



# ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΤΣΑΚΟΥ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ

### **Agile & Hybrid approaches to Project management – Case study- Wholesale system Change**

**Επιβλέπων :** Εμμανουήλ Ζαχαριάδης – Επίκουρος Καθηγητής

Υποβληθείσα ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc) στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Αθήνα, Ιανουάριος 2021



### Βεβαίωση εκπόνησης Διπλωματικής εργασίας

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

(Υπογραφή)

.....  
<ΤΣΑΚΟΥ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ>

Φοιτητής MSc στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία



## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σαν βασικό θέμα τη Διαχείριση Έργων, καθώς επίσης εξήγηση και ανάλυση των βασικότερων εννοιών και σταδίων της. Αναλυτικότερα, στεκόμαστε κυρίως στην ευέλικτη μεθοδολογία και τη χρησιμότητά της στους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια, και ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα. Ωστόσο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί η σημαντικότητα της ύπαρξης και της παραδοσιακής μεθοδολογίας σε κάποια σημεία.

Ως στόχο έχει να παρουσιάσει και να περιγράψει τις μεθοδολογίες της Διαχείρισης Έργων που εφαρμόστηκαν, προκειμένου να διεκπεραιωθεί ένα IT έργο που αφορά στην αλλαγή του συστήματος χρηματοδότησης των εμπόρων της BMW Financial Services. Το έργο αυτό αφορά στη μετάβαση σε ένα νέο συγκεντρωτικό και αυτοματοποιημένο σύστημα, καταγράφοντας τα στάδια, τις διαδικασίες και τα πορίσματα που προέκυψαν. Τα τμήματα που εμπλέκονται στις διαδικασίες της χρηματοδότησης των εμπόρων είναι: sales, accounting, risk και operations department. Η διαχείριση του μέχρι τώρα συστήματος, γινόταν κατά κύριο λόγο από το operations department. Γεννήθηκε λοιπόν η ανάγκη να δημιουργηθεί ένα ενιαίο σύστημα, το οποίο θα έχουν όλα τα τμήματα τη δυνατότητα να διαχειρίζονται, ακόμα και οι ίδιοι οι έμποροι. Σκοπός είναι να υπάρχει μεγαλύτερη διάδραση, αυτοματοποίηση, άρα και εξοικονόμηση χρόνου, συνεπώς μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Μέσα από τη μελέτη περίπτωσης θα δούμε πώς απέδωσε η εφαρμογή στοιχείων από τις δύο μεθοδολογίες, πώς αυτό επηρέασε την έκβαση του έργου, πόσο διευκόλυνε ή περιόρισε την πορεία του, πώς βοήθησε στην επίτευξη των στόχων του, καθώς επίσης πόσο βοήθησε εν τέλει στη μετάβαση από το ένα σύστημα στο άλλο. Αντλώντας αποτελέσματα τόσο από τη θεωρία, όσο και από τη μελέτη περίπτωσης γίνεται μια συνολική αξιολόγηση του έργου, σύγκριση προσδοκιών και αποτελεσμάτων και καταγραφή απόκλισης αυτών, απολογισμός των λαθών, προτάσεις βελτίωσης για επόμενα έργα καθώς και για περαιτέρω έρευνα. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η συγγραφή της εργασίας έγινε παράλληλα με τη διεκπεραίωση του έργου, και φυσικά εν μέσω της πανδημίας που όλοι γνωρίζουμε, γεγονός που προκάλεσε αρκετές αντιξοότητες στην εφαρμογή του έργου



**Λέξεις Κλειδιά:** <<Διαχείριση έργων, Ευέλικτη Μεθοδολογία, Υβριδική προσέγγιση>>



## Abstract

The main topic of this dissertation is Project Management, as well as explanation and analysis of its main concepts and stages. More specifically, we focus mainly on the flexible methodology and its usefulness in organizations in recent years, and especially in the banking sector. However, it is appropriate to mention the importance not only of the existence but also the traditional methodology in some places.

The aim is to present and describe the Project management methodologies that have been applied in order to carry out an IT project concerns the change of BMW Financial Services dealer financing system. This project involves the transition to a new centralized and automated system, recording the stages, processes and findings that emerged. The departments involved in the merchants' financing processes are: Sales, Accounting, Risk and Operations Department. The management of the system so far was done mainly by the Operations Department. So the need arose to create an integrated system that all departments will be able to manage, even the dealers themselves, so that there is more interaction, automation, and therefore time saving, thus maximizing efficiency. Through the case study we will see how the application of data from the two methodologies yielded, how this affected the outcome of the project, how much it facilitated or limited its course, how it helped to achieve its goals, as well as how much it ultimately helped the transition from one system to another. Drawing results from both the theory and the case study, we conclude with an overall evaluation of the project, comparison of expectations and results and their deviation, reporting of errors, suggestions for improvement for future projects as well as for further research. It is particularly important to mention that the writing of the work took place in parallel with the completion of the project, and of course in the midst of the pandemic that we all know, facts that caused several adversities in the implementation of the project.

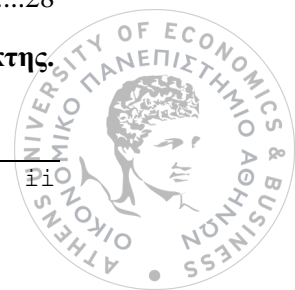
**Keywords:** «Project Management, Agile Methodology, Hybrid Approach»





## Πίνακας περιεχομένων

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
1.1	Διαχείριση έργων – Μέθοδοι παραδοσιακής και ευέλικτης μεθοδολογίας- Αδυναμίες κατά την εφαρμογή τους.....	1
1.2	Αντικείμενο διπλωματικής.....	2
1.2.1	Συνεισφορά.....	2
1.3	Οργάνωση κειμένου.....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
<b>2</b>	<b>Σχετικές εργασίες.....</b>	<b>4</b>
2.1	Agile & Change Management.....	4
2.2	Agile & Innovation .....	4
2.3	Centralized systems .....	5
<b>3</b>	<b>Θεωρητικό υπόβαθρο.....</b>	<b>6</b>
3.1	Traditional Project Management.....	6
3.2	Agile Project Management.....	6
<b>4</b>	<b>Διαχείριση Έργων.....</b>	<b>8</b>
4.1	Ορισμός έργου .....	8
4.2	Διαχείριση Έργου .....	9
4.3	Χαρακτηριστικά Έργου .....	9
4.4	Περιορισμοί του Έργου .....	10
4.5	Χάρτης έργου (Project Charter).....	10
4.6	Ιστορική εξέλιξη της Διαχείρισης Έργων .....	11
<b>5</b>	<b>Ευέλικτη Διαχείριση Έργου .....</b>	<b>14</b>
5.1	Περιγραφή μεθοδολογίας.....	14
5.2	Γιατί Ευέλικτη Μεθοδολογία? .....	17
5.3	Ευέλικτη Διαχείριση Έργου στον τραπεζικό τομέα.....	19
5.4	Σύγκριση μεταξύ Ευέλικτης Διαχείρισης Έργου και παραδοσιακών μεθόδων Διαχείρισης Έργων .....	22
5.5	Περιορισμοί παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης έργων .....	27
5.6	Αδυναμίες ευέλικτης μεθοδολογίας.....	28
5.7	Σύγκριση των δύο μεθόδων .....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>



<b>6</b>	<b>Υβριδικό μοντέλο Διαχείρισης Έργων.....</b>	<b>30</b>
6.1	Προσαρμοσμένη εφαρμογή πεδίου - Στρατηγική μελέτης περίπτωσης .....	30
6.2	Ευέλικτη μεθοδολογία .....	31
6.3	Παραδοσιακή μέθοδος.....	32
6.4	Σύμπραξη των δύο μεθόδων .....	33
<b>7</b>	<b>Μεθοδολογία .....</b>	<b>35</b>
7.1	Περιγραφή Έργου .....	35
7.2	Υλοποίηση Έργου.....	36
7.3	Στάδια υλοποίησης.....	36
7.4	Πρώτα συμπεράσματα .....	43
7.5	Ορισμός <u>επιτυχίας</u> ενός έργου .....	44
<b>8</b>	<b>Αξιολόγηση.....</b>	<b>49</b>
8.1	Παράμετροι αξιολόγησης .....	49
8.2	Συνεντεύξεις.....	49
8.3	Αποτελέσματα.....	50
8.4	Σύνοψη συμπερασμάτων συνεντεύξεων- Lessons learnt.....	55
<b>9</b>	<b>Συνολικά συμπεράσματα.....</b>	<b>56</b>
9.1	Συμπεράσματα εφαρμογής υβριδικών μεθοδολογιών .....	56
9.2	Τάση προς τα Συγκεντρωτικά συστήματα .....	56
9.3	Μελλοντικές επεκτάσεις .....	57
<b>10</b>	<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>58</b>



# 1

## *Εισαγωγή*

### *1.1 Διαχείριση έργων – Μέθοδοι παραδοσιακής και ευέλικτης μεθοδολογίας- Αδυναμίες κατά την εφαρμογή τους*

Ο τομέας εφαρμογής με τον οποίο ασχολείται η παρούσα διπλωματική εργασία, είναι η Διαχείριση Έργων. Γίνεται μία περιγραφή στον ορισμό της, στις διαδικασίες και στην ιστορική της εξέλιξη. Επιπλέον γίνεται μία σύντομη αναφορά στον ορισμό, τα χαρακτηριστικά και τους περιορισμούς των έργων. Ακολουθεί η περιγραφή της ευέλικτης και παραδοσιακής μεθοδολογίας. Κυρίως αναλύεται η αυξητική τάση της ευέλικτης Διαχείρισης τα τελευταία χρόνια στην εκτέλεση των έργων και στους οργανισμούς. Επιπλέον, συγκρίνεται με την παραδοσιακή μεθοδολογία, αναλύονται οι αδυναμίες στην εφαρμογή τους και έτσι οδηγούμαστε προς συγκεκριμένα συμπεράσματα. Η μελέτη περίπτωσης, η οποία αναλύεται στην παρούσα διπλωματική αφορά ένα IT έργο, για τη διαχείριση του οποίου έγινε χρήση τόσο Agile μεθοδολογίας, όσο και υβριδικών προσεγγίσεων. Η επιλογή των εν λόγω μεθοδολογιών έγινε βάσει της φύσης του έργου και των θετικών αποτελεσμάτων που επιφέρει κάθε προσέγγιση.

## **1.2 Αντικείμενο διπλωματικής**

Πιο συγκεκριμένα, η σύμπραξη των δύο μεθόδων, οδηγεί πλέον σε μια υβριδική προσέγγιση η οποία φαίνεται να είναι αναγκαία, καθώς κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή διαδικασιών και από τις δύο μεθοδολογίες. Αυτό που πραγματεύεται η εργασία είναι ακριβώς αυτή η προσέγγιση. Ξεκινώντας από τη σύγκριση των δύο μεθόδων, παραθέτουμε τα προβλήματα που προκύπτουν και τις αδυναμίες και παρότι υπερισχύει η ευέλικτη μεθοδολογία, φαίνεται να είναι αναγκαία σε ορισμένα σημεία και η παραδοσιακή. Η υβριδική προσέγγιση παρουσιάζεται τόσο από τη θεωρία, όσο και από τη μελέτη περίπτωσης που θα δούμε παρακάτω, όπου αφορά σε ένα έργο πληροφορικής στον τραπεζικό τομέα. Παραθέτουμε τα προβλήματα και τις αδυναμίες που υπάρχουν σε ένα έργο πληροφορικής, και πως η υβριδική προσέγγιση βοηθά στην επίλυση αλλά και στη μείωση αυτών.

### **1.2.1 Συνεισφορά**

Παρακάτω ακολουθούν όλες οι αναλύσεις που έγιναν προκειμένου να απαριθμήσουμε τα προβλήματα, να τα κατανοήσουμε και ύστερα να προβούμε σε προτάσεις και συμπεράσματα.

Η συνεισφορά της διπλωματικής συνοψίζεται ως εξής:

1. Σύγκριση της παραδοσιακής και Agile μεθοδολογίας ανά τομέα και παράθεση αδυναμιών
2. Εφαρμογή ευέλικτης μεθοδολογίας στον τραπεζικό τομέα
3. Παράθεση σχετικού case study για εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας στον τραπεζικό τομέα
4. Συνεντεύξεις των εμπλεκόμενων μερών και συμπεράσματα
5. Αποτελέσματα Lessons learnt και αξιοποίηση αυτών για μελλοντικά έργα

### **1.3 Δομή εργασίας**

Η εργασία αποτελείται από 10 κεφάλαια, συμπεριλαμβανομένων και των εισαγωγικών (1-3). Στο κεφάλαιο 4 αναφερόμαστε σε βασικά σημεία της Διαχείρισης Έργων και της ιστορικής εξέλιξής της, καθώς και στο έργο, τα χαρακτηριστικά και τους περιορισμούς του. Στο κεφάλαιο 5 γίνεται λεπτομερής περιγραφή της ευέλικτης Διαχείρισης Έργων. Παρατίθενται τα οφέλη στη διαχείριση Έργων, η εφαρμογή της στον τραπεζικό τομέα, η σύγκρισή της με την παραδοσιακή μέθοδο, αλλά και οι αδυναμίες της. Στο κεφάλαιο 6 βλέπουμε τη στρατηγική και το μοντέλο που εφαρμόζει η εταιρεία της οποίας τη μελέτη περίπτωση εξετάζουμε παρακάτω, προκειμένου να καταλήξουμε σε συμπεράσματα. Στο κεφάλαιο 7 περιγράφουμε όλες τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για να εκτελεστεί το έργο, τις φάσεις, τα συστήματα και τους εμπλεκόμενους. Στο κεφάλαιο 8 προκειμένου να προβούμε σε αξιολόγηση της επιτυχίας του έργου, παίρνουμε συνεντεύξεις από τα βασικά εμπλεκόμενα μέρη προκειμένου να δούμε την τοποθέτηση του καθενός και να τη συνυπολογίσουμε αντίστοιχα. Έπειτα προχωρούμε σε συμπεράσματα των συνεντεύξεων προκειμένου να έχουμε μια σαφή εικόνα. Στο κεφάλαιο 9, πλέον προχωρούμε σε συνολικά συμπεράσματα ορμώμενοι και από τα πρακτικά συμπεράσματα του έργου, αλλά και αυτών που προέκυψαν από τη θεωρία. Τέλος στο κεφάλαιο 10 βλέπουμε αναλυτικά τις πηγές που χρησιμοποιήθηκαν.

# 2

## *Σχετικές εργασίες*

Αρκετές εργασίες έχουν αναφερθεί στη Διαχείριση έργων, στις μεθοδολογίες και στις διαδικασίες, στην ιστορική εξέλιξη καθώς και στα οφέλη που προκύπτουν. Ωστόσο φαίνεται να γίνεται εκτενέστερη αναφορά στα Agile μοντέλα και τις μεθοδολογίες, στο πως τα τελευταία χρόνια υιοθετούνται από τους οργανισμούς και γιατί, καθώς και στα οφέλη τους. Σε αυτό το πλαίσιο υπάρχει σχετική αναφορά στην Agile μεθοδολογία συνδυαστικά με άλλες θεωρίες.

Επίσης, δεδομένων των πορισμάτων που προκύπτουν στην πορεία της εργασίας, στρεφόμαστε συμπερασματικά και σε άλλα πεδία.

### *2.1 Agile & Change Management*

Παρακάτω βλέπουμε άρθρο το οποίο αναφέρει την ευέλικτη Διαχείριση ως ένα εργαλείο προκειμένου να διεκπεραιωθούν οργανωτικές αλλαγές και ανάπτυξη. Σε σύγκριση με την παρούσα εργασία που προσεγγίζει την ευέλικτη μεθοδολογία σε συνδυασμό με την παραδοσιακή, αλλά και πώς αποτελεί μέρος μιας υβριδικής προσέγγισης.

Agile Management for Organizational Change and Development (Change Management and the Human Factor)

### *2.2 Agile & Innovation*

Αντίστοιχα και ο συνδυασμός με την καινοτομία. Κρίνεται απαραίτητο να αντιμετωπιστεί η επιχειρηματική ανάγκη για ασταμάτητη καινοτομία και να διαμορφωθεί η μελλοντική



κουλτούρα εργατικού δυναμικού. Οι ευέλικτες προσεγγίσεις ανάπτυξης λογισμικού, όπως ο ακραίος προγραμματισμός, οι μέθοδοι Crystal, η αδύνατη ανάπτυξη, το Scrum, η προσαρμοστική ανάπτυξη λογισμικού (ASD) και άλλα, βλέπουν την αλλαγή από μια προοπτική που αντικατοπτρίζει το σημερινό ταραχώδες περιβάλλον επιχειρήσεων και τεχνολογίας

Agile software development: the business of innovation

### ***2.3 Centralized systems***

Μέσα από τη μελέτη περίπτωσης που θα δούμε παρακάτω, είναι εμφανής η τάση που υπάρχει από τις εταιρείες προς τα centralized συστήματα, ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρκετά προβλήματα στους οργανισμούς. Κατά πόσο θα μπορούσε να βοηθήσει η Agile μεθοδολογία στη μείωση αυτού του χάσματος (Decentralized versus centralized) που δημιουργείται κατά τη διεκπεραίωση των έργων.

Centralized versus decentralized computer systems : a new approach to organizational impacts  
(AB Demb - 1975 - dspace.mit.edu)

# 3

## ***Θεωρητικό υπόβαθρο***

### ***3.1 Traditional Project Management***

Στην εργασία αναφέρουμε τη Διαχείριση Έργων και τις διαδικασίες της καθώς και την εξέλιξή της στο πέρασμα των χρόνων. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφουμε την παραδοσιακή μεθοδολογία, τα χαρακτηριστικά και τους περιορισμούς της. Η Ανάλυση δεν προχωρά σε λεπτομέρειες, καθώς αυτό στο οποίο θέλουμε να εστιάσουμε είναι η σύγκριση με την ευέλικτη μεθοδολογία, η αλληλεπίδρασή τους, και τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν. Άρθρα από τα οποία αντλήσαμε πληροφορίες είναι:

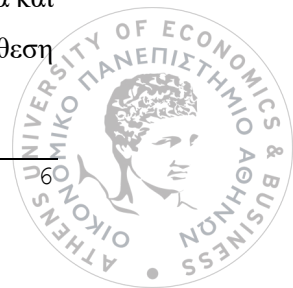
Y.C Chiu, from the Earliest Times to A.D. 1900, “An introduction to the History of the Project management

Edited by Peter W. G. Morris, Jeff Pinto, and Jonas Söderlund, Publication Date: Feb 2011, The Evolution of Project Management Research: The Evidence from the Journals

### ***3.2 Agile Project Management***

Η ευέλικτη μεθοδολογία είναι το βασικό αντικείμενο της εργασίας, και γίνεται σαφώς εκτενέστερη αναφορά. Περιγράφουμε τις διαδικασίες και τη γενικότερη νοοτροπία της, την αποτελεσματικότητα που έχει φέρει στη διεκπεραίωση των έργων αλλά και στους οργανισμούς γενικότερα. Η υπεροχή της ευέλικτης μεθοδολογίας είναι σαφής πια, και αναφερόμαστε και στους λόγους που οδήγησαν σε αυτό. Επιπλέον, βλέπουμε την εφαρμογή της μεθοδολογίας στον τραπεζικό τομέα, εφόσον εκεί γίνεται η εστίαση λόγω της μελέτης περίπτωσης.

Η εφαρμογή της ευέλικτης μεθοδολογίας, στον τραπεζικό τομέα που έχει αυστηρά πλαίσια και γραμμές, παρουσιάζει ένα ενδιαφέρον σχετικά με τη διαχείριση αυτής της αντίθεσης. Αντίθεση



Agile & Hybrid approaches to Project Management - Case study - Wholesale system change

την οποία η υβριδική προσέγγιση προσπαθεί να αμβλύνει, προκειμένου να διασφαλίζεται η επιτυχία των έργων και η όσο το δυνατόν μείωση ρίσκου και προβλημάτων.

Άρθρα από τα οποία αντλήσαμε πληροφορίες είναι:

Agile Project management – a future approach to the management of projects, Dynamic Relationships Management Journal

Daniel J. Fernandez & John D. Fernandez, Jan 2016, Agile Project Management —Agilism versus Traditional Approaches.



# 4

## *Διαχείριση Έργων*

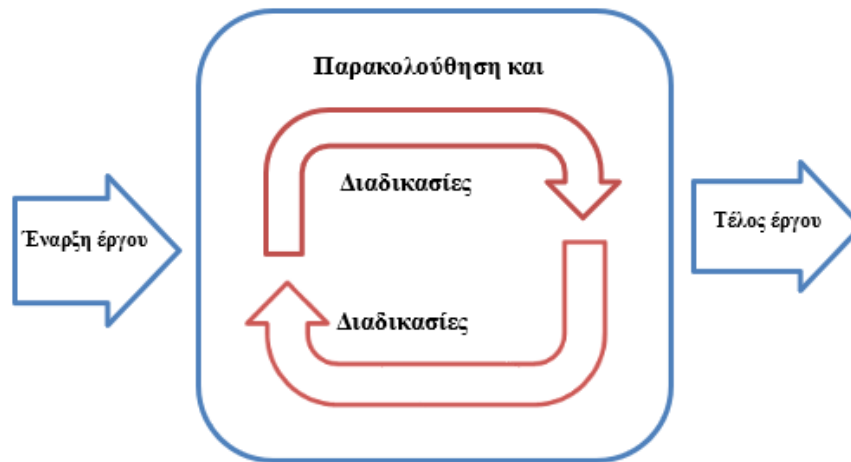
### *4.1 Ορισμός έργου*



Οι ορισμοί για το έργο είναι αρκετοί, ο πιο σύντομος και περιεκτικός είναι: «Ένα έργο είναι μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος» (George Diakonikolaou, M.Sc., Ph.D. PMP). Έργο μπορεί να αποτελεί ένα μοναδικό προϊόν, μια υπηρεσία ή απλώς ένα αποτέλεσμα και δεδομένου του προσωρινού τους χαρακτήρα έχουν αρχή μέση και τέλος, το οποίο τέλος επιτυγχάνεται όταν επιτευχθούν οι στόχοι του έργου ή όταν αυτό για κάποιους λόγους έχει τερματιστεί. Ακόμα, μπορεί να είναι βελτίωση μέρους ενός στοιχείου ή ένα τελικό στοιχείο από μόνο του, μία υπηρεσία, βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, ή ένα αποτέλεσμα. Ένα έργο χαρακτηρίζεται από τη μοναδικότητά του, καθώς δεν μπορεί να επαναληφθεί ακόμα και αν γίνεται με τους ίδιους ακριβώς πόρους. Στην αρχή του έργου οι πληροφορίες είναι περιορισμένες, και όσο αυτό προχωράει εμπλουτίζονται περισσότερο καθώς προκύπτουν πληροφορίες και από την εμπειρία των χρηστών.

## 4.2 Διαχείριση Έργου

Ως διαχείριση Έργου ορίζεται : « η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών για την προβολή δραστηριοτήτων για την κάλυψη των απαιτήσεων του έργου. Η διαχείριση του Έργου επιτυγχάνεται μέσω της κατάλληλης εφαρμογής και ενσωμάτωσης των λογικά ομαδοποιημένων διαδικασιών διαχείρισης έργων, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε πέντε ομάδες διεργασιών.



Οι ομάδες των εργασιών είναι:

- Σύσταση ομάδας διεργασιών (Initiating),
- Σχεδιασμός (Planning),
- Εκτέλεση (Executing),
- Παρακολούθηση και έλεγχος (Monitoring and Controlling),
- Κλείσιμο (Closing).

## 4.3 Χαρακτηριστικά Έργου

Η βάση με την οποία ξεκινάμε, είναι ότι τα έργα δεν περιορίζονται σε μέγεθος, σχήμα και είδος, ωστόσο καθορίζονται από κάποια χαρακτηριστικά:

- Ένα έργο χαρακτηρίζεται από μοναδικότητα, και έχει έναν συγκεκριμένα καθορισμένο στόχο.
- Κάθε έργο είναι προσωρινό, έχει αρχή, μέση και τέλος, το οποίο είναι και οριστικό.
- Η ανάπτυξη ενός έργου χαρακτηρίζεται από επαναλήψεις ή από προοδευτική επεξεργασία των σταδίων του. Είναι πολύ πιθανό ένα έργο να μην έχει οριστεί απόλυτα καθώς αυτό συμβαίνει και κατά τη διάρκεια αυτού, με ακόμα σαφέστερο τρόπο. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται μέσα στην πορεία του έργου συχνά είναι πιο σημαντικές σε μετέπειτα στάδιο που πιθανόν έχουν συνυπολογιστεί και άλλα πορίσματα και παράγοντες, που πριν δεν ήταν γνωστά.
- Προϋπόθεση των έργων είναι σαφέστατα οι πόροι και συχνά πολλών διαφορετικών τομέων. Οι πόροι μπορεί να σχετίζονται με το λογισμικό, τους υπαλλήλους, τον εξοπλισμό.
- Όλα τα έργα θα πρέπει να έχουν έναν οδηγό, μία κατευθυντήρια οδηγία, αυτό το ρόλο έχει ο πελάτης ή χορηγός, όπου είναι και ο πρωταρχικός ρόλος.
- Τα έργα χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, ακριβώς λόγω της μοναδικότητας τους, και λόγω της δυσκολίας να προκαθοριστούν με σαφήνεια οι στόχοι, το κόστος και ο χρόνος. Είναι σχεδόν προδιαγεγραμμένο να προβλέπεται ότι θα υπάρχουν πιθανές αποκλίσεις στη διάρκεια των σταδίων, καθώς μπορεί να συμβεί ένα γεγονός που δεν μπορεί να προσπεραστεί.

#### **4.4 Περιορισμοί του Έργου**

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία ενός έργου θα πρέπει να εντοπιστούν οι περιορισμοί. Αυτοί οι περιορισμοί σχετίζονται με:

- Το πεδίο εφαρμογής: Δηλαδή να διατυπωθούν οι εργασίες που θα γίνουν στη διάρκεια του έργου και ποιες είναι οι προσδοκίες του πελάτη σχετικά με το αποτέλεσμα
- Χρόνος: Να ορισθεί το σαφές χρονοδιάγραμμα του έργου.
- Κόστος: Ορισμός πόρων και προϋπολογισμού έργου.
- Ποιότητα: Ορισμός επιπέδου προϊόντων ή υπηρεσιών και ικανοποίησης πελάτη.

#### **4.5 Χάρτης έργου (Project Charter)**

Ο χάρτης ενός έργου εγκρίνει τυπικά την ύπαρξή του και παρέχει στον υπεύθυνο του έργου την εξουσία να εφαρμόζει οργανωτικούς πόρους σε δραστηριότητες έργου. Είναι ένας άμεσος



τρόπος για να δεχτούν και να δεσμευθούν επισήμως στο έργο οι εμπλεκόμενοι. Ο χάρτης του έργου δημιουργεί μια σύμπραξη μεταξύ των οργανώσεων που εκτελούν και των αιτούντων. Ένας χάρτης έργου εξακολουθεί να χρησιμοποιείται για τη σύναψη εσωτερικών συμφωνιών εντός ενός οργανισμού για τη διασφάλιση της ορθής παράδοσης στο πλαίσιο της σύμβασης. Ο χάρτης έργου παρέχει στον υπεύθυνο του έργου την εξουσία να σχεδιάζει και να εκτελεί το έργο. Η ναύλωση ενός έργου επικυρώνει την ευθυγράμμιση του έργου με τη στρατηγική και τις συνεχιζόμενες εργασίες του οργανισμού.

Στο περιεχόμενο του χάρτη συνηθώς εμπεριέχονται:

- Σκοπός ή αιτιολόγηση του έργου (ΓΙΑΤΙ)
- Περιγραφή έργου (ΤΙ)
- Απαιτήσεις υψηλού επιπέδου (συμπεριλαμβανομένων των υποθέσεων και των περιορισμών)
- Κίνδυνοι υψηλού επιπέδου (ευκαιρίες και απειλές),
- Στόχοι έργου (Στόχοι, KPI's, Κριτήρια επιτυχίας)
- Ορόσημα σύνοψης (Ημερομηνίες με αποτελέσματα),
- Συνοπτικός (εκτιμώμενος) προϋπολογισμός
- Κατάλογος ενδιαφερομένων
- Ανάθεση του διαχειριστή έργου, της ευθύνης και του επιπέδου αρχής, και
- Όνομα και αρχή του χορηγού ή άλλου προσώπου (-ων) που εγκρίνει το χάρτη του έργου

## ***4.6 Ιστορική εξέλιξη της Διαχείρισης Έργων***

Σχετικά με τη θεωρητική προσέγγιση της Διαχείρισης Έργων θα μπορούσαμε να πούμε ότι παραπάνω αποδόθηκαν βασικότεροι ορισμοί στηριζόμενοι στις βασικές αρχές της Διαχείρισης Έργων. Πώς όμως εξελίχθηκε με το πέρασμα των χρόνων η Διαχείριση Έργων, πώς βοήθησε πρακτικά τις επιχειρήσεις να εξελιχθούν και να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους και πώς γεννήθηκε η ανάγκη να ενταχθεί στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων το τμήμα της Διαχείρισης Έργων?

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ιστορία της διαχείρισης έργου ξεκινά με μεγάλα έργα του παρελθόντος. Μερικά από αυτά είναι: το Σινικό τείχος, η κατασκευή των Πυραμίδων της Αιγύπτου αλλά και η Ακρόπολη. Είναι προφανές ότι για να



διεκπεραιωθούν αυτά τα έργα και με αντοχή στο χρόνο, υπήρξαν υψηλές προδιαγραφές, υψηλό επίπεδο διαχείρισης, και απαιτητικές δεξιότητες συντονισμού και προγραμματισμού. Οι πρώτες σύγχρονες τεχνικές έκαναν την εμφάνισή τους στις αρχές του 20ού αιώνα (διάγραμμα Gantt), όμως ουσιαστική ανάπτυξη ήρθε μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο.

Ξεκινά λοιπόν η ανάπτυξη με τον Gantt στις αρχές του 1900, και παρόλο που υπήρξε μνητής των τεχνικών σχεδιασμού και ελέγχου, η πραγματική εξέλιξη ήρθε τις δεκαετίες του 1950 και 1960. Σε αυτές τις δεκαετίες αναπτύχθηκαν όλες οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται και σήμερα, από την αμυντική και αεροδιαστημική βιομηχανία των Ηνωμένων πολιτειών. Από τον πόλεμο και μετά, η κυβέρνηση των Ηνωμένων πολιτειών είχε διεκπεραιώσει μεγάλα έργα ανάπτυξης όπλων, και ως ορόσημο θεωρείται το έργο κατασκευής της πρώτης ατομικής βόμβας (Y.C Chiu, from the Earliest Times to A.D. 1900, “An introduction to the History of the Project management).

Περίπου μέχρι τη δεκαετία του 1970 κατά κύριο λόγο η έρευνα που είχε διεξαχθεί αναφορικά με τη Διαχείριση Έργων περιοριζόταν κυρίως στις καταγραφές των επαγγελματιών του τομέα, και βάσει αυτού κινούνταν όλη η ανάλυση της έρευνας. Στην επόμενη δεκαετία ωστόσο, οι συσχετίσεις της έρευνας διευρύνθηκαν, καθώς επηρεάστηκαν από διάφορα ινστιτούτα (the Project Management Institute - PMI®, the International Project Management Association - IPMA, the Association for Project Management - APM, and the Australian Institute of Project Management – AIPM) και εκεί γίνεται μία συντονισμένη προσπάθεια ώστε να εδραιωθούν βασικές γνώσεις. Η ανάγκη αυτή γεννήθηκε διότι:

- Το εύρος της γνώσης που υπήρχε ήταν περιορισμένο
- Υπήρχε έλλειψη σαφήνειας καθώς δεν υπήρχε η ασφάλεια των ορθών μεθοδολογιών έρευνας
- Τα παραδείγματα αντλούνταν από απλές μελέτες περίπτωσης και σε κάθε περίπτωση αυτές οι πληροφορίες δεν γενικεύονται εύκολα
- Σαφής έλλειψη βιβλιογραφίας

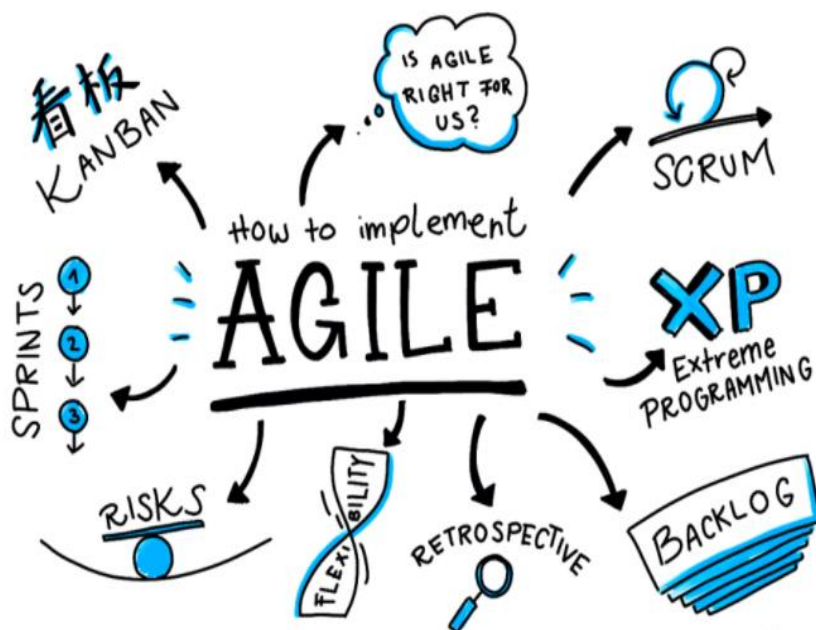
Ως εκ τούτου, δεν ήταν ξεκάθαρες οι ρίζες του κλάδου, η πορεία του και η εξέλιξή του.

Τη δεκαετία του '90 όμως υπήρξε μία σαφής βελτίωση, όπου αυξήθηκε το εύρος του φάσματος, καθώς άρχισε να φαίνεται πια πως η Διαχείριση Έργων αγγίζει πολλά διαφορετικά πεδία και μεθόδους ώστε να συμβάλλουν πιο αποτελεσματικά στην επιτυχή διεκπεραίωση των έργων. Η προσέγγιση πλέον της έρευνας έγινε διαφορετικά, χρησιμοποιούνταν πιο αυστηρές μέθοδοι ώστε να είναι πιο ορθή, αρκετές αναφορές σε άρθρα περιοδικών δημοσιεύτηκαν πρόσφατα ώστε το όλο εγχείρημα να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά σε πρόσφατη ανάπτυξη της θεωρίας. Επιπλέον, οι αναφορές πια προσέγγιζαν αρκετά διαφορετικά πεδία, ούτως ώστε να αυξάνεται ακόμα περισσότερο το φάσμα και των άλλων δραστηριοτήτων (Edited by Peter W. G. Morris, Jeff Pinto, and Jonas Söderlund, Publication Date: Feb 2011, The Evolution of Project Management Research: The Evidence from the Journals).

# 5

## Ευέλικτη Διαχείριση Έργου

### 5.1 Περιγραφή μεθοδολογίας



Ως ευελιξία στη Μεθοδολογία Διαχείρισης έργου ορίζεται: « Η ικανότητα να ενεργεί προληπτικά σε ένα δυναμικό, αυθαίρετο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Orr, 2005, Owen et al., 2006) , και η οργανωτική ευκινησία είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες χωρίς να αναγκάζεται να αλλάξει.

Η ευέλικτη Διαχείριση έργου είναι ένα αποτέλεσμα εννοιών της παραδοσιακής μεθοδολογίας , αλλά και εννοιών συγγενικών της ευελιξίας, της προσαρμοστικότητας στις αλλαγές, της συνεργασίας, αλλά και των πειθαρχημένων πρακτικών.

Η προσέγγιση αρκετά συχνά φαίνεται να έχει επηρεαστεί με αυτές των λογισμικών και της ανάπτυξης. Οι μέθοδοι της ευέλικτης Διαχείρισης (Scrum, Extreme Programming, Lean) , βασίζονται σε ένα σύνολο αρχών, αλλά όχι με βάση τους κανόνες (Larman, 2004). Αυτές οι αρχές είναι που διέπουν τους ρόλους, τις σχέσεις και τις δραστηριότητες της διαδικασίας ανάπτυξης των διαχειριστών και των πελατών. Πιο αναλυτικά, περιγράφονται στο Agile Manifesto (Fowler & Highsmith, 2001).



Όπως θα δούμε και στο παρακάτω σχήμα η λογική της ευέλικτης Διαχείρισης, βασίζεται στις σύντομες επαναλήψεις παραδοτέων ανάμεσα στα οποία υπάρχει συνεχής μάθηση (Sauer & Reich, 2009). Αρχικά η ομάδα κάνει έναν σαφή σχεδιασμό, ορίζει απαιτήσεις και λύσεις, ώστε να ξεκινήσει το έργο και ύστερα εμπλέκεται και πάλι με πιο λεπτομερή σχεδιασμό, ανάλυση, εκτέλεση, έλεγχο και τελική παράδοση. Εδώ είναι προφανές ότι έχει γίνει εστίαση στο περιθώριο τροποποίησης του έργου, έχοντας προγραμματισμένη ήδη τη φάση της αναθεώρησης και της αξιολόγησης των απαιτήσεων σε κάθε επανάληψη. Εδώ φαίνεται πως ο τελικός πελάτης έχει πιο διαδραστικό ρόλο, καθώς αξιολογείται και υπολογίζεται σημαντικά στον καθορισμό και το σχεδιασμό των απαιτήσεων, αφού είναι σαφές ότι οι στόχοι επικεντρώνονται αρκετά στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις σύμφωνα με την αξία του έργου και την αύξηση των εσόδων (H. Frank Cervone Purdue, University Calumet, Hammond, Indiana, USA, Understanding agile project management methods using Scrum).

Υπάρχει σαφής αναφορά στη συνεργατική ανάπτυξη και διαχείριση, καθώς είναι σημαντική η ανατροφοδότηση από την πλευρά των πελατών προς αξιολόγηση και στη συνέχεια βελτίωση.

Επίσης η συνεχής επανάληψη από την οποία χαρακτηρίζονται όλες οι φάσεις, βοηθά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να κατανοήσουν το πεδίο εφαρμογής, να προσδιορίσουν τις ανάγκες και έπειτα να τις προτεραιοποιήσουν.

Η ευέλικτη μεθοδολογία, ενώ εμφανίστηκε δειλά πριν από μία 10ετία, έγινε αρκετά γρήγορα σημείο αναφοράς για τα έργα πληροφορικής και φυσικά λόγω της ευελιξίας της, εφαρμόστηκε σε διάφορους τομείς συμπεριλαμβανομένου και του δημόσιου τομέα.

Αρκετά σημαντικό ρόλο έχει διαδραματίσει και η δημοφιλής μέθοδος Scrum, η οποία χαρακτηρίζεται από επαναλήψεις, τα λεγόμενα sprints<sup>1</sup>. Πριν λοιπόν από κάθε sprint, η ομάδα τα ελέγχει και επισημαίνει τα στοιχεία καθυστέρησης. Σε αυτήν τη μέθοδο έχουν επινοηθεί τα εξής παρακάτω: τα backlogs<sup>2</sup> του προϊόντος, τα backlogs του sprint, και η διαγραμματική απεικόνιση των παραπάνω. Το backlog του προϊόντος είναι μια εξελισσόμενη προτεραιότητα στις επιχειρήσεις και στην τεχνική λειτουργικότητα που πρέπει να αναπτυχθεί σε ένα σύστημα, συμπεριλαμβανομένων των ελαττωμάτων που πρέπει να διορθωθούν. Το backlog sprint είναι μια λίστα με όλες τις επιχειρηματικές και τεχνολογικές δυνατότητες, βελτιώσεις και ελαττώματα που επιλέγονται για να αντιμετωπιστούν στο τρέχον sprint.

Η ομάδα έχει το δικαίωμα να αυξήσει ή να μειώσει τον αριθμό των υπόλοιπων ωρών για μια εργασία, καθώς τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν ότι η εργασία ήταν υπό- ή υπερεκτιμημένη. Η ομάδα έχει δεσμευτεί για την επίτευξη του στόχου του sprint και έχει την πλήρη εξουσία να κάνει ό,τι είναι απαραίτητο για την επίτευξη του στόχου. Συνήθως το μέγεθος μιας ομάδας είναι επτά, συν ή πλην δύο (Williams & Cockburn, 2003).

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε η ευέλικτη μεθοδολογία χαρακτηρίζεται από αρκετούς κύκλους γρήγορων επαναλήψεων, ούτως ώστε να υπάρχει συνεχώς περιθώριο επαναξιολόγησης και βελτίωσης των διαδικασιών. Βλέποντας πόσο καθοριστικό ρόλο παίζει για την επίτευξη των στόχων, ο εντοπισμός των λαθών και η σημασία του διδακτικού χαρακτήρα αυτών, με απώτερο στόχο την κατανόηση του αντικειμένου στο μέγιστο βαθμό, γίνεται εστίαση εμφανώς στην ανάγκη που προκύπτει σε κάθε λήξη αυτών των κύκλων, παρά στην ίδια τη διαδικασία (Agile software development practices: evolution, principles, and criticisms, Emerald Group Publishing Limited, 2012).

---

<sup>1</sup> Sprints - Πρόκειται για σύντομες, επαναλαμβανόμενες φάσεις, συνήθως από μία έως τέσσερις εβδομάδες

<sup>2</sup> Backlog - Ορολογία της Ευέλικτης Μεθοδολογίας που σχετίζεται με μικρές λίστες εργασιών

## 5.2 Γιατί Ευέλικτη Μεθοδολογία?

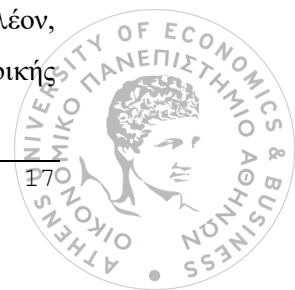
Ζούμε σε μία εποχή όπου οι ρυθμοί ανάπτυξης σε όλους τομείς είναι ταχύτατοι. Νέες προκλήσεις γεννιούνται ολοένα και περισσότερο, η ψηφιοποίηση και η κανονιστική συμμόρφωση σε μια εποχή τεχνολογικής ποικιλομορφίας και εξατομίκευσης προϊόντων, είναι από τις πιο καθοριστικές δυνάμεις που ενεργούν σήμερα, στους περισσότερους οργανισμούς αλλά και εν γένει. Ειδικότερα όμως στους οργανισμούς, για τους οποίους γίνεται και ο λόγος, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις μεγεθύνονται (Rico, D. F., Sayani, H. H., & Sone, S. (2009). The business value of agile software methods).

Όπως φαίνεται η παγκόσμια πανδημία αποδείχθηκε - τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα - ακόμη πιο απαιτητική, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Επομένως, είναι ακόμη πιο σημαντικό να τονιστεί ότι ο πρωταρχικός ρόλος και σκοπός των οργανισμών ως παγκόσμιες επιχειρήσεις, πρέπει πάντα να είναι η δημιουργία αξίας στις διάφορες αγορές. Ειδικότερα στις εξατομικευμένες αγορές, όπου οι οργανισμοί πρέπει να είναι πιο επιτυχημένοι. Πρέπει να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν σε ακόμη πιο περιζήτητες και ανταγωνιστικές αγορές, με έναν αυξανόμενο αριθμό διαφορετικών ανταγωνιστών και όλο και πιο απαιτητικών πελατών. Αυτή η εκστρατεία έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τις απαντήσεις σε ερωτήσεις που προκύπτουν από την χειμαρρώδη αλλαγή γύρω μας και με αυτόν τον τρόπο να ανακαλύπτονται νέοι τρόποι για να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών, να μειωθεί ο χρόνος στην αγορά και να μεγιστοποιηθεί η προσαρμοστικότητα - εν ολίγοις : για να γίνουμε πιο ευέλικτοι.

Συμβαίνει σε πολλές εταιρείες αυτές τις μέρες να προσπαθούν να προσαρμοστούν στην αλλαγή του κόσμου μεταμορφώνοντας τους ίδιους τους οργανισμούς σε ευέλικτους - ωστόσο δεν φαίνεται να υπάρχει ένα σταθερό και συγκεκριμένο σχέδιο, δεν ταιριάζουν όλοι σε κάθε είδους προσέγγιση, κάθε οργανισμός πρέπει να βρει τον δικό του τρόπο που θα είναι και ο πιο αποτελεσματικός. Ο ρυθμός μεταβολής της τεχνολογίας και της οικονομίας δεν μειώνεται, οι ειδικοί προβλέπουν ότι θα επιταχυνθεί ακόμη περισσότερο και ως εκ τούτου, το καθήκον που προκύπτει είναι τόσο απλό όσο και πολύπλοκο. Πρέπει να γίνει διαμόρφωση μιας κοινότητας που μαζί μπορεί να είναι επιτυχημένη, όταν αντιμετωπίζει τις αλλαγές κατά πρώτο λόγο και αντλεί αξία από αυτές. Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη.

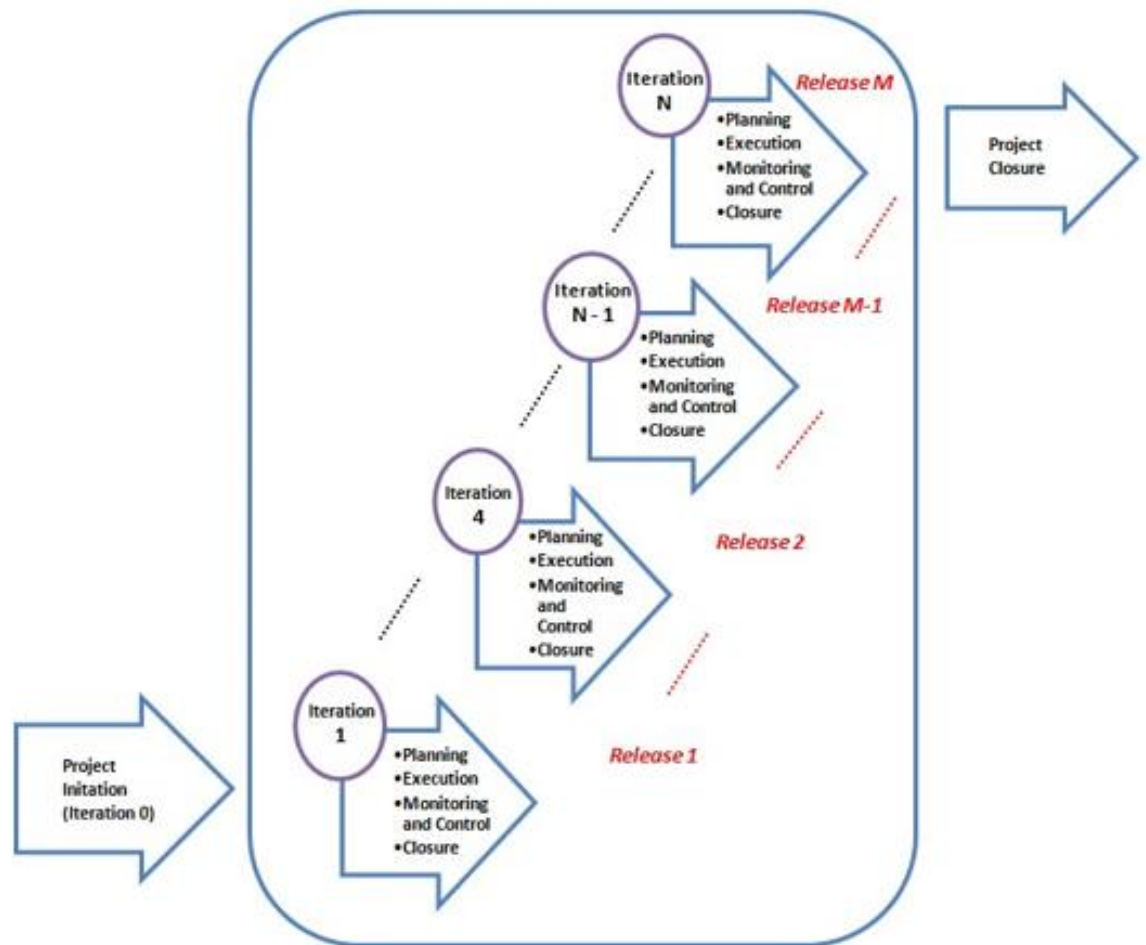
Το να είναι κάποιος πραγματικά ευκίνητος, σημαίνει να ζει με ευέλικτες αξίες. Στους οργανισμούς, αυτές οι αξίες θα διαμορφώσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων και θα οδηγήσουν σε υψηλότερη αξία από την οποία θα επωφεληθούν οι πελάτες κατ' επέκταση.

Σε συνέχεια των παραπάνω, σε πιο πρακτικό επίπεδο, φαίνεται να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η αλληλουχία και η πολυπλοκότητα από την οποία χαρακτηρίζονται οι διαδικασίες πλέον, γεγονός που σημαίνει, πιο πολλούς στρατηγικούς προμηθευτές, προμηθευτές εξωτερικής



ανάθεσης, και διαφορετικότητα πελατών. Όλα τα παραπάνω γεννούν την ανάγκη ακόμα πιο ευέλικτης και προσαρμοστικής προσέγγισης, ώστε να υπάρχει πιο γρήγορη ανταπόκριση στην υλοποίηση των έργων, και στην παροχή των υπηρεσιών, με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη (Macheridis, 2009, Shenhar, 2004, Weinstein, 2009).

Σε αυτό το κομβικό σημείο, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι σε αυτή την πολυπλοκότητα η παραδοσιακή μεθοδολογία φαίνεται να υστερεί, καθώς παρουσιάζει μια δυσκαμψία, η οποία δυσκολεύει όλες τις παραπάνω προσδοκίες, τους στόχους, και την εξέλιξη των οργανισμών. Σύμφωνα με την PMI (2012), μέχρι το τέλος του 2012, οι ευέλικτες μέθοδοι διαχείρισης χρησιμοποιούνται στο 80% όλων των έργων ανάπτυξης λογισμικού, καθώς η έρευνα έχει δείξει ότι η χρήση του ευκίνητου έχει τριπλασιαστεί από τον Δεκέμβριο του 2008 έως τον Μάιο του 2011.



### 5.3 Ευέλικτη Διαχείριση Έργου στον τραπεζικό τομέα

Τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογική εξέλιξη και η επιτάχυνση μετάδοσης της πληροφορίας οδήγησε και τον τραπεζικό τομέα στην προσπάθεια να προσαρμόσει τις διαδικασίες του βάσει των προτύπων της ευέλικτης μεθοδολογίας. Κύριο λόγο και στόχο αυτής της αλλαγής αποτελεί ο ανταγωνισμός στον κλάδο και η άμεση ψηφιακή εξυπηρέτηση πελατών. Ο λόγος όπου αυτός ο τομέας άργησε να εφαρμόσει ευέλικτες διαδικασίες είναι η πολυπλοκότητα των διαδικασιών που έχει και το αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο που πρέπει να ακολουθήσει (Ieee Software, May/June 2010, Using the Agile Unified Process in Banking). Για αρκετά χρόνια οι τράπεζες προσπαθούν να εξασφαλίσουν την αξία των αποτελεσμάτων των μεγάλων πληροφοριακών έργων, αφού αντιμετώπισαν μεγάλες και δαπανηρές αποτυχίες. (Why Agile Is Extremely Essential for Banking, www.invensislearning.com) Αυτό με το πέρασμα του χρόνου άλλαξε, καθώς τόσο η συμπεριφορά της αγοράς, όσο και των πελατών, αλλάζουν γρήγορα και είναι δύσκολο να σχεδιαστούν εξαρχής. Μια ευέλικτη διαδικασία θα επέτρεπε στις τράπεζες να λύσουν τα προβλήματα σταδιακά και να αξιοποιήσουν την γνώση αυτή για να βελτιωθούν. Η

ευέλικτη μεθοδολογία αποτελεί λοιπόν ένα τρόπο απλοποίησης των παραπάνω και θα πρέπει ο τραπεζικός τομέας να το αντιληφθεί εγκαίρως, καθώς ορίζει την νοοτροπία μιας επιχείρησης και αφορά τόσο τα καταστήματα όσο και το προσωπικό, τους συνεργάτες που επιλέγει, το ανθρώπινο δυναμικό και το σύνολο του εν λόγω οργανισμού.

Υπάρχουν δύο μέθοδοι τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει ο τραπεζικός τομέας για να προχωρήσει με αυτήν την αλλαγή (The Five Key Areas to Drive Agility in Banking, Bloomberg).

1. Ξεκινώντας από το τμήμα του IT, και αν και εφόσον η αλλαγή είναι επιτυχής, να ακολουθήσει και ο υπόλοιπος τομέας με το να εντάξει την ευέλικτη νοοτροπία στην λήψη αποφάσεων. Στην συνέχεια να ακολουθήσουν οι ομάδες που έχουν ως αντικείμενο τον πελάτη όπως αυτή του μάρκετινγκ και του σχεδιασμού των χρηματοοικονομικών προϊόντων.

2. Ο δεύτερος τρόπος είναι να ξεκινήσει πιο επιθετικά. Εάν μια τράπεζα καταλάβει το σημείο του προορισμού της, μπορεί να παρατηρήσει την αγορά, να υιοθετήσει και να αναπτύξει ευέλικτη νοοτροπία σε κάποιον από τους τομείς της δραστηριότητάς της. Αυτό θα μπορούσε να αφορά από ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή και την προσέγγιση ενός πελάτη.

Στις περισσότερες περιπτώσεις και εκτός του τραπεζικού τομέα, οι επιχειρήσεις επιλέγουν την σταδιακή προσέγγιση.

Τα βήματα για την αλλαγή στον τραπεζικό τομέα:

- Αλλαγή κουλτούρας

Για να γίνουν οι τράπεζες μακροπρόθεσμα πιο ευέλικτες θα πρέπει να δημιουργήσουν κουλτούρες που να ενθαρρύνουν το προσωπικό να εστιάσει στην αξία των πελατών και τη συνεχή βελτίωση. Σαφώς ένας τραπεζικός οργανισμός χαρακτηρίζεται από αρκετούς περιορισμούς. Οι εσωτερικοί περιορισμοί μπορούν να αρθούν με την συνεργασία με τους πελάτες, η οποία θα πρέπει να διέπεται από διαφάνεια και φυσικά να είναι σύννομη.

Το εργατικό δυναμικό πρέπει επίσης να εξελιχθεί, ξεκινώντας από την δομή της διοίκησης και του ελέγχου της πυραμίδας. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν δεξιότητες αντίστοιχες της καινοτομίας και του δυναμισμού. Ορισμένες τράπεζες ήδη πειραματίζονται με μικρές πολυεπιστημονικές, αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες για την παροχή νέων υπηρεσιών.

Αυτές οι δομές ξεκλειδώνουν την ανθρώπινη δημιουργικότητα και ενθαρρύνουν την αφοσίωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και προσελκύουν ταλέντα (A discussion on Agile in banking: Beyond buzzwords, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)).

- «Στόχος» ο πελάτης

Οι τράπεζες πρέπει να εργαστούν για να συνδεθούν και να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη μεταξύ των πελατών, καθορίζοντας τον στρατηγικό τους σκοπό. Οι πελάτες συνδέονται με τράπεζες



που επικοινωνούν σαφείς αξίες ,ενώ απομακρύνονται από εταιρίες που θεωρούν μη αυθεντικές.

Οι μεγάλες τράπεζες ήδη ξέρουν ότι τα προγράμματα ανατροφοδότησης είναι σημαντικά για να μετρήσουν το συναίσθημα των πελατών. Συνδυάζουν ad hoc έρευνες με δεδομένα που δημιουργούνται από την δραστηριότητα των πελατών στον ιστότοπο, τις εφαρμογές και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για να συνειδητοποιήσουν πότε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους δεν ικανοποιούν τις ανάγκες ή τις προσδοκίες των πελατών.

Οι τράπεζες πρέπει επίσης να υιοθετήσουν την σχεδιαστική σκέψη, εφαρμόζοντας αυστηρή σχεδίαση προϊόντων που να βασίζεται στο «ταξίδι του πελάτη». Η παρατήρηση πελατών (μέσω εθνογραφικής έρευνας ) μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της πρόθεσης του πελάτη. Ως αποτέλεσμα, οι καθιερωμένες διαδικασίες προώθησης προϊόντων στις τράπεζες μπορούν να αντικατασταθούν με ενδιαφέρουσες και στοχευμένες πελατοκεντρικές διαδικασίες .

- Ένταξη της τεχνολογίας σε όλες τις διαδικασίες

Μια νέα προσέγγιση της τεχνολογίας υιοθετείται από τις μεγάλες τράπεζες. Πλέον αναγνωρίζουν ότι τα παλαιότερα κεντρικά τους συστήματα πληροφορικής είναι δύσκολο να αλλάξουν, είναι δαπανηρά στην εκτέλεση και τελικά επιβραδύνουν την καινοτομία. Από την υιοθέτηση cloud<sup>3</sup> έως και API<sup>4</sup>, αναπτύσσονται αρχιτεκτονικές που επιτρέπουν την αλλαγή ταχύτητας νέων ψηφιακών interfaces. Τα παλαιά συστήματα λειτουργούν πίσω από ένα προστατευτικό Interface εισόδου και εξόδου, επιτρέποντας την ανάπτυξη μεγάλων εφαρμογών σε μικρές διακριτές ομάδες, έτσι ώστε να κατασκευαστούν , να ελεγχθούν και να δοκιμαστούν ανεξάρτητα. Το αποτέλεσμα αυξάνει κατά πολύ την ταχύτητα και την ευελιξία και μειώνει τον

---

<sup>3</sup> Cloud - Πρόκειται για μια τεχνολογία αποθήκευσης οποιασδήποτε μορφής πληροφορίας σε Data Centers ή Server Farms. Με απλά λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι πρόκειται για αποθήκες με υπολογιστές σε κάποιο μέρος του κόσμου (ή και σε πολλά διαφορετικά μέρη) όπου η πρόσβαση σε αυτές είναι εφικτή μόνο μέσω του διαδικτύου. Η αποθήκευση των δεδομένων γίνεται διαδικτυακά και όχι τοπικά, όπως σε κάποιο USB, Laptop ή PC

<sup>4</sup> Το API είναι η συντομογραφία που σχηματίζεται από το Application Programming Interface (Διασύνδεση προγραμματισμού εφαρμογών). Το API είναι ένα ενδιάμεσο λογισμικό που επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ δύο εφαρμογών

επιχειρηματικό κίνδυνο. Αυτή η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά και να απλοποιήσει τις λειτουργίες back-end<sup>5</sup> στις τράπεζες.

Οι ρυθμιστικές αρχές εκφράζουν ανησυχίες για το τι θα συμβεί εάν η πρόσβαση μέσω cloud αποσυρθεί (κατά την κρίση του παροχέα) ή εάν χαθούν δεδομένα ή καταρρεύσει ο ίδιος ο πάροχος. Για αυτό και οι πάροχοι έχουν ανταποκριθεί ήδη σε αυτά τα ζητήματα με ειδικούς αποθηκευτικούς χώρους, που επιτρέπουν στις τράπεζες να αποθηκεύουν και να διατηρούν τα δεδομένα τους.

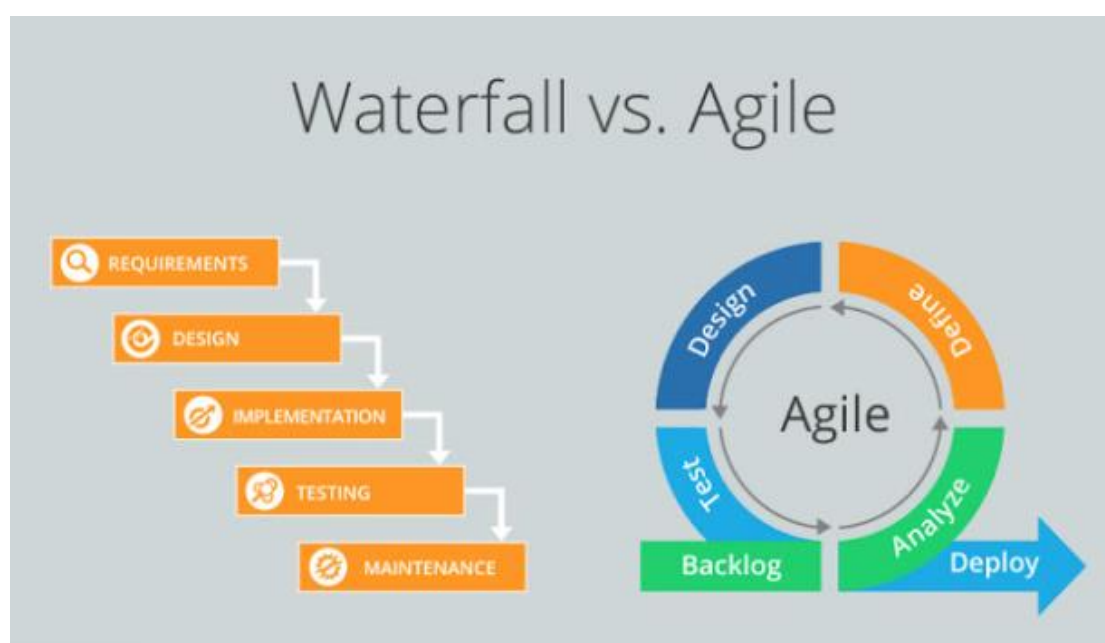
## ***5.4 Σύγκριση μεταξύ Ευέλικτης Διαχείρισης Έργου και παραδοσιακών μεθόδων Διαχείρισης Έργων***

Οι παραδοσιακές μεθοδολογίες έργων σαφέστατα έχουν μια πολυετή πορεία, χαρακτηρίζονται από μία τυπικότητα στις διαδικασίες τους, καθώς επίσης και από επιτυχία σε συγκεκριμένους κλάδους όπως έχουν αναφέρει ορισμένοι μελετητές (Grundy & Brown 2004, Kerzner 2003, Parke-Shields, Beise, & Quan 2009, Whitty & Maylor 2009). Ωστόσο, η παγκόσμια αγορά μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, η πίεση για ποιοτικά προϊόντα αυξάνεται ολοένα και περισσότερο, με αποτέλεσμα οι επαγγελματίες να αναζητούν την ανάπτυξη νέων μεθοδολογιών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους. Πιο συγκεκριμένα, στα έργα Πληροφορικής τα οποία είναι και πιο πολύπλοκα, οι παραδοσιακές μέθοδοι φαίνονται ανεπαρκείς και στο παρελθόν φαίνεται πώς έχουν οδηγήσει σε αποτυχία τέτοια έργα ακριβώς λόγω της έλλειψης ευελιξίας, της άκαμπτης προσέγγισης και των αυστηρών διαδικασιών για το σχεδιασμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο (Owen, Koskela, Henrich, & Codinhoto, 2006). Η ευέλικτη μεθοδολογία δίνει τη δυνατότητα στους ενδιαφερομένους να κατανοήσουν ποιοι είναι οι στόχοι και να δώσουν προτεραιότητα στη λειτουργικότητα του έργου. Επίσης, εφαρμόζεται με

---

<sup>5</sup> Το backend αποτελείται συνήθως από τρία μέρη: ένα διακομιστή (server), μια εφαρμογή (application), και την βάση δεδομένων (database). Μόλις καταχωρηθούν οι πληροφορίες, η εφαρμογή τις αποθηκεύει σε μια βάση δεδομένων που έχει δημιουργηθεί σε ένα διακομιστή. Οι Backend τεχνολογίες συνήθως αποτελούνται από γλώσσες όπως η PHP, η Ruby, η Python.

μεγαλύτερη επιτυχία σε έργα που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και από ελλιπή προβλεψιμότητα. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με το Mah πάνω από το 80% των παγκόσμιων επιχειρήσεων και των μεγάλων έργων του δημόσιου τομέα εφαρμόζουν ευέλικτη μεθοδολογία, όπως και σύμφωνα με τις μελέτες των Rico , Sayani και Sone το 2009, τα ευκίνητα έργα ήταν 20 φορές πιο παραγωγικά σε σύγκριση με τα παραδοσιακά έργα. Έχει ενδιαφέρον λοιπόν να δούμε συγκριτικά τις δυο μεθοδολογίες σχετικά με τη διαχείριση των διαδικασιών, της επικοινωνίας, του κινδύνου, των αλλαγών, αλλά και της ηγεσίας, συγκεκριμενοποιώντας την καταλληλότητα χρήσης της καθεμίας προς όφελος των επαγγελματιών (Hanadi Salameh, October 2014, Author Affiliation, the Middle East University, Amman, Jordan What, When, Why, and How? A Comparison between Agile Project Management and Traditional Project).



Μια έρευνα της McKinsey & Co, παρουσιάζει ότι σχεδόν το 60% των ανώτερων στελεχών προσδιορίζει την πειθαρχία μέσα στον οργανισμό ως έναν από τους τρεις κορυφαίους παράγοντες που συνθέτουν την οικοδόμηση ενός δυνατού έργου. Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια έχει γίνει πλήρως αποδεκτή η διαχείριση έργων, που πλέον θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι των οργανισμών και φαίνεται ότι επηρεάζει σημαντικά, το να ελέγχεται το κόστος και η ποιότητα των έργων. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η μείωση των κινδύνων και του κόστους, αύξηση επιτυχημένων έργων, άρα και επίτευξη στόχων των οργανισμών που οδηγεί και σε ικανοποίηση των πελατών και κατ'επέκταση σε αύξηση του κέρδους της επιχείρησης.

### Διαδικασίες

Αρχικά, ξεκινάμε από τη συνοχή των διαδικασιών, (Hanadi Salameh, October 2014, Author Affiliation, the Middle East University, Amman, Jordan What, When, Why, and How? A

Comparison between Agile Project Management and Traditional Project) όπως είδαμε νωρίτερα υπάρχουν συγκεκριμένες ομάδες διαδικασιών, οι οποίες έχουν μία συγκεκριμένη σειρά που εκτελούνται στην παραδοσιακή μέθοδο, λαμβάνοντας υπόψιν φυσικά ότι κάποιες αποκλίνουν. Ο βαθμός απόκλισης φυσικά είναι μικρός, καθώς οι γραμμές είναι πιο αυστηρές και κάθε έναρξη διαδικασίας προϋποθέτει , λήξη κάποιας συγκεκριμένης προηγούμενης διαδικασίας. Αυτό δεν συμβαίνει στην ευέλικτη μεθοδολογία, καθώς δεν ακολουθείται μια απλή αλληλουχία διαδικασιών. Στην ευέλικτη μεθοδολογία αρκετές διεργασίες διαδικασιών επαναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια ζωής ενός έργου, εφόσον αυτά μπορεί να σχετίζονται με παράπλευρους παράγοντες όπως το λογισμικό και οτιδήποτε σχετίζεται με την πληροφορική, καθώς αυτό είναι το κύριο πεδίο εφαρμογής. Σε αυτό το σημείο θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε ό,τι αφορά τον τομέα των διαδικασιών, ότι στην παραδοσιακή μέθοδο είναι εμφανές ότι υπάρχουν αυστηρές γραμμές και λεπτομέρειες που δεν παρακάμπτονται εύκολα. Εν αντιθέσει με την ευέλικτη, όπου γίνεται ό,τι και όσες φορές απαιτείται και υπάρχει ευελιξία, προκειμένου να έρθει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα με όσο το δυνατόν περισσότερες βελτιωτικές διαδικασίες (επαναλήψεις, sprints).

### **Χάρτης έργου**

Σχετικά με το χάρτη του έργου, που είναι εξίσου σημαντική διαδικασία, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές πέραν του ότι στην ευέλικτη απαιτείται να διατυπωθούν οι ευέλικτες διαδικασίες. Βασικός λόγος είναι η καλύτερη κατανόηση του πεδίου για τους χρήστες, που ενδεχομένως να είναι εξοικειωμένοι με πιο κλασσικές μεθόδους, με αψώτερο αποτέλεσμα φυσικά την ακόμα μεγαλύτερη εμπλοκή του τελικού πελάτη σε αυτό.

Στη διαδικασία της εκτέλεσης, στην παραδοσιακή μέθοδο ακολουθείται η εκτέλεση των όσων έχουν προαναφερθεί στη διαδικασία του σχεδιασμού, χωρίς αυτά να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Στην ευέλικτη, η εκτέλεση έρχεται μέσω των πολλών επαναλήψεων, και σταδιακά οδηγούμαστε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

### **Ηγεσία**

Αναφορικά με την ηγεσία, υπάρχουν και εδώ διαφορές μεταξύ των δύο μεθοδολογιών. Η προσέγγιση της παραδοσιακής μεθοδολογίας με την έννοια της εντολής και της εκτέλεσης δεν υπάρχει στην ευέλικτη, που το πνεύμα συνεργασίας είναι εμφανές (Crowe, 2012). Ωστόσο και στις δύο είναι ξεκάθαρος ο ρόλος του διαχειριστή εφόσον είναι αρκετά διαδραστικός ως προς τον πελάτη, την ομάδα, τους διάφορους εμπλεκόμενους, καθώς και την πρόοδο του έργου και ό,τι τυχόν εμπόδια την επηρεάζουν. Για άλλη μια φορά να αναφέρουμε ότι η νοοτροπία της συνεχούς επανάληψης και ανατροφοδότησης που επικρατεί στην ευέλικτη μεθοδολογία, δίνει

έναν αρκετά παρεμβατικό ρόλο στον διαχειριστή, δημιουργώντας αλληλεπίδραση με την ομάδα, σε σχέση με την παραδοσιακή που η ομάδα του έργου είναι πιο εκτελεστική.

### **Επικοινωνία**

Αναμφισβήτητα η ομαλή και αμοιβαία επικοινωνία είναι ένας καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας, όπως αναφέρθηκε και στο Pulse of the Profession της PMI για το 2013 (PMI Pulse, 2013). Ειδικότερα η ευθεία και συνεχής επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων, προωθεί την εξέλιξη του έργου, εφόσον αυτό αυξάνει την αποδοτικότητα. Ερευνητές ανακάλυψαν ότι κατά προσέγγιση για κάθε ποσό 1 δισεκατομμυρίου που δαπανάται για τα έργα, 75 εκατομμύρια βρίσκονται σε υψηλό κίνδυνο λόγω της έλλειψης επικοινωνίας. Εντοπίστηκαν λοιπόν στην παραπάνω έρευνα αρκετά κενά στην κατανόηση των στόχων, των οφελών και των απαιτήσεων του έργου μαζί με την έλλειψη επικοινωνίας, που αποτέλεσαν συνέπεια της ασάφειας της γλώσσας αλλά και της ορολογίας. Η παραδοσιακή μέθοδος εστιάζει το ενδιαφέρον της στη διαχείριση της επικοινωνίας αρκετά σε διάφορες ομάδες διαδικασιών και τομείς γνώσεων. Ωστόσο, δεν φαίνεται να υπάρχει κάποιο εργαλείο ή κριτήριο που να διασφαλίζει την επιτυχημένη επικοινωνία μεταξύ των μελών. Αντίθετα, στην ευκίνητη μέθοδο υπάρχουν πρακτικές που αυξάνουν τις δυνατότητες και τη συχνότητα επικοινωνίας, πέρα από τα στάδια των διαδικασιών, που έτσι και αλλιώς υπάρχουν, αλλά ακόμα περισσότερο στις επαναλήψεις αυτών. Ενώ και οι δύο μέθοδοι στηρίζουν πολύ τις διαδικασίες τους στην επικοινωνία, φαίνεται πως η ευέλικτη μέθοδος προχώρησε ακόμα περισσότερο και φρόντισε να εξουσιοδοτούνται τα μέλη να παίρνουν σωστές και άρτια ενημερωμένες αποφάσεις. Αυτό συμβαίνει ακόμα και σε πιο συγκεκριμένες εφαρμογές εργαλείων, ώστε να υπάρχει διαμοιρασμός της πληροφορίας, όπως διαγράμματα, πίνακες, συχνές συσκέψεις.

### **Διαχείριση αλλαγών**

Σχετικά με τη διαχείριση των αλλαγών οι δύο μέθοδοι διαφέρουν στην προσέγγιση αλλά και στον τρόπο αντιμετώπισης των αλλαγών. Σύμφωνα με την παραδοσιακή μέθοδο και τις αυστηρές γραμμές που τη χαρακτηρίζουν, η αλλαγή σε οποιαδήποτε δραστηριότητα του έργου φαντάζει περισσότερο ως απειλή. Συνεπώς και εξ ορισμού η διαχείριση αλλαγών είναι όλα εκείνα τα εργαλεία που βοηθούν στο να αποφευχθεί κάτι τέτοιο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από εφαρμογή, αξιολόγηση, σχεδιασμό και υλοποίηση των αλλαγών στο πεδίο εφαρμογής ενός έργου. Φυσικά κάθε αλλαγή θα πρέπει να αντανακλάται στη γραμμή βάσης του πεδίου του έργου, καθώς και οι αντίστοιχες προσαρμογές του χρονοδιαγράμματος και του

προϋπολογισμού, θα πρέπει να αντικατοπτρίζονται στο χρονοδιάγραμμα του έργου και στη γραμμή βάσης του προϋπολογισμού.

Αντίθετα η ευέλικτη μέθοδος επικεντρώνεται στον καθορισμό υψηλού επιπέδου και της εστιασμένης εμβέλειας με τη μορφή ιστοριών χρηστών που έχουν προγραμματιστεί να κυκλοφορήσουν με το καθορισμένο σχέδιο έκδοσης έργου. Στην αρχή ενός έργου, όπως είπαμε παραπάνω, ο κάτοχος του προϊόντος παράγει ιστορίες χρηστών για το έργο, αλλά αυτών των ιστοριών που έχουν οριστεί για την πρώτη επανάληψη. Με τη σειρά τους, αυτές οι ιστορίες θα χρησιμοποιηθούν για να ακολουθήσει και η δεύτερη επανάληψη έως ότου ολοκληρωθούν όλοι οι γύροι. Επομένως αν σε αυτά τα διαστήματα αλλάξει το πεδίο εφαρμογής, τότε οι προσαρμογές που πρέπει να γίνουν είναι αμελητέες, καθώς η εκ νέου επεξεργασία που απαιτείται είναι πολύ μικρή. Επίσης η βασική προσέγγιση της ευέλικτης βασίζεται στην μεταβλητότητα από την οποία χαρακτηρίζεται η λειτουργικότητα του έργου. Γενικότερα είναι σημαντικό να είναι μικρό το πεδίο εφαρμογής και να γίνεται άμεση παράδοση σε υψηλό ποσοστό και μεγαλύτερη εστίαση στην επικοινωνία και όχι στη διαδικασία.

### **Διαχείριση κινδύνων**

Ο κίνδυνος συνεπάγεται αβεβαιότητα όπου θα επηρεάσει δραστηριότητες του έργου όπως το χρονοδιάγραμμα, το κόστος και την ποιότητα. Η διαχείριση κινδύνων απαιτεί πρόληψη αυτών, διότι όταν ο κίνδυνος έχει προβλεφθεί και εντοπιστεί είναι γνωστός και άρα μπορεί και να αξιολογηθεί. Στην παραδοσιακή μέθοδο είναι πολύ σημαντικό ο διαχειριστής και η ομάδα να διασφαλίσει τη διαχείριση αυτή, καθώς απαιτείται να αποφευχθούν οι σχετιζόμενες απειλές και οι όποιες συνέπειες αυτών των κινδύνων.

Στην ευέλικτη μέθοδο ο κίνδυνος δεν είναι ένα σημείο το οποίο αναφέρεται εύγλωττα και ξεκάθαρα, καθώς η νοοτροπία της μεθόδου βασίζεται στις πολλές επαναλήψεις. Η συχνή επικοινωνία μεταξύ των χρηστών και η συνεχής ανατροφοδότηση εξασφαλίζει την αποδοχή τους, καθώς επίσης οι συχνές παραδόσεις στους πελάτες σε συνδυασμό με το εστιασμένο πεδίο εφαρμογής λειτουργούν σε κάθε περίπτωση ανασταλτικά για τους κινδύνους. Επιπλέον, η ευέλικτη μέθοδος βασίζεται σε δύο σημεία: στην καταγραφή των κινδύνων και στο διάγραμμα αυτών (Alleman, 2005, Boehm & Turner, 2003).. Οι κίνδυνοι θα πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμοι στην ομάδα και η διαχείρισή τους να είναι σε συνεργατικό κλίμα. Με δεδομένες τις συχνές επαναλήψεις σχεδιασμού, οι καταγεγραμμένοι κίνδυνοι ενημερώνονται με κάθε ευκαιρία και επικοινωνούνται στην ομάδα. Η έκθεση σε κίνδυνο, είναι μία μέτρηση που υπολογίζεται σε ημέρες, πολλαπλασιάζοντας την πιθανότητα ενός κινδύνου με τον αριθμό των χαμένων ημερών σε περίπτωση που ο κίνδυνος πραγματοποιήθηκε. Το διάγραμμα κινδύνου απεικονίζει το άθροισμα του ποσοστού έκθεσης κινδύνου για κάθε επανάληψη.

καθώς αυξάνεται ο αριθμός των ολοκληρωμένων επαναλήψεων, το ποσοστό έκθεσης σε κίνδυνο θα πρέπει να μειώνεται, και να αντικατοπτρίζεται σε γραμμική πτώση στο διάγραμμα.

## 5.5 Περιορισμοί παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης

### έργων

Νωρίτερα έχουμε αναλύσει την έννοια της Διαχείρισης Έργων, καθώς και τα στάδια τα οποία εκτελούνται, ωστόσο πρέπει να δούμε και τις αδυναμίες που υπάρχουν και να δούμε τελικά πώς αξιολογείται σε σύγκριση με την ευέλικτη μεθοδολογία Διαχείρισης Έργων. Στην παραδοσιακή μεθοδολογία, υπάρχουν σαφή στάδια και συγκεκριμένοι βηματισμοί, πριν από την έναρξη του έργου, γεγονός το οποίο αποτελεί πλεονέκτημα. Ωστόσο, είναι πολύ σύνηθες, να μην ακολουθείται διαδοχική ροή στα έργα και κατά συνέπεια να είναι πιο δύσκολο να οριστούν εκ των προτέρων ποιες είναι οι απαιτήσεις ενός έργου. Η πειθαρχία με την οποία χαρακτηρίζονται οι διαδικασίες των έργων, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος δεν επιτρέπουν αποκλίσεις ιδιαίτερες από την αρχική, λαμβάνοντας υπόψιν φυσικά ότι είναι δύσκολο να υπάρχει μια άρτια πρόβλεψη των όσων απαιτούνται, συμπεραίνουμε ότι δημιουργείται μία δυσκολία στη διεκπεραίωση του έργου. Τα στάδια και οι φάσεις εφόσον ολοκληρώνονται δεν επαναξιολογούνται, διότι φυσικά υπάρχει η προϋπόθεση της άρτιας αρχικής διατύπωσης. Οι διαδικασίες χαρακτηρίζονται από μία γραμμικότητα, η οποία φαίνεται σαν προσέγγιση να ταιριάζει με έργα αντίστοιχης φύσεως όπως τα κατασκευαστικά, όπου εδώ απαιτείται ένας ακριβής σχεδιασμός, καθώς επίσης και ένας σαφής ορισμός των παραδοτέων (Daniel J. Fernandez & John D. Fernandez, Jan 2016, Agile Project Management - Agilism versus Traditional Approaches).

Στα έργα πληροφορικής, τα οποία είναι ο κύριος τομέας ενασχόλησης της παρούσας εργασίας, είναι σαφώς πιο δύσκολο να εφαρμοστεί η γραμμικότητα και τα αυστηρά πλαίσια που προαναφέρθηκαν. Κυρίως λόγω του ότι οι απαιτήσεις που δημιουργούνται δεν είναι απόλυτα σαφείς, εντοπίζονται δύσκολα και χρίζουν ευελιξίας. Σε αυτό το σημείο λοιπόν, η ευέλικτη μεθοδολογία, ανταποκρίνεται ακριβώς στην ίδια της την έννοια, εφαρμόζεται πιο αποδοτικά σε έργα πληροφορικής, ακριβώς λόγω της ευελιξίας της.

## 5.6 Αδυναμίες ευέλικτης μεθοδολογίας

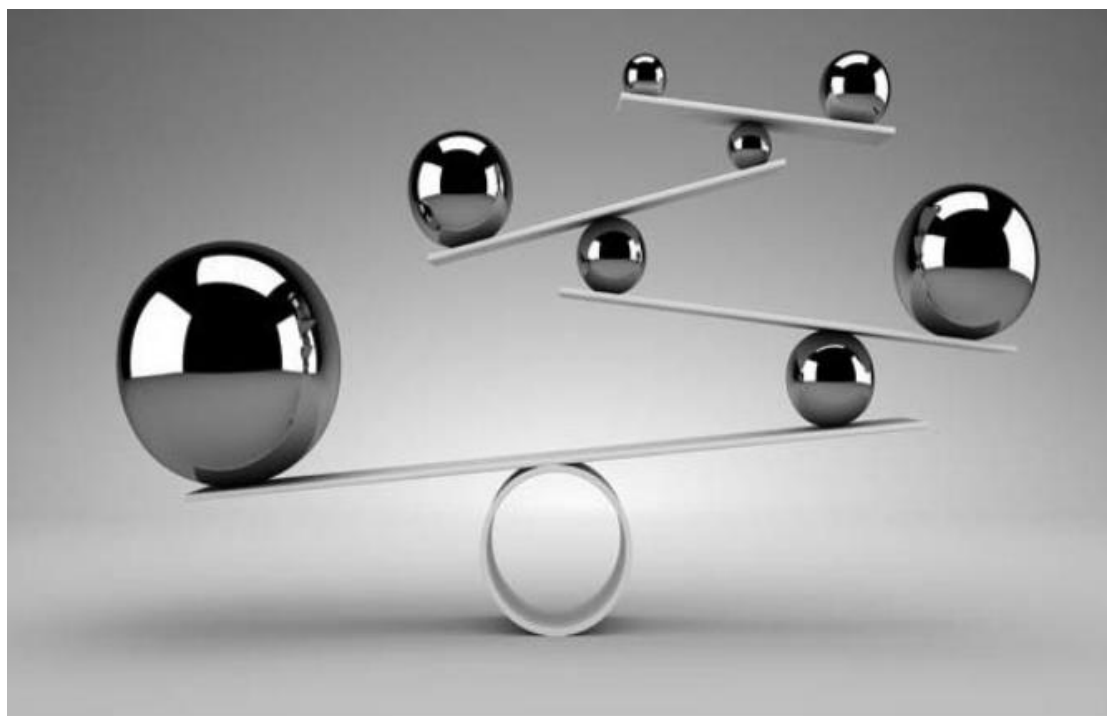
Είναι αδιαμφισβήτητο ότι τα οφέλη της ευέλικτης μεθοδολογίας είναι αρκετά, και έχουν αναφερθεί τα περισσότερα παραπάνω. Ωστόσο, όπως στα περισσότερα ζητήματα υπάρχουν και εδώ κάποια αρνητικά σημεία (Dr. Adel Hamdan Mohammad et al. / International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Agile Software Methodologies: Strength and Weakness).

Είναι σύνηθες και σε ένα βαθμό λογικό, να θεωρείται ότι η ευέλικτη μεθοδολογία σχετίζεται και συνδέεται άμεσα με την ευελιξία ή την έλλειψη αυτής. Το συμπέρασμα αυτό είναι λανθασμένο, εφόσον οι ευέλικτες μεθοδολογίες στην πραγματικότητα διέπονται από κανόνες και πολιτικές, και οριοθετούνται από συγκεκριμένες και επίσημες γραμμές.

Όπως έχουμε προαναφέρει, οι ευέλικτες μεθοδολογίες χαρακτηρίζονται από έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και των ομάδων, εφόσον μιλάμε πάντα για επικοινωνίες και τακτικές που βασίζονται στην αμφίδρομη και συνεργατική σχέση. Αυτό το γεγονός όμως κάποιες φορές από πλεονέκτημα και αξία, μπορεί να μετατραπεί σε πρόβλημα και να φέρει εμπόδια στην επικοινωνία, όταν τα καθήκοντα και οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι και ακόμα και ο πελάτης στερείται αφοσίωσης στο εκάστοτε έργο και ο ρόλος δεν είναι τόσο ο ενεργός όσο απαιτείται. Ένα ακόμα σημείο στο οποίο υπάρχει ένα κενό, είναι το γεγονός πως στις ευέλικτες μεθοδολογίες οι ομάδες και οι τελικοί χρήστες απαιτείται να είναι στον ίδιο φυσικό χώρο για μεγάλο διάστημα. Φυσικά αυτό δεν είναι εφικτό σε αρκετές περιπτώσεις, ως αποτέλεσμα να μειώνεται ή και να χάνεται το έντονο συνεργατικό και ομαδικό κλίμα και η αλληλεπίδραση. Ειδικότερα σε έργα μεγάλα, όπου εμπλέκονται πολλές ομάδες, και συχνά σε διαφορετικές τοποθεσίες, γίνεται αρκετά δύσκολος ο συντονισμός τους και ασφαλώς δεν συγκρίνεται με τη διαζώσης επικοινωνία.

Επιπλέον στις ευέλικτες μεθοδολογίες δεν υπάρχει σαφής μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, γεγονός που επίσης μπορεί να προκαλέσει προβλήματα. Επιπλέον και η συχνή προφορική επικοινωνία φαίνεται να είναι αδύναμη καθώς στερείται γραπτής τεκμηρίωσης και αποδείξεων, και αυτό οδηγεί σε λιγότερο ασφαλή συμπεράσματα.

Επίσης, οι ευέλικτες μεθοδολογίες προϋποθέτουν χρήστες με επιπλέον δεξιότητες και προσόντα, καθώς συχνά πρέπει να ανταπεξέλθουν σε δύσκολα έργα, γρήγορα, συνδυαστικά και επικοινωνιακά, πόροι που είναι και δύσκολο να βρεθούν αλλά και συχνά αυξάνουν το κόστος.



Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, αξιοσημείωτο ενδεχόμενο μειονέκτημα θα ήταν και η οριοθέτηση της ευελιξίας, το συνεργατικό και προσαρμοστικό από το οποίο διακατέχεται η εν λόγω μεθοδολογία. Ειδικότερα σε οτιδήποτε σχετίζεται με κανονιστικά πλαίσια, αλλά και γενικότερα σε κλάδους όπως ο τραπεζικός, που βασίζεται σε πολύ συγκεκριμένες διαδικασίες, δομείται και οργανώνεται σε συνεργασία με δημόσιους φορείς. Συνεπώς είναι αναγκαίο να υπάρχει η γραμμικότητα των παραδοσιακών μεθόδων, και να μην κινδυνεύσει η ευελιξία από πλεονέκτημα να μετατραπεί σε αδυναμία και έλλειψη τεχνογνωσίας και εμπειρίας γνωστικού πεδίου.

Σε κάθε περίπτωση οι ευέλικτες μεθοδολογίες είναι βασικό και χρήσιμο εργαλείο ώστε να υπάρχει αυξημένη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς. Προϋπόθεση φυσικά αποτελεί η αναγκαιότητα ύπαρξης συγκεκριμένων γραμμών και πλαισίων, που θα λειτουργεί συνδυαστικά και προστατευτικά.

# 6

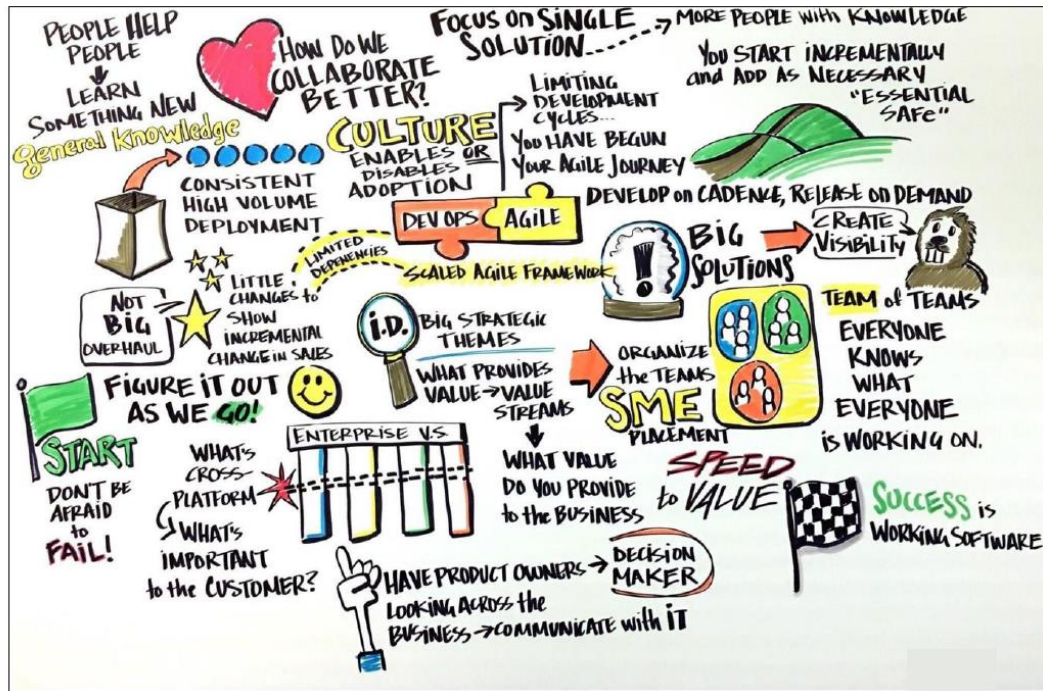
## *Υβριδικό μοντέλο Διαχείρισης Έργων – Εφαρμογή σε τραπεζικό οργανισμό (Μελέτη περίπτωσης)*

### *6.1 Προσαρμοσμένη εφαρμογή πεδίου - Στρατηγική μελέτης περίπτωσης*

Κατευθυνόμενοι λοιπόν προς τη μελέτη περίπτωσης, έχει σημασία να γίνει μία περιγραφή στη θέση της εταιρείας σχετικά με τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιεί.

Αν θα έπρεπε να εκφράσουμε με μία πρόταση τη βασική θέση της εταιρείας, αυτή θα ήταν:

«Η πιο αποτελεσματική μέθοδος μεταφοράς πληροφοριών με και εντός μιας ομάδας ανάπτυξης είναι η συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο»



## 6.2 Ευέλικτη μεθοδολογία

Το ευέλικτο μοντέλο (AWM) υποστηρίζει τον ευέλικτο μετασχηματισμό και παρέχει προσανατολισμό για όλους τους υπαλλήλους στην καθημερινή ευέλικτη εργασία τους. Χρησιμοποιείται ως κοινή βάση γνώσεων για ευέλικτη εργασία σε προϊόντα (Business και IT) και η οποία θα βελτιώνεται συνεχώς. Το μοντέλο εργασίας συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών πληροφορικής, παρέχει προσανατολισμό με κατευθυντήριες αρχές και προτεινόμενες καλές πρακτικές. Το μοντέλο εστιάζει στην καλύτερη χρηστικότητα της μεθόδου.

Περιλαμβάνει τις παρακάτω βασικές αρχές:

- 1) Η υψηλότερη προτεραιότητα είναι να ικανοποιηθεί ο πελάτης νωρίς και να υπάρχει συνεχής παράδοση πολύτιμου λογισμικού.
- 2) Καλώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, ακόμη και αργά στην ανάπτυξη. Οι ευέλικτες διαδικασίες αξιοποιούν την αλλαγή για τον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του πελάτη.
- 3) Παρέχεται συχνά λογισμικό εργασίας, από μερικές εβδομάδες έως μερικούς μήνες, με προτίμηση στο μικρότερο χρονικό διάστημα.
- 4) Business και IT πρέπει να συνεργάζονται καθημερινά καθόλη τη διάρκεια του έργου.

- 5) Δημιουργία έργων γύρω από άτομα με κίνητρα.
- 6) Το λογισμικό εργασίας είναι το πρωταρχικό μέτρο προόδου.
- 7) Οι ευέλικτες διαδικασίες προωθούν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι χορηγοί, οι προγραμματιστές και οι χρήστες θα πρέπει να μπορούν να διατηρούν ένα σταθερό ρυθμό επ'αόριστον.
- 8) Συνεχής προσοχή στην τεχνική αριστεία και τον καλό σχεδιασμό, όπου ενισχύει την ευκινησία.
- 9) Η απλότητα είναι απαραίτητη.
- 10) Οι καλύτερες αρχιτεκτονικές, απαιτήσεις και σχέδια προκύπτουν από αυτοοργανωμένες ομάδες.
- 11) Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η ομάδα σκέφτεται πώς να γίνει περισσότερο αποτελεσματική, στη συνέχεια συντονίζει και προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά.

Το ευέλικτο μοντέλο του οργανισμού εστιάζει στο όφελος του πελάτη αλλά και στις ανάγκες της αγοράς, η στρατηγική προσέγγιση στρέφεται προς την ψηφιοποίηση, καθώς επίσης εμπλέκει αρκετά την IT εμπειρία και σε προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και στην υποστήριξη στον πελάτη. Ωστόσο διευκρινίζει ότι σκοπός δεν είναι η μείωση σημαντικότητας του documentation (process) και του planning, καθώς ειδικά το πρώτο αποτελεί βάση της πυραμίδας.

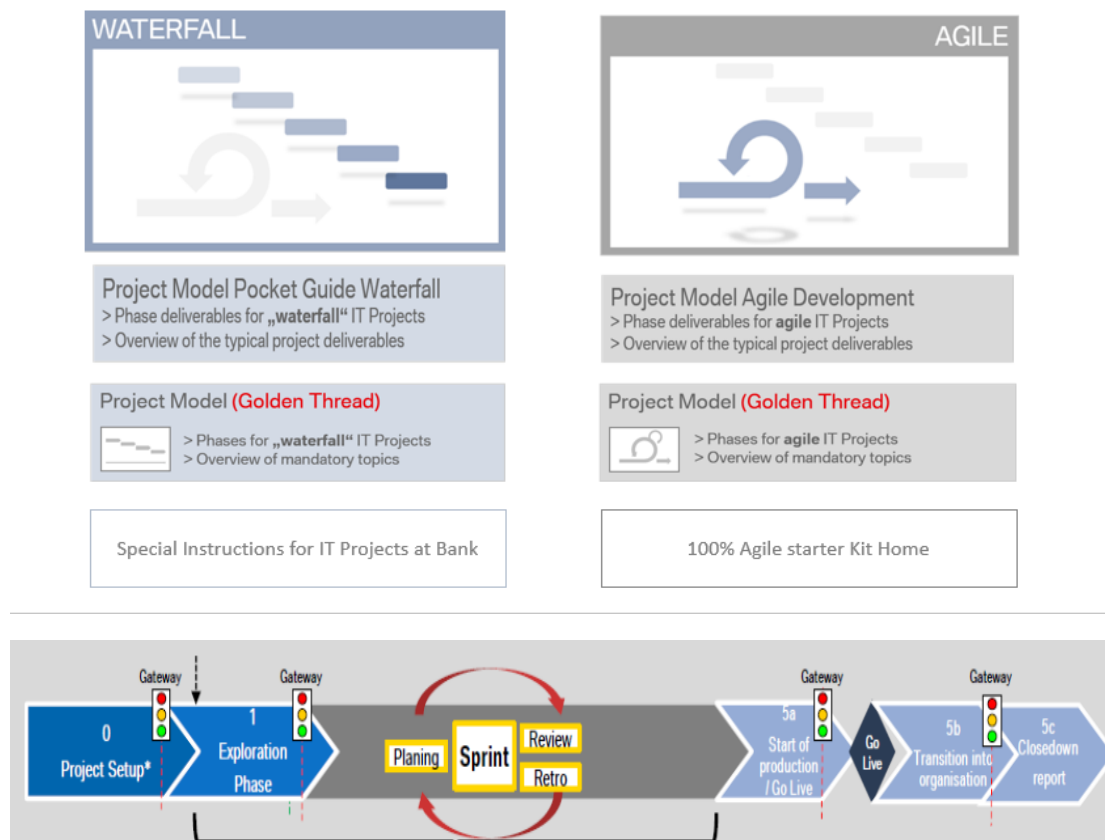
### **6.3 Παραδοσιακή μέθοδος**

Γιατί είναι αναγκαία?

- Ξεκάθαρες συμφωνίες
- Βελτιωμένος προγραμματισμός και έλεγχος
- Αξιόπιστες αποδοχές

Ανάλογα με τον τύπο και τα χαρακτηριστικά του έργου, υπάρχουν διάφοροι τύποι μοντέλων έργων. Το περιεχόμενο και η διατύπωση είναι προ ρυθμισμένα για κάθε μοντέλο έργου. Η παραδοσιακή μέθοδος παρέχει μια δομημένη μέθοδο και συνιστάται για έργα βελτίωσης που έχουν αντίκτυπο στο περιβάλλον πληροφορικής.

## 6.4 Σύμπραξη των δύο μεθόδων



Στην παραπάνω εικόνα φαίνεται η πορεία την οποία ακολουθεί το έργο. Αρχικά στην έναρξη (setup) χρησιμοποιούνται πανομοιότυπες διαδικασίες της παραδοσιακής μεθόδου. Υπάρχουν ωστόσο κάποιες αποκλίσεις. Στο πρώτο στάδιο, ελέγχονται οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας μέσω ευέλικτων εργαλείων, σχεδιάζονται και συμφωνούνται οι ρόλοι, τίθενται το πλάνο σε εφαρμογή αντί για τα στάδια και τις φάσεις.

Αντίστοιχα όμοιες με αυτές της παραδοσιακής μεθόδου είναι και οι διαδικασίες του production & go live. Οι διαφορές εδώ είναι πώς τα στάδια αυτά εφαρμόζονται, όποτε ένα παραδοτέο είναι έτοιμο προς παράδοση στην παραγωγή. Επιπλέον η διαδικασία αυτή μπορεί να επαναληφθεί παραπάνω από μία φορά.

Μετά από τη φάση του exploration ξεκινά το πρώτο sprint και φυσικά εφαρμόζεται πλήρως το ευέλικτο επαναληπτικό μοντέλο.

Ένα sprint χρησιμοποιείται για την απόκλιση της υλοποίησης του προϊόντος-στόχου σε μικρά διαχειρίσιμα προϊόντα και σε διαχειρίσιμες φάσεις έργου. Σε ένα τέτοιο sprint μία ή περισσότερες ιστορίες χρηστών αναπτύσσονται πλήρως δοκιμασμένες και ενσωματώνονται

στο συνολικό σύστημα. Το σύστημα μεγαλώνει σταδιακά. Το εύρος της λύσης μεγαλώνει με το sprint. Σε κάθε sprint πραγματοποιούνται οι ίδιες δραστηριότητες.

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή φυσικά στην οποία γίνεται αποδοχή του αρχικού πλάνου.

#### **Διαφοροποίηση και στους ρόλους**

Στις μεγάλες εταιρείες δεν μπορεί απλώς να εφαρμοστεί η ευκίνητη μέθοδος, εξαιτίας του νομικού πλαισίου, σημείο στο οποίο συνδυάζονται οι δύο μέθοδοι.

Η ευθύνη του διαχειριστή παραμένει, προσαρμόζονται δια τομεακοί ρόλοι.

Ο ευκίνητος “coach” ως μεθοδικός σύμβουλος της ομάδας του έργου, διακρίνεται σαφώς από τον Master ως λειτουργικό μέρος της ομάδας υλοποίησης.

# 7

## *Μεθοδολογία*

### *7.1 Περιγραφή Έργου*

Στην παρούσα διπλωματική εργασία βλέπουμε πως εφαρμόζεται η Διαχείριση Έργου σε συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης. Η μελέτη σχετίζεται με την αλλαγή συστήματος χρηματοδότησης των εμπορών σε τραπεζικό υποκατάστημα μεγάλης αυτοκινητοβιομηχανίας που εδρεύει στην Αυστρία. Υπήρξε μία διαρκής παρακολούθηση όλων των σταδίων για τυχόν αποκλίσεις από τα προσδοκώμενα, με τακτικές και σταθερές συναντήσεις. Η αναφορά καθώς και η περιγραφή των χρόνων, των διαδικασιών ανά τμήμα, αλλά και όλων των φάσεων είναι ακριβής.

Ο τραπεζικός τομέας, είναι ούτως ή άλλως πεδίο που δεν επιδέχεται πολλές αποκλίσεις, όλες οι διαδικασίες ελέγχονται εσωτερικά και εξωτερικά, πρέπει να είναι βασισμένες σε συγκεκριμένα κανονιστικά πλαίσια σε κάθε περίπτωση, ελληνικά και ευρωπαϊκά, οπότε όλα αυτά προϋποθέτουν συγκεκριμένες βάσεις και δυνατότητες.

Η διεκπεραίωση του έργου πραγματοποιήθηκε σε μία περίοδο αρκετά δύσκολη για την Ελλάδα λόγω της πανδημίας, αλλά και για τις περισσότερες χώρες του κόσμου συμπεριλαμβανομένης και της Γερμανίας που μας αφορά ιδιαιτέρως, καθώς εκεί βρισκόταν η πλειοψηφία της ομάδας που συνεργάστηκε με την Ελλάδα για το παρόν έργο. Δεδομένης της εξάπλωσης του ιού στάθηκε αδύνατο να υπάρχουν συχνές επισκέψεις της ομάδας του έργου στην Ελλάδα, μέχρι που έπαψαν εντελώς. Παρακάτω στα συμπεράσματά μας θα δούμε κατά πόσο επηρέασε αυτό και σε ποια κομμάτια, αλλά σε κάθε περίπτωση είναι ένας παράγοντας που πρέπει να συνυπολογιστεί. Επιπλέον αρκετοί εργαζόμενοι τη μεγαλύτερη περίοδο του έτους δούλευαν απομακρυσμένα, η εταιρεία λόγω της δύσκολης κατάστασης εστίασε σε διαφορετικές αρμοδιότητες και μη προγραμματισμένες, έγινε ένας γενικότερος επαναπροσδιορισμός των αρμοδιοτήτων και αυτό σίγουρα επηρέασε και τη συνολική απόδοση του έργου. Το έργο

παρόλα αυτά δεν παρατάθηκε και αξίζει να δούμε αν και αυτό μπορεί να θεωρηθεί ένας παράγοντας που επηρέασε ή που θα μπορούσε να αποφευχθεί.

## 7.2 Υλοποίηση Έργου

Το σύστημα χρηματοδότησης των εμπορών για το οποίο γίνεται λόγος, μέχρι πρότινος αποτελούσε κομμάτι του συστήματος που χρησιμοποιούσε η τράπεζα στο σύνολό της για δάνεια χονδρικής και λιανικής. Για την υλοποίηση του έργου, η αγορά της Ελλάδας υπήρξε πιλότος, όπου επιλέχθηκε μεταξύ της Σουηδίας και της Ινδίας, καθώς σύμφωνα με το μέγεθος της αγοράς και τους πόρους, είναι εκείνη που πληρούσε τις προδιαγραφές.

Στο σύνολό του το έργο δεν είχε αξιοσημείωτες χρονικές αποκλίσεις από τον αρχικό προγραμματισμό, πέρα από κάποια παραδοτέα συγκεκριμένα, στα οποία υπήρξε μια μικρή μεταβολή, αλλά όχι στην τελική παράδοση του έργου. Το έργο διήρκησε 7 μήνες από την έναρξη της υλοποίησης μέχρι και την τελική παράδοση.

Πιο αναλυτικά το χρονοδιάγραμμα είχε ως εξής:

- ❖ Ημερομηνία έναρξης έργου 01/12/2019
- ❖ Ημερομηνία παράδοσης έργου 01/07/2020

## 7.3 Στάδια υλοποίησης

### Σύσταση ομάδας διεργασιών (Initiating)

Σε αυτό το στάδιο έγινε η αναγνώριση, συγκέντρωση και κατόπιν η ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων μερών. Η αρχική επικοινωνία έγινε σε management level και τα τμήματα που ενεπλάκησαν ήταν:

- Accounting
- Operations
- Risk
- Sales
- Project management & Quality

**Σχεδιασμός (Planning)**

Γενικές πληροφορίες και στόχοι

Σε αυτό το στάδιο έγινε περαιτέρω ανάλυση σχετικά με το πλάνο που υπήρχε ανά τομέα. Αρχικά παρουσιάστηκε ο πρωταρχικός σκοπός του έργου. Τι προσφέρει, τι παρέχει, τι προσδοκά, πως βοηθά την τοπική αγορά και γιατί κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή του.

Η ελληνική αγορά λειτουργεί σήμερα την εμπορική χρηματοοικονομική επιχείρησή της, χρησιμοποιώντας ένα παλαιού τύπου πακέτο λογισμικού που είναι άνω των 10 ετών. Αυτό το πακέτο λογισμικού παρουσιάζει επίσης περιορισμούς όσον αφορά τη λειτουργικότητα, τη συνδεσιμότητα με άλλα συστήματα λογισμικού εντός της ελληνικής αρχιτεκτονικής λογισμικού και την εμπειρία του χρήστη. Είναι επίσης συμφέρουσα η υιοθέτηση μιας πιο σύγχρονης λύσης προκειμένου να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές κανονιστικές απαιτήσεις στην Ελλάδα.

Για να βελτιωθούν οι ισχύοντες περιορισμοί του συστήματος και να προωθηθεί η μελλοντική κανονιστική συμμόρφωση, προτείνεται η υιοθέτηση μιας εμπορικής λύσης χρηματοδότησης με το παρόν έργο για την ελληνική αγορά.

Προτεινόμενη μεθοδολογία

Η προτεινόμενη μεθοδολογία για την αρχική διαμόρφωση μιας τοπικής αγοράς στο επιλεγμένο προϊόν διαμορφώνεται, ώστε να ανταποκρίνεται στο στόχο της υιοθέτησης της λειτουργικότητας του επιλεγμένου προϊόντος και της εφαρμογής της ελάχιστης ενσωμάτωσης που απαιτείται για να μπορέσει η τοπική αγορά να ασκήσει τις τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητές της στο κάτοψη.

Οι αρμοδιότητες των οργανισμών που συμμετέχουν σε ένα σχέδιο εγκατάστασης για μια τοπική αγορά είναι οι ακόλουθες:

Οργάνωση	Ευθύνες
Κεντρική Ομάδα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσδιορισμός των εφαρμοστέων τοπικών αγορών και επίτευξη συμφωνίας για την υιοθέτηση του προϊόντος</li> <li>• Αντιστοίχιση δεδομένων και επιχειρηματικών διαδικασιών της τοπικής αγοράς στη λειτουργικότητα του προϊόντος</li> <li>• Ορισμός αρχιτεκτονικής συστήματος προορισμού</li> <li>• Φόρτωση δεδομένων τοπικής αγοράς</li> <li>• Παροχή ειδικής εκπαίδευσης και τεκμηρίωσης για την</li> </ul>

Οργάνωση	Ευθύνες
	<p>τοπική αγορά</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προμηθευτής υπηρεσιών ενοποίησης προέλευσης</li> <li>• Συντονισμός των ροής εργασίας και των προμηθευτών</li> <li>• Βοήθεια για δραστηριότητες δοκιμών και αποδοχής</li> <li>• Συντονισμός δραστηριοτήτων σε ζωντανή μετάδοση</li> </ul>
Τοπική αγορά	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ορισμός κριτηρίων αποδοχής και υπογραφή στις δοκιμές αποδοχής</li> <li>• Παροχή μετάφρασης κειμένου (εάν απαιτείται)</li> <li>• Συντονισμός της εκπαίδευσης για το προϊόν</li> <li>• Διαχείριση σχέσεων με αντιπροσώπους και άλλους συνεργάτες κατά τη μετάβαση στο νέο προϊόν</li> </ul>
Προμηθευτής προϊόντος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παροχή πρόσβασης στο προϊόν</li> <li>• Παροχή υποστήριξης για το προϊόν σύμφωνα με τη συμφωνηθείσα συμφωνία επιπέδου εξυπηρέτησης (SLA)</li> </ul>
Προμηθευτής υπηρεσιών ενοποίησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποστήριξη στο group με το σχεδιασμό των πακέτων εργασίας διεπαφής</li> <li>• Παράδοση πακέτων εργασίας διασύνδεσης</li> <li>• Παροχή τεχνικής βοήθειας για να μπορέσει το group να εκτελέσει δοκιμές ενσωμάτωσης</li> </ul>

Το πρότυπο σχέδιο εγκατάστασης θα περιλαμβάνει την ομάδα κεντρική ομάδα που συντονίζει τις δραστηριότητες που διεξάγονται από τους ίδιους αλλά και άλλους οργανισμούς. Η κεντρική ομάδα θα καθορίσει ένα χρονοδιάγραμμα σε συζήτηση με την τοπική αγορά και τον προμηθευτή, λαμβάνοντας υπόψη τυχόν επιπτώσεις σε άλλους προμηθευτές ή οργανισμούς που εμπλέκονται. Ο προμηθευτής θα παρέχει πρόσβαση στο προϊόν του σύμφωνα με το συμφωνημένο χρονοδιάγραμμα και θα διαθέτει τεκμηρίωση ή ισοδύναμους πόρους, προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας του προϊόντος.

Η κεντρική ομάδα θα καθορίσει εάν απαιτείται ένας προμηθευτής υπηρεσιών ενοποίησης (ISV<sup>6</sup>), θα σχεδιάσει τα πακέτα εργασίας που πρέπει να παραδώσει ένας ISV και θα συντονίζει τις δραστηριότητές του .

<sup>6</sup>Ένας ανεξάρτητος προμηθευτής λογισμικού (ISV), επίσης γνωστός ως εκδότης λογισμικού, είναι ένας οργανισμός που ειδικεύεται στην κατασκευή και πώληση λογισμικού, σε αντίθεση με το υλικό του υπολογιστή, σχεδιασμένος για μαζικές ή εξειδικευμένες αγορές. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με το εσωτερικό λογισμικό, το οποίο αναπτύσσεται από τον οργανισμό που θα το χρησιμοποιήσει ή από προσαρμοσμένο λογισμικό, το οποίο έχει σχεδιαστεί ή προσαρμοστεί για ένα μόνο, συγκεκριμένο τρίτο μέρος. Αν και το λογισμικό που παρέχεται από ISV καταναλώνεται από τελικούς χρήστες, παραμένει ιδιοκτησία του πωλητή.

Η κεντρική ομάδα θα φορτώσει όλα τα δεδομένα που απαιτούνται για να επιτρέψει στην τοπική αγορά να συνεργαστεί στο προϊόν χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα εργαλεία .

Η Τοπική Αγορά θα παρέχει υπογραφή μέχρι το προϊόν να θεωρηθεί ότι είναι έτοιμο για το "go-live". Επιπλέον, η τοπική Αγορά θα καθορίσει και θα εκτελέσει οποιεσδήποτε δραστηριότητες δοκιμών κρίνουν απαραίτητες για να τους επιτρέψει να υπογράψουν το προϊόν, με την επιφύλαξη συμφωνίας με τους άλλους εμπλεκόμενους οργανισμούς.

### **Out of scope**

Κατά τη διάρκεια του planning αναφέρθηκαν με ακρίβεια και τα παρακάτω όπου ήταν εκτός εμβέλειας για το συγκεκριμένο προϊόν:

- Ενοποίηση με άλλα συστήματα
- Μετεγκατάσταση δεδομένων
- Δραστηριότητες ανάπτυξης λογισμικού
- Εκπαίδευση του προσωπικού ή των πελατών της εταιρείας
- Υποστήριξη για δραστηριότητες δοκιμών, αποδοχής ή μετεγκατάστασης δεδομένων
- Δραστηριότητες ελέγχου λογισμικού, προμηθευτή ή δραστηριότητες ελέγχου παρόχου
- Άμεση υποστήριξη

### **Σύμβαση παροχής υπηρεσιών (SLA)**

Κατά την αποδοχή της παραγγελίας, ο εξωτερικός πάροχος υπηρεσιών υποχρεούται να ολοκληρώσει τις εργασίες που περιγράφονται στο πεδίο των εργασιών. Η εταιρεία πρέπει να διασφαλίσει ότι τα άτομα επαφής από την πλευρά της που απαιτούνται για την παροχή υπηρεσιών, είναι διαθέσιμα. Πριν το προϊόν μεταβεί σε status "Live", η τοπική αγορά πρέπει να παρέχει επίσημη υπογραφή του προϊόντος.

### **Προβλήματα**

Σε ευθυγράμμιση με το τρέχον μοντέλο της παροχής υπηρεσιών, πρόβλημα θεωρείται ότι είναι οποιοδήποτε φαινόμενο εντός του λογισμικού που προκαλεί την παραβίαση του SLA. Για παράδειγμα, εάν παρουσιαστεί σφάλμα συστήματος που απενεργοποιεί μια δυνατότητα κλειδιού μέσα στη λύση του συγκεκριμένου μοντέλου, όπως η δυνατότητα πραγματοποίησης εξερχόμενων πληρωμών και ότι αυτό το σφάλμα δεν οφείλεται στην σύνδεση μεταξύ του

μοντέλου και ενός τελικού σημείου εξωτερικής διασύνδεσης, τότε το SLA για επεξεργασία πληρωμών ενδέχεται να μην ικανοποιείται και το σφάλμα θα θεωρείται πρόβλημα.

Ο προμηθευτής είναι υποχρεωμένος να παρέχει μια συνολική υπηρεσία, όπως ορίζεται στη Συμφωνία Επιπέδου Εξυπηρέτησης (SLA). Επομένως, ο προμηθευτής αναμένεται να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα που ενδεχομένως να έχουν ως συνέπεια τη μη τήρηση του SLA. Δεν υπάρχουν πρόσθετοι όροι που συνδέονται με ένα μεμονωμένο πρόβλημα, μόνο το SLA για τη συνολική υπηρεσία θα ληφθεί υπόψιν.

#### Τερματισμός

Η εταιρεία μπορεί, ανά πάσα στιγμή και για λόγους ευκολίας, να επιλέξει να τερματίσει τη συμφωνία με τον προμηθευτή παρέχοντας περίοδο προειδοποίησης 12 μηνών. Η εταιρεία θα είναι υπεύθυνη για τυχόν χρεώσεις που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια της 12μηνιαίας περιόδου που έπεται του αιτήματός της να τερματίσουν, και ο πωλητής θα συνεχίσει να παρέχει την υπηρεσία για την ίδια περίοδο.

Σε ορισμένα έκτακτα γεγονότα, όπως η αφερεγγυότητα ή η μη επεξεργασμένη παραβίαση υποχρέωσης, η εταιρεία ή ο Προμηθευτής πρέπει να είναι σε θέση να τερματίσουν αμέσως τη συνεργασία. Κάθε μέρος θα παραμείνει υπεύθυνο μετά την καταγγελία για τυχόν υποχρεώσεις που απορρέουν από το εν λόγω μέρος μέχρι το σημείο καταγγελίας.

Ο Προμηθευτής θα έχει συμμετρικά δικαιώματα να τερματίσει, και μπορεί να το κάνει για λόγους ευκολίας, δίνοντας μια ίση περίοδο ειδοποίησης στην εταιρεία, αντιστοίχως.

#### Ισχύοντες κανονισμοί

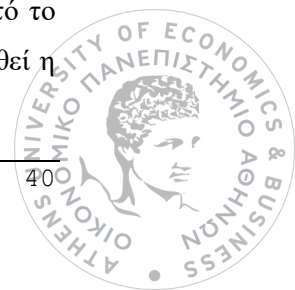
Προϋπόθεση για οποιαδήποτε ανταλλαγή πληροφοριών είναι η προηγούμενη αποδοχή της συμφωνίας.

Η υποχρέωση εμπιστευτικότητας επεκτείνεται επίσης σε όλους τους εργαζομένους, τους εκπροσώπους του εταίρου και τους υπεργολάβους, ανεξάρτητα από το είδος και τη νομική φύση της συνεργασίας. Ο εταίρος αναλαμβάνει την υποχρέωση να επιβάλλει κατάλληλες υποχρεώσεις εμπιστευτικότητας σε αυτή την ομάδα προσώπων και, κατά περίπτωση, στους εμπλεκόμενους υπεργολάβους.

Η υλοποίηση των εργασιών που έχουν ανατεθεί, εξαρτάται ουσιαστικά από το κατά πόσον μπορούν να επιτευχθούν οι εσωτερικοί στόχοι της εταιρείας όσον αφορά τη σχέση κόστους - αποτελεσματικότητας του έργου.

#### Εκτέλεση (Executing)

Σε αυτό το στάδιο ξεκινά πλέον η εκτέλεση όλων των test cases. Σημασία έχει σε αυτό το σημείο να δούμε τα συστήματα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να αποφευχθεί η



## Agile & Hybrid approaches to Project Management - Case study - Wholesale system change


επικοινωνία μέσω e mail, κρίθηκε απαραίτητη η χρήση ενοποιημένων συστημάτων, στα οποία θα υπάρχει συνεχής διάδραση από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, αλλά και ακριβής καταγραφή ιστορικότητας όλων των κινήσεων και των επικοινωνιών.



- Issue tracking
- Task tracking
- LOP

... AND NOT...

- Official Requirement / Test / Release / Defect Management
  - HP ALM
- Personal Task Planner
  - Outlook



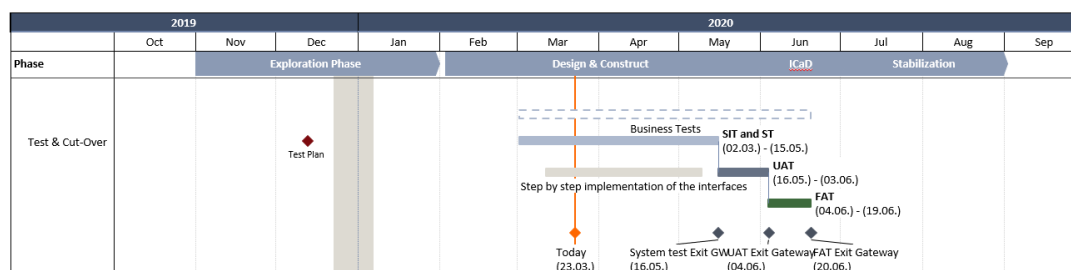
- Project Wiki
- Documentation platform
- Agile Team Collaboration

... AND NOT...

- Project Management tool
  - MS Project
- Repository to store every file /document
  - Sharepoint

Το testing ξεκινά, αρχής γενομένης από τον Μάρτιο, όπου ξεκινάει ο πρώτος κύκλος (System Testing). Σε αυτό τον κύκλο, τα test cases είναι αρκετά, στόχος είναι να υπάρχει μια ευρεία κάλυψη όλων των διαδικασιών, και ως αποτέλεσμα την επιτυχή διεκπεραίωση αυτών.

### TIMELINE



Testing Volume within the different testing phases:

- System test: ~260 test cases (incl. Interfaces)
- UAT: ~100 test cases
- FAT: ~ 30 test cases
- PAT: All processes

Επιπλέον κάθε κύκλος που ολοκληρώνεται, επισφραγίζεται από την κοινή αποδοχή όλων των εμπλεκόμενων σχετικά με την επιτυχή διεκπεραίωση του testing, βήμα προαπαιτούμενο ώστε

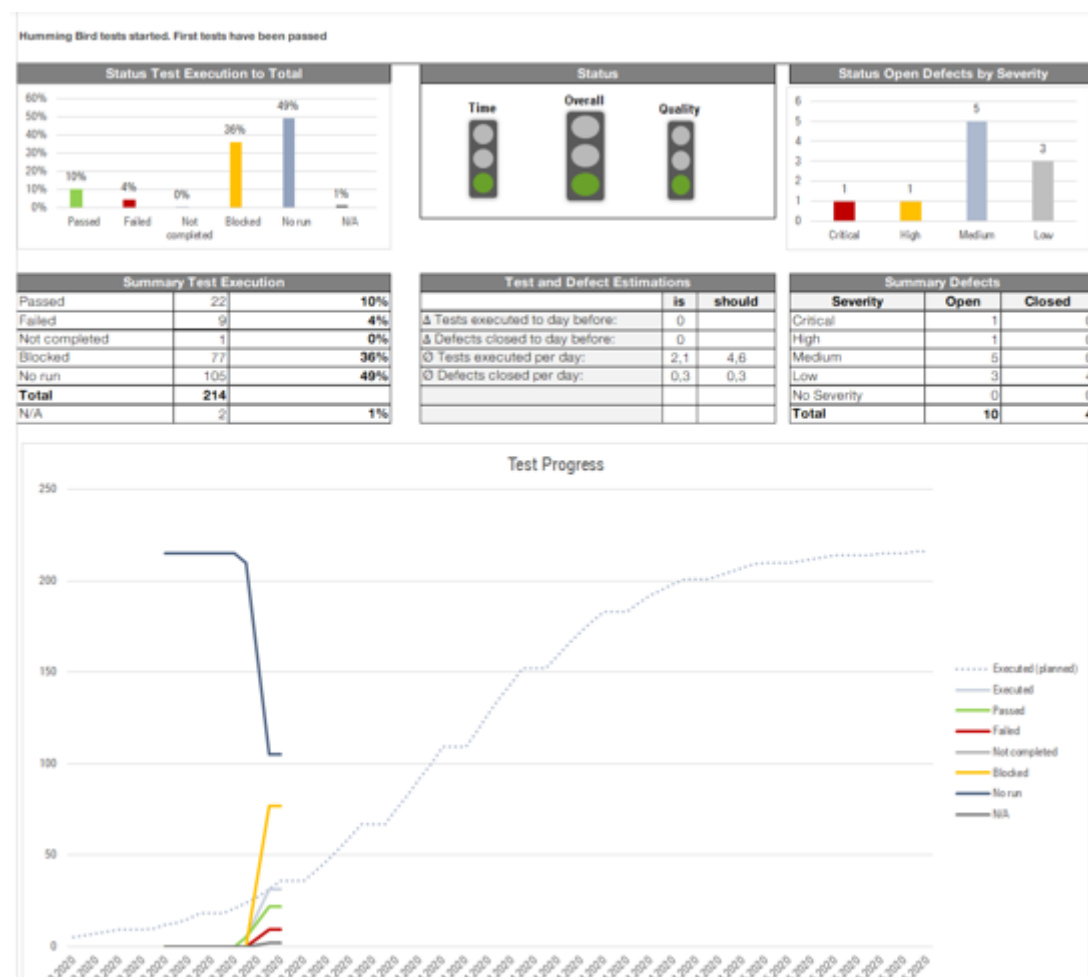
## Agile & Hybrid approaches to Project Management - Case study - Wholesale system change

να ξεκινήσει το επόμενο στάδιο. Γίνεται σαφώς και καταγραφή των προβλημάτων αλλά και επαναπροσδιορισμός κάποιων εξ αυτών.

Ο κύκλος αυτός επαναλαμβάνεται το Μάιο με το User Acceptance Testing (UAT), με σαφώς λιγότερα cases, αρκετά πιο επεξεργασμένα και φιλτραρισμένα και φυσικά εξετάζοντας ποια από τα προβλήματα έχουν διορθωθεί.

Η διαδικασία του testing συνεχίζεται με το Final Acceptance Testing κατά τον μήνα Ιούνιο (FAT), όπου στην ουσία εδώ επικυρώνονται κάποια βασικά cases.

Και φυσικά ακολουθεί αμέσως μετά το go-live το μήνα Ιούλιο, όπου εδώ γίνεται το Production Acceptance Testing (PAT), διαδικασία κατά την οποία ελέγχεται και επιβεβαιώνεται η ορθότητα των διαδικασιών και στην παραγωγή.



### Επιπλέον tasks

Κατά τη διάρκεια όλων αυτών των διαδικασιών ο βασικός user παλιού και νέου συστήματος ήταν υπεύθυνος και για κάποιες επιπλέον διαδικασίες:

- Translations
- Migration process
- Workflows creation
- Training of the Dealers & Adjustment of processes

❖ Η διαδικασία των μεταφράσεων είναι μια διαδικασία που δόθηκε σε εξωτερικό συνεργάτη καθώς δεν το αναλάμβανε ο supplier, και ήταν μια παροχή επιπλέον που η εταιρεία ήθελε να προσφέρει στους εμπόρους της. Η ακριβής και δόκιμη μετάφραση ολοκληρώθηκε και προσαρμόστηκε από τον βασικό χρήστη του συστήματος.

❖ Η διαδικασία του Migration έγινε κατ' αποκλειστικότητα από τον βασικό χρήστη του συστήματος. Η διαδικασία αυτή περιλάμβανε τη μεταφορά όλων των δεδομένων από το παλιό σύστημα στο νέο. Προκειμένου να γίνει το reconciliation, γίνονταν πολλαπλοί δειγματοληπτικοί έλεγχοι σε αρκετούς τομείς και φυσικά η διαδικασία αυτή διήρκεσε αρκετά και επαναλήφθηκε αρκετές φορές προκειμένου να συμπεριλαμβάνονται όλα τα νεοεισερχόμενα δεδομένα σε κάθε version. Μέχρι που τον τελευταίο κύκλο που έγινε ακριβώς μία ημέρα πριν τη μετάβαση στο νέο σύστημα.

❖ Στη διαδικασία αυτή ορίστηκαν roles & rights όλων των εμπλεκόμενων καθώς όλες πλέον οι διαδικασίες θα αυτοματοποιούνταν, οπότε ήταν πολύ σημαντικό να έχουμε ορθές και έγκυρες διαδικασίες, ειδικά στις 4 eyes principle.

❖ Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε εκπαίδευση σε όλους τους εμπόρους, καθώς επίσης υπήρξε ειδική διαχείριση προκειμένου να είναι ομαλή η μετάβασή τους στις νέες διαδικασίες και στα νέα καθεστάτα.

## 7.4 Πρώτα συμπεράσματα

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε εκτενέστερα για την περίοδο κατά την οποία έλαβαν χώρα όλες οι διαδικασίες της διεκπεραίωσης του έργου αλλά και τις συνθήκες. Αν εξαιρέσουμε την πρώτη επίσκεψη της ομάδας του Μονάχου όπου και έγινε η αρχική παρουσίαση και το γενικό planning του έργου, όλες οι συναντήσεις και οι εκπαιδεύσεις πραγματοποιήθηκαν απομακρυσμένα λόγω της πανδημίας που μάζιζε τις περισσότερες χώρες του κόσμου. Κατά την περίοδο του lockdown, η λειτουργία της εταιρείας επηρεάστηκε αρκετά σε πολλούς τομείς, όπως φυσικά στις περισσότερες εταιρείες, άλλαξε προσωρινά η δομή των διαδικασιών, η προτεραιότητα των αναγκών καθώς επίσης και ο καταμερισμός των εργασιών. Δεν θα μπορούσαμε σε κάθε περίπτωση να παραλείψουμε ότι όλα τα παραπάνω θα είχαν επιρροή και στην διεκπεραίωση του έργου.

Ο πρώτος μήνας λειτούργησε με πολλές δυσκολίες προς όλες τις κατευθύνσεις, αρκετά μεγάλος βαθμός δυσκολίας χρήσης του νέου συστήματος και το επίπεδο εξοικείωσης και κατανόησης αυτού έμοιαζε να μην είναι ικανοποιητικό και να δημιουργεί αρκετές δυσλειτουργίες. Όπως σε κάθε έργο ένα πολύ σημαντικό κομμάτι είναι τα *lessons learnt* που προκύπτουν, το ίδιο και στο παρόν έργο.

## 7.5 Ορισμός επιτυχίας ενός έργου

Προτού προχωρήσουμε και καταλήξουμε σε ακριβή συμπεράσματα και να δούμε κατά πόσο μπορούμε το παρόν έργο και όχι μόνο, να το εντάξουμε στα επιτυχή έργα ή όχι, θα είχε σημασία να δούμε πώς ορίζεται η επιτυχία, ειδικότερα στα έργα πληροφορικής.

Οι Lovallo & Kahneman, προσφέρουν μια εναλλακτική προσέγγιση στον σχεδιασμό και τη διαχείριση έργων, με σκοπό τη μείωση της μελλοντικής αποτυχίας. Μέσω της πρόβλεψης συγκεκριμένου σημείου αναφοράς, πρέπει να εξεταστούν προηγούμενα έργα, έτσι ώστε να αξιολογηθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια το πιθανό αποτέλεσμα ενός τρέχοντος έργου. Η πρόβλεψη αποτρέπει και καταπολεμά προκαταλήψεις (για παράδειγμα, αγνοώντας τους ανταγωνιστές, υπάρχει πιθανότητα λάθος διαχείρισης στο σχεδιασμό του ίδιου του έργου) που ενδεχομένως προσδίδουν στους διαχειριστές των έργων υπερβολικά οφέλη και υποτιμούν το πιθανό κόστος. Για να χρησιμοποιηθεί η πρόβλεψη που έχει αντληθεί από συγκεκριμένο σημείο αναφοράς, πρέπει να επιλεγεί ένα σύνολο προηγούμενων έργων που θα χρησιμεύσουν για αυτό το σκοπό και στη συνέχεια, να προσδιοριστεί ο μέσος όρος και τα άκρα, και τα αντίστοιχα αποτελέσματά τους. Σαν επόμενη εκτίμηση θα πρέπει το έργο να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με αυτά τα αποτελέσματα. Εν τέλει γίνεται μία σύγκριση μεταξύ προβλέψεων και πραγματικών αποτελεσμάτων, καθώς και οι αντίστοιχες διορθώσεις ώστε να βελτιωθεί αυτή η διαισθητική εκτίμηση (Nadim & F. Matta and Ronald n Ashkenas, *Why Good projects fail anyway*).

Βασισμένοι σε μία μελέτη που έγινε σε 36 χώρες που έχουν ως τομέα δραστηριότητας το βιομηχανικό, προκύπτει ότι είναι σημαντικό να προκαθοριστούν και στην συνέχεια να αξιολογηθούν και να μετρηθούν επίσημα τα κριτήρια, ώστε να βγουν κάποια συμπεράσματα (Graeme Thomas , Walter Fernandez, June 2008, *Success in IT projects: A matter of definition*).

Η επιτυχία ενός έργου αρκετά συχνά σχετίζεται με την έννοια *protean* που προέρχεται από την ελληνική μυθολογία και τον Πρωτέα. Παρουσιάζοντάς τον λοιπόν σαν έναν ικανό και επιτυχημένο αρχηγό της θάλασσας, που προκειμένου να εκμαιεύσει κάποιος τις γνώσεις του έπρεπε πρώτα να τον συλλάβει και για αυτό το λόγο εκείνος συχνά μεταμορφωνόταν ώστε να

το αποφύγει. Συνειδητοποιούμε λοιπόν ότι όλα αυτά που συνθέτουν την επιτυχία δεν είναι συνήθως προφανή, ευδιάκριτα και όχι το ίδιο αντιληπτά για τον καθένα.

Οι νομπελίστες Daniel Kahneman και Amos Tversky αναφέρουν στο έργο τους *prospect theory* ότι η τάση των ανθρώπων και η ψυχολογική τους συμπεριφορά, ιδίως σε συνθήκες αβεβαιότητας, οδηγούν σε λανθασμένες προσδοκίες σχετικά με το χρόνο, το κόστος και την ποιότητα ενός έργου. Αυτό πιθανά να ορίζει ένα έργο μερικώς αποτυχημένο που ενδεχομένως στην ουσία να ανταποκρίνεται επιτυχώς σε κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα. Έπειτα υπάρχει πιθανότητα να θεωρηθεί επιτυχία ενός έργου απλώς η διεκπεραίωση αυτού? Συνεπώς και στην αποτυχία, υπάρχει μερική επιτυχία που κρίνεται απαραίτητο να γίνει αντιληπτή (Kahneman D, Slovic P, Tversky A. *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press; 1982).

Αναφορικά με τα έργα πληροφορικής τίθενται επιπλέον ερωτήματα. Όταν ένα σύστημα λειτουργεί άρτια τεχνικά θα μπορούσε να θεωρηθεί αποτυχημένο? Αντίστοιχα όταν ένα έργο τεθεί εκτός χρονικού και χρηματικού προϋπολογισμού θεωρείται απαραίτητα αποτυχημένο? Εκτός από τους παραπάνω παράγοντες είναι απαραίτητο να προστεθούν και τα οφέλη του χρήστη από το εκάστοτε σύστημα, και έτσι οδηγούμαστε στο γεγονός ότι η επιτυχία είναι ένα ζήτημα πολυδιάστατο και αποτελείται από πολλές συνιστώσες.

Η Cook- Davies διαχωρίζει την επιτυχία που σχετίζεται με το χρόνο, την ποιότητα και το κόστος του έργου, από εκείνη που σχετίζεται με τους γενικότερους στόχους του έργου. Είναι σαφές ότι η επιτυχής διαχείριση του έργου, από την επιτυχία του ίδιου του έργου είναι πιο απλή διαδικασία και αξιολόγηση, ειδικά όταν αυτό ολοκληρωθεί (Cooke-Davies T. *The 'real' success factors in projects*. *Int J Proj Manage*).

Ωστόσο σε αυτό το σημείο θα ήταν δόκιμο να πούμε ότι η επιτυχία των συστημάτων σε ένα πληροφοριακό έργο μπορεί να χωρίζεται σε τρία διαφορετικά επίπεδα: ανάπτυξη, ανάπτυξη σε σχέση με το χρήστη, καθώς και στα λειτουργικά οφέλη. Διαφορετικά, την αντιλαμβανόμαστε ως μία έννοια τεσσάρων διαστάσεων με άμεση σύνδεση με: τη διαδικασία της ανάπτυξης, την επιτυχή χρήση, την ποιότητα του προϊόντος και τον αντίκτυπο στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους DeLone και McLean, τα οφέλη είναι αυτά που ορίζουν τον τελικό αντίκτυπο ενός συστήματος. Ωστόσο τα κριτήρια επιτυχίας αναφορικά με τα οφέλη, αποτελούν την εξαίρεση και όχι τον κανόνα, και σε κάποιες περιπτώσεις η επιτυχία του έργου αξιολογείται μετά την υλοποίηση και πολλές φορές και καθόλου. Είναι πιθανό να υπάρχει κάποια απόκλιση σχετικά με τα οφέλη που αναφέρθηκαν στην αρχή του έργου, και αυτό είναι ένα γεγονός που προβληματίζει, αν το σημείο αναφοράς για την επιτυχία θα είναι η αρχική εκτίμηση, ένας στόχος που επαναπροσδιορίστηκε ή κάποιο άλλο κρίσιμο σημείο.

Σχετικά με την έρευνα που αναφερθήκαμε παραπάνω, πραγματοποιήθηκε σε τρεις τομείς της Βιομηχανίας : Χρηματοδότηση και Ασφάλεια, Εξόρυξη δεδομένων και παροχή ηλεκτρικής ενέργειας, φυσικού αερίου και νερού. Ήταν και οι τρεις τομείς που προσέφεραν διαφορετικά επίπεδα επενδύσεων στον τομέα της πληροφορικής και αυτό μαρτυρούσε αρκετά διαφορετικά πράγματα αναφορικά με τις τακτικές που ακολουθούνταν, αλλά και σχετικά με τις πληροφορίες που απορρέουν από όλα τα παραπάνω.

Προκειμένου να κατανοήσουμε ακριβώς πώς έχει γίνει η αποτύπωση της έρευνας, αρχικά βλέπουμε (Πίνακας 1) τις εταιρίες ανά τομέα δραστηριότητας, μέγεθος, λειτουργίες.

Πίνακας 1

Mix of participants companies, by industry sector										
	Size (Annual revenue)			Focus of operations			Primary ownership			
	<A\$500 m	PA\$0.5-6A\$2b	>\$A2b	AU State	AU National	International	AU public	AU Private	Government	International
F & I	9	7	4	7	8	5	6	9	1	4
M	2	5	4	1	2	8	7	1	0	3
EG & WS	0	4	1	4	1	0	0	0	5	0
Total	11	16	9	12	11	13	13	10	6	7

Στην παρακάτω εικόνα (εικόνα 1) βλέπουμε την ακριβή δομή της έρευνας. Έχει γίνει μια κωδικοποίηση και κατηγοριοποίηση στους ορισμούς της επιτυχίας, με βάση τις διαστάσεις της επιτυχίας που προαναφέρθηκαν. Ύστερα έγινε μία απαρίθμηση που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο καθορίστηκαν η επιτυχία και η αποτυχία, τα κριτήρια που κρίνουν την επιτυχία, την επισιμότητα των διαδικασιών καθορισμού, πώς αξιολογήθηκε η επιτυχία και αν ήταν αποτελεσματική αυτή η μέτρηση.

Definition of key constructs and their corresponding source of emergence (questions)			
Construct	Definition	Scale	Related question(s) (see Appendix 1)
Overall confidence	The primary interview participant's rating of confidence that IT projects are producing business benefits	High Medium Low	Primary interview question 5
Formality of success construct	The formality of the IT project success construct used in the company	High Medium Low	Primary interview questions 2-4 Secondary interview questions 1-2
Measurement of success	Whether a company measured the success of its IT projects	Yes No	Primary interview questions 1-4 Secondary interview questions 1-6
Effectiveness of measurement	How effective these measurement practices are in terms of accuracy, consistency, timeliness and usability of results	High Medium Low	Primary interview questions 1, 6-9 Secondary interview questions 1-2, 7-9

**Εικόνα 1**

Τα κριτήρια που χρησιμοποίησαν οι εταιρείες για τον ορισμό της επιτυχίας κωδικοποιήθηκαν και ομαδοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες: επιτυχία διαχείρισης έργων, τεχνική επιτυχία και επιτυχία των επιχειρήσεων (Πίνακας 2)

Πίνακας 2

Success criteria	Category		
	Project management	Technical	Business
On-time	X		
On-budget	X		
Sponsor satisfaction	X		
Steering group satisfaction	X		
Project team satisfaction	X		
Customer/user satisfaction	X	X	
Stakeholder satisfaction	X	X	
System implementation		X	
Met requirements		X	
System quality		X	
System use		X	
Business continuity			X
Met business objectives			X
Delivery of benefits			X

Παρακάτω θα δούμε το report του Chaos Standish Group του 2013 (Πίνακας 3), όπου γίνεται μια περιγραφή στα αποτελέσματα των έργων και τους λόγους που χαρακτηρίστηκαν επιτυχημένα ή μη. Το 39% όλων των έργων ήταν επιτυχή με την έγκαιρη εκτέλεση του προϋπολογισμού, με τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Το 43% αμφισβητήθηκε λόγω καθυστέρησης, υπέρβασης προϋπολογισμού ή με λιγότερα από τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά ή λειτουργίες που είχαν συμφωνηθεί. Τέλος το 18% θεωρήθηκαν αποτυχίες λόγω των ακυρώσεων πριν από την ολοκλήρωση ή την εργασία που παραδόθηκε αλλά δεν χρησιμοποιήθηκε ποτέ. Σύμφωνα με την έκθεση Chaos, οι υπερβάσεις του κόστους των έργων ήταν στο 59% το 2012, ενώ οι χρονικές υπερβάσεις ήταν στο 71% (Standish Group. (2013). Chaos manifesto: Think big, act small. Retrieved May 10th, 2013).

Πίνακας 3

Projects/Year	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012
Successful	16	27	26	28	34	29	35	32	37	39
Contested	53	33	46	49	51	53	46	44	42	43
Cancelled	31	40	28	23	15	18	19	24	21	18
Failed	84	73	74	72	66	71	65	68	63	61

Συνεπώς, με όλα τα παραπάνω είναι σημαντικό να καταλάβουμε για ποιο λόγο εστιάζουμε στον καθορισμό και στη μέτρηση της επιτυχίας ειδικά στα έργα πληροφορικής. Όλα τα παραπάνω συμπεράσματα, είναι αποτελέσματα συνεντεύξεων ανώτερων στελεχών των εταιρειών από τους βιομηχανικούς κλάδους που προαναφέραμε, γεγονός που οδηγεί σε ποιοτικά συμπεράσματα καθώς αυτό συνδέεται άμεσα με την εμπιστοσύνη σχετικά με τα οφέλη των έργων πληροφορικής.

# 8

## Αξιολόγηση

Σχετικά με την αξιολόγηση της διεκπεραίωσης του έργου θα πρέπει να αναφέρουμε ότι έγινε εντός προθεσμίας και χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα. Ωστόσο, θα πρέπει να προσδιορίσουμε το ποσοστό επιτυχίας του, να προβούμε σε συμπεράσματα και να τα συζητήσουμε.

### 8.1 Παράμετροι αξιολόγησης

Στην εν λόγω μελέτη περίπτωσης, το έργο αφορά σε ένα σύστημα χρηματοδότησης εμπορών, το οποίο μέχρι πρότινος χρησιμοποιούνταν από πολύ συγκεκριμένα τμήματα και σε περιορισμένο βαθμό. Η μετάβαση λοιπόν σε ένα άλλο integrated σύστημα, δίνει τη δυνατότητα σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα να χρησιμοποιούν μία κοινή βάση, ένα αυτοματοποιημένο σύστημα το οποίο θα έχει όλες τις πληροφορίες που καταχωρούνται από όλους και αντιστοίχως θα μοιράζεται ανάλογα η πληροφορία στο τμήμα που αναλογεί. Σημασία λοιπόν έχει να μιλήσουμε με τον καθένα από αυτούς προκειμένου να συλλέξουμε συμπεράσματα.

Η Εδώ περιγράφουμε λεπτομερώς τί παραμέτρους θα μετρήσουμε και εξηγήουμε γιατί διαλέξαμε τις παραμέτρους αυτές.

### 8.2 Συνεντεύξεις

Έχει ενδιαφέρον να δούμε τί απάντησαν σε κοινές ερωτήσεις εμπλεκόμενοι από αρκετά διαφορετικές πλευρές και προσεγγίσεις. Προσπαθήσαμε να συμπεριλάβουμε κομβικά πρόσωπα, ώστε να καταλάβουμε πώς πραγματικά μπορούν να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι σε ένα έργο αλλά εν γένει και σε μία ολόκληρη εταιρεία.

Οι ερωτήσεις είναι :

1. Τι θα έπρεπε να είχαμε κάνει καλύτερα; Τι θα μπορούσε να αποφευχθεί; Τι πρέπει να βελτιωθεί;

2. Προτείνετε πώς θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί καλύτερα την επόμενη φορά
3. Πόσο καλά πέτυχε το έργο τους στόχους του
4. Ποιοι ήταν οι τομείς απόκλισης από το σχέδιο και ποιοι ήταν οι λόγοι
5. Τι περιμένατε από το έργο;
6. Τι πήγε καλά;

Εμπλεκόμενα μέρη:

Project Leader (Αυστρία)

IT Manager

Operations Department

Sales Manager

Accounting Department

### 8.3 Αποτελέσματα

#### Project Leader (Αυστρία)

1. Τι θα έπρεπε να είχαμε κάνει καλύτερα; Τι θα μπορούσε να αποφευχθεί; Τι πρέπει να βελτιωθεί;

Το προσωπικό του έργου έπρεπε να είναι πιο επαρκές και με πλήρη αφοσίωση.

Έπρεπε να αφιερωθεί περισσότερος χρόνος για τον προγραμματισμό.

Ήταν αναγκαίος ο ορισμός της αλληλεπίδρασης, αντί για την ώθηση εργασιών και αποτελεσμάτων από επάνω προς τα κάτω.

Στελέχωση του έργου με πόρους που δεν ήταν διαθέσιμοι ή πρόθυμοι ή ικανοί.

Πιο διεξοδικές δοκιμές από βασικούς εμπειρογνώμονες.

2. Προτείνετε πώς θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί καλύτερα την επόμενη φορά

Συνολικά, το έργο ικανοποίησε τις προσδοκίες της διοίκησης. Ωστόσο, σε επιχειρησιακό επίπεδο, η πίεση ήταν υψηλή και η ικανοποίηση χαμηλή. Να αντληθεί εμπειρία από τους

συνεργάτες που εκτελούν το έργο θα ήταν σε κάθε περίπτωση καλύτερα. Αλλά αυτό απαιτεί χρόνο, τον οποίο δεν είχαμε.

3. Πόσο καλά πέτυχε το έργο τους στόχους του

Ο στόχος του έργου ήταν να εφαρμόσει ένα λογισμικό στο cloud και να εφαρμόσει ένα σύστημα κάτω από 6 μήνες. Αυτά επιτεύχθηκαν.

4. Ποιοι ήταν οι τομείς απόκλισης από το σχέδιο και ποιοι ήταν οι λόγοι

Κύριες αποκλίσεις συνέβησαν στον τομέα των προσπαθειών που απαιτούνται (πολύ περισσότερη προσπάθεια που απαιτείται από ό, τι είχε προγραμματιστεί) και η συνεργασία / αλληλεπίδραση επρόκειτο να είναι δια ζώσης να είναι πιο αποτελεσματική. Λόγω της πανδημίας όλες οι αλληλεπιδράσεις έπρεπε να γίνουν ουσιαστικά.

5. Τι περιμένατε από το έργο;

Περισσότερο ελληνικό πνεύμα! Περίμενα μεγάλη πίεση με μεγαλύτερες ανταμοιβές για τους συνεργάτες που εργάζονται για το έργο. Τελικά, μετά την παράδοση δεν υπήρξε καμία αλλαγή για την ομάδα.

### **IT Manager**

1. Τι θα έπρεπε να είχαμε κάνει καλύτερα; Τι θα μπορούσε να αποφευχθεί; Τι πρέπει να βελτιωθεί;

Η αρχική ανάλυση του χάσματος θα μπορούσε να είναι σε μεγαλύτερο βάθος, εντοπίζοντας όλες τις επηρεαζόμενες διαδικασίες. Ορισμένες διαδικασίες που εκτελούνται σπάνια δεν έχουν ληφθεί υπόψη και έπρεπε να ενσωματωθούν αργότερα στη φάση του έργου.

2. Προτείνετε πώς θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί καλύτερα την επόμενη φορά

Η καλύτερη τεκμηρίωση των διαδικασιών θα βοηθούσε στον εντοπισμό όλων των επηρεαζόμενων διαδικασιών και του βάθους στο οποίο θα πρέπει να αλλάξουν/μεταμορφωθούν προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του προϊόντος.

3. Πόσο καλά πέτυχε το έργο τους στόχους του.

Το έργο ήταν μια συνολική επιτυχία δεδομένου του μικρού χρόνου υλοποίησης και της γεωγραφικής εγκατάστασης όπου οι διάφορες ομάδες δεν συναντήθηκαν ποτέ πραγματικά πρόσωπο με πρόσωπο. Το παραδιδόμενο προϊόν ήταν λειτουργικό χωρίς κανένα σημαντικό πρόβλημα, εκτός κάποιων που έχουν λυθεί κατά τη διάρκεια της περιόδου hypercare.

4. Ποιοι ήταν οι τομείς απόκλισης από το σχέδιο και ποιοι ήταν οι λόγοι

Λόγω των χρονικών περιορισμών το προϊόν παραδόθηκε και ορισμένα αυτόνομα συστατικά έχουν προγραμματιστεί να εφαρμοστούν σε μεταγενέστερο στάδιο, παρόλο που το αρχικό σχέδιο ήταν να συμπεριληφθούν όλα αυτά στο τελικό παραδοτέο. Ο λόγος για αυτό ήταν η

πολυπλοκότητα ορισμένων αλλαγών όταν επρόκειτο για διασυνδέσεις και θέματα ασφαλείας και τις δυνατότητες των συνδεδεμένων συστημάτων.

5. Τι περιμένατε από το έργο;

Οι προσδοκίες ικανοποιήθηκαν καθώς το αρχικό σχέδιο ήταν να αναπτυχθεί ένα σύστημα που θα αντικαταστήσει αυτό που δουλεύαμε καλύπτοντας τις επιχειρηματικές ανάγκες όπως το προηγούμενο. Επιπλέον, το παραδοτέο είναι ένα νέο προϊόν που αναπτύχθηκε με νεότερες τεχνολογίες και ένα διαφορετικό μοντέλο λειτουργίας που επιτρέπει στην αγορά να επωφεληθεί οικονομικά χρησιμοποιώντας την οικονομία της κλίμακας του επιπέδου του ομίλου.

6. Τι πήγε καλά

Η συνεργασία διαφόρων ομάδων( τοπικών της Ελληνικής Αγοράς, συναδέλφων από την κεντρική ομάδα, αναπτυξιακή εταιρεία) έχουν συνεργαστεί σε πολύ καλό επίπεδο, αν και όλοι βρίσκονταν σε διαφορετικό χώρο χωρίς να πραγματοποιούνται προσωπικές συναντήσεις. Το έργο παραδόθηκε επίσης σε σύντομο χρονικό διάστημα και με ομαλή μετάβαση από το ένα σύστημα στο άλλο.

## Operations

1. Τι θα έπρεπε να είχαμε κάνει καλύτερα; Τι θα μπορούσε να αποφευχθεί; Τι πρέπει να βελτιωθεί;

Θα ήταν σίγουρα σημαντικό να συνυπολογιστεί το γεγονός πώς μεταφερόμαστε σε ένα ενιαίο σύστημα και αυτό δεν θα μας επιτρέψει δυναμικές αλλαγές στο μέλλον. Το χάσμα που δημιουργείται είναι αναπόφευκτο μεταβαίνοντας σε ένα centralized σύστημα, μπορεί να μειωθεί όμως με ακόμα περισσότερες επαναληπτικές διαδικασίες ελέγχου. Πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των προβλημάτων με βάση την αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων.

2. Προτείνετε πώς θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί καλύτερα την επόμενη φορά

Μια καλή λύση θα ήταν μετάβαση στην παραγωγή ενός μόνο εμπόρου, δίνοντας έτσι χρόνο σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να διαχειριστούν τις νέες διαδικασίες.

3. Πόσο καλά πέτυχε το έργο τους στόχους του

Το έργο ολοκληρώθηκε στην ώρα του, και ικανοποίησε τους αρχικούς στόχους του.

4. Ποιοι ήταν οι τομείς απόκλισης από το σχέδιο και ποιοι ήταν οι λόγοι

Υπήρξαν δύσκολες διαδικασίες που παρόλα αυτά διεκπεραιώθηκαν (migration process) χάριν ευελιξίας της ομάδας. Γεγονός το οποίο δεν εκτιμήθηκε σωστά, διότι προκάλεσε αρκετά προβλήματα στην παραγωγή. Η ευελιξία δεν βοήθησε εδώ.

5. Τι περιμένατε από το έργο;

Περίμενα προσέγγιση προσανατολισμένη στη λύση των προβλημάτων, κάτι που δεν ευνοείται τόσο από τα centralized συστήματα. Ωστόσο επιτεύχθηκαν: αυτοματοποίηση, μείωση χρόνου των διαδικασιών, ενιαία πληροφόρηση για όλους και λιγότερη διαδικασία από το βασικό χρήστη καθώς πλέον μοιράζεται πλέον προς όλους.

6. Τι πήγε καλά

Ολοκληρώσαμε εντός του προγραμματισμένου χρόνου και χωρίς σημαντικές αποκλίσεις.

### Sales Manager

1. Περιγράψτε τα διδάγματα που αντλήθηκαν, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης; Προτείνετε πώς θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί καλύτερα την επόμενη φορά

Στο συγκεκριμένο σχέδιο επιλέχθηκε η προσέγγιση των μεγάλων τραπεζών και μια σταδιακή ή πιλοτική προσέγγιση. Έχει αποδειχθεί αναδρομικά ότι στην περίπτωση αυτή η μεταγενέστερη θα έπρεπε να ήταν μια καλύτερη επιλογή.

2. Πόσο καλά πέτυχε το έργο τους στόχους του

Σε γενικές γραμμές το έργο πήγε σύμφωνα με το σχέδιο, παρά την απρόβλεπτη κρίση της πανδημίας και την αδυναμία των ανθρώπων που έχουν πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση για την κατάρτιση και την επίλυση προβλημάτων. Τα παραδοτέα της ύπαρξης ενός ζωντανού πλήρους λειτουργικού συστήματος εμπορικής χρηματοδότησης αντιμετωπίστηκαν παρά ορισμένα τεχνικά ζητήματα που επιλύθηκαν κατά τη διάρκεια της μετά την εφαρμογή.

3. Ποιοι ήταν οι τομείς απόκλισης από το σχέδιο και ποιοι ήταν οι λόγοι

Καμία πραγματική απόκλιση από το σχέδιο.

4. Τι περιμένατε από το έργο;

Ομαλή μετάβαση μεταξύ των δύο συστημάτων και την αναβάθμιση από τις φυσικές / χειροκίνητες πληρωμές ( επιταγές και μεταφορά χρημάτων ) σε μια αυτοματοποιημένη σύμφωνα με τη λύση πληρωμής του χρονοδιαγράμματος.

5. Τι πήγε καλά

Η συνεργασία μεταξύ πάρα πολλών διαφορετικών και διαφορετικών ομάδων ( πάροχοι - Head quarter - Τοπική ομάδα - Δίκτυο αντιπροσώπων ) ήταν σε υψηλό επίπεδο και μια πραγματική δέσμευση να πάει ζωντανά την προγραμματισμένη ημερομηνία

## Accounting

1. Τι θα έπρεπε να είχαμε κάνει καλύτερα; Τι θα μπορούσε να αποφευχθεί; Τι πρέπει να βελτιωθεί;

Θα μπορούσε να είχε δοθεί περισσότερος χρόνος στη περίοδο του testing καθώς το project υλοποιήθηκε την περίοδο Μαρτίου – Ιουλίου 2020 και η εξ αποστάσεως εργασία περιορίσε την ομαδική δουλειά .

Αυτό που πρέπει να βελτιωθεί είναι η προσαρμογή του προγράμματος στην νομοθεσία και τις διαδικασίες της κάθε αγοράς

2. Προτείνετε πώς θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί καλύτερα την επόμενη φορά

Να μην γίνει μεταφορά των δεδομένων από το παλιό σύστημα στο νέο και να κρατήσει η εκάστοτε εταιρία για μια περίοδο δύο συστήματα ενεργά αν και εφόσον δεν υπάρχουν κοινές παράμετροι μεταξύ των 2 συστημάτων

3.Πόσο καλά πέτυχε το έργο τους στόχους του.

Το πρόγραμμα ήταν επιτυχές καθώς πολλές από τις διαδικασίες που γίνονταν manually στο παρελθόν πλέον αυτοματοποιήθηκαν. Ειδικά οι διαδικασίες των εισερχόμενων και εξερχόμενων πληρωμών , όπου εκτελούνται πιο άμεσα και με λιγότερα λάθη.

4.Ποιοι ήταν οι τομείς απόκλισης από το σχέδιο και ποιοι ήταν οι λόγοι

Η μόνη απόκλιση από τα αρχικά ζητούμενα του προγράμματος είναι η συγκεντρωτική παροχή πληροφορίας σε συγκεκριμένα report καθώς στο συγκεκριμένο πρόγραμμα δεν μπορεί να εισάγεις νέες παραμέτρους reporting

5. Τι περιμένατε από το έργο;

Περίμενα την αυτοματοποίηση των διαδικασιών η οποία και ήταν επιτυχής. Επιπλέον υπάρχει άμεση πρόσβαση στην πληροφορία από όλους τους εμπλεκόμενων και αποφυγή λαθών που πριν ήταν στην ευχέρειά του χρήστη

6.Τι πήγε καλά

Ο χρόνος προσαρμογής στις νέες διαδικασίες, δουλεύουμε πλέον όλες οι πλευρές σε ένα ενιαίο σύστημα

#### **8.4 Σύνοψη συμπερασμάτων συνεντεύξεων - *Lessons learnt***

Από τις συνεντεύξεις που συλλέξαμε προσπαθήσαμε να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα. Είναι προφανές ότι οι απαντήσεις αντληθεί από διαφορετικά περιβάλλοντα, και αυτό ασφαλώς μας διασφαλίζει το αποτέλεσμα, ωστόσο συνυπολογίζεται και στα σημεία αναφοράς. Η διοίκηση θεωρεί το έργο επιτυχημένο εφόσον διεκπεραιώθηκε στο χρόνο του, εν μέσω πανδημίας και χωρίς να υπάρχει καθυστέρηση στα παραδοτέα. Ωστόσο, τα τμήματα που είχαν πιο ουσιαστική επαφή με το σύστημα πριν αλλά και μετά το έργο (IT, Accounting, Operations) εστιάζουν πιο συγκεκριμένα στα προβλήματα, και στις προτάσεις προς βελτίωση. Δηλαδή, περισσότερη τεκμηρίωση και καταγραφή διαδικασιών, αλληλεπίδραση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων και εντοπισμός προβλημάτων, καλύτερος σχεδιασμός, περισσότερη εμπλοκή όλων των τμημάτων σε όλες τις διαδικασίες, και πρόβλεψη των προβλημάτων. Ωστόσο είναι κοινώς αποδεκτό από όλους ότι επρόκειτο η απόσταση δεν βοήθησε τις συνεργαζόμενες πλευρές στην επικοινωνία τους, ιδίως την περίοδο του go live, αλλά και την πρώτη περίοδο λειτουργίας. Επίσης το έργο παραδόθηκε έγκαιρα σε μία πολύ δύσκολη περίοδο.

Οι διορθωτικές κινήσεις που είδαμε παραπάνω είναι εκτός από τον καλύτερο σχεδιασμό και την εμπλοκή όλων των μερών έγκαιρα, καλύτερος συντονισμός των βασικών και πιο χρήσιμων χρηστών με περισσότερες επαναλήψεις δοκιμών, αποφυγή διαδικασιών που δημιουργούν πρόβλημα στους χρήστες και στην ποιότητα των δεδομένων, και παροχή περισσότερης ευελιξίας σε κρίσιμα σημεία. Επιπλέον, είναι σαφές ότι σε τόσο μεγάλες αλλαγές και προκειμένου να γίνει μια προσομοίωση μελλοντικών προβλημάτων εκ των προτέρων, ήταν απαραίτητο να βγει στην παραγωγή αρχικά ένας έμπορος και ύστερα το υπόλοιπο δίκτυο. Αυτομάτως τα προβλήματα θα ήταν γνωστά και κατά συνέπεια διαχειρίσιμα χωρίς δυσάρεστες εκπλήξεις.

# 9

## ***Συνολικά συμπεράσματα***

### ***9.1 Συμπεράσματα εφαρμογής υβριδικών μεθοδολογιών***

Είναι γεγονός πως οι ευέλικτες μεθοδολογίες βοηθούν αρκετά τους οργανισμούς και τα έργα να διεκπεραιωθούν, βοηθούν στην αποδοτική τους εφαρμογή και τη χρήση, στις ανάγκες ψηφιοποίησης που ολοένα και περισσότερο προκύπτουν. Επιπλέον, στον απαιτητικό χαρακτήρα των έργων όπως στη δική μας περίπτωση, είναι γεγονός πως δεν θα μπορούσε να υπάρξει επιτυχής διεκπεραίωση χωρίς την ευέλικτη μεθοδολογία. Ωστόσο πρέπει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη και της παραδοσιακής μεθόδου και των πιο αυστηρών γραμμών της. Στο παράδειγμα μας είναι ξεκάθαρο πως σε κάποια σημεία χρειαστήκαμε πιο αυστηρές γραμμές, στον προσδιορισμό των ρόλων, στην ποιότητα, απόδοση αλλά και τον έλεγχο των χρηστών και των διαδικασιών, στα παραδοτέα και στις επαναλήψεις, στα κανονιστικά πλαίσια και στις συμβάσεις υπηρεσιών (SLA). Ακόμα περισσότερο στην ίδια την ευελιξία σαν νοοτροπία είναι αναγκαίο να υπάρχει έλεγχος, καθώς και εκεί υπάρχει όριο, όταν προκειμένου να πας δύο βήματα μπροστά αυτό εν τέλει να σε οδηγήσει τρία βήματα πίσω, όπως συνέβη και με τη διαδικασία του migration που προκάλεσε αρκετά προβλήματα στην παραγωγή.

### ***9.2 Τάση προς τα Συγκεντρωτικά συστήματα***

Είναι τάση των τελευταίων ετών οι οργανισμοί να επιλέγουν ενιαία συγκεντρωτικά συστήματα. Η κατεύθυνση έρχεται κυρίως από τη διοίκηση, όπου αποσκοπεί σε μείωση κόστους, αποφυγή πολυπλοκότητας και πολλών διαφορετικών προμηθευτών, αύξηση αποδοτικότητας, εισαγωγή νέων τεχνολογιών και ανάγκες ψηφιοποίησης. Αυτό φυσικά έχει μεγάλη διαφορά στην πράξη και ειδικότερα για τους χρήστες, καθώς μειώνεται η ευελιξία των διαδικασιών, δεν μπορεί να υπάρχει δυναμική παρέμβαση, το μοντέλο προϊόντος που παρέχουν είναι συγκεκριμένο και

έτοιμο, οι ανάγκες οι επιχειρησιακές δεν καλύπτονται πλήρως και η νοοτροπία πολλές φορές δεν είναι προσανατολισμένη προς τη επίλυση των προβλημάτων γρήγορα και απλά. Αυτό το χάσμα που δημιουργείται είναι προφανές, και φυσικά θα ήταν ουτοπικό να πιστέψουμε πώς οι εταιρείες θα πάνε να έχουν αυτή την τάση και κατεύθυνση, συνεπώς ο στόχος είναι η όσο το δυνατόν περισσότερη μείωση αυτού του χάσματος. Χρειάζεται λοιπόν ακόμα πιο προσεκτικός σχεδιασμός και ανάλυση, περισσότερο testing αλλά και αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων, ουσιαστική εμπλοκή των διαφόρων stakeholders καθόλη τη διάρκεια του έργου και καλά δομημένη σύμβαση επιπέδου υπηρεσιών (SLA). Αξίζει να αναφέρουμε και πάλι πως θέτοντας στην παραγωγή ένα πολύ μικρό μέρος που θα λειτουργήσει ως πιλότος προκειμένου να δούμε νωρίς τα προβλήματα που θα προκύψουν στην πράξη, μπορούμε να λειτουργήσουμε προληπτικά.

### **9.3 Μελλοντικές επεκτάσεις**

Από τη μελέτη περίπτωσης που αναλύσαμε βγαίνουν κάποια σημαντικά συμπεράσματα που ήδη αναφέραμε, αλλά προκύπτουν και άλλα που χρήζουν περαιτέρω έρευνας στο μέλλον. Αρχικά μια κατεύθυνση είναι η απόσταση που δημιουργείται μεταξύ των Centralized & Decentralized συστημάτων που προαναφέραμε, καθώς είναι ένα θέμα που θα απασχολήσει αρκετά, καθώς επίσης και το κενό που δημιουργείται μεταξύ IT & Business, που επίσης είναι σύνηθες στα έργα πληροφοριακής, αλλά και στους οργανισμούς γενικότερα. Επιπλέον η διαχείριση της αλλαγής και η αντίσταση σε αυτή από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη σε ένα έργο, αλλά και σε έναν οργανισμό γενικότερα, είναι ένας προβληματισμός που αξίζει να αναλυθεί περαιτέρω. Η αλλαγή ειδικά σε συνδυασμό με την ευθυγράμμιση στόχων, την ευελιξία, την αντίληψη και την κατανόηση, αλλά και την κινητοποίηση, μπορεί μελλοντικά να αποτελέσει πολύ ενδιαφέρον υλικό προς ανάλυση.

# 10

## *Βιβλιογραφία*

- > *George Diakonikolaou, M.Sc., Ph.D. PMP*
- > *Y.C Chiu, from the Earliest Times to A.D. 1900, “An introduction to the History of the Project management*
- > Edited by Peter W. G. Morris, Jeff Pinto, and Jonas Söderlund, Publication Date: Feb 2011, *The Evolution of Project Management Research: The Evidence from the Journals*
- > *Jorge Gomesa, Mário Romao, 2016 The Authors, Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management*
- > *Agile software development practices: evolution, principles, and criticisms, Emerald Group Publishing Limited, 2012, Emerald Group Publishing Limited*
- > *May 2013, Agile Project management – a future approach to the management of projects, Dynamic Relationships Management Journal*
- > *Hanadi Salameh, October 2014, Author Affiliation, the Middle East University, Amman, Jordan What, When, Why, and How? A Comparison between Agile Project Management and Traditional Project*
- > *Daniel J. Fernandez & John D. Fernandez, Jan 2016, Agile Project Management —Agilism versus Traditional Approaches*
- > *H. Frank Cervone Purdue, University Calumet, Hammond, Indiana, USA, Understanding agile project management methods using Scrum*
- > *Ieee Software, May/June 2010, Using the Agile Unified Process in Banking*
- > *Journal of management futures research, 2012, Agile development banking & providing an instrument for measuring organizational agility in Iranian state*
- > *Gyurcsik, N. C., & Estabrooks, P. A. (2004). Acute exercise thoughts, coping, and exercise intention in older adults. Journal of Applied Social Psychology, 34, 1131-1146.*

Agile & Hybrid approaches to Project Management - Case study - Wholesale system change

- > Dvir D., Raz, T. and Shenhar A. (2003), “An empirical analysis of the relationship between project planning and project success”, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No 1, 89-95
- > Rodney Turner, Jeff Pinto, and Christophe Bredillet, 2011 , “The Evolution of Project Management Research: The Evidence from the Journals”
- > Graeme Thomas , Walter Fernandez, June 2008, *Success in IT projects: A matter of definition*
- > Nadim & F. Matta and Ronald n Ashkenas, *Why Good projects fail anyway*
- > Rodney Turner, Jeff Pinto, and Christophe Bredillet, 2011, “The Evolution of Project Management Research: The Evidence from the Journals”
- > Orr, C. (2005, July). *Lean leadership in construction. Proceedings of the IGLC-13* (pp. 345–349). Sydney, Australia.
- > Larman, C. (2004). *Agile and iterative development: A manager’s guide*. Boston, MA: Pearson Education.
- > Sauer, C., & Reich, B.H. (2009). *Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications*. *International Journal of Project Management*, 27, 182– 193.
- > Williams,L., & Cockburn, A. (2003). *Special issue on agile methods*. *IEEE Computer*, 36(3).
- > Macheridis, N. (2009). ‘Agility in Entrepreneurial Projects’ *Working Paper Series 2009/3*, Lund Institute of Economic Research: School of Economics and Management, Sweden
- > Sausser, B.J., Reilly, R.R., & Shenhar, A.J. (2009). *Why projects fail? How contingency theory can provide new insights—A comparative analysis of NASA’s Mars Climate Orbiter loss*. *International Journal of Project Management*, 27, 665–679
- > Weinstein, B. (2009). *Making a case for agile project management*. Retrieved October 19, 2009
- > Grundy, T., & Brown, L. (2004). *Strategic project management: Creating breakthrough organisations*. London, England: Thomson Learning.
- > Kerzner, H. (2003). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (8th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- > Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2009). *Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?* *International Journal of Project Management*, 27, 650–662
- > Whitty, S. J., & Maylor, H. (2009). *And then came complex project management (revised)*. *International Journal of Project Management*, 27, 304–310

---

Agile & Hybrid approaches to Project Management - Case study - Wholesale system change

---

- > Mah, M. (2008). *Measuring agile in the enterprise. Proceedings of the Agile Conference. Toronto, Canada*
- > Rico, D. F., Sayani, H. H., & Sone, S. (2009). *The business value of agile software methods*
- > Kahneman D, Slovic P, Tversky A. *Judgement under uncertainty: heuristics and biases. Cambridge: Cambridge University Press; 1982.*
- > Cooke-Davies T. *The 'real' success factors in projects. Int J Proj Manage 2002;20:185–90*
- > DeLone W, McLean E. *Information systems success: the quest for the dependent variable. Inform Syst Res 1992;3:60–95.*
- > DeLone W, McLean E. *Measuring e-commerce success: applying the DeLone and McLean information systems success model. Int J Electron Comm 2004;9:31–47*
- > Standish Group. (2013). *Chaos manifesto: Think big, act small. Retrieved May 10th, 2013,*
- > Fowler, M., & Highsmith J. (2001). *The agile manifesto: Where it came from and where it might go. Software Development, August, 28–32*
- > Dr. Adel Hamdan Mohammad et al. / *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Agile Software Methodologies: Strength and Weakness*
- > *Why Agile Is Extremely Essential for Banking, [www.invensislearning.com](http://www.invensislearning.com)*
- > *The Five Key Areas to Drive Agility in Banking, Bloomberg*
- > *A discussion on Agile in banking: Beyond buzzwords, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)*