

**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

« Διοίκηση των Αλλαγών στις Δικαστικές Υπηρεσίες και η αντίδραση των υπαλλήλων: Η περίπτωση εισαγωγής – εφαρμογής Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων Πολιτικής και Ποινικής Δικαιοσύνης (ΟΣΔΔΥ-ΠΠ) στην Εισαγγελία Πρωτοδικών Πειραιά »

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Καψετάκη Ζωή

Αθήνα, 2021

Τριμελής Επιτροπή

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Μπέσιλα - Βήκα Ευρυδίκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Καψετάκη Ζωή, 2021

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα. Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές για τη διδασκαλία και την υποστήριξη τους και όλους τους αξιόλογους εισηγητές που μας μετέδωσαν τη γνώση τους καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Ιδιαίτερος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Βασίλειο Κέφη, καθώς από τα προπτυχιακά μου βήματα υπήρξε υπόδειγμα καθηγητή και στη μετέπειτα συνάντησή μας στα πλαίσια αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος παραμένει ο καθηγητής που με τις γνώσεις, την εμπειρία και την ανθρωπιά του, καταφέρνει να προάγει την επιστήμη αλλά και την προσωπική εξέλιξη των φοιτητών/τριών του.

Ευχαριστίες οφείλω σε όλους τους συναδέλφους της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά (και ιδιαίτερα του Τμήματος των Κατηγορητηρίων), οι οποίοι με ιδιαίτερη προθυμία διέθεσαν χρόνο για τις ανάγκες της έρευνας αυτής.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου, τους ανθρώπους που βρίσκονται στο φιλικό μου περιβάλλον και ιδιαίτερος τον σύντροφό μου, Αδριανό, που με στήριξαν και με στηρίζουν σε κάθε προσπάθειά μου.

Καψετάκη Ζωή

Μάρτιος 2021

Στη μητέρα μου, Μαρία

Περίληψη

Μέσα σε ένα ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον, οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί θα πρέπει να επιδείξουν σημαντικές ικανότητες σε όρους προσαρμοστικότητας, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις αναδυόμενες προκλήσεις. Μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι και η οργανωσιακή αλλαγή, η οποία συχνά αντιμετωπίζει σημαντική αντίσταση που θέτει εν αμφιβόλω την επιτυχία του εγχειρήματος. Η ανάγκη για αλλαγή δεν περιορίζεται στον ιδιωτικό τομέα. Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να διαγνώσει άμεσα και έγκαιρα τις διεθνείς, αλλά και εσωτερικές προκλήσεις, αλλά και να εφαρμόσει διαρθρωτικές και διορθωτικές αλλαγές, οι οποίες θα διασφαλίσουν τόσο την ανάπτυξη, όσο και την ευημερία του πολίτη. Όσον αφορά την ελληνική δημόσια διοίκηση, αντίστοιχα και αυτή απαιτείται να πραγματοποιήσει ριζικές μεταβολές σε επίπεδο δομών, διαδικασιών και κατά κύριο λόγο κουλτούρας, ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέρχεται στις εξωτερικές και εσωτερικές, ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες, αλλά και να ικανοποιήσει τις ανάγκες της κοινωνίας. Η δικαιοσύνη, πέραν του δικαστικού της έργου επιτελεί μια σειρά διοικητικών λειτουργιών και ως εκ τούτου, αντίστοιχα θα πρέπει να πραγματοποιήσει σημαντικές αλλαγές για τον εκσυγχρονισμό, αλλά και την αύξηση της αποτελεσματικότητας της. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της επίδρασης των οργανωσιακών αλλαγών που επέφερε η εισαγωγή και η εφαρμογή του νέου πληροφοριακού συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ στην εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων των υπαλλήλων της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά και της αντίδρασης τους στην αλλαγή αυτή. Από μεθοδολογικής πλευράς εκπονήθηκε ποσοτική έρευνα και η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με εργαλείο μέτρησης το ερωτηματολόγιο. Το δείγμα αποτελούνταν από 40 εργαζόμενους της Εισαγγελίας. Ένα κύριο εύρημα της έρευνας είναι ότι πριν την εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος, η πλειονότητα των εργαζομένων (70%), είχε θετική στάση ως προς την αλλαγή. Ωστόσο, κατά το στάδιο της εφαρμογής τα θετικά συναισθήματα αντικαταστάθηκαν από στρες/ ανησυχία (45%) και κούραση/ απογοήτευση (30%). Επιπλέον, δεν αξιοποιήθηκε κάποια στρατηγική για την αντιμετώπιση της αλλαγής, εφόσον δεν παρασχέθηκε επαρκής ενημέρωση, εκπαίδευση, χρόνος προσαρμογής, κίνητρα και επιβράβευση των υπαλλήλων για τη

χρήση του προγράμματος. Προτείνεται η περαιτέρω διεξαγωγή έρευνας ως προς τη στάση των υπαλλήλων στην εφαρμογή του εν λόγω πληροφοριακού συστήματος και στις υπόλοιπες δικαστικές υπηρεσίες του Πειραιά, όσο και στις δικαστικές υπηρεσίες της Αθήνας και όλης της περιφέρειας.

Λέξεις – Κλειδιά: Διοίκηση Αλλαγών, Οργανωσιακή Αλλαγή, Αντίσταση στην Αλλαγή, ΟΣΔΔΥ-ΠΠ, Εισαγγελία Πρωτοδικών Πειραιά.

Abstract

In a rapidly evolving environment, modern businesses and organizations need to demonstrate significant capabilities in terms of adaptability in order to be able to meet emerging challenges. One of the most important strategies to achieve this goal is organizational change, which often faces significant resistance that calls into question the success of the project. The need for change does not only apply to the private sector. The public administration should also be able to immediately and timely diagnose international as well as internal challenges, but also to implement structural and corrective changes, which will ensure both the development and the well-being of every citizen. Regarding the Greek public administration, respectively, it is required to make radical changes in terms of structures, processes and mainly culture, in order to be able to cope with external and internal, rapidly changing conditions, but also meet the needs of society. Justice, in addition to its judicial work, performs a number of administrative functions and therefore, respectively, should make significant changes to modernize, but also to increase its efficiency. The purpose of this study was to investigate the impact of organizational changes brought about by the introduction and implementation of the new information system OSDDY-PP in the execution of daily duties of employees at the Prosecutor's Office of Piraeus and their reaction to this change. From a methodological point of view, a quantitative research was carried out and the collection of primary data was carried out with the measurement tool of the questionnaire. The sample consisted of 40 employees of the Prosecutor's Office. A key finding of the survey is that before the implementation of the information system, the majority of employees (70%) had a positive attitude towards change. However, during the implementation phase, positive emotions were replaced by stress / anxiety (45%) and fatigue / frustration (30%). In addition, no strategy was used to deal with the change, since insufficient information, training, adjustment time, incentives and rewards for employees to use the program were not provided. It is suggested that further research should be conducted regarding the attitude of the employees in the application of this information system in the other judicial services of Piraeus, as well as in the judicial services of Athens and the whole region.

Keywords: Change Management, organizational change, resistance to change, OSDDY-PP, Piraeus Prosecutor's Office.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	5
Abstract	7
Πίνακας Περιεχομένων	8
Πίνακας Περιεχομένων Σχημάτων/ Εικόνων	10
Εισαγωγή.....	11
ΜΕΡΟΣ Α΄ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	15
Κεφάλαιο 1. Οργανωσιακή Αλλαγή.....	15
1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός Οργανωσιακής Αλλαγής	15
1.2 Τύποι/ Κατηγορίες Οργανωσιακής Αλλαγής	19
1.3 Παράγοντες που οδηγούν στην Οργανωσιακή Αλλαγή	24
1.4 Παράγοντες Αποτυχίας & Επιτυχίας των Αλλαγών.....	27
Κεφάλαιο 2. Διοίκηση των Αλλαγών.....	31
2.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός.....	31
2.3 Φορείς Αλλαγής	33
2.4 Μοντέλα Διοίκησης Αλλαγών.....	35
2.4.1 Το Μοντέλο 3 Βημάτων του Lewin	35
2.4.2 Το Μοντέλο των 8 Σταδίων του Kotter.....	39
Κεφάλαιο 3. Αντίσταση στην Αλλαγή	42
3.1 Αντίσταση στην Αλλαγή	42
3.1.1 Ατομική Αντίσταση στην Αλλαγή	46
3.1.2 Οργανωσιακή Αντίδραση στην Αλλαγή.....	49
3.3 Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Αντίστασης στην Αλλαγή	50
ΜΕΡΟΣ Β΄ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	54
Κεφάλαιο 4. Η Προβληματική & Μεθοδολογία της Έρευνας.....	54
4.1 Η Προβληματική της Έρευνας.....	54
4.1.1 Το νέο Πληροφοριακό Σύστημα ΟΣΔΔΥ-ΠΠ	59
4.1.2 Συνοπτική Παρουσίαση της Εισαγγελίας.....	63
4.1.3 Οργανωτική Δομή της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά	65
4.2 Μεθοδολογία της Έρευνας.....	67
4.2.1 Σχεδιασμός της Έρευνας	67

4.2.2 Εργαλείο μέτρησης.....	68
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα	73
5.1 Δημογραφικά Στοιχεία	73
5.2 Διερεύνηση Προϋποθέσεων Μετάβασης στο Σύστημα ΟΣΔΔΥ-ΠΠ.....	76
5.3 Στάδιο Εισαγωγής – Ανάπτυξης Συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ.....	78
5.4 Στάδιο Εφαρμογής του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ.....	83
Συμπεράσματα.....	93
Προτάσεις.....	97
Βιβλιογραφία.....	101
Ελληνόγλωσση	101
Ξενόγλωσση	102
Νομοθεσία	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	107

Πίνακας Περιεχομένων Σχημάτων/ Εικόνων

Διάγραμμα 1. Φύλο	73
Διάγραμμα 2. Ηλικία	74
Διάγραμμα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων	74
Διάγραμμα 4. Κάτοχος Πιστοποίησης Γνώσης Η/Υ	75
Διάγραμμα 5. Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα	75
Διάγραμμα 6. Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση	76
Διάγραμμα 7. Εξοικείωση με τη χρήση Η/Υ	77
Διάγραμμα 8. Στάση εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές	78
Διάγραμμα 9. Συναισθήματα κατά την εισαγωγή του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ	79
Διάγραμμα 10. Συμμετοχή σε ομάδα εργασίας	79
Διάγραμμα 11. Ενημέρωση στόχων - οφελών του προγράμματος	80
Διάγραμμα 12. Παρουσίαση δυνατοτήτων του νέου συστήματος	81
Διάγραμμα 13. Πραγματοποίηση εκπαίδευσης πριν την εισαγωγή του νέου συστήματος	81
Διάγραμμα 14. Κίνητρο μετάβασης	82
Διάγραμμα 15. Χρονικό διάστημα προσαρμογής	82
Διάγραμμα 16. Χαρακτηρισμός της μετάβασης στην εφαρμογή του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ	83
Διάγραμμα 17. Συναισθήματα κατά την εφαρμογή και χρήση του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ	84
Διάγραμμα 18. Συμβολή ΟΣΔΔΥ-ΠΠ στη συνολική απόδοση υπαλλήλου	85
Διάγραμμα 19. Συμβολή ΟΣΔΔΥ-ΠΠ στη συνολική αποδοτικότητα Τμήματος	85
Διάγραμμα 20. Συμβολή του ΟΣΔΔΥ- ΠΠ στη συνολική αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας	86
Διάγραμμα 21. Αντίληψη συναδέλφων για οφέλη του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ	87
Διάγραμμα 22. Επιβράβευση της συμμετοχής	87
Διάγραμμα 23. Ικανοποίηση των πολιτών	88
Διάγραμμα 24. Συνεργασία με άλλες δικαστικές υπηρεσίες	89
Διάγραμμα 25. Κατάταξη πρότασης για αύξηση προσωπικού/ επάνδρωση τμημάτων	90
Διάγραμμα 26. Κατάταξη πρότασης για εκπαίδευση/ επιμόρφωση υπαλλήλων	91
Διάγραμμα 27. Κατάταξη πρότασης για ανακατανομή υπαλλήλων στα διάφορα τμήματα ...	92
Πίνακας 1. Στελέχωση Τμημάτων Εισαγγελίας Πρωτοδικών	66
Πίνακας 2. Πενταβάθμια Κλίμακα Likert	69
Πίνακας 3. Αλλαγές που μπορούν να συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία Τμήματος & Υπηρεσίας	90
Σχήμα 1. Η Τυπολογία των Αλλαγών Προσαρμοσμένο από το Λ. Χυτήρης, <i>Οργανωσιακή Συμπεριφορά</i> (4 ^η έκδ.), Αθήνα: Ε. Μπένου, 2017, σ. 476.	24
Σχήμα 2. Μοντέλο 3 Βημάτων κατά Lewin	38
Σχήμα 3. Το μοντέλο των 8 Σταδίων του Kotter	41
Σχήμα 4. Στάσεις έναντι των αλλαγών Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, (2 ^η έκδ.), Αθήνα: Ε. Μπένου, 2015, σ. 694.	43

Εισαγωγή

Μέσα σε ένα σύγχρονο περιβάλλον το οποίο εξελίσσεται συνεχώς και καλείται να αντιμετωπίσει τις ανακύπτουσες προκλήσεις αποτελεί επιτακτική ανάγκη οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί να προσαρμοστούν σε αυτές. Μια σειρά παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των νέων τάσεων στο μάνατζμεντ, των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, της έντασης του διεθνούς ανταγωνισμού σε επίπεδο επιχειρήσεων, της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, της παγκοσμιοποίησης, καθώς επίσης και της ανομοιογένειας στο ανθρώπινο δυναμικό, επιβάλλει στην εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό να αναζητήσει και να εισαγάγει νέες μεθόδους λειτουργίας, αποσκοπώντας στο να διασφαλίσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, εντός της οποίας δραστηριοποιείται.¹

Μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι και η οργανωσιακή αλλαγή. Προκειμένου ένας οργανισμός να πραγματοποιήσει τη μετάβαση από μια εδραιωμένη κατάσταση σε μια νέα, με άλλα λόγια να πραγματοποιήσει την οργανωσιακή αλλαγή, η διοίκηση και η ηγεσία του θα πρέπει να σχεδιάσουν ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες θα λαμβάνουν υπόψη τόσο τους εξωτερικούς, όσο και εσωτερικούς παράγοντες που επιδρούν ή δυνητικά μπορούν να επιδράσουν στην εύρυθμη λειτουργία του.² Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Μπουραντάς (2015)³, η αλλαγή έχει αναδειχθεί σε βασική προϋπόθεση και συνάμα κρίσιμο παράγοντα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς, που έχουν στη διάθεση τους τις ακόλουθες επιλογές:

- Να μην αλλάξουν, άρα να μην προσαρμοστούν και ως εκ τούτου να εξαφανιστούν,
- Να αλλάξουν, προκειμένου να προσαρμοστούν στις εξελίξεις και άρα να επιβιώσουν,

¹ Μ. Βακόλα/ Ι. Νικολάου, *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, Αθήνα: Rosili, 2012, σ.σ.375-376

² S. Robbins/ T. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές Έννοιες & Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (επιμ. Α. Σαχινίδης) (1^η έκδ.), Αθήνα: Κριτική, 2011, σ.σ. 529-531.

³ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι. Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες* (2^η έκδ.), Αθήνα: Ε. Μπένου, 2015, σ. 688.

- Να καθοδηγήσουν τις εξελίξεις, στις οποίες σπεύδουν να προσαρμοστούν οι ανταγωνιστές τους και άρα να επιτύχουν.

Η Διοίκηση Αλλαγών είναι ένα σύνολο από διαδικασίες, εργαλεία και τεχνικές, που αξιοποιούνται για τη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς της αλλαγής στο πλαίσιο ενός οργανισμού, την επίτευξη των τεθέντων στόχων και την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου, τόσο σε επίπεδο του λεγόμενου φορέα της αλλαγής, όσο σε επίπεδο ολόκληρου οργανισμού. Εν ολίγοις, η Διοίκηση Αλλαγών συνίσταται σε μια σειρά από δραστηριότητες που αποσκοπούν να βελτιώσουν τον οργανισμό τόσο σε όρους λειτουργίας, όσο και αποτελεσματικότητας.⁴

Ωστόσο, η ανάγκη για αλλαγή δεν περιορίζεται στον ιδιωτικό τομέα. Αντίστοιχα, οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να είναι σε θέση να διαγνώσουν άμεσα και έγκαιρα τις διεθνείς, αλλά και εσωτερικές προκλήσεις, αλλά και να εφαρμόσουν διαρθρωτικές και διορθωτικές αλλαγές, οι οποίες θα διασφαλίσουν τόσο την ανάπτυξη, όσο και την ευημερία του πολίτη. Πιο συγκεκριμένα, η σύγχρονη δημόσια διοίκηση καλείται να απομακρυνθεί από το *modus operandi* του παρελθόντος. Σήμερα, είναι επιτακτικότερο από ποτέ να πραγματοποιήσει ριζικές αλλαγές, προκειμένου να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις συνεχώς αυξανόμενες κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες τελούν σε άμεση συνάρτηση με τις ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντος. Η δημόσια διοίκηση λοιπόν θα πρέπει να είναι οπλισμένη με ταχύτητα και προσαρμοστικότητα, ώστε να βρίσκεται σε κατάσταση συνεχούς ετοιμότητας για την αντιμετώπιση των νέων συνθηκών και την ταχεία ανταπόκριση σε μια σειρά απρόβλεπτων γεγονότων, όπως επί παραδείγματι σε μια κρίση, καθώς επίσης και την παροχή αποτελεσματικότερων υπηρεσιών στους πολίτες. Επιπλέον, ένα απαραίτητο στοιχείο είναι αυτό της καινοτομίας, που συνίσταται στην αξιοποίηση νέων ιδεών, από κοινού με την επιδίωξη συνεργειών με άλλους οικονομικούς κλάδους, αλλά και την οικοδόμηση συνεργατικών σχέσεων με άλλα κράτη και διεθνείς οργανισμούς, θέτοντας στο επίκεντρο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την εξάλειψη παθογενειών και δυσκαμψιών του παρελθόντος. Τέλος, ένα βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης

⁴ Σ. Μιχιώτης, *Οργανωσιακές Αλλαγές*, Εκπαιδευτικό υλικό, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, 2007.

είναι η προσήλωση στη διαφάνεια της λειτουργίας της και στην οικοδόμηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης με τον πολίτη⁵.

Όσον αφορά την ελληνική δημόσια διοίκηση, αντίστοιχα και αυτή απαιτείται να πραγματοποιήσει ριζικές μεταβολές σε επίπεδο δομών, διαδικασιών και κατά κύριο λόγο κουλτούρας, ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέρχεται στις εξωτερικές και εσωτερικές, ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες, αλλά και να ικανοποιήσει τις ανάγκες της κοινωνίας. Επιπρόσθετα, ορισμένα εξωτερικά σοκ, όπως η οικονομική κρίση, αλλά και η παρούσα κρίση της πανδημίας COVID-19 έχουν καταλυτική δράση επισπεύδοντας τις αλλαγές αυτές, ενώ παράλληλα θέτουν την πρόκληση της επίτευξης της μέγιστης αποτελεσματικότητας με περιορισμένους όμως πόρους. Σε αυτό το πολυσύνθετο και δύσκολο εγχείρημα, η ελληνική δημόσια διοίκηση μπορεί να αξιοποιήσει το σύνολο των τεχνικών και εργαλείων της Διοίκησης Αλλαγών, προκειμένου να διαπλεύσει με ασφάλεια τα ταραγμένα νερά της σύγχρονης πραγματικότητας.

Στην ίδια κατεύθυνση, το ελληνικό δικαστικό σύστημα θα πρέπει να συμβαδίσει με τις τρέχουσες εξελίξεις και να πραγματοποιήσει τις αλλαγές εκείνες, οι οποίες θα του επιτρέψουν να επιτελέσει αποτελεσματικά την αποστολή του. Μια από τις βασικές παθογένειες του ελληνικού δικαστικού συστήματος είναι οι βραδύτατοι ρυθμοί απόδοσης δικαιοσύνης, οι οποίοι εν μέρει οφείλονται και στον τρόπο διοίκησης των δικαστηρίων, που εξακολουθεί να βασίζεται σε απαρχαιωμένες μεθόδους και τεχνικές διοίκησης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πολιτών και τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Σε κάθε περίπτωση, το δικαστικό σύστημα δεν είναι απομονωμένο από την υπόλοιπη κοινωνία, αλλά τουναντίον η ελλειμματική λειτουργία του έρχεται να κλονίσει την κοινωνική σταθερότητα, αλλά και να θέσει εμπόδια στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, εφόσον η μη έγκαιρη απόδοση δικαιοσύνης αποθαρρύνει την επιχειρηματική και επενδυτική δράση.⁶

⁵ Price Coopers Waterhouse, *Future of Government-Tomorrow's leading public body*, Report, June 2013, pp. 2-12, Διαθέσιμο στο: https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc_future_of_government_pdf.pdf [τελευταία πρόσβαση την 08.01.2021].

⁶ Κ. Σακελλαροπούλου/ Μ. Πικραμένος/ Ι. Συμεωνίδης/ Β. Ανδρουλάκης/ Θ. Νικολαΐδου/ Λ. Τσόγκας και Π. Αλικάκος, *Η δικαιοσύνη στην Ελλάδα. Προτάσεις για ένα σύγχρονο δικαστικό σύστημα*, Αθήνα: διαΝΕΟσις, 2019, σ. 5 · Μ.Ν. Πικραμένος/ Ι. Συμεωνίδης/ Β.Π. Ανδρουλάκης/ Θ. Νικολαΐδου/ Λ. Τσόγκας και Π. Αλικάκος, *Μεταρρύθμιση σε Τρεις Κρίσιμους Τομείς του Δικαστικού Συστήματος*, Αθήνα: διαΝΕΟσις, 2021, σ.σ. 5-6.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση των οργανωσιακών αλλαγών που επέφερε η εφαρμογή του νέου πληροφοριακού συστήματος Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων Πολιτικής & Ποινικής Δικαιοσύνης (ΟΣΔΔΥ-ΠΠ) στην εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων των υπαλλήλων της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά και η αντίδραση τους στην αλλαγή, ενώ είναι δομημένη ως ακολούθως.

Το Πρώτο Κεφάλαιο πραγματοποιεί μια ανάλυση της έννοιας της οργανωσιακής αλλαγής, παραθέτοντας τον ορισμό, τους κύριους τύπους/ κατηγορίες, τους παράγοντες που την προκαλούν, αλλά και τους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας της. Στο Δεύτερο Κεφάλαιο περιγράφονται το περιεχόμενο και οι αρχές της Διοίκησης των Αλλαγών, αλλά και οι φορείς της αλλαγής. Επίσης αναλύονται ορισμένα εκ των σημαντικότερων μοντέλων Διοίκησης των Αλλαγών. Στο Τρίτο Κεφάλαιο διερευνάται η αντίσταση στην αλλαγή, οι προσδιοριστικοί της παράγοντες, καθώς επίσης και οι στρατηγικές διαχείρισης της. Το Τέταρτο Κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό τμήμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, στο πλαίσιο του οποίου πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα μέσω της διανομής ερωτηματολογίου. Στο Πέμπτο Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και στη συνέχεια αναπτύσσονται τα συμπεράσματα και πραγματοποιούνται προτάσεις σχετικά με το υπό μελέτη ζήτημα.

ΜΕΡΟΣ Α' ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1. Οργανωσιακή Αλλαγή

1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός Οργανωσιακής Αλλαγής

Η αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως η μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα. Πρόκειται για τη συνειδητοποίηση, ότι είναι αναγκαίο να ανατραπεί το παλιό και να εισαχθεί το νέο, προκειμένου να επέλθει η πρόοδος και η ανάπτυξη. Δύναται να διακριθούν τρεις τύποι αλλαγής⁷:

- **Η φυσική αλλαγή**, ήτοι η αλλαγή ως φυσική έκβαση της ροής των πραγμάτων.
- **Η επαναστατική αλλαγή**, όταν αυτή αφορά στην ανατροπή της καθεστηκικής τάξης ή κατάστασης.
- **Η σχεδιασμένη αλλαγή του μάνατζμεντ**, η οποία πραγματοποιείται στο πλαίσιο ενός οργανισμού και η οποία με τη σειρά της μπορεί να διακριθεί σε: α) τελική αλλαγή που συνδέεται με τις παραγωγικές μεθόδους και διαδικασίες, και την β) οργανωσιακή, η οποία συνδέεται με μεταβολή σε επίπεδο δομής, νοοτροπίας, κουλτούρας, σχέσεων και διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής έχει απασχολήσει και εξακολουθεί να απασχολεί τόσο την επιχειρηματική, όσο και την ακαδημαϊκή κοινότητα διεθνώς. Η ενασχόληση με την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής εντοπίζεται στη δεκαετία του '50 και μέχρι σήμερα έχει ακολουθήσει διαφορετικές προσεγγίσεις σε μια απόπειρα προσαρμογής στις ανάγκες, αλλά και τα δεδομένα των εκάστοτε αγορών.⁸ Η έμφαση της επιστημονικής και επιχειρηματικής κοινότητας στην οργανωσιακή αλλαγή οφείλεται στο γεγονός, ότι το σύγχρονο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από ραγδαίες μεταβολές σε κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, από κοινού από τις ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης καθιστούν αναγκαία, περισσότερο από ποτέ, την εφαρμογή

⁷ Β. Κέφης, *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Αθήνα: Κριτική, 2005, σ. 181.

⁸ Ι. Ρωσσίδης /Δ. Μπελιάς και Γ. Ασπρίδης, *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, Θεσσαλονίκη: Τζιόλα, 2020, σ.σ. 2-3.

αποτελεσματικών διοικητικών αλλαγών⁹. Οι συνθήκες λοιπόν αυτές, κατέστησαν επιτακτική την εξεύρεση μιας διοικητικής τεχνικής που θα μπορούσε να καθοδηγήσει την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών, αλλά και να υποστηρίξει την μετατόπιση από μια υφιστάμενη σε μια επιθυμητή κατάσταση. Η ανάγκη αυτή διαφαίνεται και από τα ευρήματα ορισμένων ερευνών, καθώς ένα ποσοστό της τάξεως περίπου του 70-75% των επιχειρούμενων προγραμμάτων για πραγματοποίηση αλλαγής σε επίπεδο επιχειρησιακών λειτουργιών δεν στέφεται με επιτυχία. Επιπλέον, έχει εκτιμηθεί ότι μόλις το 1/3 αυτών κρίνονται ως επιτυχημένα¹⁰.

Επομένως, οι σύγχρονοι οργανισμοί προκειμένου να επιβιώσουν και να αντιμετωπίσουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες, εξωτερικές και εσωτερικές, θα πρέπει να είναι σε θέση να αλλάζουν και οι ίδιοι συνεχώς και ως εκ τούτου η αλλαγή στο σύγχρονο επιχειρησιακό κόσμο δεν αποτελεί μια παρέκκλιση, αλλά μάλλον μια κανονικότητα, η οποία επιτάσσει στον οργανισμό τον επανακαθορισμό του μέλλοντος του και του σχεδιασμού για το πως αυτός θα οδηγηθεί σε αυτή την επιθυμητή κατάσταση. Υπό αυτό το πρίσμα, ο Χυτήρης (2017)¹¹ ορίζει την οργανωσιακή αλλαγή ως τη «*διαδικασία συνεχούς προσαρμογής μάθησης και αντίδρασης για τη μετάβαση (ένεκα των αλλαγών του περιβάλλοντος) από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, ώστε να λειτουργούν οι οργανισμοί πιο αποτελεσματικά και να εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων τους*». Στην ίδια κατεύθυνση, ο Μπουραντάς (2015)¹² ορίζει την οργανωσιακή αλλαγή ως την «*μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα, με την έννοια ότι η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων της οργάνωσης καθώς και την έννοια, της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση*» και ο Burnes (2004)¹³ την ορίζει ως μια διαδικασία, κατά την οποία οι οργανισμοί μετατοπίζονται από μια υφιστάμενη σε μια επιθυμητή κατάσταση, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητά

⁹ I. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 2-3· J. Kotter, *Ο Ηγέτης στις Αλλαγές*, Αθήνα: Κριτική, 2001, σ.σ. 33-34.

¹⁰ M. Beer/ N. Nohria, Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 3, 2000, p.p. 133-141; M. Stanleigh, Effective successful change management initiatives, *Industrial & Commercial Training*, vol. 40, no. 1, 2008, p.p. 34-37.

¹¹ Α. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση* (4^η έκδ.), Αθήνα: Ε. Μπένου, 2017, σ. 468.

¹² Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, όπ. π., σ. 691.

¹³ B. Burnes, Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, *Journal of Management Studies*, vol. 41, no. 6, 2004, p.p. 977– 1002;

τους. Οι Armenakis & Harris (2002)¹⁴ περιγράφουν την οργανωσιακή αλλαγή ως μια συμμετοχική διαδικασία που αποσκοπεί να διαγνώσει, σχεδιάσει, εφαρμόσει, αλλά και αξιολογήσει τις απαιτούμενες για τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, οργανωτικές αλλαγές.

Σύμφωνα με τους Robbins, Coulter & DeCenzo (2017)¹⁵ οργανωσιακές είναι οι αλλαγές που καλούνται να πραγματοποιήσουν οι μάνατζερ σε μια επιχείρηση είτε σε επίπεδο δομής, είτε σε επίπεδο τεχνολογίας, είτε σε επίπεδο προσωπικού. Η μεταβολή της δομής αφορά στην πραγματοποίηση οποιασδήποτε αλλαγής σε επίπεδο του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, του βαθμού συγκεντρωτισμού και γενικότερα σε οποιοδήποτε άλλο πεδίο αφορά την οργανωτική δομή του οργανισμού. Η οργανωσιακή αλλαγή σε επίπεδο τεχνολογίας, αφορά την πραγματοποίηση αλλαγών στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών ή στο σύνολο των μεθόδων και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται για την εκτέλεση τους, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη ψηφιοποίηση των εργασιών. Τέλος, οι οργανωσιακές αλλαγές σε επίπεδο προσωπικού περιγράφουν την ενδεχόμενη αλλαγή στις στάσεις, προσδοκίες, αντιλήψεις ή συμπεριφορές των εργαζομένων σε ένα δεδομένο οργανισμό.

Δεδομένου ότι κάθε οργάνωση αποτελεί ένα σύστημα ή μια ολότητα που αποτελείται από αλληλεπιδρώντα μεταξύ τους μέρη, οποιαδήποτε αλλαγή πραγματοποιηθεί σε κάποιο από αυτά νομοτελειακά θα επηρεάσει και τα υπόλοιπα. Υπό αυτό το πρίσμα, η οργανωσιακή αλλαγή ανεξάρτητα από το περιεχόμενο της, έχει επίδραση σε όλα τα συστατικά μέρη του οργανισμού και ως εκ τούτου προσλαμβάνει τις εξής διαστάσεις¹⁶:

- **Τεχνική Διάσταση.** Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση κάθε επιχειρούμενης αλλαγής περιλαμβάνει και ένα τεχνικό μέρος.
- **Διαχειριστική Διάσταση.** Τόσο ο σχεδιασμός, όσο και η υλοποίηση οποιασδήποτε επιχειρούμενης οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί προϊόν της διαχείρισης, του προγραμματισμού, της ανάθεσης και του συντονισμού μιας

¹⁴ A. Armenakis/ S. Harris, Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, no. 2, 2002, p.p. 169-183.

¹⁵ S. Robbins/M. Coulter and D. DeCenzo, *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και Εφαρμογές* (επιμ. Ν. Ραχανιώτης/ Γ. Τσούλφας) (2^η έκδ.), Αθήνα: Κριτική, 2017, σ.σ. 266-267.

¹⁶ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, όπ. π., σ.σ. 693-694.

σειράς ενεργειών, καθώς επίσης και του ελέγχου αυτών ως προς την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

- **Οργανωτική Διάσταση.** Συνήθως κάθε οργανωσιακή αλλαγή επαναπροσδιορίζει τους ρόλους υπευθυνότητας, τα εργασιακά καθήκοντα, τις εργασίες, τις διαδικασίες, αλλά και τους κανονισμούς μιας δεδομένης επιχείρησης.
- **Μαθησιακή Διάσταση.** Η αλλαγή επί της ουσίας συνίσταται στη μετάβαση σε μια νέα κατάσταση, όπου απαιτείται συνήθως ένα σύνολο νέων στάσεων, συμπεριφορών και ικανοτήτων. Έτσι τα άτομα καλούνται να ξεχάσουν ότι γνώριζαν πριν και να μάθουν τη νέα πραγματικότητα.
- **Πολιτική Διάσταση.** Οι οργανισμοί πέραν των άλλων χαρακτηριστικών τους συνδυάζουν τα συμφέροντα των μελών τους και εν πολλοίς χαρακτηρίζονται από μια σειρά διαμορφωμένων συσχετισμών δύναμης. Οποιαδήποτε αλλαγή έρχεται να διαταράξει αυτές τις ισορροπίες και από αυτή την οπτική έχει και πολιτική χροιά.
- **Πολιτισμική Διάσταση.** Κάθε οργανισμός είναι και έχει κουλτούρα, που προσδιορίζει «το τι κάνει, γιατί το κάνει και το πώς το κάνει». Ως εκ τούτου η οργανωσιακή αλλαγή είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού, εφόσον για την υλοποίηση της είναι απαραίτητη η ύπαρξη ορισμένων στοιχείων της κουλτούρας, ενώ ταυτόχρονα αυτή αποτελεί πηγή δημιουργίας μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας.
- **Ψυχολογική Διάσταση.** Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού έχουν τόσο ατομικά, όσο και συλλογικά συναισθήματα υπό την έννοια του κλίματος και μια οργανωσιακή αλλαγή μπορεί σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό να επιδράσει, αλλά ταυτόχρονα και να προσδιοριστεί από αυτά τα συναισθήματα.

Οι επιχειρούμενες αλλαγές μπορεί να είναι είτε μεγάλης, είτε μικρής κλίμακας. Ορισμένες από τις μεγάλης κλίμακας αλλαγές αφορούν εκείνες στην οργανωτική δομή, την αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, την αναδιοργάνωση ή εισαγωγή κάποιου νέου συστήματος για την αξιολόγηση του προσωπικού, την εισαγωγή κάποιας τεχνολογικής καινοτομίας ή την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού. Παρόλα αυτά υπάρχουν και ορισμένες οργανωσιακές αλλαγές μικρής κλίμακας, οι οποίες εντοπίζονται σε συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού ή της παραγωγικής δραστηριότητας όπως επί παραδείγματι η πραγματοποίηση ενός νέου

καταμερισμού εργασιών, η αναδιάταξη των θέσεων εργασίας, η αλλαγή προϊσταμένου κ.λπ.¹⁷

Σε κάθε περίπτωση θα ήταν λάθος να υποθεθεί, ότι οι οργανωσιακές αλλαγές αφορούν μόνο στην αντίδραση ενός οργανισμού στις πιέσεις από το εξωτερικό του περιβάλλον, αλλά στην πραγματικότητα αυτές αφορούν και την αντίδραση του οργανισμού στο σύνολο των απαιτήσεων ή πιέσεων που αναπτύσσονται εντός του εσωτερικού του περιβάλλοντος, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη μειωμένη παραγωγικότητα, τον υπερβολικό αριθμό υπερωριών κ.λπ.¹⁸ Συνεπώς, η επιτυχημένη επιχείρηση είναι εκείνη που εγκαίρως διαχειρίζεται τις μεταβαλλόμενες αυτές συνθήκες, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία της και να μεταβεί ομαλά και αποτελεσματικά από μια υφιστάμενη και ενδεχομένως προβληματική σε μια νέα κατάσταση¹⁹.

1.2 Τύποι/ Κατηγορίες Οργανωσιακής Αλλαγής

Το να ισχυριστεί κανείς ότι υπάρχει μια μοναδική συνταγή επιτυχίας που να καλύπτει κάθε περίπτωση σχεδιασμού και υλοποίησης για ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης της αλλαγής είναι μάλλον ουτοπικό. Συχνά, η εκτίμηση των μακροχρόνιων συνεπειών μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό αποτελεί πολύ δύσκολη υπόθεση, δεδομένου ότι οποιαδήποτε στρατηγική αλλαγή είναι βασισμένη σε μια σειρά χαρακτηριστικών που εκ φύσεως είναι δυναμικά και εξελικτικά και συνεπώς η φύση της αλλαγής δεν είναι γραμμική. Σε αυτό το πλαίσιο, η πραγματοποίηση μιας αλλαγής δεν αποσκοπεί στο να αποδομήσει την υφιστάμενη στρατηγική, αλλά αντιθέτως έρχεται να προσθέσει στοιχεία σε αυτή, προσαρμοζόμενη στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να επιλεγεί η αλλαγή αυτή, η οποία θα επιφέρει τη βέλτιστη επίδραση την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού²⁰.

¹⁷ Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ. 3· Α. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 470.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ J.B. Pollack, Understanding the divide between the theory and practice of organizational change, *Organizational Project Management*, vol. 2, no. 1, 2015, p.p. 35-52.

²⁰ E. Romanelli/ M.L. Tushman, Organisational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 5, 2004, p.p. 1141–1161; J.P. Kotter/ L.A. Schlesinger, Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 7, 2008, pp. 130-139.

Οι οργανωσιακές αλλαγές δύναται να διαφοροποιηθούν στη βάση του σκοπού και του περιεχομένου που αυτές εξυπηρετούν, καθώς επίσης και της έκτασης και των συνεπειών του όλου εγχειρήματος. Ωστόσο, η επιχειρούμενη αλλαγή ενδέχεται να επηρεάσει ένα τμήμα ή ακόμα και ολόκληρο το πλέγμα δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Ανάλογα με τη διαφορετική οπτική, από την οποία κάθε φορά εξετάζονται, οι οργανωσιακές αλλαγές είναι δυνατόν να διακριθούν στις κάτωθι κατηγορίες²¹:

- **Εξωτερικές ή Εσωτερικές Αλλαγές.** Οι εξωτερικές αλλαγές είναι οι αλλαγές εκείνες, οι οποίες προκαλούνται κατά αποκλειστικότητα από παράγοντες ή δυνάμεις, οι οποίες είναι εξωτερικές του οργανισμού επί παραδείγματι νομοθεσία, κοινωνικές αλλαγές κ.λπ. Εν αντιθέσει, οι εσωτερικές αλλαγές προκαλούνται από δυνάμεις ή παράγοντες που βρίσκονται στο εσωτερικό της επιχείρησης όπως το εργατικό δυναμικό, οι εκτελούμενες εργασίες, οι διαδικασίες, τα εφαρμοζόμενα συστήματα κ.λπ.
- **Επιβαλλόμενη, αναδυόμενη, προκύπτουσα.** Σε αυτή την περίπτωση αλλαγής, ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να αντιδράσει, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις δυνάμεις που ασκούν κάποια πίεση ή ενδεχομένως διαμορφώνουν μια κατάσταση, η οποία ήταν απρόβλεπτη και η οποία δυσχεραίνει ή δρα διευκολυντικά για την επίτευξη των στόχων ή ακόμα και τη λειτουργία του οργανισμού. Αυτού του τύπου οι αλλαγές αντιμετωπίζουν και τη μεγαλύτερη αντίσταση από πλευράς στελεχών ή και οργανισμών, προκειμένου να διασφαλιστεί η ελαχιστοποίηση των συνεπειών της αλλαγής, άλλα και να βελτιωθεί η κατάσταση.
- **Σχεδιασμένη ή προγραμματισμένη.** Η εν λόγω αλλαγή αποτελεί προϊόν της δραστηριότητας του οργανισμού και είναι δυνατόν να προγραμματιστεί. Ενέχεται δηλαδή, μια διαδικασία κατά την οποία ο οργανισμός προετοιμάζεται, προκειμένου να μεταβεί από την υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα. Περιλαμβάνει, με άλλα λόγια, την εκ των προτέρων διαφοροποίηση, η οποία αποτελεί την προτιμώμενη λύση σε περίπτωση αλλαγών, οι οποίες προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες.

²¹ Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 6-7, 11-12· Α. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ.σ. 474-475.

- **Διαπραγματεύσιμη.** Σε αυτή την κατηγορία αλλαγής η διαμόρφωση και υιοθέτηση της νέας συνθήκης ή νέας συμπεριφοράς αποτελεί αντικείμενο διαπραγματεύσεως μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο της διαπραγματεύσιμης αλλαγής συζητείται ακόμα και η ίδια η αλλαγή, αλλά και η σκοπιμότητα της υλοποίησής της.
- **Καθολικής, μεγάλης, μικρής έκτασης.** Εξαρτάται κατά πόσον η επιχειρούμενη αλλαγή θα επηρεάσει το σύνολο ή ένα εκ των υποσυστημάτων του οργανισμού ή τις λειτουργίες του, καθώς επίσης και από το μέγεθος του οργανισμού αυτού. Επί παραδείγματι, μια αλλαγή σε επίπεδο κουλτούρας στο σύνολο του οργανισμού αποτελεί μια καθολική οργανωσιακή αλλαγή, όπως επίσης μια ολοκληρωμένη αναδιοργάνωση των διαδικασιών ή εφαρμογή ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Από την άλλη, μια αλλαγή, η οποία επιχειρείται στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή ή στον τρόπο οργάνωσης των διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών του οργανισμού, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ευρείας έκτασης, ενώ ως μικρής έκτασης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μια αλλαγή που αφορά στη διαδικασία που προσελκύεται και επιλέγεται το προσωπικό.
- **Αναπτυξιακού χαρακτήρα.** Μια αλλαγή αναπτυξιακού χαρακτήρα αφορά το σύνολο του οργανισμού ή μεγάλο μέρος αυτού και μπορεί να σχετίζεται με την ανάπτυξη προϊόντων ή εργασιών, ακόμα και την εξάπλωση των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε νέες αγορές ή γεωγραφικές περιοχές.
- **Βελτιωτικού χαρακτήρα.** Όπως δηλώνει και ο όρος είναι η αλλαγή που αποσκοπεί να βελτιώσει κάποια πτυχή της λειτουργίας του οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αλλαγή στον τρόπο καταχώρησης των στοιχείων, αιτημάτων ή ακόμα και προβλημάτων των πελατών, προκειμένου να μειωθεί ο χρόνος αναμονής για την εξυπηρέτησή τους.
- **Θεραπευτική αλλαγή.** Αποσκοπεί στην υλοποίηση ενός προγράμματος ή μεμονωμένων ενεργειών, προκειμένου να θεραπευθεί/ διορθωθεί ένα πρόβλημα και ενδεχομένως αφορά είτε το σύνολο του οργανισμού, είτε μέρος αυτού. Η θεραπευτική αλλαγή συχνά έχει επείγοντα χαρακτήρα.

Επιπλέον, με κριτήριο τη φύση της αλλαγής, αυτή μπορεί να διακριθεί σε περιοδική η συνεχή. Εξ αυτών, η περιοδική αλλαγή είναι λιγότερο επιδραστική, ενώ η

συνεχής έχει τη μεγαλύτερη επίδραση και ταυτόχρονα έχει το πλεονέκτημα ότι είναι και λιγότερο επίπονη²².

Λαμβάνοντας ως κριτήριο την έκταση και το χρόνο της αλλαγής αυτή δύναται να διακριθεί σε σταδιακή ή ριζοσπαστική. Η υλοποίηση της σταδιακής αλλαγής πραγματοποιείται προοδευτικά, ενώ μεσολαβεί ένα εύλογο χρονικό διάστημα έως ότου αυτή ολοκληρωθεί. Αρχικά είναι δυνατή η πειραματική εφαρμογή της σε ένα τμήμα του οργανισμού, ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον αυτή είναι εφικτή και μπορεί να έχει θετική επίδραση, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλότερη προσαρμογή²³. Πάντα η τμηματική αλλαγή είναι προτιμητέα, διότι αφενός αντιμετωπίζει μικρότερη αντίσταση από τους εργαζόμενους, οι οποίοι την κάνουν ευκολότερα αποδεκτή και αφετέρου δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την οικοδόμηση πάνω σε υπάρχουσες ικανότητες, στάσεις, αντιλήψεις και ρουτίνες²⁴. Από την άλλη, η εφαρμογή της ριζοσπαστικής αλλαγής είναι συνήθως ραγδαία και μεγάλης κλίμακας. Οι ρυθμοί της διαδικασίας είναι ταχείς, μετασχηματίζοντας ολόκληρο τον οργανισμό, προκειμένου αυτός να αποκοπεί άμεσα από τις πρακτικές του παρελθόντος. Ένα παράδειγμα τέτοιου είδους αλλαγής είναι η άμεση αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας από αυτοματοποιημένες διαδικασίες.²⁵

Ακόμη, η αλλαγή στη βάση του διαφορετικού της περιεχομένου μπορεί να διακριθεί σε τεχνική ή τεχνολογική, η οποία συνίσταται στην εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας ή μιας μηχανικής διαδικασίας, σε φυσική, η οποία συνίσταται σε μετεγκατάσταση του οργανισμού, οργανωσιακή που αφορά τον μετασχηματισμό των υπάρχουσών δομών και διαδικασιών και τέλος σε ατομική που αφορά την αντικατάσταση ορισμένων εργαζομένων και του τρόπου εργασίας, καθώς επίσης και σε αλλαγή πεποιθήσεων, αξιών και τρόπων συμπεριφοράς.²⁶

²² I. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ. 6.

²³ B. Burnes, *Managing change* (4th ed.), Harlow: Prentice Hall, 2004, p. 323.

²⁴ D.A. Nandler/ M.L. Tushman, Organizational frame bending: principles of managing reorientation, *Academy of Management – Executive*, vol. 3, no. 3, 1989, p.p. 194-204.

²⁵ N.Q. Huy, Emotional capability, emotional intelligence, and radical change, *The Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, p.p. 325–345.

²⁶ I. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 6-7.

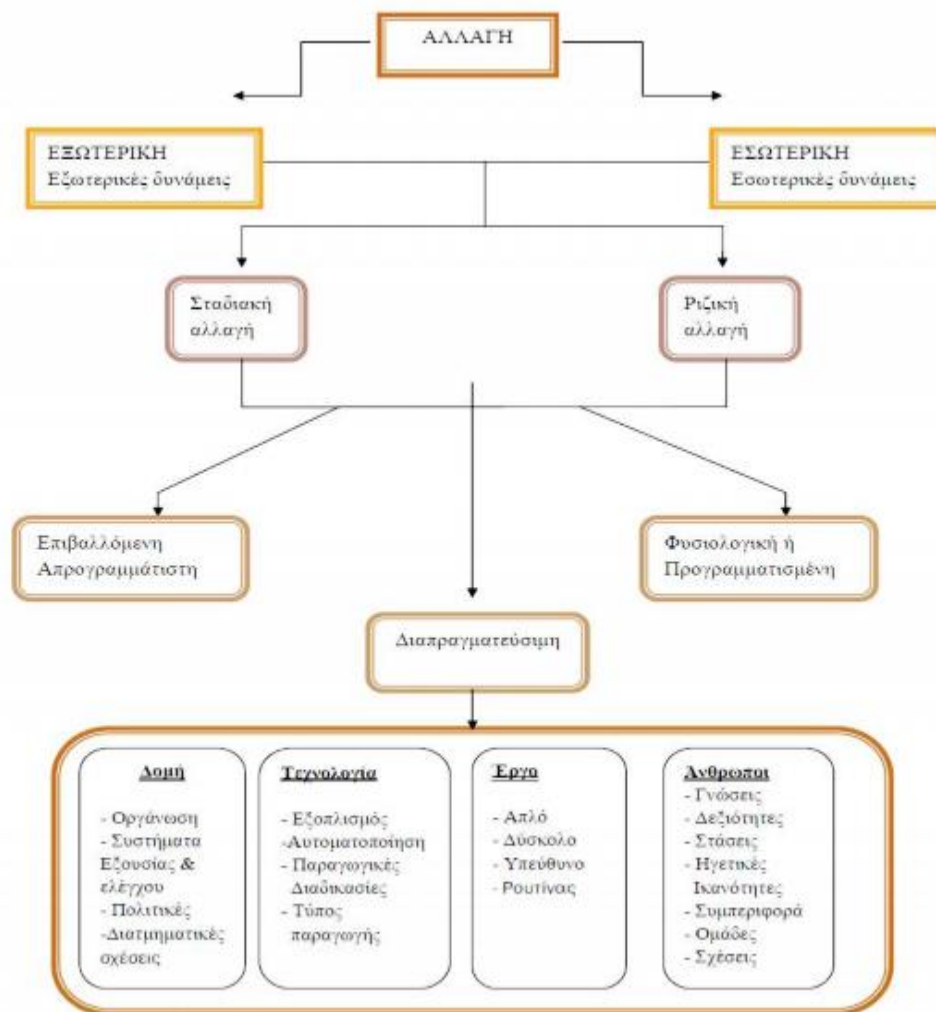
Όλοι οι προαναφερθέντες τύποι αλλαγής επιδρούν στα 5 υποσύνολα παραγόντων, οι οποίοι έρχονται να προσδιορίσουν και να καθορίσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού²⁷:

1. **Οργανωσιακή δομή**, ο τρόπος που συγκροτείται και δομείται ο οργανισμός.
2. **Ο ανθρώπινος παράγοντας** αφορά οτιδήποτε σχετίζεται με το εργατικό δυναμικό, π.χ. τις ηγετικές τους ικανότητες, τη στάση τους απέναντι στην εργασία, τα προσόντα τους κ.λπ.
3. **Τεχνολογικοί παράγοντες**, οι παράγοντες δηλαδή εκείνοι που αφορούν τον εξοπλισμό, τη διαδικασία της παραγωγής, αλλά και τις εγκαταστάσεις του οργανισμού.
4. **Το έργο και τον τρόπο σχεδίασης αυτού.**
5. Οι παράγοντες εκείνοι που έρχονται να διαμορφώσουν την **κουλτούρα** του οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση δεν θα πρέπει να λησμονείται ότι το βασικό στοιχείο για την υλοποίηση οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και ως εκ τούτου εάν μια αλλαγή δεν τύχει της αποδοχής και της υποστήριξης των εργαζομένων είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Συνεπώς, η επιτυχημένη υλοποίηση κάθε ολοκληρωμένου προγράμματος αλλαγής αποτελεί κυρίως συνάρτηση του τρόπου αντίδρασης και συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού προς την επιχειρούμενη αλλαγή.²⁸

²⁷ Ι. Ρωσσίδη κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 11-12· Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 475.

²⁸ W. Bridges/ S. Mitchell, *Leading Transition: A New Model for Change*, 2000, Διαθέσιμο στο: <http://www.crowe-associates.co.uk/wp-content/uploads/2013/08/WilliamBridgesTransitionandChangeModel.pdf> [τελευταία πρόσβαση την 15.01.2021].



Σχήμα 1. Η Τυπολογία των Αλλαγών Προσαρμοσμένο από το Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (4^η εκδ.), Αθήνα: Ε. Μπένου 2017, σ. 476.

1.3 Παράγοντες που οδηγούν στην Οργανωσιακή Αλλαγή

Υπάρχει μια σειρά παραγόντων, οι οποίοι επιβάλλουν στους σύγχρονους οργανισμούς να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν ένα πρόγραμμα οργανωσιακής αλλαγής και προέρχονται από το ίδιο το περιβάλλον τους, εσωτερικό και εξωτερικό. Συνεπώς, οι ιθύνοντες θα πρέπει να εστιάσουν το ενδιαφέρον και την προσοχή τους στις τάσεις που διαφαίνονται, καθώς επίσης και στα γεγονότα που αναμένεται να

επηρεάσουν τον εκάστοτε οργανισμό, αλλά και στη στρατηγική που αυτός θα αναπτύξει.²⁹

Το εξωτερικό περιβάλλον συνιστά το χώρο που η επιχείρηση επιχειρεί να εντοπίσει τις αναδύμενες ευκαιρίες και τις πιθανές αλλαγές. Ορισμένοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που συντελούν στην οργανωσιακή αλλαγή είναι οι ακόλουθοι:

- **Τεχνολογικές καινοτομίες.** Αναμφίβολα, μια από τις συνηθέστερες αιτίες οργανωσιακής αλλαγής είναι οι μεταβαλλόμενες τεχνολογικές τάσεις και τα επιτεύγματα της τεχνολογίας. Η αξιοποίηση αυτών των τεχνολογικών επιτευγμάτων μπορεί να διασφαλίσει στην επιχείρηση σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, εφόσον αυτά εξασφαλίζουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας, οι οποίες με τη σειρά τους μειώνουν σημαντικά το κόστος παραγωγής. Επί παραδείγματι, η εισαγωγή των ρομπότ στη βιομηχανία έχει μεταβάλει εκ βάθρων τον τρόπο της βιομηχανικής παραγωγής, εφόσον αυτά έχουν αντικαταστήσει σε πολλές περιπτώσεις τον ανθρώπινο παράγοντα.³⁰
- **Ρευστότητα πολιτικο-οικονομικού περιβάλλοντος.** Ένας σημαντικός παράγοντας οργανωσιακής αλλαγής είναι η διεύρυνση και η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού τόσο σε τοπικό και εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο, που υποχρεώνει τους οργανισμούς να είναι ταχείς και ευέλικτοι, προκειμένου να αναπτύσσουν και να διαθέτουν στην αγορά τα προϊόντα που επιθυμούν οι καταναλωτές. Επιπλέον η παγκοσμιοποίηση, η διάρθρωση της σύγχρονης οικονομίας με την αυξανόμενη έμφαση στον τριτογενή τομέα της παραγωγής, ήτοι στην παροχή υπηρεσιών, το ασταθές οικονομικό περιβάλλον με τις αλληπάλλληλες οικονομικές κρίσεις και τα μικρά διαστήματα σταθερότητας, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, τα νέα χρηματοδοτικά σχήματα, οι εκτεταμένες συγχωνεύσεις και εξαγορές, η πτώχευση όχι μόνο επιχειρήσεων, αλλά και χωρών, η ανάδυση κυβερνητικών και μη κυβερνητικών οργανισμών, οι οποίοι πιέζουν για την υιοθέτηση συγκεκριμένων θεσμικών πλαισίων, η ελευθερία διακίνησης

²⁹ Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ. 7· S. Robbins et al., *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, όπ. π., σ.σ. 267-268.

³⁰ Ibid.

εργαζομένων, υπηρεσιών και προϊόντων στο πλαίσιο της Ε.Ε., καθώς και η ενίσχυση των αναδυόμενων οικονομικών δυνάμεων, αποτελούν παράγοντες που ενισχύουν την αστάθεια του πολιτικο-οικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και της επιβάλλουν με τρόπο άμεσο ή έμμεσο να υιοθετήσει διαφορετικές πρακτικές, στρατηγικές και διαδικασίες.³¹ Ο κοινός παρονομαστής όλων αυτών παραγόντων είναι η ταχύτητα, με την οποία προκαλούν την αλλαγή, η οποία καθιστά αδύνατη την έγκαιρη ανταπόκριση και προσαρμογή των επιχειρήσεων.³²

- **Ρευστότητα του νομικού περιβάλλοντος.** Η μεταβολή των ισχυόντων νομοθετικών ρυθμίσεων και κανονισμών μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε έναν οργανισμό.
- **Μεταβολές στην κοινωνικο-πολιτιστική κατάσταση.** Αφορά τους ευρύτερους κοινωνικο-πολιτιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια αγορά. Επί παραδείγματι, η ανάπτυξη του Διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έδωσε τη δυνατότητα στους καταναλωτές να ανταλλάσσουν απόψεις και να λαμβάνουν πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν. Σε απόκριση των συνεχών μεταβαλλόμενων καταναλωτικών τάσεων, οι επιχειρήσεις αναπροσαρμόζουν συνεχώς τις στρατηγικές προϊόντων και μάρκετινγκ, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο τους στην αγορά.
- **Δημογραφικές αλλαγές.** Μια χαρακτηριστική τέτοια αλλαγή είναι η δημογραφική γήρανση του πληθυσμού, η οποία έχει επίδραση στη στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης.³³

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που διαθέτει ο οργανισμός, με άλλα λόγια οι πόροι που διαθέτει, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Οι εσωτερικοί παράγοντες που προκαλούν την οργανωσιακή αλλαγή είναι οι ακόλουθοι³⁴:

³¹ S. Robbins/ T. Judge, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, σ.σ. 529-531· G. Rebori/ E. Minelli, An Integrative Conceptual Framework of Organizational Change: 'A Triple Helix Model', *Research in Organizational Change and Development*, vol. 20, 2012, pp. 183-221 · J. Kotter, Ο Ηγέτης στις Αλλαγές, ό.π. σ.σ. 33-35.

³² J. Kotter, Ο Ηγέτης στις Αλλαγές, ό.π. σ.σ. 33-35.

³³ S. Robbins/ T. Judge, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, ό.π. σ.σ. 529-531· Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, ό.π. π., σ.σ. 8-9.

³⁴ Ibid.

- **Το ανθρώπινο δυναμικό.** Πρόκειται για τη σημαντικότερη δύναμη του οργανισμού, εφόσον χωρίς αυτό δεν υφίσταται καν οργανισμός. Οποιαδήποτε αλλαγή στη σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θέσει σε τροχιά μια οργανωσιακή αλλαγή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι στάσεις των εργαζομένων, εφόσον ενδεχόμενη δυσαρέσκεια από πλευράς τους ενδέχεται να οδηγήσει σε παραιτήσεις, απουσίες και κατ' επέκταση σε μειωμένη παραγωγικότητα.
- **Οι φυσικές δυνάμεις.** Συμπεριλαμβάνουν τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις και τις πρώτες ύλες.
- **Οι τεχνολογικές δυνάμεις.** Αφορούν στο επίπεδο τεχνογνωσίας.
- **Οι χρηματοδοτικές δυνάμεις.** Αφορούν στον τρόπο χρηματοδότησης της επιχείρησης. Οι παράγοντες που ενδεχομένως καταστήσουν απαραίτητη την οργανωσιακή αλλαγή είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες, αλλά και η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

1.4 Παράγοντες Αποτυχίας & Επιτυχίας των Αλλαγών

Όπως προαναφέρθηκε μεγάλο μέρος των οργανωσιακών αλλαγών που επιχειρούνται, ιδιαίτερα εκείνες που είναι μεγάλες και έχουν σημαντικές επιδράσεις στους εργαζόμενους, αποτυγχάνουν. Η αποτυχία αυτών των εγχειρημάτων αφενός οφείλεται στο γεγονός, ότι δεν επιτυγχάνονται όλοι ή καθόλου οι επιδιωκόμενοι στόχοι και αφετέρου στο ότι οι αλλαγές αυτές προκαλούν ορισμένες αρνητικές καταστάσεις, οι οποίες επιφέρουν δυσλειτουργία και παραβλάπτουν την παραγωγικότητα του οργανισμού. Οι παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία των εγχειρημάτων οργανωσιακής αλλαγής είναι συσχετισμένοι με τις ενέργειες και τα λάθη που πραγματοποιούνται από τους ηγέτες ή φορείς της αλλαγής³⁵.

Ο Kotter (2001) έχει προτείνει ότι είναι αναπόφευκτο να γίνουν λάθη, ωστόσο με την κατάλληλη ενημέρωση, αυτά είναι δυνατόν να περιοριστούν αρκετά.

³⁵ Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ.σ. 479-480· B. Burnes, *Managing change and changing managers from ABC to XYZ*, *Journal of Management Development*, vol. 22, 2003, p.p. 627-642.

Ειδικότερα, τα οκτώ λάθη που πραγματοποιούν οι ηγέτες/ φορείς της αλλαγής είναι τα ακόλουθα³⁶:

- **Έχουν υπερβολική αυταρέσκεια.** Ενδεχομένως αυτό είναι και το σημαντικότερο λάθος, στο οποίο μπορεί να υποπέσει ένας φορέας αλλαγής, εφόσον σε καμία περίπτωση δεν πρέπει ούτε να παραβλέπει τη σημασία της κατάλληλης προετοιμασίας, ούτε να υποτιμά τη δυσκολία της επιχειρούμενης αλλαγής.
- **Αδυνατούν να αναπτύξουν ένα αρκετά ισχυρό μηχανισμό καθοδήγησης.** Σε κάθε περίπτωση τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να συναινέσουν, προκειμένου να υπερνικηθεί η ατομική αδράνεια που ενισχύεται από την αβεβαιότητα που συνεπάγεται η αλλαγή.
- **Υποτιμούν τη δύναμη του οράματος.** Ο ρόλος του οράματος για την επιτυχημένη υλοποίηση κρίσιμων αλλαγών είναι ιδιαίτερα σημαντικός, εφόσον εμπνέει τις ενέργειες των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, απουσία του κατάλληλου οράματος, οι επιχειρούμενες αλλαγές στερούνται προσανατολισμού και κατεύθυνσης και ως εκ τούτου προκαλούν σύγχυση.
- **Δεν μεταδίδουν σωστά το όραμα,** γεγονός που υπονομεύει την αλλαγή.
- **Εστιάζουν περισσότερο στα εμπόδια και λιγότερο στο όραμα.**
- **Δεν αναγνωρίζουν τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα.** Το εγχείρημα του μετασχηματισμού ενός οργανισμού αναμφισβήτητα απαιτεί χρόνο και ως εκ τούτου θα πρέπει να αποδοθεί σημασία στα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα, προκειμένου να μην αποθαρρύνονται οι εργαζόμενοι και να καμφθεί η αντίσταση τους στην αλλαγή.
- **Πανηγυρίζουν πρόωρα για την επιτυχία.**
- **Αμελούν την κατάλληλη ενσωμάτωση των επιχειρούμενων αλλαγών σε ολόκληρη τη φιλοσοφία** που διαπνέει τον οργανισμό.

Μερικοί εκ των σημαντικότερων παραγόντων που καταδικάζουν τις επιχειρούμενες αλλαγές σε αποτυχία είναι οι ακόλουθοι³⁷:

- Δεν υπάρχει σαφές όραμα και στρατηγική. Όταν δεν έχει οριστεί με σαφήνεια η αποστολή ή το όραμα ενός οργανισμού, δεν είναι δυνατή η επίτευξη ενός

³⁶ J. Kotter, *Ο Ηγέτης στις Αλλαγές*, όπ. π., σ.σ. 19-32.

³⁷ Μ. Βακόλα, *Διοικώντας τις Αλλαγές. Πρακτικές Εφαρμογές*, Αθήνα: Ι. Σιδέρης, 2005, σ.σ. 22-24.

επιχειρησιακού σκοπού, ούτε είναι δυνατόν να δημιουργηθεί μια ομοιόμορφη κουλτούρα, δυο παράγοντες που κρίνονται κρίσιμοι στην επιτυχία της αλλαγής.

- Δεν υπάρχει σαφής δέσμευση της ηγεσίας προς την αλλαγή. Η δέσμευση της ηγεσίας αποτελεί ένα σημείο κλειδί για να υλοποιηθεί μια αλλαγή, εφόσον είναι η ηγεσία, εκείνη που θα παρακινήσει και θα εμπνεύσει τους εργαζόμενους να ενστερνιστούν την αλλαγή.
- Η αντίσταση κατά της αλλαγής. Πρόκειται ενδεχομένως για το σημαντικότερο λόγο που μια οργανωσιακή αλλαγή αποτυγχάνει.
- Ανεπαρκείς Πόροι. Για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος οργανωσιακής αλλαγής απαιτούνται συγκεκριμένοι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι ως εκ τούτου η έλλειψη των πόρων αυτών θα οδηγήσει αναπόφευκτα το πρόγραμμα σε αποτυχία.
- Ανεπαρκής επικοινωνία. Προκειμένου να διασφαλιστεί η παρακίνηση και εμπλοκή των εργαζομένων στην αλλαγή, θα πρέπει η διοίκηση να εξηγήσει και να παρουσιάσει με σαφήνεια τους στόχους αυτής της αλλαγής, αλλά και τα ατομικά οφέλη που οι εργαζόμενοι θα αποκομίσουν από αυτή.
- Η ηγεσία δεν έχει την επαρκή θεωρητική και πρακτική γνώση αναφορικά με τη διοίκηση των αλλαγών. Πριν την ανάληψη ενός τόσο σοβαρού εγχειρήματος, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να έχουν καταρτιστεί επαρκώς, ώστε να αναλάβουν τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την εφαρμογή της αλλαγής.

Σε αντιδιαστολή, οι κρίσιμες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής θα μπορούσαν να περιγραφούν ως ακολούθως³⁸:

- Θα πρέπει να διασφαλιστεί η υποστήριξη από κέντρα ισχύος, π.χ. την ανώτατη διοίκηση. Ειδικά στην περίπτωση υλοποίησης αλλαγών, οι οποίες έχουν μεγάλη εμπέλεια, η υποστήριξη από πλευράς ανώτατης διοίκησης θεωρείται επιβεβλημένη.
- Η εξασφάλιση υποστήριξης/ αντιμετώπιση της αντίστασης. Είναι εύλογο ότι η επιτυχία μιας επιχειρούμενης αλλαγής αποτελεί άμεση συνάρτηση της υποστήριξης των ατόμων που καλούνται να την υλοποιήσουν ή ακόμα και να

³⁸ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, όπ. π., σ.σ. 710-711.

υποστούν τις συνέπειες της. Συνεπώς η υποστήριξη αυτών των ατόμων είναι και το κλειδί της επιτυχίας της.

- Συστημική προσέγγιση. Είναι συχνό φαινόμενο να σχεδιάζονται αλλαγές σε επιμέρους στοιχεία ενός οργανισμού, χωρίς να εξετάζονται οι αλληλεπιδράσεις αυτών των στοιχείων με τα υπόλοιπα υποσυστήματα του οργανισμού, γεγονός που δημιουργεί δυσαρμονία και προβλήματα στην υλοποίηση της αλλαγής. Ως εκ τούτου, οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να ακολουθεί μια ολιστική, συνεκτική προσέγγιση που θα συνυπολογίζει όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον οργανισμό.
- Θα πρέπει να υπάρχει εστίαση στα αποτελέσματα. Προκειμένου μια αλλαγή να επιτύχει, θα πρέπει να έχουν τεθεί συγκεκριμένοι και σαφείς στόχοι, οι οποίοι θα οδηγούν στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, τα οποία είναι μετρήσιμα έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί η επιτυχία της επιχειρούμενης αλλαγής.

Κεφάλαιο 2. Διοίκηση των Αλλαγών

2.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής έχει συγκεντρώσει από πολύ νωρίς το ενδιαφέρον της επιστήμης της Οργανωσιακής Θεωρίας, αλλά και της ίδιας της Διοικητικής Επιστήμης. Ειδικότερα όμως την τελευταία δεκαετία, λόγω της τεράστιας πρακτικής σημασίας της υλοποίησης της αλλαγής στη σφαίρα των επιχειρήσεων και των οργανισμών ως απάντηση στις πολυσύνθετες προκλήσεις, που αναδύονται από ένα εξαιρετικά απαιτητικό διοικητικό περιβάλλον, το επιστημονικό πεδίο της Διοίκησης των Αλλαγών έχει γνωρίσει μεγάλη απήχηση και έχει αναπτυχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο ως γνώση, όσο και ως τεχνογνωσία.³⁹

Η Διοίκηση Αλλαγών είναι ένα σύνολο από διαδικασίες, εργαλεία και τεχνικές, που αξιοποιούνται για τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή στο πλαίσιο ενός οργανισμού, την επίτευξη των τεθέντων στόχων και την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου, τόσο σε επίπεδο του λεγόμενου φορέα της αλλαγής, όσο σε επίπεδο ολόκληρου οργανισμού. Εν ολίγοις, η Διοίκηση Αλλαγών συνίσταται σε μια σειρά από δραστηριότητες που αποσκοπούν να βελτιώσουν τον οργανισμό τόσο σε όρους λειτουργίας, όσο και αποτελεσματικότητας.⁴⁰ Η διοίκηση μιας αλλαγής, μπορεί να αποτελεί μια διαδικασία προληπτικής φύσεως, μέσω της σχεδιασμένης και συστηματικής αλλαγής, είτε αντίδρασης σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.⁴¹

Σύμφωνα με τον ορισμό των Bamford & Forrester (2003)⁴² η Διοίκηση των Αλλαγών «αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια ή μοντέλα.

³⁹ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, όπ. π., σ. 690 · Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ. 35.

⁴⁰ Σ. Μιχιώτης, *Οργανωσιακές Αλλαγές*, Εκπαιδευτικό υλικό, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, 2007.

⁴¹ D. Baker, *Strategic change management in public sector organisations*, Oxford: Chandos, 2007, p. 16.

⁴² D.R. Bamford/ P.L. Forrester, Managing planned and emergent change within an operations management environment, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 2, no. 5, 2003, p.p. 546-564, Στο Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ. 36.

Περιλαμβάνει τους κανόνες, τις πολιτικές, τις πρακτικές καθώς και τους πόρους που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας αλλαγής».

Οι Lorenzi & Riley (2000)⁴³ ορίζουν τη Διοίκηση των Αλλαγών ως τη «διαδικασία, κατά την οποία ο οργανισμός οδηγείται σε μια κατάσταση που έχει κρίνει ως ιδανική και κατάλληλη, προκειμένου να επιβιώσει και να επιτύχει. Τα άτομα, τα οποία έχουν την αρμοδιότητα να πραγματοποιήσουν την αλλαγή, δεν επιδιώκουν απλά την υλοποίηση του πλάνου. Πρωταρχικό τους μέλημα είναι να διαμορφώσουν ένα όραμα για αλλαγή. Στη συνέχεια επιδιώκουν να μετατρέψουν τα άτομα του οργανισμού σε φορείς αυτής της αλλαγής, προκειμένου να προσεγγιστεί το όραμα. Η δυνατότητα και η ευκαιρία για αλλαγές άμεσες, αποτελεσματικές και συνεχείς είναι εκείνη, η οποία διαχωρίζει τους νικητές από τους νικημένους του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου».

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η Διοίκηση των Αλλαγών τόσο σε όρους λειτουργίας, όσο και ως επιστημονικό πεδίο, δεν συνδέεται αποκλειστικά με το σχεδιασμό μιας αλλαγής όπως επί παραδείγματι την εφαρμογή ενός νέου συστήματος ή μιας νέας στρατηγικής. Η Διοίκηση των Αλλαγών αφορά τη διοίκηση τόσο του σχεδιασμού, όσο και της εφαρμογής της αλλαγής. Το περιεχόμενο της Διοίκησης των Αλλαγών περιλαμβάνει μια σειρά γνώσεων, εννοιών, αρχών, θεωρητικών μοντέλων, μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες παρέχουν τη βάση για την περιγραφή, κατανόηση, ερμηνεία, εξήγηση, πρόβλεψη και διαχείριση της διοίκησης της αλλαγής στην επιχείρηση ή στον οργανισμό με αποτελεσματικό τρόπο. Ειδικότερα, το περιεχόμενο της Διοίκησης των Αλλαγών έχει τις ακόλουθες κύριες συνιστώσες⁴⁴:

- Έννοιες, οι οποίες σχετίζονται με την αλλαγή, τα χαρακτηριστικά της και τις διαστάσεις της.
- Περιγραφές των στοιχείων που είναι συνδεδεμένα με την αποτυχία ή την επιτυχία ενός προγράμματος αλλαγής.
- Θεωρητικά μοντέλα αναφορικά με τη στρατηγική, αλλά και τη διαδικασία εισαγωγής μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση.
- Μια ποικιλία μεθοδολογιών, τεχνικών και εργαλείων που σχετίζονται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής.

⁴³ N.M. Lorenzi/ R.T. Riley, Managing change: an overview, *J Am Med Inform Assoc.*, vol. 7, no. 2, 2000, p.p. 116-124.

⁴⁴ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, όπ. π., σ.σ. 690-691.

- Θεωρίες που αφορούν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τόσο του ατόμου, όσο και της ομάδας απέναντι στην αλλαγή.

2.3 Φορείς Αλλαγής

Από την παραπάνω ανάλυση διαφαίνεται, ότι η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί ένα μάλλον αναπόφευκτο φαινόμενο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Μολαταύτα, αυτό δεν σημαίνει ότι αυτή επέρχεται αυτόματα, αλλά αντιθέτως απαιτείται η ανάληψη μιας στοιχειώδους πρωτοβουλίας, προκειμένου να μεθοδευτεί η αλλαγή και να κινητοποιηθούν τα απαιτούμενα μέσα ανθρώπινα και μη⁴⁵. Προκειμένου λοιπόν να επέλθει οργανωσιακή αλλαγή, θα πρέπει αυτή να γίνει αντιληπτή ως ένα ξεχωριστό έργο, το οποίο απαιτεί συγκεκριμένη διοίκηση ή διαχείριση (project management). Αυτή η διοίκηση/ διαχείριση του έργου απαιτεί να δημιουργηθούν και να ανατεθούν ρόλοι στα άτομα εκείνα, τα οποία θα εμπλακούν ενεργά σε κάθε στάδιο υλοποίησης της αλλαγής και οι ρόλοι αυτοί μπορεί να είναι ηγετικοί ή διοικητικοί ή ακόμα και εκτελεστικοί ή τεχνικοί.⁴⁶

Οι άνθρωποι λοιπόν που υποδύονται αυτούς τους ρόλους, οι καταλύτες δηλαδή της διαχείρισης της αλλαγής, ονομάζονται φορείς αλλαγής (change agents). Οι φορείς αλλαγής μπορεί να είναι οποιοσδήποτε μάνατζερ ή εναλλακτικά οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ναι μεν δεν διαθέτει διοικητική θέση, αλλά έχει ωστόσο την κατάλληλη εξειδίκευση, προκειμένου να υλοποιήσει την αλλαγή. Το άτομο αυτό, ενδεχομένως να προέρχεται και από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού έχοντας την ιδιότητα του εξωτερικού συμβούλου.⁴⁷

Ο **Ηγέτης** της οργανωσιακής αλλαγής είναι το πρόσωπο εκείνο, που είναι κεντρικό σε κάθε προσπάθεια αλλαγής, εφόσον είναι το πρώτο άτομο που αντιλαμβάνεται πόσο αναγκαία είναι αυτή και αναλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πρωτοβουλίες για να την επιφέρει. Με άλλα λόγια, πρόκειται για τον οραματιστή της αλλαγής, ο οποίος δημιουργεί στον οργανισμό την κοινή αντίληψη για το πώς θα πρέπει να διαμορφωθεί το μέλλον, θα αναλάβει το ρίσκο και θα καινοτομήσει, προκειμένου να μεταβάλλει την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της διάθεσης πόρων και της

⁴⁵ I. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ. 40.

⁴⁶ Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 476.

⁴⁷ S. Robbins et al., *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, όπ. π., σ. 269.

παρακίνησης των εμπλεκομένων. Είναι το άτομο, το οποίο έχει την ευθύνη όλου του εγχειρήματος και είναι επιφορτισμένο με τη στοχοθεσία και το σχεδιασμό της πολιτικής, καθώς επίσης και την αντιμετώπιση των όποιων αντιδράσεων⁴⁸.

Ο **Υλοποιητής** της οργανωσιακής αλλαγής είναι το μεσαίο στέλεχος που αναλαμβάνει την ευθύνη να δημιουργήσει τις τεχνικές συνθήκες, προκειμένου να υλοποιηθεί η αλλαγή αναλαμβάνοντας τη διαχείριση όλης της διαδικασίας σε καθημερινή βάση. Προγραμματίζει, συντονίζει, υλοποιεί και ελέγχει τις ενέργειες αναφορικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής, ενώ θέτει και το χρονικό ορίζοντα της πραγματοποίησής της. Παράλληλα είναι και αυτός που διασφαλίζει τους απαιτούμενους πόρους. Οι υλοποιητές της αλλαγής συνήθως είναι μέλη μιας ομάδας έργου, η οποία είναι σχετική με την αλλαγή είτε ως υπεύθυνοι, είτε ως απλά μέλη αυτής της ομάδας.⁴⁹

Οι **Δέκτες ή Εκτελεστές** μιας αλλαγής είναι τα άτομα που βρίσκονται στη βάση του οργανισμού, τα οποία καλούνται να προσαρμοστούν και να εφαρμόσουν την αλλαγή. Επί της ουσίας, είναι εκείνοι που με την εκτέλεση συγκεκριμένων έργων και καθηκόντων θα δημιουργήσουν τη νέα κατάσταση και θα εδραιώσουν την αλλαγή.⁵⁰

Ένας ακόμη φορέας αλλαγής είναι ο **Υποστηρικτής** της αλλαγής, ο οποίος έχει ενστερνιστεί το όραμα και τους στόχους της και τη μεταφέρει στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Επιχειρηματολογεί για τα οφέλη που αυτή θα επιφέρει, καθώς επίσης αντιμετωπίζει τις αντιδράσεις των υπολοίπων και διευκολύνει σε πρακτικά ζητήματα.⁵¹

Τέλος, συχνά οι οργανισμοί προσλαμβάνουν εξωτερικούς συμβούλους για την παροχή συμβουλών και αρωγής. Δεδομένου ότι αυτά τα άτομα δεν αποτελούν μέλη του οργανισμού, έχουν μια πιο αντικειμενική προσέγγιση στην αλλαγή που ενδεχομένως δεν έχουν τα άτομα εντός του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, επειδή οι εξωτερικοί σύμβουλοι δεν μπορούν να κατανοήσουν τα εγγενή χαρακτηριστικά και συνθήκες του οργανισμού, ενδέχεται να προτείνουν και να εφαρμόσουν αλλαγές δραστικότερες, από ό, τι θα εφαρμόζαν οι άνθρωποι του οργανισμού, δεδομένου ότι

⁴⁸ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, όπ. π., σ.σ. 711-712· Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 40-41· Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ.σ. 476-478.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, όπ. π., σ.σ. 711-712· Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 40-41.

⁵¹ Ibid.

δεν θα κληθούν οι ίδιοι να ζήσουν με τις συνέπειες αυτής της αλλαγής. Αντιθέτως, οι μάνατζερ που προέρχονται από τους κόλπους του οργανισμού θα αντιμετωπίσουν την αλλαγή με μεγαλύτερη σπουδή, δεδομένου ότι είναι εκείνοι που θα πρέπει να ζήσουν με τις συνέπειες της αλλαγής στο μέλλον.⁵²

2.4 Μοντέλα Διοίκησης Αλλαγών

Στο πλαίσιο της προσπάθειας των επιχειρήσεων και οργανισμών για την επιτυχημένη εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα Διοίκησης των Αλλαγών.

2.4.1 Το Μοντέλο 3 Βημάτων του Lewin

Ο ψυχολόγος K. Lewin αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως μια οντότητα, που επιδιώκει να διατηρήσει την ισορροπία της και να αναπτυχθεί. Κάθε αλλαγή που έρχεται να διαταράξει αυτή την ισορροπία, οδηγεί στην ανάπτυξη δυνάμεων, οι οποίες προβάλλουν αντίσταση στις δυνάμεις προώθησης ή επιβολής αυτής της αλλαγής. Ο Lewin (1951) είναι αυτός που πρότεινε την λεγόμενη «ανάλυση δυνάμεων πεδίου» ως διαγνωστική τεχνική για την εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής, αναπτύσσοντας ένα από τα επιδραστικότερα μοντέλα στο πεδίο της Διοίκησης Αλλαγών, το μοντέλο των τριών βημάτων. Η ανάλυση των δυνάμεων πεδίου υποδηλώνει, ότι πριν από την υλοποίηση οποιασδήποτε αλλαγής είναι επιβεβλημένος ο προσδιορισμός των προωθητικών δυνάμεων και των δυνάμεων αντίστασης, προκειμένου να μεταβληθεί το υφιστάμενο status quo και να πραγματοποιηθεί η μετακίνηση σε μια νέα κατάσταση ή σε μια νέα κατάσταση ισορροπίας. Το αξίωμα το οποίο προτείνει ο Lewin είναι, ότι προκειμένου να είναι επιτυχής η εισαγωγή μιας αλλαγής, οι προωθητικές δυνάμεις θα πρέπει να είναι πιο ισχυρές από τις δυνάμεις αντίστασης. Οι προωθητικές δυνάμεις παρέχουν ενθάρρυνση στα άτομα, προκειμένου να υλοποιήσουν την αλλαγή, ενώ οι δυνάμεις αντίστασης τα παρακινούν να αντισταθούν, ώστε να διατηρήσουν την υφιστάμενη κατάσταση. Συνεπώς, το αν το άτομο είναι προδιατεθειμένο να αντισταθεί στην αλλαγή που επιχειρείται, εξαρτάται τόσο από τη φύση, όσο και από την ποσότητα των δυνάμεων αυτών. Σε περίπτωση που υπάρχει ισορροπία μεταξύ τους, το άτομο

⁵² S. Robbins et al., *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, όπ. π., σ. 269.

περιέρχεται σε μια κατάσταση αδράνειας, με άλλα λόγια δεν μπορεί να τοποθετηθεί ούτε αρνητικά, αλλά ούτε και θετικά απέναντι στην αλλαγή. Στην ίδια κατεύθυνση, σε περίπτωση που οι δυνάμεις αντίστασης είναι σε θέση να υπερκεράσουν τις προωθητικές δυνάμεις, τότε υπάρχει μεγαλύτερο ενδεχόμενο αντίστασης από πλευράς των ατόμων.⁵³

Βάσει της ανάλυσης των δυνάμεων πεδίου, ο στόχος δεν θα πρέπει να είναι μια μονομερής απόπειρα να ενισχυθούν οι προωθητικές δυνάμεις, δηλαδή να επιβληθεί ουσιαστικά η αλλαγή, διότι κάτι τέτοιο θα επέφερε την αντίστοιχη μεγαλύτερη ενίσχυση των δυνάμεων αντίστασης. Εν αντιθέσει, θα πρέπει, σε συνέχεια μιας προσεκτικής ανάλυσης των δυνάμεων αντίστασης, να πραγματοποιηθεί η προοδευτική, αλλά και ουσιαστική αποδυνάμωσή τους, προκειμένου να ενισχυθούν σταδιακά οι προωθητικές δυνάμεις και να εισαχθεί η αλλαγή.⁵⁴

Προκειμένου λοιπόν να εισαχθεί μια σχεδιασμένη αλλαγή από πάνω προς τα κάτω, ο Lewin έχει προτείνει μια διαδικασία, η οποία αποτελείται από τα τρία ακόλουθα στάδια⁵⁵:

1. Το πρώτο στάδιο είναι το λεγόμενο στάδιο του **ξεπαγώματος (unfreezing)** ή **αποδέσμευσης** από την καθεστηκία τάξη. Το στάδιο αυτό συχνά λαμβάνει υποστήριξη από μια σειρά εξωτερικών παραγόντων συμπεριλαμβανομένης της μειωμένης απόδοσης του οργανισμού, της αναγνώρισης των υφιστάμενων προβλημάτων, αλλά και της ανάδυσης ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες χρήζουν αξιοποίησης. Ουσιαστικά, αυτό το στάδιο αποσκοπεί να ξεπεράσουν τα άτομα την αδράνεια, να σταματήσουν πλέον να ισχύουν οι παλιές συνήθειες και νοοτροπίες και να δώσουν τη θέση τους σε νέες. Σε αυτό το στάδιο, γίνεται η διαπίστωση του χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης. Κατά συνέπεια, η διοίκηση του οργανισμού αποδέχεται την αναγκαιότητα να πραγματοποιηθεί η αλλαγή και αποφασίζει να αναλάβει δράση σε αυτή την κατεύθυνση. Αυτός είναι και ο λόγος, για τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης/ οργανισμού θα πρέπει να διαδραματίσει

⁵³ I. Ρωσσίδη κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 41-42· Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ.σ. 498-499· S. Robbins et al., *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, όπ. π., σ.σ. 270-271.

⁵⁴ Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 499· S. Robbins et al., *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, όπ. π., σ.σ. 270-271.

⁵⁵ I. Ρωσσίδη κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 41-42· Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ.σ. 499-500· S. Robbins et al., *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, όπ. π., σ.σ. 270-271.

ιδιαίτερα έντονο και υποστηρικτικό ρόλο, προκειμένου να μεταδώσει το όραμα της αλλαγής, αλλά και να εξασθενήσει τυχόν ανησυχίες του εργατικού δυναμικού παρέχοντας τις απαραίτητες διαβεβαιώσεις περί διατήρησης της εργασιακής τους ασφαλείας.

2. Το δεύτερο στάδιο είναι εκείνο της **μετάβασης ή μετακίνησης (movement)**, το οποίο αποτελεί εφαρμογή του σχεδίου της αλλαγής και άρα της υλοποίησης όλων των απαραίτητων δράσεων για την μετακίνηση από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση, παράλληλα με τη φάση του προσδιορισμού και της εξειδίκευσης των νέων στάσεων, αξιών και συμπεριφορών. Πρόκειται για μια περίοδο σύγχυσης, ανησυχίας και αμφιβολίας των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια του σταδίου αυτού, είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια για την έλευση του νέου, καθώς επίσης και η διασφάλιση ενός περιβάλλοντος μάθησης, εντός του οποίου οι εργαζόμενοι μαθαίνουν ποιος είναι ο ρόλος τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον και ποιες είναι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα που θα πρέπει να εκτελέσουν. Αυτό το γεγονός, εκ των πραγμάτων οδηγεί σε συγκρίσεις με την πρότερη κατάσταση και δημιουργεί το έδαφος για την ανάδυση των πρώτων αντιδράσεων. Λόγω ακριβώς του ευαίσθητου και ρευστού χαρακτήρα αυτού του σταδίου, αυτό έχει χαρακτηριστεί ως «η νεκρή κοιλάδα της αλλαγής». Από πλευράς διοίκησης απαιτείται η αξιοποίηση εκείνων των εργαλείων παρακίνησης που θα επισπεύσουν τη μετάβαση στη νέα κανονικότητα.⁵⁶
3. Το τρίτο στάδιο είναι εκείνο του **ξαναπαγώματος (refreezing) ή επαναδέσμευσης** και ουσιαστικά περιλαμβάνει όλες τις δράσεις για την παγίωση της νέας κατάστασης, δηλαδή της διατήρησης των νεοεισαχθεισών συμπεριφορών και νοοτροπιών. Αποτελεί ένα στάδιο, όπου επιβραβεύεται η θετική συμπεριφορά και αναπτύσσεται μια σειρά μηχανισμών, συστημάτων και διαδικασιών για την επικοινωνία, αλλά και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιχειρούμενης αλλαγής, καθώς επίσης και την εκπαίδευση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Και στην περίπτωση αυτού του σταδίου, είναι πάρα πολύ σημαντική η ενεργή εμπλοκή της διοίκησης, ωστόσο δεδομένου ότι οι μηχανισμοί υλοποίησης της αλλαγής έχουν σε μεγάλο

⁵⁶ P. Elrod/ D. Tippet, The 'death valley' of change, *Journal of Organizational Change management*, vol. 15, no. 3, 2002, p.p. 273-291.

βαθμό δρομολογηθεί, η εμπλοκή της είναι περιορισμένη συγκριτικά με τα προηγούμενα στάδια.⁵⁷

Από την παραπάνω ανάλυση μπορεί κανείς να αντιληφθεί, ότι καθοριστικής σημασίας είναι η έννοια της ομοιόστασης, δηλαδή της εγγενούς τάσης του εκάστοτε οργανισμού να επανέλθει στο αρχικό σημείο ισορροπίας, από το οποίο ξεκίνησε.⁵⁸



Σχήμα 2. Μοντέλο 3 Βημάτων κατά Lewin

Η ευρεία αποδοχή και η εφαρμογή του υποδείγματος του Lewin διαχρονικά οφείλεται αφενός στη βαρύνουσα σημασία της τεχνικής της ανάλυσης των δυνάμεων πεδίου, καθώς επίσης στην ιδέα που έρχεται να συνεισφέρει, ότι οι αλλαγές δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία εκμάθησης του νέου και απεμπόλησης του παλιού. Η αξία του μοντέλου αυτού αναδεικνύεται ακόμα περισσότερο στη σύγχρονη εποχή, όπου στο πλαίσιο του ταχέως εξελισσόμενου και μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος η διαδικασία των τριών αυτών βημάτων πραγματοποιείται συνεχώς και επαναλαμβάνεται. Για τους σύγχρονους εργαζόμενους η αναθεώρηση, απόρριψη και υιοθέτηση νέων συμπεριφορών αποτελεί μια αέναη διαδικασία.⁵⁹

⁵⁷ Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 42-43· Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 501.

⁵⁸ Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ. 43.

⁵⁹ Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 502.

2.4.2 Το Μοντέλο των 8 Σταδίων του Kotter

Ένα εξίσου επιδραστικό μοντέλο είναι αυτό που έχει προταθεί από τον J. Kotter, βάσει του οποίου, προκειμένου να υλοποιηθεί μια αλλαγή θα πρέπει να εφαρμοστούν 8 διαδοχικά βήματα, τα οποία περιγράφονται ακολούθως⁶⁰:

- 1. Δημιουργία της «αίσθησης του επείγοντος»:** Σε αυτό το στάδιο, είναι απαραίτητη η εξάλειψη των παραγόντων εκείνων που συντελούν στη δημιουργία της αυταρεσκείας και του εφησυχασμού ώστε να γίνει αντιληπτό, ότι είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή. Συνεπώς, εξετάζοντας την παρούσα κατάσταση που διαμορφώνεται τόσο από τις εξελίξεις και τις προοπτικές του οργανισμού όσο και από τις προβλέψεις για την απόδοση και ανταγωνιστικότητα του στο μέλλον, η διοίκηση πραγματοποιώντας μια ανάλυση των εσωτερικών δυνατοτήτων του δύναται να αναδείξει την επιτακτικότητα της αλλαγής, προκειμένου να επιβιώσει και να προοδεύσει ο οργανισμός. Τα κύρια στοιχεία που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι ιθύνοντες συμπεριλαμβάνουν τις απαιτήσεις, τις πιέσεις, τους μελλοντικούς κινδύνους και τις ευκαιρίες για ένα καλύτερο μέλλον, προκειμένου να οδηγηθούν στη διαπίστωση της βαρύνουσας σημασίας της αλλαγής. Σημαντικό στοιχείο σε αυτό το στάδιο είναι η πραγματοποίηση ανοιχτής συζήτησης μέσω της ενεργής συμμετοχής όλων των εμπλεκομένων, γεγονός που αναμένεται να βοηθήσει ιδιαίτερα στην εμπέδωση της ανάγκης για αλλαγή.
- 2. Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης:** Είναι αναμφισβήτητο γεγονός, ότι προκειμένου να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί μια αλλαγή απαιτείται να αναπτυχθούν συνεργατικές σχέσεις - ομάδες με σημαντική θέση εντός του οργανισμού. Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητη η συγκρότηση μιας ισχυρής ομάδας που θα αναπτύξει το όραμα, αλλά συνάμα θα είναι προικισμένη με τις απαραίτητες ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, θα διαθέτει την απαραίτητη θέληση και θα απολαμβάνει αξιοπιστίας, προκειμένου να προχωρήσει τη διαδικασία της υλοποίησης της αλλαγής, αλλά και να παράσχει υποστήριξη στο ολοκληρωμένο πρόγραμμα της αλλαγής σε κάθε του φάση. Επί της ουσίας, η

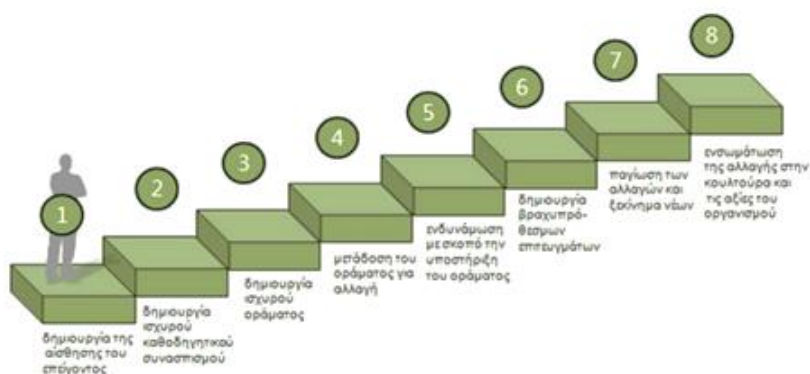
⁶⁰ J. Kotter/ D. Cohen, *Η καρδιά της αλλαγής*, Αθήνα: Interbooks, 2005, σ.σ. 41-62, 157-172 · J. Kotter, *Ο Ηγέτης στις αλλαγές*, ό.π., σ.σ. 36-170 · I. Ρωσσίδη κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, ό.π. π., σ.σ. 43-44 · Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, ό.π. π., σ.σ. 504-506 · Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, ό.π. π., σ.σ. 702-703.

ομάδα καθοδήγησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως η ατμομηχανή της οργανωσιακής αλλαγής.

- 3. Δημιουργία ενός ισχυρού οράματος και στρατηγικής.** Βασική προϋπόθεση για τη διασφάλιση της δέσμευσης και της ενεργοποίησης των εργαζομένων για την πραγματοποίηση μιας σημαντικής αλλαγής είναι η ανάπτυξη ενός ελκυστικού οράματος, το οποίο θα βοηθήσει σημαντικά στον σχεδιασμό του πλάνου αλλαγής. Το όραμα παράλληλα διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στο να επιτύχει η αλλαγή, εφόσον παρέχει μια απεικόνιση του επιθυμητού μέλλοντος τόσο από πλευράς διοίκησης, όσο και από πλευράς εργαζομένων. Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη μιας συνεκτικής και αποτελεσματικής στρατηγικής είναι απαραίτητο στοιχείο για τη διασφάλιση της επιτυχούς πορείας προς το όραμα.
- 4. Διάδοση του οράματος για αλλαγή.** Προκειμένου να επιτευχθεί η στράτευση και η παρακίνηση των εργαζομένων, αυτοί θα πρέπει να κατανοήσουν το πόσο αναγκαία είναι η αλλαγή, αλλά ταυτόχρονα να αντιληφθούν την ελκυστικότητα των πιθανών οφελών που αυτή θα επιφέρει, ώστε να πιστέψουν στο όλο εγχείρημα. Σε αυτό το στάδιο, είναι σημαντική η αξιόπιστη επικοινωνία μέσω απλών και σαφών μηνυμάτων, αναφορών, διαλόγου, παραδειγματικών συμπεριφορών και πράξεων των στελεχών.
- 5. Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή.** Η διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής απαιτεί να ενδυναμωθεί, αλλά και να συμμετάσχει ένα σημαντικό ποσοστό ανθρώπων. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να εισακουστούν όλες οι φωνές, οι απόψεις και οι νέες ιδέες για τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος. Ωστόσο, είναι απαραίτητη η εξάλειψη βασικών εμποδίων και η πραγματοποίηση αλλαγών στα συστήματα και τις δομές, αλλά και στους ανθρώπους, οι οποίοι δρουν υπονομευτικά για τη μεταρρυθμιστική αυτή απόπειρα.
- 6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών.** Η υλοποίηση του οράματος συνήθως απαιτεί χρόνο. Ωστόσο, όταν επιτυγχάνονται οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι, οι οποίοι εκλαμβάνονται ως ενδιάμεσες επιτυχίες στο δρόμο προς το όραμα, τονώνεται το ηθικό των συμμετεχόντων ή εκείνων που υφίστανται τα αποτελέσματα της αλλαγής, γεγονός που δημιουργεί ένα κλίμα αισιοδοξίας και ενισχύει την παρακίνηση των εργαζομένων. Η επίτευξη αυτών των πρώτων θετικών αποτελεσμάτων θα αποτελέσει μια σημαντική ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν στην επιτυχία τους, προκειμένου να μην απορριφθεί η δυναμική

της αλλαγής και να διασφαλιστεί η μετατροπή των αντιδρώντων σε υποστηρικτές αυτής.

7. **Βελτίωση των αλλαγών και ξεκίνημα νέων.** Έχοντας ως εφελτήριο τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα αποπειράται η προώθηση νέων αλλαγών, η ανάπτυξη νέων σχεδίων σε επίπεδο δομών, πολιτικών και ανθρώπων για τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού.
8. **Αποδοχή της νέας κουλτούρας.** Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν έρχονται να ενσωματωθούν στην κουλτούρα και φιλοσοφία του οργανισμού, μόνο εφόσον παγιωθούν εντός του οργανισμού. Αυτή η προσπάθεια αποσκοπεί να αποτρέψει την ανάδυση οποιουδήποτε στοιχείου προέρχεται από την παρελθούσα κατάσταση. Στο πλαίσιο του μοντέλου του Kotter, το όραμα αποτελεί το όχημα υλοποίησης της αλλαγής και ουσιαστικά της παρέχει ενδυνάμωση προκειμένου να γίνει αποδεκτή από τους εργαζόμενους και να εξαλειφθεί το άγχος των τελευταίων. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στο να ενδυναμωθεί και να παγιωθεί η νέα κουλτούρα μεταξύ άλλων συμπεριλαμβάνουν την αλλαγή στα πρόσωπα, την αναγνώριση, αλλά και την προαγωγή των ατόμων που ενστερνίζονται τις νέες πρακτικές και φέρνουν αποτελέσματα.



Σχήμα 3. Το μοντέλο των 8 Σταδίων του Kotter

Κεφάλαιο 3. Αντίσταση στην Αλλαγή

3.1 Αντίσταση στην Αλλαγή

Παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές αποτελούν βασικό στοιχείο της ανθρώπινης φύσης, τα άτομα συνήθως παρουσιάζουν αντίσταση στις αλλαγές⁶¹. Το ανθρώπινο εγώ είναι ευαίσθητο και ως εκ τούτου έχει την τάση να αντιλαμβάνεται οποιαδήποτε επιχειρούμενη αλλαγή ως απειλή. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού λάβουν όλες τις πληροφορίες που δικαιολογούν την ανάγκη για αλλαγή, εκείνοι έχουν την τάση να προσκολληθούν σε οποιοδήποτε στοιχείο μπορούν να εντοπίσουν, το οποίο υποδεικνύει ότι η υφιστάμενη κατάσταση δεν παρουσιάζει κάποιο πρόβλημα και άρα δεν χρειάζεται να αλλάξει⁶². Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν αρνητική προδιάθεση απέναντι στην αλλαγή αντιδρούν με το να την αγνοούν, να κάνουν εκτεταμένη χρήση αναρρωτικών αδειών ή ακόμα και να παραιτούνται. Όλο αυτό το κύμα αντιδράσεων αποστερεί τον οργανισμό από σημαντική ζωτική ενέργεια που είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία του.⁶³

Η αποστροφή στην αλλαγή αποτελεί λοιπόν, μια έμφυτη τάση του ανθρώπου ενόψει της μεταβολής μιας κατάστασης που έχει αποδεχτεί και βάσει της οποίας, διάγει τον επαγγελματικό του βίο. Ωστόσο, η αποστροφή αυτή δεν είναι στατικής φύσης, αλλά αντιθέτως ενεργοποιεί το άτομο να δράσει, προκειμένου να διατηρήσει τη σταθερότητα και την ομαλότητα που χαρακτήριζε τη προϋπάρχουσα κατάσταση. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι η μετουσίωση αυτής ακριβώς της δράσης.⁶⁴ Ο Peirce (2005) την έχει ορίσει ως *«κάθε παθητική ή ενεργητική αντίδραση-απάντηση εκ μέρους ατόμου ή ομάδας, η οποία αντιστρατεύεται μια συγκεκριμένη αλλαγή ή πρόγραμμα αλλαγών ή γενικά την όποια αλλαγή»*.⁶⁵

Σε οποιαδήποτε απόπειρα εφαρμογής και υλοποίησης μιας οργανωσιακής αλλαγής, παρατηρείται ένα φάσμα καταστάσεων, οι οποίες εκκινούν από την ενεργή

⁶¹ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, όπ. π., σ. 694.

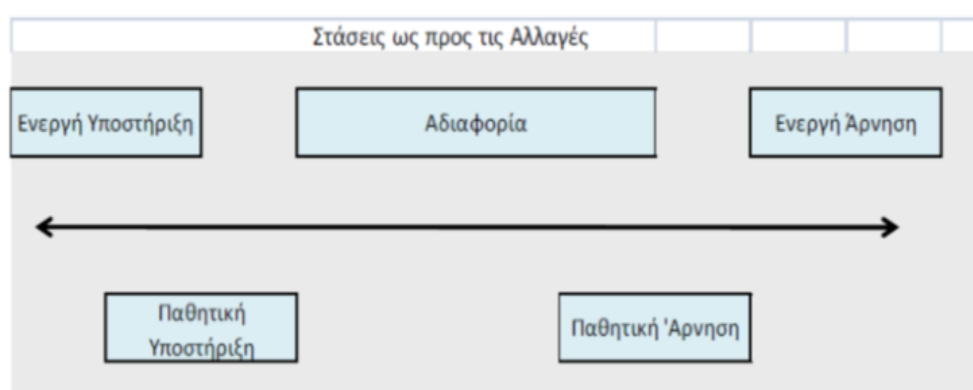
⁶² P.G. Audia/ S. Brion, Reluctant to change: Self-enhancing responses to diverging performance measures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 102, no. 2, 2007, 255-269 · S. Robbins/ T. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, ό.π. σ. 531.

⁶³ S. Robbins/ T. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, ό.π. σ. 531.

⁶⁴ Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ. 18.

⁶⁵ Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 484.

υποστήριξη και φτάνουν έως και την ενεργή άρνηση (βλ. Σχ. 4). Ως εκ τούτου, η επιτυχής εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής προϋποθέτει την αποτελεσματική κάμψη των αντιστάσεων σε αυτή. Απαραίτητες προϋποθέσεις στην αντιμετώπιση των αρνητικών στάσεων των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή είναι η κατανόηση των γενεσιουργών δυνάμεων των στάσεων αυτών και η ύπαρξη γνώσης αναφορικά με τις μεθόδους αντιμετώπιση τους.⁶⁶ Προκειμένου ένας οργανισμός να λάβει τα κατάλληλα διοικητικά μέτρα για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων, αλλά και την ομαλή ενσωμάτωση της επιχειρούμενης αλλαγής θα πρέπει προηγουμένως να έχει διαγνώσει αποτελεσματικά τις επικείμενες αντιδράσεις.⁶⁷



Σχήμα 4. Στάσεις έναντι των αλλαγών Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, (2^η έκδ.), Αθήνα: Ε. Μπένου, 2015, σ. 694.

Η αντίσταση μπορεί να προσλάβει πολλές μορφές, καθώς και να επιφέρει εμπόδια είτε μικρού, είτε μεγάλου μεγέθους στην εφαρμογή μιας αλλαγής. Υπό αυτό το πρίσμα, η μορφή της αντίδρασης στην αλλαγή μπορεί να είναι είτε ενεργητική είτε παθητική. Στο πλαίσιο της παθητικής αντίστασης, το άτομο ναί μεν είναι δυσαρεστημένο για την αλλαγή, αλλά στην πραγματικότητα αποδέχεται τη νέα κατάσταση. Εν αντιθέσει, στην περίπτωση της ενεργητικής αντίδρασης, το άτομο αναπτύσσει τρόπους αντίστασης στην αλλαγή και δημιουργεί εμπόδια στην ενσωμάτωση της στον οργανισμό.⁶⁸ Επιπλέον, η αντίσταση δεν προκύπτει πάντα με τυποποιημένο τρόπο αλλά μπορεί να είναι ανοιχτή, άμεση, ανεκδήλωτη ή ετεροχρονισμένη. Για την ηγεσία είναι ευκολότερη η αντιμετώπιση της ανοιχτής και

⁶⁶ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, όπ. π., σ.σ. 694-695.

⁶⁷ W.H. Bovey/ A. Hede, Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, no. 7, 2001, p.p. 534-548.

⁶⁸ Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ. 18.

άμεσης αντίστασης όπως για παράδειγμα των παραπόνων, της επιβράδυνσης εργασίας ή της επαπειλούμενης απεργίας. Από την άλλη, οι ανεκδήλωτες και ετεροχρονισμένες αντιστάσεις είναι πολύ πιο δύσκολο να διαχειριστούν και συνιστούν μεγάλη πρόκληση για τον οργανισμό, διότι η ηγεσία δεν γνωρίζει τι έχει να αντιμετωπίσει και η αντίσταση αυτή μπορεί να προσλαμβάνει την μορφή εκούσιων λαθών, μειωμένης παραγωγικότητας ή και συχνής απουσίας. Το ζήτημα με αυτή τη μορφή αντίστασης, έγκειται στο ότι οι εκφράσεις της αυτές είναι δύσκολο να διακριθούν και να αναγνωριστούν ως μορφή αντίδρασης. Ειδικά στην περίπτωση των ετεροχρονισμένων ενεργειών ενδέχεται να αποκρυφτεί ο δεσμός μεταξύ της αλλαγής και της αντίστασης σε αυτή και είναι πιθανό να περάσει ενδεχομένως μεγάλο χρονικό διάστημα για να εκδηλωθούν. Επιπλέον, υπάρχει το ενδεχόμενο μια μοναδική αλλαγή, της οποίας ο αντίκτυπος είναι μικρός, να θεωρηθεί η σταγόνα που ξεχειλίζει το ποτήρι εξαιτίας της συσσώρευσης και της καθυστερημένης έκφρασης της αντίστασης σε προηγούμενες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν εντός του οργανισμού⁶⁹.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αλλαγή δεν είναι απαραίτητα θετική. Αποφάσεις για πραγματοποίηση οργανωσιακών αλλαγών που λαμβάνονται με μεγάλη ταχύτητα, ενδεχομένως δεν έχουν κατανοήσει ή προβλέψει το πλήρες μέγεθος του αντίκτυπου τους ή του πραγματικού τους κόστους. Η υλοποίηση ραγδαίων μετασχηματιστικών αλλαγών αποτελεί μάλλον μια παρακινδυνευμένη επιλογή, η οποία στο παρελθόν έχει οδηγήσει αρκετές επιχειρήσεις στην κατάρρευση. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο οι φορείς της αλλαγής να εξετάζουν διεξοδικά όλες τις εκφάνσεις και τις πτυχές μιας επιχειρούμενης αλλαγής⁷⁰. Ακόμα όμως και όταν η αλλαγή ενσωματωθεί στον οργανισμό, ο εντοπισμός των αιτιών που υποδαυλίζουν την αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί επιτακτική διοικητική ενέργεια για τον εντοπισμό της πηγής, από την οποία εκπορεύεται η αντίσταση στην επιχειρούμενη αλλαγή, αποτελώντας παράλληλα το σημείο εκκίνησης για τον καθορισμό της ενδεδειγμένης πολιτικής για την αντιμετώπιση του ζητήματος. Ένας λανθασμένος προσδιορισμός των αιτιών μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή μη κατάλληλων πολιτικών για την αντιμετώπιση της

⁶⁹ S. Robbins/ T. Judge, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, ό.π. σ. 531-533.

⁷⁰ M.T. Hannan/ L. Polos and G.R. Carroll, The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, no. 3, 2003, p.p. 399-432.

αντίστασης στην αλλαγή και ως εκ τούτου να καταδικάσει το πρόγραμμα διαχείρισης αλλαγών σε αποτυχία είτε μερική, είτε ολική.⁷¹

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αποβεί θετική σε περίπτωση που οδηγεί στην πραγματοποίηση ανοικτής συζήτησης και διαλόγου. Οι αντιδράσεις αυτές είναι προτιμητέες έναντι της απάθειας ή της σιωπής, διότι καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία και ως εκ τούτου προσφέρουν στον φορέα της αλλαγής τη δυνατότητα να παρουσιάσει την αιτιολογική βάση της οργανωσιακής αλλαγής. Οι αντιστάσεις δύνανται να αξιοποιηθούν από τους φορείς της αλλαγής, μέσω της τροποποίησης της αλλαγής, έτσι ώστε αυτή να συμβαδίσει με τις προτιμήσεις των υπολοίπων μελών του οργανισμού ή της επιχείρησης. Όταν οι αντιστάσεις στην αλλαγή αντιμετωπίζονται αποκλειστικά ως απειλές και όχι ως απόψεις που χρήζουν συζήτησης, ενδέχεται να προκαλέσουν συγκρούσεις και να ενισχύουν τις δυσλειτουργίες του οργανισμού.⁷²

Από την ανωτέρω ανάλυση προκύπτει ότι είναι καταλυτικής σημασίας η δυνατότητα του οργανισμού να πραγματοποιήσει με επιτυχία μια αλλαγή ανταποκρινόμενος στις απαιτήσεις/ μεταβολές του περιβάλλοντος μέσω της ανάληψης προληπτικών ενεργειών και της αντιμετώπισης εμποδίων και αντιδράσεων. Η δυνατότητα αλλαγής αποτελεί την ικανότητα ενός οργανισμού για εξεύρεση λύσεων ή επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω της υλοποίησης αλλαγών ως ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος⁷³. Η ικανότητα αυτή του οργανισμού μετουσιώνεται στην υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών για τη διασφάλιση της ετοιμότητας του οργανισμού για αλλαγή. Η ετοιμότητα αυτή αναφέρεται σε δυο επίπεδα τόσο το ατομικό, που αφορά τις αντιλήψεις, τη διάθεση, αλλά και τα εγγενή χαρακτηριστικά των εργαζομένων να δεχτούν την αλλαγή και να περιοριστεί η ενδεχόμενη αντίδρασή τους, όσο και το οργανωσιακό επίπεδο, το οποίο είναι συνδεδεμένο με τους διαθέσιμους πόρους, την τεχνολογία, την κουλτούρα και τη φιλοσοφία και μια σειρά άλλων παραγόντων που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση της αλλαγής.⁷⁴

⁷¹ I. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ. 20.

⁷² S. Robbins/ T. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 531.

⁷³ Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 483.

⁷⁴ F.H. Rusly/ J.L. Corner and P. Sun, "Positioning change readiness in knowledge management research", *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, no. 2, 2012, pp. 329-355.

Στη βάση αυτών των δυο διαφορετικών τύπων ετοιμότητας, η αλλαγή που επιχειρείται να εισαχθεί μπορεί να προσλάβει μια ψυχολογική και ως εκ τούτου συμπεριφορική, καθώς και μια συστημική διάσταση, που αφορά τον οργανισμό ως σύστημα. Σε αυτό το πλαίσιο, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να είναι είτε ψυχολογική/ συμπεριφορική σε επίπεδο ατόμου, είτε συστημική/ οργανωσιακή σε επίπεδο οργανισμού.⁷⁵

3.1.1 Ατομική Αντίσταση στην Αλλαγή

Ορισμένες εκ των κύριων αιτιών της ατομικής αντίστασης στην αλλαγή, οι οποίες έχουν εντοπιστεί στη διεθνή βιβλιογραφία είναι οι κάτωθι⁷⁶:

1. **Φόβος.** Είναι στη φύση του ανθρώπου να αντιμετωπίζει με φόβο οτιδήποτε δεν γνωρίζει. Έτσι, η εισαγωγή μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό δημιουργεί συνθήκες αβεβαιότητας που προκαλεί στους εργαζόμενους τον φόβο ότι αυτή η αλλαγή ενδέχεται να παγιώσει μια νέα κατάσταση εντός του οργανισμού που δεν θα μπορούν να αντιμετωπίσουν.
2. **Αίσθημα απώλειας.** Πέρα από το αίσθημα της αβεβαιότητας συχνά τα άτομα έχουν την αίσθηση ότι η ενσωμάτωση της αλλαγής ενδέχεται να οδηγήσει σε προσωπικές απώλειες ορισμένων προνομίων που απολάμβαναν σε όρους δύναμης, κύρους, χρησιμότητας, περιεχομένου της εργασίας τους κ.λπ. στην κατεστημένη κατάσταση.
3. **Η συνήθεια.** Όπως προαναφέρθηκε, η συνήθεια είναι πηγή αδράνειας. Η συνήθεια επί της ουσίας αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη κατάσταση που δημιουργεί άνεση ή ασφάλεια στον εργαζόμενο ότι γνωρίζει ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και ως εκ τούτου καθιστά ανεπιθύμητη την οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής της παρούσας κατάστασης και δημιουργεί δυσκαμψίες κατά την υλοποίηση αλλαγών.
4. **Η ενσυνείδητη διαφωνία του εργαζόμενου** απέναντι στην αλλαγή που εδράζεται στις αποκλίνουσες αντιλήψεις προσωπικού και διοίκησης, τη δυσπιστία προς τα άτομα που προτείνουν τις αλλαγές καθώς επίσης και στην πεποίθηση, ότι μια αλλαγή πλήττει τα συμφέροντα του εργατικού δυναμικού

⁷⁵ Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 483.

⁷⁶ S. Robbins et al., *Διοίκηση Επιχειρήσεων* ό.π. σ.σ. 273-274 · Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, όπ. π., σ.695· Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 19-20.

του οργανισμού. Είναι συχνό φαινόμενο οι εργαζόμενοι να διαφοροποιούνται συνειδητά από τις στρατηγικές και πολιτικές της διοίκησης ως αποτέλεσμα της εμπειρίας, της γνώσης του αντικειμένου, της προσωπικής αντίληψης των συμφερόντων του οργανισμού, της κριτικής ικανότητας ή ακόμα και της υποκειμενικής αντίληψης της πραγματικότητας που τους φέρνει αντιμέτωπους με τις τοποθετήσεις της διοίκησης.

5. **Έλλειψη κατανόησης για τη χρησιμότητα της αλλαγής.** Συχνά οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να κατανοήσουν τις πτυχές της φύσης, της αναγκαιότητας αλλά και της επίδρασης μιας αλλαγής, γεγονός που έρχεται να διαφοροποιήσει τις αντιλήψεις διοίκησης και εργαζομένων ως προς την αναγνώριση της αναγκαιότητας και ως εκ τούτου της αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής.
6. **Έλλειψη κινήτρων και περιορισμένος χρόνος.** Δεδομένου ότι η εφαρμογή μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό συχνά αποτελεί μια κοπιώδη και μακρόχρονη διαδικασία, οι εργαζόμενοι θα κληθούν να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προς την επίτευξη του ευρύτερου συμφέροντος του οργανισμού. Έτσι, καθίσταται εύλογο ότι σε αντάλλαγμα αυτοί θα απαιτήσουν την παροχή κάποιων κινήτρων για να καταβάλουν την προσπάθεια αυτή.
7. **Υπεροψία/ αλαζονεία.** Υπάρχει το ενδεχόμενο να υπάρχουν ορισμένοι εργαζόμενοι, οι οποίοι αντιμετωπίζουν με υπεροπτικό και αλαζονικό τρόπο τη διοίκηση και θεωρούν ότι αυτοί έχουν την απαραίτητη γνώση σε επιχειρησιακό επίπεδο να διαβλέπουν την επιχειρησιακή πραγματικότητα σε σύγκριση με τη διοίκηση.
8. **Φόβος αποτυχίας/ έλλειψη εμπιστοσύνης.** Σε ορισμένες περιπτώσεις η αλλαγή μπορεί να είναι τέτοιας φύσης, που να δημιουργήσει έντονο το αίσθημα της ανησυχίας στους εργαζόμενους ότι δεν θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο επίπεδο δυσκολίας της επιχειρούμενης αλλαγής. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί είναι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών και εργασιών ενός οργανισμού.

Όσον αφορά την ψυχολογική αντίδραση στην αλλαγή, το άτομο διέρχεται από συγκεκριμένα ψυχολογικά στάδια, τα οποία έρχονται και να καθορίσουν τον τρόπο που

αυτό αντιδρά και ως εκ τούτου καθορίζουν τον ίδιο τον κύκλο της αλλαγής. Τα στάδια αυτά είναι τα ακόλουθα⁷⁷:

1. Ψυχολογικό σοκ, δεδομένου ότι η αλλαγή ήταν απροσδόκητη και μη αναμενόμενη.
2. Θυμός.
3. Διαπραγμάτευση για τη μη πραγματοποίηση της αλλαγής.
4. Κατάθλιψη λόγω της αδυναμίας ελέγχου της κατάστασης, αλλά και της επερχόμενης απώλειας.
5. Αποδοχή της νέας κατάστασης.
6. Πειραματισμός/ δοκιμή, όπου το άτομο προσπαθεί να εμπλακεί στη νέα κατάσταση για να διαγνώσει τα πιθανά θετικά στοιχεία.
7. Ανακάλυψη των θετικών στοιχείων που επιφέρει η νέα συνθήκη και η αναγνώριση της αναγκαιότητας της καθώς και η ενεργότερη συμμετοχή.

Οι συνηθέστερες μορφές αντίδρασης των εργαζομένων σε μια επερχόμενη αλλαγή είναι⁷⁸:

- **Απόρριψη** που συνιστά και τη σοβαρότερη μορφή αντίδρασης, η οποία προκύπτει σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι διατρέχουν κίνδυνο απώλειας της εργασίας, του κύρους τους ή των αποδοχών τους. Αυτή η μορφή αντίδρασης μπορεί να λάβει ακόμα και τη μορφή στάσης εργασίας ή και απεργίας.
- **Αντίσταση**. Αποτελεί μια πιο ήπια μορφή αντίδρασης στην αλλαγή συγκριτικά με την απόρριψη και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι επιχειρούμενες αλλαγές θα είναι ναί μεν αρνητικές, αλλά όχι απαραίτητα καταστροφικές. Οι μορφές που συνήθως προσλαμβάνει η αντίσταση είναι η πραγματοποίηση έντονων και συχνών συζητήσεων για το κατά πόσον είναι σκόπιμη η αλλαγή και ποιες θα είναι οι επιπτώσεις αυτής, όπως επίσης η πιθανή πραγματοποίηση φθορών στον εξοπλισμό, η μείωση της απόδοσης ή ακόμα και η εσκεμμένη δημιουργία εμποδίων για την υλοποίηση της αλλαγής.

⁷⁷ A. Hayes/ B. Hopson, *Transitions: Understanding and managing personal change*, London: Martin Robertson, 1976, Στο Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 488.

⁷⁸ Hodgetts, M.P, *Effective Supervision: A Practical Approach*, N.Y: McGraw-Hill, pp. 113-140, Στο Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ. 489.

- **Ανοχή.** Η ανοχή είναι ήπια και αποτελεί μια ουδέτερη αντίδραση, στο πλαίσιο της οποίας οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αλλαγή ούτε τους βλάπτει ούτε τους ωφελεί.
- **Αποδοχή.** Πρόκειται για την πλέον επιθυμητή μορφή αντίδρασης. Κατά το σύννηθες, εμφανίζεται σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν θα υποστούν κάποια αντικειμενική ή υποκειμενική αρνητική επίδραση της αλλαγής, αλλά αντιθέτως αυτή θα αποβεί επωφελής για τους ίδιους.

3.1.2 Οργανωσιακή Αντίδραση στην Αλλαγή

Ο οργανισμός όντας ένα κοινωνικό σύστημα, αποτελεί πεδίο εντός του οποίου αναπτύσσονται αντίρροπες δυνάμεις, αντίθετα συμφέροντα, διαφορετικές επιδιώξεις και στόχοι. Συνεπώς, προκειμένου ένας οργανισμός να επιτύχει ένα επίπεδο ισορροπίας στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητά του, θεσμοθετεί μια σειρά συστημάτων, διαδικασιών και προτύπων συμπεριφοράς, τα οποία θα εξασφαλίσουν τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα στον τρόπο διεξαγωγής των εργασιών του. Οποιαδήποτε απόπειρα μεταβολής ή αλλαγής αυτής της ισορροπίας θα προκαλέσει αντίδραση και από τον ίδιο τον οργανισμό που συχνά αποδίδεται στις ακόλουθες αιτίες⁷⁹:

- **Δομική συστημική αδράνεια.** Ο άνθρωπος δυσκολεύεται να καταλάβει και να δεχτεί την αλλαγή που έρχεται να διαταράξει την ισορροπία και τη λογική, με την οποία γίνονται τα πράγματα.
- **Μερική ή αποσπασματική αλλαγή.** Σε περίπτωση που η αλλαγή πραγματοποιηθεί σε ένα υποσύστημα ή τμήμα του οργανισμού, αυτή αναμένεται να προκαλέσει δυσκολίες τόσο για το ίδιο το τμήμα, το οποίο υφίσταται την αλλαγή, όσο και για τα υπόλοιπα υποσυστήματα του οργανισμού που καλούνται να συνεργαστούν με αυτό. Σε αυτή την περίπτωση η αντίδραση στην αλλαγή αναπτύσσεται και στις δύο πλευρές και δη στα συστήματα εκείνα του οργανισμού, τα οποία δεν αλλάζουν και είναι εχθρικά διακείμενα προς εκείνο που υφίσταται την αλλαγή.
- **Ομαδική αδράνεια.** Κάθε ομάδα εργαζομένων λειτουργεί και συμπεριφέρεται βάσει των δικών της προτύπων και κανόνων λειτουργίας και ως εκ τούτου

⁷⁹ Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, όπ. π., σ.σ. 491-492 · Ι. Ρωσσίδης κ.ά., *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*, όπ. π., σ.σ. 22-23.

οποιαδήποτε αλλαγή επηρεάζει την υφιστάμενη κατάσταση, θα προκαλέσει αναπόφευκτα τις αντιδράσεις της. Ακόμα και στην περίπτωση μελών της ομάδας που είναι θετικά διακείμενα προς την αλλαγή, αυτά αντιδρούν σε ένδειξη αλληλεγγύης προς την ομάδα και την υφιστάμενη κατάσταση που την ωφελεί.

- **Κίνδυνος απώλειας της δύναμης του ειδικού.** Ακόμα και αν η αλλαγή δεν συνεπάγεται κάποιο κίνδυνο, ορισμένες ομάδες εντός του οργανισμού αντιδρούν σε αυτήν από φόβο απώλειας της αποκλειστικότητας τους να εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες και να επηρεάζουν τον τρόπο διεξαγωγής των εργασιών.
- **Κίνδυνος απώλειας εξουσίας.** Συχνά οι αντιδράσεις των ανθρώπων οφείλονται στον επαπειλούμενο κίνδυνο απώλειας της εξουσίας, όταν δηλαδή αυτοί αισθάνονται ότι η αλλαγή θα μειώσει το κύρος τους ή ότι συνεπάγεται την απώλεια ορισμένων οφελών που είναι συνδεδεμένα με την εξουσία που διαθέτουν.
- **Έλλειψη πόρων.** Είναι σύνηθες φαινόμενο, ενώ υπάρχει από πλευράς διοίκησης η επιθυμία για πραγματοποίηση της αλλαγής, κάτι τέτοιο να μην υλοποιείται λόγω έλλειψης οργανωσιακών πόρων και δη οικονομικών.
- **Οργανωσιακές δεσμεύσεις/ συμφωνίες.** Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου η διοίκηση ενός οργανισμού δεν μπορεί να προχωρήσει στην υλοποίηση αλλαγών και την εισαγωγή καινοτομιών, επειδή δεσμεύεται από κάποιες προϋπάρχουσες συμφωνίες που έχει συνάψει με συγκεκριμένες ομάδες όπως επί παραδείγματι με τους εργαζόμενους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη κ.λπ.
- **Δομικές/ συστημικές αδυναμίες.** Δεδομένου ότι ο κάθε οργανισμός απαρτίζεται από μία σειρά υποσυστημάτων, αρκετές φορές δεν είναι δυνατή η εισαγωγή μιας αλλαγής σε ένα επιμέρους υποσύστημα χωρίς την ανάγκη αλλαγής του συνόλου του οργανισμού.

3.3 Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Αντίστασης στην Αλλαγή

Ο πιο κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχημένη υλοποίηση της επιχειρησιακής αλλαγής είναι η αντιμετώπιση της αντίστασης τόσο σε ατομικό, όσο και οργανωσιακό επίπεδο. Η επιλογή της μεθόδου ή ενός συνδυασμού μεθόδων, προκειμένου να αντιμετωπιστεί θετικά και αποτελεσματικά το ζήτημα, θα πρέπει να βασίζεται στις

θεμελιώδεις αιτίες πρόκλησης των αντιστάσεων στην εκάστοτε αλλαγή. Ορισμένες από τις κύριες μεθόδους αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή είναι οι ακόλουθες⁸⁰:

- **Εκπαίδευση και πληροφόρηση.** Η πληροφόρηση των εργαζομένων αναφορικά με το σκεπτικό της αλλαγής αναμένεται να μειώσει την αντίσταση τους προς αυτήν, αφενός διότι εξουδετερώνει την επιρροή της παραπληροφόρησης και παρερμηνείας και αφετέρου επειδή η επαρκής πληροφόρηση θα βοηθήσει την ηγεσία να πείσει τους εργαζόμενους για την ανάγκη της αλλαγής. Όσον αφορά την εκπαίδευση, αυτή είναι η ευρύτερα διαδεδομένη και ενδεχομένως, η αποτελεσματικότερη μέθοδος για την υπερνίκηση των αντιστάσεων στην αλλαγή, εφόσον μέσω αυτής οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοήσουν τη λογική και τα οφέλη που θα επιφέρει μια αλλαγή, θα αισθανθούν μεγαλύτερη ασφάλεια και σε κάθε περίπτωση θα αναπτύξουν τις απαραίτητες γνώσεις, συμπεριφορές και ικανότητες, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην υπό διαμόρφωση κατάσταση.
- **Επικοινωνία.** Ο τρόπος που επικοινωνείται η αλλαγή στους εργαζόμενους θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως το marketing της αλλαγής, εφόσον συμβάλλει στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος και του αισθήματος συμμετοχής. Η επικοινωνία διαδραματίζει καίριο ρόλο στη δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος για αλλαγή, στη μετάδοση του οράματος και στη μείωση της ανασφάλειας, που σχετίζεται με την επιχειρούμενη αλλαγή.
- **Συμμετοχή.** Κατά το σχεδιασμό μιας αλλαγής, η συμμετοχή είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος, εφόσον πέραν της κάμψης της αντίστασης αυτής καθεαυτής, συμβάλλει και στη δημιουργία μιας θετικής στάσης. Ειδικότερα, δημιουργεί στο άτομο ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής, γεγονός που με τη σειρά του θα αυξήσει τη δέσμευση του και την υποστήριξή του προς την αλλαγή. Πέραν των πλεονεκτημάτων που συνεπάγεται η συμμετοχή, αυτή δεν στερείται μειονεκτημάτων, εφόσον μπορεί να οδηγήσει σε μια λύση, η οποία δεν θεωρείται ικανοποιητική, ενώ μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρονοβόρα.
- **Διευκόλυνση και υποστήριξη.** Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τον σχεδιασμό ορισμένων ενεργειών, προκειμένου να διευκολυνθούν και να υποστηριχθούν τα

⁸⁰ L. Schlesinger, J. Kotter. Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, vol. 57, no. 2, 1979, p.p. 106-114· S. Robbins/ T. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, ό.π. σ.σ. 533-535 · Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ*, ό.π. π., σ.σ. 697-698· Robbins et al., *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, ό.π. π., σ.σ. 274

άτομα κατά την προσαρμογή τους στη νέα κατάσταση και να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στις νέες απαιτήσεις. Τέτοιου είδους ενέργειες μπορεί να περιλαμβάνουν την εκπαίδευση ή ακόμα και την παροχή συμβουλευτικών συνεδρίων και συναισθηματικής υποστήριξης κ.λπ.

- **Διαπραγμάτευση.** Ενδείκνυται στις περιπτώσεις εκείνες που η επιχειρούμενη αλλαγή επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στο σύνολο των εργαζομένων και δη στις περιπτώσεις, όπου η δύναμη των αντιδρώντων είναι σημαντική.
- **Ανάπτυξη θετικών σχέσεων και δίκαιη υλοποίηση των αλλαγών.** Έχει καταδειχθεί, ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αποδεχθούν μια αλλαγή εάν έχουν εμπιστοσύνη στον μάνατζερ που θα την υλοποιήσει. Επιπλέον, η διασφάλιση της δίκαιης υλοποίησης μιας αλλαγής αποτελεί έναν ασφαλή τρόπο για την ελαχιστοποίηση των αντιστάσεων.
- **Χειραγώγηση (manipulation).** Η χειραγώγηση συνίσταται στη συγκεκριμένη προσπάθεια επηρεασμού των αντιδρώντων εντός του οργανισμού. Συνίσταται στη διαστρέβλωση των στοιχείων που αφορούν την αλλαγή, προκειμένου αυτά να γίνουν πιο ελκυστικά, στη συγκάλυψη σημαντικών πληροφοριών και στη διάδοση ανυπόστατων φημών, ούτως ώστε η αλλαγή να γίνει αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα χειραγώγησης είναι η αποδοχή των ηγετών των αντιδρώντων εντός της ομάδας που σχεδιάζει την αλλαγή (co-optation) όχι για να εισακουστεί η άποψή τους, αλλά για να διασφαλιστεί η στήριξή τους προς την αλλαγή. Το σημαντικό μειονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι πλήττουν την αξιοπιστία του φορέα της αλλαγής και ενδεχομένως προκαλούν μελλοντικές δυσλειτουργίες.
- **Επιλογή ατόμων που αποδέχονται την αλλαγή.** Η έρευνα έχει καταδείξει ότι η ικανότητα για την εύκολη αποδοχή και προσαρμογή σε μια αλλαγή σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, εφόσον ορισμένοι άνθρωποι εκ φύσεως είναι θετικά προδιατεθειμένοι στην αλλαγή. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί μπορούν να διευκολύνουν την υλοποίηση μιας αλλαγής μέσω της επιλογής ανθρώπων που είναι προδιατεθειμένοι να την αποδεχτούν.
- **Εξαναγκασμός.** Μια άλλη μέθοδος αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή είναι η άσκηση δύναμης ή εξαναγκασμού από τον φορέα της αλλαγής, η οποία αποτελεί ενδεχομένως και την τελευταία λύση στην οποία αυτός

καταφεύγει. Πρόκειται για ρητές ή έμμεσες απειλές προς τους αντιδρώντες, οι οποίες μπορεί να αφορούν την απώλεια της εργασίας τους, την περικοπή των μισθών κ.λπ. Όπως και στην περίπτωση της χειραγώγησης, ο εξαναγκασμός μπορεί να πλήξει την αξιοπιστία του φορέα της αλλαγής.

ΜΕΡΟΣ Β' ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Κεφάλαιο 4. Η Προβληματική & Μεθοδολογία της Έρευνας

4.1 Η Προβληματική της Έρευνας

Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά προσπαθούν να εφαρμόσουν αλλαγές στη διακυβέρνηση, τον σχεδιασμό και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Αυτές οι οργανωτικές αλλαγές συνήθως αποσκοπούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών και τη μείωση των κρατικών δαπανών⁸¹. Αρκετοί μελετητές⁸² έχουν υποστηρίξει, ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών μπορεί να θέσουν συγκεκριμένες απαιτήσεις στη διαχείριση της αλλαγής. Το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από φυσικούς και κοινωνικούς παράγοντες που βρίσκονται έξω από τα όρια του και επηρεάζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τη συμπεριφορά των φορέων εντός αυτού. Σύμφωνα με τον Duncan (1972)⁸³, ο βαθμός πολυπλοκότητας σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον καθορίζεται από τον αριθμό παραγόντων ή συστατικών που εντοπίζονται στο περιβάλλον, από το οποίο εξαρτάται ο οργανισμός. Οι δημόσιοι οργανισμοί θεωρείται συχνά ότι δρουν εντός ενός σχετικά περίπλοκου περιβάλλοντος και αλληλεπιδρούν με ένα πλήθος ενδιαφερομένων μερών. Όπως και στην περίπτωση των ιδιωτικών οργανισμών, το περιβάλλον πολλών δημόσιων οργανισμών αποτελείται από ένα σύνολο ενδιαφερομένων μερών όπως πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές ή ακόμη και ανταγωνιστές. Παράλληλα, οι δημόσιοι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με τους πολιτικούς τους προϊσταμένους. Κατά συνέπεια, οι διοικητές δημόσιων οργανισμών

⁸¹ B.S. Kuipers/ M. Higgs/ W.J.M. Kickert/ L. Tummers/ J. Grandia and J. Van Der Voet, Managing change in public organizations: A review of the literature between 2000-2010, *Public Administration*, vol. 92, no. 1, 2014, pp. 1- 20.

⁸² T. Karp/ T.I.T. Helgø, From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations, *Journal of Change Management*, vol. 8, no. 1, 2008, pp. 85-96; B. Burnes, Organizational change in the public sector: The case for planned change, in: R.T. By/C. Macleod (eds), *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*, London: Routledge, 2009, pp. 111-132.

⁸³ R.B. Duncan, Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, vol 17, no. 3, 1972, pp. 313-327.

έχουν πολλαπλούς και ενδεχομένως αντικρουόμενους στόχους που τους επιβάλλονται από πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.⁸⁴

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν συχνά αμφισβητούμενους δείκτες απόδοσης και σύνθετες διαδικασίες υλοποίησης. Εκτός από τους διφορούμενους στόχους, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει επίσης να διαχειριστούν την κατανομημένη δύναμη και εξουσία. Συχνά κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων δέχονται πολυσύνθετες και διαφορετικής έντασης επιρροές. Ο βαθμός πολυπλοκότητας στο περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών αυξάνεται περαιτέρω μέσω των μηχανισμών δημόσιας λογοδοσίας. Οι δημόσιοι οργανισμοί υπόκεινται συχνά σε έλεγχο από τους πολιτικούς τους προϊσταμένους, τα μέσα ενημέρωσης και τους πολίτες⁸⁵. Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει, ότι η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί μια δυναμική και απαιτητική διαδικασία, η οποία εγείρει σημαντικές προκλήσεις στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, στους οποίους τα ποσοστά των επιτυχημένων επιχειρούμενων αλλαγών είναι σημαντικά μικρότερα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα⁸⁶.

Όσον αφορά την ελληνική δημόσια διοίκηση, αυτή εγνωσμένα διανύει μια φάση κρίσης επιχειρώντας να προσαρμοστεί στα σύγχρονα δεδομένα, αλλά και να ανταπεξέλθει με επιτυχία στα συνεχώς μεταβαλλόμενα αιτήματα και κοινωνικές ανάγκες⁸⁷. Ειδικά σε περιόδους κρίσης, με χαρακτηριστική την παρούσα πανδημία του COVID-19, αυτή καλείται να αναδείξει γρήγορα αντανακλαστικά και αξιοσημείωτη ευελιξία, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις αυξανόμενες απαιτήσεις. Έχει υποστηριχθεί, ότι η δημόσια διοίκηση συγκαταλέγεται μεταξύ των κύριων παθογενειών του ελληνικού κράτους, σε τέτοιο μάλιστα βαθμό, ώστε να έχει χαρακτηριστεί ως ο «μεγάλος ασθενής».⁸⁸

Σε αυτό το πλαίσιο, καθίσταται αναγκαία η αλλαγή στον τρόπο που λειτουργεί ο δημόσιος τομέας της χώρας και αυτή η ανάγκη για αλλαγή μετουσιώνεται σε λαϊκή απαίτηση, η οποία εκφράζεται και επικοινωνείται μέσω των μέσων μαζικής

⁸⁴ G.A. Boyne, Public and private management: what's the difference, *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 1, 2002, pp. 97-122.

⁸⁵ J. Van Der Voet et al., Held Back and Pushed Forward: Leading Organizational Change in a Complex Public Environment, όπ. π.

⁸⁶ J. Andrews/ H. Cameron and M. Harris, "All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, no. 3, 2008, p. 301.

⁸⁷ Α. Μακρυδημήτρης, *Διοικητικές Μελέτες*, Αθήνα-Κομοτηνή, 1991, σ.σ. 111-114.

⁸⁸ Α. Μακρυδημήτρης, *Ο μεγάλος ασθενής, Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης*, Αθήνα: Παπαζήσης.

ενημέρωσης και άλλων διαύλων. Το ελληνικό δημόσιο είναι ιδιαίτερα διευρυμένο, πολυσύνθετο, αλλά και πολυδιάστατο, ενώ ταλανίζεται από μια σειρά αδυναμιών συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης ορθολογικού προγραμματισμού, της ανυπαρξίας συστημάτων ελέγχου και μέτρησης της απόδοσης άλλα και της κυριαρχίας της γραφειοκρατίας που δρα αποθαρρυντικά για την ανάπτυξη νέων ιδεών και πρωτοβουλιών και την προώθηση της καινοτομίας. Οι αργοί και δυσκίνητοι μηχανισμοί που διαθέτει, αποστερούν τους δημόσιους οργανισμούς από τη δυναμικότητα τους, ώστε να πραγματοποιήσουν αλλαγές, αλλά και από ευελιξία, ώστε να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν μεταρρυθμιστικά προγράμματα. Παράλληλα, σημαντικό ζήτημα είναι η έλλειψη διαφάνειας και λογοδοσίας⁸⁹. Ένα άλλο ζήτημα έγκειται στο γεγονός, ότι η έννοια της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα φαίνεται πως εξαντλείται στην εισαγωγή τεχνολογικής καινοτομίας και όχι στην ανάπτυξη της καινοτομίας αυτής καθεαυτής, υπό την έννοια του σχεδιασμού και εφαρμογής διοικητικών μεταρρυθμίσεων⁹⁰.

Η δημοσιονομική κρίση που ταλάνισε τη χώρα ήρθε περισσότερο να αναδείξει τις αδυναμίες του ελληνικού δημοσίου τομέα, εφόσον η διοικητική μηχανή βρέθηκε απροετοίμαστη ενόψει των πρωτοφανών προκλήσεων που έθεσε η κρίση. Η υπαγωγή της χώρας σε καθεστώς οικονομικής στήριξης και εποπτείας, αλλά και η υποχρέωση της για τη λήψη μιας σειράς ριζικών, και συχνά οριζόντιων, μέτρων σε όλο το εύρος της διοίκησης οδήγησε σε πρωτοφανείς μεταρρυθμίσεις στον ελληνικό δημόσιο τομέα, οι οποίες όμως δεν πραγματοποιήθηκαν προληπτικά, αλλά αποτέλεσαν προϊόν εξωτερικών πιέσεων. Άλλωστε, η πραγματοποίηση αλλαγών σε απάντηση εξωτερικών πιέσεων αποτελεί ένα πάγιο χαρακτηριστικό της προώθησης της αλλαγής στην ελληνική δημόσια διοίκηση.⁹¹

Όσον αφορά το δικαστικό σύστημα, η αποτελεσματικότητα στη λειτουργία του έχει προσλάβει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια, εφόσον συνιστά καίριο σημείο τόσο για την διασφάλιση της κοινωνικής σταθερότητας, όσο και την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης. Ο ρυθμός ανταπόκρισης του στον τεράστιο όγκο υποθέσεων,

⁸⁹ A. Afonso/ L. Schuknecht and V. Tanzi, Public sector efficiency: An international comparison. *Public Choice*, vol. 123, 2005, p.p. 321–347.

⁹⁰ L. Zampetakis/ P. Beldékos and V. Moustakis, “Day-to-day” entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support, *European Management Journal*, vol. 27, no. 3, 2009, p.p. 165-175.

⁹¹ Andrews et al., All change? Managers’ experience of organizational change in theory and practice, όπ. π.

που καλείται να διαχειριστεί, είναι βαρύνουσας σημασίας, εφόσον οι επενδυτές που φιλοδοξούν να επενδύσουν σε μια χώρα και οι επιχειρηματίες που αναπτύσσουν δραστηριότητα σε διάφορους παραγωγικούς τομείς αποθαρρύνονται όταν γνωρίζουν ότι η υπόθεση τους θα αργήσει να επιλυθεί. Ενδεικτικά, στην τελευταία έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας, ο χρόνος επίλυσης μιας δικαστικής διαφοράς για μια επιχείρηση στη χώρα μας εκτιμάται σε κατά μέσο όρο 1.580 ημέρες, δηλαδή σχεδόν τεσσεράμισι χρόνια.⁹²

Συνεπώς, για την αποτελεσματική λειτουργία του δικαστικού σώματος απαιτείται η αυξημένη εγρήγορση τόσο του νομοθέτη όσο και της κυβέρνησης, αλλά και των ίδιων των δικαστηρίων, ούτως ώστε να προωθήσουν πολιτικές, να θεσπίσουν μέτρα, να διασφαλίσουν υποδομές και μέσα και να διαχειριστούν ορθολογικά τη δικαστική ύλη, προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιοτική απονομή της δικαιοσύνης εντός εύλογου χρονικού διαστήματος.⁹³

Αναμφισβήτητα, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που ταλανίζουν την ελληνική δικαιοσύνη είναι η καθυστέρηση απονομής της, η οποία εν πολλοίς οφείλεται στον τρόπο κατανομής των δικαστικών υπηρεσιών στην επικράτεια που είναι βασισμένη σε παρωχημένα σχέδια, στη διοίκηση των δικαστηρίων που δεν εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, ώστε να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες συνθήκες, καθώς επίσης και στην αξιολόγηση των δικαστικών λειτουργιών, η παρούσα οργάνωση της οποίας δεν διασφαλίζει την αξιοπιστία της.⁹⁴

Σε κάθε περίπτωση υπενθυμίζεται ότι τα δικαστήρια, πέραν του δικαστικού τους έργου, ταυτόχρονα είναι και δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες όπως κάθε άλλη δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να διοικηθούν αποτελεσματικά στη βάση των αρχών της διοίκησης (management). Τα δικαστήρια παρέχουν μια σειρά δημοσίων υπηρεσιών που αποσκοπούν να θεραπεύσουν τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου μέσω της έκδοσης δικαστικών αποφάσεων ή άλλων πράξεων. Η επίτευξη της αποστολής αυτής προϋποθέτει την ύπαρξη προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου για την ομαλή λειτουργία των δικαστηρίων και την παραγωγή έργου.

⁹² Κ. Σακελλαροπούλου κ.ά., *Η δικαιοσύνη στην Ελλάδα*, όπ. π. σ. 5

⁹³ Κ. Σακελλαροπούλου κ.ά., *Η δικαιοσύνη στην Ελλάδα*, όπ. π. σ. 5 · Α. Καρβούνης, *Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης Μια Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*, Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκή Ένωση, 2017, σ. 196.

⁹⁴ Μ.Ν. Πικραμένος κ.ά., *Μεταρρύθμιση σε Τρεις Κρίσιμους Τομείς του Δικαστικού Συστήματος*, όπ. π., σ. 4 · Ι. Συμεωνίδης, *Η ταχύτητα στην απονομή της Διοικητικής Δικαιοσύνης*, *ΔιΔικ*, 2017, σ.σ. 1-13.

Ειδικότερα, το δικαστικό έργο προϋποθέτει τη στοχοθεσία σε ορισμένο χρόνο, στο πλαίσιο της οποίας διεκπεραιώνεται συγκεκριμένος όγκος υποθέσεων σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Η διοίκηση των δικαστηρίων ανατίθεται σε δικαστικούς λειτουργούς, οι οποίοι συνεργάζονται με τους υπαλλήλους που απασχολούνται στη γραμματεία. Ωστόσο, οι δικαστικοί λειτουργοί δεν είναι προετοιμασμένοι για την ανάληψη διοικητικών καθηκόντων, ούτε υπόκεινται σε κάποια αξιολόγηση αναφορικά με την επίδοσή τους ως προς την εκτέλεση των διοικητικών τους καθηκόντων. Επιπρόσθετα, η διοίκηση των δικαστηρίων είναι παραδοσιακά συνδεδεμένη με την αρχαιότητα, πρακτική που θα πρέπει να εγκαταλειφθεί, ώστε να διασφαλισθεί, ότι οι διοικούντες τα δικαστήρια είναι οι δικαστικοί λειτουργοί εκείνοι, που πραγματικά διαθέτουν τις απαραίτητες διοικητικές ικανότητες.⁹⁵

Παράλληλα, είναι επιτακτική η ανάγκη για ανασχεδιασμό του δικαστικού χάρτη της χώρας, ο οποίος είναι απαρχαιωμένος και έχει διαμορφωθεί στη βάση δεδομένων που ανταποκρίνονταν στο επίπεδο, αλλά και τις ανάγκες της χώρας πριν από μια πεντηκονταετία. Είναι απαραίτητη η επικαιροποίηση του δικαστικού χάρτη, προκειμένου η απονομή της δικαιοσύνης να βασίζεται στην ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του δικαστικού σώματος και την απόδοση δικαιοσύνης κατά το εγγύτερο δυνατόν στον πολίτη.⁹⁶

Όπως και σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης, το δικαστικό σώμα θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο καταφυγής σε μια σειρά δημιουργικών λύσεων, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των διοικητικών του λειτουργιών. Σε αυτή την κατεύθυνση, η απλούστευση και ο ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών αποτελεί την ενδιάμεση κατάσταση προς τη μετάβαση στη λεγόμενη ηλεκτρονική δικαιοσύνη (e-justice), ενώ στην πλειάδα των περιπτώσεων αποτελεί αυτοσκοπό, εφόσον διασφαλίζει την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Σε κάθε περίπτωση, το εγχείρημα αυτό αποσκοπεί να προσδώσει μια πιο πελατοκεντρική χροιά στη λειτουργία των δικαστηρίων, η οποία θα θέτει στο επίκεντρο την εξυπηρέτηση του πολίτη.⁹⁷

⁹⁵ Μ.Ν. Πικραμένος κ.ά., *Μεταρρύθμιση σε Τρεις Κρίσιμους Τομείς του Δικαστικού Συστήματος*, όπ. π., σ. 6-7, 18-21.

⁹⁶ Π. Αλικάκος Π., Κατευθυντήριες οδηγίες για τη δημιουργία δικαστικών χαρτών με σκοπό την υποστήριξη της πρόσβασης σε ένα ποιοτικό δικαστικό σύστημα, Στο Μ. Πικραμένος (επιμ.), *Οργάνωση και αποτελεσματικότητα της δικαιοσύνης. Η ευρωπαϊκή εμπειρία*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, 2015, σ. 37 · Μ.Ν. Πικραμένος κ.ά., *Μεταρρύθμιση σε Τρεις Κρίσιμους Τομείς του Δικαστικού Συστήματος*, όπ. π., σ. 11-12.

⁹⁷ Α. Καρβούνης, *Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης*, όπ. π. σ. 196.

Κυρίαρχο ρόλο στην κατεύθυνση της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διοίκησης του δικαστικού σώματος και της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών διαδραματίζουν οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), εφόσον οι ψηφιακές τεχνολογίες και ιδιαίτερα ο σχεδιασμός και η ενσωμάτωση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων στην απόδοση της δικαιοσύνης συνεισφέρουν σημαντικά στην αποτελεσματική παρακολούθηση της προόδου σε όρους διαχείρισης των υποθέσεων, αλλά και της επικοινωνίας με τον πολίτη.⁹⁸

Τέλος, καίριο σημείο για τη βελτίωση της ποιότητας του δικαστικού συστήματος είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων που το απαρτίζουν, προκειμένου οι ίδιοι να είναι ενημερωμένοι ως προς τις τελευταίες εξελίξεις σε επίπεδο νομοθεσίας, αλλά και να είναι σε θέση να διαχειριστούν και να εισάγουν κρίσιμες αλλαγές εντός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος μέσα από τη διασφάλιση των έγκαιρων διαδικασιών, τη διαχείριση της απόδοσης, της ερμηνείας του νόμου με τρόπο, ώστε να είναι κατανοητός στο ευρύ κοινό, αλλά και την αξιοποίηση της πληροφορικής και τις δυνατότητες που παρέχει η ηλεκτρονική δικαιοσύνη.⁹⁹

4.1.1 Το νέο Πληροφοριακό Σύστημα ΟΣΔΔΥ-ΠΠ

Η αξιοποίηση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών στο δικαστικό σύστημα στοχεύει να αναβαθμίσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη, αλλά και να επιλύσει το μακροχρόνιο πρόβλημα της καθυστερημένης απόδοσης της δικαιοσύνης.¹⁰⁰

Όσον αφορά την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ΤΠΕ στο ελληνικό δικαστικό σύστημα, αυτή έχει αντιμετωπίσει μια σειρά προβλημάτων. Αρχικά, η έως τώρα υλοποίηση και εφαρμογή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων στερείται συνεκτικότητας και ομοιογένειας, εφόσον κάθε δικαστήριο ή σωφρονιστική υπηρεσία υλοποιούσε ανεξάρτητες υποδομές σε όρους εγκατάστασης μηχανογραφικών συστημάτων. Το φαινόμενο αυτό ενδεχομένως εξηγείται από το γεγονός ότι η αυτονομία που απολαύει κάθε δικαστήριο εφαρμόζονταν και στις υποδομές πληροφορικής. Βάσει του προϋπάρχοντος σχεδιασμού, τα δικαστήρια

⁹⁸ Ibid, σ. 197.

⁹⁹ Ibid, σ. 198.

¹⁰⁰ Γενική Γραμματεία Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του Υπουργείου Δικαιοσύνης, *Ανθρώπινα Δικαιώματα Εθνικό Σχέδιο Δράσης*, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο, 2013, σ. 56.

θεωρούνταν αυτόνομες οντότητες, που διατηρούσαν την κυριότητα των δεδομένων τους τα οποία φυλάσσονταν στις φυσικές τους εγκαταστάσεις, ενώ ήλεγχαν απόλυτα την επικοινωνία τους με τους πολίτες και άλλους φορείς. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι ότι παλαιότερα υπήρχε αυξημένη δυσπιστία απέναντι στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο δικαστικό κλάδο, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη συστημάτων που ήταν αντανάκλαση της λογικής αυτής. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια η κατάσταση αυτή φαίνεται να αλλάζει, αφού οι δικαστικοί υπάλληλοι φαίνεται να υποστηρίζουν με θέρμη τις δυνατότητες που παρέχονται από τις ΤΠΕ. Εντούτοις, οι μέχρι πρότινος επενδύσεις για την υλοποίηση πληροφοριακών συστημάτων υπήρξαν αναποτελεσματικές, καθώς δεν επιτύγχαναν οικονομίες κλίμακας. Παράλληλα, υπήρχαν δυσκολίες στη διαχείριση, στη συντήρηση και την αναβάθμιση των συστημάτων, καθώς αυτές πραγματοποιούνταν από την εκάστοτε υπηρεσία χωρίς την ύπαρξη κάποιου κεντρικού συντονισμού. Ένα άλλο πρόβλημα, το οποίο όμως συναντάται σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση, αποτελεί η έλλειψη διαλειτουργικότητας, εφόσον τα σχεδιασμένα και υλοποιημένα συστήματα και οι δομές υποστήριξης τους ήταν ανομοιογενείς, ενώ δεν υπήρχε κάποια ενιαία στρατηγική, η οποία να αντιμετωπίζει την εφαρμογή τους στο πεδίο της δικαιοσύνης με πολύπλευρο τρόπο, ήτοι σαν ένα ζήτημα με νομικές, διοικητικές και ταυτόχρονα τεχνικές προεκτάσεις.¹⁰¹

Περαιτέρω, καθώς η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών είναι καταλυτικής σημασίας, υπάρχει αυξημένη ανάγκη για εργατικό δυναμικό, το οποίο να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις σε επίπεδο σχεδιασμού, υλοποίησης και διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά και χάραξης της στρατηγικής για τις ψηφιακές τεχνολογίες στο δικαστικό σύστημα. Μολαταύτα, η δυσκαμψία στις προσλήψεις προσωπικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αλλά και μια σειρά δημοσιονομικών περιορισμών που επιβλήθηκαν στη χώρα υπό το βάρος της οικονομικής κρίσης, δεν έχουν μέχρι σήμερα επιτρέψει την πραγματοποίηση των απαραίτητων προσλήψεων για την ανασύνθεση του προσωπικού.¹⁰²

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η κύρια αιτία για την περιορισμένη αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών στην ελληνική δικαιοσύνη είναι η ανυπαρξία

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Ibid.

μιας ενοποιημένης στρατηγικής για την ενσωμάτωση τους στον εν λόγω χώρο. Μια ψηφιακή στρατηγική για τη δικαιοσύνη θα πρέπει να καλύπτει τους κάτωθι τομείς¹⁰³:

- Την αναπροσαρμογή του ισχύοντος θεσμικού Πλαισίου και κατά συνέπεια των εσωτερικών διαδικασιών αλλά και του τρόπου που είναι οργανωμένη η δικαιοσύνη, ώστε να υπάρχει συμβατότητα με τις νέες τεχνολογίες. Το εγχείρημα αυτό απαιτεί την ύπαρξη ενός συνδυασμού από νομική, διοικητική και τεχνική τεχνογνωσία στην ανάπτυξη νομοθετικών και κανονιστικών πρωτοβουλιών.
- Την εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας μέσω του σχεδιασμού ενιαίων συστημάτων και έργων.
- Την διασφάλιση της διαλειτουργικότητας.
- Την συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στο σχεδιασμό της στρατηγικής για τις ψηφιακές τεχνολογίες, ούτως ώστε να καταγραφούν οι ανάγκες τους με δεδομένο ότι αυτοί αποτελούν τους τελικούς χρήστες, οι οποίοι θα πρέπει να εφαρμόσουν τα νέα συστήματα.
- Τη στελέχωση όλων των υπηρεσιών που απαρτίζουν το δικαστικό σύστημα με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω εμπόδια στην ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη Δικαιοσύνη, το Υπουργείο Δικαιοσύνης κατάρτισε ένα Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη και τη Διοικητική Αναβάθμιση, το οποίο αποσκοπεί να χαράξει τις στρατηγικές μετάβασης της ελληνικής δικαιοσύνης σε ένα πιο σύγχρονο σχήμα αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες.¹⁰⁴

Ένα έργο που εκπονήθηκε στο πλαίσιο αυτού του σχεδίου Δράσης είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων για την Πολιτική και Ποινική Δικαιοσύνη (ΟΣΔΔΥ-ΠΠ), το οποίο αποσκοπεί στην εδραίωση της κεντρικής μηχανοργάνωσης των φορέων του δικαστικού συστήματος μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής ενοποιημένων πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία θα ψηφιοποιήσουν πλήρως τις ροές των υποθέσεων της πολιτικής και ποινικής δικαιοσύνης και μια σειρά επιμέρους λειτουργιών

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Γενική Γραμματεία Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του Υπουργείου Δικαιοσύνης, *Ανθρώπινα Δικαιώματα Εθνικό Σχέδιο Δράσης*, όπ. π. σ. 56.

συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής κατάθεσης των δικογράφων, των ηλεκτρονικών αιτήσεων για την έκδοση πάσης φύσεως πιστοποιητικών και του ηλεκτρονικού πινακίου.¹⁰⁵

Η ανάπτυξη και εξάπλωση του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ αποτελεί έργο χρηματοδοτούμενο από το ΕΣΠΑ και έχει δυο φάσεις υλοποίησης. Στην Α' Φάση του έργου, το οποίο εντάχθηκε σε χρηματοδότηση του ΕΣΠΑ 2007-2013 και ειδικότερα στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση», το πληροφοριακό σύστημα εισήχθη στα πολιτικά και ποινικά δικαστήρια και τις Εισαγγελίες στην Αθήνα, στον Πειραιά, στη Θεσσαλονίκη και στη Χαλκίδα καθώς και στον Άρειο Πάγο. Στη Β' Φάση του έργου, στην οποία βρίσκεται και σήμερα, η χρήση του πληροφοριακού συστήματος εξαπλώθηκε στα υπόλοιπα πολιτικά και ποινικά δικαστήρια της χώρας, ενώ η χρηματοδότηση του εξασφαλίστηκε από το ΕΣΠΑ 2014-2020.

Οι κύριοι στόχοι του ως άνω έργου είναι οι ακόλουθοι¹⁰⁶:

- Να επιταχυνθεί η απονομή δικαιοσύνης.
- Να αναβαθμιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη διοίκηση του δικαστικού συστήματος.
- Να διασφαλιστεί η διαφάνεια στη λειτουργία της δικαιοσύνης.
- Να αποφευχθούν οι απώλειες εσόδων από ενδεχόμενη παραγραφή αδικημάτων λόγω καθυστέρησης απονομής δικαιοσύνης.
- Να εξαπλωθεί η ηλεκτρονικοποίηση της ροής της ποινικής και πολιτικής διαδικασίας σε όλα τα δικαστήρια της χώρας.
- Να επεκταθεί η λειτουργικότητα των υπαρχουσών εφαρμογών.
- Να παρέχονται οι απαραίτητες υποδομές τόσο σε κεντρικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο.

¹⁰⁵ Γενική Γραμματεία Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Ανθρώπινα Δικαιώματα Εθνικό Σχέδιο Δράσης, όπ. π. σ. 56 · Κ. Σακελλαροπούλου κ.ά., *Η δικαιοσύνη στην Ελλάδα.*, όπ. π. σ.σ. 118-119.

¹⁰⁶ Επιτελική Δομή Υπουργείου Δικαιοσύνης, ΟΣΔΥΠΠ – Β' Φάση, 2018, Διαθέσιμο στο: <https://justedespa.gr/osdyp-fasi-b/> [τελευταία ανάκτηση 26.01.2021] · Διακήρυξη Ανοικτού Δημόσιου Διεθνούς Διαγωνισμού για το Έργο: «Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων Πολιτικής και Ποινικής Δικαιοσύνης», χ.χ., σ. 37, Διαθέσιμο στο: http://www.opengov.gr/ministryofjustice/wp-content/uploads/downloads/2012/12/rfp-OSDDY-part_A_0.72_diav.pdf [τελευταία ανάκτηση 26.01.2021].

Τα οφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή του συστήματος σχετίζονται με τη σημαντική μείωση των γραφειοκρατικών βαρών, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προς τον πολίτη υπηρεσιών, την ενίσχυση της εξωστρέφειας και της διαφάνειας της δικαιοσύνης καθώς και τη βελτίωση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας αυτής. Περαιτέρω, η εφαρμογή του, θα ενισχύσει την αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας, αλλά και της αποτελεσματικότητας του ελληνικού δημοσίου μέσω της βελτιωμένης συνεργασίας με άλλους δημόσιους φορείς (διαλειτουργικότητα με πληροφοριακά συστήματα υπηρεσιών όπως ΚΕΠ, Αστυνομία κ.α), ενώ θα συμβάλλει και στη μείωση του κόστους υποδομών, λειτουργίας και του διαχειριστικού φόρτου που συνεπάγεται η επίλυση των προβλημάτων και των δυσλειτουργιών αυτών.¹⁰⁷

4.1.2 Συνοπτική Παρουσίαση της Εισαγγελίας

Η Εισαγγελία αποτελεί ανεξάρτητη δικαστική Αρχή από τα δικαστήρια και από την εκτελεστική εξουσία και δρα ενιαία και αδιάκριτα. Αποστολή της είναι να διασφαλίζει την τήρηση της νομιμότητας, να διαφυλάττει τους κανόνες της δημόσιας τάξης και να προστατεύει τον πολίτη, εν γένει.¹⁰⁸

Ο Εισαγγελέας είναι ισόβιος δικαστικός λειτουργός, ο οποίος κατά το Σύνταγμα χαίρει λειτουργικής και προσωπικής ανεξαρτησίας. Μετέχει στη σύνθεση του Δικαστηρίου καθώς ασκεί εν ονόματι του κράτους την κατηγορία, εκπροσωπώντας την πολιτεία ενώπιον του δικαστηρίου κατά τη διεξαγωγή της δίκης, χωρίς όμως να συμμετέχει στην έκδοση της απόφασης. Σύμφωνα με τον Κώδικα Οργανισμού Δικαστηρίων και την κατάσταση δικαστικών λειτουργών, οι Εισαγγελείς είναι αρμόδιοι να διενεργούν προκαταρκτική εξέταση, να ασκούν ποινική δίωξη, να διευθύνουν την προανάκριση, να εποπτεύουν και να ελέγχουν τις αστυνομικές αρχές για την πρόληψη αλλά και τη δίωξη των εγκλημάτων. Επιπλέον, στις αρμοδιότητές τους περιλαμβάνεται η υποβολή προτάσεων στα δικαστικά συμβούλια και δικαστήρια, η εκτέλεση ποινικών αποφάσεων και η παροχή συνδρομής για την εκτέλεση εκτελεστών τίτλων. Τέλος, εποπτεύουν και ελέγχουν τα σωφρονιστικά καταστήματα, τους δημόσιους κατήγορους,

¹⁰⁷ Κ. Σακελλαροπούλου κ.ά., *Η δικαιοσύνη στην Ελλάδα*, όπ. π. σ.σ. 118-119.

¹⁰⁸ Κώδικας Οργανισμού Δικαστηρίων Ν.1756/1988 (ΦΕΚ Α' 35/16.9.1988), αρθρ. 1 κεφ. ΣΤ'.

τους φύλακες μεταγραφών, υποθηκών, κτηματολογίων κ.λπ., τους συμβολαιογράφους, τους ληξιαρχούς και τους υπαλλήλους, επιμελητές και ό, τι άλλο ο νόμος ορίζει.¹⁰⁹

Τους Εισαγγελείς στο έργο τους συνεπικουρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι, οι οποίοι αποτελούν μια ειδική κατηγορία δημόσιων υπαλλήλων. Το Σύνταγμα για τους δικαστικούς υπαλλήλους, στο Κεφάλαιο Ε΄ με τίτλο «Δικαστική Εξουσία», στο άρθρο 92, ορίζει ότι: *«Οι υπάλληλοι της γραμματείας όλων των δικαστηρίων και των εισαγγελιών είναι μόνιμοι. Μπορεί να παυθούν μόνο με δικαστική απόφαση εξαιτίας ποινικής καταδίκης, ή με απόφαση δικαστικού συμβουλίου για βαρύ πειθαρχικό παράπτωμα, ασθένεια ή αναπηρία ή υπηρεσιακή ανεπάρκεια που βεβαιώνονται, όπως νόμος ορίζει. Νόμος ορίζει τα προσόντα των υπαλλήλων της γραμματείας όλων των δικαστηρίων και των εισαγγελιών, καθώς και τα σχετικά με την κατάστασή τους γενικά».*

Ειδικότερα, το καθεστώς των δικαστικών υπαλλήλων διέπεται από ιδιαίτερη νομοθεσία και συγκεκριμένα ρυθμίζεται από τον Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων (Ν. 2812/2010), όπου το άρθρο 1§2 ορίζει: *«Δικαστικοί υπάλληλοι είναι οι υπάλληλοι της γραμματείας του Συμβουλίου της Επικρατείας, των πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων και των εισαγγελιών τους, των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, της Γενικής Επιτροπείας της Επικρατείας στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια και οι υπάλληλοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της υπηρεσίας του Γενικού Επιτρόπου της Επικρατείας στο Ελεγκτικό Συνέδριο».*

Επιπρόσθετα, για τους δικαστικούς υπαλλήλους το άρθρο 157§2 του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων (Ν. 2812/2010) ορίζει ότι: *«Κάθε διάταξη γενική ή ειδική που είναι αντίθετη προς τις διατάξεις του παρόντος Κώδικα ή αναφέρεται σε θέματα που ρυθμίζονται από αυτόν δεν εφαρμόζεται στους δικαστικούς υπαλλήλους»*, αναγνωρίζοντας ότι ως βοηθητικά όργανα της δικαιοσύνης, περιβάλλονται με ειδικές εγγυήσεις ως προς την υπηρεσιακή τους κατάσταση.¹¹⁰

¹⁰⁹ Ibid, αρθρ.25§1 Ν.1756/1988

¹¹⁰ Ν. 2812/2010 Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων (ΦΕΚ 67/ 10.03.2000 ΤΕΥΧ. Α΄).

4.1.3 Οργανωτική Δομή της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά

Η υφιστάμενη οργανωτική δομή της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά σύμφωνα με τον Κανονισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας είναι η ακόλουθη:¹¹¹

- Γραφείο Διευθύνοντος
- Γραμματεία Εισαγγελίας, η οποία αποτελείται από τη Διεύθυνση της Γραμματείας και τα κάτωθι Τμήματα :
 - Τμήμα Διοικητικού
 - Τμήμα Ποινικής Δίωξης – Α΄ Εσωτερικής Ποινικής Δίωξης και Β΄ Εξωτερικής Ποινικής Δίωξης και Αγορανομίας
 - Τμήμα Εισαγγελικών Γραφείων
 - Τμήμα Ανηλίκων και Ενδοοικογενειακής Βίας
 - Τμήμα Κατηγορητηρίων
 - Τμήμα Βουλευμάτων
 - Τμήμα Προσδιορισμού Τριμελούς και Εφέσων
 - Τμήμα Προσδιορισμού Μονομελούς
 - Τμήμα Εκτέλεσης Αποφάσεων
 - Τμήμα Τύπου και Διεθνών Σχέσεων, Μηχανοργάνωσης, Νομολογίας, Δικαστικής Συνδρομής και Ευρωπαϊκής Εντολής Έρευνας
 - Τμήμα Ποινικού Μητρώου
 - Τμήμα Επιμελητών Δικαστηρίων

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να παρουσιάσουμε τον αριθμό των υπηρετούντων σήμερα υπαλλήλων στην υπό μελέτη υπηρεσία. Συγκεκριμένα, στον Πίνακα 1. καταγράφεται ο αριθμός των δικαστικών υπαλλήλων και δικαστικών επιμελητών, οι οποίοι τυπικά αναλογούν στην Εισαγγελία Πρωτοδικών Πειραιά και προβλέπεται να υπηρετούν σε αυτή βάσει των λειτουργικών αναγκών του συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ σύμφωνα με τον Κανονισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, σε αντιπαράθεση με το σύνολο των υπηρετούντων σήμερα υπαλλήλων.

¹¹¹ Κανονισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά (ΦΕΚ 2609/28-6-2019 τεύχος Β').

Πίνακας 1. Στελέχωση Τμημάτων Εισαγγελίας Πρωτοδικών

Τμήματα Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά	Προτεινόμενος αριθμός- Δικαστ. Υπάλληλων	Υφιστάμενος αριθμός- Δικαστ. Υπάλληλων
Τμήμα Διοικητικού	6	3
Τμήμα Ποινικής Δίωξης	10	7
Τμήμα Εισαγγελικών	8	6
Τμήμα Ανηλίκων - Ενδοοικογενειακής Βίας	4	3
Τμήμα Κατηγορητήριων	8	5
Τμήμα Βουλευμάτων	4	3
Τμήμα Προσδιορισμού Τριμελούς	10	8
Τμήμα Προσδιορισμού Μονομελούς	9	7
Τμήμα Εκτέλεσης Αποφάσεων	17	5
Τμήμα Τύπου και Διεθνών Σχέσεων, Μηχανοργάνωσης	4	2
Τμήμα Ποινικού Μητρώου	8	3
Τμήμα Επιμελητών Δικαστηρίων	1	1
Σύνολο	89	53

Επιπρόσθετα, ενώ σύμφωνα με τον Κανονισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας προβλέπεται να υπηρετούν είκοσι τρεις (23) επιμελητές δικαστηρίων υπηρετούν μόνο έξι (6).

4.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

4.2.1 Σχεδιασμός της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό τη διερεύνηση της επίδρασης των οργανωσιακών αλλαγών που επέφερε η εισαγωγή και η εφαρμογή του νέου πληροφοριακού συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ στην εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων των υπαλλήλων της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά και της αντίδρασης τους στην αλλαγή αυτή.

Για την πραγματοποίηση του σκοπού της παρούσας μελέτης επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας, ενώ η μέθοδος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων ήταν αυτή του δομημένου ερωτηματολογίου.

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι πεπερασμένος (όχι άπειρος), ήτοι το σύνολο των μελών για το οποίο επιθυμούμε να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα είναι γνωστό, και συγκεκριμένα ο υπό μελέτη πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από το σύνολο των δικαστικών υπαλλήλων που υπηρετούν στην Εισαγγελία Πρωτοδικών Πειραιά.¹¹²

Η έρευνα εκπονήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από 15.01.2021 έως 13.02.2021. Κατά τη διεξαγωγή της διανεμήθηκαν πενήντα (50) ερωτηματολόγια (σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή). Το ποσοστό ανταπόκρισης των συμμετεχόντων ανέρχεται στο 80% (40/50), ποσοστό το οποίο κρίνεται ικανοποιητικό για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων στην παρούσα έρευνα.

Όσον αφορά τη μέθοδο δειγματοληψίας επιλέχθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, επιλογή που υπαγορεύθηκε από μια σειρά πρακτικών λόγων, συμπεριλαμβανομένων των χρονικών περιορισμών διεξαγωγής της ανά χείρας έρευνας, καθώς και του περιορισμένου αριθμού υπαλλήλων που υπηρετούν στην Εισαγγελία Πρωτοδικών Πειραιά.

Οι συμμετέχοντες με εισαγωγικό σημείωμα ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, καθώς και για το γεγονός ότι οι απαντήσεις τους θα είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

¹¹² Θεωρία Δειγματοληψίας, χ.χ., σ.2, Διαθέσιμο στο: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1297/1/02_chapter_01.pdf, [τελευταία πρόσβαση την 26.02.2021]

4.2.2 Εργαλείο μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο σε οποιαδήποτε μορφή αποτελεί το βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων και είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της συνολικής ποιότητας της έρευνας.¹¹³ Βασικά χαρακτηριστικά της ποιότητας ενός ερωτηματολογίου αποτελούν η σαφήνεια, η πληρότητα, η συνέπεια, η συνοχή, η συνάφεια, η συγκρισιμότητα, η οικονομία, η ακρίβεια και η ανταπόκριση.¹¹⁴

Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο, με σαφείς οδηγίες, φιλικό προς τους ερωτηθέντες, ενθαρρύνει τη συμμετοχή του δείγματος και συμβάλλει στη μείωση των σφαλμάτων απόκρισης.

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας σχεδιάστηκε το εργαλείο μέτρησης – ερωτηματολόγιο, το οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες (self-enumerated) είτε σε έντυπη, είτε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω ηλεκτρονικής φόρμας υποβολής (Google forms). Το σχετικό Ερωτηματολόγιο παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα Ι.

Ως μέθοδος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος της αυτοσυμπλήρωσης ερωτηματολογίου, η οποία σε αντίθεση με τη διεξαγωγή έρευνας μέσω συνεντεύξεων είναι πιο εύκολη ως προς τη διαχείριση της, καθώς προσφέρει τη δυνατότητα διεξαγωγής της έρευνας σε δείγμα μεγάλου μεγέθους. Παράλληλα, διαθέτει το πλεονέκτημα της οικονομίας χρόνου και χρήματος. Επιπρόσθετα, η ως άνω μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις, όπου συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, καθώς κάθε ερωτώμενος έχει τον χρόνο και την ευχέρεια να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, ιδιωτικά, χωρίς την παρουσία ενός συνεντευκτή.¹¹⁵

Το εν λόγω ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε τέσσερις ενότητες, όπου η πρώτη ενότητα (Α) περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, ήτοι φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνο υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα και χρόνο υπηρεσίας στην παρούσα θέση και αποτελείται από δυο ερωτήσεις κλειστού τύπου

¹¹³ G. Petrakos, Quality concepts and definitions in questionnaire design, *Statistical Review*, vol. 9, no 1-2, 2013, p.p. 29-34.

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Statistics Canada, *Survey Methods and Practices*, catalogue no. 12-587-X, 2010, p.p. 38

δυναδικής επιλογής και τέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής (Α.1 και Α.6) .

Η δεύτερη (Β) ενότητα αφορά τη διερεύνηση των προϋποθέσεων μετάβασης στο σύστημα ΟΣΔΔΥ-ΠΠ, ήτοι κατά πόσο οι συμμετέχοντες είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και πόσο θετικοί ή όχι είναι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία τους. Η ενότητα αυτή αποτελείται από δυο ερωτήσεις κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής (Β.1 και Β.2).

Η τρίτη (Γ) ενότητα αφορά το στάδιο της εισαγωγής – ανάπτυξης του προγράμματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ, όπου αρχικά με μια ερώτηση κλειστού τύπου (Γ.1) διερευνώνται τα συναισθήματα που προκάλεσε η εισαγωγή του προγράμματος. Στην ερώτηση αυτή, οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μια απαντήσεις, έτσι ώστε να διατυπώσουν τόσο θετικά συναισθήματα, όπως χαρά, αισιοδοξία/ ελπίδα, όσο και τα αρνητικά τους συναισθήματα όπως αδιαφορία, ανασφάλεια/στρες. Στη συνέχεια με μια ερώτηση κλειστού τύπου (Γ.2) διερευνάται το ποσοστό των υπαλλήλων που συμμετείχαν σε κάποια ομάδα εργασίας κατά το στάδιο της ανάπτυξης του προγράμματος, προκειμένου να διαπιστωθεί η εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα του οργανισμού στην ανάπτυξη και εισαγωγή του νέου πληροφοριακού συστήματος. Το τελευταίο μέρος της ενότητας αυτής αποτελείται από την ερώτηση (Γ.3), όπου μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert (βλ. Πίνακα 2.), οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε πέντε (5) προτάσεις σχετικά με το αν ενημερώθηκαν για τους στόχους και τις δυνατότητες του προγράμματος, την εκπαίδευση που έλαβαν, καθώς επίσης και το χρονικό διάστημα προσαρμογής που προηγήθηκε της εφαρμογής αυτού.

Πίνακας 2. Πενταβάθμια Κλίμακα Likert

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

Η κλίμακα Likert έχει τύχει ευρείας χρήσης σε έρευνες στην επιστήμη της ψυχολογίας και των κοινωνικών επιστημών.¹¹⁶ Το 1932, ο Αμερικάνος ψυχολόγος, Rensis Likert, στην προσπάθειά του να μετρήσει συστηματικά τις ατομικές συμπεριφορές ανέπτυξε την κλίμακα αυτή, η οποία έλαβε και το όνομά του. Η ως άνω κλίμακα επιλέχθηκε στην παρούσα έρευνα διότι επιτρέπει στα άτομα να διαλέξουν μια επιλογή έτσι ώστε να εκφράσουν τον βαθμό που συμφωνούν η διαφωνούν με μια συγκεκριμένη πρόταση, από μια σειρά επιλογών οι οποίες δεν αλληλεπικαλύπτονται. Τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ποσοτικά και κατ' επέκταση μπορούν να αναλυθούν στατιστικά.

Η τέταρτη (Δ) ενότητα αφορά το στάδιο της εφαρμογής του προγράμματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ. Συμπεριλήφθηκαν δυο ερωτήσεις κλειστού τύπου, η μεν πρώτη ερώτηση (Δ.1) αφορά τον χαρακτηρισμό της μετάβασης στην εφαρμογή του νέου συστήματος και η δε δεύτερη (Δ.2) διερευνά τα συναισθήματα που δημιουργήθηκαν στους συμμετέχοντες κατά την εφαρμογή και χρήση του νέου συστήματος. Στην ερώτηση (Δ.3), μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε επτά (7) προτάσεις αναφορικά με το αν συνέβαλε η εφαρμογή του συστήματος στη συνολική απόδοση στην ατομική αποδοτικότητα, στη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας, αν υπήρξαν άτομα που δεν αντιλαμβάνονταν τα οφέλη της αλλαγής αυτής, αν υπήρξε επιβράβευση όσων συμμετείχαν στη διαδικασία αυτή και τέλος, αν οι εμπλεκόμενοι με την Εισαγγελία φορείς (πολίτες, δικηγόροι, άλλες δικαστικές υπηρεσίες) εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τις νέες υπηρεσίες που προσφέρονται.

Στο τέλος της ενότητας αυτής, συμπεριλήφθηκε μια ερώτηση ημιανοιχτού τύπου (Δ.4), αναζητώντας αν αλλαγές όπως η ενίσχυση υλικοτεχνικής υποδομής, η βελτίωση μεταξύ συναδέλφων και Τμημάτων, η αύξηση του προσωπικού, ο σαφής προσδιορισμός των καθηκόντων, η ανακατανομή των υπαλλήλων στα διάφορα τμήματα, η εκπαίδευση και επιμόρφωση, καθώς και η επικοινωνία με τον Προϊστάμενο μπορούν να συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία των Τμημάτων και της Υπηρεσίας, εν γένει. Στο σημείο αυτό, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να τοποθετήσουν τις παραπάνω

¹¹⁶ S.A. McLeod, *Likert scale. Examples and Analysis*, Simply Psychology, 2019, Διαθέσιμο στο: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> [τελευταία πρόσβαση την 26.02.2021].

επιλογές σε σειρά προτεραιότητας από το 1 έως το 8 και να προσθέσουν κάθε άλλη πιθανή πρόταση.

4.2.2.1 Πιλοτική Δοκιμή Ερωτηματολογίου

Η πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου αποτελεί μέρος της πιλοτικής έρευνας (pilot study). Η πιλοτική έρευνα πραγματοποιείται πριν τη διεξαγωγή της κύριας έρευνας και αποσκοπεί στην πρόληψη και την αποφυγή προβλημάτων που μπορεί να οδηγήσουν σε απόκλιση από τον αρχικό σχεδιασμό.¹¹⁷ Πρόκειται για έρευνα μικρότερης κλίμακας, όπου επιλέγεται ένα μικρό δείγμα σε σχέση με τον πληθυσμό της κύριας έρευνας και ακολουθείται πιλοτικά κάθε στάδιο αυτής.

Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, πριν τη διανομή του ερωτηματολογίου στο σύνολο του δείγματος, αυτό διανεμήθηκε πιλοτικά σε τρεις δικαστικούς υπαλλήλους και δη δυο προϊσταμένους Τμημάτων και έναν γραμματέα, από κοινού με ένα έντυπο ανατροφοδότησης, ούτως ώστε να ελεγχθεί το περιεχόμενό του. Στόχος της διαδικασίας αυτής ήταν να διασφαλιστεί η σαφήνεια των ερωτήσεων και του περιεχομένου αυτών. Κατά πόσο δηλαδή είναι κατανοητές και εύκολο να απαντηθούν.

Παράλληλα, οι συμμετέχοντες στην πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου, κλήθηκαν να απαντήσουν στο έντυπο ανατροφοδότησης σε ερωτήσεις αναφορικά με τον χρόνο που χρειάστηκαν για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, αν ήταν κουραστικό, αν υπήρχαν περιττές ερωτήσεις, καθώς και αν οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν κατάφεραν να αποτυπώσουν με ακρίβεια την άποψη τους για τα υπό διερεύνηση ερωτήματα. Τέλος, ζητήθηκε η γνώμη των συμμετεχόντων για πιθανές αλλαγές, παραλείψεις, προτάσεις.

Από την πιλοτική χορήγηση του ερωτηματολογίου προέκυψαν σημαντικές παρατηρήσεις. Αρχικά, για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρειάστηκαν κατά μέσο όρο 10 - 12 λεπτά, χρόνος ο οποίος κρίθηκε ικανοποιητικός. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, οι συμμετέχοντες έκριναν ότι οι ερωτήσεις που τέθηκαν κάλυψαν το αντικείμενο της έρευνας, χωρίς να θεωρήσουν κάποια από τις ερωτήσεις

¹¹⁷ *Θεωρία Δειγματοληψίας*, όπ. π. σ. 15.

περιττή. Απεναντίας, διατυπώθηκε η ανάγκη προσθήκης ερωτήματος, όσον αφορά στην ερώτηση για τα συναισθήματα που προκάλεσε αυτή η αλλαγή, καθώς πολύ εύστοχα παρατήρησαν ότι χρειάζεται να διερευνηθούν τα συναισθήματα των συμμετεχόντων, τόσο κατά το στάδιο της εισαγωγής, όσο και κατά το στάδιο της εφαρμογής αυτού, ενώ παράλληλα θα έπρεπε να δίνεται η δυνατότητα συμπλήρωσης πολλών επιλογών. Όπως χαρακτηριστικά επεσήμανε ένας εκ των συμμετεχόντων, η αλλαγή αυτή του προκάλεσε ποικίλα συναισθήματα, όχι μόνο αισιοδοξία/ ελπίδα, αλλά και ανασφάλεια/ στρες.

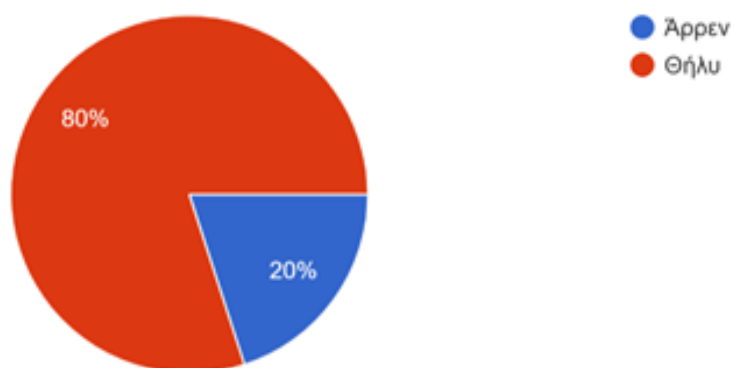
Ακολούθως, με βάση τις ανωτέρω παρατηρήσεις πραγματοποιήθηκαν μερικές αναπροσαρμογές και προσθήκες, επαναδιατυπώθηκαν κάποια συντακτικά λάθη, διαμορφώνοντας την τελική μορφή του ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα

5.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσαν 40 δικαστικοί υπάλληλοι, εκ των οποίων οι 32 είναι γυναίκες και οι 8 άνδρες.

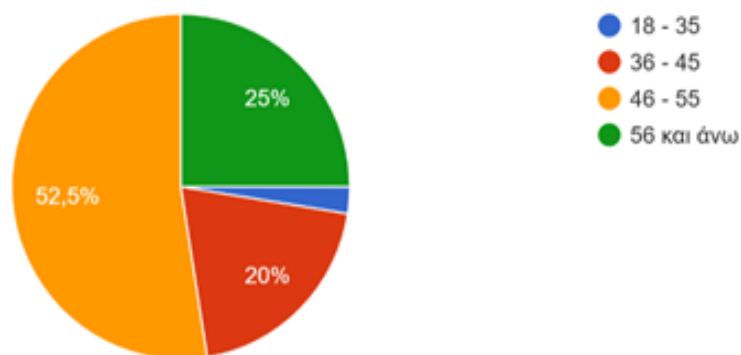
A.1 Φύλο:
40 απαντήσεις



Διάγραμμα 1. Φύλο

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων παρατηρείται ότι το 52,5% των υπαλλήλων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 46-55 χρόνων, στην ηλικιακή ομάδα 56 ετών και άνω βρίσκεται το 25% των υπαλλήλων, ενώ το υπόλοιπο 25% ανήκει στις δυο πρώτες ηλικιακές ομάδες. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην πρώτη ηλικιακή ομάδα μεταξύ 18-35 ετών ανήκει μόνο ένας υπάλληλος, γεγονός που καταδεικνύει τη μη πραγματοποίηση προσλήψεων στην Εισαγγελία Πρωτοδικών Πειραιά και κατ' επέκταση τη μη ανανέωση του εργατικού της δυναμικού.

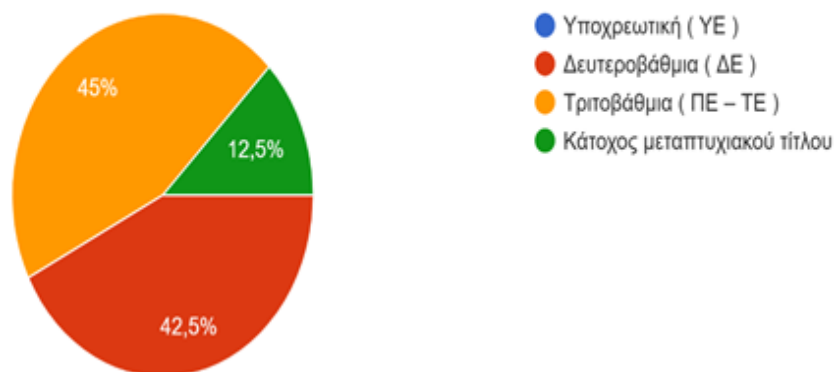
A.2 Ηλικία:
40 απαντήσεις



Διάγραμμα 2. Ηλικία

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (57,5 %) είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ και ΤΕΙ, με το 12,5 % να κατέχει και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ το υπόλοιπο 42,5 % αποτελείται από απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

A.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης:
40 απαντήσεις

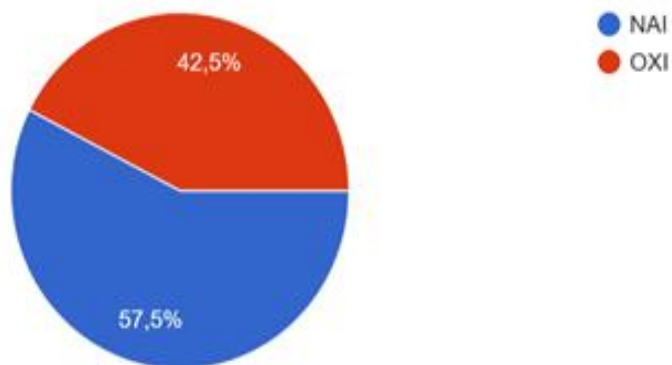


Διάγραμμα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Στην ερώτηση αν κατέχουν πιστοποίηση γνώσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, είναι αξιοσημείωτο το εύρημα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (57,5%)

απάντησε θετικά, ενώ το 42,5% των ερωτηθέντων δήλωσε, ότι δεν διαθέτει κάποια πιστοποίηση.

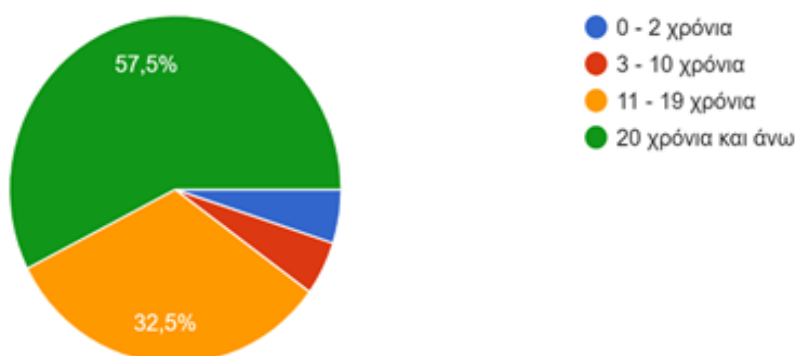
A.4 Είστε κάτοχος Πιστοποίησης Γνώσης Ηλεκτρονικών Υπολογιστών 40 απαντήσεις



Διάγραμμα 4. Κάτοχος Πιστοποίησης Γνώσης Η/Υ

Όσον αφορά τον χρόνο υπηρεσίας των συμμετεχόντων στο δημόσιο, η συντριπτική πλειοψηφία (57,5 %) διαθέτει περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας και το 32,5% διαθέτει προϋπηρεσία από 11-19 έτη. Άξιο παρατήρησης είναι το γεγονός ότι μόνο το 10% των συμμετεχόντων έχει προϋπηρεσία από 0 έως 10 έτη, εύρημα το οποίο καταδεικνύει ότι η υπό μελέτη υπηρεσία στελεχώνεται από έμπειρους υπαλλήλους.

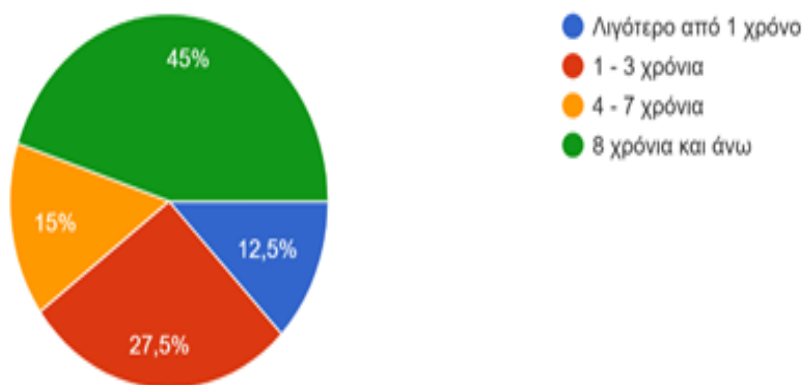
A.5 Χρόνος υπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: 40 απαντήσεις



Διάγραμμα 5. Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα

Σχετικά με τον χρόνο υπηρεσίας στη θέση που υπηρετούν τη δεδομένη χρονική στιγμή, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (45%) απασχολείται στην ίδια θέση για διάστημα μεγαλύτερο των 8 ετών, το 15% βρίσκεται στην ίδια θέση διάστημα μεγαλύτερο των 4-7 ετών, ενώ στις δυο πρώτες κατηγορίες, που αντιστοιχούν σε απασχόληση στην ίδια θέση εργασίας για διάστημα μεταξύ 1 έως 3 ετών, κατανέμεται το υπόλοιπο 40% των συμμετεχόντων.

A.6 Χρόνος υπηρεσίας στην παρούσα θέση: 40 απαντήσεις

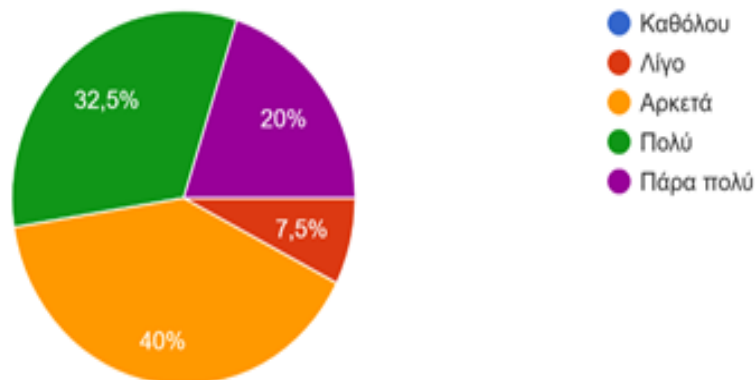


Διάγραμμα 6. Έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση

5.2 Διερεύνηση Προϋποθέσεων Μετάβασης στο Σύστημα ΟΣΔΔΥ-ΠΠ

Με βάση τις απαντήσεις του δείγματος, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (52,5%) απάντησε ότι είναι πάρα πολύ/ πολύ εξοικειωμένοι με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή (Η/Υ), με ένα ποσοστό της τάξεως του 40% να δηλώνουν αρκετά εξοικειωμένοι, ενώ μόνο το 7,5% δήλωσαν ότι είναι λίγο εξοικειωμένοι με τη χρήση Η/Υ.

B.1 Πόσο εξοικειωμένος/η είστε με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών;
40 απαντήσεις

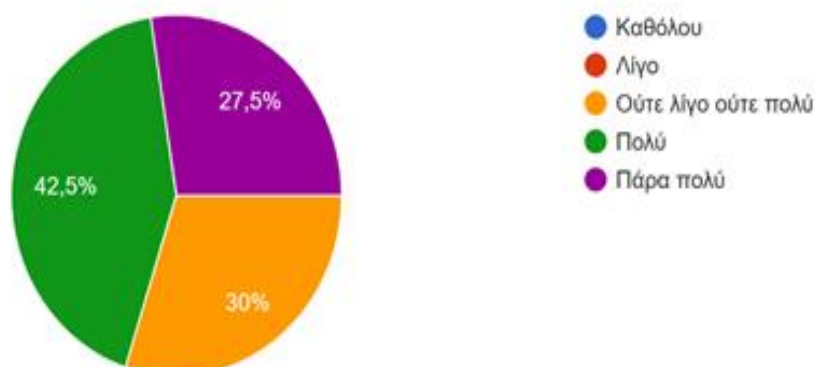


Διάγραμμα 7. Εξοικείωση με τη χρήση Η/Υ

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ερώτησης σε συνδυασμό με εκείνα της ερώτησης Α.4 έχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς καταδεικνύουν ότι οι Υπάλληλοι της Εισαγγελίας, κατέχουν βασικές γνώσεις υπολογιστών και κατ' επέκταση διαθέτουν το υπόβαθρο για την εκμάθηση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος.

Όσον αφορά τη στάση των συμμετεχόντων απέναντι σε κάποια αλλαγή στην εργασίας τους, από τις ληφθείσες απαντήσεις προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία εκδηλώνει θετική στάση. Χαρακτηριστικά, το 70% απάντησε ότι είναι “πάρα πολύ” και “πολύ” θετικοί στο ενδεχόμενο αλλαγής, ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (30%) εμφάνισε μια πιο ουδέτερη στάση στην αλλαγή, δηλώνοντας ότι δεν είναι “ούτε λίγο/ούτε πολύ θετικό”, χωρίς όμως να εμφανίζεται εντελώς αρνητικό απέναντι στην αλλαγή, ήτοι να επιλέγει κάποια από τις επιλογές “λίγο” ή “καθόλου”.

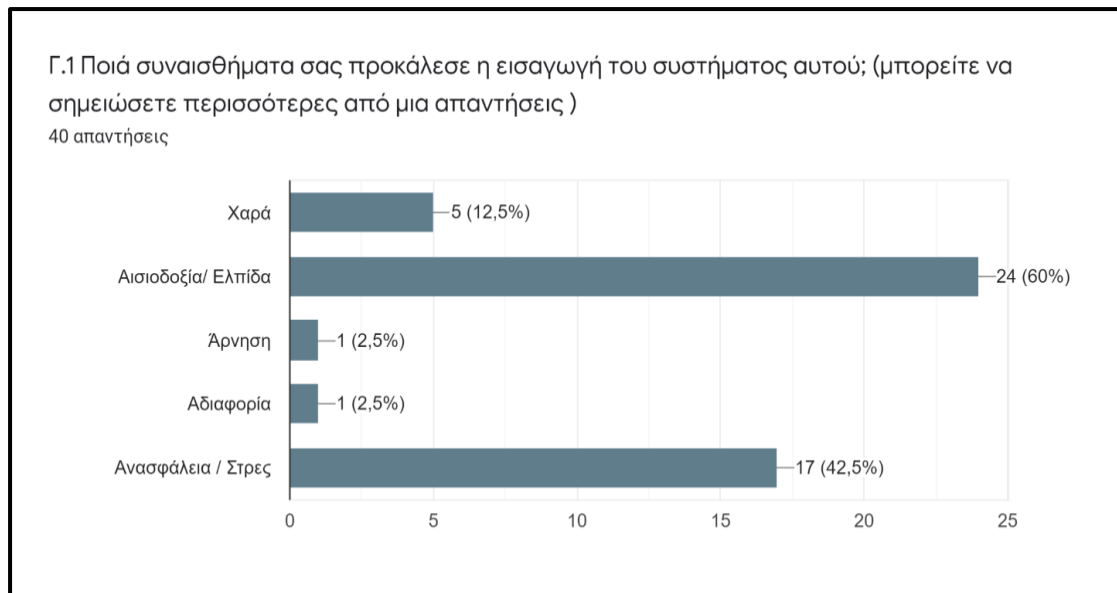
B.2 Πόσο θετικός/η είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;
40 απαντήσεις



Διάγραμμα 8. Στάση εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές

5.3 Στάδιο Εισαγωγής – Ανάπτυξης Συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ

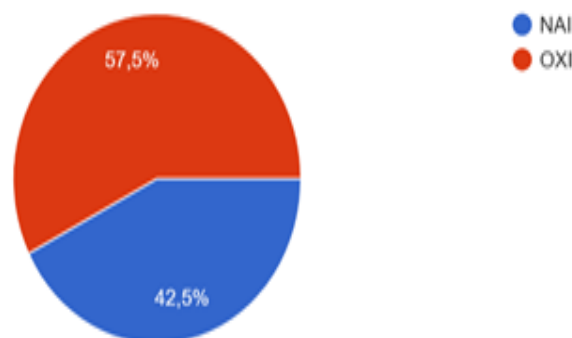
Όσον αφορά τα συναισθήματα των ερωτώμενων κατά το στάδιο της εισαγωγής του νέου πληροφοριακού συστήματος, το 60% διακατέχονταν από συναισθήματα αισιοδοξίας/ελπίδας και το 12,5% από αίσθημα χαράς. Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό αυτών που δήλωσε, ότι είχε ανασφάλεια/ στρες (42,5%) ενόψει της νεοεισαχθείσας αλλαγής. Με δεδομένο ότι στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να δηλώσουν περισσότερες από μια επιλογές, προέκυψε ότι το 12,5% των συμμετεχόντων, δήλωσε ότι παράλληλα με τα συναισθήματα αισιοδοξίας/ελπίδας είχε συναισθήματα ανασφάλειας/στρες.



Διάγραμμα 9. Συναισθήματα κατά την εισαγωγή του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ

Όσον αφορά το ποσοστό συμμετοχής των ερωτηθέντων σε κάποια ομάδα εργασίας κατά το στάδιο της ανάπτυξης του νέου πληροφοριακού συστήματος, παρ' όλο που το μεγαλύτερο ποσοστό (57,5%) δεν συμμετείχε σε κάποια ομάδα εργασίας, είναι αρκετά μεγάλο το ποσοστό των υπαλλήλων (42,5%) που δήλωσε ότι συνέβαλε στη δημιουργία-ανάπτυξη του συστήματος αυτού, γεγονός που μάλλον αποτελεί αντίφαση.

Γ.2 Κατά το στάδιο της ανάπτυξης του συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ συμμετείχατε σε κάποια ομάδα εργασίας;
40 απαντήσεις



Διάγραμμα 10. Συμμετοχή σε ομάδα εργασίας

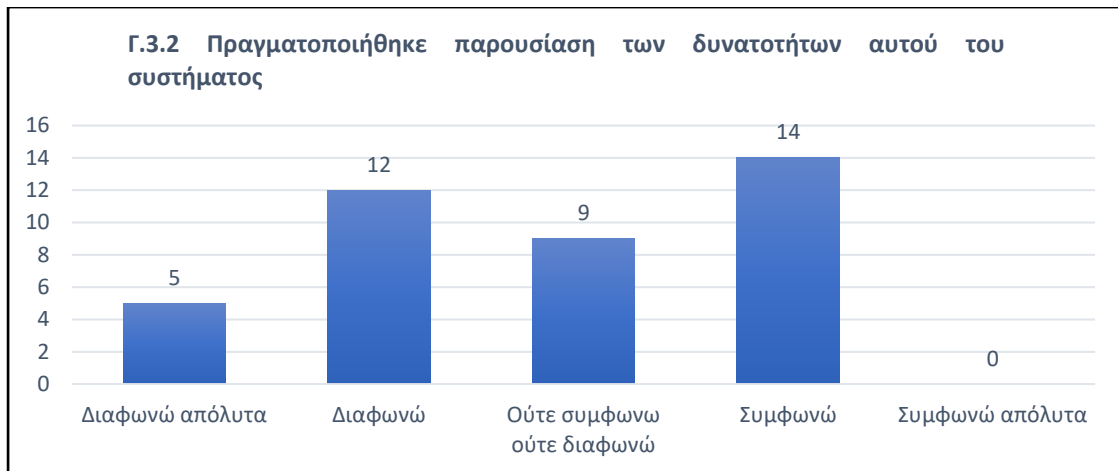
Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων της ερώτησης Γ.3, όπου αναλύονται οι απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι της Εισαγγελίας σε πέντε (5) προτάσεις σχετικά με το στάδιο της εισαγωγής – ανάπτυξης του συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ.

Στην ερώτηση αν υπήρξε σαφής ενημέρωση για τους στόχους και τα οφέλη του προγράμματος, παρ' όλο που μεγάλο ποσοστό (35%) των ερωτηθέντων απάντησε ουδέτερα, παρατηρείται ότι το 45% αυτών εξέφρασε τη διαφωνία του με την πρόταση αυτή, ενώ μόνο το 20% συμφώνησε με την ανωτέρω πρόταση.



Διάγραμμα 11. Ενημέρωση στόχων - οφελών του προγράμματος

Όσον αφορά την παρουσίαση των δυνατοτήτων του συστήματος, το 42,5% έδωσε την απάντηση “διαφωνώ απόλυτα/ διαφωνώ“, το 35% συμφώνησε με την ανωτέρω πρόταση, ενώ και στην περίπτωση αυτή αρκετοί συμμετέχοντες (22,5%) επέλεξαν να κρατήσουν μια ουδέτερη στάση. Αξίζει να επισημανθεί, ότι κανείς από τους συμμετέχοντες δεν επέλεξε την απάντηση “Συμφωνώ απόλυτα”.



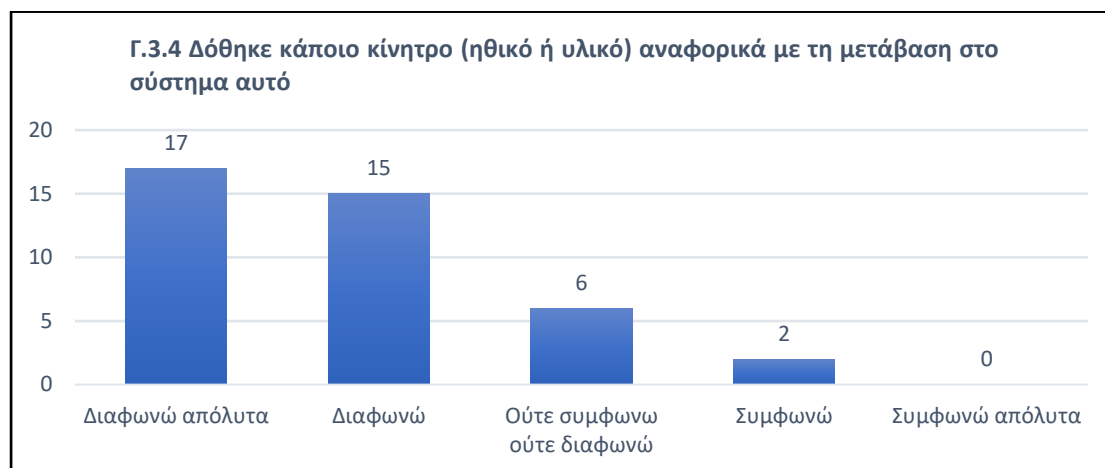
Διάγραμμα 12. Παρουσίαση δυνατοτήτων του νέου συστήματος

Στην ερώτηση για το κατά πόσον η εκπαίδευση που έλαβαν κατά το στάδιο της εισαγωγής του συστήματος ήταν επαρκής, διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (52,5%), εξέφρασε τη διαφωνία του με αυτή την πρόταση και μόνο το 10% συμφώνησε με αυτή. Χαρακτηριστικά, το 20% των συμμετεχόντων επέλεξαν τη δήλωση “διαφωνώ απόλυτα” και το 32,5% το επόμενο τη δήλωση “διαφωνώ”, ενώ και σε αυτή την πρόταση μεγάλο ποσοστό (37,5%) επέλεξαν να κρατήσουν ουδέτερη στάση. Με βάση τις απαντήσεις του δείγματος, συνάγεται το συμπέρασμα, ότι η εκπαίδευση είτε για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, είτε για την ενίσχυση ήδη υπάρχουσών δεν κρίθηκε επαρκής από τους συμμετέχοντες.



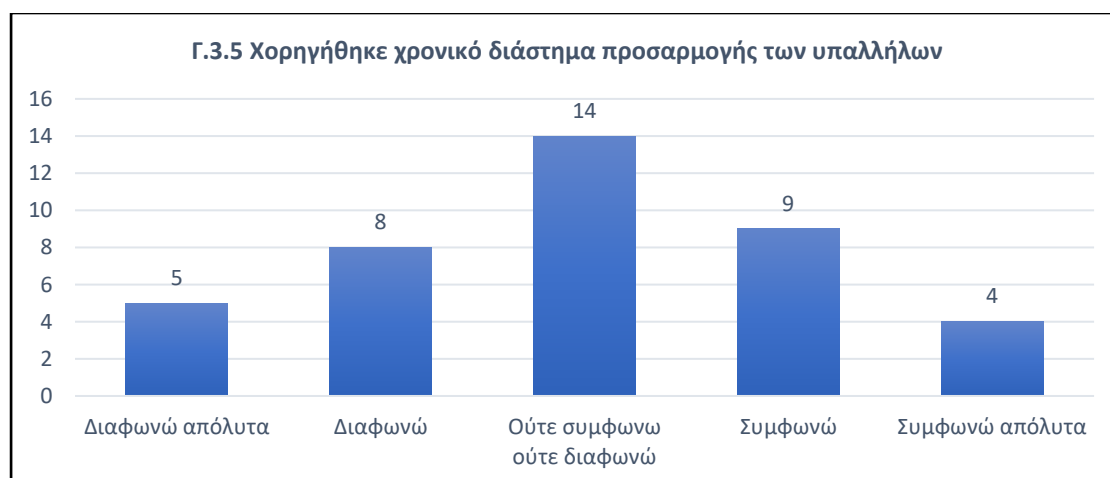
Διάγραμμα 13. Πραγματοποίηση εκπαίδευσης πριν την εισαγωγή του νέου συστήματος

Σχετικά με το αν δόθηκε κάποιο κίνητρο ηθικό ή υλικό στους υπαλλήλους έτσι ώστε η μετάβαση στο νέο πληροφοριακό σύστημα να είναι ομαλότερη, το 42,5% διαφωνεί απόλυτα, το 37,5% διαφωνεί και μόλις το 5% απάντησε θετικά στην ανωτέρω πρόταση.



Διάγραμμα 14. Κίνητρο μετάβασης

Από το παρακάτω διάγραμμα προκύπτει, ότι στην ερώτηση για το χρονικό διάστημα προσαρμογής των υπαλλήλων, το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) φάνηκε να τοποθετείται στο μέσο. Οι απαντήσεις που κατανεμήθηκαν στις ακραίες δηλώσεις παρουσίασαν μικρές διαφορές (“διαφωνώ απόλυτα” 12,5% και “συμφωνώ απόλυτα” 10%), ενώ το ποσοστό διαφωνίας και συμφωνίας ανήλθε συνολικά στο 32,5%.



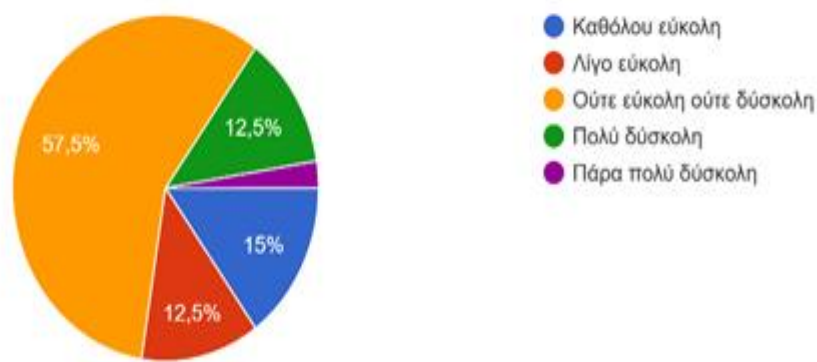
Διάγραμμα 15. Χρονικό διάστημα προσαρμογής

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα της ερώτησης Γ. συνολικά, επισημαίνεται ότι μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων δεν εκφράζει ξεκάθαρα τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του στις προτάσεις αυτές, αλλά αντιθέτως επιλέγει το μέσο σημείο της κλίμακας “ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ“, γεγονός που καταδεικνύει ότι επέλεξαν να κρατήσουν μια πιο ουδέτερη στάση.

5.4 Στάδιο Εφαρμογής του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ

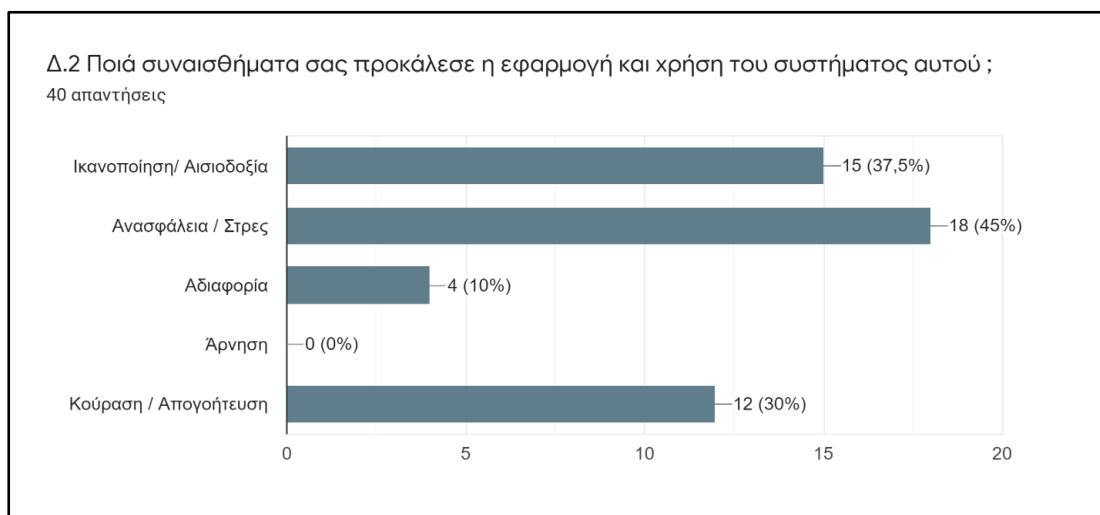
Σχετικά με το πως θα χαρακτήριζαν τη μετάβαση στην εφαρμογή του συστήματος αυτού, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (57,5%) απάντησε, ότι δεν αντιμετώπισε ιδιαίτερη δυσκολία, χαρακτηρίζοντας τη μετάβαση αυτή “ούτε εύκολη ούτε δύσκολη”. Εντούτοις, παρατηρώντας το παρακάτω διάγραμμα, διαπιστώνεται ότι αρκετοί υπάλληλοι αντιμετώπισαν δυσκολίες, καθώς το 15% των συμμετεχόντων χαρακτήρισε τη μετάβαση αυτή ως “καθόλου εύκολη”, το 12,5% ως “λίγο εύκολη”, ενώ το υπόλοιπο 15% ως “πολύ δύσκολη/πάρα πολύ δύσκολη”.

Δ.1 Τη μετάβαση στην εφαρμογή του συστήματος αυτού, θα τη χαρακτηρίζατε ως:
40 απαντήσεις



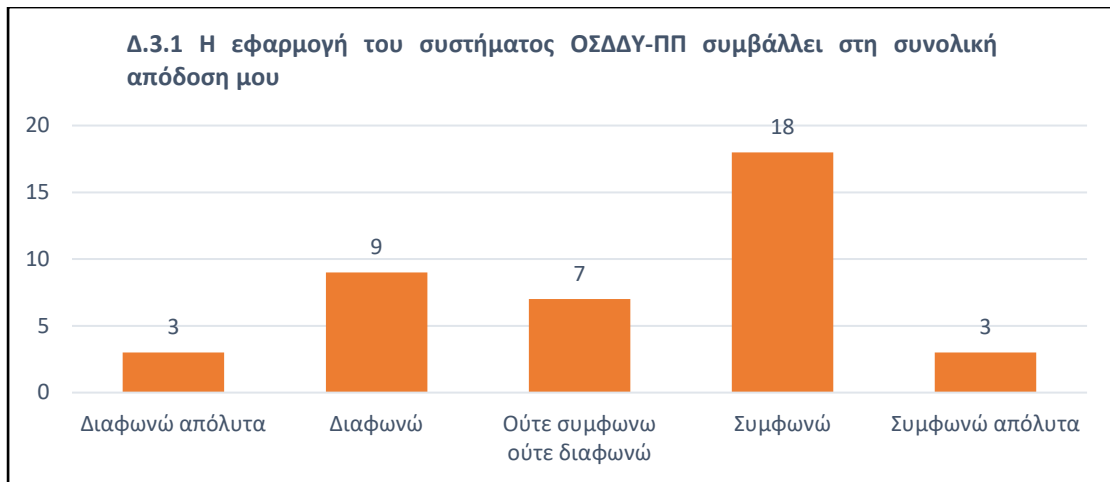
Διάγραμμα 16. Χαρακτηρισμός της μετάβασης στην εφαρμογή του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ

Όσον αφορά τα συναισθήματα των συμμετεχόντων κατά την εφαρμογή και χρήση του νέου πληροφοριακού συστήματος, προκύπτει ότι υπερισχύουν αρνητικά κατά κύριο λόγο συναισθήματα όπως στρες/ ανασφάλεια και κούραση/ απογοήτευση. Συγκεκριμένα, πολύ μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων της Εισαγγελίας (45%) δήλωσε ότι διακατέχονταν από στρες/ ανασφάλεια, ενώ επίσης μεγάλο είναι το ποσοστό (30%) που δήλωσε κούραση/ απογοήτευση. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, τέλος, παρουσιάζει το γεγονός ότι παρά τα αρνητικά συναισθήματα στρες και κούρασης που παρουσιάζονται στο μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, υπάρχει μεγάλο ποσοστό (37,5%) συμμετεχόντων που διακατέχονταν από συναισθήματα ικανοποίησης και αισιοδοξίας.



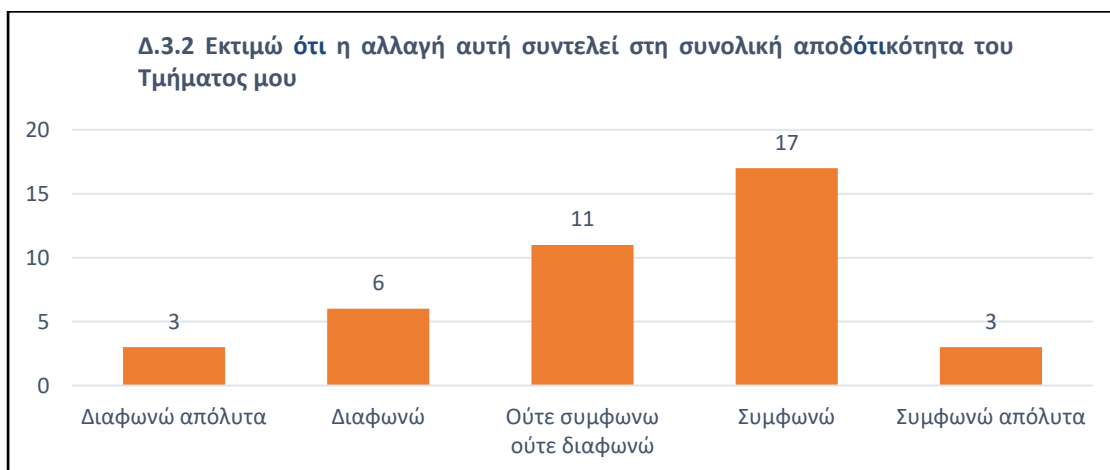
Διάγραμμα 17. Συναισθήματα κατά την εφαρμογή και χρήση του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ

Συνεχίζοντας, στην ερώτηση πώς αξιολογούν τη συμβολή της εφαρμογής του νέου συστήματος στη συνολική απόδοση κάθε υπαλλήλου ατομικά, τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά καθώς 52,5% των συμμετεχόντων απάντησε θετικά. Ωστόσο, ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό (30%) απάντησε ότι η εφαρμογή του νέου συστήματος δεν συμβάλλει στη συνολική ατομική απόδοση, ενώ το 17,5% επέλεξε το μεσαίο σημείο της κλίμακας χωρίς να συμφωνεί/ διαφωνεί με τη δήλωση αυτή.



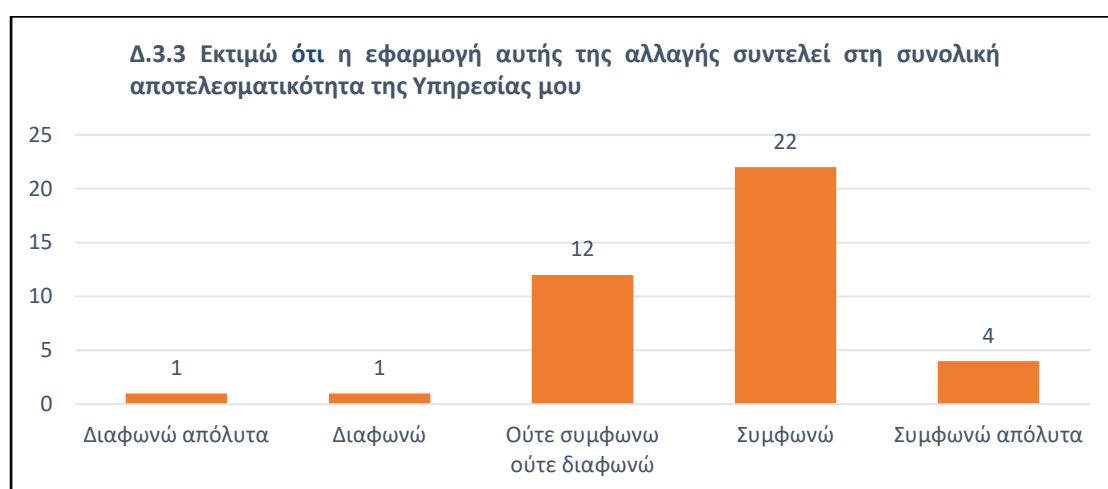
Διάγραμμα 18. Συμβολή ΟΣΔΔΥ-ΠΠ στη συνολική απόδοση υπαλλήλου

Αναφορικά με τη συμβολή του νέου πληροφοριακού συστήματος στη συνολική αποδοτικότητα του Τμήματος, στο οποίο υπηρετεί κάθε υπάλληλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (50%) συμφωνεί με την πρόταση αυτή. Αξιοσημείωτο είναι το εύρημα, ότι ενώ το 50% των συμμετεχόντων αναγνωρίζει, ότι η αλλαγή αυτή συμβάλλει στη συνολική αποδοτικότητα του Τμήματος του, το υπόλοιπο 50 % εκφράζει διαφορετική άποψη. Συγκεκριμένα, μεγάλο ποσοστό αυτών (27,5%) κρατά ουδέτερη στάση και το 22,5 % διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με την πρόταση αυτή.



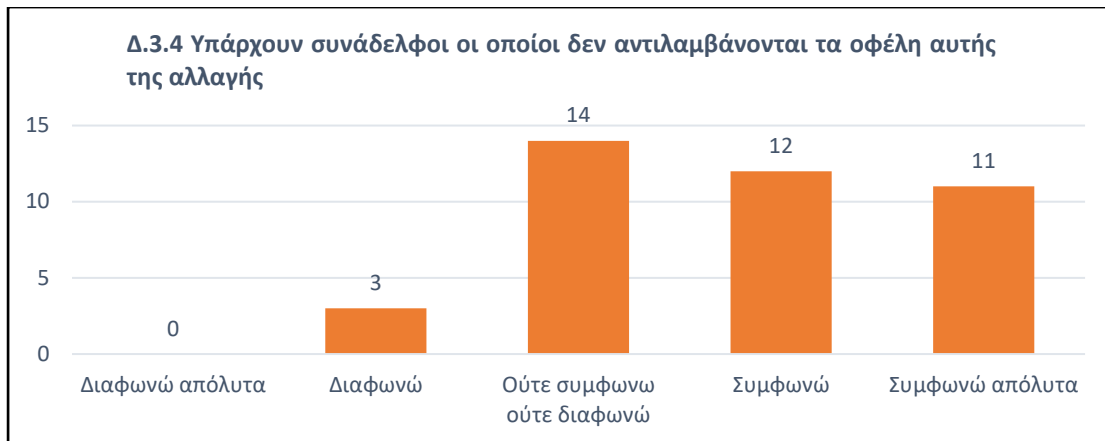
Διάγραμμα 19. Συμβολή ΟΣΔΔΥ-ΠΠ στη συνολική αποδοτικότητα Τμήματος

Λαμβάνοντας υπόψη συνδυαστικά τα αποτελέσματα των ερωτήσεων Δ.3.1 και Δ.3.2, προκύπτει το ιδιαίτερα θετικό εύρημα, ότι παρά τις όποιες δυσκολίες, η συντριπτική πλειοψηφία (65%) του δείγματος αναγνωρίζει τη συμβολή της εφαρμογής του νέου πληροφοριακού συστήματος στη συνολική αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας, ενώ μόλις ένα 5% των ερωτηθέντων δήλωσε, ότι “διαφωνεί απόλυτα/ διαφωνεί” με τη σχετική δήλωση. Ωστόσο, θα αποτελούσε παράλειψη να μην επισημανθεί, ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων διατηρεί ουδέτερη στάση προς τη συμβολή του νέου πληροφοριακού συστήματος.



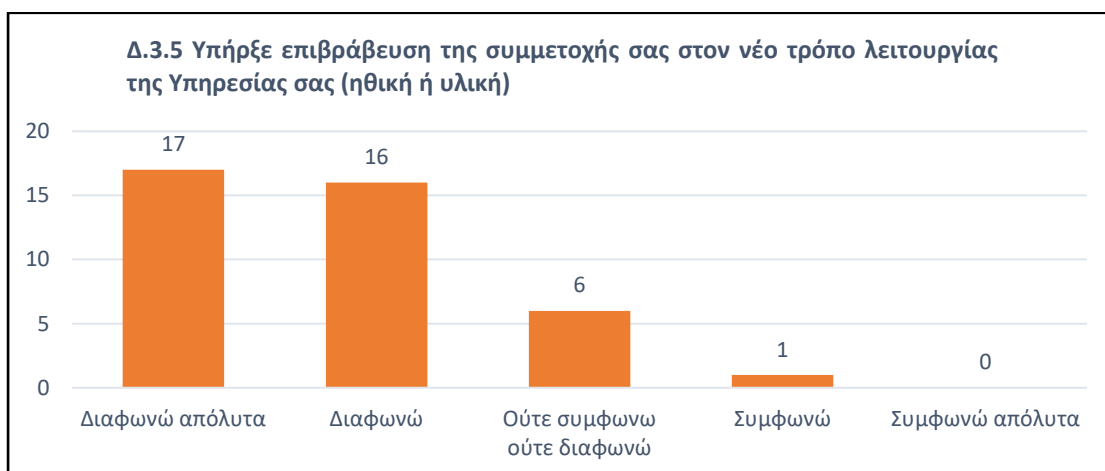
Διάγραμμα 20. Συμβολή του ΟΣΔΔΥ- ΠΠ στη συνολική αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας

Στο ερώτημα αν υπάρχουν συνάδελφοι, οι οποίοι δεν αντιλαμβάνονται τα οφέλη της εφαρμογής του νέου συστήματος, αν και το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) των συμμετεχόντων προτίμησε να επιλέξει μια ουδέτερη στάση, ένα μεγάλο ποσοστό συμφώνησε. Συγκεκριμένα, το 30% συμφώνησε και το 27,5% εξέφρασε την απόλυτη συμφωνία του με την πρόταση αυτή. Τέλος, μόνο το 7,5% διαφώνησε. Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι υπάρχουν υπάλληλοι, οι οποίοι δεν κατανοούν τα οφέλη που θα επιφέρει η αλλαγή αυτή στον τρόπο εργασίας τους.



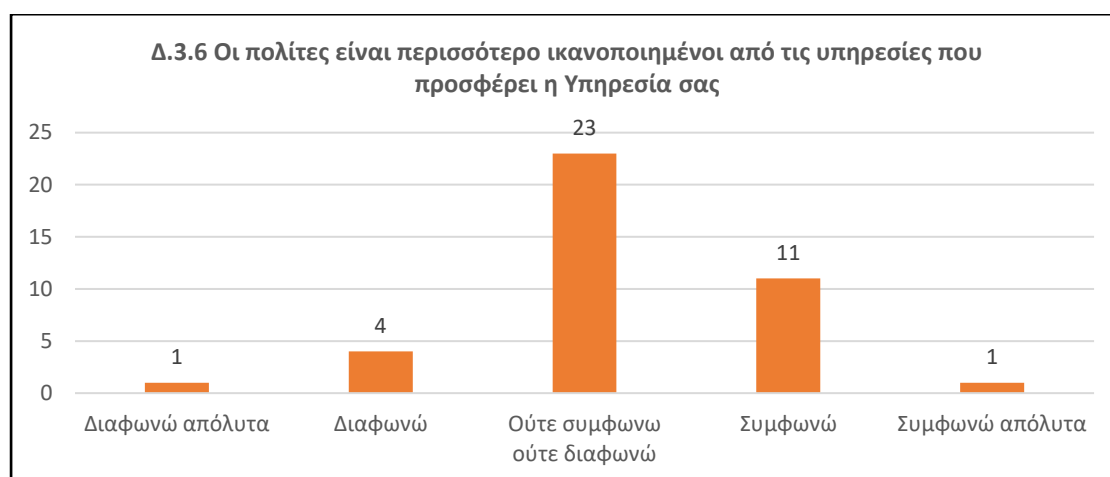
Διάγραμμα 21. Αντίληψη συναδέλφων για οφέλη του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, όσον αφορά την επιβράβευση της συμμετοχής στον νέο τρόπο λειτουργίας της Υπηρεσίας τους, είτε ηθικής είτε υλικής μορφής, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (82,5%) απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με την πρόταση αυτή, το 15% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ μόλις το 2,5% του δείγματος έδωσε θετική απάντηση, ποσοστό που αντιστοιχεί σε έναν μόνο υπάλληλο. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (42,5%) λαμβάνει το άκρο της κλίμακας εκφράζοντας την απόλυτη διαφωνία του και το υπόλοιπο 40% δήλωσε ότι διαφωνεί.



Διάγραμμα 22. Επιβράβευση της συμμετοχής

Σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες που προσφέρει η Υπηρεσία τους, το 30% των συμμετεχόντων απάντησε θετικά επιλέγοντας είτε “συμφωνώ” είτε “συμφωνώ απόλυτα” και το 12,5% απάντησε αρνητικά ήτοι “διαφωνώ/ διαφωνώ απόλυτα”. Ιδιαίτερης προσοχής χρήζει το γεγονός, ότι όσον αφορά την εξωστρέφεια της Υπηρεσίας τους (τη σχέση της με τον πολίτη), η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (57,5%) επιλέγει την ουδέτερη στάση χωρίς να εκφράζει τη θετική ή αρνητική της άποψη στην παραπάνω πρόταση.



Διάγραμμα 23. Ικανοποίηση των πολιτών

Όσον αφορά την αντίληψη των εργαζομένων ως προς την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που ακολουθούνται στο πλαίσιο της συνεργασίας της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά με άλλες δικαστικές υπηρεσίες σε συνέχεια της εισαγωγής-εφαρμογής του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ, προκύπτει ότι μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί ότι αυτή δεν έχει μεταβάλει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας (32,5%). Δεδομένου ότι το νέο πληροφοριακό σύστημα ΟΣΔΔΥ-ΠΠ προσφέρει τη δυνατότητα διασύνδεσης των δικαστικών υπηρεσιών μεταξύ τους, μέσω της πρόσβασης σε δεδομένα δικογραφιών (π.χ. το Πρωτοδικείο μπορεί να έχει πρόσβαση σε συγκεκριμένα δεδομένα δικογραφιών που βρίσκονται στην Εισαγγελία Πρωτοδικών), προάγοντας κατ’ αυτόν τον τρόπο τη συνεργασία τους, τα αποτελέσματα για το ερώτημα αυτό, θα περίμενε κανείς να είναι διαφορετικά. Ειδικότερα, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς την αποτελεσματικότερη

συνεργασία των δικαστικών υπηρεσιών να λαμβάνουν αντίθετες κατευθύνσεις, καθώς το 35% αυτών συμφωνεί, ενώ το 32,5% διαφωνεί με την πρόταση αυτή.



Διάγραμμα 24. Συνεργασία με άλλες δικαστικές υπηρεσίες

Προχωρώντας στην ερώτηση Δ.4, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να τοποθετήσουν σε σειρά προτεραιότητας οκτώ προτάσεις – αλλαγές οι οποίες θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία του Τμήματος τους και της Υπηρεσίας, εν γένει.

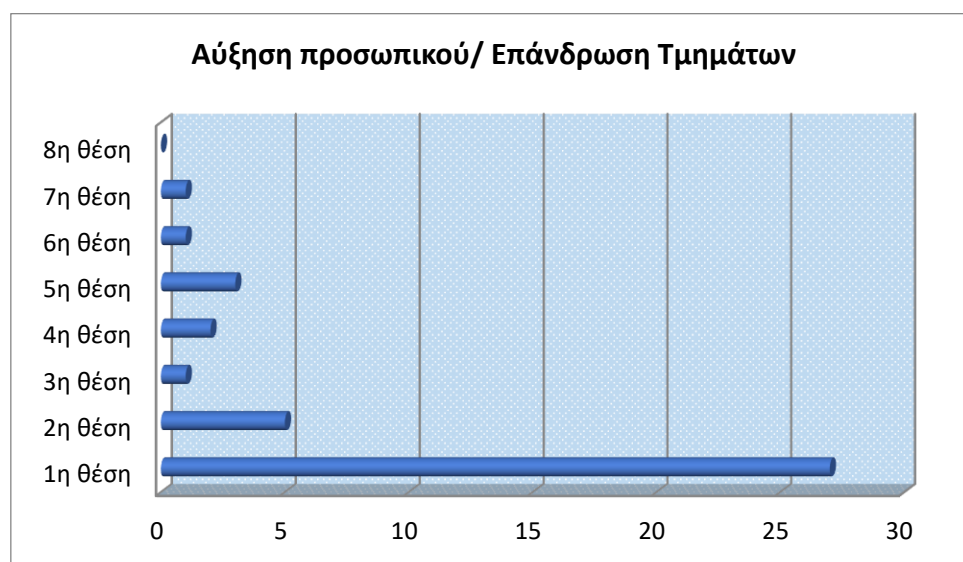
Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτής της ερώτησης και προκειμένου οι απαντήσεις να είναι συγκρίσιμες, αποδόθηκε ειδικό βάρος σε κάθε θέση κατάταξης. Συγκεκριμένα, η κατάταξη μιας επιλογής στην 1^η θέση της αποδίδει οκτώ (8) βαθμούς, η κατάταξη στη 2^η θέση επτά (7) βαθμούς κ.ο.κ έως την κατάταξη στην 8^η θέση που της αποδίδει μόνο έναν (1) βαθμό. Αθροίζοντας τους βαθμούς που συγκέντρωσε κάθε επιλογή λαμβάνεται ένα συγκρίσιμο και συγκεντρωτικό μέτρο του πόσο σημαντική θεωρείται από τους ερωτηθέντες μια πρόταση.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Αλλαγές που μπορούν να συμβάλουν στην καλύτερη λειτουργία Τμήματος & Υπηρεσίας

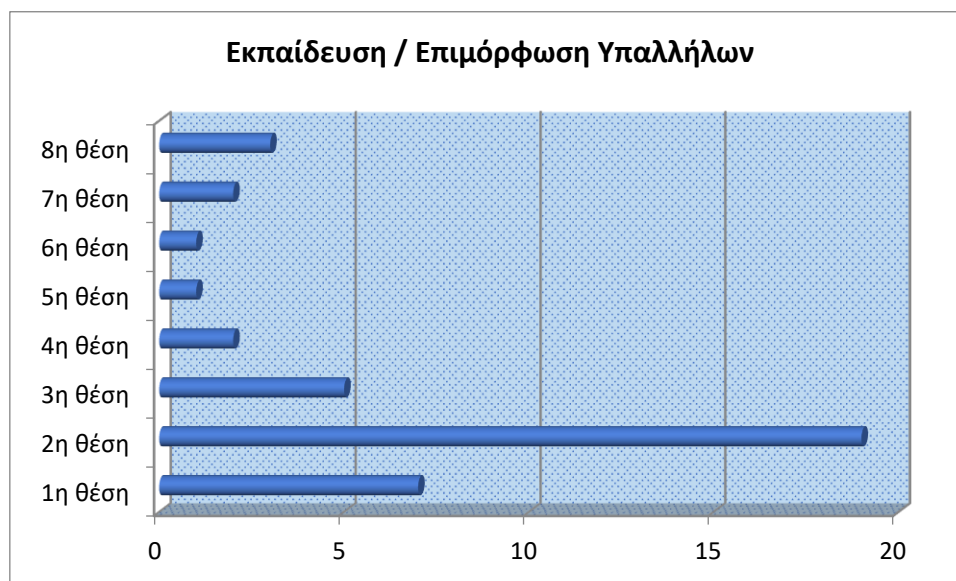
Πρόταση - Αλλαγή	Σύνολο βαθμών
1. Αύξηση προσωπικού / Επένδρωση Τμημάτων	284
2. Εκπαίδευση/ Επιμόρφωση προσανατολισμένη στις ανάγκες του Τμήματος μου	243
3. Ενίσχυση Υλικοτεχνικής Υποδομής	183
4. Βελτίωση Συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων	169
5. Σαφής προσδιορισμός καθηκόντων / αρμοδιοτήτων	168
6. Βελτίωση Συνεργασίας μεταξύ Τμημάτων	164
7. Ανακατανομή των υπαλλήλων στα διάφορα Τμήματα	157
8. Συχνότερη επικοινωνία με τον προϊστάμενο	70

Η επιλογή που συγκέντρωσε την υψηλότερη βαθμολογία είναι η ‘Αύξηση προσωπικού/Επένδρωση Τμημάτων’, η οποία μάλιστα τοποθετήθηκε ως 1^η επιλογή από το 67,5% των ερωτηθέντων, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω διάγραμμα:



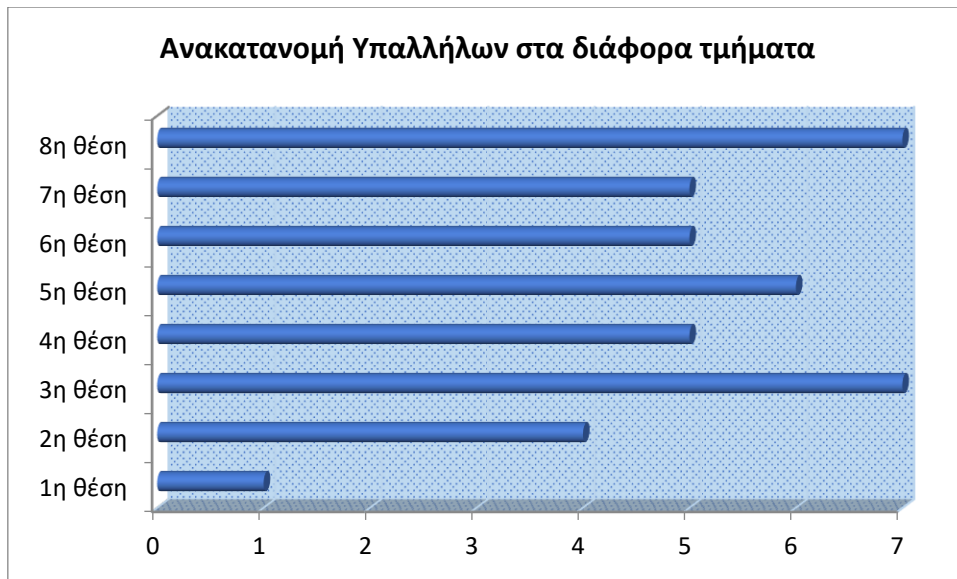
Διάγραμμα 25. Κατάταξη πρότασης για αύξηση προσωπικού/ επένδρωση τμημάτων

Αντίστοιχα υψηλή βαθμολογία έλαβε η επιλογή ‘Εκπαίδευση / Επιμόρφωση προσανατολισμένη στις ανάγκες του Τμήματός μου’, η οποία τοποθετήθηκε ως 2^η επιλογή από το 47,5% των ερωτηθέντων, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω διάγραμμα, καταδεικνύοντας την επιτακτική ανάγκη για εκπαίδευση/ επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.



Διάγραμμα 26. Κατάταξη πρότασης για εκπαίδευση/ επιμόρφωση υπαλλήλων

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά τα οφέλη που έχουν παρατηρηθεί από την ανακατανομή των υπαλλήλων στα διάφορα Τμήματα, ως επιλογή λαμβάνει ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία, κατατάσσοντάς την στις τελευταίες θέσεις. Χαρακτηριστικά, στις πρώτες τρεις θέσεις την τοποθέτησε μόνο το 30% των συμμετεχόντων.



Διάγραμμα 27. Κατάταξη πρότασης για ανακατανομή υπαλλήλων στα διάφορα τμήματα

Συμπεράσματα

Όπως αναφέρει και ο πατέρας της θεωρίας της εξέλιξης Δαρβίνος, «δεν είναι τα πιο δυνατά είδη που επιβιώνουν ή τα πιο έξυπνα, αλλά αυτά που ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές». Αυτό το περίφημο ρητό ωστόσο, δεν περιορίζεται αποκλειστικά στην περίπτωση των έμβιων οργανισμών, αλλά αφορά και τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Σε ένα περιβάλλον που περιδινείται από ταχείες αλλαγές και η σταθερότητα δεν είναι μια πάγια κατάσταση, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπροσαρμόζονται αλλά και να επαναπροσδιορίζονται συνεχώς, προκειμένου να διασφαλίσουν την επιβίωση τους στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική, παγκοσμιοποιημένη αγορά. Υπό αυτό το πρίσμα, η οργανωσιακή αλλαγή, η μετάβαση δηλαδή από μια υφιστάμενη σε μια νέα κατάσταση αποτελεί μια πραγματικότητα για τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η ανάγκη μάλιστα για την επιτυχημένη υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών έχει κατά καιρούς υπάρξει τόσο επιτακτική, ώστε να αναπτυχθεί ένα νέο επιστημονικό πεδίο, αυτό της Διοίκησης των Αλλαγών.

Ωστόσο, θα ήταν λάθος να υποτεθεί ότι οι αλλαγές δεν πραγματοποιούνται σε μια ήδη υπάρχουσα βάση. Ειδικότερα, αυτές λαμβάνουν χώρα εντός του μικρο-περιβάλλοντος του οργανισμού, το οποίο απαρτίζεται από άτομα και ομάδες με διαφορετικά συμφέροντα, στάσεις και επιδιώξεις. Παράλληλα, ο φόβος του ανθρώπου για το άγνωστο, τον κάνει να είναι εκ φύσεως επιφυλακτικός απέναντι σε κάθε τι νέο. Ως εκ τούτου, είναι συχνό φαινόμενο να αναπτύσσεται αντίσταση στην επιχειρούμενη αλλαγή, η οποία μπορεί να εκπορεύεται από το άτομο, αλλά ακόμα και από τον ίδιο τον οργανισμό σαν σύστημα. Η διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή κρίνεται βαρύνουσας σημασίας, δεδομένου ότι η τελευταία μπορεί και να οδηγήσει σε αποτυχία του εγχειρήματος της αλλαγής είτε λόγω της μερικής υλοποίησής του, είτε λόγω της παντελούς εγκατάλειψής του. Ορισμένες στρατηγικές διαχείρισης της αντίστασης στην αλλαγή εκτείνονται από την εκπαίδευση και πληροφόρηση, την επικοινωνία, τη συμμετοχή και τη διευκόλυνση ή την υποστήριξη μέχρι και πιο δόλιους τρόπους κάμψης της αλλαγής όπως η χειραγώγηση και ο εξαναγκασμός. Σε κάθε περίπτωση, οι δυο τελευταίες στρατηγικές καλό θα ήταν να αποφεύγονται διότι μακροπρόθεσμα πλήττουν την αξιοπιστία του φορέα.

Η ανάγκη όμως για αλλαγή δεν περιορίζεται αποκλειστικά στον ιδιωτικό τομέα, αλλά επεκτείνεται και στους οργανισμούς του δημοσίου. Αντίστοιχα, οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε μια σειρά σημαντικών προκλήσεων που τους θέτει το σύγχρονο ασταθές περιβάλλον, αλλά και στις αυξανόμενες προκλήσεις των πολιτών. Παράλληλα, με δεδομένη τη στενότητα των πόρων, οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να επιδείξουν αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα πάντα εντός συγκεκριμένων δημοσιονομικών πλαισίων και να επιτύχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχοντας αφήσει πίσω της μια άνευ προηγουμένων δημοσιονομική κρίση, καλείται τώρα να αντιμετωπίσει μια σειρά νέων προκλήσεων συμπεριλαμβανομένης της πανδημίας COVID-19. Σε αυτό το πλαίσιο, καλείται να εφαρμόσει μια σειρά εκτεταμένων μεταρρυθμίσεων, οι οποίες θα της επιτρέψουν να αποτινάξει τις αδυναμίες του παρελθόντος με άξονα τη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, τη διοίκηση μέσω στόχων, τη λογοδοσία και την εξάλειψη των διοικητικών βαρών και της περιττής γραφειοκρατίας στον πολίτη. Όλα όμως αυτά προϋποθέτουν μια αλλαγή στην ενυπάρχουσα κουλτούρα του δημοσίου. Όσον αφορά το δικαστικό σύστημα, η λειτουργία του κρίνεται ζωτικής σημασίας για την κοινωνική και οικονομική ευημερία του τόπου. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ΤΠΕ αναμφίβολα μπορεί να συντελέσει σημαντικά στην επιτάχυνση της απονομής της δικαιοσύνης στη χώρα, δεδομένου ότι η καθυστέρηση έκδοσης αποφάσεων αποτελεί σημαντική παθογένεια της ελληνικής δικαιοσύνης.

Όσον αφορά την πραγματοποιηθείσα έρευνα αναφορικά με την επίδραση των οργανωσιακών αλλαγών που επέφερε η εισαγωγή και η εφαρμογή του νέου πληροφοριακού συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ στην εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων των υπαλλήλων της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά και της αντίδρασης τους στην αλλαγή αυτή, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

Παρά το γεγονός ότι προ της εφαρμογής του συστήματος, οι υπάλληλοι είχαν θετική στάση εκφράζοντας θετικά συναισθήματα ως προς τη σχεδιαζόμενη αλλαγή, σε συνέχεια της εφαρμογής του συστήματος, τα συναισθήματα αυτά δίνουν τη θέση τους σε συναισθήματα ανασφάλειας, άγχους και κόπωσης. Σαφέστατα και πριν την εφαρμογή του συστήματος υπήρχαν εργαζόμενοι που εξέφραζαν την ανησυχία τους, γεγονός που άλλωστε συνάδει με τον έμφυτο φόβο του ανθρώπου για τις αλλαγές. Ωστόσο, αυτή η αλλαγή στάσης μπορεί να υποδηλώνει δυο τινά: είτε οι εργαζόμενοι

δεν εξέφραζαν την αντίσταση τους στην αλλαγή, είτε η υλοποίηση της αλλαγής δημιούργησε ορισμένες δυσλειτουργίες και προβλήματα στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων.

Εντύπωση προκαλεί το εύρημα, ότι οι εργαζόμενοι στην υπό μελέτη υπηρεσία δεν έλαβαν επαρκή ενημέρωση για τους στόχους της αλλαγής αυτής και τα οφέλη που θα αποκόμιζαν από την εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος, ούτε τους παρασχέθηκε η απαραίτητη εκπαίδευση για τη χρήση του.

Παράλληλα, δεν δόθηκε από τη διοίκηση κάποιο κίνητρο ή επιβράβευση για τη χρήση του συστήματος, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δεν ενεπλάκησαν στον σχεδιασμό του, δεδομένου ότι πρόκειται για τους τελικούς χρήστες.

Ένα αξιοσημείωτο εύρημα είναι ότι σε αρκετές ερωτήσεις που αφορούσαν το στάδιο εφαρμογής του συστήματος, όπως επί παραδείγματι για το αν δόθηκε επαρκής χρόνος προσαρμογής, η πλειονότητα των συμμετεχόντων κράτησε ουδέτερη στάση, ενώ οι απαντήσεις με τις επόμενες υψηλότερες βαθμολογίες κινούνταν προς το αρνητικό φάσμα της κλίμακας Likert. Αυτό ενδεχομένως υποδηλώνει, ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας είναι στο σύνολο τους δυσαρεστημένοι, αλλά αρκετοί δεν τολμούν να εκφράσουν τη δυσαρέσκεια τους, παρά το γεγονός, ότι διασφαλίστηκε το ανώνυμο του ερωτηματολογίου.

Όσον αφορά την αντίληψη των εργαζομένων της Εισαγγελίας για τη συμβολή του ΟΣΔΔΥ-ΙΠΠ στην αποδοτικότητα των ιδίων, του Τμήματος, αλλά και στην συνολική αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας, εν γένει, αυτοί φαίνονται να την αποτιμούν ως θετική, παρά τα προβλήματα, που ως φαίνεται, έχουν αντιμετωπίσει. Ωστόσο, οι απόψεις τους για τη συμβολή του συστήματος στην επικοινωνία με τους πολίτες (εξωστρέφεια) και τις άλλες δικαστικές υπηρεσίες φαίνονται διχασμένες.

Αναφορικά με τις προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος εκείνες που τοποθετήθηκαν υψηλότερα ήταν κατά σειρά η αύξηση του προσωπικού και η εκπαίδευση, που αποτελούν λογικές επιλογές, δεδομένης της υποστελέχωσης της Υπηρεσίας και της ανάγκης για εκπαίδευση/ επιμόρφωση των υπαλλήλων.

Σε κάθε περίπτωση, αυτό που προκύπτει από την παρούσα έρευνα είναι ότι δεν αξιοποιήθηκε κάποια στρατηγική για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της εισαγωγής και εφαρμογής του πληροφοριακού συστήματος, ούτε για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων στην αλλαγή αυτή. Αντιθέτως, φαίνεται ότι η εν λόγω αλλαγή υλοποιήθηκε σε συνέχεια της σχετικής απόφασης του Υπουργείου Δικαιοσύνης, ενώ στους υπάλληλους που κλήθηκαν να το εφαρμόσουν δεν δόθηκε επαρκής εκπαίδευση,

ούτε προβλέφθηκε ικανοποιητικό περιθώριο προσαρμογής. Αυτή η εισαγωγή αλλαγών, στο σύντομο χρονικό διάστημα που πραγματοποιήθηκε, αποτελεί μια πάγια τακτική του ελληνικού δημοσίου και ενδεχομένως και να εξηγεί τον λόγο για τον οποίο πλειάδα μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων έχουν παταγωδώς αποτύχει. Ευλόγως προκύπτει ότι όταν τα μέλη του οργανισμού δεν γίνονται κοινωνοί της αλλαγής και δεν παρακινούνται να την υποστηρίξουν, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα είναι αμφίβολα.

Δεδομένης της βαρύνουσας σημασίας που έχει η αποτελεσματική λειτουργία του δικαστικού συστήματος για την κοινωνική και οικονομική ευημερία της χώρας, αλλά και η δυναμική που έχει το ΟΣΔΔΥ-ΠΠ να αναδιαμορφώσει και να θεραπεύσει σημαντικές παθογένειες στην απόδοση δικαιοσύνης στη χώρα μας, προτείνεται η περαιτέρω διεξαγωγή έρευνας ως προς τη στάση των υπαλλήλων στην εφαρμογή του και στις υπόλοιπες δικαστικές υπηρεσίες του Πειραιά, όσο και στις δικαστικές υπηρεσίες της Αθήνας και όλης της περιφέρειας.

Περιορισμοί της έρευνας

Βασικό περιορισμό της παρούσας έρευνας αποτέλεσε το χρονικό διάστημα που διεξήχθη η έρευνα. Συγκεκριμένα, εν μέσω της πανδημίας COVID-19, στα πλαίσια των περιοριστικών μέτρων για την πρόληψη αυτής και διανύοντας ένα από τα διαδοχικά επιβαλλόμενα lock-down, όπου συνεχώς διαμορφώνονται διαφορετικές συνθήκες εργασίας (ποσοστό τηλεργασίας, ποσοστό φυσικής παρουσίας) των υπαλλήλων, δεν κατέστη δυνατή η συμμετοχή όλων των υπαλλήλων της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά.

Επομένως, το μέγεθος του δείγματος αποτέλεσε έναν ιδιαίτερο περιοριστικό παράγοντα, εφόσον δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα και να γίνουν γενικεύσεις ως προς την επίδραση της εφαρμογής του ΟΣΔΔΥ-ΠΠ σε όλα τα δικαστικά καταστήματα της χώρας.

Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψιν όσα εκτέθηκαν ανωτέρω, ευλόγως ανάγεται ότι τόσο στον δημόσιο τομέα όσο και στις δικαστικές υπηρεσίες εξακολουθεί να υπάρχει πρόσφορο έδαφος ως προς την εκτέλεση κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης για την εισαγωγή αλλαγών αλλά και την πρόβλεψη και αντιμετώπιση ενδεχόμενων αντιδράσεων σε αυτές.

Για τον λόγο τούτο, με γνώμονα τα σύγχρονα δεδομένα της κατάστασης που επικρατεί στον δημόσιο τομέα και τις σύγχρονες ανάγκες του προσωπικού που στελεχώνει τον εκάστοτε οργανισμό, ενδεικτικά θα μπορούσαν να αναφερθούν οι παρακάτω προτάσεις που αφορούν στους δημόσιους οργανισμούς και ειδικότερα στην υπό μελέτη υπηρεσία:

A. Δέσμευση της ηγεσίας – ανώτερης διοίκησης στην αλλαγή:

- Διαμόρφωση και διάδοση του οράματος για αλλαγή, καθορισμός ξεκάθαρων στόχων και προσδιορισμός των οφελών που θα αποκομίσουν μελλοντικά οι εργαζόμενοι από την επερχόμενη αλλαγή.
- Ανάπτυξη επικοινωνιακής στρατηγικής, με στόχο τη διάχυση των πληροφοριών σε όλο τον οργανισμό, ενημέρωση των εργαζομένων για τις αλλαγές που θα προκύψουν κατά την υλοποίηση του έργου και αναμενόμενες προσδοκίες και ανάπτυξη μέσω στρατηγικών και δράσεων του αισθήματος συμμετοχής των εργαζομένων, καθιστώντας τους κοινωνούς της επερχόμενης αλλαγής.
- Προβολή βραχυχρόνιων αποτελεσμάτων της αλλαγής, με σκοπό την αξιολόγηση τους, αποτίμηση των στόχων που επετεύχθησαν και ανταμοιβή των εργαζομένων που συνέβαλαν καθώς και ενημέρωση σχετικά με τις ενέργειες που μπορούσαν να υλοποιηθούν διαφορετικά και πιο αποτελεσματικά.
- Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης, με σκοπό την ενίσχυση του οράματος της προωθούμενης αλλαγής. Στελέχωση της συγκεκριμένης ομάδας με άτομα με διακριτούς ρόλους και καθήκοντα, καθοδηγώντας τους υπόλοιπους

υπαλλήλους, λειτουργώντας ως υλοποιητές-υποστηρικτές και όχι μόνο ως εκτελεστές.

- Παροχή κινήτρων και υιοθέτηση πρακτικών επιβράβευσης της προσπάθειας των εργαζομένων, με στόχο τη δημιουργία και την ενδυνάμωση της συναισθηματικής δέσμευσης αυτών στην εκάστοτε αλλαγή και την απόκτηση πιο ενεργού ρόλου απέναντι σε αυτή. Ενδεικτικά αναφέρονται ως κίνητρα: λεκτική επιβράβευση, παροχή ρεπό, προαγωγή, εξασφάλιση πληρωμής υπερωριών.
- Αναζήτηση και υιοθέτηση καλών πρακτικών, άλλων οργανισμών εντός Ελλάδος αλλά και σε χώρες της Ευρώπης, με σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών και πληροφοριών.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την εκπαίδευση και την απόκτηση σύγχρονων δεξιοτήτων.

B. Καταπολέμηση της έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού:

- Διενέργεια διαγωνισμών για την πρόσληψη αποφοίτων νομικής σχολής, θεωρητικών επιστημών και δημόσιας διοίκησης καθώς και η στελέχωση ατόμων που διαθέτουν υψηλή κατάρτιση σε τομείς όπως η επιστήμη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η στατιστική.
- Δημιουργία προγραμμάτων απασχόλησης νέων δικηγόρων στα πλαίσια της άσκησης για την απόκτηση της δικηγορικής τους ιδιότητας.
- Προγράμματα απασχόλησης ανέργων μέσω Ο.Α.Ε.Δ.
- Τοποθέτηση των υπαλλήλων του εκάστοτε οργανισμού, σε θέσεις οι οποίες να βρίσκονται σε αντιστοιχία με τα προσόντα που διαθέτουν.
- Ανακατανομή των υπαλλήλων εντός της Υπηρεσίας για την κάλυψη κενών

θήσεων, οι οποίες προκύπτουν λόγω έκτακτων συνθηκών (πανδημία COVID-19), αποσπάσεων, μεταθέσεων, υπαλλήλων που βρίσκονται στην προσυνταξιοδοτική διαδικασία, ευπαθών ομάδων, ατόμων με χρόνιες ασθένειες.

Γ. Εκπαίδευση – επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού :

- Διανομή ανώνυμου ερωτηματολογίου για τη διερεύνηση των αναγκών εκπαίδευσης των υπαλλήλων και τη δημιουργία στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Ενθάρρυνση παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων και συμμετοχής σε προγράμματα δια βίου μάθησης, μέσω παροχής εκπαιδευτικών αδειών ή άλλων διευκολύνσεων.
- Υποχρεωτική εκπαίδευση των νέων – δόκιμων υπαλλήλων, με στόχο την ανάληψη των καθηκόντων τους, διαθέτοντας το θεωρητικό υπόβαθρο, και αναπτύσσοντας εν συνεχεία τις δεξιότητες τους μέσω της εμπειρίας.
- Κατάρτιση εξειδικευμένου εγχειριδίου από ομάδα επιστημόνων, που να αφορά την εκτέλεση διαδικασιών/ λειτουργιών της εκάστοτε υπηρεσίας, συμπεριλαμβάνοντας τόσο νομικά όσο και τεχνικά θέματα και διανομή αυτού σε όλους τους υπαλλήλους.
- Διενέργεια σεμιναρίων με πρωτοβουλία της Υπηρεσίας, με στόχο την ενημέρωση των εκάστοτε αλλαγών (αλλαγές στη νομοθεσία π.χ. νέος Ποινικός Κώδικας (Ν.4619/2019), νέος Κώδικας Ποινικής Δικονομίας (Ν.4620/2019), επικαιροποίηση των αλλαγών μεταξύ νέου και παλαιού κώδικα, ενημέρωση των αλλαγών/ προσθηκών του πληροφοριακού συστήματος).
- Διοργάνωση σεμιναρίων μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Α.Α) ειδικά διαμορφωμένα στις ανάγκες των υπαλλήλων (ενημέρωση για τις αλλαγές στη νομοθεσία, ανάπτυξη

οργανωτικών ικανοτήτων, διαχείριση των αλλαγών, διαχείριση κρίσεων, διαχείριση χρόνου), τα οποία μπορούν να διεξάγονται με τη συμμετοχή όλων ή τμηματικά, στον χώρο της εκάστοτε Υπηρεσίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Kotter, J. (2001). *Ο Ηγέτης στις Αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική.
- Kotter, J. and Cohen, D. (2005). *Η καρδιά της αλλαγής*. Αθήνα: Interbooks.
- Robbins, S. and Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές Έννοιες & Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (επιμ. Α. Σαχινίδης) (1^η έκδ.), Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S., Coulter, M. and DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και Εφαρμογές* (επιμ. Ραχανιώτης, Ν. και Τσούλφας, Γ.) (2^η έκδ.), Αθήνα: Κριτική.
- Βακόλα Μ./ Ι. Νικολάου. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, Αθήνα: Rosili,
- Βακόλα Μ. (2005) *Διοικώντας τις Αλλαγές. Πρακτικές Εφαρμογές*, Αθήνα: Ι.Σιδέρης
- Γενική Γραμματεία Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του Υπουργείου Δικαιοσύνης (2013). *Ανθρώπινα Δικαιώματα Εθνικό Σχέδιο Δράσης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Διακήρυξη Ανοικτού Δημόσιου Διεθνούς Διαγωνισμού για το Έργο: «Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων Πολιτικής και Ποινικής Δικαιοσύνης», χ.χ. Διαθέσιμο στο: http://www.opengov.gr/ministryofjustice/wp-content/uploads/downloads/2012/12/rfp-OSDDY-part_A_0.72_diav.pdf [τελευταία ανάκτηση 26.01.2021].
- Επιτελική Δομή Υπουργείου Δικαιοσύνης (2018). *ΟΣΔΥΠΠΙ – Β' Φάση*. Διαθέσιμο στο: <https://justedespa.gr/osdyp-fasi-b/> [τελευταία ανάκτηση 26.01.2021].
- Θεωρία Δειγματοληψίας* (χ.χ.). Διαθέσιμο στο: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1297/1/02_chapter_01.pdf [τελευταία πρόσβαση την 26.02.2021]

- Καρβούνης, Α. (2017). *Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης Μια Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*. Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες. Αθήνα: Κριτική.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1991). *Διοικητικές Μελέτες*. Αθήνα-Κομοτηνή.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Ο μεγάλος ασθενής, Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι. Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες* (2^η έκδ.). Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Πικραμένος, Μ.Ν., Συμεωνίδης, Ι., Ανδρουλάκης, Β.Π., Νικολαΐδου, Θ., Τσόγκας, Λ. και Αλικάκος, Π. (2021). *Μεταρρύθμιση σε Τρεις Κρίσιμους Τομείς του Δικαστικού Συστήματος*. Αθήνα: διαΝΕΟσις.
- Ρωσσίδης, Ι., Μπελιάς, Δ. και Ασπρίδης, Γ. (2020). *Διαχείριση Αλλαγών & Ηγεσία*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
- Σακελλαροπούλου, Κ., Πικραμένος, Μ., Συμεωνίδης, Ι., Ανδρουλάκης, Θ., Νικολαΐδου, Β., Τσόγκας, Λ. και Αλικάκος, Π. (2019). *Η δικαιοσύνη στην Ελλάδα. Προτάσεις για ένα σύγχρονο δικαστικό σύστημα*. Αθήνα: διαΝΕΟσις.
- Χυτήρης, Λ. (2017) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση* (4^η έκδ.), Αθήνα: Ε. Μπένου

Ξενόγλωσση

- Afonso, A., Schuknecht, L. and Tanzi, V. (2005). Public sector efficiency: An international comparison. *Public Choice*, vol. 123, p.p. 321–347.
- Andrews, J., Cameron, H. and Harris, M. (2008). “All change? Managers’ experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, no. 3, p. 301.

- Armenakis, A. and Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, no. 2, p.p. 169-183.
- Audia, P.G. and Brion, S. (2007). Reluctant to change: Self-enhancing responses to diverging performance measures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 102, no. 2, 255-269.
- Baker, D. (2007). Strategic change management in public sector organisations. Oxford: Chandos, p. 16.
- Beer, M. and Nohria, N. (2002). Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 3, p.p. 133-141.
- Bovey, W.H. and Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, no. 7, p.p. 534–548.
- Boyne, G.A. (2002). Public and private management: what’s the difference. *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 1, pp. 97-122.
- Bridges, W. and Mitchell, S. (2000). *Leading Transition: A New Model for Change*. Διαθέσιμο στο: <http://www.crowe-associates.co.uk/wp-content/uploads/2013/08/WilliamBridgesTransitionandChangeModel.pdf> [τελευταία πρόσβαση την 15.01.2021].
- Burnes, B. (2003). Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*, vol. 22, p.p. 627-642.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re –appraisal, *Journal of Management Studies*, vol. 41, no. 6, p.p. 977– 1002.
- Burnes, B. (2009). Organizational change in the public sector: The case for planned change, in: By, R.T. and Macleod, C. (eds). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases* London: Routledge.
- Burnes, B. (2004). *Managing change* (4th ed.), Harlow: Prentice Hall.

- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, vol 17, no. 3, pp. 313-327.
- Elrod, P. and Tippett, D. (2002). The ‘death valley’ of change, *Journal of Organizational Change management*, vol. 15, no. 3, p.p. 273-291.
- Hannan, M.T., Polos, L. and Carroll, G.R. (2003). The Fog of Change: Opacity and Asperity in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, no. 3, p.p. 399-432.
- Huy, N.Q. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *The Academy of Management Review*, vol. 24, p.p. 325–345.
- Karp, T. and Helgø, T.I.T. (2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of Change Management*, vol. 8, no. 1, pp. 85-96.
- Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 7, pp. 130-139.
- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W.J.M., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2014). Managing change in public organizations: A review of the literature between 2000-2010, *Public Administration*, vol. 92, no. 1, pp. 1- 20.
- Lorenzi N.M. and Riley, R.T. (2000). Managing change: an overview. *J Am Med Inform Assoc.*, vol. 7, no. 2, p.p. 116-24.
- McLeod, S.A. (2019). *Likert scale. Examples and Analysis*. Simply Psychology. Διαθέσιμο στο: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> [τελευταία πρόσβαση την 26.02.2021].
- Nandler, D.A. and Tushman, M.L. (1989). Organizational frame bending: principles of managing reorientation, *Academy of Management – Executive*, vol. 3, no. 3, p.p. 194-204.
- Petrakos, G. (2013). Quality concepts and definitions in questionnaire design. *Statistical Review*, vol. 9, no 1-2, p.p. 29-34.

- Pollack, J.B. (2015). Understanding the divide between the theory and practice of organizational change. *Organizational Project Management*, vol. 2, no. 1, p.p. 35-52.
- Price Coopers Waterhouse (2013). *Future of Government-Tomorrow's leading public body*. Report, June 2013. Διαθέσιμο στο: https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc_future_of_government_pdf.pdf [τελευταία πρόσβαση την 08.01.2021].
- Rebora, G. and Minelli, E. (2012). An Integrative Conceptual Framework of Organizational Change: 'A Triple Helix Model'. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 20, pp. 183-221.
- Romanelli, E. and Tushman, M.L. (2004). Organisational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 5, p.p. 1141–1161.
- Rusly, F.H., Corner, J.L. and Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, no. 2, pp. 329-355.
- Schlesinger, L. and Kotter, J. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, vol. 57, no. 2, p.p. 106-114.
- Stanleigh, M. (2008). Effective successful change management initiatives. *Industrial & Commercial Training*, vol. 40, no. 1, p.p. 34-37.
- Statistics Canada (2010). *Survey Methods and Practices*. Catalogue no. 12-587-X, (original edition Oct.2003).
- Zampetakis, L., Beldekos, P. and Moustakis, V. (2009). "Day-to-day" entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal*, vol. 27, no. 3, p.p. 165-175.

Νομοθεσία

Κανονισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Πειραιά (ΦΕΚ 2609/28-6-2019 τεύχος Β').

Κώδικας Οργανισμού Δικαστηρίων Ν.1756/1988 (ΦΕΚ Α' 35/16.9.1988), αρθρ. 1 κεφ. ΣΤ'.

Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων Ν. 2812/2010 (ΦΕΚ 67/ 10.03.2000 ΤΕΥΧ. Α').

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

A.1 Φύλο:

Άρρεν Θήλυ

A.2 Ηλικία:

18- 35

36- 45

46- 55

56 +

A.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης:

(μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

Υποχρεωτική (ΥΕ)

Δευτεροβάθμια (ΔΕ)

Τριτοβάθμια (ΠΕ – ΤΕ)

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

A.4 Είστε κάτοχος Πιστοποίησης Γνώσης Ηλεκτρονικών Υπολογιστών ;

Ναι Όχι

A.5 Χρόνος υπηρεσίας στον δημόσιο τομέα:

0 - 2 χρόνια

3 - 10 χρόνια

11 - 19 χρόνια

20 χρόνια και άνω

A.6 Χρόνος υπηρεσίας στην παρούσα θέση:

Λιγότερο από 1 χρόνο

- 1 - 3 χρόνια
- 4- 7 χρόνια
- 8 χρόνια και άνω

B. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΣΔΔΥ-ΠΠ

B.1 Πόσο εξοικειωμένος/η είστε με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

B.2 Πόσο θετικός/η είστε απέναντι στο ενδεχόμενο αλλαγών στην εργασία σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Γ. ΣΤΑΔΙΟ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ - ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΟΣΔΔΥ- ΠΠ

Η Εισαγγελία Πρωτοδικών Πειραιά υπήρξε πιλότος ανάπτυξης του Πληροφοριακού Συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ για τις Εισαγγελίες όλης της χώρας.

Γ.1 Ποια συναισθήματα σας προκάλεσε η εισαγωγή του συστήματος αυτού;
(μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

- Χαρά
- Αισιοδοξία/ Ελπίδα

- Άρνηση
- Αδιαφορία
- Ανασφάλεια / Στρες

Γ.2 Κατά το στάδιο της ανάπτυξης του συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ συμμετείχατε σε κάποια ομάδα εργασίας;

- Ναι Όχι

Γ.3 Οι δηλώσεις που ακολουθούν παρακάτω αφορούν στο στάδιο της εισαγωγής - ανάπτυξης του Πληροφοριακού Συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ.

(Παρακαλώ εκφράστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε κάθε πρόταση που ακολουθεί χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα.)

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Προηγήθηκε σαφής ενημέρωση ώστε να γίνουν αντιληπτοί οι στόχοι και τα οφέλη του προγράμματος για την Υπηρεσία σας.					
2. Πραγματοποιήθηκε παρουσίαση των δυνατοτήτων αυτού του συστήματος.					
3. Η εκπαίδευση για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων ή την ενίσχυση ήδη υπάρχουσών ήταν επαρκής					
4. Δόθηκε κάποιο κίνητρο (ηθικό ή υλικό) αναφορικά με τη μετάβαση στο σύστημα αυτό.					
5. Χορηγήθηκε χρονικό διάστημα προσαρμογής των υπαλλήλων.					

Δ. ΣΤΑΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΟΣΔΔΥ-ΠΠ

Δ.1 Τη μετάβαση στην εφαρμογή του συστήματος αυτού, θα τη χαρακτηρίζατε ως:

- Καθόλου εύκολη
- Λίγο εύκολη
- Ούτε εύκολη ούτε δύσκολη
- Πολύ δύσκολη
- Πάρα πολύ δύσκολη

Δ.2 Ποια συναισθήματα σας προκάλεσε η εφαρμογή και χρήση του συστήματος αυτού ;

(μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

- Ικανοποίηση/ Αισιοδοξία
- Ανασφάλεια / Στρες
- Αδιαφορία
- Άρνηση
- Κούραση / Απογοήτευση

Δ.3 Οι δηλώσεις που ακολουθούν παρακάτω αφορούν στο στάδιο της εφαρμογής του Πληροφοριακού Συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ.

(Παρακαλώ εκφράστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε κάθε πρόταση που ακολουθεί χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα.)

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Η εφαρμογή του συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ συμβάλλει στη <u>συνολική απόδοση</u> μου.					

2. Εκτιμώ ότι η αλλαγή αυτή συντελεί στη <u>συνολική αποδοτικότητα</u> του Τμήματός μου.					
3. Εκτιμώ ότι η εφαρμογή αυτής της αλλαγής συντελεί στη <u>συνολική αποτελεσματικότητα</u> της Υπηρεσίας μου.					
4. Υπάρχουν συνάδελφοι οι οποίοι δεν αντιλαμβάνονται τα οφέλη αυτής της αλλαγής.					
5. Υπήρξε επιβράβευση της συμμετοχής σας στον νέο τρόπο λειτουργίας της Υπηρεσίας σας (ηθική ή υλική).					
6. Οι πολίτες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρει η Υπηρεσία σας.					
7. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται στο πλαίσιο της συνεργασίας της Υπηρεσίας σας με τις δικαστικές υπηρεσίες (Πρωτοδικείο, Εισαγγελία Εφετών κτλ.) είναι περισσότερο αποτελεσματικές.					

Δ.4 Στα πλαίσια της εφαρμογής του νέου Πληροφοριακού Συστήματος ΟΣΔΔΥ-ΠΠ, ποιες αλλαγές θεωρείτε ότι μπορούν να συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία του Τμήματος και της Υπηρεσίας σας εν γένει;

(παρακαλώ σημειώστε όλες τις επιλογές, με σειρά προτεραιότητας, από τον αριθμό 1 έως 8)

- Ενίσχυση Υλικοτεχνικής υποδομής
- Βελτίωση Συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων
- Βελτίωση Συνεργασίας μεταξύ Τμημάτων
- Σαφής προσδιορισμός καθηκόντων / αρμοδιοτήτων
- Αύξηση Προσωπικού / Επάνδρωση Τμημάτων
- Συχνότερη επικοινωνία με τον προϊστάμενο
- Ανακατανομή των υπαλλήλων στα διάφορα Τμήματα

- Εκπαίδευση /Επιμόρφωση προσανατολισμένη στις ανάγκες του Τμήματος μου

Άλλο.....

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και τον χρόνο σας!