



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

# AI FIRST ENTERPRISE: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΤΕΤΑΡΤΗ 13 ΜΑΪΟΥ 2026

**Παρουσίαση Οδηγού ΣΕΒ:  
Επιχειρησιακός Μετασχηματισμός με  
Τεχνητή Νοημοσύνη**

**Αλέξης Νικολαΐδης**

Senior Advisor, Τμήμα Τεχνολογίας &  
Ψηφιακού Μετασχηματισμού, ΣΕΒ



# AI First Enterprise: Οδικός Χάρτης Δράσεων

	Q1 - Θεμελίωση	Q2 - Πιλότοι	Q3 - Κλιμάκωση	Q4 - Βελτιστοποίηση
<b>ΕΠΑΝΕΦΕΥΡΕΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>		<p>Χαρτογράφηση υφιστάμενων ροών (As-Is) (αποτύπωση βημάτων, χρόνων, καθυστερήσεων))</p> <p>Σχεδιασμός νέων ροών (To-Be) (επανεφεύρεση από μηδενικής βάσης)</p>	<p>Εντοπισμός σημείων ριζικής αλλαγής (εργασίες που καταργούνται ή συγχωνεύονται)</p> <p>Έλεγχος &amp; προσαρμογές</p>	<p>Τυποποίηση &amp; πλήρης εφαρμογή</p>
<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>		<p>Χαρτογράφηση &amp; αξιολόγηση αντικτύπου στους ρόλους</p> <p>Early adapters &amp; champions</p> <p>Πρόγραμμα επικοινωνίας</p>	<p>Υλοποίηση προγράμματος εγγραμματοσμού TN για όλο το προσωπικό</p> <p>Προγράμματα upskilling &amp; reskilling</p>	<p>Δείκτες υιοθέτησης, μετρήσεις χρήσης</p>
<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ</b>		<p>Διασυνδέσεις συστημάτων (ERP, SCADA, etc)</p> <p>Ασφάλεια, ιχνηλασιμότητα, έλεγχος πρόσβασης</p> <p>Συντονισμός AI agents: ποιος πράκτορας ενεργοποιείται &amp; πότε, ανθρώπινη εποπτεία, διαχείριση αποτυχιών</p>	<p>Task-specific AI agents – Πιλότοι (επιλογή &amp; ανάπτυξη πιλότων βάση κριτηρίων)</p> <p>Επέκταση, παρακολούθηση απόδοσης &amp; συνεχής βελτίωση</p>	
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ &amp; ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ</b>		<p>Data profiling &amp; quality (χαρτογράφηση πηγών, κανόνες ποιότητας)</p> <p>Data catalog &amp; ownership (κατάλογος συνόλων, υπεύθυνοι, πολιτικές πρόσβασης)</p>	<p>Ενοποιημένες ροές δεδομένων (κεντρικό αποθετήριο)</p> <p>Εντοπισμός ανωμαλιών &amp; συμμόρφωση (ποιοτικός έλεγχος πριν τροφοδοτηθούν σε μοντέλα)</p>	
<b>MILESTONES</b>	As-Is ροές αποτυπωμένες, υποδομές έτοιμες	To-Be ροές σχεδιασμένες, 2-3 πράκτορες σε λειτουργία	Νέες ροές επικυρωμένες, συντονισμός ενεργός	Τυποποιημένες ροές, πλήρης υιοθέτηση, μετρήσιμη απόδοση





# Α. Επανεφεύρεση διαδικασιών & οργανωτικού μοντέλου

## 1. Στρατηγική & Δομή Διακυβέρνησης

- Στρατηγική TN
- AI Steering Committee
- Μοντέλο λειτουργίας TN
- Πολιτικές διακυβέρνησης TN

- Πώς η TN θα δημιουργήσει προστιθέμενη αξία;
- Ποια δομή και τρόπος λήψης αποφάσεων εξυπηρετεί την υιοθέτηση της TN;
- Τι επιτρέπεται και με ποιες συνθήκες;





# Α. Επανεφεύρεση διαδικασιών & οργανωτικού μοντέλου

## 2. Χαρτογράφηση Διαδικασιών

- Διεξαγωγή διαλειτουργικών εργαστηρίων με υπεύθυνους τμημάτων και διαδικασιών
- Τεκμηρίωση όλων των διεργασιών (εισροές, εκροές, σημεία απόφασης, συχνότητα, κόστος και ποσοστά σφαλμάτων)
- Αντιστοίχιση κάθε διεργασίας σε τεταρτημόριο (Συχνότητα / Πολυπλοκότητα)
- Αξιολόγηση διαθεσιμότητας και ποιότητας δεδομένων

Ποιες διαδικασίες είναι κατάλληλες για μετασχηματισμό με ΤΝ;

**Παράδειγμα:**  
Υψηλός Όγκος,  
Χαμηλή  
Πολυπλοκότητα



**Πολύ Υψηλή  
Δυνατότητα  
ΤΝ**





# Α. Επανεφεύρεση διαδικασιών & οργανωτικού μοντέλου

Ποιες διαδικασίες θα αυτοματοποιηθούν αρχικά;

Τι αξία αποδίδει κάθε έργο;

Πώς δουλεύει σήμερα η διαδικασία; Τι προβλήματα έχει;

## 3. Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων

- Βαθμολόγηση κάθε διαδικασίας βάσει:
  - Επιχειρηματικής αξίας
  - Τεχνικής εφικτότητας
  - Ετοιμότητας δεδομένων
- Εντοπισμός quick wins
- Αξιολόγηση κινδύνου ανά διαδικασία

## 4. Καθορισμός Επιθυμητών Αποτελεσμάτων Απόδοσης

- Ορισμός 2-4 KPIs για κάθε use case
- Καθορισμός κριτηρίων go / no-go για κάθε πιλοτικό

## 5. Δημιουργία Ψηφιακού Διδύμου \*

- Διασύνδεση Ψηφιακού Διδύμου με ERP, CRM, κοκ
- Ψηφιακή αποτύπωση της διαδικασίας βήμα-βήμα (ρόλοι, συστήματα, χρόνοι, σημεία απόφασης)

*\* Μόνο για μεγάλα use cases*



## A. Επανεφεύρεση διαδικασιών & οργανωτικού μοντέλου



Πώς θα λειτουργήσει η ίδια διαδικασία στο μέλλον;

Ποιος κάνει τι; Ποιες νέες δεξιότητες απαιτούνται; Ποιοι ρόλοι εξελίσσονται; Ποια είναι τα νέα μοντέλα συνεργασίας ανθρώπου-μηχανής;

### 6. Δημιουργία Target Blueprint της Διαδικασίας

- Επανασχεδιασμός ροής εργασίας με κριτήριο «μηδενική βάση»
- Σχεδιασμός νέων διαδικασιών / υπηρεσιών
- Ορισμός ρόλων agent και ανθρώπου σε κάθε σημείο
- Σχεδιασμός νέων ροών έγκρισης
- Αναγνώριση αναγκών δεδομένων και συστημάτων

### 7. Ορισμός Ρόλων, Δεξιοτήτων και Λειτουργικού Μοντέλου

- Αξιολόγηση αντικτύπου TN σε κάθε ρόλο
- Επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας
- Ανάδειξη νέων ρόλων που δημιουργεί η TN
- Διαχείριση της αλλαγής (επικοινωνία)



## Β. Διαχείριση της αλλαγής: Ο άνθρωπος στο επίκεντρο

Πόσο έτοιμοι είμαστε να υιοθετήσουμε την ΤΝ;

Πώς εξασφαλίζουμε ομαλή υιοθέτηση της ΤΝ, χωρίς φόβο, αβεβαιότητα και ηθικά διλήμματα;

### 1. Αξιολόγηση Οργανωσιακής και Ανθρώπινης Ετοιμότητας για ΤΝ

- Αξιολόγησης ετοιμότητας για την ΤΝ
- Τμηματοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κατηγορίες υιοθέτησης
- Ανάλυση κενού δεξιοτήτων
- Αντίκτυπο της ΤΝ σε επίπεδο ρόλου
- Διάγνωση επάρκειας σε δεξιότητες ασφάλειας δεδομένων και συμμόρφωσης (AI Act)
- Έκθεση Ετοιμότητας Αλλαγής

### 2. Ενεργή και Ορατή Στήριξη από την Ηγεσία

- Δημιουργία AI Executive Steering Committee
- Ανάπτυξη αφηγήματος δέσμευσης της διοίκησης
- Υλοποίηση προγράμματος πρακτικής εξοικείωσης της ομάδας διοίκησης με την ΤΝ
- Ορισμός εκτελεστικών υπεύθυνων αλλαγής



## Β. Διαχείριση της αλλαγής: Ο άνθρωπος στο επίκεντρο

Ποιες δεξιότητες χρειάζεται κάθε ρόλος;

Ποιες γνώσεις πρέπει να έχουν στελέχη και εργαζόμενοι;

### 3. Οδικός Χάρτης Ανάπτυξης Ικανοτήτων

- Δομημένο πρόγραμμα ανάπτυξης δεξιοτήτων TN
- Διαχωρισμός των αναγκών reskilling από το upskilling
- Εντοπισμός και ανάπτυξη νέων ρόλων που βασίζονται στην TN
- Προγράμματα reskilling για ρόλους που μεταβάλλονται
- Ιεράρχηση του οδικού χάρτη με βάση την επιχειρησιακή αξία - Τακτική αναθεώρησή του

### 4. Ανάπτυξη Εγγραμματισμού TN & Στοχευμένα Προγράμματα Upskilling

- Εκκίνηση Προγράμματος Εγγραμματισμού TN
- Εκπαίδευση γύρω από πραγματικά καθήκοντα και αποφάσεις
- Δημιουργία κεντρικού προσβάσιμου σημείου (εγκεκριμένα εργαλεία TN, εκπαιδευτικό περιεχόμενο...)
- Ενσωμάτωση μάθησης TN σε καθημερινές ροές εργασίας
- Σύστημα πιστοποίησης και αναγνώρισης
- Δημιουργία δομημένων μηχανισμών ώστε οι εργαζόμενοι να εφαρμόζουν άμεσα τις νέες δεξιότητες
- Τακτική επικαιροποίηση του περιεχομένου
- Αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση



## Β. Διαχείριση της αλλαγής: Ο άνθρωπος στο επίκεντρο

Πώς μειώνουμε την αντίσταση στην αλλαγή και την αβεβαιότητα;

Πώς ενθαρρύνουμε περαιτέρω τη συμμετοχή και δέσμευση του προσωπικού;

### 5. Σχεδιασμός & Εκτέλεση Προγράμματος Επικοινωνίας

- Κατανόηση πηγών αντίστασης
- Σχεδίαση προγράμματος επικοινωνίας
- Ανάπτυξη στρατηγικών μείωσης φόβου και αντίστασης
- Μέτρηση αποτελεσματικότητας

### 6. Ειδικές πρωτοβουλίες

- Δίκτυο AI Champions
- AI Forum
- Πρωτοβουλίες καινοτομίας (AI Hackathons, κλπ.)





## Γ. Τεχνολογία & Δεδομένα

Ποιες υποδομές εξυπηρετούν τις ανάγκες μας;

Πώς διασφαλίζουμε την ποιότητα και ασφάλεια των δεδομένων;

Πώς υλοποιούνται τα επιλεχθέντα use cases;

### 1. Διαμόρφωση Τεχνολογικού Υποβάθρου

- Επιλογή αρχιτεκτονικής
- Επιλογή εργαλείων
- Ανάπτυξη Agents

### 2. Διακυβέρνηση Δεδομένων & Ασφάλεια

- Ορισμός Πλαισίου Διακυβέρνησης δεδομένων
- Διασφάλιση ποιότητας και διαλειτουργικότητας δεδομένων
- Κανόνες ασφαλούς λειτουργίας των agents

### 3. Υλοποίηση & Αξιολόγηση Πιλοτικών Εφαρμογών

- Σχεδιασμός πιλοτικής υλοποίησης
- Ανάπτυξη και δοκιμή σε ελεγχόμενο περιβάλλον
- Παρακολούθηση KPIs και συλλογή feedback
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων και απόφαση κλιμάκωσης
- «Σταματάμε, Αναστοχαζόμαστε, Επανασχεδιάζουμε»



## Δ. Συμμόρφωση & Ηθική Χρήση

Πώς ευθυγραμμίζομαστε με το κανονιστικό πλαίσιο της ΕΕ;

### 1. Τήρηση Υποχρεώσεων AI Act

- Αξιολόγηση AI Agent
- Προτεραιοποίηση και σχεδιασμός
- Υλοποίηση
- Παρακολούθηση και βελτίωση

Πώς χρησιμοποιούμε την ΤΝ με υπευθυνότητα και ασφάλεια;

### 2. Δεοντολογία και Διαχείριση Κινδύνων ΤΝ

- Ενσωμάτωση αρχών στον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας
- Πλαίσιο αναγνώρισης και διαχείρισης κινδύνων
- Ορισμός υπεύθυνου ή μικρής επιτροπής για θέματα ΤΝ
- Εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων

Πώς εξασφαλίζουμε την αξιοπιστία και διαφάνεια των συστημάτων;

### 3. Έλεγχος Μοντέλων και Δεδομένων

- Έλεγχος μοντέλων
- Έλεγχος δεδομένων

