

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο Ρόλος Των Μεσαίων Διευθυντικών Στελεχών Στην Επιτυχή
Διαχείριση Αλλαγής Σε Διεθνείς Οργανισμούς Παροχής
Υπηρεσιών**

Δημήτριος Κόμης

Επιβλέπων Καθηγητής

Ευαγγελία Μπαράλου

Ιούνιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ο Ρόλος Των Μεσαίων Διευθυντικών Στελεχών Στην Επιτυχή
Διαχείριση Αλλαγής Σε Διεθνείς Οργανισμούς Παροχής
Υπηρεσιών**

Δημήτριος Κόμης

Επιβλέπων Καθηγητής

Ευαγγελία Μπαράλου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2020

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Στόχος αυτής της διατριβής υπήρξε η μελέτη του ρόλου που διαδραματίζουν τα μεσαία διευθυντικά στελέχη στην διαχείριση της αλλαγής σε ευρωπαϊκούς οργανισμούς, επιδιώκοντας να διαπιστώσει πως αντιλαμβάνονται το ρόλο τους οι ίδιοι αλλά και οι υφιστάμενοι, ομότιμοι και προϊστάμενοι συνάδελφοί τους, να αναγνωρίσει διαφορετικές προσεγγίσεις, να διαπιστώσει την αξία του ρόλου τους καθώς και να εντοπίσει τον βαθμό σύγκλισης με τα δεδομένα που μας παρέχει η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφικής γνώσης. Η ενασχόληση του γράφοντος ως σύμβουλου πληροφορικής σε ένα μεγάλο ευρωπαϊκό οργανισμό, αποτέλεσε την αφορμή και την ευκαιρία για την μελέτη και παρατήρηση από πολύ κοντά των συνθήκων, των πρακτικών και των δυσκολιών και αποτέλεσε τον ερευνητικό μηχανισμό. Συμμετέχοντας στην καθημερινή λειτουργία του τμήματος και συζητώντας με ομότιμους συναδέλφους (εξωτερικούς συμβούλους και εσωτερικούς υπάλληλους), με αμέσους προϊστάμενους (προϊσταμένους τομέων και τμημάτων) αλλά και με διευθυντές και αντιπαραβάλλοντας τα συμπεράσματα και τις διαπιστώσεις με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής αναζήτησης, σκιαγραφούμε την πραγματικότητα σε αντιπαραβολή με τη θεωρία.

Αξίζει ιδιαίτερης μνείας ότι η διατριβή έλαβε χώρα σε μια πρωτόγνωρη περίοδο (αποκλεισμός λόγω COVID -19, με συνέπεια τη βίαιη αλλαγή και εφαρμογή ενός καθεστώτος λειτουργίας με 100% τηλεργασία) που αποτέλεσε ένα ιδανικό παράδειγμα αλλαγής υπό πολύ ειδικές συνθήκες που επηρεάζουν άρδην την στάση και τον ρόλο όλων των εμπλεκόμενων, καθώς και την έκβαση της προσαρμογής.

Βασική διαπίστωση της διατριβής αυτής είναι πως στην πράξη, τα μεσαία στελέχη έχουν κρίσιμο και διττό ρόλο. Από πάνω προς τα κάτω καλούνται να διαχύσουν την βούληση της ηγεσίας για την επιτυχή εφαρμογή αλλαγών που έχουν δρομολογηθεί. Από κάτω προς τα άνω, είναι εκείνοι που θα αναγνωρίσουν και επικοινωνήσουν στην ηγεσία λήψης αποφάσεων, τα κενά και τις αδυναμίες που απαιτούν αλλαγές. Είναι ο συνδεδετικός κρίκος που αφενός διασφαλίζει ότι η ανάγκη για αλλαγή εντοπίζεται, και αφετέρου ότι η υλοποίηση της αλλαγής γίνεται αποδεκτή και εφαρμόζεται. Στο παράδειγμα αναφοράς αυτής της διατριβής, σε μεγάλο βαθμό αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα αυτής της συνεισφοράς και αποδίδονται χρόνος, κονδύλια και τα υλικοτεχνικά μέσα για αυτό το σκοπό στα χέρια των στελεχών. Η αξιοποίηση και η απόδοση αυτών των εργαλείων, παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις. Παρουσιάζει μεγάλη εξάρτηση από τα συγκεκριμένα πρόσωπα, καθώς η προσπάθεια για τυποποίηση των διαδικασιών σε επίπεδο οργανισμού είναι ακόμη σε εξέλιξη.

Summary

The goal of this MA dissertation has been to study the role of middle managerial officers in regards with change management in European institutions, trying to specify how the managers themselves perceive this role, as well as how this role is perceived by their subordinates, peers and supervisors, in order to identify different approaches, to ascertain the significance of their role and to confirm the degree of convergence with the data supplied by the study of relevant bibliographic knowledge.

The involvement of the writer as an IT consultant in a large European institution, was the impetus and opportunity to study and observe very closely the conditions, practices and difficulties and thus constituted the research mechanism. Participating in the day-to-day operation of the department and discussing with peers (external consultants and internal employees), with direct heads (heads of units and divisions) but also with directors and comparing the conclusions and inferences with the findings of the bibliographic research, we outline the reality in comparison with the theory.

It is worth mentioning that the thesis took place during an unprecedented period (COVID-19 imposed confinement, resulting in the forceful change and implementation of a 100% teleworking operating regime) which was an ideal example of change under very specific circumstances having a major impact on the attitude and role of all involved, as well as the outcome of the adjustment.

The main finding of this thesis is that in practice, middle managers have a critical and dual role. From top to bottom, they are called upon to diffuse the intentions of the leadership to successfully implement changes that have been initiated. From bottom to top, these are the people who will recognize and communicate to the decision-making leadership, the gaps and weaknesses that require change. They are the glue that ensures that a need for change is identified, and that the implementation of change is accepted and applied. In the case study of reference for this thesis, the importance of this contribution is largely recognized, and time, funds and resources are attributed for this purpose in the hands of middle executives. The exploitation and performance of these tools varies considerably. It is highly dependent on the persons concerned, as the effort to standardize related procedures at corporate level is still ongoing.

Ευχαριστίες

Αυτή η διατριβή δεν θα μπορούσε να γίνει πραγματικότητα χωρίς την ανοχή και υποστήριξη της οικογένειας μου, των συναδέλφων μου και των καθηγητών μου.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	3
1.1 Το ερώτημα	3
1.2 Η βιβλιογραφική γνώση.....	3
1.3 Το βασικό συμπέρασμα.....	4
1.4 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	4
1.5 Η δομή της διατριβής.....	5
Κεφάλαιο 2 Θεωρία	7
2.1 Είδη αλλαγής.....	7
2.1.1 Ανθρωποκεντρική οργανωτική αλλαγή.....	7
2.1.3 Διαρθρωτική αλλαγή.....	8
2.1.4 Διορθωτική αλλαγή.....	8
2.1.4 Στρατηγική αλλαγή μετασχηματισμού	8
2.2 Διαχείριση αλλαγής τεχνολογιών.....	9
2.2.1 Γενικός ορισμός διαχείρισης αλλαγών οργανισμού.....	10
2.2.2 Σκοπός της διαχείρισης αλλαγής.....	10
2.2.3 Εμπλεκόμενοι ρόλοι	10
2.2.4 Διαχείριση αλλαγής τεχνολογιών σε δημοσίους οργανισμούς.....	11
2.2.5 Παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης αλλαγής.....	12
2.2.6 Ο ρόλος των μεσαίων διευθυντικών στελεχών	15
Κεφάλαιο 3 Μελέτη περίπτωσης.....	19
3.1 Το αντικείμενο της αλλαγής	19
3.2 Οι εμπλεκόμενοι φορείς.....	21
3.3 Ο πρακτικός ρόλος των μεσαίων διευθυντικών στελεχών.....	22
Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα, σύγκριση με τη θεωρία και συμπεράσματα.....	25
4.1 Διαχείριση της αλλαγής και μεσαία διευθυντικά στελέχη - Ομοιότητες και διαφορές.....	25
4.1.1 1 ^η έκδοση λογισμικού.....	25
4.1.2 2 ^η έκδοση λογισμικού.....	27
4.2 Ωρίμανση της κουλτούρας και των δομών διαχείρισης της αλλαγής.....	30
Κεφάλαιο 5 Επίλογος.....	31
5.1 Μεσαία διευθυντικά στελέχη. Λύση ή πρόβλημα στη διαχείριση αλλαγής;.....	31

5.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας	31
5.3 Τελικά συμπεράσματα.....	33
Βιβλιογραφία	35

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Το ερώτημα

Στα πλαίσια αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής, προσπαθούμε να σκιαγραφήσουμε «ποιος είναι ο ρόλος των μεσαίων διευθυντικών στελεχών στη διαχείριση αλλαγών σε ευρωπαϊκούς οργανισμούς». Ποιους χαρακτηρίζουμε μεσαία διευθυντικά στελέχη για να οριοθετήσουμε το πλαίσιο αναφοράς μας; Με τον όρο αυτό (middle management) έχουμε ως αναφορά, τους υπευθύνους τμημάτων (Head of Unit) και σε δεύτερο βαθμό τους υπεύθυνους προγραμμάτων (Project Managers), που διατηρούν άμεση επαφή με τους τελικούς χρήστες των υπηρεσιών, τον κύριο όγκο των υπαλλήλων αυτών των οργανισμών. Και με τον όρο διαχείριση αλλαγής τι ακριβώς μελετάμε; Η αλλαγή συμβαίνει σε διάφορα επίπεδα σε ένα οργανισμό. Ένας οργανισμός υπόκειται σε διαρκή εξέλιξη και μεταμόρφωση και με τον όρο αλλαγή μπορεί να αναφερόμαστε σε μια πληθώρα γεγονότων. Σε αλλαγή κουλτούρας, σε αλλαγή στόχων και σκοπού, σε δομικές αλλαγές, με αναδιοργανώσεις, συγχωνεύσεις η διαιρέσεις τμημάτων και μονάδων, σε αλλαγές υλικοτεχνικών υποδομών κλπ. Σε αυτή την τελευταία υποκατηγορία και συγκεκριμένα στην διαχείριση της αλλαγής που προκύπτει συνέπεια της ανάπτυξης και υιοθέτησης νέων συστημάτων λογισμικού εστιάζει η εκπόνηση αυτής της διατριβής.

1.2 Η βιβλιογραφική γνώση

Ποιες είναι οι συνέπειες της ανάπτυξης και της υιοθέτησης νέων συστημάτων λογισμικού σε ένα οργανισμό και δη σε ένα δημόσιο οργανισμό. Ποιοι είναι οι βασικοί εμπλεκόμενοι φορείς και ποιος ο ρόλος τους; Ποια σημεία κλειδιά καθορίζουν την αποτυχία ή την επιτυχία κάθε τέτοιου εγχειρήματος; Υπάρχουν διάφορες μεταξύ του παραδείγματος του ιδιωτικού τομέα και ενός δημόσιου οργανισμού; τι ρόλο παίζει το μέγεθος ή η ηλικία ενός φορέα στο πόσο αποτελεσματικά διαχειρίζεται την αλλαγή; πόση σημασία έχουν τα πρόσωπα; πόσο επηρεάζει η ύπαρξη ολοκληρωμένων και τυποποιημένων διαδικασιών και διεργασιών την διαδικασία αλλαγής; Υπάρχουν κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της αλλαγής και ποιοι; Όλα αυτά τα ερωτήματα έχουν αποτελέσει σημεία διερεύνησης και

θεωρητικής συζήτησης με ικανό όγκο βιβλιογραφικής γνώσης. Στο κεφάλαιο 3 προσπαθούμε να σταχυολογήσουμε τη σχετική βιβλιογραφία και να δημιουργήσουμε το πλαίσιο συγκριτικής αναφοράς για την μελέτη της περίπτωσης μας απαντώντας και στα πιο πάνω ερωτήματα.

1.3 Το βασικό συμπέρασμα

Βασική διαπίστωση της διατριβής αυτής είναι η σύγκλιση της θεωρίας και της πράξης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα, τα διοικητικά στελέχη έχουν κρίσιμο και διττό ρόλο κλειδί στην επιτυχή διαχείριση αλλαγής πληροφοριακών συστημάτων. Αφενός καλούνται να διαχύσουν την βούληση της ηγεσίας για την επιτυχή εφαρμογή αλλαγών που έχουν δρομολογηθεί, σε ένα κανάλι επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω (top-bottom). Αφετέρου, από κάτω προς τα άνω (bottom-up), είναι εκείνοι που θα αναγνωρίσουν και επικοινωνήσουν στην ηγεσία λήψης αποφάσεων, τα κενά και τις αδυναμίες που απαιτούν αλλαγές. Και η εμπειρική παρατήρηση, αποδεικνύει την εγκυρότητα αυτής της θεωρίας. Είναι ο συνδετικός κρίκος, ο απαραίτητος δίαυλος, που από την μία διασφαλίζει ότι η συγκεκριμένη ανάγκη για αλλαγή εντοπίζεται, και αφετέρου εγγυάται ότι η υλοποίηση της αλλαγής γίνεται αποδεκτή και εφαρμόζεται. Μάλιστα, στο παράδειγμα αναφοράς αυτής της διατριβής, παρατηρούμε πως σε μεγάλο βαθμό αναγνωρίζεται εκ των προτέρων η σπουδαιότητα αυτής της συνεισφοράς. Ωστόσο υπάρχει ακόμη αντίσταση στην απόδοση επαρκή χρόνου, κονδυλίων και υλικοτεχνικών μέσων για αυτό το σκοπό στα χέρια των στελεχών. Ενώ ακόμη και όταν αυτό γίνεται, η αξιοποίηση και η απόδοση αυτών των εργαλείων, παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις. Στην πράξη διατηρεί μεγάλη εξάρτηση από τα συγκεκριμένα πρόσωπα, τις αδυναμίες και προτερήματα τους καθώς η προσπάθεια για τυποποίηση των διαδικασιών αλλαγής σε επίπεδο οργανισμού είναι ακόμη άσκηση σε εξέλιξη. Μια άσκηση ικανή να επιφέρει σημαντικά και απτά αποτελέσματα όπως διαπιστώνεται από τις ήδη σημαντικές βελτιώσεις στη διαχείριση της αλλαγής αναμεσά στις δυο γενιές της εφαρμογής που παρατηρήσαμε.

1.4 Μεθοδολογική προσέγγιση

Έναυσμα για την εκπόνηση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής, ήταν η συμμετοχή του γράφοντος ως συμβούλου πληροφορικής στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός νέου πληροφοριακού συστήματος σε ένα μεγάλο ευρωπαϊκό οργανισμό. Όντας η πρώτη προσπάθεια ψηφιοποίησης μιας έως τότε μη αυτοματοποιημένης διαδικασίας,

καθιστούσε την αλλαγή σημαντική και την ανάγκη για διαχείριση της αναντίρρησης. Σημαντική προσπάθεια έγινε, στην πράξη όμως φάνηκε να υπάρχουν αστοχίες αβλεψίες και καθυστερήσεις, ή τουλάχιστον σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Βελτίωσης σε όλα τα στάδια, κατά την προετοιμασία (planning), την υλοποίηση (execution), την διανομή (release) και την υποστήριξη και συντήρηση (support and maintenance) του λογισμικού. Αρχικός στόχος για την εκπόνηση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής ήταν να αναζητήσουμε την σχετική βιβλιογραφική καταγραφή. Αναζητήσαμε απαντήσεις στα ερωτήματα πως εφαρμόζεται η διαχείριση αλλαγής σε μεγάλους δημόσιους οργανισμούς, ποιες διαφορές – αν υπάρχουν – παρουσιάζονται μεταξύ ιδιωτικού τομέα και αυτών των οντοτήτων, ποιοι είναι οι εμπλεκόμενοι φορείς και ρόλοι σε αυτή την διαδικασία, ποια είναι τα κρίσιμα στοιχεία και παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία της αλλαγής, ποια είναι τα μέτρα της επιτυχίας ή αποτυχίας αυτής; Παράλληλα με αυτό το στάδιο μια δεύτερη γενιά του ίδιου λογισμικού αναπτύχθηκε και διανεμήθηκε στον οργανισμό. Σε αυτή τη δεύτερη προσπάθεια τα μαθήματα και η εμπειρία από την πρώτη έκδοση χρησιμοποιήθηκαν, και για να διασφαλίσουν την καλύτερη διαχείριση της αλλαγής, ενώ και λειτουργικά ο οργανισμός είχε ήδη επενδύσει περαιτέρω στην διαμόρφωση και τυποποίηση της διαχείρισης αλλαγής σε κάθε επίπεδο. Εν τέλει αντιπαραβάλλαμε τα ευρήματα της θεωρητικής μελέτης, με τα δεδομένα της πραγματικής εμπειρίας στις δυο περιπτώσεις διαπιστώνοντας τι είναι το αναμενόμενο και τι το εφαρμοστέο, και πως η ωριμότητα και η προετοιμασία του οργανισμού αλλά και των άμεσα εμπλεκόμενων μεσαίων διευθυντικών στελεχών στη διαχείριση αλλαγής επηρεάζει τα τελικά αποτελέσματα.

1.5 Η δομή της διατριβής

Ξεκινώντας στο δεύτερο κεφάλαιο, ανατρέχουμε στη διεθνή βιβλιογραφία για να αναζητήσουμε και να διαμορφώσουμε το θεωρητικό μας πλαίσιο. Αρχικά αναζητούμε τα είδη της αλλαγής. Εν συνεχεία εστιάζουμε περισσότερο στην αλλαγή τεχνολογιών που αποτέλεσε και το αντικείμενο της διατριβής. Συνεχίζουμε με την καταγραφή του τι σημαίνει και πως εφαρμόζεται η διαχείριση της αλλαγής, ποιοι είναι οι διάφοροι εμπλεκόμενοι (stakeholders) έμμεσα ή και άμεσα και ποιος ο ρόλος τους. Αναζητούμε τους κρίσιμους παράγοντες και τους σημαντικότερους δείκτες επιτυχίας. Τελικά προσπαθούμε να εντοπίσουμε τη συμμετοχή των μεσαίων στελεχών στην διαχείριση

αλλαγής σε δημοσίους οργανισμούς όπως εξάγεται συμπερασματικά από τη βιβλιογραφία, και να σκιαγραφήσουμε το ρόλο τους.

Συνεχίζοντας στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφουμε το εμπειρικό κομμάτι της μεταπτυχιακής διατριβής. Παραθέτουμε τους εμπλεκόμενους φορείς, περιγράφουμε το πληροφοριακό σύστημα και την προβληματική που αποτέλεσε το αντικείμενο της αλλαγής, περιγράφουμε τον πραγματικό ρόλο των μεσαίων στελεχών όπως διαπιστώνεται από τις διάφορες οπτικές γωνίες, και βλέπουμε την πρακτική εφαρμογή της διαχείρισης αλλαγής στις δύο χρονικές περιόδους και γενιές του λογισμικού, μέσα από δώδεκα κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

Το τέταρτο κεφάλαιο είναι ο χώρος καταγραφής των συμπερασμάτων μας από την σύγκριση θεωρίας και πράξης, καθώς και η σύγκριση της εφαρμοστέας πρακτικής αναμεσά σε διαφορετικές χρονικές περιόδους με διαφορετικά επίπεδα ωριμότητάς στον τομέα της διαχείρισης αλλαγής.

Εν κατακλείδι στο τελευταίο κεφάλαιο επιχειρούμε να αναδείξουμε τη κρισιμότητα του ρόλου των μεσαίων διευθυντικών στελεχών στη διαχείριση αλλαγής, θέτοντας τον προβληματισμό «Μεσαία διευθυντικά στελέχη. Λύση ή πρόβλημα στη διαχείριση αλλαγής;», καταγράφουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή έκβαση μιας αλλαγής και τους σημαντικότερους δείκτες επίδοσης της, και παραθέτουμε τα τελικά μας συμπεράσματά.

Κεφάλαιο 2

Θεωρία

2.1 Είδη αλλαγής

Στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο, η αλλαγή δεν είναι μόνο ένα γεγονός της ζωής, αλλά μια αναντίρρητη ανάγκη, απαραίτητη για την επιβίωση. Νέες οργανωτικές εξελίξεις και αναπροσαρμογή των προτεραιοτήτων λαμβάνουν χώρα τόσο γρήγορα που αν δεν παραμένεις ενημερωμένος, σε ξεπερνάει η πραγματικότητά καθιστώντας σε ανεπαρκή. Οι τάσεις και η τεχνολογία εξελίσσονται, και οι ανάγκες των πελατών θα αλλάζουν συνεχώς. Οι πληροφορίες μεταδίδονται γρηγορότερα και οι εταιρείες που δεν μπορούν να προσαρμοστούν στους νέους ρυθμούς και τις απαιτήσεις είναι καταδικασμένες να αποτύχουν. Ο στόχος κάθε επιχείρησης είναι να ευχαριστήσει τους πελάτες της. Καθώς οι πελάτες αλλάζουν, η επιχείρηση οφείλει και αυτή να μάθει να προσαρμόζεται. Οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί, όπως και κάθε άλλη εταιρία, είναι υποχρεωμένοι να εξελίσσονται και να υπόκεινται σε μια αέναη διαδικασία αλλαγής, προσαρμογής και βελτίωσης, για να παραμένουν σχετικοί και ανταγωνιστικοί, για να μπορούν εν τέλει να επιτελέσουν το έργο τους. Με το όρο αλλαγή εννοούμε μία σειρά από διαφορετικούς μετασχηματισμούς και εξελίξεις που συμβαίνουν σε διαφορετικά επίπεδα μέσα στον οργανισμό. (Bartol & Martin, 1998)

2.1.1 Ανθρωποκεντρική οργανωτική αλλαγή

Αν και είναι γεγονός ότι όλες οι αλλαγές επηρεάζουν τους ανθρώπους, οι ανθρωποκεντρικοί τύποι οργανωτικής αλλαγής περιλαμβάνουν τη θέσπιση νέων πολιτικών παροχών δικαιωμάτων και υποχρεώσεων για τους υπαλλήλους ή την πραγματοποίηση αλλαγών στο προσωπικό μέσω νέων προσλήψεων μετακινήσεων ή και απολύσεων. Η ανάγκη για τη διαχείριση τέτοιων αλλαγών είναι προφανής. Η πρόσληψη νέων μελών σε μία ομάδα απαιτεί χρόνο και ενέργεια, η οποία μπορεί να επηρεάσει τόσο τους νέους όσο και τους υπάρχοντες εργαζόμενους. Οι αλλαγές στις ευθύνες ενός εργαζομένου μπορεί να απαιτούν πρόσθετη κατάρτιση και αναδιάρθρωση των ομάδων. Όταν τροποποιούνται οι πολιτικές που επηρεάζουν άμεσα τους εργαζόμενους, όπως η γονική άδεια, οι διακοπές ή οι πολιτικές εξ αποστάσεως εργασίας, αναμένονται

αντιδράσεις – ακόμη και ακραίες. Οι ανθρωποκεντρικές αλλαγές είναι επιρρεπείς σε συναισθηματικές αντιδράσεις. Η επικοινωνία του γιατί πίσω από την αλλαγή είναι το κλειδί. (Bartol & Martin, 1998) (By, 2005)

2.1.3 Διαρθρωτική αλλαγή

Οι διαρθρωτικές αλλαγές περιλαμβάνουν σημαντικές αλλαγές στην διοικητική ιεραρχία, την οργάνωση ομάδων και τις αρμοδιότητες που αποδίδονται σε διαφορετικά τμήματα, υπαλλήλους ή ομάδες. Αυτές οι αλλαγές συχνά αλληλοσυνδέονται με ανθρωποκεντρικές αλλαγές, καθώς επηρεάζουν άμεσα τους περισσότερους, αν όχι όλους, υπαλλήλους. Παραδείγματα διαρθρωτικών αλλαγών περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων συγχωνεύσεις και εξαγορές, δημιουργία νέων ομάδων ή τμημάτων, καθώς και αλλαγές στο οργανόγραμμα της εταιρείας.

2.1.4 Διορθωτική αλλαγή

Οι διορθωτικές/επανορθωτικές αλλαγές (remedial) είναι η αντίδραση σε μια δράση. Αυτός ο τύπος αλλαγής παρουσιάζεται όταν εντοπιστεί ένα πρόβλημα και πρέπει να εφαρμοστεί μια λύση. Δεδομένου ότι αυτές οι αλλαγές έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση ενός απτού και υπάρχοντος προβλήματος ζητούν άμεση δράση. Η διορθωτική αλλαγή μπορεί να μην είναι ιδανική, αλλά είναι αναπόφευκτη. Το όφελος της επανορθωτικής αλλαγής είναι ότι ο έλεγχος της επιτυχίας της είναι γρήγορος και απλός. Αρκεί να αναζητηθεί η απάντηση στο ερώτημα «Λύθηκε το πρόβλημα ή όχι;»

2.1.4 Στρατηγική αλλαγή μετασχηματισμού

Όλες οι αλλαγές επηρεάζουν ορισμένες πτυχές μιας εταιρείας, αλλά δεν είναι όλες οι αλλαγές μεταμορφωτικές.

Μικρές τροποποιήσεις σε υπάρχοντα εργαλεία ή πολιτικές θα επηρεάσουν αλλά δεν επαναπροσδιορίζουν πλήρως μια επιχείρηση. Μεγάλες αλλαγές, από την άλλη πλευρά, μεταμορφώνουν εταιρείες. Το αν αυτός ο μετασχηματισμός είναι θετικός ή καταστροφικός εξαρτάται από τη στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε για να γίνει. Παραδείγματα στρατηγικών αλλαγών μετασχηματισμού είναι η εξέλιξη και αλλαγή της αποστολής του οργανισμού καθώς αυτός αναπτύσσεται, η κατάρτιση σε νέες δεξιότητες και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

Αυτό το τελευταίο είδος αλλαγής είναι και το υπό μελέτη αντικείμενο σε αυτή τη μεταπτυχιακή διατριβή. Η τεχνολογία κανονικά έχει σχεδιαστεί για να κάνει τη ζωή μας ευκολότερη, αλλά οι ανάγκες εκμάθησης και προσαρμογής σε νέα δεδομένα (learning curve) συχνά κάνουν την εφαρμογή τεχνολογικών αλλαγών δύσκολες στην εφαρμογή. Οι άνθρωποι γενικά προτιμούν κάτι που γνωρίζουν κι ας έχει προβλήματα, από κάτι που αγνοούν κι ας είναι καλύτερο. Κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό είναι δύσκολη και προκαλεί αντιδράσεις. (Certo & Certo, 2011) (Kuipers, et al., 2014)

2.2 Διαχείριση αλλαγής τεχνολογιών.

Μέχρι εδώ περιγράψαμε τους βασικούς τύπους αλλαγής (πολλές άλλες ταξινομήσεις μπορούν να επιλέγουν) που λαμβάνουν χώρα σε εταιρίες και οργανισμούς. Το να αναγνωρίζεις όμως την ανάγκη για αλλαγή είναι μόνο η αρχή της διαδικασίας. Η πραγματοποίηση μίας αλλαγής είναι πολύ πιο δύσκολη από την απλή διαπίστωση της ανάγκης για αυτή. Απαιτείται μια ολόκληρη διεργασία, η διεργασία διαχείρισης της αλλαγής που με την σειρά της έχει πολλά διακριτά επίπεδα. Παίρνοντας το παράδειγμα της τεχνολογικής αλλαγής, μέσω της υλοποίησης και διανομής ενός καινούριου λογισμικού η διαχείριση αλλαγής αφορά από την κατανόηση και αντιμετώπιση μεταβολών στα χαρακτηριστικά του λογισμικού (change of requirements or scope at project level), μέχρι την διαχείριση της αλλαγής διεργασιών και εταιρικών συνήθειων σε επίπεδο οργανισμού, που επηρεάζονται από την εισαγωγή του νέου εργαλείου. (Merrell, 2012).

Δηλαδή στο πλαίσιο της διαχείρισης έργου, η διαχείριση αλλαγών αναφέρεται στη διαδικασία που απαιτείται για την εισαγωγή και επίσημη έγκριση αλλαγών στο περιεχόμενο του έργου. Στο πλαίσιο αυτό, ως διαχείριση αλλαγών θεωρείται η δημιουργία διαδικασιών που επιτρέπουν την υλοποίηση και αποδοχή αλλαγών στο ίδιο το έργο. Η άλλη οπτική αναφέρεται στις αλλαγές που πρέπει να εφαρμοστούν σε δημόσιους οργανισμούς πριν ή κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του Συστήματος Πληροφοριών, π.χ. η εισαγωγή ενός νέου Συστήματος Πληροφοριών θα απαιτήσει αλλαγές στις διαδικασίες (procedures) ή σε υπάρχουσες ροές εργασιών (workflows). (Ziemba & Obłək, 2015). Στη διαχείριση των αλλαγών σε αυτό ακριβώς το πλαίσιο, δηλαδή στις αλλαγές που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος εστιάζουμε σε αυτή τη διατριβή.

2.2.1 Γενικός ορισμός διαχείρισης αλλαγών οργανισμού

Διαχείριση αλλαγής είναι η διεργασία που ασχολείται με τη σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων συναισθημάτων και ανησυχιών των υπαλλήλων ενός οργανισμού στον οποίο συμβαίνουν σημαντικές αλλαγές. Η διαχείριση αλλαγών είναι η συστηματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της μετάβασης ή του μετασχηματισμού των στόχων, των διαδικασιών ή των τεχνολογιών ενός οργανισμού. (Kokemuller, 2011)

2.2.2 Σκοπός της διαχείρισης αλλαγής

Σκοπός της διαχείρισης αλλαγών είναι η εφαρμογή στρατηγικών για την πραγματοποίηση αυτών των αλλαγών, τον έλεγχο της αλλαγής και την παροχή βοήθειας στους ανθρώπους να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Γιατί είναι η διαχείριση αλλαγής απαραίτητη και σημαντική; Αν και η ηγεσία ενός οργανισμού έχει το δικαίωμα να υπαγορεύει απλώς την αλλαγή και να απαιτεί τη συνεργασία των εργαζομένων, το ηθικό η παραγωγικότητά και η διάθεση για συμμετοχή στο χώρο εργασίας μπορεί να υποστούν σοβαρές ζημιές αν αυτό γίνεται χωρίς η ηγεσία να λαμβάνει υπόψη τις ανησυχίες των εργαζομένων. Η αλλαγή είναι μία από τις κύριες αιτίες του ανθρώπινου στρες. Πολύ μεγάλο ποσοστό των προσπαθειών αλλαγής αποτυγχάνει καθώς έρχεται αντιμέτωπο με αυτό που ονομάζεται αντίσταση στην αλλαγή. Οι άνθρωποι συχνά ανησυχούν και φοβούνται όταν λαμβάνουν χώρα σημαντικές αλλαγές. Η ιεραρχία της εταιρείας πρέπει να αναγνωρίσει αυτά τα συναισθήματα, να διαμορφώσει και να ακολουθήσει ένα πλάνο για τη διαχείριση της αλλαγής πριν από την επιβολή σημαντικών μεταβολών στην καθεστηκυία κατάσταση.

2.2.3 Εμπλεκόμενοι ρόλοι

Ένα ερώτημα που προσπαθήσαμε να απαντήσουμε είναι: Ποιοι είναι οι διάφοροι ρόλοι που σχετίζονται με την διαχείριση της αλλαγής και ποιες οι δεξιότητες που απαιτούνται από κάθε ρόλο για την υποστήριξη πρωτοβουλιών αλλαγής; Μια προσέγγιση είναι οι 4 διακριτοί ρόλοι που αναγνωρίσαν οι συμμετέχοντες σε ένα πάνελ του [Organization Change Alliance](#). (Stagl, 2018)

Ομάδα διαχείρισης αλλαγής

Οι διαχειριστές αλλαγών χρειάζονται λεπτομερή εργαλεία διαχείρισης αλλαγών για την ανάλυση, τη σχεδίαση και τη διαχείριση δραστηριοτήτων αλλαγής. Χρειάζονται επίσης δεξιότητες επιρροής, καθώς και δεξιότητες στην διευκόλυνση, καθοδήγηση και τη διαχείριση πόρων. Απαραίτητο χαρακτηριστικό τους είναι σαφώς η υπομονή και η

επίμονη απέναντι σε αποτυχίες. Στο ρολό αυτό συναντάμε συχνά τα μεσαία διευθυντικά στελέχη, άμεσα η έμμεσα εμπλεκόμενα.

Ηγεσία

Οι ηγέτες οφείλουν να αξιοποιούν αποτελεσματικά την εξουσία τους για να προωθήσουν την αλλαγή. Πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν την ανάγκη, να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και να αίρουν τα εμπόδια. Οι «χορηγοί» της αλλαγής ιδιαίτερα πρέπει να καταλάβουν πόσο κρίσιμη είναι και η δική τους υποστήριξη.

Δίκτυο προώθησης της αλλαγής

Ένα δίκτυο υπευθύνων προώθησης της αλλαγής είναι μια ομάδα ατόμων σε όλο την οργανισμό που υποστηρίζουν την αλλαγή αντιπροσωπεύοντας συγκεκριμένα κοινά ή τομείς. Συχνά πρόκειται για μέλη της ομάδας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή τους διαχειριστές έργων. Και σε αυτό το δίκτυο, μεταξύ άλλων σίγουρα βρίσκουμε και τα μεσαία διευθυντικά στελέχη.

Συμμέτοχοι

Όλοι εκείνοι που πρέπει να υιοθετήσουν τους νέους τρόπους εργασίας πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με τις γνώσεις, τα εφόδια και την υποστήριξη για την εφαρμογή αυτών των αλλαγών.

Κατά μία άλλη παραπλήσια προσέγγιση (Prosci, 2018) οι 5 κύριοι ρόλοι στο μοντέλο διαχείρισης αλλαγών είναι:

- Change practitioners (ειδικοί αλλαγής)
- Sponsors (χορηγοί)
- People managers (διευθυντές προσωπικού)
- Project managers (διαχειριστές έργου)
- People (impacted employees) (Υπαλληλική βάση)

Είναι διακριτό ότι και σε αυτό το μοντέλο, τα μεσαία διευθυντικά στελέχη μπορούν να φορέσουν πολλά διαφορετικά ενδύματα ρόλου, ανάλογα με την περίπτωση.

2.2.4 Διαχείριση αλλαγής τεχνολογιών σε δημοσίους οργανισμούς

Οι περισσότερες προσπάθειες αλλαγής τελικά υπολείπονται των στόχων τους. Η αντίσταση των εργαζομένων και η κακή υποστήριξη της διοίκησης είναι οι δύο κύριοι

ένοχοι, σύμφωνα με την [McKinsey](#). (Ewenstein, et al., 2015). Ένα επιτυχημένο έργο υλοποίησης ενός Πληροφοριακού Συστήματος προϋποθέτει, μεταξύ άλλων, μια στρατηγική διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων κατά τρόπο που να διασφαλίζει την απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων από τους υπαλλήλους και την ενεργό συμμετοχή τους στην διαδικασία της διαχείρισης της αλλαγής. (Hornstein, 2014). Εξάλλου η ακαδημαϊκή έρευνα έχει δείξει, ότι δεν είναι η τεχνολογία καθαυτή που εξασφαλίζει την επιτυχία για ένα οργανισμό, αλλά μάλλον η ένταξη της τεχνολογίας μέσα στη διεργασία εταιρικής διαχείρισης της αλλαγής. (Hornstein, 2008). Αυτή η προσέγγιση λαμβάνει υπόψιν της τον ανθρώπινο παράγοντα σε ένα οργανισμό. (Ziemba & Obłak, 2015). Το βιβλιογραφικό υλικό που εστιάζει στην διαχείριση αλλαγής σε δημοσίους οργανισμούς είναι περιορισμένο. Η έρευνα κυρίως χρησιμοποιεί παραδείγματα στον ιδιωτικό και εταιρικό τομέα για να πραγματοποιήσει την ανάλυση της. Αν και η βιβλιογραφία σε κάποιες περιπτώσεις υποθέτει ότι ενδεχομένως να υπάρχουν διαφορές εξαιτίας των διαφορετικών δομών των δημοσίων οργανισμών, εντούτοις λίγα προσφέρει για να υποστηρίξει εμπειρικά αυτή τη θεωρία διαπιστώνουν οι (Ziemba & Obłak, 2015). Μάλιστα όπως συμπεραίνει εντέλει η ίδια ομάδα, οι βασικές αρχές της διαχείρισης αλλαγής παραμένουν οι ίδιες και στους δημόσιους οργανισμούς. Η διαχείριση αλλαγής είναι η διαδικασία, τα εργαλεία, και οι τεχνικές για τη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς της αλλαγής για την επίτευξη του απαιτούμενου εταιρικού αποτελέσματος. Η διαχείριση αλλαγής ενσωματώνει τα οργανωτικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσει τα άτομα να κάνουν επιτυχημένες προσωπικές μεταβάσεις με αποτέλεσμα την υιοθέτηση και την υλοποίηση της αλλαγής. (By, 2005)

2.2.5 Παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης αλλαγής

Στα πλαίσια της μελέτης τους για την διαχείριση της αλλαγής σε έργα πληροφοριακών συστημάτων σε δημόσιους οργανισμούς στην Πολωνία οι (Ziemba & Obłak, 2015) αναζήτησαν και διαμορφώσαν ένα πλαίσιο από 12 κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης αλλαγής σε έργα πληροφορικής.

Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση. Η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, βοηθά στη διαμόρφωση και εγκαθίδρυση ποιοτικών πολιτικών και στόχων, παρέχει πόρους και εκπαίδευση, επιβλέπει την υλοποίηση των έργων πληροφορικής σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και αξιολογεί και αναθεωρεί την πολιτική υπό το πρίσμα των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων. (Chrusciel & Field, 2006) (Sutanto, et al., 2008)

Αναγνώριση της αλλαγής. Η αναγνώριση της αλλαγής, διευκολύνει την κατανόηση του ακριβούς αντικειμένου της αλλαγής και του κοινού που θα επηρεαστεί από αυτή (Graetz, 2000). Η αλλαγή πρέπει να είναι ξεκάθαρη και σαφής. Ο κατάλληλος προσδιορισμός των αλλαγών, καθορίζει και τις αλλαγές στις εταιρικές διεργασίες καθώς και στα καθήκοντα και ρόλους των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, θέτει την κατεύθυνση της οργανωτικής εξέλιξης.

Κοινό όραμα για την αλλαγή: Το κοινό όραμα αλλαγής, είναι σημαντικό για να καθοδηγήσει την προσπάθεια συστημικής αλλαγής και για να λειτουργήσει ως το εφαλτήριο από το οποίο συγκεκριμένες στρατηγικές θα χρειαστεί να αναπτυχθούν, για να καταλήξουν στον επιθυμητό μελλοντικό προορισμό . (Sutanto, et al., 2008). Τα στελέχη διαχείρισης της αλλαγής πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι επιχειρηματικοί βασικοί εμπλεκόμενοι κατανοούν το όραμα του με ποιον τρόπο το πληροφοριακό σύστημα θα μετασηματίσει τον οργανισμό. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διαθέτουμε ένα ξεκάθαρο όραμα και στόχους για την επιχειρηματική επιτυχία, ιδιαίτερα σε περιόδους υψηλής αβεβαιότητας, όπως είναι αυτές κατά τις οποίες πραγματοποιείται η διεργασία της αλλαγής. (Weber & Weber, 2001) Είναι επίσης αναπόσπαστο στοιχείο η ανάγκη να κατανοήσουμε την τρέχουσα κατάσταση ενός οργανισμού καθώς αυτή αποτελεί την αφετηρία από την οποία το πλάνο διαχείρισης της αλλαγής ξεκινά. (Cocks, 2014)

Σχεδιασμός του έργου: Ο σχεδιασμός ενός έργου σαν αλλαγή περιλαμβάνει την διαχείριση των πόρων ανθρωπίνων και άλλων. Μια ξεκάθαρα τεκμηριωμένη διεργασία διαχείρισης αλλαγής διευκολύνει την κατάστρωση ενός χάρτη των εργασιών και των πόρων που απαιτούνται. (Cocks, 2014)

Διαχειριστική δραστηριότητα: Η δέσμευση των άμεσων προϊσταμένων να συμμετάσχουν στη διαχείριση της αλλαγής είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας. Η διαχείριση επίσης του χρόνου των υφισταμένων τους σύμφωνα τόσο με τις ανάγκες του έργου όσο και λαμβάνοντας υπόψιν τον φόρτο εργασίας του καθενός που προκύπτει ως συνέπεια της ίδιας της διαδικασίας της αλλαγής είναι επίσης πολύ σημαντική. (Chrusciel & Field, 2006)

Αποτελεσματική επικοινωνία. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Χωρίς την κατάλληλη επικοινωνία, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής δεν θα γνώριζαν ποιες αλλαγές έγιναν, ποιες αλλαγές γίνονται, ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι δεν θα γνωρίζουν τα καθήκοντά τους που σχετίζονται με τις εφαρμοζόμενες αλλαγές. Η διάχυση των μηνύματα επανειλημμένα προς κάθε κατεύθυνση εντός του οργανισμού

είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι η ορμή και ο ενθουσιασμός για την αλλαγή δεν μειώνονται με την πάροδο του χρόνου (Graetz, 2000). Η επικοινωνία των ανώτατων διοικητικών στελεχών θεωρείται ως ισχυρή μόχλευση για την επίτευξη δέσμευσης και την επίτευξη συναίνεσης σχετικά με την απαιτούμενη αλλαγή (Kotter, 1995)

Ετοιμότητα οργανισμού για την αντιμετώπιση αλλαγών. Ο παράγοντας αυτός αντικατοπτρίζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός είναι έτοιμος να κάνει αλλαγές για τη βελτίωση της επίδοσής του (Weber & Weber, 2001). Η ενασχόληση με μια αλλαγή βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των επικείμενων αλλαγών από τους εργαζόμενους.

Εκπαίδευση υπαλλήλων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρήθηκε σημαντική, αλλά είναι φύση πολύ υποκειμενική (Chrusciel & Field, 2006). Η κατάρτιση των εργαζομένων είναι μια σαφής επίδειξη του ορθού τρόπου χρήσης του πληροφοριακού συστήματος. Μετά τη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής κατάρτισης, οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν την αρχική εμπειρία με την αλλαγή, και ως εκ τούτου η πρωτοβουλία θα έχει άμεσο αντίκτυπο σε αυτούς· μπορούν να επιδείξουν μεγαλύτερη κατανόηση και υποστήριξη προς την διοίκηση και προς την προγραμματισμένη προσπάθεια αλλαγής (Weber & Weber, 2001).

Συμμετοχή των εργαζομένων. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις δραστηριότητες βελτίωσης. Με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες αλλαγής, ταυτίζονται περισσότερο με την επιτυχία. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι μια ένδειξη για το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων και της εργασίας τους (Weber & Weber, 2001).

Ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση αλλαγών που συνδέονται με έργα πληροφοριακών συστημάτων. Η ικανοποίηση δεν μπορεί να επέλθει και να κατανοηθεί πλήρως μέχρι οι εργαζόμενοι να συνηθίσουν σε ένα νέο πληροφοριακό σύστημα. Στην αρχή, υπάρχει πάντα μια διακριτή αντίσταση στην αλλαγή (Smith, 2005).

Χάρη στην εκπαίδευση των εργαζομένων, η αντίσταση μπορεί να ξεπεραστεί γρήγορα. Επιπλέον, η βελτίωση της ροής πληροφοριών σχετικά με τις αλλαγές μειώνει την αντίσταση.

Ροή πληροφοριών. Οι οργανισμοί βελτιώνουν την ικανότητά τους να ενημερώνονται σχετικά με τη λειτουργία ενός έργου, παρέχοντας καλύτερη πρόσβαση στα δεδομένα (Davenport, et al., 2004). Οι οργανισμοί όχι μόνο θα πρέπει να παρέχουν πρόσβαση στα δεδομένα, αλλά τα διαθέσιμα δεδομένα θα πρέπει να είναι συνεπή, έγκαιρα και ακριβή. Εκτός αυτού θα πρέπει να υπάρχει άμεση ενημέρωση σε περίπτωση που υπήρξαν αλλαγές στα δεδομένα.

Μέτρηση επιδόσεων. Η μέτρηση των επιδόσεων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των έργων πληροφοριακών συστημάτων (Feurer & Chaharbaghi, 1995) (Greiling, 2005). Η πρόοδος της υλοποίησης πρέπει να ελέγχεται τακτικά για πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό έλεγχο. Μέσω της παρακολούθησης και της ανατροφοδότησης από τους χρήστες, η απόδοση της διαδικασίας αλλαγής μπορεί να αναθεωρηθεί και να αξιολογηθεί για να διαπιστωθεί εάν επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς στόχους και σκοπούς.

2.2.6 Ο ρόλος των μεσαίων διευθυντικών στελεχών

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα, τα διοικητικά στελέχη έχουν κρίσιμο και διττό ρόλο κλειδί στην επιτυχή διαχείριση αλλαγής πληροφοριακών συστημάτων. Αφενός καλούνται να διαχύσουν την βούληση της ηγεσίας για την επιτυχή εφαρμογή αλλαγών που έχουν δρομολογηθεί, σε ένα κανάλι επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω (top-bottom). Αφετέρου, από κάτω προς τα άνω (bottom-up), είναι εκείνοι που θα αναγνωρίσουν και θα επικοινωνήσουν στην ηγεσία λήψης αποφάσεων, τα κενά και τις αδυναμίες που απαιτούν αλλαγές. Είναι ο συνδεδετικός κρίκος, ο απαραίτητος δίαυλος, που από την μία διασφαλίζει ότι η συγκεκριμένη ανάγκη για αλλαγή εντοπίζεται, και αφετέρου εγγυάται ότι η υλοποίηση της αλλαγής γίνεται αποδεκτή και εφαρμόζεται. Τα μεσαία διοικητικά στελέχη βρίσκονται στην ιδανική θέση για να αναλάβουν το ρόλο του διαχειριστή αλλαγής (Crawford & Hassner-Nahmias, 2010). Από αυτή την αφετηρία καλούνται να επιτελέσουν ένα πολλαπλό και καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή

της εταιρικής αλλαγής. Σύμφωνα με την (Stagl, 2015) οι ακόλουθες δραστηριότητες είναι κομβικές στον ρόλο ενός διαχειριστή της αλλαγής και κατ' επέκταση των μεσαίων διευθυντικών στελεχών.

Αποσαφήνιση της αλλαγής

Είτε η αλλαγή αποτέλεσε δική του ιδέα είτε απλά ανέλαβε το έργο της εφαρμογής της, ένα από τα πρώτα πράγματα που πρέπει να ολοκληρώσει είναι ο ορισμός της αλλαγής. Για να προσδιορίσει τι πρέπει να γίνει ώστε να εφαρμόσει την αλλαγή, πρώτα οφείλει ο ίδιος να κατανοήσει την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού και να σκιαγραφήσει πώς θα μοιάζει ο οργανισμός όταν υλοποιηθεί το έργο. Υπολογίζει τι αναμένεται να αλλάξει, και στη συνέχεια διερευνά εις βάθος ώστε να καθορίσει ασαφή ή δυσδιάκριτα σε πρώτη ματιά στοιχεία, όπως συμπεριφορές και χαρακτηριστικά από την εταιρική κουλτούρα, που οφείλουν να αλλάξουν προκειμένου να επιτευχθεί το τελικό αποτέλεσμα.

Ενασχόληση / κινητοποίηση εργαζομένων

Η πρωτοβουλία για αλλαγή θα είναι τελικά επιτυχής εφόσον οι εργαζόμενοι προσαρμόσουν την εργασία τους κατά τρόπο που να ενισχύει και διευκολύνει την επίτευξη των αποτελεσμάτων που προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός. Ως διαχειριστές αλλαγών, τα μεσαία διευθυντικά στελέχη μπορούν να αναπτύξουν προγράμματα, εργαλεία και συστήματα για να βοηθήσουν στην προώθηση της αλλαγής. Οφείλουν να αναζητήσουν και καταρτίσουν τρόπους για να επικοινωνούν την αίσθηση του επείγοντος, το εμπνευσμένο όραμα, και το "Τι αξία φέρνει αυτή η αλλαγή για εμένα" ώστε να παρακινούν και να προσελκύουν τη συμμετοχή και την δράση. Καλώντας τους συνάδελφους τους να μετέχουν στην προσπάθεια και προωθώντας την ενεργό συνεισφορά τους στην ανάπτυξη της αλλαγής στον τομέα τους, δίνουν σε όλους ένα αίσθημα ιδιοκτησίας, τους μεταλαμπαδεύουν το αίσθημα πως η εφαρμογή της αλλαγής είναι και δική τους ευθύνη και πρωτοβουλία. Φροντίζουν να υπάρχει μία αντίληψη συμμετοχής στα επιτεύγματα, και κατά συνέπεια οι εμπλεκόμενοι να αποκτήσουν σχέση ιδιοκτησίας με την αλλαγή. Κι αυτό το επιτυγχάνουν με το να διευκολύνουν και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή όλων όσο το δυνατόν νωρίτερα στη διαδικασία αλλαγής.

Ενεργοποίηση και διευκόλυνση της ηγεσίας

Η μετατροπή των διευθυντών σε ηγέτες αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της αλλαγής. Δυστυχώς, δεν διατίθενται ή δεν καταλαβαίνουν όλοι οι διευθυντές πώς να υποστηρίξουν επαρκώς την αλλαγή. Για τον σκοπό αυτό, τα μεσαία

διευθυντικά στελέχη, καλούνται να αποσαφηνίσουν τον ρόλο που πρέπει να διαδραματίσουν οι διάφοροι διαχειριστές προκειμένου να ηγηθούν της αλλαγής στους τομείς εξουσίας τους. Τους τροφοδοτούν με τα απαραίτητα εργαλεία για συγκεκριμένα έργα, τους εκπαιδεύουν και τους ανατροφοδοτούν με όλη την απαραίτητη πληροφορία και γνώση για να τους δώσουν τη δυνατότητα να ηγηθούν αποτελεσματικά. Τέλος παρέχουν τα μέσα στο σύνολο της ηγεσίας ώστε να αλληλοϋποστηριχθεί στην προσπάθεια αλλαγής και να ευθυγραμμιστεί σε ολόκληρο το εύρος του οργανισμού.

Διαχείριση της αντίστασης

Ακόμη και με την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών ενεργοποίησης της συμμετοχής μερικοί άνθρωποι δεν θα συμμετάσχουν, μερικοί θα το κάνουν απρόθυμα, και άλλοι θα εμφανίζουν συμπεριφορές που δεν είναι αναμενόμενες. Αν αναζητήσουμε τα πραγματικά υποκείμενα αίτια για αυτήν την αντίσταση, θα διαπιστώσουμε πως οι λόγοι είναι ως επί το πλείστο έγκυροι, ή τουλάχιστον κατανοητοί. Ως διαχειριστές αλλαγής, η ευθύνη των μεσαίων στελεχών είναι να προβλέψουν τις πιθανές πηγές αντίστασης, ώστε να μπορέσουν να τις μετριάσουν εκ των προτέρων και στη συνέχεια να μειώσουν την αντίσταση όταν αυτή συμβεί αναπόφευκτα. Η ενεργή ακρόαση είναι το πρώτο βήμα. Αντί να κατηγορούν τους ανθρώπους για την αντιδραστική συμπεριφορά τους, προσπαθούν να κατανοήσουν πως βιώνουν οι άλλοι την αλλαγή. Αντί να προσπαθούν απλά να ξεπεράσουν την αντίσταση, βοηθούν τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν τα αίτια και τους φόβους τους ώστε να μπορέσουν να κάνουν τη μετάβαση με εποικοδομητικό τρόπο.

Διαχείριση Έργων

Δεδομένου ότι τα έργα αλλαγής έχουν πολλά κινούμενα μέρη που απαιτούν συντονισμό, οι διαχειριστές αλλαγών είναι συχνά και διαχειριστές έργων. Παρακολουθούν το έργο, τις εξαρτήσεις και τους πόρους, την πρόοδο σε σχέση με τους στόχους, ορίζουν σημεία ελέγχου και λαμβάνουν μέτρα για να διατηρήσουν την δυναμική. Είναι υπεύθυνοι για να διατηρούν το έργο αλλαγής σε καλό δρόμο. Γιατί αν δεν υλοποιηθεί η αλλαγή, δεν μπορεί προφανώς και να εφαρμοστεί.

Εξάλλου, σύμφωνα με τον (Prosci, 2017) τα μεσαία διευθυντικά στελέχη, αναλαμβάνοντας το ρόλο του διαχειριστή αλλαγής αναλαμβάνουν μία σειρά από δραστηριότητες. Εφαρμόζουν δομημένη μεθοδολογία και δραστηριότητες διαχείρισης αλλαγής, υποστηρίζουν την επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα, αξιολογούν το αντίκτυπο

της αλλαγής στον οργανισμό και στους εμπλεκόμενους και υποστηρίζουν το έργο της εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Κεφάλαιο 3

Μελέτη περίπτωσης

3.1 Το αντικείμενο της αλλαγής

Στα πλαίσια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής, αντικείμενο μελέτης αποτέλεσε η συμμετοχή των εμπλεκόμενων μεσαίων διευθυντικών στελεχών ενός μεγάλου ευρωπαϊκού οργανισμού, κατά την ανάλυση, ανάπτυξη, υλοποίηση, διανομή και υποστήριξη δύο διακριτών εκδόσεων ενός πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης εγγράφων. Και οι δύο εκδόσεις χρησιμοποίησαν την ίδια πλατφόρμα ανάπτυξης (SharePoint Server), την ίδια αρχιτεκτονική (online εφαρμογή thin-client προσβάσιμη εντός του εσωτερικού εταιρικού δικτύου μέσω προγράμματος περιηγητή. Η ανάπτυξη έγινε με χρήση μικτών ομάδων αποτελούμενων από: α) εξωτερικά στελέχη (σύμβουλοι πληροφορικής) που εργάζονταν με υποδομές του οργανισμού εντός των κτιρίων του και β) υπάλληλους του οργανισμού. Οι προγραμματιστές ήταν και στις δύο εκδόσεις σύμβουλοι πληροφορικής ενώ η διαχείριση του έργου έγινε με διαφορετική σύνθεση ομάδας και παρόμοια αλλά όχι ταυτόσημη μεθοδολογία.

Στην πρώτη έκδοση της εφαρμογής, η κυρία ομάδα του έργου, περιλάμβανε ένα διαχειριστή έργου που στην φάση ανάλυσης εκτέλεσε και ρόλο εταιρικού αναλυτή, διεξάγοντας συνεντεύξεις και καταγράφοντας τις προδιαγραφές και τις επιχειρησιακές απαιτήσεις της εφαρμογής, ενώ η μετάφραση σε τεχνικές προδιαγραφές έγινε από εξωτερικό σύμβουλο στην φάση της εκτέλεσης. Ακολουθήθηκε agile scrum μεθοδολογία για την ανάπτυξη, ενώ ο ρόλος της διαχείρισης αλλαγής, ήταν μεν υπαρκτός θεωρητικά όμως δεν ήταν διακριτός και ξεκάθαρος. Η διαχείριση της αλλαγής ουσιαστικά άρχισε μετά από το συνολικό roll-out της εφαρμογής. Η εκπαίδευση του προσωπικού διενεργήθηκε από ένα εταιρικό τμήμα που δεν είχε την ιδιοκτησία της εφαρμογής, με αδυναμίες στην τεχνική κατάρτιση και τους διαθέσιμους πόρους. Η υποστήριξη των χρηστών, δεν είχε από την αρχή ξεκάθαρο πλάνο παρέμβασης και διακριτά επίπεδα υποστήριξης. Η υλοποίηση είχε προγραμματιστεί σαν μια γρήγορη παρέμβαση (quick win) και μία σειρά από παραδοχές και παραχωρήσεις κατά την φάση της τεχνικής

υλοποίησης, λειτούργησαν ως τροχοπέδη, καθώς εμφανίστηκε σημαντική παρέκκλιση από το αρχικό πλάνο και σκοπό της εφαρμογής. Μετά από δύο διαδοχικές πιλοτικές περιόδους χρήσης της εφαρμογής από συγκεκριμένο κοινό, η καθολική χρήση της εφαρμογής επιβλήθηκε εκ των άνω, μετά από κάποιες διορθωτικές παρεμβάσεις, ως συνέπεια αντιρρήσεων και ελλείψεων που διατυπώθηκαν κατά την πιλοτική λειτουργία. Οι εγγενείς αδυναμίες του συστήματος, αποτέλεσμα συνειδήτων αλλά άστοχων επιλογών κατά την υλοποίηση του, σταδιακά κατέστησαν την εφαρμογή δυσλειτουργική και αν και εξακολουθούσε να αποτελεί το σύστημα αναφοράς και με υποχρεωτική χρήση, ήταν ξεκάθαρο ότι μια νέα έκδοση θα απαιτείτο σύντομα. Έναυσμα στάθηκε η αλλαγή έκδοσης της υποκείμενης πλατφόρμας ανάπτυξης καθώς και η αναθεώρηση των πολιτικών ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού. Σε συνδυασμό, με μια σχετικά εκτεταμένη αλλαγή στελεχών σε όλα τα επίπεδα, αναδιοργάνωσης της δομής και της γενικότερης διαχείρισης της αλλαγής σε εταιρικό επίπεδο, υιοθέτηση νέων μεθοδολογιών ανάπτυξης λογισμικού και της αυξανόμενης πίεσης κυρίως λόγω συνεχιζόμενων και αυξανόμενων προβλημάτων επιδόσεων της τρέχουσας εφαρμογής αποφασίστηκε η επένδυση στην καθολική επανασχεδίαση της εφαρμογής σχεδόν 2 χρόνια μετά την πρώτη έκδοση.

Στην δεύτερη γενιά της εφαρμογής, η τρέχουσα έκδοση και ο χάρτης των αλλαγών που ήδη είχαν εντοπιστεί από τα δύο χρόνια χρήσης της ήταν η αφετηρία. Ένα βασικό κεντρικό όραμα θεσπίστηκε που συνοψιζόταν στις λέξεις απλότητα, σταθερότητα, ταχύτητα, στοχεύοντας ακριβώς να αντιμετωπίσει τις βασικές αδυναμίες της υπάρχουσας υλοποίησης. Η ομάδα ήταν διευρυμένη περιλαμβάνοντας εξ αρχής ένα διαχειριστή έργου αλλά και ένα διαχειριστή αλλαγής με διακριτούς ρόλους. Από τα πρώτα βήματα, καταβλήθηκε προσπάθεια να υπάρξει πολύ μεγαλύτερη συμμετοχή των τελικών χρηστών, με συνεδρίες ανατροφοδότησης πληροφορίας και προεπισκόπησης του έργου. Εξωτερική εταιρεία προσλήφθηκε για να διεξάγει καθολική και διεξοδική ανάλυση της εμπειρίας χρήστη, σκοπεύοντας να σχεδιάσει εκ νέου την διεπαφή της εφαρμογής κατά τρόπο που να απλοποιεί τη χρήση αλλά και να επικοινωνεί το μήνυμα της εταιρικής ταυτότητας. Και σε αυτό το στάδιο η γνώμη των τελικών χρηστών αναζητήθηκε πριν ληφθούν τελικές αποφάσεις. Μια τροποποιημένη μεθοδολογία διαχείρισης έργου ακολουθήθηκε (PM²), με έμφαση στη διαφάνεια, τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων και την ευελιξία στην ανάπτυξη. Προσοχή δόθηκε στην τεκμηρίωση όλων των σταδίων της ανάπτυξης και της υποστήριξης της νέας έκδοσης. Εκτενής περίοδος δοκιμών προηγήθηκε πριν την παράδοση της τελικής έκδοσης στους χρήστες.

Η αποδοχή του έργου από τους τελικούς χρήστες περιλάμβανε ακόμη μια προσεκτική δοκιμαστική περίοδο. Υπήρξε οργανωμένη παράδοση από την ομάδα ανάπτυξης στην ομάδα υποστήριξης κατά τρόπο που να διασφαλίζει ότι η περίοδος αρχικής χρήσης της εφαρμογής με τον αναμενόμενο αυξημένο φόρτο υποστήριξης θα εύρισκε τους εμπλεκόμενους προετοιμασμένους. Μάλιστα κατά την φάση ανάπτυξης έγινε συνειδητή ανακατανομή μελών των ομάδων υποστήριξης στην ομάδα ανάπτυξης και αντίστροφα ώστε να διασφαλιστεί η επαρκής έκθεση όλων στην εφαρμογή από νωρίς.

3.2 Οι εμπλεκόμενοι φορείς

Όπως αναφέρθηκε ήδη οι ομάδες του έργου ήταν σε κάποιο βαθμό διαφορετικές αναμεσά στις δύο γενιές.

1^η έκδοση:

- Διαχειριστής έργου – Διαχειριστής αλλαγής – Αναλυτής
 - Ένα και μόνο άτομο είχε αναλάβει όλους αυτούς τους ρόλους
- Ιδιοκτήτης προγράμματος
 - Η ουσιαστική συμμετοχή του ήταν περιορισμένη κατά τα πρώιμα στάδια ανάλυσης.
- Ομάδα τεχνικής υποστήριξης πρώτου επιπέδου
 - Ομάδα που είχε αναλάβει την υποστήριξη των ίδιων χρηστών όταν η λειτουργία επιτελείτο χωρίς ύπαρξη τεχνικής λύσης πληροφοριακού συστήματος.
- Ομάδα τεχνικής υποστήριξης δευτέρου επιπέδου
- Ομάδα ανάπτυξης – Ομάδα δοκιμών
 - Οι δοκιμές έγιναν από την ίδια ομάδα της ανάπτυξης με αρνητικές συνέπειες στην ποιότητα της αποσφαλμάτωσης του τελικού προϊόντος
- Ηγεσία τμήματος
- Ηγεσία μονάδας
- Ανώτατη ηγεσία διεύθυνσης πληροφορικής

2^η έκδοση:

- Διαχειριστής έργου
- Διαχειριστής αλλαγής
- Αναλυτής
- Ομάδα σχεδιασμού εμπειρίας χρήστη και γραφικού περιβάλλοντος

- Ομάδα σχεδιασμού εταιρικής ταυτότητας προϊόντος
- Ιδιοκτήτης προγράμματος
- Ομάδα τεχνικής υποστήριξης πρώτου επιπέδου
 - Ομάδα που είχε αναλάβει την υποστήριξη των ίδιων χρηστών και στην προηγούμενη έκδοση του πληροφοριακού συστήματος
- Ομάδα τεχνικής υποστήριξης δευτέρου επιπέδου
- Ομάδα ανάπτυξης
- Ομάδα δοκιμών
- Ηγεσία τμήματος
- Ηγεσία μονάδας
- Ανώτατη ηγεσία διεύθυνσης πληροφορικής
- Ανώτερη ηγεσία άλλων διευθύνσεων

Αυτό που κανείς παρατηρεί εύκολα με μια πρώτη ματιά, είναι ότι και στις δύο εκδόσεις είχε γίνει προσπάθεια να καλυφθούν όλοι οι ρόλοι που προβλέπονται από τις σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης έργων πληροφοριακών συστημάτων.

Αυτό που προκύπτει με μια δεύτερη ανάγνωση, είναι ότι ρόλοι και διεργασίες που αντιμετωπίστηκαν ανεπαρκώς στην πρώτη γενιά, καθώς τα ίδια άτομα κλήθηκαν να αναλάβουν πολλαπλά καθήκοντα, με αποτέλεσμα κάποια από αυτά να παραμεληθούν τοις πράγμασι, απέκτησαν εν πολλοίς την βαρύτητα και την αξία που απαιτούν στην δεύτερη.

Και αυτό που δεν φαίνεται απλά από την ανάγνωση των ρόλων, είναι ότι η συμμετοχή όλων των διακριτών εμπλεκόμενων φορέων ξεκίνησε νωρίτερα, ήταν μεγαλύτερη χρονικά και ποιοτικά και διήρκεσε – σχεδόν – καθ' όλη τη διάρκεια του έργου

3.3 Ο πρακτικός ρόλος των μεσαίων διευθυντικών στελεχών.

Ο ρόλος αυτός είναι πολλαπλός και εν πολλοίς ταυτίζεται με ότι περιγράψαμε κατά την βιβλιογραφική μελέτη. Ανάλογα με το από ποια οπτική κοιτάμε τις αλληλεπιδράσεις ενός μεσαίου διευθυντικού στελέχους διαφοροποιούνται ελαφρά τα καθήκοντα και οι προσδοκίες για το τι ρόλο μπορεί να επιτελέσει στη διαχείριση αλλαγής. Στην πράξη ανάλογα με το αν το αναφερόμαστε στον ρόλο σε σχέση με υφιστάμενους,

προϊστάμενους, ομότιμους, ανώτατη ηγεσία ή το ίδιο το μεσαίο διευθυντικό στέλεχος τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες που προκύπτουν ποικίλουν.

Μεταξύ άλλων στην πράξη ήταν μεσαία διευθυντικά στελέχη που διεκπεραίωσαν όλες τις παρακάτω δραστηριότητες σε άλλο βαθμό και χρόνο καθεμιά.

- Ανάπτυξη ενός συνόλου παραδοτέων διαχείρισης αλλαγών με δυνατότητα δράσης και στόχευσης
- Αξιολόγηση των εμπλεκόμενων, αξιολόγηση των επιπτώσεων, εκπόνηση του σχεδίου διαχείρισης αλλαγών, συμπεριλαμβανομένου του σχεδίου επικοινωνίας και κατάρτισης των εμπλεκομένων
- Εφαρμογή δομημένης μεθοδολογίας για να δρομολογήσει και κατευθύνει της δραστηριότητες διαχείρισης αλλαγών
- Εκπόνηση μελέτης εκτίμησης της επίδρασης της αλλαγής
- Αξιολόγηση διαχείρισης αλλαγών
- Δημιουργία στρατηγικής διαχείρισης αλλαγών
- Προσδιορισμός, ανάλυση και προετοιμασία τακτικών μετριασμού του κινδύνου
- Εντοπισμός και διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή
- Ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης αλλαγών στο πλάνο διαχείρισης του έργου
- Παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης στις ομάδες του έργου
- Προετοιμασία εφαρμοστέων πλάνων δράσης για τους πέντε άξονες διαχείρισης αλλαγών: σχέδιο επικοινωνίας, οδικός χάρτης χορηγών, σχέδιο συμβουλευτικής υποστήριξης, σχέδιο εκπαίδευσης, σχέδιο διαχείρισης αντίστασης
- Υποστήριξη άλλων στελεχών και προϊσταμένων
- Κατάρτιση οργανωτικού σχεδιασμού και ορισμός των ρόλων και των ευθυνών
- Συντονισμός της συνεργασίας με άλλους ειδικούς
- Υποστήριξη και διαμόρφωση του πλάνου επικοινωνίας
- Υποστήριξη εκπαιδευτικών προσπαθειών
- Υποστήριξη ανώτατης ηγεσίας
- Αξιολόγηση και διασφάλιση της ετοιμότητας των χρηστών
- Προετοιμασία του κοινού που επηρεάζεται ώστε να εκτελέσει τη δουλειά του με επιτυχία στο νέο περιβάλλον, διασφαλίζοντας πρόσβαση στις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες

- Συνεργασία με την ομάδα διαχείρισης αλλαγών για να ενσωματώσει τις δραστηριότητες διαχείρισης αλλαγών στα συνολικά σχέδια έργων
- Προσδιορισμός και καθοδήγηση του κοινού που επηρεάζεται από την ενοποίηση και τις αλλαγές
- Διασφάλιση ότι οι πληροφορίες μεταδίδονται στο κοινό που επηρεάζεται καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος
- Διαχείριση άλλων ενδιαφερομένων
- Παρακολούθηση και αναφορά προβλημάτων
- Ορισμός και μέτρηση της επιτυχίας και να παρακολουθήσει της προόδου της αλλαγής
- Διαχείριση αλλαγών σε επίπεδο οργανισμού

Είναι προφανές ότι πολλές από αυτές τις δραστηριότητες είναι επικαλυπτόμενες. Για την ακρίβεια πολλές φορές πρόκειται απλώς για αναδιατύπωση της ίδιας δραστηριότητας μέσα από τα μάτια ενός άλλου εμπλεκόμενου. Ένα όμως είναι σαφές. Το εύρος των δραστηριοτήτων που καλύπτουν στην πράξη τα μεσαία διευθυντικά στελέχη κατά την διαχείριση αλλαγής είναι εκτενέστατο, κάτι που καθιστά την σημαντικότητα και την ευθύνη τους στην επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής καθοριστική. Ταυτόχρονα η ιεράρχηση αυτών των δραστηριοτήτων αλλά και η διάθεση επαρκών πόρων σε χρόνο και χρήμα ώστε να μην παραμελήσουν κάποιες από αυτές είναι απαραίτητα στοιχεία του εταιρικού σχεδιασμού.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα, σύγκριση με τη θεωρία και συμπεράσματα

4.1 Διαχείριση της αλλαγής και μεσαία διευθυντικά στελέχη - Ομοιότητες και διαφορές.

Για τις ανάγκες αυτής της αντιπαραβολής θα εξετάσουμε κάθε ένα από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που αναλύσαμε στο [Κεφάλαιο 2](#) κατά την ανάλυση της βιβλιογραφίας και σε αναφορά με την μελέτη των (Ziemba & Obłak, 2015) και θα δούμε πως απέδωσε η ομάδα σε κάθε μια από τις δυο εκδόσεις τις εφαρμογής καθώς και ποια ήταν η συμμετοχή των μεσαίων διευθυντικών στελεχών στους παράγοντες αυτούς.

4.1.1 1^η έκδοση λογισμικού

Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση.

Καθώς ο ρόλος του διαχειριστή αλλαγής, του αναλυτή και του διαχειριστή έργου είχε ανατεθεί στο ίδιο άτομο, το χρονοδιάγραμμα ήταν ασφυκτικό, και η συμμετοχή την ανώτατης ηγεσίας ήταν πολύ περιορισμένη και μόνο στα πρώιμα στάδια του έργου, δεν αποδόθηκε χρόνος και η ενέργεια που απαιτείτο σε αυτό το κομμάτι

Αναγνώριση της αλλαγής.

Έγινε τεχνητή προσπάθεια, να μειωθεί το εύρος της αλλαγής στα πλαίσια της υλοποίησης του έργου ως quick win για να αποδειχθεί η προστιθέμενη αξία μιας πλατφόρμας που δεν είχε αξιοποιηθεί επαρκώς. Όμως αυτό οδήγησε σε στρεβλώσεις και τελικά στην αποτυχία όταν το σύστημα απέτυχε να ανταποκριθεί στην ανάγκη για αναπόφευκτες αλλαγές. Τα μεσαία στελέχη δεν κατάφεραν να αλλάξουν την ροή του έργου.

Κοινό όραμα για την αλλαγή:

Όπως γίνεται σαφές και από το προηγούμενο σημείο, αν και το όραμα μπορεί να υπήρχε, δεν αποτέλεσε κομμάτι ή αντικείμενο στην υλοποίηση αυτή. Τα στελέχη της επιχείρησης δεν απέδωσαν ούτε σε αυτό το κομμάτι τη δέουσα προσοχή.

Σχεδιασμός του έργου:

Σχεδιασμός υπήρξε. Όμως δεν ανταποκρίθηκε πλήρως στο πραγματικό εύρος της αλλαγής που τελικά ξεπέρασε τις προσδοκίες και τις δυνατότητες διαχείρισης των εμπλεκόμενων φορέων

Διαχειριστική δραστηριότητα:

Οι ίδιοι οι άμεσοι προϊστάμενοι προσπάθησαν να συμμετάσχουν στη διαχείριση της αλλαγής. Όμως λίγος χρόνος των υφισταμένων τους προγραμματίστηκε και διατέθηκε για τον ίδιο σκοπό καθιστώντας τα αποτελέσματα κατωτέρα των προσδοκιών.

Αποτελεσματική επικοινωνία.

Η επικοινωνία δεν παραμελήθηκε εντελώς. Καθώς όμως δεν έλαβε επαρκή έκταση ιδιαίτερα κατά τα πρώιμα στάδια του έργου, το αποτέλεσμα ήταν αφενός να υπάρχει μεγάλη απόκλιση ανάμεσα στις προσδοκίες και τα αποτελέσματα, και αφετέρου (και κατά συνέπεια) σημαντική αντίσταση στην αλλαγή.

Ετοιμότητα οργανισμού για την αντιμετώπιση αλλαγών.

Η πρότερη εμπειρία δεν είχε δημιουργήσει υψηλές προσδοκίες στους εργαζομένους,. Και η αδυναμία των μεσαίων διευθυντικών στελεχών να αποδώσουν την ενέργεια που χρειάζεται για να ανατρέψουν αυτή την πεποίθηση των υπαλλήλων είχε συνεπεία αυξημένη τριβή και αντίσταση στην αλλαγή.

Εκπαίδευση υπαλλήλων.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρήθηκε σημαντική, αλλά δεν υλοποιήθηκε ιδανικά. Το εκπαιδευτικό υλικό δεν ήταν άριστο και οι εκπαιδευτές δεν είχαν πλήρη κατάρτιση οι ίδιοι. Ωστόσο έγινε αρκετά καλή επικοινωνιακή διαχείριση της δράσης από τα μεσαία διευθυντικά στελέχη με αποτέλεσμα να θεωρηθεί επιτυχημένη η υλοποίηση της Σαφής απόδειξη ότι ο ρόλος των μεσαίων στελεχών είναι καθοριστικός για την έκβαση της διαχείρισης της αλλαγής..

Συμμετοχή των εργαζομένων.

Στην περίπτωση αυτή, η συμμετοχή στην αλλαγή δεν ήταν προαιρετική ή πρώιμη. Αντίθετα επιβλήθηκε εκ των άνω με αποτέλεσμα να αυξηθεί η δυσαρέσκεια και η αγανάκτηση των υπαλλήλων. Τα μεσαία στελέχη εδώ αστόχησαν στο να προβλέψουν και να αποτρέψουν αυτή την κατάσταση.

Ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η Ικανοποίηση των εργαζομένων κινήθηκε σε πολύ χαμηλά επίπεδα από την αρχή της ζωής αυτής της εφαρμογής. Ο διαχειριστής του έργου και αργότερα ο διαχειριστής αλλαγών που μπήκε στην ομάδα αρκετά αργότερα προσπάθησαν να βελτιώσουν την εικόνα με διορθωτικές κινήσεις, όμως η εγκαθιδρυμένη κακή εντύπωση, σε συνδυασμό με τα αντικειμενικά προβλήματα της εφαρμογής δεν άφηναν μεγάλα περιθώρια ευελιξίας.

Ροή πληροφοριών.

Και σε αυτό το κομμάτι, όψιμες προσπάθειες έγιναν, όμως η διαμορφωμένη εικόνα από την αρχή δεν επέτρεψε την ανατροπή της κακής αντίληψης των εργαζομένων για την εφαρμογή.

Μέτρηση επιδόσεων.

Η σχετικά βεβιασμένη και ταυτόχρονα αποσπασματική υλοποίηση του έργου, η απουσία συμμετοχής των εμπλεκόμενων για τη λήψη ανατροφοδότησης και η απουσία ειδικής ομάδας δοκιμών είχαν άμεσες επιπτώσεις και σε αυτό τον δείκτη επιτυχίας. Τα μεσαία στελέχη δεν κατόρθωσαν να επιτελέσουν το ρόλο του διακινητή της πληροφορίας και σε αυτό το επίπεδο.

4.1.2 2^η έκδοση λογισμικού

Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση.

Από την αρχή της υλοποίησης της δεύτερης γενιάς της εφαρμογής, αυτή έτυχε της υποστήριξης της ανώτατης ηγεσίας. Αυτό ενισχύθηκε και καλλιεργήθηκε περεταίρω καθ' όλη την διάρκεια ζωής της εφαρμογής με διαρκή παρακίνηση τόσο από τον διαχειριστή αλλαγής όσο και τον διαχειριστή του έργου, με την υποστήριξη και του διευθυντή του τομέα, διασφαλίζοντας την διατήρηση της ορμής της παρακινούμενης αλλαγής.

Αναγνώριση της αλλαγής.

Η απαιτούμενη αλλαγή υπήρξε ξεκάθαρη και σαφής. Εξίσου σαφείς ήταν και οι απαιτούμενες αλλαγές στις εταιρικές διεργασίες καθώς και στα καθήκοντα και ρόλους των εργαζομένων.

Κοινό όραμα για την αλλαγή:

Το γεγονός ότι εξειδικευμένα στελέχη διαχείρισης της αλλαγής κατείχαν ρόλο στο έργο βοήθησε στη θέσπιση ενός ξεκάθαρα οράματος και στόχων. Εξάλλου η τρέχουσα κατάσταση που αποτέλεσε την αφετηρία από την οποία το πλάνο διαχείρισης της αλλαγής ξεκίνησε ήταν πολύ γνωστή σε όλους τους εμπλεκόμενους, και επικοινωνήθηκε εκτενώς από τα μεσαία στελέχη

Σχεδιασμός του έργου: Το γεγονός ότι εξειδικευμένα στελέχη διαχείρισης της αλλαγής κατείχαν ρόλο στο έργο βοήθησε στη θέσπιση μιας ξεκάθαρα τεκμηριωμένης διεργασίας διαχείρισης αλλαγής.

Διαχειριστική δραστηριότητα:

Η διαχείριση του χρόνου όλων έγινε λαμβάνοντας υπόψιν και τον φόρτο εργασίας του καθενός που προκύπτει ως συνέπεια της ίδιας της διαδικασίας της αλλαγής.

Αποτελεσματική επικοινωνία.

Η επικοινωνία τόσο οριζόντια μεταξύ των στελεχών και των μελών της ομάδας, όσο και προς τα πάνω για ενημέρωση της ηγεσίας υπήρξε συνεχής. Η επικοινωνία των ανώτατων διοικητικών στελεχών προς τα κάτω δεν ήταν ιδανική σε κάθε φάση αλλά σίγουρα δεν απουσίαζε.

Ετοιμότητα οργανισμού για την αντιμετώπιση αλλαγών.

Οι πολύ κακές επιδόσεις σε αυτό τον τομέα στο παρελθόν είχαν θέσει τον πήχη πολύ χαμηλά για τους εργαζόμενους. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ωστόσο αυτό αντί να αποτελέσει τροχοπέδη, κατέληξε ευκαιρία για τα μεσαία διευθυντικά στελέχη (

διαχειριστής έργου και διαχειριστής αλλαγής) να πείσουν εύκολα για την εξαιρετική βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της ομάδας.

Εκπαίδευση υπαλλήλων.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρήθηκε και πάλι σημαντική. Η ομάδα που την ανέλαβε ήταν η ίδια με την πρώτη γενιά της εφαρμογής, όμως τα σεμινάρια έλαβαν χώρα πολύ νωρίτερα ενώ και τα μέλη της ομάδας εκπαιδευτών είχαν αποκτήσει πολύτιμη εμπειρία από την προηγούμενη φορά. Τα μεσαία στελέχη φρόντισαν να επισημάνουν την σημαντικότητα αυτής της διεργασίας, έχοντας αναφορά το πρόσφατο παράδειγμα από την προηγούμενη εμπειρία.

Συμμετοχή των εργαζομένων.

Η συμμετοχή σημαντικού αριθμού εργαζομένων από τα πολύ πρώιμα στάδια της ανάπτυξης αποτέλεσε πυλώνα της διαδικασίας, χάρη και στην ενεργή προώθηση αυτού του σκοπού από τον διαχειριστή του έργου.

Ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η τελική ικανοποίηση των εργαζομένων όπως πρόκυπτε από την επικοινωνία με τις διάφορες ομάδες υποστήριξης κινήθηκε σε πολύ υψηλά επίπεδα. Σε αυτό σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε και η διαρκής διαχείριση των προσδοκιών από τα μεσαία διευθυντικά στελέχη καθ' όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης της εφαρμογής.

Ροή πληροφοριών.

Η διαφάνεια σε όλο τον κύκλο ζωής του νέου προϊόντος με την διασφάλιση για διαθέσιμα δεδομένα συνεπή, έγκαιρα και ακριβή ήταν βασική κατάκτηση των μεσαίων στελεχών που ασχολήθηκαν με αυτό το έργο.

Μέτρηση επιδόσεων.

Μέσω της σταθερής και διάφανης παρακολούθησης και της ανατροφοδότησης από τους χρήστες, η απόδοση της διαδικασίας αλλαγής υπόκειτο σε διαρκή αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμό σε αντιπαράθεση με την επίτευξη των επιθυμητών επιχειρηματικών στόχων και σκοπών.

4.2 Ωρίμανση της κουλτούρας και των δομών διαχείρισης της αλλαγής.

Αυτό που μοιάζει ξεκάθαρο στις προηγούμενες ενότητες είναι ότι μέσα σε δύο χρόνια, δυο έργα για το ίδιο ακριβώς αντικείμενο, με τις ίδιες ή παρόμοιες τεχνολογίες, εν πολλοίς υλοποιημένα από τα ίδια άτομα, και διανεμηθέντα στο ίδιο κοινό είχαν διακριτά διαφορετική πορεία. Παράλληλα τα ίδια μεσαία διευθυντικά στελέχη, από ίδιες ή παρεμφερείς έδρες, απέδωσαν σημαντικά διαφορετική βαρύτητα, και πέτυχαν σημαντικά διαφορετικά αποτελέσματα στον τομέα της διαχείρισης αλλαγής.

Κι όμως αν και επιφανειακά μόνο λίγα πράγματα άλλαξαν, στη πραγματικότητα θα λέγαμε πως μάλλον λίγα πράγματα ήταν που παρέμειναν τα ίδια.

Τα πρόσωπα μπορεί να μην είχαν αλλάξει αλλά υπήρχαν καινούριες προσθήκες στις ομάδες, από άτομα που έρχονταν έξω από τον οργανισμό και δεν κουβαλούσαν την εγγενή αντίσταση στην αλλαγή που προκύπτει σαν συνέπεια μιας μακροχρόνιας παραμονής σε μια συγκεκριμένη δεδομένη κατάσταση (η οργανισμό σε αυτή την περίπτωση).

Ακόμη και τα υπάρχοντα πρόσωπα δεν βρίσκονταν ακριβώς στις ίδιες θέσεις και πολύ περισσότερο δεν κουβαλούσαν τις ίδιες εμπειρίες.

Ο ίδιος ο οργανισμός είχε υποβληθεί σε δυο χρόνια εντατικών – για τα δεδομένα του αλλαγών – στις οργανωτικές δομές και την κουλτούρα διαχείρισης αλλαγών. Σχετικά εξειδικευμένα τμήματα είχαν δημιουργηθεί και στελεχωθεί σχεδόν εξ ολοκλήρου με νέα στελέχη που δεν προέρχονταν από τα σπλάχνα του οργανισμού, φέρνοντας νέες ιδέες και νέα δυναμική στην λειτουργία του.

Η τελική έκβαση της αλλαγής, τα αποτελέσματα της διαχείρισης αυτής της αλλαγής και η επίτευξη των εταιρικών στόχων και της βελτίωσης του οργανισμού μέσα από αυτή τη διεργασία, είναι συνάρτηση πολλαπλών μεταβλητών. Το μόνο βέβαιο είναι πως σε αυτή τη συνάρτηση η συμμετοχή των μεσαίων διευθυντικών στελεχών είναι πολυπαραγοντική και καθοριστική. Η συμμετοχή τους είναι αναγκαία, αν και εμπειρικά όχι απαραίτητα και ικανή συνθήκη για την κατάκτηση θετικών αποτελεσμάτων. Όπως ένας κούκος δεν φέρνει την άνοιξη, και ένα στέλεχος δεν φέρνει την επιτυχή διαχείριση αλλαγής. Σίγουρα όμως είναι ένας πυλώνας επιρροής, και υπό συνθήκες μπορεί να αποτελέσει το εφαλτήριο της εταιρικής αλλαγής (Higgins, 2005)

Κεφάλαιο 5

Επίλογος

5.1 Μεσαία διευθυντικά στελέχη. Λύση ή πρόβλημα στη διαχείριση αλλαγής;

Τελικά η εμπειρία μας δείχνει ότι τα μεσαία διευθυντικά στελέχη δεν είναι ούτε το ένα ούτε το άλλο. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση της αλλαγής. Μπορούν να συμμετάσχουν στην επικοινωνία, στην προετοιμασία των έργων και των πλάνων αλλαγών, στην διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, στην ενίσχυση της συμμετοχής, στην διαχείριση της αντίστασης της αλλαγής, στην διαμόρφωση στρατηγικών διαχείρισης και εφαρμογής εκτεταμένων αλλαγών με επιτυχία. Όμως η προσπάθεια αυτή είναι συλλογική. Απαιτείται μια σειρά από εμπλεκόμενους φορείς να μπορούν να αντιληφθούν την ανάγκη για διαχείριση της αλλαγής, απαιτείται τα ίδια τα στελέχη να έχουν την αντίληψη της σημασίας που οφείλουν να αποδίδουν στα σχετικά με την διαχείριση αλλαγής καθήκοντα τους και απαιτείται ο οργανισμός να διαθέτει την εμπειρία και την ωριμότητα να δίνει τους απαραίτητους πόρους στα στελέχη του για την επιτυχή υλοποίηση αλλαγών.

5.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, βοηθά στη διαμόρφωση και εγκαθίδρυση ποιοτικών πολιτικών και στόχων, παρέχει πόρους και εκπαίδευση.

Η έγκαιρη αναγνώριση της αλλαγής διευκολύνει την κατανόηση του ακριβούς αντικειμένου της αλλαγής και του κοινού που θα επηρεαστεί από αυτή.

Η διαμόρφωσή ενός κοινού οράματος για την αλλαγή, είναι σημαντική για να καθοδηγήσει την προσπάθεια συστημικής αλλαγής και για να λειτουργήσει ως εφαλτήριο προς τον επιθυμητό μελλοντικό προορισμό. Είναι επίσης αναπόσπαστο

στοιχείο η ανάγκη να κατανοήσουμε την τρέχουσα κατάσταση ενός οργανισμού καθώς αυτή αποτελεί την αφετηρία από την οποία το πλάνο διαχείρισης της αλλαγής ξεκινά.

Ο σχεδιασμός του έργου σαν αλλαγή περιλαμβάνει την διαχείριση των πόρων ανθρωπίνων και άλλων.

Η διαχείριση του χρόνου όλων των εμπλεκόμενων σύμφωνα τόσο με τις ανάγκες του έργου όσο και λαμβάνοντας υπόψιν τον φόρτο εργασίας του καθενός που προκύπτει ως συνέπεια της ίδιας της διαδικασίας της αλλαγής είναι πολύ σημαντική

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Η διάχυση των μηνυμάτων επανειλημμένα και προς κάθε κατεύθυνση εντός του οργανισμού είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι η ορμή και ο ενθουσιασμός για την αλλαγή δεν μειώνονται με την πάροδο του χρόνου.

Η ετοιμότητα του οργανισμού για την αντιμετώπιση αλλαγών αντικατοπτρίζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός είναι έτοιμος να κάνει αλλαγές για τη βελτίωση της επίδοσής του.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική, αλλά είναι και φύση πολύ υποκειμενική.

Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής. Είναι μια ένδειξη για το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων και της εργασίας τους.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση αλλαγών που συνδέονται με έργα πληροφοριακών συστημάτων. Η ικανοποίηση δεν μπορεί να επέλθει και να κατανοηθεί πλήρως μέχρι οι εργαζόμενοι να συνηθίσουν σε ένα νέο πληροφοριακό σύστημα. Στην αρχή, υπάρχει πάντα μια διακριτή αντίσταση στην αλλαγή.

Ροή πληροφοριών. Οι οργανισμοί όχι μόνο θα πρέπει να παρέχουν πρόσβαση στα δεδομένα, αλλά τα διαθέσιμα δεδομένα θα πρέπει να είναι συνεπή, έγκαιρα και ακριβή.

Η μέτρηση των επιδόσεων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των έργων πληροφοριακών συστημάτων. Μέσω της παρακολούθησης και της ανατροφοδότησης από τους χρήστες, η απόδοση μπορεί να αξιολογηθεί για να διαπιστωθεί εάν επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς στόχους και σκοπούς.

5.3 Εν κατακλείδι

Στόχος αυτής της διατριβής υπήρξε η εμπειρική μελέτη του ρόλου που διαδραματίζουν τα μεσαία διευθυντικά στελέχη στην διαχείριση της αλλαγής σε ευρωπαϊκούς οργανισμούς, επιδιώκοντας να διαπιστώσει πως αντιλαμβάνονται το ρόλο τους οι ίδιοι αλλά και οι υφιστάμενοι, ομότιμοι και προϊστάμενοι συνάδελφοί τους, να αναγνωρίσει διαφορετικές προσεγγίσεις, να διαπιστώσει την αξία του ρόλου τους καθώς και να εντοπίσει τον βαθμό σύγκλισης με τα δεδομένα που μας παρέχει η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφικής γνώσης.

Διαπιστώσαμε ότι ο ρόλος τους είναι πολυποίκιλος και πολυσήμαντος σε αναφορά με την διαχείριση της αλλαγής. Βοηθούν στην αποσαφήνιση της αλλαγής, στην ενασχόληση και κινητοποίηση εργαζομένων, στην ενεργοποίηση και διευκόλυνση της ηγεσίας, στην διαχείριση της αντίστασης, στην ίδια την διαχείριση των έργων. Μπορούν να εφαρμόζουν δομημένη μεθοδολογία και δραστηριότητες διαχείρισης αλλαγής, να υποστηρίζουν την επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα, να αξιολογούν το αντίκτυπο της αλλαγής στον οργανισμό και στους εμπλεκόμενους φορείς και να υποστηρίζουν το έργο της εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αντιπαραβάλλοντας τα ευρήματα της θεωρητικής μελέτης, με τα δεδομένα της πραγματικής εμπειρίας διαπιστώσαμε τι είναι το αναμενόμενο και τι το εφαρμοστέο, και πως η ωριμότητα και η προετοιμασία του οργανισμού αλλά και των άμεσα εμπλεκόμενων μεσάίων διευθυντικών στελεχών στη διαχείριση αλλαγής επηρεάζει τα τελικά αποτελέσματα. Στην πορεία αναζητήσαμε να προσδιορίσουμε το πλαίσιο αναφοράς, σκιαγραφώντας το θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από το τι είναι αλλαγή, ποια είναι τα είδη της, τι είναι διαχείριση αλλαγής και ποια η σημασία και ο σκοπός της για ένα οργανισμό. Προσχωρήσαμε στη μελέτη περίπτωσης της διαχείρισης αλλαγής στα πλαίσια της υλοποίησης ενός πληροφοριακού συστήματος, σε δύο περιόδους με διαφορετικά επίπεδα εταιρικής και ατομικής ωριμότητας. Για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, δανειστήκαμε τους προτεινόμενους από τη

βιβλιογραφία κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για τέτοια έργα πληροφοριακών συστημάτων στο δημόσιο τομέα. Διαπιστώσαμε διαφορές και ομοιότητες και προσπαθήσαμε να ερμηνεύσουμε τα αίτια πίσω από τα διαφορετικές επιδόσεις στις δύο περιόδους αναφοράς. Εντέλει καταλήξαμε στο συμπέρασμα ή την υπόθεση αν προτιμάτε ότι το αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας, της διεργασίας αλλαγής, διατηρεί εξαρτήσεις από πολλούς παράγοντες, περιβαλλοντικούς, εταιρικούς και ανθρώπινους και η έκβαση είναι συνέπεια της αλληλεπίδρασης όλων αυτών των μεταβλητών.

Βιβλιογραφία

- Bartol, K. M. & Martin, D. C., 1998. *Management*. Boston: McGraw-Hill Co.
- By, R. T., 2005. Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369-380.
- Certo, S. C. & Certo, T., 2011. *Modern Managemen: Concepts and Skills*. 12 επιμ. s.l.:Prentice Hall.
- Chrusciel, D. & Field, D. W., 2006. Success factors in dealing with significant change in an organization. *Business Process Management Journal*, 12(4), pp. 503-516.
- Cocks, G., 2014. Optimising pathways for an organisational change management programme. *The TQM*, 26(1), pp. 88-97.
- Crawford, L. & Hassner-Nahmias, A. H., 2010. Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), pp. 405-412.
- Davenport, T. H., Harris, J. G. & Cantrell, S., 2004. Enterprise systems and ongoing process change. *Business Process Management Journal*, 10(1), pp. 16-26.
- Ewenstein, B., Smith, W. & Sologar, A., 2015. *McKinsey & Co.* [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>
- [Πρόσβαση 01 04 2020].
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K., 1995. Performance measurement in strategic change. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2(2), pp. 64-83.
- Graetz, F., 2000. Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), pp. 550-64.
- Greiling, D., 2005. Performance measurement in the public sector: The German experience. *Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), pp. 551-567.
- Higgins, J., 2005. Change management is key to public sector IT success. *Computer Weekly*, 30 8, p. 33.
- Hornstein, H. A., 2008. Using a change management approach to implement IT programs. *Ivey Business*, 72(1).
- Hornstein, H. A., 2014. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), pp. 291-298.
- Indeje, W. & Qin, Z., 2011. Stakeholder perception of information systems development success in the public sector. *Management Science and Engineering*, 5(2), pp. 31-41.

- Karp, T. & Helgø, T. I. T., 2008. From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of Change Management*, 8(1), pp. 85-96.
- Kokemuller, N., 2011. *Change Management (OD) Vs. Change Management (Operational)*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://smallbusiness.chron.com/change-management-od-vs-change-management-operational-15706.html>
[Πρόσβαση 01 05 2020].
- Kotter, J. P., 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, pp. 59-67.
- Kuipers, B. S. και συν., 2014. Managing change in public organizations: A review of the literature between 2000-2010. *Public administration*, 92(1), pp. 1-20.
- Merrell, P., 2012. Effective Change Management: The simple truth. *Management Services*, pp. 20-23.
- Prosci, 2017. *Change Management Job Description*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-job-description>
[Πρόσβαση 18 05 2020].
- Prosci, 2018. *Core Roles in Change Management*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.prosci.com/resources/articles/core-roles-in-change-management>
[Πρόσβαση 20 05 2020].
- Smith, I., 2005. Continuing professional development and workplace learning 13: Resistance to change recognition and response. *Library Management*, 26(8/9), pp. 519-522.
- Stagl, H., 2015. *Five Key Responsibilities of a Change Manager*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.enclaria.com/2015/02/04/five-key-responsibilities-of-a-change-manager/>
[Πρόσβαση 21 05 2020].
- Stagl, H., 2018. *Four Change Roles and Their Essential Capabilities*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.enclaria.com/2018/04/11/four-change-roles-and-their-essential-capabilities/>
[Πρόσβαση 10 05 2020].

Sutanto, J., Kankanhalli, A., Tay, J. & Raman, K. S., 2008. Change management in interorganizational systems for the public. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), pp. 133-175.

Weber, P. & Weber, J., 2001. Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(6), pp. 291-300.

Ziemia, E. & Obłąk, I., 2015. Change Management in Information Systems Projects for Public Organizations in Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Τόμος 10, pp. 47-62.