

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

## ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ:**

*Επιρροή κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (Critical Success Factors CSF) στη Διαχείριση Επιχειρηματικών Διεργασιών (Business Process Management - BPM) στον τομέα της Υγείας – Περιγραφική Αποτύπωση Απόψεων managers μονάδων υγείας*

Βερμέζ Κωνσταντίνος

A.M 22053

**Επιβλέπουσα:** Δρ. Μαρία Αγγελική Σταμούλη

Αθήνα, 2024

**Επιρροή κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (Critical Success Factors CSF) στη  
Διαχείριση Επιχειρηματικών Διεργασιών (Business Process Management - BPM) στον  
τομέα της Υγείας – Απόψεις managers μονάδων υγείας**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>A/A</b>	<b>ΟΝΟΜΑΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	Μαρία-Αγγελική Σταμούλη	Μέλος Ε.ΔΙ.Π.	
2	Γεώργιος Πιερράκος	Καθηγητής	
3	Ασπασία Γούλα	Καθηγήτρια	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Βερμέζ Κωνσταντίνος, με αριθμό μητρώου 22053, φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου». Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και την 30η Ιουνίου 2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση της επιβλέπουσας καθηγήτριας.

Ο Δηλών



Κωνσταντίνος Βερμέζ

## Περίληψη

Η Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Management - BPM) έχει αποδειχθεί ότι έχει σημαντικά οφέλη για όλα τα επίπεδα λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Καθώς οι δημόσιες επιχειρήσεις προσπαθούν ολοένα και περισσότερο να ενσωματώσουν διαδικασίες μανάτζμεντ του ιδιωτικού τομέα ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, κρίνεται σημαντική η παρουσία των κρίσιμων εκείνων παραγόντων (critical success factors) που θα δώσουν τη δυνατότητα επιτυχούς εφαρμογής BPM. Εξετάστηκαν οι απόψεις 48 (n=48) και 52 (n=52) μανάτζερ ιδιωτικών και δημοσίων μονάδων υγείας αντίστοιχα για το βαθμό ενσωμάτωσης διαχείρισης BPM στους οργανισμούς που εργάζονται και αντίθετα με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας δε βρέθηκε σημαντική διαφοροποίηση ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού. Βρέθηκε ότι οι ιδιωτικές μονάδες υγείας εφαρμόζουν λίγο περισσότερο τη διαχείριση BPM από τους οργανισμούς στενού και ευρύτερου δημοσίου τομέα, διαψεύδοντας τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας σε μεγάλο βαθμό. Οι παραπάνω διαπιστώσεις οφείλονται πιθανότατα στο μικρό βαθμό ενσωμάτωσης τέτοιου είδους διεργασιών στους ελληνικούς οργανισμούς.

**Λέξεις κλειδιά:** BPM, Critical Success Factors, BPM και δημόσιες και ιδιωτικές μονάδες υγείας

## **Abstract**

Business Process Management (BPM) is known to have significant benefits for all levels of business operations. As public enterprises are increasingly seeking to integrate private sector management processes to improve their effectiveness, the presence of those critical success factors that will enable the successful implementation of BPM is considered to be important. The opinions of 48 (n=48) and 52 (n=52) managers of private and public health organizations were analyzed respectively, on the degree of BPM integration in the organizations, and contrary to the findings in the literature, no significant differences were found in terms of organization size. Also, it was found that private health care implement BPM management slightly more than the public sector health care organizations, which is a finding that is not in line with the international This is probably due to the low level of integration of such processes in Greek organizations.

**Keywords:** BPM, Critical Success Factors, BPM: public and private health sector

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Δρ. Μαρία-Αγγελική Σταμούλη για τη συνεργασία, την πολύτιμη βοήθεια και συμβουλές μέχρι να ολοκληρώσω την εργασία μου, καθώς και για τη στήριξη της προς το πρόσωπο μου.

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω επίσης στους συμφοιτητές μου που με βοήθησαν στην καλύτερη κατανόηση των μαθημάτων που κληθήκαμε να ολοκληρώσουμε.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Αθανάσιο και Ελευθερία, και την αδερφή μου Νικολέτα για τη συμπαράσταση και την ηθική στήριξη που απλόχερα μου έδωσαν όλο αυτό το διάστημα μέχρι να ολοκληρώσω το υπέροχο αυτό ταξίδι του μεταπτυχιακού και της διπλωματικής μου εργασίας.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	iv
Abstract .....	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	vi
Κατάλογος Πινάκων .....	10
Κατάλογος Γραφικών Παραστάσεων και Διαγραμμάτων .....	13
Εισαγωγή .....	16
Κεφάλαιο 1 Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPM).....	18
1.1 Η επιχειρηματική διαδικασία.....	18
1.2 Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών.....	20
1.3 Συστήματα BPM.....	23
Κεφάλαιο 2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας BPM .....	27
2.1 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας BPM .....	27
2.1.1 Υιοθέτηση ενδεδειγμένης στρατηγικής BPM.....	27
2.1.2 Ισχυρή δέσμευση εμπλεκομένων μερών.....	28
2.1.3 Αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής.....	28
2.1.4 Συνεργατικότητα στην ολότητα του οργανισμού .....	29
2.1.5 Εγκαθίδρυση μοντέλου διακυβέρνησης BPM.....	30
2.1.6 Ευελιξία αποτύπωσης των διαδικασιών .....	30
2.1.7 Ενσωμάτωση της τεχνολογίας .....	31
2.1.8 Προσανατολισμός στη συνέχεια.....	32
2.1.9 Εμπέδωση της αξίας του στόχου .....	32
2.2 Εμπόδια επιτυχίας BPM .....	33
2.2.1 Μη δέσμευση της διοίκησης.....	34
2.2.2 Έλλειψη επιχειρηματικής στόχευσης .....	34
2.2.3 “Αναιμική” επένδυση το ανθρώπινο δυναμικό.....	34

2.2.4 Κακή επικοινωνία στοιχείων έργου (διαφάνεια – transparency).....	35
2.2.5 Ανεπαρκής καθορισμός ορίων επιτυχίας.....	35
2.2.6 Υλοποίηση βασισμένη στην πληροφορική.....	36
Κεφάλαιο 3 BPM και Δημόσιος Τομέας .....	38
3.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης και της Νέας Δημόσιας Διαχείρισης.....	38
3.2 Διαφορές στη Διαχείριση Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα.....	40
3.3 Εφαρμογή BPM στο Δημόσιο Τομέα .....	41
3.4 Εφαρμογή συστημάτων BPM στον τομέα των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης45	
Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία έρευνας.....	51
4.1 Ερευνητικά ερωτήματα.....	51
4.2 Κύρια Ερευνητική Υπόθεση .....	51
4.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	52
4.4 Επιλογή Μεθόδου Έρευνας .....	52
4.5 Ερευνητικό εργαλείο.....	53
4.5 Κριτήρια Ένταξης – Αποκλεισμού .....	54
4.6 Πληθυσμός της έρευνας και επιλογή δείγματος .....	54
4.7 ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ .....	55
Κεφάλαιο 5 Στατιστική Ανάλυση.....	56
5.1 Έλεγχος αξιοπιστίας .....	56
5.1.1 Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.....	56
5.1.2 Αξιοπιστία των επιμέρους κλιμάκων.....	57
5.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση - Περιγραφή του Δείγματος.....	61
5.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση – αποτύπωση των κλιμάκων .....	68
5.4.1 Κλίμακα Μάνατζμεντ .....	68
5.4.2 Κλίμακα Διαδικασίες.....	72
5.4.3 Κλίμακα Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού .....	77
5.4.4 Κλίμακα Τεχνολογία.....	83



Συμπεράσματα .....	88
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	89
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	90
Βιβλιογραφία .....	92
Παράρτημα Α – Επιστολή .....	95
Παράρτημα Β – Ερωτηματολόγιο .....	96

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 - Διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.....	39
Πίνακας 2 - Οδηγός εφαρμογής BPM στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και στο δημόσιο τομέα.....	45
Πίνακας 3 - Ανάλυση αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου εκτός από τα δημογραφικά.....	56
Πίνακας 4 - Inter item correlation matrix για το ερωτηματολόγιο ....	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
Πίνακας 5 - Ανάλυση αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις της κλίμακας μάνατζμεντ .....	57
Πίνακας 6 - Inter item correlation matrix κλίμακας Μάνατζμεντ .....	57
Πίνακας 7 - Ανάλυση αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις της κλίμακας διαδικασίες .....	58
Πίνακας 8 - Inter item correlation matrix κλίμακας Διαδικασίες.....	58
Πίνακας 9 - Αξιοπιστία των ερωτήσεων της κλίμακας διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ...	59
Πίνακας 10 - Inter item correlation matrix κλίμακας Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού .....	59
Πίνακας 11 - Αξιοπιστία των ερωτήσεων της κλίμακας τεχνολογία .....	60
Πίνακας 12 - Intra item correlation matrix κλίμακας Τεχνολογία.....	60
Πίνακας 13 - Φύλο συμμετεχόντων.....	61
Πίνακας 14 - Ηλικία συμμετεχόντων .....	63
Πίνακας 15 - Εκπαίδευση συμμετεχόντων όσο αφορά το μάνατζμεντ .....	64
Πίνακας 16 - Κατανομή συμμετεχόντων ως προς το αν διαθέτουν πιστοποίηση BPM.....	65
Πίνακας 17 - Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με το είδος του οργανισμού που εργάζονται.....	66
Πίνακας 18 - Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με το βαθμό χρήσης διαδικασιών BPM από τον οργανισμό που εργάζονται .....	66
Πίνακας 19 - Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού στην οποία έχουν εργαστεί ως μάνατζερ.....	67
Πίνακας 20 - Μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της κλίμακας μάνατζμεντ.....	68
Πίνακας 21 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει συνεχής υποστήριξη και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης .....	69
Πίνακας 22 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και διαδικασιών .....	70

Πίνακας 23 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται διαχείριση της αλλαγής .....	71
Πίνακας 24 - Μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της κλίμακας διαδικασίες.....	72
Πίνακας 25 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν εφαρμόζονται διαδικασίες εστιασμένες στον ασθενή.....	72
Πίνακας 26 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν εφαρμόζονται διαδικασίες μέτρησης απόδοσης .....	73
Πίνακας 27 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν αντιλαμβάνονται όλοι οι υπάλληλοι την αξία και τα οφέλη της διαχείρισης μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών .....	74
Πίνακας 28 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν χρησιμοποιείται κατάλληλα δομημένη μεθοδολογία για εφαρμογή συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών .....	75
Πίνακας 29 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται βιώσιμη λειτουργία διαδικασιών .....	76
Πίνακας 30 - Μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της κλίμακας διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού .....	77
Πίνακας 31 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ αξιοποιείται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού .....	78
Πίνακας 32 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης, προϊσταμένων και υπαλλήλων .....	79
Πίνακας 33 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ διακατέχεται από κοινά μοτίβα, νοήματα, αξίες και στόχους .....	80
Πίνακας 34 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ παρέχεται εκπαίδευση και γίνεται αξιολόγηση όσων χειρίζονται συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών .....	81
Πίνακας 35 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν παρέχονται ειδικοί πόροι στα τμήματα που εκτελούν επιχειρηματικές διεργασίες.....	82
Πίνακας 36 - Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της κλίμακας τεχνολογία .....	83
Πίνακας 37 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται ευθυγράμμιση τμήματος IT και επιχειρηματικών διαδικασιών.....	84

Πίνακας 38 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οι διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες.....	85
Πίνακας 39 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν χρησιμοποιούνται τεχνολογικά εργαλεία για μοντελοποίηση διαδικασιών.....	86
Πίνακας 40 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί ένα και όχι πολλαπλά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για διαφορετικούς σκοπούς.....	87
Πίνακας 41 - Εύρεση διαφοροποίησης στη χρήση διαδικασιών BPM ως προς το είδος του οργανισμού.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Πίνακας 42 - Εύρεση διαφοροποίησης στη χρήση διαδικασιών BPM ως προς το μέγεθος του οργανισμού.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Πίνακας 43 - Βαθμός εφαρμογής του μάνατζμεντ σύμφωνα με το είδος του οργανισμού.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Πίνακας 44 - Βαθμός εφαρμογής των διαδικασιών BPM σύμφωνα με το είδος του οργανισμού.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Πίνακας 45 - Βαθμός εφαρμογής της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως προς το είδος του οργανισμού.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Πίνακας 46 - Βαθμός εφαρμογής της τεχνολογίας ως προς το είδος του οργανισμού....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Κατάλογος Γραφικών Παραστάσεων και Διαγραμμάτων

Γραφική Παράσταση 1 - Η επιχειρηματική διαδικασία .....	19
Γραφική Παράσταση 2 - Περιγραφή σταδίων κύκλου ζωής επιχειρηματικής διαδικασίας ....	20
Γραφική Παράσταση 3 - Κύκλος ζωής BPM .....	21
Γραφική Παράσταση 4 - Γενική προσέγγιση συστημάτων BPM για τη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών .....	23
Γραφική Παράσταση 5 - α) Ο κύκλος Deming, β) Εφαρμογή κύκλου Deming για τη δημιουργία αξίας.....	24
Γραφική Παράσταση 6 - Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας BPM.....	33
Γραφική Παράσταση 7 - Εμπόδια επιτυχίας BPM .....	37
Γραφική Παράσταση 8 - Βασικές αρχές Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ .....	40
Γραφική Παράσταση 9 - Μίγμα δυνάμεων ώθησης και ανάσχεσης της εφαρμογής προσεγγίσεων BPM στο δημόσιο τομέα.....	43
Διάγραμμα 1 -Φύλο συμμετεχόντων.....	60
Διάγραμμα 2 - Ηλικία συμμετεχόντων.....	61
Διάγραμμα 3 - Εκπαίδευση συμμετεχόντων όσο αφορά το μάνατζμεντ .....	62
Διάγραμμα 4 - Κατανομή συμμετεχόντων ως προς το αν διαθέτουν πιστοποίηση BPM.....	63
Διάγραμμα 5 - Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με το βαθμό χρήσης διαδικασιών BPM από τον οργανισμό που εργάζονται .....	65
Διάγραμμα 6 - Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού στον οποίο έχουν εργαστεί ως μάνατζερ .....	66
Διάγραμμα 7 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει συνεχής υποστήριξη και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης.....	68
Διάγραμμα 8-Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και διαδικασιών.....	69

Διάγραμμα 9 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται διαχείριση της αλλαγής.....	70
Διάγραμμα 10 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν εφαρμόζονται διαδικασίες εστιασμένες στον ασθενή .....	72
Διάγραμμα 11 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν εφαρμόζονται διαδικασίες μέτρησης απόδοσης.....	73
Διάγραμμα 12 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν αντιλαμβάνονται όλοι οι υπάλληλοι την αξία και τα οφέλη της διαχείρισης μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών.....	74
Διάγραμμα 13 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν χρησιμοποιείται κατάλληλα δομημένη μεθοδολογία για εφαρμογή συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών .....	75
Διάγραμμα 14 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν απάντησε αν στον οργανισμό στο οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται βιώσιμη λειτουργία διαδικασιών.....	77
Διάγραμμα 15 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ αξιοποιείται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.....	78
Διάγραμμα 16 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης, προϊσταμένων και υπαλλήλων.....	79
Διάγραμμα 17 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν ο οργανισμός ο οποίος εργάζονται ως μάνατζερ διακατέχεται από κοινά μοτίβα, νοήματα, αξίες και στόχους.....	80
Διάγραμμα 18 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οργανισμός ο οποίος εργάζονται ως μάνατζερ παρέχεται εκπαίδευση και γίνεται αξιολόγηση όσων χειρίζονται συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών.....	82

Διάγραμμα 19 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν παρέχονται ειδικοί πόροι στα τμήματα που εκτελούν επιχειρηματικές διεργασίες.....	83
Διάγραμμα 20 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οργανισμός στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται ευθυγράμμιση τμημάτων και επιχειρηματικών διαδικασιών.....	84
Διάγραμμα 21 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οι διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες.....	86
Διάγραμμα 22 -. Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν χρησιμοποιούνται τεχνολογικά εργαλεία για μοντελοποίηση διαδικασιών.....	87
Διάγραμμα 23 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί ένα και όχι πολλαπλά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για διαφορετικούς σκοπούς.....	88

## Εισαγωγή

Τα συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διεργασιών (Business Process Management Systems – BPM Systems) είναι αποτέλεσμα της παράλληλης εξέλιξης του επιχειρηματικού μάνατζμεντ και της τεχνολογίας. Πιο συγκεκριμένα η ενσωμάτωση διαδικασιών επιχειρηματικού μάνατζμεντ όπως η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αλλά και στον τομέα της τεχνολογίας η ενσωμάτωση Συστημάτων Προγραμματισμού Πόρων (Enterprise Resource Planning Systems) και Συστημάτων Διαχείρισης Ροής Εργασιών (Workflow Management Systems) λειτούργησαν καταλυτικά για την ανάγκη αυτοματισμού των εσωτερικών διεργασιών των επιχειρήσεων δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για μία κεντρική διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διεργασιών (Ravesteyn & Batenberg, 2010).

Ουσιαστικά η διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών είναι μία προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να παράξουν τα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω της υιοθέτησης ενός συστήματος που θα διαχειρίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων βελτιώνοντας την απόδοσή τους σε όλα τα επίπεδα (Bowers et al., 1995; Ravesteyn & Batenberg, 2010).

Η ενσωμάτωση συστημάτων διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών (BPMS) μπορεί να παράξει σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις. Μερικά από αυτά είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα λιγότερα σφάλματα σε όλα τα στάδια παραγωγής και η ευελιξία προσαρμογής στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Bowers et al., 1995; Ravesteyn & Batenberg, 2010).

Στην πραγματικότητα όμως, όσο και επιθυμητή να είναι, η υιοθέτηση συστημάτων BPM μπορεί να είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη αλλά και χρονοβόρος διαδικασία (Bowers et al., 1995). Αντικείμενο επομένως των ερευνητών αποτέλεσε η μελέτη της αποτελεσματικής σχεδίασης τέτοιων διαδικασιών μέσω της καταγραφής των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ενσωμάτωσής τους. Οι περισσότερες έρευνες κατηγοριοποιούν τους παράγοντες αυτούς σε τέσσερις (4) βασικές κατηγορίες, οι οποίες οι οποίες αποκαλούνται στο σύνολό τους κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας BPM (critical success factors BPM):

1. Ενσωμάτωση τεχνολογίας
2. Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού
3. Μάνατζμεντ



#### 4. Διαχείριση διαδικασιών

Κύριος σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι να καταγράψει το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείται διαχείριση BPM σε οργανισμούς υγείας διαφόρων περιοχών της Ελλάδας, συμπεριλαμβανομένων των μεγαλύτερων πόλεων της χώρας, της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης και να συγκρίνει την κατάσταση μεταξύ οργανισμών υγείας του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα, προκειμένου να αναδειχθεί εάν τα ευρήματά στους υπό μελέτη οργανισμούς συμφωνούν ή όχι με τη βιβλιογραφία κατά την οποία η «φύση» και οι περιορισμοί του δημοσίου τομέα φαίνεται να δυσκολεύουν την ενσωμάτωση BPM. Με τον όρο «οργανισμοί υγείας» στην παρούσα εργασία και στο πλαίσιο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, εννοούνται τα δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία και κλινικές.

# Κεφάλαιο 1 Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPM)

## 1.1 Η επιχειρηματική διαδικασία

Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι λειτουργεί επιτυχημένα όταν είναι σε θέση να εκπληρώνει τους επιχειρηματικούς στόχους που θέτει. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, είναι απαραίτητη η αποδοτική συνεργασία των πόρων που διαθέτει. Η επιχειρηματική διαδικασία αποτελεί μια κομβική έννοια για τις σύγχρονες παραγωγικές μονάδες μιας και διευκολύνει αυτή τη συνεργασία.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, στη διεθνή βιβλιογραφία, στην έννοια της επιχειρηματικής διαδικασίας εντάσσονται οι παράγοντες της εκροής και της εισροής. Πιο συγκεκριμένα, αυτή θεωρείται ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούν μια ή περισσότερες εισροές για την παραγωγή εκροής η οποία θα αποδίδει αξία στον χρήστη των προϊόντων/υπηρεσιών.

Ο Daveport (1993) ορίζει την επιχειρηματική διαδικασία ως μια καθορισμένη αλληλουχία δραστηριοτήτων εντός των πλαισίων του χώρου και του χρόνου, οι οποίες χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένη αρχή και πέρας και περιέχουν εισροές και εκροές. Το παραγόμενο αποτέλεσμα – εκροή της διαδικασίας έχει ως αποδέκτη το λήπτη του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον οποίο πρέπει να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή αξία.

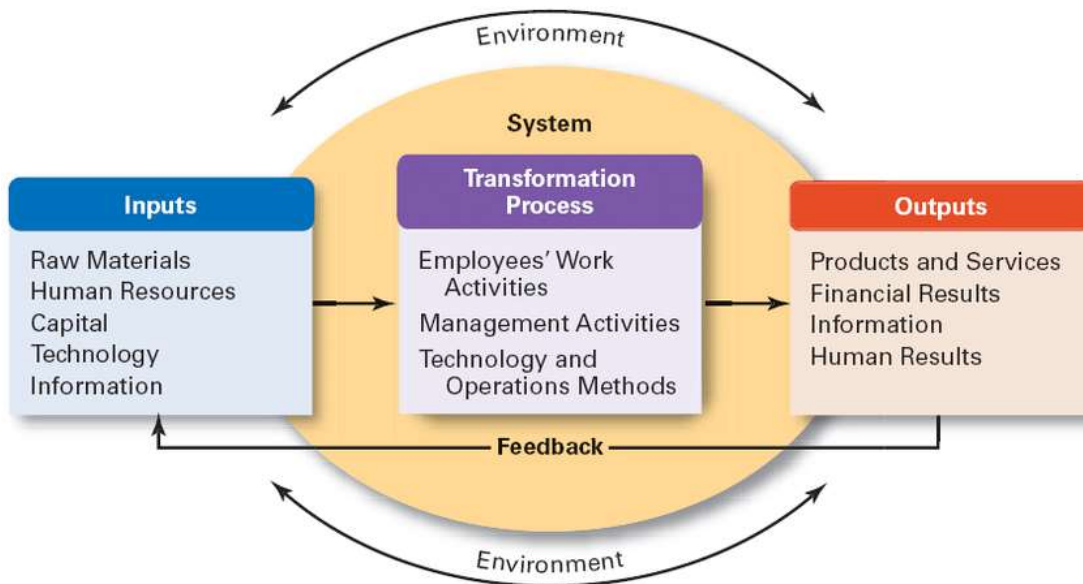
Στο ίδιο μήκος κύματος και οι Heizer & Render (2013) αποδίδουν στην επιχειρηματική διαδικασία το χαρακτήρα του μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω του μετασχηματισμού των εισερχόμενων πόρων σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι εκροές αποσκοπούν στη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των αποδεκτών των προϊόντων και υπηρεσιών και παράγονται με βάση τους υφιστάμενους επιχειρησιακούς περιορισμούς.

Οι Gupta & Starr (2014), εισάγοντας και τον παράγοντα της συμπεριφοράς στην έννοια της επιχειρηματικής διαδικασίας, ορίζουν αυτή ως ένα σύνολο δράσεων και συμπεριφορών που αλληλοσχετίζονται και λαμβάνουν χώρα μέσω του ανθρώπινου και του τεχνολογικού παράγοντα με στόχο την επίτευξη των τιθέμενων επιχειρηματικών στόχων. Σύμφωνα με τους εν λόγω συγγραφείς, οι επιχειρηματικές διαδικασίες ενεργοποιούνται στη βάση συγκεκριμένων γεγονότων και οδηγούν στην παραγωγή καθορισμένων αποτελεσμάτων.

Όπως τονίζει η Berman (2014), οι υπεύθυνοι για κάθε επιχειρηματική διαδικασία θα πρέπει συνεχώς να επιδιώκουν τη βελτίωση του τρόπου πραγματοποίησής της και τη

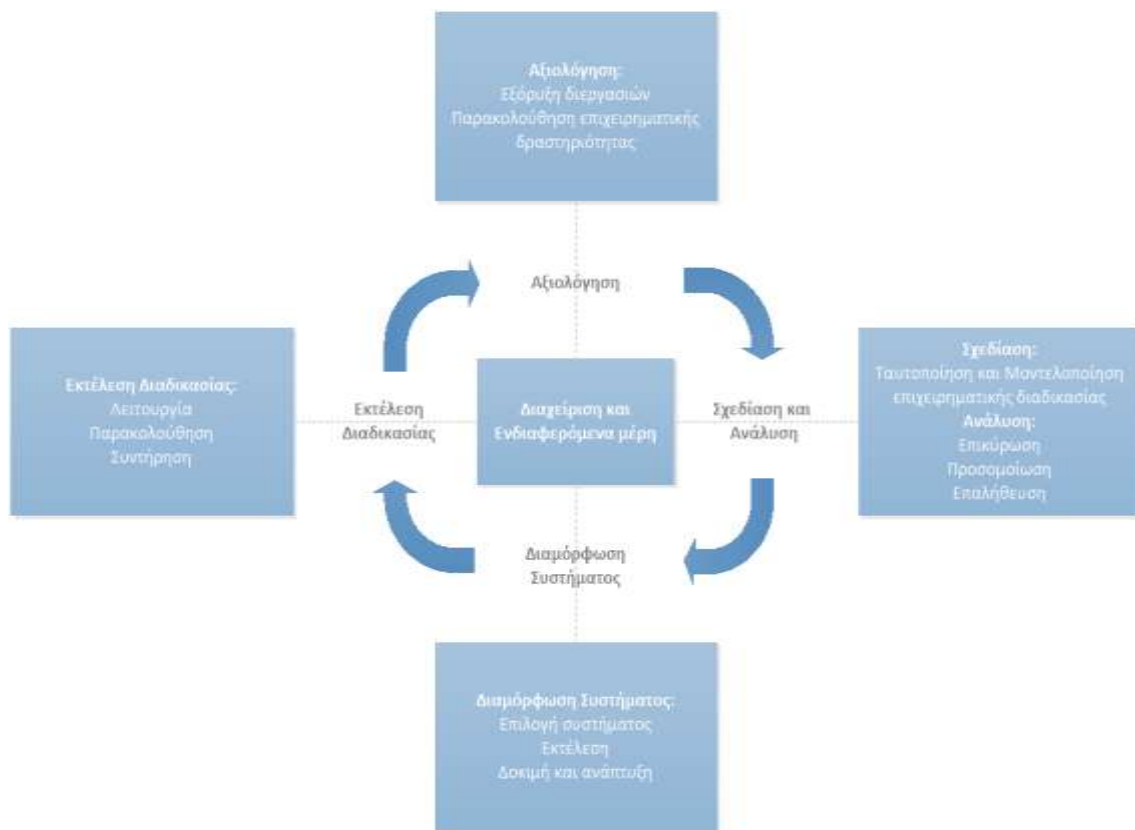
βελτιστοποίηση του λόγου των εκροών προς τις εισροές. Υπό αυτό το πρίσμα, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση δράσεων ανατροφοδότησης έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα με τη δέσμευση των λιγότερων δυνατών πόρων, πάντα με προσανατολισμό στην κάλυψη των απαιτήσεων και επιθυμιών των χρηστών των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Από τα απορρέοντα από τους παραπάνω ορισμούς για την επιχειρηματική διαδικασία, το περιεχόμενο αυτής μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτυπώνεται περιεκτικά με βάση το ακόλουθο σχήμα.



*Σχήμα 1 - Η επιχειρηματική διαδικασία*  
(Chaudhry et al., 2015)

Σύμφωνα με τους Gupta & Starr (2014), ο κύκλος ζωής μιας επιχειρηματικής διαδικασίας περιλαμβάνει τα στάδια της σχεδίασης και της ανάλυσης, της διαμόρφωσης του συστήματος, της εκτέλεσης της διαδικασίας και εν τέλει της αξιολόγησης αυτής. Η Χατζηγεωργίου (2021) απεικόνισε περιεκτικά τα περιεχόμενα του κάθε σταδίου του κύκλου ζωής μιας επιχειρηματικής διαδικασίας.



*Σχήμα 2 - Περιγραφή σταδίων κύκλου ζωής επιχειρηματικής διαδικασίας*  
(Χατζηγεωργίου, 2021).

Θα πρέπει κλείνοντας να καταδειχθεί ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες μιας παραγωγικής μονάδας μπορεί να αφορούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Με άλλα λόγια, μπορεί να είναι τόσο ενδο–επιχειρησιακού όσο και δι–επιχειρησιακού χαρακτήρα, δηλαδή να αποτελούν μέρος επιχειρησιακών διαδικασιών που αφορούν σε περισσότερες από μια επιχειρήσεις.

## 1.2 Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών

Η Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Management/BPM) αποτελεί την κορύφωση της τεχνογνωσίας που αποκτήθηκε στο πεδίο της διαχείρισης διαδικασιών τα τελευταία χρόνια. Εν γένει, περιλαμβάνει το σύνολο των πιο εξελιγμένων και επικαιροποιημένων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων για τη βελτιστοποίηση του τρόπου πραγματοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσα από τις δράσεις του σχεδιασμού, της αξιολόγησης, της ανάλυσης και του ελέγχου.

Μέσω της προσέγγισης BPM, επιτυγχάνεται η ενοποίηση επιστημονικών κλάδων οι οποίοι διακρίνονται από την κοινή θεώρηση ότι η υιοθέτηση ενεργειών με επίκεντρο τη διαδικασία

μπορεί να οδηγήσει στη συνεχή βελτίωση τόσο όσον αφορά στην απόδοση της διαδικασίας όσο και σε σχέση με τον προσανατολισμό του συνολικού φορέα στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Εκτός από τα οφέλη σε σχέση με τον παράγοντα της παραγωγικότητας, η υιοθέτηση μιας προσέγγισης BPM ασκεί άμεση επίδραση στη συνεχή εναρμόνιση του οργανισμού με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και στη συνεχή βελτίωση της αλυσίδας αξίας αυτού.

Η διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών περιλαμβάνει το σύνολο των δράσεων που αφορούν στο σχεδιασμό, στη μοντελοποίηση, στην εκτέλεση, στην παρακολούθηση και στη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε ένα φορέα, με στόχο την πιο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του. Επομένως, μια αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών, οδηγεί σε μια πιο αποδοτική λειτουργία αυτού και επομένως σε αυξημένη δυνατότητα για κάλυψη των τιθέμενων επιχειρηματικών στόχων (Heizer & Render, 2013).

Ο παραπάνω ορισμός για την προσέγγιση BPM ενσωματώνει επί της ουσίας στο περιεχόμενό του τον κύκλο ζωής BPM ο οποίος απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα:



*Σχήμα 3 - Κύκλος ζωής BPM*  
(Ahn & Chang, 2019)

Παρατηρούμε ότι ο κύκλος ζωής BPM αποτελεί ένα κλειστό βρόγχο τα στάδια του οποίου προσομοιάζουν αυτά της επιχειρηματικής διαδικασίας. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, μπορεί να καταδειχθεί ότι η προσέγγιση BPM αποτελεί ουσιαστικά τη συνολική και ολοκληρωμένη προσπάθεια στο πλαίσιο ενός οργανισμού για διαρκή βελτιστοποίηση του τρόπου πραγματοποίησης της ολότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών που αφορούν σε αυτόν.

Σύμφωνα με τον Jeston (2018), κομβικά στοιχεία-στόχοι που χαρακτηρίζουν την προσέγγιση BPM είναι η αποδοτική οργάνωση και ο αποτελεσματικός συντονισμός των δραστηριοτήτων. Στο σύγχρονο, πολύπλοκο περιβάλλον δράσης των επιχειρήσεων και οργανισμών, αποτελεί συνηθισμένο φαινόμενο στην πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας να εμπλέκονται επιμέρους διαδικασίες οι οποίες περιλαμβάνουν ενέργειες και αποφάσεις που εκτελούνται και δίνονται από διαφορετικά άτομα και εμπίπτουν σε διαφορετικά καθήκοντα, αλλά και να υπάρχει απαίτηση για συνδυασμό της χρήσης του ανθρώπινου παράγοντα και της τεχνολογίας. Η διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών παρέχει τη δυνατότητα για χρήση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών μέσω των οποίων μειώνεται η επίπτωση αυτής της πολυπλοκότητας. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους εν λόγω συγγραφείς εξασφαλίζεται:

- Η μείωση των χρονικών και οικονομικών αναγκών.
- Η ενίσχυση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.
- Η ελάττωση του αριθμού των σφαλμάτων και των αστοχιών.
- Η βελτιστοποίηση της συνδυαστικής χρήσης ανθρώπου και μηχανής.

Η αποδοτική διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτελεί κομβικό παράγοντα για την υλοποίηση των προγραμμάτων διοίκησης της ποιότητας που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό και εν γένει για τη συνεχή και δυναμική βελτίωση της απόδοσης αυτού. Σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον δράσης όπου οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των χρηστών των υπηρεσιών και προϊόντων αυξάνονται διαρκώς, διαχείριση, ποιότητα και συνεχής βελτίωση αποτελούν αλληλένδετους παράγοντες (ABPMP, 2013).

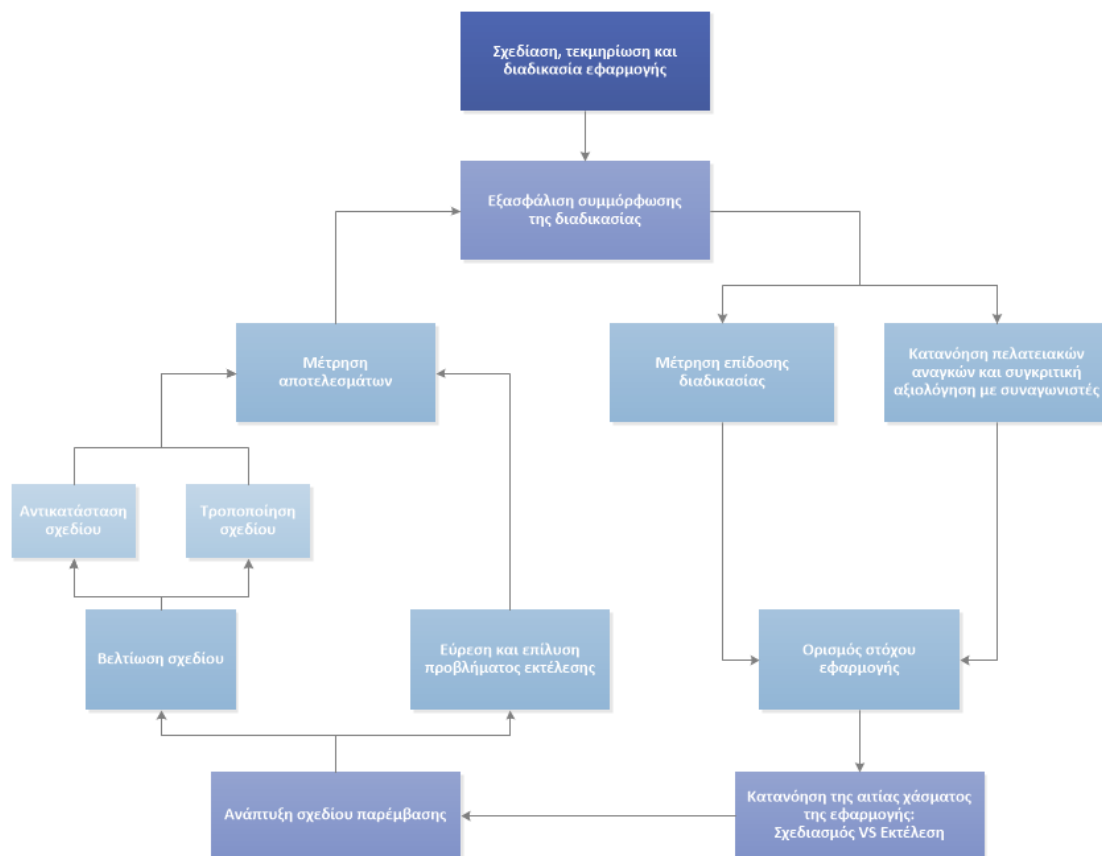
Κάθε δράση με προσανατολισμό στην καλύτερη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι προφανές πως θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού, τους κανόνες που τον διέπουν, καθώς και τους διαθέσιμους πόρους. Η ικανότητα για διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαιτερότητα του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη συγκριτικού

πλεονεκτήματος για αυτόν και στην επίτευξη της βέλτιστης δυνατής σχέσης μεταξύ εκροών και εισροών (Berman, 2014).

### 1.3 Συστήματα BPM

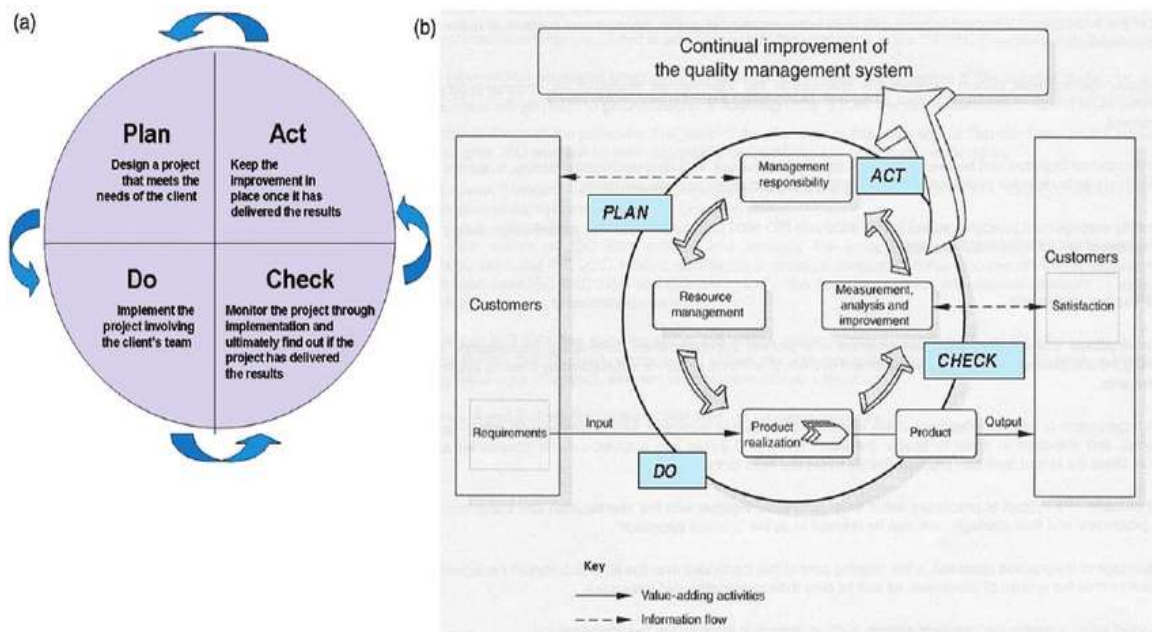
Με την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας που έχει επιτελεστεί τα τελευταία χρόνια, τα σύγχρονα συστήματα BPM (BPMS) δίνουν πλέον τη δυνατότητα για βελτιστοποίηση του τρόπου πραγματοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών με ενσωμάτωση των ειδικών στοιχείων και κανόνων του κάθε οργανισμού. Τα στοιχεία και οι κανόνες αυτοί επιδρούν στη συμπεριφορά και τον τρόπο προσέγγισης της κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας και επομένως είναι πολύ σημαντικό να ενσωματώνονται στη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Η γενική προσέγγιση που ακολουθούν τα συστήματα BPM για τη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών βασίζεται στο επόμενο σχήμα.



Σχήμα 4 - Γενική προσέγγιση συστημάτων BPM για τη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Χατζηγεωργίου, 2021)

Η προσέγγιση που ακολουθούν τα συστήματα BPM βασίζεται στον κύκλο για τη διαχείριση της ποιότητας του Deming (PDCA/Plan Do Check Act). Ο κύκλος αυτός, στην περίπτωση εφαρμογής του για τη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών θεωρεί ότι η βέλτιστη διαχείριση της απόδοσης ενός παραγωγικού οργανισμού επιτυγχάνεται μέσω της διαχείρισης των επιχειρηματικών του διαδικασιών end to end (από άκρο σε άκρο) με απώτερο στόχο τη δημιουργία αξίας για το χρήστη του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας.



Σχήμα 5 - α) Ο κύκλος Deming, β) Εφαρμογή κύκλου Deming για τη δημιουργία αξίας (Maleyeff, 2022)

Η διαχείριση μιας διαδικασίας από τη στιγμή που αυτή θα τεθεί σε εφαρμογή θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε διαρκή και δυναμική βάση. Η μέτρηση της απόδοσης αυτής θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε σχέση με κρίσιμα στοιχεία που αφορούν τόσο τους πελάτες όσο και τον ίδιο τον οργανισμό. Τα μετρήσιμα στοιχεία που προκύπτουν κατά τον έλεγχο της απόδοσης θα πρέπει να συγκρίνονται με τους αρχικά τιθέμενους στόχους και να αξιολογούνται. Με την ύπαρξη αρνητικής απόκλισης από αυτούς που θεωρείται σημαντική, θα πρέπει να αναζητούνται οι αιτίες για αυτή την απόκλιση.

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, όταν παρατηρείται χαμηλή απόδοση σε μια διαδικασία, αυτή οφείλεται είτε σε κακό σχεδιασμό είτε σε αναιμική εκτέλεση. Στην περίπτωση που οφείλεται στο δεύτερο παράγοντα, η δυσκολία έγκειται στον εντοπισμό της βασικής αιτίας. Με την ανίχνευση αυτής, συνήθως είναι εύκολη η υιοθέτηση της απαιτούμενης διορθωτικής



δράσης. Αντίθετα, στην περίπτωση που η χαμηλή απόδοση οφείλεται σε κακό σχεδιασμό, τότε είναι σχετικά εύκολο να βρεθεί η αιτία μιας και οι δείκτες αυτής θα υποδεικνύουν μια συνεχώς μειωμένη απόδοση, αλλά είναι δύσκολη η διόρθωση της κατάστασης μιας και θα πρέπει να επαναξιολογηθεί η συνολική δομή και σύσταση της διαδικασίας. Με την τελική επιλογή και εφαρμογή της ενδεδειγμένης παρεμβατικής δράσης, λαμβάνει χώρα αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και ο κύκλος εκκινεί από την αρχή.

Για τη συνεχή ενίσχυση της αποδοτικότητας των επιχειρηματιών διαδικασιών, τα συστήματα BPM εμπλουτίζονται συνεχώς με νέα εργαλεία και μεθοδολογίες ανάλυσης. Τα πιο προηγμένα συστήματα ενσωματώνουν στις δυνατότητές τους μεθόδους data mining που παρέχουν τη δυνατότητα για άντληση και ανάλυση ιστορικών στοιχείων σε πραγματικό χρόνο. Για τη μέτρηση της απόδοσης των επιχειρηματικών διαδικασιών υιοθετούνται δείκτες απόδοσης κομβικών πεδίων του οργανισμού (KPIs/Key Performance Indicators) οι οποίοι μπορούν να μετρηθούν και όπως ειπώθηκε ενσωματώνουν και τα ειδικά χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού στην παραγωγή και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Στο σύγχρονο, πολύπλοκο τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και οργανισμών, τα συστήματα BPM δίνουν τη δυνατότητα για υπερκάλυψη των λειτουργιών που αφορούν σε απλές ροές εργασίας (workflows). Πιο συγκεκριμένα, μέσω αυτών μπορούν να συνδεθούν και να ενσωματωθούν στη συνολική επιχειρηματική λειτουργία διαδικασίες που αφορούν σε διαφορετικές τεχνολογίες ή λογισμικά πακέτα και να εξασφαλίζεται με ομαλό τρόπο η διαδραστική και συγχρονισμένη λειτουργία ανάμεσά τους. Προς την ίδια κατεύθυνση, τα συστήματα BPM έχουν τη δυνατότητα να συνδέουν ετερογενή συστήματα της επιχείρησης ή του φορέα χωρίς την ανάγκη ο χρήσης να γνωρίζει τα επιμέρους διαφορετικά συστήματα που διαθέτει η παραγωγική μονάδα. Αρκεί μόνο να γνωρίζει αυτά που το ενδιαφέρουν και συνδέονται με τα καθήκοντά του. Τα συστήματα BPM μπορούν να λειτουργήσουν συνδυαστικά με το workflow για την άντληση πληροφοριών για διάφορα τμήματα του οργανισμού χωρίς την ανάγκη για παρέμβαση από ανθρώπινο παράγοντα. Επιπρόσθετα, μπορούν να διασφαλίσουν την αποτελεσματική εκτέλεση των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μέσω του workflow και εν συνεχεία να δρομολογήσουν τα προκύπτοντα αποτελέσματα στους προορισμούς όπου θα λάβει χώρα η αξιολόγηση τους για τη λήψη αποφάσεων (Hitpass & Roman, 2020).

Τέλος, ο Reijers (2006), τονίζοντας αρχικά την απαίτηση η προσέγγιση που ακολουθεί κάθε σύστημα BPM να εστιάζει στη διαδικασία, συγκεντρώνει τα βασικά πλεονεκτήματα και

μειονεκτήματα από την ενσωμάτωση ενός τέτοιου συστήματος στη λειτουργική πραγματικότητα ενός οργανισμού.

Τα πλεονεκτήματα είναι:

- Η μείωση των χρόνων παράδοσης.
- Η ελάττωση του αριθμού των λαθών χειρισμού.
- Η ενίσχυση της ευελιξίας για την αλλαγή της δομής στον οργανισμό.

Όσον αφορά στα μειονεκτήματα, αυτά σχετίζονται με:

- Την αυξημένη πολυπλοκότητα που μπορεί να χαρακτηρίζει την υλοποίηση τέτοιου είδους συστημάτων.
- Την απαίτηση για δέσμευση σημαντικών χρονικών πόρων για την εφαρμογή και πλήρη ενσωμάτωση του συστήματος στην επιχειρησιακή δραστηριότητα του οργανισμού.

## **Κεφάλαιο 2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας BPM**

### **2.1 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας BPM**

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ενός έργου ή ενός προγράμματος αποτελούν ένα μικρό αριθμό γνωρισμάτων ή συνθηκών που ασκούν άμεση και κομβική επίδραση στη διαμόρφωση του επιπέδου της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητας αυτού (Howell, 2010).

Η ενσωμάτωση και εν τέλει η υλοποίηση ενός έργου διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό αποτελεί μια πολύπλοκη πράξη. Η ανάγκη για σύνδεση διαφορετικών και ετερογενών τμημάτων ξεπερνώντας τα οργανωτικά όρια αυτών, καθώς και εμπλεκόμενων μερών τόσο εντός όσο και εκτός του πλαισίου του οργανισμού που χαρακτηρίζονται από περίπλοκες σχέσεις, αποτελούν τα σημαντικότερα στοιχεία που οδηγούν σε αυτή την πολυπλοκότητα. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η επιτυχία ενός συστήματος BPM αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα και η ανίχνευση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας αναγκαιότητα.

Στη βάση των ευρημάτων από τους Berman (2014), Paixao et al. (2017) και Ravesteyn & Batenburg (2010), ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ενός έργου BPM σε ένα οργανισμό αναδεικνύονται οι ακόλουθοι:

#### **2.1.1 Υιοθέτηση ενδεδειγμένης στρατηγικής BPM**

Ο προσδιορισμός της καταλληλότερης στρατηγικής αποτελεί το πρώτο βήμα για κάθε εγχείρημα BPM. Η επιλογή μιας στρατηγικής η οποία εναρμονίζεται πλήρως με τους τιθέμενους επιχειρηματικούς σκοπούς και στόχους του οργανισμού αποτελεί τον πρώτο και κρίσιμότερο παράγοντα επιτυχίας ενός έργου BPM.

Η ενδεδειγμένη στρατηγική θα πρέπει να προσδιοριστεί διαμέσου μια οργανωμένης, συστηματικής και σωστά δομημένης προσέγγισης, η οποία θα λαμβάνει υπόψη τα ειδικά στοιχεία του οργανισμού, έτσι ώστε να εξαιρεθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό η πιθανότητα ακολουθίας μιας λανθασμένης στρατηγικής. Η στρατηγική θα πρέπει να οδηγεί σαφώς στη διαμόρφωση εικόνας για τη διαφορά μεταξύ της παροντικής κατάστασης στον οργανισμό και αυτής που θα προκύψει μέσω των ωφελειών από την υιοθέτηση του εγχειρήματος BPM.

Τέλος, σε κάθε έργο είναι σημαντικό να επιτυγχάνονται βραχυπρόθεσμοι στόχοι οι οποίοι ενισχύουν τον προσανατολισμό των εμπλεκόμενων μερών προς την επιτυχή υλοποίησή του. Εξαιρέση δεν αποτελούν και τα εγχειρήματα BPM. Σε μια τέτοια βάση, η επιλεγμένη στρατηγική θα πρέπει να περιλαμβάνει και μια έκφανση βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων τα οποία θα αφορούν σε υπο – έργα σχετικά απλά και ευκόλα επιτεύξιμα τα οποία θα οδηγούν σε επιχειρηματικό όφελος το οποίο είναι εύκολο να κοινοποιηθεί στα εμπλεκόμενα μέρη στην υλοποίηση του έργου και να γίνει αντιληπτό από αυτά.

### **2.1.2 Ισχυρή δέσμευση εμπλεκόμενων μερών**

Αδιαπραγμάτευτη προϋπόθεση για την υλοποίηση ενός έργου BPM σε έναν οργανισμό αποτελεί η επίσημη και ουσιαστική υποστήριξη των στελεχών της ανώτερης διοίκησης. Η απόδοση της απαιτούμενης υποστήριξης και προσοχής από αυτά στο έργο και η δημιουργία κουλτούρας με προσανατολισμό στην επιτυχή υλοποίησή του αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας.

Προχωρώντας, η δέσμευση των μεσαίων στελεχών και των εργαζομένων στο εγχείρημα και η αποδοχή των αλλαγών που αυτό θα επιφέρει αποτελούν επίσης καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Σε πολλές περιπτώσεις εφαρμογής έργων BPM σε έναν οργανισμό, λαμβάνουν χώρα μεταβολές στους ρόλους και τα καθήκοντα των δρώντων εντός αυτού. Αυτοί θα πρέπει να αντιληφθούν ότι η εφαρμογή BPM οδηγεί σε βελτιωμένες διαδικασίες και ότι τυχόν αλλαγές στον καθιερωμένο τρόπο εργασίας είναι θετικές για τον εργαζόμενο και συμβάλλουν στη διευκόλυνση της εργασίας του και στην ενίσχυση της αποδοτικότητάς του.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι αποτελεί συνηθισμένο φαινόμενο τα επιτελικά στελέχη να μην εμπλέκονται στον απαιτούμενο βαθμό και να μην επιθυμούν την υιοθέτηση συστημάτων BPM που θα οδηγήσουν σε αλλαγή του καθιερωμένου τρόπου λειτουργίας του οργανισμού. Αυτό οφείλεται σε παράγοντες, όπως ο φόβος για απώλεια της θέσης, η αβεβαιότητα για τον τρόπο λειτουργίας στην νέα κατάσταση κ.λπ. με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα έλλειμμα δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης προς το έργο το οποίο διαχέεται στο σύνολο του οργανισμού.

### **2.1.3 Αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής**

Η διοίκηση είναι αναγκαίο να αποτελεί τον παράγοντα που δημιουργεί το θετικό κλίμα για κάθε αλλαγή και να προάγει αυτή, μιας και στο σύγχρονο συνεχώς εξελισσόμενο και

ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί που αποστρέφονται την αλλαγή και δεν ενσωματώνουν τις εξελίξεις και τις καινοτομίες που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον στις δραστηριότητές τους, δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες και στις απαιτήσεις στον τομέα που δραστηριοποιούνται (McCalman et al., 2015).

Όπως και κάθε άλλη ενσωμάτωση συστήματος στους κόλπους ενός οργανισμού που επιφέρει αλλαγές στη λειτουργική δράση αυτού, έτσι και η υιοθέτηση ενός συστήματος BPM είναι λογικό να επιφέρει αλλαγές που είναι δυνατό να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ομάδων αντίστασης. Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής από την ομάδα έργου αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας ενός εγχειρήματος BPM. Η κατάδειξη των ωφελειών από την υλοποίηση της δράσης σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά καθώς και η διαρκής γνωστοποίηση στο σύνολο του οργανισμού των βραχυπρόθεσμων βελτιώσεων που επιφέρει σε αυτόν η υιοθέτηση του συστήματος αποτελούν βασικές ενέργειες για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής.

#### **2.1.4 Συνεργατικότητα στην ολότητα του οργανισμού**

Σε πρώτο στάδιο, αποτελεί κομβική προϋπόθεση για την αφομοίωση του περιεχομένου της έννοιας της διαχείρισης επιχειρηματικών εργασιών από τους εργαζομένους σε έναν οργανισμό, τα ανώτερα στελέχη και η ομάδα έργου που έχει αναλάβει την υλοποίηση του συστήματος BPM να συνεργαστούν με το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να αποτυπωθούν σε αυτό τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια. Άγνωστες έννοιες και μη οικείες δράσεις ενισχύουν το αίσθημα αβεβαιότητας, την ανασφάλεια των εργαζομένων και οδηγούν σε μειωμένη επιθυμία και δέσμευση για την υλοποίηση του εγχειρήματος, με άμεση επίπτωση στην επιτυχία υλοποίησης αυτού.

Η χαρτογράφηση αποτελεί ένα ευρέως διαδεδομένο εργαλείο προς την κατεύθυνση της γνωστοποίησης του συνόλου των γενικών δραστηριοτήτων, στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό, οι οποίες αφορούν τόσο στις κύριες διαδικασίες που σχετίζονται με τους λήπτες των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών όσο και στις υποστηρικτικές σε αυτές διαδικασίες. Επιπρόσθετα, η χαρτογράφηση καταδεικνύει τη συσχέτιση ανάμεσα στις διαδικασίες και στις οντότητες ,αποτελώντας επί της ουσίας μια χαρτογράφηση της σχέσης και της διασύνδεσης των θεμελιωδών στοιχείων που καθορίζουν το συνεργατικό πλαίσιο εντός του φορέα (Damelio, 2011).

Η ελλιπής συνεργασία και ο κακός συντονισμός μεταξύ των διαδικασιών που εμπεριέχουν οι διάφορες οντότητες, αυξάνουν τον κίνδυνο για παροχή κακών υπηρεσιών και προϊόντων στον τελικό αποδέκτη. Επίσης, οδηγούν σε ενίσχυση του κόστους μέσω της ύπαρξης περιττών δράσεων που θα μπορούσαν να αποφευχθούν με την ύπαρξη καλύτερης αλληλεπίδρασης και συντονισμού ανάμεσα στις διαδικασίες.

### **2.1.5 Εγκαθίδρυση μοντέλου διακυβέρνησης BPM**

Ως διακυβέρνηση ορίζεται ο τρόπος που επιλέγεται για την καθοδήγηση ενός εγχειρήματος με σκοπό την επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος αλλά και ταυτόχρονα γενικότερης ανάπτυξης και ενίσχυσης των δομών του φορέα στον οποίο εφαρμόζεται το εγχείρημα. Οι εν λόγω επιδιώξεις θα πρέπει να επιτυγχάνονται με βιώσιμο τρόπο στην πορεία του χρόνου (Abramson et al., 2018).

Η υιοθέτηση ενός κατάλληλου μοντέλου διακυβέρνησης, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την υλοποίηση ενός εγχειρήματος BPM. Κανένα έργο BPM δεν είναι δυνατό να υλοποιηθεί αποτελεσματικά και με μακροπρόθεσμο ορίζοντα χωρίς την ύπαρξη ενός κατάλληλου και σαφώς καθορισμένου μοντέλου διακυβέρνησης. Οι οργανισμοί που επιδιώκουν την ανάπτυξη μιας προσέγγισης BPM στις δράσεις τους είναι απαραίτητο να ενσωματώσουν στη δομή τους μια συστάδα που θα αφορά στην αποκλειστική διακυβέρνηση BPM καθορίζοντας προτεραιότητες, καθήκοντα και ελεγκτικές δράσεις για τη βιώσιμη και επιτυχημένη εφαρμογή της προσέγγισης στον οργανισμό.

### **2.1.6 Ευελιξία αποτύπωσης των διαδικασιών**

Σε ένα σύστημα BPM, οι διαδικασίες αφορούν κατά κύριο λόγο στο συντονισμό των δραστηριοτήτων, στην τυποποίηση αυτών καθώς και στην επαναληψιμότητα των αποτελεσμάτων που απορρέουν από την εφαρμογή τους. Για την αποδοτικότερη λειτουργία ενός συστήματος BPM, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της κάθε διαδικασίας, θα πρέπει να υπάρχει και η αντίστοιχη αποτύπωση για αυτή.

Για διαδικασίες μεγάλου όγκου οι οποίες έχουν αυτοματοποιηθεί και έχει αποδειχθεί ο βέλτιστος τρόπος υλοποίησής τους, η λεπτομερής αποτύπωσή τους μέσω εγγράφων που καθορίζουν το κάθε βήμα αποτελεί τον ενδεδειγμένο τρόπο περιγραφής, έτσι ώστε να αποφεύγονται παρεκκλίσεις από τον αποδεδειγμένα αποδοτικότερο τρόπο πραγματοποίησης

της διαδικασίας. Σε αυτό το είδος αποτύπωσης, η δυνατότητα για παρεμβατικές δράσεις και δημιουργικότητα είναι πολύ μικρή έως ανύπαρκτη.

Αντίθετα, για διαδικασίες όπου κυριαρχεί η ανθρώπινη διαδραστικότητα είναι σημαντικό να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα παρέμβασης κατά την υλοποίηση της διαδικασίας, προς ενίσχυση της αποτελεσματικότητας αυτής. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να αποτυπώνονται μόνο τα βασικά στάδια για την παραγωγή του προϊόντος/υπηρεσίας, οι διασυνδέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών καθώς και η ροή των υλικών και της αναγκαίας πληροφορίας ανάμεσα στις οντότητες που εμπεριέχει η διαδικασία.

Η προσπάθεια για περιγραφή με πλήρη λεπτομέρεια και της πιο ανεπαίσθητης δράσης ή της πιο επουσιώδους αρμοδιότητας σε έναν οργανισμό κατά την υλοποίηση μιας προσέγγισης BPM, εκτός του γεγονότος ότι οδηγεί σε απώλεια παραγωγικού χρόνου χωρίς ουσιαστική ωφέλεια, μπορεί να προκαλέσει και δυσλειτουργίες όπως είναι η μειωμένη ικανότητα συντονισμού των διαδικασιών. Αναγκαία στοιχεία καταγραφής αποτελούν η τεκμηρίωση και η αποτύπωση της αλληλοεξάρτησης και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαδικασιών καθώς και η κατάδειξη του τρόπου που θα πρέπει να λαμβάνει χώρα η συνεργασία των οντοτήτων εντός του φορέα.

### **2.1.7 Ενσωμάτωση της τεχνολογίας**

Με την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας που έχει επιτελεστεί τα τελευταία χρόνια, η αποδοτική ενσωμάτωση αυτής στη λειτουργική δράση των επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος στο πεδίο δραστηριοποίησης. Ένας εκτεταμένος αριθμός τεχνολογιών στο πεδίο των πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να υιοθετηθεί σήμερα από τους οργανισμούς για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Η συνεχής και δυναμική αξιοποίηση των δυνατοτήτων που απορρέουν από τις εξελίξεις στο πεδίο της διακίνησης της πληροφορίας και των πληροφοριακών συστημάτων, θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της προσπάθειας για επιτυχή εφαρμογή και συνεχή βελτίωση των συστημάτων BPM στους οργανισμούς. Με αυτό τον τρόπο, αυξάνεται η δυνατότητα για πιο αποδοτική διαχείριση των διαδικασιών καθώς και για ενσωμάτωση δράσεων ανασχεδιασμού με το μικρότερο δυνατό κόστος στα πλαίσια της διαρκούς προσπάθειας για

εξέλιξη και εναρμόνιση με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον και από τους λήπτες των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

### **2.1.8 Προσανατολισμός στη συνέχεια**

Σε πολλές περιπτώσεις, οι οργανισμοί προχωρούν στην υιοθέτηση μιας προσέγγισης BPM για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και για την επίλυση συγκεκριμένων ζητημάτων που τους απασχολούν τη δεδομένη χρονική στιγμή και θα πρέπει να επιλυθούν το συντομότερο δυνατό. Κάτι τέτοιο όμως δε συνάδει με την αρχή της συνέχειας που θα πρέπει να διέπει κάθε εφαρμογή ενός συστήματος BPM.

Σύμφωνα με την αρχή της συνέχειας στα συστήματα BPM, κάθε εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος σε έναν οργανισμό θα πρέπει να αποτελεί μια πρακτική μόνιμου χαρακτήρα που θα αποσκοπεί στη διαρκή και δυναμική ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών του οργανισμού και όχι στην παροχή αποσπασματικών λύσεων βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα (Howell, 2010).

Η ενσωμάτωση μιας προσέγγισης BPM σε έναν οργανισμό θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε μακροχρόνιο ορίζοντα γιατί μόνο τότε μπορούν να αξιοποιηθούν στο βέλτιστο δυνατό βαθμό οι απορρέουσες δυνατότητες και να γίνει εμφανής η πραγματική της αξίας και τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από αυτή. Η υιοθέτηση ενός συστήματος BPM με σκοπό την επίλυση προσωρινών ζητημάτων, παρόλο που είναι πολύ πιθανό να προσφέρει λύσεις στην παροντική συγκυρία, είναι βέβαιο πως σε σύντομο χρονικό διάστημα θα αποδομηθεί μιας και δεν θα μπορεί να ακολουθήσει τις τάχιστες εξελίξεις στον ανταγωνισμό και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Για την αποφυγή της υιοθέτησης της λανθασμένης προσέγγισης ένα έργο BPM να ενσωματωθεί σε έναν οργανισμό ως μια δράση έκτακτης ανάγκης, θα πρέπει στον οργανισμό να καλλιεργηθεί από τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και επίτευξης μακροπρόθεσμων στόχων. Σε μια τέτοια βάση, θα είναι πιο εφικτή η ενσωμάτωση στον οργανισμό του συστήματος BPM με προσανατολισμό στην παγίωση αυτού ως ένα καθιερωμένο κομμάτι της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού.

### **2.1.9 Εμπέδωση της αξίας του στόχου**

Κάθε οργανισμός, για να μπορέσει να επιτύχει στον τομέα δραστηριοποίησής του θα πρέπει να είναι σε θέση να αφομοιώνει και να εναρμονίζεται με τις τάσεις και εξελίξεις στο



εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι θα πρέπει να ενσωματώνει στις δράσεις του άκριτα κάθε τι νέο που προκύπτει χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά και τους σκοπούς του (Gurta, 2013).

Υπό αυτό το πρίσμα, ένας οργανισμός δεν πρέπει να αποφασίσει την ενσωμάτωση ενός συστήματος BPM στην επιχειρησιακή του δραστηριότητα επειδή αυτή είναι η τάση ή επειδή αυτός είναι ο τρόπος που οι οργανισμοί διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες σήμερα. Η απόφαση για υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος θα πρέπει να εξυπηρετεί συγκεκριμένους στρατηγικούς σκοπούς του οργανισμού και να εναρμονίζεται με τις τιθέμενες επιχειρηματικές επιδιώξεις. Μόνο σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η υιοθέτηση μιας προσέγγισης BPM θα οδηγήσει στην δημιουργία αξίας.

Στη βάση της παραπάνω ανάλυσης, στο επόμενο σχήμα απεικονίζονται με περιεκτικό τρόπο οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας BPM.



*Σχήμα 6 - Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας BPM*

(Berman, 2014; Paixao et al., 2017; Ravesteyn & Batenburg, 2010).

## 2.2 Εμπόδια επιτυχίας BPM

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, η επιτυχία μιας προσέγγισης BPM σε έναν οργανισμό καθορίζεται στη βάση των προηγουμένως καταδειχθέντων κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Από την άλλη, υπάρχουν και κάποιο βασικοί παράγοντες που μπορούν να μειώσουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία ενός εγχειρήματος BPM σε ένα οργανισμό. Αυτοί οι παράγοντες είναι (Berman, 2014; Hitpass & Roman, 2020):

### **2.2.1 Μη δέσμευση της διοίκησης**

Η δέσμευση της διοίκησης αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την πραγματοποίηση κάθε έργου σε έναν οργανισμό. Υπό αυτό το πρίσμα, σε κάθε εγχείρημα BPM σε έναν φορέα, η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να δεσμεύεται για αυτό μιας και σε αντίθετη περίπτωση δεν είναι δυνατή η ύπαρξη βασικών στοιχείων για την επιτυχία του εγχειρήματος, όπως η δημιουργία κουλτούρας με προσανατολισμό στην επιτυχή εκπλήρωση του έργου, η έγκριση για δράσεις που σχετίζονται με την υλοποίηση του έργου κ.λπ.

### **2.2.2 Έλλειψη επιχειρηματικής στόχευσης**

Έναν βασικό λόγο αποτυχίας ενός έργου BPM αποτελεί η απουσία εξαρχής ενός πλάνου επιχειρηματικής στόχευσης. Σε ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο, αυτή η απουσία αναφέρεται στο μη προσδιορισμό της αναμενόμενης ωφέλειας από την υλοποίηση του έργου, των πόρων και των δαπανών που θα απαιτηθούν καθώς και της μεθόδου που θα ακολουθηθεί για την αποτίμηση της επιτυχίας του εγχειρήματος.

Προχωρώντας, σημαντικός αριθμός οργανισμών προχωρά στην αγορά των απαραίτητων εργαλείων για την ανάπτυξη ενός συστήματος BPM χωρίς να έχει διευκρινιστεί η απαίτηση υιοθέτησης μιας τέτοιας πρωτοβουλίας από επιχειρηματική σκοπιά. Τα συστήματα BPM ξεπερνούν σε διαχειριστικό επίπεδο τα τυπικά συστήματα πληροφορικής και επομένως η επιλογή τους τόσο για λόγους κόστους όσο και για λόγους διαχειριστικής αποτελεσματικότητας θα πρέπει να είναι προσεκτική και να λαμβάνει χώρα λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των παραγόντων που συμμετέχουν στη λήψη της απόφασης για ενσωμάτωση ή όχι του συστήματος στον οργανισμό. Η ενσωμάτωση ενός συστήματος BPM σε έναν οργανισμό χωρίς την κατάλληλη επιχειρησιακή τεκμηρίωση μπορεί να οδηγήσει στο φαινόμενο της μη ανταπόκρισης με τις πραγματικές επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού.

### **2.2.3 “Αναιμική” επένδυση το ανθρώπινο δυναμικό**

Η επιτυχής υλοποίηση και εφαρμογή έργων BPM προϋποθέτει την ύπαρξη ατόμων με συγκεκριμένες δεξιότητες, εμπειρία και γνωσιακό υπόβαθρο. Η προσέγγιση και ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών αποτελεί μια δύσκολη και σύνθετη δράση που απαιτεί προσωπικό με ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις αστοχίες, τους παράγοντες που οδηγούν σε

χαμηλή αποδοτικότητα, καθώς και τα απορρέοντα οφέλη από κάθε βελτιωτική δράση που μπορεί να υιοθετηθεί.

Πέραν της ικανότητας του προσωπικού για ανίχνευση απτών στοιχείων και πληροφοριών, αυτό θα πρέπει να διαθέτει και συμπεριφορικές και κοινωνικές δεξιότητες έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αναγκαία συνεργατικότητα και αποδοτικότητα στην αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων μερών. Επομένως, για την επιτυχία ενός εγχειρήματος BPM οι οργανισμοί θα πρέπει να προχωρούν σε μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση του προσωπικού τους που θα αποσκοπεί στην ενίσχυση των δεξιοτήτων τους στη βάση τόσο του ποσοτικού όσο και του ποιοτικού παράγοντα. Η μη υιοθέτηση τέτοιων προγραμμάτων, αποτελεί βασικό παράγοντα αποτυχίας ενός έργου BPM σε ένα φορέα.

#### **2.2.4 Κακή επικοινωνία στοιχείων έργου (διαφάνεια – transparency)**

Ανακύπτοντα ζητήματα επικοινωνίας αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες αποτυχίας εγχειρημάτων BPM. Η αδυναμία προβολής και γνωστοποίησης των στοιχείων του έργου στο σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να προκαλέσει σημαντική αρνητική επίπτωση στην επιτυχία του εγχειρήματος.

Είναι απαραίτητο κατά τον αρχικό σχεδιασμό να υπάρχει σαφής προσδιορισμός των στοιχείων που θα γνωστοποιούνται στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Για παράδειγμα, θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για επικοινωνία αναφορών, μετρήσιμων ποσοτικών στοιχείων και ελεγκτικών αναφορών ανά τακτά χρονικά διαστήματα στην ανώτερη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την πορεία του έργου. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για αναφορές και παροχή συνολικών πληροφοριών στις επιμέρους ομάδες που συμμετέχουν στην υλοποίηση του έργου έτσι ώστε να έχουν γνώση για τη συνολική πορεία αυτού και να αυξάνεται η δέσμευσή τους στην επιτυχία του συνολικού έργου και όχι μόνο του κομματιού που έχουν αναλάβει.

#### **2.2.5 Ανεπαρκής καθορισμός ορίων επιτυχίας**

Η αποτυχία ενός σημαντικού αριθμού έργων BPM οφείλεται στο γεγονός ότι δεν έχουν καθοριστεί επαρκώς τα όρια επιτυχίας αυτών και δεν έχουν οριστεί σαφώς κριτήρια αποδοχής του έργου και δείκτες μέτρησης. Ο καθορισμός σαφών ποσοτικών στοιχείων που θα μπορούν να συγκριθούν με πρότυπα απόδοσης που θα πρέπει να επιλέγονται με ενδεδειγμένο τρόπο και λαμβάνοντας υπόψη τη φύση, τους σκοπούς και τα ειδικά στοιχεία

κάθε έργου, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για την επιτυχία ή όχι ενός εγχειρήματος κατά την αξιολόγησή του (Lock, 2013).

Πριν από κάθε προσπάθεια για βελτίωση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας, θα πρέπει να καταγράφεται η παροντική της κατάσταση, να αποτιμάται ποσοτικά η τωρινή της απόδοση και να προσδιορίζονται τα οφέλη από τις εναλλακτικές δράσεις που μπορούν να λάβουν χώρα. Τα στοιχεία αυτά θα αποτελέσουν τη βάση σύγκρισης με τα στοιχεία και τις μετρήσεις που θα προκύψουν μετά την εφαρμογή του συστήματος BPM. Διαρκώς και με δυναμικό τρόπο, οι υπεύθυνοι του έργου και η διοίκηση θα πρέπει να προχωρούν σε καταγραφές κόστους και αναμενόμενων ωφελειών σε σχέση με πιθανές βελτιωτικές δράσεις BPM, με στόχο τη συνεχή βελτίωση του τρόπου πραγματοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών.

### **2.2.6 Υλοποίηση βασισμένη στην πληροφορική**

Κάθε εγχείρημα BPM το οποίο βασίζεται μόνο στην πληροφορική είναι σίγουρο ότι θα οδηγηθεί σε αποτυχία. Το BPM αποτελεί μια πολυπαραγοντική προσέγγιση που περιλαμβάνει και ποιοτικές προεκτάσεις και η εφαρμογή της απαιτεί αλλαγές σε σχέση με τους παράγοντες του ανθρώπινου δυναμικού, των διαδικασιών και του τρόπου διάχυσης της πληροφορίας. Εν γένει, οδηγεί σε μεταβολές στο λειτουργικό μοντέλο εργασίας, ο ενδεδειγμένος καθορισμός των οποίων απαιτεί κριτική αντίληψη και οξυδέρκεια έτσι ώστε ο οργανισμός να οδηγηθεί σε μια νέα κατάσταση αυξημένης αποδοτικότητας σε σχέση με την προηγούμενη.

Η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που απορρέουν από την τεχνολογική εξέλιξη στο πεδίο της πληροφορικής μπορεί να συνεισφέρει κομβικά στην αποτελεσματική εφαρμογή των εγχειρημάτων BPM αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τον προσδιορισμό των αξόνων του συστήματος. Αυτοί θα πρέπει να προσδιορίζονται στη βάση των στόχων και των ειδικών χαρακτηριστικών του οργανισμού σε συνδυασμό με τα ερεθίσματα από το εξωτερικό περιβάλλον, σε ένα πλαίσιο συνεχούς εξέλιξης και εναρμόνισης με τις παρατηρούμενες μεταβολές.

Συγκεντρωτικά:



*Σχήμα 7 - Εμπόδια επιτυχίας BPM*

(Berman, 2014; Hitpass & Roman, 2020)

Με βάση την ανάλυση που έλαβε χώρα στο εν λόγω κεφάλαιο, για την εξυπηρέτηση του σκοπού της παρούσας εργασίας που όπως ειπώθηκε είναι η καταγραφή του βαθμού στον οποίο χρησιμοποιείται διαχείριση BPM στους οργανισμούς υγείας και η σύγκριση της κατάστασης μεταξύ οργανισμών του ιδιωτικού, του δημοσίου τομέα, έχουν συγκεκριμενοποιηθεί πλέον οι παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος BPM καθώς και τα εμπόδια για την επιτυχή ενσωμάτωση σε έναν οργανισμό.

## Κεφάλαιο 3 BPM και Δημόσιος Τομέας

### 3.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης και της Νέας Δημόσιας Διαχείρισης

Αντικείμενο της δημόσιας διοίκησης αποτελεί η υλοποίηση και εφαρμογή των δημόσιων προγραμμάτων και πολιτικών που αποφασίζονται και αποτυπώνονται από την κρατική εξουσία. Εν γένει, αφορά στην εκπλήρωση των διοικητικών καθηκόντων που απορρέουν από την άσκηση της κυβερνητικής εξουσίας. Βασικός σκοπός της δημόσιας διοίκησης είναι η παροχή των βέλτιστων δυνατών υπηρεσιών στους πολίτες έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή ωφέλεια και ευημερία τους (Hughes, 1998).

Το περιεχόμενο της δημόσιας διοίκησης εμπεριέχει τις συνιστώσες της πειθαρχίας και της δραστηριότητας. Η έκφανση της πειθαρχίας αφορά στην κάλυψη θεμάτων όπως ο προϋπολογισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η αξιολόγηση κ.λπ. που πρέπει να λαμβάνουν χώρα σύμφωνα με τις νομιμοποιημένες υφιστάμενες νόρμες, προβλέψεις και κατευθύνσεις. Η έκφανση της δραστηριότητας αφορά στην εκτέλεση υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση όπως αυτές που αφορούν στην κοινωνική ασφάλιση, στην κοινωνική πρόνοια κ.λπ.

Σύμφωνα με το συγκεντρωτικό ορισμό που δίνουν οι Bovaird & Loeffler (2016) για τη δημόσια διοίκηση, αυτή αποτελεί μια δημόσιου χαρακτήρα, μη πολιτική γραφειοκρατία οι δράσεις της οποίας λαμβάνουν χώρα εντός συγκεκριμένων νομικών ορίων. Σκοπός της είναι η βέλτιστη εξυπηρέτηση των κυβερνητικών σκοπών, της κοινωνικής ωφέλειας και του δημόσιου συμφέροντος με εφαρμογή διαδικασιών εντός των πλαισίων που καθορίζει ο νόμος.

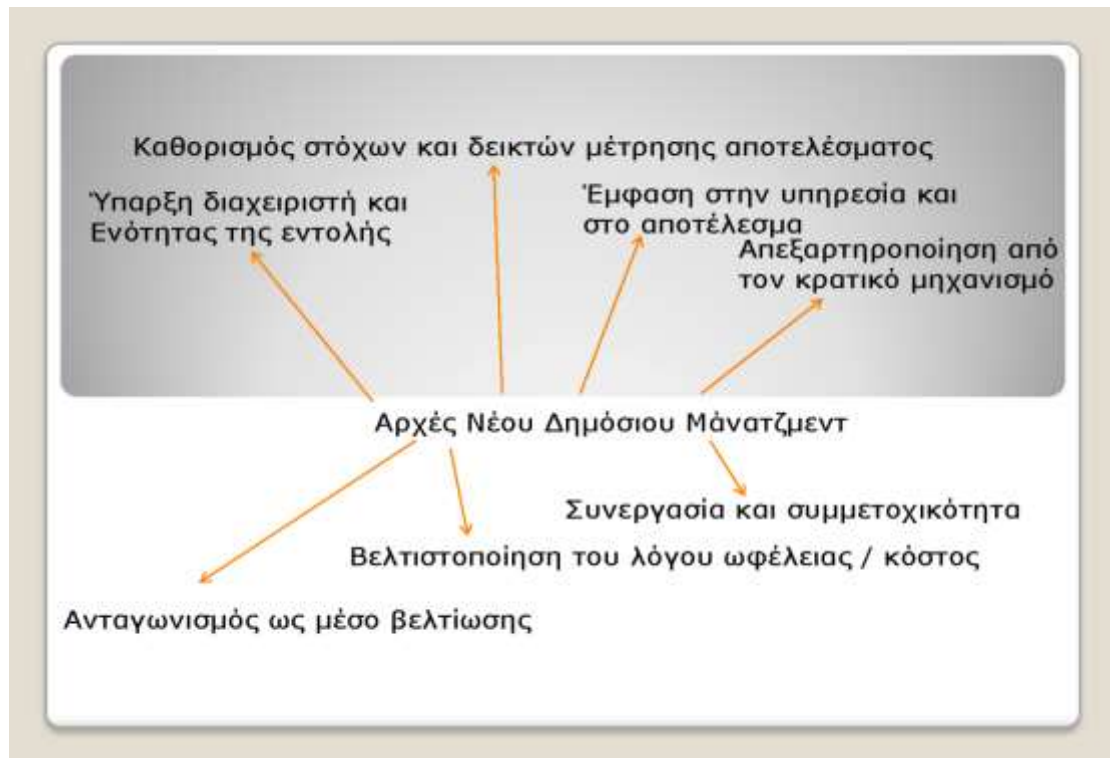
Στη σημερινή πραγματικότητα, με τις απαιτήσεις των πολιτών να αυξάνονται συνεχώς και γεωμετρικά και τους διαθέσιμους πόρους για τη δημόσια διοίκηση να μειώνονται, αποτελεί αναγκαιότητα η εφαρμογή των αρχών της νέας δημόσιας διαχείρισης (New Public Management) στο δημόσιο τομέα.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποσκοπεί στην εισαγωγή ενός νέου τρόπου διοίκησης στους οργανισμούς και στους φορείς του δημόσιου τομέα όπου θα υιοθετούνται τεχνικές, εργαλεία και μέθοδοι διαχείρισης που ενσωματώνει στις δράσεις του ο ιδιωτικός τομέας, με σκοπό την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Καθ' όμοιο τρόπο με τον ιδιωτικό τομέα που στοχεύει κύρια στη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποσκοπεί στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού

βαθμού ικανοποίησης του πολίτη, ο οποίος αποτελεί των αποδέκτη των παρεχόμενων από τους δημόσιους φορείς υπηρεσιών (Christensen & Laegreid, 2002).

Οι βασικές αρχές που διέπουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι (Lane, 2000):

- Κάθε συστάδα/τμήμα που αποτελεί διοικητική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει έναν διαχειριστή και να εξασφαλίζεται εντός αυτής η ενότητα της εντολής.
- Κάθε διοικητική μονάδα θα πρέπει να προβαίνει σε σαφή προσδιορισμό του σκοπού και των επιμέρους στόχων της και να προκαθορίζει τους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων στη βάση των οποίων θα αξιολογηθεί ο βαθμός επίτευξης των τιθέμενων στόχων.
- Η έμφαση δίνεται στην παρεχόμενη υπηρεσία και στο αποτέλεσμα?
- Προάγεται η ανεξαρτητοποίηση των οργανισμών από τον κρατικό μηχανισμό και η όσο το δυνατόν πιο ανεξάρτητη λειτουργία με ξεχωριστούς προϋπολογισμούς, διαχειριστική αυτοτέλεια κ.λπ.
- Οι συνθήκες ανταγωνισμού που δημιουργούνται μέσω των ιδιωτών, οι οποίοι επίσης προσφέρουν υπηρεσίες και προϊόντα στους πολίτες, χρησιμοποιούνται ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα.
- Επιδιώκεται η βελτιστοποίηση του λόγου της ωφέλειας προς το κόστος. Επιδίωξη αποτελεί η παραγωγή όσο το δυνατόν περισσότερων υπηρεσιών, χωρίς έκπτωση στην ποιότητα, με χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων. Η εισαγωγή της προσέγγισης BPM στο δημόσιο τομέα, βοηθά αποφασιστικά προς αυτή την κατεύθυνση.
- Προάγεται η συνεργασία και η συμμετοχικότητα των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στον τρόπο πραγματοποίησης των διαδικασιών. Επίσης, επιδιώκεται η ενίσχυση της ευελιξίας για την άμεση ανταπόκριση στα ερεθίσματα που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.



Σχήμα 8 - Βασικές αρχές Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

(Lane, 2000)

### 3.2 Διαφορές στη Διαχείριση Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα

Κάθε προσπάθεια μεταφοράς εργαλείων, τεχνικών και μεθόδων που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα για την καλύτερη διαχείριση των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στους φορείς του δημοσίου τομέα, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις διαφορές που υφίστανται μεταξύ των δημόσιων και των ιδιωτικών οργανισμών.

Η βασική διαφοροποίηση μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής διοίκησης έγκειται στους σκοπούς που εξυπηρετούν οι παραγωγικές μονάδες αυτών καθώς και στα μέσα που χρησιμοποιούν για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών (Bovaird & Loeffler, 2016).

Ο ιδιωτικός τομέας έχει ως στόχο την κάλυψη των επιθυμιών και την εξυπηρέτηση των αναγκών και των απαιτήσεων των καταναλωτών, με απώτερο στόχο την επίτευξη οικονομικού κέρδους. Από την άλλη, βασικός σκοπός των δημόσιων υπηρεσιών είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη και του δημόσιου συμφέροντος χωρίς να επιδιώκεται η αποκόμιση υλικής ωφέλειας.

Όσον αφορά στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των σκοπών, ο ιδιωτικός τομέας υιοθετεί το εργαλείο της ελεύθερης συναλλαγής με τους ιδιώτες, κινούμενος πάντα με



γνώμονα την αρχή της επίτευξης του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τη μικρότερη δυνατή δαπάνη. Αντίθετα, οι φορείς του δημόσιου τομέα χρησιμοποιούν ως μέσα για την επίτευξη των στόχων τους τα προβλεπόμενα από το καταστατικό και την υφιστάμενη νομοθεσία. Η δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί μια τεχνική διαδικασία προσανατολισμένη στην επίτευξη κέρδους όπως είναι η ιδιωτική διοίκηση. Αποτελεί μια διοικητική διαδικασία που διέπεται από κανόνες με προσανατολισμό στην επίτευξη της αποτελεσματικότερης δυνατής λειτουργικής δράσης των δημόσιων οργανισμών, στην ικανοποίηση του συμφέροντος των πολιτών και στην προστασία αυτών.

Στη βάση των παραπάνω, μπορεί να καταδειχθεί ότι η δημόσια διοίκηση αποτελεί μια κρατική διαδικασία ενώ η ιδιωτική διοίκηση μια επιχειρηματική διαδικασία. Η υιοθέτηση της προσέγγισης BPM στη δημόσια διοίκηση μπορεί να ενισχύσει την επιχειρηματική δυναμική στις κρατικές διαδικασίες του δημόσιου τομέα με άμεση επίπτωση στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών.

Στον επόμενο πίνακα αποτυπώνονται περιεκτικά οι διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

*Πίνακας 1 - Διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα*

<b>Κριτήριο</b>	<b>Δημόσιος τομέας</b>	<b>Ιδιωτικός τομέας</b>
Είδος διαδικασίας που προσεγγίζει περισσότερο.	Πολιτική	Επιχειρηματική
Είδος λειτουργίας που προσεγγίζει περισσότερο.	Γραφειοκρατική	Ισορροπημένη
Διαδικασία λήψης αποφάσεων.	Πλουραλιστική	Μονοπωλιακή
Ευθύνη	Για τον πολίτη	Για την ιδιοκτησία και τους μετόχους.
Προσανατολισμός	Στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και του πολίτη.	Στο κέρδος

Πηγή (Boyne, 2002)

### **3.3 Εφαρμογή BPM στο Δημόσιο Τομέα**

Οι δημόσιοι οργανισμοί προσπαθούν σήμερα πιο πολύ από ποτέ να είναι αποτελεσματικοί, παραγωγικοί και να εκσυγχρονίσουν τις διαδικασίες και λειτουργίες τους προσφέροντας πιο προσωποποιημένες υπηρεσίες στους πολίτες/χρήστες των παρεχόμενων από αυτούς υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, καλούνται να εναρμονιστούν με την απαίτηση για συνεχή μείωση

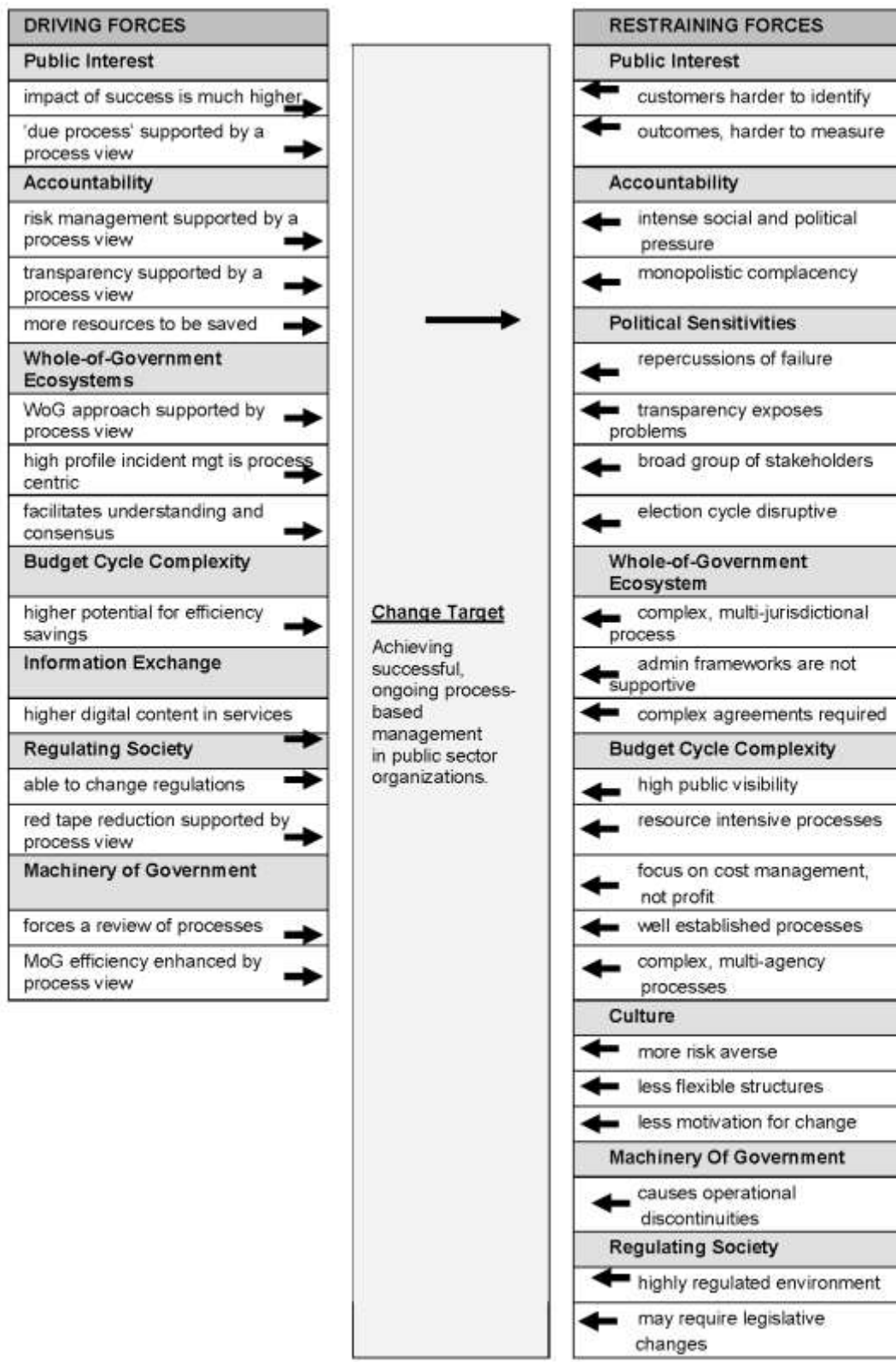
των δαπανών χωρίς έκπτωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με τις ανάγκες των πολιτών να αυξάνονται συνεχώς και πολυεπίπεδα.

Σε μια τέτοια διαμορφωθείσα κατάσταση, όπως αποτυπώνουν στο άρθρο τους οι Tregear & Jenkins (2007), οι δημόσιοι οργανισμοί αρχίζουν να προσεγγίζουν και να αναλύουν τις διαδικασίες τους από μια οπτική όπου η επιχειρηματική συνιστώσα εμφανίζει ενισχυμένη δυναμική. Υπό αυτό το πρίσμα, ενισχύεται συνεχώς η τάση για υιοθέτηση συστημάτων BPM στο δημόσιο τομέα, με την εφαρμογή των αρχών και των πρακτικών BPM στους δημόσιους φορείς να αποκτά υπόσταση και να αποκαλείται με τον όρο Government Process Management.

Όπως όμως τονίζουν οι ίδιοι συγγραφείς, η εφαρμογή των προσεγγίσεων BPM που εφαρμόζονται στους ιδιωτικούς οργανισμούς στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να λαμβάνει χώρα προσεκτικά και λαμβάνοντας διαρκώς υπόψη τις διαφορές μεταξύ των δύο τομέων, όπως αυτές αποτυπώθηκαν προηγουμένως. Οι συγγραφείς, στο σύγγραμμά τους αποτυπώνουν δυνάμεις που αποτελούν απόρροια αυτών των διαφορών, τις οποίες ταξινομούν σε δύο κατηγορίες. Σε αυτές που αποτελούν βάση για την ενσωμάτωση των προσεγγίσεων BPM στο δημόσιο τομέα και σε αυτές που αποτελούν εμπόδιο προς αυτή την κατεύθυνση.

Στην πρώτη κατηγορία, εντάσσονται δυνάμεις που αφορούν στα αυξημένα περιθώρια βελτίωσης που υπάρχουν στο δημόσιο τομέα, ενώ στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται δυνάμεις που σχετίζονται με την πολυπλοκότητα του δημόσιου τομέα, με την κουλτούρα που επικρατεί στους δημόσιους οργανισμούς η οποία δεν προάγει την αλλαγή και την καινοτομία καθώς και με την έλλειψη ευελιξίας εξαιτίας του αυξημένου προσανατολισμού των συστημάτων δημόσιας διοίκησης σε δαιδαλώδες νομολογίες και κανονιστικές πράξεις.

Στο επόμενο σχήμα απεικονίζονται αυτές οι δυνάμεις που συγκεντρωτικά αποτελούν τις δυνάμεις που διαμορφώνουν την παροντική κατάσταση πάνω στην οποία πρέπει να εφαρμοστεί η αλλαγή για την ενσωμάτωση της προσέγγισης BPM στο δημόσιο τομέα.



Σχήμα 9 - Μίγμα δυνάμεων ώθησης και ανάσχεσης της εφαρμογής προσεγγίσεων BPM στο δημόσιο τομέα

(Tregear & Jenkins, 2007)

Οι Chaston (2012) και Gullledge & Sommer (2002) συμφωνούν ότι η εφαρμογή προσεγγίσεων και η ενσωμάτωση συστημάτων BPM στο δημόσιο τομέα θα ενισχύει την αξία των δημόσιων οργανισμών και θα επιφέρει πολυεπίπεδα οφέλη τόσο για τους πολίτες όσο και για το ίδιο το κράτος. Τα οφέλη που καταγράφουν οι εν λόγω είναι:

- Η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων μέσω της αναδιάρθρωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Η ενίσχυση των στοιχείων της διαφάνειας, του ελέγχου, της ευθύνης και της λογοδοσίας.
- Η μετάδοση της πληροφορίας και η πρόσβαση σε αυτή μόνο από τα άτομα που πρέπει και στο βαθμό που πρέπει.
- Η εξασφάλιση μεγαλύτερης ευελιξίας στην ενσωμάτωση των μεταβολών και των απαιτήσεων που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Η εξοικονόμηση χρονικών και οικονομικών πόρων μέσω της βελτιστοποίησης του τρόπου περαίωσης των διαδικασιών.
- Η βελτιστοποίηση του τρόπου παροχής των υπηρεσιών λόγω της αποδοτικότερης περαίωσης των διαδικασιών που περιλαμβάνουν, με άμεση επίπτωση στην ενίσχυση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών και στο επίπεδο εξυπηρέτησης που λαμβάνουν.
- Η δημιουργία υποβάθρου για τη συνεχή ενσωμάτωση της καινοτομίας και των τεχνολογικών εξελίξεων.

Τέλος, οι Niehaves et al. (2013), υιοθετώντας στην ανάλυσή τους τόσο θεωρίες σύγκλισης όσο και θεωρίες απόκλισης, πινακοποιούν τα ευρήματα δημιουργώντας έναν οδηγό για την εφαρμογή προσεγγίσεων BPM στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και στο δημόσιο τομέα γενικότερα.

Πίνακας 2 - Οδηγός εφαρμογής BPM στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και στο δημόσιο τομέα

	Convergence theory	Divergence theory
Informed by	BPM maturity literature	Dynamic Capability theory
Imperative for development	Conceptual convergence: Develop in a sequential irreversible process until the highest level is reached.	Develop depending on the organizational positions and the path taken in the past.
Guidance for α-ville	α-ville has not reached the highest level of BPM capabilities and should, hence, develop these capabilities.	α-ville lacks several BPM capabilities or employs them only on an intermediary level. Especially, the organizational position characterized by several assets suggests that a certain development towards better capabilities is needed. However, this development is constrained by the culture and the employees (esp. the aging workforce).
Guidance for local governments in general	Most local governments have not reached the highest level of BPM capabilities and should, hence, develop these capabilities.	Each local government should assess the organizational positions carefully. Based on this information, an individualized capability development strategy should be created.

(Niehaves et al., 2013)

Σύμφωνα με τις θεωρίες σύγκλισης, η εφαρμογή προσεγγίσεων BPM στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να εστιάζει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων διαχείρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών που βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης. Όσον αφορά στις θεωρίες απόκλισης, αυτές προτείνουν πριν την εφαρμογή ενός συστήματος BPM σε έναν δημόσιο οργανισμό να λάβει χώρα διεξοδική ανάλυση των ειδικών χαρακτηριστικών αυτού, με την ενσωμάτωση του συστήματος και τη δημιουργία του πλάνου ανάπτυξης των δεξιοτήτων διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών να στηρίζεται σε αυτή την ανάλυση.

Στο παρόν κεφάλαιο, προσδιορίζονται οι διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα καθώς και η εφαρμογή συστημάτων BPM στο δημόσιο τομέα, οπότε μπορεί να εξυπηρετηθεί πιο στοχευμένα ο σκοπός της εργασίας όπως καταδείχθηκε στα προηγούμενα, ο οποίος περιλαμβάνει συγκριτική αξιολόγηση της κατάστασης μεταξύ οργανισμών του ιδιωτικού, και του δημοσίου τομέα όσον αφορά στο βαθμό χρήσης διαχείρισης BPM.

### 3.4 Εφαρμογή συστημάτων BPM στον τομέα των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με έναν πιο συγκεκριμένο κλάδο του Δημοσίου Τομέα, όπου κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή συστημάτων BPM και θα συγκρίνουμε τη λειτουργία του συστήματος σε αυτόν, με την λειτουργία στον αντίστοιχο ιδιωτικό οργανισμό. Ο τομέας της παροχής υγειονομικών υπηρεσιών σε δομές υγείας, χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, λόγω των πολλών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτόν, του τρόπου λειτουργίας

τους καθώς και της βαρύτητας των διεργασιών που τον αποτελούν. Ένα μάλιστα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο αφορά στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται. Σημαντικός παράγοντας ώστε να καταστεί αυτό δυνατό, είναι η χρηματοδότηση που θα αφορά τόσο ιατρικά μηχανήματα, όσο εγκαταστάσεις αλλά και καταρτισμένο προσωπικό.

Οι οργανισμοί υγείας αντιμετώπιζαν πάντα πολλές προκλήσεις και δυσκολίες, αλλά τα τελευταία χρόνια αυτές έχουν αυξηθεί σημαντικά. Η πανδημία του COVID-19 αποτέλεσε τον βασικό παράγοντα για αυτή την εξέλιξη, καθώς αυξήθηκε τόσο η διενέργεια εξετάσεων, όσο κυρίως οι νοσηλείες ασθενών λόγω του ιού. Επιπλέον, υπάρχουν συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις στα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική παροχή ιατρικών υπηρεσιών. Σε αυτά, έρχεται να προστεθεί και η πίεση που ασκείται στους οργανισμούς υγείας από την ανεπάρκεια τεχνικών και ανθρώπινων μέσων που παρατηρείται αρκετές φορές. Έτσι, εξαιτίας όλων των παραπάνω, κρίνεται αναγκαία η χρήση ενός μοντέλου που θα συντονίζει τις διάφορες διαδικασίες εντός των οργανισμών υγείας. Αυτή η μοντελοποίηση των διαδικασιών μπορεί να γίνει μέσω της εφαρμογής συστημάτων BPM, καθώς η παροχή υπηρεσιών σε μονάδες υγείας είναι μια διαδικασία που αποτελείται από επιμέρους διεργασίες. Η καθεμία από αυτές τις διεργασίες χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένους χρόνους και μέσα που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί.

Μέσα από την «εγκατάσταση» ενός μοντέλου BPM δημιουργείται μια πλήρης, ολοκληρωμένη εικόνα για τον ασθενή καθώς καταγράφονται τα στοιχεία του, βασικά σημεία του ιατρικού ιστορικού του, εξετάσεις στις οποίες έχει υποβληθεί στο παρελθόν και τα αποτελέσματα αυτών, φάρμακα που λαμβάνει, πιθανές αλλεργίες σε ουσίες και άλλα. Όλα αυτά δίνουν την δυνατότητα στο προσωπικό των μονάδων υγείας να αντιμετωπίζει την κάθε περίπτωση με τον καλύτερο τρόπο, γεγονός που σημαίνει ότι ο κάθε πιθανός ασθενής λαμβάνει την καλύτερη περίθαλψη που θα μπορούσε, με γνώμονα την ασφάλεια του.

Επίσης, γίνεται ομαδοποίηση των εργασιών που πρέπει να γίνουν, ανάλογα με την απαιτούμενη ειδικότητα, καθώς και διαχείριση των ραντεβού με τους ασθενείς. Μέλη της ομάδας εργασίας (π.χ. ομάδα τμήματος ορθοπεδικών) διαχειρίζεται με τη βοήθεια του συστήματος BPM, τα ραντεβού με τους ασθενείς και στη συνέχεια παρακολουθούν την εξέλιξη αυτών των ραντεβού και τα αποτελέσματα που προέκυψαν με την ολοκλήρωσή τους. Ακολούθως, με στοιχεία που υπάρχουν σχετικά με διαθέσιμες κλίνες ή χειρουργεία, ο υπεύθυνος γιατρός μπορεί να προγραμματίσει είτε νοσηλεία, είτε χειρουργική επέμβαση όταν αυτά κρίνονται απαραίτητα.

Επιπλέον, καθίσταται δυνατός ο καθορισμός και συντονισμός των διαδικασιών που πρέπει να γίνουν σε περιπτώσεις ασθενών που έχουν ανάγκη πολλαπλής φροντίδας, δηλαδή διαφορετικές ειδικότητες γιατρών και περισσότερες της μιας, διαδικασίες. Διευκολύνεται η ανταλλαγή στοιχείων και απόψεων μεταξύ του υγειονομικού προσωπικού διαφορετικών ειδικοτήτων περίθαλψης, έτσι ώστε να οριστεί ένα πλάνο φροντίδας του ασθενούς, το οποίο θα ακολουθεί τη σωστότερη για εκείνον αλληλουχία διαδικασιών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να εξαλείφεται το ενδεχόμενο εμπλοκής των διαδικασιών μεταξύ τους και τα πιθανά αρνητικά επακόλουθα για τον ασθενή.

Η χρήση του συστήματος BPM από το προσωπικό των οργανισμών υγείας κάνει πιο άμεση την εμπλοκή τους στη διαδικασία, δημιουργώντας μετρήσιμα αποτελέσματα για τις εργασίες που εκτελούν κατά τη διάρκεια της βάρδιας τους. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά για εκείνους, οδηγώντας τους σε πιο προσεκτικές κινήσεις και περισσότερο υπεύθυνη στάση.

Μια άλλη διάσταση είναι ο περιορισμός των απαιτούμενων οικονομικών πόρων, μόνο στους πλέον απαραίτητους, καθώς ο σωστός προγραμματισμός κατανομής πόρων καθιστά καλύτερη την διαχείριση τους και επομένως την αποφυγή των περιττών εξόδων. Αυτό είναι ένα στοιχείο που εξετάζεται πάντα, είτε σε περιπτώσεις δημοσίων οργανισμών, είτε ιδιωτικών. Το κράτος τις περισσότερες φορές είναι εξαιρετικά φειδωλό σε ότι αφορά τη χρηματοδότηση των οργανισμών υγείας, ενώ οι ιδιώτες λειτουργούν με βασικό γνώμονα την απόδοση που θα αποφέρει η επένδυση τους. Έτσι, ο έλεγχος της διαχείρισης των οικονομικών είναι κάτι που αφορά γενικότερα τον κλάδο, ανεξάρτητα από το ιδιοκτησιακό καθεστώς του οργανισμού.

### **3.5 Έρευνες που σχετίζονται με την εφαρμογή συστημάτων BPM στον τομέα της υγείας**

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δε βρέθηκαν πολλές σχετικές μελέτες που να εξετάζουν την κατάσταση στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα, γεγονός που αυξάνει την σημασία της παρούσης έρευνας. Μια από αυτές τις έρευνες είναι της Δ. Σταμάτη (2016), για το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο που ασχολείται με τη χρήση BPM συστημάτων στον τομέα της υγείας, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αναφέρει συγκεκριμένα ότι πέρα από την εφαρμογή και την ενσωμάτωση του BPM στον τομέα της υγείας και της χρήσης εξειδικευμένων Business Process Management Systems όπως για παράδειγμα λογισμικών

IBM Business Process Manager και Arriian, θα μπορούσαν να υιοθετηθούν και κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά του Social BPM στον συγκεκριμένο τομέα.

Παρόλα αυτά, στο εξωτερικό έχουν υπάρξει σχετικές έρευνες που συνδέουν την χρήση συστημάτων BPM με τον τομέα της υγείας, αν και με ελαφρώς διαφοροποιημένο τρόπο. Για παράδειγμα, η έρευνα των Ισπανών φοιτητών του πανεπιστημίου του Alicante A. De Ramón Fernández, D. Ruiz Fernández, Y. Sabuco García (2019), η οποία ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα BPM μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις κλινικές διαδικασίες. Εξετάζεται το κατά πόσο είναι τα συστήματα αυτά ένα χρήσιμο εργαλείο σε σχέση με την ποιότητα και την αποδοτικότητα των διαδικασιών στον τομέα της υγείας. Η έρευνα βασίστηκε στη συλλογή δεδομένων από τρεις αντίστοιχες βάσεις που περιέχουν εργασίες και άρθρα για το θέμα. Τελικά εξετάστηκαν 65 αποτελέσματα από τις βάσεις δεδομένων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι η μεθοδολογία BPM αποτελεί μια καλή προσέγγιση για τον τομέα της υγείας, με θετική επίδραση στη διαχείριση και βελτιστοποίηση της κλινικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα προέκυψε ότι η BPM προσέγγιση παρέχει καλύτερη άποψη για τις διαδικασίες στον οργανισμό, αναγνώριση των διαφορετικών ρόλων του προσωπικού και αλληλεπίδραση μεταξύ τους, εντοπισμό αδυναμιών, βελτίωση της ιδιωτικότητας των ασθενών, καθορισμός των διεργασιών και μεγαλύτερη ευελιξία τους. Από την άλλη πλευρά, διαπιστώθηκε ότι η διοίκηση στα νοσοκομεία εστιάζει περισσότερο στις λειτουργίες και λιγότερο στις διαδικασίες, καθώς και ότι υπάρχει δυσκολία στη συνεννόηση μεταξύ των διαφόρων μερών. Επίσης, βασικό πρόβλημα αποτελεί η έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού σε θέματα BPM.

Νωρίτερα, είχε δημοσιευθεί έρευνα των Βραζιλιάνων φοιτητών G. Souza Assis, U. Rezende Silva, A. Lucirton Costa, S. Inês Dallavalle de Dallavall Pádua (2018) που εξέταξε τα αποτελέσματα άλλων ερευνών ως προς την υιοθέτηση των συστημάτων BPM στον τομέα της υγείας και την επίδραση τους στις διαδικασίες εντός των οργανισμών. Συγκεκριμένα, έγινε συλλογή και ανάλυση στοιχείων από τρεις βάσεις δεδομένων σχετικά με την προσέγγιση BPM στον τομέα της υγείας, βασισμένα σε έρευνες ή άρθρα που έχουν δημοσιευθεί. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, ήταν ότι παρατηρήθηκε αρκετά θετικά αποτελέσματα όπως: μείωση στον χρόνο νοσηλείας των ασθενών, αύξηση της ικανοποίησης και της ασφάλειας τους, μείωση στους χρόνους που απαιτούνται για να ειδοποιηθεί το προσωπικό για κάτι που συμβαίνει στον ασθενή, θετική επίδραση σε οργανωσιακά ζητήματα, μεγαλύτερα κίνητρα για το προσωπικό, μεγαλύτερος βαθμός εστίασης των οργανισμών σε υψηλών προδιαγραφών διαδικασίες. Αντίθετα, υπήρξαν και αποτελέσματα που δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως



θετικά, όπως το ότι σε λίγες μελέτες παρατηρήθηκαν δυσκολίες στην εφαρμογή των συστημάτων BPM σε περιπτώσεις που έχουν να κάνουν με μοναδικές και δύσκολες αποφάσεις.

Επιπρόσθετα, μπορεί κάποιος να βρει δημοσιευμένο στο Business Process Management Journal, άρθρο του M. Helfert (2014), το οποίο καταπιάνεται με τις προκλήσεις της εφαρμογής του συστήματος BPM στον τομέα της υγείας, προσδιορίζοντας μάλιστα την μελέτη στο ιρλανδικό σύστημα υγείας. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε κατά την έρευνα είναι η ημιδομημένες συνεντεύξεις με το προσωπικό μεγάλου πανεπιστημιακού νοσοκομείου στο Δουβλίνο, διαφόρων ειδικοτήτων σε ένα διάστημα 3 μηνών. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν δείχνουν ότι ο τομέας της υγείας δεν είναι τόσο ανεπτυγμένος στο θέμα των συστημάτων αυτών σε σχέση με άλλους τομείς, παρότι φαίνεται να αναγνωρίζεται η σημασία της μείωσης του κόστους στους οργανισμούς υγείας και των διαδικασιών και εργασιών. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχουν πολλές κατευθυντήριες γραμμές για την εισαγωγή του management στις διαδικασίες υγειονομικής περίθαλψης.

Επίσης, έχει δημοσιευθεί άρθρο των S. C Buttigieg, P. K Dey, D. Gauci (2016) στο περιοδικό «Innovation and Entrepreneurship in Health», το οποίο αναφέρεται στα συστήματα BPM στον τομέα της υγείας από την πλευρά των προκλήσεων που προκύπτουν αλλά και της μελλοντικής προοπτικής εφαρμογής τους. Εδώ γίνεται χρήση δευτερογενών δεδομένων και συνεντεύξεων με άτομα από τους τομείς του management, της κλινικής φροντίδας, της φαρμακευτικής, καθώς και ακαδημαϊκών στον τομέα της υγείας στη Μάλτα και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Διαπιστώθηκε ότι πολλές χώρες έχουν υιοθετήσει τεχνικές BPM, ενώ άλλες παραμένουν επιφυλακτικές. Προέκυψαν συμπεράσματα για θετική επίδραση συστημάτων BPM σε σχέση με την αποδοτικότητα των διαδικασιών και την ικανοποίηση των ασθενών. Ακόμα, επηρεάζονται θετικά διεργασίες που έχουν να κάνουν με τη ροή υλικών, ασθενών και πληροφοριών μέσα στον οργανισμό.

	<b>ΕΡΕΥΝΕΣ</b>		
<b>ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ</b>	<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	<b>ΕΙΔΟΣ</b>	<b>ΕΤΟΣ</b>
Δ. Σταμάτη	Δημιουργία ενός μεταμοντέλου για το Social BPM	Ποσοτική	2016
A. De Ramón Fernández, D. Ruiz Fernández, Y. Sabuco García	Business Process Management for optimizing clinical processes: A systematic literature review	Ποσοτική	2019
G. Souza Assis, U. Rezende Silva, A. Lucirton Costa, S. Inês Dallavalle de Dallavall Pádua	The promotion of BPM and lean in the health sector: main results	Ποσοτική	2018
M. Helfert	Challenges of business processes management in healthcare: Experience in the Irish healthcare sector	Ποιοτική	2014
S. C Buttigieg, P. K Dey, D. Gauci	Business process management in health care: current challenges and future prospects	Ποσοτική	2016

**Πίνακας 3-** Έρευνες σχετικές με τα συστήματα BPM στον τομέα της Υγείας

## **Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία έρευνας**

### **4.1 Ερευνητικά ερωτήματα**

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιος είναι ο βαθμός ενσωμάτωσης των διαδικασιών BPM στους υπό μελέτη οργανισμούς υγείας δημόσιου χαρακτήρα?
2. Ποιος είναι ο βαθμός ενσωμάτωσης των διαδικασιών BPM στους υπό μελέτη οργανισμούς υγείας ιδιωτικού χαρακτήρα?
3. Εφαρμόζουν οι υπό διερεύνηση οργανισμοί υγείας ιδιωτικού χαρακτήρα σε μεγαλύτερο βαθμό διαδικασίες BPM από τις δημόσιες;
4. Εφαρμόζουν οι υπό ανάλυση μεγάλες ιδιωτικές μονάδες υγείας σε μεγαλύτερο βαθμό επιχειρηματικές διαδικασίες BPM και ακολουθούν κατά σειρά οι μεσαίες, οι μικρές και οι πολύ μικρές;
5. Ποιος ο βαθμός εφαρμογής των κρίσιμων παραμέτρων επιτυχίας (μάνατζμεντ, διαδικασίες, διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, τεχνολογία) των BPM στις υπό μελέτη δημόσιες μονάδες υγείας;
6. Ποιος ο βαθμός εφαρμογής των κρίσιμων παραμέτρων επιτυχίας (μάνατζμεντ, διαδικασίες, διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, τεχνολογία) των BPM στις υπό μελέτη ιδιωτικές μονάδες υγείας;

### **4.2 Κύρια Ερευνητική Υπόθεση**

Η κύρια ερευνητική υπόθεση της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η εξής: ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται η διαχείριση του BPM στους υπό ανάλυση οργανισμούς υγείας δημόσιου χαρακτήρα είναι χαμηλότερος από εκείνον τον βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείται η διαχείριση του BPM στους οργανισμούς υγείας ιδιωτικού χαρακτήρα.

Πρόκειται για κατευθύνουσα ερευνητική υπόθεση, καθώς ορίζει τη σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές. Δηλαδή το είδος του οργανισμού υγείας (δημόσιος ή ιδιωτικός τομέας) επηρεάζει και τον βαθμό που χρησιμοποιείται η διαχείριση του BPM. Η ανεξάρτητη μεταβλητή είναι το είδος του οργανισμού και η εξαρτημένη μεταβλητή ο βαθμός χρήσης BPM.

### 4.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Ο κύριος σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι: να αποτυπωθεί περιγραφικά ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται η διαχείριση BPM στους οργανισμούς υγείας, δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα και να συγκρίνει την κατάσταση μεταξύ τους προκειμένου να αναδειχθεί εάν τα ευρήματα της, είναι ευθυγραμμισμένα ή όχι με τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία η «φύση» και οι περιορισμοί του δημοσίου τομέα φαίνεται να δυσκολεύουν την ενσωμάτωση BPM. Με τον όρο «οργανισμοί υγείας» στην παρούσα εργασία και στα πλαίσια της έρευνας που έγινε, εννοούμε τα δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία και κλινικές. Επίσης ο βαθμός ενσωμάτωσης BPM καταγράφεται σύμφωνα με τις απόψεις των managers ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας. Με τον όρο managers νοούνται: διοικητές, υποδιοικητές, διευθυντές και υποδιευθυντές,.

Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

- Να καταγράψει περιγραφικά το βαθμό που ενσωματώνουν οι εν λόγω οργανισμοί τις διαδικασίες BPM στην καθημερινή τους πρακτική.
- Να καταγράψει τις απόψεις των υψηλόβαθμων στελεχών (διοικητές, υποδιοικητές, διευθυντές και υποδιευθυντές αυτών των οργανισμών) ιδιωτικών και δημοσίων μονάδων παροχής υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης και
- Να προσδιορίσει τον βαθμό κατά τον οποίο εφαρμόζονται οι κρίσιμες παράμετροι επιτυχίας (μάνατζμεντ, διαδικασίες, διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, τεχνολογία) των BPM στις υπό μελέτη ιδιωτικές και δημόσιες μονάδες υγείας.

### 4.4 Επιλογή Μεθόδου Έρευνας

Ως μέθοδος έρευνας έχει επιλεγθεί η ποσοτική έρευνα με χρήση συγκεκριμένου ερωτηματολογίου. Η έρευνα είναι ποσοτική, καθώς έχει ως πυρήνα τη δημιουργία και την ανάλυση μετρήσιμων μεταβλητών και δεδομένων, με βάση κάποια κλίμακα. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να αναλυθούν και να ερμηνευτούν με στατιστικούς ελέγχους, πίνακες και διαγράμματα.

Αναλυτικότερα:

Οι ακόλουθες βασικές μεταβλητές που συνθέτουν το ερευνητικό πρόβλημα είναι παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος BPM και αλλιώς λέγονται κρίσιμοι παράμετροι BPM:

- Management
- Διαδικασίες
- Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού
- Τεχνολογία

Οι μεταβλητές αυτές ως προς τη διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών έχουν μελετηθεί και αναλυθεί τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους και έχουν βρεθεί μετρήσιμες σε επαναλαμβανόμενες πρότερες έρευνες (Antonucci, 1997; Grinter, 2000; Stohr and Zhao, 2001; Parkes, 2002; Reijers, 2006, Costa et al, 2017), γεγονός που δικαιολογεί απόλυτα τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας (Bryman, 2017), η οποία χρησιμοποιείται για να διερευνήσει την σχέση αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ μεταβλητών (Golafshani, 2003).

#### **4.5 Ερευνητικό εργαλείο**

Για την καταγραφή των απόψεων των ερωτηθέντων που έχουν καλή γνώση γύρω από ένα φαινόμενο και για την ποσοτικοποίηση των απαντήσεών τους, το πλέον ενδεδειγμένο ερευνητικό εργαλείο είναι η χρήση ερωτηματολογίου (questionnaire) με ερωτήσεις με την μορφή δηλώσεων και απαντήσεις σε κλίμακα Likert η οποία δηλώνει το βαθμό της συμφωνίας / διαφωνίας με τις παραπάνω δηλώσεις (Chalikias et al, 2015;Bryman, 2017).

Οι Costa et al (2017) κάνοντας ανασκόπηση 24 επιστημονικών άρθρων που περιγράφουν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας επιχειρηματικών διαδικασιών κατέληξαν και στάθμισαν 23 παραμέτρους τις οποίες χώρισαν και στις βασικές κατηγορίες Management, Διαδικασίες, Ανθρώπινο Δυναμικό, Τεχνολογία. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν αυτές ακριβώς οι παράμετροι για τη δημιουργία ερωτηματολογίου όπου οι ερωτηθέντες μάνατζερ θα εξέφραζαν το βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι ο οργανισμός υγείας στον οποίο εργάζονται εφαρμόζει την εκάστοτε παράμετρο. Το ερωτηματολόγιο επομένως είχε τους εξής άξονες:

A. Δημογραφικά στοιχεία (ερωτήσεις: 1-7)

B. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

B1. Μάνατζμεντ (ερωτήσεις: 8-11)

B2 Διαδικασίες (ερωτήσεις: 12-16)

B3. Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού (ερωτήσεις: 17-21)

B4 Τεχνολογία (ερωτήσεις: 22-25)

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας και της συλλογής των δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις ήταν στο σύνολο τους σαράντα μια (24) και ήταν όλες κλειστού τύπου. Μαζί με το ερωτηματολόγιο απεστάλη και επιστολή όπου αναγράφονταν τα στοιχεία του ερευνητή και διατυπώνονταν με σαφήνεια ο σκοπός της έρευνας καθώς επίσης και το γεγονός ότι πρόκειται για ανώνυμα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώνονται με την ελεύθερη συναίνεση του ερωτηθέντος. Ο μέσος χρόνος διάρκειας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν 10-15 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από 2 κυρίως τμήματα, με το δεύτερο να χωρίζεται επιμέρους υποτμήματα:

- Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, απασχόληση).
- Το δεύτερο τμήμα περιλαμβάνει δεκαέξι (16) ερωτήσεις σχετικά με τις κρίσιμες παραμέτρους επιτυχίας επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι υποκατηγορίες ερωτήσεων έχουν να κάνουν με το management, τις διαδικασίες, τη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και την τεχνολογία.

#### **4.5 Κριτήρια Ένταξης – Αποκλεισμού**

Στην έρευνα είχαν την δυνατότητα να συμμετέχουν όλοι οι managers δημόσιων και ιδιωτικών μονάδων υγείας της Αττικής και ορισμένων περιοχών της περιφέρειας. Μοναδικός περιορισμός υπήρξε στην θέση που κατείχαν οι ερωτηθέντες και βασική προϋπόθεση ήταν να είναι ενεργεία σε αυτή τη θέση. Σαν κριτήριο αποκλεισμού ήταν η θέση μέσα στον οργανισμό και ενεργή υπαλληλική κατάσταση,

#### **4.6 Πληθυσμός της έρευνας και επιλογή δείγματος**

Το ερωτηματολόγιο καταρτίστηκε σε ψηφιακή μορφή μέσω των Google Forms οι οποίες δίνουν την δυνατότητα ταχύτατου διαμοιρασμού, καθώς και συλλογή απαντήσεων με καλύτερη (Bryman, 2017).

Έγινε μία προσπάθεια ισομοιρασμού των ερωτηματολογίων μεταξύ μάντζερ των ιδιωτικών και δημοσίων οργανισμών υγείας (Chalikias et al, 2015) ώστε να μπορέσουν να εξεταστούν

οι ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες συνέκριναν την κατάσταση μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε την περίοδο 16/11/2023-15/12/2023 και αφού συλλέχθηκαν 50 ερωτηματολόγια από ιδιωτικούς και 52 ερωτηματολόγια από δημόσιους φορείς (σύνολο: 102) η πλατφόρμα έκλεισε και δε δεχόταν επιπλέον απαντήσεις.

Ο πληθυσμός του δείγματος ήταν οι managers δημόσιων και ιδιωτικών μονάδων παροχής υγειονομικής περίθαλψης. Η δειγματοληψία με την οποία επιλέχθηκαν οι ερωτηθέντες ήταν δειγματοληψία μη πιθανότητας με δειγματοληψία προκαθορισμένων ποσοστών. Τα δεδομένα με τη χρήση αυτής της μεθόδου δεν συλλέγονται τυχαία από κάθε στρώμα, αλλά επιλέχθηκε προκειμένου να πραγματοποιηθεί σύγκριση μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα. Έγινε προσπάθεια να συγκεντρωθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων καθώς ο μεγαλύτερος αριθμός δείγματος συνεπάγεται πιο επιτυχή και αξιόπιστα αποτελέσματα και διορθώνει την μη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

#### **4.7 ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ**

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη κατόπιν σχετικής άδειας από την εκάστοτε διοίκηση του οργανισμού και συνεννόηση μέσω της γραμματείας. Εφόσον προηγήθηκε ενημέρωση του φορέα αλλά και των συμμετεχόντων για τον σκοπό και το στόχο της έρευνας, για την τήρηση της ανωνυμίας, της ελεύθερης συμμετοχής και αποχώρηση τους αν το επιθυμούσαν, τη διαφύλαξη και προστασία των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων της έρευνας. Τα ανωτέρω βήματα ακολουθήθηκαν προκειμένου να τηρηθούν οι κανόνες Ηθικής και Δεοντολογίας.

## Κεφάλαιο 5 Στατιστική Ανάλυση

Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 20. Για τις ανάγκες της περιγραφικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας διερευνήθηκαν στατιστικοί δείκτες περιγραφικής στατιστικής (descriptive statistics) όπως η μέση τιμή (M), τυπική απόκλιση (SD), εκατοστιαία συχνότητα (percentage frequency), αθροιστική εκατοστιαία συχνότητα (cumulative percentage frequency) και οι πίνακες συνάφειας.

Η στατιστική ανάλυση περιλαμβάνει την περιγραφική αποτύπωση του δείγματος, δηλαδή την συνοπτική παρουσίαση του δείγματος, σε συνδυασμό με τον έλεγχο της ορθότητας των τιμών του.

### 5.1 Έλεγχος αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία θεωρείται ότι είναι ένας δείκτης που αποτυπώνει την σταθερότητα των αποτελεσμάτων ενός ερευνητικού εργαλείου στο χρόνο αλλά και σε διαφορετικά δείγματα. Σε ποσοτικές έρευνες μπορεί να εξασφαλιστεί με διάφορους τρόπους. Στην προκειμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε η μέτρηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής ή συνέπειας με τη χρήση του δείκτη Cronbach's alpha (Spector, 1992; Ουζούνη & Νακάκης, 2011; Chalikias et al, 2015; Bryman, 2017). Αποδεκτή εσωτερική συνέπεια ή συνοχή σημαίνει ότι τα επιμέρους στοιχεία μίας κλίμακας δείχνουν να μετράνε την ίδια μεταβλητή και αυτό εκφράζεται με τιμές του δείκτη Cronbach's alpha μεγαλύτερες ή ίσες του 0,7 (Spector, 1992; Ουζούνη & Νακάκης, 2011; Chalikias et al, 2015; Bryman, 2017).

#### 5.1.1 Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε ως προς το βαθμό αξιοπιστίας του με χρήση του αντίστοιχου δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τις μεταβλητές που αφορούν τις στάσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την εφαρμογή των κρίσιμων παραμέτρων επιτυχίας επιχειρηματικών διαδικασιών.

*Πίνακας 4 - Ανάλυση αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου εκτός από τα δημογραφικά*

Cronbach's Alpha	N of Items
0,951	17



Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας (0,951) όπως προκύπτει από τον πίνακα, εκφράζει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα της στατιστικής ανάλυσης να θεωρούνται έγκυρα (Spector, 1992; Ουζούνη & Νακάκης, 2011; Chalikias et al, 2015; Bryman, 2017).

### 5.1.2 Αξιοπιστία των επιμέρους κλιμάκων

Αξιοπιστία των ερωτήσεων της κλίμακας μάναντζμεντ

*Πίνακας 5 - Ανάλυση αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις της κλίμακας μάναντζμεντ*

Cronbach's Alpha	N of Items
0,870	3

Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας (0,870) όπως προκύπτει από τον πίνακα, εκφράζει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα της στατιστικής ανάλυσης να θεωρούνται έγκυρα (Spector, 1992; Ουζούνη & Νακάκης, 2011; Chalikias et al, 2015; Bryman, 2017).

*Πίνακας 6- Inter item correlation matrix κλίμακας Μάναντζμεντ*

	ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1,000	0,772	0,668
ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ		1,000	0,641
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ			1,000

Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μεταβλητές της κλίμακας Μάναντζμεντ συσχετίζονται ισχυρά μεταξύ τους γεγονός που εξηγεί την υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 7 - Ανάλυση αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις της κλίμακας διαδικασίες

Cronbach's Alpha	N of Items
0,878	5

Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας (0,878) όπως προκύπτει στον πίνακα, εκφράζει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα της στατιστικής ανάλυσης να θεωρούνται έγκυρα (Spector, 1992; Ουζούνη & Νακάκης, 2011; Chalikias et al, 2015; Bryman, 2017).

Πίνακας 8- Inter item correlation matrix κλίμακας Διαδικασίες

	ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ Σ ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΕΣ ΣΤΟΝ ΑΣΘΕΝΗ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΛΟΙ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΣΩ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΒΙΩΣΙΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΟΝ ΑΣΘΕΝΗ	1,000	0,516	0,489	0,571	0,528
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		1,000	0,513	0,568	0,521
ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΛΟΙ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΣΩ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			1,000	0,741	0,689
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ				1,000	0,798

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

ΒΙΩΣΙΜΗ  
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

1,000

Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μεταβλητές της κλίμακας διαδικασίες συσχετίζονται ισχυρά μεταξύ τους γεγονός που εξηγεί την υψηλή αξιοπιστία.

*Πίνακας 9 - Αξιοπιστία των ερωτήσεων της κλίμακας διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*

Cronbach's Alpha	N of Items
0,884	5

Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας (0,884) όπως προκύπτει στον πίνακα, εκφράζει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα της στατιστικής ανάλυσης να θεωρούνται έγκυρα (Spector, 1992; Ουζούνη & Νακάκης, 2011).

*Πίνακας 10 - Inter item correlation matrix κλίμακας Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*

	ΑΞΙΟΠΟΙΕΙ ΤΑΙ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝ ΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟ Υ	ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙ Α ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΑΙ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚ ΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ Σ ΔΙΑΚΑΤΕΧΕ ΤΑΙ ΑΠΟ ΚΟΙΝΑ ΜΟΤΙΒΑ, ΝΟΗΜΑΤΑ, ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΥΣ	ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΧΕΙΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚ ΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙ ΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ
ΑΞΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	1,000	0,576	0,662	0,591	0,557
ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΑΙ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		1,000	0,665	0,481	0,448
Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΔΙΑΚΑΤΕΧΕΤΑΙ ΑΠΟ ΚΟΙΝΑ ΜΟΤΙΒΑ, ΝΟΗΜΑΤΑ, ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΥΣ			1,000	0,701	0,595

ΑΞΙΟΠΟΙΕΙ ΤΑΙ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝ ΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟ Υ	ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙ Α ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΑΙ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚ ΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ Σ ΔΙΑΚΑΤΕΧΕ ΤΑΙ ΑΠΟ ΚΟΙΝΑ ΜΟΤΙΒΑ, ΝΟΗΜΑΤΑ, ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΥΣ	ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΧΕΙΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚ ΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙ ΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ
ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΧΕΙΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚ ΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			1,000	0,781
ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚ ΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ				1,000

Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μεταβλητές της κλίμακας διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζονται ισχυρά μεταξύ τους γεγονός που εξηγεί την υψηλή αξιοπιστία.

*Πίνακας 11 - Αξιοπιστία των ερωτήσεων της κλίμακας τεχνολογία*

Cronbach's Alpha	N of Items
0,886	4

Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας (0,886) όπως προκύπτει στον πίνακα, εκφράζει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα της στατιστικής ανάλυσης να θεωρούνται έγκυρα (Spector, 1992; Ουζούνη & Νακάκης, 2011; Chalikias et al, 2015; Bryman, 2017)

*Πίνακας 12 - Intra item correlation matrix κλίμακας Τεχνολογία*

ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙ ΣΗ ΚΑΘΕ	ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΙΝΑΙ	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥ ΝΤΑΙ	Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
-----------------------	-------------------------	----------------------	-----------------

	ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤ ΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜ ΈΝΕΣ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗ ΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙ ΟΙΕΙ ΕΝΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙ ΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ ΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ
ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΚΑΘΕ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	1,000	0,663	0,729	0,579
ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜ ΈΝΕΣ		1,000	0,727	0,641
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤ ΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			1,000	0,637
Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΙΕΙ ΕΝΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩ Ν ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ				1,000

Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι μεταβλητές της κλίμακας τεχνολογία συσχετίζονται ισχυρά μεταξύ τους γεγονός που εξηγεί την υψηλή αξιοπιστία.

## 5.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση - Περιγραφή του Δείγματος

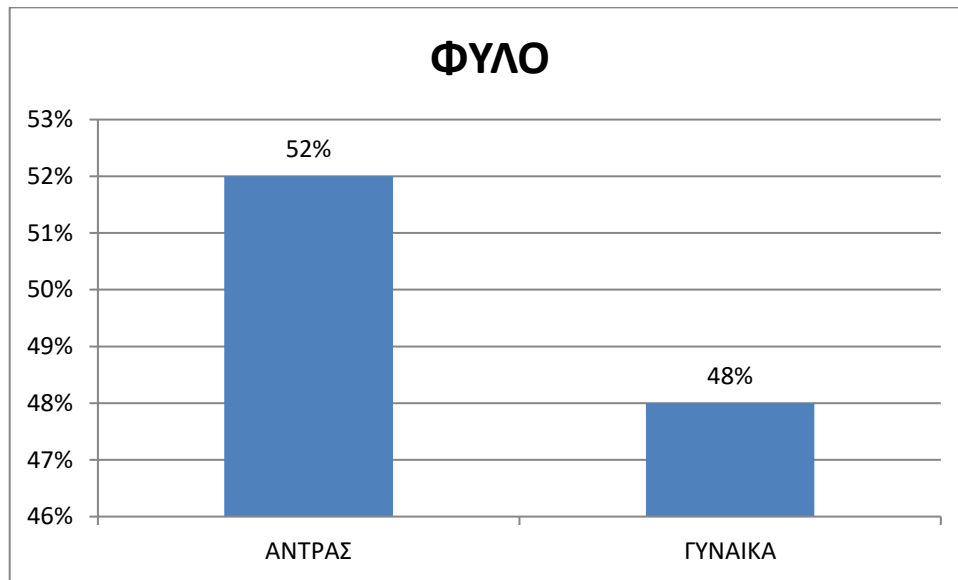
Ακολουθεί η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.

*Πίνακας 13 - Φύλο συμμετεχόντων*

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
-----------	---------

ΑΝΤΡΑΣ	53	52,0
ΓΥΝΑΙΚΑ	49	48,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 52% των συμμετεχόντων είναι άντρες και το 48% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες.

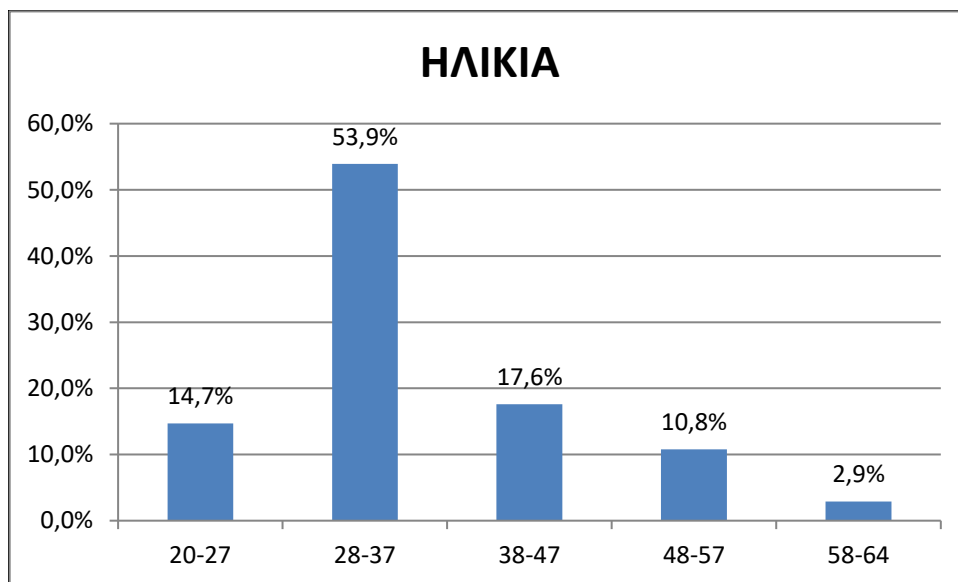


*Διάγραμμα 1 - Φύλο συμμετεχόντων*

*Πίνακας 3 - Ηλικία συμμετεχόντων*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
20-27	15	14,7	14,7
28-37	55	53,9	68,6
38-47	18	17,6	86,3
48-57	11	10,8	97,1
58-64	3	2,9	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 14,7% των συμμετεχόντων είναι 20-27 ετών, το 53,9% των συμμετεχόντων είναι 28-37 ετών, το 17,6% των συμμετεχόντων είναι 38-47 ετών, το 10,8% των συμμετεχόντων είναι 48-57 ετών και το 2,9% των συμμετεχόντων είναι 58-64 ετών.

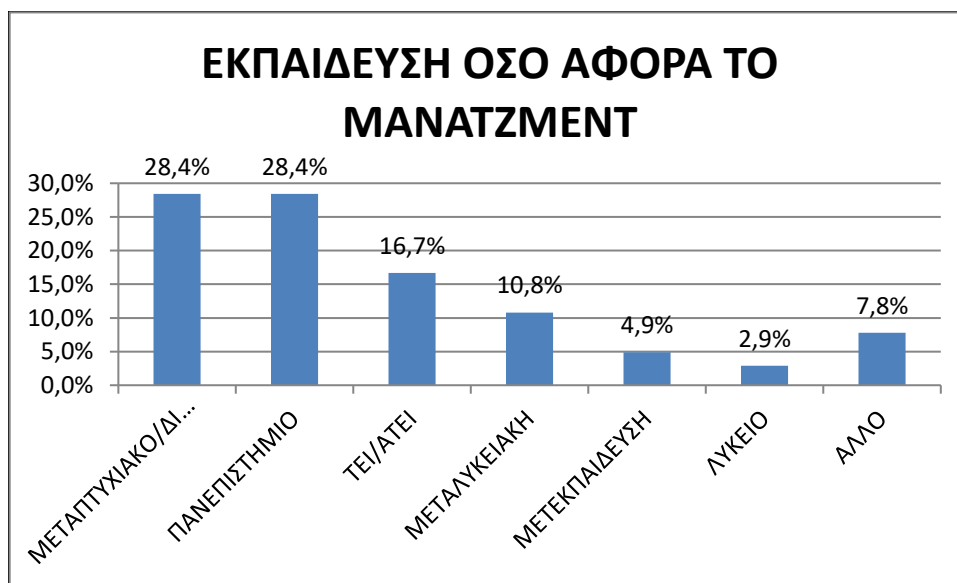


*Διάγραμμα 2 - Ηλικία συμμετεχόντων*

Πίνακας 15 - Εκπαίδευση συμμετεχόντων όσο αφορά το μάνατζμεντ

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	29	28,4
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	29	28,4
ΤΕΙ/ΑΤΕΙ	17	16,7
ΜΕΤΑΛΥΚΕΙΑΚΗ	11	10,8
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	5	4,9
ΛΥΚΕΙΟ	3	2,9
ΑΛΛΟ	8	7,8
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 28,4% των συμμετεχόντων έχει μεταπτυχιακό/ διδακτορικό στην εκπαίδευση όσο αφορά το μάνατζμεντ, το 28,4% των συμμετεχόντων έχει ολοκληρώσει πανεπιστήμιο στην εκπαίδευση όσο αφορά το μάνατζμεντ, το 16,7% των συμμετεχόντων έχει ολοκληρώσει ΤΕΙ/ΑΤΕΙ στην εκπαίδευση όσο αφορά το μάνατζμεντ, το 10,8% των συμμετεχόντων έχει μεταλυκειακή εκπαίδευση όσο αφορά το μάνατζμεντ, το 4,9% των συμμετεχόντων έχει μετεκπαίδευση όσο αφορά το μάνατζμεντ, το 2,9% των συμμετεχόντων έχει ολοκληρώσει λύκειο όσο αφορά το μάνατζμεντ και το 7,8% των συμμετεχόντων έχει ολοκληρώσει άλλη εκπαίδευση όσο αφορά το μάνατζμεντ (π.χ.. ΙΕΚ).



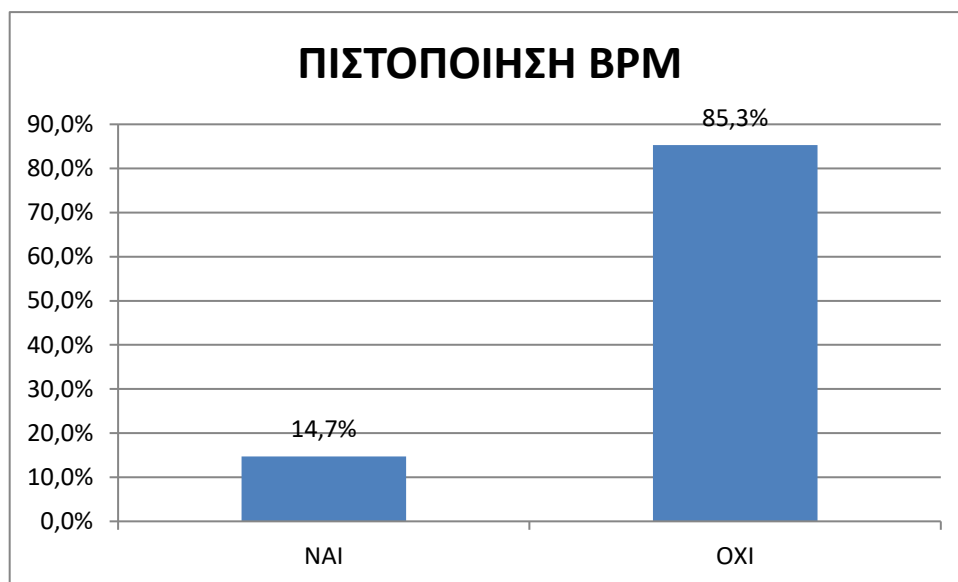
Διάγραμμα 3 - Εκπαίδευση συμμετεχόντων όσο αφορά το μάνατζμεντ



*Πίνακας 16 - Κατανομή συμμετεχόντων ως προς το αν διαθέτουν πιστοποίηση BPM*

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	
ΝΑΙ	15
ΟΧΙ	87
ΣΥΝΟΛΟ	102

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 14,7% των συμμετεχόντων έχει πιστοποίηση BPM, CBPP certification και το 85,3% των συμμετεχόντων δεν έχει πιστοποίηση BPM, CBPP certification.



*Διάγραμμα 4 - Κατανομή συμμετεχόντων ως προς το αν διαθέτουν πιστοποίηση BPM*

*Πίνακας 17 - Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με το είδος του οργανισμού που εργάζονται*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	52	50,98
ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	50	49,02
ΣΥΝΟΛΟ	102	

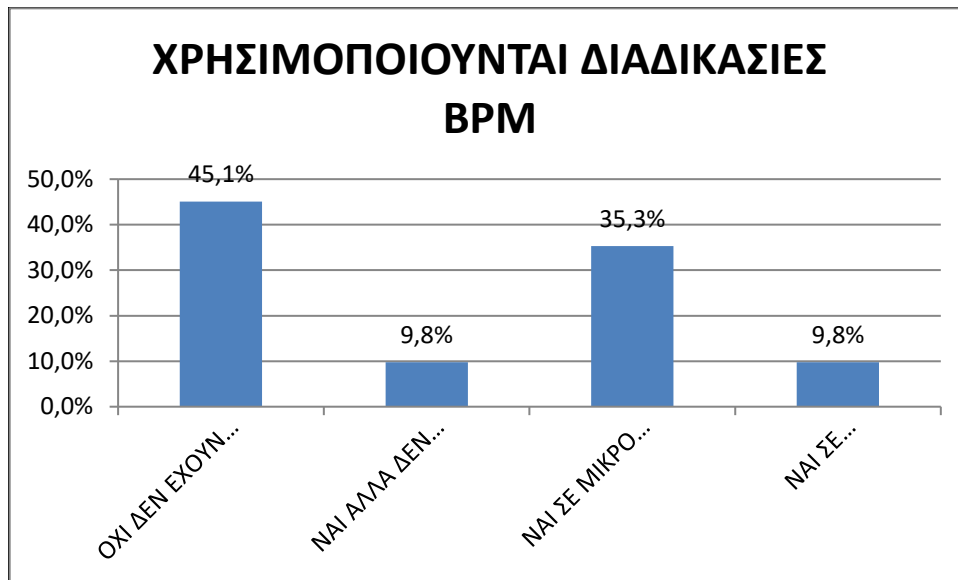
Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι το 50,9% των συμμετεχόντων εργάζεται ως μέλος της διοίκησης σε δημόσιο οργανισμό, ενώ το 49% των συμμετεχόντων εργάζεται ως υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος σε ιδιωτικό οργανισμό.

#### ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ BPM

*Πίνακας 18 - Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με το βαθμό χρήσης διαδικασιών BPM από τον οργανισμό που εργάζονται*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΟΧΙ ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΘΕΙ	46	45,1
ΝΑΙ ΑΛΛΑ ΔΕΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ	10	9,8
ΝΑΙ ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	36	35,3
ΝΑΙ ΣΕ ΕΚΤΕΤΑΜΕΝΟ ΒΑΘΜΟ	10	9,8
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 45,1% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν έχουν ενσωματωθεί διαδικασίες BPM, το 9,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι χρησιμοποιούνται διαδικασίες BPM αλλά δεν χρησιμοποιούνται, το 35,3% των συμμετεχόντων απάντησε ότι χρησιμοποιούνται διαδικασίες BPM σε μικρό βαθμό και το 9,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι χρησιμοποιούνται διαδικασίες BPM σε εκτεταμένο βαθμό.



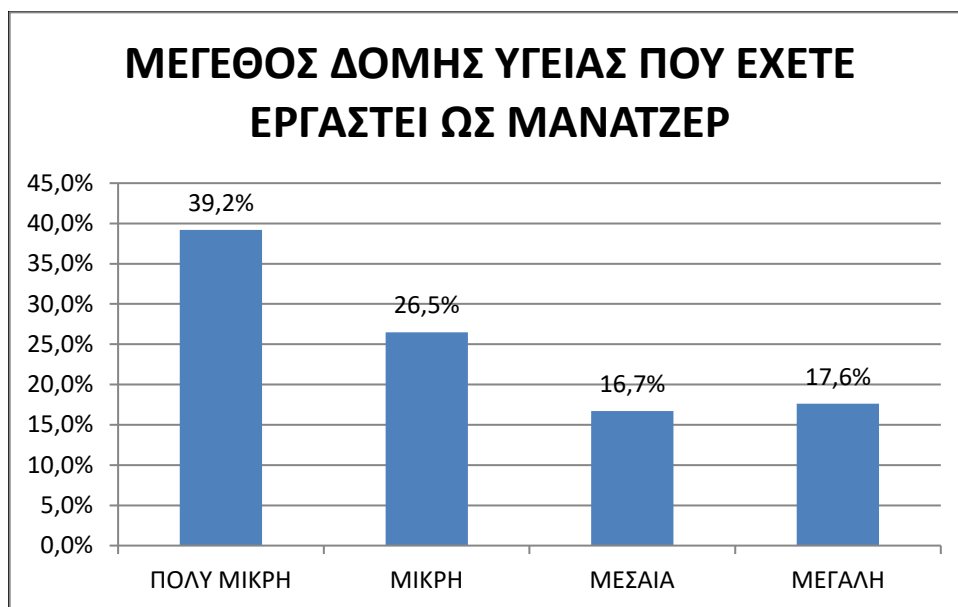
*Διάγραμμα 5 - Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με το βαθμό χρήσης διαδικασιών BPM από τον οργανισμό που εργάζονται*

## ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

*Πίνακας 19 - Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού στον οποίο έχουν εργαστεί ως μάνατζερ*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ	40	39,2	39,2
ΜΙΚΡΟ	27	26,5	65,7
ΜΕΣΑΙΟ	17	16,7	82,4
ΜΕΓΑΛΟ	18	17,6	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 39,2% των συμμετεχόντων έχει εργαστεί ως μάνατζερ σε πολύ μικρό οργανισμό, το 26,5% των συμμετεχόντων έχει εργαστεί ως μάνατζερ σε μικρό οργανισμό, το 16,7% των συμμετεχόντων έχει εργαστεί ως μάνατζερ σε μεσαίο οργανισμό και το 17,6% των συμμετεχόντων έχει εργαστεί ως μάνατζερ σε μεγάλο οργανισμό.



*Διάγραμμα 6 - Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού στον οποίο έχουν εργαστεί ως μάνατζερ*

### 5.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση – αποτύπωση των κλιμάκων

Οι απόψεις που επιχειρήθηκαν να καταγραφούν και να διερευνηθούν μέσω της ανάλυσης των δεδομένων επικεντρώθηκαν στις παραμέτρους και στους επιμέρους στόχους της έρευνας. Η στατιστική ανάλυση αξιοποιεί το σύνολο των 17 ερωτήσεων σχετικά με τις απόψεις των συμμετεχόντων όσον αφορά στην εφαρμογή των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας επιχειρηματικών διαδικασιών στην εταιρεία που εργάζονται ως μάνατζερ.

#### 5.4.1 Κλίμακα Μάνατζμεντ

*Πίνακας 20 - Μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της κλίμακας μάνατζμεντ*

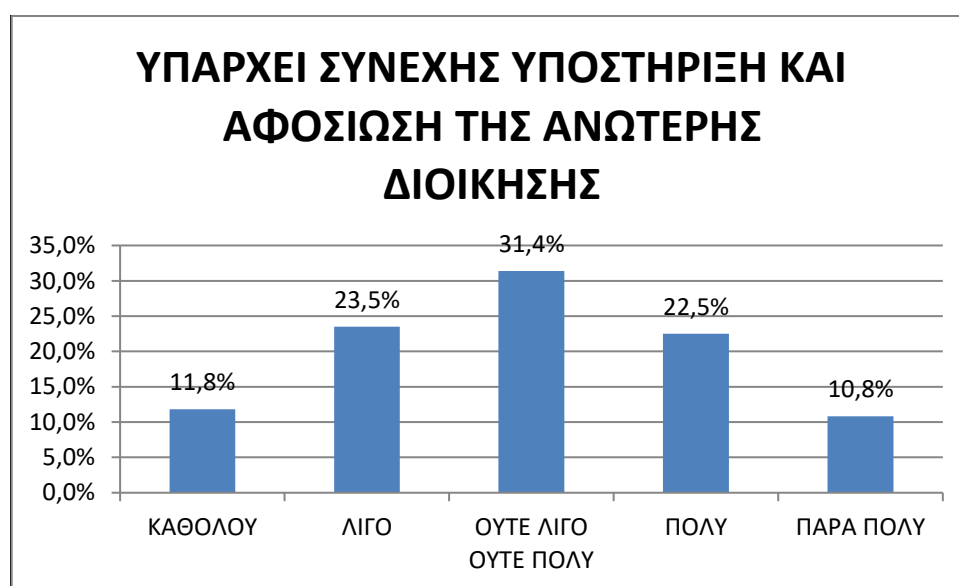
	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ
ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	2,9706
ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	2,9118
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (ΟΤΑΝ ΣΥΜΒΑΙΝΟΥΝ ΕΚΤΕΤΑΜΕΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ)	3,0000

Ακολουθούν αναλυτικά τα αποτελέσματα για τις επιμέρους ερωτήσεις της κλίμακας

**Πίνακας 21 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει συνεχής υποστήριξη και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	12	11,8	11,8
ΛΙΓΟ	24	23,5	35,3
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	32	31,4	66,7
ΠΟΛΥ	23	22,5	89,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	11	10,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 11,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν υπάρχει καθόλου συνεχής υποστήριξη και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης, το 23,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει λίγο συνεχής υποστήριξη και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης, το 31,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ούτε λίγο ούτε πολύ υπάρχει συνεχής υποστήριξη και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης, το 22,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει πολύ συνεχής υποστήριξη και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης και το 10,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει πάρα πολύ συνεχής υποστήριξη και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης.

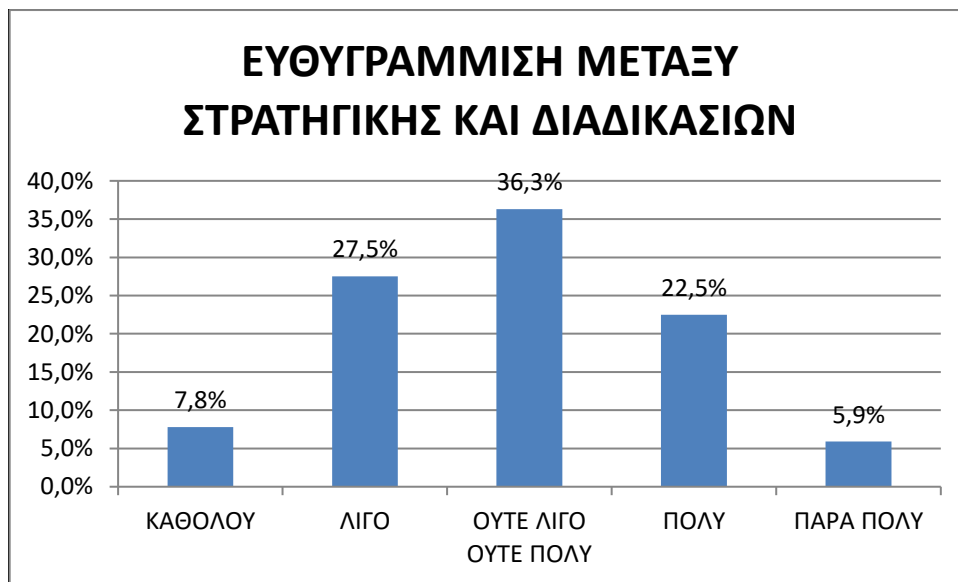


**Διάγραμμα 7 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει συνεχής υποστήριξη και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης**

*Πίνακας 22 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και διαδικασιών*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	8	7,8	7,8
ΛΙΓΟ	28	27,5	35,3
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	37	36,3	71,6
ΠΟΛΥ	23	22,5	94,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	5,9	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 7,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν υπάρχει καθόλου ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και διαδικασιών, το 27,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει λίγο ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και διαδικασιών, το 36,3% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ούτε λίγο ούτε πολύ υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και διαδικασιών, το 22,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει πολύ ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και διαδικασιών και το 5,9% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει πάρα πολύ ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και διαδικασιών.

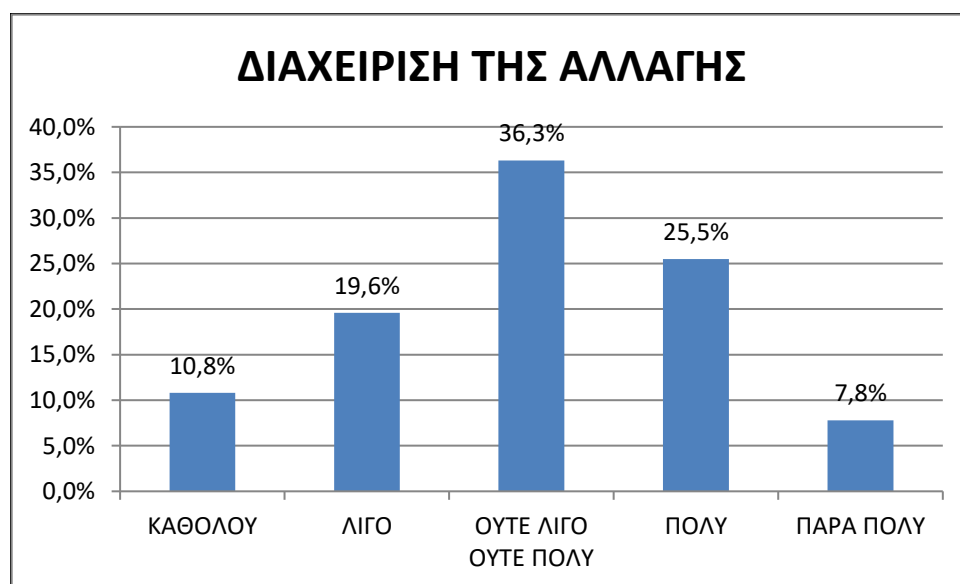


*Διάγραμμα 8 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και διαδικασιών*

**Πίνακας 23 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται διαχείριση της αλλαγής**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	11	10,8	10,8
ΛΙΓΟ	20	19,6	30,4
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	37	36,3	66,7
ΠΟΛΥ	26	25,5	92,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	7,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 10,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται ως μάνατζερ δεν εφαρμόζεται καθόλου διαχείριση της αλλαγής, το 19,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στον οποίο ως μάνατζερ εφαρμόζεται λίγο διαχείριση της αλλαγής, το 36,3% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στον οποίο ως μάνατζερ εφαρμόζεται ούτε λίγο ούτε πολύ διαχείριση της αλλαγής, το 25,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στον οποίο ως μάνατζερ εφαρμόζεται πολύ διαχείριση της αλλαγής και το 7,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στον οποίο ως μάνατζερ εφαρμόζεται πάρα πολύ διαχείριση της αλλαγής.



**Διάγραμμα 9 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται διαχείριση της αλλαγής**

## 5.4.2 Κλίμακα Διαδικασίες

Πίνακας 24 - Μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της κλίμακας διαδικασίες

	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΕΣ ΣΤΟΝ ΑΣΘΕΝΗ	3,2059
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	3,0490
ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΛΑ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΣΩ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	2,7843
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	2,7255
ΒΙΩΣΙΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	2,9118

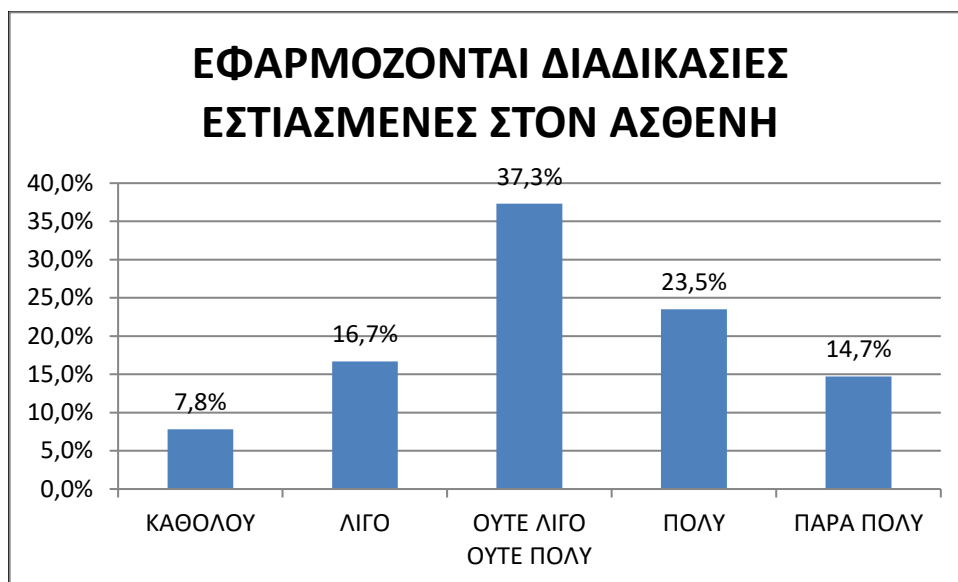
Ακολουθούν αναλυτικά τα αποτελέσματα για τις επιμέρους ερωτήσεις της κλίμακας

Πίνακας 25 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν εφαρμόζονται πελατοκεντρικές διαδικασίες

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	8	7,8	7,8
ΛΙΓΟ	17	16,7	24,5
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	38	37,3	61,8
ΠΟΛΥ	24	23,5	85,3
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	15	14,7	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 7,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν εφαρμόζονται καθόλου διαδικασίες εστιασμένες στον ασθενή, το 16,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι λίγο εφαρμόζονται διαδικασίες εστιασμένες στον ασθενή, το 37,3% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ούτε λίγο ούτε πολύ εφαρμόζονται διαδικασίες εστιασμένες στον ασθενή, το 23,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι εφαρμόζονται πολύ διαδικασίες εστιασμένες στον ασθενή και το 14,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι εφαρμόζονται πάρα πολύ διαδικασίες εστιασμένες στον ασθενή.



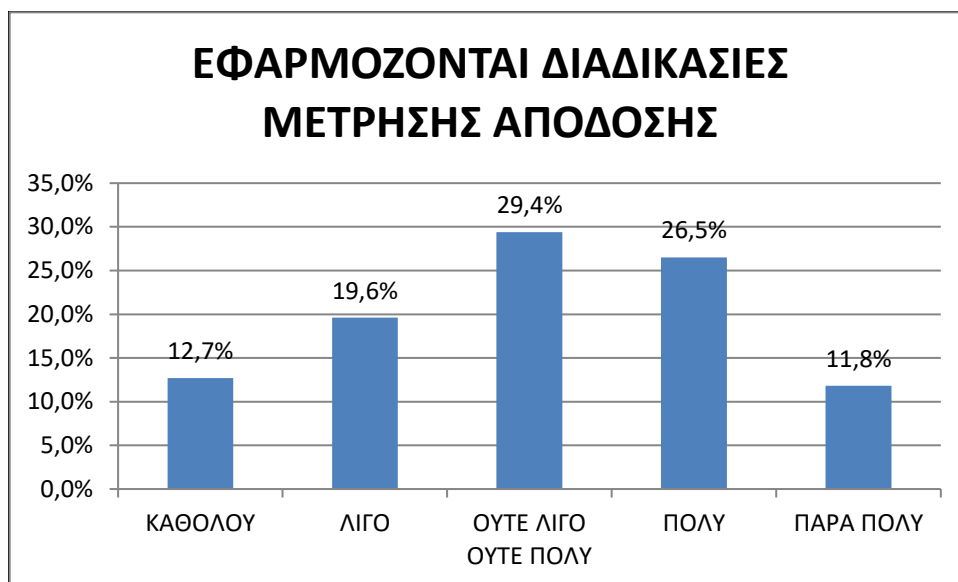


*Διάγραμμα 10 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν εφαρμόζονται διαδικασίες εστιασμένες στον ασθενή*

*Πίνακας 26 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν εφαρμόζονται διαδικασίες μέτρησης απόδοσης*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	13	12,7	12,7
ΛΙΓΟ	20	19,6	32,4
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	30	29,4	61,8
ΠΟΛΥ	27	26,5	88,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	12	11,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 12,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν εφαρμόζονται καθόλου διαδικασίες μέτρησης απόδοσης, το 19,6% των συμμετεχόντων απάντησε ότι εφαρμόζονται λίγο διαδικασίες μέτρησης απόδοσης, το 29,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι εφαρμόζονται ούτε λίγο ούτε πολύ διαδικασίες μέτρησης απόδοσης, το 26,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι εφαρμόζονται πολύ διαδικασίες μέτρησης απόδοσης και το 11,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι εφαρμόζονται πάρα πολύ διαδικασίες μέτρησης απόδοσης.



Διάγραμμα 11 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν εφαρμόζονται διαδικασίες μέτρησης απόδοσης

Πίνακας 27 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν αντιλαμβάνονται όλοι οι υπάλληλοι την αξία και τα οφέλη της διαχείρισης μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	13	12,7	12,7
ΛΙΓΟ	32	31,4	44,1
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	27	26,5	70,6
ΠΟΛΥ	24	23,5	94,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	5,9	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 12,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι όλοι οι υπάλληλοι δεν αντιλαμβάνονται *καθόλου* την αξία και τα οφέλη της διαχείρισης μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών, το 31,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι όλοι οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται *λίγο* την αξία και τα οφέλη της διαχείρισης μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών, το 26,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι όλοι οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται *ούτε λίγο ούτε πολύ* την αξία και τα οφέλη της διαχείρισης μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών, το 23,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι όλοι οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται *πολύ* την αξία και τα οφέλη της διαχείρισης μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών και το 5,9% των συμμετεχόντων απάντησε ότι όλοι οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται *πέρα πολύ* την αξία και τα οφέλη της διαχείρισης μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών.



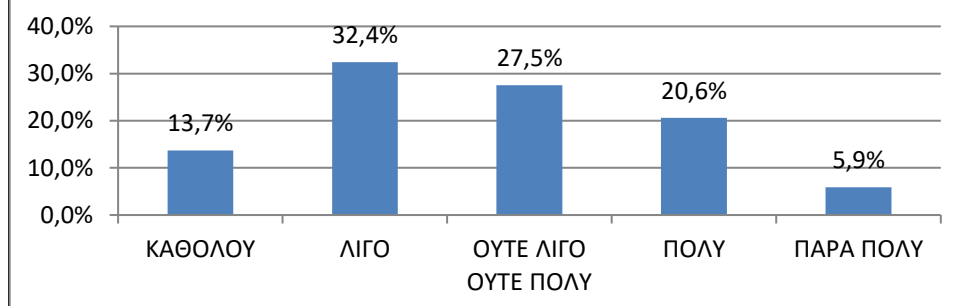
Διάγραμμα 12 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν αντιλαμβάνονται όλοι οι υπάλληλοι την αξία και τα οφέλη της διαχείρισης μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών

Πίνακας 28 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν χρησιμοποιείται κατάλληλα δομημένη μεθοδολογία για εφαρμογή συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	14	13,7	13,7
ΛΙΓΟ	33	32,4	46,1
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	28	27,5	73,5
ΠΟΛΥ	21	20,6	94,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	5,9	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 13,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν χρησιμοποιείται **καθόλου** κατάλληλα δομημένη μεθοδολογία, το 32,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι χρησιμοποιείται **λίγο** κατάλληλα δομημένη μεθοδολογία, το 27,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι **ούτε λίγο ούτε πολύ**, το 20,6% των συμμετεχόντων και το 5,9% των συμμετεχόντων απάντησε ότι χρησιμοποιείται **πάρα πολύ** κατάλληλα δομημένη μεθοδολογία για εφαρμογή συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών.

**ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ  
ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ...**



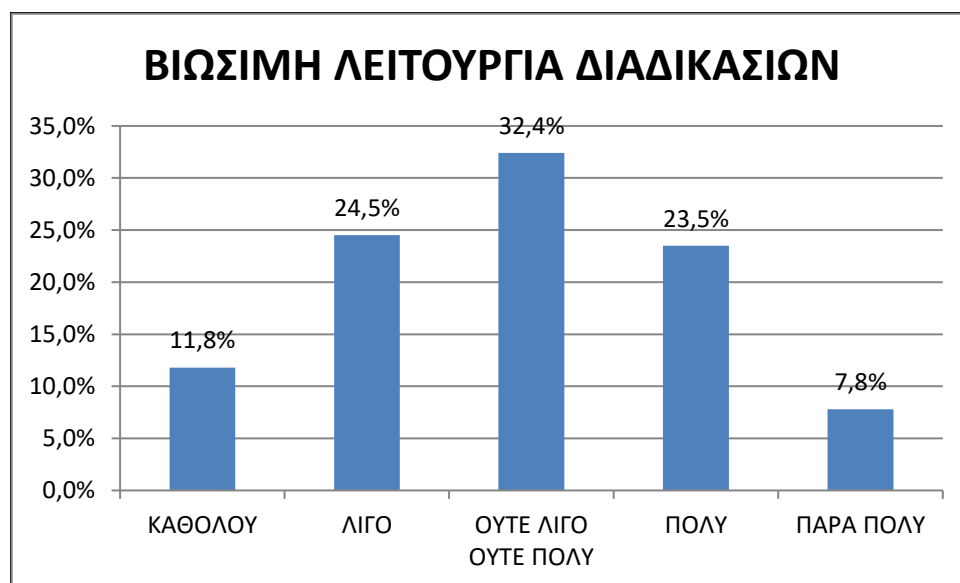
*Διάγραμμα 13 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν χρησιμοποιείται κατάλληλα δομημένη μεθοδολογία για εφαρμογή συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών*

*Πίνακας 29- Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται βιώσιμη λειτουργία διαδικασιών*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	12	11,8	11,8
ΛΙΓΟ	25	24,5	36,3
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	33	32,4	68,6
ΠΟΛΥ	24	23,5	92,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	7,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 11,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στο οποίο εργάζονται ως μάνατζερ δεν εφαρμόζεται καθόλου βιώσιμη λειτουργία διαδικασιών, το 24,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στο οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται λίγο βιώσιμη λειτουργία διαδικασιών, το 32,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι απάντησε ότι στον οργανισμό στο οποίο εργάζονται ως μάνατζερ ούτε λίγο ούτε πολύ εφαρμόζεται βιώσιμη λειτουργία διαδικασιών, το 23,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι απάντησε ότι στον οργανισμό στο οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται πολύ βιώσιμη λειτουργία διαδικασιών και το 7,8% των

συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στο οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται πάρα πολύ βιώσιμη λειτουργία διαδικασιών.



Διάγραμμα 14 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν απάντησε αν στον οργανισμό στο οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται βιώσιμη λειτουργία διαδικασιών

### 5.4.3 Κλίμακα Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Πίνακας 30- Μέση τιμή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της κλίμακας διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

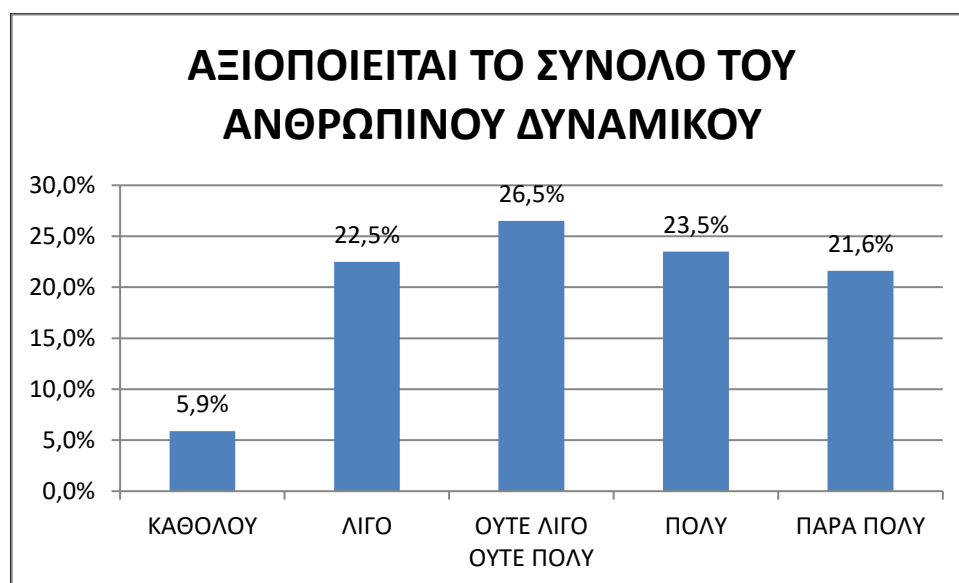
	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ
ΑΞΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	3,3235
ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3,2745
Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΔΙΑΚΑΤΕΧΕΤΑΙ ΑΠΟ ΚΟΙΝΑ ΜΟΤΙΒΑ, ΝΟΗΜΑΤΑ, ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΥΣ (ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)	3,1569
ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΧΕΙΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	2,8039
ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ (EMPOWERMENT) ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	2,6765

Ακολουθούν αναλυτικά τα αποτελέσματα για τις επιμέρους ερωτήσεις της κλίμακας.

**Πίνακας 4 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ αξιοποιείται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	6	5,9	5,9
ΛΙΓΟ	23	22,5	28,4
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	27	26,5	54,9
ΠΟΛΥ	24	23,5	78,4
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	22	21,6	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 5,9% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ δεν αξιοποιείται *καθόλου* το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, το 22,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ αξιοποιείται *λίγο* το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, το 26,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ *ούτε λίγο ούτε πολύ* αξιοποιείται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, το 23,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ αξιοποιείται *πολύ* το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού και το 21,6% των συμμετεχόντων απάντησε ότι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ αξιοποιείται *πάρα πολύ* το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.

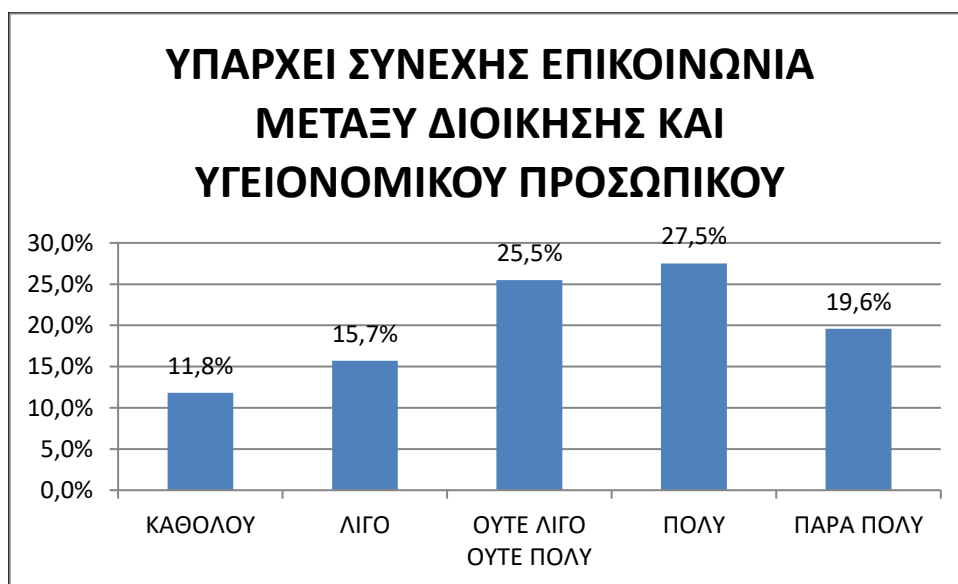


**Διάγραμμα 15 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ αξιοποιείται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού**

*Πίνακας 5 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υγειονομικού προσωπικού*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	12	11,8	11,8
ΛΙΓΟ	16	15,7	27,5
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	26	25,5	52,9
ΠΟΛΥ	28	27,5	80,4
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	20	19,6	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 11,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν υπάρχει **καθόλου** συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υγειονομικού προσωπικού, το 15,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει **λίγο** συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υγειονομικού προσωπικού, το 25,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι **ούτε λίγο ούτε πολύ** υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υγειονομικού προσωπικού, το 27,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει **πολύ** συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υγειονομικού προσωπικού και το 19,6% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει **πάρα πολύ** συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υγειονομικού προσωπικού.

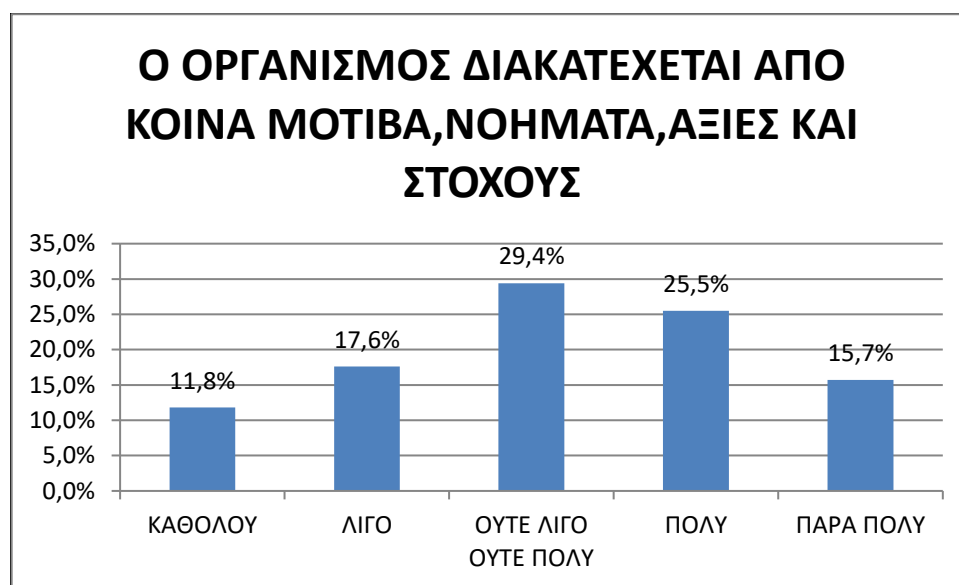


*Διάγραμμα 16 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης, προϊσταμένων και υπαλλήλων*

**Πίνακας 6 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ διακατέχεται από κοινά μοτίβα, νοήματα, αξίες και στόχους**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	12	11,8	11,8
ΛΙΓΟ	18	17,6	29,4
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	30	29,4	58,8
ΠΟΛΥ	26	25,5	84,3
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	16	15,7	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 11,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο οργανισμός *καθόλου* δεν διακατέχεται από κοινά μοτίβα, νοήματα, αξίες και στόχους, το 17,6% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο οργανισμός διακατέχεται *λίγο* από κοινά μοτίβα, νοήματα, αξίες και στόχους, το 29,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο οργανισμός *ούτε λίγο ούτε πολύ* διακατέχεται από κοινά μοτίβα, νοήματα, αξίες και στόχους, το 25,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο οργανισμός διακατέχεται *πολύ* από κοινά μοτίβα, νοήματα, αξίες και στόχους και το 15,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο οργανισμός *πάρα πολύ* διακατέχεται από κοινά μοτίβα, νοήματα, αξίες και στόχους.



**Διάγραμμα 17 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν ο οργανισμός ο οποίος εργάζονται ως μάνατζερ διακατέχεται από κοινά μοτίβα, νοήματα, αξίες και στόχους**



**Πίνακας 7 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οργανισμός ο οποίος εργάζεται ως μάντζερ παρέχεται εκπαίδευση και γίνεται αξιολόγηση όσων χειρίζονται συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	15	14,7	14,7
ΛΙΓΟ	33	32,4	47,1
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	24	23,5	70,6
ΠΟΛΥ	17	16,7	87,3
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	13	12,7	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 14,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν παρέχεται **καθόλου** εκπαίδευση ούτε γίνεται αξιολόγηση όσων χειρίζονται συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών, το 32,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι παρέχεται **λίγο** εκπαίδευση και γίνεται **λίγο** αξιολόγηση όσων χειρίζονται συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών, το 23,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι **ούτε λίγο ούτε πολύ** παρέχεται εκπαίδευση και γίνεται αξιολόγηση όσων χειρίζονται συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών, το 16,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι παρέχεται **πολύ** εκπαίδευση και γίνεται **πολύ** αξιολόγηση όσων χειρίζονται συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών και το 12,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι γίνεται **πάρα πολύ** εκπαίδευση και γίνεται **πάρα πολύ** αξιολόγηση όσων χειρίζονται συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών.



*Διάγραμμα 18 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οργανισμός ο οποίος εργάζεται ως μάνατζερ παρέχεται εκπαίδευση και γίνεται αξιολόγηση όσων χειρίζονται συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών*

*Πίνακας 8 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν παρέχονται ειδικοί πόροι στα τμήματα που εκτελούν επιχειρηματικές διεργασίες*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	17	16,7	16,7
ΛΙΓΟ	28	27,5	44,1
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	33	32,4	76,5
ΠΟΛΥ	19	18,6	95,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	4,9	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 16,7% απάντησε ότι δεν παρέχονται *καθόλου* ειδικοί πόροι στα τμήματα που εκτελούν επιχειρηματικές διεργασίες, το 27,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι παρέχονται *λίγο* ειδικοί πόροι στα τμήματα που εκτελούν επιχειρηματικές διεργασίες, το 32,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι *ούτε λίγο ούτε πολύ* παρέχονται ειδικοί πόροι στα τμήματα που εκτελούν επιχειρηματικές διεργασίες, το 18,6% των συμμετεχόντων απάντησε ότι παρέχονται ειδικοί πόροι, *πολύ*, στα τμήματα που εκτελούν επιχειρηματικές διεργασίες και το 4,9% των συμμετεχόντων απάντησε ότι παρέχονται *πάρα πολύ* ειδικοί πόροι στα τμήματα που εκτελούν επιχειρηματικές διεργασίες.



*Διάγραμμα 19 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν παρέχονται ειδικοί πόροι στα τμήματα που εκτελούν επιχειρηματικές διεργασίες*

#### 5.4.4 Κλίμακα Τεχνολογία

*Πίνακας 9 - Μέση τιμή και τοπική απόκλιση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις της κλίμακας τεχνολογία*

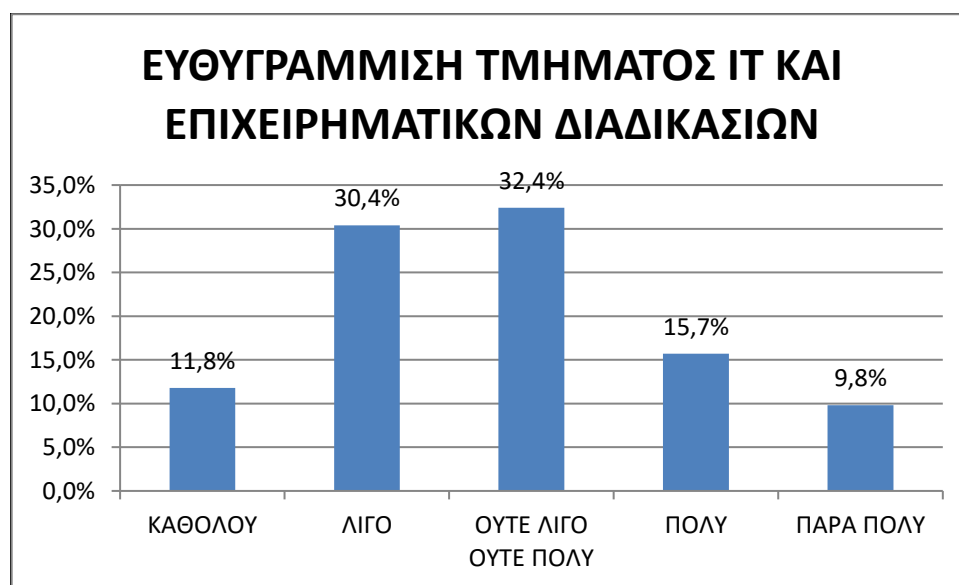
	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ
ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ (ΣΥΜΠΝΟΙΑ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ)	2,8137
ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ	2,7059
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	2,8039
Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΣΙ ΕΝΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ	2,8824

Ακολουθούν αναλυτικά τα αποτελέσματα για τις επιμέρους ερωτήσεις της κλίμακας.

**Πίνακας 10 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οργανισμός ο οποίος εργάζεται ως μάνατζερ εφαρμόζεται ευθυγράμμιση τμήματος IT και επιχειρηματικών διαδικασιών**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	12	11,8	11,8
ΛΙΓΟ	31	30,4	42,2
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	33	32,4	74,5
ΠΟΛΥ	16	15,7	90,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	9,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 11,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν υπάρχει *καθόλου* ευθυγράμμιση τμημάτων και επιχειρηματικών διαδικασιών, το 30,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει *λίγο* ευθυγράμμιση τμημάτων και επιχειρηματικών διαδικασιών, το 32,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι *ούτε λίγο ούτε πολύ* υπάρχει ευθυγράμμιση τμημάτων και επιχειρηματικών διαδικασιών, το 15,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει *πολύ* ευθυγράμμιση τμημάτων και επιχειρηματικών διαδικασιών και το 9,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι υπάρχει *πάρα πολύ* ευθυγράμμιση τμημάτων και επιχειρηματικών διαδικασιών.

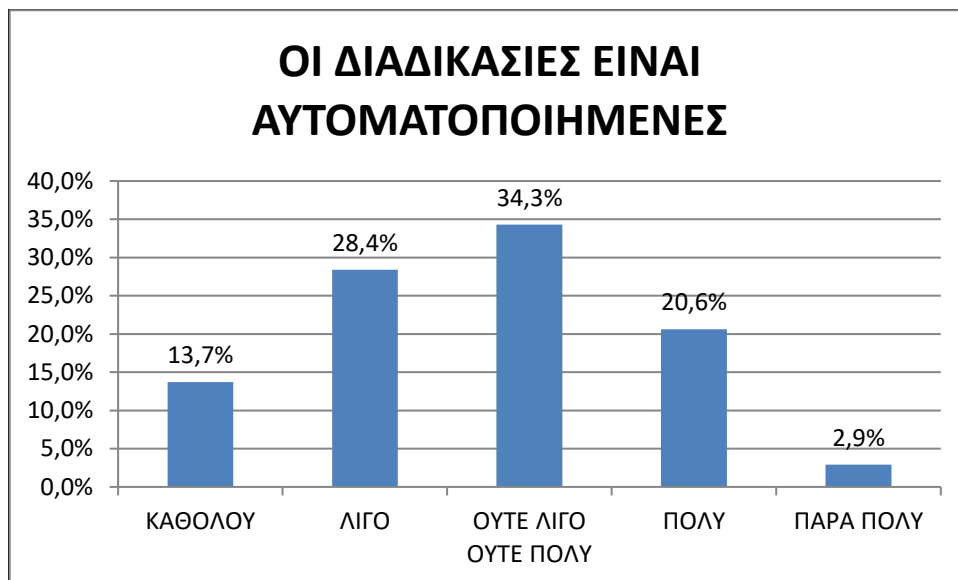


**Διάγραμμα 20 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οργανισμός στον οποίο εργάζονται ως μάνατζερ εφαρμόζεται ευθυγράμμιση τμημάτων και επιχειρηματικών διαδικασιών**

*Πίνακας 11 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οι διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	14	13,7	13,7
ΛΙΓΟ	29	28,4	42,2
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	35	34,3	76,5
ΠΟΛΥ	21	20,6	97,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	2,9	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 13,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι οι διαδικασίες δεν είναι καθόλου αυτοματοποιημένες, το 28,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι οι διαδικασίες είναι λίγο αυτοματοποιημένες, το 34,3% των συμμετεχόντων απάντησε ότι οι διαδικασίες ούτε λίγο ούτε πολύ είναι αυτοματοποιημένες, το 20,6% των συμμετεχόντων απάντησε ότι οι διαδικασίες είναι πολύ αυτοματοποιημένες και το 2,9% των συμμετεχόντων απάντησε ότι οι διαδικασίες είναι πάρα πολύ αυτοματοποιημένες.

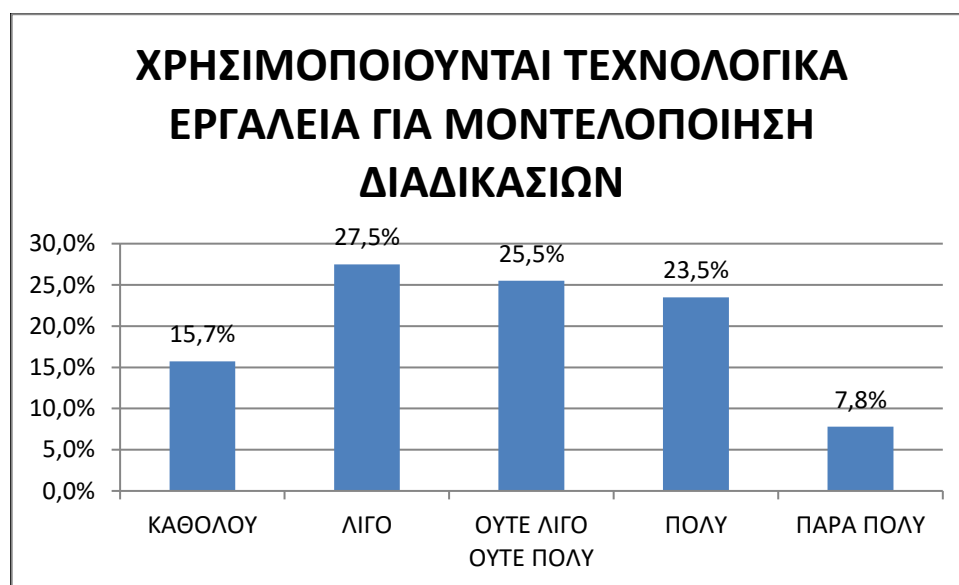


*Διάγραμμα 21 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οι διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες*

*Πίνακας 12 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν χρησιμοποιούνται τεχνολογικά εργαλεία για μοντελοποίηση διαδικασιών*

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	16	15,7	15,7
ΛΙΓΟ	28	27,5	43,1
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	26	25,5	68,6
ΠΟΛΥ	24	23,5	92,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	7,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 15,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν χρησιμοποιούνται καθόλου τεχνολογικά εργαλεία για μοντελοποίηση διαδικασιών, το 27,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι χρησιμοποιούνται λίγο τεχνολογικά εργαλεία για μοντελοποίηση διαδικασιών, το 25,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ούτε λίγο ούτε πολύ χρησιμοποιούνται τεχνολογικά εργαλεία για μοντελοποίηση διαδικασιών, το 23,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι χρησιμοποιούνται πολύ τεχνολογικά εργαλεία για μοντελοποίηση διαδικασιών και το 7,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι χρησιμοποιούνται πάρα πολύ τεχνολογικά εργαλεία για μοντελοποίηση διαδικασιών.

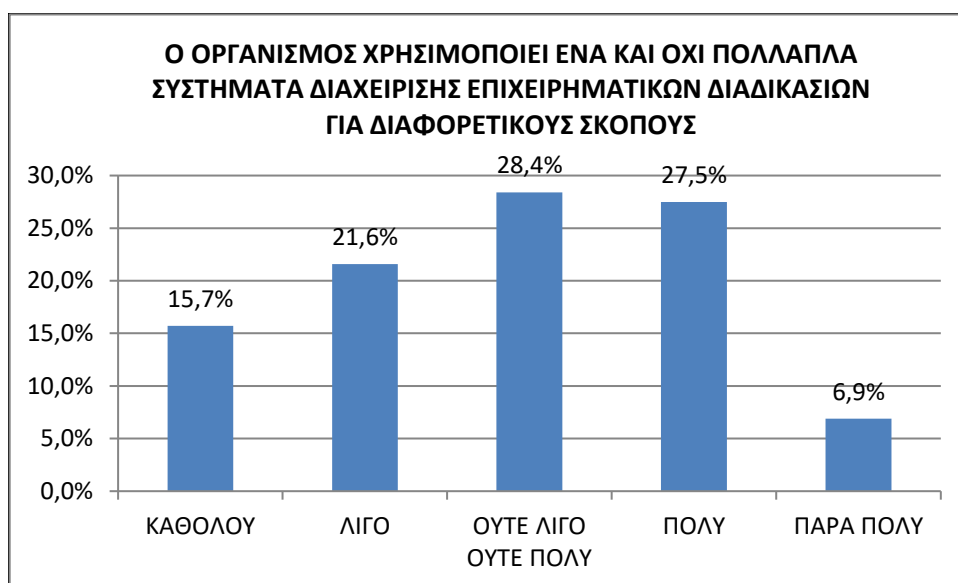


*Διάγραμμα 22 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν χρησιμοποιούνται τεχνολογικά εργαλεία για μοντελοποίηση διαδικασιών*

**Πίνακας 13 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί ένα και όχι πολλαπλά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για διαφορετικούς σκοπούς**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	16	15,7	15,7
ΛΙΓΟ	22	21,6	37,3
ΟΥΤΕ ΛΙΓΟ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ	29	28,4	65,7
ΠΟΛΥ	28	27,5	93,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	6,9	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	102	100,0	

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 15,7% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο οργανισμός δεν χρησιμοποιεί καθόλου ένα και όχι πολλαπλά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για διαφορετικούς σκοπούς, το 21,6% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί λίγο, ένα και όχι πολλαπλά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για διαφορετικούς σκοπούς, το 28,4% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ούτε λίγο ούτε πολύ ο οργανισμός χρησιμοποιεί ένα και όχι πολλαπλά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για διαφορετικούς σκοπούς, το 27,5% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί πολύ, ένα και όχι πολλαπλά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για διαφορετικούς σκοπούς και το 6,9% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί πάρα πολύ, ένα και όχι πολλαπλά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για διαφορετικούς σκοπούς.



**Διάγραμμα 23 - Απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί ένα και όχι πολλαπλά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για διαφορετικούς σκοπούς**

## Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Management – BPM) εστιάζει στην ανάλυση, τη βελτίωση και τον έλεγχο των διαδικασιών (Elzinga et al., 1995), δίνει έμφαση στη μετάβαση από την απλή διαχείριση των λειτουργιών μίας επιχείρησης σε οργανωτικές δομές που είναι προσανατολισμένες στις διαδικασίες που αυτή τηρεί για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών (Hammer and Champy, 1993), στη σύνδεση μεταξύ των δομών που τηρούν τις διαδικασίες αυτές και το προσωπικό ή άλλα συστήματα διαχείρισης (DeToro & McCabe, 1997). Στη BPM περιλαμβάνονται υπάλληλοι πελάτες και συνεργάτες εντός και πέρα από τα όρια της επιχείρησης (Swenson & von Rosing, 2015).

Σε αντίθεση με το παρελθόν, στόχοι της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, δηλαδή η βελτίωση των υπηρεσιών, και η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της, δηλαδή των πολιτών. Ως αποτέλεσμα ολοένα και περισσότερο υιοθετούνται μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν στον ιδιωτικό τομέα, με διαφορετικό στόχο βέβαια, την αύξηση του κέρδους. Η αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών του κράτους, έχει αποδειχθεί ότι όχι μόνο μειώνει το κόστος, αλλά βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών, αξιοποιεί καλύτερα τους πόρους, και κυρίως τα συστήματα πληροφόρησης και τηλεπικοινωνιών. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει ότι τα βήματα του δημοσίου τομέα στον συγκεκριμένο τομέα είναι να μην δειλά, αλλά ενθαρρυντικά και κινούνται παράλληλα με την πρόοδο της τεχνολογίας και του αποτελεσματικότερου μάνατζμεντ. Περισσότερο φαίνεται να έχουν ενσωματωθεί με επιτυχία BPM διεργασίες σε δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα, κυρίως πανεπιστήμια (Gabryelczyk & Jurczuk, 2016).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάστηκαν οι απόψεις 102 ατόμων που ασκούν καθήκοντα manager (διοικητών, υποδιοικητών, διευθυντών και υποδιευθυντών) για το βαθμό ενσωμάτωσης BPM στους οργανισμούς που εργάζονταν. Το δείγμα ήταν σχετικά ισομοιρασμένο μεταξύ αντρών (n=53, 52,0%) και γυναικών (n=49, 48,0%) αλλά και μεταξύ ιδιωτικών (n=48, 49,1%) και δημοσίων (n=52, 50,9%) οργανισμών. Οι περισσότεροι μάνατζερ ήταν σε παραγωγική ηλικία έως 47 ετών (n=88, 86,3%), ανώτερης εκπαίδευσης όσο αφορά το μάνατζμεντ (n=75, 73,5%) εκ των οποίων όμως ελάχιστοι (14,7%) έχουν κάποια πιστοποίηση BPM. Οι περισσότεροι οργανισμοί στους οποίους εργάζονταν ήταν μικρού μεγέθους (έως 50 εργαζόμενοι) (n=67, 65,7%) και δεν έχουν ενσωματωθεί ή έχουν ενσωματωθεί αλλά δε χρησιμοποιούνται διαδικασίες BPM (n=56, 54,9%)



Τα περιγραφικά ευρήματα της παρούσας διπλωματικής δεν ευθυγραμμίζονται απόλυτα με τη διεθνή βιβλιογραφία. Η πρώτη ερευνητική υπόθεση ότι οι ιδιωτικοί οργανισμοί εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό BPM από ότι δημόσιες, επιβεβαιώθηκε εν μέρει από τα περιγραφικά αποτελέσματα του δείγματος καθώς βρέθηκε ότι οι ιδιωτικοί οργανισμοί υγείας υπερτερούν έναντι των δημοσίων σε χρήση των συστημάτων που μελετάμε. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με τη διεθνή βιβλιογραφία αφού στην έρευνα του (M. Helfert 2014) φαίνεται ότι ο τομέας υγείας της Ιρλανδίας χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εφαρμογή συστημάτων BPM στις ιδιωτικές δομές. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και αρκετές άλλες έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας, οι οποίες έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής. Αναφορικά με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση ότι δηλαδή οι μεγάλοι σε μέγεθος οργανισμοί εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό επιχειρηματικές διαδικασίες BPM και ακολουθούν κατά σειρά οι μεσαίοι, οι μικροί και οι πολύ μικροί οργανισμοί, τα ευρήματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης δείχνουν ότι ούτε αυτή είναι σε συμφωνία με τη διεθνή βιβλιογραφία (G. Souza Assis et al. 2018; κ.ά.).

Ως προς το βαθμό εφαρμογής των κρίσιμων παραμέτρων επιτυχίας των BPM στις υπό μελέτη δημόσιες μονάδες υγείας η διπλωματική ανέδειξε ότι ως επί το πλείστον είναι χαμηλός. Αυτό έρχεται σε συμφωνία με την έρευνα των A. De Ramón Fernández et al. 2019, που έδειξε ότι η διοίκηση των νοσοκομείων εστιάζει πολύ λιγότερο στις διαδικασίες και περισσότερο σε λειτουργικά θέματα. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και αρκετές άλλες έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Επιπλέον από την συγκεκριμένη διπλωματική αναδείχθηκε ότι ο βαθμός εφαρμογής των κρίσιμων παραμέτρων στις ιδιωτικές δομές υγείας είναι ικανοποιητικός και μεγαλύτερος από ότι στις αντίστοιχες δημόσιες δομές υγείας, κάτι που συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό με την έρευνα του M. Helfert, 2014, καθώς και με άλλες έρευνες που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

## **ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στους περιορισμούς της έρευνας συγκαταλέγεται το ότι το είδος της δειγματοληψίας ήταν μη πιθανότητας και έτσι όλοι οι οργανισμοί υγείας που εξετάστηκαν ήταν κυρίως πολύ μικρές ή μικρές δομές παροχής υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Αυτό περιορίζει την γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας καθώς το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού.

Επίσης, κατά την αποστολή του ερωτηματολογίου στους ερωτηθέντες, διαπιστώθηκε ότι πολλοί είχαν απορίες σχετικά με τη φύση των BPMs αλλά και τι θεωρείται BPM εν γένει. Υπήρχε η γενική παρερμηνεία η οποία βρίθει παντού στη βιβλιογραφία ότι μία η BPM ταυτίζεται με ένα κεντρικό λογισμικό που διαχειρίζεται το σύνολο των διεργασιών ενός οργανισμού όπως είναι τα συστήματα Διαχείρισης Πελατών (Customer Relationship Management Systems - CRM Systems) (Gabryelczyk & Jurczuk, 2016), για αυτό και πιθανότατα ένα μέρος των υπόλοιπων ερωτηθέντων που δε ζήτησαν διευκρινίσεις, ίσως να έδωσαν εσφαλμένες απαντήσεις.

## **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Η συγκεκριμένη έρευνα, παρά τις όποιες αδυναμίες, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μελλοντικές έρευνες αντίστοιχης θεματολογίας και ενδιαφέροντος στην Ελλάδα, αφού από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δε βρέθηκαν αρκετές αντίστοιχες μελέτες. Θα ήταν επίσης χρήσιμο να πραγματοποιηθεί η ίδια έρευνα σε μεγαλύτερο και αντιπροσωπευτικό δείγμα ώστε να βγουν ασφαλέστερα συμπεράσματα. Τέλος, προτείνεται ανάλογες μελλοντικές έρευνες να συμπεριλαμβάνουν μία διευκρινιστική επεξηγηματική επιστολή των βασικών εννοιών για τη φύση των BPMs αλλά και τι θεωρείται BPM γενικότερα, ώστε να αποφευχθούν οι εσφαλμένες απαντήσεις από τυχόν παρερμηνείες.

Μια επιπρόσθετη πρόταση που ο ερευνητής θεωρεί ότι με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά την λειτουργία των οργανισμών υγείας, είναι η έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού στα συστήματα BPM, καθώς και η ενημέρωσή τους ως προς την χρησιμότητα και τις δυνατότητες που προσφέρουν, ώστε να γνωρίζουν ότι με την ενσωμάτωση των συγκεκριμένων συστημάτων θα μπορούν να εργάζονται με μεγαλύτερη άνεση, ταχύτητα και αποτελεσματικότητα.

Τέλος, οι διοικήσεις των οργανισμών υγείας θα μπορούσαν να ζητήσουν την ανάλογη χρηματοδότηση που θα τους επιτρέψει τόσο να αποκτήσουν συστήματα BPM, όσο και να εκπαιδεύσουν κατάλληλα το προσωπικό, προκειμένου να γνωρίζει επαρκώς πως να τα χρησιμοποιεί. Η χρηματοδότηση στις περιπτώσεις δημοσίων δομών, προκύπτει από το Υπουργείο Υγείας και είτε τον τακτικό προϋπολογισμό, είτε τα προγράμματα Δημοσίων Επενδύσεων. Πιθανή πηγή χρηματοδότησης είναι μερικές φορές και τα Ευρωπαϊκά κονδύλια. Σε περιπτώσεις που αφορούν ιδιωτικούς οργανισμούς, οι μέτοχοι έχουν την ευθύνη της εύρεσης κεφαλαίων.



## Βιβλιογραφία

- ABPMP, (2013), *BPM CBOOK*, 1<sup>st</sup> edition, ABPMP International.
- Abramson, M. A., Chenok, D. J. & Kamensky, J. M., (2018), *Government for the future: Reflection and vision for tomorrow's leaders*, Rowman & Littlefield Publishers.
- Ahn, H. & Chang, T – W., (2019), A similarity – based hierarchical clustering method for manufacturing process models, *Sustainability*, 11(9): 2560.
- Antonucci, Y. (1997), Using workflow technologies to improve organizational competitiveness, *International Journal of Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 117-26.
- Berman, P., (2014), *Successful business process management*, HarperCollins Focus.
- Bovaird, T. & Loeffler, E., (2016), *Public management and governance*, 3<sup>rd</sup> edition, Routledge.
- Boyne, G. A., (2002), Public and private management: What's the difference?, *Journal of Management Studies*, 39(1): 97 – 122.
- Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας. Μετ. Π. Σακελλαρίου, Επιμ. Α. Αϊδίνης*. Αθήνα: Gutenberg
- Buttigieg S. C , Dey P. K, Gauci D., (2016), *Business process management in health care: current challenges and future prospects*, περιοδικό Innovation and Entrepreneurship in Health
- Chalikias, M., Lalou, P., & Manolesou, A. (2015). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Kallipos, Open Academic Editions. <http://hdl.handle.net/11419/5075>
- Chaston, I., (2012), *Public sector reformation: Values – driven solutions to fiscal constraint*, Palgrave Macmillan.
- Chaudhry, [A. A.](#), [Khan, K. S.](#) & [Hassan, A.](#), (2015). [Can hrm be affirmed as a system? Applying general systems theory \(gst\) on human resource management](#). *Journal of Management and Research (JMR)*, 2(2).
- Christensen, T. & Lægreid, P., (2002), *New Public Management: The transformation of ideas and practice*, Ashgate Pub Ltd.
- Costa, Helder & Fernandes, Tais & Ribeiro, Tatiane & Pereira, Valdecy. (2017). Mapping perceptions about the influence of critical success factors in BPM initiatives. *Proceedings of the Sixth International Conference on Advances in Social Science, Management and Human Behaviour – SMHB*. pp. 22-25. ISBN: 978-1-63248-141-2. doi: 10.15224/ 978-1-63248-141-2-50
- Damelio, R., (2011), *The basics of process mapping*, 2<sup>nd</sup> edition, Routledge.
- Davenport, T., (1993), *Process innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press.
- De Ramón Fernández A., Ruiz Fernández D., Sabuco García Y., (2019), *Business Process Management for optimizing clinical processes: A systematic literature review*, Εργασία, Πανεπιστήμιο Alicante
- DeToro, I., McCabem Th. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, 30(3). pp 55-60
- Elzinga, D.J., Horak, T., Lee, C.-Y., and Bruner, C. (1995), "Business Process Management: Survey and Methodology", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 42 No. 2, pp. 119-128.

- Gabryelczyk, R., Jurczuk, A. (2016). *Business process management in the public sector: explored and future research fields*. Conference Reading & Book Proceedings of the 9th EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business: Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems. Warsaw: EuroMed Press. ISBN: 978-9963-711-43-7
- Golafshani, Nahid. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. 8. 597-607. 10.46743/2160-3715/2003.1870
- Grinter, R.E. (2000), Workflow systems: occasions for success and failure, *Computer Supported Cooperative Work*, Vol. 9 No. 2, pp. 189-214.
- Gulledge, T. R. & Sommer, R. A., (2002), Business process management: Public sector implications, *Business Process Management Journal*, 8(4): 364 – 376.
- Gupta, C. B., (2013), *Business management*, Sultan Chand & Sons.
- Gupta, S. & Starr, M., (2014), *Production and operations management systems*, Taylor & Francis Inc.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the corporation*. Harper Business, New York, NY. 60.
- Heizer, J. & Render, B., (2013), *Operations Management*, 11<sup>th</sup> edition, Pearson.
- Helfert M., (2014), *Challenges of business processes management in healthcare: Experience in the Irish healthcare sector*, περιοδικό Business Process Management Journal
- Hitpass, B. & Roman, J., (2020), *Business process management applied to business excellence & benchmarking*, Independently published.
- Howell, M. T., (2010), *Critical success factors simplified: Implementing the powerful drivers of dramatic business improvement*, Routledge.
- Hughes, O. E., (1998), *Public management and administration: An introduction*, Springer.
- Jeston, J., (2018), *Business Process Management: Practical guidelines to successful implementations*, 4<sup>th</sup> edition, Routledge.
- Lane, J – E., (2000), *New public management: An introduction*, Routledge.
- Lock, D., (2013), *Project Management*, 10<sup>th</sup> edition, Taylor & Francis Ltd.
- Maleyeff, J., (2022), *Quality service management: A guide to improving business processes*, Routledge.
- McCalman, J., Paton, R. & Siebert, S., (2015), *Change management: A guide to effective implementation*, SAGE Publishing.
- Niehaves, B., Plattfaut, R. & Becker, J., (2013), Business process management capabilities in local governments: A multi – method study, *Government Information Quarterly*, 30: 217 – 225.
- Paixao, T. R., Costa, H. G., Pereira, V. & Costa, T. F., (2017), *Mapping perceptions about the influence of critical success factors in BPM initiatives*, Proc. of the 6<sup>th</sup> International Conference on Advances in Social Science, Management and Human Behaviour, Insitute of Research Engineers and Doctors.
- Parkes, A. (2002), Critical success factors in workflow implementation, *Proceedings of the 6th Pacific Asia Conference on Information Systems*, Jasmin, Tokyo, pp. 363-80.
- Ravesteyn, P. & Batenburg, R., (2010), Surveying of critical success factors of BPM – systems implementation, *Business Process Management Journal*, 16(3): 492 – 507.
- Ravesteyn, Pascal & Batenburg, Ronald. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*. 16. 492-507. 10.1108/14637151011049467

- Reijers, H. A., (2006), Implementing BPM systems: The role of process orientation, *Business Process Management Journal*, 12(4): 389 – 409.
- Reijers, Hajo. (2006). Implementing BPM systems: The role of process orientation. *Business Process Management Journal*. 12. 10.1108/14637150610678041
- Souza Assis G., Rezende Silva U., Lucirton Costa A., Inês Dallavalle de Dallavall Pádua S., *The promotion of BPM and lean in the health sector: main results*,
- Spector, P. E. (1992). *Summated Rating Scale Construction: An Introduction*. Newbury Park, CA: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412986038>
- Stohr, E.A. and Zhao, J.L. (2001), Workflow automation: overview and research issues, *Information Systems Frontiers*, Vol. 3 No. 3, pp. 281-96.
- Streiner D. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of personality assessment*, 80, 99-103. 10.1207/S15327752JPA8001\_18
- Swenson, K.D., von Rosing, M. (2015). *What is the process management?* In von Scheel, H. and Scheer, A. W. (Eds.), *The Complete Business Process Handbook. Body of Knowledge from Process Modeling to BPM*, Morgan Kaufmann Publishers, Waltham, Volume I, pp. 79-88.
- Tregear, R. & Jenkins, T., (2007), Government Process Management: A review of key differences between the public and private sector and their influence on the achievement of public sector process management, *BP Trends*, 1 – 10.
- Ουζούνη, Χ. & Νακάκης, Κ. (2011). Η Αξιοπιστία και Εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες. *Νοσηλευτική*, 50(2). 231-239.
- Σταμάτη Δ., (2016), *Δημιουργία ενός μεταμοντέλου για το Social BPM*, Διπλωματική Εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
- Χατζηγεωργίου, Σ., (2021), *Διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών στην ψηφιακή εποχή – Μελέτη περίπτωσης: ΕΥΔΑΠ ΑΕ.*, Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό, Πανεπιστήμιο Πειραιά.

## Παράρτημα Α – Επιστολή

Αγαπητοί,

Ονομάζομαι Βερμέζ Κωνσταντίνος και θα ήθελα να παρακαλέσω για την συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα που διεξάγεται στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας».

Θέμα της εργασίας είναι: «*Η επιρροή κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (Critical Success Factors CSF) στη Διαχείριση Επιχειρηματικών Διεργασιών (Business Process Management – BPM στον τομέα της υγείας) – Απόψεις Ελλήνων managers μονάδων υγείας*» και καλείστε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί το οποίο εξετάζει την σημασία επιμέρους παραγόντων επιτυχούς εφαρμογής ενός συστήματος BPM. Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι πολύ σύντομο καθώς η συμπλήρωσή του διαρκεί μόλις 5 λεπτά.

Σας ενημερώνω ότι δεν θα χρειαστεί να παρέχετε ευαίσθητα προσωπικά σας δεδομένα σε κανένα σημείο της έρευνας. Οι απαντήσεις σας θα αξιοποιηθούν μόνο για την εξαγωγή συμπερασμάτων για την ταξινόμηση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για BPM διεργασίες και δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο σκοπό χωρίς την έγγραφη συγκατάθεσή σας.

Έχετε το δικαίωμα απόσυρσης των απαντήσεών σας (withdrawal) ακόμα και ένα μήνα μετά από την αποστολή τους με ενημέρωση στα:

6955443066 - konstantinos\_ber@yahoo.gr

Είμαι στη διάθεσή σας για τυχόν απορίες ή επισημάνσεις

Βεβαιώνω ότι έλαβα γνώση των όρων συμμετοχής μου στην παρούσα έρευνα και επιθυμώ να συμμετάσχω

## Παράρτημα Β – Ερωτηματολόγιο

### Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

Άλλο

2. Ηλικία (παρακαλώ συμπληρώστε την ηλικία σας)

\_\_\_\_\_

3. Εκπαίδευση όσο αφορά το Μάνατζμεντ

Μεταπτυχιακό / διδακτορικό

Πανεπιστήμιο

ΤΕΙ/ΑΤΕΙ

Μεταλυκειακή

Μετεκπαίδευση

Άλλο

4. Διαθέτετε πιστοποίηση για Business Process Management (BPM); CBPP certification;

Ναι

Όχι

5. Είδος οργανισμού που εργάζεστε ως μάνατζερ (διοικητής, υποδιοικητής, διευθυντής, υποδιευθυντής)

Δημόσιος

Ιδιωτικός

Άλλο \_\_\_\_\_

6. Χρησιμοποιούνται στον οργανισμό διαδικασίες BPM;

Όχι δεν έχουν ενσωματωθεί

Ναι αλλά δεν αξιοποιούνται

Ναι σε μικρό βαθμό

Ναι σε εκτεταμένο βαθμό



7. Μέγεθος οργανισμού που έχετε εργαστεί ως μάνατζερ

πολύ μικρή (λιγότερο από 10 εργαζόμενοι)  μικρή (10 έως 50 εργαζόμενοι)  μεσαία (50 έως 200 εργαζόμενοι)

μεγάλη (περισσότερο από 200 εργαζόμενοι)

## B. ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Θα θέλαμε να σημειώσετε με ένα αριθμό από το 1 έως το 5 (1: καθόλου, 5: πάρα πολύ) το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε ως μάνατζερ εφαρμόζει τις παρακάτω παραμέτρους επιχειρηματικών διαδικασιών:

1: καθόλου, 2: λίγο, 3: ούτε λίγο/ούτε πολύ, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ					
1	2	3	4	5	ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Υπάρχει συνεχής υποστήριξη και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και διαδικασιών
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Διαχείριση της αλλαγής (όταν συμβαίνουν εκτεταμένες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας)
1	2	3	4	5	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Εφαρμόζονται διαδικασίες εστιασμένες στον ασθενή
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. Εφαρμόζονται διαδικασίες μέτρησης απόδοσης
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. Αντιλαμβάνονται όλοι οι υπάλληλοι την αξία και τα οφέλη της διαχείρισης μέσω επιχειρηματικών διαδικασιών (business process management - BPMs)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. Χρησιμοποιείται κατάλληλα δομημένη μεθοδολογία για εφαρμογή συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών business process management - BPMs)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. Βιώσιμη λειτουργία διαδικασιών (συνεχής χρήση και συντήρηση)
1	2	3	4	5	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. Αξιοποιείται το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. Υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υγειονομικού προσωπικού
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. Ο οργανισμός διακατέχεται από κοινά μοτίβα, νοήματα, αξίες και στόχους (οργανωσιακή κουλτούρα)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. Παρέχεται εκπαίδευση και γίνεται αξιολόγηση όσων χειρίζονται συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών business process management - BPMs)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. Παρέχονται ειδικοί πόροι (empowerment) στα τμήματα που εκτελούν επιχειρηματικές διεργασίες
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21. Ευθυγράμμιση τμημάτων και επιχειρηματικών διαδικασιών (σύμπνοια – υποστήριξη)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22. Οι διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23. Χρησιμοποιούνται τεχνολογικά εργαλεία για μοντελοποίηση διαδικασιών
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί ένα και όχι πολλαπλά συστήματα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για διαφορετικούς σκοπούς