



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΡΧΕΙΟΝΟΜΙΑΣ, ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

**ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Όνομα φοιτητή: ΚΑΨΑΣΚΗ ΕΛΕΝΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΣΑΚΑΣ ΔΑΜΙΑΝΟΣ

Αθήνα, Μάιος 2018



Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων.....	1
Γενική Περίληψη.....	4
Abstract	6
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στην Αναδιοργάνωση.....	8
1.1 Διευκρίνιση Βασικών Εννοιών	9
1.2 Παραδοσιακές επιχειρήσεις	11
1.3 Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι παραδοσιακές επιχειρήσεις.....	11
1.4 Ιστορία και εξέλιξη Αναδιοργάνωσης Επιχειρηματικών Διαδικασιών	12
1.5 Τομείς δραστηριότητας της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.....	15
1.6 Πληροφορία και γνώση, βασικές συνδέσεις	16
Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία.....	18
Κεφάλαιο 2: Ανάλυση Μεθοδολογιών Ανασχεδιασμού	20
2.1 Τι είναι η τεχνική Business Process Re-engineering.....	21
2.2 Αλλαγές που οφείλονται στον ανασχεδιασμό	21
2.3 Στόχοι ανασχεδιασμού.....	22
2.4 Οι αρχές της αναδιοργάνωσης	23
2.5 Μεθοδολογία εφαρμογής BPR.....	24
2.5.1 Μεθοδολογία Hammer/Champy	25
2.5.2 Μεθοδολογία Davenport.....	26
2.5.3 Μεθοδολογία Kodak.....	28
2.5.4 Μεθοδολογία Manganelli και Klein.....	29
2.6.1 Εννοιολογικό μοντέλο από τους Carr, Johansson and Krieter.....	31
2.6.2 Γενικό πλαίσιο εννοιολογικού μοντέλου	36
2.7 Οφέλη της αναδιοργάνωσης	47
2.8 Επιτυχία της Αναδιοργάνωσης	48

2.9 Πιθανά εμπόδια για την επιτυχία	49
2.10 Χαρακτηριστικά και οφέλη του BPR.....	53
Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία.....	56
Κεφάλαιο 3: Βήματα υλοποίησης BPR	57
3.1 Μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών	58
3.2 Κύκλος ζωής Διαδικασίας	61
3.3 Ανάλυση διαδικασιών.....	67
3.4 Μοντέλο κύκλου ζωής οργανισμού	69
3.5 Αρχές στρατηγικής αλλαγής.....	75
Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία.....	78
Κεφάλαιο 4: Προβληματική Έρευνας.....	79
4.1- Q1 Στρατηγικές Μεθοδολογίες.....	80
4.1- Q2 Επιχειρηματική Αναδιοργάνωση	80
4.1-Q3 Χρήση ηλεκτρονικής παρακολούθησης.....	80
4.1- Q4 Αποτελεσματικότητα αναδιοργάνωσης	81
4.1- Q5 Επιχειρηματικές προτεραιότητες	81
4.1- Q6 Τύπος οργανισμού	81
Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία.....	82
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα- Συμπεράσματα	84
5.1 Καθορισμός ερευνητικών στόχων.....	84
5.2 Έρευνα με ερωτηματολόγιο.....	84
5.3 Παρουσίαση ερωτηματολογίου.....	85
5.4 Factor analysis	122
5.5 Απονα	124
5.6 Συμπεράσματα.....	130
Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία.....	132
Ανοιχτά προβλήματα	133
Παράρτημα Α	135
Παράρτημα Β	141

Αφιερώνεται

Θα ήθελα να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, οι οποίοι στήριξαν τις σπουδές μου φροντίζοντας πάντα για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μου αλλά και τους καθηγητές του τμήματος που μου παρείχαν τις γνώσεις και τη βοήθεια τους καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου. Τέλος ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας πτυχιακής Δαμιανό Σακά καθώς με βοήθησε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να ολοκληρώσω τις σπουδές μου.

Γενική Περίληψη

Η Διαδικασία Αναδιοργάνωσης Επιχειρήσεων (Business Process Reengineering - BPR) περιλαμβάνει αλλαγές τόσο στις δομές όσο και στις διαδικασίες στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Όλες οι διαστάσεις μιας επιχείρησης, μπορούν να αλλάξουν μέσα από τη διαδικασία αναδιοργάνωσης. Η Τεχνολογία Πληροφοριακών Συστημάτων παίζει σημαντικό ρόλο στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης, αφού επιτρέπει στον οργανισμό να διεκπεραιώνει διαδικασίες σε διαφορετικές τοποθεσίες, δίνει δυνατότητα προσαρμογής στις παραγωγικές διαδικασίες, επιτρέπει την ταχύτερη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες και συμβάλλει σε ταχύτερες συναλλαγές. Γενικότερα, το BPR επιφέρει αλλαγές στον τρόπο που εκτελούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες ώστε αυτές να γίνουν αποδοτικότερες.

Το BPR υποστηρίζει την επανεξέταση των διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενθαρρύνει έναν οργανισμό να ξεκινήσει από το μηδέν και να εργαστεί για την ανάπτυξη της επιχείρησης έχοντας σκοπό την βελτίωση των επιδόσεων και των εσόδων. Επικεντρώνεται στις διαδικασίες που απαιτούνται για τον επανασχεδιασμό των στρατηγικών διαδικασιών και διαδικασιών προστιθέμενης αξίας που υπερβαίνουν τα οργανωτικά σύνορα. Είναι μια διαλειτουργική προσέγγιση και απαιτεί υποστήριξη από όλα σχεδόν τα τμήματα του οργανισμού. Επίσης περιλαμβάνει τον εντοπισμό των διαδικασιών και στη συνέχεια παραθέτει διεξοδικά την ανάλυση. Σχεδιάζεται λοιπόν μια ανασκόπηση των μεθοδολογιών ώστε ο οργανισμός να γνωρίζει που στοχεύει για να επιτύχει. Φυσικά χρειάζεται η συγκριτική αξιολόγηση και έτσι ξεκινάει το σχέδιο να ισχύει και υλοποιείται η διαδικασία ανασχεδιασμού με μοναδικό στόχο τη βελτίωση.

Οι επιχειρήσεις αναλύθηκαν, κατανεμήθηκαν, συντέθηκαν, και έθεσαν φυσικά ως στόχο τους τη μεγιστοποίηση των κερδών. Βέβαια ο στόχος αυτός έχει αρκετές πλευρές. Για να επιτευχθεί το κέρδος θα πρέπει να υπάρχει αποδοτικότητα της παραγωγής, η βασική φυσικά αξία του πελάτη,

βελτιστοποίηση του κόστους καθώς και άλλα άλλες εξίσου σημαντικές λειτουργίες που οδηγούν τελικά στον ίδιο σκοπό κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας. Η έρευνα για την οργανωτική ανάπτυξη και τη δομή των επιχειρήσεων απέδειξε ότι οι οργανώσεις, όπως και κάθε ζωντανός οργανισμός, περνούν από έναν αναπτυξιακό κύκλο ζωής και υποβάλλονται σε επαναλαμβανόμενα και προβλέψιμα πρότυπα συμπεριφοράς καθ' όλη τη διάρκεια. Σε κάθε στάδιο ανάπτυξης, ο οργανισμός πρέπει να αντιμετωπίσει μια νέα σειρά προκλήσεων. στην επίλυση των οποίων προχωρά μέσω του επόμενου σταδίου. Ριζικές αλλαγές στην ηγεσία, τη διαχείριση και τον τρόπο σκέψης είναι απαραίτητες για την εξισορρόπηση του ελέγχου και της ευελιξίας για να διατηρηθεί ο ρυθμός της προόδου.

Όπως γίνεται αντιληπτό στα κεφάλαια του θεωρητικού πλαισίου, η εργασία αυτή αναφέρεται στην αναγκαιότητα αλλά και τη χρησιμότητα της αναδιοργάνωσης σε κάθε οργανισμό. Η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης φυσικά δεν εξαρτάται μόνο από τον οργανισμό αλλά κυρίως από το υπαλληλικό προσωπικό. Μέσω της ατομικής συνεισφοράς, το υπαλληλικό προσωπικό καλείται να αποδείξει πόσο διατεθειμένο είναι να επιτευχθεί κάθε στόχος του οργανισμού ώστε να φτάσει η επιχείρηση στο επίπεδο της επιτυχίας. Όπως αποδεικνύεται, με την ακολουθία στρατηγικών μεθοδολογιών και σωστή καθοδήγηση του στελεχιακού δυναμικού στο υπαλληλικό προσωπικό, η διαδικασία της αναδιοργάνωσης μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην αντίληψη των πελατών επομένως και στα πλαίσια του ανταγωνισμού.

Για την επιβεβαίωση του θεωρητικού πλαισίου κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή ερωτηματολογίου έρευνας. Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν θα γίνει η ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου σχετικά με τους παράγοντες απόδοσης και παραγωγικότητας του προσωπικού σε καθεστώς τεχνολογικής αναδιοργάνωσης. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε κατάλληλα άτομα με απασχόληση σε εταιρίες και επιχειρήσεις ώστε να υπάρξει ένα πραγματικό αποτέλεσμα. Μετά την παρουσίαση και ανάλυση του ερωτηματολογίου θα προκύψουν τα ανάλογα συμπεράσματα.

Abstract

Business Process Reengineering – BPR includes changes in the structures as well as the processes in the operational environment. Every dimension of enterprise can be altered through BPR. Information technology plays a fundamental part in the rearrangement of an enterprise as it allows the organization to fulfill processes in different localities and to adapt its productive processes. Also, Information technology enables the rapid delivery of products and services to customers as well as contributing to faster transactions. In general, BPR brings changes in the way that operational processes are executed so as to become more efficient.

BPR supports the reevaluation of the processes of an enterprise, encourages the organization to start from zero and to work towards growth by having aim the improvement of results and revenue. BPR focuses on the processes required in order to re-design the strategic processes and the processes of added value that may exceed the organizational borders. BPR is an interoperable approach that requires support from almost all departments of an organization. Furthermore, it includes the acquisition of the processes and afterwards it provides their thorough analysis. Thus, an examination of methodologies is planned in order of the organization to achieve its goals. Finally, a comparative evaluation is needed in order to for the plan and the reevaluation process to be set in motion with only objective the improvement.

Enterprises have been analyzed, distributed and composed. They have set as their goal the maximization of profits. Of course this goal has various sides. In order for this goal to be met, there should be efficiency of production, the fundamental value of the costumer, the optimization of the cost as well as others equally important functions that finally lead to the same goal of the enterprising process. The research of the organizational growth and structure has proven that organizations, like any living organism, go through a developing circle of life and are submitted to repeated and predictable behavior models throughout. In each stage of growth, the organization needs to face numerous challenges that find their solution via the following

stage. Finally, radical changes in leadership, management and way of thinking are essential so as to balance control and flexibility by maintaining the rhythm of progress.

As it can be seen in the chapters of the theoretical framework, this paper refers to the necessity and the usefulness of the reorganization in every organization. The reorganization of a business is not only dependent on the organization but mainly on the staff. Through the individual contribution, staff are required to demonstrate how much they are willing to achieve each goal set by the organisation in order for the company to reach the desired level of success.

In order to confirm the theoretical framework, it was necessary to conduct a survey questionnaire. This chapter will therefore analyse the results of the questionnaire on the performance and productivity factors of the personnel through technological reorganization. The questionnaire was given to people considered suitable that work for companies and businesses in order to obtain a real result. After the presentation and analysis of the questionnaire the relevant conclusions will be drawn

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στην Αναδιοργάνωση

Tα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, όσο και στον τεχνολογικό τομέα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αντιδράσουν με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Αρχικά, καθιερώθηκε η χρήση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων από τις επιχειρήσεις. Σκοπός αυτού ήταν ο εξορθολογισμός της διοίκησης, η μείωση του κόστους λειτουργίας και του διαχειριστικού χρόνου, η βελτίωση της επικοινωνίας και των διαδικασιών και τέλος η μείωση των λαθών μέσα από συστήματα αυτοματοποίησης.

Επιπρόσθετα, δόθηκε βάρος στην επιχειρηματική βελτίωση. Πιο συγκεκριμένα, βασικοί στόχοι της επιχειρηματικής βελτίωσης αποτελούν η μείωση κόστους λειτουργίας και εργατικής προσπάθειας, μικρότεροι χρόνοι ανάπτυξης, παραγωγής και διάθεσης προϊόντων, περισσότερες πωλήσεις και μεγαλύτερα κέρδη. Με βάση τους παραπάνω στόχους αναπτύχθηκαν ποικίλες μεθοδολογίες και φιλοσοφίες διοίκησης με σκοπό την επιχειρηματική βελτίωση, δίνοντας την απαραίτητη προσοχή στην έννοια της διαδικασίας.

Σκοπός της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η μελέτη της μεθοδολογίας ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών σε οργανισμούς πληροφόρησης. Πιο συγκεκριμένα, θα εστιάσουμε στην χρήση της Διαδικασίας Αναδιοργάνωσης Επιχειρήσεων (Business Process Reengineering - BPR), μια από τις πιο ισχυρές μεθόδους αναδιοργάνωσης που επέφερε καινοτόμες αλλαγές στη δομή πολλών οργανισμών.

Περίληψη

Η Διαδικασία Αναδιοργάνωσης Επιχειρήσεων (Business Process Reengineering - BPR) περιλαμβάνει αλλαγές τόσο στις δομές όσο και στις διαδικασίες στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Όλες οι διαστάσεις μιας επιχείρησης, μπορούν να αλλάξουν μέσα από τη διαδικασία αναδιοργάνωσης (BPR). Η Τεχνολογία Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Technology) παίζει σημαντικό ρόλο στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης, αφού επιτρέπει στον οργανισμό να διεκπεραιώνει διαδικασίες σε διαφορετικές τοποθεσίες, δίνει δυνατότητα προσαρμογής στις παραγωγικές διαδικασίες, επιτρέπει την ταχύτερη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες και συμβάλλει σε ταχύτερες συναλλαγές. Γενικότερα, το BPR επιφέρει αλλαγές στον τρόπο που εκτελούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες ώστε αυτές να γίνουν αποδοτικότερες.

Κεντρική ιδέα:

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται όλες οι βασικές έννοιες για τη διευκρίνιση της αναδιοργάνωσης καθώς και παρατίθεται ιστορική αναδρομή για σωστή ένταξη του αναγνώστη στο θέμα.

Λέξεις κλειδιά:

Επιχείρηση, Αναδιοργάνωση, Οργανισμός, Παραγωγικότητα, Ανταγωνισμός

1.1 Διευκρίνιση Βασικών Εννοιών

Επιχείρηση:

Επιχείρηση χαρακτηρίζεται κάθε αυτόνομη οικονομική μονάδα που δραστηριοποιείται στον εμπορικό τομέα της παραγωγής προϊόντων, της παροχής υπηρεσιών και είναι σε θέση να επιφέρει πόρους. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι κατά κύριο λόγο το κέρδος, καθώς και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν έτσι ώστε να υλοποιήσουν τους σκοπούς τους.

Η σημερινή εποχή θεωρείται ένα οργανωμένο σύνολο που καθορίζεται από τη δομή και τις λειτουργίες του. Επομένως και η κοινωνία μας μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας οργανισμός που αποτελείται από μέλη που εργάζονται για ένα κοινό στόχο. Σκοπός των μελών είναι η κάλυψη των βασικών αναγκών κάθε οργανισμού. Επιχείρηση σύμφωνα με πολλούς ερευνητές είναι κάθε οικονομική μονάδα που δημιουργείται από ένα ή περισσότερα άτομα και αποσκοπεί στην κάλυψη των αναγκών της ίδιας αλλά κυρίως των πελατών της που θα την εντάξουν στην αγορά φέροντας κέρδη.

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με:

- Το μέγεθος (μικρές, μεσαίες, μεγάλες)
- Το αντικείμενο ενασχόλησης τους (επιχειρήσεις αρχικής παραγωγής, δευτερογενούς παραγωγής, τριτογενούς παραγωγής)
- Τον φορέα (δημόσιες, ιδιωτικές, μεικτές)
- Τη νομική μορφή τους (ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες, περιορισμένης ευθύνης, ανώνυμες, συνεταιρισμοί)

Καθοριστικό ρόλο σε κάθε περίπτωση παίζει η οργάνωση κάθε επιχείρησης. Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίσουν τον αντικειμενικό στόχο της επιχείρησης προσπαθούν όλοι για ένα κοινό σκοπό, το κέρδος. Από την άλλη πλευρά σημαντικό ρόλο παίζει και ο ηγέτης-manager ο οποίος αναδεικνύεται πολλές φορές μέσα από τα τμήματα υπαλλήλων και είναι σε θέση να διευθύνει και να κατευθύνει σωστά τις ομάδες.

Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων:

Η Αναδιοργάνωση Επιχειρηματικών διαδικασιών ξεκίνησε με στόχο την ενίσχυση των οργανισμών στην αναθεώρηση του ως τώρα τρόπου λειτουργίας και εργασίας τους, έτσι ώστε να υπάρξει ανάπτυξη εξυπηρέτησης πελατών, μείωση λειτουργικού κόστους και διεθνής ανταγωνιστικότητα. Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της αναδιοργάνωσης . Στην ουσία είναι μια μέθοδος επιχειρησιακής αλλαγής με στόχο την διατήρηση της εταιρίας στον ανταγωνιστικό κόσμο.

1.2 Παραδοσιακές επιχειρήσεις

Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε τμήματα και υπηρεσίες [1]. Κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για ορισμένες σειρές προϊόντων και υπηρεσιών αλλά σε κάθε περίπτωση είναι αναγκαία η συνεργασία διαφορετικών τμημάτων για κάθε προϊόν. Αυτή η ιδέα επικράτησε για περίπου δυο αιώνες βασισμένη στην θεωρία του Adam Smith περί διατμηματισμού των εργασιών μέσα σε έναν οργανισμό. Σαν ιδέα υπήρξε απλή και παράλληλα παραγωγική αφού εξειδικευμένοι υπάλληλοι προετοιμάζουν ατομικά στοιχειώδεις εργασίες και επιφέρουν πολύ μεγαλύτερα αποτελέσματα από ότι θα επέφεραν προετοιμάζοντας όλη την διαδικασία.

1.3 Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι παραδοσιακές επιχειρήσεις

Το αποτέλεσμα της προσέγγισης του Adam Smith είναι ο διαχωρισμός των υπαλλήλων σε μικρότερα τμήματα. Οι υπάλληλοι μαθαίνουν να κάνουν το δικό τους εργασιακό μερίδιο άριστα χωρίς κανείς να τους εξηγεί ποιος είναι ο στόχος της γενικότερης διαδικασίας και που συνεισφέρει η ατομική τους εργασία στον τελικό σκοπό. Αυτό οδηγεί σε κακής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών κυρίως για τους παρακάτω δυο λόγους [2].

1. Πολλές επιχειρήσεις δεν θέτουν ως προτεραιότητα τον πελάτη.

Οι επιχειρήσεις αυτές παρέχουν προϊόντα- υπηρεσίες στους πελάτες, αλλά όχι λύσεις στα προβλήματα τους. Πέρα από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν εστιάζουν στον πελάτη αναφορικά με τα προϊόντα τους, πολλές επιχειρήσεις δεν είναι επίσης αφοσιωμένες στον πελάτη αναφορικά με την εξυπηρέτηση πελατών. Ο Michael Hammer προσδιορίζει το λόγο αυτού ως την έλλειψη γνώσεων των υπαλλήλων αναφορικά με τις υπηρεσίες. Ο κάθε υπάλληλος είναι αφοσιωμένος μόνο στο δικό του μερίδιο ευθύνης το οποίο περιλαμβάνει ατομικά καθήκοντα ενώ κανείς δεν ενδιαφέρεται για συνολική διαδικασία η οποία θα διασφαλίσει την ικανοποίηση όλων των πελατών στο τέλος της ημέρας. Ένας ακόμη λόγος που μια επιχείρηση δεν εστιάζει στον πελάτη είναι ότι χωρίζεται σε δεκάδες διαφορετικά τμήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το κάθε τμήμα να αντιμετωπίζει τον εκάστοτε πελάτη σύμφωνα με τα δικά του πρότυπα. Ο πελάτης από την άλλη πλευρά

αναγκάζεται να έρθει αντιμέτωπος με τα διαφορετικά τμήματα μιας εταιρίας η οποία προσπαθεί να λύσει ένα πρόβλημα.

2. Υπερβολικός χρόνος και πόροι ξοδεύονται σε μη αξιόλογες διαδικασίες.

Ο Michael Hammer τονίζει ότι οι εργαζόμενοι αναλώνονται σε ανώφελες δραστηριότητες οι οποίες δεν παρατηρούνται από τους πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως παραδείγματος χάρη ένας υπάλληλος να γράφει αξιολογήσεις που κανένας δεν διαβάζει ή να κάνει απρόσεκτα εργασίες που στη συνέχεια θα χρειαστεί να ξαναγίνουν. Σύμφωνα με τον Hammer οι εργασίες εκτελούνται με καθυστέρηση και όχι γιατί οι υπάλληλοι καθυστερούν την ολοκλήρωση των γενικών τους καθηκόντων, αλλά γιατί αναλώνονται σε καθήκοντα και εργασίες που δεν είναι απαραίτητες να γίνουν [3]. Ακόμη ένας λόγος είναι εξαιτίας των καθυστερήσεων που οφείλονται στην εναλλαγή των εργασιών από το ένα τμήμα στο άλλο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η εξυπηρέτηση πελατών να περιλαμβάνει λάθη όχι λόγω των λαθών των υπαλλήλων στην ατομική τους εργασία αλλά λόγω παρεξηγήσεων μεταξύ των τμημάτων. Καταληκτικά, οι περισσότεροι λόγοι που οδηγούν σε κακή εξυπηρέτηση πελατών συνδέονται με το γεγονός ότι η εταιρία δεν έχει ως κίνητρο της τη γενικότερη διαδικασία.

1.4 Ιστορία και εξέλιξη Αναδιοργάνωσης Επιχειρηματικών Διαδικασιών

Η Αναδιοργάνωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών ξεκινάει περίπου πριν μια δεκαετία, όταν ορισμένες εταιρίες συνειδητοποίησαν την αναγκαιότητα της αναδιοργάνωσης. Το ζήτημα της αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων δεν μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητό, εάν δεν δειχτεί ιστορικά η εξέλιξη της επιχείρησης [4]. Η αρχή γίνεται περίπου δύο περίπου αιώνες πριν, από μια ιδέα του Adam Smith (1776) που εξέφρασε στο βιβλίο του για τον πλούτο των εθνών. Σε αυτό το βιβλίο ο συγγραφέας τονίζει πως η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους της εργασίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω του καταμερισμού της εργασίας και φυσικά της

εξειδίκευσης. Η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από:

- Την ικανότητα και γνώση του κάθε εργαζόμενου,
- Τη σωστή και παραγωγική χρήση χρόνου, αφού πλέον δεν χρειάζεται να περνάει ο ίδιος από τη μια δραστηριότητα στην άλλη,
- Την ένταξη μηχανών και τεχνολογιών, όπου διευκολύνουν την εργασία και μειώνουν το χρόνο εργασίας.

Στη συνέχεια προέκυψε η εσωτερική ελεγκτική στους οργανισμούς όπως και ο σχεδιασμός ως διαδικασίες που έλεγχαν τα αποτελέσματα των επιμέρους μονάδων αντί της κεντρικής διοίκησης. Το συγκεκριμένο οργανωτικό μοντέλο εμπνεύστηκε από την συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση και τη μεγάλη ανάπτυξη της εποχής. Τα κριτήρια ποιότητας και εξυπηρέτησης του πελάτη δεν είχαν ενταχθεί ακόμη στις απαιτήσεις του management. Η παραγωγική ικανότητα είχε τεθεί ως προτεραιότητα για να ανταποκρίνεται στη ζήτηση, αλλιώς οι επιχειρήσεις έχαναν μερίδια αγοράς. Έτσι, οι εταιρίες ανέπτυξαν πιο ενεργά σύνθετα συστήματα για προϋπολογισμό, σχεδιασμό και έλεγχο. Η οργανωτική μορφή είχε σχεδιαστικά την όψη πυραμίδας. Όταν υπήρξε ανάπτυξη της επιχείρησης πρόσθετε εργαζόμενους στο κάτω μέρος της πυραμίδας. Ο έλεγχος από τα πάνω προς τα κάτω ήταν σχετικά εύκολος. Ο χρόνος εκπαίδευσης ήταν σχετικά μικρός, γιατί οι περισσότερες διαδικασίες ήταν πολύ απλές. Ο αριθμός των συνεργατών της ιεραρχικής πυραμίδας υπερδιογκώθηκε. Επιπλέον, κόστος προκάλεσε μεγάλο χάσμα ανάμεσα στη διοίκηση και στους πελάτες. Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών θεωρείται διεθνώς η πιο πολυσυζητημένη τεχνική και μεθοδολογία για την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων μιλώντας συχνά για φιλοσοφία της οργάνωσης [5]. Θερμίο υποστηρικτές της Αναδιοργάνωσης Επιχειρήσεων, ο Michael Hammer, Καθηγητής Πληροφορικής του Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης και ο James Champy, Πρόεδρος της CSC Index, έδωσαν νέο νόημα στην έννοια της Αναδιοργάνωσης, στις αρχές τις δεκαετίας του 1990 ύστερα από την έκδοση του βιβλίου τους

«Αναδιοργανώνοντας την Επιχείρηση: Ένα μανιφέστο για επιχειρηματική επανάσταση». Στόχος τους ήταν να καθορίσουν, να διευκρινίσουν και να συστηματοποιήσουν την αναδιοργάνωση σε μια λειτουργική και παράλληλα σκόπιμη διαδικασία την οποία ονόμασαν Αναδιοργάνωση των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPR). Για τον Michael Hammer η λέξη κλειδί σε αυτή την πρωτοποριακή μέθοδο ήταν η «ριζική αλλαγή». Μια αλλαγή σε μια οργανωσιακή διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ριζική όταν γίνεται ανάλυση στη ρίζα των πραγμάτων, και όχι απλώς επιφανειακές αλλαγές και μικροεπεμβάσεις. Ριζικός ανασχεδιασμός σημαίνει να παραληφθούν όλες οι ως τώρα προϋπάρχουσες δομές και διαδικασίες και να επινοηθούν εντελώς καινούργιες μέθοδοι που αφορούν την εκτέλεση μιας εργασίας [6]. Επίσης λέξη κλειδί στον ορισμό της αναδιοργάνωσης θεωρείται και η λέξη «διαδικασία». Με τη λέξη διαδικασία εννοείται ένα ολοκληρωμένο σύστημα δραστηριοτήτων που τελικώς δημιουργούν αξία στον πελάτη. Η έννοια της διαδικασίας βέβαια απαιτεί μια αναθεώρηση στο είδος της εργασίας που κάνει ο κάθε υπάλληλος, στη θέση που έχει μέσα στον οργανισμό, στους τρόπους μέτρησης της επιχείρησης ως προς την απόδοση του προσωπικού, τις ηγετικές ικανότητες που διαθέτουν οι managers και πόσο αποτελεσματικοί είναι, ακόμη και στις αρχές της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ο Michael Hammer με την πολυσυζητημένη προτροπή του, «Μην αυτοματοματοποιείτε, εξαλείψτε!», που απηύθυνε στα στελέχη των επιχειρήσεων μέσα από τις σελίδες του Harvard Business Review το καλοκαίρι του 1990, έχτιζε τις βάσεις για ένα σημαντικό προβληματισμό γύρω από τον τρόπο οργάνωσης της λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Σε ένα επιχειρηματικό κόσμο, με πρωταρχικά κριτήρια την καινοτομία, την ταχύτητα, την εξυπηρέτηση και φυσικά την ποιότητα, οι οργανισμοί υποχρεούνται να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι τεχνολογικές εφαρμογές της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, όχι για να αυτοματοποιήσουν τις υπάρχουσες, ξεπερασμένες διαδικασίες, αλλά για να προχωρήσουν στην εξάλειψη των περιττών διαδικασιών και στο ριζικό επανασχεδιασμό των υπολοίπων, με κεντρικό στόχο τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Πλέον, ο κόσμος έχει αλλάξει ριζικά και μαζί του και το εξωτερικό περιβάλλον των

επιχειρήσεων. Σήμερα, σύμφωνα με τον Hammer & Champy οι συνιστώσες και οι δυνάμεις της ανάπτυξης των επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- Πελάτες
- Ανταγωνισμός
- Αλλαγές

Ο πελάτης συχνά θέλει προσωπική μεταχείριση. Αυτή η προσωπική μεταχείριση σημαίνει:

- Προσαρμογή στις προσωπικές προτιμήσεις και ανάγκες
- Εξυπηρέτηση παραγωγικών σχεδίων
- Ευνοϊκούς όρους πληρωμής

Οι απαιτήσεις των πελατών ανέβηκαν σημαντικά, όταν ο ανταγωνισμός των προμηθευτών έγινε διεθνής και νέοι ανταγωνιστές από την Άπω Ανατολή εμφανίστηκαν στην αγορά με προϊόντα υψηλής ποιότητας και συμφέρουσας τιμής. Ειδικότερα, οι Ιάπωνες, προσέφεραν κάτι περισσότερο από μαζική παραγωγή, δηλαδή:

- Μαζική παραγωγή
- ποιότητα
- τιμή
- επιλογή
- εξυπηρέτηση

Αυτή η κίνηση φυσικά λειτούργησε εις βάρος της Ευρώπης και της Αμερικής αφού με τους συγκεκριμένους συνδυασμούς υπερίσχυαν στη ζήτηση των πελατών.

1.5 Τομείς δραστηριότητας της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Ο πρώτος τομέας αφορά την αναδιοργάνωση οργανισμών και την επιστροφή αυτών στον ανταγωνισμό. Κύριος στόχος μιας επιχείρησης είναι ο ανασχεδιασμός και η εφαρμογή προγραμμάτων επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης που θα έχουν ως στόχο την επιστροφή στην αγορά με

χαμηλότερη απόδοση [7]. Η επιτυχία είναι πιθανότερη όταν υπάρχει σωστή συνεργασία προσωπικού ανάμεσα σε υπαλλήλους και στελέχη έτσι ώστε να βρεθούν οι καλύτερες δυνατές λύσεις για την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Καταληκτικά, είναι δυνατόν να αναληφθούν κάποια έργα αναδιοργάνωσης για λογαριασμό πιστωτικών οργανισμών οι οποίοι έχουν συμφέροντα σε επιχειρήσεις που εμφανίζουν χαμηλή οικονομική απόδοση.

Ο επόμενος τομέας αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου με σκοπό τη βελτίωσή της. Αυτή η μέθοδος προσφέρει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο αναλύεται η οικονομική απόδοση της εταιρίας όπως επίσης και η λειτουργική αποτελεσματικότητα του κάθε τμήματος ή διαδικασίας με την χρήση των κατάλληλων δεικτών. Βεβαίως η μέθοδος αυτή απαιτεί τη συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης μία επιχείρησης με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις η οργανισμούς. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης αξιολόγησης προσδιορίζονται οι βασικοί παράγοντες για την βελτίωση της απόδοσης, και αναλύονται οι κατάλληλες στρατηγικές που με την εφαρμογή τους θα έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων βελτίωσης της απόδοσης που έχουν τεθεί.

Τελευταίος και πολύ σημαντικός τομέας είναι η οργάνωση της πώλησης ή διακοπής της λειτουργίας εταιριών ή τμημάτων τους. Στον τομέα αυτόν αρχικά εξετάζεται εάν υπάρχουν πιθανότητες να βελτιωθεί η κατάσταση του οργανισμού. Έπειτα, αν κάτι τέτοιο δεν μπορεί να συμβεί ή δεν το επιθυμούν τα στελέχη ή η διοίκηση, προσδιορίζεται αν είναι καλύτερο να πωληθεί ο οργανισμός ή να σταματήσει τη λειτουργία του. Τέλος, μετά από μια τέτοια κίνηση, ξεκινά η διαδικασία αναζήτησης κάποιου αγοραστή και η άμεση μεταβίβαση της ιδιοκτησίας, ή ξεκινά η διαδικασία της άμεσης παύσης της λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχειρηματικής μονάδας

1.6 Πληροφορία και γνώση, βασικές συνδέσεις

Η γνώση και το διανοητικό κεφάλαιο είναι αναντικατάστατοι πόροι των επιχειρήσεων. Η παραγωγικότητα της γνώσης και των εργατών της γνώσης εξαρτάται από:

- την ικανότητα χρήσης υπολογιστών
- την ικανότητα διαχείρισης πληροφοριών.

Η χρήση πληροφορικής εντός των οργανισμών διευκολύνει τους υπαλλήλους να επικοινωνούν και να μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους επομένως με τα νέα αυτά δεδομένα οι διαδικασίες γίνονται πολύ πιο γρήγορα στη λήψη αποφάσεων, υπάρχει καλύτερος συντονισμός και οι οργανισμοί είναι πλέον πιο ξεκάθαροι [8].

Επιπλέον η πληροφορική βοηθά τις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον. Ενισχύει τη διαχείριση της σχέσης οργανισμού-πελατών, τους οργανισμούς στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς επίσης βοηθά στην παρακολούθηση των εξωτερικών αναθέσεων και άλλων επιχειρηματικών συμβάσεων..

Ο ρόλος της πληροφορίας στη διοικητική διαδικασία βοηθά στο διαχωρισμό των χρήσιμων πληροφοριών από τα απλά δεδομένα. Για να θεωρηθεί μια πληροφορία χρήσιμη πρέπει να είναι:

- Έγκαιρη
- Υψηλής ποιότητας
- Πλήρης
- Σχετική
- Κατανοητή

Η πληροφορία καθοδηγεί όλες τις διοικητικές λειτουργίες. Όλοι οι οργανισμοί έχουν την ανάγκη πρόσβασης στην πληροφόρηση. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS) είναι ειδικά σχεδιασμένα για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες πληροφόρησης των managers. Μέσα από αυτές τις διαδικασίες συλλέγονται εξωτερικές πληροφορίες, παρέχονται ανταλλαγές πληροφοριών εντός και εκτός του οργανισμού και επομένως διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων.

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία

- [1] Gerrit Remane, Andre Hanelt, Robert C. Nickerson, Lutz M. Kolbe, (2017) "Discovering digital business models in traditional industries", *Journal of Business Strategy*, Vol. 38 Issue: 2, pp.41-51, <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0127>
- [2] Andrew Thomson, Colin Gray, (1999) "Determinants of management development in small businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6 Issue: 2, pp.113-127, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006676>
- [3] Umit S. Bititci, Fran Ackermann, Aylin Ates, John Davies, Patrizia Garengo, Stephen Gibb, Jillian MacBryde, David Mackay, Catherine Maguire, Robert van der Meer, Farhad Shafti, Michael Bourne, Seniye Umit Firat, (2011) "Managerial processes: business process that sustain performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 Issue: 8, pp.851-891, <https://doi.org/10.1108/01443571111153076>
- [4] Neda Abdolvand, Amir Albadvi, Zahra Ferdowsi, (2008) "Assessing readiness for business process reengineering", *Business Process Management Journal*, Vol. 14 Issue: 4, pp.497-511, <https://doi.org/10.1108/14637150810888046>
- [5] Majed Al-Mashari, Zahir Irani, Mohamed Zairi, (2001) "Business process reengineering: a survey of international experience", *Business Process Management Journal*, Vol. 7 Issue: 5, pp.437-455, <https://doi.org/10.1108/146371501104>
- [6] Thomas H. Davenport, (1993) "Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM", *Planning Review*, Vol. 21 Issue: 3, pp.6-12, <https://doi.org/10.1108/eb054413>
- [7] (2017), Cooperation in the Project Organization, in Hans Mikkelsen ,Jens O. Riis (ed.) *Project Management*, pp.201 - 252

[8] Mirghani Mohamed, Michael Stankosky, Arthur Murray, (2006)
"Knowledge management and information technology: can they work in
perfect harmony?", Journal of Knowledge Management, Vol. 10 Issue: 3,
pp.103-116, <https://doi.org/10.1108/13673270610670>

Κεφάλαιο 2: Ανάλυση Μεθοδολογιών Ανασχεδιασμού

Περίληψη

Tο BPR υποστηρίζει την επανεξέταση των διαδικασιών μιας επιχείρησης, ενθαρρύνει έναν οργανισμό να ξεκινήσει από το μηδέν και να εργαστεί για την ανάπτυξη της επιχείρησης έχοντας σκοπό την βελτίωση των επιδόσεων και των εσόδων. Το BPR επικεντρώνεται στις διαδικασίες που απαιτούνται για τον επανασχεδιασμό των στρατηγικών διαδικασιών και διαδικασιών προστιθέμενης αξίας που υπερβαίνουν τα οργανωτικά σύνορα. Είναι μια διαλειτουργική προσέγγιση και απαιτεί υποστήριξη από όλα σχεδόν τα τμήματα του οργανισμού. Επίσης περιλαμβάνει τον εντοπισμό των διαδικασιών και στη συνέχεια παραθέτει διεξοδικά την ανάλυση. Σχεδιάζεται λοιπόν μια ανασκόπηση των μεθοδολογιών ώστε ο οργανισμός να γνωρίζει που στοχεύει για να επιτύχει. Φυσικά χρειάζεται η συγκριτική αξιολόγηση και έτσι ξεκινάει το σχέδιο να ισχύει και υλοποιείται η διαδικασία ανασχεδιασμού με μοναδικό στόχο τη βελτίωση.

Κεντρική ιδέα:

Η αναδιοργάνωση είναι η θεμελιώδης επανεξέταση και ο ριζικός επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών για να επιτευχθούν βελτιώσεις σε σύγχρονα μέτρα απόδοσης.

Λέξεις κλειδιά:

Αναδιοργάνωση, Μεθοδολογία, Κόστος, Ποιότητα, Εξυπηρέτηση, Ταχύτητα.

2.1 Τι είναι η τεχνική Business Process Re-engineering

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η απελευθέρωση του εμπορίου έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην αγορά η οποία χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς στους τομείς που αφορούν την τιμή, την ποιότητα και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων καθώς επίσης την εξυπηρέτηση και την ταχύτητα παράδοσης. Η ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων, η δημιουργία διεθνών οργανισμών και οι ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις εντείνουν τον ανταγωνισμό. Όλες αυτές οι αλλαγές εντείνουν την ανάγκη αλλαγής και αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων [1].

Η Αναδιοργάνωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR), έγινε γνωστή στον επιχειρηματικό κόσμο τη δεκαετία του 1990 καθώς εμπνεύστηκε από το άρθρο του Michael Hammer όπως προαναφέρθηκε, με τίτλο: Reengineering Work: Don't Automate , Obliterate, το οποίο δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Harvard Business Review (HBR). Ο ίδιος αναφέρει πως «Αναδιοργάνωση είναι η θεμελιώδης επανεξέταση και ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν βελτιώσεις στα σύγχρονα μέτρα απόδοσης όπως το κόστος, η ποιότητα, οι υπηρεσίες και η ταχύτητα» (Hammer & Champy 1995).

2.2 Αλλαγές που οφείλονται στον ανασχεδιασμό

Ο ανασχεδιασμός μπορεί να επιφέρει πολλές αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία μιας επιχείρησης αλλά είναι πάρα πολύ δύσκολο να ξέρει κανείς από πριν πως θα είναι η επιχείρηση μετά την ολοκλήρωση της μεθόδου του ανασχεδιασμού [2]. Ορισμένες αλλαγές είναι αρκετά συνηθισμένες και αναγκαίες όπως:

- Συμπύκνωση καθηκόντων, εργασίες που παλαιότερα ήταν διαχωρισμένες, τείνουν να ενοποιηθούν σε μια. Αυτό συμβαίνει διότι με την ανάληψη ολόκληρης της διαδικασίας από ένα μόνο άτομο ή μια ομάδα αποφεύγονται λάθη και καθυστερήσεις που υπήρχαν στο παρελθόν λόγω μεταφοράς της εργασίας από το ένα τμήμα στο άλλο. Με την ενοποίηση των εργασιών οι διαδικασίες εκτελούνται πιο γρήγορα με καλύτερη πάντα ποιότητα αλλά και μικρότερο κόστος.
- Οι υπάλληλοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, διαθέτουν πλέον πιο ενεργό και ουσιαστικό ρόλο μέσα στον οργανισμό αφού καλούνται να αναλαμβάνουν τις συνεχώς αυξανόμενες εργασίες που απαιτεί η κάθε επιχείρηση.
- Αλλαγή δομής από ιεραρχική σε επίπεδη. Με τα καινούργια δεδομένα οι υπάλληλοι που ασχολούνται με μια εργασία βρίσκονται σε απευθείας επικοινωνία μεταξύ τους χωρίς να χρειάζονται την έγκριση κάποιου ανώτερου. Έτσι οι διαδικασίες ολοκληρώνονται πολύ πιο γρήγορα με σημαντική μείωση των εξόδων λειτουργίας.
- Αλλαγή ρόλου manager. Στόχος του manager θα πρέπει να είναι η εξέλιξη των γνώσεων και ικανοτήτων των υπαλλήλων που απασχολούνται στον οργανισμό έτσι ώστε να είναι αυτόνομοι στην λήψη αποφάσεων σε εργασιακά θέματα.
- Σωστή προετοιμασία υπαλλήλων μέσα από εκπαίδευση. Κάθε οργανισμός χρειάζεται ικανούς υπαλλήλους και αυτό φυσικά προέρχεται μέσα από την ολοκληρωμένη εκπαίδευση που απαιτείται να λάβει κάθε εργαζόμενος από τον φορέα ενασχόλησής του. Η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνεχής αφού οι απαιτήσεις συνεχώς αυξάνονται αλλά και μεταβάλλονται.

2.3 Στόχοι ανασχεδιασμού

Βασικός στόχος του ανασχεδιασμού είναι η επίτευξη στόχων της επιχείρησης. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να είναι να γίνει επιτυχημένη και να διαθέτει ενεργό ρόλο στον ανταγωνισμό της αγοράς [3]. Βασικοί στόχοι ανασχεδιασμού κρίνονται οι παρακάτω:

- Βελτίωση ποιότητας
- Μείωση κόστους
- Ταχύτητα
- Καινοτομία
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Αύξηση κέρδους
- Παραγωγικότητα

Η βελτίωση της ποιότητας αφορά κατά κύριο λόγο τη βελτίωση του προϊόντος. Αν υπάρξει πραγματική βελτίωση θα ανέβει και η αξία των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών που προσφέρονται. Φυσικά απαιτείται η μείωση χρόνου. Με την αναδιοργάνωση διαδικασιών ενός οργανισμού ο κύκλος εργασιών μειώνεται στο μισό χρόνο που θα χρειαζότανε πιο πριν για να πραγματοποιηθεί. Παράλληλα με τη σωστή οργάνωση και συμπίεση εργασιών, η επιχείρηση προσκομίζει μείωση λειτουργικού κόστους. Άλλο ένα πολύ σημαντικό κομμάτι είναι η εξυπηρέτηση πελατών όπου εκεί θα πρέπει να στοχεύει κάθε επιχείρηση-οργανισμός καθώς με την άριστη εξυπηρέτηση πελατών η επιχείρηση κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών, την διαφήμιση του οργανισμού και προφανώς την ένταξή του στα ανταγωνιστικά πλαίσια. Καταληκτικά, με καινοτόμες ιδέες και πρωτότυπες κινήσεις η επιχείρηση δύναται σίγουρα να ξεχωρίσει.

2.4 Οι αρχές της αναδιοργάνωσης

Η προσέγγιση των Hammer και Champy σχετικά με την αναδιοργάνωση δεν ήταν μια βελτίωση ή τροποποίηση της ήδη υπάρχουσας λειτουργίας [4]. Οι βασικοί πυλώνες που συμβάλλουν στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών εργασίας, της ποιότητας προϊόντος και στην μείωση εξόδων είναι οι εξής:

1. Οργάνωση βάσει αποτελεσμάτων, όχι καθηκόντων.
2. Αναγνώριση όλων των διαδικασιών του οργανισμού και κατάταξη τους ανάλογα με την αναγκαιότητα ανασχεδιασμού.
3. Κατάργηση των εργασιών που δεν προσθέτουν αξία και μείωση χρόνου.

4. Σύνδεση των παράλληλων καθηκόντων στη ροή εργασιών, αντί για ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων τους.
5. Λήψη αποφάσεων στο σημείο που εκτελείται η εργασία και έλεγχος της διαδικασίας.
6. Ένα σύστημα επικοινωνίας που θα δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες και γενικότερα στους χρήστες τη δυνατότητα της άμεσης πληροφορίας ανάλογα με τις ανάγκες και ενδιαφέροντά τους.
7. Ενθάρρυνση της μάθησης και της ανάπτυξης, χτίζοντας ένα δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η αρχή έχει σχεδόν καταργηθεί από τους περισσότερους οργανισμούς, καθώς δίνουν έμφαση στην σκληρή δουλειά του εργαζομένου και όχι στην ποιότητα εργασίας και στην έξυπνη εργασία.
8. Αποφυγή πολυπλοκότητας. Δεν αντικαθιστούμε την δημιουργική σκέψη με εργαλεία λογισμικών.
9. Ενσωμάτωση της μάθησης, της ανανέωσης και του feedback στις επιχειρησιακές διαδικασίες.
10. Βεβαίωση ότι οι εργαζόμενοι είναι εξοπλισμένοι, έχουν κίνητρα και δυνατότητα να εκπληρώσουν ότι αναμένεται από αυτούς.

2.5 Μεθοδολογία εφαρμογής BPR

Το BPR είναι μια τεχνική παγκοσμίως δοκιμασμένη και εφαρμοσμένη στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης δίνοντας την απαιτούμενη προσοχή στις βασικές διαδικασίες που θα επιφέρουν βελτιώσεις σε μικρό χρονικό διάστημα σε μια επιχείρηση. Στις περισσότερες μεθοδολογίες παρατηρούνται αρκετά κοινά χαρακτηριστικά καθώς και σημαντικές διαφορές που ευθύνονται καθοριστικά στην επιτυχία ή αποτυχία της αναδιοργάνωσης διαδικασιών. Κάθε οργανισμός χρειάζεται διαφορετική μεθοδολογία ανάλογα πάντα με το τμήμα που θα γίνει η αναδιοργάνωση [5]. Υπάρχουν βέβαια και κάποια βασικά βήματα σε όλες τις μεθοδολογίες. Αρχικά η επιχείρηση εξετάζει την στρατηγική στην οποία ήδη βασίζεται ώστε να διαχωριστούν οι διαδικασίες που χρειάζονται βελτίωση. Στη συνέχεια σχηματίζονται οι ομάδες των λειτουργικών τμημάτων και γίνεται ο σχεδιασμός του έργου. Έπειτα, προκύπτουν καινούργιες διαδικασίες από

τις αλλαγές στις τεχνικές διαχείρισης διαδικασιών οι οποίες ελέγχονται και εξετάζονται συνεχώς για την σίγουρη επίτευξη των αρχικών στόχων.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί αρκετές εφαρμοσμένες μεθοδολογίες όπως οι παρακάτω:

2.5.1 Μεθοδολογία Hammer/Champy

Οι Hammer και Champy έκαναν διάσημη την αναδιοργάνωση επιχειρήσεων. Η δική τους μεθοδολογία, η οποία ήταν με ακρίβεια προσαρμοσμένη στην συμβουλευτική εταιρία του Champy, αποτελούνταν από 6 βήματα.

Βήματα	Στόχοι
Εισαγωγή στην αναδιοργάνωση επιχείρησης	Ο CEO περιγράφει σύντομα την τρέχουσα κατάσταση της εταιρίας ώστε να ξεκινήσουν οι πράξεις. Εισάγεται το όραμα της εταιρίας στους εργαζομένους.
Ταυτοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης	Αυτό το βήμα δείχνει μια γενική εικόνα του τρόπου αλληλεπίδρασης των λειτουργιών με την επιχείρηση και με τον έξω κόσμο.
Επιλογή των επιχειρησιακών διαδικασιών	Στο τρίτο βήμα επιλέγονται οι αναδιοργανωμένες διεργασίες, οι οποίες θα δώσουν αξία στους πελάτες της εταιρίας.
Κατανόηση των επιλεγμένων διεργασιών	Αυτό το βήμα σχετίζεται με την υλοποίηση των διεργασιών και τι αναμένεται από αυτές στο μέλλον

Ανασχεδιασμός των επιλεγμένων διαδικασιών	Το πέμπτο βήμα είναι το πιο δημιουργικό απ' όλα, καθώς χαρακτηρίζεται από φαντασία, ευρηματικότητα και κάποιο είδος τρέλας.
---	---

Εφαρμογή των ανασχεδιασμένων διαδικασιών	Το τελευταίο βήμα αφορά την εφαρμογή της αναδιοργάνωσης. Οι Hammer και Champy δεν μιλούν τόσο για την εφαρμογή, αλλά για την οργάνωση του project. Πιστεύουν στην επιτυχία, εφόσον έχουν εφαρμοστεί κατά γράμμα τα προηγούμενα 5 βήματα.
--	--

Πίνακας 2.5.1.1: Ανάλυση μεθοδολογίας Hammer/Champy

2.5.2 Μεθοδολογία Davenport

Ο Davenport βάζει την πληροφορική στην καρδιά της επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης. Θεωρεί πως σημαντικότερα θέματα είναι αυτά που αφορούν τον οργανισμό και το ανθρώπινο δυναμικό. Με σκοπό την αλλαγή, παρουσιάζει πιο παραδοσιακές διοικητικές λειτουργίες, όπως τον σχεδιασμό, στοχοθεσία, παρακολούθηση, αποφάσεις και επικοινωνία. Η μεθοδολογία του για την αναδιοργάνωση επιχείρησης συνοψίζεται στα επόμενα 6 βήματα:

Βήματα	Στόχοι
Όραμα και στόχοι	Το πρώτο βήμα σχετίζεται με τη συγκέντρωση όλων των επιμέρους οραμάτων και στόχων. Η μείωση στα κόστη θεωρείται σημαντικός στόχος, όμως ο Davenport επιμένει πως άλλοι, όπως η ικανοποίηση του εργαζόμενου, η μείωση του χρόνου

υλοποίησης έργου και η βελτίωση της διαδικασίας μιας λειτουργίας, μπορεί να έρθουν σε σύγκρουση με αυτόν.

Ταυτοποίηση των διεργασιών

Σε αυτό το βήμα επιλέγονται οι διαδικασίες, οι οποίες χρειάζονται αναδιοργάνωση. Εδώ, ο Davenport συμβουλεύει την ομάδα αναδιοργάνωσης να μην ασχοληθεί τόσο με βασικές λειτουργίες (έως 15).

Κατανόηση διαδικασιών

Το τρίτο βήμα εξετάζει τη λειτουργικότητα και την υλοποίηση των επιλεγμένων διαδικασιών. Κατά τον ανασχεδιασμό, δεν ανασχεδιάζονται οι παλιές πρακτικές και θέτονται ορόσημα για τις νέες.

Πληροφορική

Το τέταρτο βήμα σχετίζεται με την μελέτη εφαρμογής των πληροφοριακών συστημάτων και εργαλείων για τις ανασχεδιασμένες εργασιακές διεργασίες.

Υπόδειγμα διαδικασίας

Σε αυτό το βήμα σχεδιάζεται το πρότυπο λειτουργίας των διαδικασιών. Οι άνθρωποι του οργανισμού μελετάνε το υπόδειγμα, αναπτύσσουν ιδέες για βελτιώσεις και εναρμονίζονται με τις αλλαγές.

Εφαρμογή	Το τελευταίο βήμα αφορά την εφαρμογή του υποδείγματος σε όλη την εταιρία. Ο Davenport θεωρεί αρκετά κρίσιμο το συγκεκριμένο βήμα, καθώς κρατάει χρονικά πολύ παραπάνω απ' όλα τα προηγούμενα βήματα (τουλάχιστον 1 έτος).
----------	---

Πίνακας 2.5.2.1: Ανάλυση μεθοδολογίας Davenport.

2.5.3 Μεθοδολογία Kodak

Η Kodak ανέπτυξε μία μεθοδολογία για αναδιοργάνωση επιχείρησης, η οποία εφαρμόστηκε σε διάφορες λειτουργίες της ανά τον κόσμο. Όπως και άλλες προσεγγίσεις, έτσι και η Kodak επηρεάστηκε από τους Hammer και Champy. Τα επόμενα 5 βήματα συνοψίζουν την μεθοδολογία.

Βήματα	Στόχοι
Μύηση του Project	Το πρώτο βήμα είναι το κλειδί. Καλύπτει τον σχεδιασμό και την ερμηνεία όλων των κανόνων και διαδικασιών διαχείρισης του project.
Κατανόηση της μεθόδου	Σε αυτό το σημείο, η ομάδα αναδιοργάνωσης σχεδιάζει ένα κατανοητό για τον οργανισμό μοντέλο και αναθέτει στους managers διεργασίες για τις θα είναι υπεύθυνοι μετά την εφαρμογή της διαδικασίας.
Νέα σχεδιασμένη διαδικασία	Το τρίτο βήμα καλύπτει τον ανασχεδιασμό των επιλεγμένων διεργασιών, λαμβάνοντας υπόψη την πληροφορική. Στη συνέχεια

εξετάζεται η πιλοτική εφαρμογή των ανασχεδιασμένων διαδικασιών.

Μετάβαση

Εστιάζεται στην εφαρμογή του νέου σχεδιασμού διαδικασιών μέσα στον οργανισμό. Το βήμα αυτό περιλαμβάνει επίσης την προσαρμογή των υποδομών του οργανισμού στις νέες απαιτήσεις.

Διαχείριση της αλλαγής

Το τελευταίο βήμα εκτελείται παράλληλα με τα προηγούμενα 4. Η ομάδα του project αντιμετωπίζει τα εμπόδια που ανακύπτουν από την αναδιοργάνωση.

Πίνακας 2.5.3.1: Ανάλυση μεθοδολογίας Kodak.

2.5.4 Μεθοδολογία Manganelli και Klein

Οι Manganelli και Klein υποστήριξαν την αλλαγή διαδικασιών που άμεσα σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και τις απαιτήσεις των πελατών. Θεώρησαν ότι ο χρόνος, το ρίσκο και το κόστος είναι εμπόδια στην επιτυχία. Η μεθοδολογία τους χωρίζεται σε 5 βήματα.

Βήματα

Στόχοι

Προετοιμασία

Το πρώτο βήμα απαιτεί από τα εμπλεκόμενα μέλη να θέσουν στόχους και να προετοιμαστούν για την αναδιοργάνωση.

Ταυτοποίηση

Αυτό το βήμα σχεδιάζει ένα μοντέλο προσανατολισμένο στον πελάτη και επιλέγει τις διαδικασίες προς ανασχεδιασμό.

Όραμα	Στο τρίτο βήμα καθορίζεται το επίπεδο υλοποίησης των διεργασιών που ανταποκρίνονται με επιτυχία και ποιοτικό ανώτατο επίπεδο θα απαιτηθεί στο μέλλον
-------	--

<p>Ανασχεδιασμός</p> <p>(i)Τεχνικός σχεδιασμός</p> <p>(ii)Κοινωνικός σχεδιασμός</p>	<p>Αυτό το βήμα σπάει σε δύο επιμέρους. Ο τεχνικός σχεδιασμός αφορά τα πληροφοριακά συστήματα των νέων διαδικασιών. Ο κοινωνικός σχεδιασμός σχετίζεται με το σχεδιασμό νέου εργασιακού περιβάλλοντος και περιλαμβάνει πλάνα για την ανάπτυξη του οργανισμού και του προσωπικού.</p>
---	---

Μετασχηματισμός	Το πέμπτο βήμα αφορά την εφαρμογή των ανασχεδιασμένων διαδικασιών μέσα στον οργανισμό.
-----------------	--

Πίνακας 2.5.4.1: Ανάλυση μεθοδολογίας Manganelli και Klein.

Σύγκριση των παραπάνω μεθοδολογιών:

	Προετοιμασία	Ανασχεδιασμός	Εφαρμογή
<p>Hammer/Cham py (Σύμβουλοι/Ακαδημαϊκοί)</p>	<p>1. Εισαγωγή</p> <p>2. Ταυτοποίηση</p> <p>3. Επιλογή</p>	<p>4. Κατανόηση</p> <p>5. Ανασχεδιασμός</p>	<p>6.Εφαρμογή</p>

Davenport (Ακαδημαϊκοί)	1. Όραμα και Στόχοι 2. Ταυτοποίηση	3. Κατανόηση και Μέτρηση 4. Πληροφορική	5. Υπόδειγμα 6. Εφαρμογή
Manganelli/Klein in (Σύμβουλοι)	1. Προετοιμασία 2. Ταυτοποίηση	3. Όραμα 4. Ανασχεδιασμός	5. Μετασχηματισμός ς
Kodak (Χρήστες)	1. Μύηση 5. Αλλαγή	2. Κατανόηση 3. Νέα διαδικασία	4. Μετάβαση 6. Αλλαγή

Πίνακας 2.5.4.2: Σύγκριση μεθοδολογιών.

Η σύγκριση των επιλεγμένων μεθοδολογιών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες. Αρχικά, όλα τα projects έχουν μία γραμμικότητα στη φύση τους. Κατά τα διαδοχικά βήματα, οι προσεγγίσεις διαφέρουν ως προς την προετοιμασία της αλλαγής. Ο Davenport περιγράφει μια πλήρη προετοιμασία συμπεριλαμβανομένου του οράματος, ενώ οι υπόλοιπες μεθοδολογίες έχουν ενεργό ρόλο από το ξεκίνημα. Οι Davenport, Manganelli/Klein και Kodak προσεγγίσεις συμφωνούν ότι οι άνθρωποι είναι κομμάτι της αναδιοργάνωσης, αλλά μόνο όσον αφορά την εφαρμογή του πλάνου. Διάφοροι σύμβουλοι παρατηρούν ότι ο ανασχεδιασμός επιχείρησης είναι άλλη μία συστηματική και εμπορεύσιμη προσέγγιση για γρήγορη και οικονομικά αποδοτική εφαρμογή αλλαγής. Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα συμπεράσματα και την εφαρμογή των μεθοδολογιών αυτών, οι σύμβουλοι βλέπουν την αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών σαν άλλη μια συστηματική, εμπορεύσιμη προσέγγιση για άμεση αλλαγή.

2.6.1 Εννοιολογικό μοντέλο από τους Carr, Johansson and Krieter

Βήματα

Στόχοι

Ομάδα ηγεσίας

Η έρευνα τους έδειξε ότι το επίπεδο των στελεχών είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την

εφαρμογή του BPR. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει τους καλύτερους managers του οργανισμού. Αυτοί θα είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό του οράματος, τους αναπτυξιακούς στόχους και την σύσταση την ομάδας αναδιοργάνωσης.

Η γνώμη του πελάτη

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν οργάνωσαν ποτέ τις λειτουργίες τους, εξελίχτηκαν με τον καιρό, κυρίως κατά τη βιομηχανική επανάσταση όπου διάφορα καθήκοντα διαμοιράστηκαν στα ασύνδετα τμήματα των οργανισμών. Η έλλειψη σύνδεσης καθηκόντων και επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων καθιστά απίθανο να ακουστεί η γνώμη του πελάτη. Για την κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης, από την πλευρά του πελάτη, πρέπει να ερευνηθεί το πόσο καλά ικανοποιούμε τις ανάγκες του και πότε όχι. Αυτό συμβαίνει με διάφορες μεθόδους, όπως συλλογή δεδομένων από έρευνες. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορέσουμε να χτίσουμε ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό πλάνο.

Ανάπτυξη μακροπρόθεσμου Για το επόμενο βήμα είναι

πλάνου

απαραίτητη η απόλυτη κατανόηση του προορισμού. Το στρατηγικό όραμα θα βοηθήσει στην ταυτοποίηση ευκαιριών προς βελτίωση. Ένα μακροπρόθεσμο πλάνο θα βοηθήσει στην διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές για μελλοντικές προοπτικές και όχι βραχυπρόθεσμα κέρδη.

Καθορισμός στόχων βελτίωσης

Αρχικά, η διοίκηση πρέπει να πραγματοποιήσει gap analysis. Έτσι, θα εκτιμηθεί η διαφορά μεταξύ του στρατηγικού οράματος και του πώς εκλαμβάνουν οι πελάτες την τρέχουσα απόδοση. Η ανάπτυξη βελτιωτικών στόχων καθ' αυτό τον τρόπο συνδέει τους πελάτες με το όραμα. Αυτή η σύνδεση των βελτιωτικών στόχων με το όραμα παρέχει σταθερότητα στο σκοπό και μακροπρόθεσμη βλέψη.

Καθορισμός μετρήσεως στόχων βελτίωσης

Η διοίκηση πρέπει να καθορίσει την απόδοση των στόχων. Οι μετρήσεις αυτές αντανακλούν τον τρόπο που οι διεργασίες λειτουργούν, ώστε να εκπληρώνονται παράλληλα το όραμα και οι ανάγκες των πελατών.

Διάδοση της ανάγκης για αλλαγή

Από τη στιγμή που καθορίζονται οι

στόχοι, η ηγετική ομάδα είναι υπεύθυνη για να διαδώσει σε όλο τον οργανισμό την ανάγκη για αλλαγή. Είναι σημαντικό όλοι να κατανοήσουν την αναγκαιότητα για αλλαγή. Έτσι, είναι πολύ πιο εύκολο να την αποδεχτούν και να προσαρμοστούν. Οι ερευνητές συμπέραναν πως η επικοινωνία θα βοηθήσει στην επιτυχή εφαρμογή του BPR.

Σύσταση διαλειτουργικής ομάδας σχεδιασμού

Η συγκεκριμένη ομάδα είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία του BPR. Τα μέλη της ομάδας αξιοποιούν πληροφορίες και δεδομένα για τους βελτιωτικούς στόχους και τις μετρικές απόδοσης. Η διοίκηση και η ομάδα ανασχεδιασμού πρέπει να συμφωνούν στην ταυτοποίηση αυτών των μετρικών και στόχων.

Κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή

Η ομάδα ανασχεδιασμού μελετά τα δεδομένα και εάν είναι απαραίτητο ζητούν διευκρινίσεις. Είναι ευθύνη της ομάδας να κατανοήσουν την οπτική του πελάτη για την τρέχουσα κατάσταση, τις διαφορές με το στρατηγικό όραμα, τους βελτιωτικούς στόχους και τις μετρικές απόδοσης που έχει θέσει η διοίκηση.

Χρήση μιας δομημένης προσέγγισης για την ανάπτυξη ανασχεδιασμένων εναλλακτικών Η ομάδα ανασχεδιασμού πρέπει να επιλέξει μεθοδολογία για την ανάπτυξη ανασχεδιασμένων εναλλακτικών. Με τον τρόπο αυτό δε θα εκτροχιαστεί η διαδικασία. Η ομάδα ψάχνει για τις διάφορες τεχνολογίες μετάβασης, συμπεριλαμβανομένου τα πληροφοριακά συστήματα, μηχανές αυτοματισμού, ενδυνάμωση ανθρωπίνου δυναμικού. Χρειάζεται επίσης προσοχή κατά την αξιολόγηση των τεχνικών. Η τεχνολογίες αυτές πρέπει να αξιολογούνται βάσει της ικανότητας τους να αυξήσουν την απόδοση της ανασχεδιασμένης διαδικασίας, και όχι σαν κατευθυντήρια δύναμη για αλλαγή.

Ανάπτυξη ενός πλάνου εφαρμογής Η ομάδα ανασχεδιασμού αναπτύσσει ένα πλάνο εφαρμογής. Πιλοτικά ή εφαρμόζοντας την αλλαγή σε μικρή κλίμακα θα βοηθήσει στον εντοπισμό τεχνικών ή οργανωτικών προβλημάτων. Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται από την ομάδα πριν την εφαρμογή της αλλαγής σε όλο τον οργανισμό.

Ανάπτυξη ενός πλάνου συνεχής βελτίωσης της διαδικασίας Η διαδικασία βελτίωσης δε σταματάει με την εφαρμογή του ανασχεδιασμού. Για να σιγουρευτούμε ότι η

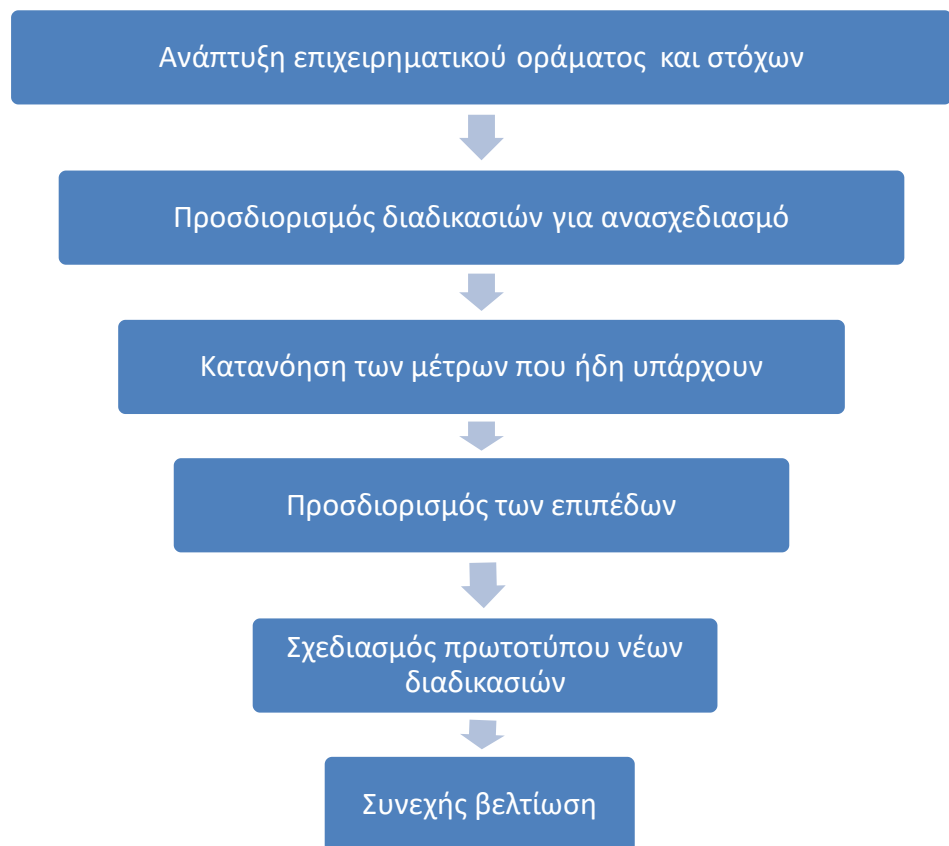
διαδικασία συμφωνεί με το στρατηγικό όραμα και ικανοποιεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, πρέπει να συντηρείται. Διάφοροι έλεγχοι των μετρικών απόδοσης θα βοηθήσουν στην ανίχνευση σημείων προς διόρθωση.

Πίνακας 2.6.1.1: Ανάλυση εννοιολογικού μοντέλου των Carr, Johansson and Krieter.

Η σύγκριση των επιλεγμένων μεθοδολογιών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες. Αρχικά, όλα τα projects έχουν μία γραμμικότητα στη φύση τους. Κατά τα διαδοχικά βήματα, οι προσεγγίσεις διαφέρουν ως προς την προετοιμασία της αλλαγής. Ο Davenport περιγράφει μια πλήρη προετοιμασία συμπεριλαμβανομένου του οράματος, ενώ οι υπόλοιπες μεθοδολογίες έχουν ενεργό ρόλο από το ξεκίνημα. Οι Davenport, Manganelli/Klein και Kodak προσεγγίσεις συμφωνούν ότι οι άνθρωποι είναι κομμάτι της αναδιοργάνωσης, αλλά μόνο όσον αφορά την εφαρμογή του πλάνου. Διάφοροι σύμβουλοι παρατηρούν ότι ο ανασχεδιασμός επιχείρησης είναι άλλη μία συστηματική και εμπορεύσιμη προσέγγιση για γρήγορη και οικονομικά αποδοτική εφαρμογή αλλαγής. Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα συμπεράσματα και την εφαρμογή των μεθοδολογιών αυτών, οι σύμβουλοι βλέπουν την αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών σαν άλλη μια συστηματική, εμπορεύσιμη προσέγγιση για άμεση αλλαγή εργασιών. Από εκεί και πέρα είναι στην κρίση των χρηστών ποιες προσεγγίσεις-μεθοδολογίες θα επιλέξουν ανάλογα με τις ανάγκες τους.

2.6.2 Γενικό πλαίσιο εννοιολογικού μοντέλου

Ένα πολύ βασικό πλαίσιο σύμφωνα με το εννοιολογικό μοντέλο από τους Carr, Johansson and Krieter για την αναδιοργάνωση παρουσιάζεται παρακάτω. Μια οργάνωση μπορεί να προσθέσει ή να παραλείψει μερικά βήματα βάσει ειδικών απαιτήσεων. Ωστόσο, η ακολουθία περισσότερο ή λιγότερο κάποιες φορές παραμένει η ίδια:



Πίνακας 2.6.2.1: Ανάλυση εννοιολογικού μοντέλου.

Ανάπτυξη του επιχειρηματικού οράματος και στόχων:

Το αντικείμενο του ανασχεδιασμού είναι να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Αυτό το βήμα του οράματος πρέπει να λάβει χώρα σε αρκετά υψηλό επίπεδο μέσα σε έναν οργανισμό που διαθέτει ολοκληρωμένη δραστηριότητα κ όχι απλά ένα σύνολο λειτουργικών υπηρεσιών. Η ανάπτυξη του οράματος αναγνωρίζει τα εξής:

- Το επιχειρηματικό όραμα και οι στόχοι είναι αναγκαστικά καθοδηγούμενοι από την αγορά-πελάτες και περιέχουν τις αξίες επιβίωσης καθώς και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης.
- Η επίτευξη του επιχειρηματικού οράματος μπορεί να συνεπάγεται αναδιοργάνωση και επεξεργασία περισσότερων από μια διαδικασίες.

- Απαιτούνται χαρακτηριστικά και μέτρα επεξεργασίας που θα δημιουργούν δύναμη, παρέχοντας τη σωστή κατεύθυνση και ταχύτητα στο έργο του ανασχεδιασμού.

Στο τέλος λοιπόν αυτού του βήματος γίνονται σαφής ποιες είναι τελικά οι βασικές διαδικασίες καθώς και πως θα πραγματοποιηθεί ποιοτική και ποσοτική αναδιοργάνωση της διαδικασίας αυτής.

Προσδιορισμός διαδικασιών για ανασχεδιασμό:

	Προετοιμασία	Ανασχεδιασμός	Εφαρμογή
Hammer/Champy (Σύμβουλοι/ Ακαδημαϊκοί)	1. Εισαγωγή 2. Ταυτοποίηση 3. Επιλογή	4. Κατανόηση 5. Ανασχεδιασμός	6. Εφαρμογή
Davenport (Ακαδημαϊκοί)	1. Όραμα και Στόχοι 2. Ταυτοποίηση	3. Κατανόηση και Μέτρηση 4. Πληροφορική	5. Υπόδειγμα 6. Εφαρμογή
Manganelli/Klein (Σύμβουλοι)	1. Προετοιμασία 2. Ταυτοποίηση	3. Όραμα 4. Ανασχεδιασμός	5. Μετασχηματισμός
Kodak (Χρήστες)	1. Μύηση 2. Αλλαγή	3. Κατανόηση 4. Νέα διαδικασία	5. Μετάβαση 6. Αλλαγή

Πίνακας 2.6.2.2: Ανάλυση διαδικασιών αναδιοργάνωσης.

Μόλις αποσαφηνιστούν το όραμα και οι στόχοι της εταιρίας, πρέπει να εντοπιστούν οι διαδικασίες οι οποίες θα ανασχεδιαστούν. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

Προσέγγιση βάσει προτεραιότητας: Αυτό εμπλέκει την ταυτοποίηση όλων των διαδικασιών ενός οργανισμού και την τοποθέτησή τους με σειρά προτεραιότητας για ανασχεδιασμό.

Μερικές σημαντικές λειτουργίες ανάμεσα σε άλλες είναι οι εξής:

- Λειτουργία Ανθρωπίνου Δυναμικού
 - Πρόσληψη
 - Ένταξη και μύηση
 - Καταχώρηση καθηκόντων
 - Αξιολόγηση απόδοσης
 - Προαγωγή και ανταμοιβή
 - Συμπεριφορά και πειθαρχία
 - Εκπαίδευση
 - Διαδικασία απόλυσης
 - Προσωπική ευημερία προσωπικού
- Λειτουργία Χρηματοοικονομικών και Λογαριασμών
 - Προϋπολογισμός και Κοστολόγηση
 - Μισθοδοσία
 - Πληρωμές και Αποζημιώσεις
 - Δάνεια και Προκαταβολές
 - Συντήρηση λογαριασμών και έλεγχος
 - Συμφωνία λογαριασμών
 - Αναφορές
 - Επενδύσεις
- Λειτουργία Διοίκησης Υλικών
 - Προμηθευτές
 - Έρευνα
 - Προσφορές και παραγγελίες
 - Ξεπούλημα
 - Παραλαβή
 - Αποθήκευση

➤ Λειτουργία Διαχείρισης

- Διαχείριση πληρωμών και καταστημάτων
- Μετακινήσεις
- Μισθωμένη διαμονή
- Ασφάλεια και υποδοχή
- Συντήρηση λειτουργιών

Αυτές οι λειτουργίες μπορούν να τοποθετηθούν με προτεραιότητα λαμβάνοντας υπόψη:

1. Την κατηγορία της επιχείρησης και την εταιρική πολιτική
2. Την βασική δραστηριότητα του οργανισμού
3. Την τρέχουσα σημαντικότητα που έχουν οι διαδικασίες

Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στην εταιρία να προσδιορίσει καλύτερα τους πόρους και τον χρόνο για το BPR.

Κατανόηση των μέτρων που ήδη υπάρχουν:

Για να κατανοήσουμε κάθε διαδικασία, πρέπει να διαμορφωθεί ξεχωριστή ομάδα η οποία θα είναι υπεύθυνη για την κατανόηση και τον επανασχεδιασμό μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. Αρχικά, πρέπει να οριστεί το αρχικό και το τελικό σημείο των διαδικασιών. Ένας τρόπος για να καθοριστούν τα όρια της διαδικασίας είναι να καθοριστούν πρώτα οι ήδη υπάρχουσες διαδικασίες. Το επόμενο βήμα είναι η δημιουργία ενός διαγράμματος των διαδικασιών, προσδιορίζοντας τα στοιχεία των υπηρεσιών και των ατόμων που εμπλέκονται. Ο στόχος είναι να προσδιοριστούν οι διάφοροι πελάτες και προμηθευτές που σχετίζονται με τη διαδικασία χωρίς να επηρεάζουν την διαδικασία.

Προσδιορισμός των επιπέδων:

Η πληροφορική ως τεχνολογικός υποκινητής

Ο ρόλος της πληροφορικής είναι ύψιστης σημασίας σε κάθε διαδικασία ανασχεδιασμού. Μερικά παραδείγματα της χρήσης της δίνονται παρακάτω:

ΧΡΗΣΗ

Συναλλαγές	Η πληροφορική μπορεί να μετατρέψει διαδικασίες χωρίς δομή σε συναλλαγές ρουτίνας
Επικοινωνία	Μπορεί να μεταφέρει γρήγορα πληροφορίες σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου
Παρακολούθηση	Επιτρέπει την λεπτομερή παρακολούθηση της εκτέλεσης των διαδικασιών
Έλεγχος	Βοηθάει στην διοίκηση και τον έλεγχο των διεργασιών
Αποφυγή λαθών	Μπορεί να ανασχεδιάσει διαδικασίες με τρόπο που να αποφεύγονται λάθη

Πίνακας 2.6.2.3: Ανάλυση χρήσης πληροφορικής.

Οι δυνατότητες της πληροφορικής περιλαμβάνουν τον βελτιωμένο συντονισμό και την πρόσβαση σε πληροφορίες τμημάτων του οργανισμού, μονάδων και βέβαια μεταξύ οργανισμών με τρόπο που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη διοίκηση καθηκόντων.

Εκτός από την χρήση της πληροφορικής στον ανασχεδιασμό, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την δημιουργία πρότυπου της ανασχεδιασμένης διαδικασίας και στην αυτοματοποίησή του.

Παρόλο που η πληροφορική λειτουργεί σαν υποκινητής, δεν είναι απαραίτητο ότι θα φέρει την αλλαγή. Η επίδραση της πληροφορικής στην ανάπτυξη και την αλλαγή του οργανισμού διαφέρει και ο χρόνος από την εφαρμογή μέχρι την αλλαγή ποικίλει. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η πληροφορική συντονίζει όλα τα εργαλεία που υποκινούν την αλλαγή. Έτσι, πρέπει να χρησιμοποιείται με τον πλέον κατανοητό τρόπο στην σύνδεσή της με τους στόχους του οργανισμού.

Ο ακόλουθος πίνακας δείχνει πώς η πληροφορική χρησιμοποιείται για καινοτόμες διαδικασίες:

Παλαιότερα	Τεχνολογικός υποκινητής	Τώρα
Η πληροφορία υπήρχε σε ένα σημείο σε δεδομένη χρονική στιγμή	Κοινές βάσεις δεδομένων	Η πληροφορία εμφανίζεται ταυτόχρονα σε όσα σημεία χρειάζεται
Μόνο οι ειδικοί μπορούσαν να κάνουν σύνθετες εργασίες	Ειδικά συστήματα	Οποιοσδήποτε μπορεί να κάνει εργασία ενός ειδικού
Οι επιχειρήσεις έπρεπε να διαλέξουν μεταξύ συγκέντρωσης και αποκέντρωσης	Δίκτυα τηλεπικοινωνιών	Οι επιχειρήσεις μπορούν ταυτόχρονα να επωφελούνται και από τα δύο
Οι managers έπαιρναν όλες τις αποφάσεις	Υποστηρικτικά εργαλεία αποφάσεων	Όλοι πλέον μπορούν να πάρουν απόφαση
Η καλύτερη επαφή με αγοραστή ήταν η διαπροσωπική	Διαδραστική τηλεπικοινωνία	Η καλύτερη επαφή με αγοραστή είναι η αποτελεσματική επαφή
Έπρεπε να βρεθούν τα πράγματα εκεί που βρίσκονταν	Αυτόματος εντοπισμός και παρακολούθηση	Τα πράγματα ενημερώνουν την τοποθεσία τους
Τα πλάνα αναθεωρούνταν ανά περιόδους	Υψηλής απόδοσης υπολογισμοί	Τα πλάνα αλλάζουν στιγμιαία

Πίνακας 2.6.2.4: Περιγραφή χρήσης πληροφορικής σε καινοτόμες διαδικασίες.

Η γρήγορη ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων απαιτεί μόνιμη επανεκτίμηση της χρήσης της από την εταιρία, ώστε να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της. Οι ευκαιρίες πληροφορικής πρέπει να εξετάζονται σε όρους εφαρμοσιμότητάς τους στην επιχείρηση και κατά πόσο υποστηρίζουν ή βελτιώνουν μια διαδικασία. Η πληροφορική δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά ένα μέσο για να γίνεις πιο ανταγωνιστικός αποδίδοντας σε επιχειρησιακά προβλήματα.

Σχεδιασμός πρωτοτύπου νέων διαδικασιών:

Ένα πρωτότυπο είναι ένα λειτουργικό μοντέλο του ανασχεδιασμού που πρέπει να γίνει. Είναι η βασική αρχή ενός ανασχεδιασμού που στη συνέχεια επανεξετάζεται διαδοχικά έως ότου η τελική παραγωγή να ικανοποιεί όλες τις επιχειρηματικές απαιτήσεις. Παρέχει άμεση ανατροφοδότηση στον ανασχεδιασμό του, στην πρόοδο και την αποδοχή της προσπάθειας ανασχεδιασμού. Παρέχει επίσης ευκαιρίες για την προσομοίωση και την αξιολόγηση δυνατοτήτων ανασχεδιασμού στους οργανισμούς. Η συνεχής δημιουργία πρωτοτύπων επιτρέπει τον ανασχεδιασμό της ομάδας και της διοίκησης για να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες προσαρμογές πριν από την τελική διαδικασία ανασχεδιασμού που επιλέγεται.

Στην κατανόηση, βοηθά:

- Εάν οι κατασκευασμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα ικανοποιήσουν τους στόχους παραγωγής
- Εάν υπάρχουν κρυφά σημεία συμφόρησης ή οποιοδήποτε άλλο πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί
- Στο τι συναλλαγές μπορεί να χειριστεί, συμπεριλαμβανομένων εξαιρέσεων και επεξεργασίας σφαλμάτων, αποτελεσματικά
- Εάν υπάρχουν οργανωτικά ζητήματα ή προβλήματα που αγνοήθηκαν νωρίτερα
- Στις λάθος υποθέσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης

Η πιλοτική δοκιμή παρέχει επίσης πολλά οφέλη που δεν έχουν επιτευχθεί μέσω προσομοίωσης. Είναι μια πραγματική ζωντανή επίδειξη της επανασχεδιασμένης επιχειρηματικής λειτουργίας σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον μικρής κλίμακας. Θα πρέπει δηλαδή να εκτελούνται οι διαδικασίες σε περιορισμένο χρονικό διάστημα και να εμπλέκεται μια περιορισμένη ποσότητα ανθρώπων με ελεγχόμενες διεπαφές. Μια επιτυχημένη πιλοτική δοκιμή απαιτεί ακριβή δεδομένα από το "πριν" και το "μετά" του περιβάλλοντος δοκιμών και της διαδικασία μέτρησης. Τα οφέλη που δεν έχουν επιτευχθεί μέσω προσομοίωσης είναι:

- Τα πραγματικά οφέλη που μπορούν να υλοποιηθούν
- Βοηθάει τους ανθρώπους να γνωρίζουν πώς να διασφαλίζουν την ομαλή αλλαγή και να αποφεύγουν τα λάθη κατά τη διάρκεια εκτέλεσης
- Κατανόηση της κατάρτισης, των υλικών, της διάρθρωσης της εργασίας και των επιχειρηματικών πρακτικών απαιτήσεις
- Επαληθεύει τις διαδικασίες, τις επιχειρηματικές πολιτικές και τις πρακτικές που βασίζονται στην πραγματική χρήση
- Εμπειρία πολιτιστικής αλλαγής, έτσι ώστε οι προσδοκίες και η αντίσταση στην αλλαγή να είναι κατά την υλοποίηση σε πλήρη κλίμακα
- Δημιουργεί οργανωτική συνείδηση

Συνεχής βελτίωση:

Όλα τα προαναφερθέντα βήματα δεν θα αποκομίσουν σημαντικά οφέλη παρά μόνο αν η βελτίωση είναι συνεχής. Σε αυτό το βήμα η σημαντικότερη κίνηση είναι παρακολούθηση. Τα πράγματα που αξίζει να παρακολουθούνται είναι η πορεία της δράσης και τα αποτελέσματα. Η πορεία της δράσης μπορεί να εξαρτηθεί από τα άτομα που εργάζονται και διοικούν κάθε οργανισμό. Όσον αφορά την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, περιλαμβάνει μέτρα όπως οι αντιλήψεις των πελατών, η στάση των εργαζομένων, η ανταπόκριση των προμηθευτών κλπ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της επικοινωνίας στο θέμα της

οργάνωσης και την αναθεώρηση των επιδόσεων σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί προηγουμένως. Έτσι η διαδικασία μιας επιχείρησης μετασχηματίζεται, αναλύεται και επανασχεδιάζεται ώστε να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση των επιδόσεων μέσω ενός συστήματος παρακολούθησης και μιας εφαρμογής δεξιοτήτων με στόχο την επίλυση προβλημάτων.

Παρακάτω δίδεται ένα παράδειγμα των φάσεων υλοποίησης του BPR:

Πριν την εφαρμογή	Εκτέλεση	Μετά την εφαρμογή
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση επιχειρηματικών απαιτήσεων • Επιλογή συστήματος • Δέουσα επιμέλεια • Στρατηγική επιχειρηματικής ανασκόπησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Φιλοσοφία διαχείρισης και υλοποίησης του έργου • Ανάλυση απαιτήσεων επιχειρήσεων • Προγραμματισμός έργου, οριοθέτηση και εκτίμηση • Λειτουργίες και τεχνικές σχεδίασης • Αρχιτεκτονική του συστήματος και του σχεδιασμού • Ανάλυση του χάσματος • Ανάπτυξη διεπαφών • Εκπαίδευση χρηστών • Μετεγκατάσταση δεδομένων • Δοκιμή 	<ul style="list-style-type: none"> • Σύστημα ελέγχου • Αναβαθμίσεις έκδοσης • Σύστημα διαχείρισης συντήρησης και αλλαγής εν εξελίξει • Μετεγκαταστάσεις

Πίνακας 2.6.2.5: Περιγραφή φάσεων υλοποίησης BPR.

2.7 Οφέλη της αναδιοργάνωσης

Τα οφέλη από την διαδικασία ανασχεδιασμού περιλαμβάνουν τα εξής [6]:

- Ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού
- Κατάργηση διοίκησης μη απαραίτητων διεργασιών και ξεπερασμένων ή αναποτελεσματικών διαδικασιών
- Σημαντική μείωση σε κόστη και χρόνους παραγωγής
- Επαναστατικές βελτιώσεις σε διεργασίες επιχειρήσεων σχετικά με την ποιότητα και υπηρεσίες πελατών
- Διατήρηση κορυφαίων οργανισμών στην κορυφή και μετατροπή μικρότερων εταιριών σε ανταγωνιστικές

Ο Michael Balle ερεύνησε επιχειρήσεις σε Αμερική και Ιαπωνία που στην πρώτη περίπτωση δεν εφάρμοζαν τέτοιες στρατηγικές, ενώ στη δεύτερη περίπτωση εφάρμοζαν. Τα στοιχεία της έρευνας συνοψίζονται στο παρακάτω πίνακάκι.

	Αμερικάνικη εταιρία	Ιαπωνική εταιρία
Συχνότητα παραγόμενων προϊόντων	10,000,000	3,500,000
Τύποι προϊόντων	11	38
Μονάδες ανά εργαζόμενο	43,100	61,400
Σύνολο προσωπικού	242	57
Άμεσο προσωπικό	107	50
Υποστηρικτικό προσωπικό	135	7
Κόστος ανά μονάδα σε \$	100	49

Πίνακας 2.7.1: Έρευνα σε επιχειρήσεις Αμερικής και Ιαπωνίας.

2.8 Επιτυχία της Αναδιοργάνωσης

Οι ακόλουθοι 6 παράγοντες συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της αναδιοργάνωσης φέρνοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα [7]:

- Κατανόηση της αναδιοργάνωσης
- Κατανόηση των βασικών διαδικασιών της επιχείρησης
- Κατανόηση του ανασχεδιασμού
- Διαφοροποίηση και προσαρμογή των προσεγγίσεων βελτίωσης διαδικασιών

Χτίζοντας την επιχείρηση

- Να υπάρχουν αναγκαίοι και επαρκείς εταιρικοί λόγοι για αναδιοργάνωση
- Να υπάρχει οργανωσιακή δέσμευση και δυνατότητα να ξεκινήσει και να διατηρηθεί το έργο

Υιοθέτηση διοικητικής προσέγγισης

- Κατανόηση των οργανωσιακών εντολών και θέση στρατηγικών κατευθύνσεων και στόχων
- Ορισμός διαδικασιών σημαντικές για την απόδοση της αποστολής
- Εξάσκηση της διοίκησης με ενεργό ρόλο στην βελτίωση των διαδικασιών μέσω της προσωπικής εξέλιξης, υπευθυνότητα και αποφάσεων.
- Δημιουργία ενός προγράμματος αξιολόγησης για τις διεργασίες της διοίκησης

Διαρκή μέτρηση και παρακολούθηση της απόδοσης

- Δημιουργία οργανωσιακής κατανόησης της αξίας των μετρήσεων και πως θα χρησιμοποιηθεί
- Σύνδεση της απόδοσης της διοίκησης με τις τρέχουσες και μελλοντικές προοπτικές των πελατών και μετόχων

Παροχή κεντρικής υποστήριξης

- Ανάπτυξη στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού για την υποστήριξη της αναδιοργάνωσης
- Ανάπτυξη στρατηγικής διοίκησης πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογίας για την διαδικασία αλλαγής
- Δημιουργία ομάδας υποστήριξης για την εκτέλεση εργασιών ανασχεδιασμού και άλλων βελτιωτικών προσπαθειών στον οργανισμό
- Δημιουργία επικοινωνιακού και μορφωτικού προγράμματος

Διαχείριση διαδικασίας αναδιοργάνωσης

- Καθαρά κριτήρια στην επιλογή των διεργασιών προς ανασχεδιασμό
- Καλά εκπαιδευμένη, διαφοροποιημένη και ειδικευμένη ομάδα για την εκτέλεση του project
- Δομημένη και πειθαρχημένη προσέγγιση για αναδιοργάνωση

2.9 Πιθανά εμπόδια για την επιτυχία

Εκτός από την έλλειψη υψηλού επιπέδου ηγεσίας, υπάρχουν και άλλα προβλήματα, τα οποία μπορεί να συμβάλλουν στην ανεπιτυχή προσπάθεια του BPR. Αυτά συνοψίζονται παρακάτω:

1. Προσπάθεια για διόρθωση μιας διαδικασίας, αντί αλλαγής της
2. Έλλειψη συγκέντρωσης στις διαδικασίες της επιχείρησης
3. Αγνόηση όλων πέρα από την διαδικασία ανασχεδιασμού
4. Παραμέληση αξίας και οφέλη των ανθρώπων
5. Συμβιβασμός με κατώτερα αποτελέσματα
6. Παραίτηση από το project
7. Υπάρχουσα εταιρική κουλτούρα και διοικητικές συμπεριφορές αποτρέπουν την αναδιοργάνωση πριν καν ξεκινήσει
8. Προσπάθεια αναδιοργάνωσης από κάτω προς τα πάνω
9. Ανάθεση σε κάποιον άπειρο να ηγηθεί της προσπάθειας
10. Οικονομία/Τσιγκουνιά στους πόρους για αναδιοργάνωση
11. Διασκορπισμένη ενέργεια σε πολλά projects αναδιοργάνωσης
12. Προσπάθεια ανασχεδιασμού όταν ο CEO απέχει μικρό χρονικό διάστημα για σύνταξη

13. Αποκλειστική συγκέντρωση στο σχεδιασμό
14. Πραγματοποίηση του ανασχεδιασμού έχοντας όλους ικανοποιημένους
15. Οπισθοχώρηση όταν αρχίσει να παρατηρείται αντίσταση στις αλλαγές

Οι παραδοσιακοί οργανισμοί διαιρούν τις εργασίες ανά τμήμα ανάλογα με τις λειτουργίες του τμήματος. Σε καθένα από αυτά τα τμήματα διάφορα καθήκοντα ανατίθενται και τα περισσότερα γνωρίζουν μόνο αυτό το μικρό κομμάτι και δεν είναι ενήμεροι της συνολικής εικόνας του συνολικού project. Αυτό το είδος δομής προτάθηκε από τον Adam Smith. Εξαιτίας αυτής της δομής, οι υπηρεσίες του πελάτη χειροτέρευαν κυρίως επειδή:

1. Οι οργανισμοί δεν επικεντρώνονται στον πελάτη. Προϊόντα και υπηρεσίες παρέχονται στους πελάτες, χωρίς όμως να λύνουν τα προβλήματά τους. Αυτό συμβαίνει λόγω της έλλειψης γνώσης από τους εργαζομένους για τις επικρατούσες διαδικασίες του οργανισμού. Αφού η διαδικασία είναι ελλιπής και τα τμήματα είναι κατακερματισμένα, ο πελάτης λαμβάνει διαφορετική συμπεριφορά ανά τμήμα, πράγμα που φέρνει ανικανοποίηση.
2. Πολλοί πόροι ξοδεύονται για δραστηριότητες, οι οποίες δεν προσθέτουν αξία. Υπάρχουν 3 κατηγορίες δραστηριοτήτων σύμφωνα με τον Michael Hammer:
3. Εργασία που προσθέτει αξία, η οποία αναφέρεται σε δραστηριότητα για την οποία ο πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει.
4. Εργασία που δεν προσθέτει αξία, η οποία δεν έχει αξία από μόνη της, αλλά υποστηρικτικά βοηθάει σε άλλες εργασίες που προσθέτουν αξία για την τελική φάση της δραστηριότητας.
5. Σπατάλη, η οποία δεν έχει ούτε αξία ούτε και επιτρέπει σε άλλες δραστηριότητες να προσθέσουν αξία.

Κατά τον Hammer, ο λόγος που αποτυγχάνουν οι managers να λύσουν βασικά ζητήματα του οργανισμού είναι ότι εφαρμόζουν λύσεις καθικόντων σε προβλήματα ολόκληρης διαδικασίας. Υπάρχουν ανωμαλίες στις

υπηρεσίες πελατών όχι εξαιτίας της αναποτελεσματικότητας εκτέλεσης των ξεχωριστών καθηκόντων, αλλά λόγω ανικανότητας αφομοίωσης όλων των σχετικών καθηκόντων σε μία διαδικασία. Το πρόβλημα ξεκινά όταν τα εξειδικευμένα άτομα έχουν επίγνωση του προσωπικού τους μόνο καθήκοντος, αλλά δεν έχουν επίγνωση της συνολικής εικόνας και επίδρασης της δικής τους εργασίας σε όλο τον οργανισμό. Το κόστος για την επιχείρηση αυξάνεται στην περίπτωση που αναγκαστεί να προσλάβει περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό για να καλύψει τα κενά και να βελτιώσει τις διαδικασίες του οργανισμού.

Καμία προσέγγιση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως καλύτερη προσέγγιση, καθώς είναι ειδική κατάσταση. Όπως υπάρχουν προσεγγίσεις και πολλές άλλες μέθοδοι που μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για ανασχεδιασμό. Βέβαια ένας οργανισμός θα πρέπει να χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο που ταιριάζει καλύτερα στις απαιτήσεις του. Τα αποτελέσματα είναι καλύτερα όταν η απόφαση που λαμβάνεται είναι της ομάδας και βασίζεται σε μια βαθιά κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων. Για να αποφασίσει για τη μεθοδολογία, ο οργανισμός πρέπει να καταλάβει αν πρόκειται να αλλάξει το υπάρχον όραμα και να προχωρήσει σε ένα νέο ή αν πρόκειται να πάει για ανάλυση ανάλογα με τους υπάρχοντες πόρους και τη χρονική περίοδο που χρειάζεται για τη διαδικασία εκμάθησης.

Ένα καλό παράδειγμα εφαρμογής του BPR είναι αυτό της Ford Motor. Οι πληρωτέοι λογαριασμοί της ήταν πολύ γραφειοκρατικοί και ανεπαρκείς. Το τμήμα λογαριασμών της αποτελούνταν από περισσότερα από 500 άτομα. Το σύστημα λειτουργούσε ως εξής:

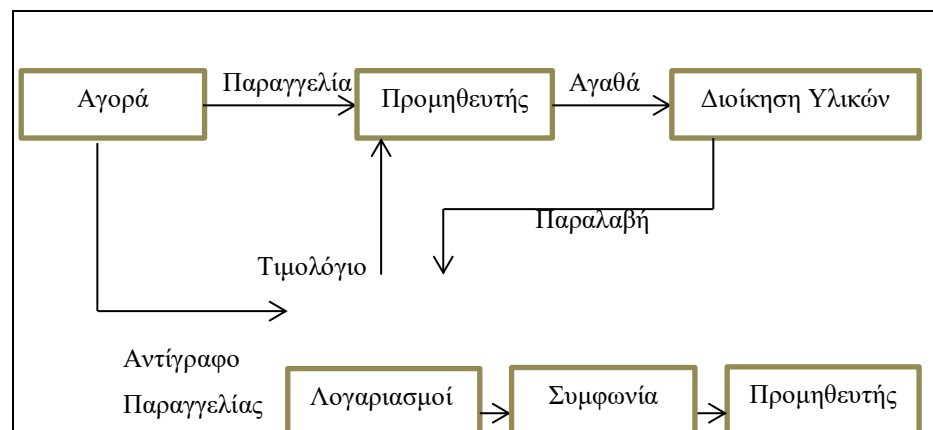
- Το τμήμα αγορών έκανε την παραγγελία. Στη συνέχεια, έστελναν ένα αντίγραφο στο τμήμα λογαριασμών.
- Η διοίκηση υλικών παραλάμβανε τα αγαθά και έστελνε ένα αντίγραφο παραλαβής στο τμήμα λογαριασμών.
- Οι προμηθευτές έστελναν το τιμολόγιο στους λογαριασμούς.
- Οι λογαριασμοί ταίριαζαν την παραγγελία με το δελτίο παραλαβής και το τιμολόγιο.

- Σε περίπτωση συμφωνίας, το τμήμα λογαριασμών εκτελούσε την πληρωμή.
- Σε περίπτωση μη συμφωνίας, το τμήμα λογαριασμών καθυστερούσε την πληρωμή και ερευνούσε.

Στην ανασχεδιασμένη διαδικασία, το τμήμα αγορών ξεκινούσε να χρησιμοποιεί την βάση δεδομένων εισάγοντας τις πληροφορίες του δελτίου παραγγελίας όταν δημιουργούταν. Οι προμηθευτές δεν έστελναν πλέον τιμολόγια. Η διαδικασία είχε ως εξής:

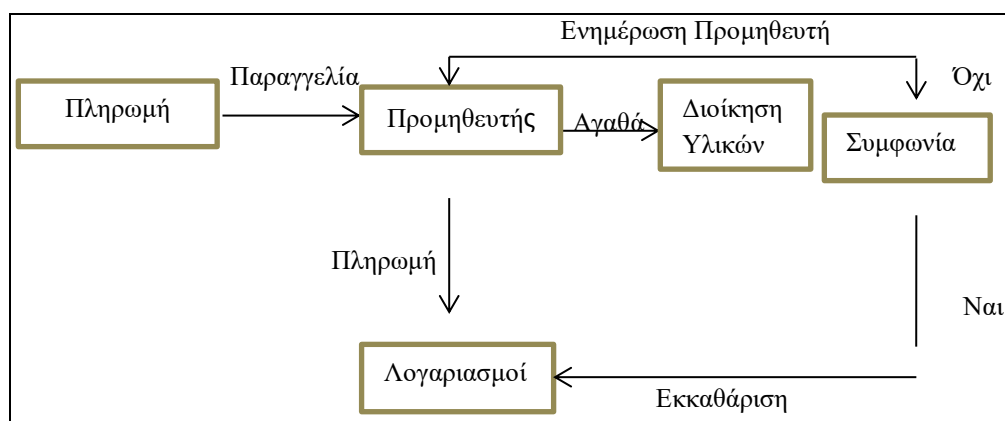
- Το τμήμα αγορών δημιουργούσε το δελτίο παραγγελίας και εισήγαγε πληροφορίες στην διαδικτυακή βάση δεδομένων.
- Η διοίκηση υλικών παραλάμβανε τα αγαθά και εισήγαγε τις πληροφορίες του δελτίου παραλαβής στη βάση δεδομένων.
- Ο υπολογιστής ταίριαζε τις πληροφορίες από το δελτίο παραλαβής με αυτές της παραγγελίας και δημιουργούσε μία επιταγή, η οποία στελνόταν στον προμηθευτή από το τμήμα λογαριασμών.
- Σε περίπτωση που δεν έβρισκαν στην βάση δεδομένων την παραλαβή, τότε η παραγγελία επιστρεφόταν.

Υπάρχουσα διαδικασία:



Πίνακας 2.9.1: Ανάλυση υπάρχουσας διαδικασίας.

Επανασχεδιασμένη διαδικασία:



Πίνακας 2.9.2: Ανάλυση επανασχεδιασμένης διαδικασίας.

Στην προηγούμενη διαδικασία, οι λογαριασμοί έπρεπε να αντιστοιχούν σε 14 στοιχεία δεδομένων μεταξύ του παραλήπτη, το έγγραφο, της εντολής αγοράς και το τιμολόγιο πριν να εκδώσει την πληρωμή στον προμηθευτή. Η νέα προσέγγιση περιελάμβανε αντιστοίχιση μόνο τριών στοιχείων αριθμού εξαρτήματος, μονάδας του μέτρου και του κωδικού προμηθευτή μεταξύ της εντολής αγοράς και του παραστατικού παραλαβής ρεκόρ. Επιπλέον, η αντιστοίχιση έγινε αυτόματα από τον υπολογιστή, η οποία προετοίμασε επίσης τον έλεγχο.

2.10 Χαρακτηριστικά και οφέλη του BPR

Κάποια βασικά στοιχεία του BPR είναι

- Η ριζική αλλαγή στις επιχειρησιακές διεργασίες
- Η αλλαγή στον προσανατολισμό του οργανισμού
- Η αλλαγή στη δομή του οργανισμού
- Οι βελτιώσεις στην τεχνολογία
- Η βελτίωση στις υπηρεσίες πελατών και η μείωση κόστους

Τα οφέλη της αναδιοργάνωσης δεν εμφανίζονται αμέσως με την εφαρμογή της διαδικασίας ανασχεδιασμού, αλλά είναι οικονομικότερο και πιο

αποτελεσματικό από άλλες τεχνικές λύσεις [8]. Αναδιοργανώνοντας τις διαδικασίες και ταξινομώντας τις σε αυτές που προσθέτουν αξία και σε αυτές που δεν προσθέτουν, οι οργανισμοί μπορούν εύκολα να εντοπίσουν τα σημεία που θα δώσουν προσοχή.

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών επιχειρήσεων βασίζεται σε σκεπτόμενη διαδικασία και όχι σε συνεχή προσπάθεια βελτίωσης. Απορρίπτεται η τρέχουσα κατάσταση και προτείνεται μία αναθεωρημένη, αναβαθμίζοντας τις τρέχουσες διαδικασίες, προσανατολισμένη περισσότερο στον πελάτη.

Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εξηγηθεί με το παρακάτω σχήμα:



Πίνακας 2.10.1: Σκεπτόμενη διαδικασία αναδιοργάνωσης.

Η διαδικασία ξεκινά με τον προσδιορισμό του σκοπού, καθώς επίσης και τους στόχους του project. Στη συνέχεια, παίρνουμε ενημέρωση και γνώση από πελάτες, ανταγωνιστές αλλά και μη ανταγωνιστές. Χρησιμοποιούμε τα δεδομένα που συλλέξαμε για την γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στις τρέχουσες διαδικασίες και του πώς θέλουμε να πραγματοποιούνται με το πέρας του ανασχεδιασμού. Τέλος το πλάνο ολοκληρώνεται και εφαρμόζεται.

Κάποιοι από τους τρόπους που οι επιχειρήσεις μπορούν να αναδομηθούν είναι οι ακόλουθοι:

1. Διαδικασίες αντικαθιστούν μεμονωμένα καθήκοντα και τμήματα: Αυτή η προσέγγιση θεωρεί ότι διαφορετικά τμήματα και καθήκοντα λειτουργούν μέσω μιας ακολουθίας για την εκπλήρωση μιας διαδικασίας. Εφαρμόζεται όπου απαιτούνται πολύπλοκες δεξιότητες, όπως στη χρηματοοικονομική λειτουργία ή πληροφορικών συστημάτων.
2. Απλές διαδικασίες και πολύπλοκες εργασίες: Δεν αρκεί μόνο ο καθένας να γνωρίζει το καθήκον του, αλλά μία ολοκληρωμένη εικόνα της όλης διαδικασίας είναι απαραίτητη από μη εξειδικευμένο προσωπικό.
3. Ομαδική εργασία: Σύνθετες διαδικασίες διαιρούνται σε ομάδες και αρμονικά η κάθε ξεχωριστή ομάδα εκτελεί τα καθήκοντα της παράλληλα με τις υπόλοιπες, μέχρι να φτάσουμε στο τελικό αποτέλεσμα. Τα καθήκοντα πρέπει να είναι ενοποιημένα και όλοι όσοι αποτελούν τις ομάδες να είναι προσηλωμένοι στην ευημερία της επιχείρησης.
4. Ο ηγέτης της διαδικασίας αντικαθιστά τον manager: Ο ηγέτης του εγχειρήματος είναι υπεύθυνος για την αναγνώριση των αναγκών του πελάτη και την πλήρη ικανοποίησή τους από την εκτελεστική ομάδα. Ο ηγέτης του project δρα σαν γέφυρα μεταξύ της εταιρίας και του πελάτη.

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία

- [1] Richard Archer, Paul Bowker, (1995) "BPR consulting: an evaluation of the methods employed", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 1 Issue: 2, pp.28-46, <https://doi.org/10.1108/1463715951079>
- [2] Markku Tinnilä, (1995) "Strategic perspective to business process redesign", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 1 Issue: 1, pp.44-59, <https://doi.org/10.1108/1463715951079>
- [3] Neda Abdolvand, Amir Albadvi, Zahra Ferdowsi, (2008) "Assessing readiness for business process reengineering", *Business Process Management Journal*, Vol. 14 Issue: 4, pp.497-511, <https://doi.org/10.1108/14637150810888046>
- [4] Robert M. Randall, (1993) "The Reengineer", *Planning Review*, Vol. 21 Issue: 3, pp.18-21, <https://doi.org/10.1108/eb054415>
- [5] Nazanin Eftekhari, Peyman Akhavan, (2013) "Developing a comprehensive methodology for BPR projects by employing IT tools", *Business Process Management Journal*, Vol. 19 Issue: 1, pp.4-29, <https://doi.org/10.1108/1463715131129>
- [6] Gary Craig, Jill Manthorpe, (1997) "Stressing Reorganisation", *Journal of Integrated Care*, Vol. 5 Issue: 3, pp.109-115, <https://doi.org/10.1108/147690181997>
- [7] Neda Abdolvand, Amir Albadvi, Zahra Ferdowsi, (2008) "Assessing readiness for business process reengineering", *Business Process Management Journal*, Vol. 14 Issue: 4, pp.497-511, <https://doi.org/10.1108/146371508108>
- [8] George Valiris, Michalis Glykas, (1999) "Critical review of existing BPR methodologies: The need for a holistic approach", *Business Process Management Journal*, Vol. 5 Issue: 1, pp.65-86, <https://doi.org/10.1108/146371599102>

Κεφάλαιο 3: Βήματα υλοποίησης BPR

Περίληψη

Η ανθρωπότητα προσπαθεί συνεχώς για μια καλύτερη ζωή όπου το εμπόριο, οι συναλλαγές και οι επιχειρήσεις θα αγωνίζονται για μια βελτιωμένη ύπαρξη με μοναδικό σκοπό το κέρδος. Οι επιχειρήσεις αναλύθηκαν, κατανεμήθηκαν, συντέθηκαν, και έθεσαν φυσικά ως στόχο τους τη μεγιστοποίηση των κερδών. Βέβαια ο στόχος αυτός έχει αρκετές πλευρές. Για να επιτευχθεί το κέρδος θα πρέπει να υπάρχει αποδοτικότητα της παραγωγής, η βασική φυσικά αξία του πελάτη, βελτιστοποίηση του κόστους καθώς και άλλα άλλες εξίσου σημαντικές λειτουργίες που οδηγούν τελικά στον ίδιο σκοπό κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας. Η έρευνα για την οργανωτική ανάπτυξη και τη δομή των επιχειρήσεων απέδειξε ότι οι οργανώσεις, όπως και κάθε ζωντανός οργανισμός, περνούν από έναν αναπτυξιακό κύκλο ζωής και υποβάλλονται σε επαναλαμβανόμενα και προβλέψιμα πρότυπα συμπεριφοράς καθ' όλη τη διάρκεια. Σε κάθε στάδιο ανάπτυξης, ο οργανισμός πρέπει να αντιμετωπίσει μια νέα σειρά προκλήσεων. στην επίλυση των οποίων προχωρά μέσω του επόμενου σταδίου. Ριζικές αλλαγές στην ηγεσία, τη διαχείριση και τον τρόπο σκέψης είναι απαραίτητες για την εξισορρόπηση του ελέγχου και της ευελιξίας για να διατηρηθεί ο ρυθμός της προόδου.

Κεντρική ιδέα:

Σε αυτό το κεφάλαιο παρατίθεται ο κύκλος ζωής των επιχειρήσεων καθώς και τα στάδια ανάπτυξης που κάθε οργανισμός καλείται να αντιμετωπίσει ώστε να διατηρηθεί η βελτίωση.

Λέξεις κλειδιά:

Κύκλος ζωής, Οργανωτική ανάπτυξη, Στάδιο ανάπτυξης, Έρευνα

3.1 Μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών

Η μοντελοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι η δραστηριότητα της επεξεργασίας των λειτουργιών μιας επιχείρησης ώστε να μπορούν να συντίθενται και να βελτιώνονται οι ήδη υπάρχουσες [1]. Η σύνθεση και η ανάλυση της διαδικασίας προέρχεται από συγκριτική αξιολόγηση σε σχέση με τα πρότυπα του κλάδου, τις βέλτιστες πρακτικές ή τις απαιτήσεις των πελατών. Αυτή η δραστηριότητα εκτελείται γενικά από επιχειρηματικούς αναλυτές που προτίθενται να προβούν σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της διαδικασίας. Ο ρόλος της πληροφορικής δεν είναι επιτακτικός σε αυτό το στάδιο.

Οι διάφορες φάσεις της μοντελοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι:

- η ανάλυση
- ο σχεδιασμός
- η εποπτεία και το πρωτότυπο πιλοτικό
- η υλοποίηση

Ανάλυση:

Η ανάλυση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας πηγάζει από το VMG (vision, mission, goal) πλαίσιο ενός οργανισμού όπου οι στόχοι του έργου είναι λεπτομερείς [2]. Ανάλογα με το τμήμα, και οι λειτουργικοί στόχοι μιας επιχείρησης είναι επίσης λεπτομερείς. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι το έργο και οι στόχοι προέρχονται από τους επιχειρηματικούς στόχους που καθορίζονται από το πλαίσιο του VMG. Έτσι, οι επιχειρηματικοί στόχοι και

οι στόχοι συγκριτικής αξιολόγησης αναλύονται σε αυτό το σημείο και αποσκοπούν στις απαιτήσεις του έργου. Η δραστηριότητα συγκριτικής αξιολόγησης για το έργο μπορεί να είναι εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση διεξάγεται σε όλες τις μονάδες και τα τμήματα της επιχείρησης παροδικά, καθώς και σε ένα συγκεκριμένο σημείο ενός έργου. Η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση πραγματοποιείται σε βιομηχανικό επίπεδο και με ανταγωνιστές. Απαιτείται συγκατάθεση από εταίρους για την εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση.

Η ανάλυση αυτής της φάσης έχει ως εξής:

- Ανάλυση της τρέχουσας διαδικασίας
- Ορισμός των στόχων της διαδικασίας - αυτό συνήθως προκύπτει από τους στόχους του έργου
- Προτεραιότητα διαδικασιών
- Προσδιορισμός των ενδιαφερομένων και των στόχων τους
- Σύνθεση της διαδικασίας As-Is.
- Έλεγχος συμμόρφωσης των κανονιστικών απαιτήσεων
- Προσδιορισμός των κερδών της επιχείρησης
- Ανάλυση της επιχείρησης καθώς και της τεχνικής σκοπιμότητας του έργου

Σχεδιασμός:

Διάφορες πτυχές αυτής της φάσης της μοντελοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών αναφέρονται παρακάτω:

- Αξιολόγηση των λύσεων και των διάφορων εναλλακτικών – αυτή η αξιολόγηση πραγματοποιείται με ανάλυση στον αριθμοδείκτη ROI(Return on Investment), υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας(NPV), σύγκριση με άλλα παρελθοντικά projects και ποσοτικά οφέλη που απορρέουν από την λύση (τα ποσοτικά οφέλη μπορεί να μην σχετίζονται άμεσα με τους εργαζομένους και τον οργανισμό, αλλά να σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και γενικά την οικονομία)

- Θέση των λύσεων που πρόκειται να εφαρμοστούν και των λεπτομερών νέων διαδικασιών σε σειρά προτεραιότητας – εκτίμηση των διαδικασιών που θα ενσωματωθούν, την επίδρασή τους στους στόχους της επιχείρησης και του ρίσκου
- Καθορισμός των βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) – αυτό επιτυγχάνεται από τους στόχους του project καθώς επίσης από την ανάλυση διαδικασίας As-Is της πρώτης φάσης
- Πλάνο της διαχείρισης ρίσκου
- Σχεδιασμός προτύπου και πιλοτικό ξεκίνημα

Εποπτεία και πιλοτικό πρότυπο:

Δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτή τη φάση περιλαμβάνονται παρακάτω:

- Προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας(CSFs) – προέρχονται από τους βασικούς δείκτες απόδοσης της προηγούμενης φάσης
- Καθορισμός της δομής εφαρμογής του έργου – προσδιορισμός της επιτροπής συντονισμού, των λεπτομερών ρόλων και ευθυνών
- Σχεδιασμός πλάνου για την έναρξη εφαρμογής
- Καθορισμός ανταμοιβών και σχήματος αναγνώρισης για την ομάδα του project
- Ορισμός του πρωτόκολου επικοινωνίας με σεβασμό προς την δομή αναφορών και των διαδικασιών που θα εξελίσσονται εντός του
- Προδιαγραφή της ημερομηνίας έναρξης και της ολοκλήρωσης του έργου – θα συμπεριλαμβάνονται στους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας

Εφαρμογή:

Σε αυτή τη φάση της μοντελοποίησης περιλαμβάνονται οι εξής δραστηριότητες:

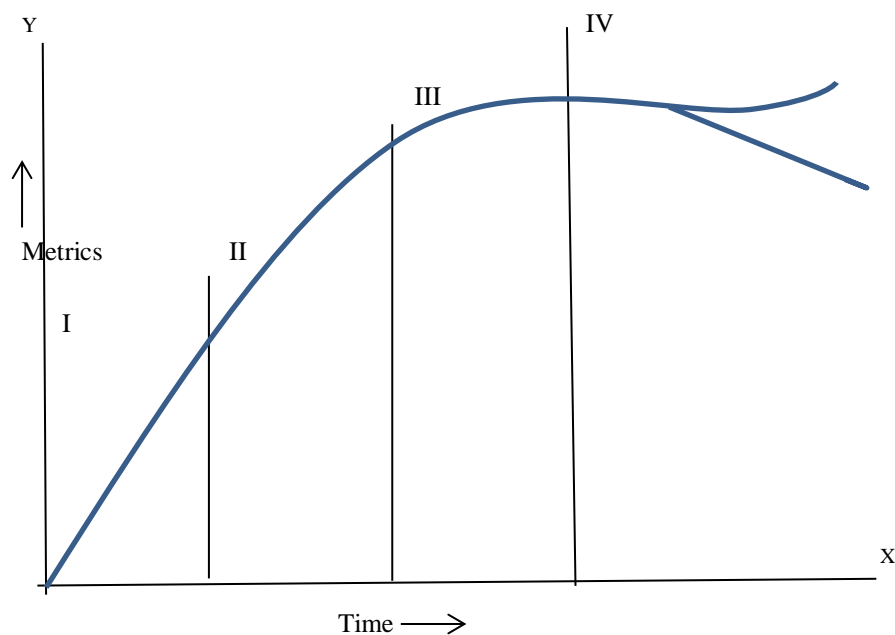
- Επισκευή συγκεκριμένων διαδικασιών αν απαιτείται για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων
- Έναρξη του πιλοτικού πρότυπου σε όλο τον οργανισμό
- Μέτρηση των αποτελεσμάτων

3.2 Κύκλος ζωής Διαδικασίας

Υπάρχουν τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής μιας διαδικασίας.

- Ορισμός διαδικασίας
- Εφαρμογή διαδικασίας
- Ανάλυση και παγίωση διαδικασίας
- Ωρίμανση διαδικασίας

Έχει παρατηρηθεί ότι μία διαδικασία που εξελίσσεται σε έναν οργανισμό μπορεί να προσδιοριστεί σαν την συσσώρευση διάφορων επιμέρους διαδικασιών [3]. Ο κύκλος ζωής ενός οργανισμού φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Πίνακας 3.2.1: Περιγραφή κύκλου ζωής ενός οργανισμού.

Στο σχήμα φαίνεται η εξέλιξη του οργανισμού στο χρόνο, με τον κάθετο άξονα να δείχνει τις μετρήσεις ανάπτυξης. Αυτές οι μετρήσεις αξιολόγησης ενός οργανισμού ερμηνεύουν τις διαδικασίες, τη λειτουργία ανθρωπίνου δυναμικού, την διαδικασία παραγωγής, κ.α. Οι μετρήσεις ενός οργανισμού όπως φαίνονται στα τέσσερα στάδια αντανακλούν στην ουσία τα ίδια στάδια κύκλου ζωής μιας διαδικασίας. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε την εξέλιξη ενός οργανισμού η οποία διαιρείται στα στάδια που δείξαμε με τα αντίστοιχα επίπεδα της εξέλιξης και ωρίμανσης μιας διαδικασίας [4].

Πρώτο στάδιο

Σε αυτή τη φάση ο οργανισμός έχει ξεκινήσει τη λειτουργία του και τα εκπαιδευτικά στάδια. Συνεπώς, τα σημεία συγκέντρωσης ενδιαφέροντος της επιχείρησης είναι:

- Ο κύκλος εργασιών
- Πελατολόγιο και ικανοποίηση των πελατών
- Διατήρηση προσωπικού

Έτσι, ο προσανατολισμός της διαδικασίας, όταν ο οργανισμός είναι σε αυτό το στάδιο, είναι χαοτικός. Δεν έχει ακόμα θεσμοθετηθεί ή τυποποιηθεί η διαδικασία. Ακόμα και σε ατομικό επίπεδο, οι διαδικασίες δεν μπορούν να είναι προφητικές. Εξαιτίας αυτής της υποθετικής φάσης, το στάδιο εξέλιξης της διαδικασίας ονομάζεται χαοτικό.

Δεύτερο στάδιο

Ένας οργανισμός που βρίσκεται σε αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από την αναπτυξιακή πορεία του. Συνεπώς, οι μετρικές αξιολόγησης της ανάπτυξης είναι διαφορετικές από το πρώτο στάδιο. Οι μετρήσεις για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων είναι:

- Διατήρηση ποιότητας (ο πιο βασικός δείκτης)
- Κύκλος εργασιών
- Ικανοποίηση πελάτη
- Διάδοση επιχείρησης

Σε αυτή τη φάση του οργανισμού, ο κύκλος ζωής της διαδικασίας σχετίζεται με μεμονωμένες διαδικασίες. Αυτές οι μεμονωμένες διαδικασίες μπορεί να είναι καθαρά σε ατομικό επίπεδο σε επίπεδο τμήματος ή λειτουργίας ή ακόμα και δραστηριότητας. Για παράδειγμα, μια συγκεκριμένη ομάδα πωλήσεων ενημερώνει εβδομαδιαία τα δεδομένα πωλήσεων, ενώ μία άλλη κάθε δεκαπενθήμερο. Το χαρακτηριστικό αυτής της φάσης είναι η υποκειμενική πτυχή της ωρίμανσης της διαδικασίας [5].

Τρίτο στάδιο

Η παραγωγικότητα ενός οργανισμού και άλλες μετρήσεις παρουσιάζουν μια σταθερότητα. Έτσι, οι δείκτες που παρατηρούμε σε αυτή τη φάση είναι:

- Διάδοση επιχείρησης
- Παραγωγικότητα
- Ικανοποίηση πελάτη
- Κύκλος εργασιών
- Κέρδη

Η διαδικασία ωρίμανσης σε αυτή τη φάση του οργανισμού παρουσιάζει θεσμοθέτηση μέσω της συνεχούς ανάπτυξης και σταθερότητα στον οργανισμό. Καλύτερες πρακτικές και διορθωμένα μέσα παρατηρούνται σε σχέση με προηγούμενα στάδια. Υπάρχουν όλων των ειδών οι διαδικασίες και η απόδοσή τους αξιολογείται από την ποιότητα του προϊόντος και της διαδικασίας.

Τέταρτο στάδιο

Σε αυτή τη φάση ένας οργανισμός καινοτομεί και διευρύνει την προσφορά του. Έτσι, παρατηρούμε την έρευνα και την ανάπτυξη (R&D) :

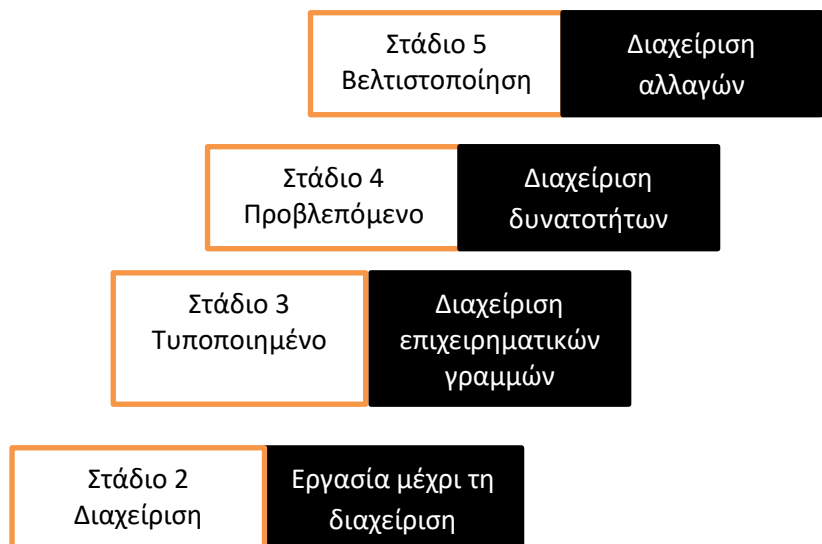
- R&D
 - Αριθμός νέων λανσαρισμένων προϊόντων
 - Αριθμός νέων ιδεών που μετατράπηκαν σε προϊόντα
 - Ποσοστό του κύκλου εργασιών για έρευνα και ανάπτυξη
- Κύκλος εργασιών

- Διάδοση επιχείρησης
- Ικανοποίηση πελάτη
- Κόστος παραγωγής

Η διαδικασία ωρίμανσης είναι στο βέλτιστο σημείο σε αυτή τη φάση του κύκλου ζωής. Μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών επιτυγχάνεται η ωρίμανση, και έτσι μόνο με δραστικές αλλαγές στον προσδιορισμό και στην εκτέλεση των διαδικασιών μπορεί να επιτευχθεί η επιχειρηματική επιτυχία.

Ωρίμανση Διαδικασίας:

Η ωρίμανση σε κάθε οργανισμό δείχνει την ικανότητα απόδοσής του. Η αξιολόγηση ωρίμανσης μετράει το βαθμό στον οποίο αξιοποιεί ένας οργανισμός τις διεργασίες του, τους ανθρώπους, τα εργαλεία, τα προϊόντα και τη διοίκηση. Οι αξιολογήσεις απεικονίζουν την σύγκριση ενός οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές ή άλλους οργανισμούς. Βοηθάνε επίσης στην διοίκηση και στην εξέλιξη της επιχείρησης. Όλα τα μοντέλα ωρίμανσης παρουσιάζουν πέντε επίπεδα ανταγωνιστικότητας. Η ανταγωνιστικότητα αυξάνεται σε κάθε επίπεδο ωρίμανσης οργανισμού. Το ακόλουθο σχεδιάγραμμα δείχνει τα πέντε αυτά στάδια.



Στάδιο 1
Αρχικό

Ασυνεπής
Διαχείριση

Πίνακας 3.2.2: Περιγραφή ωρίμανσης διαδικασίας αναδιοργάνωσης.

Αφού ξεκαθαρίσει ο οργανισμός σε ποιό στάδιο ανήκει, αποφασίζει την καλύτερη μέθοδο εφαρμογής. Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να διαιρεθούν σε τρεις κατηγορίες:

- Ανά διαδικασία
- Πολλές διαδικασίες
- Όλες οι διαδικασίες

Προτείνεται σε οργανισμούς που βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο ωρίμανσης να υιοθετούν την προσέγγιση μιας διαδικασίας και αυτό να αλλάζει καθώς αυξάνεται το επίπεδο. Πιο συγκεκριμένες λεπτομέρειες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα για διάφορους οργανισμούς.

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	ΤΕΧΝΙΚΗ	ΣΧΟΛΙΑ
ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	Διαχείριση προβλημάτων	Εντοπισμός και λύση των δυσκολότερων θεμάτων
	Διαχείριση περιστατικών	Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών και αντίληψης
	Διαχείριση αλλαγών	Συγκρότηση ελέγχου στις αλλαγές και βελτιώσεις στην ποιότητα εξυπηρέτησης
ΠΟΛΛΕΣ	CSIP	Ανάπτυξη πολλών

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ		περιοχών που επηρεάζουν άμεσα τους ενδιαφερόμενους και άλλες απαιτήσεις της εταιρίας
	Ικανοποίηση πελατών/ αντίκτυπος επιχείρησης	Χρήση ανάλυσης ανικανοποίητων πελατών και αντίκτυπου της εταιρίας για να βρεθεί το σημείο εκκίνησης
	Ανάλυση SWOT	Προσδιορισμός σημείου εκκίνησης δυνατών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (SWOT)
	Στόχοι εξυπηρέτησης	Θέση στόχων βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών
ΟΛΕΣ ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Στρατηγική Επιχείρησης	Σταδιακή βελτίωση όσον αφορά την επιχείρηση
	Δείκτης ικανοποίησης πελατών	Βελτιώσεις σύμφωνα με το δείκτη ικανοποίησης πελατών
	Συγκριτική αξιολόγηση	Χρήση συγκριτικής

Πίνακας 3.2.3: Μέθοδοι εφαρμογής αναδιοργάνωσης.

3.3 Ανάλυση διαδικασιών

Τα οφέλη είναι πολλά, αλλά οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν πώς να κάνουν τις αξιολογήσεις:

- Μείωση κόστους
- Βελτίωση ικανότητας διοίκησης
- Επίγνωση των δυνατοτήτων του οργανισμού
- Παρακίνηση προσωπικού
- Αύξηση πιθανοτήτων επιτυχίας
- Καλύτερες αποφάσεις

Επίπεδο 1: Οργανισμοί αρχικής φάσης

Χαρακτηριστικά του πρώτου επιπέδου:

- Απείθαρχοι: λίγες επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, συχνά θυσιάζονται υπό πίεση
- Ανεξάρτητοι: Βασίζονται σε προσωπικές μεθόδους για να επιτευχθεί η εργασία
- Αντιφατικοί: Λίγη προετοιμασία για τη διαχείριση ολόκληρης εργασιακής μονάδας
- Ανεπαρκείς: Ελάχιστα μέσα για ανάλυση αποτελεσματικότητας πρακτικών
- Στάσιμοι: Καμία βάση ή δέσμευση για ανάπτυξη

Επίπεδο 2: Οργανισμοί επιβίωσης

- Δεσμευτικοί: Υπάρχουν δεσμεύσεις για βελτίωση λειτουργιών
- Προληπτικοί: Οι managers παίρνουν την ευθύνη για τις λειτουργίες των μονάδων και τις αποδόσεις
- Διοικήσιμοι: Οι δεσμεύσεις είναι ισορροπημένες με τους πόρους

- Επαναλαμβανόμενοι: Οι εργασιακές μονάδες χρησιμοποιούν τεχνικές αποδεδειγμένης αποτελεσματικότητας
- Υπεύθυνοι: Οι εργασιακές μονάδες είναι ικανές να φέρουν σε πέρας τις δεσμεύσεις τους

Επίπεδο 3: Τυποποιημένοι Οργανισμοί

- Οργανωτικοί: συγκρότηση σταθερών διαδικασιών με τη χρήση των καλύτερων πρακτικών
- Προσαρμοστικοί: Διαδικασίες εξατομικευμένες για την καλύτερη χρήση κάθε διαφορετικής περίπτωσης
- Μοχλευμένοι: Κοινά μέσα και διαδικασίες ενισχύουν την οργανωσιακή εκπαίδευση
- Επαγγελματικοί: Η οργανωσιακή κουλτούρα αναδύεται από κοινές πρακτικές

Επίπεδο 4: Προβλέψιμοι οργανισμοί

Τα ακόλουθα είναι χαρακτηριστικά οργανισμών επιπέδου 4:

- Ποσοτικοί: Οι αποκλίσεις, η απόδοση και η δυνατότητα των διαδικασιών μετρώνται ποσοτικά
- Σταθεροί: Η διακύμανση μειώνεται με την επαναλαμβανόμενη χρήση, την εποπτεία και τη στατιστική
- Πολυλειτουργικοί: Λειτουργικές διαδικασίες ανασχεδιάζονται σαν ρόλοι επιχειρηματικών διαδικασιών
- Προβλέψιμοι: Τα αποτελέσματα είναι προβλέψιμα από τις αποδόσεις και τη δυνατότητα των διαδικασιών

Επίπεδο 5: Βελτιστοποιημένοι Οργανισμοί

Τα γνωρίσματα ενός οργανισμού επιπέδου 5 είναι τα εξής:

- Προληπτικοί: Οι βελτιώσεις έχουν οργανωθεί ώστε να επιτύχουν επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές
- Συστηματικοί: Οι βελτιώσεις αξιολογούνται και αξιοποιούνται με τακτικές μεθόδους

- Συνεχείς: Τα άτομα και οι ομάδες διαρκώς αναπτύσσουν τις δυνατότητες τους
- Ευθυγραμμισμένοι: Η απόδοση είναι ευθυγραμμισμένη σε όλο το μήκος του οργανισμού

3.4 Μοντέλο κύκλου ζωής οργανισμού

Ο κύκλος ζωής οργανισμού (OLC) είναι ένα μοντέλο που περιλαμβάνει τα μοτίβα στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής [6]. Βασίζεται στην βιολογική μεταφορά με κανονική ροή γέννησης, ανάπτυξης, ωρίμανσης, πτώσης και τέλους. Έτσι και οι οργανισμοί περνάνε μέσα από αυτά τα στάδια. Για την κατανόηση της οργανωσιακής ανάπτυξης, διάφορα μοντέλα έχουν προταθεί, μερικά από τα οποία ακολουθούν.

Μοντέλο Downs: Κίνητρα

Η αρχική βιβλιογραφία του OLC ήταν κυρίως για κυβερνητικούς οργανισμούς. Ο Downs πρότεινε ένα μοντέλο για κυβερνητικές υπηρεσίες με τρία βασικά στάδια ανάπτυξης:

- Στο αρχικό στάδιο, οι οργανισμοί μάχονται για την αυτονομία και παράλληλα προσπαθούν να χτίσουν μία σχέση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας.
- Το δεύτερο στάδιο χαρακτηρίζεται από γρήγορη επέκταση
- Το τρίτο στάδιο της επιβράδυνσης τυπικά επισημοποιεί του κανόνες και τις διαδικασίες. Η προβλεψιμότητα και ο συντονισμός είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά της φάσης αυτής.

Μοντέλο Lippitt και Schmidt: Διοικητικό

Οι Lippitt και Schmidt ανέπτυξαν τα πρώτα μοντέλα του OLC με έμφαση στον ιδιωτικό τομέα. Το μοντέλο προτείνει ότι η πρόοδος ενός οργανισμού περνάει μέσα από τρία στάδια ανάπτυξης και η καθοριστικής σημασίας διοίκηση ασχολείται με την μετάβαση από το ένα στάδιο στο άλλο:

- Γέννηση: Ο οργανισμός μαθαίνει να γίνεται βιώσιμος και δημιουργεί ένα λειτουργικό σύστημα

- Νεότητα: Ο οργανισμός μάχεται για τη διατήρηση της σταθερότητάς του σε αυτή τη φάση. Η φήμη είναι εξίσου βασική του έργοια
- Ωρίμανση: Ο οργανισμός προσπαθεί να επεκταθεί και παράλληλα να είναι ευκίνητος (μοναδικότητα και προσαρμοστικότητα)

Μοντέλο Scott: Στρατηγική και Δομή

Το μοντέλο Scott βασίζεται στη στρατηγική και τη δομή του οργανισμού και αποτελείται από τρεις διακριτές φάσεις εταιρικής δομής με την παρακάτω ακολουθία:

- Στάδιο 1: Καμία επίσημη δομή, προσωπικός έλεγχος και κυρίως ένα μόνο προϊόν
- Στάδιο 2: Χαρακτηρίζεται κυρίως από λειτουργικά συστήματα, απρόσωπα συστήματα ανταμοιβών
- Στάδιο 3: Η συγκέντρωση είναι προς την έρευνα και την ανάπτυξη, πολλαπλές γραμμές προϊόντων και ποικίλες αγορές

Μοντέλο Greiner: Η κρίση οδηγεί στη μετάβαση

Σύμφωνα με τον Greiner, υπάρχουν πέντε οργανωτικά στάδια, καθένα από τα οποία ακολουθείται από μία επανάσταση. Μόνο λύνοντας τα προβλήματα της μιας φάσης μπορεί ένας οργανισμός να περάσει στην επόμενη.

- Στάδιο 1: Πρωτοποριακό και δημιουργικό στάδιο. Δημιουργείται η ανάγκη εκλογίκευσης των οργανωτικών δραστηριοτήτων, ξεπερνώντας την κρίση από την οποία οι οργανισμοί περνάνε στο επόμενο στάδιο
- Στάδιο 2: Ανάπτυξη μέσω καθοδήγησης ή λογικευμένη ηγεσία. Η βασική κρίση που υπάρχει σε αυτή τη φάση είναι η αυτονομία από την οποία προκύπτει η ανάγκη αποκέντρωσης των αποφάσεων
- Στάδιο 3: Ανάπτυξη μέσω αντιπροσωπείας. Η βασική κρίση είναι αυτή του ελέγχου εξαιτίας των μη ενταγμένων στόχων στις αυτόνομες υπομονάδες, οι οποίες αναδύονται μετά από αυτή τη φάση

- Στάδιο 4: Ανάπτυξη μέσω συντονισμού. Οι ομάδες του έργου είναι σχηματισμένες και η αναδιάρθρωση έχει γίνει. Αυτή η φάση ολοκληρώνεται γραφειοκρατικά και οδηγεί στο επόμενο στάδιο
- Στάδιο 5: Ανάπτυξη μέσω συνεργασίας. Ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από ευκινησία (οργανωτική προσαρμοστικότητα, αυθορμητισμός στη διοίκηση). Η βασική κρίση που μπορεί να περιμένει κανείς είναι η υπερφόρτωση πληροφορίας και ο ψυχολογικός κορεσμός, για τα οποία ο Greiner δεν προτείνει κάποια λύση.

Μοντέλο Torbert: Οργανωτική νοοτροπία

Το μοντέλο του Torbert βασίζεται στην νοοτροπία των μελών [7]. Δηλαδή, καθώς ο οργανισμός προοδεύει, οι αλλαγές επηρεάζουν την νοοτροπία των μελών. Τα μέλη έχουν όλο και περισσότερη επίγνωση της οργανωσιακής δυναμικής και είναι ικανά να εργαστούν πάνω στην προσωπική και διαπροσωπική αποτελεσματικότητα. Αν και δεν διευκρινίζεται πώς οι οργανισμοί μεταφέρονται από την μία φάση στην άλλη, εξηγεί την αλλαγή οργανωτικής αποτελεσματικότητας της κάθε φάσης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο οργανισμός μετακινείται από τα στάδια της ατομικότητας στην ανεπισημότητα, και έπειτα παρατηρούνται προβλήματα σχετικά με την ενότητα των ομάδων, ώσπου φτάσει στα τελικά στάδια, τα οποία χαρακτηρίζονται από μία αίσθηση συλλογικότητας.

Lyden: Λειτουργική συγκέντρωση

Σύμφωνα με τον Lyden, οι οργανισμοί δίνουν έμφαση σε λειτουργικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν σε κάθε στάδιο:

- Καινοτομία: Ο οργανισμός προσαρμόζεται και δημιουργεί σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. (Σε πολύ σταθερά περιβάλλοντα, αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από επιτυχία στόχων)
- Απόκτηση πόρων: Η βασική συγκέντρωση είναι στην συγκέντρωση πόρων και στην ανάπτυξη διαδικασιών ροής εργασίας

- Επίτευξη στόχων: Τα επόμενα στάδια έχουν να κάνουν με επίτευξη στόχων και βελτιστοποίηση
- Διατήρηση σχεδίων: Το τελικό στάδιο χαρακτηρίζεται από διατήρηση μοτίβων και θεσμοθέτηση δομής

Katz και Kahn: Οργανωτική Δομή

Αυτό το μοντέλο βασίζεται στις αλλαγές της οργανωτικής δομής που προκύπτουν καθώς ο οργανισμός αναπτύσσεται:

- Στάδιο πρωτόγονου συστήματος: Το παραγωγικό σύστημα βασίζεται στην συνεργατική οργανωσιακή δομή
- Σταθερή οργανωτική δομή: Επικεντρώνεται στην συνεργασία και τον έλεγχο. Υπάρχουν εξουσία και συστήματα συντήρησης ώστε να επιτευχθεί ο στόχος αυτός
- Ανάπτυξη της δομής: Προσαρμοστικά συστήματα έχουν αναπτυχθεί ώστε να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος

Adizes: Οργανωτικές δραστηριότητες

Το μοντέλο επικεντρώνεται στις οργανωτικές δραστηριότητες – όσο αναπτύσσεται ο οργανισμός, η συγκέντρωση μετακινείται από τη μία δραστηριότητα στην άλλη. Στα αρχικά στάδια, επικεντρώνονται κυρίως στην επιχειρηματική δραστηριότητα, έπειτα στην αποδοτικότητα των αποτελεσμάτων παραγωγής. Η επισημοποίηση των διαδικασιών και οι διοικητικές δραστηριότητες λαμβάνουν προσοχή στο επόμενο στάδιο. Η οργανωτική πτώση συμβαίνει εξαιτίας την υπερβολικής έμφασης στην διαχείριση και την σταθερότητα. Αυτό είναι το μόνο μοντέλο που εστιάζει στην ανάπτυξη, αλλά και στην πτωτική φάση.

Μοντέλο Kimberly

Ο Kimberly διάβασε την οργανωτική ανάπτυξη μιας ιατρικής σχολής και μοντελοποίησε τον OLC βασισμένος σε αυτό.

- Στάδιο 1: Πριν ουσιαστικά συσταθεί ο οργανισμός, περιλαμβάνει τον σχηματισμό της ιδεολογίας και την τακτοποίηση των πόρων

- Στάδιο 2: Πρόσληψη προσωπικού που είναι η κινητήρια δύναμη της επιχείρησης και άλλες στρατηγικές δραστηριότητες
- Στάδιο 3: Η οργανωτική ταυτότητα έχει σχηματιστεί και παρατηρείται υψηλή φυσική, χρηματοοικονομική και συναισθηματική επένδυση από τα μέλη του οργανισμού
- Στάδιο 4: Θεσμοθέτηση όπου έχουν σχηματιστεί κανόνες και διαδικασίες. Ο οργανισμός γίνεται πιο άκαμπος, συντηρητικός και προβλέψιμος όσο ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στις πιέσεις.

Ένα γενικό μοντέλο OLC:

Το γενικό μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

- Στάδιο 1: Γέννηση
- Στάδιο 2: Ανάπτυξη
- Στάδιο 3: Ωρίμανση
- Στάδιο 4: Πτώση/Αναγέννηση

Στάδιο 1: Γέννηση

Το στάδιο της γέννησης χαρακτηρίζεται από πιθανή τεχνολογική αλλαγή, η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί για επιχειρηματικούς σκοπούς. Αυτή η ευκαιρία μπορεί να οδηγήσει σε νέο εταιρικό εγχείρημα ή ένας υπάρχον οργανισμός μπορεί να σχηματίσει μία επιχείρηση μέσω συγχώνευσης. Ένας επιχειρηματίας που εντοπίζει τις νέες ανάγκες της αγοράς ή ένα βελτιωμένο προϊόν που μπορεί να εξυπηρετήσει τις υπάρχουσες ανάγκες είναι το βασικό στοιχείο της φάσης αυτής. Συλλέγονται πόροι και παράγονται και πωλούνται προϊόντα από τον ίδιο. Όταν τα λειτουργικά καθήκοντα ξεπερνούν τις ικανότητές του, ο οργανισμός συναντά την άνοδο. Τρεις βασικές δυνάμεις σε αυτή τη φάση είναι επιτακτικές για την επιτυχή ανάπτυξη του οργανισμού:

- Προσωπικότητα της ιδρυτικής ομάδας (αποστολή, όραμα και πάθος)

- Ωρα και μέρος προέλευσης (πολιτικό, τεχνολογικό και κοινωνικό κλίμα – είναι ευπρόσδεκτο για το προϊόν/υπηρεσίες της εταιρίας;)
- Ανθρώπινο κεφάλαιο

Στάδιο 2: Ανάπτυξη

Σε αυτό το στάδιο, ο οργανισμός συγκεντρώνεται κυρίως στην ανάπτυξη παρά στα κέρδη. Συνεπώς, χαρακτηρίζεται από γρήγορη ανάπτυξη δίνοντας την ανάγκη για επίσημους κανόνες και διαδικασίες. Αν και δεν είναι απόλυτα αποτελεσματικό, υπάρχουν ανεπίσημες διεργασίες. Η διοίκηση επικεντρώνεται στην επίτευξη στόχων παρά στην αποδοτικότητα και στη βελτιστοποίηση. Το τμήμα marketing καθοδηγεί τον οργανισμό και θέτει στόχους.

Στάδιο 3: Ωρίμανση

Σε αυτό το στάδιο, οι οργανωτικές διαδικασίες σχηματίζονται και ωριμάζουν. Ο οργανισμός λειτουργεί βελτιστοποιώντας τις προσπάθειες και αυξάνοντας την αποδοτικότητα των διαδικασιών. Τα κέρδη είναι σταθερά και ο οργανισμός φτάνει στην μέγιστη απόδοση. Οι λειτουργίες είναι το βασικό κομμάτι αυτού του σταδίου. Η διαχειριστική ομάδα ελέγχει αν η διοίκηση και η οργανωσιακή δομή είναι ξεκάθαρα οριοθετημένα.

Στάδιο 4: Πτώση/Αναγέννηση

Η διάκριση μεταξύ της πτώσης της απόδοσης και της απόλυτης απόδοσης είναι ανεπαίσθητη και έτσι δείγματα κρίσης μπορεί να είναι ασύλληπτα. Η απόλυτη πτώση συμβαίνει όταν η εταιρία χάνει πλήρως κομμάτι της αγοράς. Στην άλλη περίπτωση, χάνει σταδιακά και είναι δύσκολο να ανιχνευτεί. Η θεσμοθέτηση διαδικασιών και η επιτυχία που προκύπτει από αυτό οδηγούν σε ανακούφιση. Ο οργανισμός αρχίζει να χάνει την ευκινησία του. Αν δεν παρατηρηθεί, μπορεί να προκαλέσει μη αναστρέψιμες απώλειες. Έτσι, σε αυτό το στάδιο, οι οργανισμοί περνούν μέσα από μία φάση δραστηκής αναθεώρησης και ανασχεδιασμού διαδικασιών μέσω BPR προσπαθειών.

3.5 Αρχές στρατηγικής αλλαγής

Όπως είπαν πολλοί "αν αποτύχετε να σχεδιάσετε, σκοπεύετε να αποτύχετε" καθώς ο σχεδιασμός αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι σε κάθε πρωτοβουλία ανασχεδιασμού [8]. Αυτό το βήμα προετοιμάζει μια οργάνωση για BPR ζητώντας ερωτήσεις όπως:

- Απαιτείται BPR; Εάν ναι, ποιοι είναι οι στόχοι;
- Ποιος θα επηρεαστεί από τη δραστηριότητα αναδιοργάνωσης;
- Πόσες προσπάθειες θα απαιτηθούν για τη διεξαγωγή του BPR; Ποιος θα συμμετάσχει;
- Πώς θα μετρηθεί η επιτυχία της πρωτοβουλίας;

Κάθε ένα από τα δευτερεύοντα βήματα περιγράφεται λεπτομερώς παρακάτω:

Καθορισμός δομής του οργανισμού:

Μια δομή οργάνωσης είναι μια σύνθεση ανθρώπων (ή θέσεων) οι οποίοι θα συμμετείχαν άμεσα σε οποιαδήποτε προσπάθεια του έργου. Ένα POS είναι παρόμοιο με μια οργάνωση, εκτός από το ότι ασχολείται μόνο με ένα έργο. Επιπρόσθετα, ορίζει την αναφορά καθώς και τη δομή κλιμάκωσης ενός έργου. Ο καθορισμός ενός POS έχει να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα πριν από την έναρξη του έργου:

- Το POS διευκολύνει την ομαλή υλοποίηση και τον συντονισμό των προσπαθειών του έργου.
- Μειώνει την πιθανότητα οποιασδήποτε ασάφειας, αναστάτωσης ή σύγκρουσης.
- Ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας καθορίζοντας σωστά ιεραρχία.

Προσδιορισμός ενδιαφερόμενων και στόχων:

Πριν από την έναρξη οποιασδήποτε δραστηριότητας αναδιοργάνωσης, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν όλοι οι ενδιαφερόμενοι που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή. Συνήθως, οι ενδιαφερόμενοι για οποιαδήποτε διαδικασία

είναι ο ιδιοκτήτης της διαδικασίας, οι άλλοι εργαζόμενοι και οι πελάτες που αποκομίζουν αξία από την διαδικασία. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τις προσδοκίες καθενός από αυτά τα μέρη και να εντοπίσουμε τους τομείς όπου η διαδικασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες αυτές. Μόνο αν γίνει αυτή η ανάλυση κενών, θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι της διαδικασίας BPR.

Ευθυγράμμιση στόχων και στο όραμα και την αποστολή:

Προκειμένου να επιτευχθούν σημαντικά αποτελέσματα, είναι επιτακτική η επίτευξη των στόχων της αναδιάρθρωσης δραστηριότητα είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση με το όραμα και την αποστολή της οργάνωσης. Με άλλα λόγια, οι στόχοι του έργου πρέπει να συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους. Αυτή η ευθυγράμμιση θα βοηθούσε στην επίτευξη αποτελεσμάτων στρατηγικής σημασίας τόσο στην εταιρεία όσο και στον πελάτη. Εκτός αυτού, θα ήταν ευκολότερο να συγκεντρώσει την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης στις δραστηριότητες του BPR, αν οι στόχοι του έργου είναι τέλεια στην ευρύτερη εικόνα.

Καθοριστικοί παράγοντες κρίσιμης επιτυχίας:

Τα στοιχεία που θα καθορίσουν την απόλυτη επιτυχία ή αποτυχία κάθε έργου είναι οι κρίσιμοι παράγοντες της επιτυχίας. Τα CFS είναι οι περιοχές που πρέπει να δοθούν συνεχή προσοχή και ιδιαίτερη προσοχή από την ομάδα BPR. Ο προσδιορισμός των CFS για οποιαδήποτε δραστηριότητα BPR θα πρέπει να πραγματοποιηθεί σε αρχικό στάδιο. Αυτό θα εξασφάλιζε ότι κανένα από αυτά τα κρίσιμα στοιχεία δεν αγνοείται ή παραβλέπεται στα μεταγενέστερα στάδια της εφαρμογής.

Αναγκαιότητα συμβούλων και συνεργατών τεχνολογίας:

Η οργάνωση, που υποβλήθηκε σε BPR, ενδέχεται να στερείται του τομέα ή της τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Εάν ναι, πρέπει να ζητήσουν εξωτερικούς συνεργάτες για το έργο. Αυτή η πρόσκληση είναι μια διαδικασία λήψης χρόνου, καθώς περιλαμβάνει διάφορα βήματα όπως την υποβολή αίτησης υποβολής προτάσεων (RFP), την αξιολόγηση προτάσεων και την ανάθεση της

σύμβασης. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί κατά το σχεδιασμό του έργου. Η εταιρία πρέπει να επιδεικνύει τη δέουσα επιμέλεια κατά την επιλογή ενός εταίρου. Οι εταίροι πρέπει να είναι επιλέγονται με βάση την εμπειρία και την πολιτιστική τους σχέση με τον οργανισμό.

Διάγνωση τρέχουσας διαδικασίας

Δεν συμφωνούν όλοι οι επαγγελματίες σε αυτό, αλλά είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την τρέχουσα κατάσταση των διαδικασιών πριν προχωρήσουν σε οποιαδήποτε προσπάθεια ανακατασκευής τους. Εκτός από το ρεύμα οι διαδικασίες είναι καλά τεκμηριωμένες και κατανοητές, η ομάδα ανασχεδιασμού μπορεί να παραβλέψει μερικές από τις λεπτομέρειες της διαδικασίας. Μια τέτοια πλάνη μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα. Ως εκ τούτου ο ιδιοκτήτης της διαδικασίας (μαζί με την ομάδα του) θα πρέπει να συμμετέχει σε αυτό το βήμα για να βεβαιωθεί ότι καμία από τις λεπτομέρειες δεν έχει αφεθεί.

Χάρτης Τρέχουσας διεργασίας

Υπάρχουν διάφορα διαθέσιμα εργαλεία για τους σκοπούς των διαδικασιών χαρτογράφησης. Το πιο δυνατό από όλα είναι οι χάρτες διαδικασιών και οι χάρτες δραστηριότητας. Ένας χάρτης διαδικασίας έχει μια λεπτομερή περιγραφή του τι κάνει η διαδικασία, ποιος είναι υπεύθυνος για τι και πώς η επιτυχία της μεθόδου μετράται. Ένα διάγραμμα δραστηριότητας είναι ένα διάγραμμα που δείχνει όλες τις λειτουργίες ή καθήκοντα που εμπλέκονται σε μια διαδικασία. Η διαδικασία θα πρέπει να συμμετέχει στο BPR σε αυτό το στάδιο.

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία

- [1] Ross Brown, Jan Recker, Stephen West, (2011) "Using virtual worlds for collaborative business process modeling", Business Process Management Journal, Vol. 17 Issue: 3, pp.546-564, <https://doi.org/10.1108/14637151111136414>
- [2] S.A. Kokolakis, A.J. Demopoulos, E.A. Kiountouzis, (2000) "The use of business process modelling in information systems security analysis and design", Information Management & Computer Security, Vol. 8 Issue: 3, pp.107-116, <https://doi.org/10.1108/09685220010339192>
- [3] The purpose of this paper is to propose an integrated approach to process integration, automation, and optimization through enhanced business process models.
- [4] Ian Ferguson, (1990) "Process Design", The TQM Magazine, Vol. 2 Issue: 2, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003028>
- [5] Maximilian Röglinger, Jens Pöppelbuß, Jörg Becker, (2012) "Maturity models in business process management", Business Process Management Journal, Vol. 18 Issue: 2, pp.328-346, <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>
- [6] Youngsook Cho, Naoko Okada, Hyejun Park, Masayuki Takatera, Shigeru Inui, Yoshio Shimizu, (2005) "An interactive body model for individual pattern making", International Journal of Clothing Science and Technology, Vol. 17 Issue: 2, pp.91-99, <https://doi.org/10.1108/09556220510581236>
- [7] Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, (2003) "Organisational learning: a critical review", The Learning Organization, Vol. 10 Issue: 1, pp.8-17, <https://doi.org/10.1108/09696470310457469>
- [8] James Creelman, (1991) "Strategic change", The TQM Magazine, Vol. 3 Issue: 6, <https://doi.org/10.1108/09544789110034005>

Κεφάλαιο 4: Προβληματική Έρευνας

Περίληψη

Όπως γίνεται αντιληπτό στα κεφάλαια του θεωρητικού πλαισίου, η εργασία αυτή αναφέρεται στην αναγκαιότητα αλλά και τη χρησιμότητα της αναδιοργάνωσης σε κάθε οργανισμό. Η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης φυσικά δεν εξαρτάται μόνο από τον οργανισμό αλλά κυρίως από το υπαλληλικό προσωπικό. Μέσω της ατομικής συνεισφοράς, το υπαλληλικό προσωπικό καλείται να αποδείξει πόσο διατεθειμένο είναι να επιτευχθεί κάθε στόχος του οργανισμού ώστε να φτάσει η επιχείρηση στο επίπεδο της επιτυχίας. Όπως αποδεικνύεται, με την ακολουθία στρατηγικών μεθοδολογιών και σωστή καθοδήγηση του στελεχιακού δυναμικού στο υπαλληλικό προσωπικό, η διαδικασία της αναδιοργάνωσης μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην αντίληψη των πελατών επομένως και στα πλαίσια του ανταγωνισμού.

Κεντρική ιδέα:

Συνοψίζοντας τις πληροφορίες που έχουν δοθεί μέχρι τώρα προέκυψαν κάποια ερωτήματα που οδήγησαν στην προβληματική της έρευνας και θα αναλυθούν σε αυτό το κεφάλαιο.

Λέξεις κλειδιά:

Στρατηγικές μεθοδολογίες, επιχειρηματική αναδιοργάνωση, αποτελεσματικότητα, επιχειρηματικές προτεραιότητες.

4.1- Q1 Στρατηγικές Μεθοδολογίες

Από το θεωρητικό λοιπόν πλαίσιο προκύπτουν αρκετά ερωτήματα όπως εάν η ακολουθία στρατηγικών μεθοδολογιών επηρεάζει την υλοποίηση της επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης [1]. Για να επιτύχει η υλοποίηση μιας αναδιοργάνωσης, απαιτείται η ακολουθία μεθοδολογιών που ορίζεται από τα διοικητικά στελέχη κάθε οργανισμού. Ο ορισμός των μεθοδολογιών θεωρείται καθοριστικός αφού βάσει αυτού του βήματος θα κριθεί εάν ήταν επιτυχής η αναδιοργάνωση ή όχι [2]. Είναι ένα από τα σημαντικότερα βήματα για την διαδικασία της αναδιοργάνωσης, επομένως η χρήση στρατηγικής μεθοδολογίας κρίνεται αναγκαία.

4.1- Q2 Επιχειρηματική Αναδιοργάνωση

Ακόμα ένα βασικό ερώτημα που προέκυψε είναι εάν η επιτυχία της επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης οφείλεται κυρίως στο υπαλληλικό προσωπικό ή στο υπάρχων στελεχιακό δυναμικό της επιχείρησης [3]. Το στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού καλείται να ορίσει τη διαδικασία αναδιοργάνωσης, να χωρίσει τα απαιτούμενα βήματα και εργασίες ώστε να είναι ξεκάθαρα στο υπαλληλικό προσωπικό. Από την άλλη πλευρά είναι πολύ σημαντικό, το υπαλληλικό προσωπικό να ακολουθήσει τη στρατηγική που υποδεικνύει ο οργανισμός ώστε να υπάρξει επιτυχία στην επιχειρηματική αναδιοργάνωση. Αυτό το βήμα απαιτεί συνεργασία και προθυμία από όλα τα μέλη της επιχείρησης ανεξαρτήτως θέσης για την ομαλή λειτουργία των εργασιών και φυσικά την επιθυμητή κατάληξη.

4.1-Q3 Χρήση ηλεκτρονικής παρακολούθησης

Σημαντικό ερώτημα φαίνεται να είναι και το αν δύναται να βοηθήσει η χρήση ηλεκτρονικής παρακολούθησης (κάμερα) στην εκτέλεση των εργασιών της επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης [4]. Σε κάποιες περιπτώσεις αποδεικνύεται πως η χρήση καμερών θεωρείται κίνητρο για το υπαλληλικό προσωπικό ώστε να εργασθεί με μεγαλύτερο δυναμισμό. Έχοντας το άγχος της παρακολούθησης πολλές φορές ανεβαίνει το αίσθημα ανταγωνισμού μεταξύ των υπαλλήλων επομένως και η ένταση για εργασία. Από την άλλη πλευρά πολλές είναι και οι φορές που η αίσθηση παρακολούθησης πάει πίσω την ομάδα ως ένδειξη έλλειψης εμπιστοσύνης από το στελεχιακό

δυναμικό προς το υπαλληλικό προσωπικό [5]. Σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα δεν μπορούν να είναι θετικά.

4.1- Q4 Αποτελεσματικότητα αναδιοργάνωσης

Το κυριότερο πεδίο σε μια διαδικασία αναδιοργάνωσης είναι η αντίληψη των πελατών αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης [6]. Για να θεωρηθεί μια διαδικασία επιτυχής θα πρέπει να επιφέρει θετικά σχόλια πελατών, να καταφέρει να διατηρήσει την ήδη υπάρχουσα πελατειακή λίστα αλλά και να προσεγγίσει καινούργιους πελάτες όπου θα ανεβάσουν τον οργανισμό στα πλαίσια του ανταγωνισμού και θα τον οδηγήσουν στην ανάπτυξη.

4.1- Q5 Επιχειρηματικές προτεραιότητες

Εξίσου σημαντικό είναι το πόσο μπορούν να αλλάξουν οι επιχειρηματικές προτεραιότητες ενός οργανισμού ανάλογα με τις απόψεις και τις ανάγκες των πελατών [7]. Κάθε οργανισμός βασίζεται σε ορισμένες ιδέες και δεδομένα από την αρχή της λειτουργίας του γεγονός που όπως φαίνεται μέσα από τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης δύναται να αλλάξει σύμφωνα με τις προτεραιότητες που θέτουν οι πελάτες. Επιτυχία για κάθε οργανισμό είναι να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των πελατών του και φυσικά όταν αυτό δεν συμβαίνει, κρίνεται αναγκαία η διαδικασία της αναδιοργάνωσης. Προτεραιότητα κάθε επιχείρησης είναι σε κάθε περίπτωση ο πελάτης επομένως εύκολα μπορούν να αλλάξουν τα δεδομένα σύμφωνα με τις απόψεις των πελατών.

4.1- Q6 Τύπος οργανισμού

Τέλος αξιοσημείωτη είναι η συνδρομή του τύπου του οργανισμού στην επιχειρηματική αναδιοργάνωση [8]. Στην διαδικασία της αναδιοργάνωσης πρέπει να είναι απόλυτα ξεκάθαρος ο τύπος του οργανισμού, αν δηλαδή θεωρείται από την κοινή γνώμη ως απείθαρχος, στάσιμος, οργανωτικός, πολυλειτουργικός. Μετά από μια ανασκόπηση του τύπου του οργανισμού και γνωρίζοντας πλέον τα αρνητικά στοιχεία της επιχείρησης είναι πολύ πιο εύκολη η διαδικασία της αναδιοργάνωσης με ανεβασμένα τα ποσοστά πιθανοτήτων επιτυχίας.

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία

- [1] Markku Tinnilä, (1995) "Strategic perspective to business process redesign", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 1 Issue: 1, pp.44-59, <https://doi.org/10.1108/1463715951079>
- [2] Steven H. Appelbaum, Andrea Everard, Loretta T. S. Hung, (1999) "Strategic downsizing: critical success factors", *Management Decision*, Vol. 37 Issue: 7, pp.535-552, <https://doi.org/10.1108/00251749910285674>
- [3] Neda Abdolvand, Amir Albadvi, Zahra Ferdowsi, (2008) "Assessing readiness for business process reengineering", *Business Process Management Journal*, Vol. 14 Issue: 4, pp.497-511, <https://doi.org/10.1108/14637150810888046>
- [4] Nazanin Eftekhari, Peyman Akhavan, (2013) "Developing a comprehensive methodology for BPR projects by employing IT tools", *Business Process Management Journal*, Vol. 19 Issue: 1, pp.4-29, <https://doi.org/10.1108/1463715131129>
- [5] Jengchung V. Chen, Yangil Park, (2005) "The role of control and other factors in the electronic surveillance workplace", *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, Vol. 3 Issue: 2, pp.79-91, <https://doi.org/10.1108/14779960580000263>
- [6] (2017), Cooperation in the Project Organization, in Hans Mikkelsen ,Jens O. Riis (ed.) *Project Management*, pp.201 - 252
- [7] Maximilian Röglinger, Jens Pöppelbuß, Jörg Becker, (2012) "Maturity models in business process management", *Business Process Management Journal*, Vol. 18 Issue: 2, pp.328-346, <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>

[8] Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, (2003) "Organisational learning: a critical review", *The Learning Organization*, Vol. 10 Issue: 1, pp.8-17, <https://doi.org/10.1108/09696470310457469>

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα- Συμπεράσματα

Περίληψη

Για την επιβεβαίωση του θεωρητικού πλαισίου κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή ερωτηματολογίου έρευνας. Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν θα γίνει η ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου σχετικά με τους παράγοντες απόδοσης και παραγωγικότητας του προσωπικού σε καθεστώς τεχνολογικής αναδιοργάνωσης. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε κατάλληλα άτομα με απασχόληση σε εταιρίες και επιχειρήσεις ώστε να υπάρξει ένα πραγματικό αποτέλεσμα. Μετά την παρουσίαση και ανάλυση του ερωτηματολογίου θα προκύψουν τα ανάλογα συμπεράσματα.

5.1 Καθορισμός ερευνητικών στόχων

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια ερευνητικής εργασίας με θέμα την αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών οργανισμών πληροφόρησης και έχει ως στόχο της τη μελέτη της μεθοδολογίας ανασχεδιασμού [1]. Η διαδικασία ανασχεδιασμού είναι μια λειτουργία που μπορεί να επιφέρει καινοτόμες αλλαγές στη δομή πολλών οργανισμών καθώς και αδιαμφισβήτητα αποτελέσματα [2].

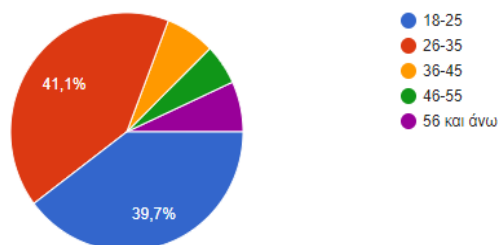
5.2 Έρευνα με ερωτηματολόγιο

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου αποδεικνύεται η πιο κατάλληλη για την συγκεκριμένη έρευνα δεδομένου ότι επιτρέπει την διανομή και ανάκτηση των πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα [3].

5.3 Παρουσίαση ερωτηματολογίου

1. Ηλικία

73 απαντήσεις



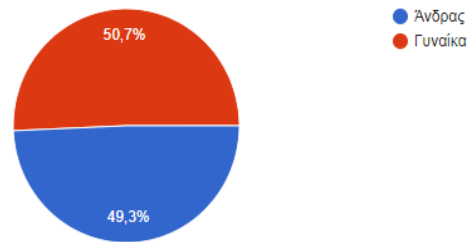
N	Valid	73
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	29	39,7	39,7	39,7
	26-35	30	41,1	41,1	80,8
	36-45	5	6,8	6,8	87,7
	46-55	4	5,5	5,5	93,2
	56 και άνω	5	6,8	6,8	100,0
	Total		73	100,0	100,0

Έγινε μια έντονη προσπάθεια στο να προσεγγιστούν επί το πλείστον νεαρές ηλικίες προκειμένου να γίνει αντιληπτό πιο θα είναι το μέλλον της αναδιοργάνωσης σε οργανισμούς διαχείρισης πληροφοριακού υλικού.

2. Φύλο

73 απαντήσεις



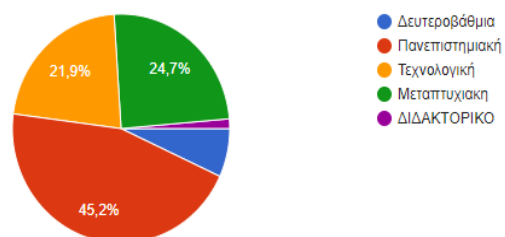
N	Valid	73
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	36	49,3	49,3	49,3
	Γυναίκα	37	50,7	50,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε ισομερώς σε άνδρες και γυναίκες προκειμένου να υπάρχει προσέγγιση της άποψης και των δύο φύλων.

3. Εκπαίδευση

73 απαντήσεις



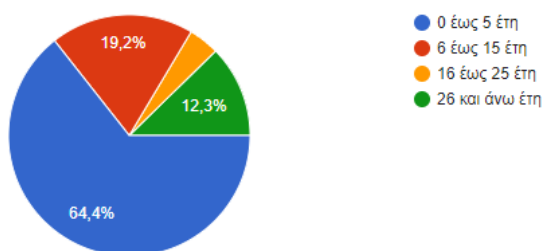
N	Valid	73
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια	5	6,8	6,8	6,8
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1,4	1,4	8,2
	Μεταπτυχιακή	18	24,7	24,7	32,9
	Πανεπιστημιακή	33	45,2	45,2	78,1
	Τεχνολογική	16	21,9	21,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων επιχειρήθηκε να είναι ιδιαίτερα επιμορφωμένοι μιας και η διαδικασία της αναδιοργάνωσης, είναι μια διαδικασία που ακολουθούν τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών. Με ερευνητικό ιδιαίτερο κόπο θα πρέπει να τονιστεί ότι το 24,7% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

4. Εργασιακή εμπειρία

73 απαντήσεις



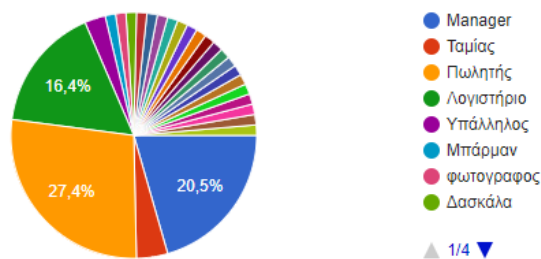
N	Valid	73
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 έως 5 έτη	47	64,4	64,4	64,4
	16 έως 25 έτη	3	4,1	4,1	68,5
	26 και άνω έτη	9	12,3	12,3	80,8
	6 έως 15 έτη	14	19,2	19,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Η πλειονότητα των ερωτωμένων ανήκουν σε εκείνους που έχουν μικρή εργασιακή εμπειρία. Αυτό είναι απόρροια της ερευνητικής επιλογής να απευθυνθούμε στο μελλοντικό στελεχιακό δυναμικό. Παραταύτα το 20% από τους ερωτώμενους έχουν και μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας. Επιλέχτηκε να απευθυνθεί και σε αυτούς το ερωτηματολόγιο προκειμένου να έχουμε άποψη από τους σχετικά έμπειρους αναφορικά με το θέμα της αναδιοργάνωσης.

5. Θέση εργασίας

73 απαντήσεις



N	Valid	73
	Missing	0

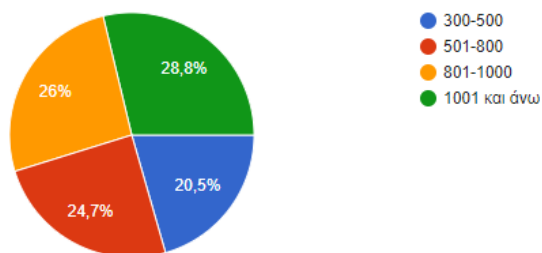
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αρχειονομος	1	1,4	1,4	1,4
Βιβλιοθηκονόμος	1	1,4	1,4	2,7
βιβλιοθηκονόμος	1	1,4	1,4	4,1

Δασκάλα	1	1,4	1,4	5,5
Διοικητικός Υπάλληλος	1	1,4	1,4	6,8
Εκπαιδευτικός	1	1,4	1,4	8,2
Ιδιωτικός υπάλληλος	1	1,4	1,4	9,6
Ιδιωτικός υπάλληλος	1	1,4	1,4	11,0
Λογιστήριο	12	16,4	16,4	27,4
Μπάρμαν	1	1,4	1,4	28,8
ΟΛΑ ΣΕ ΕΝΑ!	1	1,4	1,4	30,1
Πωλητής	20	27,4	27,4	57,5
Σύμβουλος	1	1,4	1,4	58,9
Ταμίας	3	4,1	4,1	63,0
Τεχνολόγος Μηχανολόγος Μηχανικός - Υπεύθυνος Τεχνικού τμήματος	1	1,4	1,4	64,4
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	1	1,4	1,4	65,8
Υπάλληλος	2	2,7	2,7	68,5
Υπάλληλος γραφείου	1	1,4	1,4	69,9
Υπάλληλος στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Θεσσαλονίκης	1	1,4	1,4	71,2
φοιτητής	1	1,4	1,4	72,6
φωτογράφος	1	1,4	1,4	74,0
HR	1	1,4	1,4	75,3
Human resources	1	1,4	1,4	76,7
Manager	15	20,5	20,5	97,3
Senior analyst	1	1,4	1,4	98,6
Trainee Tanker Shipbroker	1	1,4	1,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Αυτό που μπορεί να παρατηρηθεί στις απαντήσεις της ερώτησης αυτής είναι ότι υπάρχει συγκομιδή διαφορετικών ειδικοτήτων, προφανώς όμως επιχειρήθηκε και επιτεύχθηκε η πλειονότητα των απόψεων να προέρχεται από πωλητές και manager.

6. Εισόδημα (σε €)

73 απαντήσεις



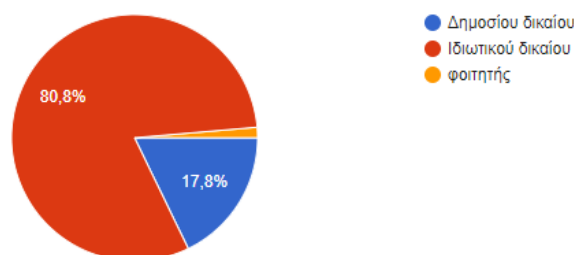
N	Valid	73
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1001 και άνω	21	28,8	28,8	28,8
	300-500	15	20,5	20,5	49,3
	501-800	18	24,7	24,7	74,0
	801-1000	19	26,0	26,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Οι απαντήσεις αναφορικά με το εισοδηματικό κριτήριο είναι ισομερές. Σχεδόν ίσα ποσοστά εισοδημάτων έχουν απαντήσει την έρευνα. Αν συμπεριλάβει κανείς την άποψη του ότι η έρευνα διεξήχθη στην Ελλάδα και κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης, τότε θα θεωρήσει επιτυχία ότι η πλειονότητα των ερωτωμένων ήταν πάνω από 800 €. Σκοπίμως είχαμε στοχεύσει σε αυτά τα μισθολογικά κλιμάκια διατηρώντας την άποψη ότι το στελεχιακό δυναμικό που γνωρίζει αναφορικά με την αναδιοργάνωση, χαίρει από την ανώτατη διοίκηση εκτίμησης που μεταφράζεται σε υψηλό μισθό για τα δεδομένα της εποχής.

7. Σχέση εργασίας με τον φορέα

73 απαντήσεις



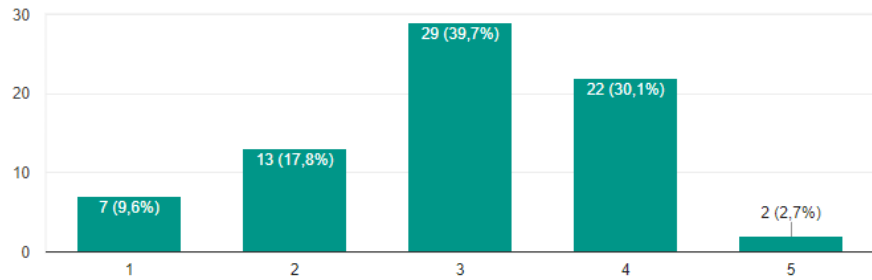
N	Valid	73
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημοσίου δικαίου	13	17,8	17,8	17,8
	Ιδιωτικού δικαίου	59	80,8	80,8	98,6
	φοιτητής	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Αναφορικά με τη σχέση εργασίας με τον φορέα η πλειονότητα των ερωτωμένων ήταν ιδιωτικού δικαίου μιας και οι ιδιωτικές εταιρίες είναι εκείνες που επιθυμούν τη συνέχεια αναδιοργάνωση για την επίτευξη εταιρικών στόχων. Μόνο 20% περίπου της έρευνας (του ερωτηματολογίου) απευθύνθηκε στο δημόσιο τομέα προκειμένου να υπάρξει η απεικόνιση των απόψεων που υπάρχουν στους υπαλλήλους τους. Επιλέχθηκε το ποσοστό αυτό να είναι αυτής της μικρής τάξης μιας και είναι γνωστές σε όλους οι δυσλειτουργίες και οι αγκυλώσεις που έχει ο δημόσιος τομέας στην αντιμετώπιση διοικητικών στρατηγικών όπως η αναδιοργάνωση.

8. Με την ενοποίηση εργασιών σε έναν οργανισμό πιστεύετε πως οι διαδικασίες εκτελούνται αποδοτικότερα;

73 απαντήσεις



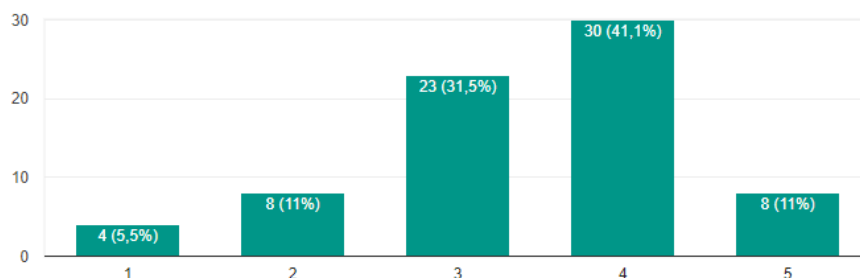
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	9,6	9,6	9,6
	2	13	17,8	17,8	27,4
	3	29	39,7	39,7	67,1
	4	22	30,1	30,1	97,3
	5	2	2,7	2,7	100,0
	Total		73	100,0	100,0

Σχετικά με την ενοποίηση των εργασιών σε έναν οργανισμό μόνο το 28% των ερωτηθέντων πιστεύει πως οι διαδικασίες δεν εκτελούνται αποδοτικότερα μετά την ενοποίηση. Η πλειοψηφία κρίνει πως οι εργασίες με την ενοποίηση μπορούν να επιτευχθούν ευκολότερα και συντομότερα αφού πλέον δεν λειτουργούν οι υπάλληλοι προσωπικά αλλά ομαδικά.

9. Κατά πόσο βοηθάει η αλλαγή της δομής από ιεραρχική (να παίρνονται όλες οι αποφάσεις από τα ανώτερα στελέχη) σε επίπεδη (να είναι ο κάθε υπάλληλος υπεύθυνος για την εργασία του) την λειτουργία ενός οργανισμού;

73 απαντήσεις



N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

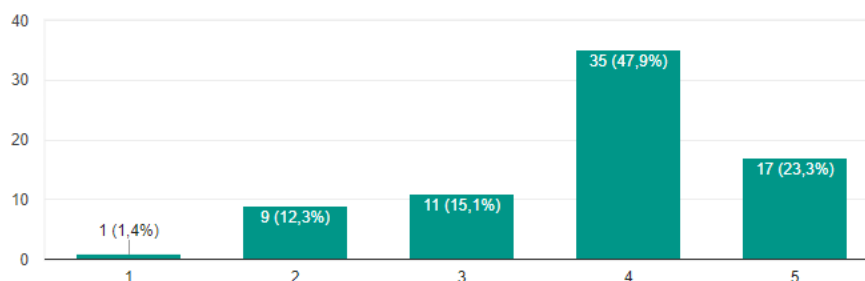
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,5	5,5	5,5
	2	8	11,0	11,0	16,4
	3	23	31,5	31,5	47,9
	4	30	41,1	41,1	89,0
	5	8	11,0	11,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Υπάρχει μία εμφανής τάση και προτίμηση από το σύνολο των ερωτωμένων στην επιλογή της επίπεδης ιεραρχίας. Εάν προστεθεί η επιλογή 4 και 5 τότε το ποσοστό πλησιάζει το 50%. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε υπάλληλος επιθυμεί να είναι υπεύθυνος για την δική του εργασία. Οι απαντήσεις αυτές έχουν δισδιάστατη επεξήγηση. Διερωτάται κανείς εάν η προτίμηση αυτή οφείλεται στην θέληση των υπαλλήλων για αυτενέργεια όταν αυτό

συμπορεύεται από χαρακτηριστικά όπως αυτόκαθοδηγούμενου και αυτόπαρακινούμενου. Από την άλλη πλευρά τα ποσοστά των απαντήσεων αυτών θα μπορούσαν να ερμηνευθούν ως μια τάση των μεσαίων στελεχών αποτίναξης οποιουδήποτε ελέγχου προκειμένου να υπάρχει ευκολότερη εργασιακή καθημερινότητα. Σε μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να διευκρινιστεί ποια είναι η αλήθεια και γιατί τα μεσαία στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα θα ήθελαν επίπεδη ιεράρχηση. Τέλος η άποψη του ερευνητή είναι ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα επιθυμούσαν να αυτενεργούν δημιουργικά. Το συμπέρασμα αυτό τεκμηριώνεται και από τις απαντήσεις στην ερώτηση 10.

10. Οι υπάλληλοι πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;

73 απαντήσεις



N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

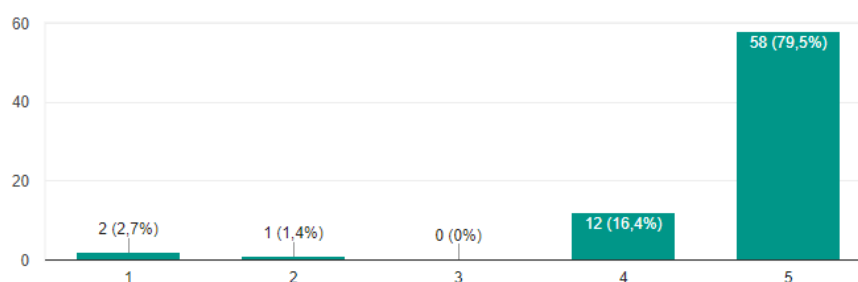
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,4	1,4	1,4
2	9	12,3	12,3	13,7
3	11	15,1	15,1	28,8
4	35	47,9	47,9	76,7
5	17	23,3	23,3	100,0

Total	73	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Η πλειονότητα της θετικής αντιμετώπισης του ερωτήματος προέρχεται σχεδόν ολοκληρωτικά από τους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

11. Είναι αναγκαία η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων σε ένα συχνά μεταβαλλόμενο περιβάλλον;

73 απαντήσεις



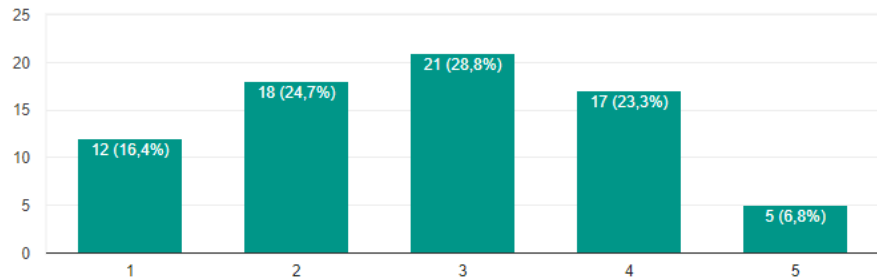
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,7	2,7	2,7
	2	1	1,4	1,4	4,1
	4	12	16,4	16,4	20,5
	5	58	79,5	79,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Η παρούσα ερώτηση έτυχε μεγάλης αποδοχής από τους ερωτώμενους. Είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό ότι σχεδόν το σύνολο αυτών επιθυμούν μετεκπαίδευση και κατά συνέπεια μπορούμε να εκφράσουμε την άποψή ότι η παρακίνηση με βάση την εκπαίδευση είναι μια δοκιμή στρατηγικής για την ανάπτυξη των εταιρειών και οργανισμών σε εποχές κρίσης.

12. Ο ρόλος του manager θα πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στην εκπαίδευση των υπαλλήλων για την άμεση εξέλιξή τους;

73 απαντήσεις



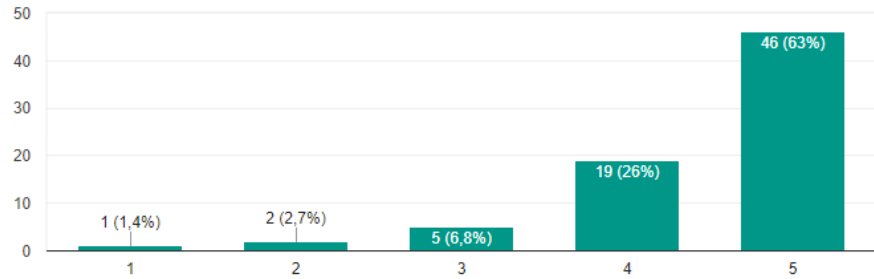
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	16,4	16,4	16,4
	2	18	24,7	24,7	41,1
	3	21	28,8	28,8	69,9
	4	17	23,3	23,3	93,2
	5	5	6,8	6,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Στην παρούσα ερώτηση οι απαντήσεις των ερωτηθέντων φαίνεται να διχάζονται καθώς σχεδόν ίσα ποσοστά υπάρχουν στις θετικές και αρνητικές απαντήσεις. Σύμφωνα με τους ερωτώμενους με ανεβασμένο μορφωτικά επίπεδο και υψηλές θέσεις εργασίας, κρίνεται αναγκαία η αφοσίωση του manager στην εκπαίδευση των υπαλλήλων. Από την άλλη πλευρά υπήρξε κατά μικρή διαφορά πλειοψηφία στις απαντήσεις του υπαλληλικού προσωπικού σε χαμηλότερες θέσεις εργασίας που θεωρούν πως ο ρόλος του manager πρέπει να είναι πολλαπλός και σίγουρα βοηθητικός προς την υπαλληλική ομάδα στις απαιτούμενες εργασίες του οργανισμού.

13. Συμβάλλει η εκπαίδευση στην αύξηση της παραγωγικότητας;

73 απαντήσεις



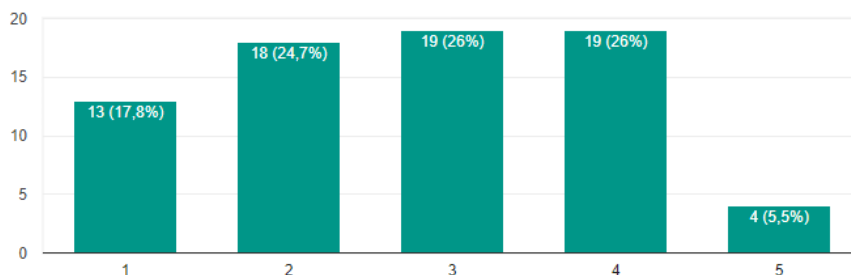
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		5
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,4	1,4
	2	2	2,7	2,7	4,1
	3	5	6,8	6,8	11,0
	4	19	26,0	26,0	37,0
	5	46	63,0	63,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Αναφορικά με την συμβολή της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα υπάρχει προφανής ομοφωνία στο πόσο απαραίτητη είναι. Αυτό αποδεικνύει ότι και το υπαλληλικό προσωπικό αλλά και το στελεχιακό δυναμικό συμφωνούν ότι η συνεχή εκπαίδευση μπορεί να επιφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα στο λειτουργικό του οργανισμού.

14. Δίδονται ανταμοιβές ως αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων;

73 απαντήσεις



N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3 ^a
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

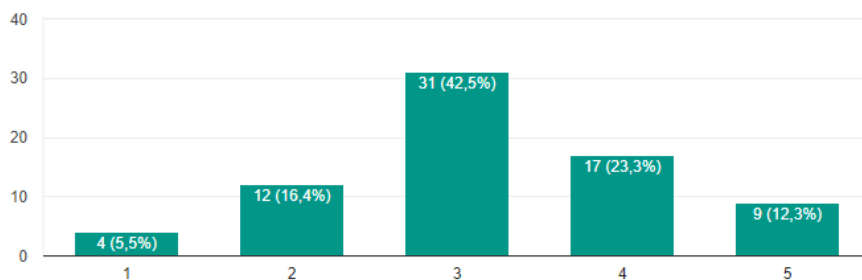
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	17,8	17,8	17,8
	2	18	24,7	24,7	42,5
	3	19	26,0	26,0	68,5
	4	19	26,0	26,0	94,5
	5	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Στην παρούσα ερώτηση φανερώνεται πως μόνο το 5,5% συμφώνησε απόλυτα με το γεγονός ότι δίδονται ανταμοιβές ως αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων. Αυτό σημαίνει πως ανεξαρτήτως θέσης σε έναν οργανισμό υπάρχει η γνώση πως δεν υπάρχει αναγνώριση στη προσπάθεια του υπαλληλικού προσωπικού ώστε να υπάρξει για αυτό ένα κίνητρο περεταίρω προσπάθειας μέσα στην επιχείρηση.

15. Υπάρχουν σαφώς διαχωρισμένες αρμοδιότητες για τα άτομα της εταιρίας;

73 απαντήσεις



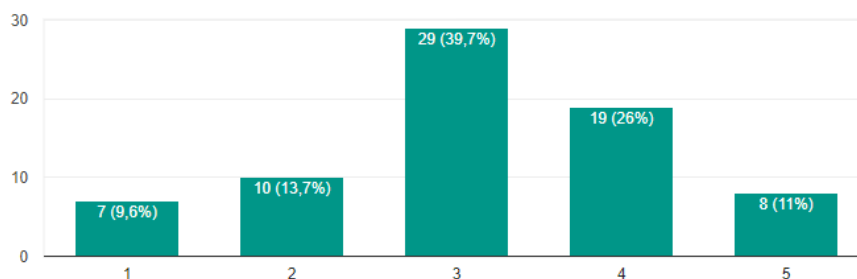
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,5	5,5	5,5
	2	12	16,4	16,4	21,9
	3	31	42,5	42,5	64,4
	4	17	23,3	23,3	87,7
	5	9	12,3	12,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Αναφορικά με τον διαχωρισμό αρμοδιοτήτων για τα άτομα της εταιρίας αποδεικνύεται πως υπάρχει μια θετική τάση και υποστήριξη των θετικών απαντήσεων. Αν λάβουμε υπόψη πως οι περισσότερες θετικές απαντήσεις δόθηκαν από το υπαλληλικό προσωπικό σημαίνει πως τους είναι ξεκάθαρος ο ρόλος και οι αρμοδιότητές τους μέσα στον οργανισμό, γεγονός πού θετικό για μια επιχείρηση.

16. Υπάρχει η ευκαιρία δημιουργικής συζήτησης πάνω στα προβλήματα που προκύπτουν στο πλαίσιο της εργασίας;

73 απαντήσεις



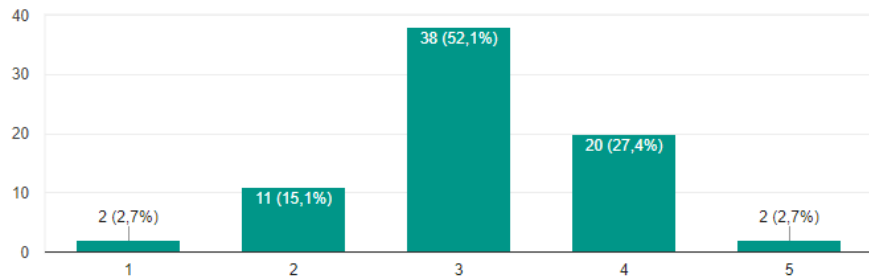
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	9,6	9,6	9,6
	2	10	13,7	13,7	23,3
	3	29	39,7	39,7	63,0
	4	19	26,0	26,0	89,0
	5	8	11,0	11,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Αυτό που μπορεί να παρατηρηθεί στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι πως αν ενωθούν οι απαντήσεις των 1 και 2, το 24% περίπου των ερωτηθέντων απάντησε πως δεν υπάρχει η ευκαιρία δημιουργικής συζήτησης πάνω στα ζητήματα που προκύπτουν στο εργασιακό πλαίσιο. Αυτό το γεγονός φανερώνει έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού κάτι που θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός.

17. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες ικανοποιούν τους στόχους παραγωγής;

73 απαντήσεις



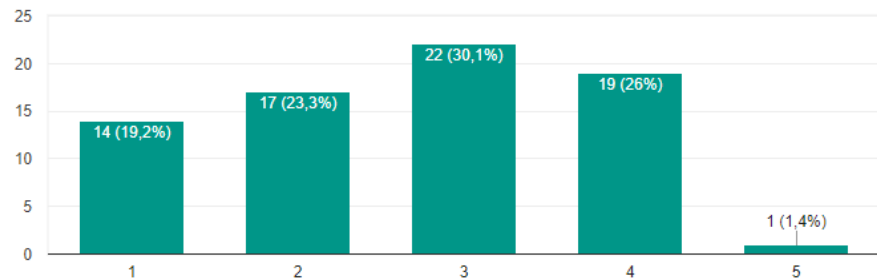
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,7	2,7	2,7
	2	11	15,1	15,1	17,8
	3	38	52,1	52,1	69,9
	4	20	27,4	27,4	97,3
	5	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Είναι σημαντικό να παρατηρηθεί στην παρούσα ερώτηση πως το 52% των ερωτούμενων έχει δώσει μια ουδέτερη ουσιαστικά απάντηση. Το γεγονός αυτό μπορεί να αναλυθεί ως άγνοια ή και αδιαφορία του εργαζομένου για το τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, ή την αναγκαιότητα του οργανισμού να αναδιοργανωθεί αφού δεν υπάρχει ικανοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στους στόχους παραγωγής.

18. Υπάρχει ομάδα υποστήριξης για την εκτέλεση εργασιών ανασχεδιασμού και άλλων βελτιωτικών προσπαθειών στον οργανισμό;

73 απαντήσεις



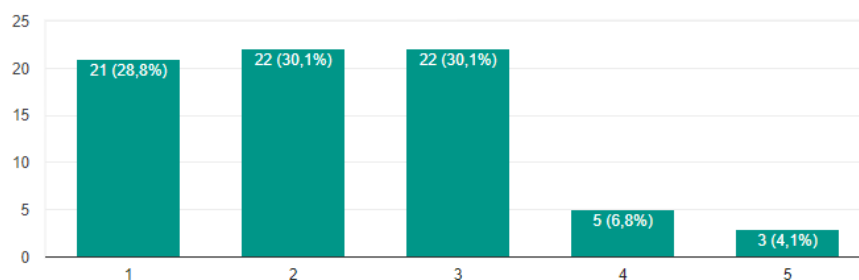
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	19,2	19,2	19,2
	2	17	23,3	23,3	42,5
	3	22	30,1	30,1	72,6
	4	19	26,0	26,0	98,6
	5	1	1,4	1,4	100,0
	Total		73	100,0	100,0

Η συγκεκριμένη ερώτηση μόνο αρνητικά σχόλια δύναται να επιφέρει καθώς το 1.4% μόνο απάντησε πως υπάρχει ομάδα υποστήριξης για την εκτέλεση εργασιών ανασχεδιασμού αλλά και άλλων βελτιωτικών προσπαθειών στον οργανισμό. Η έλλειψη υποστηρικτικής ομάδας σημαίνει ανάληψη υπερβολικών ευθυνών του υπαλληλικού προσωπικού εκτός του φόρτου εργασίας που ήδη έπρεπε να διαχειριστούν. Αυτό το γεγονός μπορεί να επιφέρει δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους καθώς και αντιπαραθέσεις.

19. Δύναται να βοηθήσει η χρήση ηλεκτρονικής παρακολούθησης (κάμερα) στην εκτέλεση των εργασιών;

73 απαντήσεις



N	Valid	73
	Missing	0
Mode		2 ^a
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

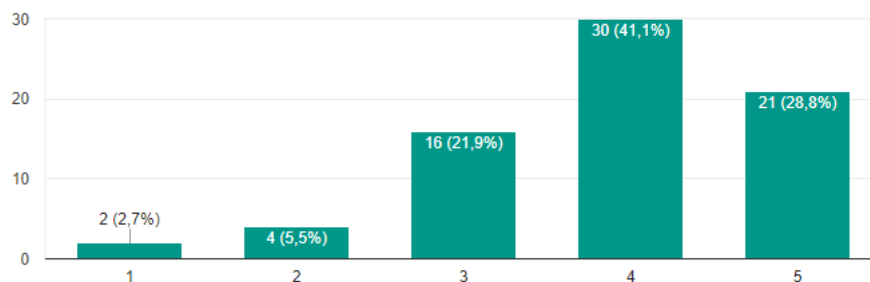
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	28,8	28,8	28,8
	2	22	30,1	30,1	58,9
	3	22	30,1	30,1	89,0
	4	5	6,8	6,8	95,9
	5	3	4,1	4,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Σχετικά με την χρήση ηλεκτρονικής παρακολούθησης στο εργασιακό πλαίσιο αποδεικνύεται εμφανώς πως υπάρχει μια δυσaréσκεια προς αυτήν την ενέργεια καθώς το προσωπικό είναι πιθανό μέσω αυτού του τρόπου να βιώνει το αίσθημα της έλλειψης εμπιστοσύνης από το στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού. Αξιοσημείωτο σε αυτό το σημείο είναι να τονιστεί πως πάρα πολλές αρνητικές απαντήσεις για την χρήση ηλεκτρονικής παρακολούθησης δόθηκαν και από άτομα υψηλών εργασιακά θέσεων.

20. Χρειάζεται η αξιολόγηση λύσεων και εναλλακτικών της διοίκησης από τους υπαλλήλους;

73 απαντήσεις



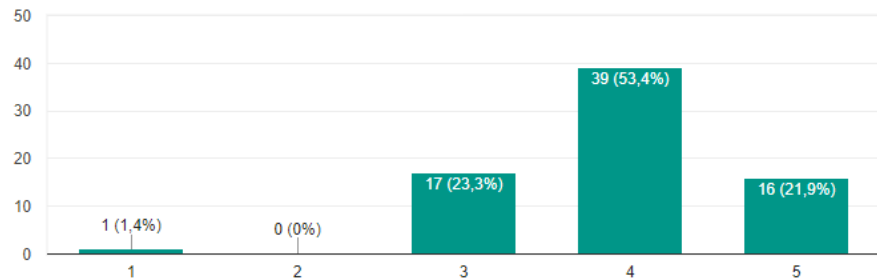
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,7	2,7	2,7
	2	4	5,5	5,5	8,2
	3	16	21,9	21,9	30,1
	4	30	41,1	41,1	71,2
	5	21	28,8	28,8	100,0
	Total		73	100,0	100,0

Αναφορικά με την αξιολόγηση των λύσεων της διοίκησης από τους υπαλλήλους, φανερώνεται μια ομοφωνία προς τις θετικές απαντήσεις. Αυτό σημαίνει πως κάθε υπάλληλος αισθάνεται σε θέση να κρίνει τις επιλογές της διοίκησης αφού από εκείνον περνάει όλο το κομμάτι της εργασίας και γνωρίζει πολύ καλύτερα την διαδικασία αυτή.

21. Κατά πόσο μπορεί να βοηθήσει την αναδιοργάνωση ένα διάγραμμα λειτουργιών και καθηκόντων κάθε διαδικασίας;

73 απαντήσεις



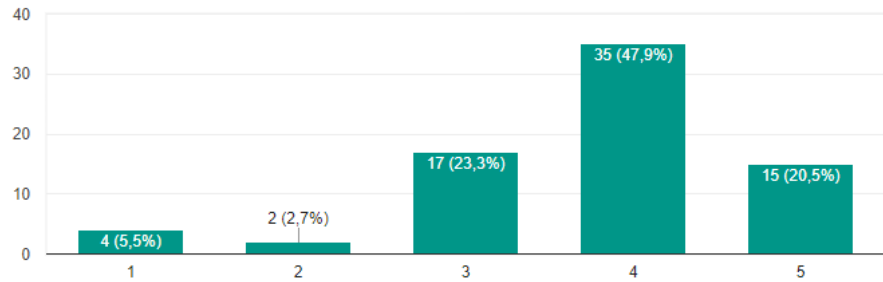
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,4	1,4
	3	17	23,3	23,3	24,7
	4	39	53,4	53,4	78,1
	5	16	21,9	21,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Αξιοσημείωτο σε αυτήν την ερώτηση σχετικά με το πόσο μπορεί να βοηθήσει την αναδιοργάνωση ένα διάγραμμα λειτουργιών και καθηκόντων κάθε εργασίας, παρατηρείται πως μόνο 1,4% των ερωτούμενων απάντησε αρνητικά αν προσθέσουμε τις απαντήσεις των 1 και 2. Ξεκάθαρο λοιπόν γίνεται από όλες τις εργασιακές ομάδες το πόσο αναγκαία είναι η δημιουργία και η χρήση ενός διαγράμματος ροής στην διαδικασία της αναδιοργάνωσης.

22. Σας είναι γνωστοί οι επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρίας;

73 απαντήσεις



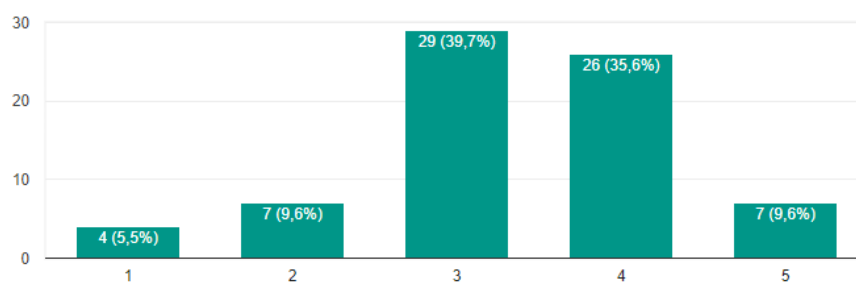
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,5	5,5	5,5
	2	2	2,7	2,7	8,2
	3	17	23,3	23,3	31,5
	4	35	47,9	47,9	79,5
	5	15	20,5	20,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Το θετικό στην παρούσα ερώτηση είναι το γεγονός πως υπάρχει φανερή τάση και προτίμηση των θετικών απαντήσεων για το αν είναι ξεκάθαροι οι επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρίας. Αυτό σημαίνει πως για να είναι ξεκάθαροι οι στόχοι σε κάθε εργασιακή ομάδα, οι διαδικασίες πραγματοποιούνται με μεγαλύτερη ευκολία και σαφώς αποδοτικότερα.

23. Είναι ακριβής ο προσδιορισμός των στόχων που έχουν οι πελάτες;

73 απαντήσεις



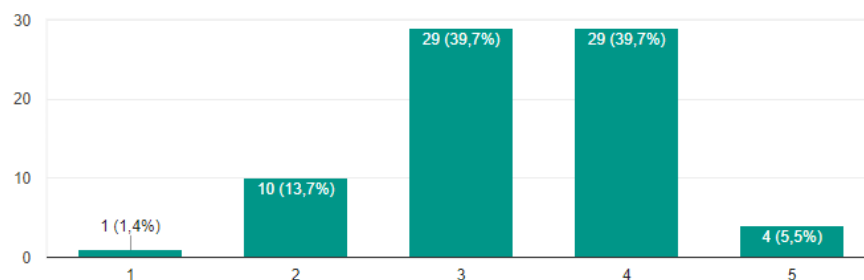
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,5	5,5	5,5
	2	7	9,6	9,6	15,1
	3	29	39,7	39,7	54,8
	4	26	35,6	35,6	90,4
	5	7	9,6	9,6	100,0
	Total		73	100,0	100,0

Αναφορικά με το αν είναι ακριβής ο προσδιορισμός των στόχων που έχουν οι πελάτες φανερώνεται ένα ανέλπιστα μεγάλο ποσοστό θετικών απαντήσεων που αγγίζει το 46%. Στο πλαίσιο της εξυπηρέτησης πελατών είναι το δυσκολότερο κομμάτι να αναγνωρίζονται οι στόχοι και οι προσδοκίες των πελατών καθώς αλλάζουν και πληθύνονται συνεχώς.

24. Γίνεται αξιολόγηση των λύσεων που δίνονται στους πελάτες σε σχέση με το παρελθόν;

73 απαντήσεις



N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3 ^a
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

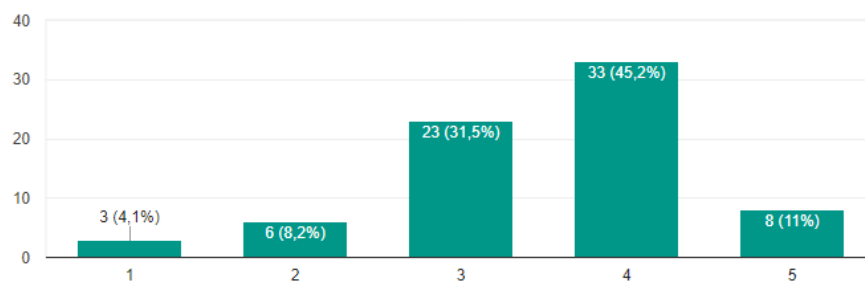
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,4	1,4
	2	10	13,7	13,7	15,1
	3	29	39,7	39,7	54,8
	4	29	39,7	39,7	94,5
	5	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Σχετικά με την αξιολόγηση των λύσεων που δίνονται στους πελάτες συγκριτικά με παλαιότερα φαίνεται να υπάρχει διχασμός στις απαντήσεις με μικρή τάση προς τις θετικές. Το γεγονός αυτό δείχνει πως υπάρχει μια αβεβαιότητα από την πλευρά του στελεχιακού δυναμικού ως προς την αξιολόγηση της εξυπηρέτησης πελατών σχετικά με παλαιότερα ενώ η πλειοψηφία υπαλληλικού προσωπικού απάντησε πως γίνεται πλέον η απαιτούμενη αξιολόγηση. Αυτή η διαφωνία ίσως προκύπτει από τις έντονες απαιτήσεις και προσδοκίες που μπορεί να έχει το στελεχιακό δυναμικό από

τους υπαλλήλους και αντίστοιχα το υπαλληλικό προσωπικό να νιώθει ότι πλέον υπάρχει βελτίωση σε αυτό το κομμάτι η οποία δεν αναγνωρίζεται.

25. Αλλάζουν οι επιχειρηματικές προτεραιότητες της εταιρίας σας ανάλογα με τις απόψεις και τις ανάγκες των πελατών;

73 απαντήσεις



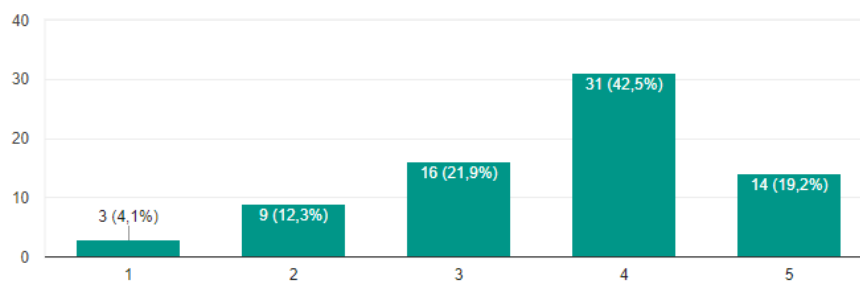
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4,1	4,1	4,1
	2	6	8,2	8,2	12,3
	3	23	31,5	31,5	43,8
	4	33	45,2	45,2	89,0
	5	8	11,0	11,0	100,0
	Total		73	100,0	100,0

Αναφορικά με το αν αλλάζουν οι επιχειρηματικές προτεραιότητες της εταιρίας ανάλογα με τις απόψεις και τις ανάγκες των πελατών φανερώνεται πως μόνο το 4,1% απάντησε αρνητικά. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν αρκετά αναμενόμενο καθώς πρωτεύον στόχος κάθε οργανισμού είναι να προσεγγίσει όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Φυσικό είναι λοιπόν για να επιτευχθεί αυτό, ο οργανισμός να αλλάζει και να προσαρμόζεται στις επιθυμίες των πελατών.

26. Είναι αυστηρά τα χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης των εργασιών;

73 απαντήσεις



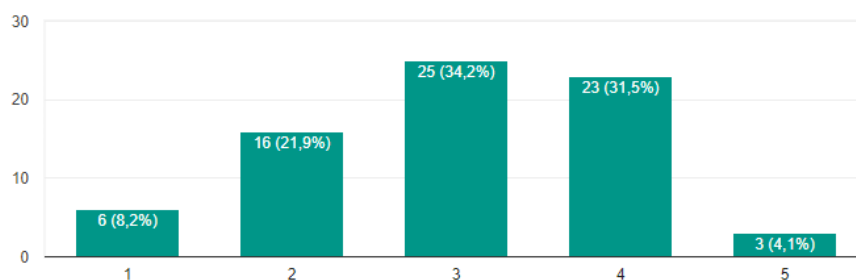
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4,1	4,1	4,1
	2	9	12,3	12,3	16,4
	3	16	21,9	21,9	38,4
	4	31	42,5	42,5	80,8
	5	14	19,2	19,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Σε κάθε εργασιακό χώρο φαίνεται να υπάρχουν χρονικά πλαίσια ώστε να υπάρχει μια άμεση ροή λειτουργιών. Η πλειοψηφία των ερωτούμενων που κατά βάση ήταν υπαλληλικό προσωπικό απάντησε θετικά κάτι που προφανώς όμως είναι λογικό για να μπορεί να λειτουργεί σωστά ο οργανισμός.

27. Καταμετρούνται τα αποτελέσματα των πιθανών ανασχεδιασμών μέσα στην επιχείρηση;

73 απαντήσεις



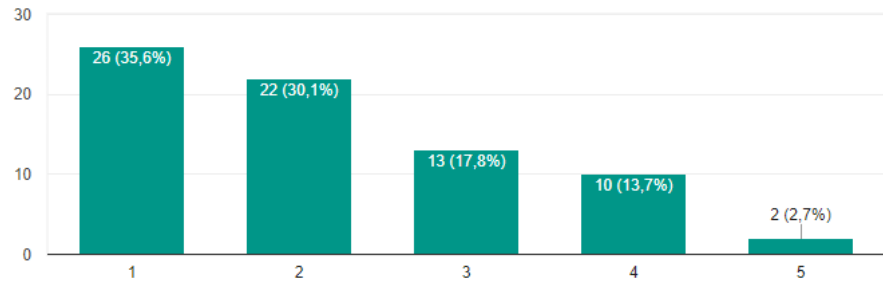
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	8,2	8,2	8,2
	2	16	21,9	21,9	30,1
	3	25	34,2	34,2	64,4
	4	23	31,5	31,5	95,9
	5	3	4,1	4,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Όπως γίνεται αντιληπτό στην παρούσα ερώτηση μόνο το 4% των ερωτηθέντων απάντησε πως καταμετρούνται τα αποτελέσματα των πιθανών ανασχεδιασμών μέσα στην επιχείρηση. Αυτό το γεγονός δείχνει μια αποστασιοποίηση από την συγκεκριμένη διαδικασία που θα μπορούσε να θεωρηθεί ιδιαίτερα χρήσιμη στην επιλογή και τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης.

28.1. Απειθαρχος

73 απαντήσεις



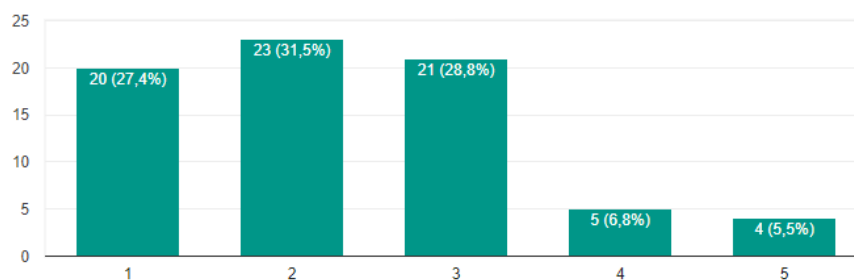
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		1
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	35,6	35,6	35,6
	2	22	30,1	30,1	65,8
	3	13	17,8	17,8	83,6
	4	10	13,7	13,7	97,3
	5	2	2,7	2,7	100,0
	Total		73	100,0	100,0

Σχετικά με τον τύπο του οργανισμού μόνο το 3% των ερωτούμενων απάντησαν πως κρίνουν τον οργανισμό στο οποίο εργάζονται ως απειθαρχο. Είναι ένα ποσοστό αρκετά ανεκτό και θετικό στο πλαίσιο της έρευνας.

28.2. Στάσιμος

73 απαντήσεις



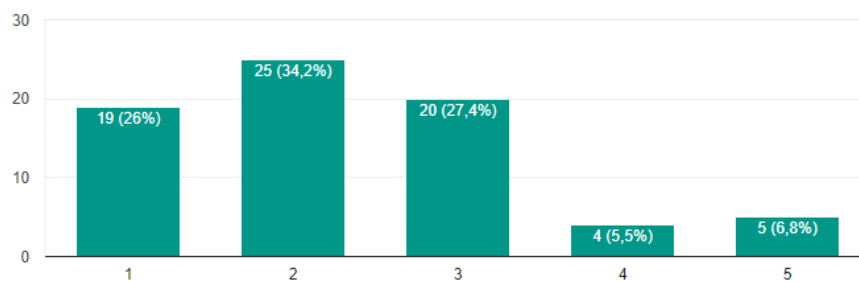
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		2
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	27,4	27,4	27,4
	2	23	31,5	31,5	58,9
	3	21	28,8	28,8	87,7
	4	5	6,8	6,8	94,5
	5	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Στην συγκεκριμένη ερώτηση φάνηκε ξεκάθαρη η απάντηση του υπαλληλικού προσωπικού πως δεν θεωρεί τον οργανισμό στον οποίο παρευρίσκεται στάσιμος.

28.3. Αντιφατικός

73 απαντήσεις



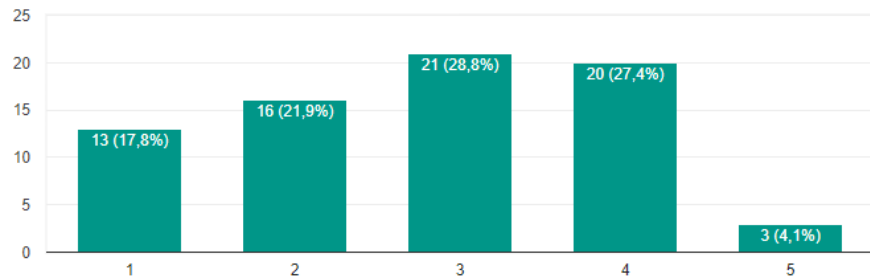
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		2
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	26,0	26,0	26,0
	2	25	34,2	34,2	60,3
	3	20	27,4	27,4	87,7
	4	4	5,5	5,5	93,2
	5	5	6,8	6,8	100,0
	Total		73	100,0	100,0

Αναφορικά με την αντιφατικότητα αρκετά μεγάλο μπορεί να θεωρηθεί το ποσοστό του 13% αν προστεθούν οι απαντήσεις των 4 και 5 θετικών επιλογών. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω αναζήτησης του οργανισμού για καλύτερες μεθοδολογίες και τρόπους προσέγγισης πελατών και λειτουργίας, γεγονός που μπορεί να τον κάνουν να δείχνει αντιφατικός.

28.4. Προληπτικός

73 απαντήσεις



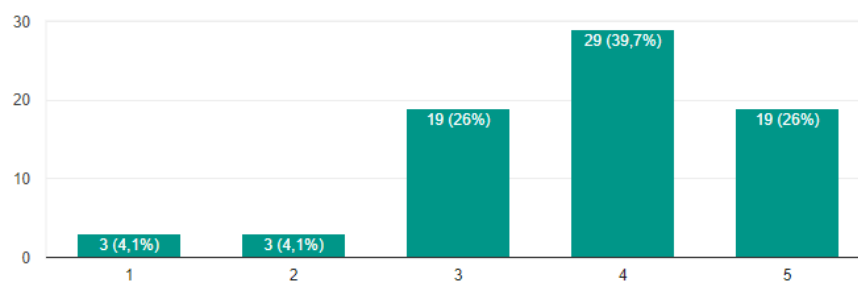
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	17,8	17,8	17,8
	2	16	21,9	21,9	39,7
	3	21	28,8	28,8	68,5
	4	20	27,4	27,4	95,9
	5	3	4,1	4,1	100,0
	Total		73	100,0	100,0

Στην συγκεκριμένη ερώτηση φαίνεται πως μόνο το 4% θεωρεί τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται προληπτικό. Αυτό το ποσοστό είναι σημαντικά θετικό καθώς η πλειονότητα των εργασιακά ανώτερων στελεχών και σπουδαγμένων ατόμων των ερωτούμενων, κρίνει πως ο οργανισμός στον οποίο μετέχει δεν είναι προληπτικός και δράττεται ευκαιρίας ανασχεδιασμού.

28.5. Υπεύθυνος

73 απαντήσεις



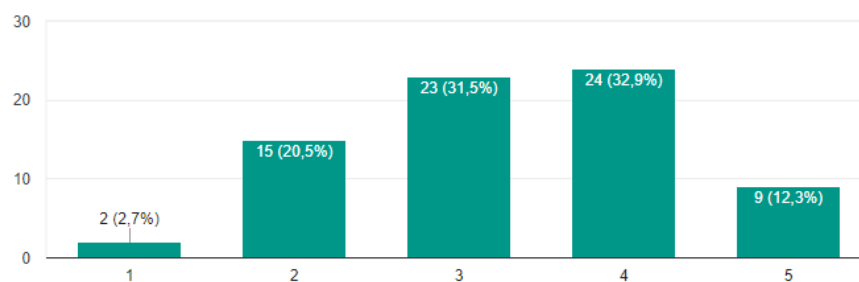
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4,1	4,1	4,1
	2	3	4,1	4,1	8,2
	3	19	26,0	26,0	34,2
	4	29	39,7	39,7	74,0
	5	19	26,0	26,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Αρκετά μεγάλο μπορεί να θεωρηθεί και το ποσοστό των 9% που δόθηκε από υπαλληλική ομάδα που θεωρεί τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται ανεύθυνο. Αυτό το γεγονός συχνά προκύπτει από λάθος χειρισμούς της εταιρίας που κοστίζουν στην ομάδα εργασίας και παραγωγής.

28.6. Επαναλαμβανόμενος

73 απαντήσεις



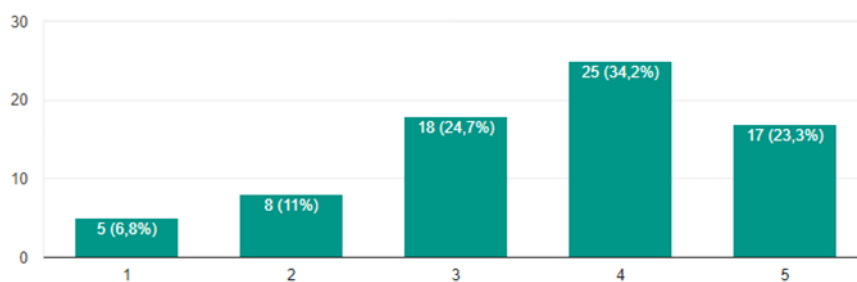
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,7	2,7	2,7
	2	15	20,5	20,5	23,3
	3	23	31,5	31,5	54,8
	4	24	32,9	32,9	87,7
	5	9	12,3	12,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Η πλειοψηφία των ερωτούμενων απάντησαν πως θεωρούν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται επαναλαμβανόμενο γεγονός που δικαιολογείται καθώς είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αλλάξει το λειτουργικό μιας επιχείρησης. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της αναδιοργάνωσης.

28.7. Οργανωτικός

73 απαντήσεις



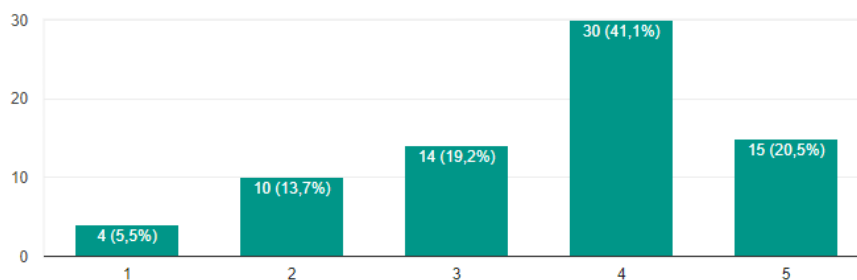
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	6,8	6,8	6,8
	2	8	11,0	11,0	17,8
	3	18	24,7	24,7	42,5
	4	25	34,2	34,2	76,7
	5	17	23,3	23,3	100,0
	Total		73	100,0	100,0

Σχετικά με την οργάνωση πολύ θετική ήταν η ομοφωνία θετικών απαντήσεων για τους οργανισμούς καθώς η οργάνωση είναι το σημαντικότερο βήμα για την επίτευξη των στόχων.

28.8. Προσαρμοστικός

73 απαντήσεις



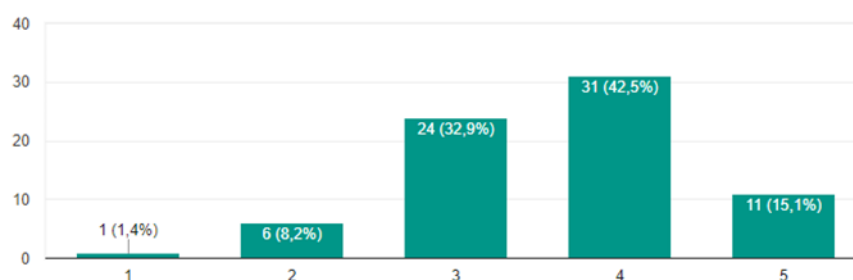
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,4	1,4
	2	6	8,2	8,2	9,6
	3	24	32,9	32,9	42,5
	4	31	42,5	42,5	84,9
	5	11	15,1	15,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Στην παρούσα ερώτηση είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί η αναγκαιότητα της προσαρμοστικότητας για έναν οργανισμό. Να μπορεί δηλαδή να σταθεί σε κάθε περίπτωση και διαφορετικά δεδομένα. Μόνο θετική λοιπόν μπορεί να είναι η πλειοψηφία επίσης θετικών απαντήσεων.

28.9. Σταθερός

73 απαντήσεις



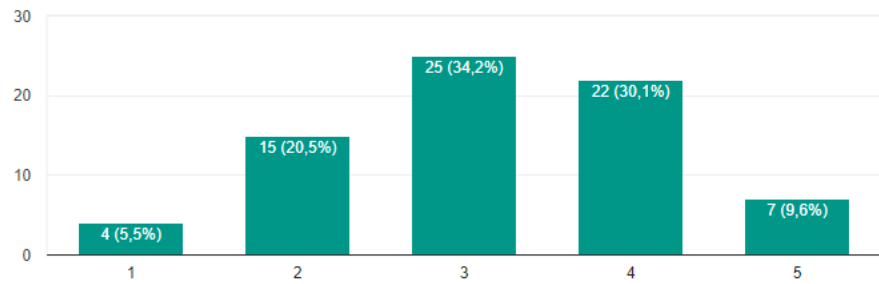
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,4	1,4
	2	6	8,2	8,2	9,6
	3	24	32,9	32,9	42,5
	4	31	42,5	42,5	84,9
	5	11	15,1	15,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Αναφορικά με τη σταθερότητα το ερώτημα μπορεί να είναι και διαφορούμενο. Από την μια πλευρά μπορεί να θεωρηθεί προσόν η σταθερότητα στις απόψεις και τα δεδομένα από την άλλη πλευρά όμως η έλλειψη ρίσκου και δοκιμών μπορεί να αφήσουν πίσω τον οργανισμό στο πλαίσιο του ανταγωνισμού.

28.10. Προβλέψιμος

73 απαντήσεις



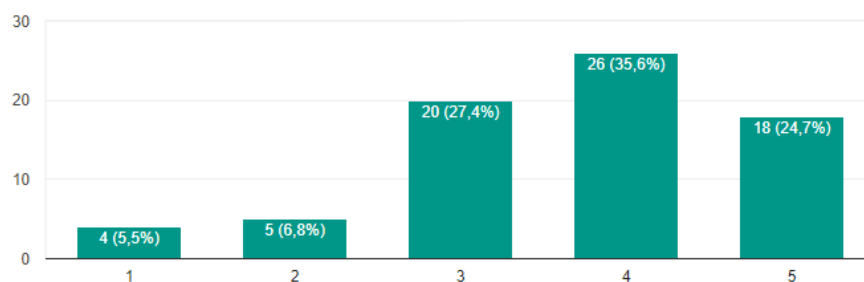
N	Valid	73
	Missing	0
Mode		3
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,5	5,5	5,5
	2	15	20,5	20,5	26,0
	3	25	34,2	34,2	60,3
	4	22	30,1	30,1	90,4
	5	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Η πλειοψηφία των ερωτούμενων της παρούσας έρευνας δείχνει να κρίνει τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται προβλέψιμο, γεγονός που δεν κινεί το ενδιαφέρον από πιθανώς ανερχόμενους πελάτες που μονίμως αναζητούν κάτι ιδιαίτερο.

28.11. Πολυλειτουργικός

73 απαντήσεις



N	Valid	73
	Missing	0
Mode		4
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,5	5,5	5,5
	2	5	6,8	6,8	12,3
	3	20	27,4	27,4	39,7
	4	26	35,6	35,6	75,3
	5	18	24,7	24,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Τέλος, στην παρούσα ερώτηση αποδεικνύεται πως η μειονότητα μόνο των εργαζομένων δεν θεωρεί την τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται πολυλειτουργικό καθώς το 60% θεωρεί το αντίθετο. Αυτό το ποσοστό είναι σημαντικά θετικό καθώς κάθε οργανισμός πρέπει να μπορεί να ελιχτεί στις καταστάσεις και τα δεδομένα που θα τον κάνουν να ξεχωρίσει στον κόσμο του ανταγωνισμού.

5.4 Factor analysis

Στους παρακάτω πίνακες αναλύονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου με απεικόνιση factor analysis:

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	7,102	22,911	22,911	7,102	22,911
2	2,474	7,980	30,891	2,474	7,980
3	2,228	7,188	38,080	2,228	7,188
4	1,909	6,158	44,237	1,909	6,158
5	1,680	5,420	49,657	1,680	5,420
6	1,520	4,904	54,561	1,520	4,904
7	1,359	4,382	58,943	1,359	4,382
8	1,256	4,051	62,994	1,256	4,051
9	1,144	3,691	66,685	1,144	3,691
10	1,040	3,354	70,039	1,040	3,354
11	1,011	3,260	73,299	1,011	3,260
12	,883	2,849	76,149		
13	,838	2,704	78,853		
14	,782	2,524	81,377		
15	,693	2,236	83,612		
16	,624	2,013	85,626		
17	,590	1,903	87,529		
18	,515	1,661	89,190		
19	,469	1,513	90,703		

20	,404	1,304	92,007		
21	,393	1,268	93,275		
22	,334	1,076	94,351		
23	,311	1,003	95,354		
24	,287	,925	96,279		
25	,244	,787	97,066		
26	,227	,733	97,799		
27	,201	,649	98,448		
28	,174	,563	99,011		
29	,126	,407	99,418		
30	,099	,319	99,737		
31	,082	,263	100,000		

5.5 Anova

Στους παρακάτω πίνακες αναλύονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου με απεικόνιση anova:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
8. Με την ενοποίηση εργασιών σε έναν οργανισμό πιστεύετε πως οι διαδικασίες εκτελούνται	Between Groups	70,986	72	,986	.	.
	Within Groups	,000	0	.		

αποδοτικότερα;	Total	70,986	72			
9. Κατά πόσο βοηθάει η αλλαγή της δομής από ιεραρχική (να παίρνονται όλες οι αποφάσεις από τα ανώτερα στελέχη) σε επίπεδη (να είναι ο κάθε υπάλληλος υπεύθυνος για την εργασία του) την λειτουργία ενός οργανισμού;	Between Groups	73,671	72	1,023	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	73,671	72			
10. Οι υπάλληλοι πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;	Between Groups	69,918	72	,971	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	69,918	72			
11. Είναι αναγκαία η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων σε ένα συχνά μεταβαλλόμενο περιβάλλον;	Between Groups	45,753	72	,635	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	45,753	72			
12. Ο ρόλος του manager θα πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στην εκπαίδευση των υπαλλήλων για την άμεση εξέλιξή τους;	Between Groups	99,918	72	1,388	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	99,918	72			
13. Συμβάλει η εκπαίδευση στην αύξηση της παραγωγικότητας;	Between Groups	52,164	72	,725	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	52,164	72			

14. Δίδονται ανταμοιβές ως αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων;	Between Groups	101,041	72	1,403	.	.
	Within Groups	,000	0	.	.	.
	Total	101,041	72			
15. Υπάρχουν σαφώς διαχωρισμένες αρμοδιότητες για τα άτομα της εταιρίας;	Between Groups	77,918	72	1,082	.	.
	Within Groups	,000	0	.	.	.
	Total	77,918	72			
16. Υπάρχει η ευκαιρία δημιουργικής συζήτησης πάνω στα προβλήματα που προκύπτουν στο πλαίσιο της εργασίας;	Between Groups	87,342	72	1,213	.	.
	Within Groups	,000	0	.	.	.
	Total	87,342	72			
17. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες ικανοποιούν τους στόχους παραγωγής;	Between Groups	45,890	72	,637	.	.
	Within Groups	,000	0	.	.	.
	Total	45,890	72			
18. Υπάρχει ομάδα υποστήριξης για την εκτέλεση εργασιών ανασχεδιασμού και άλλων βελτιωτικών προσπαθειών στον οργανισμό;	Between Groups	88,110	72	1,224	.	.
	Within Groups	,000	0	.	.	.
	Total	88,110	72			
19. Δύναται να βοηθήσει η χρήση ηλεκτρονικής παρακολούθησης (κάμερα) στην εκτέλεση των	Between Groups	84,521	72	1,174	.	.
	Within Groups	,000	0	.	.	.

εργασιών;	Total	84,521	72			
20. Χρειάζεται η αξιολόγηση λύσεων και εναλλακτικών της διοίκησης από τους υπαλλήλους;	Between Groups	69,890	72	,971	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	69,890	72			
21. Κατά πόσο μπορεί να βοηθήσει την αναδιοργάνωση ένα διάγραμμα λειτουργιών και καθηκόντων κάθε διαδικασίας;	Between Groups	41,781	72	,580	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	41,781	72			
22. Σας είναι γνωστοί οι επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρίας;	Between Groups	71,562	72	,994	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	71,562	72			
23. Είναι ακριβής ο προσδιορισμός των στόχων που έχουν οι πελάτες;	Between Groups	68,438	72	,951	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	68,438	72			
24. Γίνεται αξιολόγηση των λύσεων που δίνονται στους πελάτες σε σχέση με το παρελθόν;	Between Groups	50,438	72	,701	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	50,438	72			
25. Αλλάζουν οι επιχειρηματικές	Between Groups	64,247	72	,892	.	.

προτεραιότητες της εταιρίας σας ανάλογα με τις απόψεις και τις ανάγκες των πελατών;	Within Groups	,000	0	.		
	Total	64,247	72			
26. Είναι αυστηρά τα χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης των εργασιών;	Between Groups	81,479	72	1,132	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	81,479	72			
27. Καταμετρούνται τα αποτελέσματα των πιθανών ανασχεδιασμών μέσα στην επιχείρηση;	Between Groups	74,986	72	1,041	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	74,986	72			
28.1. Απειθαρχος	Between Groups	94,685	72	1,315	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	94,685	72			
28.2. Στάσιμος	Between Groups	89,753	72	1,247	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	89,753	72			
28.3. Αντιφατικός	Between Groups	92,110	72	1,279	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	92,110	72			

28.4. Προληπτικός	Between Groups	96,493	72	1,340	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	96,493	72			
28.5. Υπεύθυνος	Between Groups	73,918	72	1,027	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	73,918	72			
28.6. Επαναλαμβανόμενος	Between Groups	75,753	72	1,052	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	75,753	72			
28.7. Οργανωτικός	Between Groups	97,973	72	1,361	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	97,973	72			
28.8. Προσαρμοστικός	Between Groups	91,836	72	1,275	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	91,836	72			
28.9. Σταθερός	Between Groups	57,260	72	,795	.	.
	Within Groups	,000	0	.		

	Total	57,260	72			
28.10. Προβλέψιμος	Between Groups	78,685	72	1,093	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	78,685	72			
28.11. Πολυλειτουργικός	Between Groups	86,110	72	1,196	.	.
	Within Groups	,000	0	.		
	Total	86,110	72			

5.6 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση που παρουσιάστηκε στο θεωρητικό πλαίσιο, γίνεται αντιληπτό πως ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών είναι μια διαδικασία που στοχεύει την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων σε όλα τα επίπεδα [4]. Η βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών, η βελτίωση ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και η μείωση λειτουργικού κόστους μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μια σειρά ενεργειών που ορισμένες εμπεριέχουν και την χρήση τεχνολογίας μέσω πληροφοριακών συστημάτων. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να θεωρηθούν η κινητήρια δύναμη της οργανωτικής αλλαγής και πολλές φορές η χρησιμότητα τους είναι πολύ μεγαλύτερη από τη χρήση απλώς αυτοματοποιημένων μηχανών. Σε κάθε διαδικασία αναδιοργάνωσης λοιπόν πρέπει να είναι ξεκάθαρη η οργανωτική δομή του BPR όπως και ο παράγοντας της τεχνολογίας.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων του ερωτηματολογίου φάνηκε να συμφωνεί με το θεωρητικό πλαίσιο καθώς υπήρξαν και αρκετές απαντήσεις που στάθηκαν αντίθετες.

Όπως φάνηκε στα αποτελέσματα οι γυναίκες έδειξαν πιο θετικές στην ιδέα της διαδικασίας αναδιοργάνωσης. Μαζί τους συμφώνησαν και πιο μορφωμένοι με μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από πιθανές σπουδές διοίκησης καθώς αυτοί είναι πιο εξοικειωμένοι με την έννοια της αναδιοργάνωσης . Άτομα με υψηλότερες θέσεις και μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία φάνηκαν να συμφωνούν με τη συμβολή της εκπαίδευσης γνωρίζοντας τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν στον τομέα της παραγωγικότητας μετά από μια τέτοια διαδικασία [5]. Από την άλλη πλευρά άτομα με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο και μειωμένη εργασιακή εμπειρία έδειξαν να υποστηρίζουν πως οι ήδη υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες ικανοποιούν τους στόχους παραγωγής άρα δεν είναι απαραίτητη η διαδικασία του ανασχεδιασμού. Αυτό κατά κύριο λόγο μπορεί να συμβαίνει λόγω άγνοιας της διαδικασίας αυτής ή λόγω άρνησης ανάληψης επιπλέον φόρτου εργασίας.

Βάσει αποτελεσμάτων επίσης, το υπαλληλικό προσωπικό έδειξε ομόφωνα να διαφωνεί με την ιδέα της χρήσης ηλεκτρονικής παρακολούθησης (κάμερα) [6]. Αυτό είναι εύκολο να δικαιολογηθεί διότι ορισμένες φορές η παρακολούθηση της εργασίας ίσως θεωρείται κίνητρο αλλά όπως αποδεικνύεται εν τέλει η πλειοψηφία των υπαλλήλων ανησυχεί για έλλειψη εμπιστοσύνης. Τέλος τα διοικητικά στελέχη υποστήριξαν πως οι επιχειρήσεις τους είναι υπεύθυνες, οργανωτικές και σταθερές ενώ το υπαλληλικό προσωπικό σημείωσε θετικές απαντήσεις σε χαρακτηρισμούς στασιμότητας, απειθαρχίας, αντιφατικότητας και προσαρμοστικότητας. Αυτό έχει παρατηρηθεί να συμβαίνει συχνά καθώς ανάλογα τη θέση αλλάζουν οι ανάγκες, οι επιθυμίες, οι απαιτήσεις αλλά και η οπτική γωνία.

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία

- [1] Umit S. Bititci, Fran Ackermann, Aylin Ates, John Davies, Patrizia Garengo, Stephen Gibb, Jillian MacBryde, David Mackay, Catherine Maguire, Robert van der Meer, Farhad Shafti, Michael Bourne, Seniye Umit Firat, (2011) "Managerial processes: business process that sustain performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 Issue: 8, pp.851-891, <https://doi.org/10.1108/01443571111153076>
- [2] Neda Abdolvand, Amir Albadvi, Zahra Ferdowsi, (2008) "Assessing readiness for business process reengineering", *Business Process Management Journal*, Vol. 14 Issue: 4, pp.497-511, <https://doi.org/10.1108/14637150810888046>
- [3] _____ (2017), Cooperation in the Project Organization, in Hans Mikkelsen ,Jens O. Riis (ed.) *Project Management*, pp.201 - 252
- [4] Ross Brown, Jan Recker, Stephen West, (2011) "Using virtual worlds for collaborative business process modeling", *Business Process Management Journal*, Vol. 17 Issue: 3, pp.546-564, <https://doi.org/10.1108/14637151111136414>
- [5] Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, (2003) "Organisational learning: a critical review", *The Learning Organization*, Vol. 10 Issue: 1, pp.8-17, <https://doi.org/10.1108/09696470310457469>
- [6] Gary Craig, Jill Manthorpe, (1997) "Stressing Reorganisation", *Journal of Integrated Care*, Vol. 5 Issue: 3, pp.109-115, <https://doi.org/10.1108/147690181997>

Ανοιχτά προβλήματα

Γενικότερα η ενότητα των ανοιχτών προβλημάτων είναι το γεγονός που όλοι αποδεχόμαστε στην έρευνα. Ότι δηλαδή, κάναμε ορισμένα λάθη και λόγω ανάγκης δεν καταφέραμε να ερευνήσουμε τα πάντα. Οι ενότητες που συνήθως συμπεριλαμβάνονται στο κεφάλαιο των ανοιχτών προβλημάτων είναι οι εξής:

- Υπήρξε μικρή ανταπόκριση στα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν.
Για παράδειγμα πρέπει να ειπωθεί ότι παρά του ότι πραγματοποιήθηκε μεγάλη προσπάθεια να αποσταλεί σε ένα σύνολο ατόμων που εικάζαμε πως θα ανταποκριθεί συμπληρώνοντας το, ο μεγάλος φόρτος εργασίας δεν τους επέτρεψε να το συμπληρώσουν. Παραταύτα υπήρξε ένα στατιστικά ανεκτό ποσοστό ανταπόκρισης προκειμένου να συγγραφεί η παρούσα πτυχιακή.
- Άλλο στοιχείο το οποίο αποτελεί ενότητα του παρόντος κεφαλαίου είναι ότι η αναδιοργάνωση απασχολεί πληθώρα επιστημόνων και συγκεκριμένα ακόμα και στην Ελλάδα υπάρχουν σωροί επιστημονικών εργαστηρίων που ασχολούνται με αυτό το αντικείμενο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει εκτεταμένη έρευνα πάνω στο γνωστικό αντικείμενο που ανέλυσα και εγώ στην πτυχιακή μου. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι υπάρχουν πολλά ερευνητικά ερωτήματα που απασχολούν κατά καιρούς από τα οποία εμείς εντοπίσαμε ορισμένα. Η σφαιρικότερη αντιμετώπιση θα μπορούσε να δώσει μεγαλύτερα και ποιοτικότερα συμπεράσματα ακόμα και για τις ενότητες που ερευνήσαμε στην παρούσα πτυχιακή.
- Τρίτη ενότητα των ανοιχτών προβλημάτων είναι ότι το ερωτηματολόγιο απεστάλη αποκλειστικά και μόνο σε έλληνες που εργάζονται στην Ελλάδα. Αυτό αναφέρεται σαν πρόβλημα μιας και η Ελλάδα βρίσκεται σε ιδιαίζουσα κατάσταση κατά τη διάρκεια της έρευνας και συγγραφείς της παρούσας στοιχειακής εργασίας μπορεί να δώσουν εσφαλμένα συμπεράσματα. Για παράδειγμα σε μια από τις ερωτήσεις τίθεται το θέμα της εκπαίδευσης. Στο θέμα αυτό

σχεδόν το σύνολο όσων συμμετείχαν στην έρευνα αποδέχεται ή και επιθυμεί να συμμετέχει σε εκπαίδευση. Αυτό θα μπορούσε σε μια ανεπτυγμένη οικονομία να ερμηνευθεί ως επιθυμία των εργαζομένων μετά την εκπαίδευση να συμβάλλουν τα μέγιστα στην επιχείρηση που εργάζονται. Στην Ελλάδα όμως μπορεί να ερμηνευθεί με τον τρόπο που το αντιμετωπίζει η πλειονότητα των ερευνητών που ασχολούνται με αυτό το θέμα λέγοντας ότι η εποχή κρίσης είναι εποχή επιμόρφωσης.

- Ακόμη ένα σημείο το οποίο αποτελεί ενότητα των ανοιχτών προβλημάτων είναι η ερευνητική αντιμετώπιση του θέματος. Για τις ανάγκες της παρούσας πτυχιακής προτιμήθηκε η διερεύνηση του θέματος με ποσοτικά ερωτηματολόγια. Η πολυπλοκότητα όμως του αντικειμένου πιθανά θα απαιτούσε την συγκομιδή υψηλά υφιστάμενων στελεχών με ποιοτική συνέντευξη ώστε μέσα από ερευνητικές παρατηρήσεις να προκύψει η αποκρυστάλλωση απόψεων αναφορικά με την αναδιοργάνωση σε διάφορους εργασιακούς χώρους.

Παράρτημα Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια ερευνητικής εργασίας της φοιτήτριας του ΤΕΙ Αθήνας Καψάκη Ελένης με εκπαιτητή τον διδάσκοντα καθηγητή Δαμιανό Σακά. Θέμα της εργασίας αυτής είναι η αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών οργανισμών πληροφορικής και έχει ως στόχο της τη μελέτη της μεθοδολογίας ανασχεδιασμού μιας διαδικασίας που μπορεί να επφέρει καινοτόμες αλλαγές στη δομή πολλών οργανισμών.

* Απαιτείται

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ηλικία *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 και άνω

2. Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

3. Εκπαίδευση *

- Δευτεροβάθμια
- Πανεπιστημιακή
- Τεχνολογική
- Μεταπτυχιακή
- Άλλο: _____

4. Εργασιακή εμπειρία *

- 0 έως 5 έτη
- 6 έως 15 έτη
- 16 έως 25 έτη
- 26 και άνω έτη

5. Θέση εργασίας *

- Manager
- Ταμίας
- Πωλητής
- Λογιστήριος
- Άλλο: _____

6. Εισόδημα (σε €) *

- 300-500
- 501-800
- 801-1000
- 1001 και άνω

7. Σχέση εργασίας με τον φορέα *

- Δημοσίου δικαίου
- Ιδιωτικού δικαίου
- Άλλο: _____

ΕΠΟΜΕΝΟ

Μην υποβάλλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Συμπληρώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω ερωτήσεις

8. Με την ενοποίηση εργασιών σε έναν οργανισμό πιστεύετε πως οι διαδικασίες εκτελούνται αποδοτικότερα; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

9. Κατά πόσο βοηθάει η αλλαγή της δομής από ιεραρχική (να παίρνονται όλες οι αποφάσεις από τα ανώτερα στελέχη) σε επίπεδη (να είναι ο κάθε υπάλληλος υπεύθυνος για την εργασία του) την λειτουργία ενός οργανισμού; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

10. Οι υπάλληλοι πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

11. Είναι αναγκαία η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων σε ένα συχνά μεταβαλλόμενο περιβάλλον; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

12. Ο ρόλος του manager θα πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στην εκπαίδευση των υπαλλήλων για την άμεση εξέλιξή τους; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

13. Συμβάλλει η εκπαίδευση στην αύξηση της παραγωγικότητας; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

14. Δίδονται ανταμοιβές ως αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

15. Υπάρχουν σαφώς διαχωρισμένες αρμοδιότητες για τα άτομα της εταιρίας; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

16. Υπάρχει η ευκαιρία δημιουργικής συζήτησης πάνω στα προβλήματα που προκύπτουν στο πλαίσιο της εργασίας; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

17. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες ικανοποιούν τους στόχους παραγωγής; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

18. Υπάρχει ομάδα υποστήριξης για την εκτέλεση εργασιών ανασχεδιασμού και άλλων βελτιωτικών προσπαθειών στον οργανισμό; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

19. Δύναται να βοηθήσει η χρήση ηλεκτρονικής παρακολούθησης (κάμερα) στην εκτέλεση των εργασιών; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

20. Χρειάζεται η αξιολόγηση λύσεων και εναλλακτικών της διοίκησης από τους υπαλλήλους; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

21. Κατά πόσο μπορεί να βοηθήσει την αναδιοργάνωση ένα διάγραμμα λειτουργιών και καθκόντων κάθε διαδικασίας; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

22. Σας είναι γνωστοί οι επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρίας; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

23. Είναι ακριβής ο προσδιορισμός των στόχων που έχουν οι πελάτες; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

24. Γίνεται αξιολόγηση των λύσεων που δίνονται στους πελάτες σε σχέση με το παρελθόν; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

25. Αλλάζουν οι επιχειρηματικές προτεραιότητες της εταιρίας σας ανάλογα με τις απόψεις και τις ανάγκες των πελατών; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ
---------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

26. Είναι αυστηρά τα χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης των εργασιών; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

27. Καταμετρούνται τα αποτελέσματα των πιθανών ανασχεδιασμών μέσα στην επιχείρηση; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28. Βαθμολογίστε τον οργανισμό που εργάζεστε σε σχέση με τις παρακάτω ιδιότητες.

28.1. Απειθαρχος *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28.2. Στάσιμος *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28.3. Αντιφατικός *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28.4. Προληπτικός *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28.5. Υπεύθυνος *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28.6. Επαναλαμβανόμενος *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28.7. Οργανωτικός *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28.8. Προσαρμοστικός *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28.9. Σταθερός *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28.10. Προβλέψιμος *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

28.11. Πολυλειτουργικός *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

ΠΙΣΩ

ΥΠΟΒΟΛΗ

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Παράρτημα Β

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
8. Με την ενοποίηση εργασιών σε έναν οργανισμό πιστεύετε πως οι διαδικασίες εκτελούνται αποδοτικότερα;	1,000	,873
9. Κατά πόσο βοηθάει η αλλαγή της δομής από ιεραρχική (να παίρνονται όλες οι αποφάσεις από τα ανώτερα στελέχη) σε επίπεδη (να είναι ο κάθε υπάλληλος υπεύθυνος για την εργασία του) την λειτουργία ενός οργανισμού;	1,000	,692
10. Οι υπάλληλοι πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;	1,000	,688
11. Είναι αναγκαία η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων σε ένα συχνά μεταβαλλόμενο περιβάλλον;	1,000	,744
12. Ο ρόλος του manager θα πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στην εκπαίδευση των υπαλλήλων για την άμεση εξέλιξή τους;	1,000	,737
13. Συμβάλλει η εκπαίδευση στην αύξηση της παραγωγικότητας;	1,000	,735
14. Δίδονται ανταμοιβές ως αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων;	1,000	,745

15. Υπάρχουν σαφώς διαχωρισμένες αρμοδιότητες για τα άτομα της εταιρίας;	1,000	,677
16. Υπάρχει η ευκαιρία δημιουργικής συζήτησης πάνω στα προβλήματα που προκύπτουν στο πλαίσιο της εργασίας;	1,000	,744
17. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες ικανοποιούν τους στόχους παραγωγής;	1,000	,696
18. Υπάρχει ομάδα υποστήριξης για την εκτέλεση εργασιών ανασχεδιασμού και άλλων βελτιωτικών προσπαθειών στον οργανισμό;	1,000	,747
19. Δύναται να βοηθήσει η χρήση ηλεκτρονικής παρακολούθησης (κάμερα) στην εκτέλεση των εργασιών;	1,000	,852
20. Χρειάζεται η αξιολόγηση λύσεων και εναλλακτικών της διοίκησης από τους υπαλλήλους;	1,000	,684
21. Κατά πόσο μπορεί να βοηθήσει την αναδιοργάνωση ένα διάγραμμα λειτουργιών και καθηκόντων κάθε διαδικασίας;	1,000	,625
22. Σας είναι γνωστοί οι επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρίας;	1,000	,588
23. Είναι ακριβής ο προσδιορισμός των στόχων που έχουν οι πελάτες;	1,000	,705

24. Γίνεται αξιολόγηση των λύσεων που δίνονται στους πελάτες σε σχέση με το παρελθόν;	1,000	,683
25. Αλλάζουν οι επιχειρηματικές προτεραιότητες της εταιρίας σας ανάλογα με τις απόψεις και τις ανάγκες των πελατών;	1,000	,752
26. Είναι αυστηρά τα χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης των εργασιών;	1,000	,825
27. Καταμετρούνται τα αποτελέσματα των πιθανών ανασχεδιασμών μέσα στην επιχείρηση;	1,000	,821
28.1. Απείθαρχος	1,000	,776
28.2. Στάσιμος	1,000	,764
28.3. Αντιφατικός	1,000	,789
28.4. Προληπτικός	1,000	,765
28.5. Υπεύθυνος	1,000	,669
28.6. Επαναλαμβανόμενος	1,000	,721
28.7. Οργανωτικός	1,000	,800
28.8. Προσαρμοστικός	1,000	,626
28.9. Σταθερός	1,000	,712
28.10. Προβλέψιμος	1,000	,784
28.11. Πολυλειτουργικός	1,000	,704

Component Matrix^a

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8. Με την ενοποίηση εργασιών σε έναν οργανισμό πιστεύετε πως οι διαδικασίες εκτελούνται αποδοτικότερα;	,178	,147	,611	,013	-,010	,282	,440	,172	-,074	,193	-,318
9. Κατά πόσο βοηθάει η αλλαγή της δομής από ιεραρχική (να παίρνονται όλες οι αποφάσεις από τα ανώτερα στελέχη) σε επίπεδη (να είναι ο κάθε υπάλληλος υπεύθυνος για την εργασία του) την λειτουργία ενός οργανισμού;	-,153	,228	,202	-,245	,103	,435	-,033	,351	,247	,039	,358
10. Οι υπάλληλοι πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;	-,020	,538	,241	-,248	-,231	,245	-,202	,195	-,276	,096	,035

11. Είναι αναγκαία η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων σε ένα συχνά μεταβαλλόμενο περιβάλλον;	,408	,280	-,166	,303	,176	,377	,117	-,213	-,220	-,110	,294
12. Ο ρόλος του manager θα πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στην εκπαίδευση των υπαλλήλων για την άμεση εξέλιξή τους;	,121	,030	-,549	,546	,063	-,025	,283	,003	,092	-,152	-,073
13. Συμβάλλει η εκπαίδευση στην αύξηση της παραγωγικότητας ;	,474	,320	-,083	-,062	-,299	,398	,202	-,297	-,078	,113	,029
14. Δίδονται ανταμοιβές ως αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων;	,494	-,131	,220	-,056	,348	,175	,072	-,275	,385	,179	-,138
15. Υπάρχουν σαφώς διαχωρισμένες αρμοδιότητες για τα άτομα της εταιρίας;	,502	,116	-,166	-,244	,268	,059	,401	-,048	,113	,268	-,043

16. Υπάρχει η ευκαιρία δημιουργικής συζήτησης πάνω στα προβλήματα που προκύπτουν στο πλαίσιο της εργασίας;	,611	-,071	,189	,172	,424	,148	-,239	,104	-,006	-,165	-,059
17. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες ικανοποιούν τους στόχους παραγωγής;	,593	,277	,177	-,013	,102	-,034	-,249	-,309	-,086	-,126	-,210
18. Υπάρχει ομάδα υποστήριξης για την εκτέλεση εργασιών ανασχεδιασμού και άλλων βελτιωτικών προσπαθειών στον οργανισμό;	,565	-,048	,297	,298	,249	-,026	,173	,161	-,084	-,335	,103
19. Δύναται να βοηθήσει η χρήση ηλεκτρονικής παρακολούθησης (κάμερα) στην εκτέλεση των εργασιών;	,378	,240	,097	-,072	-,361	-,173	-,074	,428	,191	-,231	-,446
20. Χρειάζεται η αξιολόγηση λύσεων και εναλλακτικών της διοίκησης από τους υπαλλήλους;	,086	,625	-,211	,021	-,392	,027	-,225	-,148	,039	-,105	,032

21. Κατά πόσο μπορεί να βοηθήσει την αναδιοργάνωση ένα διάγραμμα λειτουργιών και καθηκόντων κάθε διαδικασίας;	,218	,413	-,331	,362	,023	,281	-,168	,009	,209	-,116	-,024
22. Σας είναι γνωστοί οι επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρίας;	,501	,192	,035	-,165	,145	-,009	-,274	-,033	,417	-,019	-,013
23. Είναι ακριβής ο προσδιορισμός των στόχων που έχουν οι πελάτες;	,487	,210	,076	,397	,168	-,220	-,029	,278	-,305	,106	,038
24. Γίνεται αξιολόγηση των λύσεων που δίνονται στους πελάτες σε σχέση με το παρελθόν;	,494	,316	,100	,150	,002	-,100	-,218	-,053	-,260	,416	-,074
25. Αλλάζουν οι επιχειρηματικές προτεραιότητες της εταιρίας σας ανάλογα με τις απόψεις και τις ανάγκες των πελατών;	,344	-,070	,482	,323	,043	-,303	-,306	-,293	-,013	,105	,089
26. Είναι αυστηρά τα χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης των εργασιών;	,390	,234	,094	-,188	-,228	-,490	,227	-,236	,192	-,021	,371

27. Καταμετρούνται τα αποτελέσματα των πιθανών ανασχεδιασμών μέσα στην επιχείρηση;	,495	,229	,123	,344	-,265	-,262	,334	,275	,216	,055	,121
28.1. Απειθαρχος	-,646	,230	,181	,261	,253	,124	-,148	,099	,303	-,020	,042
28.2. Στάσιμος	-,702	,357	-,126	-,038	,096	,076	,215	-,145	-,049	-,109	-,173
28.3. Αντιφατικός	-,711	,167	,153	,201	,161	-,125	,094	,152	-,137	,223	,223
28.4. Προληπτικός	,098	,165	,376	-,518	,265	-,104	,093	-,065	-,173	-,418	,139
28.5. Υπεύθυνος	,760	-,130	-,146	-,142	,049	,089	,022	,105	-,058	-,085	,012
28.6. Επαναλαμβανόμε νος	-,274	,558	-,141	-,141	,431	-,281	,043	,118	,092	,048	,055
28.7. Οργανωτικός	,741	-,073	-,229	-,236	-,024	-,014	,135	,113	-,222	-,227	,070
28.8. Προσαρμοστικός	,711	-,257	-,061	-,045	-,038	,051	,075	-,009	,035	,184	-,063
28.9. Σταθερός	,262	-,233	-,532	-,196	,222	,055	-,277	,290	-,154	,171	,040
28.10. Προβλέψιμος	-,081	,459	-,348	-,247	,416	-,339	,089	-,049	-,089	,088	-,266

28.11. Πολυλειτουργικό ς	,668	-,027	-,194	-,185	-,083	-,090	-,115	,191	,164	,196	,235
--------------------------------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	------	------	------