



Εγκατάσταση και λειτουργία μιας νέας υπηρεσίας mail στο Πανεπιστήμιο Αττικής

Εργασία Φοιτητή ΜΠΣ

Η παρουσίαση έχει τα παρακάτω κύρια μέρη:

- ❖ Συνοπτική περιγραφή του έργου που μελετήθηκε.
- ❖ Γενική αναφορά στο 8 βημάτων μοντέλο ανάλυσης που ακολουθήθηκε (Kotter).
- ❖ Αναφορά στους στόχους της μελέτης.
- ❖ Αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων κάθε βήματος του μοντέλου ανάλυσης.
- ❖ Σύνοψη – Συμπεράσματα
- ❖ Βιβλιογραφία

- ▶ Το ΤΕΙ Α και το ΤΕΙ Β, δύο από τα μεγαλύτερα ΤΕΙ της χώρας συγχωνεύτηκαν και δημιουργήθηκε το Πανεπιστήμιο Αττικής.
- ▶ Το ΤΕΙ Α με 30.000 χρήστες είχε μια εσωτερική υπηρεσία email (@domainA.gr), ενώ το ΤΕΙ Β με 10.000 χρήστες είχε την υπηρεσία σε εξωτερικό cloud provider (@domainB.gr).
- ▶ Στα πλαίσια του νέου ιδρύματος αποφασίστηκε η εγκατάσταση και λειτουργίας μιας νέα υπηρεσίας email (@panepistimioattikis.gr).
- ▶ Η νέα υπηρεσία mail (λόγω καλύτερων τεχνικών χαρακτηριστικών) αποφασίστηκε να εγκατασταθεί στον cloud provider που χρησιμοποιούσε το ΤΕΙ Β.

- ▶ Το τμήμα μηχανογράφησης του Πανεπιστημίου, προχώρησε στην υλοποίηση της νέας υπηρεσίας με βάση τις παρακάτω απαιτήσεις:
 - Οι χρήστες να διατηρήσουν τα ίδια usernames & password που είχαν στις παλιές υπηρεσίες mail των δύο ΤΕΙ.
 - Στα νέα γραμματοκιβώτια των χρηστών να μεταφερθούν και τα μηνύματα (emails) που είχαν στα παλιά τους γραμματοκιβώτια.
 - Κατά τη διαδικασία μετάβασης στη νέα υπηρεσία να μη διαταραχθεί η ομαλή λειτουργία των παλιών υπηρεσιών email.
 - Συγγραφή τεκμηρίωσης (manuals) για την υποστήριξη των τελικών χρηστών στην εγκατάσταση και χρήση της νέας υπηρεσίας mail.

Μεθοδολογία :

Leading Change: Kotter 8-step process (1996)

Ο Kotter (1996) παρουσίασε μια διαδικασία 8 σταδίων, μέσω της οποίας πρέπει να πραγματοποιούνται αλλαγές σε έναν οργανισμό/εταιρία ώστε η διαδικασία αλλαγής να είναι επιτυχημένη.

1. Δημιουργία μιας αίσθησης επείγουσας ανάγκης για αλλαγή.
2. Δημιουργία επιτροπής καθοδήγησης.
3. Ανάπτυξη ενός οράματος και στρατηγικής.
4. Διάχυση του οράματος αλλαγής.
5. Κινητοποίηση – ενδυνάμωση των εργαζομένων για ευρεία δράση.
6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών.
7. Εδραίωση κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών.
8. Αγκυροβόληση των νέων προσεγγίσεων στην εταιρική κουλτούρα.

Οι βασικοί στόχοι της μελέτης που πραγματοποιήθηκε ήταν:

- ❖ Να αναλυθεί η προαναφερθείσα αλλαγή στο Πανεπιστήμιο Αττικής σύμφωνα με το μοντέλο Kotter.
- ❖ Να εξεταστεί το κατά πόσο το μοντέλο του Kotter εφαρμόστηκε στην περίπτωση αυτή.
- ❖ Να αναλυθούν τα σχετικά αποτελέσματα .

Δημιουργία μιας αίσθησης επείγουσας ανάγκης για αλλαγή (Στάδιο 1)

7

Αν και οι παλιές υπηρεσίες email εκατέρωθεν δεν παρουσίαζαν τεχνικά προβλήματα, εξ αρχής φάνηκαν οι παρακάτω αδυναμίες:

- ❖ Δυσκολία στην επικοινωνία του προσωπικού, αφού στα περισσότερα τμήματα του Πανεπιστημίου, οι μισοί υπάλληλοι μπορεί να είχαν email @domainA.gr και άλλοι μισοί @domainB.gr. Χωρίς να υπάρχει ενιαίος κατάλογος διευθύνσεων η αναζήτηση του email ενός χρήστη ήταν δύσκολη διαδικασία.
- ❖ Στη σχεδόν καθημερινή ανάγκη κοινοποίησης μηνυμάτων σε όλα τα μέλη του Πανεπιστημίου, η έλλειψη ενιαίας πλατφόρμας email, και κατ' επέκταση κεντρικών mailing lists, δημιουργούσε διαχειριστικά προβλήματα στο τμήμα μηχανογράφησης. Υπήρξαν φορές που εκ παραδρομής μηνύματα στάλθηκαν στους χρήστες του ενός μόνο ΤΕΙ, προκαλώντας φυσικά διαμαρτυρίες και γκρίνιες.

Δημιουργία μιας αίσθησης επείγουσας ανάγκης για αλλαγή (Στάδιο 1)

- ❖ Το mail του Πρύτανη του Πανεπιστημίου έπρεπε να αντιπροσωπεύει το νέο ίδρυμα. Για τους πρώτους μήνες χρησιμοποιήθηκαν οι διευθύνσεις rector@domainA.gr & prytanis@domainB.gr. Το γεγονός όμως ότι τα domains αυτά σχετίζονταν με τα πρώην δύο ΤΕΙ, είχε αρνητική εικόνα προς τα έξω. Έπρεπε προς την κοινωνία το ίδρυμα να εμφανίζεται ενιαίο.

Δημιουργία επιτροπής καθοδήγησης (Στάδιο 2)

- ▶ Το πρώτο διάστημα του έργου, δημιουργήθηκε μια άτυπη ομάδα διαχείρισης του έργου από μηχανικούς των τμημάτων μηχανογράφησης των δύο πρώην ΤΕΙ.
- ▶ Η ομάδα αυτή ξεκίνησε να εργάζεται τους 3 πρώτους μήνες υπό την γενική εποπτεία της νέας Διεύθυνσης Πληροφορικής του Πανεπιστημίου. Η ομάδα αυτή αντιμετώπισε στην αρχή κάποια προβλήματα επικοινωνίας αφού:
 - ❖ Δεν υπήρχε κάποιος συντονιστής/επικεφαλής
 - ❖ Δεν υπήρχε εμπιστοσύνη μεταξύ των μηχανικών
- ▶ Λόγω προβλημάτων και καθυστερήσεων που παρουσιάστηκαν σε άλλα παρόμοια έργα του Πανεπιστημίου, η διοίκηση όρισε μια επιτροπή με έμπειρα μέλη ΔΕΠ για την παρακολούθηση και διαχείριση ΟΛΩΝ των σχετικών με μεταβάσεις υπηρεσιών έργων.
- ▶ Με τη βοήθεια της επιτροπής ξεπεράστηκαν τα προβλήματα στην επικοινωνία της ομάδας διαχείρισης και ελήφθησαν αποφάσεις σε σημαντικά θέματα για την πορεία του έργου

Ανάπτυξη ενός οράματος και στρατηγικής (Στάδιο 3)

10

Το όραμα του έργου ήταν η υλοποίηση μιας ενιαίας υπηρεσίας email με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ❖ Εύκολη διαχείριση email από διαφορετικές συσκευές (PC, tablets, κινητά, κ.λπ.).
- ❖ Διατήρηση ίδιων usernames/passwords των χρηστών.
- ❖ Διατήρηση περιεχομένου γραμματοκιβωτίων στη νέα υπηρεσία.
- ❖ Ενιαίος κατάλογος αναζήτησης διευθύνσεων mail.
- ❖ Παροχή μεγάλου αποθηκευτικού χώρου (γραμματοκιβωτίου).
- ❖ Δυνατότητα εύκολης κοινοποίησης μηνυμάτων (mailing lists).
- ❖ Παροχή νέων χαρακτηριστικών, π.χ., κοινόχρηστα γραμματοκιβώτια για ομάδες χρηστών, κ.λπ.

Διάχυση του οράματος αλλαγής (Στάδιο 4)

11

- ▶ Στην πράξη το όραμα δεν ανακοινώθηκε στους χρήστες.
- ▶ Θεωρήθηκε δεδομένη η ανάγκη υλοποίηση μιας ενιαίας υπηρεσίας email με τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν.
- ▶ Πριν από την πλήρη μετάβαση και χρήση της νέας υπηρεσίας mail, ανακοινώθηκε σε όλο το προσωπικό του ιδρύματος η δυνατότητα πρόσβασης στο webmail τμήμα της νέα υπηρεσίας ώστε να εξοικειωθούν με αυτό.

Κινητοποίηση – ενδυνάμωση των εργαζομένων για ευρεία δράση (Στάδιο 5) - Ενέργειες

12

- ▶ Είναι αναμενόμενο κάποιοι άνθρωποι να αντιμετωπίσουν δυσκολίες κατά τους πρώτες μήνες χρήσης ενός νέου συστήματος.
- ▶ Το τμήμα μηχανογράφησης του Πανεπιστημίου για ξεπεραστούν οι όποιες δυσκολίες προχώρησε στις παρακάτω ενέργειες:
 - ❖ Σχεδίασε και υλοποίησε μια νέα ενιαία υπηρεσία αυθεντικοποίησης χρηστών. Σε αυτή εισήγαγε τους παλιούς λογαριασμούς χρηστών από τα δύο ΤΕΙ.
 - ❖ Έδωσε προς δοκιμαστική χρήση πρόσβαση στο webmail περιβάλλον της νέας υπηρεσίας ώστε να εξοικειωθούν οι χρήστες.
 - ❖ Προχώρησε στην ανάπτυξη ενός wiki με αναλυτικές οδηγίες χρήσης και εγκατάστασης του νέου email σε διαφορετικές συσκευές (android, iphone, κ.λπ.) και προγράμματα διαχείρισης αλληλογραφίας.

Κινητοποίηση – ενδυνάμωση των εργαζομένων για ευρεία δράση (Στάδιο 5) - Ενέργειες

13

- ❖ Παρείχε μια διεύθυνση επικοινωνίας για τεχνική υποστήριξη στους χρήστες (noc@panepistimioattikis.gr).
- ❖ Διατήρησε τα γραφεία τηλεφωνικής υποστήριξης που είχαν τα δύο πρώην ΤΕΙ.
- ❖ Μέσω εξειδικευμένου εξωτερικού συνεργάτη (του πρώην ΤΕΙ Α) παρείχε onsite τεχνικά υποστήριξη στους χρήστες.

Κινητοποίηση – ενδυνάμωση των εργαζομένων για ευρεία δράση (Στάδιο 5) - Προβλήματα

14

- ▶ Κάποια από τα σημαντικότερα προβλήματα που παρουσιάστηκαν και αντιμετωπίστηκαν ήταν:
 - ❖ Κυριότητα δεδομένων. Κάποιοι χρήστες εξέφρασαν τις ενστάσεις τους μιας και τα δεδομένα της υπηρεσίας δεν βρίσκονταν πλέον στο Data Center του ιδρύματος αλλά σε αυτό του cloud provider.
 - ❖ Λόγω της συγχώνευσης, αρκετά τμήματα άλλαξαν όνομα. Υπήρξε μια πολύμηνη διαδικασία όπου σε συνεργασία με τους χρήστες: δημιουργήθηκαν νέοι λογαριασμοί αλληλογραφίας, μεταφέρθηκαν μηνύματα από παλιούς λογαριασμούς σε νέους και ενεργοποιήθηκαν προωθήσεις εισερχομένων μηνυμάτων.
 - ❖ Δυσκολία των χρηστών στην αποδοχή του νέου τύπου λογαριασμού mail «κοινόχρηστο γραμματοκιβώτιο» μιας και δεν έχει δικό τους ξεχωριστό username/password.

Κινητοποίηση – ενδυνάμωση των εργαζομένων για ευρεία δράση (Στάδιο 5) - Προβλήματα

15

- ❖ Δυσκολία στην αποδοχής του νέου GUI της υπηρεσίας webmail.
- ❖ Δυσκολία στην εγκατάσταση του νέου λογαριασμού mail κυρίως από διοικητικούς υπαλλήλους με περιορισμένη εξοικείωση σε θέματα τεχνολογίας.
- ❖ Θέματα συγχρονισμού γραμματοκιβωτίων (κατάλογοι εξερχομένων μηνυμάτων) σε χρήστες που εξακολουθούσαν να χρησιμοποιούν τις παλιές υπηρεσίες email ακόμα και όταν ανακοινώθηκε η πλήρης μετάβαση στην νέα υπηρεσία.
- ❖ Αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης των mailing lists.
- ❖ Μεμονωμένοι χρήστες που μέχρι και σήμερα αρνούνται τη μετάβαση στην νέα υπηρεσία email και εξακολουθούν και χρησιμοποιούν τις παλιές υπηρεσίες.

Δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών (Στάδιο 6)

16

- ▶ Μετά τους 3 πρώτους μήνες λειτουργίας της, η νέα υπηρεσία email αποτελεί το βασικό εργαλείο επικοινωνίας για την πλειονότητα των χρηστών του Πανεπιστημίου.
- ▶ Οι χρήστες σε καθημερινή βάση διαχειρίζονται τα κοινόχρηστα γραμματοκιβώτια του τμήματός τους, αναζητούν μέσα από τον ενιαίο κατάλογο διευθύνσεων emails που χρειάζονται, αλλά και χρησιμοποιούν νέα χαρακτηριστικά, π.χ., υπηρεσίες ημερολογίου (calendar), που παρέχει η νέα υπηρεσία.
- ▶ Η εργατικότητα του προσωπικού του τμήματος μηχανογράφησης, βοήθησε να ξεπεραστούν τα περισσότερα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι χρήστες, ενώ η onsite υποστήριξη από τον εξωτερικό συνεργάτη στους τελικούς χρήστες, είχε καθοριστική συμβολή στην επιτυχία του έργου.

Εδραίωση κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών (Στάδιο 7)

17

- ▶ Όλοι οι στόχοι που περιελάμβανε το όραμα του Πανεπιστημίου πραγματοποιήθηκαν.
- ▶ Η ομάδα του τμήματος μηχανογράφησης πλέον εργάζεται στο να βελτιώσει ακόμα περισσότερο τις παροχές της υπηρεσίας email, π.χ., παροχή προσωπικών ψηφιακών πιστοποιητικών, δημιουργία εξειδικευμένων mailing lists, κ.λπ.
- ▶ Η επιτυχής προσέγγιση του έργου και οι ενέργειες που έπραξε η ομάδα του τμήματος μηχανογράφησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση του Πανεπιστημίου ως εργαλείο για την αντιμετώπιση και άλλων έργων αλλαγής (change projects) του ιδρύματος, π.χ., μετάβαση υπηρεσίας VPN, συγχώνευση τηλεφωνικού δικτύου.

Αγκυροβόληση των νέων προσεγγίσεων στην εταιρική κουλτούρα (Στάδιο 8)

18

- ▶ Σε έργα όπου πραγματοποιούνται μεγάλες αλλαγές, υπήρξαν και υπάρχουν άνθρωποι που αντιδρούν. Έτσι είχαμε περιπτώσεις όπου:
 - ❖ Χρήστες αντέδρασαν γενικά στην ανάγκη εγκατάστασης νέου email λόγω έλλειψης τεχνικών γνώσεων: Αντιμετωπίστηκε με διάλογο, onsite εγκατάσταση του λογαριασμού email και υποστήριξη από τον εξειδικευμένο εξωτερικό συνεργάτη του τμήματος μηχανογράφησης.
 - ❖ Σε κάποιους χρήστες δεν άρεσε το νέο GUI της υπηρεσίας webmail: Με τους χρήστες συζητήθηκαν τα προβλήματα που υπήρχαν στο παρελθόν και η ανάγκη χρήσης αλλά και τα πλεονεκτήματα του νέου email.
 - ❖ Ευελπιστούμε με τον χρόνο και οι παραπάνω χρήστες να πειστούν να χρησιμοποιούν τη νέα υπηρεσία. Εντέλει βέβαια θα αναγκαστούν να την χρησιμοποιήσουν, όταν η παλιά υπηρεσία email σταματήσει να λειτουργεί.

- ▶ Το μοντέλο του Kotter ακολουθήθηκε σχετικά καλά, αν και με κάποια μικρά προβλήματα:
 - ❖ Αρχικά το ίδρυμα δεν όρισε μια επιτροπή διαχείρισης ή γενικότερα εποπτείας του έργα αλλά το έργο ξεκίνησε από μια άτυπη ομάδα του τμήματος μηχανογράφησης. Μόνο αφού στην πορεία προέκυψαν προβλήματα σε άλλα έργα, το ίδρυμα όρισε μια επιτροπή.
- ▶ Σημαντική επίδραση στην επιτυχία της έργου είχαν οι παρακάτω ενέργειες:
 - ❖ Η δημιουργία σελίδας (wiki) με αναλυτικές οδηγίες (manuals).
 - ❖ Η κοινοποίηση σε όλους τους χρήστες μιας διεύθυνση επικοινωνίας (email) για τεχνική υποστήριξη.
 - ❖ Η διατήρηση των γραφείων υποστήριξης χρηστών (τηλεφωνική υποστήριξη) των δύο πρώην ΤΕΙ,
 - ❖ Η παροχή onsite τεχνικής υποστήριξης από εξειδικευμένο εξωτερικό συνεργάτη.

- ▶ Καθώς οι χρήστες εξοικειώθηκαν με τη νέα υπηρεσία email, λύθηκαν τα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού.
- ▶ Η γενική προτροπή προς τους χρήστες είναι να χρησιμοποιείται το καινούριο mail. Προς αυτή την κατεύθυνση, όλες οι κοινοποιήσεις μηνυμάτων του Πανεπιστημίου πλέον στέλνονται μόνο στις καινούριες διευθύνσεις email.
- ▶ Παρόλο που η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είχε κάποια προβλήματα θεωρούμε ότι η αλλαγή ήταν επιτυχής.
- ▶ Η μεγάλη πλειοψηφία των χρηστών χρησιμοποιεί αποκλειστικά την καινούρια υπηρεσία email, απολαμβάνοντας όλα τα νέα χαρακτηριστικά της όπως, π.χ., μεγάλο γραμματοκιβώτιο, νέο GUI, ενιαία αναζήτηση emails, calendar, κ.λπ.

Kotter, J.P., 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Ευχαριστώ για την προσοχή σας...

Ερωτήσεις – Απορίες ;;;