



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διπλωματική Εργασία παρουσιάστηκε ενώπιον
του Διδακτικού Προσωπικού του Πανεπιστημίου Αιγαίου

Σε Μερική Εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση»

της

ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑΣ

Επιβλέπων: Δρ. Χαραλαμπίδης Ιωάννης

Μέλη εξεταστικής επιτροπής:

Λουκής Ευριπίδης,
Αλεξόπουλος Χαράλαμπος

Σάμος , Οκτώβριος 2023

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.

Πρόλογος και ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας που κατέβαλα για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Αισθάνομαι πολύ περήφανη για τις γνώσεις που απέκτησα οι οποίες εκτός από την προσωπική ικανοποίηση θα μου φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες στο εργασιακό μου περιβάλλον.

Νοιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τους καθηγητές που μου συμπαραστάθηκαν σε όλη τη διαδρομή μου, τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιωάννη Χαραλαμπίδη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε να αναλάβω την συγκεκριμένη εργασία και στον κ. Χαράλαμπο Αλεξόπουλο με τις οδηγίες του οποίου κατάφερα να εκπληρώσω τη διπλωματική μου.

Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η συμβολή των συναδέλφων της υπηρεσίας μου Κανακάκη Ιωάννη και Δρίκου Αριστείδη και η βοήθεια που προσέφεραν στην παροχή πληροφοριών και στοιχείων προκειμένου να ολοκληρώσω τη μελέτη.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που βρισκόταν δίπλα μου σε όλο αυτό το χρονικό διάστημα και με ενθάρρυνε διαρκώς.

Η εργασία αυτή αφιερώνεται στο μπαμπά μου που δεν βρίσκεται στη ζωή διότι ήταν εκείνος που μου έδειχνε το δρόμο της προόδου και στα παιδιά μου Αγγελική και Ξενοφώντα που με υποστήριζαν κάθε στιγμή.

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.

Περιεχόμενα

1.Εισαγωγή	11
1.1 Αντικείμενο της Διπλωματικής Εργασίας	12
1.2 Δομή.....	13
2. Επιχειρηματικές διαδικασίες: Ανασχεδιασμός και μεθοδολογίες.....	15
2.1 Η σημασία των διαδικασιών.....	15
2.2 Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών	19
2.2.1 Ο ρόλος της τεχνολογίας της πληροφορικής (IT).....	22
2.2.2 Αναδυόμενες τεχνολογίες	25
2.2.3 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.....	28
2.3 Πλαίσια ανασχεδιασμού	34
2.4 Ανασχεδιασμός Διαδικασιών σε δημόσιους φορείς	40
2.4.1 Ανασκόπηση μεθόδων ανασχεδιασμού	42
2.4.2 Ανασχεδιασμός διαδικασιών.....	46
2.4.3 Roll-out σε όλες τις διαδικασίες.....	51
2.5 Συμπεράσματα	54
3. Ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	56
3.1 Η έννοια της ηλεκτρονικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	56
3.2 Γενικό πλαίσιο και στόχοι του e-HRM	58
3.3 Πλεονεκτήματα και οφέλη E-HRM	63
3.4 Μειονεκτήματα και προκλήσεις	65
3.5 Στρατηγικός ρόλος του e-HRM.....	69
3.5.1 Στρατηγικός εταίρος.....	70
3.5.2 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	72
3.5.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	73
3.6 Πρακτικές ηλεκτρονικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική δημόσια διοίκηση.....	75
3.6.1 Απογραφή Ανθρώπινου Δυναμικού	75
3.6.2 Μισθοδοσία προσωπικού	77
3.6.3 Επιλογή Προσωπικού	78
3.6.4 Εκπαίδευση προσωπικού	78
3.6.5 Νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού.....	79
3.7 Λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού	80
3.8 Συμπεράσματα	90
4. Μεθοδολογία.....	92

4.1 Μελέτη περίπτωσης Δήμος Μοσχάτου-Ταύρου	93
4.2 Προετοιμασία	94
4.3 Ανάλυση.....	95
4.4 Σχεδιασμός.....	103
4.4 Συμπεράσματα	106
5. Περιγραφή διαδικασιών και προτεινόμενων λύσεων	108
5.1 Χορήγηση αδειών	108
5.1.1 Ανασχεδιασμός TO-BE.....	112
5.1.2 Ανασχεδιασμός SHOULD-BE.....	113
5.2 Προγραμματισμός προσλήψεων προσωπικού ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ-ανταποδοτικού χαρακτήρα)	119
5.2.1 Ανασχεδιασμός TO-BE.....	121
5.2.2 Ανασχεδιασμός SHOULD-BE.....	122
5.3 Συμπεράσματα	124
6. Αποτελέσματα	125
6.1 Χορήγηση αδειών	126
6.2 Προγραμματισμός προσλήψεων έκτακτου προσωπικού (ανταποδοτικού χαρακτήρα)	141
6.3 Συμπεράσματα	145
7. Επίλογος και συμπεράσματα	147
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	149

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Διαφορές ανάμεσα στη βελτίωση και στον ανασχεδιασμό διαδικασιών Πηγή: T. H. Davenport, 1993	22
Πίνακας 2: Διαφορές ιδιωτικού – δημόσιου τομέα Πηγή: (Jurisch et al., 2012)	33
Πίνακας 3 : Μεθοδολογίες Ανασχεδιασμού Πηγή: Ίδια επεξεργασία από βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	39
Πίνακας 4: Συγκριτική ανάλυση βασικών προτάσεων του BPR για το t-Government. Πηγή: Weerakkody et al., 2011	44
Πίνακας 5 Κανόνες Ανασχεδιασμού προς το σχηματισμό Πρότυπων Υπηρεσιών.....	49
Πίνακας 6 : Αλγόριθμος ανασχεδιασμού Πηγή: Απλούστευση και προτυποποίηση των διαδικασιών λειτουργίας των ΟΤΑ.....	51
Πίνακας 7: Οφέλη-Αποτελέσματα e-Hrm Πηγή: Ίδια επεξεργασία	65
Πίνακας 8: Προκλήσεις – Εμπόδια e-Hrm Πηγή: Ίδια επεξεργασία.....	69
Πίνακας 9: Σύμβολα BPMN Πηγή : Ίδια επεξεργασία	99
Πίνακας 10: Στόχοι επιλεγμένων διαδικασιών Πηγή : Ίδια επεξεργασία	102
Πίνακας 11 : Αναδιοργάνωση υπηρεσίας SHOULD-BE Πηγή : Ίδια επεξεργασία	105
Πίνακας 12 : Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 1 ^{ου} Διαγράμματος AS-IS	126
Πίνακας 13: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 1 ^{ου} Διαγράμματος TO-BE	127
Πίνακας 14: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 1 ^{ου} Διαγράμματος SHOULD-BE	127
Πίνακας 15: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 2 ^{ου} Διαγράμματος AS-IS	128
Πίνακας 16: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 2 ^{ου} Διαγράμματος TO-BE	128
Πίνακας 17: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 1 ^{ου} Διαγράμματος SHOULD-BE	128
Πίνακας 18: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 1 ^{ου} διαγράμματος AS-IS.....	130
Πίνακας 19: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 1 ^{ου} διαγράμματος TO-BE.....	130
Πίνακας 20: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 1 ^{ου} διαγράμματος SHOULD-BE	130
Πίνακας 21: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 2 ^{ου} διαγράμματος AS-IS.....	133
Πίνακας 22: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 2 ^{ου} διαγράμματος TO-BE.....	133
Πίνακας 23: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 2 ^{ου} διαγράμματος SHOULD-BE	133
Πίνακας 24: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 1 ^{ου} διαγράμματος AS-IS	137
Πίνακας 25: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 1 ^{ου} διαγράμματος TO-BE	137
Πίνακας 26: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 1 ^{ου} διαγράμματος SHOULD-BE	137
Πίνακας 27: Διαφορά βημάτων διαδικασιών 1 ^{ου} διαγράμματος.....	138
Πίνακας 28: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 2 ^{ου} διαγράμματος AS-IS	139
Πίνακας 29: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 2 ^{ου} διαγράμματος TO-BE	139
Πίνακας 30: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 2 ^{ου} διαγράμματος SHOULD-BE	139
Πίνακας 31 : Διαφορά βημάτων διαδικασιών 2 ^{ου} διαγράμματος	140
Πίνακας 32: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων	141
Πίνακας 33: Χρόνοι διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων	143
Πίνακας 34: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων	144

Λίστα Εικόνων

Εικόνα 1: Αλυσίδα Αξίας σε δημόσιους Οργανισμούς. Πηγή: Padula Alberto,2013.....	16
---	----

Εικόνα 2: Ιεραρχική αποσύνθεση επιχειρηματικής διαδικασίας Πηγή: Kirchmer, 2017	18
Εικόνα 3: Αναδρομική σχέση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και του Ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών Πηγή: Davenport & Short, 1990	23
Εικόνα 4: Παράγοντες επιτυχίας Ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών- Διάγραμμα fishbone Πηγή: Ίδια επεξεργασία.	31
Εικόνα 5: Στάδια Ανασχεδιασμού Διαδικασιών Πηγή: Ίδια επεξεργασία	40
Εικόνα 6: Εθνικό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Πηγή: https://www.e-gif.gov.gr/	45
Εικόνα 7: Γενικό Πλαίσιο e-HRM Πηγή: Ίδια επεξεργασία προσαρμοσμένο από (Strohmeier, 2007 και Njoku, 2016)	59
Εικόνα 8: Οργανόγραμμα Δήμου Μοσχάτου-Ταύρου Πηγή: Απογραφή https://www.apografi.gov.gr/	93
Εικόνα 9 : Ιδιότητες διαδικασίας Πηγή: Ίδια επεξεργασία	100
Εικόνα 10 : Πληροφορίες διαδικασίας Πηγή: Ίδια επεξεργασία	101
Εικόνα 11 : Πίνακας διαδικασίας Πηγή: Ίδια επεξεργασία	101
Εικόνα 12: Σχεδιασμός νέων διαδικασιών Πηγή : Ίδια επεξεργασία	103
Εικόνα 13: Συγκριτική απεικόνιση ρόλων-βημάτων 1 ^{ου} διαγράμματος	127
Εικόνα 14: Συγκριτική απεικόνιση ρόλων-βημάτων 2 ^{ου} διαγράμματος	129
Εικόνα 15: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου εκτέλεσης 1 ^{ου} διαγράμματος	131
Εικόνα 16: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου αναμονής 1 ^{ου} διαγράμματος	131
Εικόνα 17: Συγκριτική απεικόνιση ποσοστού μείωσης χρόνου εκτέλεσης 1 ^{ου} διαγράμματος (με την AS-IS)	132
Εικόνα 18: Συγκριτική απεικόνιση ποσοστού μείωσης χρόνου αναμονής 1 ^{ου} διαγράμματος (με την AS-IS)	132
Εικόνα 19: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου εκτέλεσης 2 ^{ου} διαγράμματος	134
Εικόνα 20: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου αναμονής 2 ^{ου} διαγράμματος	134
Εικόνα 21: Συγκριτική απεικόνιση του ποσοστού μείωσης χρόνου εκτέλεσης 2 ^{ου} διαγράμματος (με την AS-IS)	135
Εικόνα 22: Συγκριτική απεικόνιση ποσοστού μείωσης χρόνου αναμονής 2 ^{ου} διαγράμματος (με την AS-IS)	136
Εικόνα 23: Συγκριτική απεικόνιση επιπέδου μηχανογράφησης και αριθμού βημάτων 1 ^{ου} διαγράμματος	138
Εικόνα 24: Συγκριτική απεικόνιση επιπέδου μηχανογράφησης και αριθμού βημάτων 2 ^{ου} διαγράμματος	140
Εικόνα 25: Συγκριτική απεικόνιση ρόλων-βημάτων προγραμματισμού προσλήψεων	142
Εικόνα 26: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου εκτέλεσης διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων	143
Εικόνα 27: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου εκτέλεσης διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων	143
Εικόνα 28: Συγκριτική απεικόνιση ποσοστού μείωσης χρόνου εκτέλεσης και αναμονής (με την AS-IS)	144
Εικόνα 29: Συγκριτική απεικόνιση επιπέδου μηχανογράφησης και αριθμού βημάτων για τη διαδικασία προγραμματισμού προσλήψεων	145

Ακρωνύμια

AI	Artificial Intelligence
API	Application Programming Interface
ARMA	Agent Relationship Morphism Analysis
BC	Block Chain
BPMN	Business Process Modelling Notation
BPR	Business Process Reengineering
CPI	Continuous Process Improvement
EBSI	European Blockchain Services Infrastructure
E-HRM	Electronic Human Resource Management
EIF	European Interoperability Framework
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
HRMS	Human Resource Management System
IoT	Internet of Things
IT	Information Technology
MIPI	Model-based and Integrated Process Improvement
PRISM	Process Reengineering Integrated Spiral Model
RPA	Robotic Process Automation
ΑΔΑ	Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΠΣ	Διαδικτυακό Πληροφοριακό Σύστημα
ΔΥΠΑ	Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΔ	Εθνικό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΦΚΑ	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΟΕΥ	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΣΔΑΔ	Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Περίληψη

Στη σημερινή ψηφιακή οικονομία η ανάπτυξη της πληροφορικής και των συστημάτων επικοινωνιών έχει ωθήσει πολλούς οργανισμούς στην υιοθέτησή τους, ως θεμέλιο της ανταγωνιστικής τους στρατηγικής. Οι προσπάθειες για την επικράτηση των επιχειρήσεων στην αγορά και η αλλαγή της ζήτησης και των απαιτήσεων των πελατών έχουν οδηγήσει σε περισσότερο πολύπλοκες εργασίες. Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών, αποτελεί μια πρόκληση τόσο για δημόσιες όσο και για ιδιωτικές επιχειρήσεις, ώστε να παρέχουν καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες και να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές. Το ανθρώπινο δυναμικό ως σημαντικό κεφάλαιο στην επίτευξη των στόχων χρήζει αποτελεσματικής διοίκησης προκειμένου να ενδυναμωθεί και να βελτιωθεί η απόδοσή του. Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να εξετάσει τον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών και να εστιάσει σε διαδικασίες που αφορούν τον τομέα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με εφαρμογή σε οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης Α' βαθμού.

Για την εκπόνηση της εργασίας στο πρώτο στάδιο διεξάγεται βιβλιογραφική αναζήτηση σε επιστημονικά άρθρα και βιβλία για την κατανόηση βασικών ζητημάτων του ανασχεδιασμού διαδικασιών και της ηλεκτρονικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται μία μελέτη περίπτωσης διαδικασιών από το τμήμα διεύθυνσης προσωπικού του Δήμου Μοσχάτου-Ταύρου. Μετά την καταγραφή της ροής εργασίας τριών διαδικασιών με τη συνεργασία του προϊσταμένου και ενός υπαλλήλου του τμήματος, ακολουθεί η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης εκτέλεσης των διαδικασιών και στο τέλος παρουσιάζονται προτάσεις ανασχεδιασμού.

Βασικά προβλήματα στην υφιστάμενη εκτέλεση των διαδικασιών του δήμου για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αφορούν την έλλειψη κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος, τις χειρόγραφες διαδικασίες, την έλλειψη επικοινωνίας με διαδικτυακές εφαρμογές τρίτων φορέων, την έλλειψη επικοινωνίας και διαμοιρασμού δεδομένων μεταξύ τμημάτων, την έγκριση πολλών επιπέδων, την μειωμένη χρήση ψηφιακών υπογραφών και την ανάγκη αποθήκευσης μεγάλου όγκου φυσικού αρχείου. Πιθανά οφέλη από τον ανασχεδιασμό θα οδηγήσουν στην καλύτερη κατανομή των εργαζομένων, στην

ενδυνάμωσή τους και στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους, στην αποφόρτιση των προϊσταμένων από εργασίες ρουτίνας, στην αύξηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στην ανώτερη διοίκηση, στην μείωση χρήσης και αποθήκευσης φυσικών εγγράφων και στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων της διεύθυνσης προσωπικού.

Λέξεις κλειδιά: Διαδικασίες, ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών, μεθοδολογίες ανασχεδιασμού, κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, δημόσιος τομέας, αλγόριθμος ανασχεδιασμού, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ηλεκτρονική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Abstract

In today's digital economy the development of information and communication systems has pushed many organizations to adopt them as the foundation of their competitive strategy. Efforts for business dominance in the market and changes in customer demands and requirements have led to more complex tasks. Reengineering business processes is a challenge for both public and private organizations in order to provide better products or services and become more efficient. The human workforce, as an important capital in achieving business goals, needs an effective management to get empowered and improve their performance. The purpose of this paper is to examine the redesign of business processes and to focus on those related to the management of human resources, applied to a local municipality agency.

In the first stage for the elaboration of this study, a bibliographic search is conducted in scientific articles and books, so as basic issues of process reengineering and electronic human resource management would be understood. In the next stage, a case study about the procedures of the personnel management department of the Municipality Moschato-Tavros is carried out. After recording the workflow of three processes with the cooperation and the information given by the supervisor and an employee, the existing execution status of the procedures is analyzed and finally a redesign proposal is presented.

Main problems in the existing execution of the municipality processes of the human resources management department concern the lack of an appropriate information system, manual processes, lack of communication with third-party web services, lack of communication and data sharing between departments, multi-level approval, reduced use of digital signatures and the need for a large storing of paper file. Potential benefits of reengineering will lead to better allocation of personnel, empowerment and utilization of their skills, relieving supervisors of routine tasks, increasing employee trust in senior management, reducing the use and storage of physical documents and increasing the efficiency of employees of the personnel department.

Keywords: Processes, business process reengineering, reengineering methodologies, critical success factors, public sector, reengineering algorithm, human resource management, electronic human resource management, e-hrm.

1.Εισαγωγή

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές επηρεάζοντας αδιαμφισβήτητα το κοινωνικό και οικονομικό μας περιβάλλον. Η 4^η Βιομηχανική Επανάσταση έχει ξεκινήσει και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πλέον τη νέα πραγματικότητα και βασική προτεραιότητα ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών. Αναγνωρίζοντας τα οφέλη του οι επιχειρήσεις υιοθετούν την τεχνολογία ώστε να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής. Προκλήσεις οι οποίες δημιουργούν έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και υπό αυτό το πρίσμα η ψηφιακή μετάβαση ενός οργανισμού θεωρείται επιβεβλημένη για την επίτευξη των στόχων του. Οι οργανισμοί προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του κοινού και να παράγουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες αναζητούν λύσεις, αλλάζουν και τροποποιούν τη λειτουργία τους. Ο δημόσιος τομέας έχει ήδη αντιληφθεί την ανάγκη εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, ακολουθώντας τις αλλαγές του ιδιωτικού τομέα σε μια διαρκώς αυξανόμενη τάση αναβάθμισης των υπηρεσιών του.

Στο πλαίσιο των αλλαγών επίκεντρο είναι οι διαδικασίες και ο ανασχεδιασμός τους, που εδώ και αρκετές δεκαετίες αποτελούν πεδίο έρευνας. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες μεθοδολογίες οι οποίες εξελίσσονται, εξετάζοντας παράλληλα τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν σε επιτυχημένα έργα ανασχεδιασμού. Οι ριζικές αλλαγές δεν είναι πάντοτε εφικτές ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα που περιορίζεται από οικονομικούς, νομικούς και πολιτικούς λόγους. Αν και ο προϋπολογισμός είναι κρίσιμος παράγοντας, η ανταπόκριση στις αλλαγές και τα πλεονεκτήματα από τη βελτίωση της καθημερινής εργασίας μπορούν ν' αντισταθμίσουν το κόστος του έργου. Το ανθρώπινο κεφάλαιο επομένως ως απαραίτητος παράγοντας λειτουργίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση ενός οργανισμού, η ικανοποίηση του οποίου μπορεί να είναι καθοριστική. Ως εκ τούτου η έρευνα στον ανασχεδιασμό διαδικασιών που αφορούν λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική, αφού μπορεί να ενδυναμώσει και να προωθήσει την ιδέα του ανασχεδιασμού, να αμβλύνει τα εμπόδια, να δώσει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να διαπιστώσουν τα

συλλογικά και ατομικά οφέλη που θα αποκομίσουν ώστε να διαμορφωθεί το κατάλληλο περιβάλλον που θα οδηγήσει σε μια επιτυχημένη επερχόμενη αλλαγή.

1.1 Αντικείμενο της Διπλωματικής Εργασίας

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τα βασικά συστατικά των επιχειρήσεων, η απόδοση των οποίων χαρακτηρίζει την ικανότητα ενός οργανισμού να εκπληρώσει το σκοπό του. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται στρατηγικής σημασίας προκειμένου να ικανοποιήσει τους πελάτες/πολίτες και να τους παρέχει υψηλές υπηρεσίες. Λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού αφορούν τον προγραμματισμό, την επιλογή, την τοποθέτηση, την ανάπτυξη, την ανταμοιβή και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η τεχνολογία των πληροφοριών μπορεί να υποστηρίξει αποτελεσματικά τη διαχείρισή του έτσι ώστε το προσωπικό να αναπτύσσει τις δεξιότητές του, να εξελίσσεται, να αποζημιώνεται και να κατανέμεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ιδιαίτερα σε δημόσιους φορείς όπου υστερεί σε πρακτικές διαχείρισης ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα συμβάλει καταλυτικά στην αναβάθμιση του έμψυχου δυναμικού.

Αντικείμενο της εργασίας είναι ο ανασχεδιασμός διαδικασιών που αφορούν λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης, με σκοπό να παρουσιαστούν εναλλακτικές λύσεις που θα τις βελτιώσουν με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Επιπλέον με κατάλληλες μετρήσεις αποτυπώνονται τα αποτελέσματα των προτάσεων για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που θα συμβάλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων τόσο ως καταναλωτές των υπηρεσιών όσο και ως εκτελεστές των διαδικασιών.

Στο πρώτο στάδιο της έρευνας έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση ώστε να γίνουν αντιληπτές οι έννοιες του Ανασχεδιασμού των Διαδικασιών και της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι για τον πρώτο όρο γίνεται προσέγγιση σε βασικές αρχές, μεθοδολογίες, πρακτικές και κριτήρια επιτυχίας ανασχεδιασμού ενώ για το δεύτερο όρο παρουσιάζονται οι κατηγορίες, οι στόχοι και οι δυνατότητες διοίκησής των εργαζομένων με τη χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων.

Στο δεύτερο στάδιο της εργασίας επιλέχθηκε ο Δήμος Μοσχάτου – Ταύρου για να καταγραφούν και να μοντελοποιηθούν τρεις διαδικασίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποτυπώθηκε η υφιστάμενη κατάσταση εκτέλεσης των διαδικασιών, όπου στην συνέχεια μέσω του εργαλείου “Adonis” αποδίδονται τα διαγράμματα ροής. Τέλος

οι διαδικασίες βελτιστοποιούνται με τη χρήση μεθόδων που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος και παρουσιάζονται τα νέα ανασχεδιασμένα διαγράμματα ροής.

1.2 Δομή

Η διπλωματική ουσιαστικά δομείται σε θεωρητικό και σε πρακτικό μέρος. Έτσι το θεωρητικό ξεκινά από το 1^ο κεφάλαιο όπου γίνεται μία εισαγωγή στο θέμα που πρόκειται να ακολουθήσει, στο αντικείμενο και στη δομή της εργασίας.

Στο 2^ο κεφάλαιο εξετάζονται οι έννοιες των επιχειρηματικών διαδικασιών και ο ανασχεδιασμός τους. Παρουσιάζονται βασικές αρχές ανασχεδιασμού, η συμβολή της πληροφορικής και των αναδυόμενων τεχνολογιών καθώς επίσης και παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία ή την αποτυχία ενός έργου ανασχεδιασμού σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Στη συνέχεια γίνεται μια ανασκόπηση σε βασικά πλαίσια ανασχεδιασμού και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τεχνικές και πρακτικές ανασχεδιασμού όπως προτείνονται για εφαρμογή σε δημόσιους φορείς, εφαρμόζοντας συγκεκριμένα πρότυπα και βήματα ανασχεδιασμού.

Η περιγραφή για την ηλεκτρονική διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται στο 3^ο κεφάλαιο όπου αναπτύσσεται το γενικό πλαίσιο των συστατικών του, οι στόχοι της ηλεκτρονικής διοίκησης του ανθρώπινου κεφαλαίου, τα πλεονεκτήματα με τα οφέλη της και τα μειονεκτήματα με τις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ακολούθως αναλύεται ο ρόλος του e-HRM ως προς τη συμβολή του στη στρατηγική ενός οργανισμού, γίνεται αναφορά σε πρακτικές ηλεκτρονικής διαχείρισης προσωπικού στην Ελληνική δημόσια διοίκηση και τέλος επεξηγούνται διάφορες λειτουργίες που περιλαμβάνονται στο ανθρώπινο δυναμικό

Στο 4^ο κεφάλαιο ξεκινά το πρακτικό μέρος της εργασίας και αναλύεται η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την εκπόνηση της εργασίας. Αρχικά γίνεται μια σύντομη περιγραφή του φορέα και των διαδικασιών που ερευνήθηκαν καθώς και αναφορά των βημάτων όπως προσαρμόστηκαν για τις ανάγκες της μελέτης. Στη συνέχεια επεξηγούνται οι φάσεις της έρευνας και παρουσιάζονται οι αντίστοιχες ενέργειες που έγιναν κατά τη διάρκεια της μελέτης, όπως επίσης και το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την καταγραφή και τη μοντελοποίηση των διαδικασιών.

Στο 5^ο κεφάλαιο γίνεται η περιγραφή των διαδικασιών της χορήγησης συγκεκριμένων αδειών στο μόνιμο και αορίστου χρόνου προσωπικό και του προγραμματισμού προσλήψεων έκτακτου προσωπικού όπως καταγράφηκαν μέσω συνεντεύξεων από υπαλλήλους του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Η καταγραφή αφορά την υφιστάμενη κατάσταση “as-is” και στη συνέχεια για κάθε διαδικασία αναλύονται δύο προτεινόμενες λύσεις που αντιστοιχούν στην κατάσταση άμεσων, προσιτών βελτιώσεων “to-be” και στην επιθυμητή, ψηφιακή κατάσταση “should-be”.

Οι μετρήσεις παρουσιάζονται στο 6^ο κεφάλαιο κατόπιν της διαδικασίας προσομοίωσης χρόνου μέσω του λογισμικού που χρησιμοποιήθηκε. Υπολογισμοί που προέκυψαν όπως τα βήματα των διαδικασιών, οι ρόλοι που συμμετέχουν και το επίπεδο μηχανογράφησης καταχωρήθηκαν σε πίνακες και παριστάνονται με γραφήματα ώστε να οπτικοποιηθούν τα συμπεράσματα και οι παρατηρήσεις.

Το τελευταίο κεφάλαιο αποτελεί τον επίλογο της εργασίας, όπου αναφέρονται συνοπτικά η μελέτη, τα συμπεράσματα και τα οφέλη του ανασχεδιασμού των διαδικασιών του Ανθρώπινου Δυναμικού που προέκυψαν από την έρευνα.

2. Επιχειρηματικές διαδικασίες:

Ανασχεδιασμός και μεθοδολογίες

Σ' ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός αυξάνεται, οι εταιρείες πρέπει να βελτιώσουν τις υπάρχουσες επιχειρηματικές τους διαδικασίες ώστε να παραμείνουν στην αγορά και να υπερέχουν για να επιτύχουν τον επιχειρηματικό τους στόχο. Είναι σημαντικό ένας οργανισμός να μη μένει στάσιμος, να προσαρμόζεται, να μπορεί να ανοίξει νέους δρόμους και να εξελίσσεται.

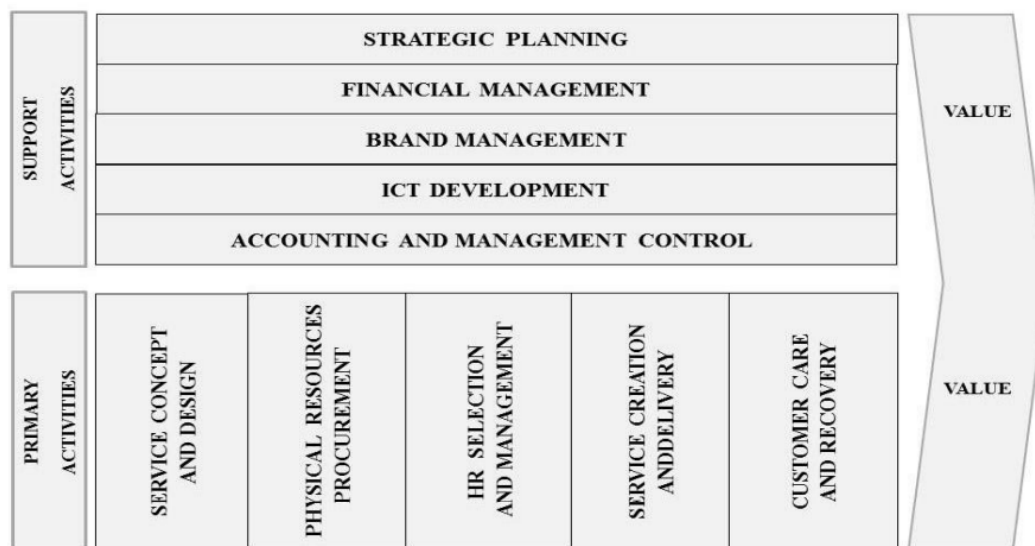
2.1 Η σημασία των διαδικασιών

Καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται οι προκλήσεις μεγαλώνουν και τα προβλήματα γίνονται περισσότερο πολύπλοκα. Η κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, το προσωπικό, οι διαδικασίες, η οικονομική διαχείριση και η καινοτομία είναι παράγοντες σημαντικοί για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Προκειμένου να αποκτήσουν και να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών θα πρέπει είναι συνεπείς ώστε να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Έτσι η προσπάθεια επιβίωσής τους είναι συνεχής και θα πρέπει να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τους εξασφαλίζει την επιτυχημένη παρουσία στην αγορά.

Για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο Porter αναφέρει ότι δεν μπορεί να γίνει κατανοητό κοιτάζοντας μια επιχείρηση ως σύνολο, αλλά προέρχεται από πολλές διακριτές δραστηριότητες που εκτελεί. Δραστηριότητες που αφορούν το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, την αποστολή και την υποστήριξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας και χαρακτηρίζονται ως αλυσίδα αξίας, value chain. Η αλυσίδα αξίας αναφέρεται στην αποσύνθεση ενός οργανισμού σε πρωταρχικές διαδικασίες και σε διαδικασίες υποστήριξης καθώς και τις αλληλοσυνδέσεις μεταξύ τους έτσι ώστε να γίνει αντιληπτή η οικονομική συμπεριφορά (κόστος) και οι πηγές διαφοροποίησης (προμήθεια υψηλής ποιότητας υλικού, ανταποκριτικό σύστημα αιτημάτων πελατών ή ανώτερο σχεδιασμό προϊόντος / υπηρεσίας). Επίσης η

αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης είναι μέρος ενός συστήματος αξιών, το οποίο περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας προμηθευτών και πελατών. (Porter, 1998)

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά της αλυσίδας αξίας μπορούν να εφαρμοστούν και σε δημόσιους οργανισμούς με κάποιες διαφοροποιήσεις αφού δεν έχουν ως σκοπό την αποκόμιση κέρδους. Έτσι η αλυσίδα αξίας μέσω των διαδικασιών είναι η αξία που δημιουργεί στον πολίτη όταν μια υπηρεσία παράγεται με χαμηλότερο κόστος ή προσφέρεται γρήγορα ή είναι προσανατολισμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες του. Οι πόροι επομένως θα πρέπει να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για να παράγουν καλύτερες υπηρεσίες σε συνδυασμό με τις αλυσίδες αξίας των παρόχων του δημοσίου και των πολιτών. Επίσης θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η αξία που προκύπτει σ έναν οργανισμό μπορεί να διαμοιραστεί, να υπάρξει συνεργασία ή να υιοθετηθεί από έναν άλλο οργανισμό. Η αλυσίδα αξίας στο δημόσιο αν και εστιάζει εντός του οργανισμού, συχνά διαπιστώνεται ότι δημιουργείται μέσω περισσότερων φορέων. Αυτό επεκτείνει την έννοια της αλυσίδας αξίας σε μια έννοια δικτύων αξίας ή ιστών αξίας. (Williams & Lewis, 2008).



Εικόνα 1: Αλυσίδα Αξίας σε δημόσιους Οργανισμούς. Πηγή: Padula Alberto, 2013

Η ιδέα της αλυσίδας αξίας του Porter είναι ανάλυση προσανατολισμένη στη διαδικασία, η οποία βρήκε απήχηση σε στρατηγικό επίπεδο λόγω της θεωρητικής απλότητας, όπου μια επιχείρηση παραμένει ανταγωνιστική όταν παρέχει ικανοποίηση στους πελάτες. Αποτέλεσε μια καλή βάση για

επανασχεδιασμό των διαδικασιών στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να βρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

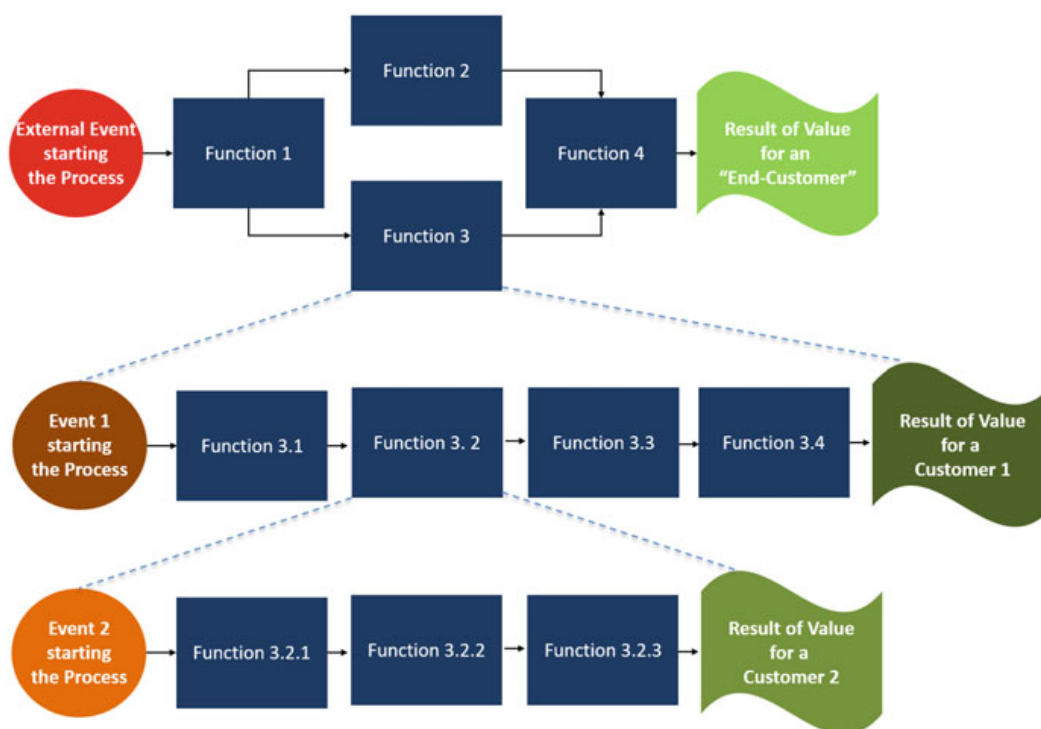
Η επιχειρηματική διαδικασία είναι μια συλλογή δραστηριοτήτων που λαμβάνει ένα ή περισσότερα είδη εισροών και δημιουργεί ένα προϊόν που έχει αξία για τον πελάτη. (Hammer & Champy's, 1993). Οι διαδικασίες μπορούν να εκτελούνται από άτομα ή συστήματα σε μια δομημένη διαδρομή και να παράγουν ένα αποτέλεσμα που συμβάλλει στους επιχειρηματικούς στόχους. Η συνεχής και επαναλαμβανόμενη εκτέλεση των διαδικασιών είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχημένη επιχειρηματική λειτουργία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αποτελούν τη ραχοκοκαλιά μιας επιχείρησης και γι' αυτό η βελτίωση τους είναι στρατηγικής σημασίας, με τις εταιρείες να επενδύουν σημαντικό χρόνο και χρήματα για να διαχειριστούν και να ανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι η κατανόηση μιας διαδικασίας στα αρχικά στάδια του ανασχεδιασμού κάτι το οποίο θα εξοικονομήσει πολύ χρόνο και προσπάθεια αφού «ένα πρόβλημα καλά καθορισμένο είναι λυμένο κατά το ήμισυ». Επιπλέον θα υπάρχουν οι κατάλληλες πληροφορίες προκειμένου να αποφασιστεί αν θα γίνουν αυξητικές ή ριζικές αλλαγές και θα τεθούν οι στόχοι για να αξιολογηθούν τ' αποτελέσματα. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά επιβεβαιώνουν την απόδοση και την σωστή αναγνώριση των διαδικασιών:

- Ροή: Μετατροπής της εισόδου σε έξοδο
- Αποτελεσματικότητα: Πόσο καλά ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πελατών
- Αποδοτικότητα: Πόσο καλά χρησιμοποιούνται οι πόροι για την παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας
- Χρόνος κύκλου: Ο χρόνος που απαιτείται για τη μετατροπή από την είσοδο στην τελική έξοδο
- Κόστος: Το κόστος της όλης διαδικασίας (Harrington H. J, 1991)

Μια διαδικασία μπορεί να αποτελείται από επί μέρους υποδιαδικασίες, όπου κάθε μία ενεργοποιείται από την προηγούμενη (ή από το γεγονός εκκίνησης) και δίνει ένα αποτέλεσμα αξίας στην επόμενη ή στο τελικό χρήστη αν είναι η τελευταία. Έτσι υπάρχει μια ιεραρχική αποσύνθεση που επιτρέπει υψηλότερα επίπεδα λεπτομέρειας, ώστε κάθε προσπάθεια βελτίωσης να εστιάζεται σε μια υποδιαδικασία με θετικό ή τουλάχιστον ουδέτερο αντίκτυπο στο συνολικό

αποτέλεσμα αξίας της διαδικασίας από άκρο σε άκρο. Σε κάθε διαδικασία μπορεί να ανατεθεί ένα υπεύθυνο άτομο το οποίο ονομάζεται «κάτοχος της διαδικασίας». Εφ' όσον η διαδικασία προσδίδει αξία στον πελάτη τότε η απόδοσή της μπορεί να μετρηθεί με βάση αυτή τη τιμή: τον αντίκτυπο στον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης ορίζει τις μετρήσεις στις οποίες στοχεύει η απόδοση της διαδικασίας. Ένας οργανισμός που εστιάζει στον πελάτη είναι ένας οργανισμός προσανατολισμένος στη διαδικασία, το οποίο σημαίνει ότι του δίνει το πλεονέκτημα της γρήγορης αντίδρασης, δεδομένου ότι οι τάσεις αντανakλώνται στα μεταβαλλόμενα αιτήματα και στις προσδοκίες των πελατών που οδηγούν σε κατάλληλες προσαρμογές της διαδικασίας. (Kirchmer M,2017)



Εικόνα 2: Ιεραρχική αποσύνθεση επιχειρηματικής διαδικασίας Πηγή: Kirchmer, 2017

Είναι φανερό λοιπόν ότι μια επιχειρηματική διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας στη λειτουργία ενός οργανισμού, διότι μέσω ελέγχου των εσωτερικών διαδικασιών προσφέρει στους χρήστες υψηλής ποιότητας προϊόντα /υπηρεσίες. Η διοίκηση μπορεί να προσδιορίσει με ακρίβεια τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας για την επακόλουθη αξιολόγηση, βελτιστοποίηση και ανάπτυξη προτύπων εφαρμογής.

2.2 Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών

Καθώς οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν και οι ανάγκες των ανθρώπων διαφοροποιούνται από άτομο σε άτομο, οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια διαρκή προσπάθεια να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών και την αποτελεσματικότητα, επαναπροσδιορίζοντας ουσιαστικά τι κάνουν οι εργαζόμενοι και πώς το κάνουν. Η προσέγγιση αυτή αφορά τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και παρουσιάστηκε αρχικά το 1990 στον ιδιωτικό τομέα στην Αμερική από τον Hammer. Ορίζεται ως «η θεμελιώδης επανεξέταση και ο ριζικός επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα, σύγχρονα μέτρα απόδοσης, όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα».(Hammer, 1993).

Αντίστοιχα ζητήματα που προκύπτουν από τη παγκοσμιοποίηση, τα κοινωνικά προβλήματα, την τεχνολογική ανάπτυξη, τις οικονομικές κρίσεις που οδηγούν σε περικοπή των κρατικών χρηματοδοτήσεων προς τους δημόσιους οργανισμούς έχουν δημιουργήσει την ανάγκη αναμόρφωσης της δημόσιας διοίκησης στον τρόπο που οργανώνεται και λειτουργεί. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών είναι πλέον ένα εργαλείο χρήσιμο και επιβεβλημένο προκειμένου ο δημόσιος τομέας να είναι περισσότερο παραγωγικός και να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών. Αν και δεν έχουν στόχο το κέρδος, οι δημόσιες επιχειρήσεις οφείλουν να προσφέρουν υπηρεσίες υγείας, παιδείας, εργασίας, να υποστηρίζουν την επιχειρηματικότητα και γενικά να παρέχουν εκείνες τις λειτουργίες που προσδίδουν αξία στη κοινωνία.

Ο ανασχεδιασμός επιδιώκει να ξεφύγει από τις τρέχουσες διαδικασίες και να επινοήσει νέους τρόπους οργάνωσης των εργασιών, των ανθρώπων και των συστημάτων πληροφορικής, έτσι ώστε οι διαδικασίες που θα προκύψουν να υποστηρίζουν καλύτερα τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τον εντοπισμό των κρίσιμων επιχειρηματικών διαδικασιών, την ανάλυση και τον επανασχεδιασμό τους με σκοπό την βελτίωση και το όφελος. Δηλαδή, εστιάζοντας στους επιχειρηματικούς στόχους, αναλύονται οι διαδικασίες του οργανισμού, εξαλείφονται μη ουσιώδεις ή περιττές διαδικασίες και στη συνέχεια χρησιμοποιούνται τεχνολογίες πληροφορικής (IT) για να

επανασχεδιαστούν (και να «εξορθολογιστούν») οι επιχειρησιακές λειτουργίες. (Vidgen et al. 1994)

Οι απαιτήσεις των πελατών για ποιότητα, ταχύτητα, καινοτομία και εξυπηρέτηση μπορούν να επιτευχθούν με επίκεντρο ένα όραμα και μια συνολική προσέγγιση για την αλλαγή, ακολουθώντας κάποιες προτάσεις:

- καθοδήγηση από την ανώτατη διοίκηση
- προσανατολισμός στον πελάτη και βελτίωση των διαδικασιών μέσω συγκριτικής αξιολόγησης(benchmarking)
- χρήση κατάλληλων εργαλείων για τον επανασχεδιασμό της εργασίας ώστε να πραγματοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι απόδοσης
- υλοποίηση τεχνολογιών της πληροφορικής
- εφαρμογή αποτελεσματικής διοίκησης αλλαγών στην κουλτούρα και στο ανθρώπινο δυναμικό (change management)
- εφαρμογή μεθόδων συνεχούς βελτίωσης για να διατηρείται η βελτιωμένη απόδοση (Love & Gunasekaranb, 1997)

Κατά την εφαρμογή μιας μεθοδολογίας είναι χρήσιμο να εφαρμόζονται κάποιες βασικές αρχές ανασχεδιασμού ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας:

- Πολλές εργασίες συνδυάζονται σε μία

Συμπίεση δραστηριοτήτων και ευθύνης μιας διαδικασίας σε μια ολοκληρωμένη εργασία που εκτελείται από ένα μόνο άτομο ή μικρή ομάδα ατόμων με γνώσεις και εξειδίκευση.

- Οι εργαζόμενοι παίρνουν αποφάσεις

Η συμπίεση διαδικασιών πραγματοποιείται όχι μόνο οριζόντια αλλά και κάθετα με την έννοια ότι ο εργαζόμενος δεν χρειάζεται ν' απευθυνθεί σε ανώτερη ιεραρχία, διότι μπορούν να πάρουν τις δικές τους αποφάσεις

- Τα βήματα στη διαδικασία εκτελούνται σε φυσική σειρά

Απογραμμοποίηση των διαδικασιών τις επιταχύνει, όταν εργασίες μπορούν να γίνονται παράλληλα, ενώ ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ των πρώτων και των τελευταίων βημάτων μιας διαδικασίας περιορίζεται

- Οι διαδικασίες έχουν περισσότερες εκδοχές

Οι παραδοσιακές διαδικασίες που ταιριάζουν σε όλους είναι συνήθως πολύ περίπλοκες, αφού πρέπει να ενσωματώνουν ειδικές διαδικασίες και εξαιρέσεις σε

ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων. Μια διαδικασία πολλαπλών εκδόσεων, αντίθετα, είναι καθαρή και απλή, γιατί κάθε έκδοση χρειάζεται μόνο χειρισμό στις περιπτώσεις για τις οποίες ενδείκνυται.

- Η εργασία εκτελείται εκεί που έχει σημασία

Απλές και μικρές διαδικασίες πραγματοποιούνται με τη διαδικασία που προσθέτει αξία χωρίς παρέμβαση άλλων τμημάτων

- Μείωση ελέγχων και συμφωνιών

Οι έλεγχοι περιορίζονται σε αυτούς που είναι απόλυτα αναγκαίοι, δηλ. όσοι προκαλούν περισσότερο βάρος απ' το όφελος που πραγματικά δίνουν. Εξωτερικά σημεία επαφής περιορίζονται μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες λήψης ασυνεπών δεδομένων που απαιτούν συμφωνία

- Ένας διαχειριστής υπόθεσης παρέχει ένα μόνο σημείο επαφής

Όταν τα βήματα μιας διαδικασίας είτε είναι τόσα που η ενσωμάτωσή τους για ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα είναι αδύνατη, ο διαχειριστής λειτουργεί ως ενδιάμεσος της υπόθεσης και συμπεριφέρεται με τον πελάτη σαν να ήταν υπεύθυνος για την εκτέλεση ολόκληρης της διαδικασίας, παρόλο που αυτό δεν συμβαίνει στην πραγματικότητα.

- Υβριδικές κεντρικές-αποκεντρωμένες λειτουργίες

Η τεχνολογία της πληροφορίας δίνει ολοένα και περισσότερο τη δυνατότητα στις εταιρείες να λειτουργούν σαν να ήταν πλήρως αυτόνομες οι επιμέρους μονάδες τους, σε τοπικό επίπεδο αλλά κάθε μονάδα μπορεί να έχει πρόσβαση σε μια κεντρική μονάδα για διενέργεια ελέγχων και τήρηση ενιαίων κανόνων, απολαμβάνοντας τις οικονομίες κλίμακας αυτού του συγκεντρωτισμού (Hammer & Champy, 2001).

Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών είναι συνώνυμο της καινοτομίας της διαδικασίας με την έννοια ότι εισάγει κάτι νέο στην εκτέλεση μιας εργασίας με προσανατολισμό σε ορατά και εντυπωσιακά αποτελέσματα. Ο ανασχεδιασμός επομένως θα πρέπει να διακρίνεται από τη βελτίωση διαδικασίας καθώς επιδιώκει ένα χαμηλότερο επίπεδο αλλαγής, με ελαφρώς αυξημένη αποδοτικότητα ή αποτελεσματικότητα της ίδιας διαδικασίας. (T. H. Davenport, 1993)

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται οι διαφορές:

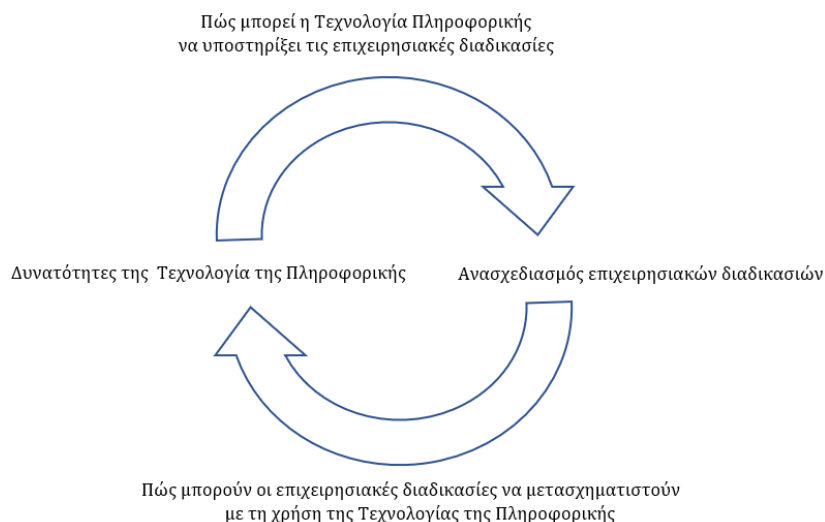
	ΒΕΛΤΙΩΣΗ	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
Επίπεδο αλλαγής	Σταδιακή	Ριζική
Αρχικό σημείο	Υπάρχουσα διαδικασία	Λευκό χαρτί
Συχνότητα αλλαγής	Μία φορά/Συνέχεια	Μία φορά
Απαιτούμενος χρόνος	Μικρός	Μεγάλος
Συμμετοχή	Από κάτω προς τα πάνω	Από πάνω προς τα κάτω
Σκοπός	Περιορισμένος, εντός συγκεκριμένης λειτουργίας	Ευρύς, διαλειτουργικός
Κίνδυνος	Μέτριος	Υψηλός
Μέσο ενεργοποίησης	Στατιστική ανάλυση	Τεχνολογία της Πληροφορίας
Τύπος αλλαγής	Πολιτισμική	Πολιτισμική/Δομική

Πίνακας 1: Διαφορές ανάμεσα στη βελτίωση και στον ανασχεδιασμό διαδικασιών Πηγή: T. H. Davenport, 1993

Ένας οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει ποια πρακτική θ' ακολουθήσει προκειμένου να τεθούν και να επιτευχθούν οι επιθυμητοί και ρεαλιστικοί στόχοι. Πολύ περισσότερο σ' ένα δημόσιο οργανισμό όπου μπορεί να υπάρχουν γραφειοκρατικά, θεσμικά και οικονομικά εμπόδια που ενδέχεται να περιορίσουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και την ολοκλήρωση του έργου.

2.2.1 Ο ρόλος της τεχνολογίας της πληροφορικής (IT)

Η τεχνολογία επιτρέπει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών που αποτελούν την ουσία των αλλαγών. Οι δυο τους έχουν μια συμβιωτική σχέση: Χωρίς ανασχεδιασμό, η τεχνολογία πληροφοριών αποφέρει μικρή απόδοση. Χωρίς την τεχνολογία της πληροφορίας, ελάχιστος ανασχεδιασμός μπορεί να γίνει. (Hammer & Champy's , 2001). Η σύνδεση μεταξύ της πληροφορικής και του ανασχεδιασμού των διαδικασιών είναι αναδρομική, καθώς η πληροφορική αφορά την υποστήριξη των νέων λειτουργιών και η βελτίωση των διαδικασιών αφορά τις δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει η τεχνολογία. (Davenport & Short, 1990).



Εικόνα 3: Αναδρομική σχέση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και του Ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών Πηγή: Davenport & Short, 1990

Η υποδομή και οι τεχνολογίες πληροφορικής θεωρούνται από πολλούς ερευνητές και επαγγελματίες ως ζωτικό συστατικό των επιτυχημένων έργων ανασχεδιασμού σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς όπως χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, φαρμακευτικές, ηλεκτρική ενέργεια κ.α. (Albert Kutama & Manzini, 2022; Buthelezi & Marnewick, 2018; Hussain Khan & Khan, 2014; Vuksic & Spremic, 2005). Άλλοι ερευνητές προτείνουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εσωτερικών διαδικασιών, την ικανοποίηση των πελατών και την οικονομική διαχείριση μόνο όταν ανασχεδιάζουν την επιχείρησή τους ώστε να ευθυγραμμιστεί στρατηγικά με τις ΤΠΕ (Lee et al., 2011; Susanto, 2016; Weerakkody & Currie, 2003).

Στη δεκαετία του '90 όταν οι πρωτοπόροι ερευνητές τόνισαν τη σημασία του ανασχεδιασμού, υποστήριξαν ότι η πληροφορική διαδραματίζει ισχυρό ρόλο και είναι ένας βασικός παράγοντας για να γίνουν δυνατοί οι μετασχηματισμοί της επιχείρησης. Καθώς οι τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών άρχισαν να γίνονται άφθονες ο ανασχεδιασμός των εταιρειών γινόταν μια παγκοσμίως εφαρμόσιμη τεχνική για επιχειρηματικές αναβαθμίσεις. Οι εργαζόμενοι μπορούν πλέον εύκολα να λειτουργήσουν ως ομάδα χρησιμοποιώντας εσωτερικά ή εξωτερικά δίκτυα εξαλείφοντας τις αποστάσεις με δυνατότητα συνεργασίας από διαφορετικές τοποθεσίες. Οι εφαρμογές λογισμικού περιλαμβάνουν τη ροή εργασιών, το ομαδικό λογισμικό, έμπειρα συστήματα, τον προγραμματισμό πόρων της

επιχείρησης, τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. «Πρέπει να χρησιμοποιηθεί η δύναμη της τεχνολογίας για ριζική αλλαγή στις διαδικασίες ώστε να επιτευχθούν δραματικές βελτιώσεις στην απόδοσή τους» (Hammer, 1990).

Η παγκοσμιοποίηση, η πληροφορία, η γνώση και η τεχνολογία καθοδηγούν την ανάγκη των επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες της πληροφορικής για την ικανοποίηση στρατηγικών απαιτήσεων και βιώσιμων πλεονεκτημάτων. Στο κόσμο του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι πλέον ορατό ότι οι τεχνολογίες πληροφορικής αποτελούν καταλύτη στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Οι οργανισμοί πρέπει να αξιοποιήσουν το πνευματικό κεφάλαιο για να εδραιωθεί η αξία τους μέσω διαρκούς ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών και συνεχούς οργανωσιακής μάθησης. Στο δυναμικά μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, στρατηγικός πόρος είναι η γνώση και η τεχνολογία είναι απαραίτητη για να τη συγκεντρώσει, να την αποθηκεύσει και να τη διαχύσει. Έτσι όλοι οι οργανισμοί στην εποχή της ψηφιοποίησης θα πρέπει να σκεφτούν τί είναι, πού βρίσκονται, πού μπορούν και πού θέλουν να πάνε και πώς οι τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών βοηθούν προς την κατεύθυνση αυτή. Πρέπει να διαχειριστούν τη ροή της πληροφορίας και να ενσωματώσουν ετερογενή συστήματα τεχνολογίας ώστε να αντιληφθούν τη γνώση και να τη διαχειριστούν συνολικά. Με τον αυξανόμενο ρυθμό της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις οφείλουν να δώσουν περισσότερη έμφαση σε μια απρόσκοπτη ενοποίηση των συστημάτων πληροφορικής και των διαδικασιών και απαιτεί να το κάνουν με ευελιξία και ταχύτητα. Ως εκ τούτου είναι απαραίτητο να λειτουργούν σε μία κατάσταση διαρκούς μετασχηματισμού, συνεχόμενων αλλαγών και προσαρμογής χρησιμοποιώντας την πληροφορική για να παρακολουθούν τη δομή, να επηρεάζουν και να ελέγχουν την κίνηση των πληροφοριών. (Hui-Liang Tsai , 2003).

Η τεχνολογία της πληροφορίας είναι η πιο αποτελεσματική τεχνολογία ενεργοποίησης στον ανασχεδιασμό των επιχειρήσεων, καθώς βοηθά στην επίτευξη των στόχων με τρεις τρόπους:

- Παρέχοντας πληροφορίες σε λειτουργικά επίπεδα και καθιερώνοντας εύκολη επικοινωνία,

- βελτιώνοντας την απόδοση της διαδικασίας
- βοηθώντας την προσπάθεια ανασχεδιασμού με μοντελοποίηση, βελτιστοποίηση και αξιολόγηση των συνεπειών της. (Attaran M, 2004)

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών δεν είναι δυνατός χωρίς την υποστήριξη της πληροφορικής, η οποία έχει γίνει ουσιαστικό και αναπόσπαστο μέρος του ανασχεδιασμού διότι παρέχει τις δεξιότητες και τα εργαλεία που απαιτούνται για την αποτελεσματική επανασχεδίαση (Lal Bhaskar H, 2016).

2.2.2 Αναδυόμενες τεχνολογίες

Βρισκόμαστε στη δεύτερη δεκαετία του 21ου αιώνα και η 4η Βιομηχανική Επανάσταση είναι γεγονός. Η εισαγωγή της πληροφορικής και των αυτοματισμών της δεκαετίας του 70, συνυπάρχει πλέον με νέες αναδυόμενες τεχνολογίες, που αλλάζουν τους όρους παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργούν συνθήκες για ευρύτερο ανασχεδιασμό των διαδικασιών, με νέες δεξιότητες και επιχειρηματικά μοντέλα.

Οι ΤΠΕ είναι ένας σημαντικός πόρος για την διοίκηση και την ανανέωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η προηγμένη ψηφιακή τεχνολογία που σήμερα υποστηρίζεται από τη βιομηχανία 4.0 (industry 4.0) μπορεί να βελτιώσει τις επιχειρηματικές διαδικασίες μέσω ενός φυσικού και ψηφιακού συστήματος που περιλαμβάνει υπολογιστικά συστήματα, αισθητήρες και τηλεπικοινωνιακά δίκτυα. Τεχνολογίες όπως το υπολογιστικό νέφος (cloud computing), το διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT), τα μεγάλα δεδομένα (big data), η ανάλυση δεδομένων (data analytics), οι αλυσίδες μπλοκ (block chain), η τεχνητή νοημοσύνη (AI) προσφέρουν πεδία για καινοτομία και αποτελούν προκλήσεις για τις επιχειρήσεις που θα τους δώσουν τη δυνατότητα να μειώσουν το κόστος τους και να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Παρακάτω αναφέρονται κάποιες από αυτές με ενδεικτικές εφαρμογές:

1. Το IoT υποστηρίζει τις εταιρείες, ώστε να : i) να επανασχεδιάσουν την παραγωγική διαδικασία προϊόντων και υπηρεσιών. ii) να παρέχουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες με πιο αποτελεσματικές τεχνολογίες και, κατά συνέπεια, iii) να κατέχουν μεγάλες ποσότητες παραγόμενων δεδομένων για την πρόβλεψη συμπεριφοράς, επιλογών και καταναλώσεων, και ως εκ τούτου να βοηθηθούν οι διαδικασίες λήψης

αποφάσεων και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Έτσι οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν έξυπνα συστήματα που χρησιμοποιούν συνδέσεις σε πραγματικό χρόνο για τη δημιουργία μεγάλων δεδομένων για κάθε φάση διαφορετικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Η ενσωμάτωση των τεχνολογιών IoT και της ανάλυσης Big Data προκαλεί έναν ψηφιακό μετασχηματισμό που βελτιώνει τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες των επιχειρήσεων (Sestino et al., 2020). Η χρήση αισθητήρων και συστημάτων παρακολούθησης υιοθετούνται ταχύτατα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα παρέχοντας αποδοτικότητα, ευκολία και καλύτερη ποιότητα ζωής με εφαρμογές όπως έξυπνες πόλεις, έξυπνες συσκευές κι εξοικονόμηση ενέργειας, έξυπνη υγεία και τηλεϊατρική, έξυπνη γεωργία, διαχείριση της κυκλοφορίας και ασφάλειας κ.α.

2. Το Blockchain είναι ένα κατανεμημένο καθολικό λογιστικό (κατάλογος), που αποτελείται από μια αλυσίδα με συνδεδεμένα μπλοκ στα οποία καταγράφονται συναλλαγές και δεδομένα και διαμοιράζονται σε όλους τους κόμβους του δικτύου. Είναι μια βάση δεδομένων η οποία διευκολύνει τη διαδικασία καταγραφής συναλλαγών και παρακολούθησης περιουσιακών στοιχείων σε ένα επιχειρηματικό δίκτυο, όπου οι εγγραφές είναι αμετάβλητες, όλοι οι κόμβοι κατέχουν το ίδιο αντίγραφο, δημιουργώντας έτσι ένα επίπεδο εμπιστοσύνης χωρίς τη μεσολάβηση ενός κεντρικού διαχειριστή. Η τεχνολογία αυτή μπορεί να βοηθήσει στην ιχνηλασιμότητα αντικειμένων, στην προστασία των τροφίμων και στην εφοδιαστική αλυσίδα, με την καταγραφή δεδομένων και πρόσβαση σε αυτά σε πραγματικό χρόνο απ' όλους εμπλεκόμενους, ενώ προσφέρει εμπιστοσύνη, λογοδοσία και διαφάνεια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η βιομηχανία της αλιείας, όπου καταγράφονται στο ίδιο blockchain δεδομένα από διάφορους αισθητήρες για τη τοποθεσία, το βάρος, το χρόνο, την σωστή θερμοκρασία ψύξης και την ημερομηνία εκφόρτωσης χωρίς να παραμένουν τα ψάρια σε ένα λιμάνι για μέρες. Έτσι ο έλεγχος του προϊόντος είναι ευκολότερος κι όταν φθάνει στο

κανάλι λιανικής γνωρίζουν ότι προέρχεται από μία αξιόπιστη πηγή με την κατάλληλη φροντίδα.

Μία άλλη λειτουργία των blockchain είναι η χρήση έξυπνων συμβολαίων, ένα κώδικας, όπου αν πληρούνται κάποιες συνθήκες τότε αυτόματα γίνεται εισαγωγή μιας νέας εγγραφής. Για παράδειγμα αν σε μία περιοχή η θερμοκρασία είναι αρκετά υψηλή για περισσότερο από ένα διάστημα τότε υπάρχει ξηρασία, οπότε οι καλλιέργειες έχουν αποτύχει και ο αγρότης πρέπει ν' αποζημιωθεί. Αποφεύγουμε ενδιάμεσες οντότητες όπως ακριβώς μπορούμε να έχουμε ένα συμβόλαιο απ' ευθείας με τον εκμισθωτή αποφεύγοντας την πλατφόρμα του Airbnb (USA – digital gov).

Αυτή η τεχνολογία είναι σχετικά πρόσφατη και μπορεί να αξιοποιηθεί στην επαλήθευση προσωπικών στοιχείων ταυτότητας, διαβατηρίων, αδειών οδήγησης, τίτλων σπουδών και στην ηλεκτρονική ψηφοφορία.

3. Η τεχνητή νοημοσύνη είναι ένας ακόμα τομέας όπου τα τελευταία χρόνια δίνει νέες δυνατότητες στις επιχειρηματικές διαδικασίες και περιλαμβάνει επεξεργασία φυσικής γλώσσας, αναγνώριση ομιλίας, μηχανική μάθηση, μηχανική όραση. Σε συνδυασμό με τον αυτοματισμό οι οργανισμοί μπορούν να αποφασίσουν ποιες εργασίες θα γίνονται από τους ανθρώπους και ποιες θα πραγματοποιούνται από τα συστήματα. Ένα καλό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία SHELL, όπου το έργο της επιθεώρησης σε ενεργειακές, χημικές μονάδες, σε αγωγούς και σε αιολικά πάρκα ανατέθηκε σε ρομπότ και drones. Οι επιθεωρητές και οι τεχνικοί συντήρησης μπορούν πλέον να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες υψηλότερης αξίας. Οι επενδύσεις για κάθε έργο ανασχεδιασμού μέσω της τεχνητής νοημοσύνης είναι χρονοβόρες, όμως το όφελος είναι σημαντικό διότι δίνεται η δυνατότητα να μετασχηματιστεί σε μία εταιρεία ενέργειας καθαρών μηδενικών εκπομπών. (Harvard business review). Άλλες εφαρμογές είναι τα bot για αυτόματη σύνταξη εγγράφων και απόκριση σε ερωτήματα πολιτών, η ασφάλεια με την πρόβλεψη πιθανών σημείων εγκληματικής ενέργειας, διάγνωση και θεραπεία ασθενών.

Σε Ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο υπάρχουν σε εξέλιξη πρωτοβουλίες όπως:

- το Πανευρωπαϊκό δίκτυο Europe digital Innovation Hub για την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ κόμβων σε διάφορες χώρες, καθώς και την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε όλες τις περιφέρειες, όταν οι απαιτούμενες δεξιότητες δεν είναι διαθέσιμες σε τοπικό επίπεδο,
- ο αντίστοιχος Ελληνικός κόμβος που αφορά μια δυναμική σύμπραξη φορέων, με στόχο τη δημιουργία μιας νέας γενιάς υπηρεσιών του Δημοσίου και της Αυτοδιοίκησης προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με την αξιοποίηση των προηγμένων Ψηφιακών Τεχνολογιών (BC, AI, IoT, Cloud),
- το Ευρωπαϊκό πιλοτικό πρόγραμμα EBSI σχετικά με τη τεχνολογία blockchain με τη συμμετοχή της Ελλάδας, οκτώ έργα τεχνητής νοημοσύνης που πρόκειται να υλοποιηθούν μέχρι το 2025 (πλατφόρμα τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης, αυτόματη κωδικοποίηση της Νομοθεσίας, εισαγωγή αυτόματων ρομποτικών διαδικασιών RPA για την μείωση επαναλαμβανόμενων διοικητικών διαδικασιών, σύστημα εντοπισμού οικοδομικών αυθαιρεσιών σε δασικές περιοχές κ.α.) και
- το κυβερνητικό νέφος με σύγχρονες υποδομές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από Κυβερνητικούς Φορείς για τη φιλοξενία των Πληροφοριακών Συστημάτων τους.

2.2.3 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους και τις στρατηγικές τους προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Στον ανασχεδιασμό, υπάρχουν κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία του και την επιτυχή υλοποίησή του. Από έρευνες που έχουν διενεργηθεί αναφέρεται ότι το ποσοστό αποτυχίας αγγίζει το 70% (Hlupic et al., 2000; Nauman Habib, 2013) τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Weerakkody et al., 2021).

Οι παράγοντες επιτυχίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και των προσδοκιών γι' αυτό θα πρέπει να επεξεργάζονται σωστά. Υπάρχουν αρκετές μελέτες από συγγραφείς που συζητούν και παρουσιάζουν διάφορους παράγοντες. Παρακάτω θα αναφερθούν ορισμένοι από αυτούς που αποτελούν κοινή αναφορά και θεωρούνται οι πιο σημαντικοί,

εκτός από τη συνεισφορά της πληροφορικής που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο:

- **Αφοσίωση ανώτατης διοίκησης**

Τα κορυφαία στελέχη πρέπει να είναι πλήρως αφοσιωμένα, να συμμετέχουν και να ενεργούν ως πρότυπα για τους υπαλλήλους.(Herzog et al., 2007) . Ο παλιός τρόπος κάθετης διοίκησης εντολής και ελέγχου πλέον δεν λειτουργεί και οι διευθυντές θα πρέπει να ανανεώσουν τον τρόπο που σκέφτονται, να οργανώνουν, να σχεδιάζουν, να αναπτύσσουν, να εμπνέουν και να ανταμείβουν την απόδοση. Ο ανασχεδιασμός είναι μια πρόταση από πάνω προς τα κάτω, ενώ η απόλυτη αφοσίωση της διοίκησης με τον απαραίτητο χρόνο, χρήμα και πόρους είναι απαραίτητη για να γίνουν οι επιθυμητές αλλαγές. (Ahmad et al., 2007; Attaran, 2000). Μια διοίκηση ισχυρή , δημιουργική στη σκέψη πρέπει να παρέχει ένα όραμα για το μέλλον, το οποίο πρέπει να επικοινωνήσει στους εργαζόμενους με σκοπό περισσότερο να παρακινούνται παρά να καθοδηγούνται (Al-Mashari & Zairi, 1999) . Οι προσπάθειες υλοποίησης των αλλαγών, χωρίς τη χορηγία της ανώτατης διοίκησης, θα είναι ατελέσφορη και η επιτυχία είναι εφικτή μόνο αν η διοίκηση βρίσκεται στη θέση του οδηγού(Obara Magutu, 2010).

- **Ομάδες εργασίας**

Η δημιουργία κατάλληλων ομάδων εργασίας με επαρκές μέγεθος, αξιοπιστία, δημιουργικότητα, ειδίκευση, πνεύμα συνεργασίας κι επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντική, τόσο σε ομάδες των έργων ανασχεδιασμού όσο και σε ομάδες καθημερινών δραστηριοτήτων. Η υιοθέτηση ομαδικής εργασίας θα διευκολύνει τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους, γι' αυτό η αλλαγή στους κανόνες προς τη κατεύθυνση της ομαδικότητας και της συνεργατικότητας είναι μία από τις κύριες προτεραιότητες μιας επιχείρησης ώστε να οδηγηθεί στα επιθυμητά αποτελέσματα (Ahmad et al., 2007). Ένα συνεργατικό περιβάλλον προωθεί μια ενεργή ροή πληροφοριών κι ενδυναμώνει τους υπαλλήλους, ενθαρρύνει τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση και είναι εύκολο να μαθαίνουν ο ένας απ' τον άλλο. Άλλωστε με τον ανασχεδιασμό διαδικασιών οι οργανισμοί γίνονται περισσότερο οριζόντιοι και προσανατολισμένοι σε ομάδες που δημιουργούνται για να φέρουν εις πέρας μια εργασία, μειώνοντας τις συγκρούσεις και αυξάνοντας την συνολική απόδοση (Iqbal et al., 2015). Η ομαδική εργασία ορίζεται με την έννοια της συνεργασίας με τα ανώτατα στελέχη, της υποστήριξης που παρέχεται στα μέλη

της, της αυτονομίας της ομάδας, της ανεξαρτησίας από τα όρια του τμήματος και της αποτελεσματικότητας (Herzog et al., 2007).

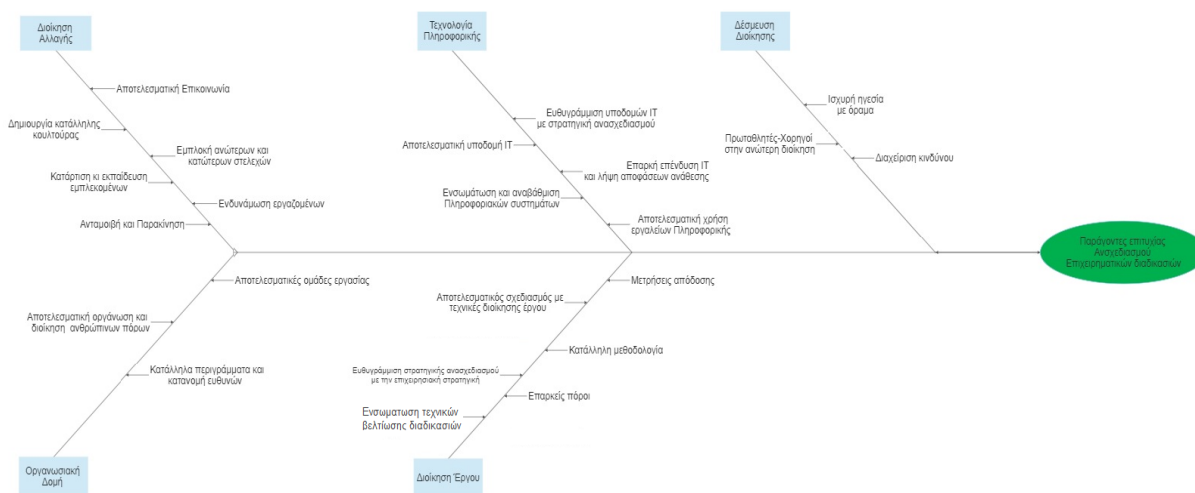
- **Διοίκηση αλλαγής**

Περιλαμβάνει ανθρώπινες ή κοινωνικές αλλαγές και τη δημιουργία κουλτούρας από τη διοίκηση ώστε να διευκολύνει την εισαγωγή νέων διαδικασιών και δομών στην εργασία και να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η αντίσταση στις αλλαγές. Η ανταμοιβή, η ενδυνάμωση, η συμμετοχή των υπαλλήλων, η κατάρτιση κι η εκπαίδευση μπορούν να οδηγήσουν σε μια αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών (Al-Mashari & Zairi, 1999). Επιπλέον ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά πώς να διαχειριστεί τον αντίκτυπο της αλλαγής. Το προσωπικό πλέον αποτελεί σημαντικό asset και η διευθέτηση ζητημάτων γύρω απ' τον άνθρωπο, όπως και η ικανότητα ενός ηγέτη ή διευθυντή να αντιμετωπίσει πιθανές επιπτώσεις των αλλαγών έχει άμεση σχέση στην αποδοχή των αλλαγών από τους εργαζόμενους ώστε να τις υλοποιήσουν (Ahmad et al., 2007).

- **Διοίκηση έργου**

Η αποτελεσματική διοίκηση του έργου ανασχεδιασμού συσχετίζεται σημαντικά με την επιτυχία υλοποίησής του. Ευθυγράμμιση με τη στρατηγική του οργανισμού, αποτελεσματικός σχεδιασμός και τεχνικές διοίκησης έργου, μέτρηση απόδοσης, επαρκείς πόροι, κατάλληλη μεθοδολογία και ενσωμάτωση με άλλες τεχνικές βελτίωσης διαδικασιών είναι ενέργειες που συμβάλουν στην επίτευξη του στόχου. Η στρατηγική του ανασχεδιασμού από το υψηλότερο επίπεδο για να καθοδηγήσει τις αλλαγές είναι κρίσιμη για την προσπάθεια, ενώ ο κατάλληλος σχεδιασμός του έργου παίζει καταλυτικό ρόλο στην ομαλή ροή των σταδίων του ανασχεδιασμού. Η μέτρηση της προόδου του έργου θα πρέπει διαρκώς να επικαιροποιείται και ο καθορισμός στόχων και μέτρων απόδοσης είναι αναγκαία καθώς υποδεικνύουν το επίπεδο επίτευξης τους (Al-Mashari & Zairi, 1999). Η διαχείριση του έργου αναφέρει λεπτομερώς όλες τις δραστηριότητες οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια ζωής του έργου και γι' αυτό το λόγο πριν από την υλοποίηση ενός έργου ανασχεδιασμού, εγκαθιδρύεται ομάδα διοίκησής έργου για τον συντονισμό των διαφόρων εργασιών και των πόρων απαιτείται ανά πάσα στιγμή (Obara Magutu, 2010).

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού



Εικόνα 4: Παράγοντες επιτυχίας Ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών- Διάγραμμα fishbone Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

Οι παραπάνω παράγοντες θεωρούνται αξιοσημείωτοι σε δημόσιους φορείς, με τη διαφορά ότι υπάρχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες που αφορούν την νομοθεσία, τις αλλαγές στην ηγεσία, το σύστημα της ιεραρχίας και την ελλιπή κουλτούρα καινοτομίας και αλλαγής. Προκειμένου λοιπόν να εφαρμοστούν ριζικές αλλαγές θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν οι αυστηρές ιεραρχίες, η γραφειοκρατία, τα πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη, οι γρήγορες και δραματικές αλλαγές στην κατεύθυνση της πολιτικής, η επικάλυψη πρωτοβουλιών, το ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, η περιορισμένη χρηματοδότηση και η αντίσταση του προσωπικού. Ωστόσο, τα ανθρώπινα ζητήματα στο δημόσιο τομέα και η επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα γίνονται τα πιο κρίσιμα στοιχεία. Για να εφαρμόσει τον ανασχεδιασμό, ένας οργανισμός πρέπει πρώτα να κατανοήσει τη δομή του και να διασφαλίσει ότι το όραμα μπορεί να επιτευχθεί, η δέσμευση πρέπει να διατηρηθεί και να ενισχυθεί μέσω της επικοινωνίας διότι φαίνεται ότι εδώ τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού υπερτερούν από τα θέματα της τεχνολογίας και θεωρείται σημαντικό να αντιμετωπιστούν και να διαχειριστούν προκειμένου να επιτύχει η προσπάθεια αλλαγής.

Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις προσεγγίσεις των έργων ανασχεδιασμού μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και γι' αυτό και τα ποσοστά επιτυχίας τους διαφέρουν (Nauman Habib & Shah, 2013). Οι προσδοκίες είναι διαφορετικές καθώς ο δημόσιος τομέας είναι πιο στατικός και ιδιαίτερα σε όρους τεχνολογίας

συνήθως ακολουθεί αντί να ηγείται, εφαρμόζοντας αναδυόμενες τεχνολογίες αφού έχουν υιοθετηθεί από τον ιδιωτικό τομέα. Ο παρακάτω πίνακας καταδεικνύει τις διαφορές και την ανάγκη για διαφορετική υλοποίηση ανασχεδιασμού μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων:

	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ	•Επιδίωξη κέρδους και επέκτασης •Ευθυγράμμιση IT και επιχειρηματικής στρατηγικής •Μέρος περισσότερο κάθετης αλυσίδας	•Εκτέλεση νόμων και πολιτικών •Σταθερότητα και αποφυγή ρίσκου •Έλεγχος συμμόρφωσης με νομοθεσία •έννοια του νομισκισμού •Μέρος περισσότερο οριζόντιας αλυσίδας	•Δραστικές αλλαγές συνήθως ανέφικτες •Ο ανασχεδιασμός πρέπει να επικυρωθεί για νομική συμμόρφωση
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	•Ξεκινάει από τον πελάτη •Σχέση πελάτη-προμηθευτή •Με γνώμονα το κέρδος •Πλήρης έλεγχος δομής διαδικασιών	•Βασισμένες σε νόμιμους κανονισμούς, πολιτικές και νόμους •Μικρός έλεγχος δομής διαδικασιών	•Ανασχεδιασμός ως διαδικασία από πάνω προς τα κάτω •Δραστικές αλλαγές συνήθως ανέφικτες •Ο ανασχεδιασμός πρέπει να επικυρωθεί για νομική συμμόρφωση
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	•Διαφέρουν σημαντικά σε μεγέθη και δομές •Έλξη προσλήψεων •Διαφορετικά επίπεδα εξουσίας και αυτονομίας	•Υποχρεωτικές εργασίες και ευθύνες •Διοίκηση υπό πολιτική παρακολούθηση •Αυστηρές ιεραρχίες	•Τυπική λήψη αποφάσεων •Υποστήριξη από πάνω προς τα κάτω ως προαπαιτούμενο •Ανάγκη έγκρισης από όλους τους εμπλεκόμενους •Εμπλοκή εσωτερικών εμπειρογνομόνων είναι πρόκληση •Ανεπαρκής ανταλλαγή τεχνογνωσίας στα έργα ανασχεδιασμού
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ	•Ελευθερία στην κατανομή κεφαλαίων και ελέγχου επενδύσεων •Λογοδοσία στους μετόχους	•Δημοσιονομικοί περιορισμοί •Προκαθορισμένοι πόροι •Κυβερνητική εξουσιοδότηση	•Άκαμπτοι οικονομικοί προϋπολογισμοί •Έλλειψη πόρων οδηγεί σε αποτυχία •Αμφισβήτηση αποδοχής ανασχεδιασμού όταν

	•Κίνητρο στη μείωση κόστους	•Πράξεις υπό δημόσια λογοδοσία •Κόστος εντός προϋπολογισμού	υπάρξουν πιέσεις κόστους και προϋπολογισμού
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ	•Χωρίς εξαρτήσεις •Εσωτερική χρηματοδότηση •Διαβούλευση και συμφωνίες τιμών	•Αυστηροί κυβερνητικοί και πολιτικοί περιορισμοί •Τροποποιήσεις νόμων και οδηγιών	•Αντίσταση στις προτεινόμενες αλλαγές από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και άλλων εμπλεκομένων •Πολιτική βούληση πρέπει να γίνεται στα πρώτα στάδια καθώς οι νόμοι κι οι κανονισμοί μπορεί ν απαγορεύουν τις αλλαγές
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	•Αύξηση μεγέθους επιχείρησης •Ηγετική θέση στην αγορά •Εξοικονόμηση κόστους	•Αποτελεσματική χρήση πόρων •Αναγνώριση πλεονασμών προς αυτοματοποίηση και ενοποίηση διαδικασιών •Μείωση γραφειοκρατίας	•Οι πολίτες έχουν σημασία, αλλά χωρίς να είναι πάντοτε το πρωτεύον

Πίνακας 2: Διαφορές ιδιωτικού – δημόσιου τομέα Πηγή: (Jurisch et al., 2012)

Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία ανασχεδιασμού για το δημόσιο τομέα μπορούν να θεωρηθούν τα παρακάτω:

- Έλλειψη απαραίτητων κινήτρων για αλλαγή χάνοντας πιθανά οφέλη του ανασχεδιασμού, δίνουν μικρές πιθανότητες να ξεκινήσουν τον ανασχεδιασμό και αποφεύγουν την εξοικονόμηση των οικονομικών πόρων στο προϋπολογισμό τους.
- Προσανατολισμός μόνο στην αυτοματοποίηση των εργασιών και όχι στον κύριο σκοπό των προσφερόμενων υπηρεσιών που συνεπάγεται ριζική αλλαγή στην ατζέντα των διαδικασιών τους (ψηφιοποίηση της γραφειοκρατίας). Οι οργανισμοί βρίσκονται επί του παρόντος στο στάδιο του ψηφιακού μετασχηματισμού μέσω της χρήσης δικτυωμένων υπολογιστών και υπό αυτό το πρίσμα πρέπει να επανεξετάσουν τις διαδικασίες τους.
- Έλλειψη πολιτικής, οικονομικής και νομοθετικής ελευθερίας λειτουργούν περιοριστικά και μόνο μία αρχή υψηλότερου επιπέδου μπορεί να

συντονίζει τις προσπάθειες αλλαγής διαφόρων υπηρεσιών που μοιράζονται ένα κοινό επίπεδο ιεραρχίας. Η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση ενός φορέα αποτελεί ζωτικό σημείο ιδιαίτερα όταν αφορά διατμηματικά όρια του οργανισμού (top-down approach).

- Η συμμετοχή περισσότερων εμπλεκόμενων μερών δημιουργεί μεγαλύτερα δίκτυα συμμετεχόντων φορέων με διαφορετικούς στόχους και στρατηγικές, καθιστώντας τον ανασχεδιασμό δύσκολο. Μικρότερης κλίμακας ανασχεδιασμός με λιγότερους μετόχους μπορεί να αποβεί πιο καρποφόρα στη δημόσια σφαίρα γιατί θα διευκολύνει τις προσπάθειες συντονισμού και επικοινωνίας.
- Έλλειψη διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των οργανισμών αφού η συσσωρευμένη γνώση συνήθως διατηρείται εντός του αντίστοιχου οργανισμού και δεν μοιράζεται προς όφελος των ενδιαφερόμενων ομάδων. Η διαθεσιμότητα των πληροφοριών και οι εμπειρίες των προκατόχων σε προηγούμενα έργα του δημόσιου τομέα μπορούν να επιφέρουν υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας με παρόμοιες ή και μειωμένες δαπάνες πόρων (Jurisch et al., 2012)

2.3 Πλαίσια ανασχεδιασμού

Η αποτελεσματικότητα διαχειριστικών και διοικητικών διαδικασιών εδώ και πολλά χρόνια αποτέλεσαν τη μεγαλύτερη ανησυχία. Η πρόταση του ανασχεδιασμού εμπεριέχει κίνδυνο αλλά επιφέρει υψηλές βελτιώσεις και γι' αυτό την υιοθέτησαν πολλές εταιρείες. Παραμένει μια ιδιαίτερα δημοφιλής λύση ενόψει του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, πολύ περισσότερο με την εξέλιξη της τεχνολογίας, του ηλεκτρονικού εμπορίου, του μετασχηματισμού και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δίνοντας τη δυνατότητα να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να προωθηθούν οι σχέσεις με τους πελάτες. Η δημόσια διοίκηση έχει πλέον δείξει την ίδια πρόθεση αποδοχής του ανασχεδιασμού, καθώς αντιμετωπίζει τις ίδιες προκλήσεις αφού οι υπηρεσίες που παρέχει είναι κρίσιμες για επιχειρήσεις, πολίτες και δημόσιους οργανισμούς.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πλήθος περιπτώσεων όπου οι προσπάθειες ανασχεδιασμού ήταν επιτυχημένες υπάρχουν και άλλες οι οποίες δεν έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αρκετές στρατηγικές και πλαίσια έχουν αναπτυχθεί

για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού, τα οποία αναλύονται σε φάσεις όπου η έξοδος μιας φάσης αποτελεί εισροή στην επόμενη. Οι περισσότεροι από τους επιχειρηματικούς οργανισμούς που έχουν πραγματοποιήσει πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού ακολούθησαν μια παραδοσιακή προσέγγιση με γραμμικά μοντέλα κύκλου ζωής (Hussein et al., 2014). Επιπλέον οι προσεγγίσεις είτε ακολουθούν μια ριζοσπαστική οπτική για τον μετασχηματισμό των διαδικασιών, ενώ άλλες ακολουθούν μια πιο μετριοπαθή οπτική με σταδιακή βελτίωση. Σε κάθε περίπτωση όμως ο ρόλος της τεχνολογίας είναι καταλυτικός, καθώς διαλειτουργικές, διατμηματικές και διεπιχειρησιακές διαδικασίες επιφέρουν μεγαλύτερες βελτιώσεις, αν και οι νέες τεχνολογίες μπορεί να προκαλέσουν αύξηση δαπανών, αιτία που κάποιες φορές μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία.

Δεν υπάρχει μία μεθοδολογία η οποία να εξασφαλίσει εκ των προτέρων την επιτυχία, σε όλες τις επιχειρήσεις. Συνήθως χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός βημάτων ανάλογα με τους στόχους, δηλαδή κάθε επιχείρηση τη χρησιμοποιεί με τον δικό της τρόπο για να εκπληρώσει τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της (Nauman Habib & Shah, 2013). Κατά την ίδια έννοια και με δεδομένο ότι οι μεθοδολογίες αναπτύχθηκαν κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα, όταν προσπαθούν να μεταφερθούν οι υπάρχουσες μεθοδολογίες από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις στις δημόσιες διοικήσεις, οι επαγγελματίες αντιμετωπίζουν δυσκολίες καθώς οι χώροι που επηρεάζουν τα έργα ανασχεδιασμού στα δύο περιβάλλοντα ποικίλλουν σημαντικά. Με δεδομένο ότι οι δημόσιες διοικήσεις καθοδηγούνται κατά κύριο λόγο από την αποστολή τους να εκτελούν νόμους και διατάξεις, τα δημόσια ιδρύματα έχουν διαφορετικές εσωτερικές στρατηγικές και στόχους. Σαφείς και καλά τεκμηριωμένες διαδικασίες είναι θεμελιώδης για έναν λειτουργικό δημόσιο οργανισμό, η διαφάνεια των διαδικασιών καθώς και η κατάλληλη τεκμηρίωση όλων των ενδιαφερομένων και των ευθυνών τους είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τους νομικούς κανονισμούς. Η επίτευξη αποτελεσματικών διαδικασιών και η μείωση των φαινομένων γραφειοκρατίας αντιπροσωπεύουν τη βασική δυναμική που έχει να προσφέρει ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στον δημόσιο τομέα. (Jurisch et al., 2012).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ενδεικτικά ορισμένες μεθοδολογίες με διάφορες προσεγγίσεις :

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

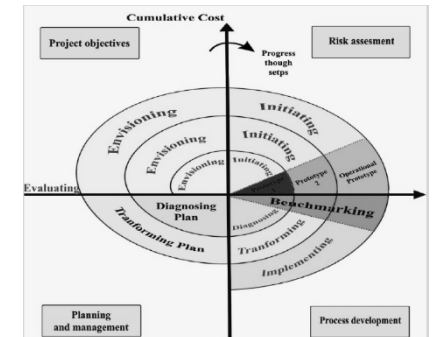
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	ΑΝΑΦΟΡΑ	ΒΗΜΑΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
The Hammer / Champy methodology	Hammer / Champy (1990)	•Εισαγωγή στον ανασχεδιασμό •Αναγνώριση επιχειρηματικών διαδικασιών •Επιλογή επιχειρηματικών διαδικασιών •Κατανόηση των επιλεγμένων διαδικασιών •Ανασχεδιασμός των επιλεγμένων διαδικασιών •Εφαρμογή των ανασχεδιασμένων διαδικασιών	Προτείνει ανασχεδιασμό με ριζικές αλλαγές μέσω λευκού χαρτιού και σχεδιασμού από την αρχή. Αλλαγές συμβαίνουν σχεδόν ολοκληρωτικά σε τέσσερα σημεία: άνθρωποι, ρόλοι, διοίκηση και κουλτούρα.
Davenport methodology	T. Davenport & Short, (1990)	•Όραμα και καθορισμός στόχων •Αναγνώριση επιχειρηματικών διαδικασιών •Κατανόηση και μέτρηση •Τεχνολογία Πληροφορικής •Σχεδιασμός και πρότυπο διαδικασίας	Ο προσδιορισμός των δυνατοτήτων της Πληροφορικής είναι βασικός πυλώνας και πρέπει να προηγείται του ανασχεδιασμού, συνδυάζοντας τους στόχους ανασχεδιασμού και τις μετρήσεις των προηγούμενων βημάτων.
Lean-Six Sigma	Antony et al., (2017)	•Ορισμός •Μέτρηση •Ανάλυση •Βελτίωση •Έλεγχος	Εξάλειψη αποβλήτων που δημιουργούν κόστος χωρίς να προσθέτουν αξία στο πελάτη. Εστίαση σε διαδικασίες αξίας με μείωση σπατάλης και ελαττωματικών εκροών, μη αποδοτικών διεργασιών, χρόνου αναμονής, άσκοπης χρήσης πόρων, αποθεμάτων. Βελτιστοποίηση με έλεγχο δραστηριοτήτων για ελαχιστοποίηση ελαττωματικών σημείων αυξάνοντας την ικανοποίηση των τελικών χρηστών

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

PAR-Public Administration Reengineering	(Saxena, 1996)	• Κατανόηση και Οραματισμός • Καταγραφή διαδικασίας • Ανασχεδιασμός διαδικασίας • Υλοποίηση διαδικασίας • Αξιολόγηση διαδικασίας	Κύρια στοιχεία του ανασχεδιασμού αποτελούν: η στρατηγική με καθορισμένη, κοινή εικόνα και δεσμευτικό χαρακτήρα, η οργανωσιακή δομή με ενδυνάμωση των εργαζομένων, η τεχνολογία πληροφορικής με παράλληλη αναδιοργάνωση των ροών εργασίας και των αποφάσεων και η κουλτούρα των εργασιακών σχέσεων προϊσταμένων-υφισταμένων, των αλληλεπιδράσεων των εργαζομένων και της τεχνολογικής καινοτομίας
Business Process Change	Kettinger et al., (1997)	• Όραμα • Έναρξη έργου • Διάγνωση • Ανασχεδιασμός • Ανακατασκευή (δομή – ρόλοι-τεχνολογία) • Αξιολόγηση	Περιγράφει τα στάδια και τις δραστηριότητες σε κάθε στάδιο ενός πρότυπου έργου ανασχεδιασμού, αντιστοιχίζοντας τεχνικές και εργαλεία για κάθε ένα απ' αυτά. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του έργου και την αξιολόγησή τους, προσαρμόζονται οι τεχνικές που πρέπει να δοθεί έμφαση.
ARMA	Glykas M, Valyris G (1999)	• Καθορισμός του οράματος των στόχων, του πεδίου και του τρόπου του ανασχεδιασμού • Μοντελοποίηση • Ανάλυση • Ανασχεδιασμός • Διαρκής βελτίωση	Ολιστική ανάλυση με αντικειμενοστραφή μοντελοποίηση της δομής, της συμπεριφοράς και των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Άτομα, αντικείμενα και σχέσεις αναπαριστούν τη δομή Κύκλος ζωής ατόμων και αντικειμένων αναπαριστούν τη συμπεριφορά και τις διαδικασίες
McKinsey BPR Approach	Kai Simon (2003)	• Διάγνωση • Ανασχεδιασμός • Υλοποίηση	Η ετοιμότητα της διοίκησης θεωρείται προαπαιτούμενο και επικεντρώνεται στις κύριες διαδικασίες που απαιτούν αλλαγή Χρήση υπάρχουσας τεχνολογίας με βελτίωση στη ροή και την πρόσβαση των πληροφοριών και επενδύσεις μετρίου επιπέδου, όπου οι ανάγκες προκύπτουν στο κάθε στάδιο

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

MIPI	(Adesola & Baines, 2005)	• Κατανόηση επιχειρηματικών αναγκών • Κατανόηση διαδικασίας • Ανάλυσης μοντέλων • Επανασχεδιασμός • Εφαρμογή νέας διαδικασίας • Αξιολόγηση νέας διαδικασίας και μεθοδολογίας • Επανεξέταση νέας διαδικασίας	Είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία διαχείρισης με επανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR), συνεχή βελτίωση διαδικασιών (CPI) και συγκριτική αξιολόγηση επιχειρηματικών διαδικασιών και τεχνικές σε κάθε στάδιο. Κάθε βήμα της μεθοδολογίας MIPI περιέχει μια ιεραρχική δομή που περιλαμβάνει στόχο, ενέργειες, άτομα που εμπλέκονται, αποτελέσματα, λίστες ελέγχου, υποδείξεις και συμβουλές και σχετικές τεχνικές. Επικεντρώνεται στην απόδοση του οργανισμού και στην σωστή αναγνώριση του προβλήματος που αποτελεί το εμπόδιο στο όραμα του οργανισμού
PRISM	(Hussein et al., 2014)	• Όραμα • Έναρξη και Πρωτότυπο 1-2-επιχειρησιακό • Συγκριτική αξιολόγηση και Διάγνωση-Μετασχηματισμός-Υλοποίηση • Σχέδιο διάγνωσης-Μετασχηματισμού • Αξιολόγηση	Ευέλικτη προσέγγιση σε κύκλους, όπου κάθε ένας περιλαμβάνει τη διέλευση από τέσσερα τεταρτημόρια: Στόχοι, Κίνδυνοι, Ανάπτυξη, Σχεδιασμός και Διαχείριση. Εξελικτική προσέγγιση, αναγνωρίζοντας κινδύνους κάθε έκδοσης, χρησιμοποιεί πρωτότυπα στη διαδικασία μετάβασης στο επόμενο βήμα και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, όπου οι φάσεις μπορούν να εκτελεστούν και παράλληλα.

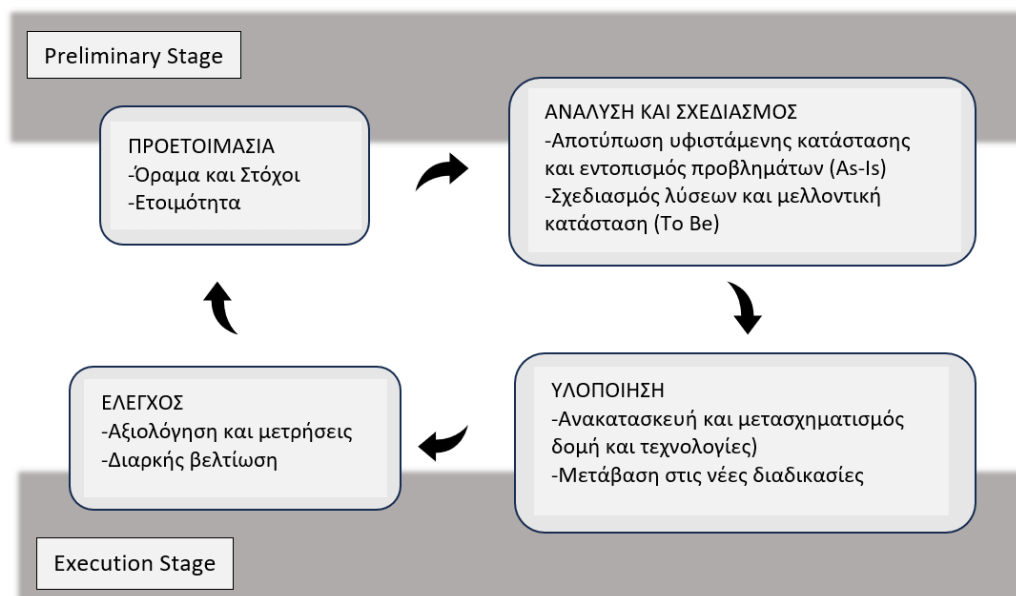


Implement BPR project	(Fasna & Gunatilake, 2019)	• Φάση πριν την εφαρμογή BPR • Προετοιμασία για ανασχεδιασμό • Αντιστοίχιση και ανάλυση AS-IS • Σχεδιασμός TO-BE • Φάση εφαρμογής BPR • Υλοποίηση διαδικασίας ανασχεδιασμού • Φάση μετά την εφαρμογή BPR • Διαρκής βελτίωση	Γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ της θεωρίας BPR και της πρακτικής που βασίζεται σε στοιχεία, βελτιώνοντας την εννοιολογική διαδικασία εφαρμογής του ανασχεδιασμού. Ενσωματώνει στη θεωρητική προσέγγιση τα ευρήματα από τέσσερις μελέτες περίπτωσης επιχειρήσεων που υλοποίησαν έργα ανασχεδιασμού, παρέχοντας τριάντα δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν στα αντίστοιχα βήματα της μεθοδολογίας. Επιπλέον περιγράφονται τακτικές που υιοθετήθηκαν σε κάθε περίπτωση για να εκτελεστούν οι δραστηριότητες και μπορούν να επιλεγούν οι καταλληλότερες για την επιτυχή υλοποίηση του ανασχεδιασμού.
-----------------------	----------------------------	--	---

Πίνακας 3 : Μεθοδολογίες Ανασχεδιασμού Πηγή: Ίδια επεξεργασία από βιβλιογραφική ανασκόπηση

Από τις παραπάνω μεθοδολογίες μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι από μία γενικότερη άποψη υπάρχει ένα προκαταρκτικό στάδιο και ένα στάδιο εκτέλεσης με βασικά βήματα ανασχεδιασμού:

- την προετοιμασία με το όραμα, τους στόχους και το σκοπό του έργου
- την ανάλυση με αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, συγκριτική αξιολόγηση, προβληματικά σημεία, υπάρχουσα τεχνολογία
- σχεδιασμό λύσεων με σχεδιασμό διαδικασιών, αποτύπωση μελλοντικής κατάστασης, οργανωτικό σχεδιασμό
- την υλοποίηση με ανακατασκευή, μετασχηματισμό και μετάβαση στις νέες διαδικασίες
- τον έλεγχο με αξιολόγηση αποτελεσμάτων, μετρήσεις και διαρκή βελτίωση



Εικόνα 5: Στάδια Ανασχεδιασμού Διαδικασιών Πηγή: Ίδια επεξεργασία

2.4 Ανασχεδιασμός Διαδικασιών σε δημόσιους φορείς

Ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών θεωρείται μια από τις κύριες μεθόδους που εφαρμόζονται στον εκσυγχρονισμό των δημόσιων υπηρεσιών. Η μεθοδολογία που ακολουθείται θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες τους, καθώς όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι δημόσιοι οργανισμοί λόγω διαφορετικού περιβάλλοντος απ' τον ιδιωτικό τομέα χρήζουν αντίστοιχης αντιμετώπισης. Συγχρόνως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποστηρίζει τις διοικητικές διαδικασίες του δημοσίου καθώς βελτιώνει τη ποιότητά τους και αυξάνει την ικανοποίηση των

πολιτών. Οι δημόσιοι οργανισμοί σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης (E-gon Action Plan), διαπνέονται από το όραμα ώστε να είναι ανοικτοί, αποδοτικοί και χωρίς αποκλεισμούς, παρέχοντας σε όλους τους πολίτες και σε όλες τις επιχειρήσεις στην Ε.Ε εξατομικευμένες, φιλικές προς τον χρήστη, διατερματικές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, χωρίς σύνορα. Οι πρωτοβουλίες που θα δρομολογηθούν πρέπει να συμμορφώνονται με τα ακόλουθα ¹:

- Εξ ορισμού ψηφιακός χαρακτήρας υπηρεσιών
- Αρχή «μόνον άπαξ»
- Κατάργηση των αποκλεισμών και προσβασιμότητα
- Ανοικτός χαρακτήρας και διαφάνεια
- Εξ' ορισμού διασυννοριακός χαρακτήρας
- Εξ' ορισμού διαλειτουργικός χαρακτήρας
- Αξιοπιστία και ασφάλεια

Η μεθοδολογία για την αναδιοργάνωση των διαδικασιών ενός δημόσιου οργανισμού εκτός από το στρατηγικό σχεδιασμό με τους στόχους του ανασχεδιασμού (Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική ² - Ετήσια Σχέδια Δράσης ³), περιλαμβάνει στάδια τα οποία δεν αποτελούν αντικείμενο της εργασίας, αλλά αναφέρονται επιγραμματικά για λόγους πληρότητας. Έτσι μετά τον ανασχεδιασμό που περιγράφεται εκτενέστερα στις επόμενες ενότητες ακολουθούν:

- η διαχείριση των αποτελεσμάτων όπου καταγράφονται αναλυτικά το νέο Διαδικτυακό Πληροφοριακό Σύστημα, οι νέοι ρόλοι και το νέο οργανόγραμμα
- οι θεσμικές αλλαγές που απαιτούνται για τις διαλειτουργικές υπηρεσίες, τηρώντας τις απαιτήσεις καλής νομοθέτησης, κωδικοποίησης, καταλογογράφησης της νομοθεσίας και της θεσμικής διαλειτουργικότητας
- η παρακολούθηση των αλλαγών για τον εντοπισμό και τη διαχείριση του κινδύνου καθώς επίσης και της διαχείρισης της αλλαγής που επέρχεται στο φορέα.

¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX:52016DC0179>

² https://digitalstrategy.gov.gr/vivlos_pdf

³ <https://mindigital.gr/>

2.4.1 Ανασκόπηση μεθόδων ανασχεδιασμού

Ο σκοπός του BPR είναι να βρεθούν νέοι τρόποι οργάνωσης εργασιών, ανθρώπων και πληροφοριών έτσι ώστε οι διαδικασίες να υποστηρίζουν τους στόχους του οργανισμού. Σημαίνει ανάλυση και αλλαγή των επιχειρηματικών διαδικασιών του οργανισμού στο σύνολό του, όπου θα πρέπει να ενταχθούν κάποιες μέθοδοι και να ορισθούν κατευθύνσεις καθώς και σημεία εστίασης ή προβλημάτων που θα οδηγήσουν στον «ανακαινισμένο» οργανισμό. Έτσι στη μεθοδολογία θα πρέπει να ενσωματώνονται φιλοσοφίες όπως του Lean όπου σκοπό έχει την αξία του προϊόντος, την αφαίρεση λειτουργιών που δεν προσθέτουν αξία και τη στοχοθεσία όλων των εμπλεκόμενων (κατώτερων και ανώτερων μερών), του lean six με τη χρήση μεθόδων μέτρησης για την ελαχιστοποίηση ελαττωματικών προϊόντων αλλά και τη φιλοσοφία Kaizen, όπου η βελτίωση είναι μια συνεχής διαδικασία με ξεκάθαρους στόχους και βασίζεται στις δεξιότητες και τη γνώση όχι μόνο των ειδικών αλλά και των εργαζομένων.

Προκειμένου να βρεθούν λύσεις σε προβληματικά σημεία η διερεύνηση των βέλτιστων πρακτικών σε τοπικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη τακτική. Εφαρμοσμένες με επιτυχία δράσεις από παρόμοιο περιβάλλον μπορούν ν' αποτελέσουν έναν οδηγό που θα προσφέρει εναλλακτικές προτάσεις σε ανάλογα προβλήματα. Μια προϋπάρχουσα δοκιμασμένη πρακτική μπορεί να επεκταθεί και να αξιοποιηθεί ώστε να προσδώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα με περισσότερη ασφάλεια και αξιοπιστία.

Βασικές προτάσεις ανασχεδιασμού που προσφέρουν μαθήματα για τον μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα και προέκυψαν από μελέτη σε δύο Ευρωπαϊκές χώρες (Weerakkody et al., 2011) συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα και μπορούν ν αποτελέσουν ένα χρήσιμο οδηγό:

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ
Οργανωτικές στρατηγικές και στόχοι ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους και τους σκοπούς του ανασχεδιασμού	Η συνολική στρατηγική ορίζεται στο κεντρικό κυβερνητικό επίπεδο και σχετικές στρατηγικές προσαρμόζονται και ερμηνεύονται σε τοπικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές ανάγκες και περιβάλλοντα, τα οποία δημιουργούν πρόσθετη

	πολυπλοκότητα και την ανάγκη αντιμετώπισης σε ένα ευρύ φάσμα επιρροών
Θεμελιώδεις ανακαλύψεις και ριζική αλλαγή	Τα περιθώρια για θεμελιώδεις ανακαλύψεις είναι πιο δύσκολο να επιτευχθούν και εκεί δεν υπάρχει ξεκάθαρη διαφορά μεταξύ ανασχεδιασμού και συνεχούς βελτίωση. Η επίτευξη ριζοσπαστικής αλλαγής απαιτεί κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης και εμπλοκή διαφορετικών ενδιαφερομένων
Προσέγγιση αλλαγής από πάνω προς τα κάτω	Η αλλαγή του δημόσιου τομέα χρειάζεται από κάτω προς τα πάνω συμμετοχική προσέγγιση για την επίτευξη συνετής ανάπτυξης. Αυτό πρέπει να διευκολυνθεί με υποστήριξη σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης
Αφαιρέστε τα λειτουργικά εμπόδια	Τα στοιχεία από τις περιπτωσιολογικές μελέτες δείχνουν ότι οι δημόσιοι φορείς έχουν πλέον αποδεχθεί την αφαίρεση κάποιων άκαμπτων τμηματικών εμποδίων που απέτρεπαν την αποτελεσματική παροχής υπηρεσιών στο παρελθόν. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά περισσότερα για να επιτευχθούν όσον αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και την εναρμόνιση της ροής εργασίας μεταξύ τμημάτων
Επικέντρωση στον πελάτη για εξασφάλισης ανώτερη εξυπηρέτηση πελατών	Με την εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η εστίαση έχει σταδιακά μετακινηθεί προς ανάπτυξη και παροχή επικεντρωμένων στον πολίτη υπηρεσιών όπου οι ανάγκες των πελατών τοποθετούνται πριν από αυτές ενός μεμονωμένου τμήματος ή δημόσιας υπηρεσίας
Εστίαση στην παραγωγή /παράδοση υψηλών ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος	Αν και η εξοικονόμηση κόστους παίζει σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και την παροχή κοινού υπηρεσίες, η εστίαση στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερο σχετική με τη διασφάλιση ενός ευρύτερου φάσματος στόχους (δημόσιες αξίες).

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Επικεντρωθείτε στη διαδικασία και τα εργαλεία που επιτρέπουν τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας	Όπως ανακαλύφθηκε στις περιπτώσιολογικές μελέτες, ήταν περιορισμένη η εστίαση σε πραγματικά εργαλεία που διευκολύνουν τον ανασχεδιασμό, μάλλον η εστίαση ήταν περισσότερο σε τεχνικές όπως ο καταγιγισμός ιδεών και συνεδρίες συζήτησης για τη δημιουργία ιδεών
Εστίαση σε μετασχηματισμό με τη δυνατότητα αλλαγής ΤΠΕ	Οι περιπτώσιολογικές μελέτες έδειξαν ότι ο δημόσιος τομέας εξαρτιόταν πολύ από τις ΤΠΕ για να βοηθήσει τον μετασχηματισμό αλλάζοντας τα συστήματα και τις διαδικασίες μπροστά και πίσω απ' το γραφείο
Εξοικονόμηση κόστους και αύξηση κερδών	Ενώ η εστίαση στην εξοικονόμηση κόστους ήταν εμφανής στις δύο περιπτώσιολογικές μελέτες, το ζήτημα του του κέρδους δεν επηρεάζει τον δημόσιο τομέα. Ο δημόσιος τομέας εστιάζει ευρύτερα στην αποτελεσματικότητα εξετάζοντας τη μείωση του διοικητικού φόρτου για κυβερνήσεις, επιχειρήσεις και πολίτες.
Επικέντρωση στην απρόσκοπτη ροή πληροφοριών σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες και μεταξύ οργανισμών στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ταχύτητας εξυπηρέτησης	Οι περιπτώσιολογικές μελέτες επικεντρώθηκαν στη βελτίωση της ροής πληροφοριών εσωτερικά μεταξύ τμημάτων και εξωτερικά μεταξύ κρατικών υπηρεσιών με τη χρήση διαφόρων επιχειρησιακών συστημάτων και μεθόδων ολοκλήρωσης εφαρμογών

Πίνακας 4: Συγκριτική ανάλυση βασικών προτάσεων του BPR για το t-Government.
Πηγή: Weerakkody et al., 2011

Επιπλέον οι δημόσιοι φορείς οφείλουν ν' ακολουθήσουν τις κατευθύνσεις του Υπουργείου Εσωτερικών που αφορούν οδηγίες απλούστευσης διαδικασιών⁴ και εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης⁵, καθώς και πρωτοβουλίες που έχουν συσταθεί σε εθνικό επίπεδο και αποτελούν ένα ενιαίο πλαίσιο του δημόσιου τομέα με κύριο στόχο την αναβάθμιση διαδικασιών, όπως η Εθνική Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών (ΕΠΔΔ)⁶ με τρεις αλληλένδετους πυλώνες:

⁴ <https://www.ypes.gr/aploysteysi-kai-anaschediasmos-dioikitikon-diadikasion/>

⁵ <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>

⁶ <https://diadikasies.gov.gr/>

- το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ)
- το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών «Μίτος» και
- το Παρατηρητήριο της Γραφειοκρατείας για τη μέτρηση των διοικητικών βαρών

Τέλος είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψιν πλαίσια ανασχεδιασμού που αφορούν την οργανωσιακή και την σημασιολογική διαλειτουργικότητα. Γι' αυτό το σκοπό έχει οριστεί το Ελληνικό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Δημόσιας Διοίκησης (ΕΠΔ)⁷ το οποίο είναι συμβατό με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (EIF) και καθορίζει τις αρχές και τις απαιτήσεις σε στρατηγικό και επιχειρησιακό επίπεδο που θα πρέπει να διέπουν το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, και την παροχή δημοσίων υπηρεσιών με χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Αφορά τέσσερα επίπεδα διαλειτουργικότητας (θεσμικό, οργανωσιακό, σημασιολογικό, τεχνικό), δώδεκα βασικές αρχές και συμπληρώνεται από πολιτικές διακυβέρνησης για την υποστήριξη ολοκληρωμένων δημόσιων υπηρεσιών.



Εικόνα 6: Εθνικό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Πηγή: <https://www.e-gif.gov.gr/>

Η καταγραφή των υφιστάμενων διαδικασιών και των συστημάτων ΤΠΕ θα οδηγήσει στον εντοπισμό των προβλημάτων και θα γίνουν εκτιμήσεις σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση στην παροχή των υπηρεσιών. Με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό, τις βέλτιστες πρακτικές και τα πλαίσια απλούστευσης και ανασχεδιασμού, οι επιχειρησιακές διαδικασίες θα μετασχηματιστούν με στόχο την

⁷ <https://www.e-gif.gov.gr/>

επίτευξη αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών σε επίπεδο διαδικασιών, διοίκησης, ανθρώπινου δυναμικού και νομοθεσίας.

2.4.2 Ανασχεδιασμός διαδικασιών

Μία ψηφιακή δημόσια υπηρεσία προϋποθέτει την ταυτοποίηση των συμμετεχόντων με συμφωνημένες διαδικασίες, την ακεραιότητα και την ασφάλειά των δεδομένων με κρυπτογράφηση και χρονοσήμανση όπως προδιαγράφονται στο Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας, την διαθεσιμότητα προγραμματιστικών διεπαφών (API) και διαδικτυακών υπηρεσιών (web services) για την άντληση απαραίτητων πληροφοριών και τέλος μία βασική υποδομή προσωπικού υπολογιστή με πρόσβαση στο Διαδίκτυο, ώστε οι πολίτες να μπορούν να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες. Υπό το πρίσμα των παραπάνω προϋποθέσεων γίνεται η ανάλυση και ο μετασχηματισμός των υπηρεσιών.

Αρχικά οι διαδικασίες για λόγους αξιολόγησης ταξινομούνται ως εξής:

- Κατηγορία Α

- 1.Αποτελούν είτε γεγονός ζωής ή επιχείρησης είτε οργάνωση και λειτουργία της δημοτικής αρχής
- 2.Εντάσσονται σε μία από τις 20 βασικές κατηγορίες υπηρεσιών i2010 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής⁸
- 3.Προκύπτουν από Ευρωπαϊκή οδηγία

- Κατηγορία Β

Δεν δημιουργούν αξία και πρόκειται να καταργηθούν αλλά είναι αναγκαίες λόγω έλλειψης διαλειτουργικότητας

- Κατηγορία Γ

- 1.Καταργούνται διότι δεν χρήζουν βελτιστοποίησης
- 2.Συγχωνεύονται σε άλλες ως υποπεριπτώσεις

Ανάλογα με το βαθμό αυτοματοποίησης οι υπηρεσίες κατηγοριοποιούνται σε πέντε επίπεδα

- Επίπεδο 1: Πληροφόρηση (Information), παρέχεται ενημερωτικό υλικό για το τρόπο διεκπεραίωσης μιας υπηρεσίας

⁸ <https://www.e-gif.gov.gr/wp-content/uploads/2022/01/820024.pdf> σελ.20

- Επίπεδο 2: Αλληλεπίδραση (Interaction), διατίθενται έντυπα διαδικασιών με δυνατότητα εκτύπωσης , συμπλήρωσης και εκκίνησης μιας υπηρεσίας η οποία όμως ολοκληρώνεται με φυσικό τρόπο
- Επίπεδο 3: Αμφίδρομη επικοινωνία (Two-way interaction), παρέχονται ηλεκτρονικές φόρμες με δυνατότητα επισύναψης δικαιολογητικών και υποβολής αίτησης
- Επίπεδο 4: Συναλλαγή (Transaction), παρέχεται πλήρως ηλεκτρονική διεκπεραίωση μιας υπηρεσίας περιλαμβάνοντας εργασίες όπως ταυτοποίηση, ειδοποίηση, παράδοση και πληρωμή.
- Επίπεδο 5: Προσωποποίηση (Personalization), με εκκίνηση από το δημόσιο φορέα παρέχονται εξατομικευμένες υπηρεσίες μέσω προς προσυμπληρωμένων φορμών, ειδοποιήσεων προς τον πολίτη και συγκατάθεσή του όταν είναι απαραίτητο.

Οι σημαντικές διαδικασίες ενός οργανισμού που πρέπει να ανασχεδιαστούν είναι αυτές που προσθέτουν αξία, ανήκουν στη κατηγορία Α και μπορεί να είναι :

- εξωστρεφείς παρέχονται προς τρίτους (φυσικά ή νομικά πρόσωπα),
- εσωστρεφείς συντελούν στη λειτουργία του οργανισμού

Για κάθε επίπεδο αυτοματισμού και προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβληματικά σημεία των διαδικασιών δημιουργούνται υποδείγματα ανασχεδιασμού στα οποία λαμβάνονται υπόψη παράγοντες που αφορούν την ψηφιακή επεξεργασία των πληροφοριών και την ανθρώπινη παρέμβαση. Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες είναι τα δικαιολογητικά εισόδου (μηχανικά μη μηχανικά), η λήψη αποφάσεων (από συστήματα – από ανθρώπους), τα παραγόμενα εξόδου(φυσικά έγγραφα- άυλα), η απαίτηση φυσικής παρουσίας στελεχών, η συναίνεση λήπτη και η συμμετοχή συλλογικών οργάνων. Συνδυασμός αυτών των παραγόντων σε εσωστρεφείς και εξωστρεφείς διαδικασίες δημιουργούν τα διαφορετικά υποδείγματα.

Τα υποδείγματα είναι ένα οδηγός ανασχεδιασμού όπου κάθε φορά αντιστοιχίζεται αυτό που πληροί τα κριτήρια της διαδικασίας που θέλουμε να ανασχεδιάσουμε ως προς το επίπεδο αυτοματοποίησης και το αποτέλεσμα που θέλουμε να παράξουμε. Με αυτό το τρόπο προκύπτουν πρότυπες διαδικασίες οι οποίες θα έχουν παρόμοια ροή εργασίας, π.χ. εγγραφή, διόρθωση στοιχείων,

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

διαγραφή από Μητρώο , πληρωμή και είσπραξη, χορήγηση επιδόματος, χορήγηση αντιγράφου πιστοποιητικού ή βεβαίωσης κ.α.

Κωδικός Υποδείγματος Διαδικασίας	Υπηρεσία (Υ) ή Εσωτερική Διαδικασία (Δ)	Επίπεδο αυτοματοποίησης (3-4-5)	Δικαιολογητικά Εισόδου Μηχανικά Αναγνώσιμα	Δικαιολογητικά Εισόδου ΜΗ Μηχανικά Αναγνώσιμα	Λήψη Αποφάσεων από Συστήματα (μπορεί να προκύψει έστω και για ένα βήμα)	Λήψη Αποφάσεων από Ανθρώπους (παραμένει έστω και για ένα βήμα)	Παραγόμενα Εξόδου Άυλα - Ψηφιακά	Παραγόμενα Εξόδοι Υλικά - Έγγραφα	Απαίτηση Φυσικής Παρουσίας / Επίβλεψη από Υπάλληλο	Ανάγκη Τελικής Συναινεσης Λήπτη (για επίπεδο 5)	Συμμετοχή Συλλογικών Οργάνων (ΔΣ, ΠΣ)
Υ3_01	Υ	3	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ		ΝΑΙ
Υ3_02	Υ	3	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΌΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ		ΝΑΙ
Υ3_03	Υ	3	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ		ΟΧΙ
Υ3_04	Υ	3	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ		ΝΑΙ
Υ3_05	Υ	3	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ		ΝΑΙ
Υ3_06	Υ	3	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ		ΟΧΙ
Υ3_07	Υ	3	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ		ΝΑΙ
Υ3_08	Υ	3	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ		ΝΑΙ
Υ3_09	Υ	3	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ		ΟΧΙ
Υ3_10	Υ	3	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ		ΝΑΙ
Υ3_11	Υ	3	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ		ΝΑΙ
Υ3_12	Υ	3	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ		
Υ4_01	Υ	4	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ		
Υ5_01	Υ	5	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	
Υ5_02	Υ	5	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	
Κωδικός Υποδείγματος Διαδικασίας	Υπηρεσία (Υ) ή Εσωτερική Διαδικασία (Δ)	Επίπεδο αυτοματοποίησης (3-4-5)	Δικαιολογητικά Εισόδου Μηχανικά Αναγνώσιμα	Δικαιολογητικά Εισόδου ΜΗ Μηχανικά Αναγνώσιμα	Λήψη Αποφάσεων από Συστήματα (μπορεί να προκύψει έστω και για ένα βήμα)	Λήψη Αποφάσεων από Ανθρώπους (παραμένει έστω και για ένα βήμα)	Παραγόμενα Εξόδου Άυλα - Ψηφιακά	Παραγόμενα Εξόδοι Υλικά - Έγγραφα	Απαίτηση Φυσικής Παρουσίας / Επίβλεψη από Υπάλληλο	Ανάγκη Τελικής Συναινεσης Λήπτη (για επίπεδο 5)	Συμμετοχή Συλλογικών Οργάνων (ΔΣ, ΠΣ)
Δ3_01	Δ	3	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ			ΝΑΙ
Δ3_02	Δ	3	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ			ΟΧΙ
Δ3_03	Δ	3	ΝΑΙ/ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ/ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ		ΟΧΙ
Δ3_04	Δ	4	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ		ΟΧΙ

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δ4_01	Δ	4	NAI	OXI	NAI	OXI	NAI	OXI	OXI		NAI
Δ4_02	Δ	4	NAI	OXI	NAI	OXI	NAI	OXI	OXI		OXI
Δ5_01	Δ	5	NAI	OXI	NAI	OXI	NAI	OXI	OXI		NAI
Δ5_02	Δ	5	NAI	OXI	NAI	OXI	NAI	OXI	OXI		OXI

Πίνακας 5 Κανόνες Ανασχεδιασμού προς το σχηματισμό Πρότυπων Υπηρεσιών

Η ιδανική περίπτωση ανασχεδιασμού προκύπτει με βάση σημαντικές αρχές ανασχεδιασμού και υποδείξεις απλούστευσης διαδικασιών όπως :

1. οι υπηρεσίες να παρέχονται ψηφιακά στα επίπεδα 4 και 5. Έτσι η ανθρώπινη παρέμβαση θα είναι η λιγότερη δυνατή με την έναρξη της διαδικασίας στην περίπτωση επιπέδου 4 από το χρήστη μέσω της διαδικτυακής εφαρμογής όπου η θα είναι δυνατή η αυτοματοποιημένη λήψη αποφάσεων (maximum automation), η δημιουργία του τελικού προϊόντος και η αποστολή του στον ενδιαφερόμενο, ενώ στην περίπτωση επιπέδου 5 η έναρξη και ολοκλήρωση της παροχής θα γίνεται αυτοματοποιημένα μέσω του διαδικτυακού πληροφοριακού συστήματος (proactive)
2. διακίνηση της πληροφορίας και κατάργηση φυσικών εγγράφων όπου αυτό είναι δυνατό (paperless)
3. προσκόμιση της πληροφορίας από πολίτες και επιχειρήσεις μόνο μια φορά προς τη δημόσια διοίκηση και η αναζήτηση της όταν είναι απαραίτητη θα γίνεται εσωτερικά μέσω διαλειτουργικότητας (once only)
4. μείωση των βημάτων εκτέλεσης ώστε να περιοριστεί η πολυπλοκότητα
5. μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης εντός συγκεκριμένων προθεσμιών ή με αποδοχή του αιτήματος μετά την παρέλευση της προβλεπόμενης προθεσμίας
6. μείωση υπογραφών από ενδιάμεσους εμπλεκόμενους ή χρήση ψηφιακών υπογραφών όπου είναι απαραίτητο
7. μείωση διοικητικών επιπέδων με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε όργανο πλησιέστερο προς τον πολίτη και εξουσιοδότηση υπογραφών σε υφισταμένους
8. περιορισμός εμπλοκής επιτροπών και συμβουλίων όταν η αρμοδιότητα, γνωμοδότηση ή ο έλεγχος μπορεί να πραγματοποιηθεί από προϊστάμενο ή υπάλληλο της οργανικής μονάδας, ενώ σε περιπτώσεις μηχανικά

αναγνώσιμων δεδομένων όπου η απόφαση οδηγεί σε μοναδική λύση αντικατάσταση από το πληροφοριακό σύστημα

9. χρέωση υποθέσεων στους υπαλλήλους από το σύστημα , υπολογίζοντας αυτοματοποιημένα το φόρτο εργασίας τους
10. αντικατάσταση πρωτοκόλλησης από το μοναδικό αναγνωριστικό αριθμό που παράγει το πληροφοριακό σύστημα
11. πραγματοποίηση ελέγχων με την υποστήριξη συνδεδεμένων με το πληροφοριακό σύστημα φορητών συσκευών και κατάλληλων γεωχωρικών συστημάτων

Οι διαδικασίες σύμφωνα με τις πληροφορίες για τον τρόπο εκτέλεσης που έχουν καταγραφεί σε προηγούμενο στάδιο, αποτυπώνονται με κάποιο εργαλείο μοντελοποίησης. Κατά τη μοντελοποίηση οι διαδικασίες αναπαρίστανται σε γραφική απεικόνιση όπου παρουσιάζονται οι ενέργειες που πραγματοποιούνται, η ροή εργασίας με διαγράμματα δραστηριοτήτων και συνδέσεις μεταξύ τους. Η BPMN (Business Process Modeling Notation)είναι ένα αποδεκτό πρότυπο μοντελοποίησης καθώς έχει τη δυνατότητα αναλυτικής και λεπτομερούς καταγραφής των διαδικασιών.

Σύμφωνα με τους σκοπούς, τα πλαίσια, την κατηγοριοποίηση και τις αρχές ανασχεδιασμού αποφασίζουμε για τα βήματα που θ' ακολουθήσουμε για ν ανασχεδιάσουμε τις διαδικασίες . Ο αλγόριθμος αναδιοργάνωσης αποτελείται από πέντε στάδια:

ΒΗΜΑΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΣΤΑΔΙΟ Α	Αναδιοργάνωση της διαδικασίας ανάλογα με το επίπεδο αυτοματοποίησης που μπορεί να επιτευχθεί (4 ή 5) Είναι γνωστός ο χρόνος έναρξης της υπηρεσίας και οι απαιτούμενες πληροφορίες NAI→Επίπεδο 5 αλλιώς Επίπεδο 4 Απαιτείται παρουσία στελέχους εκτός υπηρεσίας NAI→ Διαχωρισμός: τμήμα πλήρους ψηφιοποίησης(προηγούμενο βήμα) και τμήμα συμβατικής διεκπεραίωσης Απαιτείται παρουσία υπαλλήλου NAI→Επίπεδο 3
ΣΤΑΔΙΟ Β	Αξιολόγηση διαδικασίας και ένταξη σε μία από τις κατηγορίες αναδιοργάνωσης Υπηρεσίες που προσθέτουν αξία ή υποχρέωση από Ευρωπαϊκό Κανονισμό NAI→ Κατηγορία Α1 (ριζική αναδιοργάνωση) και Α2 αντίστοιχα (συστάσεις αναδιοργάνωσης), αλλιώς κατηγορία Β (μη αναγκαία αναδιοργάνωση)

	Αποτελούν βήματα άλλης διαδικασίας ή είναι τετριμμένες ΝΑΙ→Κατηγορία Γ1 Μπορεί να συγχωνευθεί σε άλλη διαδικασία ΝΑΙ→ενσωμάτωση σε άλλη και ένταξη σε κατηγορία Α ή Β
ΣΤΑΔΙΟ Γ	Αναδιοργάνωση εισόδου υπηρεσίας σε πληροφοριακό σύστημα του φορέα ή εφαρμογή κινητών συσκευών Επίπεδο 3 ή 4 →έναρξη από πολίτη/επιχείρηση με σύστημα ταυτοποίησης και επιλογή υπηρεσίας Επίπεδο 5→έναρξη από το φορέα με συναίνεση του πολίτη /επιχείρησης για την εκτέλεσή της Αντικατάσταση εγγράφων: -Αποδεικτικό ταυτότητας και αίτηση --> ταυτοποίηση και επιλογή υπηρεσίας από το χρήστη/επιχείρηση -Παροχή άγνωστων προς το δημόσιο πληροφοριακών στοιχείων ή υπεύθυνη δήλωση --> ψηφιακή φόρμα -Δημόσιο έγγραφο --> κλήση κατάλληλης διαδικτυακής υπηρεσίας -Έγγραφο εκτός των ανωτέρω --> διαδικτυακή υπηρεσία ή με επισύναψη από τον ενδιαφερόμενο σαρωμένου εγγράφου, οπότε μεταβαίνει σε αυτοματοποίηση επίπεδου 3 και διαχωρίζεται σε 2 τμήματα, αν είναι δυνατό
ΣΤΑΔΙΟ Δ	Αναδιοργάνωση ροής υπηρεσίας με τις παρακάτω ενέργειες αντικατάστασης -Έγγραφα εσωτερικής διακίνησης πληροφοριών (ανάγνωση email, πρωτοκόλληση, αποστολή ή παραλαβή εγγράφων από άλλο τμήμα, υπογραφές, χρεώσεις σε υπαλλήλους κ.λ.π.) --> αυτόματη διακίνηση μέσω του διαδικτυακού πληροφοριακού συστήματος με κατάλληλα μηνύματα -Οι έλεγχοι στελέχους του φορέα --> αυτόματη επεξεργασία του διαδικτυακού πληροφοριακού συστήματος, εφ' όσον αφορούν μηχανικά επεξεργάσιμες πληροφορίες -Επικοινωνία με τρίτους φορείς --> κλήση ή ορισμός διαδικτυακής υπηρεσίας άλλου φορέα -Έλεγχος τρίτου φορέα --> κλήση διαδικτυακής υπηρεσίας άλλου φορέα -Σύντμηση όλων των βημάτων εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού με εκτέλεση από το διαδικτυακό πληροφοριακό σύστημα σε ένα βήμα
ΣΤΑΔΙΟ Ε	Αναδιοργάνωση εξόδου υπηρεσίας πραγματοποιείται ως εξής: -Αντικατάσταση των εγγράφων με δράσεις ενημέρωσης από ΔΠΣ, ενημέρωση χρήστη μέσω θυρίδας, διαδικτυακές υπηρεσίες του οργανισμού προς τρίτους φορείς, κλήση διαδικτυακών υπηρεσιών τρίτων φορέων για την εκτέλεση μιας υπηρεσίας -Περίπτωση εκτός των ανωτέρω εκδίδεται ψηφιακό έντυπο με συμβολοσειρά σήμανσης και επαλήθευσης (π.χ. gov.gr) -Εγκρίσεις, υπογραφές από διοίκηση, πρωτοκολλήσεις σε επίπεδο 4 ή 5 καταργούνται

Πίνακας 6 : Αλγόριθμος ανασχεδιασμού Πηγή: Απλούστευση και προτυποποίηση των διαδικασιών λειτουργίας των ΟΤΑ

2.4.3 Roll-out σε όλες τις διαδικασίες

Για τον ανασχεδιασμό μιας διαδικασίας πρέπει να γίνει η επιλογή του υποδείγματος που θα χρησιμοποιήσουμε. Στόχος του ανασχεδιασμού είναι να

δημιουργηθούν διαδικασίες με σημαντική βελτίωση, όπου ο χρήστης θα μπορεί να υποβάλει μία αίτηση ηλεκτρονικά, χωρίς να απαιτείται να επισυνάψει δικαιολογητικά, ενώ όπου χρειάζονται αυτά να αντλούνται από διαδικτυακές υπηρεσίες και το αποτέλεσμα να είναι ψηφιακό. Έτσι αποφεύγεται η διακίνηση και αποθήκευση εγγράφων πετυχαίνοντας τη βασική αρχή της μηδενικής χρήσης χαρτιού (paperless) και ταυτόχρονα μειώνεται σημαντικά ο χρόνος εκτέλεσης και το κόστος.

Εξετάζονται τα κριτήρια εκείνα με τα οποία θα αποφασίσουμε σε ποιο επίπεδο αυτοματοποίησης θα ανασχεδιαστεί μια υπηρεσία και καταγράφουμε τις τιμές ώστε να αντιστοιχίσουμε το ανάλογο υπόδειγμα. Από την αποτύπωση της AS-IS διαδικασίας μπορούμε να διαπιστώσουμε σε ποιο επίπεδο βρίσκεται και σύμφωνα με τη ροή της, το είδος των δικαιολογητικών, την εμπλοκή υπαλλήλων ή επιτροπών να εξετάσουμε κατά πόσο μπορούν να αντικατασταθούν οι λήψεις αποφάσεων από συστήματα, τα δικαιολογητικά εισόδου να είναι μηχανικά αναγνώσιμα, το αποτέλεσμα εξόδου να είναι άυλο, ώστε να πετύχουμε ένα υψηλότερο επίπεδο αυτοματοποίησης. Αν για παράδειγμα η διαδικασία απαιτεί σε κάποιο βήμα τη λήψη απόφασης από ανθρώπους ή την ύπαρξη επιτροπής ή δικαιολογητικά μη μηχανικά αναγνώσιμα και αυτά δεν μπορούν ν' απαλειφθούν τότε η διαδικασία θα ανασχεδιαστεί σε επίπεδο αυτοματοποίησης 3, το οποίο είναι το ελάχιστο επίπεδο.

Επίσης τα υποδείγματα ανασχεδιασμού έχουν δημιουργηθεί από το μικρότερο προς μεγαλύτερο επίπεδο αυτοματισμού, δηλ. Υ3_11 είναι λιγότερο αυτοματοποιημένο και με μεγαλύτερο χρόνο εκτέλεσης από το υπόδειγμα Υ3_12. Επομένως, το επιλεγέν σενάριο ανασχεδιασμού (ΤΟ-BE) είναι αυτό με το μεγαλύτερο δυνατό επίπεδο αυτοματισμού.

Αφού καθορίσουμε τα δικαιολογητικά της διαδικασίας δημιουργούμε τον πίνακα κριτηρίων με τις τιμές που λαμβάνει το κάθε ένα από αυτά ώστε στη συνέχεια να βρούμε το κατάλληλο υπόδειγμα με βάση το οποίο θα γίνει ο ανασχεδιασμός. Εφαρμόζοντας τους κανόνες και τον αλγόριθμο ανασχεδιασμού δημιουργούμε τις νέες ανασχεδιασμένες διαδικασίες. Θα πρέπει να γνωρίζουμε και να υπάρχουν καταγεγραμμένα από προηγούμενο στάδιο οι υπάρχουσες διαδικτυακές υπηρεσίες ή τα πληροφοριακά συστήματα από τα οποία μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για το χρήστη. Αν δεν υπάρχει κάποιο μητρώο μπορούμε να το ορίσουμε στη διαδικασία με σκοπό την υπόδειξη για την υλοποίησή του. Εκτός από τα μητρώα καθορίζουμε

τους ρόλους, όπως λήπτης της υπηρεσίας, υπάλληλος ή διευθυντής, επιτροπή αξιολόγησης καθώς και ειδικές θέσεις εργασίας όπως μηχανικός, κοινωνικός λειτουργός κ.τ.λ.

Μετά τον ανασχεδιασμό οι διαδικασίες προσομοιώνονται με σκοπό να γίνει μία σύγκριση με την βελτιστοποιημένη εκδοχή τους ως προς το χρόνο εκτέλεσης και το κόστος τους. Είναι μία τεχνική που μιμείται μία πραγματική λειτουργία και μπορεί ν' αποκαλύψει σημεία που παρατηρούνται καθυστερήσεις. Για κάθε εργασία έχει καταχωρηθεί ο χρόνος που απαιτείται για να εκτελεστεί και ανάλογα με το ρόλο του ατόμου που εκτελεί την εργασία έχει καταχωρηθεί το κόστος που αντιστοιχεί στην ωριαία αποζημίωσή του. Το άθροισμα όλων των εργασιών που εκτελούνται για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας αποτελεί το τελικό αποτέλεσμα της προσομοίωσης. Μία διαδικασία εκτελείται περισσότερες φορές ακολουθώντας κάθε φορά ένα διαφορετικό μονοπάτι, αφού μπορεί να υπάρχουν διαφορετικές υποπεριπτώσεις και υπολογίζεται ο μέσος όρος αυτών. Γίνεται μία συγκριτική καταγραφή προσομοίωσης του κόστους και του χρόνου στην υπάρχουσα AS-IS και στην μελλοντική κατάσταση TO-BE προκειμένου να διαπιστώσουμε τη βελτίωση που έχει προκύψει.

Μέσα από το στάδιο αυτό θα καταλήξουμε στα πρότυπα μοντέλα διαδικασιών, τα οποία θα είναι χρήσιμα τόσο στο πλαίσιο δημιουργίας νέων διαδικασιών όσο και στη βελτίωση των υφιστάμενων, καθώς αποφεύγεται η επανάληψη διαδικασιών, με αποτέλεσμα οι λειτουργίες να έχουν απλουστευτεί και προτυποποιηθεί.

Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών ενός οργανισμού περιλαμβάνει και επόμενα στάδια τα οποία δεν αποτελούν αντικείμενο της εργασίας, αλλά αναφέρονται επιγραμματικά ώστε να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της συγκεκριμένης μεθοδολογίας και αφορούν:

- Τη διαχείριση των αποτελεσμάτων όπου καταγράφονται αναλυτικά το νέο Διαδικτυακό Πληροφοριακό Σύστημα, οι νέοι ρόλοι και το νέο οργανόγραμμα
- Τις θεσμικές αλλαγές που απαιτούνται για τις διαλειτουργικές υπηρεσίες, τηρώντας τις απαιτήσεις καλής νομοθέτησης, κωδικοποίησης, καταλογογράφησης της νομοθεσίας και της θεσμική διαλειτουργικότητας
- Την παρακολούθηση των αλλαγών για τον εντοπισμό και τη διαχείριση του κινδύνου καθώς επίσης και της διαχείρισης της αλλαγής που επέρχεται στο φορέα.

Συνοπτικά ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών έχει ως αποτέλεσμα την απλοποίηση των δραστηριοτήτων, ενώ παράγεται ένα νέο διαδικτυακό πληροφοριακό σύστημα, μέσω του οποίου ανταλλάσσονται οι πληροφορίες και τα έγγραφα. Έτσι ο ανασχεδιασμός και η χρήση ΤΠΕ βελτιώνουν την λειτουργία των οργανισμών, εξαλείφουν τη γραφειοκρατία, μειώνουν τα διοικητικά βάρη και προσφέρουν αξιοπιστία και διαφάνεια. Η παραγόμενη αξία τόσο για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις όσο και για το δημόσιο είναι ουσιαστική, καθιστώντας τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών πολύτιμο εργαλείο επίτευξης του σκοπού των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων.

2.5 Συμπεράσματα

Η παγκοσμιοποίηση και το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον αναγκάζουν τους οργανισμούς να αναζητήσουν τρόπους ώστε να ενισχύσουν τις ικανότητες τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η υιοθέτηση της αλλαγής και της καινοτομίας στις δραστηριότητες τους αποτελούν κυρίαρχες επιλογές προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών είναι μία θεμελιώδης, στρατηγική προσέγγιση και σε συνδυασμό με την τεχνολογική επανάσταση μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της απόδοση των επιχειρήσεων.

Οι διαδικασίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά ενός οργανισμού, καθώς είναι αυτές που προσδίδουν αξία κι έχουν αντίκτυπο στον πελάτη. Ο ανασχεδιασμός τους αφορά διαφορετικούς τρόπους οργάνωσης των επιμέρους εργασιών, των ανθρώπων και των συστημάτων πληροφορικής που θα οδηγήσουν στη προσφορά καλύτερων και οικονομικότερων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι τεχνολογίες πληροφορικής αποτελούν τον βασικό παράγοντα για τον επιτυχημένο μετασχηματισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθώς μπορούν να διαχειριστούν τη ροή της πληροφορίας, να μοντελοποιήσουν και να αξιολογήσουν τις διαδικασίες συμβάλλοντας στην βελτίωσή τους και στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Οι δημόσιοι φορείς θα πρέπει να αναθεωρήσουν τα γραφειοκρατικά μοντέλα και την αυστηρή δομή τους ώστε να γίνουν πιο παραγωγικοί, εστιασμένοι στον πολίτη και ν' αποκτήσουν την εμπιστοσύνη του. Υιοθετώντας πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών αποτελεί βασικό εργαλείο στην μεταρρύθμισή της δημόσιας διοίκησης, ακολουθώντας Ευρωπαϊκά πλαίσια και

κανονισμούς που έχουν ενταχθεί στην εθνική στρατηγική. Μεθοδολογίες ανασχεδιασμού διαδικασιών και βέλτιστες πρακτικές από τη διεθνή κοινότητα μπορούν να εφαρμοστούν σε έργα απλούστευσης και προτυποποίησης διαδικασιών, με την ανάλογη προσαρμογή στις ανάγκες τους. Έτσι αποτυπώνονται και μοντελοποιούνται οι υφιστάμενες διαδικασίες, οι οποίες στη συνέχεια ανασχεδιάζονται και προτυποποιούνται, με αποτέλεσμα ένα νέο διαδικτυακό πληροφοριακό σύστημα, που εξοικονομεί χρόνο, κόστος και πόρους (υλικούς και φυσικούς). Αποκομίζοντας τα σημαντικά οφέλη του ανασχεδιασμού των διαδικασιών οι οργανισμοί μπορούν να γίνουν αποτελεσματικοί και να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες.

3. Ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι μία από τις κινητήριες δυνάμεις που έχουν μεταμορφώσει το επιχειρηματικό τοπίο κι έχουν αλλάξει τον τρόπο που επικοινωνούμε και εργαζόμαστε. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών έχει επηρεάσει τη λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς αναζητούν νέες λύσεις που θα βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους και τις λειτουργίες διαχείρισης. Κανένας στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τους ανθρώπους και η απόδοσή τους έχει αντίκτυπο στη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό επομένως αποτελεί ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο και η αξία των ανθρώπων αποτελεί το πλεονέκτημα μιας εταιρείας. Η σωστή διοίκηση των ανθρώπων είναι μια διαδικασία πρώτιστης σημασίας για τις επιχειρήσεις διότι χρησιμοποιεί τα προσόντα και τη γνώση των εργαζομένων για να πετύχει τους επιχειρησιακούς στόχους. Ιδιαίτερα με την παγκοσμιοποίηση, την οικονομική και πολιτική αστάθεια και την έλευση της τεχνολογίας με ολοένα και περισσότερες καινοτομίες οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του 21ου αιώνα. Η τεχνολογία προχωρά τόσο γρήγορα που αναγκάζει τους οργανισμούς να αλλάξουν στρατηγικές. Έτσι η υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού με συστήματα ηλεκτρονικής διαχείρισης είναι πλέον μονόδρομος διότι λειτουργεί ενισχυτικά στην παροχή καλύτερων ποιοτικών υπηρεσιών με μείωση του κόστους και βελτίωση στην απόδοση του οργανισμού.

3.1 Η έννοια της ηλεκτρονικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι αυξημένες απαιτήσεις ανταγωνιστικότητας ώθησαν τις επιχειρήσεις σε κατευθύνσεις ψηφιοποίησης και ανασχεδιασμού των διαδικασιών. Ο ανασχεδιασμός επιφέρει αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας και την οργάνωσή της, επηρεάζοντας τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (HRM- Human Resource Management) και ασκώντας πιέσεις για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αυτοματοποίηση της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού. Για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων η αναβάθμιση του HR είναι αναπόφευκτη και σταδιακά

η συνηθισμένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αντικαθίσταται από νέα και περισσότερο τεχνικά προηγμένα. Οι δυνατότητες που προσφέρουν τα νέα συστήματα πληροφοριών οδηγούν σε αναδιοργάνωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργώντας μια νέα προσέγγιση ηλεκτρονικής διαχείρισης (e-HRM).

Η έννοια του e-HRM έχει εξελιχθεί ως το σημείο τομής μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και της τεχνολογίας. Είναι ένας γενικός όρος που καλύπτει κάθε πιθανή ολοκλήρωση μηχανισμών και περιεχομένων μεταξύ του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της Τεχνολογίας της Πληροφορικής με στόχο τη δημιουργία αξίας εντός και μεταξύ των οργανισμών για υπαλλήλους και διοίκηση (Bondarouk & Ruël, 2009). Τονίζεται δηλαδή η εφαρμογή της τεχνολογίας στην υποστήριξη της εκτέλεσης δραστηριοτήτων και αντιστοιχεί σε τέσσερις κρίσιμες όψεις: τις πρακτικές του HRM, την τεχνολογία, τους φορείς (actors) σε αυτές τις διαδικασίες και τις συνέπειες της υλοποίησης (Myllymäki, 2021)

Τεχνολογία: είναι μία φυσική οντότητα ξεχωριστή από τα άτομα, αλλά ενσωματώνει επιχειρησιακές διαδικασίες HRM, όπου η συμπεριφορά των φορέων μπορεί να προσδιοριστεί ή να προσδιορίσει καθιερωμένες διαδικασίες, δημιουργώντας μία σχέση αλληλεξάρτησης. Η τεχνολογία είναι μια ανεξάρτητη μεταβλητή που επιφέρει λειτουργικές συνέπειες μειώνοντας το χρόνο εκτέλεσης των διαδικασιών μέσω της αυτοματοποίησης, που θεωρείται ο πιο κοινός στόχος. Επιπλέον μπορεί να έχει σχεσιακές συνέπειες βελτιώνοντας τις υπηρεσίες του HR μέσω της συλλογής και της διάθεσης πληροφοριών καθώς και μετασχηματικές συνέπειες μετατρέποντας τον ρόλο των στελεχών του HR σε περισσότερο στρατηγικό (Parry & Tyson, 2011; Ruël et al., 2004).

Φορείς : ιδιαίτερη σημασία δίνεται στους άμεσους χρήστες και ειδικότερα στις ικανότητές τους, τις δεξιότητές τους και στην αποδοχή της τεχνολογίας. Παράγοντες που θεωρούνται βασικοί είναι η δέσμευση των χρηστών, η εκπαίδευσή τους, η στάση τους απέναντι στην υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ακόμα και η ηλικία και το φύλο (Parry & Tyson, 2011). Ένα επίσης σημαντικό θέμα αποτελεί ο στρατηγικός ρόλος των στελεχών του HR και η έκτασή του ως προς την αντίληψη των άλλων ενδιαφερόμενων μελών στον οργανισμό και την παρουσία τους στην ανώτερη διοίκηση (Marler & Parry, 2016). Μία άλλη κατηγορία χρηστών αφορά τους άμεσους προϊστάμενους (line managers), οι οποίοι λόγω της χρήσης της

τεχνολογίας έχουν αναλάβει κάποιες λειτουργίες που προηγουμένως εκτελούνταν από τα στελέχη του HR, καθώς διευκολύνονται διαδικασίες ρουτίνας με μεγαλύτερο έλεγχο στην εκτέλεσή τους (Bondarouk & Ruël, 2013).

Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: αφορά παραδοσιακές πρακτικές όπως η ηλεκτρονική πρόσληψη, η ηλεκτρονική επιλογή, τα συστήματα ηλεκτρονικής διαχείρισης επιδόσεων, συστήματα ηλεκτρονικής αποζημίωσης, ηλεκτρονική μάθηση (e-recruitment, e-selection, e-performance, e-reward, e-learning). Η προσοχή εστιάζεται στο εάν μια συγκεκριμένη πρακτική έχει γίνει πιο αποτελεσματική μετά την εφαρμογή της τεχνολογίας και σε ποιο βαθμό οι χρήστες αποδέχονται τις ηλεκτρονικές πρακτικές. Η συχνότητα χρήσης και η καταλληλότητα των πρακτικών υποστηρίζεται ότι επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ η τυποποίηση των πρακτικών αποτελεί συχνά τον απώτερο στόχο. Εφόσον οι τυποποιημένες πρακτικές είναι ενσωματωμένες στα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων μπορεί να οδηγήσει σε έναν πιο στρατηγικό ρόλο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού (Marler & Parry, 2016), μαζί με την απελευθέρωση χρόνου από μη στρατηγικές εργασίες. (Myllymäki, 2021)

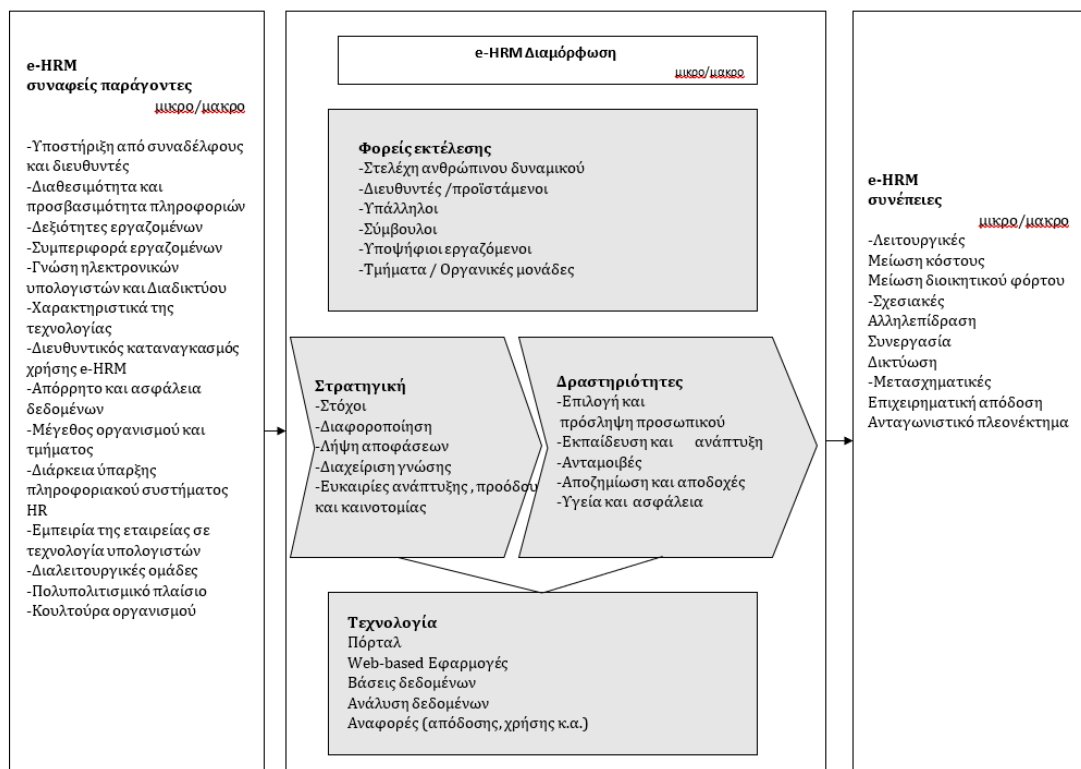
3.2 Γενικό πλαίσιο και στόχοι του e-HRM

Από τεχνική άποψη, οι δυνατότητες πληροφορικής για το ανθρώπινο δυναμικό είναι ατελείωτες: βασικά όλες οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να υποστηριχθούν από την πληροφορική κι επομένως το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να γίνει ψηφιακό. Η χρήση του διαδικτύου θα συνεχίσει να αυξάνεται καθώς οι εταιρείες αναζητούν τρόπους μείωσης του κόστους, επομένως τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να αποδείξουν την προστιθέμενη αξία τους στην επιχειρηματική απόδοση. Η ηλεκτρονική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας τρόπος εφαρμογής στρατηγικών, πολιτικών και πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού σε οργανισμούς μέσω μιας συνειδητής και κατευθυνόμενης υποστήριξης (και/ή) με την πλήρη χρήση καναλιών που βασίζονται στην διαδικτυακή τεχνολογία. (Ruël et al., 2004).

Το e-HRM είναι «ο σχεδιασμός, υλοποίηση και εφαρμογή της τεχνολογίας της πληροφορίας τόσο για τη δικτύωση όσο και για την υποστήριξη τουλάχιστον δύο μεμονωμένων ή συλλογικών παραγόντων στην από κοινού εκτέλεση των δραστηριοτήτων HR». Η εφαρμογή της πληροφορικής εντός της διοίκησης του

ανθρώπινου δυναμικού είναι διπλή. Πρώτα απ' όλα, χρησιμοποιείται για τη σύνδεση χωρικά διαχωρισμένων οντοτήτων δίνοντάς τους τη δυνατότητα να λειτουργούν αλληλεπιδραστικά με την εκτέλεση διαφόρων δραστηριοτήτων HRM, ανεξάρτητα από το αν βρίσκονται στο ίδιο δωμάτιο ή σε διαφορετικές ηπείρους. Επιπλέον, η πληροφορική επιτρέπει τη μερική ή πλήρη υποκατάσταση της ανθρώπινης εργασίας κατά την εκτέλεση διαφόρων εργασιών στον τομέα του HRM, η οποία πρακτικά γίνεται μέσο για την εκτέλεσή τους.(Strohmeier, 2007)

Ένα γενικό πλαίσιο που ταιριάζει με τον παραπάνω ορισμό, περιλαμβάνει τους συναφείς παράγοντες, τη διαμόρφωση και τις συνέπειες του e-HRM, προτείνοντας ότι η διαμόρφωση θα καθορίσει τις συνέπειες του e-HRM, ενώ τόσο η διαμόρφωση όσο και οι συνέπειες μπορεί να μετριάζονται από τους συναφείς παράγοντες. Επίσης διαχωρίζει το ατομικό μικροεπίπεδο και το ευρύτερο μακροεπίπεδο των συστατικών του.



Εικόνα 7: Γενικό Πλαίσιο e-HRM Πηγή: Ιδία επεξεργασία προσαρμοσμένο από (Strohmeier, 2007 και Njoku, 2016)

Αρχικά, οι συναφείς παράγοντες είναι εκείνοι που σχετίζονται με το e-HRM και το περιβάλλον του. Για παράδειγμα, σε ατομικό επίπεδο, η διαθεσιμότητα υπολογιστή ή οι συμπεριφορές μπορεί να αποτελούν σχετικούς παράγοντες, ενώ το

οργανωτικό επίπεδο μπορεί να επηρεάζεται από παράγοντες όπως η κουλτούρα ή οι νομικές συνθήκες κ.λπ. Ένα μοντέλο που χαρτογραφεί διαφορετικές διαμορφώσεις σε διαφορετικά επίπεδα, θεωρούνται οι φορείς εκτέλεσης, η στρατηγική, οι δραστηριότητες και η τεχνολογία του e-HRM. Οι φορείς εκτέλεσης του e-HRM είναι όλοι όσοι (σχεδιάζουν, υλοποιούν και) εκτελούν το e-HRM, και είναι ζωτικής σημασίας, όπως π.χ. επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, οι διευθυντές, οι υπάλληλοι, οι σύμβουλοι, οι αιτούντες κ.λπ. Ως εκ τούτου, διαφορετικοί παράγοντες αποτελούν μια συνιστώσα διαμόρφωσης. Εκτός από τους μεμονωμένους φορείς σε μικρο-επίπεδο, συλλογικοί παράγοντες όπως ομάδες, οργανικές μονάδες και ακόμη και ολόκληρος ο οργανισμός ενσωματώνονται στο μακροεπίπεδο. Η στρατηγική e-HRM αναφέρεται στον καθορισμό θεμελιωδών στόχων, στην υλοποίηση του e-HRM και στην κατανόηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων που οδηγούν σε ορισμένες ρυθμίσεις. Οι δραστηριότητες του e-HRM περιλαμβάνουν τις μεμονωμένες λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η πρόσληψη και επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, οι αποδοχές και τα οφέλη κ.λπ. που εκτελούνται με σκοπό την παροχή και την ανάπτυξη του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού. Αν και το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ένας τεχνικός κλάδος, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία για τις λειτουργίες και τις ιδιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως τα πόρταλ, τα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης κ.λπ. είναι ιδιαίτερα χρήσιμη. Συνολικά, μια ανάλυση αυτών των στοιχείων και των αλληλεπιδράσεών τους επιτρέπει μια συστηματική απεικόνιση οποιασδήποτε υπάρχουσας διαμόρφωσης e-HRM.

Έχοντας χαρτογραφήσει τους συναφείς παράγοντες και τη διαμόρφωση του e-HRM, οι πραγματικές συνέπειες του e-HRM, είτε είναι χρήσιμες είτε επιβλαβείς, οριοθετούν μια κρίσιμη πτυχή. Συνέπειες εμφανίζονται και πάλι σε μικρο- και μακρο-επίπεδο. Οι συνέπειες μικροεπιπέδου αναφέρονται σε μεμονωμένες επιπτώσεις όπως η ικανοποίηση ή η αποδοχή των χρηστών. Οι συνέπειες σε μακροεπίπεδο, σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες, μπορούν να δομηθούν σε λειτουργικές, σχεσιακές και/ή μετασχηματιστικές. Οι λειτουργικές συνέπειες αναφέρονται στα αποτελέσματα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του e-HRM, όπως η μείωση του κόστους ή η ελάφρυνση του διοικητικού φόρτου. Οι σχεσιακές συνέπειες τονίζουν φαινόμενα αλληλεπίδρασης και δικτύωσης διαφορετικών παραγόντων. Οι μετασχηματιστικές συνέπειες στοχεύουν στο γενικό πεδίο και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού,

που περιλαμβάνουν την ικανότητα να συνεισφέρουν στη συνολική οργανωτική απόδοση. (Strohmeier, 2007)

Ως προς την κατανόηση της έννοιας του e-HRM υπάρχουν διαφορετικές πτυχές που δίνονται μέσα από τη βιβλιογραφία, όπου ορίζονται τρεις τομείς: ο πρώτος τομέας, το λειτουργικό ανθρώπινο δυναμικό, είναι η συναλλακτική πλευρά και αφορά τις βασικές δραστηριότητες στον διοικητικό τομέα, όπως η διαχείριση μισθών (μισθοδοσίας) και η διαχείριση των δεδομένων του προσωπικού. Ο δεύτερος τομέας, το σχεσιακό HRM, είναι η τεχνολογική πλευρά και αφορά πιο προηγμένες δραστηριότητες HRM. Εδώ δεν δίνεται έμφαση στη διαχείριση, αλλά στα εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως η πρόσληψη και η επιλογή νέου προσωπικού, η εκπαίδευση, η διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης και οι ανταμοιβές. Τέλος ο τρίτος τομέας, το μετασχηματιστικό ανθρώπινο δυναμικό, αφορά δραστηριότητες με στρατηγικό χαρακτήρα και περιλαμβάνει διαδικασίες οργανωτικής αλλαγής, τη διαχείριση στρατηγικών ικανοτήτων και τη στρατηγική διαχείριση γνώσης.

Η ηλεκτρονική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει κατ' αντιστοιχία τους ανάλογους στόχους:

Λειτουργικοί στόχοι

Τα λειτουργικά οφέλη είναι ένα πραγματικό αποτέλεσμα, καθώς βελτιώνεται η απόδοση και η μείωση του κόστους. Έτσι μπορούν με τη βοήθεια της πληροφορικής να πραγματοποιούνται περισσότερες συναλλαγές με λιγότερους σταθερούς πόρους, ιδιαίτερα τώρα που πλέον η ισχυρή τεχνολογία υλικού και λογισμικού με οικονομικότερο κόστος είναι προσιτή σε μικρότερες επιχειρήσεις. Αυξάνεται η ταχύτητα των διαδικασιών, μειώνεται η διοικητική και διαχειριστική εργασία, μειώνεται το προσωπικό στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και μειώνεται το κόστος.

Σχεσιακοί στόχοι

Οι σχεσιακές επιπτώσεις παρέχουν στους υπαλλήλους και τους διευθυντές την απομακρυσμένη πρόσβαση σε πληροφορίες και μπορούν να συνδέονται με άλλα τμήματα της εταιρείας ώστε να εκτελούν δραστηριότητες HR. Η υποστήριξη προσλήψεων και η επιλογή προσωπικού μέσω δικτυακών εφαρμογών, ηλεκτρονική μάθηση και ανάπτυξη προσωπικού, έχουν θετικές επιδράσεις στο προσωπικό και στους διευθυντές. Προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους χρήστες, αυξημένη

ακρίβεια στα δεδομένα, απλοποίηση διαδικασιών και ενδυναμώνει τους προϊσταμένους να εκτελούν οι ίδιοι τα καθήκοντα HR.

Μετασχηματιστικοί στόχοι

Ο μετασχηματιστικός ρόλος επιτρέπει στους ανθρώπους να επικοινωνούν πέρα από γεωγραφικά όρια, υποστηρίζοντας το σχεδιασμό ομάδων εργασίας και το διαμοιρασμό πληροφοριών, ώστε να διευκολύνει το στρατηγικό προσανατολισμό. Η ανάλυση των δεδομένων δίνει τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων στρατηγικού σκοπού, και δημιουργεί ένα εργατικό δυναμικό ανοιχτό στις αλλαγές σύμφωνα με τις στρατηγικές επιλογές της εταιρείας. Αν και υπάρχουν φωνές που εκφράζουν αντιρρήσεις ως προς τον μετασχηματιστικό ρόλο, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι οι βελτιώσεις στην απόδοση, στην αποτελεσματικότητα και στην παροχή υπηρεσιών έχουν στρατηγική αξία, διότι η ταχύτητα των διαδικασιών διαχείρισης είναι σημαντική για την ταχεία απόκριση στις νέες πραγματικότητες (Parry & Tyson, 2011; Ruël et al., 2004).

Συνοπτικά ακολουθώντας την κατεύθυνση ηλεκτρονικού ανθρώπινου δυναμικού, ένας οργανισμός

α) επιδιώκει τέσσερις σκοπούς:

- Υψηλή δέσμευση: το εργατικό δυναμικό έχει κίνητρα και κατανόηση, είναι πρόθυμο να αλληλεπιδράσει με τη διοίκηση σχετικά με τις αλλαγές στο οργανωτικό περιβάλλον, ενώ το HR, θα πρέπει να μπορεί να παίξει το ρόλο του παράγοντα αλλαγής.
- Υψηλή ικανότητα: δείχνει τις ικανότητες των εργαζομένων να μαθαίνουν νέα καθήκοντα και ρόλους εάν το απαιτούν οι περιστάσεις.
- Αποτελεσματικότητα κόστους: αναφέρεται στην ανταγωνιστικότητα των επιπέδων αμοιβών και του ποσοστού εναλλαγής εργαζομένων, και στην αποδοχή του κόστους που προκύπτει από την αντίσταση των εργαζομένων (π.χ. απεργίες).
- Υψηλότερη συνάφεια: αναφέρεται στην εσωτερική οργάνωση, το σύστημα ανταμοιβής και την «εισροή, διεκπεραίωση και παραγωγή» του προσωπικού, τα οποία πρέπει να δομηθούν προς το συμφέρον όλων των ενδιαφερομένων (Beer et al. (1984) cited in Ruël et al.2004)

β) αναμένει να επιτύχει βασικούς στόχους:

- Βελτίωση του στρατηγικού προσανατολισμού του HRM

- Μείωση κόστους/κέρδη αποδοτικότητας
- Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών/διευκόλυνση της διοίκησης και των εργαζομένων.
- Βελτίωση καθολικού προσανατολισμού της επιχείρησης, μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών (Ruël et al., 2004).

3.3 Πλεονεκτήματα και οφέλη E-HRM

Μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι αυτή που προβλέπει και προσαρμόζεται στις τρέχουσες περιβαλλοντικές αλλαγές, όπου τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν ένα σημαίνοντα ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές εφαρμογές ανθρώπινου δυναμικού για να μειώσουν το κόστος των διαδικασιών και της διαχείρισής του. Αναμφισβήτητα η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος που υποστηρίζει τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιώντας τη τεχνολογία, παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.
- Μείωση του χρόνου κύκλου για την εκτέλεση εργασιών χαρτιού, αύξηση της ακρίβειας των δεδομένων και μείωση περιττής εργασίας HR.
- Βελτίωση της ικανότητας τόσο των διευθυντών όσο και των εργαζομένων να παίρνουν καλύτερες και πιο γρήγορες αποφάσεις, που ενισχύει την αποτελεσματικότητα
- Ενισχυμένη και εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα HR και ευκολία στην ταξινόμηση δεδομένων.
- Υψηλότερο εσωτερικό προφίλ για το HR που οδηγεί σε καλύτερη εργασιακή κουλτούρα.
- Περισσότερο διαφανές σύστημα και σημαντική μείωση των διοικητικών βαρών (paperless office)
- Ενοποιημένη υποστήριξη για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και όλων των άλλων βασικών και υποστηρικτικών διαδικασιών εντός της εταιρείας, βελτιώνοντας τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του HR
- Δυναμική ροή εργασίας στις διαδικασίες, παραγωγικότητα και ικανοποίηση εργαζομένων (Kaur, 2012).
- Άμεση εικόνα για την αναφορά και την ανάλυση δεδομένων

ΣΤΟΧΟΣ	ΟΦΕΛΗ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
Μείωση κόστους/κέρδη αποδοτικότητας	• Μείωση προσωπικού HR, μείωση φυσικών εγγράφων, αύξηση ταχύτητας διαδικασιών • Περισσότερο αποδοτική η διαδικασία πρόσληψης κι επιλογής προσωπικού • Διάχυση γνώσης κι επικοινωνία υπαλλήλων με παρόμοια γνώση • Καλύτερη αλληλεπίδραση των υπαλλήλων, βελτιωμένη μάθηση, παραγωγικότητα και απόδοση εργασίας	Parry & Tyson, 2011; Foster, 2009; Pyszka, 2018 Bondarouk et al., 2017 Nyathi & Kekwaletswe, 2023b; Adrian Pyszka, 2018
Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών(εσωτερικών)/ διευκόλυνση της διοίκησης και των εργαζομένων.	• Ευκολότερη πρόσβαση σε δεδομένα, πληροφορίες και εκπαίδευση • Βελτιωμένη εικόνα του τμήματος Ανθρώπινου δυναμικού • Αντικειμενική και πιο απλοποιημένη διαχείριση απόδοσης • Πληροφορίες ανθρώπινου δυναμικού τακτικές και διαφανείς • Πιο διαφανή κριτήρια, βελτίωση της αντίληψης των εργαζομένων για δικαιοσύνη και τελικά αύξηση της εμπιστοσύνης στο τμήμα HR. • Ανταπόκριση των πληροφοριών και των δεδομένων στις ανάγκες των χρηστών • Παρακίνηση με κίνητρα και ευκαιρίες-κατάλληλες πρακτικές που αποσκοπούν στην παρακίνηση των εργαζομένων • Ενίσχυση της εξέλιξης και της επιλογής καριέρας εντός οργανισμού • Ευελιξία εργαζομένων για την παρακολούθηση εκπαίδευσης και ανάπτυξης	Parry & Tyson, 2011; Al-Harazneh & Sila, 2021 Ruël et al., 2004; Bondarouk & Ruël, 2013; Foster, 2009 Al-Harazneh & Sila, 2021; Pyszka, 2018 Al-Harazneh & Sila, 2021; Nyathi & Kekwaletswe, 2023b Ruël et al., 2004; Bondarouk et al., 2017
Τυποποίηση των διαδικασιών	• Εμπιστοσύνη και ομοιογένεια εκτέλεσης υπηρεσιών • Ενοποιημένη στρατηγική(πρακτική και πολιτική) σε όλα τα υποκαταστήματα	Ruël et al., 2004; Parry & Tyson, 2011
Βελτίωση του στρατηγικού προσανατολισμού του HRM	• Ενδυνάμωση των διευθυντών να αναλάβουν ευθύνες	Ruël et al., 2004; Parry & Tyson, 2011

	• Συνέπεια και ακρίβεια δεδομένων για χρήση στη λήψη αποφάσεων, απελευθέρωση χρόνου προσωπικού HR για ενασχόληση με εργασίες προστιθέμενης αξίας • Απασχόληση υπαλλήλων HR με δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου, με την καινοτομία και τις προοπτικές και να υιοθετήσουν στρατηγικό σχεδιασμό του HR • Διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων • Βελτίωση επιχειρηματικής εικόνας • Ενίσχυση διαμοιρασμού και ανάλυσης δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού • Διαμόρφωση των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων με τη συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης και των διευθυντών	Bondarouk et al., 2017 Pyszka, 2018 Foster, 2009 Bondarouk & Ruël, 2013; Foster, 2009 Al-Harazneh & Sila, 2021; Foster, 2009
--	---	--

Πίνακας 7: Οφέλη-Αποτελέσματα e-Hrm Πηγή: Ίδια επεξεργασία

3.4 Μειονεκτήματα και προκλήσεις

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι παρά τα οφέλη μπορούν να προκύψουν και ακούσιες συνέπειες από τη χρήση συστημάτων ηλεκτρονικού ανθρώπινου δυναμικού όπως:

- Παράνομη πρόσβαση: Ένα από τα βασικά μειονεκτήματα της χρήσης E-HRM είναι ότι τα δεδομένα είναι ελεύθερα προσβάσιμα σε όλους και οποιοσδήποτε μπορεί να έχει πρόσβαση σε στρατηγικές πληροφορίες και να τις χρησιμοποιήσει με κάθε τρόπο χωρίς καμία εξουσιοδότηση. Είναι επιρρεπές σε διαφθορά/hacking/απώλειες δεδομένων.
- Εξειδικευμένη Γνώση: ένα από τα πλεονεκτήματα του E-HRM είναι ότι μπορεί να βοηθήσει την οργάνωση για τη μείωση του κόστους προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού, αλλά θα μπορούσε να αυξήσει τις απαιτήσεις για τεχνικό προσωπικό με ειδικές γνώσεις στη τεχνολογία και στο λειτουργικό τομέα
- Σφάλματα εισαγωγής δεδομένων: Το E-HRM μπορεί μόνο να αποδίδει τόσο καλά όσο οι προγραμματιστές του και οι τελικοί χρήστες.

- Χαμηλή διαπροσωπική επαφή: Η χρήση του e-HRM μπορεί να αποξενώσει μέλη του προσωπικού που χρειάζονται προσωπική υποστήριξη καθώς μειώνει την ανάγκη αλληλεπίδρασης διευθυντών με το προσωπικό
- Ακατάλληλη χρήση λόγω άκαμπτων νοοτροπιών: προκειμένου να γίνει σωστή χρήση του E-HRM, είναι απαραίτητο να αλλάξει το προσωπικό νοοτροπίες, καθώς πολλοί άνθρωποι έχουν αναστολές στη χρήση της τεχνολογίας. Εάν ο μετασχηματισμός στην τεχνολογία δεν συγχρονίζεται με το μετασχηματισμό στη νοοτροπία και στη κουλτούρα του οργανισμού, μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικό φιάσκο.
- Απειλή για τον εαυτό του HR: Η τάση του να εξαρτάσαι από την τεχνολογία θα μειώσει την εξάρτηση από το ανθρώπινο δυναμικό, επομένως αποτελεί κίνδυνο για τη βάση του HR, όπου οι εργαζόμενοι θεωρούνται πλεονέκτημα και κεφάλαιο για την επίτευξη οργανωτικών στόχων και την εκπλήρωση της αποστολής και του οράματος της εταιρείας. (Kaur, 2012)

Κατά την μετάβαση σε ένα ψηφιακό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν εμπόδια ή προκλήσεις που μπορεί να περιορίσουν τα αναμενόμενα οφέλη. Η μεγαλύτερη πρόκληση συνήθως είναι ο χειρισμός της αποδοχής των χρηστών, της αντίστασης στην αλλαγή και της συνεργασίας σε άτομα κάθε ηλικίας. Εάν το σύστημα δεν ικανοποιεί τις λειτουργικές ή τις σχεδιαστικές απαιτήσεις των εργαζομένων, αυτό μπορεί να προκαλέσει έλλειψη αποδοχής από τον χρήστη, ενώ η ηλικία παίζει επίσης ρόλο στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών (Ruel et al. 2004; Kohansal et al 2016). Μια επιχείρηση οφείλει να εκπαιδεύει και να υποστηρίζει τους χρήστες πριν την έναρξη χρήσης και κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός τέτοιου συστήματος, όπως και να προωθήσει τη διαχείριση της αλλαγής για να καταλήξει σε ευρεία αποδοχή σε ολόκληρο το εργατικό δυναμικό.

Η αποδοχή των χρηστών εμπεριέχει μία άλλη πτυχή και αφορά την εγγύηση της ασφάλειας και της εμπιστευτικότητας των δεδομένων εισόδου, το οποίο είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τους εργαζόμενους, προκειμένου να αισθάνονται ασφαλείς όταν χρησιμοποιούν εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται στο διαδίκτυο ή στο εσωτερικό δίκτυο. Η τεχνολογία των πληροφοριών έχει την εικόνα ότι διευκολύνουν τον έλεγχο και την παρατήρησή του από «αόρατους τρίτους». Κατά την εφαρμογή διάφορων εργαλείων και ζητώντας από τους υποψήφιους, τους υπαλλήλους και τους διευθυντές γραμμής να εισαγάγουν προσωπικά δεδομένα,

τίθεται το ερώτημα ποιος είναι εξουσιοδοτημένος να εξετάζει τα δεδομένα και να τα χρησιμοποιεί. Εάν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται άνετα σχετικά με την εμπιστευτικότητα ορισμένων τύπων δεδομένων, θα διστάζουν να εισάγουν τέτοια δεδομένα. (Ruel et al 2004;)

Οι παραδοσιακές διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αντικαθίστανται με την τεχνολογία, όπου η αλληλεπίδραση, η επικοινωνία και η συνεργασία είναι με ψηφιακά μέσα, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός απρόσωπου περιβάλλοντος. Οι διαπροσωπικές επαφές μειώνονται, οι χρήστες με την ηλεκτρονική μάθηση, την τηλεργασία ή την αυτοεξυπηρέτησή τους στις λειτουργίες του HR επιφέρουν μείωση των διαπροσωπικών επαφών και της κοινωνικοποίησης και μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα απομόνωσης. Η απώλεια της «ανθρώπινης επαφής» και αποφυγή της «υπερβολής» είναι μία πρόκληση, καθώς πολλές φορές η ανθρώπινη πλευρά παραμελείται. (Berber et al., 2018; Kulkarni, 2014).

Εάν η μείωση του κόστους και η αυτοματοποίηση των διοικητικών διαδικασιών κοινοποιηθούν ως βασικοί λόγοι για την εφαρμογή του e-HRM, οι φόβοι για απολύσεις θα μπορούσαν να έχουν αρνητικές συνέπειες στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, που θα δημιουργήσει πρόσθετο άγχος και δυσaráσκεια από την εργασία, με αποτέλεσμα την μειωμένη απόδοση. Η μειωμένη απόδοση του υπαλλήλου θα επηρεάσει την συνολική απόδοση του οργανισμού αποδυναμώνοντας μ' αυτό το τρόπο το στρατηγικό ρόλο του HR. Επομένως αποτελεί μια σημαντική πρόκληση η «δημιουργία αξίας του e-HRM», όπου μέσω της τεχνολογίας θα κατορθώσει να αποδώσει την «ισχύ του HRM» ως το αποτέλεσμά του. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι προϋπόθεση αποτελεί ένα ισχυρό τμήμα HR το οποίο πρέπει να είναι ένα εξατομικευμένο, συνεπές και με ευρεία συναίνεση στον οργανισμό, ικανό να σηματοδοτήσει αξίες και χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τις απόψεις των χρηστών των υπηρεσιών του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με το πώς θα ήταν να εργάζονται για τον οργανισμό και να παρέχουν ένα ξεκάθαρο μήνυμα για τις συμπεριφορές που αναμένονται, υποστηρίζονται και ανταμείβονται.(Njoku, 2016; Nyathi & Kekwaletswe, 2023a) .

Τέλος ο περιορισμός της χρηματοδότησης αποτελούν εμπόδιο στη ψηφιοποίηση των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, καθώς στο κόστος συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη και τη συντήρηση του συστήματος αλλά και την διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων. Τα ζητήματα αυτά καθίστανται εντονότερα σε δημόσιους

οργανισμούς που βρίσκονται υπό δημοσιονομικό έλεγχο και υφίστανται πολιτικές αλλαγές.

Παράγοντες επιρροής	Προκλήσεις-Εμπόδια	
Διαχείριση της αλλαγής	• Φόβος για απώλεια δύναμης και απολύσεις. Επικέντρωση μόνο σε ζητήματα κόστους και αυτοματοποίησης • Ελλιπής επικοινωνία από τα διευθυντικά στελέχη για τα ορατά πλεονεκτήματα του συστήματος (αυξημένη αποτελεσματικότητα, ποιότητα σε επιχειρησιακά καθήκοντα) • Η ανώτατη διοίκηση μεγάλων οργανισμών με υψηλό επίπεδο συγκέντρωσης, υιοθετούν το σύστημα ανεξαρτήτως αντίστασης υπαλλήλων (δημόσιος τομέας) • Αλλαγή κουλτούρας σε γραφειοκρατικούς παραδοσιακούς οργανισμούς	Bondarouk et al., 2017; Gandhi Arora, 2017; Nyathi & Kekwaletswe, 2023a Gandhi Arora, 2017; Troshani et al., 2011; Voermans & Van Veldhoven, 2007 Omran & Anan, 2018; Troshani et al., 2011 Bondarouk et al., 2017; Gandhi Arora, 2017; Kulkarni, 2014; Okinyi et al., 2013; Ruël et al., 2004
Χρήση e-HRM	• Ευκολία χρήσης, αντίληψη χρησιμότητας, υποστήριξη χρηστών, καθυστερούν την εμπιστοσύνη και μειώνουν την αξιοπιστία του συστήματος • Η έλλειψη εκπαίδευσης για το πώς πρέπει να χρησιμοποιείται οδηγεί σε κακή χρήση του συστήματος και προκύπτουν ακούσιες συνέπειες (απογοήτευση, αποθάρρυνση) • Απρόσωπη χρήση των υπηρεσιών και απομόνωση υπαλλήλων • Διαχείριση του τεράστιου όγκου δεδομένων που παράγονται • Ασφάλεια και ιδιωτικότητα δεδομένων	Foster, 2009; Prakash Dr Prakash H & Devika A, 2018; Troshani et al., 2011; Voermans & Van Veldhoven, 2007 Al-Harazneh & Sila, 2021; Kulkarni, 2014; Nyathi & Kekwaletswe, 2023a Bondarouk et al., 2017; Kulkarni, 2014; Dr Prakash H & Devika A, 2018; Ruël et al., 2004 Kulkarni, 2014; Okinyi et al., 2013 Dr Prakash H & Devika A, 2018; Bondarouk et al., 2017; Kulkarni, 2014; Ruël et al., 2004;
Κόστος και επιχειρηματικές απαιτήσεις	• Αυξημένο κόστος (υλοποίηση, συντήρηση, εκπαίδευση), ασύμφορο για μικρές επιχειρήσεις	(Bondarouk et al., 2017; Kulkarni, 2014; Okinyi et al., 2013; Dr Prakash H &

	• Η απόδοση της επένδυσης είναι μακροχρόνια, έλλειψη ευθυγράμμιση στρατηγικής HR και του οργανισμού οδηγεί σε μειωμένα οικονομικά αποτελέσματα • Χρηματοδότηση υπό στενό δημόσιο έλεγχο και εξαρτώμενη από πολιτικές αλλαγές(δημόσιοι οργανισμοί)	Devika A, 2018; Troshani et al., 2011) (Bondarouk et al., 2017; Kulkarni, 2014; Okinyi et al., 2013; Varma Shilpa & Gopal R., 2011) (Foster, 2009; Mahima Nanda & Gurpreet Randhawa, 2020; Troshani et al., 2011)
Στρατηγικός προσανατολισμός	• Έλλειψη ισχυρού HR (εξατομικευμένο, συνεπές, με ευρεία συναίνεση) • Στελέχη HR μειωμένων τεχνικών ικανοτήτων • Μειωμένη χρήση του συστήματος και των κατάλληλων δεδομένων, με ελλιπείς πληροφορίες στρατηγικής σημασίας οδηγεί σε αποδυνάμωση του HR	Bondaruk et al 2015, Njoku 2016 (Bondarouk et al., 2017; Kaur, 2012; Njoku, 2016; Troshani et al., 2011) Njoku 2016

Πίνακας 8: Προκλήσεις – Εμπόδια e-Hrm Πηγή: Ίδια επεξεργασία

3.5 Στρατηγικός ρόλος του e-HRM

Εδώ και δεκαετίες με την έκρηξη του διαδικτύου δόθηκε έμφαση στα αποτελέσματα του μετασχηματισμού που θα επέφερε η τεχνολογία των πληροφοριών, καθώς τα δίκτυα (εσωτερικά, εξωτερικά και ο παγκόσμιος ιστός) θα επέτρεπαν σε όλους να επικοινωνούν με ελάχιστο κόστος. Ο τομέας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στο διαδίκτυο, προκάλεσε συζητήσεις σχετικά με την αξία και τη μεταμόρφωση που θα επιφέρει στη λειτουργία του HR. Σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού, (Watson Wyatt), περιέγραψαν το e-HRM ως «μια στρατηγική για όλη την επιχείρηση που χρησιμοποιεί επεκτάσιμη, ευέλικτη και ολοκληρωμένη τεχνολογία για τη σύνδεση των εσωτερικών διαδικασιών και των εργαζομένων στη γνώση απευθείας με τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού».

Οι οπτικές του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι είτε η οικονομική, η οποία συνδέεται με τη θέση στην αγορά και το εξωτερικό περιβάλλον, είτε η οπτική που συνδέεται με το εσωτερικό περιβάλλον και επικεντρώνεται σε στρατηγικούς πόρους και δυνατότητες εντός του οργανισμού. Στη δεύτερη περίπτωση η επίτευξη του

αποτελέσματος εξαρτάται από το εάν οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ταιριάζουν με την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας. Εάν δεν υπάρχει ταίριασμα, τότε είναι απίθανο να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματική στρατηγική ενός οργανισμού είναι η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού του στην οποία η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και της ικανότητας του καταλήγει σε υψηλή παραγωγικότητα και απόδοση της επιχείρησης.(Marler, 2009)

3.5.1 Στρατηγικός εταίρος

Το HR γίνεται πιο στρατηγικό όταν μετακινείται η λειτουργία του από το κυρίως διοικητικό επίπεδο στο στρατηγικό, που σημαίνει ότι ωθεί τη λειτουργία του στην υποστήριξη της εξωτερικής επιχειρηματικής στρατηγικής του οργανισμού. Η αναμενόμενη συνέπεια της εξάλειψης των διοικητικών ευθυνών είναι τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε δραστηριότητες στρατηγικής ευθυγράμμισης και να υποστηρίζουν τη διοίκηση ως στρατηγικός εταίρος. Τα εμπειρικά στοιχεία, ωστόσο, υποδηλώνουν ότι αυτό δεν γίνεται αντιληπτό αμέσως (Ruel et al. 2004)

Αν και η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και η μείωση του κόστους είναι σημαντικά παραδοτέα HR, αυτά τα αποτελέσματα από μόνα τους είναι απίθανο να συμβάλουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή μπορούν εύκολα να αντιγραφούν. Εάν οι ανταγωνιστές έχουν πρόσβαση για παράδειγμα σε λογισμικά e-HRM που υπάρχουν στην αγορά και μπορούν επίσης να προσφέρουν μείωση κόστους, τότε αυτές οι τεχνολογίες δεν οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η χρήση επομένως μόνο της τεχνολογίας και η επίτευξη αξίας μέσω του e-HRM απαιτεί περισσότερα από την απλή εστίαση στην εξοικονόμηση κόστους ως πρωταρχικό στόχο. Είναι απαραίτητη η διαμόρφωση και η προσαρμογή της εφαρμογής του e-HRM, τέτοια ώστε να υποστηρίζει καλύτερα τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Επιπλέον αν η ανώτατη διοίκηση αντιλαμβάνεται την λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως κέντρο κόστους ή η λειτουργία του HR δε θεωρείται κρίσιμο μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής η μετασχηματική λειτουργία θα είναι δύσκολη. Προκειμένου ένας οργανισμός να διαμορφώσει αποτελεσματικά το λογισμικό του e-HRM για την υποστήριξη στρατηγικών στόχων, η λειτουργία του HR πρέπει ήδη να

είναι μέρος της στρατηγικής ομάδας, ενώ η δέσμευση της διοίκησης στη στρατηγική αξία θα πρέπει να είναι ισχυρή (Marler, 2009).

Με τη μείωση του διοικητικού φόρτου, η τεχνολογία του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει τη μετατόπιση της εργασίας ανθρώπινου δυναμικού από τη συναλλαγή στη στρατηγική. Αυτός είναι ο κύριος αντίκτυπος της τεχνολογίας του HR στους ρόλους του HR. Η τεχνολογία θεωρείται από τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού ως ένας τρόπος για να αναλάβουν έναν πιο στρατηγικό ρόλο στους οργανισμούς τους. Είναι προφανές λοιπόν ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πριν από την υιοθέτηση του e-HRM υπηρετούν ως διοικητικοί εμπειρογνώμονες και ως “προωθητές” (champion) της τεχνολογίας, ενώ μετά την υιοθέτηση μετατοπίζονται από επιχειρησιακούς σε στρατηγικούς συνεργάτες του οργανισμού, συμμετέχοντας περισσότερο στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (De Alwis 2010). Το γενικό σενάριο δείχνει ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναλάβουν περισσότερες στρατηγικές ευθύνες ως αποτέλεσμα αυτού του μετασχηματισμού.

Ωστόσο, από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τα ευρήματα ήταν αντικρουόμενα καθώς δεν υπάρχουν ισχυρές αποδείξεις ότι ο ρόλος μετατοπίζεται σε έναν με νοοτροπία εστιασμένη στη στρατηγική. Για παράδειγμα, οι εταιρείες τείνουν να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως εργαλείο για την παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού παρά ως μέσο στρατηγικής και επίτευξης περισσότερων άυλων ωφελειών που προκύπτουν από τη μεγάλη και διαρκή επένδυση, ενώ η πλειονότητα των επαγγελματιών δεν γνωρίζουν τις δυνατότητες και τα αποτελέσματα του e-HRM (Marler, 2009). Άλλη μελέτη εξετάζοντας την επίτευξη του μετασχηματιστικού στόχου του e-HRM, κατέληξε ότι ενώ δεν υπήρχαν στοιχεία αλλαγής του στρατηγικού ρόλου του HR, η εισαγωγή του e-HRM διευκόλυνε τη μετατόπιση της εστίασης του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τον χρόνο που αφιερώθηκε σε διοικητικά και στρατηγικά καθήκοντα στις επιχειρήσεις (Parry & Tyson, 2011). Συνοψίζοντας υπάρχει μια συζήτηση σχετικά με το εάν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού έχουν εξελιχθεί σε στρατηγικούς εταίρους ως αποτέλεσμα του E-HRM, όπου ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν την ικανότητα του E-HRM να ανυψώσει τον ρόλο του HR, άλλοι θεωρούν ότι το E-HRM δεν έχει λειτουργήσει πλήρως ως φορέας λήψης στρατηγικών αποφάσεων στο τμήμα HR.

3.5.2 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Ένα παρόμοιο ερώτημα που ερευνήθηκε είναι εάν η χρήση περισσότερων δυνατοτήτων e-HRM εντός ενός οργανισμού έχει ως αποτέλεσμα τη συμμετοχή του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή εάν η χρήση περισσότερων δυνατοτήτων e-HRM σε έναν οργανισμό είναι το αποτέλεσμα της μεγαλύτερης συμμετοχής του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Σε μελέτη που διενεργήθηκε σε 5.665 οργανισμούς σε 32 χώρες (CRANET DATA SET- 2003-2005) παρατηρήθηκε ότι η στρατηγική εμπλοκή ανθρώπινου δυναμικού και η μεγαλύτερη ικανότητα ενός ηλεκτρονικού ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται άμεσα και αμοιβαία, όπου και οι δύο υποθέσεις ισχύουν, αλλά εξαρτώνται και από εξωτερικούς παράγοντες όπως η τεχνολογία και οι ανταγωνιστικές αγορές. Το λογισμικό HR μπορεί να έχει περιορισμένες δυνατότητες ως προς τις επιχειρηματικές συναλλαγές και την πολυπλοκότητα, αλλά μπορεί επίσης να περιοριστούν οι προσδοκίες του, ανάλογα με τη ευκολία ή την πρόθεση χρήσης των διευθυντών των εργαζομένων. Επίσης το εξωτερικό περιβάλλον των αγορών επηρεάζει τη διαχειριστική στρατηγική. Έτσι σε χώρες όπου υπάρχουν ισχυρή εργασιακή νομοθεσία, συνδικάτα και εργασιακοί κανόνες περιορίζεται το στρατηγικό πεδίο των πρακτικών HRM, όπου λόγω συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τις συνδικαλιστικές συμβάσεις δεν θα προκαλέσει τη βελτίωση των στρατηγικών αποτελεσμάτων(Γαλλία). Αντίθετα σε χώρες όπου το θεσμικό περιβάλλον είναι χαλαρό (laissez-faire) με πιο ελεύθερη αγορά φαίνεται πιο πιθανό το e-HRM να είναι το αποτέλεσμα στρατηγικής λήψης αποφάσεων ή διαμόρφωσης στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό (Αμερική). Σε πιο ελεύθερες οικονομίες η στρατηγική HR λειτουργεί προδραστικά, ενώ σε πιο αυστηρό περιβάλλον λειτουργεί αντιδραστικά (Marler & Parry, 2016).

Σε μεταγενέστερη μελέτη από αντίστοιχο αριθμό επιχειρήσεων (CRANET DATA SET- 2014-2015) διερευνήθηκε η δυνατότητα που παρέχει η τεχνολογία (υλικό, λογισμικού και ηλεκτρονικών πόρων δικτύωσης) στην ανάπτυξη και εκτέλεση εργασιών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και στη διαχείριση ανθρώπων. Κατέληξε σε μια κατηγοριοποίηση τεσσάρων συστάδων, όπου αναζήτησε κάποια χαρακτηριστικά της κατηγοριοποίησης μεταξύ των οποίων και το στρατηγικό προσανατολισμό. Έτσι το 33% είχε υιοθετήσει ένα ενοποιημένο ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αφορούσε μεγάλους

οργανισμούς όπου ο στρατηγικός προσανατολισμός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ήταν προϋπόθεση. Αντίθετα το 20% των επιχειρήσεων δεν είχαν ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αφορούσε μικρές επιχειρήσεις με χαμηλό επίπεδο στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπου τόσο η λειτουργία του HR δεν συμμετέχει στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου όσο και η αξία των συστημάτων e-HRM δεν υποστηρίζεται επαρκώς. Το υπόλοιπο ποσοστό αφορούσε μεσαίες επιχειρήσεις που δεν χαρακτηρίζονταν από μια πραγματική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και η υιοθέτηση του e-HRM ήταν με εστίαση είτε προς το τμήμα HR(27%) είτε προς το τμήμα πληροφορικής(13%), χωρίς όμως να υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους, με κατάληξη να χρησιμοποιείται για κάποιες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς ευθυγράμμιση με ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους, απλώς για να διευκολύνει ορισμένες δραστηριότητες. Επομένως φάνηκε ότι υιοθέτηση ενός ηλεκτρονικού συστήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο διαδεδομένη μεταξύ των μεγάλων οργανισμών όπου ο σαφής στρατηγικός προσανατολισμός της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι προαπαιτούμενο και η αποτελεσματική χρήση του συνεισφέρει στην επιχειρηματική επιτυχία (Galanaki et al., 2019).

Ο στρατηγικός ρόλος του e-HRM δεν αφορά μόνο την απελευθέρωση των στελεχών του ανθρώπινου δυναμικού από εργασίες ρουτίνας και διοικητικού φόρτου, ώστε να ασχοληθούν με περισσότερες στρατηγικές δραστηριότητες, καθώς από μόνο του μπορεί να μην είναι αρκετό για να γίνει πραγματικότητα. Το e-HRM παρέχει την ευκαιρία για τον Μετασχηματιστικό/Στρατηγικό ρόλο ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνοντας τον στρατηγικό του προσανατολισμό, δηλαδή παρέχοντας στο HR στρατηγικά κατάλληλες πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό ώστε να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα HRM και IT του e-HRM(Njoku, 2016).

3.5.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Εάν η χρήση του ηλεκτρονικού ανθρώπινου δυναμικού από έναν οργανισμό εξελιχθεί σε μια ικανότητα να αποκτήσει σημαντικούς ανθρώπινους πόρους και σε συνδυασμό με την τεχνολογία να παράγει επιχειρηματική γνώση, να προωθεί την ανταλλαγή πληροφοριών και να δημιουργεί καινοτόμες απαντήσεις σε ανταγωνιστικές αγορές, τότε μπορεί να παράγει αξία. Με άλλα λόγια, το σύστημα e-HRM όταν διαμορφώνεται ως ένας συνδυασμός πόρων τεχνολογίας πληροφοριών που βασίζονται στο Διαδίκτυο, ανθρώπινου δυναμικού με γνώσεις, δεξιότητες και

εμπειρία που διευκολύνουν την οργανωτική ευελιξία, τη μάθηση και την καινοτομία, αποτελεί την προστιθέμενη αξία που μπορεί να δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Marler, 2009). Σε αυτό το πλαίσιο, το e-HRM αναμένεται επομένως να υλοποιήσει και να ενεργοποιήσει τις στρατηγικές και τις πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύουν στην ενθάρρυνση της αποτελεσματικής διαχείρισης και της ανάπτυξης των ατόμων που εργάζονται στους οργανισμούς (Njoku & Ebie, 2015). Υπό αυτή την έννοια, αναμένεται ότι εάν το e-HRM χρησιμοποιηθεί κατάλληλα ως χρήσιμο εργαλείο για την υποστήριξη της γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης, αυτό θα οδηγήσει στη δημιουργία πολύτιμων, σπάνιων και αμίμητων ικανοτήτων που απαιτούνται για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και βιώσιμης επιχειρηματικής απόδοσης(Njoku Ebie,2015). Οι πρακτικές του HR όπως η πρόσληψη εξαιρετικά ικανών και εξειδικευμένων ατόμων, η διαχείριση της απόδοσης και η μάθηση μέσω ενός ηλεκτρονικού συστήματος επηρεάζουν θετικά την επιχειρησιακή βιωσιμότητα (Alkhodary, 2021), καθώς δημιουργεί ένα ικανό ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο μπορεί να διαφοροποιήσει έναν οργανισμό και να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές και άλλες δραστηριότητες ηλεκτρονικού ανθρώπινου δυναμικού (επιλογή, αποζημίωση, ανάπτυξη) αναβαθμίζουν τεχνολογικά τον οργανισμό κι ενισχύουν την απόδοση τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων (Shah et al., 2020).

Η δυνατότητα της τεχνολογίας των πληροφοριών που επιτρέπει την ενοποίηση όλων των διαδικασιών και πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού παρέχει την ευκαιρία στους οργανισμούς να συντονίσουν και να βελτιστοποιήσουν πληροφορίες ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την καθοδήγηση οργανωτικών αποφάσεων προς διευκόλυνση της επιχειρηματικής επιτυχίας. Έτσι το e-HRM μπορεί να ενισχύει την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού και να διασφαλίζει ότι οι οργανισμοί έχουν ανθρώπους με κίνητρα που είναι αφοσιωμένοι στους οργανωτικούς στόχους και πρόθυμοι να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους για τη δημιουργία της διαφοροποίησης που θα επιτρέψει στους οργανισμούς να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πέρασμα του χρόνου (Njoku, 2016).

3.6 Πρακτικές ηλεκτρονικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική δημόσια διοίκηση

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα παρουσιάζει μια εξέλιξη τα προηγούμενα χρόνια που σημαίνει ότι έχει αναγνωρίσει τα σημαντικά οφέλη της στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2015 με βάση τα στοιχεία του CRANET, όπου συμμετείχαν 188 μεγάλες επιχειρήσεις εκ των οποίων το 14% αφορούσε οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, έδειξε ότι το HR αποτελεί παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Βασικοί λόγοι της αναβάθμισης του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει η διαχείριση του προσωπικού είναι η εκμετάλλευση του κατάλληλου προσωπικού με δεξιότητες και κίνητρα, η συμμετοχή των στελεχών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση των επιχειρήσεων και οι σύγχρονες τεχνικές που μπορούν να προσδώσουν αξία στους οργανισμούς (ανταμοιβές, συμμετοχή κι επικοινωνία, συστήματα απόδοσης). Αν και το ποσοστό συμμετοχής του δημόσιου στο δείγμα είναι μικρό, παρ' όλα αυτά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ακολουθεί την τάση των ιδιωτικών επιχειρήσεων έστω και με πιο αργούς ρυθμούς. Ο ρόλος των στελεχών του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με την έρευνα θα βοηθήσει στην “αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία”, ενώ κρίνεται απαραίτητη η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας μας, που είναι από τα πλέον εκπαιδευμένα στην Ευρώπη (Παπαλεξανδρή N et al., 2016.). Έτσι η εισαγωγή της τεχνολογίας είναι αναπόφευκτη αλλά κι επιβεβλημένη προκειμένου να ενισχυθούν τ' αποτελέσματα που θα βελτιώσουν την απόδοση ενός οργανισμού. Στην Ελλάδα αν και δεν υπάρχει κάποιο κεντρικό σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων και οι δημόσιες υπηρεσίες προαιρετικά αναπτύσσουν εσωτερικά τέτοια συστήματα πληροφορικής υλοποιούνται ενιαίες πρακτικές καταγραφής, πληρωμής, επιλογής και εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων.

3.6.1 Απογραφή Ανθρώπινου Δυναμικού

Το πρώτο εγχείρημα ηλεκτρονικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο έγινε το 2010, με τη θεσμοθέτηση της απογραφής όλων των εργαζόμενων στις υπηρεσίες του, καθώς και των οργανισμών Τοπικής

Αυτοδιοίκησης με οποιαδήποτε έμμισθη σχέση (Ν.3845/2010). Δημιουργήθηκε μια κεντρική βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, για την τήρηση στοιχείων όλων των απασχολούμενων, για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και γενικά για την άσκηση πολιτικής του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από το Υπουργείο Εσωτερικών, η οποία αποτελεί το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού⁹.

Στη πλατφόρμα ο διευθυντής προσωπικού κάθε φορέα είναι υποχρεωμένος αφού πιστοποιηθεί να καταχωρίσει στοιχεία των εργαζομένων που απασχολούνται να εισαγάγει ή να διαγράψει υπαλλήλους, να εκδώσει βεβαιώσεις, να ορίσει ρόλους και να αποθηκεύσει κάθε ενέργεια. Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα προσωποποιημένης πληροφόρησης, καταχώρησης και άντλησης στοιχείων και αποτελεσμάτων αξιολόγησης, επιλογής θέσεων σύμφωνα με τα προσόντα και τις δεξιότητές του, βελτίωσης της θέσης του και αξιοποίησης του σε άλλη κενή θέση εντός ή εκτός του ίδιου φορέα, δίνοντάς του έτσι την ευκαιρία για παρακίνηση, προσωπική ικανοποίηση και εξέλιξη. Ταυτόχρονα οι περιγραφές των θέσεων μπορούν να αναδείξουν έναν οργανισμό σε ελκυστικό χώρο εργασίας, ενώ το σύστημα μπορεί να λειτουργήσει και ως ένα εργαλείο παρακολούθησης και προγραμματισμού του προσωπικού για τον κάθε φορέα. Περιλαμβάνει τις εξής επιλογές:

- Προσωπικά στοιχεία, όπου καταγράφονται πληροφορίες των υπαλλήλων, (τίτλοι σπουδών, φορέας απασχόλησης, προϋπηρεσία, οικ. κατάσταση) , τα οποία επικαιροποιούνται απ' το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού ενώ οι υπάλληλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση και να ελέγχουν τα στοιχεία τους.
- Κινητικότητα, όπου καταγράφονται οι κενές θέσεις της δημόσιας διοίκησης, υποβάλλονται οι αιτήσεις απόσπασης ή μετάταξης των δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με το νόμο του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (Ν.4440/2016).
- Αξιολόγηση όπου καταχωρούνται οι φόρμες αξιολόγησης από τους αξιολογούμενους και τους προϊσταμένους καθώς και τα αποτελέσματα

⁹ <https://www.apografi.gov.gr/>

αυτών, αν και η διαδικασία αξιολόγησης βρίσκεται πλέον σε περίοδο αλλαγής (N.4940/2022) από το ερχόμενο έτος μέσω στοχοθεσίας και απόδοσης.

- Επισκόπηση Φορέων, όπου αποτυπώνονται τα οργανογράμματα των υπηρεσιών, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας κάθε διεύθυνσης και τμήματος, όπως και ποιες θέσεις καλύπτονται, είναι δεσμευμένες ή παραμένουν κενές.
- Πιστοποίηση νέων διευθυντών Προσωπικού των φορέων καθώς επίσης και επιβεβαίωση κωδικού πρόσληψης ενός εργαζομένου

Επίσης μέσω Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος εδώ και ένα χρόνο παρέχεται πλέον η δυνατότητα προβολής και άντλησης στατιστικών στοιχείων ελεύθερα προσβάσιμα στους πολίτες, με διαδραστική απεικόνιση, γραφήματα και συγκριτική αποτύπωση δεδομένων με πολλαπλά φίλτρα, αξιοποιώντας λογισμικό απεικόνισης δεδομένων (Business Intelligence). Τέλος το μητρώο αυτό χρησιμοποιείται από τη Δημόσια Διοίκηση μέσω διαλειτουργικότητας προκειμένου να επιτρέπεται η πρόσβαση εξουσιοδοτημένων χρηστών σε Πληροφοριακά Συστήματα του δημοσίου, όπως το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και η Ηλεκτρονική συνταγογράφηση.

3.6.2 Μισθοδοσία προσωπικού

Το ίδιο έτος, το 2010, μαζί με το μητρώο μισθοδοτούμενων του Ελληνικού δημοσίου έγινε η θεσμοθέτηση της ηλεκτρονικής διαχείρισης της μισθοδοσίας του προσωπικού των δημόσιων οργανισμών, η Ενιαία Αρχή Πληρωμών¹⁰, με σκοπό οι αμοιβές να γίνονται από ενιαίο φορέα, με διασταύρωση στοιχείων μητρώων του Ελληνικού Δημοσίου (N.3845/2010). Στόχος του συστήματος είναι η αξιοποίηση στοιχείων της μισθοδοσίας ώστε να υποστηρίζονται δημοσιονομικές και μισθολογικές πολιτικές, να παρέχονται οδηγίες και συντονισμός για την έγκυρη και έγκαιρη εκτέλεση των πληρωμών, να ενισχύεται η διαφάνεια και να αποφεύγονται ή να διορθώνονται λανθασμένα δεδομένα, δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα προσωποποιημένης πληροφόρησης στους μισθοδοτούμενους στα εκκαθαριστικά της μισθοδοσίας τους.

¹⁰ <https://www.gsis.gr/dimosia-dioikisi/pliromes-eispraxeis/eap>

3.6.3 Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή του προσωπικού στον ευρύτερο χώρο του δημόσιου τομέα γίνεται μέσω της Ανεξάρτητης Αρχής Επιλογής Προσωπικού¹¹ (Ν.2190/1994), η οποία εκτός της διενέργειας των διαγωνισμών (γραπτοί, αντικειμενικά κριτήρια, συνέντευξη, πρακτική δοκιμασία-τεστ) έχει ευθύνη για τον έλεγχο της νομιμότητας των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού που διεξάγουν φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα (ΝΠΙΔ-ΟΤΑ) και τον έλεγχο παράνομων προσλήψεων. Τα προηγούμενα χρόνια η λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π υποστηρίχθηκε από πόρταλ στο οποίο οι υποψήφιοι μπορούν να ενημερωθούν για τις προκηρύξεις των θέσεων του δημοσίου, ενώ παρέχονται ηλεκτρονικές υπηρεσίες στους χρήστες που περιλαμβάνουν ηλεκτρονικό μητρώο (προσωπικά στοιχεία, εκπαίδευση, δεξιότητες, προϋπηρεσία), υποβολή αιτήσεων- ενστάσεων, υπολογισμό της μοριοδότησης υποψηφίου βάσει των προσόντων του και παρακολούθηση αποτελεσμάτων των διαγωνισμών. Οι υποψήφιοι μέσω του ηλεκτρονικού αρχείου μπορούν ν' αποθηκεύουν τα απαραίτητα έγγραφα άπαξ και να τα υποβάλλουν ηλεκτρονικά όταν απαιτείται αντλώντας τα απ' τον ατομικό φάκελο. Το πόρταλ επικοινωνεί με το μητρώο Πολιτών προκειμένου να ανασύρει αυτόματα δεδομένα γέννησης και οικογενειακής κατάστασης, με το μητρώο του ΕΦΚΑ για βεβαιώσεις προϋπηρεσίας, με το μητρώο της ΔΥΠΑ για στοιχεία ανεργίας και με την εφαρμογή του ηλεκτρονικού παράβολου, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και διασφαλίζοντας την εγκυρότητα των στοιχείων. Το εξελιγμένο Πληροφοριακό Σύστημα μπορεί να διαχειρίζεται τον ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό αιτήσεων και δικαιολογητικών που υποβάλλονται ηλεκτρονικά από τους υποψηφίους που συμμετέχουν στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού, προσφέροντας καλύτερο χρόνο απόκρισης, αμεροληψία και διαφάνεια. Για την βελτίωση της απόδοσης και στα πλαίσια ενδυνάμωσης του ΑΣΕΠ βρίσκονται σε εξέλιξη δράσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό με απλούστευση και εκσυγχρονισμό διαδικασιών.

3.6.4 Εκπαίδευση προσωπικού

Η εκπαίδευση του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών γίνεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης¹², που αποτελεί τον εθνικό

¹¹ <http://www.asep.gr/>

¹² <https://www.ekdd.gr/>

φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Το ΕΚΔΔΑ περιλαμβάνει την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης η οποία πραγματοποιεί μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών με αποστολή την εκπαίδευση εξειδικευμένων επιτελικών στελεχών για τη στελέχωση της κεντρικής διοίκησης, της κρατικής περιφερειακής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Υποστηρίζονται ηλεκτρονικές υπηρεσίες για τους εργαζόμενους, που αφορούν την ενημέρωση επιμορφωτικών προγραμμάτων (ΙΝ.ΕΠ), την υποβολή αιτήσεων των ενδιαφερομένων, την αξιολόγηση των προγραμμάτων, επιμορφωτικό υλικό και προγράμματα πιστοποίησης ψηφιακών δεξιοτήτων. Διαθέτει εκπαιδευτική πλατφόρμα για τους σπουδαστές, πλατφόρμα ασύγχρονης εκπαίδευσης, υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης εξ' αποστάσεως, παρέχει ηλεκτρονική βιβλιοθήκη και ψηφιακό αποθετήριο. Εκτός από τους υπαλλήλους ο ιστότοπος του ΕΚΔΔΑ προσφέρει υπηρεσίες για τους φορείς προκειμένου να εντοπίσουν εκπαιδευτικές ανάγκες, να υποβάλουν αιτήματα επιμόρφωσης και να αναζητήσουν πιστοποιητικά των υπαλλήλων τους. Το ΕΚΔΔΑ συνεργάζεται με το φορέα γαλλικού Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης και με άλλους εκπαιδευτικούς φορείς εντός και εκτός Ελλάδας και διοργανώνει ημερίδες διαλέξεις και θερινή ακαδημία. Με δράσεις επιμόρφωσης, συνεργασίας, ενδυνάμωσης δεξιοτήτων και μεταφοράς τεχνογνωσίας στους νεότερους (mentoring) , επιδιώκεται η σύνδεση των ετήσιων σχεδίων δράσης με τα ετήσια σχέδια εκπαίδευσης ανά φορέα, δίνεται έμφαση στο πραγματικό αποτέλεσμα για τη Δημόσια Διοίκηση και αξιοποιεί τη καινοτομία για τη διοικητική ικανότητα των υπηρεσιών και των δεξιοτήτων.

3.6.5 Νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού

Στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα που επιχειρείται εδώ και αρκετά χρόνια, η Ευρωπαϊκή Ένωση κατεύθυνε τα κράτη μέλη στην αποτελεσματική χρήση των περιορισμένων πόρων ώστε οι χώρες να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών τους. Οι διοικήσεις της ΕΕ οφείλουν να βελτιώσουν τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού τους και να συγκροτήσουν συστήματα ανθρώπινων πόρων που προωθούν ευκαιρίες μάθησης και επαγγελματικής εξέλιξης. Έτσι στο επιχειρησιακό σχέδιο

«Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014-2020» της Ελλάδας το 2018 εντάχθηκε το έργο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS), το οποίο χρηματοδοτείται στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ, από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και

από Εθνικούς Πόρους. Σήμερα βρίσκεται σε εξέλιξη ανάπτυξης το νέο HRMS, μία διαδικτυακή πλατφόρμα για το σύνολο της δημόσιας διοίκησης υπό τη διαχείριση του υπουργείου Εσωτερικών, η οποία θα συλλέγει, θα επικοινωνεί με άλλα συστήματα του Δημοσίου (π.χ. ΑΣΕΠ) και θα επεξεργάζεται τα δεδομένα περίπου 3.537 φορέων και 9.131 διαχειριστών. Το νέο αυτό σύστημα θα βελτιώσει περισσότερο τη λειτουργία της «Απογραφής», του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας και τη διαδικασία της ηλεκτρονικής αξιολόγησης. Παράλληλα θα εμπλουτιστεί με περισσότερες δυνατότητες, όπως η καταγραφή και η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, η διαχείριση προσλήψεων, αδειών και ωραρίου του προσωπικού, οι προαγωγές και επιλογές προϊσταμένων, οι πειθαρχικές διαδικασίες, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και οι υπηρεσίες εκπαίδευσης, πληροφορίες υπαλλήλων, όπως ώρα προσέλευσης και αποχώρησης από την υπηρεσία του, οι απουσίες του, οι άδειες, κ.α., καθώς και παρακολούθηση προαγωγών, τοποθετήσεων προϊσταμένων, στοχοθεσίας, αξιολόγησης και πειθαρχικών διαδικασιών.

Οι δημόσιοι φορείς και οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης είτε δε διαθέτουν κάποια εφαρμογή, είτε είναι υποτυπώδης, είτε χρησιμοποιούν δικό τους σύστημα θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν το ΣΔΑΔ το οποίο θα παρέχεται ως υπηρεσία (Software as a Service). Όσοι αποφασίσουν να διατηρήσουν τις εφαρμογές που έχουν θα πρέπει υποχρεωτικά να παρέχουν δεδομένα προς το ΣΔΑΔ αναφορικά με τη κατάσταση του προσωπικού τους. Έτσι στο καινούριο σύστημα θα συγκεντρώνονται δεδομένα οργάνωσης και προσωπικού των Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης και θα δίνεται η δυνατότητα παραγωγής επιτελικών αναφορών. Η συνεισφορά του θα είναι σίγουρα σημαντική καθώς εκτός των άλλων πλεονεκτημάτων θα αποτελέσει βασικό μέσο χάραξης και εφαρμογής πολιτικής.

3.7 Λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού

Σήμερα, πολλές εταιρείες σε όλο το κόσμο, ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα, μετατρέπουν τις παραδοσιακές τους δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού σε πρακτικές ηλεκτρονικής διαχείρισης, διότι έχουν κατανοήσει ότι οι υποδομές της πληροφορικής περιορίζουν τον χρόνο και το κόστος τους, βελτιώνουν την ποιότητα και φέρνουν την ευελιξία με την καινοτομία. Οι δημόσιοι οργανισμοί ακολουθώντας την φιλοσοφία του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ δανείζονται μεθόδους διοίκησης από τον ιδιωτικό τομέα ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Είναι

επομένως ευρέως αντιληπτό το συμφέρον τους να εντάξουν πρακτικές ηλεκτρονικής διοίκησης των εργαζομένων, με τις ανάλογες προσαρμογές καθώς έχουν διαφορετικό εξωτερικό περιβάλλον και ο σκοπός τους προσανατολίζεται περισσότερο στη παροχή υπηρεσιών στον πολίτη. Ο εξορθολογισμός στη χρήση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να μειώσει το κόστος ενός δημόσιου φορέα, ιδιαίτερα όταν υπάγεται σε δημοσιονομικό έλεγχο, να αποφέρει καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην προσωπική και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Βασικές δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού μέσω των λειτουργιών του e-HRM είναι η ηλεκτρονική διαχείριση προσωπικού για επιλογή, πρόσληψη αποχώρηση, τοποθέτηση, κατάρτιση, αξιολόγηση απόδοσης, αποζημίωση, προαγωγή, προσωπικό αρχείο και άδειες. Έτσι μπορούμε να δούμε τα εξής πεδία:

- **Πρόσληψη κι επιλογή** (επιλογή προσωπικού)

Ο όρος ηλεκτρονική πρόσληψη σημαίνει τη διαδικασία εύρεσης και πρόσληψης του υποψηφίου με τα καλύτερα προσόντα (εντός ή εκτός ενός οργανισμού) για μια θέση εργασίας, έγκαιρα και οικονομικά αποδοτικό τρόπο (Bhupendra & Swati, 2015, cited in Chuks Okolie & Irabor, 2017). Η προσέλκυση και η επιλογή είναι δύο βασικές πτυχές της πρόσληψης που χτίζουν την ικανότητα παροχής δημόσιας υπηρεσίας: χωρίς αποτελεσματικές στρατηγικές για την προσέγγιση των υποψηφίων, οι διαδικασίες πρόσληψης θα υποφέρουν από έλλειψη ποιότητας και πλήθους υποψηφίων. Και χωρίς τακτικές αναθεωρήσεις, οι διαδικασίες επιλογής κινδυνεύουν να μην συμβαδίζουν με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις δεξιοτήτων (ΟΟΣΑ, 2021)¹³. Η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η ανάλυση των απαιτήσεων εργασίας, η προσέλκυση υποψηφίων, ο έλεγχος των αιτούντων, η πρόσληψη και η υποδοχή του νέου υπαλλήλου στον οργανισμό. Η ηλεκτρονική πρόσληψη είναι η πρακτική της χρήσης του διαδικτύου για εργασίες που σχετίζονται με την αναζήτηση, την προσέλκυση, την αξιολόγηση, τη συνέντευξη και την πρόσληψη νέων υπαλλήλων (Chuks Okolie & Irabor, 2017). Η τεχνολογία διευκολύνει τη πρόσβαση σε πληροφορίες, ώστε να προσελκύσει ικανούς και ταλαντούχους υποψηφίους αυξάνοντας την πιθανότητα

¹³ <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/87b29c7den/index.html?itemId=/content/component/87b29c7den#>

να βρεθεί ο καταλληλότερος υπάλληλος. Μπορεί μια εταιρεία να αναζητήσει ταλέντα σε ευρύτερη γεωγραφική περιοχή και να προσεγγίσει μεγαλύτερο φάσμα αιτούντων, ώστε να έχουν έναν επαρκή αριθμό πιθανών υποψηφίων για να επιλέξουν μεταξύ τους. Επίσης δίνεται η δυνατότητα στις εταιρείες να δημιουργήσουν μια βάση δεδομένων με κατάλληλους υποψηφίους από προηγούμενους αιτούντες, που θα μπορούσαν να είναι κατάλληλοι σε μία μελλοντική θέση. Μερικές πιθανές προκλήσεις της ηλεκτρονικής πρόσληψης περιλαμβάνουν τη διάκριση μεταξύ χρηστών με δεξιότητες διαδικτύου και χωρίς, τεράστιο όγκο υποψηφίων χωρίς προσόντα και χαμηλής ποιότητας, μη φιλικά προς τον χρήστη εργαλεία και έλλειψη προσωπικής επαφής (Mat Zin et al., 2016).

Ωστόσο οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα δεν μπορεί να εφαρμοστούν κατά τον ίδιο τρόπο στο δημόσιο. Η ευελιξία δεν είναι η ίδια στους δημόσιους φορείς οι οποίοι είναι περισσότερο γραφειοκρατικοί και δεσμεύονται από το νόμο με συγκεκριμένες διαδικασίες, χωρίς η πρόσληψη να εξαρτάται από προσωπική άποψη που διαμορφώνει ένας διευθυντής προσωπικού. Ο ΑΣΕΠ που είναι ο φορέας επιλογής προσωπικού στο Ελληνικό δημόσιο, παραμένει το πιο εξέχον χαρακτηριστικό του επίσημου συστήματος προσλήψεων και η αυτονομία του κατοχυρώθηκε θεσμικά, απολαμβάνοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών σε μεγάλο βαθμό. Περιλαμβάνει ηλεκτρονικές διαδικασίες ανακοίνωσης προκηρύξεων, υποβολής αιτήσεων, ατομικού φακέλου και επεξεργασίας. Το μεταβαλλόμενο νομικό περιβάλλον, οι χρονοβόρες διαδικασίες, η ακαμψία, οι δυσκολίες στην κατανόηση συμπλήρωσης και υποβολής των αιτήσεων αποτελούν προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν και να βελτιώσει την ικανότητα του να λειτουργεί αποτελεσματικά (Vyzirgiannakis, 2018). Οι διαδικασίες επιλογής παραμένουν χρονοβόρες, όχι μόνο λόγω υποχρεωτικών αυστηρά καθορισμένων σταδίων, αλλά και λόγω του μεγάλου πλήθους των αιτήσεων που δέχεται αφού το δημόσιο αποτελεί έτσι κι αλλιώς έναν ελκυστικό εργοδότη. Αυτό έχει ένα ακόμα μειονέκτημα: υποψήφιοι με καλύτερη αξιολόγηση δεν αποδέχονται τελικά τη θέση καθώς μέχρι την οριστικοποίηση των αποτελεσμάτων έχουν ήδη αναζητήσει αλλού εργασία. Προς την κατεύθυνση προγραμματισμού των προσλήψεων μόνιμου, αορίστου χρόνου και εποχικού προσωπικού, αυτός πλέον γίνεται σε ετήσια βάση με ενιαία ψηφιακή διαδικασία υποβολής των αιτημάτων και διασύνδεση της Απογραφής με την Εργάνη. Ένα στρατηγικό εργαλείο με όρους τεχνητής νοημοσύνης πρόκειται να υλοποιηθεί στα

επόμενα δύο χρόνια, το οποίο με κριτήρια τα αιτήματα στελέχωσης των φορέων, τα ψηφιακά οργανογράμματα, ιστορικά δεδομένα και περιορισμούς προτίμησης θα διαμορφώσει την καλύτερη δυνατή ισορροπία μεταξύ νέων προσλήψεων και της εσωτερικής αγοράς εργασίας. Προκειμένου να επιταχυνθούν οι διαδικασίες επιλογής αλλά και από την ανάγκη αξιολόγησης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών (Ν. 4765/2021), καθιερώθηκε γραπτός διαγωνισμός κάθε δύο χρόνια και σύγχρονα κέντρα αξιολόγησης δεξιοτήτων, όπου δημιουργείται μια δεξαμενή υποψηφίων για την άμεση στελέχωση των υπηρεσιών. Οι επιτυγχόντες μπορούν να συμμετέχουν σε προκηρύξεις πλήρωσης θέσεων δηλώνοντας απλώς την προτίμησή τους σε εκείνες ανάλογες των τυπικών προσόντων τους. Η επιλογή του κατάλληλου προσώπου στην κατάλληλη θέση θα καταστήσει τη δημόσια διοίκηση πιο αποτελεσματική και αποδοτική.

- **Ανάπτυξη κι Εκπαίδευση** (επιμόρφωση, άδειες εκπαίδευσης και εξετάσεων)

Η ανάπτυξη αφορά τη διασφάλιση ότι η ικανότητα και οι δυνατότητες ενός ατόμου αυξάνονται και υλοποιούνται μέσω της παροχής μαθησιακών εμπειριών ή μέσω της αυτοδιαχειριζόμενης μάθησης, με τη οποία ένα άτομο αποκτά και αναπτύσσει νέες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, συμπεριφορές και στάσεις. Η εκπαίδευση είναι η χρήση συστηματικών και προγραμματισμένων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων για την προώθηση της μάθησης. Η μάθηση μπορεί να είναι άτυπη, δηλ. γνώσεις που αποκτώνται μέσω της εμπειρίας. Στον αντίποδα η τυπική όμως μάθηση, που είναι σχεδιασμένη και οργανωμένη, είναι αυτή που δομείται με εκπαιδευτικά προγράμματα και αποτελείται από οδηγίες και πρακτική, η οποία θα ενδυναμώσει τη βιωματική μάθηση. Είναι η συστηματική εκπαίδευση που τελικά δεν θ' αφήσει τον εργαζόμενο σε τυχαίους δρόμους.

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση παρέχει και υποστηρίζει τη μάθηση μέσω υπολογιστή και διαδικτυακής τεχνολογίας για να βοηθήσει την ατομική απόδοση και ανάπτυξη. Λαμβάνει χώρα όταν είναι περισσότερο απαραίτητο και βολικό, ακριβώς στο χρόνο που πρέπει και όχι επειδή έτυχε, εστιάζοντας στον εκπαιδευόμενο και σε συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους που ταιριάζουν στις μαθησιακές ανάγκες ενός ατόμου. (Armstrong Michael, 2009). Η εκπαίδευση με ηλεκτρονικά μέσα είναι χαμηλότερου κόστους απ' την παραδοσιακή μέθοδο, ενώ περιλαμβάνει πολλά είδη πηγών (βίντεο, ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες, περιεχόμενο ιστότοπου, εικονικές τάξεις) όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν αυτο-μάθηση με ή χωρίς εκπαιδευτή. Έτσι η

τεχνολογία στην εκπαίδευση αποτελεί έναν πολύ πιο γρήγορο, οικονομικό και ευέλικτο τρόπο μάθησης, που κερδίζει έδαφος και τον προτιμούν αρκετοί οργανισμοί, ιδιαίτερα όσοι απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων (Alhooti & Anto, 2020). Εν τούτοις η ηλεκτρονική εκπαίδευση θα πρέπει να έχει ένα σωστό σχεδιασμό ώστε να παρακινεί τους εργαζομένους, να μην καταλήγει σε μάθηση μονολόγου που μειώνει το ενδιαφέρον και να μην δημιουργεί την αίσθηση της απομόνωσης χωρίς αλληλεπίδραση. Η μάθηση θα πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία ώστε οι υπάλληλοι να παραμένουν ενημερωμένοι και να εκμεταλλεύονται τις δεξιότητές τους σε όλη τη διάρκεια της καριέρας τους. Η ανάπτυξη άλλωστε είναι κι αυτή μια μακροχρόνια διαδικασία η οποία μέσω της μάθησης συνεπάγεται προσωπική ικανοποίηση, αυτοπραγμάτωση και πρόοδο στην καριέρα με την καθοδήγηση και την ενθάρρυνση του διευθυντή (Mwangi et al., 2019). Αντίστοιχα τα στελέχη αναπτύσσουν τις ικανότητές τους ώστε να έχουν τη δυνατότητα να καθοδηγούν και να λαμβάνουν αποφάσεις με σωστό τρόπο, να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις, να αντιλαμβάνονται τις συμπεριφορές και να ενθαρρύνουν την καινοτομία.

Στην Ελλάδα οι δημόσιοι οργανισμοί πραγματοποιούν την εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω του ΕΚΔΔΑ, όπως η εισαγωγική εκπαίδευση, επιμορφωτικά σεμινάρια σε διάφορα πεδία (δυνατότητα μέχρι δύο το εξάμηνο), workshops και ημερίδες. Οι φορείς σε συνεργασία με ιδιωτικά κέντρα δίνουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε σεμινάρια, συνέδρια και εργασίες κέντρων ερευνών και θα υλοποιηθεί δράση για την ανταλλαγή στελεχών του δημοσίου με χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια εκπαιδευτικών επισκέψεων. Επίσης από τη νομοθεσία προβλέπονται διευκολύνσεις για την παρακολούθηση προγραμμάτων, σεμιναρίων υπηρεσιακής εκπαίδευσης και μεταπτυχιακών σπουδών, τις οποίες οι προϊστάμενοι οφείλουν να αποδέχονται και να μην δημιουργούν πλασματικά εμπόδια. Επιπλέον στον πρόσφατο νόμο περί αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων (Ν.4940/2022 αρ.16) καθιερώθηκε ο σύμβουλος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την υποστήριξη δράσεων ανάπτυξης των εργαζομένων και θα αποτελεί το σύνδεσμο με τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών για ζητήματα που αφορούν την αξιολόγηση, τα σχέδια ανάπτυξης, τη διαδρομή καριέρας και μάθησης του προσωπικού. Επίσης οριοθετήθηκε νομοθετικά το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων (Ν.4940/2022 αρ.2), το οποίο θα λαμβάνεται υπόψη στην αναβάθμιση των προσόντων του προσωπικού με την υλοποίηση ανάλογων προγραμμάτων

κατάρτισης από το ΕΚΔΔΑ. Παράλληλα σχεδιάζεται ένα ηλεκτρονικό εργαλείο με ορίζοντα το 2025, όπου θα υπάρχει εξατομικευμένη πληροφόρηση για τις δυνατότητες επαγγελματικής σταδιοδρομίας, σε θέσεις που αντιστοιχούν στα ατομικά προσόντα ενός εργαζόμενου ώστε να υπάρχει η ανάλογη εξέλιξη, καθώς επίσης και συγκεκριμένη εκπαίδευση για στελέχη ηγεσίας. Η ενίσχυση των ικανοτήτων και της τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται επιτακτική προκειμένου ν' αξιοποιείται η γνώση για την ανάπτυξη του επαγγελματισμού, την αποτελεσματική λειτουργία του δημοσίου και την ποιοτική εξυπηρέτηση του κοινού.

- **Ανταμοιβή και κίνητρα** (αποδοχές, παροχές ασφάλισης, παροχές αδειών, ηθική ανταμοιβή, αξιολόγηση)

Οι ανταμοιβές στο ανθρώπινο δυναμικό αναφέρονται στους μισθούς, τα χρηματικά και μη χρηματικά προνόμια που παρέχονται στους εργαζόμενους, καθώς επίσης κοινωνικές παροχές που αφορούν υγειονομική και συνταξιοδοτική κάλυψη, άδειες αναρρωτικές και ενίσχυσης της οικογενειακής ζωής, ομαδικά προγράμματα υγείας και διάφορα επιδόματα που αποδίδονται από τον οργανισμό. Αποτελεί πρωταρχικό εργαλείο των διευθυντών του ανθρώπινου δυναμικού για να αναδείξουν τις καλύτερες δυνατότητες των εργαζομένων στην εργασία τους και η σχέση είναι άμεση αφού η καλύτερη αποζημίωση και τα οφέλη είναι ώθηση για καλύτερη απόδοση και παραμονή. Από το εσωτερικό κίνητρο μέχρι το υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας, η αποζημίωση και τα οφέλη μπορούν να πετύχουν πολλά.

Οι υπάλληλοι του οργανισμού δέχονται ως επί το πλείστον να εργαστούν σε μια επιχείρηση λόγω των πακέτων αποζημίωσης που θα αντιστοιχούν στα καθήκοντά τους. Η διαδικασία που περιλαμβάνει τις πολιτικές για την ανταμοιβή των εργαζομένων είναι αυτό που αναφέρεται ως διαχείριση αποδοχών. Η διαχείριση αποδοχών βοηθά στη διασφάλιση ότι οι προσφερόμενοι μισθοί είναι δίκαιοι, ανταγωνιστικοί και αντιστοιχούν στις τάσεις της αγοράς, ενώ οι παροχές είναι σύμφωνες με τη νομοθεσία (αποζημιώσεις, ασφαλιστικές εισφορές, υπερωρίες). Το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης αποζημιώσεων αντιπροσωπεύει μια προσέγγιση μέσω διαδικτύου με μια σειρά εργαλείων που επιτρέπει σε έναν οργανισμό να συλλέγει, να αποθηκεύει και να χειρίζεται τα δεδομένα των αμοιβών των εργαζομένων. Τα δεδομένα επικοινωνούνται στους εργαζόμενους προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τα προγράμματα παροχών καθώς οι προσωπικές τους ανάγκες μεταβάλλονται (ομαδικά προγράμματα ασφάλισης, πρόσθετο

πρόγραμμα συνταξιοδότησης, προμήθειες πωλήσεων). Επιπλέον οι διευθυντές μπορούν με το ηλεκτρονικό σύστημα να σχεδιάσουν και να επιβλέψουν αποτελεσματικά τα προγράμματα ανταμοιβών και να πετύχουν διοικητικά και στρατηγικά οφέλη. Το κυριότερο πλεονέκτημα τέτοιων εφαρμογών είναι η μείωση του διοικητικού κόστους και του χρόνου που απαιτείται για τον προγραμματισμό των αποζημιώσεων, όπως και η διασφάλιση ότι τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να διαχειρίζονται πιο αποδοτικά την αύξηση του μισθού εξίσου σε όλη την επιχείρηση, ενώ εξακολουθούν να λειτουργούν εντός των κατευθυντήριων γραμμών του προϋπολογισμού. Βοηθάει με τρεις βασικούς τρόπους: με την αυτοματοποίηση του συστήματος αποδοχών, το σχεδιασμό του και τη σχέση του με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και την επικοινωνία αποδοχών και παροχών μέσω συστημάτων αυτοεξυπηρέτησης εργαζομένων. Όταν το σύστημα διαχείρισης αποδοχών προβάλλει σωστά μισθούς, αυξήσεις, μπόνους, εκπτώσεις και άλλα προνόμια, τότε η διατήρηση των εργαζομένων θα παραμείνει σταθερή, διότι οι ευχαριστημένοι υπάλληλοι θα παραμείνουν στη θέση τους. Άλλωστε μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι στρατηγικές διαχείρισης ηλεκτρονικών αποζημιώσεων είναι ένας τρόπος για την επίτευξη ικανοποίησης των εργαζομένων που επηρεάζει άμεσα την οργανωτική απόδοση (Ebenezer Adebisi & Oladeji Michael, 2020; Epebinu et al., 2023).

Οι αμοιβές και τα οφέλη στον ιδιωτικό τομέα ποικίλουν ανάλογα με τις αρμοδιότητες, την εξειδίκευση, το μέγεθος, την κουλτούρα και τις πολιτικές που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση. Αυτά είναι στοιχεία σημαντικά που καθιστούν λιγότερο ή περισσότερο ελκυστική μια εταιρεία στους εργαζόμενους και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους. Στο δημόσιο οι ανταμοιβές και οι παροχές διαφοροποιούνται λόγω διαφορετικού περιβάλλοντος, δημοσιονομικής προσαρμογής και έλλειψης ουσιαστικού ανταγωνισμού. Στην Ελλάδα οι αποδοχές των δημοσίων υπαλλήλων διέπονται από το ενιαίο μισθολόγιο προκειμένου υπάλληλοι με ίδια προσόντα και αρμοδιότητες να αμείβονται με τις ίδιες αποδοχές και υλοποιείται μέσω της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών. Στις αμοιβές των εργαζομένων προβλέπονται οι ανάλογες εισφορές ασφάλισης, συνταξιοδότησης αλλά και διαφόρων επιδομάτων (οικογενειακό, θέσης ευθύνης, παραμεθόριων περιοχών, μέσων ατομικής προστασίας, διαβίωσης κ.α. ανάλογα με ειδικές συνθήκες), ενώ οι υπάλληλοι με μόνιμη σχέση εργασίας του στενού δημόσιου τομέα και της τοπικής

αυτοδιοίκησης μπορούν να συμμετέχουν προαιρετικά σε πρόγραμμα μερισμάτων του Μετοχικού Ταμείου Δημοσίων Υπαλλήλων. Επίσης προβλέπονται άδειες ασθενείας όπως και άδειες για ενίσχυση της οικογενειακής αρμονίας (άδειες τοκετού και ανατροφής τέκνων) και ήδη έχει θεσμοθετηθεί έργο για την ηλεκτρονική διαχείριση των αναρρωτικών αδειών το οποίο θα υλοποιείται μέσω του συστήματος του Μητρώου Απογραφής των υπαλλήλων. Στη δημόσια διοίκηση υπάρχει σύστημα αξιολόγησης το οποίο έχει περάσει από διάφορα στάδια τα προηγούμενα χρόνια, ενώ στην τελευταία του έκδοση (Ν. 4940/2022 αρ. 7) που πρόκειται να υλοποιηθεί, έχει συνδεθεί με την στοχοθεσία, δείκτες μέτρησης απόδοσης, το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων καθώς και με την στοχευμένη εκπαίδευση. Αυτή είναι μία προσπάθεια να λειτουργήσει ως ένα κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης ή της ανάπτυξης των εργαζομένων, ενίσχυση των υπαλλήλων που παρουσιάζουν υψηλή απόδοση, συμβάλλοντας με αυτό το τρόπο στη συνολική απόδοση του φορέα, καθώς αποτελεί ένα από τα κριτήρια για την επιλογή σε θέσεις ευθύνης. Ένα επιπλέον κίνητρο είναι η πιλοτική εφαρμογή απόδοσης μπόνους στο δημόσιο(Ν.4940/2022 αρ.23), για ορισμένο αριθμό υπαλλήλων προς το παρόν, το οποίο συσχετίζεται με την πραγματοποίηση στόχων ως επιβράβευση και ενδυνάμωση των υπαλλήλων. Τέλος εκτός από υλικές ανταμοιβές, σε υπαλλήλους που δείχνουν εξαιρετική συμπεριφορά με ανάλογες πράξεις κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους ή παρουσιάζουν σημαντική κοινωνική δράση (Ν.3528/2007), απονέμεται ηθική ανταμοιβή με τη μορφή επαίνου ή μεταλλίου.

- **Εργασιακή διαδρομή** (προαγωγές, θέσεις ευθύνης, αποχωρήσεις, πειθαρχικές ποινές, κινητικότητα)

Η εργασιακή διαδρομή περιλαμβάνει όλο το χρονικό διάστημα κατά το οποίο ένας υπάλληλος απασχολείται σ' έναν οργανισμό, η οποία ξεκινάει από την πρόσληψη και ολοκληρώνεται με την αποχώρηση από την επιχείρηση. Είναι δηλαδή ο εργασιακός κύκλος ζωής και η σχέση μεταξύ ενός υπαλλήλου και του εργοδότη, όπου κατόπιν συμφωνίας έχουν αμοιβαίες υποχρεώσεις παροχής εργασίας και αμοιβής. Στη διάρκεια του εργασιακού βίου τόσο οι εταιρείες όσο και οι εργαζόμενοι αναζητούν τα αντίστοιχα ενδιαφέροντά τους. Ενώ οι εταιρείες ενδιαφέρονται να αποκτήσουν πόρους και ικανότητες από τους υπαλλήλους, οι εργαζόμενοι αναζητούν τη βελτίωση της θέσης τους και των ανταμοιβών τους(Calvo et al., 2018). Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια πολύ σημαντική πρόκληση, εκτός από την

προσέλκυση και τη πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού και αφορά τη δέσμευση των υπαλλήλων, ιδιαίτερα όσοι έχουν αυξημένα προσόντα, για μεγάλη χρονική περίοδο. Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει ότι το κόστος της αντικατάστασης ικανών υπαλλήλων είναι μεγαλύτερο από το κόστος της διατήρησής τους (Gladka et al., 2022). Μια προαγωγή είναι η αναγνώριση ενός εργαζομένου για τη συνεισφορά του στην εταιρεία, ενώ η κινητικότητα είναι η διαδικασία μετακίνησης των εργαζομένων μεταξύ θέσεων εργασίας σε τμήματα του οργανισμού, που μπορεί να οδηγήσει και σε ανώτερη θέση. Οι προαγωγές όσο και η κινητικότητα επιφέρουν μείωση της εναλλαγής των εργαζομένων, εμπλουτίζουν την εργασία τους και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά τους αξιοποιώντας καλύτερα τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους.

Η σωστή διαχείριση διαδικασιών που αφορούν πρακτικές δέσμευσης όπως αναβάθμιση, προαγωγές, ανάληψη περισσότερων ευθυνών, εσωτερικές ή εξωτερικές μετακινήσεις είναι μεγάλης σημασίας όχι μόνο για τον οργανισμό, αλλά και διότι η εμπειρία του εργαζόμενου είναι πιο ικανοποιητική και πολύ πιο δελεαστική. Από την άλλη πλευρά διαδικασίες οικειοθελούς αποχώρησης ή συνταξιοδότησης, θα πρέπει να χειρίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο καθώς μία ομαλή αποχώρηση μπορεί να συνεισφέρει στην καλή εικόνα του οργανισμού (brand name) αλλά και στην επιστροφή ενός καλού υπαλλήλου, ενώ στις περιπτώσεις συνταξιοδότησης μπορούν να συνεισφέρουν στην μεταφορά γνώσης. Ακόμα και σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς του οργανισμού όπου μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις υποβιβασμού και ποινών ή απόλυσης, μπορεί μία επιχείρηση να αποκτήσει πληροφορίες για την πρόληψη και την καλύτερη διαχείριση συγκρούσεων. Είναι ευνόητο ότι η ηλεκτρονική διαχείριση τέτοιων γεγονότων, εκτός από τα οφέλη που αναφέρθηκαν θα προσφέρουν ευρύτερη και περισσότερο σαφή ενημέρωση, αυτοματοποίηση και μείωση χρόνου τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό, απόκτηση δεδομένων τα οποία οι οργανισμοί μπορούν να αναλύσουν για να κατανοήσουν τους παράγοντες αποχώρησης ή μετακίνησης και να σχεδιάσουν στρατηγικές για τη διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Στον ιδιωτικό τομέα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση των ταλέντων, την εξέλιξη και την μετακίνηση των εργαζομένων, καθώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες και να ανταποκρίνονται άμεσα. Οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν την πρόκληση της

ενορχήστρωσης των εσωτερικών αγορών εργασίας τους και της αποτελεσματικής χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων σε αυτή τη διαδικασία. Οι δομικές ακαμψίες που χαρακτηρίζουν το καθεστώς του HRM σε κυβερνητικό πλαίσιο αλλά και η αναβάθμιση των παλαιών συστημάτων που υποστηρίζουν πολύπλοκα και ξεπερασμένα μοντέλα, το έχουν κάνει να μοιάζει με έναν περίπλοκο λαβύρινθο για τους υπαλλήλους που αναζητούν μόνιμες ή προσωρινές εσωτερικές ευκαιρίες σταδιοδρομίας (Wiley, 2021).

Στο δημόσιο τομέα της χώρας μας οι διαδικασίες που αφορούν την μετακίνηση, τις κρίσεις ή την αναπλήρωση των προϊσταμένων, την πειθαρχική διαδικασία είναι πολύπλοκες, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις δεν τηρούν τους κανόνες, δεν εξασφαλίζουν την ισότητα και υπάρχουν επιρροές ανώτερων στελεχών. Η διαδικασία της κινητικότητας των εργαζομένων, για μετάταξη εντός ή εκτός του ιδίου φορέα, απόσπαση και αμοιβαία μετακίνηση υποστηρίζεται ηλεκτρονικά και πραγματοποιείται από την πλατφόρμα της Απογραφής. Η διαδικασία αναμένεται ψηφιοποιηθεί πλήρως για κάποιες κατηγορίες μετατάξεων, για άλλες θα διασυνδεθούν όλες οι σχετικές εφαρμογές, ενώ θα γίνεται προσωποποιημένη ενημέρωση για τις θέσεις κινητικότητας που αντιστοιχούν στο προφίλ ενός εργαζομένου. Για τις πειθαρχικές διώξεις των δημοσίων υπαλλήλων η Εθνική Αρχή Διαφάνειας ανέπτυξε ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα για την καταχώριση παρακολούθηση της εξέλιξης των πειθαρχικών υποθέσεων¹⁴ (Ν. 4807/2021), το οποίο θα βελτιωθεί και θα απλουστευθεί ώστε να επισπευσθούν οι χρονοβόρες αποφάσεις. Σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού που αναμένεται να υλοποιηθεί, η διαδικασία επιλογής θέσεων ευθύνης θα αναθεωρηθεί και θα αξιολογεί τους υποψηφίους με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και των δεξιοτήτων τους, η οποία θα γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικής πλατφόρμας, κέντρων αξιολόγησης, χρήση on/off κριτηρίων για την υποβολή της αίτησης, καθώς και σύγχρονων εργαλείων για τη διασύνδεση των μεταπτυχιακών τίτλων με τις αρμοδιότητες των θέσεων. Παράλληλα θα διαφοροποιηθεί ο τρόπος εξέλιξης των βαθμών ώστε να μην είναι αυτοδίκαιη μετά από δύο έτη, αλλά να συνδέεται με κάποιου είδους αξιολόγηση και πιστοποίηση του φορέα. Οι υπάλληλοι αναμένεται να έχουν ισχυρότερη

¹⁴ <https://e-peitharxika.aead.gr/>

παρακίνηση στην επαγγελματική τους εξέλιξη, αξιοκρατικές διαδικασίες, διαφάνεια και επομένως κίνητρα για να παραμείνουν στον φορέα τους.

3.8 Συμπεράσματα

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κινητήρια δύναμη ενός οργανισμού. Οι εταιρείες συνειδητοποιούν την αξία των καλών εργαζομένων επειδή μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της απόδοσης της εργασίας τους. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει πρωταρχική σημασία στις επιχειρήσεις και ως εκ τούτου απαιτείται ένα σύνολο μεθόδων ή συστημάτων διαχείρισης προκειμένου να πετύχει τα εργασιακά αποτελέσματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, το τμήμα ανθρώπινων πόρων πρέπει να κάνει αλλαγές και να βελτιώσει την ποιότητα του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.

Η ηλεκτρονική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με την εφαρμογή διαδικτυακών μεθόδων σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη εποχή, προσαρμόζοντας πληροφοριακά και επικοινωνιακά συστήματα στην εκτέλεση των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού, προωθεί τη δημιουργία δυναμικών και επιχειρησιακών δυνατοτήτων και συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του. Οι λειτουργίες αφορούν μια επιχειρησιακή δομή με σαφώς καθορισμένες διαδικασίες και περιγράμματα θέσεων εργασίας, και υποστηρίζουν διαδικασίες για το σχεδιασμό των προσλήψεων, την επιλογή, τις αποδοχές, την αξιολόγηση, την ανταμοιβή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού με μεγαλύτερη αποδοτικότητα χρόνου και κόστους. Τα κύρια οφέλη από την εφαρμογή ενός τέτοιου ηλεκτρονικού συστήματος περιλαμβάνουν την επεξεργασία πληροφοριών για τους εργαζόμενους με ταχύτερο, ακριβέστερο και πιο εύκολο τρόπο, τη μείωση του κόστους, την απαλλαγή των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού από διοικητικές ευθύνες, την τυποποίηση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, τη συνέπεια των δεδομένων και την αξιοποίησή τους στη λήψη αποφάσεων.

Η ιδέα της ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (e-HRM) είναι προφανές ότι έχει θετικό αντίκτυπο, γι' αυτό τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότεροι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί την υιοθετούν. Η Ελληνική δημόσια διοίκηση αντιλαμβανόμενη τα σημαντικά πλεονεκτήματα έχει ήδη ξεκινήσει δράσεις για την ανάπτυξη ενός κεντρικού ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος

ανθρώπινων πόρων, καθώς η εφαρμογή της οδηγεί σε αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας που θα συνεισφέρουν στην βελτίωση των υπηρεσιών των δημόσιων φορέων.

4. Μεθοδολογία

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας με σκοπό την κατανόηση, τη σημασία και τα οφέλη του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, η μελέτη προσανατολίζεται στις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικό πόρο και πλέον έναν στρατηγικό εταίρο των επιχειρήσεων. Η διαχείρισή τους με την χρήση των ΤΠΕ αποδεικνύεται ιδιαίτερα κρίσιμη για την ανάπτυξη κι ενδυνάμωσή των εργαζομένων κι ως εκ τούτου για την εύρυθμη λειτουργία και την επιτυχία ενός οργανισμού είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού. Σε συνδυασμό με την τρέχουσα τάση και την ολοένα αυξανόμενη εφαρμογή ηλεκτρονικών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων αλλά και το γεγονός ότι οι δημόσιος τομέας παρουσιάζει παθογένειες γραφειοκρατίας και ελλειπούς αξιοποίησης των εργαζομένων επιλέχθηκε η έρευνα να επικεντρωθεί στον ανασχεδιασμό διαδικασιών που αφορούν το εργατικό δυναμικό ενός δημόσιου οργανισμού και ειδικότερα σε διαδικασίες της Διεύθυνσης Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Μοσχάτου-Ταύρου.

Η ερευνητική προσέγγιση πραγματοποιήθηκε με βιβλιογραφική ανασκόπηση και μελέτη περίπτωσης ως εξής:

- Αρχικά στο θεωρητικό μέρος έγινε βιβλιογραφική αναζήτηση στο διαδίκτυο, με υλικό από επιστημονικά άρθρα, μελέτες, εργασίες και βιβλία ώστε να αποσαφηνιστούν και να διερευνηθούν τα σχετικά ζητήματα μεθόδων ανασχεδιασμού και της ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.
- Στη συνέχεια επιλέχθηκε η ερευνητική μεθοδολογία για τη μελέτη περίπτωσης με τα στάδια υλοποίησής της.
- Κατόπιν ακολούθησε η εφαρμογή των προηγούμενων μεθόδων στον ανασχεδιασμό τριών διαδικασιών με τη χρήση συγκεκριμένου λογισμικού και την παραγωγή δύο εναλλακτικών λύσεων.
- Τέλος έγιναν κατάλληλες μετρήσεις μέσω της προσομοίωσης των διαδικασιών και συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων προκειμένου αυτά να ερμηνευτούν και τελικά να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα που θα συμβάλουν στη βελτίωση του οργανισμού.

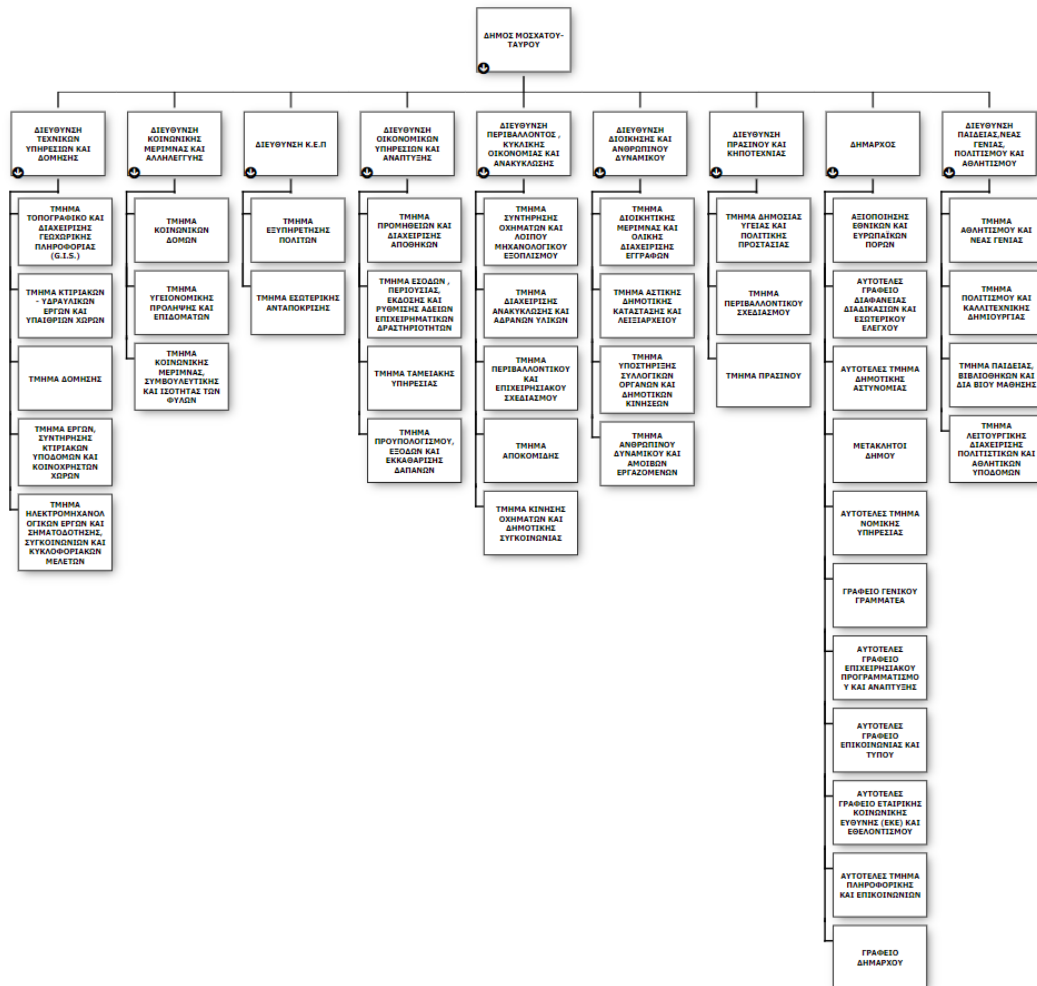
4.1 Μελέτη περίπτωσης Δήμος Μοσχάτου-Ταύρου

Ο Δήμος Μοσχάτου-Ταύρου¹⁵ είναι Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας του Νότιου τομέα του νομού Αττικής που προέκυψε από τη συνένωση των παλαιότερων δήμων Μοσχάτου και Ταύρου και έχει 39.661 κατοίκους. Ο δήμος σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας αποτελείται από οκτώ Διευθύνσεις(8), τριάντα Τμήματα(30) και δέκα αυτοτελή γραφεία (10) για τα οποία προβλέπονται θέσεις μόνιμου, αορίστου χρόνου και εποχικού προσωπικού. Απασχολεί συνολικά τετρακόσιους σαράντα τρεις (443) εργαζόμενους εκ των οποίων οι διακόσιοι ογδόντα (280) είναι μόνιμο και αορίστου χρόνου προσωπικό, ενώ οι εκατόν εξήντα τρεις (163) είναι μη τακτικό προσωπικό (στοιχεία

Απογραφή

Ιούνιος

2023).



Εικόνα 8: Οργανόγραμμα Δήμου Μοσχάτου-Ταύρου Πηγή: Απογραφή

<https://www.apografi.gov.gr/>

¹⁵ <https://www.dimosmoschatou-tavrou.gr/>

Η μεθοδολογία που αναφέρθηκε στην ανασκόπηση των πλαισίων ανασχεδιασμού των M.F.F. Fasna and Sachie Gunatilake (2019), κρίθηκε κατάλληλη ως προς την προκαταρτική φάση πριν την υλοποίηση BPR. Έτσι τα βήματα της προετοιμασίας, της ανάλυσης και του σχεδιασμού (Παράρτημα Ι), προσαρμόστηκαν για τη παρούσα μελέτη και παρουσιάζονται παρακάτω, ενώ για τα επιμέρους στάδια της Ανάλυσης και του Σχεδιασμού χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι, πρακτικές και ο αλγόριθμος από την προσέγγιση των Charalabidis Y, Lachana Z, Alexopoulos A & Loutsaris Michalis Avgerinos (2023)

Προετοιμασία

-Διερεύνηση της ανάγκης ανασχεδιασμού των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού και παρουσίαση των πλεονεκτημάτων.

Ανάλυση

-Αναζήτηση υποψήφιων διαδικασιών, επιλογή και καταγραφή αυτών που θα ανασχεδιαστούν

-Αποτύπωση και μοντελοποίηση της υφιστάμενης κατάστασης

-Καθορισμός στόχων των επιλεγμένων διαδικασιών

Σχεδιασμός

-Εντοπισμός προβληματικών σημείων

-Προσδιορισμός πρακτικών ή μεθόδου ανασχεδιασμού και αναζήτηση ιδεών σύμφωνα με τα επίπεδα αλλαγής που θα επιφέρει.

-Σχεδιασμός των νέων διαδικασιών έτσι ώστε να εξυπηρετούν το φορέα

-Παράδοση αναφορών νέων διαδικασιών.

4.2 Προετοιμασία

Ανάγκη ανασχεδιασμού: Το βήμα της προετοιμασίας αφορά την ανακάλυψη ευκαιριών ανασχεδιασμού του οργανισμού και η υπόδειξη τους στην ανώτερη διοίκηση ώστε να αναγνωριστεί η ανάγκη του έργου και να λάβουν τη δέσμευσή της. Κατόπιν ορίζονται οι συμμετέχοντες στον ανασχεδιασμό και οι ρόλοι τους με σκοπό την εγκαθίδρυση επιτροπής στο διοικητικό συμβούλιο και της ομάδας έργου που θα αναλάβει να το φέρει εις πέρας.

Στην παρούσα μελέτη, καθώς είναι μια ερευνητική εργασία που δεν έχει πρωταρχικό στόχο τη δέσμευση της διοίκησης, στο στάδιο της προετοιμασίας έγινε η πρώτη συνάντηση με τον προϊστάμενο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να συζητηθεί η έννοια του ανασχεδιασμού των διαδικασιών.

Διερευνήθηκε τόσο η ανάγκη μετασχηματισμού του τμήματος όσο και η διάθεση εκ μέρους ενός στελέχους της Διοίκησης Προσωπικού να εισέλθει σε μία συζήτηση για την αναβάθμιση των διαδικασιών μέσω των ψηφιακών εργαλείων, ώστε να αντλήσουμε τη συνεργασία του και να μας παρέχει πληροφορίες που θα χρειαστούμε, αλλά και μελλοντικά να γίνει ο πρεσβευτής της αναβάθμισης του τμήματος. Όπως προέκυψε από τη συνάντηση, ο προϊστάμενος του τμήματος ήταν ιδιαίτερα θετικός σε μία τέτοια προοπτική, καθώς οι υπάλληλοι και ο ίδιος επιβαρύνονται με εργασίες αρκετά γραφειοκρατικές, ενώ σε συνδυασμό με την έλλειψη διαλειτουργικών πληροφοριακών συστημάτων η εργασία τους δυσχεραίνεται. Σε μία γενική αναφορά των πλεονεκτημάτων του ανασχεδιασμού των λειτουργιών της ΔΑΔ που μπορούν να βελτιώσουν την καθημερινότητα των εργαζομένων, έγινε κατανοητή η ανάγκη του ανασχεδιασμού, λαμβάνοντας ταυτόχρονα την επιβεβαίωση από τον ίδιο και τον αναπληρωτή του να συμμετέχουν στη συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων για την εκπόνηση της μελέτης.

Ως προς την προοπτική της δέσμευσης από τον φορέα, ο δήμος Μοσχάτου – Ταύρου τα τελευταία χρόνια έχει στραφεί προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, δημιουργώντας διάφορες πλατφόρμες (ανοιχτών δεδομένων, κοινωνικού wi-fi, block chain και εφαρμογή mobile Government), έχει λάβει μέρος σε δράσεις καινοτομίας και έχει διοργανώσει ημερίδες. Έτσι ενισχύεται η πεποίθηση του ερευνητή ότι μπορεί να υπάρξει ενδιαφέρον για την υλοποίηση ενός έργου ανασχεδιασμού. Επιπλέον η δυνατότητα χρηματοδότησης προγραμμάτων μέσω του ταμείου ανάκαμψης μπορεί να άρει τα οικονομικά εμπόδια του προϋπολογισμού που υπάρχουν στους δημόσιους φορείς, εξασφαλίζοντας τους κατάλληλους πόρους, οπότε ενθαρρύνεται η προσδοκία σε επόμενο χρόνο να γίνει ο ανάλογος συντονισμός με την ανώτερη διοίκηση.

4.3 Ανάλυση

Αναζήτηση, επιλογή και καταγραφή διαδικασιών : Οι λειτουργίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο ανασχεδιασμού του φορέα, διότι αφορούν εσωτερικές υποστηρικτικές διαδικασίες που προσθέτουν αξία στους εργαζόμενους και κατ' επέκταση στον φορέα για την επίτευξη των στόχων του όπως ήδη αναλύθηκε. Επιπλέον οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άλλα τμήματα, ώστε να επιτυγχάνουν αντίστοιχα μεγαλύτερη απόδοση. Για παράδειγμα στη περίπτωση απόρριψης μιας αναρρωτικής άδειας ενημερώνεται το τμήμα μισθοδοσίας για την περικοπή των ημερών, στην

άδεια λοχείας το σύστημα μπορεί να ενημερώσει για το νέο προστατευόμενο μέλος και την απόδοση του επιδόματος, ενώ στον προγραμματισμό και την πρόσληψη προσωπικού η προστιθέμενη αξία δεν περιορίζεται εντός του φορέα , αλλά είναι εμφανής και στους πολίτες-υποψήφιους.

Για την αναγνώριση των διαδικασιών που μπορούν να ανασχεδιαστούν, έγινε η επιλογή αυτών που θα αποτυπωθούν στην παρούσα εργασία από μία λίστα βασικών διαδικασιών που ακολουθεί η δημόσια διοίκηση και καθορίζονται νομοθετικά:

Προσέλκυση κι επιλογή προσωπικού (μόνιμο ή εποχικό)

Προγραμματισμός προσλήψεων

Διαχείριση προσλήψεων

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Αξιολόγηση προσωπικού

Εισαγωγική εκπαίδευση

Επιμορφωτική εκπαίδευση μέσω ΕΚΔΔΑ

Ανταμοιβή και Ενδυνάμωση

Βαθμολογική εξέλιξη

Παροχή αδειών (κανονικές- αναρρωτικές-ειδικές- εκπαιδευτικές)

Μισθοδοσία (Μιθολογικά κλιμάκια-προϋπηρεσία-επιδόματα-υπερωρίες)

Επαγγελματική πορεία

Προαγωγές και κρίσεις προϊσταμένων

Αποχώρηση (απόλυση, παραίτηση, συνταξιοδότηση)

Κινητικότητα εντός ή εκτός φορέα (μετάταξη, απόσπαση)

Αρχείο Προσωπικού

Ατομικός φάκελος στοιχείων (αποδεικτικά εκπαίδευσης, οικ. κατάστασης, υγείας)

Δεδομένα ημερήσιας απασχόλησης και παρουσίας

Από τις διαδικασίες αυτές λόγω περιορισμένου χρόνου δεν υπήρχε η δυνατότητα αποτύπωσης και ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης όλων, ώστε να προτεραιοποιηθούν οι πιο σημαντικές (σύμφωνα με την κρισιμότητά τους ή τον αντίκτυπο στους εργαζόμενους). Αντ' αυτού έγινε εκτίμηση ορισμένων παραμέτρων και αποφασίστηκε από κοινού με τον προϊστάμενο του τμήματος να επιλεγούν προς ανασχεδιασμό οι

- Άδειες προσωπικού λόγω συχνής χρήσης :
σχεδόν καθημερινή υποβολή αιτήσεων από τους υπαλλήλους,
χρόνος ενασχόλησης υπαλλήλου διοίκησης προς ενημέρωση διαθέσιμων
αδειών και διαδικασίας
αρκετά διαφορετικά είδη με συχνότερα την κανονική και την αναρρωτική
άδεια
αφορά το σύνολο των εργαζομένων
- Προγραμματισμός προσλήψεων εποχικού προσωπικού λόγω
σημαντικότητας:
απαραίτητο για την λειτουργία του φορέα ειδικά σε ανταποδοτικές
υπηρεσίες, λόγω ελλείψεων μόνιμου προσωπικού
μεγάλος χρόνος αναμονής

Η καταγραφή των βημάτων και άλλων πληροφοριών που είναι χρήσιμες στην κατανόηση και την αποτύπωση των διαδικασιών σε διαγράμματα έγινε κατόπιν συναντήσεων με τον προϊστάμενο του τμήματος ο οποίος εξήγησε τη διαδικασία των προσλήψεων καθώς και με τον αναπληρωτή του ο οποίος με τη σειρά του εξήγησε την διαδικασία των αδειών. Από τεχνολογικής πλευράς οι διαδικασίες δεν υποστηρίζονται από κάποιο ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα. Οι εφαρμογές που διατηρεί ο Δήμος Μοσχάτου-Ταύρου στην Διεύθυνση Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού για την υποστήριξη των εργασιών των αντίστοιχων τμημάτων είναι:

- Εφαρμογή πρωτοκόλλου για την καταχώριση και αναζήτηση εγγράφων
- Εφαρμογή για την καταχώριση παρουσιών, αδειών και ατομικών στοιχείων υπαλλήλων(HR Master).

Η κάθε εφαρμογή λειτουργεί αυτόνομα, είναι εγκατεστημένες σε τοπικό δίκτυο του κάθε τμήματος και δεν επικοινωνούν μεταξύ τους. Οι διαδικασίες διενεργούνται ως επί το πλείστον με την πρακτική της προσκόμισης εγγράφων, χειρόγραφων αιτήσεων και υπογραφών, διατήρησης φυσικού αρχείου, επικοινωνία με τρίτους φορείς μέσω ταχυδρομείου ή υπαλλήλου εξωτερικών εργασιών (δυνατότητα επικοινωνίας μέσω ΙΡΙΔΑΣ σε πολύ μικρό βαθμό σε συγκεκριμένες περιπτώσεις), διατμηματική φυσική διακίνηση εγγράφων. Επικουρικά χρησιμοποιείται το πληροφοριακό σύστημα της Απογραφής του δημοσίου, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα, όπου υποχρεωτικά καταχωρούνται το

οργανόγραμμα του φορέα, οι θέσεις μόνιμου και αορίστου χρόνου προσωπικού, καθώς και η αξιολόγησή τους.

Αποτύπωση και μοντελοποίηση διαδικασιών: Μετά τη συγκέντρωση των πληροφοριών αυτές καταχωρήθηκαν σε ένα αρχείο excel, με δομή που υποδείχθηκε από τον επιβλέποντα καθηγητή και αναφέρεται στο Παράρτημα II. Ενδεικτικά η δομή του αφορά τη ροή της διαδικασίας και τα δεδομένα χρονικής διάρκειας βημάτων, τα αρμόδια τμήματα που εμπλέκονται στις διαδικασίες, τους ρόλους των συμμετεχόντων, τα συστήματα μηχανογράφησης όπου υπάρχουν, τα εισερχόμενα και εξερχόμενα έγγραφα των επιμέρους εργασιών και τις απαιτήσεις υπογραφών.

Με οδηγό το πρότυπο του αρχείου ξεκίνησε η αποτύπωση των διαδικασιών και η γραφική αναπαράσταση της δομής τους με τη μέθοδο της μοντελοποίησης. Η μοντελοποίηση είναι μια πρακτική που εφαρμόζεται ευρέως σε έργα ανασχεδιασμού διότι μπορεί να αποκαλύψει τα μειονεκτήματα των διαδικασιών τα οποία δεν είναι αντιληπτά σε μη καταγεγραμμένες λειτουργίες και επομένως να οδηγήσει σε περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών. Παράλληλα αποτελεί ένα σημαντικό πυλώνα γνώσης τεκμηριωμένων εργασιών που μπορεί εύκολα να μεταφερθεί, επιτρέπει την κατανόηση και οι αλλαγές μπορούν να επικοινωνηθούν γρηγορότερα.

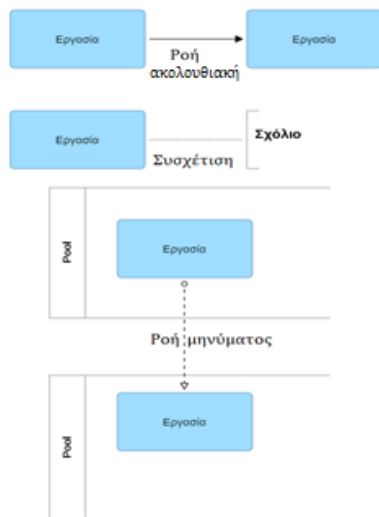
Η μοντελοποίηση πραγματοποιήθηκε με το πρότυπο BPMN (Business Process Model and Notation), το οποίο είναι σύμφωνο με το ΠΗΔ. Η BPMN είναι ένα σύνολο γραφικών αντικειμένων με συνδέσεις μεταξύ τους και παρέχει μία σημειογραφία η οποία είναι κατανοητή από τους χρήστες, τους αναλυτές και από τα διοικητικά στελέχη καθιστώντας ευκολότερο τον έλεγχο και τη διαχείριση των διαδικασιών. Η οπτικοποίηση των διαδικασιών γίνεται με τη χρήση τεσσάρων δομικών στοιχείων όπως συνοπτικά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Αντικείμενα ροής

Γεγονότα	Δραστηριότητες	Πύλες
 Start Event  Intermediate Event  End Event  Μήνυμα  Μήνυμα  Μήνυμα  Χρονιστής  Χρονιστής  Κανόνας  Κανόνας  Σφάλμα  Σφάλμα  Σύνδεσμος	Εργασία Υποδιαδικασία Χειροκίνητη Η εργασία γίνεται χειρωνακτικά Ημιαυτόματη Η εργασία γίνεται με τη βοήθεια μιας εφαρμογής Αυτόματη Η εργασία είναι αυτοματοποιημένη	 Αποκλειστική απόφαση Ένα μονοπάτι θα ενεργοποιηθεί  Ένωση ή Διαίρεση Όλα τα μονοπάτια θα ενεργοποιηθούν  Εναλλακτική απόφαση Οποιοδήποτε μονοπάτι θα ενεργοποιηθεί  Σύνθετες συνθήκες Συνδυασμός μονοπατιών θα ενεργοποιηθούν

Αντικείμενα σύνδεσης

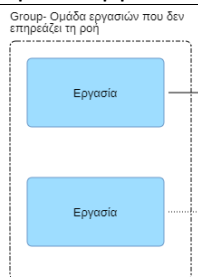


Δεξαμενές



Συμπληρωματικά Αντικείμενα

Ομάδα εργασιών



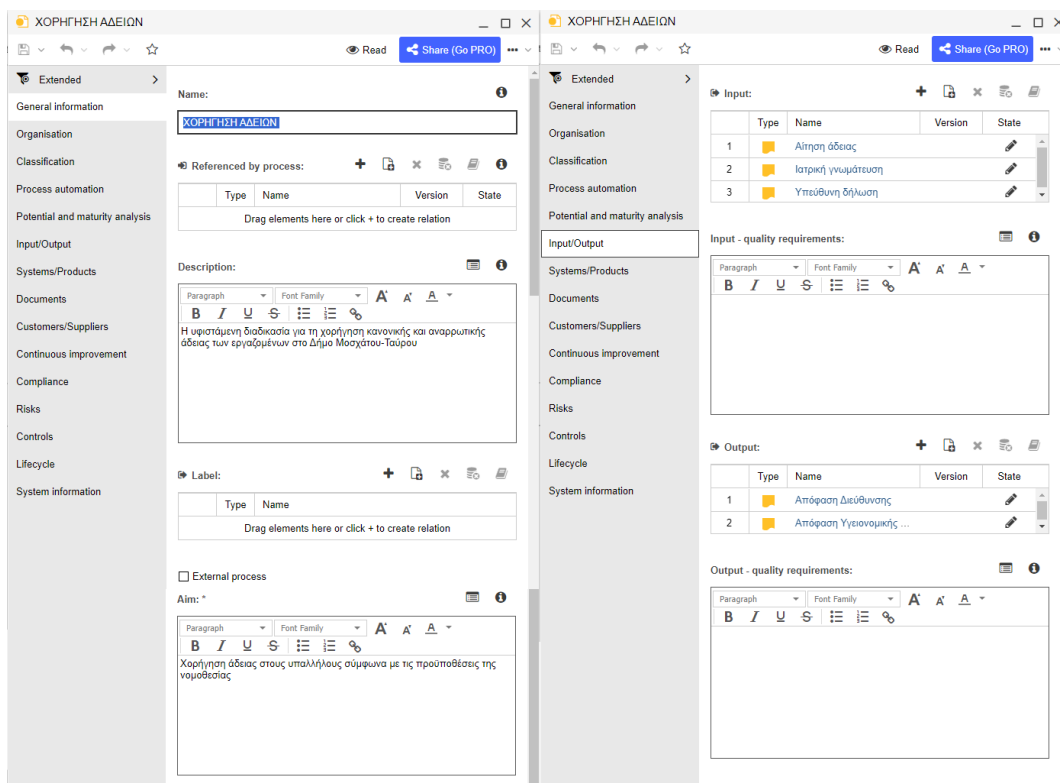
Σχολιασμός κειμένου



Πίνακας 9: Σύμβολα BPMN Πηγή : Ίδια επεξεργασία

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

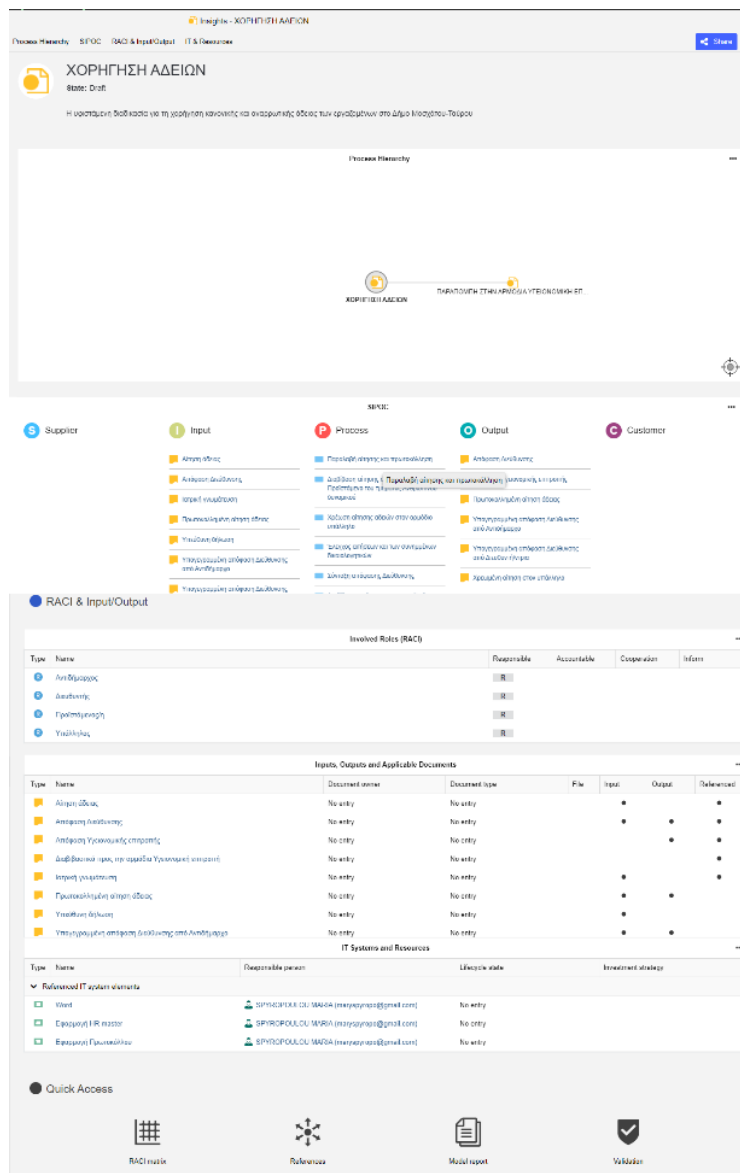
Για την απεικόνιση των διαγραμμάτων χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο “Adonis Community Edition”¹⁶ του ομίλου “BOC Information Technologies Consulting GmbH”. Το ADONIS είναι ένα εύχρηστο εργαλείο, φιλικό προς το χρήστη, διατίθεται σε δωρεάν έκδοση με τα βασικά χαρακτηριστικά, διαθέτει προσομοίωση χρόνου των διαδικασιών και έχει επιλεγεί σε αρκετά έργα ανασχεδιασμού υπηρεσιών δημόσιων οργανισμών. Η δωρεάν έκδοση η οποία χρησιμοποιήθηκε στην εργασία εκτός από την παραγωγή των διαγραμμάτων ροής, δίνει τη δυνατότητα επισκόπησης της διαδικασίας ως προς τις ιδιότητες της, τις πληροφορίες των βημάτων, την παρουσίασή τους σε πίνακες, την εξαγωγή αναφορών καθώς επίσης και μέτρησης της χρονικής διάρκειας της διαδικασίας για κάθε μονοπάτι που θα ακολουθηθεί. Έτσι προσφέρει ένα γραφικό και συγχρόνως κατανοητό τρόπο αποτύπωσης των διαδικασιών που διευκολύνει το έργο του ανασχεδιασμού.



Εικόνα 9 : Ιδιότητες διαδικασίας Πηγή: Ίδια επεξεργασία

¹⁶ <https://www.adonis-community.com/en/>

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού



Εικόνα 10 : Πληροφορίες διαδικασίας Πηγή: Ίδια επεξεργασία

#	Name and description	Responsible for ...	Data input	Data output	Referenced doc...	Referenced sub...	Assig...	Referenced applicatio...
06	Τύπος άδειας Κανονική/ Ασθένεια με Υπ.Διόλυση ➡ (07) Σύνταξη απόφασης Διεύθυνσης... Ασθένεια με Ιατρική γνωμάτευση ➡ (16) Απαιτείται έγκριση υγειονομικής...							
07	Σύνταξη απόφασης Διεύθυνσης Η απόφαση είναι ενσωματωμένη στο κάτω μέρος της αίτησης άδειας, όπου ο υπάλληλος συμπληρώνει τα απαιτούμενα κενά ➡ (08) Τύπος άδειας	Υπάλληλος		Απόφαση Διεύθυνσης				
08	Τύπος άδειας Ασθένεια ➡ (09) Διαβίβαση απόφασης στον προϊστάμενο διεύθυνσης για... Κανονική ➡ (10) Διαβίβαση απόφασης στον αρμόδιο αντιδράστη για...							
09	Διαβίβαση απόφασης στον προϊστάμενο διεύθυνσης για υπογραφή ➡ (11) Υπογραφή και προώθηση στον αρμόδιο αντιδράστη	Υπάλληλος		Απόφαση Διεύθυνσης				
10	Διαβίβαση απόφασης στον αρμόδιο αντιδράστη για υπογραφή ➡ (12) Υπογραφή και επιστροφή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	Υπάλληλος		Απόφαση Διεύθυνσης				
11	Υπογραφή και προώθηση στον αρμόδιο αντιδράστη ➡ (12) Υπογραφή και επιστροφή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	Διευθυντής		Απόφαση Διεύθυνσης				Υπογεγραμμένη απόφα...
12	Υπογραφή και επιστροφή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ➡ (13) Καταχώριση άδειας στο Εσωτερικό ΠΣ του Δήμου	Αντιδράστης		Υπογεγραμμένη από...				Υπογεγραμμένη απόφα...
13	Καταχώριση άδειας στο Εσωτερικό ΠΣ του Δήμου ➡ (14) Αρχαιοδότηση στον απομακρυσμένο φάκελλο	Υπάλληλος		Υπογεγραμμένη από...				Εφαρμογή HR ma...
14	Αρχαιοδότηση στον απομακρυσμένο φάκελλο ➡ (15) Τέλος	Υπάλληλος		Υπογεγραμμένη από...				
15	Τέλος							
16	Απαιτείται έγκριση υγειονομικής επιτροπής? Όχι ➡ (07) Σύνταξη απόφασης Διεύθυνσης Ναι ➡ (17) Παραπομπή στην αρμόδια υγειονομική επιτροπή(Αθίμα)							
17	Παραπομπή στην αρμόδια υγειονομική επιτροπή(Αθίμα) ➡							ΠΑΡΑΠΟΜ...

Εικόνα 11 : Πίνακας διαδικασίας Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Τα διαγράμματα ροής των διαδικασιών της υφιστάμενης και της προτεινόμενης κατάστασης των μοντέλων παρουσιάζονται στο Παράρτημα ΙΙΙ της εργασίας.

Καθορισμός στόχων των επιλεγμένων διαδικασιών: Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, ιδιαίτερα στην περίπτωση της αυτοματοποίησης αναμένεται να επιφέρει:

ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	ΓΙΑ ΤΟΝ ΦΟΡΕΑ
Μείωση χρόνου απασχόλησης υπαλλήλων διοίκησης με περιττές εργασίες (τηλεφωνική επικοινωνία για παροχή πληροφοριών, ιδιόχειρη αποστολή αλληλογραφίας)	Οικονομία ανθρώπινων πόρων και βελτίωση κατανομής τους,
Μείωση του χρόνου διακίνησης εγγράφων, επεξεργασίας των αιτημάτων και αποφυγή λαθών	Αύξηση απόδοσης εργαζομένων που συνεπάγεται την βελτίωση της συνολικής απόδοσης του φορέα
Σταδιακή κατάργηση έγχαρτης μορφής και φυσικών αρχείων	Εξοικονόμηση χρημάτων
Βελτίωση επικοινωνίας των τμημάτων εντός και εκτός φορέα, καθώς παρέχει συνδεσιμότητα μεταξύ υπηρεσιακών μονάδων και δραστηριοτήτων που αυξάνουν την ταχύτητα των συναλλαγών και των πληροφοριών.	Βελτίωση στον προγραμματισμό προσωπικού και προϋπολογισμού Βελτίωση της εικόνας του οργανισμού που συνεισφέρει στην δέσμευση των υπαλλήλων και την προσέλκυση περισσότερων υποψηφίων, ενίσχυση διαφάνειας και εμπιστευτικότητας
Ικανοποίηση εργαζομένων και πολιτών (υποψήφιοι που αναζητούν εργασία)	
Ασφάλεια προσωπικών δεδομένων (π.χ ιατρικές γνωματεύσεις, προσωπικά στοιχεία)	

Πίνακας 10: Στόχοι επιλεγμένων διαδικασιών Πηγή : Ίδια επεξεργασία

4.4 Σχεδιασμός

Το στάδιο του σχεδιασμού ουσιαστικά είναι το πιο σημαντικό καθώς μετά την μοντελοποίηση και τις παρατηρήσεις σχετικά με την παρούσα κατάσταση εκτέλεσης των διαδικασιών, πρέπει να εντοπιστούν τα σημεία που επιβαρύνουν τις διαδικασίες για τα οποία θα πρέπει να δοθούν και να σχεδιαστούν οι εναλλακτικές λύσεις, με τα παρακάτω βήματα:



Εικόνα 12: Σχεδιασμός νέων διαδικασιών Πηγή : Ίδια επεξεργασία

Εντοπισμός προβληματικών σημείων: Μετά την μοντελοποίηση των διαδικασιών στην τωρινή κατάσταση, αναζητούμε τις αδυναμίες και τα προβλήματα με βασικό στοιχείο την χρονομέτρηση των διαδικασιών. Σε συνδυασμό με τις πληροφορίες των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων, των εισροών, των απαιτήσεων εγκρίσεων και υπογραφών, των δυνατοτήτων διαλειτουργικότητας αλλά και των στόχων που θέλουμε να πετύχουμε, αποφασίζουμε είτε να την τροποποιήσουμε ριζικά είτε να τη βελτιώσουμε. Αν λοιπόν η τεχνολογική και η οικονομική κατάσταση του φορέα δεν το επιτρέπει και οι πόροι δεν επαρκούν μπορούμε σε πρώτη φάση να επέμβουμε με βελτιώσεις και να μεταβούμε σταδιακά στην επιθυμητή κατάσταση αυτοματοποίησης. Για το λόγο αυτό η μελέτη αφορά δύο προτάσεις ανασχεδιασμού.

Από την υφιστάμενη κατάσταση είναι εμφανές ότι οι διαδικασίες δεν εκτελούνται ηλεκτρονικά και οι εφαρμογές χρησιμοποιούνται μόνο για καταχώριση στοιχείων και αναζήτηση. Τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι κυρίως οι καθυστερήσεις λόγω της χειρόγραφης εκτέλεσης των διαδικασιών στο μεγαλύτερο μέρος και της έλλειψης χρήσης ηλεκτρονικών συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε τα εξής προβληματικά σημεία:

- Κατάθεση φυσικών εντύπων και δικαιολογητικών εντός και εκτός φορέα
- Φυσικές ή πολλαπλές υπογραφές εγγράφων από ανώτερα στελέχη, τα οποία είτε δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο (διευθυντής, αντιδήμαρχος) είτε το πρόγραμμα υποχρεώσεων δεν τους το επιτρέπει (δήμαρχος, αντιδήμαρχος), με αύξηση του χρόνου αναμονής

- Διακίνηση εγγράφων μεταξύ απομακρυσμένων τμημάτων ή με άλλους φορείς πραγματοποιείται συνήθως μέσω υπαλλήλου εξωτερικών εργασιών ή ταχυδρομείου , με αύξηση του χρόνου αποστολής παραλαβής, ενώ ταυτόχρονα αντιστοιχεί σε περισσότερες εργατοώρες και έξοδα μετακίνησης
- Σπατάλη χρόνου απασχόλησης του υπαλλήλου της Διεύθυνσης Προσωπικού για ενημέρωση και παροχή πληροφοριών
- Χειρωνακτική επεξεργασία αιτημάτων και προϋποθέσεων και η καταχώρηση στοιχείων στις εφαρμογές η οποία εκτός από περισσότερο χρόνο απαιτεί και περισσότερη προσοχή

Προσδιορισμός πρακτικών ή μεθόδου ανασχεδιασμού: Οι μέθοδοι ανασχεδιασμού για τις διοικητικές διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν αφορούν βασικές αρχές, οδηγίες που προβλέπονται από εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών (πρώην ΥΠΕΣΔΑ)¹⁷ όπως επίσης πρακτικές και προσεγγίσεις που προέκυψαν από άλλους μελετητές και αναφέρθηκαν παραπάνω. Ο απώτερος στόχος είναι ο ριζικός μετασχηματισμός αλλά καθώς μία και μόνη επιλογή δεν είναι κατάλληλη για όλους τους οργανισμούς, αφού διαφέρουν ως προς την ετοιμότητα και την επιθυμία, αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με περισσότερες ενδιάμεσες καταστάσεις (Tomičić-Purek et al., n.d.). Αυτό σημαίνει ότι μπορεί αρχικά να γίνουν οι πιο άμεσες και εφικτές αλλαγές αφού είναι μία επιλογή που δεν θα επιφέρει σημαντικά έξοδα, με τελικό στόχο να καταλήξουμε στον υψηλότερο δυνατό βαθμό αυτοματοποίησης όταν θα υπάρχει η πρόβλεψη των κονδυλίων που απαιτούνται. Επιπλέον με τη σταδιακή μετάβαση, οι εργαζόμενοι θα εξοικειωθούν περισσότερο στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, θα καλλιεργηθεί η κουλτούρα του νέου τρόπου εργασίας και θα αντιληφθούν τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διακίνησης ώστε η μετάβαση στο επόμενο στάδιο να είναι πιο ομαλή και η αντίσταση των εργαζομένων μικρότερη. Έτσι για κάθε διαδικασία προτείνονται δύο καταστάσεις:

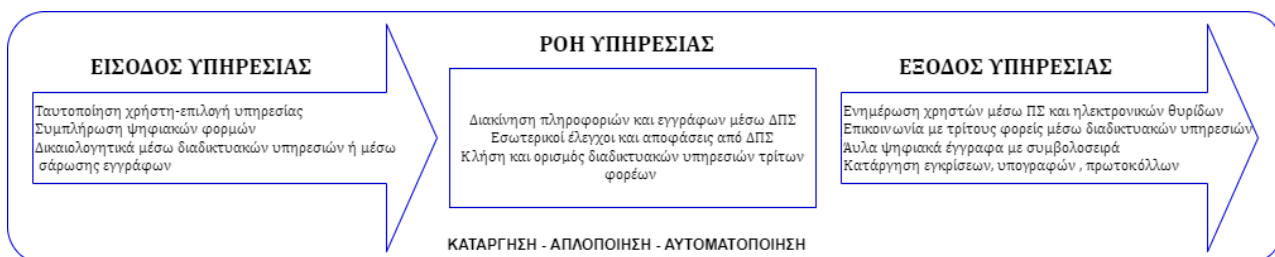
To-Be αυτή που μπορεί να γίνει και

Should-Be αυτή που θα πρέπει τελικά να γίνει.

¹⁷ Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α με αριθμ. πρωτ. ΔΙΑΔΙΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.18/οικ.9462/ 01-04-2016 (ΑΔΑ: 7Ω8Π465ΦΘΕ-ΜΡΟ)

Στην πρώτη περίπτωση της βελτίωσης των διαδικασιών, που είναι η λύση η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σύντομα χωρίς ιδιαίτερο κόστος (TO-BE), ακολουθήσαμε την επιλογή αξιοποίησης των ΤΠΕ με διακίνηση των εγγράφων εντός του φορέα (και εκτός φορέα όπου επιτρέπεται) μέσω e-mail και της εφαρμογής των ψηφιακών υπογραφών (υποχρεωτικά σε εργαζόμενους με θέσεις ευθύνης και διοικητικές), μείωση των οργάνων που υπογράφουν και προκαλούν καθυστερήσεις (αντιδημάρχων) ή μεταβίβαση σε χαμηλότερο επίπεδο και αντικατάστασή τους με γνωστοποίηση, κατάργηση φυσικού αρχείου (εκτύπωση των αιτήσεων και των δικαιολογητικών) και αποθήκευση των δεδομένων του σε ηλεκτρονικό αρχείο.

Στην περίπτωση μίας περισσότερο ριζικής αλλαγής των διαδικασιών με σκοπό να αυτοματοποιηθούν σε επίπεδο 3 ή 4(SHOULD-BE), χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές από τον αλγόριθμο ανασχεδιασμού των πέντε σταδίων. Η πρόταση όπως υποδεικνύεται από τον αλγόριθμο, αφορά την αναδιοργάνωση στη ροή της υπηρεσίας και στα δεδομένα εισόδου και εξόδου μέσω ταυτοποίησης χρήστη, συμπλήρωσης φορμών, δημιουργίας και κλήση διαδικτυακών υπηρεσιών για την επικοινωνία και αναζήτηση δικαιολογητικών, χρήση ηλεκτρονικών θυρίδων και μηνυμάτων από ΔΠΣ, κατάργηση υπογραφών και πρωτοκόλλων σε μεγαλύτερα επίπεδα αυτοματοποίησης.



Πίνακας 11 : Αναδιοργάνωση υπηρεσίας SHOULD-BE Πηγή : Ίδια επεξεργασία

Σχεδιασμός των νέων διαδικασιών : Ακολουθώντας τον αλγόριθμο ανασχεδιασμού στα δύο πρώτα στάδια οι διαδικασίες κατατάχθηκαν σε κατηγορία και στη συνέχεια στο επίπεδο- στόχο της αυτοματοποίησης που επιθυμούμε. Οι διαδικασίες του Ανθρώπινου Δυναμικού που επιλέχθηκαν ανήκουν στην κατηγορία Α καθώς είναι υπηρεσίες που δημιουργούν αξία στους εσωτερικούς χρήστες του Δήμου και έμμεσα συμβάλουν στη διαμόρφωση στρατηγικών του φορέα. Ως προς το επίπεδο αυτοματοποίησης της υπηρεσίας χορήγησης άδειας υπαλλήλου κατατάσσεται στο αρχικό επίπεδο λόγω έλλειψης δυνατοτήτων έστω δικτυακής πληροφόρησης των εργαζομένων. Ο στόχος γι' αυτή την υπηρεσία εφ' όσον δεν

μπορεί να είναι γνωστή η έναρξη της διαδικασίας είναι το επίπεδο 3 και ιδανικά το επίπεδο 4. Για την υπηρεσία προγραμματισμού προσλήψεων έκτακτου προσωπικού θα μπορούσαμε να πούμε ότι ανήκει στο επίπεδο 2, από την άποψη ότι προσφέρεται η δυνατότητα εύρεσης πληροφοριών από τους ενδιαφερόμενους για τις προσλήψεις μέσω του δικτυακού τόπου του φορέα, αλλά δεν υπάρχει άλλη ηλεκτρονική διαχείριση που υποστηρίζει την εσωτερική διαδικασία και ο στόχος γι' αυτή την υπηρεσία, είναι τουλάχιστον το επίπεδο 3. Στα επόμενα στάδια του αλγορίθμου εφαρμόστηκαν οι τεχνικές του προηγούμενου βήματος αντίστοιχα για τις δύο προτάσεις.

Οι δύο λύσεις που αποφασίστηκαν μοντελοποιήθηκαν με την ίδια μέθοδο BPMN . Στα επόμενα κεφάλαια περιγράφονται οι δύο διαδικασίες, οι απαραίτητες διευκρινίσεις καθώς και τα αποτελέσματα της προσομοίωσης χρόνου.

Παράδοση αναφορών: Στο τελευταίο βήμα εξήχθησαν με τη βοήθεια του εργαλείου ADONIS οι αντίστοιχες αναφορές των αποτελεσμάτων σε μορφή PDF. Σε συνάντηση που ακολούθησε με τον προϊστάμενο και τον αναπληρωτή του, έγινε μία παρουσίαση των μοντέλων και συζητήθηκαν οι επιλογές που προτείνονται . Στη συνέχεια οι αναφορές παραδόθηκαν με σκοπό να τις εξετάσουν με μεγαλύτερη άνεση χρόνου και να γίνουν κατανοητά τα αποτελέσματα. Η πρώτη αυτή προσέγγιση είχε ένα θετικό αποτύπωμα για την οποία αναμένονται ενδεχομένως σχόλια ή παρατηρήσεις, με σκοπό σε επόμενη φάση να αποτελέσει το έναυσμα και να ωριμάσει η σκέψη για την αλλαγή προς ένα πιο παραγωγικό τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών.

4.4 Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε σε διαδικασίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Μοσχάτου -Ταύρου και συγκεκριμένα στη χορήγηση αδειών και στον προγραμματισμό ετήσιων προσλήψεων εποχικού προσωπικού. Ακολουθώντας συγκεκριμένη μεθοδολογία από τη βιβλιογραφία που προσαρμόστηκε ανάλογα, πραγματοποιήθηκε η καταγραφή των διαδικασιών, η αποτύπωση σε διαγράμματα ροής εργασιών και στη συνέχεια η παραγωγή των νέων ανασχεδιασμένων διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο εντοπίστηκαν οι αδυναμίες των διαδικασιών και προτάθηκαν εναλλακτικές λύσεις για την αντιμετώπιση των ζητημάτων, που θα οδηγήσουν σε έναν αποδοτικό και αποτελεσματικό φορέα.

Εφαρμόζοντας τεχνικές απλοποίησης και αυτοματοποίησης, με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων BPMN και ADONIS μοντελοποιήθηκαν η τρέχουσα κατάσταση (AS-IS), η κατάσταση η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σύντομα και θα επιφέρει μερική βελτίωση (TO-BE) και τέλος η επιθυμητή κατάσταση με μεγαλύτερο βαθμό αυτοματοποίησης και διαλειτουργικότητα με άλλα συστήματα (SHOULD-BE), που είναι και το ζητούμενο στα έργα ανασχεδιασμού.

5. Περιγραφή διαδικασιών και προτεινόμενων λύσεων

Στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών που μελετήθηκαν προτείνονται δύο λύσεις. Μία εναλλακτική με μικρές, απλές αλλαγές που μπορούν να επιτευχθούν σε σύντομο χρόνο και μία που χρειάζεται να εφαρμόσουμε την οπτική και τις μεθόδους του ανασχεδιασμού που θα αποφέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

5.1 Χορήγηση αδειών

Η χορήγηση των αδειών και οι προϋποθέσεις διέπονται από τον Κώδικα Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων που κυρώθηκε με το Ν.3584/2007¹⁸ και με την εγκύκλιο υπ' αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΔΑΔ/Φ.69/117/οικ.11102 – 28/5/2020 του Υπουργείου Εσωτερικών¹⁹. Οι άδειες που προβλέπονται για τους εργαζόμενους και μοντελοποιήθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας (αποτελούν αντικείμενο της εργασίας) είναι οι παρακάτω:

Κανονική άδεια αρ.55-56

Άδεια χωρίς αποδοχές αρ.58 αρ.60 παρ.1 και 1^α,4,5

Αναρρωτική άδεια αρ.61-62-63

Υπηρεσιακή εκπαίδευση αρ.65-65-66-67

Συνδικαλιστική άδεια Ν.1264/1982 αρ.17

Έτσι η διαδικασία χορήγησης αδειών σύμφωνα με την περιγραφή που αντλήσαμε από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως εξής:

Το στέλεχος του Δήμου προκειμένου να λάβει την κανονική, την αναρρωτική, την συνδικαλιστική, την εκπαιδευτική ή την άδεια άνευ αποδοχών, θα πρέπει να συμπληρώσει το αντίστοιχο έντυπο, στο οποίο έχει ενσωματωθεί στο κάτω ήμισυ της σελίδας και η εγκριτική απόφαση, ώστε να μην χρειάζεται να πρωτοκολληθεί εκ νέου η απόφαση χορήγησης της άδειας του τμήματος προσωπικού. Κάποιες άδειες πριν υποβληθούν στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να έχουν υπογραφεί από τον ανώτερο προϊστάμενο/η του στελέχους που υποβάλει το αίτημα. Στη συνέχεια ανάλογα με τον τύπο της άδειας

¹⁸ <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/149008/nomos-3584-2007>

¹⁹ <https://www.taxheaven.gr/circulars/33277/didad-f-69-117-oik-11102-2020>

η απόφαση χρειάζεται την υπογραφή του/της διευθυντή/ντριας ή/και του αρμόδιου Αντιδημάρχου στον οποίο έχει εκχωρήσει τις αρμοδιότητες ο Δήμαρχος. Έτσι η κανονική και η εκπαιδευτική άδεια απαιτούν προσυπογραφή πριν κατατεθούν, η συνδικαλιστική άδεια δεν χρειάζεται καμία υπογραφή ούτε πριν ούτε μετά την υποβολή της, η άδεια άνευ αποδοχών εξαρτάται από την περίπτωση (υποχρεωτική ή διαφορετικά έγκριση προϊστάμενου και αρμόδιου αντιδημάρχου), ενώ η αναρρωτική άδεια αφορά ένα απρόβλεπτο γεγονός και δεν απαιτεί καμία υπογραφή πριν την υποβολή της. Το αίτημα κατατίθεται στο τμήμα Ολικής Διαχείρισης Εγγράφων (Πρωτόκολλο) είτε αυτοπροσώπως είτε παραλαμβάνεται από τον υπάλληλο εξωτερικών εργασιών όταν το τμήμα στεγάζεται εκτός του δημαρχείου. Η αίτηση πρωτοκολλείται και διαβιβάζεται ιδιοχειρώς στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ο προϊστάμενος του τμήματος αναθέτει την διεκπεραίωση σε υπάλληλο ο οποίος ελέγχει τις προϋποθέσεις και τα δικαιολογητικά και μετά το πέρας της διαδικασίας αρχειοθετεί τα έγγραφα στον ατομικό φάκελο του υπαλλήλου. Ανάλογα τον τύπο της αίτησης η διαδικασία συνεχίζει ως εξής:

- Κανονική άδεια : ο υπάλληλος ελέγχει την ορθότητα της αίτησης. Οι ημέρες υπολογίζονται ανάλογα με την ημερομηνία πρόσληψης, την προϋπηρεσία, την προσαύξηση σε περίπτωση που δεν έχει χορηγηθεί άδεια από Μάιο-Οκτώβριο ή εάν ανήκει σε ειδική κατηγορία (ΑΜΕΑ-δικαστικός συμπαραστάτης-ανθυγιεινές εργασίες). Στη συνέχεια η αίτηση καταχωρείται ηλεκτρονικά στην εφαρμογή παρακολούθησης παρουσιών/αδειών προσωπικού και υπογράφεται από τον αρμόδιο Αντιδήμαρχο, ενώ τα πρωτότυπα έγγραφα αρχειοθετούνται στο φυσικό φάκελο του υπαλλήλου.
- Άδεια ασθενείας βραχυχρόνια με υπ. δήλωση(χωρίς ιατρική γνωμάτευση): Ο υπάλληλος ελέγχει τις προϋποθέσεις (δικαίωμα για χρήση της άδειας δύο φορές το χρόνο, όχι συνεχόμενες ή πριν και μετά από Σαββατοκύριακο ή αργία), την καταχωρεί στην εφαρμογή αδειών προσωπικού και κατόπιν υπογράφεται από τον/την διευθυντή/ντρια της διεύθυνσης Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού και από τον αρμόδιο Αντιδήμαρχο.
- Άδεια ασθενείας με ιατρική γνωμάτευση:
 - α) εάν οι ημέρες ασθενείας που έχουν ήδη αποδοθεί εντός του έτους είναι λιγότερες από οκτώ υπολογίζοντας και τις άδειες με υπ. δήλωση ή υπάρχει

νοσηλεία σε δημόσιο νοσοκομείο (άνω των επτά ημερών ή χειρουργείο) τότε η διαδικασία εκτελείται όπως στην περίπτωση της υπ. δήλωσης.

β) εάν οι ημέρες ασθενείας είναι περισσότερες από οκτώ χρήζει έγκρισης υγειονομικής επιτροπής. Ο υπάλληλος ελέγχει τις προϋποθέσεις καθώς υπάρχει ανώτατο όριο ημερών ανά έτος αν είναι συνεχόμενες και ανά πενταετία ανάλογα με την προϋπηρεσία. Επιπλέον παράγοντες που διαφοροποιούν τις ημέρες αφορούν το είδος της ασθένειας ψυχικό ή δυσίατο νόσημα, όπως και τα εργατικά ατυχήματα ή ασθένειες για συγκεκριμένες ειδικότητες. Κατόπιν των ελέγχων η διαδικασία συνεχίζει με την ηλεκτρονική καταχώριση στην εφαρμογή παρακολούθησης παρουσιών/αδειών προσωπικού. Ακολουθεί η σύνταξη διαβιβαστικού προς την αρμόδια Υγειονομική Επιτροπή²⁰ (πρωτοβάθμια ή ειδική) το οποίο υπογράφεται από τον/την διευθυντή/ντρια , πρωτοκολλείται και παραδίδεται στην αρμόδια Υγειονομική Επιτροπή ιδιοχέρως από τον υπάλληλο εξωτερικών εργασιών. Μετά την παραλαβή της απάντησης από την Υγειονομική Επιτροπή, η οποία πραγματοποιείται είτε ταχυδρομικώς είτε μέσω του υπαλλήλου εξωτερικών εργασιών, συντάσσεται η ανάλογη απόφαση της διεύθυνσης, υπογράφεται από τον/την αντιδήμαρχο και πρωτοκολλείται. Σε περίπτωση αρνητικής απόφασης (ή έγκρισης για λιγότερες από τις μισές ημέρες) ο υπάλληλος μπορεί να ασκήσει ένσταση, όπως και ο φορέας αν την θεωρήσει αναιτιολόγητη, ώστε να διαβιβαστεί για επανεξέταση σε δεύτερο βαθμό (Δευτεροβάθμια ή επιτροπή προσφυγών) η απόφαση της οποίας είναι οριστική. Έτσι σε περίπτωση απόρριψης (πλήρως ή μερικώς) της άδειας ενημερώνεται η εφαρμογή παρακολούθησης αδειών και το τμήμα μισθοδοσίας προκειμένου να περικοπούν οι αντίστοιχες ημέρες από την μισθοδοσία του υπαλλήλου.

²⁰ <https://www.apdattikis.gov.gr/apokentromeni-dioikisi-attikis/dioikitiki-domi-organogramma/%ce%b3%ce%b5%ce%bd%ce%b9%ce%ba%ce%ae-%ce%b4%ce%bd%cf%83%ce%b7-%ce%b5%cf%83%cf%89%cf%84%ce%b5%cf%81%ce%b9%ce%ba%ce%ae%cf%82-%ce%bb%ce%b5%ce%b9%cf%84%ce%bf%cf%85%cf%81%ce%b3%ce%af%ce%b1%cf%82/%ce%b4%ce%bd%cf%83%ce%b7-%ce%b1%cf%83%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ae%cf%82-%ce%ba%ce%b1%cf%84%ce%ac%cf%83%cf%84%ce%b1%cf%83%ce%b7%cf%82-%ce%b1-%ce%ba%ce%bf%ce%b9%ce%bd%cf%89%ce%bd%ce%b9%ce%ba%cf%8e/%cf%85%ce%b3%ce%b5%ce%b9%ce%bf%ce%bd%ce%bf%ce%bc%ce%b9%ce%ba%ce%ad%cf%82-%ce%b5%cf%80%ce%b9%cf%84%cf%81%ce%bf%cf%80%ce%ad%cf%82/>

- Συνδικαλιστική άδεια: ο υπάλληλος καταχωρεί την άδεια στην εφαρμογή παρακολούθησης παρουσιών/αδειών και την αρχειοθετεί στον ατομικό φάκελο, καθώς δεν απαιτεί καμία υπογραφή.
- Άδεια άνευ αποδοχών: ο υπάλληλος ελέγχει αν η άδεια αφορά περιπτώσεις υποχρεωτικού δικαιώματος (ασθένεια ή ανατροφή τέκνου έως οκτώ ετών) όπου δεν χρειάζεται η γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου ή για άλλους λόγους οπότε απαιτείται απόφαση του Υπηρεσιακού συμβουλίου (άδεια πάνω από ένα μήνα κατ' έτος, με δικαίωμα έως πέντε χρόνια). Η άδεια μετά την σύνταξη της απόφασης του φορέα, καταχωρείται στην εφαρμογή αδειών και ανάλογα την περίπτωση ακολουθεί η αποστολή στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, όπου η διαβίβαση και η παραλαβή των εγγράφων γίνεται ιδιοχείρως μέσω του υπαλλήλου εξωτερικών εργασιών του Δήμου. Στη συνέχεια η απόφαση πρωτοκολλείται, υπογράφεται από τον/την διευθυντή εκδίδεται η αντίστοιχη απόφαση του φορέα και γίνεται η ενημέρωση της εφαρμογής των αδειών και η γνωστοποίηση στον υπάλληλο.
- Υπηρεσιακή εκπαίδευση: ο υπάλληλος ελέγχει τις προϋποθέσεις σύμφωνα με το είδος της εκπαίδευσης. Όταν αφορά επιμορφωτικό σεμινάριο του ΕΚΔΔΑ τότε απαιτείται η έγκριση του προϊσταμένου του τμήματός του, αφού ο υπάλληλος έχει γίνει δεκτός από το ΙΝ.ΕΠ, με δικαίωμα παρακολούθησης έως τρία σεμινάρια κατ' έτος. Ακολουθεί η σύνταξη της απόφασης και της καταχώρισης της άδειας στην εφαρμογή παρακολούθησης παρουσιών/αδειών, προωθείται για υπογραφή στον διευθυντή/ντρια και μετά την ολοκλήρωση του σεμιναρίου κατατίθεται από τον αιτούντα το πιστοποιητικό παρακολούθησης. Όταν αφορά παρακολούθηση μεταπτυχιακού προγράμματος η εκπόνηση διδακτορικής διατριβής, για τα οποία τίθεται όριο ως προς τον υπολειπόμενο χρόνο υπηρεσίας και ανώτατη χρονική διάρκεια, απαιτείται η έγκριση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για να αποφανθεί ως προς την συνάφεια του αντικειμένου εργασίας. Έτσι η ροή που ακολουθείται είναι αυτή που αφορά την διαβίβαση στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο της προηγούμενης περίπτωσης. Τέλος υπάρχει η διευκόλυνση άδειας για συμμετοχή σε εξεταστική περίοδο εκπαιδευτικού ιδρύματος, με ανώτατο όριο ημερών κατ' έτος και ανά μάθημα. Η ροή που ακολουθείται παρόμοια με αυτή της επιμόρφωσης του ΕΚΔΔΑ.

Όπως φαίνεται από τη περιγραφή της διαδικασίας χορήγησης αδειών υπάρχει μία γραφειοκρατική ακολουθία, όπου απαιτούνται αρκετές υπογραφές για την αίτηση, ενώ όταν αυτές αφορούν διευθυντή και αντιδήμαρχο τότε ο χρόνος αναμονής είναι μία με δύο ημέρες αντίστοιχα, καθώς οι αρμοδιότητες τους είναι τέτοιες που μπορεί βρίσκονται εκτός κεντρικού δημαρχείου. Έτσι ο υπάλληλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού καταναλώνει χρόνο για να συγκεντρώσει τις υπογραφές των ανώτερων στελεχών και για τη διακίνηση των εγγράφων, όπως και στην παροχή πληροφοριών στους εργαζόμενους για τις προϋποθέσεις και τα δικαιολογητικά των δικαιούμενων αδειών πριν την υποβολή του αιτήματος. Αν αναλογιστούμε το πλήθος των εργαζομένων και τα είδη των αδειών τότε ο χρόνος που δαπανάται είναι σημαντικός. Επίσης όταν παρεμβάλλεται η Υγειονομική Επιτροπή ή το Υπηρεσιακό Συμβούλιο τότε υπάρχει κι άλλη καθυστέρηση, αφού η διαβίβαση γίνεται ιδιοχείρως ανάλογα με το πρόγραμμα του υπαλλήλου εξωτερικών εργασιών (συνήθως μία ή δύο ημέρες μετά), αυξάνοντας αθροιστικά τόσο το χρόνο ολοκλήρωσης όσο και τα έξοδα κίνησης. Τέλος θα πρέπει να σημειώσουμε το φυσικό αρχείο των ατομικών φακέλων των υπαλλήλων για την αποθήκευση των εγγράφων, το οποίο απαιτεί χώρο και αν αυτό θεωρείται δευτερεύον, θα ήταν ορθό να σκεφτούμε ενδεχόμενα ζητήματα ασφάλειας και πρόσβασης σε αυτό από μη εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους.

Η υπάρχουσα κατάσταση AS-IS για τις παραπάνω περιπτώσεις αδειών μοντελοποιήθηκε σε δύο διαγράμματα ομαδοποιώντας τα διαφορετικά είδη, όπως παρουσιάζονται στο Παράρτημα ΙΙΙ. Στο πρώτο διάγραμμα έγινε ο ανασχεδιασμός για την κανονική, την αναρρωτική και τη συνδικαλιστική άδεια, ενώ στο δεύτερο διάγραμμα για την άδεια άνευ αποδοχών και την υπηρεσιακή εκπαίδευση.

5.1.1 Ανασχεδιασμός ΤΟ-BE

Κατά τον ανασχεδιασμό στην κατάσταση ΤΟ-BE, έγιναν βελτιωτικές κινήσεις κυρίως στον τρόπο διακίνησης των εγγράφων και υπογραφών. Οι εφαρμογές πρωτοκόλλου και παρακολούθησης αδειών των τμημάτων διατηρούνται, αλλά προκειμένου να αποφύγουμε τα φυσικά έγγραφα και να μειώσουμε το χρόνο μεταφοράς προτείνεται

α) η διακίνηση των αιτήσεων και των δικαιολογητικών να πραγματοποιείται μόνο με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

β) τα έγγραφα θα υπογράφονται ψηφιακά υποχρεωτικά για στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης και για τους διοικητικούς υπαλλήλους, μια οδηγία που

προβλέπεται στους δημόσιους φορείς και ήδη εφαρμόζεται σε αρκετές υπηρεσίες. Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει δυνατότητα ψηφιακής υπογραφής εκ μέρους του αιτούντα (προσωπικό εργατών ή ορισμένου χρόνου) τότε η αίτηση κατατίθεται με φυσικό τρόπο αλλά το τμήμα πρωτοκόλλου ψηφιοποιεί το έγγραφο.

γ) η τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου για τους ατομικούς φακέλους, έτσι ώστε εκτός από την οικονομία χώρου και τη μείωση του χαρτιού να υπάρχει ασφάλεια πρόσβασης στα δεδομένα του προσωπικού.

Τα βήματα της διαδικασίας δεν αλλάζουν ριζικά, όμως οι υπογραφές μειώνονται ή γίνονται σε κατώτερο επίπεδο όταν αυτό επιτρέπεται, προκειμένου να ελαττωθεί ο χρόνος εκτέλεσης και αναμονής. Έτσι για παράδειγμα στην περίπτωση ασθένειας αρκεί να υπογράφονται οι αποφάσεις από τον διευθυντή/ντρία Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ στην άδεια άνευ αποδοχών που απαιτείται η προηγούμενη έγκριση του αντιδημάρχου σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό για λόγους εύρυθμης λειτουργίας, παρέμεινε για ένα βήμα, αλλά η ενέργεια πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα. Η διακίνηση με ηλεκτρονικό τρόπο επιφέρει μείωση του χρόνου αναμονής, καθώς δεν απαιτείται η φυσική παρουσία κυρίως των ανωτέρων και σε συνδυασμό με την ψηφιακή υπογραφή μπορεί να πραγματοποιηθεί εξ αποστάσεως. Τέλος από τα παραπάνω προκύπτει όχι μόνο η σύντμηση χρόνων και η ασφάλεια, αλλά και η εξοικονόμηση κόστους λόγω χρόνου, εκτυπώσεων και των μετακινήσεων του υπαλλήλου εξωτερικών εργασιών. Εάν επιπλέον σκεφτούμε λίγο πιο διασταλτικά ο περιορισμός χαρτιού, μελανιών και μετακινήσεων συνεισφέρει στο περιβάλλον και την προστασία του.

5.1.2 Ανασχεδιασμός SHOULD-BE

Κατά τον ανασχεδιασμό στην κατάσταση SHOULD-BE, η διαδικασία εκκινείται με πρωτοβουλία του στελέχους (εργαζόμενος του Δήμου Μοσχάτου-Ταύρου), με στόχο το επίπεδο αυτοματοποίησης 4 και όπου δεν είναι εφικτό διαχωρίζεται το συγκεκριμένο τμήμα της διαδικασίας σε επίπεδο 3. Η αίτηση υποβάλλεται ηλεκτρονικά μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος κατόπιν ταυτοποίησης μέσω κωδικών πρόσβασης, όπου επιλέγεται ο τύπος της άδειας που επιθυμεί. Προκειμένου να επιτύχουμε όσο το δυνατόν περισσότερο αυτοματοποιημένη λειτουργία, ο χρήστης κατά την καταχώριση της αίτησης συμπληρώνει στη φόρμα κατάλληλα πεδία, έτσι ώστε ανάλογα με το είδος της άδειας να πραγματοποιούνται οι

αντίστοιχοι έλεγχοι και τα μηνύματα να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβή. Εάν απαιτείται υπεύθυνη δήλωση αυτή αναγράφεται σε πεδίο κειμένου, καταχωρούνται στοιχεία όπως το ΑΜΚΑ ο κωδικός γνωμάτευσης ή το νοσοκομειακό ίδρυμα, ο αριθμός μητρώου φοιτητή κ.α. Οι πληροφορίες για τη διασταύρωση των στοιχείων αντλούνται μέσω διαδικτυακών υπηρεσιών, ενώ υπάρχει η δυνατότητα επισύναψης εγγράφων, για την επεξεργασία ενός αιτήματος. Παράλληλα στοιχεία ανακτώνται από το μητρώο Υπαλλήλων, όπου είναι καταχωρημένες πληροφορίες από προηγούμενες ενημερώσεις για την εικόνα ενός υπαλλήλου, όπως στοιχεία υγείας, συνδικαλιστικού δικαιώματος κ.α. Η διαδικασία είτε μπορεί να συνεχίσει αυτοματοποιημένα είτε εάν η απόφαση χρειάζεται την ανθρώπινη παρέμβαση, αυτή επεξεργάζεται και καταχωρείται από τον αρμόδιο υπάλληλο. Στις περιπτώσεις όπου απαιτείται επικοινωνία με εξωτερικό φορέα (Υγειονομικές Επιτροπές, Υπηρεσιακό Συμβούλιο, ΙΝ.ΕΠ), είναι απαραίτητη η υλοποίηση κατάλληλων διασυνδέσεων, προκειμένου τα αιτήματα και τα αποτελέσματα να αποστέλλονται μέσω του ΔΠΣ. Η ανταλλαγή μηνυμάτων και οι ενημερώσεις γίνονται με τη χρήση θυρίδων, έτσι ώστε όταν είναι υποχρεωτική η έγκριση αιτημάτων (κανονική/άδεια άνευ αποδοχών) ή όταν χρειάζεται πρόσθετη ενέργεια για την ολοκλήρωση ενός αιτήματος (π.χ. ένσταση ή βεβαίωση συμμετοχής), να πραγματοποιούνται μέσω του ΔΠΣ. Το αποτέλεσμα είναι ψηφιακό χωρίς την ανάγκη φυσικού εγγράφου πρωτοκόλλησης, αφού το Πληροφοριακό Σύστημα αποδίδει αυτόματα αρίθμηση και ημερομηνία, ενώ η αποδοχή ή μη του αιτήματος καταγράφεται και καταχωρείται ηλεκτρονικά.

Έτσι μετά την υποβολή του αιτήματος το ΔΠΣ αρχικά κάνει έλεγχο του υπολοίπου των δικαιούμενων αδειών ανάλογα με το είδος της. Η ροή που ακολουθείται κατά είδος είναι η ακόλουθη:

1ο Διάγραμμα

Κανονική άδεια: ο έλεγχος για το επαρκές υπόλοιπο πραγματοποιείται μέσω του υποσυστήματος Μητρώο Υπαλλήλων, όπου μπορούν να υπολογίζονται αυτόματα οι δικαιούμενες ημέρες σύμφωνα με την προϋπηρεσία ή την ειδικότητα, οι ημέρες προσαύξησης ειδικής άδειας που είναι ήδη καταγεγραμμένες εφ' όσον αυτές αποδίδονται άπαξ κατόπιν αίτησης που έχει προηγηθεί, οι άδειες που έχουν δοθεί, καθώς και οι ημέρες προσαύξησης εάν δεν έχει γίνει χρήση άλλης άδειας από Μάιο-Οκτώβριο.

-**εάν** διαπιστωθεί η ανεπάρκεια ημερών τότε η ροή σταματά με κατάλληλο μήνυμα στον υπάλληλο,

-**εάν** το υπόλοιπο ημερών επαρκεί τότε ζητείται η έγκριση των προϊσταμένων του αντίστοιχου τμήματος, μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος με κατάλληλο μήνυμα και καταχώριση της έγκρισης ή την απόρριψη της άδειας. Το Πληροφοριακό Σύστημα ελέγχει την καταχώριση και

-**εάν** η άδεια έχει εγκριθεί ενημερώνονται τα κατάλληλα αρχεία/Μητρώα, ο υπάλληλος και ο/η αρμόδιος Αντιδήμαρχος.

-**εάν** η άδεια έχει απορριφθεί ενημερώνονται μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος τα κατάλληλα αρχεία και ο υπάλληλος.

Συνδικαλιστική άδεια: από το Μητρώο Υπαλλήλων γίνεται ο έλεγχος για το υπόλοιπο της άδειας (για το συνδικαλιστικό δικαίωμα ο υπάλληλος θα πρέπει να ενημερώσει αμέσως μετά την εκλογή του ως μέλος συνδικαλιστικής οργάνωσης και τη διάρκεια της θητείας του) κι εφ' όσον υπάρχει υπόλοιπο, η άδεια καταχωρείται στο σύστημα με την αντίστοιχη ενημέρωση προϊσταμένων και υπαλλήλου.

Άδεια ασθένειας με υπ.δήλωση: μέσω του υποσυστήματος Μητρώο Υπαλλήλων, ελέγχεται το υπόλοιπο και η ημερομηνία ώστε να αποκλείονται οι ημέρες αργίας και τα Σαββατοκύριακα και στη συνέχεια εξάγεται το αποτέλεσμα

-**εάν** διαπιστωθεί η ανεπάρκεια ημερών (έχουν ήδη δοθεί οι δύο ημέρες) τότε η ροή σταματά με κατάλληλο μήνυμα στον υπάλληλο,

-**εάν** το υπόλοιπο ημερών επαρκεί, ενημερώνονται τα κατάλληλα αρχεία/Μητρώα, ο υπάλληλος, ο διευθυντής/ντριά και ο αρμόδιος Αντιδήμαρχος.

Άδεια ασθένειας με ιατρική γνωμάτευση: ο έλεγχος γίνεται μέσω διαλειτουργικότητας, όπου ανακτώνται στοιχεία από το Μητρώο της ΗΔΙΚΑ ή των Νοσοκομείων, προκειμένου να ανασυρθούν και να επιβεβαιωθούν τα στοιχεία για τις ημέρες ασθένειας. Το ΔΠΣ από το μητρώο Υπαλλήλων μπορεί να ανακτά την πρώτη ημέρα απουσίας του υπαλλήλου, ώστε να ελέγχεται το εμπρόθεσμο της αίτησης(επτά ημέρες). Ο έλεγχος μέσω του ΔΠΣ αφορά τις ημέρες άδειας που έχουν ανακτηθεί από την ΗΔΙΚΑ ή το νοσηλευτικό ίδρυμα, τον αριθμό ημερών ασθένειας που έχει ήδη λάβει ο αιτών, το ανώτατο όριο που δικαιούται ώστε να ακολουθηθεί το ανάλογο μονοπάτι.

-**εάν** οι ημέρες δεν επαρκούν ή δεν επαρκούν πλήρως** η αίτηση διαβιβάζεται προς έλεγχο στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς όταν οι ημέρες ασθένειας

** Στους πίνακες των αποτελεσμάτων εμφανίζεται ως περίπτωση (B)

που υπολείπονται δεν είναι αρκετές είτε θα πρέπει κάποιες να χορηγηθούν ως άνευ αποδοχών, είτε θα πρέπει να αποσταλεί συγκεκριμένο αίτημα εξέτασης (δυσίατο νόσημα όπου διπλασιάζεται το όριο ημερών ασθένειας, απόφαση ιάσιμης ή μη ασθένειας), είτε να αφορά ειδική περίπτωση ψυχικής ασθένειας. Επιπλέον όταν εξαντληθούν οι ημέρες ασθένειας και ανάλογα με το αποτέλεσμα της Υγειονομικής Επιτροπής ενδεχομένως να ακολουθήσουν άλλες ενέργειες όπως προβλέπονται (διαθεσιμότητα-απόλυση). Ανάλογα με τις προϋποθέσεις ο υπάλληλος καταχωρεί την απόφαση στο ΔΠΣ Στη συνέχεια γίνεται έλεγχος του αποτελέσματος από το ΔΠΣ και η διαδικασία συνεχίζει αυτοματοποιημένα όπως περιγράφεται παρακάτω το μονοπάτι της Υγειονομικής Επιτροπής.

-εάν το υπόλοιπο των ημερών είναι πλήρως επαρκές τότε

-εάν οι ημέρες ασθένειας είναι λιγότερες από οκτώ (συνυπολογίζοντας αυτές που έχουν χορηγηθεί από την αρχή του έτους), οπότε δεν χρειάζεται Υγειονομική επιτροπή, η διαδικασία συνεχίζει χωρίς άλλη έγκριση, η άδεια καταχωρείται κι ενημερώνονται ο προϊστάμενος και ο υπάλληλος.

-εάν οι ημέρες ασθένειας είναι περισσότερες από οκτώ, τότε η διαδικασία συνεχίζει αυτοματοποιημένα * και

-εάν δεν χρήζει έγκρισης Υγειονομικής Επιτροπής (νοσηλεία-χειρουργείο) ενημερώνονται τα κατάλληλα αρχεία/Μητρώα, το τμήμα μισθοδοσίας ,ο υπάλληλος, ο διευθυντής/ντρία και ο αρμόδιος Αντιδήμαρχος.

-εάν χρήζει Υγειονομικής επιτροπής στέλνεται αίτημα εξέτασης στην αρμόδια Υγειονομική Επιτροπή, η οποία όταν το λάβει καταχωρεί την ημερομηνία εξέτασης του αιτούντος στο ΔΠΣ, μέσω του οποίου αποστέλλεται ειδοποίηση στον ενδιαφερόμενο. Όταν η επιτροπή ολοκληρώσει την εξέταση του αιτήματος καταχωρεί την γνωμάτευση στο Πληροφοριακό Σύστημα, και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δέχεται κλήση από το ΔΠΣ για οριστικοποίηση του αποτελέσματος, ώστε να καθορίσουν αν αποδέχονται την απόφαση ή θέλουν να ζητήσουν εξέταση σε δεύτερο βαθμό εάν θεωρηθεί αναιτιολόγητη. Ανάλογο μήνυμα στέλνεται κατόπιν και στον ενδιαφερόμενο σχετικά με την απόφαση και

* Στους πίνακες των αποτελεσμάτων εμφανίζεται ως περίπτωση (Α)

τη δυνατότητα ή μη ενστάσεως, ώστε αν το επιθυμεί να ζητήσει εκείνος εξέταση σε δεύτερο βαθμό.

-εάν ο αιτών δεν επιθυμεί ένσταση ή παρέλθει το δεκαήμερο χωρίς να επιλέξει επανεξέταση και ο/η Διευθυντής/ντρια έχει αποδεχτεί την απόφαση, τότε η άδεια οριστικοποιείται

Εφ' όσον ένας από τους δύο επιλέξει επανεξέταση τότε μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος αποστέλλεται στην αρμόδια Υγειονομική Επιτροπή δεύτερου βαθμού, η γνωμάτευση της οποίας καταχωρείται στο σύστημα η οποία γίνεται υποχρεωτικά αποδεκτή από τον/την διευθυντή/ντρια και οριστικοποιείται στο ΔΠΣ.

Μετά την οριστικοποίηση της απόφασης

-εάν η απόφαση είναι αποδεκτή πλήρως τότε ενημερώνονται τα κατάλληλα αρχεία/Μητρώα, ο υπάλληλος ο διευθυντής, και ο/η Αντιδήμαρχος

-εάν η απόφαση είναι απορριπτική ή μερικώς αποδεκτή τότε ενημερώνονται τα κατάλληλα αρχεία/Μητρώα, ο υπάλληλος ο διευθυντής, ο/η Αντιδήμαρχος καθώς και το τμήμα μισθοδοσίας προκειμένου να περικοπούν οι αντίστοιχες ημέρες.

2ο Διάγραμμα

Υπηρεσιακή εκπαίδευση με επιμόρφωση μέσω ΕΚΔΔΑ: μέσω διαλειτουργικότητας ελέγχει από το ΙΝ.ΕΠ αν ο υπάλληλος έχει επιλεγεί, τη διάρκεια των ημερών καθώς και το δικαίωμα συμμετοχής (μέχρι τρία σεμινάρια ετησίως). Στη συνέχεια στέλνεται αίτημα έγκρισης στον διευθυντή του τμήματος και ελέγχεται το αποτέλεσμα.

-εάν η αίτηση εγκριθεί από τον διευθυντή τότε ενημερώνεται το μητρώο του ΕΚΔΔΑ για την αποδοχή της επιμόρφωσης, ώστε μετά την ολοκλήρωση της το ΙΝ.ΕΠ να καταχωρίσει την επιτυχή παρακολούθηση του εκπαιδευόμενου μέσω του ΔΠΣ και να ενημερωθούν τα κατάλληλα αρχεία του συστήματος.

-εάν η αίτηση δεν εγκριθεί ενημερώνονται τα αρχεία του συστήματος και ο υπάλληλος

Συμμετοχή σε εξεταστική: ελέγχεται το υπόλοιπο των ημερών και μέσω διαλειτουργικότητας η ιδιότητα του φοιτητή/μαθητή εφ' όσον αφορά εκπαιδευτικό ίδρυμα του εσωτερικού.

-εάν επιβεβαιωθούν τότε γίνεται η καταγραφή στα αρχεία του συστήματος

και ενημερώνονται ο αιτών και οι προϊστάμενοι*

-**εάν** δεν επιβεβαιωθεί η ιδιότητα του φοιτητή/μαθητή τότε ο αιτών επισυνάπτει τη βεβαίωση σπουδών και προωθείται το αίτημα στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και καταχωρείται η απόφαση**. Το ΔΠΣ ελέγχει το αποτέλεσμα και ενημερώνονται αναλόγως τα αρχεία του συστήματος, ο υπάλληλος και οι προϊστάμενοι. Επιπλέον

-**εάν** η αίτηση εγκριθεί μετά το πέρας της άδειας ο υπάλληλος πρέπει να επισυνάψει τη βεβαίωση συμμετοχής στην εξεταστική ώστε να γίνει η επιβεβαίωση και να ενημερωθούν τα αρχεία του συστήματος.

Υπηρεσιακή εκπαίδευση συμμετοχή σε μεταπτυχιακό/διδακτορικό: ελέγχεται το επιτρεπόμενο όριο και μέσω διαλειτουργικότητας η ιδιότητα του φοιτητή εφ' όσον αφορά εκπαιδευτικό ίδρυμα του εσωτερικού ή το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών, ώστε ο αιτών αν χρειάζεται να επισυνάψει τη βεβαίωση του ιδρύματος. Στην περίπτωση που αφορά υποτροφία από το ΙΚΥ η χορήγηση άδειας είναι υποχρεωτική και εγκρίνεται από το ΔΠΣ*. Σε άλλη περίπτωση η αίτηση προωθείται στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για έλεγχο των προϋποθέσεων και την αποστολή αιτήματος έγκρισης εφ' όσον απαιτείται από την ανώτερη διοίκηση**.

Μετά την έγκριση ή μη καταχωρείται η απόφαση. Το ΔΠΣ ελέγχει το αποτέλεσμα και

-**εάν** η άδεια απορριφθεί τότε γίνεται ενημέρωση των αρχείων του συστήματος και του υπαλλήλου.

-**εάν** η άδεια εγκριθεί τότε το αίτημα αποστέλλεται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, το οποίο καταχωρεί την απόφαση στο ΔΠΣ. Ανάλογα με την απόφαση ενημερώνονται καταλλήλως τα αρχεία του συστήματος, ο υπάλληλος και οι προϊστάμενοι.

Άδεια άνευ αποδοχών: ελέγχεται το επιτρεπόμενο όριο και εάν αφορά ανήλικο τέκνο το αναζητά μέσω διασύνδεσης με το μητρώο πολιτών, ενώ ο υπάλληλος επισυνάπτει οποιοδήποτε έγγραφο αιτιολόγησης της άδειας. Στην περίπτωση που αφορά ανατροφή τέκνων η χορήγηση άδειας είναι υποχρεωτική και εγκρίνεται από το ΔΠΣ*. Σε άλλη περίπτωση προωθείται στο τμήμα Ανθρώπινου

Δυναμικού και όπως στην προηγούμενη περίπτωση γίνεται ο έλεγχος και αποστέλλεται αίτημα έγκρισης αν απαιτείται από την ανώτερη διοίκηση**.

* Στους πίνακες των αποτελεσμάτων εμφανίζεται ως περίπτωση (Α)

** Στους πίνακες των αποτελεσμάτων εμφανίζεται ως περίπτωση (Β)

Μετά την έγκριση ή μη καταχωρείται η απόφαση, το ΔΠΣ ελέγχει το αποτέλεσμα και

-**εάν** η άδεια απορριφθεί τότε γίνεται ενημέρωση των αρχείων του συστήματος και του υπαλλήλου.

-**εάν** η άδεια είναι αποδεκτή τότε ανάλογα με την απαίτηση ή μη απόφασης του Υπηρεσιακού

-**εάν** δεν χρειάζεται (π.χ ανατροφή ή ασθένεια τέκνων, ημέρες λιγότερες από τριάντα εντός του έτους) ενημερώνονται τα αρχεία του συστήματος, ο υπάλληλος και οι προϊστάμενοι

-**εάν** χρειάζεται η ροή συνεχίζει όπως και στη προηγούμενη περίπτωση, με την αποστολή του αιτήματος στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο και την καταχώριση της απόφασης μέσω του ΔΠΣ.

5.2 Προγραμματισμός προσλήψεων προσωπικού ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ-ανταποδοτικού χαρακτήρα)

Ο προγραμματισμός προσλήψεων προσωπικού με συμβάσεις ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ) γίνεται σύμφωνα με το ν.4622/2019 αρ. 51²¹ όπως αντικαταστάθηκε από το αρ.20 του ν.5027/2023. Σύμφωνα όμως με τις εξαιρέσεις της Κοινής Υπουργικής Απόφασης (ΚΥΑ) ΔΙΠΑΑΔ/Φ.ΕΠ.1/934/6966 – ΦΕΚ Β 2614/21-4-2023²², εξαιρούνται από τον προγραμματισμό και την έγκριση Πράξης Υπουργικού Συμβουλίου το προσωπικό ΙΔΟΧ ανταποδοτικού χαρακτήρα ή με κάλυψη δαπάνης υπό τη μορφή αντιτίμου, όπου εφαρμόζεται το αρ.107 του ν.4483/2017 και η έγκριση των προσλήψεων γίνεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών. Εφαρμόζονται επίσης ο ν.3582/2010 που αφορά τον έλεγχο νομιμότητας αποφάσεων των συλλογικών οργάνων των ΟΤΑ από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση. Η διαδικασία που ακολουθεί αφορά το προσωπικό ανταποδοτικού χαρακτήρα που προσλαμβάνεται κάθε χρόνο στους ΟΤΑ για την κάλυψη εποχικών αναγκών, στην οποία μπορούν να προσαρμοστούν και άλλες κατηγορίες εποχικού προσωπικού με προσθήκη ή αφαίρεση κάποιων βημάτων. Για παράδειγμα στη περίπτωση προσωπικού με συμβάσεις μίσθωσης έργου απαιτείται επιπλέον προηγούμενη βεβαίωση του ΑΣΕΠ, σε περίπτωση πρόσληψης προσωπικού για κατεπείγουσες ανάγκες μικρής διάρκειας δεν απαιτείται η έγκριση του Υπουργού Εσωτερικών, ενώ η διαδικασία ισχύει και στα

²¹ <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/545222/nomos-4622-2019>

²² https://www.et.gr/api/DownloadFeksApi/?fek_pdf=20230202614

νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου των ΟΤΑ με προσθήκη απόφασης του Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Η διαδικασία περιεγράφηκε ως εξής:

Κάθε χρόνο το Υπουργείο Εσωτερικών μέχρι τέλος Φεβρουαρίου, εκδίδει εγκύκλιο με την οποία καλεί τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού να υποβάλουν τα αιτήματα πρόσληψης έκτακτου προσωπικού για τις κατηγορίες ανταποδοτικού χαρακτήρα, κάλυψη από ιδίους πόρους ή με τη μορφή αντιτίμου. Οι διαθέσιμες θέσεις έκτακτου προσωπικού για κάθε Δήμο προκύπτουν σύμφωνα με τις οριζόμενες στον οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας που εγκρίνεται και δημοσιεύεται σε ΦΕΚ. Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση κοινοποιεί τις οδηγίες στις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να ξεκινήσει η διαδικασία έγκρισης προκειμένου στη συνέχεια να ακολουθήσει η επιλογή και η πρόσληψη του προσωπικού. Ο/η διευθυντής/ντρια της Διεύθυνσης προσωπικού ενημερώνει σχετικά με την παραλαβή της εγκυκλίου τις αρμόδιες διευθύνσεις του Δήμου, προκειμένου οι διευθυντές των υπηρεσιών να καταγράψουν τις ανάγκες των τμημάτων τους. Οι διευθυντές κατόπιν επικοινωνίας με την Οικονομική Διεύθυνση λαμβάνουν επιβεβαίωση για πρόβλεψη αντίστοιχου κωδικού στο προϋπολογισμό του δήμου ώστε στη συνέχεια να αποστείλουν το αίτημά τους στην Διεύθυνση Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο/Η διευθυντής/ντρια συλλέγει και αξιολογεί τα αιτήματα σύμφωνα με την ύπαρξη των κενών θέσεων του έκτακτου προσωπικού όπως αναφέρεται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου, τυχόν καλυμμένες θέσεις με δικαστικές αποφάσεις, τις λήξεις υπάρχοντων συμβάσεων, μακροχρόνιες άδειες προσωπικού, τις προτεραιότητες και κάθε κριτήριο που θεωρείται σχετικό. Μετά την τελική απόφαση αποστέλλει και ζητά από τον Διευθυντή της Οικονομικής Υπηρεσίας βεβαίωση ύπαρξης πιστώσεων των αντίστοιχων κωδικών για τις συγκεκριμένες θέσεις και κατηγορίες προσωπικού, προκειμένου να συντάξει την εισήγηση προς το Δημοτικό Συμβούλιο.

Το θέμα των προσλήψεων εισάγεται προς συζήτηση στο Δημοτικό Συμβούλιο (συνήθως ανάλογα με την προθεσμία κάλυψης των θέσεων συζητείται σε διαφορετικές συνεδριάσεις για κάθε Διεύθυνση) το οποίο αποφασίζει την έγκριση των θέσεων σύμφωνα με την οικονομική βεβαίωση και την εισήγηση του/της διευθυντή/ντριας. Το πρακτικό της λήψης απόφασης του Δημοτικού Συμβουλίου, κατόπιν ανάρτησης στην Διαύγεια, αποστέλλεται στον Διευθυντή, συντάσσεται ο πίνακας των θέσεων πρόσληψης σύμφωνα με συγκεκριμένο πρότυπο του Υπ.

Εσωτερικών και μαζί με τα απαραίτητα έγγραφα (βεβαίωσης οικονομικής υπηρεσίας, απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου και αντίγραφο σελίδας του ΟΕΥ του Δήμου) και το αντίστοιχο διαβιβαστικό αποστέλλονται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής η οποία θα διενεργήσει τον έλεγχο νομιμότητας. Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση, κατόπιν ελέγχου στέλνει απ' ευθείας στην αρμόδια διεύθυνση προσωπικού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΔΟΧ) του Υπουργείου Εσωτερικών την εισηγητική έκθεση για την έγκριση των θέσεων, απόφαση η οποία κοινοποιείται στη Δημοτική Αρχή. Ο Υπουργός Εσωτερικών αποφασίζει σχετικά με την πρόσληψη των ζητούμενων θέσεων, η απόφαση κοινοποιείται στον Δήμο, όπου πρωτοκολλείται και διαβιβάζεται στον προϊστάμενο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να ενεργήσει για τις επόμενες διαδικασίες που αφορούν την επιλογή προσωπικού (έκδοση προκήρυξης και πρόσληψη προσωπικού).

Παρατηρούμε μία λειτουργία με την διαρκή ανταλλαγή εγγράφων, εισηγήσεων και εγκρίσεων μεταξύ τμημάτων και υπηρεσιών που διογκώνουν το χρόνο ολοκλήρωσης μέχρι το στάδιο διαδικασίας για την έκδοση της προκήρυξης των θέσεων και όπως προκύπτει μπορεί να καταλήξει σε διάστημα τριών μηνών. Η φύση της διαδικασίας έχει άμεση σχέση με οικονομικά στοιχεία και επομένως σύμφωνα με τη νομοθεσία εμπλέκονται δύο ή τρεις διαφορετικές υπηρεσίες για τον έλεγχο τήρησης των προϋποθέσεων και επιπλέον η ανάγκη υπογραφών, πρωτοκόλλων και διαβιβαστικών, που στα περισσότερα βήματα γίνεται χειρογραφικά επιφέρουν χρονοκαθυστέρηση. Επίσης στη διαδικασία λαμβάνουν μέρος ανώτερα στελέχη για την αξιολόγηση και την έγκριση των αιτημάτων είτε εντός του Δήμου είτε στις υπηρεσίες του Υπ. Εσωτερικών και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (ή του ΑΣΕΠ).

Η διαδικασία που μοντελοποιήθηκε στα πλαίσια της μελέτης και παρουσιάζεται στο Παράρτημα ΙΙΙ, αφορά τις ενέργειες για την υποβολή και αποδοχή των αιτημάτων πρόσληψης του εποχικού προσωπικού από τους αρμόδιους φορείς και την έγκριση του Υπ. Εσωτερικών, καθώς οι επόμενες ενέργειες αφορούν την προκήρυξη των θέσεων για την επιλογή των υποψηφίων που είναι μία ξεχωριστή διαδικασία.

5.2.1 Ανασχεδιασμός ΤΟ-ΒΕ

Στην προτεινόμενη λύση όπως και στην προηγούμενη περίπτωση των αδειών, η διαδικασία ακολουθεί τα βήματα όπως καταγράφηκαν στην υπάρχουσα

διαδικασία με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων ώστε να μειώνεται όσο είναι δυνατό ο χρόνος εκτέλεσης και περισσότερο ο χρόνος αναμονής. Έτσι προτείνεται:

- α) τα αιτήματα, τα διαβιβαστικά και τα δικαιολογητικά να συμπληρώνονται ή να δημιουργούνται ηλεκτρονικά, και στη συνέχεια να διακινούνται με ηλεκτρονικό τρόπο. Ταυτόχρονα όταν πρωτοκολλείται ή υπογράφεται ένα έγγραφο είναι σαφώς ταχύτερο και άμεσα εφικτό να το διαβιβάσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- β) η χρήση της ψηφιακής υπογραφής η οποία πλέον θεωρείται επιβεβλημένη ειδικά για υπαλλήλους σε ανώτερες θέσεις όπως ήδη προαναφέρθηκε, είναι μονόδρομος εφόσον αυτό διευκολύνει την απομακρυσμένη πρόσβαση και σε συνδυασμό με την ηλεκτρονική διακίνηση θα προκαλέσει τη μείωση των χρόνων αναμονής.
- γ) το ηλεκτρονικό αρχείο για την τήρηση φακέλων με τα σχετικά ανά κατηγορία αιτημάτων έγγραφα θα εξαλείψει τη χαρτοσυλλογή, θα διευκολύνει στην μετέπειτα διαδικασία σύνταξης της ανακοίνωσης πρόσληψης που απαιτεί την καταγραφή όλων των σχετικών με τις εγκρίσεις εγγράφων. Η αναζήτηση κάποιου εγγράφου θα είναι δυνατή από όλους όσους τα χρειάζονται τη στιγμή που τα χρειάζονται καθώς ιστορικά στοιχεία (για παράδειγμα η μνημόνευση προηγούμενων εγκυκλίων, ένα πρότυπο προηγούμενης εισήγησης, ανάλογες εγκεκριμένες θέσεις προηγούμενου ή ίδιου έτους,) μπορεί να είναι χρήσιμα χωρίς να είναι ανάγκη κάθε υπάλληλος να δημιουργεί στον υπολογιστή του δικά του κατά το δοκούν αρχεία που μόνο ο ίδιος μπορεί να γνωρίζει.

Η ακολουθία των βημάτων είναι παρόμοια με μικρή μείωση, αφού η απαλοιφή συλλογικών οργάνων ή των εγκρίσεων δεν είναι δυνατή, αλλά εκμεταλλευόμενοι απλές ηλεκτρονικές δυνατότητες η εργασία μπορεί να βελτιωθεί στοχεύοντας στον περιορισμό της απώλειας χρόνου, που προκαλείται από τη χρήση φυσικής επικοινωνίας, εντύπων και υπογραφών.

5.2.2 Ανασχεδιασμός SHOULD-BE

Η διαδικασία ανασχεδιάστηκε σε επίπεδο αυτοματοποίησης 3, αφού δεν μπορεί να απαλειφθεί η συμμετοχή του συλλογικού Οργάνου ή της λήψης απόφασης από ανθρώπους, αν και σε επόμενη ιδανική περίπτωση εφαρμογής προηγμένων αλγορίθμων τεχνητής νοημοσύνης με ένα πλήρως λειτουργικό μητρώο υπαλλήλων ίσως θα ήταν εφικτό το επίπεδο 4 ή 5 για τον υπολογισμό των αναγκών. Η διαδικασία εκκινεί μέσω του ΔΠΣ μετά την αποστολή της εγκυκλίου για τον προγραμματισμό προσλήψεων του προσωπικού. Στη συνέχεια το ΔΠΣ στέλνει ειδοποίηση έναρξης της

διαδικασίας προς όλες τις διευθύνσεις με γνωστοποίηση της ΑΔΑ (Αριθμός Διαύγειας) του Υπ. Εσωτερικών. Ο κάθε διευθυντής/ντρία εισέρχεται στο σύστημα μέσω ταυτοποίησης προκειμένου να υποβάλει το αίτημα του τμήματός του. Καταχωρεί το είδος του προσωπικού για το οποίο θέλει να υποβάλει αίτημα, στην περίπτωση μας εποχικού χαρακτήρα ΙΔΟΧ ανταποδοτικού χαρακτήρα, ώστε να γίνει έλεγχος κενών θέσεων σύμφωνα με τον ΟΕΥ του Δήμου και των θέσεων του τμήματος που παραμένουν κενές ή που θα κενωθούν ελέγχοντας και τους απαιτούμενους κωδικούς πιστώσεων από τον προϋπολογισμό. Στην απάντηση που λαμβάνει κρίνει εάν θα διατηρήσει ή θα μειώσει τον προτεινόμενο αριθμό υπαλλήλων. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν οι προϋποθέσεις φυσικά εμφανίζει αρνητικό μήνυμα και τερματίζει η διαδικασία. Για την υποβολή των αιτημάτων των διευθύνσεων δίνεται συγκεκριμένη προθεσμία που θα μπορούσε να είναι αρκετά σύντομη (εντός δύο ημερών), εφ' όσον η αναζήτηση των θέσεων και των πιστώσεων γίνεται πλέον με τη βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος. Μετά το πέρας της προθεσμίας το πληροφοριακό σύστημα ενημερώνει μέσω μηνύματος στην θυρίδα τον/την διευθυντή/ντρία για την αξιολόγηση των αιτημάτων των τμημάτων. Ο διευθυντής/ντρία Ανθρώπινου Δυναμικού εισέρχεται στο Σύστημα προκειμένου να δει τα αιτήματα, να θέσει προτεραιότητες και περιορισμούς ώστε το ΔΠΣ να εξάγει το βέλτιστο αποτέλεσμα. Ένας αλγόριθμος για παράδειγμα θα μπορούσε να έχει ως προτεραιότητα αιτήματα που αφορούν μοναδικές θέσεις που είναι κενές ή πρόκειται να κενωθούν και στη συνέχεια τα υπόλοιπα αιτήματα ή θέσεις για υπηρεσίες που λειτουργούν σε διευρυμένο ωράριο. Το πληροφοριακό σύστημα ελέγχει όλα τα αιτήματα τα κριτήρια που έχουν εισαχθεί (αποχωρήσεις υπαλλήλων, συνολικά καλυμμένες θέσεις, πιθανές ημερομηνίες κάλυψης) σε σχέση με τις κενές θέσεις, ελέγχοντας στη συνέχεια και την ύπαρξη πιστώσεων από τον προϋπολογισμό. Το αποτέλεσμα που λαμβάνει ο διευθυντής μπορεί να το επεξεργαστεί (για παράδειγμα μπορεί να υπάρχει ανάγκη για περισσότερες θέσεις οπότε αν καλύπτονται από τον προϋπολογισμό να έχει τη δυνατότητα τροποποίησης) και να υποβάλει το τελικό αίτημα για τη διεύθυνση που επιθυμεί προς έγκριση από το Δημοτικό Συμβούλιο (για κάθε διεύθυνση χρειάζεται διαφορετικό αίτημα, το οποίο μπορεί να είναι σε διαφορετική ημερομηνία). Μετά την υποβολή εξάγεται σε συγκεκριμένη μορφή πίνακα (πρότυπο ΥΠΕΣ), με συμπληρωμένα τα αντίστοιχα απαιτούμενα πεδία (ΑΔΑ του ΥΠΕΣ, σύνολο θέσεων, καλυμμένων θέσεων, αριθμό ΦΕΚ του ΟΕΥ του Δήμου) για

την υποβολή του αιτήματος στο Δημοτικό Συμβούλιο Το ΔΠΣ στέλνει αίτημα για συζήτηση σε επικείμενη συνεδρίαση του Δημοτικού Συμβουλίου. Μετά τη συζήτηση, την σύνταξη του πρακτικού και την ανάρτησή του στη Διαύγεια, η απόφαση καταχωρείται στο ΔΠΣ με γνωστοποίηση του αριθμού ΑΔΑ. Το πληροφοριακό σύστημα ενημερώνει τον διευθυντή με μήνυμα στη θυρίδα του, ενημερώνει τα αντίστοιχα αρχεία του συστήματος, οπότε ο φάκελος ολοκληρώνεται και τον προωθεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής για έλεγχο και έγκριση. Μετά τη διενέργεια του ελέγχου η απόφαση κοινοποιείται στον Διευθυντή/ντρια και αναμένεται η τελική έγκριση του Υπουργείου Εσωτερικών. Μόλις εκδοθεί η έγκριση (καταχωρείται στο ΔΠΣ), το πληροφοριακό σύστημα στέλνει ειδοποίηση στον/ην Διευθυντή/ντρια Ανθρώπινου Δυναμικού ο/η οποίος/α παραλαμβάνει το μήνυμα και ολοκληρώνει το προγραμματισμό προσλήψεων του αντίστοιχου τμήματος, προκειμένου να ακολουθήσει στη συνέχεια η διαδικασία για την έκδοση της προκήρυξης. Τέλος το ΔΠΣ ενημερώνει τα κατάλληλα αρχεία του συστήματος (ΔΠΣ Μητρώο Προγραμματισμού Προσλήψεων και ΔΠΣ Προϋπολογισμού) και η διαδικασία τερματίζεται.

5.3 Συμπεράσματα

Οι διαδικασίες που ανασχεδιάστηκαν αφορούν τη χορήγηση συγκεκριμένων αδειών των μονίμων υπαλλήλων κα υπαλλήλων ΙΔΑΧ και τον προγραμματισμό προσλήψεων εποχικού προσωπικού ανταποδοτικού χαρακτήρα. Από την περιγραφή της υπάρχουσας κατάστασης είναι εμφανής η γραφειοκρατική πλευρά και η έλλειψη ψηφιακών υπηρεσιών. Προτείνονται δύο λύσεις, ώστε ο φορέας να έχει τη δυνατότητα εφαρμογής μιας λιγότερο ριζοσπαστικής και ηπιότερης αλλαγής, μέχρι να μεταβεί στο ανώτερο επίπεδο περισσότερο δραστικών μεταβολών. Έτσι η πρώτη πρόταση αφορά βελτιώσεις που σχετίζονται με τη διακίνηση, τις υπογραφές και την αποθήκευση των εγγράφων, αποφεύγοντας τη φυσική μορφή τους και εγκαθιδρύοντας την ηλεκτρονική επικοινωνία, ενώ η δεύτερη λύση, που αποτελεί και στόχο του φορέα στο μέλλον, αφορά αυτοματοποιημένες λειτουργίες στο μέγιστο δυνατό βαθμό με την λιγότερη συμμετοχή των υπαλλήλων ανθρώπινου δυναμικού.

6. ■ Αποτελέσματα

Μετά την χαρτογράφηση και τη μοντελοποίηση των διαδικασιών έγινε η προσομοίωση του χρόνου εκτέλεσης των διαδικασιών και καταγράφηκαν στοιχεία ώστε να παρατηρήσουμε και να οπτικοποιήσουμε τα αποτελέσματα. Τα στοιχεία που παρουσιάζουν ενδιαφέρον κι εξυπηρετούν την μελέτη αφορούν το επίπεδο μηχανογράφησης, τους ρόλους και τους χρόνους των δραστηριοτήτων.

Στην μονάδα της διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και σε άλλα τμήματα του φορέα για την διεκπεραίωση των διαδικασιών συμμετέχουν υπάλληλοι με διαφορετικές αρμοδιότητες. Επομένως κάθε βήμα της διαδικασίας εκτελείται από τον αντίστοιχο ρόλο σύμφωνα με τα καθήκοντά του. Μπορούμε να διακρίνουμε τους παρακάτω ρόλους:

- Υπάλληλος τμήματος Ολικής Διαχείρισης Εγγράφων
- Υπάλληλος τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προϊστάμενος/η τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού (Διευθυντής/ντρία)
- Αντιδήμαρχος
- Στέλεχος (όλοι οι εργαζόμενοι του φορέα δικαιούχοι των αδειών ή υποβολής αιτήσεων μέσω του ΔΠΣ, όπως διευθυντές για εσωτερικά αιτήματα)
- Υπάλληλος τήρησης πρακτικών Δημοτικού Συμβουλίου
- Προϊστάμενος/η τμήματος υποστήριξης Συλλογικών Οργάνων και Διοίκησης
- Υπάλληλος Γραμματείας-Γραφείου δημάρχου
- Προϊστάμενος/η τμήματος Προϋπολογισμού, Εξόδων και Εκκαθάρισης Δαπανών
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών και Ανάπτυξης (Διευθυντής/ντρία)

Οι χρόνοι που έχουν καταχωρηθεί είναι οι ακόλουθοι:

- Χρόνος εκτέλεσης του βήματος που απαιτείται για κάθε εργασία
- Χρόνος αναμονής του βήματος, χρόνος που περιμένει για να εκκινήσει η εργασία, π.χ. υπογραφή εγγράφου από τον/την αρμόδιο αντιδήμαρχο

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

-Χρόνος ανάπαυσης του βήματος, αναφέρεται στο χρόνο διακοπής της εργασίας, όπου ένα έγγραφο έχει διαβιβαστεί αλλά καθυστερεί η ενέργεια που αναμένεται, στην περίπτωση μας έχει καταχωρηθεί ο χρόνος που απαιτείται για την παραλαβή απάντησης από εξωτερικό φορέα.

Χρόνος μεταφοράς των εγγράφων δεν αναφέρεται διότι έχουν καταγραφεί ως ξεχωριστά βήματα.

Τέλος ως προς το επίπεδο μηχανογράφησης αυτό μπορεί να είναι:

-μερικώς μηχανογραφημένο όταν για την εκτέλεση μιας εργασίας χρησιμοποιείται κάποια εφαρμογή γραφείου

-πλήρως μηχανογραφημένο όταν εκτελείται η εργασία αυτοματοποιημένα

-χειρόγραφη όταν η εργασία πραγματοποιείται χωρίς τη βοήθεια κάποιου συστήματος.

6.1 Χορήγηση αδειών

Για τη διαδικασία της χορήγησης αδειών οι ρόλοι και τα βήματα κατανέμονται ως εξής:

1^ο Διάγραμμα

AS-IS

ΡΟΛΟΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ			
	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΙΣ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ
Υπάλληλος ΟΔΕ	2	2	2	7
Υπάλληλος Ανθρ. Δυναμικού	6	3	6	11
Προϊστάμενος/η Ανθρ. Δυναμικού	1	1	1	3
Διευθυντής/ντρια Διοίκησης και Ανθρ. Δυναμικού			1	1
Αντιδήμαρχος	1		1	1

Πίνακας 12 : Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 1^{ου} Διαγράμματος AS-IS

TO-BE

ΡΟΛΟΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ			
	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΙΣ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ
Υπάλληλος ΟΔΕ	2	2	2	6
Υπάλληλος Ανθρ. Δυναμικού	6	3	6	11

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

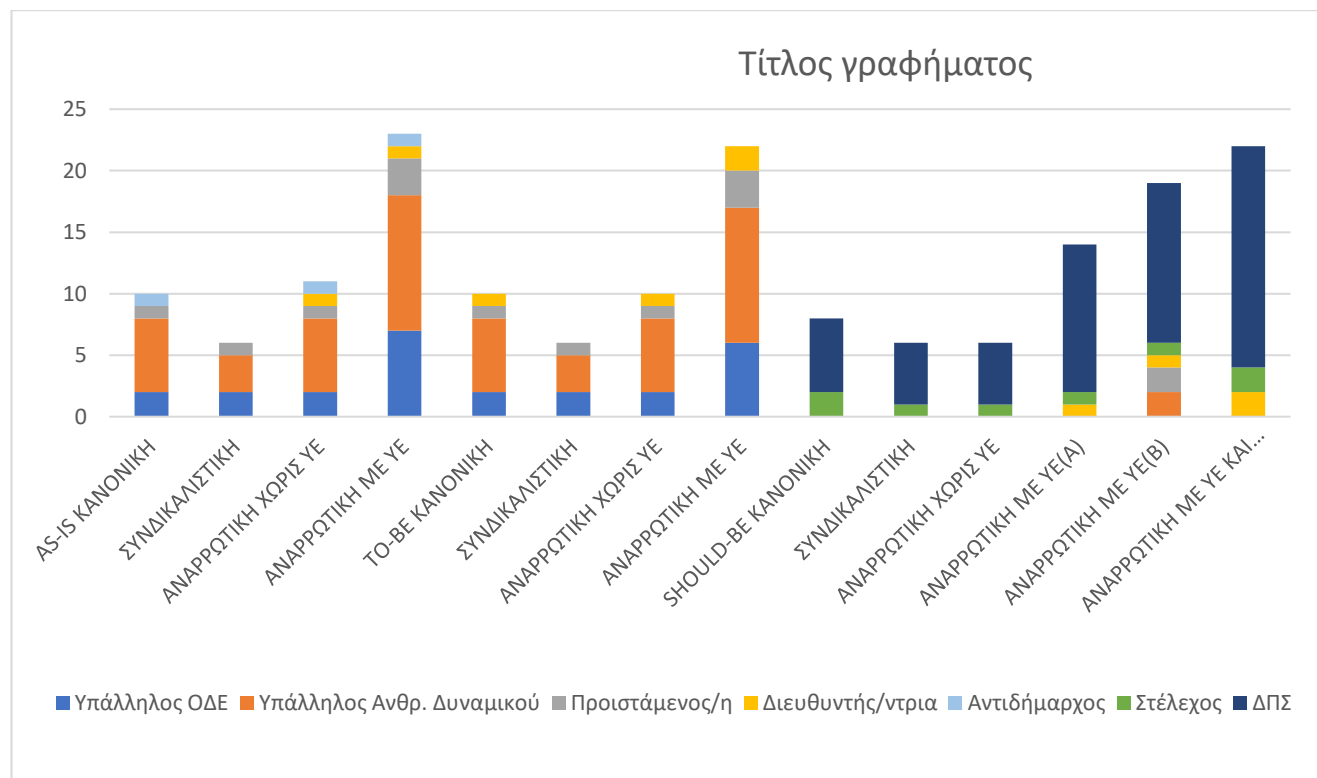
Προιστάμενος/η Ανθρ. Δυναμικού	1	1	1	3
Διευθυντής/ντρια Διοίκησης και Ανθρ. Δυναμικού	1		1	2
Αντιδήμαρχος				

Πίνακας 13: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 1^{ου} Διαγράμματος ΤΟ-ΒΕ

SHOULD BE

ΡΟΛΟΣ	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΙΣ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ(Α)*	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ(Β)*	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ ΚΑΙ ΕΝΣΤΑΣΗ(Α)
Υπάλληλος ΟΔΕ						
Υπάλληλος Ανθρ. Δυναμικού					2	
Προιστάμενος/η Ανθρ. Δυναμικού					2	
Διευθυντής/ντρια Διοίκησης και Ανθρ. Δυναμικού				1	1	2
Αντιδήμαρχος						
Στέλεχος	2	1	1	1	1	2
ΔΠΣ	6	5	5	12	13	18

Πίνακας 14: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 1^{ου} Διαγράμματος SHOULD-BE



Εικόνα 13: Συγκριτική απεικόνιση ρόλων-βημάτων 1^{ου} διαγράμματος

*Όπως περιγράφονται οι περιπτώσεις στη σελ. 115-116

2ο Διάγραμμα**AS-IS**

ΡΟΛΟΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ			
	ΕΚΔΔΑ	ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΥΣ
Υπάλληλος ΟΔΕ	2	2	2	6
Υπάλληλος Ανθρ. Δυναμικού	6	6	7	10
Προιστάμενος/η Ανθρ. Δυναμικού	1	1	1	2
Διευθυντής/ντρια Διοίκησης και Ανθρ. Δυναμικού	1	1		1
Αντιδήμαρχος			1	1

Πίνακας 15: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 2^{ου} Διαγράμματος AS-IS**TO-BE**

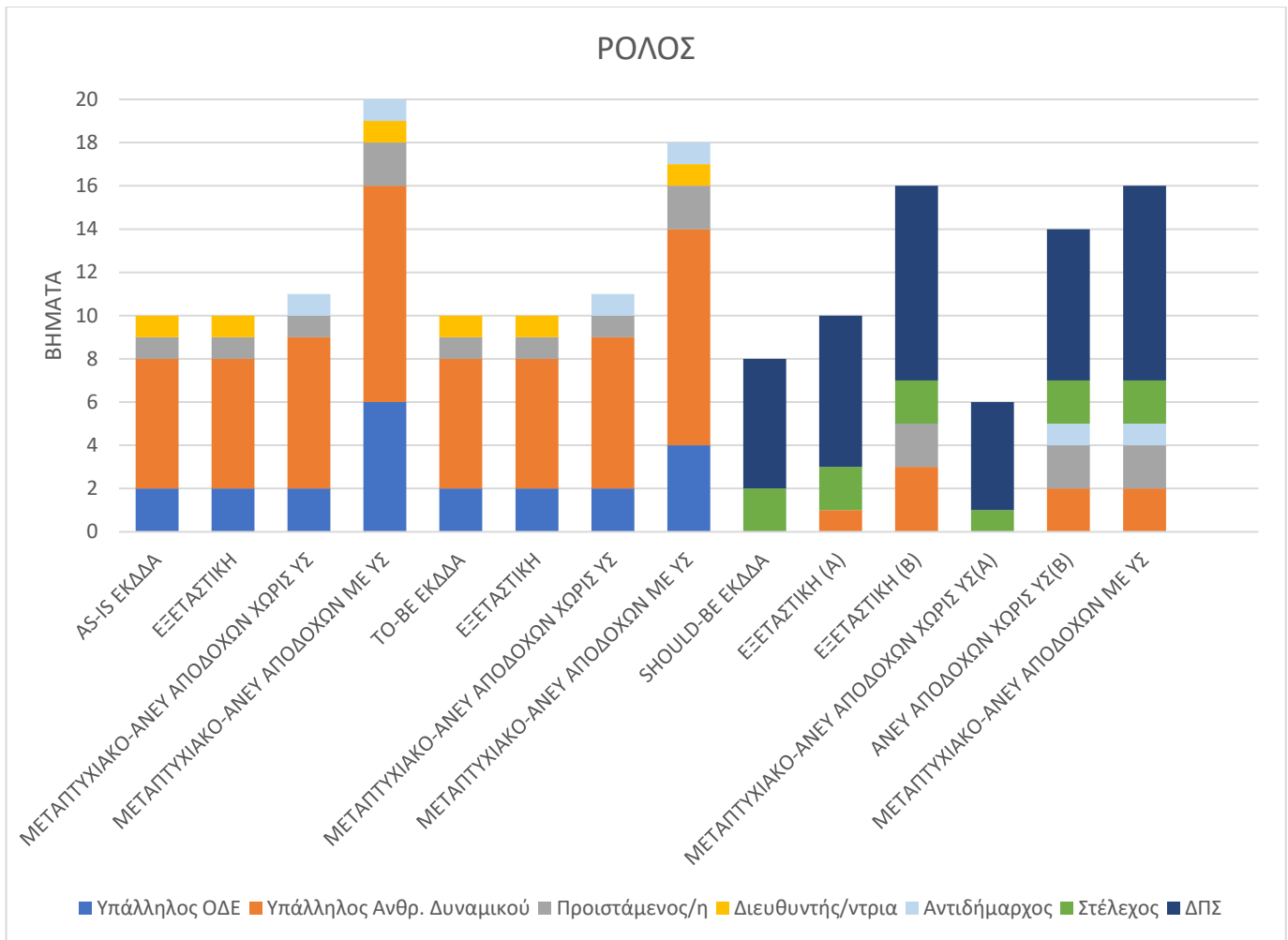
ΡΟΛΟΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ			
	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΔΔΑ	ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΥΣ
Υπάλληλος ΟΔΕ	2	2	2	4
Υπάλληλος Ανθρ. Δυναμικού	6	6	7	10
Προιστάμενος/η Ανθρ. Δυναμικού	1	1	1	2
Διευθυντής/ντρια Διοίκησης και Ανθρ. Δυναμικού	1	1		1
Αντιδήμαρχος			1	1

Πίνακας 16: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 2^{ου} Διαγράμματος TO-BE**SHOULD-BE**

ΡΟΛΟΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ					
	ΕΚΔΔΑ	ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ (Α)	(Β)	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ- ΑΝΕΥ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ (Α)*	ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ(Β)*	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ- ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΥΣ
Υπάλληλος ΟΔΕ						
Υπάλληλος Ανθρ. Δυναμικού		1	3	2	2	2
Προιστάμενος/η Ανθρ. Δυναμικού			2	2	2	2
Διευθυντής/ντρια Διοίκησης και Ανθρ. Δυναμικού						
Αντιδήμαρχος				1	1	1
Στέλεχος	2	2	2	2	2	2
ΔΠΣ	6	7	9	9	7	9

Πίνακας 17: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας αδειών 1^{ου} Διαγράμματος SHOULD-BE

*Όπως περιγράφονται οι περιπτώσεις στη σελ. 118



Εικόνα 14: Συγκριτική απεικόνιση ρόλων-βημάτων 2^{ου} διαγράμματος

Όπου στην κατάσταση SHOULD BE αναφέρεται ο ρόλος του στελέχους αφορά ενέργεια εργαζόμενου για τη διεκπεραίωση του αιτήματός του (υποβολή αίτησης, έγκριση προϊσταμένου, υποβολή βεβαίωσης παρακολούθησης) και την αλληλεπίδραση που γίνεται μέσω του πληροφοριακού συστήματος και των χρηστών, ενώ ο ρόλος ΔΠΣ αναφέρεται στα βήματα που εκτελούνται αυτοματοποιημένα.

Παρατηρούμε ότι ο ρόλος του αντιδημάρχου έχει εξαλειφθεί στο πρώτο διάγραμμα, ενώ παραμένει στο δεύτερο λόγω του αυστηρού εσωτερικού κανονισμού περί αρμοδιοτήτων του Αντιδημάρχου, κάτι που δεν είναι εύκολο να τροποποιηθεί. Παρ' όλα αυτά τα ηλεκτρονικά μέσα και στις δύο προτάσεις βελτιώνουν αρκετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών και θα παραμείνει ως σημαντική σημείωση προς τον φορέα. Αυτό όμως που προκύπτει από την παραπάνω απεικόνιση είναι η σημαντική διαφορά των ρόλων στην δεύτερη λύση καθώς το ΔΠΣ καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος.

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η προσομοίωση χρόνου για τα εναλλακτικά μονοπάτια παρήγαγε τα ακόλουθα αποτελέσματα:

1^ο Διάγραμμα

AS-IS

ΧΡΟΝΟΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ				
	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΙΣ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ ΚΑΙ ΕΝΣΤΑΣΗ
Εκτέλεση	0d 00:51:00	0d 00:35:00	0d 00:56:00	0d 03:01:00	0d 05:12:00
Αναμονή	2d 00:04:59	0d 00:05:00	3d 00:04:59	5d 00:05:00	10d 00:04:59
Ανάπαυση				30d 00:00:00	60d 00:00:00

Πίνακας 18: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 1^{ου} διαγράμματος AS-IS

TO-BE

ΧΡΟΝΟΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ				
	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΙΣ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ ΚΑΙ ΕΝΣΤΑΣΗ
Εκτέλεση	0d 00:40:00	0d 00:28:00	0d 00:43:00	0d 01:30:00	0d 02:22:00
Αναμονή	0d 02:05:00	0d 00:05:00	0d 02:05:00	0d 04:04:59	0d 09:05:00
Ανάπαυση				25d 00:00:00	50d 00:00:00

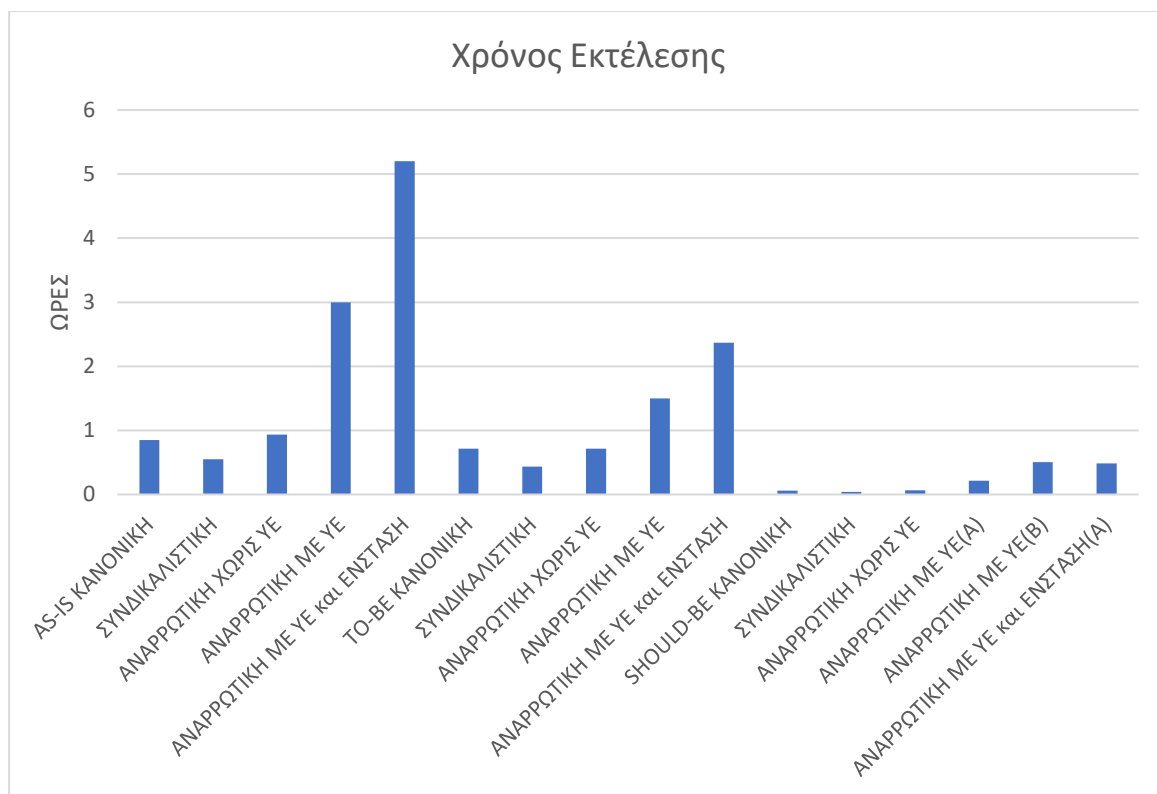
Πίνακας 19: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 1^{ου} διαγράμματος TO-BE

SHOULD-BE

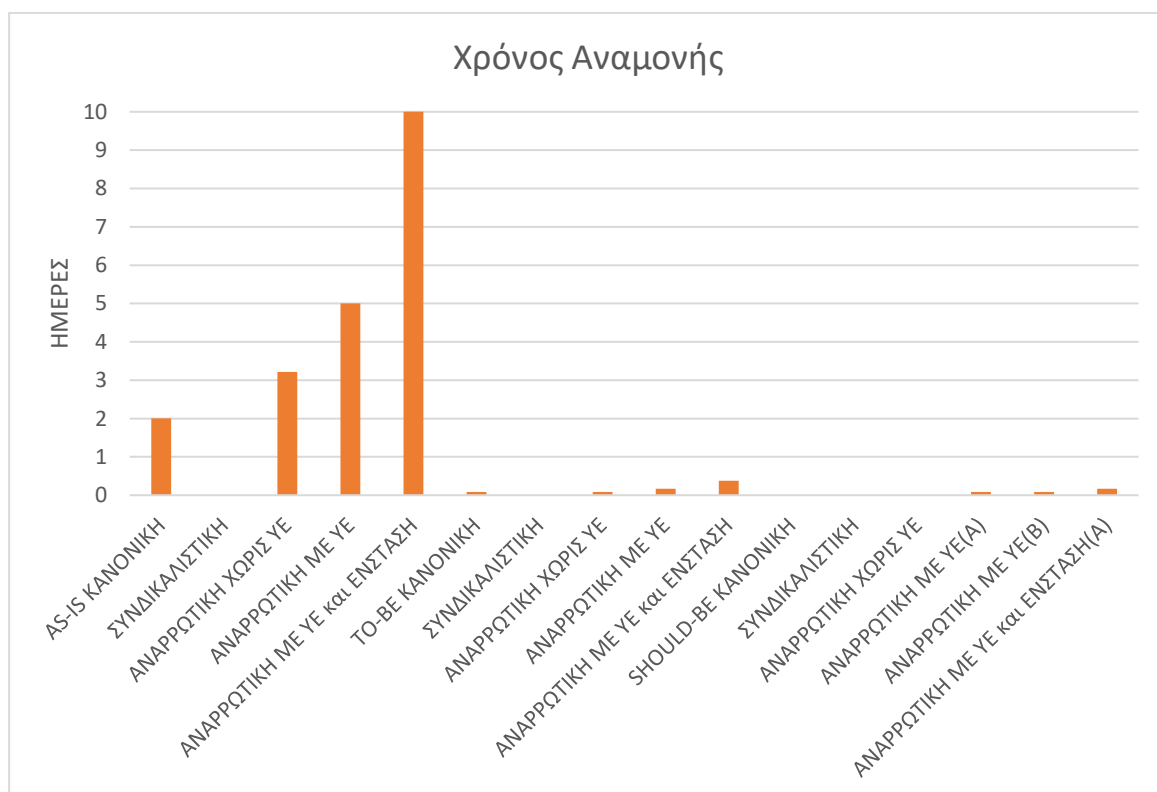
ΧΡΟΝΟΣ	ΤΥΠΟΣ					
	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΙΣ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ (Α)*	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ(Β)*	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ ΚΑΙ ΕΝΣΤΑΣΗ(Α)
Εκτέλεση	0d 00:03:30	0d 00:02:30	0d 00:04:00	0d 00:13:00	0d 00:30:15	0d 00:29:15
Αναμονή	0	0	0	0d 02:00:00	0d 02:05:00	0d 04:04:59
Ανάπαυση				25d 00:00:00	25d 00:00:00	50d 00:00:00

Πίνακας 20: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 1^{ου} διαγράμματος SHOULD-BE

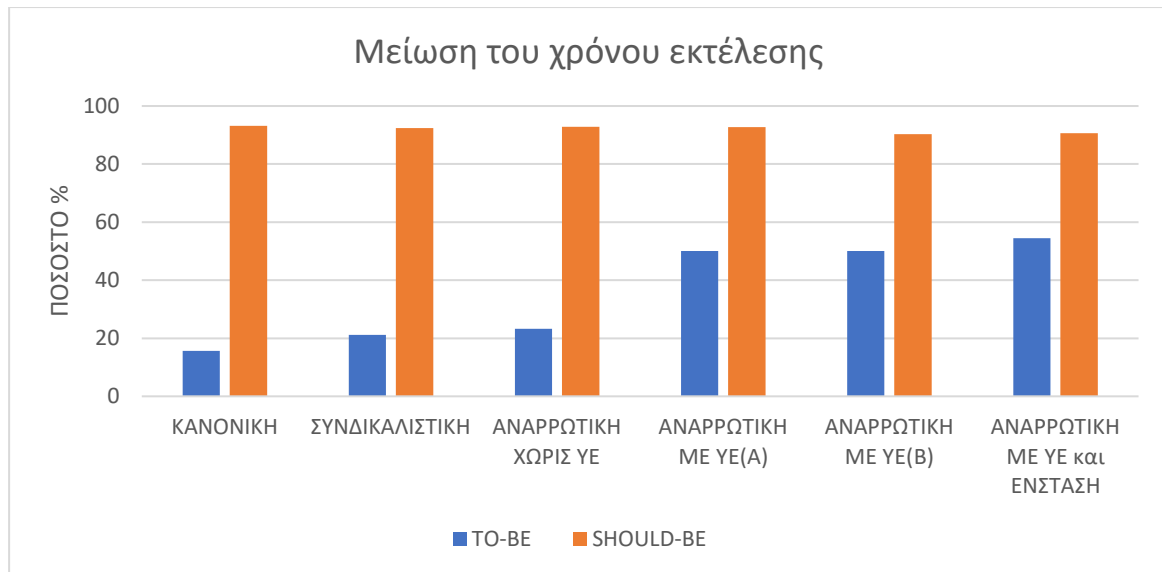
*Όπως περιγράφονται οι περιπτώσεις στη σελ. 115-116



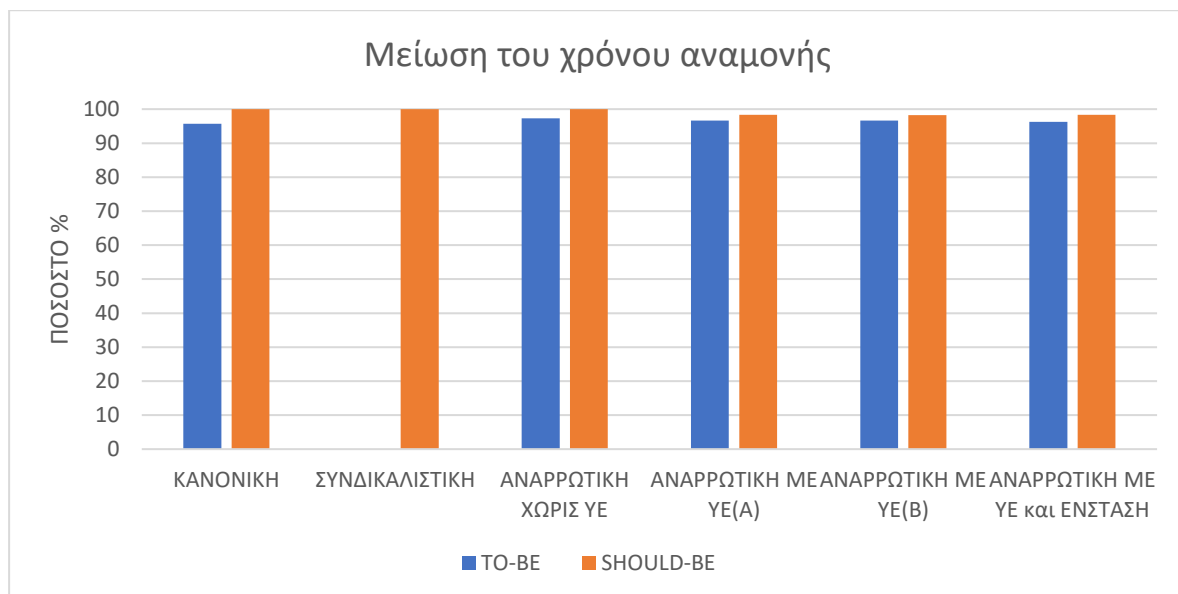
Εικόνα 15: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου εκτέλεσης 1^{ου} διαγράμματος



Εικόνα 16: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου αναμονής 1^{ου} διαγράμματος



Εικόνα 17: Συγκριτική απεικόνιση ποσοστού μείωσης χρόνου εκτέλεσης 1^{ου} διαγράμματος (με την AS-IS)



Εικόνα 18: Συγκριτική απεικόνιση ποσοστού μείωσης χρόνου αναμονής 1^{ου} διαγράμματος (με την AS-IS)

2ο Διάγραμμα**AS-IS**

ΧΡΟΝΟΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ			
	ΕΚΔΔΑ	ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΥΣ
Εκτέλεση	0d 00:51:00	0d 00:51:00	0d 00:58:00	0d 02:45:00
Αναμονή	1d 00:05:00	1d 00:05:00	2d 00:05:00	5d 00:05:00
Ανάπαυση				25d 00:00:00

Πίνακας 21: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 2^{ου} διαγράμματος AS-IS**TO-BE**

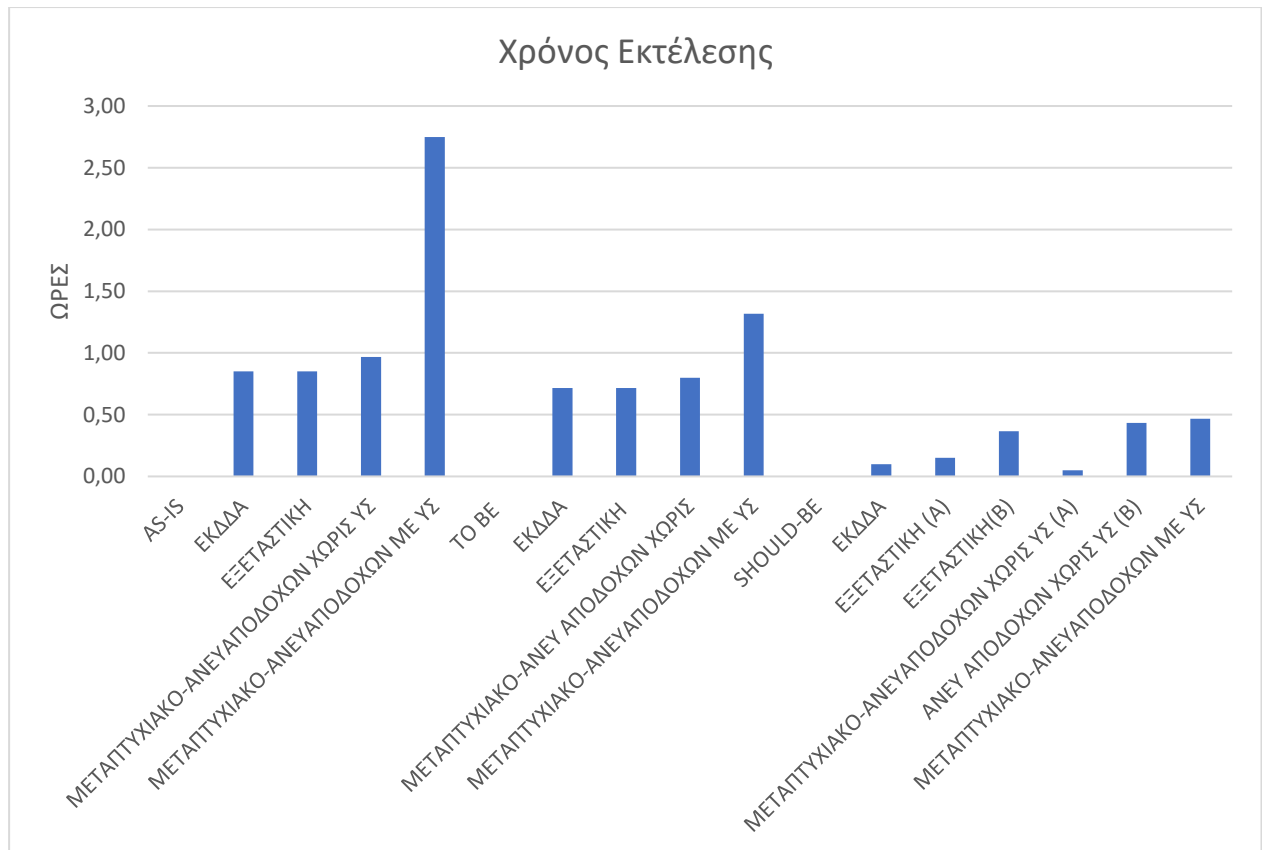
ΧΡΟΝΟΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ			
	ΕΚΔΔΑ	ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΥΣ
Εκτέλεση	0d 00:43:00	0d 00:43:00	0d 00:48:00	0d 01:19:00
Αναμονή	0d 02:05:00	0d 02:05:00	0d 04:05:00	0d 06:05:00
Ανάπαυση				20d 00:00:00

Πίνακας 22: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 2^{ου} διαγράμματος TO-BE**SHOULD-BE**

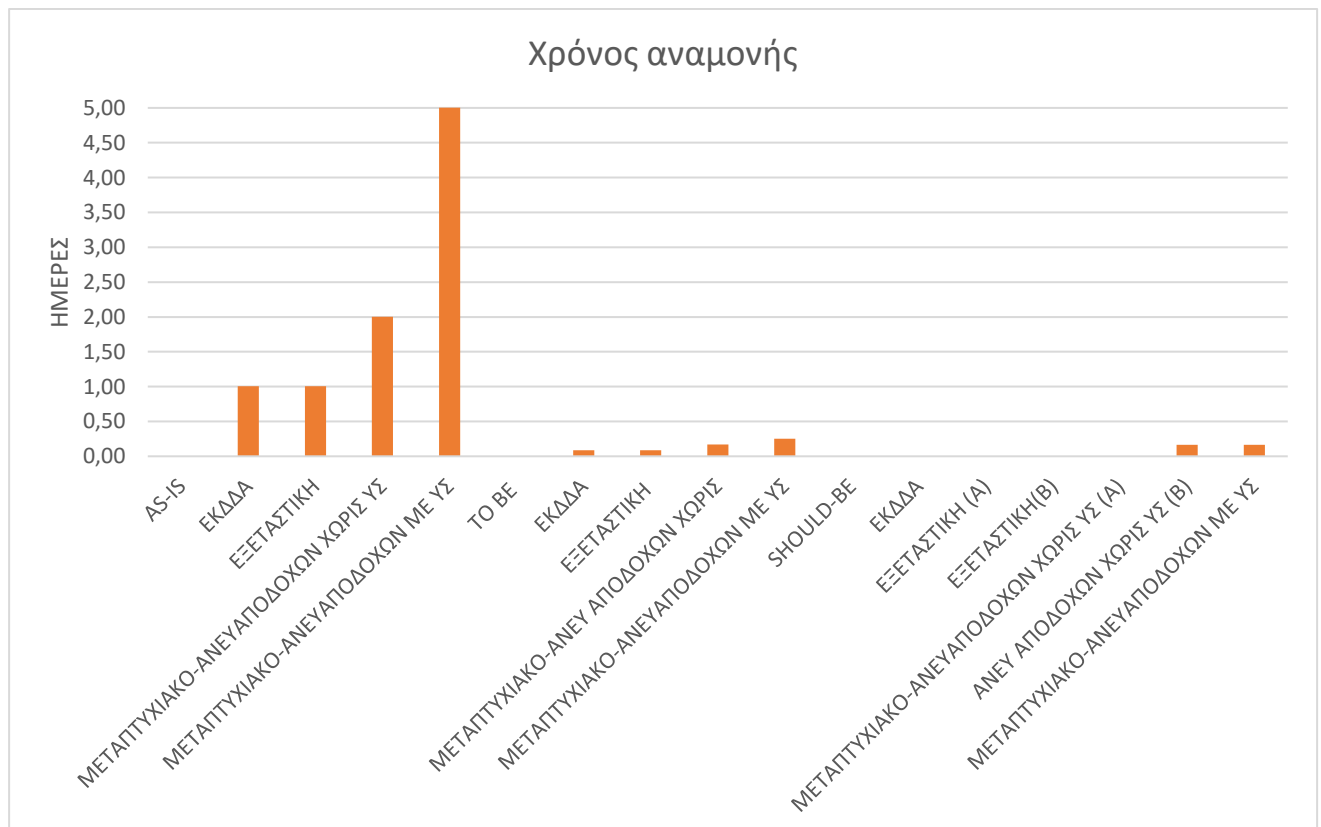
	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ					
	ΕΚΔΔΑ	ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ		ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ	ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΥΣ
		(Α)*	(Β)*	(Α)*	(Β)*	
Εκτέλεση	0d 00:06:00	0d 00:09:00	0d 00:22:00	0d 00:03:00	0d 00:26:00	0d 00:28:00
Αναμονή	0d 00:00:00	0d 00:00:00	0d 00:00:00	0d 00:00:00	0d 04:00:00	0d 04:00:00
Ανάπαυση						20d 00:00:00

Πίνακας 23: Χρόνοι διαδικασίας αδειών 2^{ου} διαγράμματος SHOULD-BE

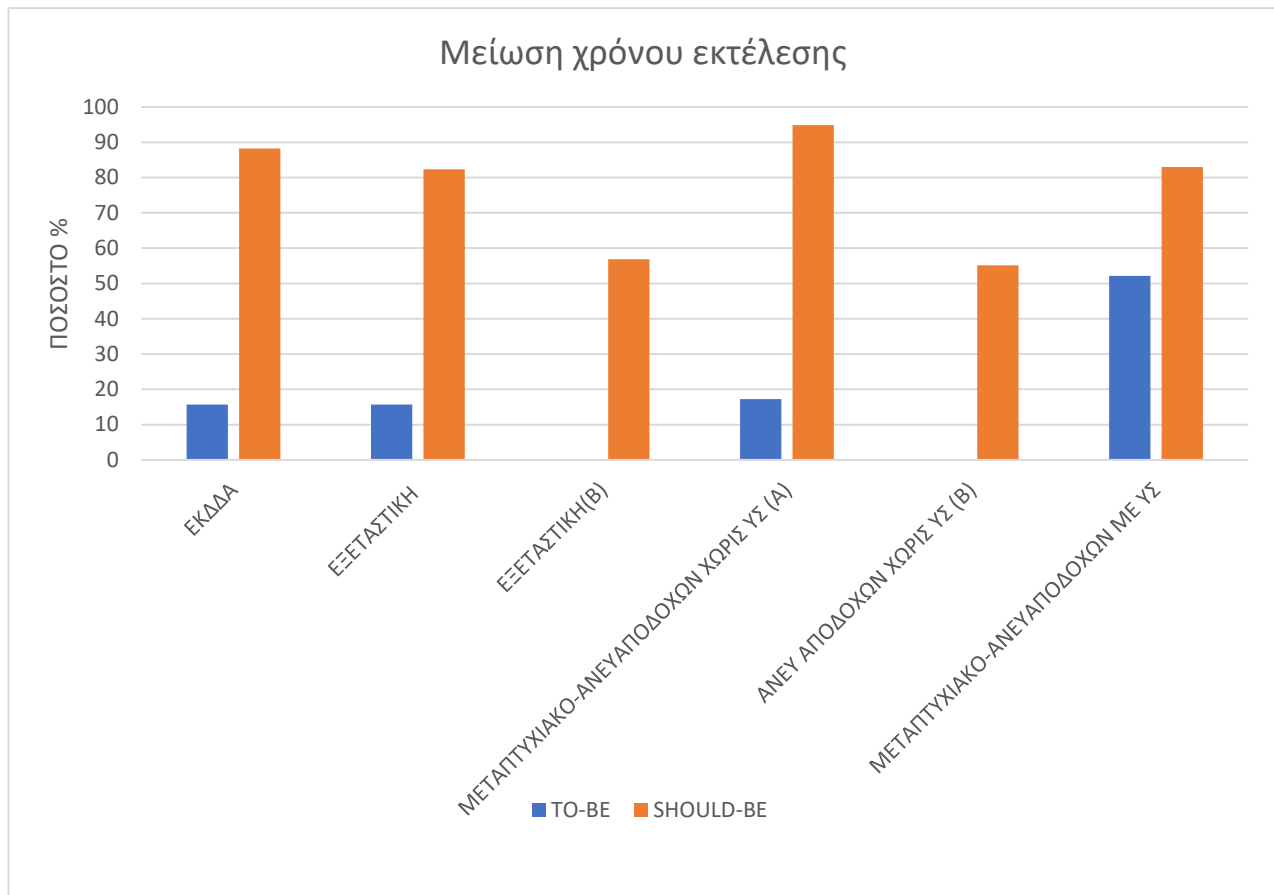
*Όπως περιγράφονται οι περιπτώσεις στη σελ. 118



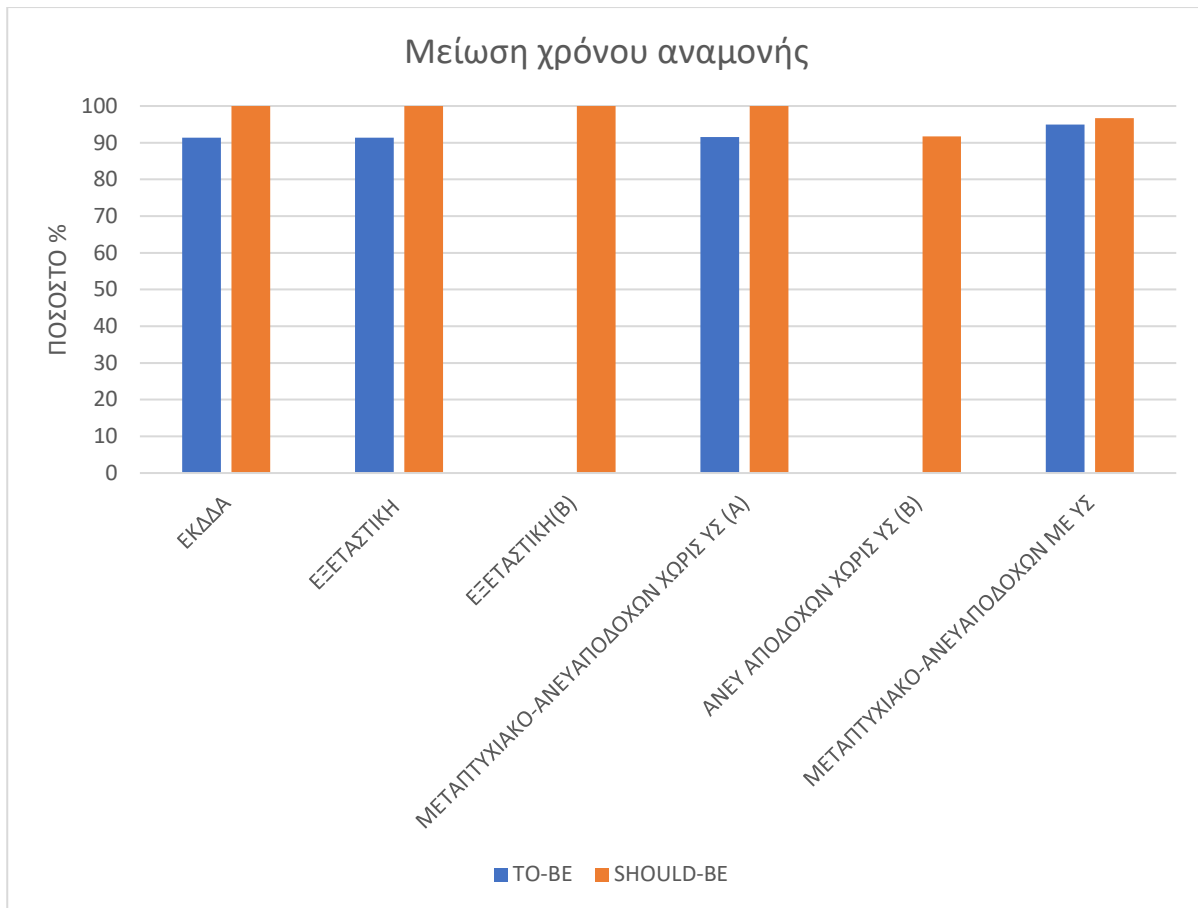
Εικόνα 19: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου εκτέλεσης 2^{ου} διαγράμματος



Εικόνα 20: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου αναμονής 2^{ου} διαγράμματος



Εικόνα 21: Συγκριτική απεικόνιση του ποσοστού μείωσης χρόνου εκτέλεσης 2^{ου} διαγράμματος (με την AS-IS)



Εικόνα 22: Συγκριτική απεικόνιση ποσοστού μείωσης χρόνου αναμονής 2^{ου} διαγράμματος (με την AS-IS)

Οι χρόνοι εκτέλεσης και αναμονής αποτελούν κρίσιμο παράγοντα αξιολόγησης, καθώς είναι αυτός που προσφέρει περισσότερο στην οικονομία κόστους. Συγκρίνοντας τους πίνακες διαπιστώνουμε ότι και οι δύο λύσεις παρουσιάζουν σημαντική μείωση στους προαναφερόμενους χρόνους. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι αν και στην πρώτη λύση (to-be) οι ρόλοι δεν έχουν τροποποιηθεί σημαντικά, με την έννοια ότι οι υπάλληλοι απασχολούνται στις διαδικασίες με παρόμοια ροή ενεργειών, ο χρόνος έχει διαφοροποιηθεί αρκετά. Έτσι ως προς το χρόνο εκτέλεσης υπάρχει μείωση από 15-55%, ενώ ως προς το χρόνο αναμονής η μείωση αγγίζει το 90%. Στην επιλογή του ΔΠΣ η μείωση κυμαίνεται από 55-95% και 92% αντίστοιχα, κάτι που ήταν αναμενόμενο αφού ο ρόλος του ΔΠΣ αντιστοιχεί σε περισσότερες ενέργειες, δηλ. σε περισσότερο αυτοματοποιημένη διαδικασία. Αν σκεφτούμε ότι οι αιτήσεις αδειών γίνονται από το μεγάλο αριθμό υπαλλήλων αρκετές φορές ετησίως ακόμα και μία μικρή μείωση έχει μεγάλη συνεισφορά.

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ακολουθεί το επίπεδο μηχανογράφησης για τα βήματα των διαδικασιών στις τρεις καταστάσεις :

1^ο Διάγραμμα

AS-IS

Πληροφοριακό Σύστημα ή εφαρμογή γραφείου	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ				
	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΙΣ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ και ΕΝΣΤΑΣΗ
Πλήρως μηχανογραφημένο					
Μερικώς μηχανογραφημένο	2	1	2	7	12
Χειρογραφικό	8	5	9	16	25
Σύνολο	10	6	11	23	37

Πίνακας 24: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 1^{ου} διαγράμματος AS-IS

TO-BE

Πληροφοριακό Σύστημα ή εφαρμογή γραφείου	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ				
	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΙΣ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ και ΕΝΣΤΑΣΗ
Πλήρως μηχανογραφημένο					
Μερικώς μηχανογραφημένο	10	6	10	22	35
Χειρογραφικό					
Σύνολο	10	6	10	22	35

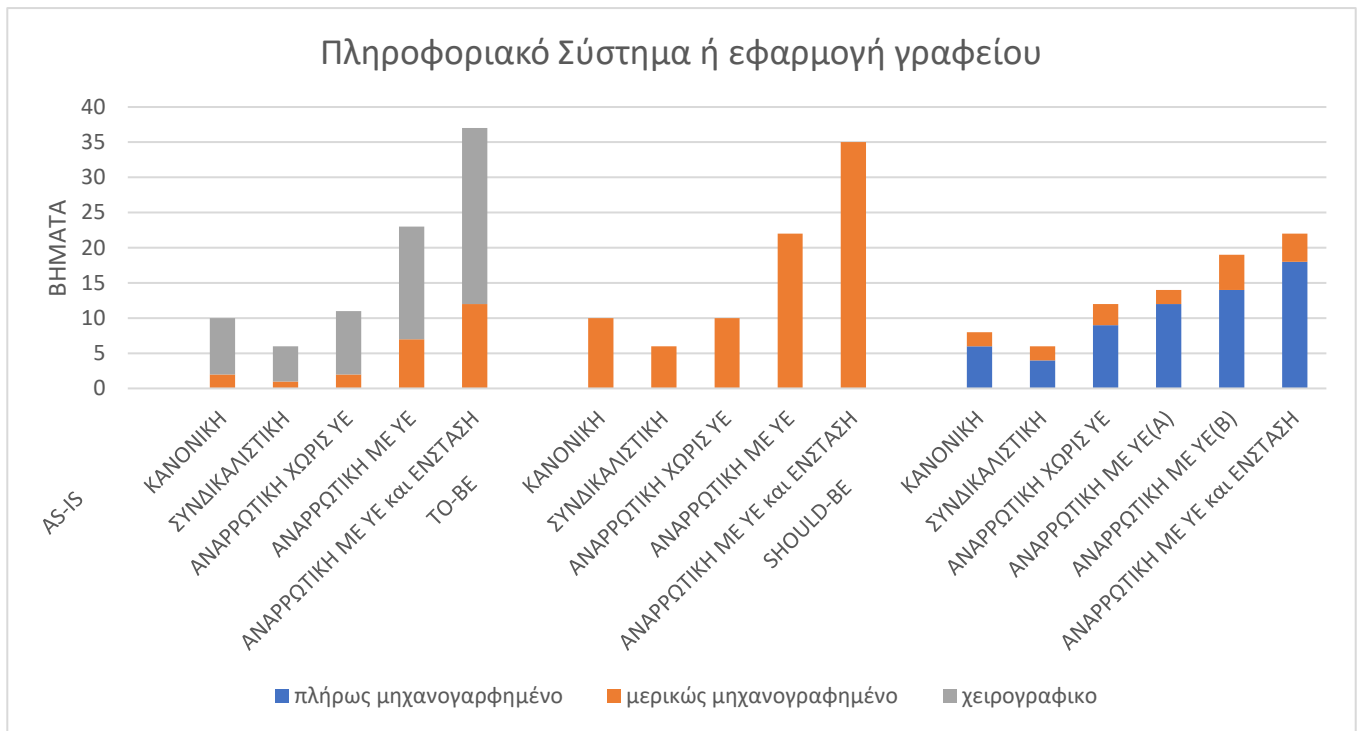
Πίνακας 25: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 1^{ου} διαγράμματος TO-BE

SHOULD-BE

Πληροφοριακό Σύστημα ή εφαρμογή γραφείου	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΙΣ ΥΕ	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ(Α)*	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ(Β)*	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ και ΕΝΣΤΑΣΗ(Α)
	6	4	5	12	14	18
Μερικώς μηχανογραφημένο	2	2	1	2	5	4
Χειρογραφικό						
Σύνολο	8	6	6	14	19	22

Πίνακας 26: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 1^{ου} διαγράμματος SHOULD-BE

*Όπως περιγράφονται οι περιπτώσεις στη σελ. 115-116



Εικόνα 23: Συγκριτική απεικόνιση επιπέδου μηχανογράφησης και αριθμού βημάτων 1^{ου} διαγράμματος

Από την παραπάνω απεικόνιση μπορούμε επίσης να παρατηρήσουμε τη μείωση των βημάτων σε σχέση με την αρχική διαδικασία

	ΚΑΝΟΝΙΚΗ		ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ		ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΧΩΡΙΣ ΥΕ		ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ			ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΗ ΜΕ ΥΕ και ΕΝΣΤΑΣΗ(A)	
	TO-BE	SHOULD BE	TO-BE	SHOULD BE	TO-BE	SHOULD BE	TO-BE	SHOULD BE (A)*	SHOULD-BE(B)*	TO-BE	SHOULD-BE
Διαφορά βημάτων	0	-2	0	0	-1	-5	-1	-9	-4	-2	-15

Πίνακας 27: Διαφορά βημάτων διαδικασιών 1^{ου} διαγράμματος

*Όπως περιγράφονται οι περιπτώσεις στη σελ. 115-116

2ο Διάγραμμα**AS-IS**

Πληροφοριακό Σύστημα ή εφαρμογή γραφείου	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ			
	ΕΚΔΔΑ	ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΥΣ
Πλήρως μηχανογραφημένο				
Μερικώς μηχανογραφημένο	7	7	7	7
Χειρογραφικό	3	3	4	13
Σύνολο	10	10	11	20

Πίνακας 28: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 2^{ου} διαγράμματος AS-IS**TO-BE**

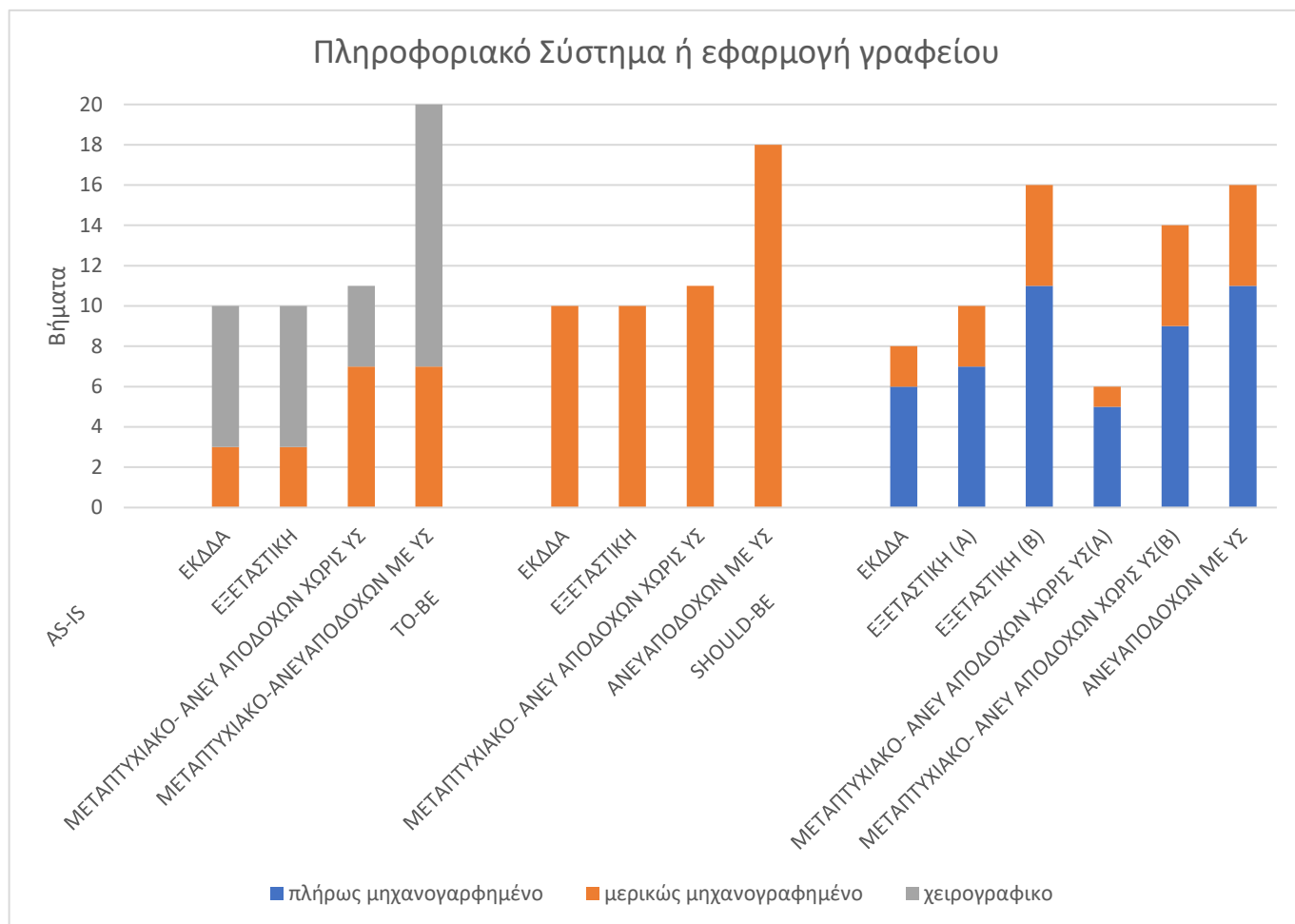
Πληροφοριακό Σύστημα ή εφαρμογή γραφείου	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ			
	ΕΚΔΔΑ	ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΥΣ
Πλήρως μηχανογραφημένο				
Μερικώς μηχανογραφημένο	10	10	11	18
Χειρογραφικό				
Σύνολο	10	10	11	18

Πίνακας 29: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 2^{ου} διαγράμματος TO-BE**SHOULD-BE**

Πληροφοριακό Σύστημα ή εφαρμογή γραφείου	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ					
	ΕΚΔΔΑ	ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ		ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ- ΑΝΕΥ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ(Α)*	ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ(Β)*	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ- ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΥΣ
		(Α)	(Β)			
Πλήρως μηχανογραφημένο	6	7	11	5	9	11
Μερικώς μηχανογραφημένο	2	3	5	1	5	5
Χειρογραφικό						
Σύνολο	8	10	16	6	14	16

Πίνακας 30: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων 2^{ου} διαγράμματος SHOULD-BE

*Όπως περιγράφονται οι περιπτώσεις στη σελ. 118



Εικόνα 24: Συγκριτική απεικόνιση επιπέδου μηχανογράφησης και αριθμού βημάτων 2^{ου} διαγράμματος

Η μείωση των βημάτων σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση απεικονίζεται παρακάτω

	ΤΥΠΟΣ ΑΔΕΙΑΣ										
	ΕΚΔΔΑ		ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ			ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΑΝΕΥ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ (Α)*		ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΧΩΡΙΣ ΥΣ (Β)*		ΑΝΕΥΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΥΣ	
	TO-BE	SHOULD- BE	TO-BE	SHOULD- BE		TO-BE	SHOULD- BE	TO-BE	SHOULD- BE	TO-BE	SHOULD- BE
				(Α)	(Β)						
Διαφορά βημάτων	0	-2	0	0	6	0	-5	0	3	-2	-4

Πίνακας 31: Διαφορά βημάτων διαδικασιών 2^{ου} διαγράμματος

*Όπως περιγράφονται οι περιπτώσεις στη σελ. 118

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στην περίπτωση όπου παρατηρείται αύξηση βημάτων, στην διαδικασία περιλαμβάνονται τα βήματα της αλληλεπίδρασης του αιτούντος και του προϊσταμένου του(υποβολή αίτησης, έγκριση άδειας, υποβολή βεβαίωσης παρακολούθησης), τα οποία δεν συμπεριλαμβάνονται στην υφιστάμενη κατάσταση. Επιπλέον αφορά το μονοπάτι στο οποίο υπάρχει και συμμετοχή υπαλλήλου στην επεξεργασία,

Η απεικόνιση του επιπέδου μηχανογράφησης παρουσιάζει τη μετάβαση θα μπορούσαμε να πούμε από την χειρόγραφη διαδικασία, στην ηλεκτρονική. Έτσι σε πρώτο επίπεδο τα βήματα διενεργούνται από τους υπαλλήλους αλλά με ηλεκτρονικά μέσα, και στο επόμενο επίπεδο οι διαδικασίες ψηφιοποιούνται έτσι ώστε κάποιες γίνονται πλήρως ηλεκτρονικά από το σύστημα και όπου αυτό δεν είναι εφικτό τότε εμπλέκεται ο υπάλληλος. Τέλος στην λύση του ΔΠΣ το βήμα υποβολής της αίτησης αν και γίνεται μέσω του πληροφοριακού συστήματος με ταυτοποίηση χρήστη, έχει θεωρηθεί ως μερικώς μηχανογραφημένο, διότι ο αιτών καταχωρεί πεδία απαραίτητα για την επεξεργασία.

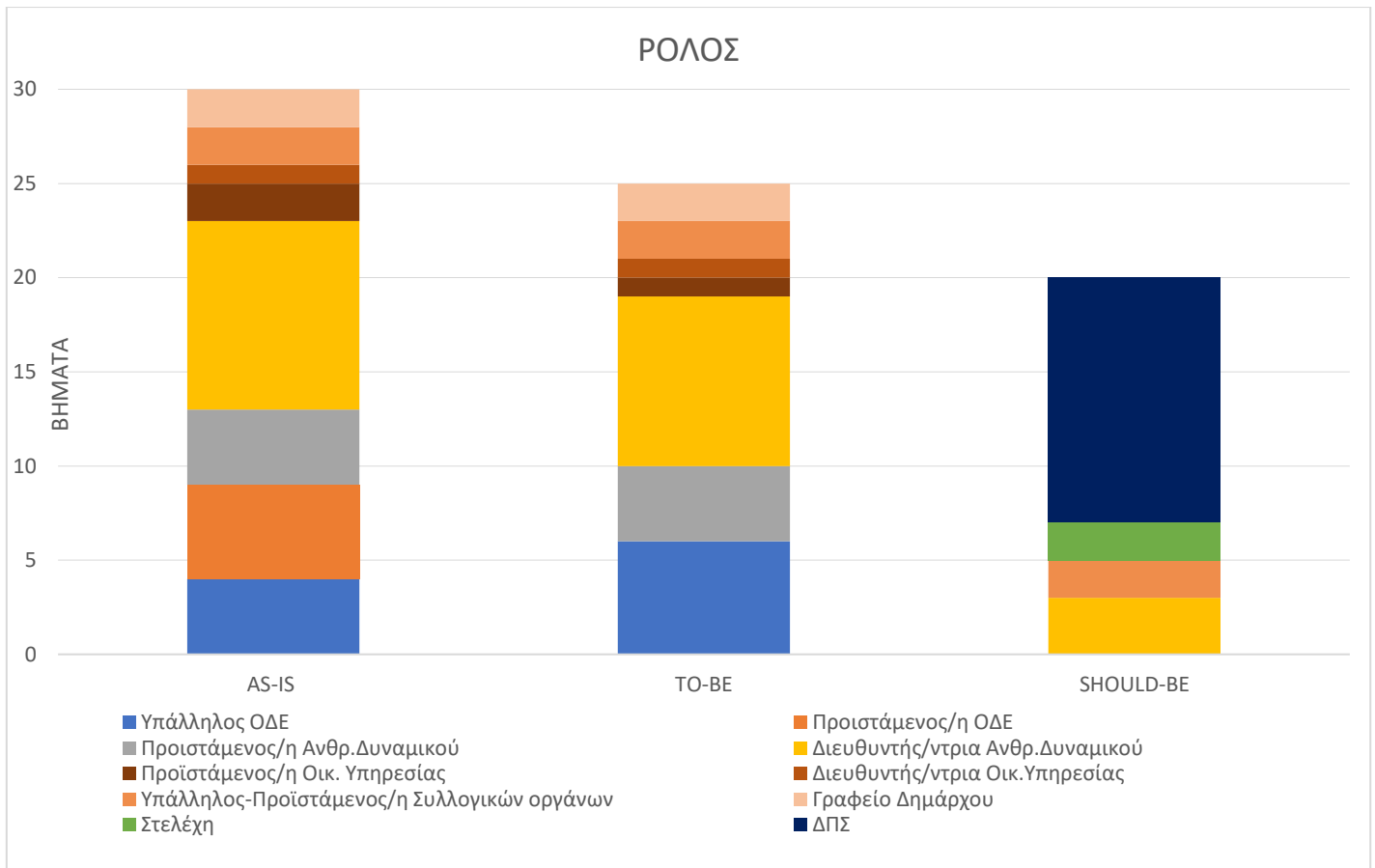
6.2 Προγραμματισμός προσλήψεων έκτακτου προσωπικού (ανταποδοτικού χαρακτήρα)

Για τη διαδικασία του προγραμματισμού προσλήψεων οι ρόλοι και τα βήματα κατανέμονται ως εξής:

ΡΟΛΟΣ	AS-IS	TO-BE	SHOULD-BE
Υπάλληλος ΟΔΕ	4	6	0
Προϊστάμενος/η ΟΔΕ	5		0
Προϊστάμενος/η Ανθρ.Δυναμικού	4	4	0
Διευθυντής/ντρια Ανθρ.Δυναμικού	10	9	3
Προϊστάμενος/η Οικ. Υπηρεσίας	2	1	0
Διευθυντής/ντρια Οικ.Υπηρεσίας	1	1	0
Υπάλληλος-Προϊστάμενος/η Συλλογικών οργάνων	2	2	2
Γραφείο Δημάρχου	2	2	0
Στελέχη	0	0	2
ΔΠΣ	0	0	13

Πίνακας 32: Ρόλοι-Βήματα διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων

Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού



Εικόνα 25: Συγκριτική απεικόνιση ρόλων-βημάτων προγραμματισμού προσλήψεων

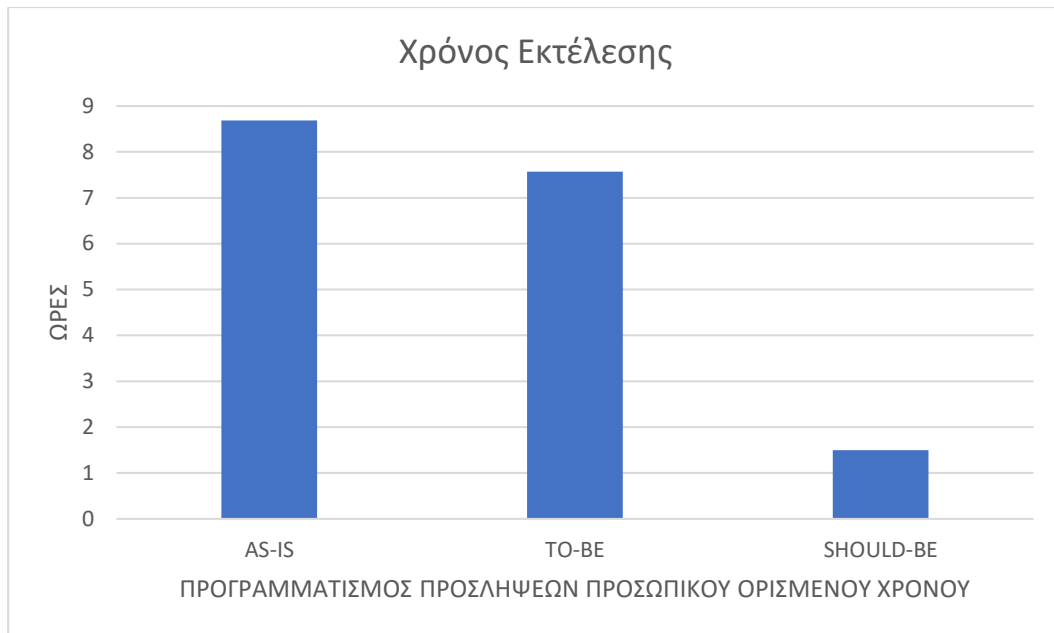
Όπου στην κατάσταση SHOULD BE αναφέρεται ο ρόλος του στελέχους αφορά ενέργεια εργαζόμενου για την υποβολή του αιτήματος αναγκών προσωπικού και την αλληλεπίδραση που γίνεται μέσω του πληροφοριακού συστήματος, ενώ ο ρόλος ΔΠΣ αναφέρεται στα βήματα που εκτελούνται αυτοματοποιημένα.

Παρατηρούμε ότι ο ρόλος του προϊσταμένου του τμήματος Ολικής Διαχείρισης Εγγράφων στην κατάσταση TO-BE έχει απαλειφθεί, εφ' όσον τα έγγραφα διακινούνται μέσω ηλ. ταχυδρομείου και για παράδειγμα ο/η διευθυντής δεν χρειάζεται να υποδείξει τις υπηρεσίες προς διαβίβαση της εγκυκλίου διότι μπορεί ο/η ίδιος/α πλέον να τα προωθήσει. Ομοίως όταν η βεβαίωση πιστώσεων αποσταλεί για πρωτοκόλληση υποδεικνύεται στο μήνυμα που πρέπει να τη διαβιβάσει ο υπάλληλος. Ως προς την κατάσταση SHOULD-BE βλέπουμε στην απεικόνιση το ΔΠΣ να κατέχει το μεγαλύτερο αριθμό βημάτων, καθώς πλέον δεν υπάρχουν ενέργειες πρωτοκόλλησης ή σύνταξης διαβιβαστικών-βεβαιώσεων ενώ τα υπόλοιπα βήματα διενεργούνται μέσω του ΔΠΣ.

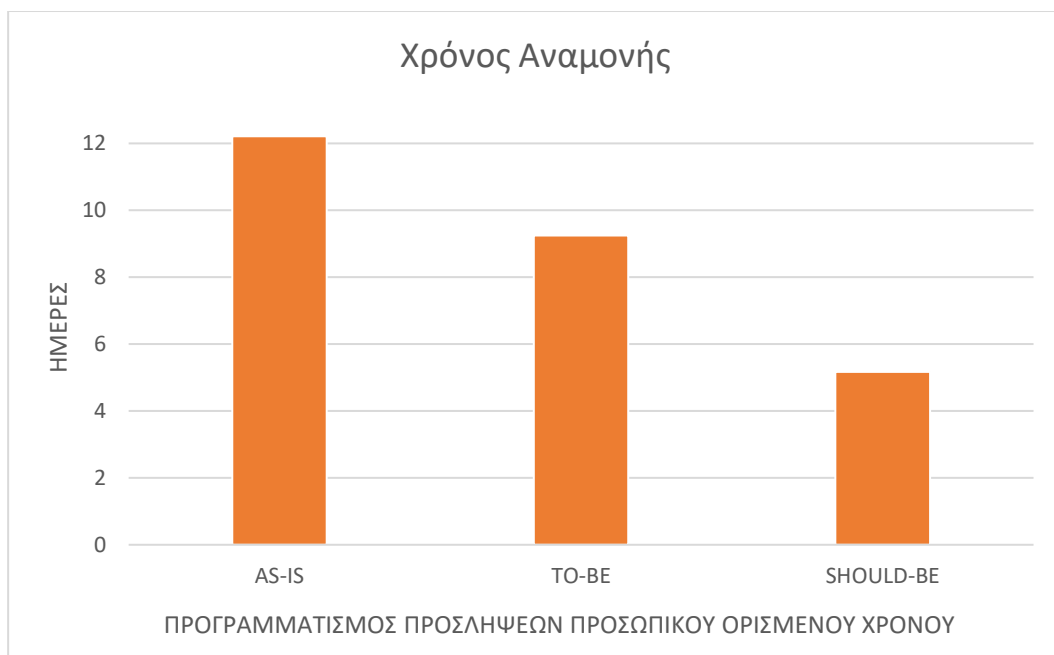
Η προσομοίωση χρόνου εκτέλεσης, αναμονής και ανάπαυσης είχε τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΧΡΟΝΟΣ	AS-IS	TO-BE	SHOULD-BE
Εκτέλεση	0d 08:41:00	0d 07:34:00	0d 01:30:00
Αναμονή	12d 05:00:00	9d 00:06:00	5d 04:00:00
Ανάπαυση	65d 00:00:00	65d 00:00:00	65d 00:00:00

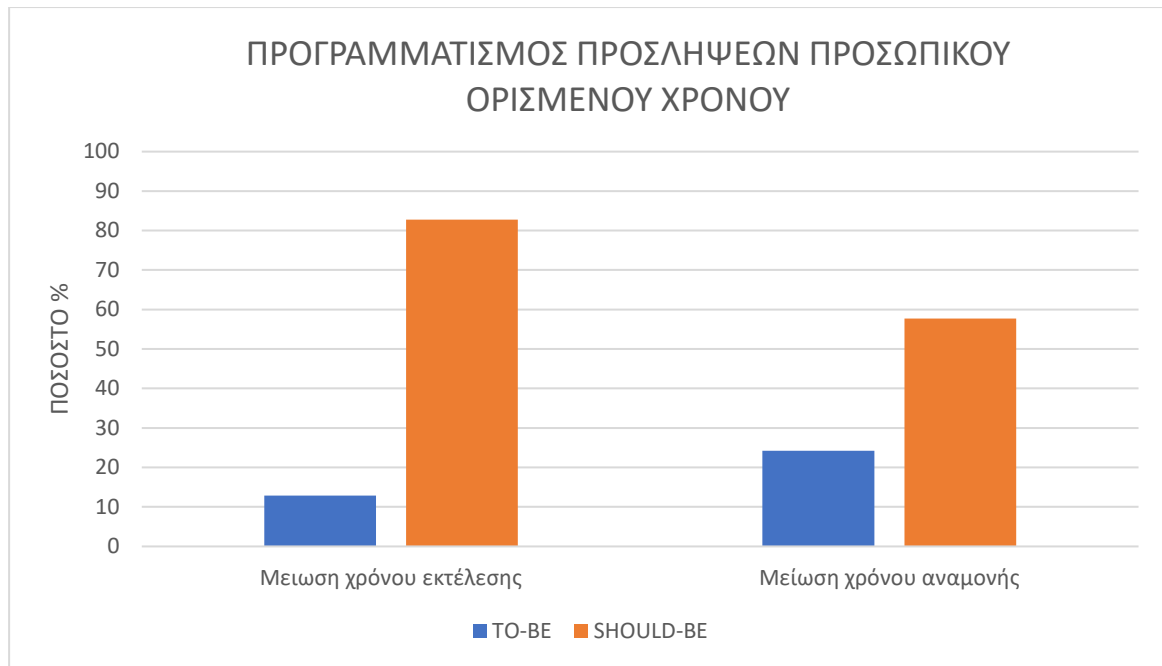
Πίνακας 33: Χρόνοι διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων



Εικόνα 26: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου εκτέλεσης διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων



Εικόνα 27: Συγκριτική απεικόνιση χρόνου εκτέλεσης διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων



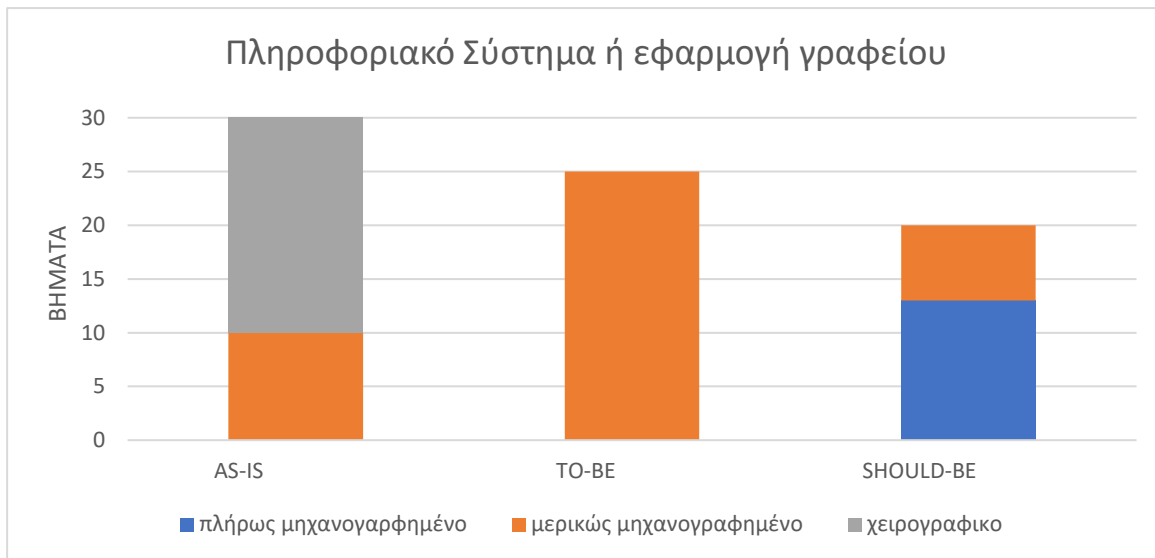
Εικόνα 28: Συγκριτική απεικόνιση ποσοστού μείωσης χρόνου εκτέλεσης και αναμονής (με την AS-IS)

Όπως προκύπτει από τις μετρήσεις και συγκρίνοντας τους πίνακες είναι εμφανής η μείωση στους χρόνους εκτέλεσης και αναμονής. Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι στην πρώτη λύση (to-be) με παρόμοιους ρόλους και ενέργειες, ο χρόνος εκτέλεσης και αναμονής παρουσιάζει μικρή μείωση 13% και 24% αντίστοιχα, διότι η υποβολή και αξιολόγηση των αιτημάτων γίνεται από ανθρώπινη επέμβαση και η όποια μείωση αφορά περισσότερο τη σύντμηση λόγω της ηλεκτρονικής διακίνησης. Στην δεύτερη λύση αντίθετα η μείωση είναι αξιοσημείωτη με ποσοστά 85% και 58% αντίστοιχα, αφού η επεξεργασία των αιτημάτων γίνεται με κλήση μητρώων του πληροφοριακού συστήματος και την απαλλαγή από έκδοση βεβαιώσεων και διαβιβαστικών.

Ακολουθεί το επίπεδο μηχανογράφησης για τα βήματα των διαδικασιών στις τρεις καταστάσεις :

Πληροφοριακό Σύστημα ή εφαρμογή γραφείου	AS-IS	TO-BE	SHOULD-BE
Πλήρως μηχανογραφημένο			13
Μερικώς μηχανογραφημένο	10	25	7
Χειρογραφικό	20		
Σύνολο	30	25	20

Πίνακας 34: Επίπεδο μηχανογράφησης βημάτων διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων



Εικόνα 29: Συγκριτική απεικόνιση επιπέδου μηχανογράφησης και αριθμού βημάτων για τη διαδικασία προγραμματισμού προσλήψεων

Από το επίπεδο μηχανογράφησης διαπιστώνουμε αφενός τη μείωση των βημάτων όπου στην λύση του ΔΠΣ είναι μεγαλύτερη ιδιαίτερα αν λάβουμε υπ' όψη ότι η διαδικασία υποβολής των αρχικών αιτημάτων δεν συμπεριλαμβάνεται στην αρχική κατάσταση (τρία βήματα αφορούν το αίτημα των διευθύνσεων) και αφετέρου την αυτοματοποίηση του μεγαλύτερου μέρους της διαδικασίας. Τέλος στην επιλογή του ΔΠΣ και σε αυτή τη διαδικασία κάποια βήματα αν και πραγματοποιούνται με τη βοήθεια του συστήματος θεωρούνται μερικώς μηχανογραφημένα, όταν ο χρήστης συμμετέχει στην απόφαση.

6.3 Συμπεράσματα

Από τα αποτελέσματα και το συνδυασμό τους συνοπτικά μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι

- στην εκδοχή της πρώτης πρότασης (TO-BE) τα βήματα και οι ρόλοι των διαδικασιών παρουσιάζουν μικρή διαφορά, αλλά η μείωση στο χρόνο εκτέλεσης και περισσότερο στο χρόνο αναμονής επιφέρει βελτίωση στη συνολική ολοκλήρωση . Έτσι η αναμονή ημερών για την υπογραφή των εγγράφων από τα ανώτερα στελέχη μπορεί να μετριάσει σε μερικές ώρες, ο ρόλος του υπαλλήλου εξωτερικών εργασιών δεν είναι πλέον απαραίτητος, μειώνοντας έτσι και την καθυστέρηση που προκύπτει από την επικοινωνία με εξωτερικές υπηρεσίες, ο υπάλληλος του πρωτοκόλλου μπορεί απ' ευθείας να

προωθεί τα έγγραφα χωρίς να μετακινείται. Οι εκτυπώσεις οι φυσικές σφραγίδες και οι υπογραφές περιορίζονται δραστικά, ενώ οι εργαζόμενοι δικαιούχοι των αδειών ή οι διευθυντές που υποβάλουν ένα εσωτερικό αίτημα μπορούν να το διαβιβάσουν παραμένοντας στο σταθμό εργασίας τους και οι υπάλληλοι που ασχολούνται με τη διεκπεραίωση των αιτημάτων μπορούν να οργανώνουν τις υποθέσεις τους καλύτερα.

- στην δεύτερη εκδοχή (SHOULD-BE) η μείωση του χρόνου εκτέλεσης είναι αρκετά σημαντική αφού μέρος μιας διαδικασίας μπορεί να γίνει πλήρως ηλεκτρονικά με την απάντηση να λαμβάνεται σε λίγα λεπτά. Όπως φαίνεται από την καταγραφή των στοιχείων, είναι πιθανό μία ροή να αποτελείται από περισσότερα βήματα, ιδιαίτερα όταν συμμετέχουν υπάλληλοι, διότι η ηλεκτρονική καταγραφή προκειμένου να λειτουργήσει ένα σύστημα απαιτεί περισσότερες ενέργειες οι οποίες όμως γίνονται σε ελάχιστο χρόνο με αποτέλεσμα ο συνολικός χρόνος να είναι μικρότερος. Έτσι ακόμα και με τη συμμετοχή υπαλλήλου, όταν η απόφαση δεν μπορεί να ληφθεί πλήρως αυτοματοποιημένα (όπως για παράδειγμα δεδομένα υγείας ή αξιολόγηση των αιτημάτων πρόσληψης), ο υπάλληλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εξάγει αποτελέσματα με τη βοήθεια του Πληροφοριακού Συστήματος και να μειώσει το χρόνο επεξεργασίας. Καταχωρώντας το αποτέλεσμα, το ΔΠΣ μπορεί κατόπιν να αναγνωρίσει την επόμενη ενέργεια και να συνεχιστεί η διαδικασία αυτοματοποιημένα. Οι χρήστες του συστήματος μπορούν έτσι να ενημερώνονται ταχύτερα για την έκβαση του αιτήματος, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι απαραίτητο να συμπληρώνουν ή να καταθέτουν πολλά δικαιολογητικά αφού μέσω της διαλειτουργικότητας επιβεβαιώνονται πληροφορίες. Το Πληροφοριακό Σύστημα ενημερώνει τα αντίστοιχα μητρώα παρέχοντας πληροφορίες και σε άλλα τμήματα, όπως της μισθοδοσίας, ή του προϋπολογισμού, μειώνοντας έτσι το χρόνο της διατμηματικής επικοινωνίας και την πιθανότητα λαθών ή παραλείψεων.

7 ■ Επίλογος και συμπεράσματα

Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού η αναθεώρηση στον τρόπο που οργανώνονται και εκτελούνται οι εργασίες μίας επιχείρησης αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Στόχος της μελέτης ήταν η διερεύνηση των δυνατοτήτων που παρέχει ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών ενός οργανισμού με σύμμαχο την τεχνολογία και ειδικότερα σε λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η μελέτη επικεντρώθηκε στην περίπτωση ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού προκειμένου να διαπιστωθούν τα οφέλη και οι βελτιώσεις που μπορούν να προκύψουν από την αναδιοργάνωση διαδικασιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Με βιβλιογραφική έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω διαδικτύου συγκεντρώνοντας πληροφορίες από βιβλία, επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια καταγράφηκαν κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, μεθοδολογίες και τεχνικές αναδιοργάνωσης των λειτουργιών ιδιωτικών και δημόσιων φορέων. Κατευθύνσεις και οδηγίες από την Ευρωπαϊκή και την Εθνική στρατηγική της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συνθέτουν τελικά ένα σύνολο προτύπων που καθοδηγούν και διευκολύνουν τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, δίνοντας ώθηση στη δημόσια διοίκηση να εκσυγχρονίσει το απαρχαιωμένο, γραφειοκρατικό μοντέλο.

Στην παρούσα εργασία ανασχεδιάστηκαν τρεις διαδικασίες του Ανθρώπινου Δυναμικού που εκτελούνται στο Δήμο Μοσχάτου-Ταύρου. Για την μοντελοποίηση και την αποτύπωση της υφιστάμενης και των προτεινόμενων καταστάσεων χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο ADONIS και η BPMN, που θεωρείται κατάλληλη και προτείνεται για το δημόσιο τομέα, λόγω της ευκολίας χρήσης, της κατανόησης και της προσομοίωσης που προσφέρει. Η παρουσίαση μιας ενδιάμεσης λύσης με λιγότερες αλλαγές μπορεί να εξυπηρετήσει στην ομαλή μετάβαση σ' ένα ψηφιακό περιβάλλον, μέχρι την ωρίμανση του οργανισμού ή την εξασφάλιση των κατάλληλων πόρων. Τα αποτελέσματα του ανασχεδιασμού κατέδειξαν ότι μπορεί να επέλθει σημαντική βελτίωση στους χρόνους εκτέλεσης και αναμονής, καθώς και στην οικονομία των ανθρώπινων πόρων αφού τα ψηφιακά μέσα κατέχουν πλέον μεγαλύτερο ρόλο. Κατ' επέκταση θα υπάρχει θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα και στο κόστος λειτουργίας του οργανισμού που θα βελτιώσει

τις παρεχόμενες υπηρεσίες του, δίνοντας τη δυνατότητα να αξιοποιηθεί το προσωπικό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και εν τέλει να πραγματοποιήσει τους στρατηγικούς στόχους του.

Ωστόσο η μελέτη περίπτωσης έχει τον περιορισμό της εφαρμογής της σε συγκεκριμένο φορέα και τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν σε ευρύτερο πλαίσιο με την έννοια ότι κάθε Δήμος διαφοροποιείται ως προς τον τρόπο εκτέλεσης της διαδικασίας ή το επίπεδο μηχανογράφησης και μπορεί να είναι μικρότερος ή μεγαλύτερος με διαφορετικές προτεραιότητες. Επιπλέον οι προτάσεις του ανασχεδιασμού έγιναν σε ατομικό επίπεδο με εκτίμηση του ερευνητή, που αφορούν μία πρώτη προσέγγιση και είναι δυνατόν να επιδέχονται τροποποιήσεων. Όμως το γεγονός ότι

α) η διαχείριση των διαδικασιών είναι έτσι κι αλλιώς μια επαναληπτική εργασία που παρακολουθεί και εξετάζει περιοδικά τα αποτελέσματα ώστε να βελτιώνονται και

β) οι διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού υφίστανται σε όλους τους οργανισμούς με τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης να αφορά ένα μεσαίο Δήμο, τα αποτελέσματα είναι μια σημαντική ένδειξη για τη βελτίωση που προκύπτει από τον ανασχεδιασμό, τα οποία συγκλίνουν με τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού. Για τον συγκεκριμένο φορέα Τοπικής Αυτοδιοίκησης που αφορά η εργασία, οι προτάσεις μπορεί να αποτελέσουν το έναυσμα που θα παρακινήσει τη διοίκησή του για την έναρξη μιας προσπάθειας μετάβασης στην ηλεκτρονική διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αποτελεσματική διοίκησή τους είναι σημαντικός παράγοντας στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών του οργανισμού. Η αποτύπωση, η μοντελοποίηση και η αναδιοργάνωση των διαδικασιών του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να διαμορφώσουν ένα νέο περιβάλλον για την ανάπτυξη και την ενδυνάμωσή του, και ο δημόσιος τομέας οφείλει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση καθώς θα λειτουργήσει θετικά στην συνολική απόδοση του φορέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adesola, S., & Baines, T. (2005). Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal*, 11(1), 37–46.
<https://doi.org/10.1108/14637150510578719>
- Ahmad, H., Francis, A., & Zairi, M. (2007). Business process reengineering: Critical success factors in higher education. *Business Process Management Journal*, 13(3), 451–469.
<https://doi.org/10.1108/14637150710752344>
- Al-Harazneh, Y. M., & Sila, I. (2021). The impact of E-HRM usage on HRM effectiveness: Highlighting the roles of top management support, HR professionals, and line managers. *Journal of Global Information Management*, 29(2), 148–165.
<https://doi.org/10.4018/JGIM.2021030107>
- Alhooti, M. J., & Anto, M. L. (2020). The Effect of E-Training on Employee Performance of Gulf Petrochemical Industries Company in the Kingdom of Bahrain. *IKSP Journal of Innovative Writings*, 42–52. <http://iksp.org/journals/index.php/ijiw/>
- Alkhodary, D. (2021). *The Impact of E-HRM on Corporates' Sustainability: A study on the SMEs in Jordan*.
- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. In *Business Process Management Journal* (Vol. 5, Issue 1). # MCB University Press.
- Antony, J., Rodgers, B., & Cudney, E. A. (2017). Lean Six Sigma for public sector organizations: is it a myth or reality? *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(9), 1402–1411. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2016-0127>
- Armstrong Michael. (2009). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE* (11th ed.). Kogan Page Limited.
- Attaran, M. (2000). Why does reengineering fail? A practical guide for successful implementation. *Journal of Management Development*, 19(9), 794–801.
<https://doi.org/10.1108/02621710010378237>
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. In *STRATEGIC MANAGEMENT* (Vol. 23, Issue 2).
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2013). The strategic value of e-HRM: Results from an exploratory study in a governmental organization. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391–414. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.675142>
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 20, Issue 3, pp. 505–514). <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Calvo, N., Calvo, F., Rey, U., & Carlos De Madrid, J. (2018). *Corporate Social Responsibility and Multiple Agency Theory: A case study of internal stakeholder engagement*.

- Charalabidis Y, Lachana Z, Alexopoulos A & Loutsaris Michalis Avgerinos (2023). An Algorithmic Method for Business Process Reengineering and Service Automation in the Public Sector. Digital Governance for Democratic, Equitable, and Inclusive Societies – ICEGOV2023 (Forthcoming)
- Chuks Okolie, U., & Irabor, I. E. (2017). E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN (Vol. 9, Issue 11). Online. www.iiste.org
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation : reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T., & Short, J. (1990, June). The New Industrial Engineering IT and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*.
- Dr Prakash H, & Devika A. (2018). Impact Factor: 5.2 IJAR. *International Journal of Applied Research*, 4(4), 129–133. www.allresearchjournal.com
- Ebenezer Adebisi, A., & Oladeji Michael, F. (2020). Electronic Human Resource Management Practices: Implications on the Performance of Banks in Ondo State, Nigeria. In *Quest Journals Journal of Research in Business and Management* (Vol. 8). www.questjournals.org
- Epebinu, O., Adepoju, A., & Ajayi, M. (2023). E-Compensation Management and Organisational Performance: An Empirical Evaluation using Partial Least Squares-Structural Equation Modelling. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 142. <https://doi.org/10.56293/IJMSSSR.2022.4623>
- Fasna, M. F. F., & Gunatilake, S. (2019). A process for successfully implementing BPR projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1102–1119. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0331>
- Foster, S. (2009). *Making Sense of e-HRM: Technological Frames, Value Creation and Competitive Advantage*. University of Herdfortshire.
- Galanaki, E., Lazazzara, A., & Parry, E. (2019). A Cross-National Analysis of E-HRM Configurations: Integrating the Information Technology and HRM Perspectives. In *Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (Vol. 27, pp. 261–276). Springer Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90500-6_20
- Gandhi Arora, R. (2017). Practices in Educational Institutions e HRM. In *DIAS TECHNOLOGY REVIEW Y* (Vol. 14, Issue 1).
- Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). DEVELOPMENT OF CONCEPTUAL BASES OF THE EMPLOYEE LIFE CYCLE WITHIN AN ORGANIZATION. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 39–52. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13510>
- Hammer, M., & Champy, J. (2001). *REENGINEERING THE CORPORATION A MANIFESTO FOR BUSINESS REVOLUTION* (v 1). HarperCollins Publishers, Inc.
- Herzog, N. V., Polajnar, A., & Tonchia, S. (2007). Development and validation of business process reengineering (BPR) variables: A survey research in Slovenian companies. *International Journal of Production Research*, 45(24), 5811–5834. <https://doi.org/10.1080/00207540600854992>

- Hlupic, V., Choudrie, J., & Patel, N. (2000). Business Process Re-engineering (BPR): The REBUS Approach. *Cognition, Technology & Work*, 2(2), 89–96.
<https://doi.org/10.1007/s101110050030>
- Hussein, B., Hammoud, M., Bazzi, H., & Haj-Ali, A. (2014). PRISM-Process Reengineering Integrated Spiral Model: An Agile Approach to Business Process Reengineering (BPR). *International Journal of Business and Management*, 9(10).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p134>
- Iqbal, N., Nadeem, W., & Zaheer, A. (2015). Impact of BPR critical success factors on inter-organizational functions: an empirical study. In *The Business & Management Review* (Vol. 6).
- Jurisch, M. C., Ikas, C., Palka, W., Wolf, P., & Krcmar, H. (2012). A review of success factors and challenges of public sector BPR implementations. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2603–2612.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.80>
- Kaur, P. (2012). *E-HRM: A BOON OR BANE* (Vol. 1, Issue 1).
- Kettinger, W., Teng, J., & Guha, S. (1997). Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools. *MIS Quarterly*, 21, 55–98.
<https://doi.org/10.2307/249742>
- Kulkarni, S. R. (2014). Human Capital Enhancement through E-HRM. In *Journal of Management and Research* (Issue 1). www.ibmrdjournal.com
- Lee, Y. C., Chu, P. Y., & Tseng, H. L. (2011). Corporate performance of ICT-enabled business process re-engineering. *Industrial Management and Data Systems*, 111(5), 735–754.
<https://doi.org/10.1108/02635571111137287>
- Love, P. E. D., & Gunasekaran, A. (1997). Process reengineering: A review of enablers. In *Int. J. Production Economics* (Vol. 50).
- Mahima Nanda, & Gurpreet Randhawa. (2020). EHRM in India Present Status Challenges and Future Prospects. *Pacific Business Review International*, 13(3), 84–95.
- Marler, J. H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: Reality or myth? *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 515–527.
<https://doi.org/10.1080/09585190802707276>
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
- Mat Zin, S., Fazlin Hiriyati Nik Jaafar, N., Che Mat, R., Nurfahizul Ifwah Alias, W. W., Husna Munirah Eg Hassan Ashari, E., & Perkhidmatan Awam, J. (2016). E-Recruitment Technology: The Effective Source of Recruitment. *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, 6(1S), 84–89. www.textroad.com
- Mwangi, J., Reuben, J. M., & Uk, A. (2019). EFFECTS OF E-RECRUITMENT AND E-TRAINING ON HUMAN RESOURCE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF TELKOM KENYA CORE. *International Journal of Research Publication (IJRP.ORG)*, 35(2).
www.ijrp.org Web: <http://ijrp.org/paper-detail/681> <http://ijrp.org/paper-detail/681> www.ijrp.org

- Myllymäki, D. (2021). Beyond the 'e-' in e-HRM: integrating a sociomaterial perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2563–2591. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913624>
- Nauman Habib, M. (2013). Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering. *International Review of Management and Business Research*. <https://www.researchgate.net/publication/274371487>
- Nauman Habib, M., & Shah, A. (2013). *Business Process Reengineering: Literature Review of Approaches and Applications*. <https://www.researchgate.net/publication/274372222>
- Njoku, E. (2016). *An analysis of the contribution of e-HRM to sustaining business performance*. Business School.
- Njoku, E., & Ebie, S. (2015). Shaping innovativeness and creativity with electronic HRM (e-HRM): Exploring a conceptual framework. *Knowledge Management*, 15, 1–14.
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023a). Electronic human resource management (e-HRM) configuration for organizational success: inclusion of employee outcomes as contextual variables. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0237>
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023b). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121–134. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2021-0489>
- Obara Magutu, P. (2010). BUSINESS PROCESS REENGINEERING FOR COMPETITIVE ADVANTAGE Key Factors That May Lead To the Success or Failure of the BPR Implementation (The Wrigley Company). In *African Journal of Business & Management (AJBUMA)*. [aibuma.org/journal/index.htm](http://www.aibuma.org/journal/index.htm) (Vol. 1). <http://www.aibuma.org/journal/index.htm>
- Okinyi, O. M., Kelvin, O. K., Margaret, K. K., & Literary, A. (2013). The Value Of Human Resource Information Systems In Human Resource Management SUBJECT CLASSIFICATION TYPE (METHOD/APPROACH) Council for Innovative Research. *Peer Review Research Publishing System Journal: INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTERS & TECHNOLOGY*, 11(10). www.cirworld.com,
- Omran, K., & Anan, N. (2018). Studying the impact of using E-HRM on the effectiveness of HRM practices: An exploratory study for the internet service providers (ISP) in Egypt. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i4/4026>
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 21, Issue 3).
- Pyszka, A. (2018). The Impact of e-HRM on Efficiency in the Public Institution – Case Study of Local Government. *International Journal of Contemporary Management*, 17(2). <https://doi.org/10.4467/24498939ijcm.18.022.8546>
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revu*, 15(3), 364–380. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2004-3-364>

- Saxena, K. B. C. (1996). *Re-engineering Public Administration in Developing Countries*.
- Sestino, A., Prete, M. I., Piper, L., & Guido, G. (2020). Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies. In *Technovation* (Vol. 98). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102173>
- Shah, N., Michael, F., & Chalu, H. (2020). The Influence of Electronic Human Resource Management Use and Organizational Success: A global conceptualization. In *Global Journal of Management and Business Studies* (Vol. 10, Issue 1).
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Susanto, H. (2016). MANAGING THE ROLE OF IT / IS FOR SUPPOTING BUSINESS PROCESS REENGINEERING. In *Article in Journal of Systems and Information Technology*. <https://www.researchgate.net/publication/305116268>
- Tomičić-Pupek, K., Furjan, M. T., Pihir, I., & Vrček, N. (n.d.). *Disruptive Business Model Innovation and Digital Transformation*. <https://ssrn.com/abstract=3975574>
- Troshani, I., Jerram, C., & Hill, S. R. (2011). Exploring the public sector adoption of HRIS. *Industrial Management and Data Systems*, 111(3), 470–488. <https://doi.org/10.1108/02635571111118314>
- Varma Shilpa, & Gopal R. (2011). THE IMPLICATIONS OF IMPLEMENTING ELECTRONIC-HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (E-HRM) SYSTEMS IN COMPANIES. *Journal of Information Systems and Communication*, 2(1), 10–29. <http://www.bioinfo.in/contents.php?id=45>
- Voermans, M., & Van Veldhoven, M. (2007). Attitude towards E-HRM: An empirical study at Philips. *Personnel Review*, 36(6), 887–902. <https://doi.org/10.1108/00483480710822418>
- Vyzirgiannakis, D. (2018). Public Sector e-Recruitment Practices in Greece: The Case of the Supreme Council for Civil Personnel Selection (Asep) Website. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3119937>
- Weerakkody, V., & Currie, W. (2003). Integrating Business Process Reengineering with Information Systems Development: Issues & Implications. In *LNCS* (Vol. 2678).
- Weerakkody, V., Janssen, M., & Dwivedi, Y. K. (2011). Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector. *Government Information Quarterly*, 28(3), 320–328. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.07.010>
- Weerakkody, V., Janssen, M., & El-Haddadeh, R. (2021). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and E-Business Management*, 19(3), 993–1014. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00527-2>
- Wiley, J. (2021). The Digital Future of Internal Staffing: A Vision for Transformational e-HRM. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*.
- Παπαλεξανδρή Ν, Γαλανάκη Ε, & Παναγιωτοπούλου λ. (n.d.). *Cranet report 2016*.