

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η Μεθοδολογία των Ευμετάβλητων Συστημάτων (S.S.M.)
του P. Checkland. Μελέτη περίπτωσης: Το Εκτελεστικό
Τμήμα του Επιχειρηματικού Κέντρου Πειραιά της
Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος.**

Σπουδαστής: ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Ν. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΤΗΣ

Επιβλέπων : ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΑΤΡΑ, 2009

Εισαγωγή	1
----------------	---

ΜΕΡΟΣ Α ΘΕΩΡΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή Στην Μεθοδολογία Ευμετάβλητων Συστημάτων P. Checkland.	3
---	----------

1.1.Βιογραφικό P. Checkland	3
-----------------------------------	---

1.2. Επιχειρησιακή Συστημική Έρευνα P. Checkland	4
--	---

1.2.1. Εκκίνηση Επιχειρησιακής Συστημικής Έρευνας P. Checkland.....	4
---	---

1.2.2. Ευμετάβλητα Συστήματα & Επιχειρησιακή Έρευνα P. Checkland.....	5
---	---

1.3. Ανάπτυξη Μεθοδολογίας Ευμετάβλητων Συστημάτων	6
--	---

1.3.1. Εκκίνηση Ανάπτυξης & Εφαρμογής της Μεθοδολογίας	6
--	---

1.3.2. Περιπτώσιολογία Ρεαλιστικών Εφαρμογών	7
--	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η Θεωρία της Μεθοδολογίας Ευμετάβλητων Συστημάτων P. Checkland.	8
---	----------

2.1. Εισαγωγή στη Μεθοδολογία των Ευμετάβλητων Συστημάτων	8
---	---

2.1.1. Δυσκολία Ανάλυσης και Τμηματοποίησης Προβλήματος Ευμετάβλητου Συστήματος	8
---	---

2.1.1.1. Ολιστική Αντιμετώπιση Προβλήματος	8
--	---

2.1.2. Μεθοδολογία Προσανατολισμένη στην Κατανόηση Σύνθετου Προβλήματος	9
---	---

2.2. Παρουσίαση της Μεθοδολογίας Ευμετάβλητων Συστημάτων	10
--	----

2.2.1. Στάδιο 1 «Παρουσίαση Κατάστασης	10
--	----

2.2.2. Στάδιο 2 «Δημιουργία Πλούσιας Εικόνας»	10
---	----

2.2.3. Στάδιο 3 «Δημιουργία Βασικού Ορισμού»	11
--	----

2.2.4. Στάδιο 4 «Μοντελοποίηση Συστήματος»	12
--	----

2.2.5. Στάδιο 5 «Αναζήτηση Προβλημάτων μέσω Σύγκρισης Ιδεατού Συστήματος – Πραγματικότητας»	13
---	----

2.2.6. Στάδιο 6 «Διαμόρφωση Προτάσεων – Λύσεων»	13
2.2.7. Στάδιο 7 «Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων και Δημιουργία προϋποθέσεων ανατροφοδότησης διαδικασίας»	14
2.2.8. Σχόλια	14
2.3. Ανάλυση των Σταδίων	15
2.3.1. Ανάλυση 1ου Σταδίου	15
2.3.2. Ανάλυση 2ου Σταδίου	15
2.3.2.1. Βήματα Κατασκευής μίας Πλούσιας Εικόνας	17
2.3.2.2. Η πλούσια εικόνα στοχεύει	17
2.3.2.3. Οι λόγοι που πρέπει να διαμορφωθεί Πλούσια Εικόνα.....	18
2.3.3. Ανάλυση 3ου Σταδίου	19
2.3.3.1. Παράδειγμα 1.....	19
2.3.3.2. Παράδειγμα 2.....	20
2.3.4. Ανάλυση 4ου Σταδίου	21
2.3.5. Ανάλυση 5ου Σταδίου	23
2.3.6. Ανάλυση 6ου Σταδίου	24
2.3.7. Ανάλυση 7ου Σταδίου	24
2.4. Παρατηρήσεις πάνω στη Μεθοδολογία Ευμετάβλητων Συστημάτων	25
2.4.1. Παρατήρηση 1η	25
2.4.2. Παρατήρηση 2 ^η	26
2.4.3. Παρατήρηση 3η (B. Wilson, 1984).	27

ΜΕΡΟΣ Β Μελέτη Περίπτωσης (Case Study)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Εισαγωγή Στην Μελέτη Περίπτωσης (Μεθοδολογία Ευμετάβλητων Συστημάτων P. Checkland).

3.1.Εισαγωγή	29
--------------------	----

3.2.Περιληπτική Παρουσίαση Υποδείγματος Επιχειρηματικού Κέντρου.....	29
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Εφαρμογή των «7» Βημάτων της Μεθοδολογίας των Ευμετάβλητων Συστημάτων30

4.1.Πρώτο Βήμα	30
4.1.1.Εισαγωγή.....	30
4.1.2. Αναζήτηση και Παρουσίαση Προβληματικής Κατάστασης.....	31
4.1.2.1. Διερευνητικές Συνεντεύξεις	31
4.1.2.2.Τελική Παρουσίαση Προβληματικής Κατάσταση.....	36
4.1.2.3. Συμπέρασμα.....	37
4.2. Δεύτερο Βήμα	38
4.2.1. Εισαγωγή	38
4.2.2. Οργανωτική Δομή Επιχειρηματικού Κέντρου Πειραιά Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος.	39
4.2.3. Ιεραρχία, Ρόλοι και Περιβάλλον	40
4.2.4.Εργασιακοί Ρόλοι, Σχέσεις και Συγκρούσεις με συνεργαζόμενα τμήματα.	40
4.2.5.Λειτουργίες Εκτελεστικού Τμήματος Ανάλογα με την θέση του υπαλλήλου	41
4.2.6.Αναλυτικότερη Παρουσίαση Θέσης – Επιθυμίας-Δυσaréσκειας.	45
4.3.Τρίτο Βήμα	50
4.3.1.Εισαγωγή	50
4.3.2. Διαδικασία Διαμόρφωσης Ορισμού	51
4.3.3.Συμπέρασμα	54

4.4.Τέταρτο Βήμα	55
4.4.1. Εισαγωγή	55
4.4.2. Δημιουργία Τυπικού Συστημικού Μοντέλου	55
4.4.3. Δημιουργία Νοητικού Προτύπου	57
4.4.4.Συμπέρασμα	59
4.5. Πέμπτο Βήμα	60
4.5.1.Εισαγωγή	60
4.5.2. Σύγκριση Θεμελιώδους Ορισμού με την Πραγματικότητα.....	60
4.5.3.Τελικά Συμπεράσματα από την Σύγκριση Τυπικού Συστήματος και Νοητικού Μοντέλου	63
4.5.4.Συμπέρασμα.....	64
4.6. Έκτο Βήμα	65
4.6.1. Εισαγωγή	65
4.6.2.Αποτελέσματα συζήτησης για απαιτούμενες αλλαγές....	65
4.6.3.Αναλυτικότερη Παρουσίαση Αλλαγών.....	66
4.6.4.Συμπέρασμα.....	68
4.7. Έβδομο Βήμα.....	69
4.7.1. Εισαγωγή.....	69
4.7.2. Ολοκλήρωση Μεθοδολογίας.....	69

ΜΕΡΟΣ Γ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	69
5.1.Εισαγωγή	69
5.2. Ανακεφαλαίωση Αποτελεσμάτων Μεθοδολογίας	70
5.2.1. Προβλήματα Συστήματος	70

5.2.2. Προτάσεις και Λύσεις	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 :ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	73
6.1. Βασικές Αρχές Εφαρμογής της Μεθοδολογίας	73
6.2. Συμπεράσματα Case Study	73
6.2.1. Χρησιμότητα Μεθοδολογίας στο Τραπεζικό Περιβάλλον	73
6.2.2. Δυνατότητα Επανάληψη Διαδικασίας	74
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81

Εισαγωγή

Η πτυχιακή εργασία έχει ως θέμα την Μεθοδολογία των Ευμετάβλητων Συστημάτων (S.S.M.) του P. Checkland με Μελέτη περίπτωσης: Το Εκτελεστικό Τμήμα του Επιχειρηματικού Κέντρου Πειραιά της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Οι στόχοι της εργασίας είναι να γίνει αναλυτική και εμπειριστατωμένη παρουσίαση της μεθοδολογίας, η εφαρμογή της, σύγχρονα παραδείγματα εφαρμογής της σε διεθνή κλίμακα και τα αποτελέσματα της. Η παρουσίαση της μεθοδολογίας θα γίνει με την άντληση θεωρητικών πηγών από την ενδεικτική βιβλιογραφία και εμπλουτισμό της με παραδείγματα, αναλύσεις και παρατηρήσεις από άρθρα, περιοδικά και ιντερνέτ, ώστε να επιτευχθεί πλήρης και ολοκληρωμένη παρουσίαση της Μεθοδολογίας.

Για να είναι αποτελεσματική η παρουσίαση της μεθοδολογίας θα πρέπει να απαντά στις ακόλουθες ερωτήσεις που θα είναι και η βάση των κεφαλαίων του θεωρητικού μέρους της εργασίας. Όπως από πού ξεκίνησε η έρευνα για την SSM και από ποιον, ποιος ήταν ο στόχος της έρευνας, τα αποτελέσματα της.

Στην συνέχεια θα γίνει η παρουσίαση της μεθοδολογίας και θα κλείσει το θεωρητικό μέρος με τις εφαρμογές της μεθόδου και τις παρατηρήσεις.

Η επιλογή του θέματος αφορά ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς λόγους, όπως για εμπλουτισμό της επιστημονικής κατάρτισης μου σε ένα εξειδικευμένο κομμάτι εφαρμοσμένης επιστήμης (Πληροφοριακά Συστήματα). Η Επιστήμη των Πληροφοριακών Συστημάτων προσφέρει ένα νέο κόσμο από καινοτομίες και εφαρμογές στην Εφαρμοσμένη Διοίκηση, ειδικότερα η SSM (Soft System Methodology) αποτελεί μία ενδιαφέρουσα και πολύτιμη μεθοδολογία για την σύγχρονη Διοίκηση. Η Μεθοδολογία των Ευμετάβλητων Συστημάτων είναι μία σχετικά νέα μέθοδος μοντελοποίησης επίλυσης προβλημάτων και παρουσιάζει μεγάλο επιστημονικό ενδιαφέρον σε όλο τον κόσμο, λόγω της καινοτομικότητας και νεοτερικότητας που παρουσιάζει σε ένα νέο και αναπτυσσόμενο και εφραπτόμενο κομμάτι της Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων των Πληροφοριακών Συστημάτων.

Επιπλέον, γίνεται μία ρεαλιστική εφαρμογή μελέτη περίπτωσης, σε επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα στο Εκτελεστικό τμήμα του Επιχειρηματικού Κέντρου Πειραιά Εμπορικής Τράπεζας Ελλάδος. Ένα σύνθετο σύστημα ανθρώπων, διαδικασιών και πληροφοριών.

Συνοπτικά η πτυχιακή εργασία έχει ως δομή, αρχικά την εισαγωγή στην μεθοδολογία των SSM με αναφορές στην ακαδημαϊκή σταδιοδρομία του P. Checkland, στις αναγκαιότητες που τον οδήγησαν στην δημιουργία της μεθοδολογίας, εφαρμογές της μεθοδολογίας κτλ. Έπειτα θα γίνει η θεωρητική παρουσίαση της μεθοδολογίας, των βημάτων εφαρμογής της και παρατηρήσεων που έχουν διατυπωθεί. Τέλος, θα παρουσιαστεί η ρεαλιστική εφαρμογή της μεθοδολογίας σε μελέτη περίπτωσης και τα Συμπεράσματα της πτυχιακής εργασίας.

Επικουρικά στο τέλος της εργασίας υπάρχει πλήρες εννοιολογικό λεξικό, λόγω της δυσκολίας και της εξειδίκευσης του θέματος της εργασίας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή Στην Μεθοδολογία Ευμετάβλητων Συστημάτων P. Checkland.

1.1.Βιογραφικό P. Checkland

Ο **Peter Checkland** (1930 Μπέρμιγχαμ, UK) είναι Βρετανός επιστήμονας με αντικείμενο την διοικητική επιστήμη και εργάζεται ως καθηγητής Πληροφοριακών Συστημάτων στο πανεπιστήμιο του Λάνκαστερ. Ήταν ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη της Μεθοδολογίας Ευμετάβλητων Συστημάτων (SSM): μια μεθοδολογία βασισμένη σε ένα διαδραστικό και συνεργατικό τρόπο αντιμετώπισης των συστημάτων.[12]



P. Checkland 1930
Μπέρμιγχαμ, ΗΒ

Ο Peter Checkland γεννήθηκε το 1930 στο Μπέρμιγχαμ, όπου παρακολούθησε το σχολείο μέσης εκπαίδευσης George Dixon. Το 1954 έλαβε το πτυχίο του στη χημεία με άριστα στο κολλέγιο του ST John στην Οξφόρδη. [12]

Εργάστηκε στη βιομηχανία για 15 έτη ως διευθυντής στην επιχείρηση χημικών ουσιών ICI (Imperial Chemical Industries). [20] Στο τέλος της δεκαετίας του '60 προσχώρησε στο πρωτοποριακό τμήμα εφαρμοσμένης μηχανικής συστημάτων στο πανεπιστήμιο του Λάνκαστερ, όπου έγινε καθηγητής των Πληροφοριακών Συστημάτων. Στο Λάνκαστερ ηγήθηκε ένα πρόγραμμα εφαρμοσμένης έρευνας. Αυτή η ερευνητική ομάδα ανέπτυξε έναν νέο τρόπο αντίληψης για τις καταστάσεις προβλήματος που αντιμετωπίζονται από τους διευθυντές - Μεθοδολογία Ευμετάβλητων Συστημάτων. Η (SSM Soft System Methodology) προσέγγιση χρησιμοποιείται τώρα και διδάσκεται παγκοσμίως και από τη δεκαετία του '90 είναι επίτιμος καθηγητής των συστημάτων στην πανεπιστημιακή Διοικητική σχολή του Λάνκαστερ.[12]

Ο Peter Checkland εργάστηκε στη συντακτική επιτροπή επιστημονικών περιοδικών όπως το Ευρωπαϊκό περιοδικό των Πληροφοριακών Συστημάτων, το Διεθνές

περιοδικό της Διαχείρισης Πληροφοριών, το Διεθνές περιοδικό των Γενικών Συστημάτων, Πρακτική Συστημάτων και το Ερευνητικό περιοδικό Συστημάτων.[21]

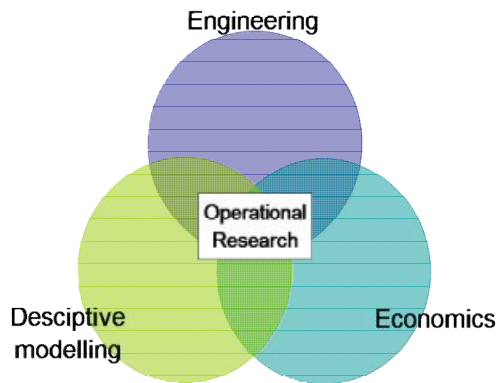
Το 1986 ο Peter Checkland ήταν Πρόεδρος της κοινωνίας για τη Γενική Έρευνα Συστημάτων, σήμερα ονομάζεται διεθνής κοινωνία για τις επιστήμες συστημάτων. Το 2004 του απονεμήθηκε τιμητικό διδακτορικό από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο της Τσεχίας. Το 2007 του απονεμήθηκε το μετάλλιο Beale από την επιστημονική κοινότητα Operational Research, σε αναγνώριση της συνεχούς και σημαντικής συμβολής του στη φιλοσοφία, τη θεωρία και την πρακτική της Επιχειρησιακής Έρευνας.[21]

1.2. Επιχειρησιακή Συστημική Έρευνα P. Checkland

1.2.1. Εκκίνηση Επιχειρησιακής Συστημικής Έρευνας P. Checkland

Ο Checkland άρχισε να ενδιαφέρεται για τα εφαρμοσμένα συστήματα στα ευμετάβλητα διοικητικά προβλήματα, όταν εργαζόταν ως διευθυντής στη βιομηχανία. Οι ιδέες του για τη μεθοδολογία ευμετάβλητων συστημάτων προέκυψαν από την αποτυχία εφαρμογής των σκληρά εφαρμοσμένων συστημάτων (hard system) στα ευμετάβλητα διοικητικά προβλήματα (soft system). Η Μεθοδολογία Ευμετάβλητων Συστημάτων αναπτύχθηκε από τον συνεχή κύκλο επεμβάσεων στα κακοδομημένα διοικητικά προβλήματα και την εκμάθηση από τα αποτελέσματα. [12]

1.2.2. Ευμετάβλητα Συστήματα & Επιχειρησιακή Έρευνα P. Checkland



Σχήμα 1.2.2.1. Απεικόνιση Επιχειρησιακής Έρευνας

Τα Ευμετάβλητα συστήματα είναι ένας κλάδος των συστημάτων που σχεδιάζονται συγκεκριμένα για τη χρήση και την εφαρμογή σε ποικίλα πραγματικά πλαίσια. Ο David Brown δήλωσε ότι ένας παράγοντας κλειδί στην ανάπτυξή του, ήταν η αναγνώριση ότι η σκόπιμη ανθρώπινη δραστηριότητα μπορεί να διαμορφωθεί συστηματικά. «Παρά την Μεθοδολογία των Ευμετάβλητων Συστημάτων, τα πρότυπα που προσπαθούν να χαρτογραφήσουν το πραγματικό κόσμο

φιλοδοξούν το αδύνατο, επειδή υπάρχουν πολλαπλάσια ενδεχόμενα για όποιες αριθμήσεις ως πραγματικό κόσμο στις σύνθετες καταστάσεις - τα πρότυπα είναι συσκευές για το πραγματικό κόσμο. Εν ολίγοις, η Μεθοδολογία των Ευμετάβλητων Συστημάτων γίνεται μια διαδικασία της έρευνας, ένα σύστημα εκμάθησης.» [12]

Η εργασία του Peter Checkland έχει επηρεάσει την ανάπτυξη της «ευμετάβλητης» έρευνας διαδικασιών, η οποία ενώνει τη βελτιστοποίηση, τον μαθηματικό προγραμματισμό και την προσομοίωση ως τμήμα Επιχειρησιακής Έρευνας της τοπογραφίας. [12]

1.3. Ανάπτυξη Μεθοδολογίας Ευμετάβλητων Συστημάτων

1.3.1. Εκκίνηση Ανάπτυξης & Εφαρμογής της Μεθοδολογίας

Η μεθοδολογία αναπτύχθηκε από τις προηγούμενες προσεγγίσεις εφαρμοσμένης μηχανικής συστημάτων, πρώτιστα από Peter Checkland και συνάδελφοι όπως ο Brian Wilson. Η αρχική χρήση της μεθοδολογίας ευμετάβλητων συστημάτων ήταν η ανάλυση των σύνθετων καταστάσεων όπου υπάρχουν αποκλίνουσες απόψεις για τον καθορισμό του προβλήματος - «ευμετάβλητα προβλήματα» (π.χ. Πώς να βελτιώσει την παροχή υγειονομικών υπηρεσιών; Πώς να διαχειριστεί τον προγραμματισμό σε περίπτωση καταστροφής; Πότε διανοητικά θα έπρεπε οι διαταραγμένοι παραβάτες να εκτραπούν από την επιτήρηση; Τι πρέπει να γίνει για την έλλειψη στέγης μεταξύ των νέων;). [12]

Σε τέτοιες καταστάσεις ακόμη και το πραγματικό πρόβλημα που εξετάζεται μπορεί να μην είναι εύκολο να συμφωνηθεί με τα συμβαλλόμενα μέρη. Για να επέμβει σε τέτοιες καταστάσεις η προσέγγιση ευμετάβλητων συστημάτων χρησιμοποιεί την έννοια ενός «συστήματος» ως ερωτηματική συσκευή που θα επιτρέψει τη συζήτηση μεταξύ των ενδιαφερόμενων συμβαλλόμενων μερών. Με «κλασική» μορφή της η μεθοδολογία αποτελείται από επτά βήματα, με την αρχική εκτίμηση της κατάστασης προβλήματος που οδηγεί στη διαμόρφωση διάφορων συστημάτων ανθρώπινης δραστηριότητας που να θεωρηθούν σχετικών με την κατάσταση προβλήματος. Από τις συζητήσεις και την εξερεύνηση αυτοί οι ιθύνοντες θα φθάσουν στις συναινέσεις ,πέρα από ποιες αλλαγές μπορεί να είναι συστημικά επιθυμητό και περιπτωσιολογικά εφικτό. Οι πιο πρόσφατες εξηγήσεις των ιδεών δίνουν μια περιπλοκότερη άποψη αυτής της συστημικής μεθόδου, και δίνουν περισσότερη προσοχή στην εντόπιση της μεθοδολογίας όσον αφορά τις φιλοσοφικές υποστηρίξεις της. Παρόλα αυτά η προηγούμενη κλασική άποψη είναι εκείνη που χρησιμοποιείται ευρύτατα στην πράξη. [12]

1.3.2. Περιπτώσιολογία Ρεαλιστικών Εφαρμογών

Υπάρχουν αρκετά τεκμηριωμένα παραδείγματα της επιτυχούς χρήσης SSM σε πολλούς διαφορετικούς τομείς, που κυμαίνονται από την οικολογία, ως τις επιχειρήσεις και τις στρατιωτικές διοικητικές μέριμνες. Έχει υιοθετηθεί από πολλές οργανώσεις και έχει ενσωματωθεί σε άλλες προσεγγίσεις: στη δεκαετία του '90 παραδείγματος χάριν ήταν το συνιστώμενο εργαλείο προγραμματισμού για τη μεθοδολογία ανάπτυξης συστημάτων SSADM της βρετανικής κυβέρνησης. [12][16]

Η γενική δυνατότητα εφαρμογής της προσέγγισης έχει οδηγήσει σε μερικές επικρίσεις ότι είναι λειτουργιοκρατική, δηλαδή ότι το καθεστώς και η υπάρχουσα δομική ισχύς είναι μια αξίωση που οι χρήστες θα αρνούσαν, υποστηρίζοντας ότι η ίδια η μεθοδολογία δεν μπορεί να είναι κανένας από αυτούς, είναι ο χρήστης της μεθοδολογίας που μπορεί να επιλέξει να το υιοθετήσει με όποιο τρόπο. [12][14]



Σχήμα 1.3.2.1. Το πρόβλημα της Οικολογικής Αποκατάστασης είναι ένα πεδίο εφαρμογής της μεθοδολογίας, εφόσον τα οικοσυστήματα αποτελούν τα πιο ευμετάβλητα συστήματα εφαρμογής συστημικής έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η Θεωρία της Μεθοδολογίας Ευμετάβλητων Συστημάτων P. Checkland.

2.1. Εισαγωγή στη Μεθοδολογία των Ευμετάβλητων Συστημάτων

2.1.1. Δυσκολία Ανάλυσης και Τμηματοποίησης Προβλήματος Ευμετάβλητου Συστήματος



Σχήμα 2.1.1.1. Η Τμηματοποίηση ενός προβλήματος ευμετάβλητου συστήματος μπορεί να επιφέρει απώλεια δεδομένων και λανθασμένη κατανόηση αυτού.

Η θεωρία γενικών συστημάτων προσπαθεί να κατανοήσει τη φύση των συστημάτων. Η επιστημονική ανάλυση διασπά μία πολύπλοκη κατάσταση στα συστατικά της μέρη προκειμένου αυτά να αναλυθούν. Αν αυτό λειτουργεί στις θετικές επιστήμες είναι λιγότερο επιτυχημένο στις κοινωνικές επιστήμες και στις επιστήμες Διοίκησης. Ένα βασικό αξίωμα του τρόπου σχεδίασης συστημάτων είναι ότι το συνολικό σύστημα είναι υπερσύνολο του αθροίσματος των επιμέρους τμημάτων του: οι ιδιότητες του συνολικού συστήματος δεν είναι πάντα ερμηνεύσιμες βάσει των ιδιοτήτων των συστατικών μερών. Τα συστήματα ανθρωπίνων ενεργειών είναι πολύπλοκα και τα συστατικά μέρη τους, που αφορούν ανθρώπους, ενδέχεται να αντιδράσουν διαφορετικά ως μεμονωμένες μονάδες και διαφορετικά ως τμήμα του συνόλου ενός συνολικού συστήματος. Κάτι χάνεται όταν διασπάται σύμφωνα με την αφαιρετική προσέγγιση της επιστημονικής ανάλυσης.[6]

2.1.1.1. Ολιστική Αντιμετώπιση Προβλήματος

Η βασική αρχή του σχεδιασμού συστημάτων προϋποθέτει επίσης ότι πρέπει να χαρτογραφήσουμε το πληροφοριακό του σύστημα οργανισμού ως σύνολο και όχι ως μεμονωμένες λειτουργίες. Μπορεί να χρειαστούν μόνο λίγες ώρες για ένα αεροπλάνο

Concorde να διασχίσει τον Ατλαντικό, αλλά αυτή η πρόοδος είναι εν μέρει χαμένη αν χρειάζονται πολύ περισσότερες ώρες για να μεταβεί κάποιος από το σπίτι του στο αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος και από το αεροδρόμιο JFK στη Νέα Υόρκη στο ξενοδοχείο του (μαζί με την απαίτηση να βρίσκετε στο αεροδρόμιο δύο ώρες πριν από την πτήσης του). Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, θα πρέπει να εστιάσουμε στο μεταφορικό σύστημα συνολικά για να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα του αυξημένου χρόνου ταξιδιού, και όχι απλά στο σύστημα αεροδρομίων. Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα, και συνεπώς η σχέση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος του είναι σημαντική. Θα πρέπει πάντα να κοιτάζουμε το σύστημα σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον του οποίου αποτελούμε μέρος.[6]

2.1.2. Μεθοδολογία Προσανατολισμένη στην Κατανόηση Σύνθετου Προβλήματος

Ο Checkland (1981) έχει προσπαθήσει να προσαρμόσει τη θεωρία των συστημάτων σε μία πρακτική μεθοδολογία. Με τον όρο μεθοδολογία εννοεί τη μελέτη των μεθόδων για να κατορθώσει συγκεκριμένους σκοπούς. Για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος, η μελέτη του θα οδηγήσει σε ένα υποσύνολο από αρχές οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν για την επίλυση του. Υποστηρίζει ότι οι αναλυτές των συστημάτων εφαρμόζουν τη δεξιότητα τους σε προβλήματα τα οποία δεν είναι σαφώς ορισμένα. Οι ασαφείς και κακώς δομημένες περιγραφές προβλημάτων, οι οποίες είναι συνήθως πολύπλοκες, είναι κοινές σε μεγάλους οργανισμούς εταιρίες.[6]

Η περιγραφή μίας κατηγορίας συστημάτων, των συστημάτων ανθρώπινων ενεργειών, αναγνωρίζει τη σημασία των ανθρώπων στους οργανισμούς. Είναι σχετικά εύκολο, λέγεται, να μοντελοποιούμε δεδομένα και διαδικασίες, αλλά για να κατανοηθεί ο πραγματικός κόσμος είναι ουσιαστικό να περιλαμβάνονται οι άνθρωποι στο μοντέλο του συστήματος, οι οποίοι ίσως έχουν διαφορετικούς στόχους, αντιλήψεις και συμπεριφορές. Αυτό είναι δύσκολο εξαιτίας της απρόβλεπτης φύσεως ενός συστήματος ανθρώπινων ενεργειών. Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία ευμετάβλητων συστημάτων (SSM - Soft System Methodology) είναι πιθανότερο να κατανοήσουμε ένα σύνθετο πρόβλημα, παρά αν

χρησιμοποιούμε μεθοδολογίες προσανατολισμένες στη δομή ή σε δεδομένα, οι οποίες περιγράφουν τις τυπικές ή τις πιο δύσκολες, έννοιες του συστήματος.[6]

2.2. Παρουσίαση της Μεθοδολογίας Ευμετάβλητων Συστημάτων

Εισαγωγή

Τα **βήματα/στάδια** (stages) της μεθοδολογίας έχουν ως σκοπό να δώσουν στον παρατηρητή, που αντιμετωπίζει μία ασαφή και αδόμητη προβληματική κατάσταση, τη δυνατότητα να την προσεγγίσει όσον το πιο δυνατό πιο σφαιρικά (ολιστικά) **συγκεντρώνοντας, συνδυάζοντας και συστεγάζοντας** όλες τις υπάρχουσες αντιλήψεις και να εισηγηθεί τρόπους βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης. Η μεθοδολογία έχει προταθεί από τον P. Checkland (1981).[1][2][3]

2.2.1. Στάδιο 1 «Παρουσίαση Κατάστασης»

Γίνεται μία πρώτη παρουσίαση της προβληματικής κατάστασης. Η κατάσταση περιγράφεται κατά τρόπο αδόμητο, έτσι όπως έχει γίνει αντιληπτή. [1][2][3]



Σχήμα 2.2.1.1.
Αντικειμενικότητα –
Αποστασιοποίηση
παρατηρητή –
αναλυτή από το
πρόβλημα.

2.2.2. Στάδιο 2 «Δημιουργία Πλούσιας Εικόνας»

Δίνεται μία πλούσια εικόνα γύρω από την προβληματική κατάσταση. Για να γίνει αυτό δίνεται προσοχή στην οργανωτική δομή του συστήματος, στο περιβάλλον, στις λειτουργικές διαδικασίες και στη σχέση μεταξύ δομής – εργασιών. Επίσης διερευνώνται:

1. οι ρόλοι των υποσυστημάτων και των ανθρώπων που εντάσσονται στο σύστημα ,
2. οι νόρμες του συστήματος, που διαμορφώνονται από την συμπεριφορά αυτού, του ατόμου που έχει κάποιο συγκεκριμένο ρόλο, και είναι προϋπόθεση για την επιτυχία του,
3. οι αξίες που επικρατούν σε αυτό και εκφράζουν προτιμήσεις, προτεραιότητες για κάποιες πράξεις, περιορίζουν τις νόρμες, και
4. σε ποιες περιπτώσεις παρατηρείται έλεγχος της συμπεριφορά των άλλων.

2.2.3. Στάδιο 3 «Δημιουργία Βασικού Ορισμού»

Αφού έχει περιγραφεί η προβληματική κατάσταση, έχει προσδιοριστεί ο χώρος μέσα στον οποίο συμβαίνει και έχει παρατηρηθεί το γενικό κλίμα που επικρατεί σε αυτόν, στη συνέχεια αναζητούνται και περιγράφονται ορισμένα **ιδεατά** συστήματα που σχετίζονται με την κατάσταση. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται περιγραφή θεμελιακών – **βασικών ορισμών** (root definitions) και έχει ως σκοπό να συγκεντρώσει όλες τις υπάρχουσες απόψεις, για την προβληματική κατάσταση και να οριοθετήσει με βάση αυτές τις απόψεις, μία σειρά από συστήματα που έχουν σχέση με αυτή και λέγονται **ιδεατά** (νοητά). [1][2][3]

Η περιγραφή των βασικών ορισμών στοχεύει στο να καθορίσει ποια είναι αυτά τα σχετικά με την κατάσταση συστήματα, στο τι κάνουν και όχι στο πως λειτουργούν. Η περιγραφή ενός ιδεατού συστήματος πρέπει να περιέχει τα εξής:

1. Μετασχηματισμό των στοιχείων εισόδου στα στοιχεία εξόδου του συστήματος.
2. Ιδιοκτησία του συστήματος. Δηλαδή, ποιοι μπορούν να καταργήσουν το σύστημα.
3. Πρόσωπα ή υποσυστήματα που εκτελούν τις κύριες ενέργειες του συστήματος.
4. Πρόσωπα και πράγματα που έρχονται σε επαφή με το σύστημα και επηρεάζονται θετικά ή αρνητικά από τις δραστηριότητες του συστήματος (πελάτες του συστήματος).
5. Το περιβάλλον και τους περιορισμούς που αυτό επιβάλλει πάνω στο σύστημα.

6. Την οπτική γωνία, η κοσμοθεωρία κάτω από την οποία εξετάζεται το σύστημα. (Για παράδειγμα άλλη άποψη έχει ένας γιατρός για ένα νοσηλευτικό ίδρυμα στο οποίο εργάζεται και άλλη ένας ασθενής που νοσηλεύεται σε αυτό. Είναι λοιπόν λογικό φυσικά να δίνουν διαφορετικές περιγραφές του ίδιου συστήματος). [1][2][3]

Κατά τον P. Checkland η περιγραφή των βασικών ορισμών θα πρέπει να περιέχει τα παραπάνω στοιχεία που κωδικοποιούνται στο λογότυπο **CAT WOE**, όπου:

C	Customers	αντιστοιχεί στους πελάτες του συστήματος
A	Actors	αντιστοιχεί σε αυτούς που δρουν μέσα στο σύστημα
T	Transformation	αντιστοιχεί στο μετασχηματισμό των δεδομένων εισόδου σε δεδομένα εξόδου
W	Worldview	αντιστοιχεί στην οπτική γωνία κάτω από την οποία αντιλαμβάνεται και περιγράφεται το σύστημα (Προέρχεται από το αρχικό γράμμα της γερμανικής λέξης Weltanschauung). Δηλαδή την κοσμοθεωρία που κάνει το μετασχηματισμό να έχει νόημα
O	Owners	αντιστοιχεί στους ιδιοκτήτες του συστήματος, δηλαδή σε αυτούς που μπορούν να διαλύσουν το σύστημα
E	Environment	αντιστοιχεί στο περιβάλλον του συστήματος

Πίνακας 2.3.3.1. Επεξήγηση CAT WOE[1][2][3]

2.2.4. Στάδιο 4 «Μοντελοποίηση Συστήματος»

Μετά την περιγραφή των θεμελιακών βασικών ορισμών, που αντιστοιχούν σε κάθε άποψη, δηλαδή των ιδεατών συστημάτων που έχουν σχέση με την προβληματική κατάσταση, ακολουθεί η φάση της μοντελοποίησης, δηλαδή ενός εννοιολογικού μοντέλου – του συστήματος ανθρώπινης δραστηριότητας.

Αξίζει να τονισθεί ότι τα μοντέλα συστημάτων ανθρώπινης δραστηριότητας που κατασκευάζονται είναι νοητά, αλλά είναι ένα σύνολο από **δραστηριότητες** που το σύστημα πρέπει να κάνει για να είναι αυτό το σύστημα που περιγράφεται στους βασικούς ορισμούς των σχετικών συστημάτων.

Η μοντελοποίηση των συστημάτων ανθρώπινης δραστηριότητας γίνεται με την χρήση **ενεργητικών** ρημάτων και γραφημάτων που τα βέλη τους παριστάνουν ροή ελέγχου, πληροφοριών και ενέργειας. Τα μοντέλα της μορφής αυτής θα πρέπει να περιέχουν τον **ελάχιστο αριθμό** ρημάτων που αντιπροσωπεύουν μόνο

τις δραστηριότητες που είναι **απολύτως απαραίτητες** για να είναι το σύστημα αυτό που περιγράφηκε στο βασικό ορισμό. Μόνο δραστηριότητες που μπορούν άμεσα να περιγραφούν θα πρέπει να πραγματοποιηθούν θα πρέπει να περιληφθούν στο μοντέλο.

Τα νοητά (ιδεατά) συστήματα ανθρώπινης δραστηριότητας μας οδηγούν από το τι είναι σύστημα στο **πως** λειτουργεί το σύστημα. Επειδή δε είναι ιδεατά μπορούν να ελέγχουν μόνο στο επίπεδο της λογικής και όχι στο της απεικόνισης του πραγματικού κόσμου. Όμως μπορούν και πρέπει να συγκρίνονται με το συστημικό μοντέλο που δίνει η γενική θεωρία συστημάτων, ώστε να τροποποιούνται πιθανές ουσιαστικές ατέλειες τους. [1][2][3]

2.2.5. Στάδιο 5 «Αναζήτηση Προβλημάτων μέσω Σύγκρισης Ιδεατού Συστήματος – Πραγματικότητας»



Σχήμα 2.2.5.1. Σύγκριση Ιδεατού Συστήματος - Πραγματικότητας

Τα μοντέλα από το προηγούμενο στάδιο χρησιμοποιούνται για σύγκριση με την πραγματικότητα με σκοπό να προκαλέσουν μία συζήτηση πάνω στην εικόνα της προβληματικής κατάστασης, μεταξύ των ενδιαφερομένων. Μία καλά δομημένη συζήτηση θα οδηγήσει στις πιθανές αλλαγές της πραγματικής κατάστασης.[1][2][3]

2.2.6. Στάδιο 6 «Διαμόρφωση Προτάσεων – Λύσεων»

Η σύγκριση που έγινε στο προηγούμενο στάδιο οδηγεί σε μία σειρά από αλλαγές, οι οποίες είναι **επιθυμητές** από Συστημική πλευράς (δηλαδή από πλευράς αναλυτή). Όμως είναι παράλογο να ισχυριστούμε ότι όλες οι εφικτές από την πλευρά της ιδιοκτησίας του συστήματος. Λόγοι πολιτικής, παιδείας, ή και πεποιθήσεων καθιστούν μερικές από τις αλλαγές αυτές ανεφάρμοστες. Κατά συνέπεια προσδιορίζονται από αλλαγές που είναι **εφικτές** τόσο από πλευράς

συστήματος όσο και από πλευράς νοοτροπίας. [1][2][3]

2.2.7. Στάδιο 7 «Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων και Δημιουργία Προϋποθέσεων Ανατροφοδότησης Διαδικασίας»

Μετά από την επιλογή των αλλαγών που θα γίνουν, αρχίζουν οι ενέργειες για την υλοποίησή τους. Οι ενέργειες αυτές αφορούν και τον ανθρώπινο παράγοντα, οδηγούν σε ένα νέο πρόβλημα, προσδιορίζεται με επανάληψη της μεθοδολογίας από το στάδιο 1. [1][2][3]

2.2.8. Σχόλια

Από την **περιγραφή** των σταδίων της μεθοδολογίας γίνεται φανερό ότι αυτή είναι μια μεθοδολογία η οποία στηρίζεται στη **μάθηση** (learning process), μέσω συνεχών ανακυκλώσεων.[1]



Σχήμα 2.2.8.1. Δυνατότητα Ατέρμονης Ανακύκλωσης Βημάτων

2.3. Ανάλυση των Σταδίων

2.3.1. Ανάλυση 1ου Σταδίου

Στο Στάδιο 1 γίνεται προσπάθεια αντίληψης της προβληματικής κατάστασης. Επειδή η μεθοδολογία των ευμετάβλητων συστημάτων στηρίζεται στη διαδικασία της εκτίμησης όλων των αντιλήψεων, κάθε άποψης, δομημένη ή αδόμητη, κάθε πληροφορία αντιφατική ή όχι, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

Αυτό μπορεί να γίνει με την μέθοδο της φυσικής παρατήρησης, προσωπικών συνεντεύξεων, ομαδικών συζητήσεων, συλλογή δεδομένων από παρατήρηση διαδικασιών κτλ.[1][2][3][4][6]

2.3.2. Ανάλυση 2ου Σταδίου

Βασικός στόχος του σταδίου 2 είναι η διαμόρφωση όσο γίνεται πιο πλούσιας εικόνας για την προβληματική κατάσταση. Για το λόγο αυτό δίνεται έμφαση στην υπάρχουσα δομή, στη διάταξη δηλαδή των διάφορων στοιχείων, και στις υπάρχουσες σχέσεις και επεξεργασίες. Επιπλέον εξετάζονται οι ρόλοι, η κουλτούρα (culture) και οι πολιτικές που εμφανίζονται στην υπό διερεύνηση κατάσταση. [1][2][3][4][6]

Η υπάρχουσα δομή καλύπτει τόσο φυσικά αντικείμενα (κτίρια, μηχανήματα, τοποθεσίες κ.λ.π.) για τα οποία πρέπει να συγκεντρώνουν πληροφορίες, όσο και κοινωνικά θέματα (οργανωτική δομή της επιχείρησης, κατανομή εξουσίας, υπάρχοντες ρόλοι, νόρμες κ.λ.π.). Οι επεξεργασίες μετασχηματισμού εξετάζονται προσεκτικά. Οι εργασίες που κάνουν οι άνθρωποι, οι αλληλοσχετήσεις μεταξύ των εργασιών, η αλληλουχία των εργασιών, οι παράμετροι που επιδρούν στην απόδοση κάθε εργασίας είναι μερικά από τα θέματα που πρέπει να μελετηθούν.

Μία κατάσταση ανθρώπινης δραστηριότητας μπορεί να αναλυθεί μέσω των **ρόλων** που παίζουν οι άνθρωποι. Ρόλος είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών, που αντιστοιχούν και απορρέουν από την κατοχή μίας θέσης. Είναι ένα πλέγμα δικαιωμάτων, υποχρεώσεων και συμπεριφορών, σαφώς ή όχι προσδιορισμένων, που ένα άτομο υιοθετεί. Στη δημιουργία της πλούσιας εικόνας, σημασία έχουν οι ρόλοι που παίζουν τα άτομα και όχι τα ίδια τα άτομα.

Σε μία προβληματική κατάσταση, μεταξύ των διάφορων ρόλων που έχουν ενδιαφέρον, είναι πάντα ο ρόλος αυτού στον οποίο ανήκει το πρόβλημα (problem owner), αυτού που παίρνει τις αποφάσεις (decision maker) και αυτού που λύνει τα πρόβλημα (problem solver). Είναι βέβαια δυνατόν να αντιστοιχεί πάνω από ένα άτομο σε κάθε ρόλο. Όμως δεν πρέπει να λησμονείτε το γεγονός ότι έχουμε ρόλους που αντιστοιχούν σε κάθε φορά σε ανθρώπους και όχι σε de facto συγκεκριμένα άτομα. [1][2][3][4][6]

Ο όρος **κουλτούρα** (culture) αν και χρησιμοποιείται ευρύτερα παραμένει από τους λιγότερο αποσαφηνισμένους όρους. Συνήθως με τον όρο κουλτούρα εννοούμε τους τρόπους με τους οποίους σκέπτονται και αντιδρούν τα μέλη ενός κοινωνικού συνόλου ως άτομα και ομάδες. Η κουλτούρα συνδέεται με συγκεκριμένους θεσμούς, συστήματα παιδείας, νοοτροπίες, νόρμες (δηλαδή πρότυπα με βάση τα οποία αξιολογούνται και ρυθμίζονται – συνειδητά ή ασυνειδητά – οι συμπεριφορές, οι δραστηριότητες, οι σχέσεις κ.λ.π.) και εκτιμητικούς κανόνες (αξίες) βάσει των οποίων κρίνεται η ανθρώπινη δραστηριότητα. Είναι φυσικό λοιπόν όλα αυτά να μας ενδιαφέρουν όταν εξετάζουμε μία προβληματική κατάσταση. [1][2][3][4][6]

Τέλος, μας ενδιαφέρουν ο τρόπος χειρισμού των υποθέσεων μέσα στην προβληματική κατάσταση καθώς και ποιος έχει το δικαίωμα να ενεργεί (εξουσία) και ποιος έχει την δυνατότητα άσκησης της εξουσίας. [1][2][3][4][6]

Στο δεύτερο στάδιο κατασκευάζεται και μία πλούσια εικόνα (rich picture) για την προβληματική κατάσταση. Πρόκειται για ένα σκαρίφημα, συνήθως ένα σκίτσο κατασκευασμένο στο χέρι, το οποίο εμφανίζει όσα θέματα (aspects) θεωρούνται σημαντικά και όσο συχνά αναφέρονται μέσα στην προβληματική κατάσταση. Τα θέματα αυτά μπορεί να σχετίζονται με την **δομή** (οργανωτικά θέματα, προβλήματα με κτιριακή υποδομή κ.λ.π.), με την **επεξεργασία** που γίνεται μέσα στο σύστημα, με το **κλίμα** τα οποίο υπάρχει μέσα στο σύστημα και τέλος ότι αναφέρεται από τους εμπλεκόμενους και εμφανίζεται να διαταράσσεται η αρμονία στο σύστημα (π.χ. παράπονα, κριτικές, αρνητικά συναισθήματα κ.λ.π.). [1][2][3][4][6]

2.3.2.1. Βήματα Κατασκευής μίας Πλούσιας Εικόνας

Τα βήματα κατασκευής μίας πλούσιας εικόνας είναι:

1. Σχεδιάζουμε ένα μεγάλο πλαίσιο, που θα αντιπροσωπεύει τα όρια του συστήματος.
1. Τοποθετούμε μέσα όλους όσους σχετίζονται άμεσα με το σύστημα.
2. Προσθέτουμε τους ανθρώπους που ελέγχουν το σύστημα.
3. Προσθέτουμε τους ανθρώπους και τα αντικείμενα που ανήκουν στο περιβάλλον και επιδρούν πάνω στο σύστημα.
4. Δείχνουμε τις υπάρχουσες σχέσεις.
5. Δείχνουμε πραγματικές ή δυνητικές συγκρούσεις (conflicts).
6. Βάζουμε υπό μορφή φυσαλίδων τις σκέψεις, παράπονα, επιδιώξεις, επιθυμίες των ανθρώπων.
7. Δείχνουμε θέματα δομής (κτίρια, οργανωτικά κ.λ.π.) αν απαιτείται.
8. Δείχνουμε τόσο hard (άκαμπτα) όσο και soft (ευμετάβλητα) θέματα.
9. Χρησιμοποιούμε οποιοδήποτε συμβολισμό επιθυμούμε αρκεί να είναι σαφής και κατανοητός.
10. Κάνουμε διαδοχικές συνεργασίες με όλους τους εμπλεκόμενους. Αν απαιτηθεί συγκεντρώνουμε όλους μαζί να συζητούν την εικόνα. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η εικόνα κατασκευάζεται με συναλλακτικό τρόπο, εκφράζει όλους και είναι αποδεκτή από όλους.
11. Αν είναι υπερβολικά σύμπλοκη, μειώνουμε τη συμπλοκότητα τεμαχίζοντας – διαιρώντας το σύστημα σε επιμέρους συστήματα και επεξεργαζόμαστε κάθε ένα ξεχωριστά. [1][2][3][4][6]

2.3.2.2. Η πλούσια εικόνα στοχεύει

Η πλούσια εικόνα στοχεύει:

1. Να απεικονίσει παραστατικά μια σύμπλοκη κατάσταση από ανθρώπους σε αλληλεξάρτηση και συναλλαγή, ρόλους αντικρουόμενα σημεία, θέματα μείζονος ενδιαφέροντος, παρατηρήσεις κλπ, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η κατανόηση της καταστάσεως.
2. Αποφυγή εισαγωγής αυστηρής δομής στη κατανόηση της κατάστασης.

3. Να βοηθήσει τη διερεύνηση της κατάστασης.
4. Να αποτελέσει βάση επικοινωνίας μεταξύ εμπλεκόμενων ώστε να αντιπροσωπευθούν όλες οι απόψεις, όσο διαφορετικές και να είναι.

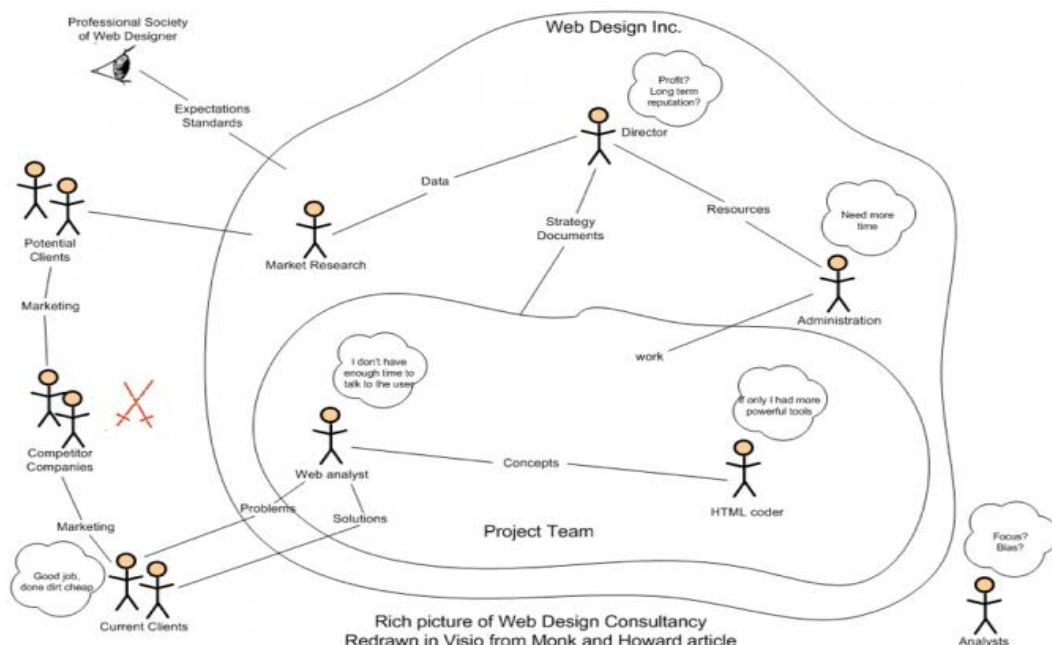
[1][2][3][4][6]

2.3.2.3. Οι λόγοι που πρέπει να διαμορφωθεί Πλούσια Εικόνα

Υπάρχουν πλεονεκτήματα από την χρήση της. Μερικά από αυτά είναι:

1. Περιορίζει το χώρο διερεύνησης σε ό,τι είναι πραγματικά σημαντικό.
2. Επιτρέπει σε όσους εμπλέκονται να δουν και να συζητήσουν το ρόλο τους.
3. Δίνει βάση για διαχωρισμό σε υποσυστήματα.
4. Επιτρέπει να διατυπωθούν παράπονα και αναφέρει τις περιοχές ύπαρξης συγκρουόμενων απόψεων.
5. Εντοπίζει και οριοθετεί προβλήματα.
6. Βοηθάει να εντοπισθούν όσοι σχετίζονται άμεσα με τα προβλήματα.

[1][2][3][4][6]



Σχήμα 2.3.2.1. Παράδειγμα Πλούσιας Εικόνας τμήματος σχεδίασης Ιστοσελίδων από την Συμβουλευτική εταιρία "Redrawn in Visio"

2.3.3. Ανάλυση 3ου Σταδίου

Η Βασική μορφή ενός Θεμελιακού ορισμού είναι:

Ένα σύστημα

:που θα κάνει το X

:με τη βοήθεια των Y

:για να πετύχει το Z.

Καταρχάς θα πρέπει να γίνει σαφές ότι ένα σύστημα που παρέχει υπηρεσίες σε κάποιο σε κάποιο άλλο δεν μπορεί να ορισθεί και να δημιουργηθεί μοντέλο του, πριν ορισθεί και δημιουργηθεί το μοντέλο του συστήματος που εξυπηρετείται. Για παράδειγμα, δεν μπορείς να κατασκευάσεις το μοντέλο του Πληροφοριακού συστήματος ενός οργανισμού εάν πρώτα δεν ορίσεις και δημιουργήσεις το μοντέλο του οργανισμού. Έχουμε λοιπόν μία πρώτη ταξινόμηση του υπό κατασκευή συστημικού μοντέλου σε service (εξυπηρετεί) και non – service (δεν εξυπηρετεί) σύστημα.

Κάθε μία από τις 2 αυτές κατηγορίες μπορεί να αναλυθεί παραπέρα σε συστήματα στηριζόμενα σε **βασικές – πρωταρχικές εργασίες** (primary task based) και σε συστήματα στηριζόμενα σε **θέματα ενδιαφέροντος ή αμφισβήτησης** (issue – based). Στην 1^η ομάδα δύνεται έμφαση στις εργασίες που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί ο σκοπός του συστήματος. Ενώ η 2^η αντιπροσωπεύει μια αμφισβητούμενη άποψη, ή ένα θέμα με συγκρουόμενες απόψεις. Τα παρακάτω 2 παραδείγματα δείχνουν τις διαφορές μεταξύ των 2 αυτών ομάδων. [1][2][3][4][6]

2.3.3.1. Παράδειγμα 1

Παράδειγμα 1 primary – task (service)

Το κέντρο υπολογιστών του οικονομικού πανεπιστημίου Αθηνών είναι ένα σύστημα το οποίο παραλαμβάνει αιτήματα χρηστών (φοιτητές, ΜΠΤ, Διδάσκοντες) για υπολογιστική ισχύ, τα ελέγχει και φροντίζει να ικανοποιεί όσα αφορούν εκπαίδευση και έρευνα και πληρούν κάποια κριτήρια. Η Παροχή πρόσβασης είναι τέτοια ώστε οι ίδιοι οι χρήστες να μπορούν απρόσκοπτα να αναπτύσσουν τις εφαρμογές τους.

Ο βασικός αυτός ορισμός δίνει:

C Φοιτητές, Μεταπτυχιακοί, Διδάσκοντες

A Δεν καθορίζεται
T Αίτημα χρηστών για υπολογιστική ισχύ > αίτημα που ικανοποιήθηκε
W Οι ίδιοι οι χρήστες να μπορούν απρόσκοπτα να αναπτύσσουν τις εφαρμογές τους
O Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
E Δεν προσδιορίζεται άμεσα
[1]

2.3.3.2. Παράδειγμα 2

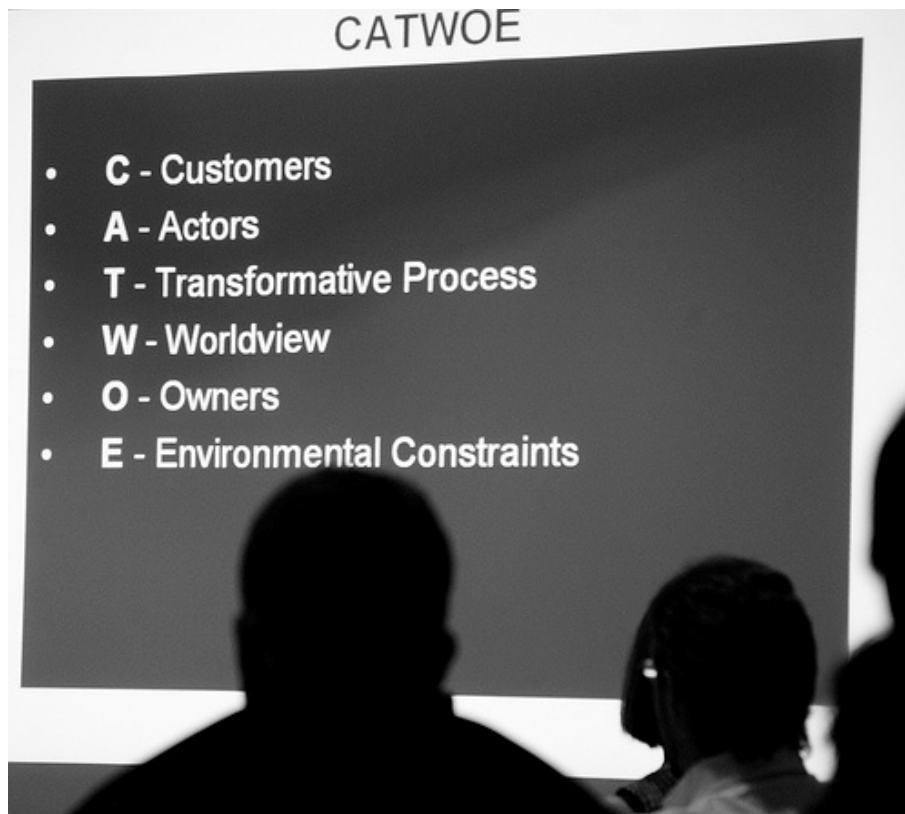
Παράδειγμα 2 Issue – based (service)

Το κέντρο υπολογιστών του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών είναι ένα σύστημα το οποίο παρέχει στους χρήστες (φοιτητές, ΜΤΧ, μέλη ΔΕΠ, επισκέπτες καθηγητές) εκπαίδευση πάνω σε θέματα Η/Υ.

Για αυτό το Βασικό ορισμό έχουμε:

C Φοιτητές, Μεταπτυχιακοί, Διδάσκοντες
A Δεν καθορίζεται
T Αίτημα χρηστών για υπολογιστική ισχύ > αίτημα που ικανοποιήθηκε
W Το κέντρο υπολογιστών παρέχει εκπαίδευση
O Οικονομικό Παν. Αθηνών
E Δεν καθορίζεται Άμεσα

Στο 1^ο θεμελιώδη ορισμό η έμφαση είναι στις εργασίες (tasks) που κάνει το σύστημα. Στο 2^ο τονίζεται ένα θέμα (εκπαίδευση πάνω σε θέματα Η/Υ) το οποίο είναι υπό αμφισβήτηση μια και υπάρχουν πολλοί που θεωρούν ότι ο εκπαιδευτικός ρόλος ανήκει στα επιμέρους Τμήματα και δεν πρέπει να παραχωρείτε στο κέντρο υπολογιστών. Με βάση το γεγονός ότι στην αρχή θα πρέπει να υπάρξουν πολλοί διαφορετικοί βασικοί ορισμοί οι οποίοι, μέσω διαφόρων επαναληπτικών αλλά και συναλλακτικών κύκλων θα καταλήξουν σε ένα αποδεκτό πορισμό, **κάθε άποψη** θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. [1]



Σχήμα 2.4.3.1. Ανάλυση CATWOE

2.3.4. Ανάλυση 4ου Σταδίου

Όπως έχουμε αναφέρει το νοητικό μοντέλο ενός συστήματος ανθρώπινης δραστηριότητας περιγράφεται με την βοήθεια ρημάτων που παριστάνουν δραστηριότητες. Το μοντέλο στηρίζεται, πηγάζει, από το θεμελιώδη ορισμό και περιέχει μόνο τις δραστηριότητες που προέρχονται άμεσα από το βασικό ορισμό.

Η διαδικασία κατασκευής συστημικού μοντέλου δεν είναι τεχνική με την αυστηρή έννοια του όρου. Παρόλα αυτά τα παρακάτω βήματα είναι βοηθητικά:

Βήμα 1: Κατασκευάζουμε ένα καλά διατυπωμένο θεμελιώδη ορισμό.

Βήμα 2: Υπογραμμίζουμε όλα τα ρήματα του θεμελιώδη ορισμού.

Βήμα 3: Προσδιορίζουμε τα ρήματα που διαμορφώνουν τον κύριο μετασχηματισμό.

Βήμα 4: Διατυπώνουμε τα ρήματα ώστε να εκφράζουν δραστηριότητες και ορίζουμε την κύρια λογική εξάρτηση τους.

Βήμα 5: Εξετάζουμε κάθε μία δραστηριότητα στη σειρά και απαντούμε στο ερώτημα: Ποιες δραστηριότητες πρέπει να προηγηθούν.

Βήμα 6: Προσθέτουμε δραστηριότητες ελέγχου, λήψης απόφασης, συλλογής πληροφοριών και υλοποίησης.

Βήμα 7: Ελέγχουμε το μοντέλο σε σχέση με το θεμελιώδη ορισμό που αντιπροσωπεύει και κάνουμε ό,τι αλλαγές χρειάζονται.

Βήμα 8: Τελικός έλεγχος και εκτίμηση του μοντέλου.

Το μοντέλο πρέπει να ικανοποιεί και τις απαιτήσεις που βάζει η Γενική θεωρία Συστημάτων ώστε ένα σύνολο αντικειμένων να μπορεί να θεωρηθεί ένα σύστημα που επιδιώκει κάποιο σκοπό. Συγκρίνουμε λοιπόν το μοντέλο ανθρώπινης δραστηριότητας με το **τυπικό συστημικό** μοντέλο (formal system model) που έχει η Γενική Θεωρία Συστημάτων (ΓΘΣ) και κάνουμε στο πρώτο τις απαραίτητες αλλαγές. Το **τυπικό συστημικό** μοντέλο θα πρέπει, εκτός των άλλων, να περιέχει και τα εξής:

1. Το σύστημα έχει ένα **σκοπό** (αποστολή).
2. Έχει ένα **μηχανικό έλεγχο** της απόδοσης του (σε σχέση με τον σκοπό).
3. Το σύστημα έχει **μηχανισμό λήψης της απόφασης** (είναι αυτορυθμιζόμενο).
4. Το σύστημα αποτελείται από στοιχεία σε **αλληλεπίδραση** και **συναλλαγή**.
5. Υπάρχει **συνοχή** και **αλληλεξάρτηση**. (Στο νοητικό μοντέλο αυτό εξασφαλίζεται από την λογική αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων).
6. Το σύστημα ξεχωρίζει από το ευρύτερο σύστημα και το **περιβάλλον**. Οι πελάτες (C), ο ιδιοκτήτης (O), και το περιβάλλον (E) του βασικού ορισμού μας το εξασφαλίζουν.
7. Το σύστημα έχει **όρια** σε σχέση με το ευρύτερο σύστημα και το περιβάλλον και έχει μηχανισμό να το τροποποιεί.
8. Το σύστημα έχει **πόρους**.
9. Το σύστημα εξασφαλίζει τη συνέχεια και την **σταθερότητα** (αντιμετώπιση εντροπίας).
10. Το σύστημα **ενδιαφέρει κάποιον** (το O του CATWOE μας το εξασφαλίζει)

Δεν είναι μόνο το τυπικό μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει το νοητικό μοντέλο. Άλλες συστημικές θεωρίες, τις οποίες ο αναλυτής κρίνει χρήσιμες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Για παράδειγμα, μπορούν να αντληθούν ιδέες από την Συστημική θεωρία του S.Beer για βιώσιμα συστήματα, την θεωρία των Maturana και

Varela για τα αυτοποιητικά συστήματα ή του Miller για τα ζωντανά προβλήματα.
[1][2][3][4][6]

2.3.5. Ανάλυση 5ου Σταδίου

Το πότε θα γίνει η μετάβαση από το 4^ο στο 5^ο στάδιο, είναι θέμα εκτίμησης του αναλυτή. Η Σύγκριση που γίνεται στο 5^ο στάδιο στηρίζεται στο πραγματικό κόσμο, όπως εκφράζεται από τα στάδια 1 και 2, δηλαδή την πλούσια εικόνα, την μελέτη του οργανισμού (δομή, δραστηριότητες, άλλες πληροφορίες). Όλα αυτά συγκρίνονται με το μοντέλο που κατασκευάστηκε στο 4^ο στάδιο, δηλαδή με το τι είναι συστημικά επιθυμητό να περιέχει (το μοντέλο).

Ο P. Checkland εισηγείται την χρήση των εξής 4 μεθόδων για την διαδικασία σύγκρισης:

1. Γενική παρατήρηση και ανεπίσημη συζήτηση.
2. Δομημένη συλλογή και παρουσίαση συζήτηση.
3. Αναπαράσταση παλαιών περιπτώσεων.
4. Ταίριασμα μοντέλων.

Η 1^η μέθοδος στηρίζεται στην ανεπίσημη – αδόμητη συζήτηση με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Θέματα στρατηγικής, ρόλοι, ύπαρξη δραστηριοτήτων είναι θέματα τα οποία συχνά αποτελούν αντικείμενο συζήτησης.

Η 2^η μέθοδος σύγκρισης (δομημένη συλλογή στοιχείων) είναι η πλέον διαδεδομένη. Η μέθοδος συνήθως αποτελείται από τα εξής βήματα:

Βήμα 1: Παίρνουμε όλες τις δραστηριότητες του μοντέλου.

Βήμα 2: Προσδιορίζουμε όλα τα στοιχεία εξόδου (output) κάθε δραστηριότητας.

Βήμα 3: Διερευνούμε την κατάσταση για να διαπιστώσουμε αν υπάρχει ταίριασμα στα στοιχεία εξόδου.

Βήμα 4: Εκτιμούμε και αξιολογούμε τα αποτελέσματα του Βήματος 3.

Στην αναλυτική σύγκριση κάθε δραστηριότητας του Βήματος 3 διαπιστώνεται το είδος του ταιριάσματος (καλό, ασθενές, φτωχό κλπ), το παραγόμενο (από την δραστηριότητα) προϊόν, δίνεται περιγραφή του ποιος μηχανισμός (πόροι) το παράγει,

τα μέτρα παραγωγής, παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας, οι πιθανές αλλαγές κ.α. Όλα αυτά τελικά παρουσιάζονται υπό μορφή ενός πίνακα.

Η 3^η μέθοδος προβλέπει τη δημιουργία σεναρίου καταστάσεων στηριζόμενων σε περισσότερες περιπτώσεις και σύγκριση των αποτελεσμάτων. Η μέθοδος αυτή, όμως εύστοχα παρατηρεί ο P. Checkland (1988), πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή γιατί συχνά οι χρήστες θεωρούν την ανάκληση παλαιών περιπτώσεων αρνητική κριτική του τρόπου δράσης τους, με αποτέλεσμα αντί για διαδικασία μάθησης να οδηγεί σε ανταγωνιστική κατάσταση.

Τέλος η 4^η μέθοδος αποτελείται από τη δημιουργία ενός νέου μοντέλου, της ίδιας μορφής με το νοητικό, το οποίο να αντιπροσωπεύει το τι υπάρχει. Η σύγκριση επιτυγχάνεται με την επικάλυψη των 2 μοντέλων (του στηριζόμενου στο βασικό ορισμό και του στηριζόμενου στο τι υπάρχει). [1][2][3][4][6]

2.3.6. Ανάλυση 6ου Σταδίου

Σκοπός του είναι η ύπαρξη **συζήτησης** (debate) για τις αλλαγές, που είναι εφικτές και επιθυμητές, καθώς και οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των αλλαγών. Οι αλλαγές είναι τριών ειδών: δομής, διαδικασιών και συμπεριφοράς. Η δομή αντιστοιχεί στα θέματα που αλλάζουν σχετικά αργά, οι αλλαγές στις διαδικασίες αντιστοιχούν στα δυναμικά στοιχεία, ενώ οι αλλαγές στη συμπεριφορά σχετίζονται με τον τρόπο σκέψης, τις προσδοκίες και τους ρόλους των ανθρώπων. [1]

2.3.7. Ανάλυση 7ου Σταδίου

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει όταν υλοποιηθούν οι αλλαγές τότε εμφανίζονται νέα προβλήματα. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών γίνεται με ένα νέο ξεκίνημα της μεθοδολογίας από την αρχή.[1]



Σχήμα 2.3.7.1. Σημαντικότερη προϋπόθεση της μεθοδολογίας είναι η συνεργατικότητα

2.4. Παρατηρήσεις πάνω στη Μεθοδολογία Ευμετάβλητων Συστημάτων

Εισαγωγή

Πάνω στη Μεθοδολογία των Ευμετάβλητων Συστημάτων του P. Checkland, έχουν εκφραστεί παρατηρήσεις, χρήσιμες για τη σωστή εφαρμογή της.

2.4.1. Παρατήρηση 1^η

Τα στάδια 3 και 4 περιέχουν ενέργειες που αφορούν τη συστημική σκέψη, άρα κινούνται στο χώρο της αφαίρεσης από τον πραγματικό κόσμο, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα στάδια, τα οποία σχετίζονται με την προβληματική κατάσταση του φυσικού κόσμου. Η αφαίρεση, δηλαδή η υπό νόηση παράλειψη ή απομάκρυνση δευτερευόντων, κυρίως, γνωρισμάτων από μια παράσταση και η υπόσταση σε αυτά που θεωρούμε ουσιώδη, γενικά και αναγκαία, έχει ως συνέπεια να υπάρχουν πολλές θεωρήσεις, άρα και πολλά μοντέλα. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει όλα πρέπει να εξετασθούν με τρόπο συναλλακτικό.[3]

2.4.2. Παρατήρηση 2^η

Πελάτες (Customers) είναι συνήθως οι άνθρωποι ή τα συστήματα που συνήθως συνδέονται με τα στοιχεία εισόδου / εξόδου από το σύστημα.

Δημιουργοί (Actors) είναι τα άτομα τα οποία διεξάγουν μία ή περισσότερες δραστηριότητες του συστήματος.

Μετασχηματισμός (Transformation) είναι η αλλαγή που λαμβάνει χώρα μέσα εξαιτίας του συστήματος. Ο μετασχηματισμός πρέπει να είναι:

- a) Ένας και μοναδικός και
- b) Λογικά συνεπής.

Συχνά υπάρχει η περίπτωση να βάζει ένας (όχι έμπειρος) αναλυτής, πάνω από ένα μετασχηματισμό στον ίδιο θεμελιώδη ορισμό. Αυτό πρέπει να αποφεύγεται. Σκοπός της μοντελοποίησης είναι να αντιμετωπισθεί η συμπλοκότητα και να εξετασθούν ξεχωριστά οι επιμέρους απόψεις. Είναι λοιπόν βασική επιδίωξη να κρατηθεί ο θεμελιώδης ορισμός όσο γίνεται πιο απλός για αυτό και πρέπει να υπάρχει ένας μοναδικός ορισμός. Άλλωστε στο φυσικό κόσμο κάθε δραστηριότητα που κάτι επιδιώκει μπορεί να θεωρηθεί με διαφορετικούς τρόπους, άρα εκτελεί διαφορετικούς τρόπους, άρα εκτελεί διαφορετικούς μετασχηματισμούς.

Τέλος, η απαίτηση της λογικής συνέπειας είναι θεμελιώδης στη κατασκευή ενός καλού μοντέλου. Εάν είναι λογικά αδύνατο να μετασχηματισθούν τα στοιχεία εισόδου σε στοιχεία εξόδου μέσω του δοθέντος μετασχηματισμού, τότε δεν μπορεί να κατασκευασθεί ένα έγκυρο μοντέλο του συστήματος. Έτσι είναι λογικά παραδεκτό να μετασχηματίζονται οι πρώτες φυσικές ύλες σε φυσικά προϊόντα ή σε φυσικές ύλες άλλης μορφής. Είναι όμως απαράδεκτο να θεωρούμε ότι το σύστημα μετασχηματίζει τις φυσικές ύλες σε χρηματικό κέρδος. Για παράδειγμα, είναι λογικά μη παραδεκτός ο παρακάτω μετασχηματισμός που δόθηκε από κάποιο φοιτητή, εξετάζοντας ένα πρακτορείο Προπό ως σύστημα:

(T) Παίκτες Προπό και Λόττο > Κέρδη για τον ιδιοκτήτη

Κοσμοθεωρία (Weltanschauung) είναι η οπτική κάτω από την οποία εξετάζεται ένα σύστημα ανθρώπινης δραστηριότητας. Όπως έχουμε αναφέρει, άλλη άποψη έχει ένας

γιατρός για ένα νοσηλευτικό ίδρυμα στο οποίο εργάζεται , άλλη ο CEO και άλλη ένας ασθενής που νοσηλεύεται σε αυτό. Είναι λοιπόν φυσικό να δίνουν διαφορετικές περιγραφές του ίδιου συστήματος.

Σε ένα θεμελιώδη ορισμό πρέπει να υπάρχει μία και μοναδική κοσμοθεωρία η οποία θα εκφράζει τις βασικές υποκειμενικές παραδοχές, πεποιθήσεις, που υπάρχουν. Οι παραδοχές : α) πρέπει να είναι παρούσες (και όχι όσες θα έπρεπε να υπάρχουν), β) δεν είναι υποχρεωτικό να είναι αληθείς, γ)δεν πρέπει να αντιφάσκουν λογικά μεταξύ τους.

Το τελικό W θα πρέπει λοιπόν να είναι μία ενιαία κοσμοθεωρία και όχι απλά άθροισμα των επιμέρους W. Η άποψη οι ίδιοι οι χρήστες να μπορούν να αναπτύσσουν τις εφαρμογές τους στο Παράδειγμα 1 για το Κέντρο Υπολογιστών είναι ένα W.

Ιδιοκτήτης (owner) είναι οι άνθρωποι ή τα συστήματα τα οποία μπορούν να αποφασίσουν τη διάλυση του συστήματος. Εξαιτίας της ιεραρχίας που υπάρχει στο διοικητικό μηχανισμό ενός οργανισμού, είναι δυνατόν να εντοπίζονται πολλά άτομα που έχουν τη δύναμη να κλείσουν τα συστήματα, που βρίσκονται στα παρακάτω επίπεδα της ιεραρχίας. Στις περιπτώσεις αυτές απαιτείτε προσεκτικός ορισμός του ιδιοκτήτη. Ένας συγκερασμός απόψεων, λαμβάνοντας υπόψη τη θέση ότι ο ιδιοκτήτης οποιοδήποτε συστήματος είναι αυτός που πρέπει να πεισθεί για τις αλλαγές που θα γίνουν, είναι πολλές φορές χρήσιμος.

Περιβάλλον (Environment) είναι ότι περιβάλλει και επιδρά πάνω στο σύστημα, χωρίς όμως να έχει και τον έλεγχο του. Συνήθως το περιβάλλον επιβάλλει περιορισμούς πάνω στο σύστημα.[3]

2.4.3. Παρατήρηση 3^η (B. Wilson, 1984).

Η ανάλυση CATWOE είναι μία διαδικασία προσδιορισμού και εντοπισμού των πληροφοριών που υπάρχουν στο βασικό ορισμό και όχι μηχανισμός να προσθέτουμε ασυνείδητα κάτι στον ορισμό. Πολλές φορές ο αναλυτής βάζει στοιχεία και απόψεις στο CATWOE που είναι δίκες του και δεν προέρχονται από το βασικό ορισμό, έτσι όπως τον έδωσε ο συνομιλητής του. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι κατασκευάζεται ο

βασικός ορισμός και μετά γίνεται η ανάλυση και η διάρθρωση του χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την ανάλυση CATWOE. Αν η ανάλυση παρακινήσει παραπέρα εξέταση, τότε αναμορφώνεται ο βασικός ορισμός και συγκρίνεται εκ νέου με την ανάλυση CATWOE. Ο κύκλος αυτός επαναλαμβάνεται μέχρις ότου ο βασικός ορισμός περιλαμβάνει τις πληροφορίες CATWOE. Δεν πρέπει να λησμονούμε ότι μεθοδολογία του P. Checkland στηρίζεται στη μάθηση μέσω των επαναλήψεων. Για αυτό είναι λάθος να ξεκινάμε από το CATWOE και με βάση αυτό να φτιάχνουμε το βασικό ορισμό. Υιοθέτηση αυτής της σειράς σημαίνει ότι δεν εξετάζουμε διεξοδικά το γνωστικό πεδίο έρευνας.[3]

ΜΕΡΟΣ Β Μελέτη Περίπτωσης (Case Study)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Εισαγωγή Στην Μελέτη Περίπτωσης (Μεθοδολογία Ευμετάβλητων Συστημάτων P. Checkland).

3.1.Εισαγωγή

Η μελέτη περίπτωσης έχει ως αντικείμενο το Εκτελεστικό Τμήμα του Επιχειρηματικού Κέντρου Πειραιά της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος. Η μεθοδολογία εφαρμόζεται στο περιβάλλον του Επιχειρηματικού Κόσμου του Πειραιά και το Εκτελεστικό Τμήμα ως υποκείμενο σύστημα εφαρμογής. Ανθρώπινοι πόροι, πληροφορίες, υποσυστήματα, διαδικασίες, Ανώτερη τραπεζική αποτελούν τα στοιχεία αναφοράς και η προβληματική κατάσταση αποτελεί το θέμα διερεύνησης της μεθοδολογίας, ως συνεργατικό εργαλείο απεικόνισης αυτής και συνεργατικής εύρεσης λύσεων.

3.2.Περιληπτική Παρουσίαση Υποδείγματος Επιχειρηματικού Κέντρου

Ένα επιχειρηματικό κέντρο αποτελείτε από 3 τμήματα, το Εισηγητικό Τμήμα, το Εκτελεστικό και το γραφείο Εισαγωγών-Εξαγωγών.

Το εισηγητικό τμήμα προσελκύει υποψήφιους πελάτες επιχειρήσεις και αναλαμβάνει την σύνταξη του Εισηγητικού σημειώματος αφού πρώτα αξιολογήσουν την οικονομική και πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης

Τα επιχειρηματικά κέντρα είναι καθετοποιημένα και ασχολούνται με το Εισηγητικό και Εκτελεστικό Τμήμα (εισηγήσεις ορίων δανείων, χρηματοδοτήσεις), γραφείο Εισαγωγών – Εξαγωγών, Διοικείται από τον/την Διευθυντή/ια του Κέντρου.

Εάν το αίτημα της επιχείρησης υπερβαίνει το όριο πιστοδότησης των Επιχειρηματικών Κέντρων που κατά διαστήματα καθορίζει η Τράπεζα, τότε το αίτημα προωθείται στο Ανώτερο Εγκριτικό Κλιμάκιο, καθώς και στο Τμήμα

Πιστωτικού Κινδύνου.

Το εκτελεστικό τμήμα αναλαμβάνει να διεκπεραιώνει τα αιτήματα χρηματοδοτήσεων χορηγήσεων των επιχειρήσεων, βάσει του εγκεκριμένου ορίου, τον έλεγχο και παρακολούθηση αυτών, την τήρηση των προαποφασισμένων κανόνων συναλλακτικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων και ενημέρωση του εισηγητικού τμήματος.

Τέλος, το γραφείο Εισαγωγών-Εξαγωγών που αναλαμβάνει τις διακρατικές παραγγελίες των επιχειρήσεων πελατών. [22]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Εφαρμογή των «7» Βημάτων της Μεθοδολογίας των Ευμετάβλητων Συστημάτων

4.1.Πρώτο Βήμα

4.1.1. Εισαγωγή

Γίνεται μία πρώτη παρουσίαση της προβληματικής κατάστασης. Η κατάσταση περιγράφεται κατά τρόπο αδόμητο, έτσι όπως έχει γίνει αντιληπτή.

Με βάση την βασική αρχή της μεθοδολογίας που είναι η συνεργατικότητα συντάξα την προβληματική. Δηλαδή, αδόμητη διατύπωση του προβλήματος χωρίς προσωπική καταγραφή απόψεων. [1][2][3]

Άρα, θα διενεργηθούν οι αρχικές διερευνητικές συνεντεύξεις για να παρουσιαστεί η προβληματική κατάσταση κατά αδόμητο τρόπο, με αντικειμενικότητα και σε συνεργασία με τους υπαλλήλους.

4.1.2. Αναζήτηση και Παρουσίαση Προβληματικής Κατάστασης

4.1.2.1. Διερευνητικές Συνεντεύξεις

Πήρα συνέντευξη από το στέλεχος Administrative Officer#1 και σημείωσα σε bullet points,

- Έλλειψη προσωπικού
- Μεγάλος όγκος εργασίας
- Νέες αρμοδιότητες χωρίς εκπαίδευση
- Κόπος
- Προσπάθεια χωρίς αποτέλεσμα
- Συγκρούσεις
- Άγχος
- Κακή επικοινωνία
- Ανασφάλεια
- Κίνδυνος
- Έλλειψη καθοδήγησης

Με αποτέλεσμα 86 ανενημέρωτους τραπεζικούς λογαριασμούς και 52 ακάλυπτες επιταγές.

Το ακόλουθο έντυπο διαμορφώθηκε από την συνέντευξη με την Administrative Officer #1.

Εξέταση Προβληματικής στο «Εκτελεστικό Τμήμα» Επιχειρηματικού Κέντρου Χ

1 Οι λειτουργίες του τμήματος υπολειτουργούν λόγω : 1) έλλειψης προσωπικού και 2) έλλειψη εκπαίδευσης στις νέες αρμοδιότητες-νέες λειτουργίες του τμήματος.

2 Αποτελέσματα συνθηκών: άγχος, άσκοπη κόπωση, υπερβολική προσπάθεια χωρίς επιβράβευση, συγκρούσεις, χαμηλής ποιότητας επικοινωνία που επιτείνει το κακό αποτέλεσμα, ανασφάλεια.

Αιτίες συνθηκών: απουσία καθοδήγησης από την διοίκηση, έλλειψη ασφαλιστικής λειτουργικής κάλυψης από την διοίκηση.

Ζήτησα από το στέλεχος να το επεξεργαστεί ώστε να διατυπωθεί η υποκειμενική αλήθεια της.

Το διαμόρφωσε ως εξής:

Εξέταση Προβληματικής στο «Εκτελεστικό Τμήμα» Επιχειρηματικού Κέντρου
--

1 Οι λειτουργίες του τμήματος υπολειτουργούν λόγω : 1) έλλειψης προσωπικού και 2) **μεγάλος όγκος εργασιών**, 3) **συνεχόμενες-αυξανόμενες αρμοδιότητες με έλλειψη εκπαίδευσης των λειτουργών.**

2 Αποτελέσματα συνθηκών: άγχος, άσκοπη κόπωση, υπερβολική προσπάθεια χωρίς επιβράβευση, συγκρούσεις, χαμηλής ποιότητας επικοινωνία που επιτείνει το κακό αποτέλεσμα, ανασφάλεια, **υπερεργασία.**

Αιτίες συνθηκών: απουσία καθοδήγησης από την διοίκηση, έλλειψη ασφαλιστικής λειτουργικής κάλυψης από την διοίκηση.

Έπειτα ζήτησα στον επόμενο Administrative Officer να το επεξεργαστεί και έγραψε:

Εξέταση Προβληματικής στο «Εκτελεστικό Τμήμα» Επιχειρηματικού Κέντρου

1 Οι λειτουργίες του τμήματος υπολειτουργούν λόγω :1) έλλειψης προσωπικού και 2) **μεγάλος όγκος εργασιών**, 3) **συνεχόμενες-αυξανόμενες αρμοδιότητες με μη έγκαιρη εκπαίδευση των λειτουργών.**

2 **Αποτελέσματα συνθηκών:** άγχος, άσκοπη κόπωση, υπερβολική προσπάθεια χωρίς επιβράβευση, συγκρούσεις, χαμηλής ποιότητας επικοινωνία που επιτείνει το κακό αποτέλεσμα, ανασφάλεια.

Αιτίες συνθηκών: καθοδήγηση με **παλινδρομήσεις από τη διοίκηση**, έλλειψη ασφαλιστικής λειτουργικής κάλυψης από την διοίκηση.

Έπειτα το έδωσα στην προϊσταμένη του τμήματος που πρόσθεσε:

Εξέταση Προβληματικής στο «Εκτελεστικό Τμήμα» Επιχειρηματικού Κέντρου
--

1 Οι λειτουργίες του τμήματος υπολειτουργούν λόγω :1) έλλειψης προσωπικού και 2) μεγάλος όγκος εργασιών,3) συνεχόμενες-αυξανόμενες αρμοδιότητες με μη έγκαιρη εκπαίδευση των λειτουργών,4) **Τεχνικά προβλήματα δομικών λογισμικών.**

2 Αποτελέσματα συνθηκών: άγχος, άσκοπη κόπωση, υπερβολική προσπάθεια χωρίς επιβράβευση, συγκρούσεις, χαμηλής ποιότητας επικοινωνία που επιτείνει το κακό αποτέλεσμα, ανασφάλεια.

Αιτίες συνθηκών: καθοδήγηση με παλινδρομήσεις από τη διοίκηση, έλλειψη ασφαλιστικής λειτουργικής κάλυψης από την διοίκηση.

4.1.2.2.Τελική Παρουσίαση Προβληματικής Κατάστασης

Τελικά συμφώνησαν όλοι και τελικά το πρόβλημα είναι:

Εξέταση Προβληματικής στο «Εκτελεστικό Τμήμα» Επιχειρηματικού Κέντρου

1 Οι λειτουργίες του τμήματος υπολειτουργούν λόγω : 1) έλλειψης προσωπικού και 2) μεγάλος όγκος εργασιών, 3) συνεχόμενες-αυξανόμενες αρμοδιότητες με μη έγκαιρη εκπαίδευση των λειτουργών, 4) **Τεχνικά προβλήματα δομικών λογισμικών.**

2 Αποτελέσματα συνθηκών: άγχος, άσκοπη κόπωση, υπερβολική προσπάθεια χωρίς επιβράβευση, συγκρούσεις, χαμηλής ποιότητας επικοινωνία που επιτείνει το κακό αποτέλεσμα, ανασφάλεια.

Αιτίες συνθηκών: καθοδήγηση με παλινδρομήσεις από τη διοίκηση, έλλειψη ασφαλιστικής λειτουργικής κάλυψης από την διοίκηση.

4.1.2.3. Συμπέρασμα

Η διαδικασία των διερευνητικών συνεντεύξεων απαιτεί εμπιστοσύνη και σωστή επικοινωνία μεταξύ των μερών, συνεντευκτής και συνεντευξιζόμενου, ο συνεντευξιζόμενος πρέπει να έχει αντιληφτεί τους λόγους που συμμετέχει στην διαδικασία και η συμμετοχή του να είναι εθελοντική. Παράλληλα, ο συνεντευκτής πρέπει να είναι αντικειμενικός και αποστασιοποιημένος από το πρόβλημα, είναι σημαντικό να μην ανήκει στο σύστημα και να μην είναι μέρος του προβλήματος.

Άρα, ο αναλυτής - παρατηρητής πρέπει να είναι κάποιος τρίτος με εξειδίκευση, ενώ οι συνεντευξιζόμενοι πρέπει να ερωτούνται σε ένα ουδέτερο περιβάλλον και συνθήκες, ώστε να αποτυπωθεί η άποψη τους ολοκληρωμένη.

Εξέταση Προβληματικής στο «Εκτελεστικό Τμήμα» Επιχειρηματικού Κέντρου			
-	Οι λειτουργίες του τμήματος υπολειτουργούν λόγω	Αιτίες συνθηκών	Αποτελέσματα συνθηκών
1	έλλειψης προσωπικού	καθοδήγηση με παλινδρομήσεις από τη διοίκηση	Άγχος ανασφάλειας
2	μεγάλος όγκος εργασιών	έλλειψη ασφαλιστικής λειτουργικής κάλυψης από την διοίκηση	άσκοπη κόπωση
3	συνεχόμενες-αυξανόμενες αρμοδιότητες με μη έγκαιρη εκπαίδευση των λειτουργών	-	υπερβολική προσπάθεια χωρίς επιβράβευση
4	Τεχνικά προβλήματα δομικών λογισμικών	-	συγκρούσεις, χαμηλής ποιότητας επικοινωνία που επιτείνει το κακό αποτέλεσμα

Πίνακας 4.1.2.3.1. Εξέταση Προβληματικής στο «Εκτελεστικό Τμήμα» Επιχειρηματικού Κέντρου

4.2. Δεύτερο Βήμα

4.2.1. Εισαγωγή

Στο βήμα 2 γίνεται λεπτομερής ανάλυση της προβληματικής κατάστασης του σταδίου 1 με αναφορά σε προβλήματα που αφορούν:

- Την οργανωτική δομή του τμήματος, το περιβάλλον με το οποίο επικοινωνεί (δηλαδή άλλα τμήματα που συνεργάζεται), λειτουργίες που πραγματοποιεί.
- Ρόλοι, σχέσεις και συγκρούσεις υποσυστημάτων και εργαζομένων μεταξύ τους.
- Προβλήματα σε αξίες προτεραιότητες, κανόνες (νόρμες), επιδιώξεις (ατόμων και τμημάτων) και συγκρούσεις (ατόμων και τμημάτων).

Ο κυριότερος στόχος του σταδίου 2 είναι η δημιουργία και απεικόνιση μίας πλούσιας εικόνας.



4.2.2. Οργανωτική Δομή Επιχειρηματικού Κέντρου Πειραιά Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος

Τα επιχειρηματικά κέντρα είναι καθιερωμένα και ασχολούνται με το Εισηγητικό και Εκτελεστικό Τμήμα (εισηγήσεις ορίων δανείων, χρηματοδοτήσεις), γραφείο Εισαγωγών – Εξαγωγών, Διοικείται από τον/την Διευθυντή/ια του Κέντρου. Τα Επιχειρηματικά Κέντρα υπάγονται στην Διοίκηση Βορείου και Νοτίου Ελλάδος και με την σειρά τους αυτές στην Κεντρική Διοίκηση Επιχειρηματικών Κέντρων της Τράπεζας.

Το εισηγητικό τμήμα προσελκύει υποψήφιους πελάτες επιχειρήσεις και αναλαμβάνει την σύνταξη του Εισηγητικού σημειώματος αφού πρώτα αξιολογήσουν την οικονομική και πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης. Το εισηγητικό τμήμα έχει 1 Senior Relationship Officer και 5 Relationship Officer's.

Εάν το αίτημα της επιχείρησης υπερβαίνει το όριο πιστοδότησης των Επιχειρηματικών Κέντρων που κατά διαστήματα καθορίζει η Τράπεζα, τότε το αίτημα προωθείται στο Ανώτερο Εγκριτικό Κλιμάκιο, καθώς και στο Τμήμα Πιστωτικού Κινδύνου.

Το εκτελεστικό τμήμα αναλαμβάνει να διεκπεραιώνει τα αιτήματα χρηματοδοτήσεων χορηγήσεων των επιχειρήσεων, βάσει του εγκεκριμένου ορίου, τον έλεγχο και παρακολούθηση αυτών, την τήρηση των προαποφασισμένων κανόνων συναλλακτικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων και ενημέρωση του εισηγητικού τμήματος. Το εκτελεστικό τμήμα έχει 1 Loan Administrator και 2 Administrative Officer.

Τέλος, το γραφείο Εισαγωγών-Εξαγωγών που αναλαμβάνει τις διακρατικές παραγγελίες των επιχειρήσεων πελατών. Το γραφείο έχει 1 Import-Export Officer.

4.2.3. Ιεραρχία, Ρόλοι και Περιβάλλον.

Ιεραρχική Απεικόνιση του Επιχειρηματικού Κέντρου Πειραιά

1. Business Center Executive
 - 1.1. Senior Relationship Officer
 - 1.1.1. Relationship Officer A
 - 1.1.2. Relationship Officer B
 - 1.1.3. Relationship Officer Γ
 - 1.1.4. Relationship Officer Δ
 - 1.1.5. Relationship Officer E
 - 1.2. Loan Administrator
 - 1.2.1. Administrative Officer A
 - 1.2.2. Administrative Officer B
 - 1.3. Import-Export Officer

4.2.4.Εργασιακοί Ρόλοι, Σχέσεις και Συγκρούσεις με συνεργαζόμενα τμήματα

- Ιεραρχικά και δομικά το εκτελεστικό τμήμα είναι μία βαθμίδα χαμηλότερα από το εισηγητικό τμήμα. Στην πράξη υπάρχει χαμηλότερος βαθμός ανεξαρτησίας εκπόνησης έργου σε σχέση με έναν Relationship Officer.
 - Οι λειτουργίες που διεκπεραιώνει το εκτελεστικό τμήμα είναι λιγότερο πρόσβασιμες για ενδεδειχτή έλεγχο, γιατί εξυπηρετούν μία σωρεία αιτημάτων χρηματοδοτήσεων, χορηγήσεων, συναλλαγών, ελέγχων και υπάρχει υψηλός κίνδυνος να υπερβούν τα όρια καθηκόντων και παραβίασης κανόνων που έχει θέσει η Τράπεζα.
 - Ο όγκος των εργασιών αυξάνεται μαζί με τις νέες αρμοδιότητες ενώ ο αριθμός των εργαζομένων του τμήματος παραμένει σταθερός. Παράλληλα το εκτελεστικό τμήμα είναι μικρότερο κατά 3 στελέχη.
-

4.2.5.Λειτουργίες Εκτελεστικού Τμήματος Ανάλογα με την θέση του υπαλλήλου

Ονομασία θέσης: Administrative Officer

Δομή: Περιφερειακή

Αναφέρεται: Loans Administrator

Σκοπός Θέσης: Η λειτουργία των εργασιών του επιχειρηματικού, κέντρου, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών και να διασφαλίζεται η εύρυθμη και αποτελεσματική διεξαγωγή των εργασιών, σύμφωνα με τα συστήματα και τις διαδικασίες της Τράπεζας.

Κύριες Αρμοδιότητες

- α Παραλαμβάνει το εγκεκριμένο εισηγητικό πιστοδοτήσεων, καταρτίζει τη σύμβαση, ελέγχει την ορθότητα των στοιχείων της σύμβασης και την υπογράφει.
- α Διασφαλίζει ότι η παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες εκτελείτε σύμφωνα με τις οδηγίες και τους όρους που έχουν συμφωνήσει οι Relationship Officer.
- α Δημιουργεί φακέλους ανά πελάτη για την καλύτερη εξυπηρέτηση τους και μεριμνά για την ορθή και πλήρη τήρηση των φακέλων.
- α Ευθύνεται για τον έλεγχο της ποιότητας και της συμφωνίας και καλυμμάτων, εξασφαλίσεων και εγγυήσεων.
- α Ευθύνεται για την τήρηση του Μητρώου συμβάσεων των πιστοδοτήσεων και E/E και για τις καρτέλες νομιμοποιήσεων.
- α Παρακολουθεί την εξέλιξη των πιστοδοτήσεων, την πορεία πιθανών εκκρεμοτήτων σχετικά με τη χρησιμοποίηση ή μη των εγκεκριμένων πιστωτικών ορίων και ενημερώνει τους καθ ύλη αρμόδιους για την εκτέλεση αλλαγών στις συμβάσεις.
- α Φροντίζει για την έκδοση, φύλαξη και παράδοση καρνέ επιταγών σε πελάτες κατόπιν σχετικής έγκρισης από τους Relationship Officer.
- α Εκτελεί όλες τις τραπεζικές συμψηφιστικές εργασίες σχετικά με καταθέσεις, κίνηση με γνώμονα την γρήγορη, φιλική και απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του πελάτη\ Εξυπηρετεί πελάτες σχετικά με υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμών και πάγιες εντολές.\
- α Καταχωρεί στο σύστημα ημερολογιακές εγγραφές.

- α Παρακολουθεί τα πληροφοριακά στοιχεία για ακάλυπτες επιταγές και γενικά δυσμενή στοιχεία, ευθύνεται για την φύλαξη των συναλλαγματικών χορηγήσεων και υπέγγυων επιταγών πιστούχων πελατών και τηρεί σχετικό αρχείο.
 - α Προετοιμάζει καταστάσεις και αναφορές προς τις αρχές, και γενικά διεκπεραιώνει και τηρεί όλες τις καταστάσεις που προβλέπονται στο χώρο του.
 - α Φροντίζει για την ορθή και με την μέγιστη δυνατή ταχύτητα εκτέλεση των εργασιών εντός του πεδίου ευθύνης του στο πλαίσιο των κανονισμών και εγκυκλίων της τράπεζας και των απαιτήσεων της αγοράς
 - α Συμμετέχει απαραίτητα στα διενεργούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα της τράπεζας για τον χώρο ευθύνης του.
 - α Γνωρίζει την πιστοδοτική πολιτική και ελέγχει την τήρηση των αρχών που απορρέουν από αυτήν.
 - α Διατηρεί τακτική επαφή με τον Loan Administrator και τους Relationship Officer αποσκοπώντας στην προαγωγή των συμφερόντων της τράπεζας και των πελατών του καταστήματος.
 - α Συμβάλει στη σταθεροποίηση του θετικού εργασιακού κλίματος
 - α Στον κάτοχο της μπορεί να ανατεθούν από τον επικεφαλής του λειτουργικού χώρου στον οποίο ανήκει και άλλα καθήκοντα εφόσον οι λειτουργικές ανάγκες το επιβάλλουν.
-

Ονομασία Θέσης: Loans Administrator

Δομή: Περιφερειακή

Αναφέρεται: Διευθυντή Επιχειρηματικού Κέντρου

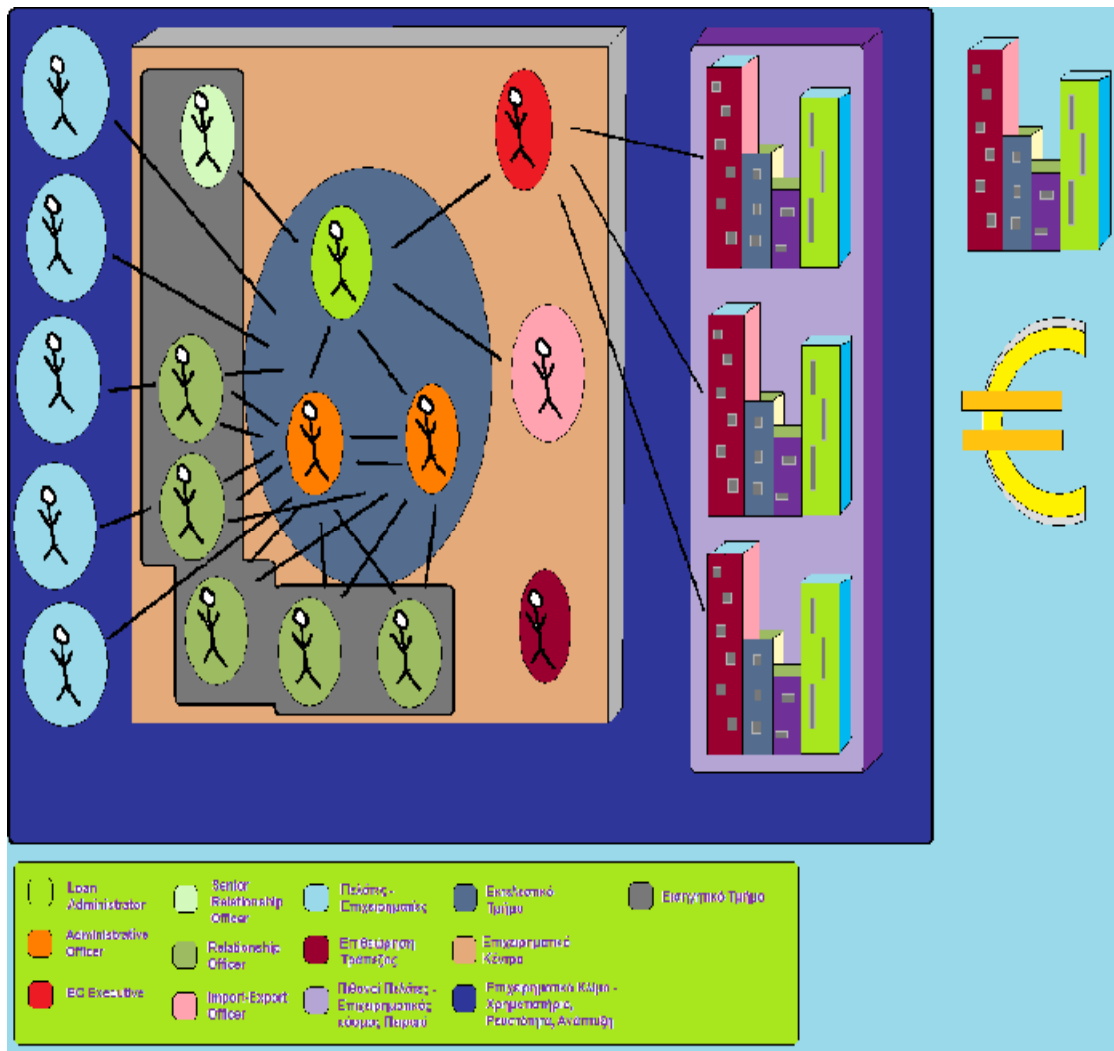
Σκοπός Θέσης: Η οργάνωση, ο συντονισμός και ο έλεγχος των εργασιών του επιχειρηματικού κέντρου, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών και να διασφαλίζεται η εύρυθμη και αποτελεσματική διεξαγωγή των εργασιών, σύμφωνα με τα συστήματα και τις διαδικασίες της Τράπεζας.

Αναφέρονται: Οι Administrative Officers

Κύριες Αρμοδιότητες:

- α Συντονίζει και ελέγχει την εκτέλεση των εργασιών, ευθύνεται για την απρόσκοπτη διεκπεραίωση των συναλλαγών από τους Administrative Officer με στόχο την ταχεία και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών
- α Παραλαμβάνει το εγκεκριμένο εισηγητικό πιστοδοτήσεων, μελετά τους όρους της σύμβασης, ελέγχει την ορθότητα των στοιχείων της σύμβασης και την υπογράφει.
- α Ελέγχει και διασφαλίζει ότι η παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες εκτελείτε σύμφωνα με τις οδηγίες και τους όρους που έχουν συμφωνηθεί από τους Relationship Officer.
- α Συντονίζει και ελέγχει τη δημιουργία φακέλων ανά πελάτη για την καλύτερη εξυπηρέτηση τους και μεριμνά για την ορθή τήρηση τους.
- α Ελέγχει τα απαραίτητα έγγραφα για την εκταμίευση, θεωρεί και προβαίνει στην εκτέλεση των εργασιών εκταμίευσης πιστοδοτήσεων και έκδοσης Ε/Ε.
- α Ευθύνεται για τον έλεγχο της ποιότητας και της συμφωνίας των καλυμμάτων, εξασφαλίσεων και εγγυήσεων.
- α Μεριμνά για την απρόσκοπτη διεκπεραίωση Εισαγωγών- Εξαγωγών.
- α Ευθύνεται για την τήρηση του μητρώου συμβάσεων των πιστοδοτήσεων και των Ε/Ε και για τι καρτέλες νομιμοποιήσεων.
- α Παρακολουθεί την εξέλιξη των λογαριασμών πιστοδοτήσεων, την πορεία πιθανών εκκρεμοτήτων σχετικά με την χρησιμοποίηση ή μη των εγκεκριμένων πιστωτικών ορίων και ενημερώνει του καθ ύλη αρμόδιους για την εκτέλεση αλλαγών στις συμβάσεις.
- α Φροντίζει για την έκδοση φύλαξη και παράδοση καρνέ επιταγών σε πελάτες κατόπιν σχετικής έγκρισης από τους υπεύθυνους Relationship Officer

- α Παρακολουθεί πληροφοριακά στοιχεία για ακάλυπτες επιταγές και γενικά δυσμενή στοιχεία, ευθύνεται για την φύλαξη των συναλλαγματικών χορηγήσεων και υπέγγυων επιταγών πιστούχων πελατών και τηρεί αρχείο.
 - α Προετοιμάζει τις καταστάσεις και αναφορές προς τις αρχές, και γενικά διεκπεραιώνει και τηρεί όλες τις καταστάσεις που προβλέπονται για το χώρο του.
 - α Φροντίζει για την ορθή και την μέγιστη δυνατή ταχύτητα εκτέλεση των εργασιών, εντός του πεδίου ευθύνης του στο πλαίσιο των κανονισμών και εγκυκλίων της Τράπεζας και των απαιτήσεων της αγοράς.
 - α Προγραμματίζει και ελέγχει το ανθρώπινο δυναμικό της περιοχής ευθύνης του με βάση τον όγκο εργασιών, τη βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και τις διαδικασίες της τράπεζας.
 - α Φροντίζει για τη διαρκή ενημέρωση των υφιστάμενων του σχετικά με τις εγκυκλίους και τις οδηγίες της τράπεζας.
 - α Συμμετέχει απαραίτητα στα διενεργούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα της τράπεζας για το χώρο ευθύνης τους
 - α Γνωρίζει την πιστοδοτική πολιτική και ελέγχει την τήρηση των αρχών που απορρέουν από αυτή
 - α Ελέγχει και ευθύνεται για την ορθή λογιστική εικόνα του ΕΚ
 - α Διατηρεί τακτική επαφή με τις αρμόδιες Διευθύνσεις Διαχείρισης Κινδύνων.
 - α Διατηρεί τακτική επαφή με τον Διευθυντή του Επιχειρηματικού Κέντρου αποσκοπώντας στην προαγωγή των συμφερόντων της τράπεζας και των πελατών του καταστήματος
 - α Παρέχει κατευθύνσεις, μεταφέρει τεχνογνωσία και καθοδηγεί τους συνεργάτες του και τους υφισταμένους του (επικοινωνία, αξιολόγηση, ανάπτυξη, ανάδειξη)
 - α Συμβάλει στη σταθεροποίηση του θετικού εργασιακού κλίματος.
 - α Στον κάτοχο τη θέσης μπορεί να ανατεθούν από τον επικεφαλής του λειτουργικού χώρου στον οποίο ανήκει και άλλα καθήκοντα εφόσον οι λειτουργικές ανάγκες το επιβάλλουν.
-



Σχήμα 2.6.1. Πλούσια εικόνα Επιχειρηματικού Κέντρου Πειραιά

4.2.6.Αναλυτικότερη Παρουσίαση Θέσης – Επιθυμίας-Δυσαρέσκειας

Υπάλληλος Loan Administrator :

Επιθυμία για:

- α Παραλαβή του εγκεκριμένου εισηγητικού πιστοδοτήσεων εντός των προθεσμιών.
- α Παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες και εκτελούνται σύμφωνα με τις οδηγίες και τους όρους που έχουν συμφωνήσει οι Relationship Officers.
- α Έλεγχο της ποιότητας και της συμφωνίας και καλυμμάτων, εξασφαλίσεων και εγγυήσεων.
- α Την Εκτέλεση όλων των τραπεζικών συμψηφιστικών εργασιών σχετικά με

καταθέσεις, κίνηση με γνώμονα την γρήγορη, φιλική και απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του πελάτη και την Εξυπηρέτηση των πελατών σχετικά με υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμών και πάγιες εντολές.

- α Παρακολούθηση των πληροφοριακών στοιχείων για ακάλυπτες επιταγές και γενικά δυσμενή στοιχεία, για την φύλαξη των συναλλαγματικών χορηγήσεων και υπέγγυων επιταγών πιστούχων πελατών και τήρηση σχετικού αρχείου.
- α Την ορθή και την μέγιστη δυνατή ταχύτητα εκτέλεση των εργασιών, εντός του πεδίου ευθύνης του στο πλαίσιο των κανονισμών και εγκυκλίων της Τράπεζας και των απαιτήσεων της αγοράς.
- α Φροντίζει για τη διαρκή ενημέρωση των υφιστάμενων του σχετικά με τις εγκυκλίους και τις οδηγίες της τράπεζας.
- α Τακτική επαφή με τις αρμόδιες Διευθύνσεις Διαχείρισης Κινδύνων.
- α Τακτική επαφή με τον Διευθυντή Του ΕΚ και ΒC αποσκοπώντας στην προαγωγή των συμφερόντων της τράπεζας και των πελατών του καταστήματος.

Δυσарέσκεια για:

- α Τεχνικά προβλήματα με τα λογισμικά συστήματα της Τράπεζας που αφορούν στον χειρισμό και δημιουργία των τραπεζικών λειτουργιών.
- α Την δυσκολία ελέγχου όλων των εργασιών του τμήματος.
- α Δυσκολία επικοινωνίας λόγω κακού κλίματος.

	Επιθυμία για	Δυσарέσκεια για
1	Εγκεκριμένου, εισηγητικού πιστοδοτήσεων εντός των προθεσμιών	Τεχνικά προβλήματα
2	Παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες	Την δυσκολία ελέγχου
3	Γρήγορη, φιλική και απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του πελάτη	Δυσκολία επικοινωνίας
4	Παρακολούθηση των πληροφοριακών στοιχείων	-
5	Την ορθή και την μέγιστη δυνατή ταχύτητα εκτέλεση των εργασιών	-
6	Διαρκή ενημέρωση των υφιστάμενων	-
7	Τακτική επαφή με τις αρμόδιες Διευθύνσεις Διαχείρισης Κινδύνων, Διευθυντή Του ΕΚ	-

Πίνακας 4.2.6.1. Loan Administrator – Επιθυμίας – Δυσарέσκειας.

Υπάλληλος Administrator Officer A:

Επιθυμία για:

- α Παραλαβή του εγκεκριμένου εισηγητικού πιστοδοτήσεων εντός των προθεσμιών.
- α Παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες και εκτελούνται σύμφωνα με τις οδηγίες και τους όρους που έχουν συμφωνήσει οι Relationship Officers.
- α Έλεγχο της ποιότητας και της συμφωνίας και καλυμμάτων, εξασφαλίσεων και εγγυήσεων.
- α Την Εκτέλεση όλων των τραπεζικών συμψηφιστικών εργασιών σχετικά με καταθέσεις, κίνηση με γνώμονα την γρήγορη, φιλική και απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του πελάτη και την Εξυπηρέτηση των πελατών σχετικά με υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμών και πάγιες εντολές.
- α Παρακολούθηση των πληροφοριακών στοιχείων για ακάλυπτες επιταγές και γενικά δυσμενή στοιχεία, για την φύλαξη των συναλλαγματικών χορηγήσεων και υπέγγυων επιταγών πιστούχων πελατών και τήρηση σχετικού αρχείου.
- α Την ορθή και την μέγιστη δυνατή ταχύτητα εκτέλεση των εργασιών, εντός του πεδίου ευθύνης του στο πλαίσιο των κανονισμών και εγκυκλίων της Τράπεζας και των απαιτήσεων της αγοράς.
- α Φροντίζει για τη διαρκή ενημέρωση των υφιστάμενων του σχετικά με τις εγκυκλίους και τις οδηγίες της τράπεζας.
- α Τακτική επαφή με τις αρμόδιες Διευθύνσεις Διαχείρισης Κινδύνων.
- α Τακτική επαφή με τον Διευθυντή Του ΕΚ και ΒC αποσκοπώντας στην προαγωγή των συμφερόντων της τράπεζας και των πελατών του καταστήματος.

Δυσαρέσκεια για:

- α Υπερεργασία
 - α Υπερσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων
 - α η καθοδήγηση από την διοίκηση παρουσιάζει κάποιες παλινδρομήσεις, έλλειψη ασφαλιστικής λειτουργικής κάλυψης από την διοίκηση
-

	Επιθυμία για	Δυσαρέσκεια για
1	Εγκεκριμένου, εισηγητικού πιστοδοτήσεων εντός των προθεσμιών	Υπερεργασία
2	Παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες	Υπερσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων
3	Γρήγορη, φιλική και απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του πελάτη	Έλλειψη Διοικητικής Κάλυψης
4	Παρακολούθηση των πληροφοριακών στοιχείων	-
5	Την ορθή και την μέγιστη δυνατή ταχύτητα εκτέλεση των εργασιών	-
6	Διαρκή ενημέρωση των υφιστάμενων	-
7	Τακτική επαφή με τις αρμόδιες Διευθύνσεις Διαχείρισης Κινδύνων, Διευθυντή Του ΕΚ	-

Πίνακας 4.2.6.2. Administrator Officer A – Επιθυμίας – Δυσαρέσκειας.

Υπάλληλος Administrator Officer B:

Επιθυμία για:

- α Παραλαβή του εγκεκριμένου εισηγητικού πιστοδοτήσεων εντός των προθεσμιών.
- α Παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες και εκτελούνται σύμφωνα με τις οδηγίες και τους όρους που έχουν συμφωνήσει οι Relationship Officers.
- α Έλεγχο της ποιότητας και της συμφωνίας και καλυμμάτων, εξασφαλίσεων και εγγυήσεων.
- α Την Εκτέλεση όλων των τραπεζικών συμψηφιστικών εργασιών σχετικά με καταθέσεις, κίνηση με γνώμονα την γρήγορη, φιλική και απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του πελάτη και την Εξυπηρέτηση των πελατών σχετικά με υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμών και πάγιες εντολές.
- α Παρακολούθηση των πληροφοριακών στοιχείων για ακάλυπτες επιταγές και γενικά δυσμενή στοιχεία, για την φύλαξη των συναλλαγματικών χορηγήσεων και υπέγγυων επιταγών πιστούχων πελατών και τήρηση σχετικού αρχείου.
- α Την ορθή και την μέγιστη δυνατή ταχύτητα εκτέλεση των εργασιών, εντός του πεδίου ευθύνης του στο πλαίσιο των κανονισμών και εγκυκλίων της Τράπεζας και των απαιτήσεων της αγοράς.
- α Φροντίζει για τη διαρκή ενημέρωση των υφιστάμενων του σχετικά με τις εγκυκλίους και τις οδηγίες της τράπεζας.
- α Τακτική επαφή με τις αρμόδιες Διευθύνσεις Διαχείρισης Κινδύνων.
- α Τακτική επαφή με τον Διευθυντή Του ΕΚ και ΒC αποσκοπώντας στην προαγωγή των συμφερόντων της τράπεζας και των πελατών του καταστήματος.

Δυσaréσκεια για:

- α Υπερεργασία
- α Υπερσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων
- α η καθοδήγηση από την διοίκηση παρουσιάζει κάποιες παλινδρομήσεις, έλλειψη ασφαλιστικής λειτουργικής κάλυψης από την διοίκηση

	Επιθυμία για	Δυσaréσκεια για
1	Εγκεκριμένου, εισηγητικού πιστοδοτήσεων εντός των προθεσμιών	Υπερεργασία
2	Παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες	Υπερσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων
3	Γρήγορη, φιλική και απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του πελάτη	Έλλειψη Διοικητικής Κάλυψης
4	Παρακολούθηση των πληροφοριακών στοιχείων	-
5	Την ορθή και την μέγιστη δυνατή ταχύτητα εκτέλεση των εργασιών	-
6	Διαρκή ενημέρωση των υφιστάμενων	-
7	Τακτική επαφή με τις αρμόδιες Διευθύνσεις Διαχείρισης Κινδύνων, Διευθυντή Του ΕΚ	-

Πίνακας 4.2.6.3. Administrator Officer B – Επιθυμίας – Δυσaréσκειας.

4.3.Τρίτο Βήμα

4.3.1.Εισαγωγή

Στο βήμα 3 θα αναζητήσουμε και θα περιγράψουμε ορισμένα **ιδεατά** συστήματα που σχετίζονται με την κατάσταση. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται περιγραφή θεμελιακών – **βασικών ορισμών** (root definitions) και έχει ως σκοπό να συγκεντρώσει όλες τις υπάρχουσες απόψεις, για την προβληματική κατάσταση και να οριοθετήσει με βάση αυτές τις απόψεις, μία σειρά από συστήματα που έχουν σχέση με αυτή και λέγονται **ιδεατά** (νοητά).

Η περιγραφή των βασικών ορισμών στοχεύει στο να καθορίσει ποια είναι αυτά τα σχετικά με την κατάσταση συστήματα, στο τι κάνουν και όχι στο πως λειτουργούν. Η περιγραφή ενός ιδεατού συστήματος πρέπει να περιέχει τα εξής:

Μετασχηματισμό των στοιχείων εισόδου στα στοιχεία εξόδου του συστήματος, ιδιοκτησία του συστήματος, τα πρόσωπα ή υποσυστήματα που εκτελούν τις κύριες ενέργειες του συστήματος, πελάτες του συστήματος, το περιβάλλον και τους περιορισμούς που αυτό επιβάλλει πάνω στο σύστημα, την οπτική γωνία, η κοσμοθεωρία κάτω από την οποία εξετάζεται το σύστημα.

CAT WOE, όπου:

C: πελάτες

A: δράση

T: μετασχηματισμός

W: κοσμοθεωρία που κάνει το μετασχηματισμό να έχει νόημα

O: ιδιοκτήτες

E: περιβάλλον

4.3.2. Διαδικασία Διαμόρφωσης Ορισμού

Εισαγωγικός Ορισμός (από τον Loan Administrator)

Το εκτελεστικό τμήμα είναι ένα σύστημα που προΐσταμαι εγώ. Διεκπεραιώνει χορηγήσεις επιχειρήσεων, ενημερώνει αρχειοθετεί δημιουργεί χειρίζεται λογαριασμούς πελατών επιχειρήσεων – επιχειρηματιών και ενημερώνει το Εισηγητικό για την συναλλακτική συμπεριφορά των πελατών επιχειρηματιών.

Ανάλυση CATWOE

Customers: 1.Επιχειρηματίες πελάτες και 2.το εισηγητικό τμήμα.

Actors: Εγώ 1 Loan Administrator και 2 Administrator Officer.

Transformation: απαιτήσεις των customers => ικανοποιημένες απαιτήσεις

Weltanschauung: το τμήμα διεκπεραιώνει εντός χρόνου.

Owner: Loan Administrator

Environment: 1.πελάτες, 2.εισηγητικό τμήμα

Συμπληρωμένος 1ος Βασικός Ορισμός

Το εκτελεστικό τμήμα είναι ένα σύστημα που προΐσταμαι εγώ. Διεκπεραιώνει χορηγήσεις επιχειρήσεων, ενημερώνει αρχειοθετεί δημιουργεί χειρίζεται λογαριασμούς πελατών επιχειρήσεων – επιχειρηματιών και ενημερώνει το Εισηγητικό για την συναλλακτική συμπεριφορά των πελατών επιχειρηματιών.

Βασικός στόχος είναι να διεκπεραιώνονται οι τραπεζικές εργασίες εντός προθεσμιών, παρά των τεχνικών προβλημάτων και χαμηλής ποιότητας συνεργασίας.

2ος Βασικός Ορισμός (από τον Administrative Officer A)

Το εκτελεστικό τμήμα είναι ένα σύστημα που διεκπεραιώνει χορηγήσεις , ενημερώνει αρχειοθετεί δημιουργεί χειρίζεται λογαριασμούς πελατών επιχειρήσεων – επιχειρηματιών και ενημερώνει το Εισηγητικό για την συναλλακτική συμπεριφορά των πελατών επιχειρηματιών.

Ανάλυση CATWOE

Customers: 1.Επιχειρηματίες πελάτες και 2.το εισηγητικό τμήμα.

Actors: Εγώ 1 Loan Administrator και 2 Administrator Officer.

Transformation: απαιτήσεις των customers => ικανοποιημένες απαιτήσεις

Weltanschauung: το τμήμα διεκπεραιώνει εντός χρόνου.

Owner: Loan Administrator

Environment: 1.πελάτες, 2.εισηγητικό τμήμα

Συμπληρωμένος 2ος Βασικός Ορισμός

Διεκπεραιώνει χορηγήσεις επιχειρήσεων, ενημερώνει αρχειοθετεί δημιουργεί χειρίζεται λογαριασμούς πελατών επιχειρήσεων – επιχειρηματιών και ενημερώνει το Εισηγητικό για την συναλλακτική συμπεριφορά των πελατών επιχειρηματιών. Διευθύνεται από τον Loan Administrator. Βασικός στόχος είναι να διεκπεραιώνονται οι τραπεζικές εργασίες εντός προθεσμιών, υπό συνθήκες υπερεργασίας, συνεχώς αυξανόμενων αρμοδιοτήτων και ανεπαρκής καθοδήγηση από την διοίκηση.

3ος Βασικός Ορισμός (από τον Administrative Officer B)

Το εκτελεστικό τμήμα είναι ένα σύστημα που διεκπεραιώνει χορηγήσεις , ενημερώνει αρχειοθετεί δημιουργεί χειρίζεται λογαριασμούς πελατών επιχειρήσεων – επιχειρηματιών και ενημερώνει το Εισηγητικό για την συναλλακτική συμπεριφορά των πελατών επιχειρηματιών.

Ανάλυση CATWOE

Customers: 1.Επιχειρηματίες πελάτες και 2.το εισηγητικό τμήμα.

Actors: Εγώ 1 Loan Administrator και 2 Administrator Officer.

Transformation: απαιτήσεις των customers => ικανοποιημένες απαιτήσεις

Weltanschauung: το τμήμα διεκπεραιώνει εντός χρόνου.

Owner: Loan Administrator

Environment: 1.πελάτες, 2.εισηγητικό τμήμα

Συμπληρωμένος 3ος Βασικός Ορισμός

Διεκπεραιώνει χορηγήσεις επιχειρήσεων, ενημερώνει αρχειοθετεί δημιουργεί χειρίζεται λογαριασμούς πελατών επιχειρήσεων – επιχειρηματιών και ενημερώνει το Εισηγητικό για την συναλλακτική συμπεριφορά των πελατών επιχειρηματιών. Διευθύνεται από τον Loan Administrator. Βασικός στόχος είναι να διεκπεραιώνονται οι τραπεζικές εργασίες εντός προθεσμιών, υπό συνθήκες υπερεργασίας, συνεχώς αυξανόμενων αρμοδιοτήτων και ανεπαρκής καθοδήγηση από την διοίκηση.

4.3.3. Συμπέρασμα

Ο διαδοχικά συμπληρωμένος ορισμός μας βοηθά να κατανοήσουμε την λειτουργία του συτήματος και παράλληλα με βασική αρχή της συνεργατικότητας καταλήγουμε σε ένα βασικό ορισμό του προβλήματος. Με αυτή την διαδικασία διασφαλίζουμε την αντικειμενικότητα και την σφαιρικότητα της κάθε άποψης που πρέπει να διαμορφώσουμε, ώστε να προχωρίσουμε στο επόμενο βήμα.

Αρα, ολοκληρώνοντας το τρίτο βήμα έχουμε διαμορφώσει τον Βασικό Ορισμό Προβλήματος ενταγμένο στο σύστημα που εκδηλώνεται.

Βασικός Ορισμός (Τμήματος)

Το **εκτελεστικό τμήμα** είναι ένα σύστημα που διοικείτε από τον **Loan Administrator**. Οι **Administrator Officer** και ο **Loan Administrator** αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν χορηγήσεις_επιχειρήσεων, να ενημερώσουν αρχαιοθετήσουν δημιουργήσουν διαχειριστούν λογαριασμούς **πελατών επιχειρήσεων** – επιχειρηματιών και να ενημερώσουν το **Εισηγητικό Τμήμα** για την συναλλακτική συμπεριφορά των πελατών επιχειρηματιών. **Βασικός στόχος** είναι να διεκπεραιώνονται οι **τραπεζικές εργασίες** εντός προθεσμιών, *παρά των τεχνικών προβλημάτων και χαμηλής ποιότητας συνεργασίας, υπό συνθήκες υπερεργασίας, συνεχώς αυξανόμενων αρμοδιοτήτων και ανεπαρκής καθοδήγηση από την διοίκηση.*

4.4.Τέταρτο Βήμα

4.4.1. Εισαγωγή

Σε αυτό το στάδιο, αρχικά θα διαμορφώσουμε ένα Τυπικό Συστημικό Μοντέλο, εννοώντας να περιγράψουμε την αποστολή του συστήματος, έλεγχο λογοδοσία, περιγραφή μηχανισμού λήψης απόφασης, αλληλεπίδραση στοιχείων, όρια συστήματος, περιεχόμενο συστήματος, λειτουργία αυτού, πόροι και η διοίκηση του.

4.4.2. Δημιουργία Τυπικού Συστημικού Μοντέλου

Αποστολή	Έλεγχος & Λογοδοσία	Μηχανισμός Λήψης Αποφάσεων	Στοιχεία Αλληλεπίδρασης	Κανόνες	Σύστημα, Υπερσύστημα, Περιβάλλον
1.εκτελεί χορηγήσεις 2.παρακολούθηση συναλλακτικής συμπεριφοράς	υποδιευθυντή του επιχειρηματικού κέντρου (Senior Relationship Officer)	Δεν υπάρχει. αποδίδονται σαφείς εγκύκλιοι για κάθε λειτουργία	1.πελάτες εξυπηρέτηση των αιτημάτων για χορηγήσεις 2.Εισηγητικό Τμήμα ενημέρωση συναλλακτικής συμπεριφοράς	1.αίτημα του πελάτη εντός ορίων που έχει συμφωνηθεί. 2.ενημέρωση της συναλλακτικής συμπεριφοράς σε εύλογο χρόνο.	Εκτελεστικό τμήμα Επιχειρηματικό Κέντρο Επιχειρηματικός Κόσμος Πειραιά
Όρια Συστήματος	Πόροι	Διοικείτε			
Λειτουργίες	εγκύκλιοι, εντολές, βασικές δανειακές συμβάσεις και οδηγίες.	προϊστάμενο του τμήματος			

Πίνακας 4.4.2.1. Τυπικό Συστημικό Μοντέλο

1. Η αποστολή του Εισηγητικού τμήματος είναι να εκτελεί χορηγήσεις (δημιουργία λειτουργία κατάργηση τραπεζικών λογαριασμών, συγγραφή πρόσθετων συμβάσεων), παρακολούθηση συναλλακτικής συμπεριφοράς.
2. Ελέγχεται και λογοδοτεί στον υποδιευθυντή του επιχειρηματικού κέντρου μέσω των αναφορών συναλλακτικής συμπεριφοράς των πελατών.
3. Το εκτελεστικό τμήμα δεν έχει μηχανισμό λήψης αποφάσεων, αποδίδονται σαφείς

εγκύκλιοι για κάθε λειτουργία τους.

4. Τα στοιχεία που αποτελούν αλληλεπίδρασης και συναλλαγής είναι προς τους πελάτες προς την εξυπηρέτηση των αιτημάτων για χορηγήσεις και προς το Εισηγητικό τμήμα προς ενημέρωση συναλλακτικής συμπεριφοράς.
 5. Κάθε αίτημα του πελάτη πρέπει να είναι εντός ορίων που έχει συμφωνηθεί με το εισηγητικό τμήμα και είναι το περιεχόμενο των Δανειακών συμβάσεων, ενώ και η ενημέρωση της συναλλακτικής συμπεριφοράς πρέπει να γίνεται σε εύλογο χρόνο.
 6. Το σύστημα των χορηγήσεων και η παρακολούθηση της συναλλακτικής συμπεριφοράς των πελατών αποτελούν το σύστημα, ενώ το επιχειρηματικό κέντρο αποτελεί το ευρύτερο σύστημα και οι επιχειρήσεις αποτελούν το περιβάλλον του συστήματος μας.
 7. Τα όρια του συστήματος είναι και οι λειτουργίες του.
 8. Πόροι του συστήματος είναι οι εγκύκλιοι, οι εντολές, οι βασικές δανειακές συμβάσεις και οι οδηγίες.
 9. Το σύστημα διοικείται από τον προϊστάμενο του τμήματος.
-

Θεμελιώδης Ορισμός του Συστήματος

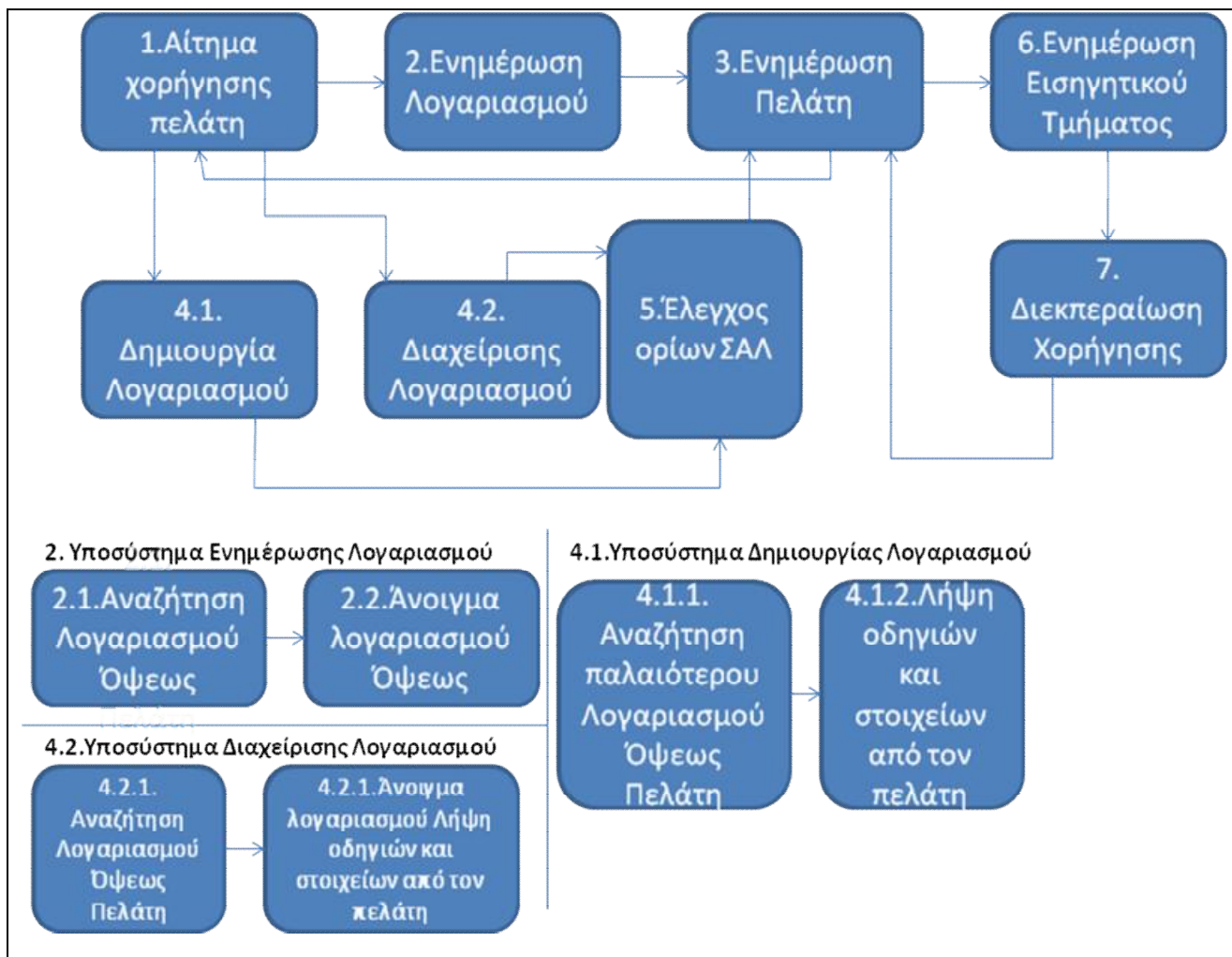
Θεμελιώδης Ορισμός του Συστήματος

Η αποστολή του Εισηγητικού τμήματος είναι να εκτελεί **χορηγήσεις** (δημιουργία λειτουργία κατάργηση τραπεζικών λογαριασμών) και η **παρακολούθηση συναλλακτικής συμπεριφοράς των πελατών**. Ελέγχεται και λογοδοτεί στον **υποδιευθυντή** του επιχειρηματικού κέντρου μέσω των αναφορών συναλλακτικής συμπεριφοράς των πελατών. Το εκτελεστικό τμήμα δεν έχει μηχανισμό λήψης αποφάσεων, αποδίδονται σαφείς **εγκύκλιοι** για κάθε πράξη του τμήματος. Τα στοιχεία **αλληλεπίδρασης** και συναλλαγής του τμήματος είναι οι **πελάτες** ως προς την **εξυπηρέτηση των αιτημάτων για χορηγήσεις** και το **Εισηγητικό τμήμα** ως προς **ενημέρωση συναλλακτικής συμπεριφοράς**. Κάθε **αίτημα** του πελάτη πρέπει να είναι **εντός ορίων** που έχει συμφωνηθεί με το εισηγητικό τμήμα και είναι το περιεχόμενο των **Δανειακών συμβάσεων**, ενώ και η **ενημέρωση** της συναλλακτικής συμπεριφοράς πρέπει να γίνεται **σε εύλογο χρόνο**. Το σύστημα των **χορηγήσεων και η παρακολούθηση της συναλλακτικής συμπεριφοράς των πελατών αποτελούν το σύστημα**, ενώ το **επιχειρηματικό κέντρο αποτελεί το ευρύτερο σύστημα** και οι **επιχειρήσεις αποτελούν το περιβάλλον του συστήματος** μας. Τα **όρια** του συστήματος είναι και οι **λειτουργίες του**. **Πόροι** του συστήματος είναι οι **εγκύκλιοι, οι εντολές, οι βασικές δανειακές συμβάσεις και οι οδηγίες**. Το σύστημα **διοικείται από τον προϊστάμενο του τμήματος**.

4.4.3. Δημιουργία Νοητικού Προτύπου

Το νοητικό μοντέλο δεν περιγράφει την προβληματική κατάσταση αλλά ένα σύνολο από δραστηριότητες που το σύστημα πρέπει να κάνει ώστε να είναι σύμφωνο με αυτό που περιγράφηκε στο τελικό βασικό ορισμό.

Νοητικό Πρότυπο



Πίνακας 4.4.3.1. Νοητικό Πρότυπο Διαδικασίας Χορηγήσεων

Παράδειγμα:

Ένας πελάτης τηλεφωνεί στο εκτελεστικό τμήμα θέλοντας να κάνει μία χορήγηση, μετά ο υπάλληλος θα πάρει αριθμό λογαριασμού για να βρει και να ελέγξει την κίνηση του λογαριασμού (ενημέρωση λογαριασμού) και μετά θα ενημερώσει τον πελάτη.

1. Ο πελάτης μπορεί να το μετανιώσει και να τελειώσει η συνομιλία.
2. Επαναδιατυπώνει το αίτημα και μετά προτείνει με ποιο τρόπο, δηλαδή εάν θα γίνει με υφιστάμενο λογαριασμό ή θα δημιουργήσουν ένα καινούργιο.

Ο υπάλληλος είναι υποχρεωμένος να διασταυρώσει εάν ο τρόπος και το ύψος της χορήγησης είναι συμβατός με τα όρια της Σύμβασης αλληλόχρεου λογαριασμού που έχει υπογραφεί όταν εγκρίθηκε το συνολικό Αναπτυξιακό Δάνειο.

1.Εάν το αίτημα είναι συμβατό, ενημερώνουν τον πελάτη και εγκρίνει την πράξη, μετά ενημερώνουν το εισηγητικό τμήμα και με την σειρά τους εγκρίνουν και εκείνοι την πράξη, τέλος διεκπεραιώνεται το αίτημα. (Η διαδικασία μπορεί να ανακυκλώνεται μέχρι να τελειώσουν όλα τα αιτήματα του πελάτη)

2. Εάν το αίτημα ξεπερνά τα όρια πρέπει να γίνουν όλα από την αρχή με ένα διαφορετικό αίτημα.

4.4.4.Συμπέρασμα

Ο Θεμελιώδης ορισμός περιέχει μόνο τις δραστηριότητες που προέρχονται άμεσα από το Βασικό ορισμό. Διαμορφώθηκε και εμπλουτίστηκε από την σύγκριση του Βασικού Ορισμού και Τυπικού Συστημικού Προτύπου.

Στον Θεμελιώδη Ορισμό περιγράφουμε την αποστολή, τις λειτουργίες του συστήματος, από ποιόν ελέγχεται, τους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων, τα στοιχεία αλληλεπίδρασης τους στόχους, τα όρια, τους Πόρους και την Διοίκηση του συστήματος.

Τέλος, Διαμορφώνουμε το Νοητικό πρότυπο για να καταγράψουμε τις δραστηριότητες χωρίς να αναφερόμαστε στην προβληματική κατάσταση.

4.5. Πέμπτο Βήμα

4.5.1.Εισαγωγή

Τα μοντέλα από το προηγούμενο στάδιο χρησιμοποιούνται για σύγκριση με την πραγματικότητα με σκοπό να προκαλέσουν μία συζήτηση πάνω στην εικόνα της προβληματικής κατάστασης, μεταξύ των ενδιαφερομένων. Μία καλά δομημένη συζήτηση θα οδηγήσει στις πιθανές αλλαγές της πραγματικής κατάστασης.

4.5.2. Σύγκριση Θεμελιώδους Ορισμού με την Πραγματικότητα

Θεμελιώδης Ορισμός του Συστήματος

Η αποστολή του Εισηγητικού τμήματος είναι να εκτελεί **χορηγήσεις** (δημιουργία λειτουργία κατάργηση τραπεζικών λογαριασμών) και η **παρακολούθηση συναλλακτικής συμπεριφοράς των πελατών**. **Ελέγχεται** και λογοδοτεί στον **υποδιευθυντή** του επιχειρηματικού κέντρου μέσω των αναφορών συναλλακτικής συμπεριφοράς των πελατών. Το εκτελεστικό τμήμα δεν έχει μηχανισμό λήψης αποφάσεων, αποδίδονται σαφείς **εγκύκλιοι** για κάθε πράξη του τμήματος. Τα στοιχεία **αλληλεπίδρασης** και συναλλαγής του τμήματος είναι οι **πελάτες** ως προς την **εξυπηρέτηση των αιτημάτων για χορηγήσεις** και το **Εισηγητικό τμήμα** ως προς **ενημέρωση συναλλακτικής συμπεριφοράς**. Κάθε **αίτημα** του πελάτη πρέπει να είναι **εντός ορίων** που έχει συμφωνηθεί με το εισηγητικό τμήμα και είναι το περιεχόμενο των **Δανειακών συμβάσεων**, ενώ και η **ενημέρωση** της συναλλακτικής συμπεριφοράς πρέπει να γίνεται **σε εύλογο χρόνο**. Το σύστημα των **χορηγήσεων και η παρακολούθηση της συναλλακτικής συμπεριφοράς των πελατών αποτελούν το σύστημα**, ενώ το **επιχειρηματικό κέντρο αποτελεί το ευρύτερο σύστημα** και οι **επιχειρήσεις αποτελούν το περιβάλλον του συστήματος** μας. Τα **όρια** του συστήματος είναι και οι **λειτουργίες του**. **Πόροι** του συστήματος είναι οι **εγκύκλιοι, οι εντολές, οι βασικές δανειακές συμβάσεις και οι οδηγίες**. Το σύστημα **διοικείτε από τον προϊστάμενο του τμήματος**.

Δεδομένα Πραγματικότητας

Εξέταση Βασικής Λειτουργίας 1) Χορηγήσεις: δημιουργία λειτουργία κατάργηση τραπεζικών λογαριασμών, συγγραφή πρόσθετων συμβάσεων.

Τα πρόσωπα που απαρτίζουν την εκτέλεση της λειτουργίας είναι 2 σε σχέση με τα αιτήματα μπορεί να ξεπεράσουν τα 300 καθημερινά.

Εξέταση Λειτουργίας 2) Παρακολούθηση συναλλακτικής συμπεριφοράς.

Η λειτουργία πρέπει να είναι διαθέσιμη κάθε στιγμή της ημέρας κατά το εργάσιμο ωράριο.

Εξέταση Ελέγχου: Ο έλεγχος εκτελείτε μέσω της αναφοράς παρακολούθησης συναλλακτικής συμπεριφοράς και μπορεί να διενεργηθεί κάθε στιγμή της ημέρας.

Μηχανισμός Αποφάσεων: Το Εκτελεστικό τμήμα αποτελεί «εκτελεστικό» τμήμα και δεν καλείτε να πάρει καμία απόφαση, η διοίκηση έχει συντάξει εγκυκλίους και ανανεώνονται συνεχώς που περιγράφουν ακριβώς την εκτέλεση και το περιεχόμενο των λειτουργιών. Σε επίπεδο τρεχόντων αποφάσεων στιγμής πρέπει να ζητήσουν την γνώμη του αντίστοιχου στελέχους.

Σημεία Τριβής Συναλλαγής και αλληλεπίδρασης: Ως λειτουργικοκεντρικό τμήμα τα σημεία αλληλεπίδρασης είναι οι πελάτες που έχουν συνάψει δανειακές συμβάσεις και τα αντίστοιχα στελέχη του εισηγητικού τμήματος.

Πλαίσιο Αιτημάτων: Τα αιτήματα και το εύρος τους διαμορφώνονται από το επιχειρηματικό κλίμα, το πλαίσιο συνεργασίας(ύψος και είδος δανείων) και αστάθμητων παραγόντων.

Όρια Συστήματος: Τα όρια του είναι οι λειτουργίες του, παρατηρείτε μεγάλη συγκέντρωση αρμοδιοτήτων σε σχέση με τον αριθμό των υπαλλήλων και μικρός και ελλιπής χρόνος εκπαίδευσης.

Σχόλια: Η αρχιτεκτονική του συστήματος παρουσιάζει δομικές αδυναμίες λόγω της αναντιστοιχίας του αριθμού των υπαλλήλων στο εκτελεστικό τμήμα 3 άτομα και το εισηγητικό τμήμα 5 άτομα, ενώ εμφανίζονται τεχνικά προβλήματα του υπολογιστικού εξοπλισμού.

	Παραγόμενο Προϊόν	Περιγραφή Κατάστασης	Περιγραφή του Πώς	Υπάρχει ή Όχι	Σχόλια
1	Περιγραφή Αιτήματος Πελάτη	Τα αιτήματα είναι αναγκαία για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων-Πελατών.	Μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας	υπάρχει	Αυτή η δραστηριότητα γίνεται από τους Administrator Officer μόνο.
2	Γνώση για αν θα ικανοποιηθεί το αίτημα χορήγησης ή όχι	Τα αιτήματα εξετάζονται ως προς τον απαιτούμενο χρόνο διεκπεραίωσης και βαθμό συμβατότητας με τις αρμοδιότητες και καθήκοντα των Officer.	Ανάλογα με το φόρτο εργασίας αλλά και με το περιεχόμενο του αιτήματος μέσω του λογισμικού της τράπεζας	υπάρχει	Παρατηρείτε ασφυκτική υπέρ συσσώρευση αιτημάτων αλλά και τεχνικών προβλημάτων στο λογισμικό της τράπεζας
3	Ενημέρωση του Εισηγητικού Τμήματος για την συναλλακτική Συμπεριφορά	Οι πελάτες υποχρεούνται να ακολουθήσουν ένα ρυθμό χρηματοδότησης που καθορίζει η τράπεζα και το εισηγητικό τμήμα πρέπει να είναι ενήμερο για αυτό το ρυθμό.	Οι Administrator Officers ενημερώνουν είτε με σημείωμα είτε αυτοπροσώπως τον αρμόδιο Relationship Officers	υπάρχει	Η αναλογία Relationship Officer με Administrator Officer είναι 5:2, αυτό σημαίνει ότι ο όγκος εργασίας των Administrator Officer είναι μεγαλύτερος.
4	Δημιουργία, διαχείριση κατάργηση Λογαριασμών	Ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών οι Officers πρέπει να διατυπώσουν το αίτημα τους στο Εισηγητικό τμήμα αλλά να πραγματοποιηθεί παράλληλα σε εύλογο χρόνο	Μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας	υπάρχει	Αυτή η δραστηριότητα γίνεται από τους Administrator Officer μόνο.
5	Παρακολούθηση συναλλακτικής συμπεριφοράς	Μέσω επικοινωνίας με άλλων τραπεζοϋπαλλήλων τραπεζών και μέσω των τραπεζικών εργαλείων της Τράπεζας(Τειρεσίας, Λογισμικό κτλ)	Ανάλυση και καταγραφή διατραπεζικών και επιχειρηματικών συναλλαγών, δρόμοι του χρήματος	υπάρχει	Είναι δύσκολη η παρακολούθηση της συνολικής συναλλακτικής συμπεριφοράς των πελατών λόγω φόρτο εργασίας.

Πίνακας 4.5.2.1. Σύγκριση Θεμελιώδους Ορισμού με την Πραγματικότητα.

4.5.3. Τελικά Συμπεράσματα από την Σύγκριση Τυπικού Συστήματος και Νοητικού Μοντέλου

Το συγκεκριμένο στάδιο της μεθοδολογίας είναι το πιο κρίσιμο, διότι θα γίνει η τελική αποτύπωση των προβλημάτων, βάση της σύγκρισης Τυπικού Συστήματος και Νοητικού Μοντέλου, εφόσον τα προβλήματα καταγραφούν πρέπει να ιεραρχηθούν και να μελετηθούν οι επιπτώσεις τους στους Ανθρώπινους Πόρους και στο σύστημα.

- Οι αρμοδιότητες των Officers αυξάνονται σε αντιδιαστολή με τον αριθμό των υπαλλήλων του τμήματος.
- Οι Administration Officers είναι σε διαρκή συναγερμό και έτοιμοι για έλεγχο.
- Το αντικείμενο εργασίας δεν επιτρέπει καμία πρωτοβουλία, αλλά απαιτεί υψηλό βαθμό προσωπικής ευθύνης.
- Ο όγκος δουλειάς μπορεί να πολλαπλασιαστεί, μόνο και από την αλλαγή του επιχειρηματικού κλίματος, οι επιχειρηματίες μπορεί να είναι απαιτητικοί σε αλλαγή του επιχειρηματικού κλίματος αλλά και το Εισηγητικό Τμήμα ζητώντας συνεχώς ενδεδειγμένους ελέγχους.

Κύρια Προβλήματα

1. Έλλειψη Προσωπικού
 2. Ανυπαρξία Ψυχολογικής και Ηθικής υποστήριξης
 3. Έλλειψη Νομικής Προστασίας αλλά και δικλίδες ασφαλείας σε περιπτώσεις σφάλματος χωρίς δόλο.
 4. Συνεχή ένταση και αυξημένο άγχος λόγω φόρτου εργασίας.
 5. Έλλειψη ομαδικού πνεύματος και κλίματος συνεργασίας.
 6. Απουσία πρωτοβουλίας και παράλληλα υψηλή προσωπική ευθύνη.
 7. Ο όγκος εργασίας μεταβάλλεται συνεχώς και επηρεάζεται και από τυχαίους παράγοντες, επιχειρηματικό κλίμα, τεχνικά προβλήματα κτλ.
-

Αναλυτικότερη Προβολή

Ιεράρχηση Σημαντικότητας	Πρόβλημα	Επίδραση στο Ανθρώπινο δυναμικό	Επίδραση στη Λειτουργία του Συστήματος
1.	Έλλειψη Προσωπικού	Σωματική και Πνευματική Κούραση.	Κίνδυνος πτώσης ποιότητας υπηρεσιών
2.	Απροσδιόριστος Όγκος εργασίας	Άγχος και εργασιακό στρες, απροθυμία επιστροφής στο γραφείο την επόμενη μέρα. Υπερεργασία.	Αυξημένος κίνδυνος λάθους.
3.	Αυξημένη Προσωπική Ευθύνη	Οι υπάλληλοι νιώθουν αποξενωμένοι με το όραμα και τους στόχους της τράπεζας, αυξημένος κίνδυνος παραιτήσεων.	Επιφέρει αύξηση χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών και αιτημάτων.
4.	Έλλειψη δικλίδων ασφαλείας	Άγχος και αυξημένος κίνδυνος απολύσεων.	Έλλειψη δυνατότητας διόρθωσης λαθών.
5.	Έλλειψη Πρωτοβουλίας	Οι υπάλληλοι νιώθουν αποξενωμένοι με το όραμα και τους στόχους της τράπεζας, αυξημένος κίνδυνος παραιτήσεων.	Επιφέρει αύξηση χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών και αιτημάτων.
6.	Ατέρμονη Επιφυλακή για Έλεγχο	Άγχος και εργασιακό στρες, απροθυμία επιστροφής στο γραφείο την επόμενη μέρα. Υπερεργασία.	Αυξημένος κίνδυνος λάθους, Επιφέρει αύξηση χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών και αιτημάτων.

Πίνακας 4.5.3.1. Ιεράρχηση Προβλημάτων και Ανάλυση Αυτών

4.5.4. Συμπέρασμα

Συμπεραίνουμε ότι η έλλειψη προσωπικού, δικλίδων ασφαλείας, ομαδικού πνεύματος, πρωτοβουλίας και συνεχιζόμενος αυξανόμενος όγκος εργασίας προκαλεί ένα εκρηκτικό κλίμα ψυχολογικής κατάπτωσης και έντονου εργασιακού στρες. Το ηθικό των υπαλλήλων πέφτει και παράλληλα και η ποιότητα των εξερχόμενων υπηρεσιών από τις ενέργειες των υπαλλήλων με έντονη τάση παραιτήσεων αλλά παράλληλα είναι αυξημένος ο κίνδυνος απολύσεων.

Παράλληλα τα σύστημα έχει επιπτώσεις στην ποιότητα των εκροών του, τον χρόνο και τον όγκο διεκπεραίωσης και εντοπίζεται αυξημένος κίνδυνος λαθών με μη δυνατότητα διόρθωσης.

4.6. Έκτο Βήμα

4.6.1. Εισαγωγή

Η σύγκριση που έγινε στο προηγούμενο στάδιο οδηγεί σε μία σειρά από αλλαγές, οι οποίες είναι **επιθυμητές** από Συστημική πλευράς (δηλαδή από πλευράς αναλυτή). Όμως είναι παράλογο να ισχυριστούμε ότι όλες οι εφικτές από την πλευρά της ιδιοκτησίας του συστήματος. Λόγοι πολιτικής, παιδείας, ή και πεποιθήσεων καθιστούν μερικές από τις αλλαγές αυτές ανεφάρμοστες. Κατά συνέπεια προσδιορίζονται από αλλαγές που είναι **εφικτές** τόσο από πλευράς συστήματος όσο και από πλευράς νοοτροπίας.

4.6.2. Αποτελέσματα συζήτησης για απαιτούμενες αλλαγές

Δομικές

1. Πρόσληψη προσωπικού ώστε να μειωθεί η αναντιστοιχία αριθμού στελεχών και υπαλλήλων του εκτελεστικού τμήματος.
2. Εκσυγχρονισμός λογισμικού Δημιουργίας Λειτουργίας και Κατάργησης Τραπεζικών λογαριασμών, ώστε να μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος απασχόλησης στην συγκεκριμένη λειτουργία.
3. Σχεδίαση καλύτερου προγράμματος εκπαίδευσης στις νέες αρμοδιότητες ώστε να αλληλεπιδρά με τον υπάλληλο και να ανταποκρίνεται σε κάθε πρόκληση που συναντά σε μορφή e-learning.
4. Νέος καταμερισμός εργασιών με προσανατολισμό στο τραπεζικό ωράριο.

Διαδικαστικές

1. Αλλαγή τρόπου ενημέρωσης συναλλακτικής συμπεριφοράς, ώστε να υπάρχει περιοδικότητα και συστηματοποίηση παρουσίασης συμπεριφοράς.
2. Τήρηση ωραρίου ευρύτερου τραπεζικού κλάδου.

- Εύρεση τρόπου συμμετοχής των υπαλλήλων στην διαδικασία διαπραγμάτευσης των δανειακών συμβάσεων και να συνεισφέρουν με την εμπειρία τους πάνω στην συναλλακτική συμπεριφορά των πελατών.

Συμπεριφορά – Κουλτούρα

- Στην αξιολόγηση του υπαλλήλου πρέπει να προσμετράτε και η αντικειμενική δυσκολία διεκπεραίωσης των εργασιών
- Εισαγωγή θεσμού επιβράβευσης μη χρηματικού βραβείου για την συνολική προσφορά όλων των υπαλλήλων
- Εισαγωγή θεσμού χρηματικής επιβράβευσης των πιο παραγωγικών υπαλλήλων στα πλαίσια του Εισηγητικού τμήματος..
- Οι λειτουργίες των στελεχών πρέπει να συντονίζονται με τις απαιτούμενες ενέργειες του εκτελεστικού τμήματος, ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος.

4.6.3.Αναλυτικότερη Παρουσίαση Αλλαγών

Είδος Αλλαγών	Δομικές	Επίδραση στους Ανθρώπινους Πόρους	Επίδραση στην Λειτουργία του Συστήματος	Εφικτότητα
1	Πρόσληψη προσωπικού	Ανακούφιση και ομαλοποίηση σχέσεων συνεργασίας	Ομαλοποίηση λειτουργίας αυτού	Ναι
2	Εκσυγχρονισμός του Λογισμικού	Μείωση σπατάλης χρόνου	Ταχύτερη λειτουργία και με υψηλότερη ποιότητα	Ναι
3	Εξέλιξη του συστήματος εκπαίδευσης	Μείωση σφαλμάτων	Αύξησης ποιότητας υπηρεσιών	Ναι
4	Νέος Καταμερισμός Εργασιών	Αίσθηση συμμετοχής στις αποφάσεις του τμήματος, άρα και αύξηση παραγωγικότητας από την βελτίωση του ηθικού	Η εμπειρία και η πρωτοβουλία συνεισφέρουν στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών	Όχι, η Τράπεζα δεν μπορεί να αλλάξει τόσο εύκολα τον καταμερισμό των εργασιών.

Πίνακας 4.6.3.1. Δομικές Αλλαγές

Είδος Αλλαγών	Διαδικαστικές	Επίδραση στους Ανθρώπινους Πόρους	Επίδραση στην Λειτουργία του Συστήματος	Εφικτότητα
1	Αλλαγή τρόπου ενημέρωσης εισηγητικού τμήματος	Μείωση άγχους, συγκέντρωση στις απαιτήσεις των πελατών	Ταχύτερη και ποιοτικότερη απόδοση υπηρεσιών, μείωση σφαλμάτων και μείωση σπατάλης χρόνου.	Ναι
2	Τήρηση Τραπεζικού Εργασιακού ωραρίου	Μείωση κόπωσης, άρα και σφαλμάτων. Εξάλειψη υπερεργασίας και ενθάρρυνση για εθελοντική υπερωριακή εργασία	Ταχύτερη και ποιοτικότερη απόδοση υπηρεσιών, μείωση σφαλμάτων και μείωσης αισθήματος παραίτησης.	Όχι, οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων και η πελατοκεντρική προσέγγιση του τμήματος δεν επιτρέπουν μείωση ωραρίου.
3	Συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες διαπραγματεύσεων Δανειακών Συμβάσεων	Βελτίωση ηθικού των υπαλλήλων και ανάπτυξη τις αυτοεπιβεβαίωσης αυτών.	Αξιοποίηση εμπειρίας θα επιφέρει καλύτερες συμφωνίες προς όφελος της τράπεζας	Όχι, η ιεραρχική δομή δεν το επιτρέπει.

Σχήμα 4.6.3.2. Διαδικαστικές Αλλαγές

Είδος Αλλαγών	Κουλτούρας	Επίδραση στους Ανθρώπινους Πόρους	Επίδραση στην Λειτουργία του Συστήματος	Εφικτότητα
1	Αξιολόγηση υπαλλήλων με συνυπολογισμό της αντικειμενικής δυσκολίας των συνθηκών εργασίας.	Βελτίωση ηθικού των εργαζομένων και ανάπτυξη αυτοεπιβεβαίωσης.	Ευκολότερος εντοπισμός σφαλμάτων και αντικειμενικός τρόπος απόδοσης ευθυνών	Όχι, οι συνθήκες που επικρατούν θεωρούνται από την διοίκηση εφήμερες άρα ζητά υπομονή.
2	Θεσμός μη χρηματικού βραβείου	Βελτίωση ηθικού των εργαζομένων και ανάπτυξη αυτοεπιβεβαίωσης.	Αύξηση παραγωγικότητας	Ναι
3	Χρηματικά Bonus στο ύψος που αποδίδονται στο εισηγητικό τμήμα	Βελτίωση ηθικού των εργαζομένων και ανάπτυξη αυτοεπιβεβαίωσης	Αύξηση παραγωγικότητας, βελτίωση ποιοτικής απόδοσης υπηρεσιών	Όχι, λόγω ιεραρχίας
4	Συντονισμός εργασιών των 2 τμημάτων	Βελτίωση ηθικού των εργαζομένων, ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος	Ομαλοποίηση λειτουργιών, αύξηση παραγωγικότητας, ποιότητας	Ναι

Σχήμα 4.6.3.3. Αλλαγές στην Κουλτούρα

4.6.4. Συμπέρασμα

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού της, με την ολοκληρωμένη εφαρμογή της ανάλογης πολιτικής σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Διασφαλίζει τη συστηματική σύνδεση και συνοχή των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας, με τις πολιτικές κατάρτισης και αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων, προσβλέποντας σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, αλλά και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Υιοθετώντας σύγχρονες, επιστημονικές μεθόδους, φροντίζει για τη διαρκή διερεύνηση του εργασιακού κλίματος με στόχο την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων της. Ήδη ολοκληρώνονται οι διαδικασίες για την εγκατάσταση Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS), που θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και την προώθηση ενός δυναμικού και ευέλικτου Συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας.

Τελικούς στόχους αποτελούν η διασφάλιση ρυθμίσεων καθώς και η ενδυνάμωση της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της ίσης μεταχείρισης για όλο το προσωπικό, για τη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα έχοντας ίσες ευκαιρίες και γνωρίζοντας με σαφήνεια τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, βελτιώνουν τις γνώσεις τους, την απόδοσή τους, την επαγγελματική τους κατάρτιση και εξέλιξη, με αποτέλεσμα να ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο, τόσο οι ίδιοι, όσο και οι στόχοι της επιχείρησης, της οποίας αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι.

Στην Εμπορική Τράπεζα, η πολιτική των ίσων ευκαιριών και η ενσωμάτωση της ισότητας σε όλες τις λειτουργίες, αποτελεί επιχειρησιακή πρόκληση για την επαγγελματική αξιοποίηση του προσωπικού, χωρίς διακρίσεις (λόγω φύλου, θρησκείας, προέλευσης κ.λ.π.).

4.7. Έβδομο Βήμα

4.7.1. Εισαγωγή

Μετά από την επιλογή των αλλαγών που θα γίνουν, αρχίζουν οι ενέργειες για την υλοποίηση τους. Οι ενέργειες αυτές αφορούν και τον ανθρώπινο παράγοντα, οδηγούν σε ένα νέο πρόβλημα, προσδιορίζεται με επανάληψη της μεθοδολογίας από το στάδιο 1.

4.7.2. Ολοκλήρωση Μεθοδολογίας

Τα αποτελέσματα του βου βήματος παραδόθηκαν στο τμήμα και είμαστε εν αναμονή για τη αξιολόγηση τους που μπορεί να οδηγήσει πάλι στο βήμα 1 .

ΜΕΡΟΣ Γ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

5.1.Εισαγωγή

Η παρατήρηση και συνολική συλλογή δεδομένων διήρκησε από το τον Οκτώβρη 2008 μέχρι Μάρτιο 2009, δηλαδή η έρευνα κράτησε έξι μήνες. Με βασικές αξίες την αντικειμενικότητα και αποστασιοποίηση συνέλλεξα τα στοιχεία και με την μέθοδο της συνεργατικότητας και με την μεθοδολογία αναλύθηκε και παρουσιάστηκε η προβληματική κατάσταση σε ένα σύνθετο σύστημα ανθρώπινων πόρων, δραστηριοτήτων και απαιτητικού περιβάλλοντος.

5.2. Ανακεφαλαίωση Αποτελεσμάτων Μεθοδολογίας

5.2.1. Προβλήματα Συστήματος

Ιεράρχηση Σημαντικότητας	Πρόβλημα	Επίδραση στο Ανθρώπινο δυναμικό	Επίδραση στη Λειτουργία του Συστήματος
1.	Έλλειψη Προσωπικού	Σωματική και Πνευματική Κούραση.	Κίνδυνος πτώσης ποιότητας υπηρεσιών
2.	Απροσδιόριστος Όγκος εργασίας	Άγχος και εργασιακό στρες, απροθυμία επιστροφής στο γραφείο την επόμενη μέρα. Υπερεργασία.	Αυξημένος κίνδυνος λάθους.
3.	Αυξημένη Προσωπική Ευθύνη	Οι υπάλληλοι νιώθουν αποξενωμένοι με το όραμα και τους στόχους της τράπεζας, αυξημένος κίνδυνος παραιτήσεων.	Επιφέρει αύξηση χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών και αιτημάτων.
4.	Έλλειψη δικλίδων ασφαλείας	Άγχος και αυξημένος κίνδυνος απολύσεων.	Έλλειψη δυνατότητας διόρθωσης λαθών.
5.	Έλλειψη Πρωτοβουλίας	Οι υπάλληλοι νιώθουν αποξενωμένοι με το όραμα και τους στόχους της τράπεζας, αυξημένος κίνδυνος παραιτήσεων.	Επιφέρει αύξηση χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών και αιτημάτων.
6.	Ατέρμονη Επιφυλακή για Έλεγχο	Άγχος και εργασιακό στρες, απροθυμία επιστροφής στο γραφείο την επόμενη μέρα. Υπερεργασία.	Αυξημένος κίνδυνος λάθους, Επιφέρει αύξηση χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών και αιτημάτων.
6.	Ατέρμονη Επιφυλακή για Έλεγχο	Άγχος και εργασιακό στρες, απροθυμία επιστροφής στο γραφείο την επόμενη μέρα. Υπερεργασία.	Αυξημένος κίνδυνος λάθους, Επιφέρει αύξηση χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών και αιτημάτων.

Πίνακας 5.2.1.1. Ιεράρχηση Προβλημάτων και Ανάλυση Αυτών

5.2.2. Προτάσεις και Λύσεις

Είδος Αλλαγών	Δομικές	Επίδραση στους Ανθρώπινους Πόρους	Επίδραση στην Λειτουργία του Συστήματος	Εφικτότητα
1	Πρόσληψη προσωπικού	Ανακούφιση και ομαλοποίηση σχέσεων συνεργασίας	Ομαλοποίηση λειτουργίας αυτού	Ναι
2	Εκσυγχρονισμός του Λογισμικού	Μείωση σπατάλης χρόνου	Ταχύτερη λειτουργία και με υψηλότερη ποιότητα	Ναι
3	Εξέλιξη του συστήματος εκπαίδευσης	Μείωση σφαλμάτων	Αύξησης ποιότητας υπηρεσιών	Ναι
4	Νέος Καταμερισμός Εργασιών	Αίσθηση συμμετοχής στις αποφάσεις του τμήματος, άρα και αύξηση παραγωγικότητας από την βελτίωση του ηθικού	Η εμπειρία και η πρωτοβουλία συνεισφέρουν στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών	Όχι, η Τράπεζα δεν μπορεί να αλλάξει τόσο εύκολα τον καταμερισμό των εργασιών.

Πίνακας 5.2.2.1. Δομικές Αλλαγές

Είδος Αλλαγών	Διαδικαστικές	Επίδραση στους Ανθρώπινους Πόρους	Επίδραση στην Λειτουργία του Συστήματος	Εφικτότητα
1	Αλλαγή τρόπου ενημέρωσης εισηγητικού τμήματος	Μείωση άγχους, συγκέντρωση στις απαιτήσεις των πελατών	Ταχύτερη και ποιοτικότερη απόδοση υπηρεσιών, μείωση σφαλμάτων και μείωση σπατάλης χρόνου.	Ναι
2	Τήρηση Τραπεζικού Εργασιακού ωραρίου	Μείωση κόπωσης, άρα και σφαλμάτων. Εξάλειψη υπερεργασίας και ενθάρρυνση για εθελοντική υπερωριακή εργασία	Ταχύτερη και ποιοτικότερη απόδοση υπηρεσιών, μείωση σφαλμάτων και μείωσης αισθήματος παραίτησης.	Όχι, οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων και η πελατοκεντρική προσέγγιση του τμήματος δεν επιτρέπουν μείωση ωραρίου.
3	Συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες διαπραγματεύσεων Δανειακών Συμβάσεων	Βελτίωση ηθικού των υπαλλήλων και ανάπτυξη τις αυτοεπιβεβαίωσης αυτών.	Αξιοποίηση εμπειρίας θα επιφέρει καλύτερες συμφωνίες προς όφελος της τράπεζας	Όχι, η ιεραρχική δομή δεν το επιτρέπει.

Σχήμα 5.2.2.2. Διαδικαστικές Αλλαγές

Είδος Αλλαγών	Κουλτούρας	Επίδραση στους Ανθρώπινους Πόρους	Επίδραση στην Λειτουργία του Συστήματος	Εφικτότητα
1	Αξιολόγηση υπαλλήλων με συνυπολογισμό της αντικειμενικής δυσκολίας των συνθηκών εργασίας.	Βελτίωση ηθικού των εργαζομένων και ανάπτυξη αυτοεπιβεβαίωσης.	Ευκολότερος εντοπισμός σφαλμάτων και αντικειμενικός τρόπος απόδοσης ευθυνών	Όχι, οι συνθήκες που επικρατούν θεωρούνται από την διοίκηση εφήμερες άρα ζητά υπομονή.
2	Θεσμός μη χρηματικού βραβείου	Βελτίωση ηθικού των εργαζομένων και ανάπτυξη αυτοεπιβεβαίωσης.	Αύξηση παραγωγικότητας	Ναι
3	Χρηματικά Bonus στο ύψος που αποδίδονται στο εισηγητικό τμήμα	Βελτίωση ηθικού των εργαζομένων και ανάπτυξη αυτοεπιβεβαίωσης	Αύξηση παραγωγικότητας, βελτίωση ποιοτικής απόδοσης υπηρεσιών	Όχι, λόγω ιεραρχίας
4	Συντονισμός εργασιών των 2 τμημάτων	Βελτίωση ηθικού των εργαζομένων, ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος	Ομαλοποίηση λειτουργιών, αύξηση παραγωγικότητας, ποιότητας	Ναι

Σχήμα 5.2.2.3. Αλλαγές στην Κουλτούρα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 :ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

6.1. Βασικές Αρχές Εφαρμογής της Μεθοδολογίας

Η μεθοδολογία απαιτεί εξειδίκευση εκπαίδευσης, η οποία θα επιτρέψει στον αναλυτή παρατηρητή να εφαρμόσει την μεθοδολογία.

Αρχικά, η συλλογή των δεδομένων απαιτεί αντικειμενικότητα και αποστασιοποίηση, δημιουργία συνθηκών ουδετερότητας και άριστη ικανότητα επικοινωνίας, που θα του επιτρέψει να αποκωδικοποιήσει όλα τα δεδομένα.

Παράλληλα, η επεξεργασία των δεδομένων και εφαρμογή των βημάτων της μεθοδολογίας βασίζεται στην αρχή της συνεργατικότητας, η οποία επιτρέπει να λειτουργεί σαν συσκευή σκέψης και όχι σαν στατική μεθοδολογία με προβλέψιμα αποτελέσματα, αλλά σαν συλλογική διαμόρφωση επίγνωσης προβλημάτων με στοχευόμενες λύσεις και μετρήσιμα αποτελέσματα.

6.2. Συμπεράσματα Case Study

6.2.1. Χρησιμότητα Μεθοδολογίας στο Τραπεζικό Περιβάλλον

Από την θεωρία γνωρίζουμε ότι η μεθοδολογία των ευμετάβλητων συστημάτων έχει σημαντική χρησιμότητα ως μέθοδος καταγραφής και κατανόησης προβλημάτων.

Στο Τραπεζικό Περιβάλλον, ένα πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον παροχής υπηρεσιών, η επίγνωση και καταγραφή των προβλημάτων, ιδιαίτερα του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέρει σημαντικό πλεονέκτημα αποφυγής οικονομικών απωλειών, δηλαδή μείωσης οικονομικού κόστους από σπατάλη πόρων από διαδικασίες και συνθήκες που επιβαρύνουν το σύστημα.

Επιπλέον, η φύση της μεθοδολογίας επιτρέπει την συλλογικότητα και την συμμετοχικότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού, ως αποτέλεσμα να εμβαθύνετε κλίμα

εμπιστοσύνης, ομαδικού πνεύματος και ασφάλειας.

6.2.2. Δυνατότητα Επανάληψη Διαδικασίας

Η μεθοδολογία αλλά και κάθε προβληματική κατάσταση επιτρέπει πάντοτε ένα βαθμό διόρθωσης και περαιτέρω βελτίωσης.

Ειδικότερα, στην περίπτωση του Case Study, η επανάληψη της διαδικασίας εις το διηνεκές θα επέτρεπε την βελτιστοποίηση των διαδικασιών και ίσως να οδηγούσε σε καινοτομίες, λόγω της συνεχούς αντιμετώπισης των προβληματικών καταστάσεων.

Αυτό φυσικά αποτελεί αδύνατο λόγω των ορίων που μπορεί να κινηθεί κάθε αλλαγή, λόγω φυσικών ορίων (κανόνων), αντίστασης περιβάλλοντος και διστακτικότητας διοίκησης για αλλαγές.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

<p>Αδόμητο Πρόβλημα</p>	<p>Αποτελεί το σπάνιο πρόβλημα ή η διαδικασία λύσης του προβλήματος είναι άγνωστη ή οι παράμετροι του προβλήματος αλλάζουν συνεχώς.[4]</p>
<p>Ανοικτό Σύστημα</p>	<p>Αποτελεί το σύστημα το οποίο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, ανταλλάσει πληροφορίες, ενέργεια, υλικά κτλ και οι εισροές του είναι γνωστές είτε άγνωστες που επηρεάζονται από εξωτερικές διακυμάνσεις.[4]</p>
<p>Βελτιστοποίηση</p>	<p>Προσπάθεια δημιουργίας ενός συστήματος με χαρακτηριστικά που θα είναι βέλτιστο σε μια εφαρμογή ή για ένα ακροατήριο. Π.χ.:Κάποιος να μειώσει το χρονικό διάστημα που ένα πρόγραμμα παίρνει για να εκτελέσει κάποιο στόχο στην τιμή της παραγωγής του να καταναλώσει περισσότερη μνήμη. Σε μια εφαρμογή όπου το διάστημα μνήμης είναι σε ένα ασφάλιστρο, κάποιο σκόπιμα να επιλέξει έναν πιο αργό αλγόριθμο προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η λιγότερη μνήμη. [15]</p>
<p>Διοικητική επιστήμη</p>	<p>Η επιστήμη της αριστοποίησης του τρόπου οργάνωσης της εργασίας - η επιστήμη που μελετά το διοικητικό φαινόμενο. Χαρακτηρίζεται από τρία κύρια ρεύματα: α) τη νομική προσέγγιση, που στοχεύει στην ανάλυση των οργανωτικών δομών και των λειτουργιών της διοίκησης μέσα από τη μελέτη των νομικών κειμένων, β) τη διαχειριστιολογική προσέγγιση (public και business management), που προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητα της διοικητικής δράσης εφαρμόζοντας βέλτιστες (πλέον ορθολογικές και αποτελεσματικές) μεθόδους οργάνωσης και γ) την κοινωνιολογική προσέγγιση, που μελετά τη διοίκηση ως κοινωνικό θεσμό.[13]</p>
<p>Δομημένο Πρόβλημα</p>	<p>Είναι το πρόβλημα το οποίο είναι ήδη γνωστή η λύση του, αποτελεί θέμα ρουτίνας.[4]</p>
	<p>Αναλαμβάνει να διεκπεραιώνει τα αιτήματα χρηματοδοτήσεων χορηγήσεων</p>

Εκτελεστικό Τμήμα	των επιχειρήσεων, βάσει του εγκεκριμένου ορίου, τον έλεγχο και παρακολούθηση αυτών, την τήρηση των προαποφασισμένων κανόνων συναλλακτικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων και ενημέρωση του εισηγητικού τμήματος.[22]
Επιχειρησιακή Έρευνα	Επιστημονικός κλάδος που ασχολείται με την ανάπτυξη μαθηματικών μοντέλων για την περιγραφή συστημάτων και διαδικασιών με κύριο σκοπό την αριστοποίηση τους και τη λήψη αποφάσεων.[13]
Επιχειρηματικό Κέντρο	Επιχειρηματικό Κέντρο είναι μία οικονομική Τραπεζική μονάδα που έχει ως στόχο να προωθήσει εξειδικευμένα Επιχειρηματικά Τραπεζικά προϊόντα και να εξυπηρετήσει τις ανάγκες μίας μικρομεσαίας επιχείρησης (Τζίρος από €3.000.000 μέχρι €75.000.000 τον χρόνο).[22]
Εισηγητικό Τμήμα	Προσελκύει υποψήφιους πελάτες επιχειρήσεις και αναλαμβάνει την σύνταξη του Εισηγητικού σημειώματος αφού πρώτα αξιολογήσουν την οικονομική και πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης.[22]
Ευμετάβλητο Σύστημα (Soft System)	Σύνθετη κατάσταση όπου υπάρχουν αποκλίνουσες απόψεις για τον καθορισμό του προβλήματος.[1][2][3][4][5][6]
Ημιδομημένο Πρόβλημα	Πρόβλημα που περιέχει στοιχεία δομημένου και αδόμητου προβλήματος, δηλαδή ένα μέρος του προβλήματος είναι επιλύσιμο αυτόματα και ένα μέρος αυτού η λύση του είναι άγνωστη ή οι παράμετροι αυτού είναι ευμετάβλητοι. [4]
Θεμελιώδης Ορισμός του Συστήματος	Συγκεντρώνει όλες τις υπάρχουσες απόψεις, για την προβληματική κατάσταση και να οριοθετήσει με βάση αυτές τις απόψεις, μία σειρά από συστήματα που έχουν σχέση με αυτή και λέγονται ιδεατά (νοητά).[2][3][5][6]

Καλυμμάτων εξασφαλίσεων και εγγυήσεων	Προϋπόθεση δανεισμού, μπορεί να είναι ακίνητα χρεόγραφα κτλ.[22]
Κλειστό Σύστημα	Αποτελεί το σύστημα το οποίο δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του.[4]
Κοινωνικές Επιστήμες	Ονομάζονται οι επιστήμες που μελετούν πτυχές της κοινωνικής ζωής των ανθρώπινων ομάδων. Τα πεδία των κοινωνικών επιστημών είναι τα εξής: α) κοινωνιολογία β) ανθρωπολογία γ) οικονομικά δ) κοινωνικές επιστήμες ε) πολιτικές επιστήμες στ) εκπαίδευση και ζ) ιστορία. [17]
Μαθηματικός Προγραμματισμός	Αναφέρεται στη μελέτη των προβλημάτων που επιδιώκουν να ελαχιστοποιήσουν ή να μεγιστοποιήσουν μια πραγματική λειτουργία με συστηματικά να επιλέξει τις τιμές των πραγματικών ή μεταβλητών ακέραιων αριθμών από μέσα από ένα σύνολο. [15]
Μεθοδολογία	Μπορεί να οριστεί η ανάλυση των αρχών των μεθόδων, των κανόνων, και των αξιωμάτων που υιοθετούνται από μία πειθαρχημένη αρχή, η συστηματική μελέτη των μεθόδων που είναι ή έχει εφαρμοστεί μέσα σε μία πειθαρχημένη αρχή ή μια ιδιαίτερη διαδικασία ή ένα σύνολο διαδικασιών.[12]
Μεθοδολογία Ευμετάβλητων Συστημάτων	Μεθοδολογία που έχει ως σκοπό να δώσει στον παρατηρητή, που αντιμετωπίζει μία ασαφή και αδόμητη προβληματική κατάσταση, τη δυνατότητα να την προσεγγίσει όσον το πιο δυνατό πιο σφαιρικά (ολιστικά) συγκεντρώνοντας, συνδυάζοντας και συστεγάζοντας όλες τις υπάρχουσες αντιλήψεις και να εισηγηθεί τρόπους βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης.[2][3][4]
Μοντελοποίηση	Στο χώρο της πληροφορικής με τον όρο μοντελοποίηση δεδομένων (αγγλ. Data modeling) καλείται η διαδικασία περιγραφής και αναπαράστασης όλων των εννοιών (δεδομένων) που συναντιούνται εντός ενός πεδίου εφαρμογής (που αποτελεί το πρόβλημα

	το οποίο πρέπει να επιλυθεί) με ένα μοντέλο δεδομένων. [14]
Νοητικό Πρότυπο	Το Νοητικό μοντέλο στηρίζεται, από το θεμελιώδη ορισμό και περιέχει μόνο τις δραστηριότητες που προέρχονται άμεσα από το βασικό ορισμό. Η διαδικασία κατασκευής συστημικού μοντέλου δεν είναι τεχνική με την αυστηρή έννοια του όρου.[2]
Πιστοδότηση	Η έννοια της πιστοδότησης περιλαμβάνει τα όρια δανειοδότησης και το είδος αυτής και με ποιους όρους.[22]
Πιστοληπτική Ικανότητα	<p>Ως Πιστοληπτική Ικανότητα ορίζεται η ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις δανειακές τους υποχρεώσεις. Η ικανότητα αυτή προκύπτει από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων οι οποίες εξετάζονται και αποτυπώνεται συνήθως σε δεκάβαθμη κλίμακα. Σε κάθε ζώνη της κλίμακας αντιστοιχεί συγκεκριμένη πιθανότητα εμφάνισης ασυνέπειας.</p> <p>Η Πιστωτική Διαβάθμιση (Credit Rating) της εξεταζόμενης επιχείρησης επηρεάζεται θετικά όταν μια σειρά συγκεκριμένων ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών (ή συνδυασμός των χαρακτηριστικών αυτών) βελτιώνονται και αρνητικά όταν τα παραπάνω χαρακτηριστικά ή οι συνδυασμοί τους επιδεινώνονται. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι οικονομικά στοιχεία όπως λογαριασμοί από τους ισολογισμούς ή αριθμοδείκτες, μεμονωμένοι ή σε σύγκριση με αντίστοιχους κλαδικούς, αλλά και ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως τα έτη παρουσίας στην αγορά, ο κλάδος δραστηριοποίησης, ο αριθμός των απασχολούμενων, οι εισαγωγές, οι εξαγωγές, οι αντιπροσωπευόμενοι οίκοι κ.λ.π.Για την εκτίμηση του Πιστωτικού Κινδύνου, η οποία προκύπτει από την διαβάθμιση των επιχειρήσεων σε ζώνες Πιστοληπτικής Ικανότητας, ασχολούνται τόσο οι Οργανισμοί Πιστωτικών Αξιολογήσεων όσο και οι Εταιρίες Παροχής Επιχειρηματικής</p>

	Πληροφόρησης, οι οποίες έχουν αναπτύξει εξειδικευμένες υπηρεσίες. [19]
Πληροφοριακό Σύστημα	Αποτελεί ένα επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις.[1][2][3][4][5][6]
Σκληρό Σύστημα (Hard System)	Κατάσταση που η ανάλυση συστημάτων της με δομημένες μεθόδους και έρευνα διαδικασιών υποθέτουν ότι τα προβλήματα που συνδέονται με τέτοια συστήματα είναι καθορισμένα με σαφήνεια έχουν μια ενιαία, βέλτιστη λύση μια επιστημονική προσέγγιση στην επίλυση προβλήματος θα λειτουργήσει καλά οι τεχνικοί παράγοντες θα τείνουν να υπερισχύσουν.[4]
Συναλλακτική Συμπεριφορά	Η συμπεριφορά συναλλαγών ενός επιχειρηματία, χρόνος αποπληρωμής, χρόνος είσπραξης απαιτήσεων κτλ.[22]
Συστατικά Μέρη ή Στοιχεία Συστήματος	Για την ύπαρξη ενός συστήματος αποτελεί προϋπόθεση η ύπαρξη ορίων, εισροών εκροών και το περιβάλλον του Συστήματος.[4]
Σύστημα	Σύνολο συστατικών μερών λειτουργικά συνδεδεμένων που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού.[4]
Τυπικό Συστημικό Μοντέλο	Περιγραφή της αποστολής του συστήματος, έλεγχος λογοδοσία, περιγραφή μηχανισμού λήψης απόφασης, αλληλεπίδραση στοιχείων, όρια συστήματος, περιεχόμενο συστήματος, λειτουργία αυτού, πόροι και η διοίκηση του.[2]
Υπερσύστημα	Ευρύτερο Σύστημα που αλληλεπιδρά άμεσα με το υφιστάμενο σύστημα και διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά ενός συστήματος, πόρους, περιβάλλον εισροές- εκροές.[3]
Υποσύστημα	Μικρότερο σύστημα που εντάσσεται σε ένα μεγαλύτερο ευρύτερο σύστημα που αλληλεπιδρά με αυτό και έχει όλα τα χαρακτηριστικά ενός συστήματος, πόρους, περιβάλλον εισροές- εκροές.[3]
	C: αντιστοιχεί στους πελάτες (customers) του συστήματος

<p style="text-align: center;">CAT WOE</p>	<p>A: αντιστοιχεί σε αυτούς που ενεργού, δρουν μέσα στο σύστημα</p> <p>T: αντιστοιχεί στο μετασχηματισμό των δεδομένων εισόδου σε δεδομένα εξόδου</p> <p>W: αντιστοιχεί στην οπτική γωνία κάτω από την οποία αντιλαμβάνεται και περιγράφεται το σύστημα (Προέρχεται από το αρχικό γράμμα της γερμανικής λέξης Weltanschauung). Δηλαδή την κοσμοθεωρία που κάνει το μετασχηματισμό να έχει νόημα</p> <p>O: αντιστοιχεί στους ιδιοκτήτες (owners) του συστήματος, δηλαδή σε αυτούς που μπορούν να διαλύσουν το σύστημα</p> <p>E: αντιστοιχεί στο περιβάλλον του συστήματος (environment)[1][2][3][5]</p>
<p style="text-align: center;">SSADM (Structured Systems Analysis and Design Method)</p>	<p>Δομημένη ανάλυση συστημάτων και μέθοδος σχεδίου,[16]</p>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- [1]Κιουντούζης Ε., 2000, **Μεθοδολογίες Ανάλυσης και Σχεδιασμού Πληροφοριακών Συστημάτων**. Εκδόσεις Μπένου (2η έκδοση), Αθήνα.
- [2]David Avison,Guy Fitzgerald,Νικ. Σπ. Βώρος,Γρ. Ν. Μπεληγιάννης,Γ. Αθ. Τσιρογιάννης.,2001, **Προηγμένα Πληροφοριακά Συστήματα: Από τη Θεωρία στην πράξη - Μεθοδολογίες και Εργαλεία** (Τόμος Α και Β), Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- [3]David Avison,Guy Fitzgerald,Νικ. Σπ. Βώρος,Γρ. Ν. Μπεληγιάννης,Γ. Αθ. Τσιρογιάννης.,2001, **Ανάπτυξη προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων: μεθοδολογίες και εργαλεία** , Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- [4]Γεωργόπουλος, Οικονόμου,2004, **Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- [5]Γ. Βασιλακόπουλος & Β. Χρυσικόπουλος, **Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης**, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς.
- [6]Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, **Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης** ,Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία Peter Checkland

- [7] K. and J. LAUDON, 2006, **Management Information Systems** , Prentice Hall – International Edition (9th Edition), New Jersey.
- [8] Peter Checkland, 1999, **Systems Thinking - Systems Practice**, Wiley , New York
- [9] Peter Checkland, Jim Scholes, 1999, **Soft Systems in Action**, Wiley, West Sussex
- [10] Peter Checkland, Sue Holwell, 1999, **Information, Systems and Information: Systems Making Sense Of The Field**, Wiley, Lancaster
- [11] Peter Checkland, John Poulter, 2006, **Learning For Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology, and its use Practitioners, Teachers and Students**, Wiley, West Sussex.

Πηγές Από το Διαδίκτυο

[12]Επίσημη ιστοσελίδα πανεπιστημίου του Λάνκαστερ, παρουσίασης προσωπικού προφίλ καθηγητή Peter Checkland. (<http://www.lums.lancs.ac.uk/profiles/peter-checkland/>)

[13]Επίσημη ιστοσελίδα πανεπιστημίου Αιγαίου, παρουσίασης μαθήματος Επιχειρησιακή Έρευνας του Επίκουρου Καθηγητή Δημήτρη Λέκκα. (www.aegean.gr)

[14]Επίσημη ιστοσελίδα COmputational INfrastructure for Operations Research, μη κερδοσκοπικός οργανισμός που αναπτύσσει λογισμικό με βάση τον μαθηματικό προγραμματισμό για χρήση Πληροφοριακής έρευνας. (www.coin-or.org)

[15]Επίσημη ιστοσελίδα Mathematical Programming Glossary, (www.glossary.computing.society.informs.org)

[16]Επίσημη ιστοσελίδα Δημόσιας Διοίκησης και Πληροφοριών του Hong Kong (www.ogcio.gov.hk/eng/prodev/es3.htm)

[17]Επίσημη ιστοσελίδα Πάντειο Πανεπιστήμιο, (www.panteion.gr/)

[18]Επίσημη ιστοσελίδα Data-Model org. (www.datamodel.org/DataModelDictionary.html)

[19]Επίσημη ιστοσελίδα ICAP GROUP, (www.dir.icap.gr/index.asp) (www.dir.icap.gr/news/index_gr_2676.asp)

[20]Επίσημη ιστοσελίδα Imperial Chemical Industries. (www.ici.com)

[21]Επίσημη ιστοσελίδα πανεπιστημίου του Λάνκαστερ, βράβευσης καθηγητή Peter Checkland (<http://www.lums.lancs.ac.uk/news/9575/checklandaward/>)

[22]Επίσημη ιστοσελίδα Εμπορικής Τράπεζας Ελλάδος (http://www.emporiki.gr/cbg/gr/cbg_index.jsp)