είτε κατά τη διάρκεια της διαδικασίας Κ02 Διαχείριση Υλοποίησης Τεχνικού Έργου, κάθε φορά που απαιτείται να

επιλεχθούν εργολάβοι / υπεργολάβοι ή να γίνει προμήθεια υλικών και εξοπλισμού.



Διάγραμμα VII.2
Διαδικασία K02: Διαχείριση Υλοποίησης Τεχνικού Έργου

Ως προς τα εμπλεκόμενα σε κάθε διαδικασία μέλη, θα πρέπει να διευκρινισθεί, ότι ανάλογα με το μέγεθος και τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε ανάπτυξης / έργου, μπορεί να μην εμπλέκεται το σύνολο των στελεχών/ μελών που αναφέρεται κάθε φορά στην αρχή της διαδικασίας. Η περίπτωση αυτή αφορά κυρίως τους ρόλους των Project Manager, Construction Manager και Εργοταξίαρχη, καθώς είναι πιθανό σε ένα έργο, μεταξύ των άλλων:

- Να ταυτίζεται ο ρόλος του Project Manager με αυτόν του Construction Manager. Στην περίπτωση αυτή, ο Project Manager ολοκληρώνει και το σύνολο των ενεργειών του Construction Manager.
- Να ταυτίζεται ο ρόλος του Construction Manager με αυτόν του Εργοταξίαρχη (συνήθως σε έργα τεχνικής φύσεως καθαρά). Στην περίπτωση αυτή, το στέλεχος που αναλαμβάνει καθήκοντα Εργοταξίαρχη ή Construction Manager, είναι υπεύθυνο για την

ολοκλήρωση των ενεργειών/ βημάτων και του δεύτερου εμπλεκόμενου μέλους.

Προϋπόθεση για την έναρξη της διαδικασίας Κ02, αποτελεί η χορήγηση οικοδομικών αδειών για την κατασκευή ενός έργου (διαδικασίες Κ02-01 Μελέτες Εφαρμογής και Προετοιμασία για την Έναρξη των Τεχνικών Εργασιών, Κ02-04 Διοίκηση Εργασιών και Κ02-05 Παραλαβή Έργου). Για την έναρξη της διαδικασίας Κ02-02 Προετοιμασία Διαγωνισμών και κατ' επέκταση της Κ02-03 Επιλογή Αναδόχων, βασική προϋπόθεση έναρξης είναι η ύπαρξη ανάγκης προμήθειας υλικών/ εξοπλισμού ή/ και υπηρεσιών.

VII.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Γ: ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ (Κ03)

Η διαδικασία της «Εμπορικής Διαχείρισης» είναι ιδιαίτερα σημαντική, εφόσον η εκτέλεση των εργασιών που την απαρτίζουν οδηγεί ουσιαστικά στη διάθεση των ακινήτων της εταιρείας, και στη διάθεση / «κλείσιμο» των επενδύσεων / έργων. Η διαδικασία αυτή εκτελείται παράλληλα με τις διαδικασίες Ανάπτυξης και Εκτέλεσης των επενδύσεων / έργων και περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που θα διασφαλίσουν την καλύτερη δυνατή προώθηση και εν γένει εμπορική αξιοποίηση των επενδύσεων / ακινήτων της εταιρείας.

Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, η διαδικασία περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με όλο το φάσμα των εργασιών που μπορεί να προκύψουν κατά την εκτέλεση της ανάπτυξης / έργου και που αφορούν στην προώθηση και διάθεσή του. Αυτές περιλαμβάνουν την αξιολόγηση προτάσεων και την παροχή των απαραίτητων αναλυτικών εκτιμήσεων / απόψεων για την εμπορευματοποίηση των υφιστάμενων ή και των προτεινόμενων επενδύσεων / έργων, την επιλογή των tenants, τις συζητήσεις / διαπραγματεύσεις με πιθανούς πελάτες, τις απαραίτητες ενέργειες για το «κλείσιμο» των επενδύσεων / έργων (διαπραγματεύσεις και οριστικοί όροι και προϋποθέσεις πώλησης ή εκμίσθωσης ακινήτων). Παράλληλα, περιλαμβάνει και δραστηριότητες οι οποίες ουσιαστικά δρουν υποστηρικτικά στις παραπάνω ενέργειες, όπως η έρευνα αγοράς, η καλλιέργεια των επαφών με τους φορείς της αγοράς, οι ευρύτερες ενέργειες διαφήμισης και προώθησης της εταιρίας και η διασφάλιση της καλής της φήμης, κ.λ.π. Οι ενέργειες

αλληλοσυμπληρώνονται, και για το λόγο αυτό συμβαίνουν ταυτόχρονα και παράλληλα (όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα).

Για την ορθότερη εκτέλεση της Διαδικασίας της «Εμπορικής Διαχείρισης» κρίνεται απαραίτητος ο διαχωρισμός της στις παρακάτω δραστηριότητες (διάγραμμα 7.12):



Διάγραμμα VII.3
Διαδικασία K03: Εμπορική Διαχείριση

Η ύπαρξη επενδυτικής ευκαιρίας ή η ύπαρξη ακινήτου προς διάθεση / αξιοποίηση είναι η βασική προϋπόθεση για την έναρξη της διαδικασίας. Σημειώνεται ότι ενέργειες της διαδικασίας αυτής οφείλουν να εκτελούνται αδιάλειπτα.

VII.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Δ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ (Κ04)

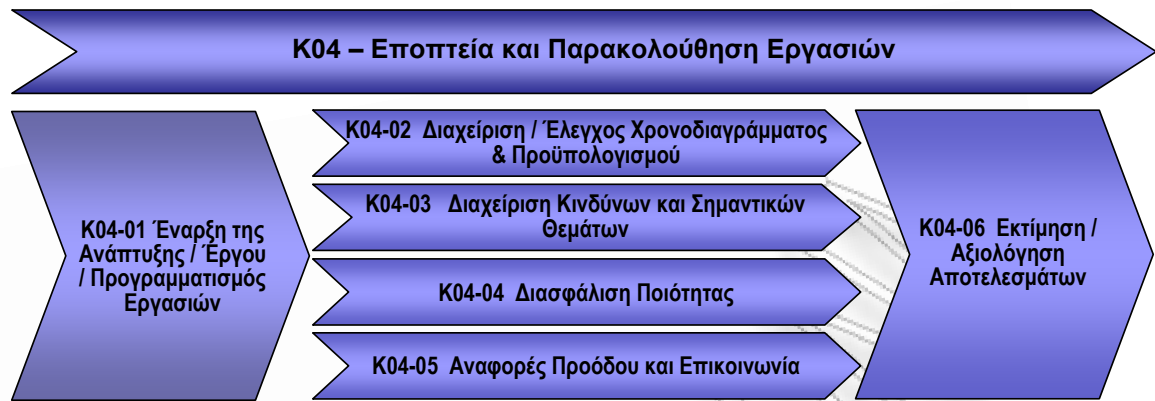
Η διαδικασία Εποπτείας & Παρακολούθησης Εργασιών αποτελεί στην ουσία ένα εργαλείο το οποίο ως στόχο έχει να διευκολύνει τα στελέχη της Βήτα στην εποπτεία και παρακολούθηση των αναπτύξεων / έργων που αναλαμβάνουν. Θεωρείται ότι οι αναπτύξεις / έργα, ανεξαρτήτως αν πρόκειται για επενδύσεις / έργα που αναλαμβάνει η εταιρεία μόνη της ή με συνεργάτες μέσω joint ventures, έχουν τις ίδιες βασικές ανάγκες παρακολούθησης και αναφορών.

Ο κύριος στόχος της διαδικασίας αυτής είναι ουσιαστικά η εγκατάσταση ενός μηχανισμού εποπτείας, διοίκησης και παρακολούθησης του συνόλου των εργασιών που εκτελούνται από την αρχή της ανάπτυξης / έργου (π.χ. από την αξιολόγηση μίας επενδυτικής πρότασης) έως το τέλος του (π.χ. την πώληση ακινήτου), με σκοπό την έγκαιρη και συντονισμένη πρόληψη προβλημάτων, την ποιοτική προσέγγιση των θεμάτων που προκύπτουν, καθώς και την εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης κινδύνου. Ουσιαστικά, η διαδικασία αυτή προσφέρει ένα οργανωμένο και ευέλικτο πλαίσιο διοίκησης και ελέγχου, με χρήση κατάλληλων εργαλείων, μέσω του οποίου μια ανάπτυξη / έργο μπορεί να ολοκληρωθεί με επιτυχία.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το κάθε ανάπτυξη / έργο που αναλαμβάνει η Βήτα είναι μοναδικό και διαφοροποιείται από τα άλλα τόσο σε επίπεδο είδους / δραστηριότητας, όσο και σε επίπεδο μεγέθους, διάρκειας, πολυπλοκότητας,

αριθμού εμπλεκομένων μελών, κ.λ.π. Παρόλα αυτά, η διαδικασία εκτέλεσης οποιασδήποτε επένδυσης / έργου διέπεται από ορισμένες κοινές αρχές και οφείλει να ακολουθεί ορισμένες βασικές ενέργειες οι οποίες θα οδηγήσουν και θα διευκολύνουν την καλύτερη εκτέλεση της ανάπτυξης / έργου και κατά συνέπεια την επιτυχή έκβασή του. Για το λόγο αυτό, οι δραστηριότητες, οι μηχανισμοί και τα εργαλεία που περιγράφονται στη συνέχεια μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε αυτούσια, είτε με τις απαραίτητες προσαρμογές με βάση τις εκάστοτε ανάγκες για τη Εποπτεία και την Παρακολούθηση των Εργασιών.

Όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 7.13, η Εποπτεία και η Παρακολούθηση των Εργασιών αποτελείται από έξι διακριτές διαδικασίες που ξεκινάνε από τον Προγραμματισμό της Ανάπτυξης / Έργου έως την Αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων που προκύπτουν μετά την ολοκλήρωσή του. Οι ενέργειες που αφορούν στη Διαχείριση / Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος & Προϋπολογισμού (Κ04-02), στη Διαχείριση Κινδύνων και Σημαντικών Θεμάτων (Κ04-03), στη Διασφάλιση Ποιότητας (Κ04-04) και στις Αναφορές Προόδου και Επικοινωνία (Κ04-05), οφείλουν να εκτελούνται καθ' όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης / έργου, διασφαλίζοντας έτσι συνολικά την ομαλή εκτέλεσή του. Η αξιολόγηση των περιοχών κινδύνου και των σημαντικών θεμάτων που προκύπτουν, καθώς και ο προσδιορισμός της διαδικασίας διαχείρισής τους, έχει ως απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων ποιότητας.



Διάγραμμα VII.4
Διαδικασία Κ04: Εποπτεία και Παρακολούθηση Εργασιών

Σημαντικό παράγοντα επιτυχίας αποτελεί η ύπαρξη κοινής αντίληψης της προσέγγισης της ανάπτυξης / έργου από όλους τους εμπλεκόμενους. Οι Project Directors επωμίζονται την ευθύνη να προωθήσουν την ιδέα αυτή προς όλους τους εμπλεκόμενους και να υποστηρίξουν την παρακολούθηση και υλοποίηση των αναπτύξεων / έργων με βάση τις προδιαγεγραμμένες διαδικασίες και απαιτήσεις της κάθε επένδυσης / έργου.

Ιστορικό Αλλαγών Διαδικασίας:

Έκδοση	Ημερομηνία	Αιτιολογία Αλλαγών