



Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Πολυτεχνική Σχολή
Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης
ΠΜΣ «Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία
Ευέλικτη διοίκηση έργου σε κατασκευαστική εταιρεία.
Μελέτη περίπτωσης.

Μεταπτυχιακός φοιτητής:
Γιαννακουδάκης Ευάγγελος (Α.Μ: 2332021004)

Επιβλέπων καθηγητής:
Ασπρίδης Γεώργιος

Χίος 2023

«Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία».

Περιεχόμενα

<i>Κατάλογος Εικόνων</i>	5
<i>Κατάλογος Γραφημάτων</i>	7
<i>Περίληψη</i>	8
<i>Abstract</i>	9
<i>Εισαγωγή</i>	10
Κεφάλαιο 1: Έργο και Διοίκηση	12
1.1 Ορισμός έργου.....	12
1.2 Τι είναι η Διοίκηση Έργου.....	12
1.3 Ορισμός διαχείρισης έργου.....	13
1.4 Σχεδιασμός και χρονικός προγραμματισμός έργου.....	14
1.5 Παράγοντες επιτυχίας.....	14
1.6 Κύκλος ζωής έργου	15
Κεφάλαιο 2: Κίνδυνοι και Έργο	18
2.1 Εντοπισμός κινδύνων	18
2.2 Αξιολόγηση των κινδύνων.....	18
2.3 Η έννοια του κινδύνου.....	20
2.4 Κίνδυνος και έργο	21
2.5 Διαχείριση κινδύνων έργου.....	22
2.6 Μεθοδολογίες διοίκησης έργου (WATERFALL).....	22
Κεφάλαιο 3: Ομάδα και Έργο	24
3.1 Ηγεσία ομάδας	24
3.2 Μέγεθος ομάδας.....	24
3.3 Ομάδα ενός τεχνικού έργου	25
3.4 Διαφορές του project και του construction manager.....	26
Κεφάλαιο 4: Ευέλικτη Διοίκηση	27
4.1 Η Agile project management	27

4.2 Το ξεκίνημα της Agile	27
4.3 Οφέλη από την ευέλικτη διαχείριση έργου.....	28
4.4 Ευέλικτη έναντι παραδοσιακής διαίτησις έργου	31
4.5 Προκλήσεις της ευέλικτης διαχείρισης έργου	32
4.6 Ο ρόλος των ευέλικτων προσεγγίσεων για τη διαχείριση έργων.....	34
Κεφάλαιο 5: Ευέλικτος Ηγέτης	36
5.1 Ιδιότητες και συμπεριφορές ευκίνητων ηγετών.....	36
5.2 Ιδιότητες ευέλικτων ηγετών.....	36
5.3 Συμπεριφορές ευέλικτων ηγετών.....	39
5.4 Πρακτικές ευέλικτων ηγετών.....	42
5.5 Ευέλικτη υιοθεσία της ηγεσίας στην πράξη	43
5.6 Ευέλικτες μεθοδολογίες στην διοίκηση έργου	44
5.7 SCRUM	45
Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία Έρευνας.....	47
6.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	47
6.2 Μέσο συλλογής δεδομένων.....	48
Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα Έρευνας.....	50
7.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου.....	50
7.2 Γενικεύσεις έρευνας.....	79
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα	81
8.1 Συμπεράσματα.....	81
8.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	82
8.3 Περιορισμοί έρευνας	83
8.4 Σύγκριση με παλαιότερες έρευνες.....	84
<i>Επίλογος.....</i>	<i>85</i>
<i>Βιβλιογραφία</i>	<i>86</i>
<i>Παράρτημα</i>	<i>91</i>

Κατάλογος Εικόνων

<i>Εικόνα 1:</i> Κύκλος ζωής έργου.....	16
<i>Εικόνα 2:</i> Επίπεδα κόστους και στελέχωσης κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου.....	16
<i>Εικόνα 3:</i> Παράδειγμα μητρώου.....	19
<i>Εικόνα 4:</i> Μέθοδος καταρράκτη.....	23
<i>Εικόνα 5:</i> Απήχηση ευέλικτης μεθοδολογίας.....	28

Κατάλογος Γραφημάτων

<i>Γράφημα 1:</i> Φύλο ερωτώμενων.....	50
<i>Γράφημα 2:</i> Ηλικία ερωτώμενων.....	50
<i>Γράφημα 3:</i> Μορφωτικό επίπεδο ερωτώμενων.....	51
<i>Γράφημα 4:</i> Θέση ευθύνης ερωτώμενων.....	51
<i>Γράφημα 5:</i> Συνολικά έτη προϋπηρεσίας ερωτώμενων.....	52
<i>Γράφημα 6:</i> Έτη εργασίας σε θέση manager Μηχανικού.....	52
<i>Γράφημα 7:</i> Εξοικείωση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.....	53
<i>Γράφημα 8:</i> Ερώτηση 8.....	53
<i>Γράφημα 9:</i> Ερώτηση 9.....	54
<i>Γράφημα 10:</i> Ερώτηση 10.....	54
<i>Γράφημα 11:</i> Ερώτηση 11.....	55
<i>Γράφημα 12:</i> Ερώτηση 12.....	55
<i>Γράφημα 13:</i> Ερώτηση 13.....	56
<i>Γράφημα 14:</i> Ερώτηση 14.....	57
<i>Γράφημα 15:</i> Ερώτηση 15.....	58
<i>Γράφημα 16:</i> Ερώτηση 16.....	58
<i>Γράφημα 17:</i> Ερώτηση 17.....	59
<i>Γράφημα 18:</i> Ερώτηση 18.....	60
<i>Γράφημα 19:</i> Ερώτηση 19.....	61
<i>Γράφημα 20:</i> Ερώτηση 20.....	62
<i>Γράφημα 21:</i> Ερώτηση 21.....	63
<i>Γράφημα 22:</i> Ερώτηση 22.....	64
<i>Γράφημα 23:</i> Ερώτηση 23.....	65
<i>Γράφημα 24:</i> Ερώτηση 24.....	66
<i>Γράφημα 25:</i> Ερώτηση 25.....	66
<i>Γράφημα 26:</i> Ερώτηση 26.....	67
<i>Γράφημα 27:</i> Ερώτηση 27.....	68
<i>Γράφημα 28:</i> Ερώτηση 28.....	69

<i>Γράφημα 29:</i> Ερώτηση 29.....	70
<i>Γράφημα 30:</i> Ερώτηση 30.....	71
<i>Γράφημα 31:</i> Ερώτηση 31.....	72
<i>Γράφημα 32:</i> Ερώτηση 32.....	73
<i>Γράφημα 33:</i> Ερώτηση 33.....	74
<i>Γράφημα 34:</i> Ερώτηση 34.....	75
<i>Γράφημα 35:</i> Ερώτηση 35.....	76
<i>Γράφημα 36:</i> Ερώτηση 36.....	77

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια η εξέλιξη με την οποία προχωράει η τεχνολογία και εξελίσσεται η τεχνογνωσία, σε πάση φύσεως εφαρμογές, είναι ιδιαίτερα ραγδαία, ενώ τα αποτελέσματα της, συναντώνται σε καθημερινή βάση κάνοντας την εργασία αλλά και την καθημερινότητα πιο απλοϊκή και γρήγορη. Ένα μεγάλο κομμάτι αυτής της εξέλιξης οφείλεται σε τεχνικές και μεθόδους οι οποίες βασίζονται σε παραδοσιακά μοντέλα, τα επεξεργάζονται και τα εξελίσσουν, ενώ υπάρχει και το φαινόμενο της καινοτομίας, όπου μια νέα τεχνική ή μια μέθοδος εισέρχεται με σκοπό να πρωτοτυπήσει και να απλουστεύσει όλες τις καταστάσεις.

Έτσι λοιπόν, η παρούσα εργασία ασχολείται με τις φαινομενικά νέες ευέλικτες μεθοδολογίες «Agile Project Management» οι οποίες ήρθαν με σκοπό να αντικαταστήσουν τις παραδοσιακές μεθοδολογίες «Traditional Project management».

Η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο σκέλη. Αρχικά, θα γίνει παρουσίαση της ποσοτικής έρευνας κλειστού ερωτηματολογίου, το οποίο δόθηκε σε 38 μηχανικούς κατασκευαστικής εταιρείας στην Θεσσαλονίκη. Ενώ στο δεύτερο σκέλος θα γίνει παρουσίαση διαφόρων τεχνικών, μεθόδων αλλά και ενός οδηγού καλών τεχνικών και προτύπων ενός ευέλικτου ηγέτη μέσα σε ένα ευέλικτο περιβάλλον. Ταυτόχρονα και εισαγωγικά θα παρουσιαστούν ορισμοί, ενώ θα πραγματοποιηθεί ένα γρήγορο αλλά ποιοτικό πέρασμα από θεμελιώδεις αρχές που αφορούν το κατασκευαστικό κομμάτι, τόσο σε ειδικό, αλλά και σε γενικό πλαίσιο.

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να συμπεριληφθεί το γεγονός πως τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν συσχετίσεις ανάμεσα σε παράγοντες αξιολόγησης των μηχανικών σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και σε αντίληψη της ευέλικτης διοίκησης σε γενικό πλαίσιο. Για παράδειγμα οι εργασιακές γνώσεις, η ηλικία, οι δεξιότητες, η αντίληψη αλλά και η διαχείριση σχέσεων με συνεργάτες, συναδέλφους και άλλα που θα αναλυθούν στην έρευνα.

***Λέξεις κλειδιά:** ευέλικτη διοίκηση, μεθοδολογίες ευέλικτης διοίκησης, ευέλικτος ηγέτης, ευέλικτο περιβάλλον εργασίας*

Abstract

In recent years, the development with which technology progresses and know-how develops, in all kinds of applications, is particularly rapid, while its results are seen on a daily basis, making work and everyday life simpler and faster. A large part of this development is due to techniques and methods that are based on traditional models, elaborate and evolve them, while there is also the phenomenon of innovation, where a new technique or method enters with the purpose of prototyping and simplifying all situations.

So, this paper deals with the apparently new flexible methodologies "Agile Project Management" which came to replace the traditional methodologies "Traditional Project Management".

The thesis is divided into two parts. Initially, the quantitative research of a closed questionnaire, which was given to 38 engineers of a construction company in Thessaloniki, will be presented. While in the second part there will be a presentation of various techniques, methods as well as a guide to good techniques and models of a flexible leader in a flexible environment. At the same time and as an introduction, definitions will be presented, while a quick but qualitative passage from fundamental principles concerning the construction part will be carried out, both in a specific and in a general context.

In conclusion, it is worth including the fact that the results of the research showed that there are correlations between evaluation factors of engineers in flexible work environments and the perception of flexible management in a general context. For example, work knowledge, age, skills, perception but also the management of relationships with partners, colleagues and others that will be analyzed in the research.

Keywords: *agile management, agile management methodologies, agile leader, agile work environment*

Εισαγωγή

Η επιστημονική εξέλιξη έχει κατακλίσει την καθημερινότητα μας και την έχει κάνει πιο εύκολη. Αυτό καθρεπτίζεται με τέτοιο τρόπο ώστε η τεχνολογία να έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας μας, ενώ μπορούμε να διακρίνουμε ότι μαζί της έχει αλλάξει και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διαχειριζόμαστε τα έργα. Ο τρόπος ο οποίος διεκπεραιώνονται τα έργα μπορεί να φαίνεται πιο εύκολος ή πιο σύντομος αλλά αυτό δεν ισχύει καθώς τα έργα γίνονται ολοένα και περισσότερο πολύπλοκα, όσων αφορά τις απαιτήσεις τους, καθώς υπάρχει πλέον και μεγάλη ποικιλομορφία στο κομμάτι των κατασκευών.

Αντίδοτο λοιπόν σε όλο αυτό το σκηνικό φαίνεται να είναι αρχικά η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή, καθώς μας βοηθάει κομβικά στην διεκπεραίωση πολλών εργασιών, αλλά και οι νέες μεθοδολογίες οι οποίες εμφανίζονται, με σκοπό να κάνουν την ολοκλήρωση των έργων πιο ορθολογική και εύκολη στους διεκπεραιωτές της. Έχει παρατηρηθεί κιόλας ότι τα περισσότερα έργα, στην πράξη, δεν είναι εφικτό να υλοποιηθούν μέσα στα προβλεπόμενα χρονικά και οικονομικά πλαίσια που έχουν τεθεί εξ' αρχής, γεγονός που τονίζει την αναγκαιότητα και τη σημασία ενός καινοτόμου πλαισίου λειτουργίας των ομάδων εργασίας που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν σύγχρονα έργα αυξημένης πολυπλοκότητας.

Με βάση όλα τα παραπάνω και αναζητώντας λύσεις, στις αρχές του 2000, μια ομάδα από μεθοδολογίες, γνωστές ως «ευέλικτες» (agile methods), έκανε αισθητή την παρουσία της στον επιχειρηματικό κόσμο σιγά σιγά. Σε αρχικό στάδιο αυτές οι μεθοδολογίες είχαν εφαρμογή σε έργα πληροφορικής, ωστόσο βλέποντας το στενευμένα αποτελέσματα της, άρχισε να εισέρχεται και σε διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους, όπως αυτός της υγείας της διοίκησης, των κατασκευών και άλλους.

Έτσι λοιπόν, στην παρούσα διπλωματική εργασία θα σχολιαστεί η ευέλικτη διοίκηση έργων στο κατασκευαστικό κομμάτι και θα αναλυθεί το ερωτηματολόγιο το οποίο έλαβε χώρα σε κατασκευαστική εταιρεία. Στα πρώτα κεφάλαια θα εισαχθούν έννοιες γενικές όσων αφορά το έργο και τη διαχείρισή του, έπειτα, θα σχολιαστούν οι κίνδυνοι σε ένα έργο και πως μπορούν αυτοί να αξιοποιηθούν και να διαχειριστούν. Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην ομάδα έργου και γενικά στην ομάδα, ενώ σε συνέχεια αυτού θα αναλυθεί συγκεντρωτικά η ευέλικτη διοίκηση έργου και σε προέκταση αυτού στο πέμπτο κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί η έννοια του ευέλικτου ηγέτη

– μηχανικού και το πώς κινείται σε ένα έργο σχετικά με ότι αφορά τη διοίκησή του και τη διαχείριση της ομάδας, αναλύοντας τεχνικές και μεθόδους αλλά και κάποια πρότυπα ευέλικτου ηγέτη. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο πραγματοποιείται η έρευνα με το ερωτηματολόγιο.

Επίσης, θα σχολιαστούν οι τρέχουσες πρακτικές μέσα στην διαθέσιμη βιβλιογραφία και θα τεθούν ερωτήματα τα οποία θα ερευνηθούν μέσα από ένα ερωτηματολόγιο, πάντα μέσα στο πλαίσιο των ευέλικτων μεθόδων. Ο βασικός στόχος αυτής της εργασίας είναι να διερευνηθεί και να αποφανθεί το εάν η μετάβαση από τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης, σε ευέλικτες, συμβάλλει τελικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που αξιοποιούνται ευέλικτες μέθοδοι διαχείρισης έργου.

Ταυτόχρονα θα ερευνηθεί κατά πόσο πολύ οι μηχανικοί γνωρίζουν για τις ευέλικτες μεθόδους, και το εάν αυτές έρχονται σε ρήξη με τις τεχνικές τις οποίες αυτοί εφαρμόζουν στην διάρκεια διεκπεραίωσης και διαχείρισης ενός έργου. Εάν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στον αντιλαμβανόμενο βαθμό δυσκολίας που συναντάνε οι εργαζόμενοι στα ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την συνολική απόδοσή τους σε αυτά. Αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργαζομένων, ως προς τη συμβολή των ευέλικτων μεθόδων στην επίτευξη των στόχων εργασίας τους και τη συνολική απόδοσή τους σε αυτά τα περιβάλλοντα. Και τέλος, ποίος είναι ο αντίκτυπος της ευέλικτης ηγεσίας στην απόδοση των μηχανικών και πώς συγκρίνεται με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις ηγεσίας;

Κεφάλαιο 1: Έργο και Διοίκηση

1.1 Ορισμός έργου

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (Project Management Institute) ορίζει ως έργο «ένα προσωρινό εγχείρημα που στοχεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας». Ο όρος «προσωρινό» σημαίνει ότι κάθε έργο έχει συγκεκριμένο τέλος, ο όρος «μοναδικό» σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία διαφέρει από όλα τα υπόλοιπα παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Το έργο σύμφωνα με τον Turner (1999) μπορεί να οριστεί ως «εγχείρημα κατά το οποίο ανθρώπινοι πόροι (ή μηχανές), οικονομικοί πόροι και πρώτες ύλες, οργανώνονται κατά καινοφανή τρόπο με στόχο την ανάληψη συγκεκριμένου αντικειμένου εργασιών που έχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές και υπόκεινται σε δεδομένους κοστολογικούς και χρονικούς περιορισμούς, ώστε να παραχθεί μία επωφελής μεταβολή, η οποία ορίζεται μέσω ποσοτικών και ποιοτικών στόχων».

Οι τρεις κύριες μεταβλητές κάθε έργου είναι το κόστος, η ποιότητα και το χρονοδιάγραμμα. Όταν μεταβάλλεται μια από αυτές τις μεταβλητές, επηρεάζονται και οι υπόλοιπες. Οπότε για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα σε κάθε έργο, θα πρέπει να λειτουργούν αρμονικά και οι τρεις μεταβλητές προκειμένου να οδηγηθεί η πραγματοποίηση του κάθε εγχειρήματος σε βέλτιστη ισορροπία κόστους-ποιότητας-χρονοδιαγράμματος. (Verzuh, 2008).

1.2 Τι είναι η Διοίκηση Έργου

Εξίσου σημαντική είναι και η διοίκηση του έργου επειδή συνθέτει την εφαρμογή δεξιοτήτων και γνώσεων που επιτρέπει σε μια εταιρεία να είναι ανταγωνιστική στην αγορά. Χωρίζεται σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες: έναρξη, προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος και κλείσιμο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ειδικό λογισμικό για τη διαχείριση διαφόρων έργων, με κάθε έργο να έχει μοναδικές απαιτήσεις. Οι πόροι (resources) αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας ενός έργου. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες πόρων: οι ανθρώπινοι πόροι, ο εξοπλισμός (μηχανές και εργαλεία) και οι αναλώσιμοι πόροι οι οποίοι χωρίζονται σε υλικά και υλικούς πόρους (Δημητριάδης, 2009).

Σε βιομηχανικά ή κατασκευαστικά έργα είναι εξίσου σημαντικά όλα τα είδη των πόρων, κυρίως όμως σε μελετητικά έργα φαίνεται ότι παίζουν καθοριστικό ρόλο οι ανθρώπινοι πόροι, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την εξέλιξη και την

επιτυχή έκβαση ενός έργου, ανεξαρτήτως από το αντικείμενό του. Επιπρόσθετα, οι υπηρεσίες καλύπτουν ανάγκες του έργου που δεν καλύπτονται από τους ήδη υπάρχοντες πόρους. Συνεπώς, ο υπεύθυνος του έργου θα πρέπει να γνωρίζει τη διαθεσιμότητα των πόρων στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, είτε πρόκειται για ανθρώπινους, είτε για υλικούς πόρους, καθώς για τον προγραμματισμό του έργου μπορεί να υπάρχουν και περιορισμοί.

Οι πόροι (άνθρωποι, μηχανές, χρήματα) μπορεί να μη φτάνουν για την παράλληλη εκτέλεση (πολλών) δραστηριοτήτων. Αρκετές φορές υπάρχει ανάγκη αλλαγής του χρονοδιαγράμματος με τη μεταφορά δραστηριοτήτων- εργασιών σε ανθρωπίνους πόρους και την ανάλογη αναπροσαρμογή σε υλικούς πόρους όπου χρειάζεται, πχ την πλήρη απασχόληση ενός στελέχους στο έργο. Ιδιαίτερης σημασίας παράγοντες που έχουν επιρροή στο έργο είναι οι σχέσεις των εμπλεκόμενων, οι αντιπαραθέσεις τους, η ανάθεση των ρόλων τους, τα περιβάλλοντα στα οποία υλοποιείται το έργο, όπως είναι η οικονομία η κοινωνία και ο διεθνής περίγυρος. Κύριος παράγοντας επιρροής είναι η περίπτωση αναδιοργάνωσης της εξουσίας, με αλλαγές προσώπων ή ομάδων, αναβαθμίζοντας ή υποβαθμίζοντας, ή ακόμα και αποχώρησης σε σχέση με την προγενέστερη κατάσταση (Boehm, 1991).

1.3 Ορισμός διαχείρισης έργου

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργου, η διαχείριση έργου είναι η εφαρμογή γνώσεων, τεχνικών, ικανοτήτων και εργαλείων για την επίτευξη ενός έργου (PMBOK® Guide, 2013). Κάθε έργο, είναι μοναδικό και ταυτόχρονα προσωρινό. Έχει δηλαδή συγκεκριμένη αρχή και τέλος και δεν είναι ίδιο με κάποιο άλλο. Για αυτούς τους λόγους, η διαχείρισή του χρίζει μεγάλης πολυπλοκότητας, η οποία ξεπερνιέται με τη χρήση διαφόρων μεθόδων, θεωριών και τεχνικών.

Συγκεκριμένα, στον κατασκευαστικό τομέα, η διαχείριση έργου εμπεριέχει την εύρεση χρηματοδότησης, εφόσον αυτή είναι δυνατή, την συμπλήρωση τεχνικών δελτίων, την χρήση νέας τεχνογνωσίας, που προκύπτει μέσω της έρευνας, χρονικές και οικονομικές εκτιμήσεις για την ολοκλήρωση του έργου, τον σχεδιασμό ασφαλούς και υγιούς χώρου εργασίας, την πρόβλεψη και αντιμετώπιση κινδύνων και οποιαδήποτε άλλη ενέργεια οργάνωσης και ελέγχου η οποία απαιτείται για την ομαλή υλοποίηση του έργου σε όλη τη διάρκεια του.

Επιπλέον, υποστηρίζεται (σύμφωνα με την ερευνητική ομάδα του Καθηγητή Roland Gareis του πανεπιστημίου της Βιέννης) η άποψη ότι σύμφωνα με την θεώρηση

ΚΠΕ (Κοινωνία Προσανατολισμένη κατά Έργα) πως η διαχείριση έργου είναι ικανή βάση για να αποτελέσει πρότυπο διοίκησης γενικότερα της κοινωνίας. Αυτό συμβαίνει διότι σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, πολλά πράγματα σε διάφορα στάδια της ζωής, όπως οι δραστηριότητες του σχολείου, η οργάνωση μιας κοινωνικής εκδήλωσης, ο τρόπος εκτέλεσης των εξετάσεων ή η οργάνωση μιας εκδρομής μπορούν να θεωρηθούν, να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν ως έργα. Έτσι μπορεί να επιτευχθεί η ελαχιστοποίηση του κόστους, του χρόνου και γενικότερα των πόρων που χρειάζονται για την υλοποίηση του παραπάνω έργου, και συνεπώς να υπάρξει βελτίωση της κοινωνίας (Παντουβάκης, 2003).

1.4 Σχεδιασμός και χρονικός προγραμματισμός έργου

Το σύνολο των ενεργειών για την επιλογή μίας συγκεκριμένης μεθόδου και ακολουθίας εργασιών για ένα έργο, αποτελεί τη διαδικασία σχεδιασμού του (planning). Η χρονική οργάνωση (scheduling) είναι κομμάτι του σχεδιασμού και αποτελεί εργαλείο για τον προγραμματισμό των εργασιών με αποτέλεσμα:

- Να οριστεί ποιος κάνει τι, πόσο, πως και για πόσο.
- Να αποφασιστούν οι αναγκαίοι πόροι.
- Να πραγματοποιηθεί η κατανομή αυτών βάσει χρόνου.
- Να καθοριστεί επικεφαλής σε κάθε τομέα.
- Να προσδιοριστεί πρότυπο επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων.
- Να πραγματοποιηθεί συντονισμός των ενεργειών και του ανθρώπινου δυναμικού.
- Να πραγματοποιηθεί επίβλεψη της εξέλιξης του έργου.
- Να γίνει σωστή πρόβλεψη και αντιμετώπιση απρόοπτων συμβάντων.

1.5 Παράγοντες επιτυχίας

Έχει εκπονηθεί λεπτομερής έρευνα όσον αφορά τις συνιστώσες για την επιτυχία της διαχείρισης ενός έργου. Οι Pinto και Slevin (1987), εδραίωσαν ένα πλαίσιο δέκα συνιστωσών, και οι Boehm και Ross (1989) συμπέραναν ότι κύριο παράγοντα αποτελεί η ικανότητα του manager να εφαρμόζει μεθόδους για τον συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων (στελέχη, πελάτες, χρήστες). Παράλληλα, ο Baccarini (1999) θεώρησε ότι επιτυχής είναι η διαχείριση του έργου όταν αυτή κρίνεται από τα δεδομένα και τα αποτελέσματα.

Οι Shtub, Bard και Globerson (2005), καθιέρωσαν τους δέκα παρακάτω παράγοντες επιτυχίας. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Σκοπός και στόχοι ενός έργου.

- Στήριξη των προϊστάμενων στελεχών.
- Σχεδιασμός υλοποίησης έργου.
- Επικοινωνία με τον πελάτη.
- Θέματα προσωπικού.
- Τεχνικά ζητήματα.
- Εύνοια εμπιστοσύνης από τον πελάτη.
- Επιθεώρηση του έργου.
- Επικοινωνία.
- Επίλυση προβλημάτων.

1.6 Κύκλος ζωής έργου

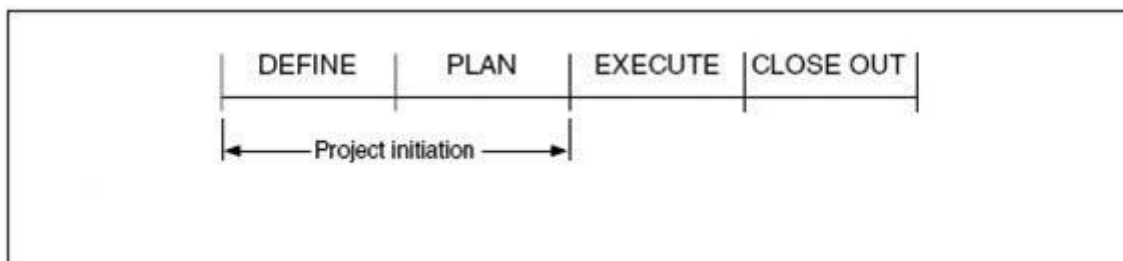
Στον κύκλο ζωής ενός έργου περιλαμβάνεται η γραμμική κίνηση προς τα εμπρός ενός έργου, από τη σύλληψή του, το σχεδιασμό, την εκτέλεσή του και τέλος την παράδοσή του. Αναλύοντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά προκύπτουν τα εξής: Σύλληψη του έργου: το στάδιο αυτό ξεκινάει όταν το έργο και ο project manager καταγράφονται σε ένα τεχνικό δελτίο (project charter) και ολοκληρώνεται με την έγκριση των κανονισμών του έργου. Με την αποδοχή του εγγράφου αυτού σημαίνει ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη συμφωνούν με την προσέγγιση και τους στόχους του έργου καθώς και με την ισορροπία μεταξύ κόστους, χρόνου και ποιότητας.

Σχεδιασμός: ύστερα από την αποδοχή των κανόνων, ο project manager αρχίζει το σχεδιασμό του έργου. Όταν επεξεργαστούν όλες οι λεπτομέρειες αναφορικά με τον τρόπο εκτέλεσης του έργου, είναι πολύ πιθανό μερικές αποφάσεις που αφορούν τους κανόνες του έργου, να αλλάξουν. Κατά το τέλος της φάσης αυτής θα πρέπει τα εμπλεκόμενα μέρη να εγκρίνουν το σχεδιασμό αλλά και τις πιθανές αλλαγές στους κανόνες του έργου.

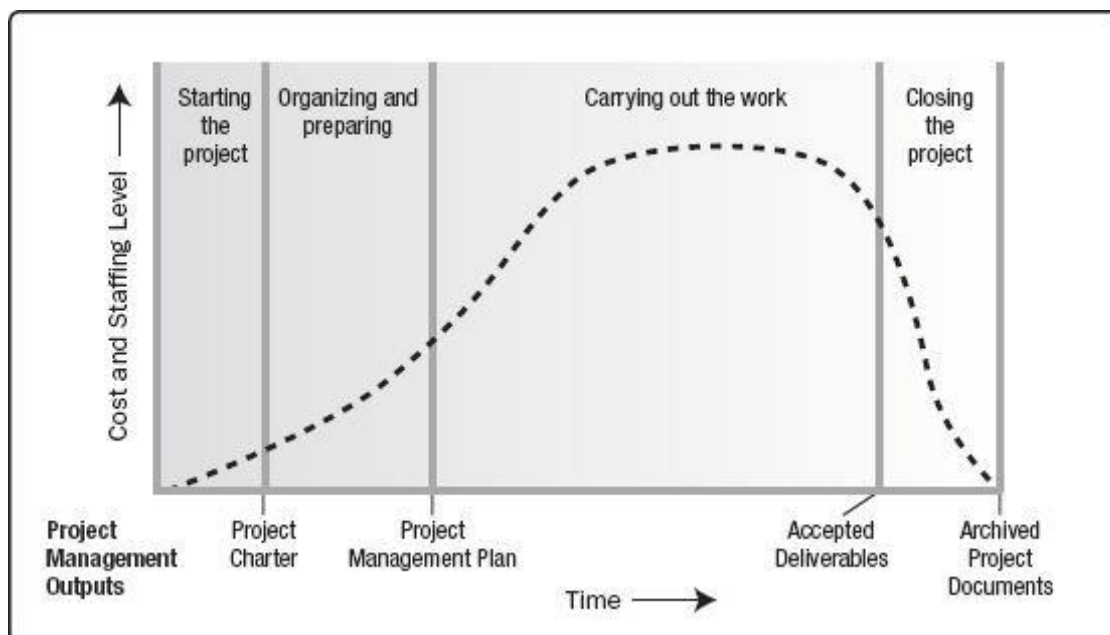
Η σύλληψη και ο σχεδιασμός είναι φάσεις μικρής διάρκειας, ειδικότερα σε μικρά έργα. Ο σχεδιασμός όμως συχνά μεταβάλλει τους κανόνες του έργου, και έτσι κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μία και μοναδική φάση, την εισαγωγή, για να περιγράψουν τις δύο αυτές δραστηριότητες. Για τη διάκριση των δύο αυτών φάσεων το καλύτερο επιχείρημα είναι ότι κατά τη φάση της σύλληψης χρειάζεται να απαντηθούν μία σειρά ερωτημάτων πριν παραχθεί ένα λεπτομερές σχέδιο του έργου. Η επεξεργασία των κύριων παραδοχών κατά τη φάση της σύλληψης οδηγεί σε παραγωγικότερες δραστηριότητες σχεδιασμού.

Εκτέλεση: στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται το έργο που εγκρίθηκε από το σχεδιασμό. Αποτελεί σημαντική φάση στον κύκλο ζωής ενός έργου καθώς καταλαμβάνει περίπου το 90% από το σύνολο του έργου. Ολοκληρώνεται όταν έχει επιτευχθεί ο σκοπός του έργου.

Παράδοση: αποτελεί τη μικρότερη φάση του έργου χωρίς όμως να είναι λιγότερο σημαντική από τις υπόλοιπες. Αποτελείται από τρεις σημαντικές δραστηριότητες: (α) μετάβαση στο επόμενο στάδιο, είτε αυτό είναι λειτουργίες, είτε μια επόμενη φάση ανάπτυξης προϊόντος, (β) καθιέρωση επίσημης παράδοσης στα μάτια του πελάτη, (γ) ανασκόπηση σημείων επιτυχίας ή αποτυχίας του έργου με σκοπό τη βελτίωση μελλοντικών έργων (Verzuh ,2005).



Εικόνα 1: Κύκλος ζωής έργου (Verzuh, 2005).



Εικόνα 2: Επίπεδα κόστους και στελέγωσης κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου (PMBOK Guide, 5th ed. ,2013).

Τα χαρακτηριστικά κύκλου ζωής ενός τυπικού έργου είναι τα παρακάτω:

- Τα επίπεδα κόστους και στελέχωσης του έργου διατηρούνται χαμηλά στην αρχή, κορυφώνονται όμως κατά την εκτέλεση και πέφτουν απότομα στην παράδοση του έργου.
- Η τυπική καμπύλη του σχήματος 2.3 δεν έχει εφαρμογή σε όλα τα έργα. Ένα έργο είναι πιθανό να απαιτεί μεγάλο κόστος για τη διασφάλιση των απαιτούμενων πόρων σε πρώιμο στάδιο του κύκλου ζωής, όπως επίσης είναι πιθανό να απαιτεί πλήρη στελέχωση από ένα σημείο που βρίσκεται στην αρχή του κύκλου ζωής.
- Στην αρχή του έργου οι παράμετροι του ρίσκου και της αβεβαιότητας είναι σε υψηλά επίπεδα. Οι δείκτες αυτοί μειώνονται με την εξέλιξη του έργου καθώς λαμβάνονται οι αποφάσεις και τα παραδοτέα έργα.
- Ο επηρεασμός των τελικών χαρακτηριστικών του προϊόντος του έργου χωρίς σημαντικές μεταβολές στο κόστος, είναι μεγαλύτερος στην αρχή του έργου και μειώνεται καθώς το έργο προχωρά προς την ολοκλήρωση.

Κεφάλαιο 2: Κίνδυνοι και Έργο

2.1 Εντοπισμός κινδύνων

Σε ένα έργο, ο εντοπισμός των κινδύνων γίνεται μέσω των πακέτων εργασίας, των αντικειμένων θεώρησης και του περιβάλλοντος του εκάστοτε έργου. Η πιο συνήθης μέθοδος είναι αυτή με βάση των πακέτων εργασίας, μιας και τόσο ο χρονικός-οικονομικός σχεδιασμός αλλά και ο έλεγχος πραγματοποιούνται σύμφωνα με αυτά. Στο εκάστοτε έργο και ανάλογα πάντα με τις δυνατότητες και γνώσεις των στελεχών του Οργανισμού, καθώς και με το διαθέσιμο χρονικό πλαίσιο, οι κίνδυνοι είναι δυνατόν να εντοπιστούν με τις εξής μεθόδους (Gareis, 2005):

- Υπάρχοντες κατάλογοι κινδύνων
- Δομές αναλύσεως κινδύνων
- Συλλογική παραγωγή ιδεών (brainstorming)
- Συνεντεύξεις
- Ανάλυση SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- Ανάλυση υποθέσεων
- Διαγράμματα αιτίου-αιτιατού (διαγράμματα Ishikawa)
- Τεχνική των ειδικών ομάδων (nominal group technique)
- Ανασκόπηση εγγράφων
- Μέθοδος Δελφών

Όλες οι αναφερθείσες μέθοδοι έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Σε κάθε έργο όμως η επιλογή της καταλληλότερης θα πρέπει να γίνει αφού έχουν ληφθεί υπόψιν οι ιδιαίτερες συνθήκες του έργου (Καπετανάκη, 2021).

2.2 Αξιολόγηση των κινδύνων

Στο κομμάτι της αξιολόγησης των κινδύνων ενός έργου, η αξιολόγηση γίνεται τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Συνηθίζεται στην αρχή να γίνεται η ποιοτική ανάλυση του έργου και έπειτα, ανάλογα πάντα με τα διαθέσιμα στοιχεία, να γίνεται και η ποσοτική. Τις περισσότερες φορές όμως, η ποιοτική ανάλυση και μόνο, αρκεί.

Στην ποιοτική ανάλυση, καθορίζονται δύο κλίμακες με βάση των οποίων διεξάγεται η αξιολόγηση. Η πρώτη αφορά την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου, ενώ η δεύτερη αφορά την επίπτωση του κινδύνου, σε περίπτωση που αυτός/οί εμφανιστεί. Στη συνέχεια συγκροτείται το μητρώο κινδύνων, το οποίο είναι απαραίτητο για τον υπολογισμό της έκθεσης των κινδύνων. Αυτό υπολογίζεται ως το γινόμενο της πιθανότητας εμφάνισης επί την επίπτωση σε περίπτωση εμφάνισης. Έτσι

λοιπόν, το μέγεθος του μητρώου εξαρτάται από τις δύο κλίμακες που προαναφέρθηκαν. Τα επίπεδα έκθεσης στον κίνδυνο, χαμηλό-μέσο-υψηλό, καθορίζονται πάνω στο μητρώο. Οι κανόνες κατάταξης προσδιορίζονται από τον Οργανισμό πριν από κάθε έργο. Τα άτομα επίσης που απαρτίζουν το μητρώο επηρεάζουν τον καθορισμό των κινδύνων, καθώς μια «κινδυνόφοβη» ομάδα θα διευρύνει τα κόκκινα τετράγωνα, ενώ μια «κινδυνόφιλη» πιθανώς θα τα περιορίσει. Ο πίνακας που εμφανίζεται παρακάτω, παρουσιάζει ένα παράδειγμα μητρώου, όπως προτείνεται στο Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Όπως φαίνεται, τοποθετήθηκαν οι κίνδυνοι που έχουν προσδιοριστεί για ένα τυχαίο έργο

πιθανότητα	απειλές					ευκαιρίες				
	πολύ χαμηλή	χαμηλή	μέση	υψηλή	πολύ υψηλή	πολύ υψηλή	υψηλή	μέση	χαμηλή	πολύ χαμηλή
πολύ υψηλή	X	M	Y	Y	Y	Y	Y	Y	M	X
υψηλή	X	M	M	Y	Y	Y	Y	M	M	X
μέση	X	X	M	Y	Y	Y	Y	M	X	X
χαμηλή	X	X	M	M	Y	Y	M	M	X	X
πολύ χαμηλή	X	X	X	X	M	M	X	X	X	X
	πολύ χαμηλή	χαμηλή	μέση	υψηλή	πολύ υψηλή	πολύ υψηλή	υψηλή	μέση	χαμηλή	πολύ χαμηλή
επίπτωση										
Y = υψηλός κίνδυνος, χρήζει άμεσης αντίδρασης M = μέσος κίνδυνος, μπορεί να χρειάζεται αντίδραση X = χαμηλός κίνδυνος, απλή παρακολούθηση										

Εικόνα 3: Παράδειγμα μητρώου (Αδαμοπούλου, 2011).

Βασικό μέλημα της ποιοτικής ανάλυσης είναι η κατηγοριοποίηση των κινδύνων σε όσους χρήζουν μεγαλύτερης ανάλυσης και σε όσους όχι. Αυτοί οι κίνδυνοι που συγκαταλέγονται στην πρώτη κατηγορία θα αναλυθούν και ποσοτικά, εάν και εφόσον υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι και χρόνος για να γίνει αυτό. Στην περίπτωση λοιπόν που πραγματοποιηθεί και ποσοτική ανάλυση, γίνεται χρήση των εξής μεθόδων:

- Αναμενόμενη τιμή
- Δέντρα σφαλμάτων και δέντρα γεγονότων
- Ανάλυση ευαισθησίας
- Αναλυτική ιεραρχική προσέγγιση
- Τεχνική PERT(Program Evaluation and Review Technique)

Τα σημερινά δεδομένα δείχνουν πως η κοινωνία εμπιστεύεται σε μεγάλο βαθμό τα νούμερα. Γι' αυτό οι project managers πιάζονται να διεξάγουν ποσοτικές αναλύσεις. Η τακτική αυτή, δυστυχώς φαίνεται να είναι επιβλαβής και πιθανότατα επικίνδυνη. Στην πλειοψηφία των κινδύνων δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί αξιόπιστη ποσοτική αξιολόγηση καθώς τα διαθέσιμα στοιχεία δεν είναι άξια εμπιστοσύνης. Εφόσον η ποσοτική ανάλυση βασίζεται στα διαθέσιμα στοιχεία που υπάρχουν κάθε φορά, το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα βασίζεται συνήθως σε εκτιμήσεις. Για να γίνει λοιπόν ορθά, απαιτούνται ποιοτικές πληροφορίες, αλλά όχι απαραίτητα αριθμητικές. Όπως τονίζουν και οι Loosemore και συνεργάτες, η πλειοψηφία επιτυχημένων Οργανισμών σταματά στην ποιοτική ανάλυση. Έτσι μέσω της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων οι παραπάνω Οργανισμοί καταφέρνουν να ωθήσουν το υπαλληλικό προσωπικό να θέσει προτεραιότητες για τη δουλειά του και να αναλογιστεί το έργο με περισσότερη προσοχή (Κιφοκέρης, 2018).

2.3 Η έννοια του κινδύνου

Σε κάθε επαγγελματική ή προσωπική δραστηριότητα του ανθρώπου βρίσκεται η έννοια του κινδύνου (risk), αφού αποτελεί ένα άρρηκτα συνδεδεμένο κομμάτι τόσο της επιχειρηματικής όσο και της δημόσιας ζωής. Τα τελευταία χρόνια, όχι μόνο οι ιδιωτικές αλλά και οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί ενεργούν καθημερινά σε ένα περιβάλλον που συνεχώς εξελίσσεται και ο ανταγωνισμός αυξάνεται. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι η κοινή γνώμη θεωρεί ότι ο όρος του κινδύνου συνδέεται με εκείνον της αβεβαιότητας (uncertainty).

Σε αντίθεση με αυτό λοιπόν, κάποιοι θεωρούν πως η αβεβαιότητα αποτελεί ένα είδος κινδύνου που γεννιέται μέσα από την έλλειψη επαρκούς γνώσης. Η διαφορά μεταξύ της αβεβαιότητας και του ρίσκου επισημαίνεται από τον Knight (1921). Υποστηρίζει λοιπόν, ότι το ρίσκο έχει γνωστές πιθανότητες εμφάνισης, καθώς στο γενικό του πλαίσιο μπορεί να έχει τυχαία εμφάνιση, αλλά προέρχεται από γνωστές πιθανότητες, και αυτό με συνέπεια έρχεται να διαχωρίσει αυτές τις δυο έννοιες, καθώς η αβεβαιότητα προέρχεται από άγνωστες πηγές, ενώ τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι μέσα από μια κατάσταση κίνδυνου είναι πολλές οι φορές όπου θα δημιουργηθεί μια ευκαιρία για ένα έργο (Bujanová & Šimíčková, 2019).

Σύμφωνα με το Project Management Institute (2000), ο κίνδυνος αποτελεί μία αβέβαιη κατάσταση, που είναι πιθανό να έχει είτε θετική, είτε αρνητική επιρροή σε ένα

έργο. Για το λόγο αυτό,, όσο πιο καλά γνωρίζει μια επιχείρηση τους κινδύνους και την επίδραση τους τόσο καλύτερα θα μπορέσει να ανταπεξέλθει όταν αυτοί εμφανιστούν.

2.4 Κίνδυνος και έργο

Έτσι λοιπόν με όσα έχουν ειπωθεί μέχρι τώρα, είναι δυνατόν να προκύψει το συμπέρασμα ότι κάθε έργο έχει ορισμένους περιορισμούς και προκλήσεις που ορίζονται από το εξωτερικό ή εσωτερικό του περιβάλλον. Με τον όρο περιβάλλον, όμως, ορίζεται κάθε στοιχείο που επηρεάζει και επηρεάζεται από την πραγματοποίηση του έργου. Αυτοί οι περιορισμοί λοιπόν, είναι πιθανό να αποτελούν και τους κινδύνους του. Υπάρχει μια άμεση σύνδεση των κινδύνων αυτών με το χρόνο, το κόστος, την ποιότητα, το περιβάλλον που εκτελείται το έργο αλλά και με την ασφάλεια (Bugaonάα & Šimíčková, 2019). Για παράδειγμα, κίνδυνος ή πρόκληση για ένα έργο είναι πιθανό να αποτελέσουν οι συνεχείς αλλαγές στις αγορές, αλλά και οι ενέργειες των ανταγωνιστών. Παράλληλα, κάποιες απρόβλεπτες ή και επείγουσες καταστάσεις είναι πιθανό να επηρεάσουν σημαντικά την πορεία και το αποτέλεσμα ενός έργου. Σύμφωνα με τους Williams και συνεργάτες (1998), οι πηγές κινδύνου, με βάση το περιβάλλον που εμφανίζονται μπορούν να διαχωριστούν ως εξής:

- **Φυσικό περιβάλλον.** Αποτελεί μια κύρια πηγή κινδύνων αφού περιλαμβάνει όλα τα φυσικά φαινόμενα, όπως σεισμοί, πλημμύρες, κ.ά, τα οποία μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές απώλειες. Ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις είναι δυνατόν να δημιουργήσει ευκαιρίες, όπως σε γεωργικές επιχειρήσεις ή σε κτηματομεσιτικές επενδύσεις.
- **Κοινωνικό περιβάλλον.** Κίνδυνο για ένα έργο είναι δυνατόν να δημιουργήσουν οι αλλαγές στις ανθρώπινες συμπεριφορές, αξίες και ενέργειες. Περιστατικά όπως απεργίες, πολιτικές διαταραχές και κοινωνικές εξεγέρσεις αποτελούν σπουδαίους παράγοντες του κοινωνικού περιβάλλοντος ως πηγή κινδύνου.
- **Πολιτικό περιβάλλον.** Οι κυβερνητικές αποφάσεις μπορεί να επηρεάσουν μια επιχείρηση με ποικίλους τρόπους. Για παράδειγμα, η ευνοϊκή συμπεριφορά απέναντι σε ορισμένους κλάδους και ο περιορισμός της βοήθειας σε άλλους, θέτοντας φορολογική ελάφρυνση ή πιο αυστηρούς κανονισμούς αντίστοιχα, είναι δυνατόν να θέσουν σε κίνδυνο την εξέλιξη ενός έργου.
- **Οικονομικό περιβάλλον.** Συνήθως το πολιτικό περιβάλλον μια χώρας δεν επηρεάζει το οικονομικό περιβάλλον, ωστόσο η παγκοσμιοποίηση των αγορών δημιουργεί μια ευρύτερη αγορά η οποία χρειάζεται ξεχωριστή εξέταση. Παρόλο

που μια ενέργεια μιας μοναδικής κυβέρνησης είναι δυνατόν να επηρεάσει την διεθνή κεφαλαιαγορά (Szymański, 2018).

2.5 Διαχείριση κινδύνων έργου

Ο κίνδυνος δεν είναι εφικτό να διαχωριστεί από τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, όπως την επιλογή ενός έργου, τον σχεδιασμό αλλά και τον έλεγχο για πιθανές παρεκκλίσεις από τον αρχικό στόχο, καθώς είναι αναφαίρετο κομμάτι όλων αυτών των διαδικασιών. Συγκεκριμένα, ένας κίνδυνος που μπορεί να εμφανιστεί σε μια συγκεκριμένη διαδικασία ενός έργου είναι δυνατόν να επηρεάσει ολόκληρη την διαδικασία διαχείρισης του έργου. Γι' αυτό το λόγο, είναι αναγκαία η ύπαρξη μιας επιχειρησιακής λειτουργίας για την διαχείρισή του, η οποία είναι γνωστή ως Διαχείριση κινδύνου (Risk Management). Το Software Engineering Institute ορίζει την διαχείριση κινδύνου ως μια επιχειρησιακή πρακτική που θεωρείται επιτυχημένη όταν υπάρχει ένας συνεχής εντοπισμός και ανάλυση όλων των πιθανών κινδύνων. Παράλληλα, συμπεριλαμβάνονται οι διαδικασίες του εντοπισμού, της συλλογής και της λήψης μέτρων για την ελάττωση της επιρροής ενός κινδύνου στο σύνολο του έργου, σε επιτρεπόμενα όρια (Yakar, 2002).

Πρέπει ωστόσο να αναφερθεί ότι απαιτούνται σημαντικές ικανότητες και μεγάλη εμπειρία ώστε ένας project manager να μπορέσει να επιλέξει τα κατάλληλα άτομα που θα απαρτίζουν την ομάδα έργου, και τα οποία θα μπορούν να ανταπεξέλθουν σε γνωστούς ή και άγνωστους κινδύνους, που είναι πιθανό να εμφανιστούν στην πορεία ενός έργου. Για το λόγο αυτό, ο Barkley (2004), τονίζει πως «Η διαχείριση κινδύνου είναι περισσότερο τέχνη και λιγότερο επιστήμη».

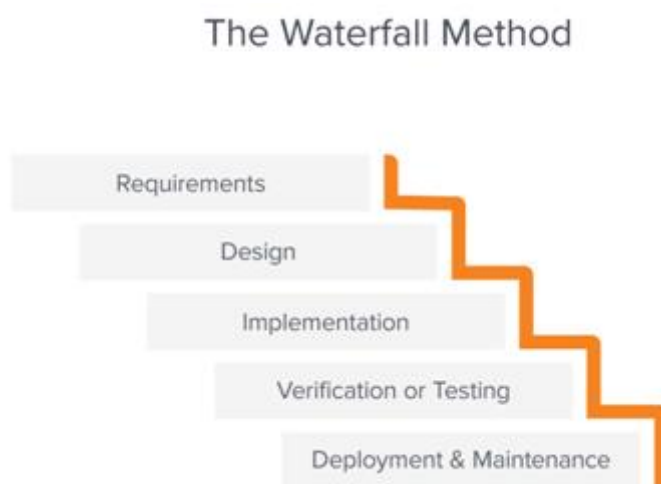
Παράλληλα, σύμφωνα με τους Cooper και συνεργάτες (2005), η διαχείριση κινδύνου πρέπει να ξεκινά από τη σύλληψη μιας ιδέας, δηλαδή από την αρχική φάση ενός έργου και να εξελίσσεται παράλληλα με τον κύκλο ζωής του. Επιπλέον, υπάρχει μια άρρηκτη σύνδεση με τις υπόλοιπες λειτουργίες της διαχείρισης έργου και δεν πρέπει να λειτουργεί ως μία ανεξάρτητη λειτουργία. Τέλος, πέρα από τον σπουδαίο ρόλο του διαχειριστή του έργου για τον σωστό συντονισμό της διαχείρισης του κινδύνου, είναι απαραίτητο όλα τα μέλη της ομάδας να είναι ικανά, να αναλαμβάνουν ευθύνες και να είναι ενεργά στην υλοποίηση του έργου.

2.6 Μεθοδολογίες διοίκησης έργου (WATERFALL)

Για κάθε κομμάτι διοίκησης, είτε είναι έργου, είτε οτιδήποτε άλλο, υπάρχουν κάποιες εφαρμογές και μεθοδολογίες οι οποίες μας καθοδηγούν σε αυτό. Μια από τις

πλέον αναγνωρίσιμες μεθόδους διοίκησης και διαχείρισης έργου είναι αυτή του καταρράκτη. Μια από τις παλαιότερες και γνωστότερες μεθοδολογίες, η οποία χρησιμοποιήθηκε από τους περισσότερους οργανισμούς και συνεχίζει να χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα, είναι η μεθοδολογία «Waterfall». Η μεθοδολογία αυτή αποτελεί μια γραμμική προσέγγιση αναφορικά με την ανάπτυξη ενός έργου, ενώ είναι δυνατόν να αναφερθεί πως είναι κομμάτι του TPM (Agoral, 2021).

Ωστόσο, είναι άξιο να σημειωθεί ότι προσφέρει ελάχιστη ευελιξία και αυτό διότι ακολουθεί συγκεκριμένες φάσεις, και τα βήματα στα οποία βασίζεται κατά την λειτουργία της είναι προκαθορισμένα. Αρχικά, γίνεται ο προσδιορισμός των απαιτήσεων του πελάτη και πραγματοποιείται μια πρώτη συμφωνία. Στη συνέχεια, ακολουθούν ο σχεδιασμός/ανάλυση των απαιτήσεων του έργου, ο οποίος ξεκινά με στόχο την παραγωγή μιας πρότασης υλοποίησης (τεκμηρίωση) που περιγράφει λεπτομερώς την πορεία του έργου με αποτέλεσμα να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εισροή στο επόμενο στάδιο. Όταν η πρόταση υλοποίησης είναι σταθερή, και τις περισσότερες φορές πάρει την έγκριση των ειδικών, τότε ξεκινά η διαδικασία εκτέλεσης-διεκπεραίωσης του έργου. Έπειτα, το έργο δίνεται προς πιστοποίηση και τελικό έλεγχο. Σε αυτή τη φάση, προσδιορίζονται και διορθώνονται τυχόν λάθη ή μικροαλλαγές, και μόλις ολοκληρωθεί το τελευταίο στάδιο, το έργο είναι έτοιμο για παράδοση. Μόλις αυτό παραδοθεί στον πελάτη ολοκληρώνεται και ξεκινά η φάση συντήρησης. Η διαδικασία του καταρράκτη φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Η μεθοδολογία πήρε το όνομά της από τη ροή των εργασιών από πάνω προς τα κάτω, κάτι που θυμίζει καταρράκτη. (Dima & Maassen, 2018).



Εικόνα 4: Μέθοδος καταρράκτη. (Dima & Maassen, 2018).

Κεφάλαιο 3: Ομάδα και Έργο

3.1 Ηγεσία ομάδας

Η θέση που κατέχει το κάθε άτομο στην ιεραρχία της ομάδας, σχετίζεται άμεσα με το βαθμό όπου αυτό αποδέχεται τους κανόνες και τις αξίες της. Όσο πιο ψηλά βρίσκεται το άτομο στην ιεραρχία, τόσο περισσότερο συμφωνεί, ταυτίζεται και αγωνίζεται για τους στόχους της ομάδας. Έτσι, ο ηγέτης της ομάδας είναι το άτομο που αποδέχεται και ακολουθεί τους κανόνες και τις αξίες της ομάδας περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο μέλος, ενώ παράλληλα αγωνίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τα υπόλοιπα μέλη για την επίτευξη των στόχων της (Μαλαισιάδα, 2010).

Στην ομάδα ο ηγέτης έχει το ρόλο του συντονιστή των υπόλοιπων μελών που την απαρτίζουν. Ένας ηγέτης θεωρείται χαρισματικός όταν είναι ικανός αλλά και αγαπητός από τα υπόλοιπα μέλη. Στο πρόσωπό του ταυτίζονται τα μέλη της ομάδας, ενώ παράλληλα προβάλλουν τις επιθυμίες τους για ασφάλεια και δύναμη (Μαλαισιάδα, 2010).

Υπάρχουν κάποιες αρχές τις οποίες ακολουθούν οι επιτυχημένοι ηγέτες. Πιο αναλυτικά αυτές είναι: 1) σχεδιασμός στόχων που είναι ξεκάθαροι και αποδεκτοί από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, 2) εξασφάλιση αφοσίωσης και αυτοπεποίθησης στην ομάδα του, 3) ενδυνάμωση των μελών της ομάδας και αύξηση του επιπέδου των δεξιοτήτων τους, 4) διαχείριση εσωτερικών σχέσεων, 5) απομάκρυνση των εμποδίων που παρουσιάζονται, 6) δημιουργία ευκαιριών για όλους και 7) ατομική εργασία στον ίδιο βαθμό με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Καναράκη, 2011).

3.2 Μέγεθος ομάδας

Η απόδοση μιας ομάδας επηρεάζεται άμεσα από τον αριθμό των ατόμων που την αποτελούν. Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει κοινή αποδοχή για το καλύτερο μέγεθος μίας μικρής ομάδας, τα 5-6 μέλη θεωρούνται ένας καλός αριθμός με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της. (Μαλαισιάδα, 2010).

Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι μέσα από την αύξηση των μελών μιας ομάδας υπάρχει ο κίνδυνος να μειωθεί η ταχύτητα με την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις, γεγονός που οφείλεται στην απροθυμία κάθε μέλους να παράσχει τις απαραίτητες πληροφορίες στα άλλα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των μελών μιας ομάδας τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κατακερματισμός της εργασίας, με αποτέλεσμα το κάθε μέλος να έχει μικρότερη συμμετοχή στην τελική έκβαση της κατάστασης που επιδιώκεται να επιτευχθεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, τη μείωση της

ικανοποίησης των μελών από τη συμμετοχή τους στην ομάδα, καθώς και την μείωση της παρακίνησής τους, κάτι το οποίο δεν παρατηρείται σε μικρές ομάδες. Τέλος, όταν μία ομάδα απαρτίζεται από πολλά μέλη, προκύπτει μεγαλύτερη ανάγκη για δημιουργία υπο-ομάδων κάτι το οποίο στις πιο πολλές περιπτώσεις δεν ωφελεί στην διασφάλιση άριστης απόδοσης της ομάδας. (Φωτόπουλος, 2013).

Ωστόσο, το μεγάλο μέγεθος μία ομάδας μπορεί να επιφέρει και μια σειρά από θετικά αποτελέσματα αναφορικά με τη λειτουργία της. Συγκεκριμένα, αυξάνεται η πιθανότητα εύρεσης πιο σωστής λύσης σε κάποιο πρόβλημα, καθώς υπάρχει αύξηση των προτεινόμενων λύσεων γεγονός που οφείλεται στον μεγάλο αριθμό των μελών της. Επίσης, σε μεγάλες ομάδες δίνεται η δυνατότητα διαφοροποίησης των ρόλων που αναλαμβάνει το κάθε μέλος, με αποτέλεσμα την καλύτερη και πιο αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. (Φωτόπουλος, 2013).

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντικός παράγοντας μέσα σε μια ομάδα είναι τα μέλη να αισθάνονται κάποια «υποχρέωση» προς την ομάδα, κάτι το οποίο δεν υπάρχει σε τόσο μεγάλο βαθμό όταν οι ομάδες αποτελούνται από πολλά άτομα. Από την άλλη, σε μικρές ομάδες παρατηρείται πολύ συχνά το φαινόμενο της λανθασμένης επίλυσης κάποιου προβλήματος γεγονός, που οφείλεται στον μικρό αριθμό εναλλακτικών λύσεων που προτείνονται από τα μέλη της. Έτσι, είναι πολύ σημαντικό, η επιλογή του αριθμού των μελών από τα οποία θα αποτελείται μία ομάδα να πραγματοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή, έχοντας στο επίκεντρο την εξασφάλιση της μέγιστης αποδοτικότητάς της (Φωτόπουλος, 2013).

3.3 Ομάδα ενός τεχνικού έργου

Ιδιαίτερη σημασία για την ολοκλήρωση και την ανάπτυξη ενός έργου είναι η δημιουργία και η καλή λειτουργία μίας ομάδας επαγγελματιών από διαφορετικούς συχνά κλάδους. Απαραίτητη είναι η παρουσία αρχιτεκτόνων ή και μηχανικών στα τεχνικά- κατασκευαστικά έργα, καθώς είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό, την μελέτη και την επίβλεψη της κατασκευής του έργου. Επιπλέον, πολλές φορές είναι υπεύθυνοι για τον σωστό συντονισμό των εργασιών αλλά και των συμβαλλόμενων μερών καθώς επίσης και για την πρώτη προσεγγιστική κοστολόγηση του έργου (Μπούτλα, 2020). Επίσης απαραίτητη είναι η παρουσία γεωτεχνικών συμβούλων, οι οποίοι εμπλέκονται στην αρχική φάση του έργου, δηλαδή κατά τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό και παρέχουν συμβουλές σχετικά με την φυσιογνωμία του εδάφους και προτείνουν εναλλακτικές λύσεις σχετικά με τα δομικά υλικά που θα χρησιμοποιηθούν.

Μόλις ολοκληρωθεί η επιλογή της θέσης του έργου, οι τοπογράφοι αναλαμβάνουν την μελέτη για την εύρεση της καλύτερης διαδρομής που πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος αστοχιών λόγω εδαφικών ανωμαλιών και φυσικών εμποδίων. Ο υπεύθυνος έργου (Project Manager), κατέχει τον σημαντικότερο ρόλο στην ομάδα έργου καθώς έχει ενεργή συμμετοχή από τα πρώιμα στάδια του και συγκεκριμένα μετά την ολοκλήρωση της σχεδίασης και της μελέτης σκοπιμότητας. Είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση του έργου μέχρι και την αποπεράτωσή του. Έχει την ευθύνη για τον ορθό συντονισμό των διαδικασιών αλλά και την ουσιαστική επικοινωνία όλων των μελών της ομάδας έργου προκειμένου να μην υπάρχουν καθυστερήσεις και αστοχίες λόγω ελλιπής επικοινωνίας και λανθασμένης συνεννόησης των μερών. Για την ολοκλήρωση του έργου υπάρχουν και άλλα εμπλεκόμενα μέρη όπως εξειδικευμένοι επιστήμονες, χρηματοοικονομικοί και νομικοί σύμβουλοι, δημόσιες αρχές και άλλοι δημόσιοι φορείς. (Σταματιάδου, 2021).

3.4 Διαφορές του project και του construction manager

Και οι δύο προσεγγίσεις έχουν αρκετά κοινά σημεία καθώς και οι δύο ασχολούνται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την κατανομή των πόρων και με τον έλεγχο των διαδικασιών. Όμως υπάρχουν κάποια στοιχεία που διαφοροποιούν αυτές τις δύο λειτουργίες. Οι διαφορές τους επικεντρώνονται κυρίως στον τρόπο προσέγγισης του έργου. Ο ιδιοκτήτης στην διαχείριση των έργων έχει τον ολοκληρωτικό έλεγχο, όλων των μερών και της ποιότητας του, ασχολείται με όλες τις λεπτομέρειες, έχει προσωπική ανάμειξη σε όλα τα θέματα που αφορούν το έργο, από τα πιο σημαντικά ως τα πιο ασήμαντα, και αυτός λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις. (Lee & Hokim, 2019).

Αντίθετα, ο ρόλος του ιδιοκτήτη στην διαχείριση τεχνικών έργων είναι πιο περιορισμένος, αφού δεν ασχολείται με την λήψη όλων των αποφάσεων. Ακόμα, ο διαχειριστής ενός έργου σχεδιάζει, διευθύνει και επιβλέπει όλες τις φάσεις του, ενώ η ενασχόληση του διαχειριστή τεχνικών έργων περιορίζεται στις κατασκευαστικές φάσεις του έργου. Ιδιαίτερα, είναι υπεύθυνος για όλη τη διαδικασία κατασκευής, επιβλέπει του εργολάβους, αναλαμβάνει την ευθύνη για την εργασία των εργολάβων και συμμετέχει σε συναντήσεις πριν την έναρξη των τεχνικών εργασιών. Στην αντίθετη περίπτωση, ο διαχειριστής επιβλέπει και ελέγχει την αποδοτικότητα και την ποιότητα σε όλο το κύκλο ζωής του, καθώς είναι το κύριο άτομο εμπιστοσύνης του ιδιοκτήτη και έχει υποχρέωση να γνωρίζει λεπτομερώς την εξέλιξη του έργου.

Κεφάλαιο 4: Ευέλικτη Διοίκηση

4.1 Η Agile project management

Agile project management, ορίζεται ως μια επαναληπτική και σταδιακή μέθοδος διαχείρισης του σχεδιασμού, της ανάπτυξης, της κατασκευής και της δοκιμής των δραστηριοτήτων για ένα έργο, στους τομείς της Μηχανικής, της Πληροφορικής ή της Ανάπτυξης συστημάτων. Σύμφωνα με τον Richet (2013) η ευέλικτη προσέγγιση (agile approach) μπορεί να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά για προϊόντα λογισμικού και μη, για τη διαχείριση έργων γενικώς, και ειδικότερα σε τομείς καινοτομίας και αβεβαιότητας. Το τέλειο αποτέλεσμα είναι ένα προϊόν ή έργο που ανταποκρίνεται καλύτερα στις τρέχουσες ανάγκες των πελατών και ολοκληρώνεται με ελάχιστα κόστη, σπατάλες και χρόνο, πετυχαίνοντας έτσι οι εταιρείες κέρδη νωρίτερα από ότι μέσω των κλασσικών παραδοσιακών προσεγγίσεων (Manole & Mihai-Şerban, 2017).

Οι Karelesky και Voord (2008) δίνουν έναν ακόμη λόγο ύπαρξης του Agile project management. Σύμφωνα με τα λεγόμενα τους, τα έργα-projects αλλάζουν. Αυτό δεν οφείλεται σε θεμελιώδη έλλειψη σχεδιασμού ή σε ανικανότητα του διαχειριστή. Αντιθέτως, η αλλαγή είναι κληρονομικό χαρακτηριστικό κάθε αναπτυσσόμενης οντότητας. Η παραδοσιακή διαχείριση έργου όμως, έχει την τάση να «βλέπει» την αλλαγή ως κάτι αρνητικό. Θεωρεί την αλλαγή και την ανανέωση ως τις πιο ακριβές πτυχές της ανάπτυξης, και ως εκ τούτου, προσπαθεί να περιορίσει σοβαρά ή ακόμη και να αποτρέψει την αλλαγή, μέσω συγκέντρωσης εκτεταμένης ποσότητας υλικών-τεχνογνωσίας, τεκμηριώσεων, ενώ και μέσω σχεδιασμού εκ των προτέρων και υπογραφές-εγγυήσεις πελατών.

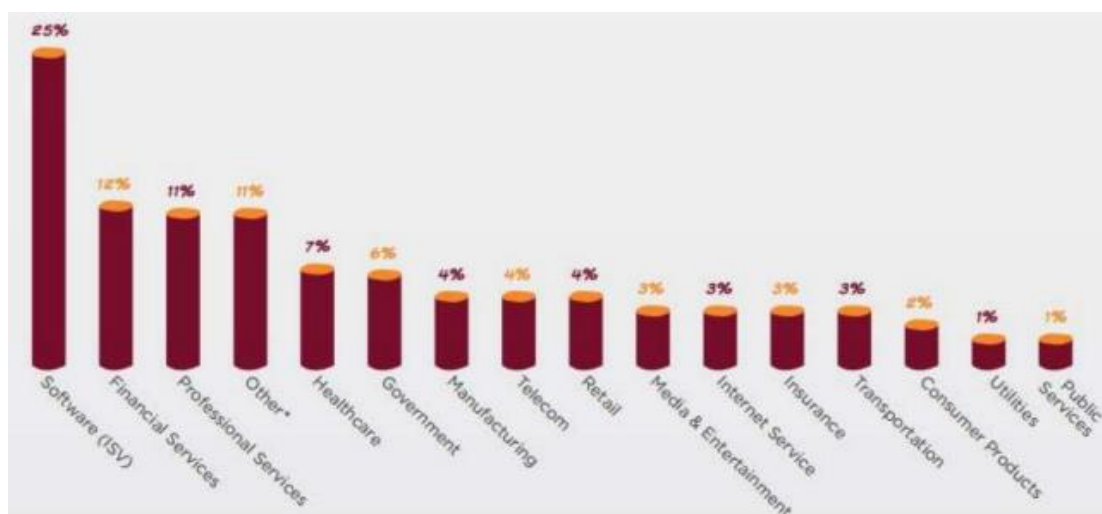
Από την άλλη, η Agile μέθοδος θεωρεί την αποτυχία ενός έργου ως τη χειρίστη πτυχή της ανάπτυξης. Συνειδητοποιεί και αποδέχεται ότι θα συμβούν αλλαγές και γι' αυτό το λόγο παρέχει μηχανισμούς για τη διαχείριση αυτών, ενώ παράλληλα παραδίδει συνεχώς κομμάτια του έργου.

4.2 Το ξεκίνημα της Agile

Η ευέλικτη διαχείριση έργου και η ευέλικτη ανάπτυξη, βασίζονται στις αρχές και τις αξίες του Agile Manifesto (2001). Είναι ένα κίνημα βάσης που ξεκίνησε από προγραμματιστές λογισμικού μετά από χρόνια εμπειρίας στον κλάδο και αντιμετωπίζοντας πολλές αποτυχίες έργων. Τη δεκαετία του 90 τα έργα λογισμικού-διαχείρισης είχαν φρικτό ρεκόρ καθυστέρησης και ήταν εκτός του προϋπολογισμού τους κάθε φορά. Το Φεβρουάριο του 2001 ομάδα δεκαεπτά επαγγελματιών

συγκεντρώθηκε στο Snowbird και εκεί συζητήθηκαν κάποιες μέθοδοι ανάπτυξης καθώς και τι κοινό είχαν τα αποτυχημένα έργα. Ο Aguanno (2005) δηλώνει πως η Agile project management δημιουργήθηκε ως «μια εναλλακτική, αλλά με υπόσταση, διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού βασισμένη σε δεδομένα».

Παρόλο που η ευέλικτη μεθοδολογία χρησιμοποιήθηκε αρχικά κυρίως από την τεχνολογία της πληροφορίας στην επιχειρηματικό κόσμο, τα τελευταία χρόνια έχει εξαπλωθεί σε πληθώρα χώρων. Το παρακάτω γράφημα απεικονίζει την απήχηση της ευέλικτης μεθοδολογίας σε διάφορους χώρους, σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήχθη από την Version One και την ομάδα Scrum Alliance:



Εικόνα 5: Απήχηση ευέλικτης μεθοδολογίας. (Kurup & Sidhardhan, 2015).

4.3 Οφέλη από την ευέλικτη διαχείριση έργου

Ένα ιδιαίτερο πλεονέκτημα αλλά και κίνητρο το οποίο εμφανίζει η Α.Ρ.Μ. είναι η μείωση του κόστους του έργου εξαλείφοντας δαπανηρές μετατροπές και εκ νέου επεξεργασία του έργου. Στις κλασσικές μεθόδους διαχείρισης, οι ομάδες αναπτύσσουν «αμετάβλητα-σταθερά» σχέδια έργου με βάση όμως πάντα τις προδιαγραφές (Kurup & Sidhardhan,2015). Οποιαδήποτε αλλαγή στις προδιαγραφές απαιτεί τεράστιες μεταβολές στο σχέδιο και στο σχεδιασμό του έργου, καθώς και πολλές επαναλήψιμες μετατροπές που οδηγούν σε σημαντική αύξηση του κόστους.

Μια μελέτη που διεξήχθη από το Standish Group (2014), έδειξε πως το 82% των μελετημένων έργων που απέτυχαν να ανταποκριθούν στα δημοσιονομικά σχέδια είχαν χρησιμοποιήσει την παραδοσιακή μέθοδο διαχείρισης έργου. Η Α.Ρ.Μ. δίνει τη δυνατότητα στις ομάδες του έργου να αποφύγουν οποιαδήποτε δαπανηρή επανεπεξεργασία προκύψει, καθώς είναι σχεδιασμένη για να ανταποκρίνεται σε

απροσδόκητες αλλαγές. Η επαναληπτική προσέγγιση που χρησιμοποιείται από την A.P.M., επιτρέπει στις ομάδες του έργου να προσαρμόζονται στις αλλαγές των προδιαγραφών του, χωρίς να απαιτείται μαζική επανεπεξεργασία.

Αυτό το επιχείρημα έχει επιβεβαιωθεί από μια μελέτη που διεξήχθη από τους Santos και συνεργάτες (2013) μεταξύ 109 επαγγελματιών έργων λογισμικού από όλο τον κόσμο. Μπορεί λοιπόν, να συναχθεί το συμπέρασμα, από προηγούμενες έρευνες, πως η ευέλικτη διαχείριση έργου έχει τη δική της υπόσταση, όσον αφορά το χειρισμό έργου με πιο αποτελεσματικό τρόπο, εντοπίζοντας τους κινδύνους και τις απροσδόκητες αλλαγές πριν από την εμφάνισή τους και εν συνεχεία βοηθώντας στο σχεδιασμό του έργου σύμφωνα με αυτούς τους μελλοντικούς κινδύνους και αλλαγές.

Τη σημερινή εποχή και στον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό κόσμο, καμία εταιρεία δεν μπορεί να ανταπεξέλθει οικονομικά σε μια δαπανηρή επανεπεξεργασία του έργου, λόγω οποιουδήποτε κινδύνου και μετατροπής, επομένως, η χρήση της ευέλικτης διαχείρισης είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία οποιασδήποτε εταιρείας.

Η A.P.M. διευκολύνει την έγκαιρη ολοκλήρωση των έργων εξαλείφοντας όποιες αλλαγές τελευταίας στιγμής προκύψουν, τόσο στα σχέδια του έργου και στο πεδίο εφαρμογής, όσο στις απαιτήσεις και το σχεδιασμό του έργου. Η παραδοσιακή μέθοδος «καταρράκτη» εστιάζει στην παράδοση ολόκληρου του έργου σύμφωνα πάντα με τα αρχικά σχέδια και προδιαγραφές (Leybourne, 2009). Συνεπώς, η ομάδα του έργου είναι υποχρεωμένη να επαναλάβει εξ' ολοκλήρου το έργο, εάν προκύψουν σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον αυτού, κάτι που οδηγεί σε μεγάλες καθυστερήσεις.

Η προσέγγιση A.P.M. σχεδιάστηκε λοιπόν με σκοπό να ξεπεράσει αυτό το τροχοπέδη, εξασφαλίζοντας πως οι αλλαγές στο περιβάλλον ενσωματώνονται στο σχεδιασμό του έργου σε κάθε βήμα. Παρομοίως, αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί την έννοια της «τακτικής διάθεσης προϊόντων» μέσω επιδείξεων που οδηγεί σε πρόωρη είσοδο του προϊόντος στην αγορά. Η μέθοδος A.P.M. προωθεί επίσης τον συνεχή αυτοσχεδιασμό που οδηγεί σε ταχύτερη παράδοση έργων (Masood, 2017).

Στη μελέτη τους, οι Sharma και συνεργάτες (2012) διαπίστωσαν ότι η ελάχιστη τεκμηρίωση που χαρακτηρίζει την A.P.M. βοηθά ταυτόχρονα την ομάδα να εξοικονομήσει χρόνο και να παραδώσει προϊόντα στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα. Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα λοιπόν, πως ο κύριος λόγος εξοικονόμησης χρόνου, μέσω της ευέλικτης διαχείρισης, είναι η χρήση βραχυπρόθεσμου εύρους, σχεδίων και σχεδιασμού, που όχι μόνο συμβάλουν στην

μείωση του κόστους αλλά και στην πραγματοποίηση διαφοροποιήσεων στο έργο σύμφωνα με πιθανές αλλαγές της στιγμής.

Στην τωρινή εποχή, που οι κίνδυνοι είναι μεγάλοι σε αριθμό, λόγω του υψηλού ανταγωνισμού και της συνεχούς αλλαγής των απαιτήσεων των καταναλωτών, μόνο η A.P.M. μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να εξοικονομήσουν χρόνο και κόστη, χρησιμοποιώντας βραχυπρόθεσμη οπτική, σχέδιο και σχεδιασμό έργου, επειδή είναι ο καλύτερος τρόπος να πετύχουν αλλαγές σε ένα έργο κατά τη φάση της υλοποίησης χωρίς καμία σπατάλη κόστους και χρόνου. Η A.P.M. συνδέεται άμεσα με τη βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών. Ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά της είναι η ενεργός και συνεχής συμμετοχή των ενδιαφερόμενων στην ανάπτυξη και την υλοποίηση του έργου (Lozo & Jovanovic, 2012).

Αυτό το χαρακτηριστικό διασφαλίζει τα συμφέροντα αυτών των ενδιαφερόμενων και οι απαιτήσεις συνυπολογίζονται και ενσωματώνονται στο έργο, με αποτέλεσμα να προκύπτει ένα προϊόν που ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες όλων. Έτσι, η ενεργός συμμετοχή των πελατών και άλλων μερών, στην ανάπτυξη του έργου, δημιουργεί μια ισχυρή αίσθηση ιδιοκτησίας και δέσμευσης για το έργο, καθώς και για το προϊόν που παρέχεται από αυτό (Stare, 2013).

Επιπλέον, η A.P.M. μέθοδος δίνει στους πελάτες της την ευκαιρία να αποκτήσουν μια αίσθηση του προϊόντος μετά από κάθε κύκλο παραγωγής, που οδηγεί στη δημιουργία ανατροφοδότησης, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την ομάδα του έργου για να βελτιώσει το προϊόν σε βάθος χρόνου.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η A.P.M. βοηθά τις εταιρείες να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των πελατών με την παράδοση σωστού προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες και επιθυμίες τους. Ο κύριος λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η υψηλή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων σε κάθε βήμα του έργου, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, μόνο και μόνο για να προσδιοριστούν τυχόν κίνδυνοι με τη μορφή αλλαγής στις απαιτήσεις των καταναλωτών και στη συνέχεια να γίνουν διαφοροποιήσεις στο έργο σύμφωνα με τις προαναφερθείσες απαιτήσεις. Έτσι, η προσέγγιση έχει σχεδιαστεί για να καλύψει νέες απαιτήσεις και αλλαγές σε οποιαδήποτε φάση του έργου, επειδή η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται πιο σημαντική από το εύρος διαχείρισης.

4.4 Ευέλικτη έναντι παραδοσιακής διαίτησις έργου

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να γίνει μια σύγκριση μεταξύ των δύο βασικών μεθόδων διαχείρισης έργου, της παραδοσιακής και της ευέλικτης. Μια παραδοσιακή εφαρμογή project management έχει κάποιες θεμελιώδεις αρχές εφαρμογής όπου επάνω σε αυτές στηρίζεται η διεκπεραίωση του έργου αλλά και η διαχείριση της ομάδας ή του προσωπικού από τον project manager (Lozo & Jovanovic, 2012).

Μία από αυτές τις αρχές λοιπόν είναι τα αρκετά καλά οργανωμένα σχέδια και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα, καθώς και κάποιοι προμελετημένοι ελιγμοί σε πιθανά εμπόδια, όπως και σε μεθόδους ελέγχου (Sharma et al., 2012).

Ένας προγραμματισμός και σχεδιασμός πλάνου για την διεκπεραίωση ενός έργου με traditional project management, αναπτύσσει ένα κλειστό πλάνο για τις διαδικασίες και τα βήματα τα οποία θα ακολουθηθούν και αυτό θυμίζει μια κάθετη παραγωγή ή την μέθοδο waterfall, όπου η μια διαδικασία υποδέχεται την επόμενη και φαίνεται να έχουν μια γραμμική χρονική σειρά. Τις περισσότερες φορές αυτή η γραμμική διαδικασία περιλαμβάνει την έναρξη, τον σχεδιασμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο, ενώ στο τέλος έρχεται να πλαισιώσει όλες τις περασμένες εργασίες με το κλείσιμο των εργασιών. Ωστόσο, αυτή η τεχνική θα μπορούσε να εμφανίσει αρκετά εμπόδια όταν το έργο είναι αρκετά πολύπλοκο και εμφανίζει απρόβλεπτα εμπόδια όπως να βγει το έργο εκτός χρονοδιαγράμματος λόγω μιας καθυστέρησης.

Βλέποντας λοιπόν αυτά στην πράξη και λαμβάνοντας υπόψιν ότι τα έργα γίνονται σταθερά ολοένα και πιο σύνθετα και οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται σε σημαντικό ποσοστό σε σύγκριση με τον αρχικό σχεδιασμό του έργου, γίνεται αντιληπτό ότι το έργο του project manager γίνεται και αυτό σταθερά πιο δύσκολο και η διατήρηση άκαμπτων διαδικασιών δεν βοηθούν στην επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου (Karamitsos et al., 2010).

Εδώ λοιπόν είναι που κάνει την εμφάνιση της η agile project management, η οποία θεωρείται μια εναλλακτική διαχείριση έργων στην οποία οι προκλήσεις δεν πρόκειται να σταθούν εμπόδιο. Η agile project management δέχεται την αλλαγή και μια απρόβλεπτη κατάσταση μπορώντας έτσι να την εντάσσει και να την απορροφήσει στον προγραμματισμό του έργου, ενώ την αντιμετωπίζει ως πρόκληση την οποία περίμενε να εμφανιστεί και δεν προσπαθεί να την αποφύγει όπως θα έκανε η traditional project management. (O'Sheedy, 2012).

Η APM αντιμετωπίζει τα έργα με έναν διαφορετικό τρόπο όσων αφορά τον τομέα της διαχείρισης. Δηλαδή, τα έργα σχεδιάζονται και προγραμματίζονται σε σύντομους κύκλους εργασιών ακόμα και όταν αυτό απαιτεί τμηματοποίηση. Αυτό λοιπόν έχει ως στόχο να κάνει την ομάδα να αποδίδει στο μέγιστο και να μπορεί να ελίσσεται εύκολα μέσα στο έργο. Έτσι βλέποντας τα παραπάνω τμήματα γίνεται αντιληπτό πως η APM έχει ως θεμελιώδη αρχή και θεωρεί δεδομένη την πρόκληση, την αλλαγή αλλά και τα απρόοπτα εμπόδια κατά την εκτέλεση ενός έργου.

4.5 Προκλήσεις της ευέλικτης διαχείρισης έργου

Ένα κομμάτι της APM το οποίο αποτελεί μια βασική πρόκληση, είναι η δυσκολία στον προγραμματισμό εργασιών ενός έργου. Αυτό γίνεται για τον λόγο ότι η APM αποθαρρύνει τον αναλυτικό και ολοκληρωμένο σχεδιασμό του έργου, καθώς τα σχέδια και ο προγραμματισμός γίνονται σε τμήματα και όχι ολοκληρωτικά για αυτό. (Kurup & Sidhardhan, 2015).

Έτσι λοιπόν αυτό καθιστά μια δυσκολία για τον manager, στο κομμάτι του χρονικού προγραμματισμού του έργου, αφού υπάρχει πιθανότητα να προβεί σε έναν σχεδιασμό χρονικού προγραμματισμού TPM και στην πορεία να εφαρμόσει κάποια μεθοδολογία από APM σε επιμέρους τμήματα, ωστόσο αυτό είναι αρκετά αμφιλεγόμενο από πολλούς. (Stare, 2013).

Έτσι λοιπόν, η ασάφεια και η αβεβαιότητα που δημιουργούνται δυσκολεύουν τις εταιρείες να προγραμματίσουν ένα άλλο έργο παράλληλα, και ως εκ τούτου προκύπτει ότι ο προγραμματισμός του σε επιμέρους τμήματα μπορεί να προκαλέσει αύξηση κόστους στο σύνολο του έργου. Ταυτόχρονα, ακόμα μια πρόκληση που κάνει την εμφάνιση της σε agile περιβάλλον είναι η δυσκολία παρακολούθησης και ελέγχου ολόκληρου του έργου από τον manager. Έτσι και σε αυτή την περίπτωση, ο διαχωρισμός του έργου θα οδηγούσε σε αύξηση του κόστους, άρα χρήζει πολύ λεπτής και προσεκτικής διαχείρισης από τον manager (Leybourne, 2009).

Παρόλα αυτά μια εξίσου σημαντική πρόκληση η οποία ίσως να περνούσε απαρατήρητη, είναι αυτή της παγκοσμιοποίησης (Kurup & Sidhardhan, 2015). Η παγκοσμιοποίηση με την σειρά της είναι μια αναμφισβήτητα σημαντική πρόκληση καθώς λόγω αυτής πολλά έργα υλοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, όπου κατά συνέπεια ένας APM καλείται να διαχειριστεί την συνεργασία και την ομαδικότητά των μελών της ομάδας έργου το οποίο διαθέτει, με σκοπό την μέγιστη απόδοση. Αυτό λοιπόν το καθιστά πρόκληση καθώς τα άτομα μπορεί να διαφέρουν σε

κουλτούρα, γλώσσα(με συνέπεια τη δυσκολία επικοινωνίας), ακόμα και η εναλλαγή ώρας υπάρχει πιθανότητα να προκαλέσει προβληματισμό, ενώ οι πολιτισμικές διαφορές θα πρέπει να συγκαταταχθούν ως ένα σημαντικό κομμάτι (Shribastava & Date, 2010).

Επίσης στην APM εμφανίζεται η εμπιστοσύνη και η συνεργασία, που είναι κύρια χαρακτηριστικά της από τα πρώτα κιόλας στάδια, όταν αυτή εφαρμόζεται. Αυτό μπορεί να εμφανιστεί και ως πρόκληση για τον manager, καθώς όταν οι ομάδες διεκπεραίωσης έργου είναι μεγάλες, αυτό είναι δυσκολότερο να πραγματοποιηθεί στην πράξη με επιτυχία. Ειδικότερα, σε μεγάλα έργα, όπως μια οδοποιία ή σιδηροδρομικές κατασκευές, συνήθως αριθμούνται αρκετοί manager, μηχανικοί αλλά και τεχνίτες, ενώ συμπεριλαμβάνονται και οι ιδιοκτήτες για την καλύτερη και γρηγορότερη διεκπεραίωση του έργου. Έτσι λοιπόν, και με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι είναι δύσκολο να αναπτυχθεί καλή συνεργασία και εμπιστοσύνη μεταξύ εκατοντάδων ανθρώπων (Sharma et al., 2012).

Σύμφωνα με μελέτες όμως, δίνεται η εξήγηση ότι αυτή η πρόκληση της εφαρμογής του APM λαμβάνει χώρα σε μεγάλα έργα, καθώς οι ομάδες στο εσωτερικό τους αλλά και μεταξύ τους έχουν τάσεις μειωμένης αλληλεπίδρασης και αυτό δυσκολεύει σε έναν βαθμό την ολοκλήρωση του έργου, λόγω τεχνογνωσίας, αλληπάλλληλων αλλαγών των σχεδίων, των προδιαγραφών και άλλα (Daneva et al., 2013). Αυτό έχει την βάση του στο ότι μια αλλαγή στον κατασκευαστικό τομέα τις περισσότερες φορές έχει μεγάλο κόστος, τόσο οικονομικό όσο και χρονικό, με αποτέλεσμα ο manager να διστάζει στην εφαρμογή APM όταν τα χρονικά πλαίσια, τα οποία του έχουν δώσει, είναι ασφυκτικά, με συνέπεια να πιέζεται ολόκληρη η ομάδα του έργου και ο manager να κινείται σε TPM.

Προκύπτει λοιπόν, ότι οι ευέλικτες μέθοδοι στον κατασκευαστικό κλάδο είναι σίγουρα εφαρμόσιμες στο κομμάτι του προσχεδιασμού και του σχεδιασμού του έργου, ωστόσο όμως, υπάρχουν αρκετές προκλήσεις αλλά και εμπόδια κατά την διάρκεια κατασκευής του έργου. Επίσης αξίζει να σημειωθεί και το γεγονός ότι αρκετοί εργαζόμενοι ενδέχεται να είναι περιστασιακοί και να δυσκολεύονται ή να μην επιθυμούν να ενταχθούν στην νοοτροπία μιας APM ομάδας. Ενώ αντίθετα, η APM όσο γίνεται κομμάτι των έργων κατασκευής, αλλά και αφομοιώνεται συνεχώς ως ιδεολογία, τόσο από τους manager, μηχανικούς αλλά και από τις ομάδες, είναι λογικό ότι θα έχει θετικές εξελίξεις και επιρροές στον κλάδο. Όμως αυτό προαπαιτεί την αντιμετώπιση

προκλήσεων όπως αυτές που αναφέρθηκαν πριν, καθώς και άλλων που μπορεί να κάνουν εμφάνιση.

4.6 Ο ρόλος των ευέλικτων προσεγγίσεων για τη διαχείριση έργων

Η A.P.M. είναι μια μέθοδος που βασίζεται στη συνεργασία καθώς αποδίδει καλύτερα όταν οι ομάδες που την αποτελούν βρίσκονται κοντά. Προκύπτουν πολλά ερωτήματα σχετικά με τη δυνατότητα εφαρμογής των ευέλικτων αρχών σε έργα μεγάλων και πολλαπλών τοποθεσιών, αφού έχουν περίπλοκές αλληλεξαρτήσεις και πολλαπλή ιδιοκτησία του προϊόντος. Ωστόσο, οι Kratzert et al (2013) υποστήριξαν πως η πρόκληση της χρήσης ευέλικτων μεθόδων σε τέτοια έργα, θα μπορούσε να ξεπεραστεί με την εγκατάσταση σωστού πλαισίου μηχανικής. Πρότειναν λοιπόν, τη δημιουργία ενός συστήματος που καθιστά τα διάφορα μέρη του έργου όσο το δυνατόν πιο ανεξάρτητα, διευκολύνοντας έτσι τις ομάδες που εργάζονται σε διαφορετικούς τόπους, να λειτουργούν αυτόνομα.

Συνέστησαν επίσης, τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ενοποίησης όπου οι ομάδες μπορούν να ενσωματώσουν και να δοκιμάσουν τα σχέδιά τους ανά πάσα στιγμή. Το περιβάλλον αυτό θα πρέπει να παρέχει στην ομάδα πρόσβαση και σε άλλα σχέδια που έχουν αναπτυχθεί από άλλες ομάδες. Αυτό το περιβάλλον θα ενισχύσει έτσι το συντονισμό και την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων σε όλες τις ομάδες του έργου. Υπάρχει επίσης η ανάγκη να εισαχθεί η έννοια της ιεραρχίας στη δομή οργάνωσης του έργου με σκοπό να ενισχυθεί ο συντονισμός.

Υπάρχει μια πληθώρα από κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας όσων αφορά την ευέλικτη διαχείριση έργου. Ο πρώτος παράγοντας είναι η ύπαρξη μιας σωστής στρατηγικής παράδοσης προϊόντων (Chow & Cao, 2008). Δεν αρκεί για την ομάδα του έργου να εφαρμόσει την ευέλικτη μέθοδο, αλλά είναι απαραίτητο να επινοήσει και μια καλή στρατηγική για την παράδοση πιο αποτελεσματικών προϊόντων. Η στρατηγική αυτή οφείλει να είναι πειθαρχημένη, συνεκτική, περιεκτική και συνεπής με όλους τους στόχους του έργου. Ο δεύτερος κρίσιμος παράγοντας είναι η ικανότητα της ομάδας (Misra et al, 2013). Η ύπαρξη διαθέσιμης ομάδας με υψηλά προσόντα και κίνητρα αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας αλλά και αντίστροφα. Τέλος, ένας ακόμη παράγοντας είναι το ίδιο το περιβάλλον των πελατών (Chow & Cao, 2008).

Για να είναι επιτυχημένο το A.P.M., οι πελάτες θα πρέπει να συμμετέχουν ουσιαστικά και συνεχώς, τόσο στις δραστηριότητες σχεδιασμού, όσο και στην υλοποίηση του έργου. Υπάρχουν πολλές καταγεγραμμένες περιπτώσεις στις οποίες οι

ευέλικτες μέθοδοι διαχείρισης έχουν αυξήσει την επιτυχία του έργου. Αυτό έχει διάφορες επιπτώσεις στην κατανόησή μας για τους οργανισμούς και τη θεμελιώδη φύση τους. Πρωτίστως, η παρατηρούμενη επιτυχία των ευέλικτων μεθόδων υπογραμμίζει συνεχώς τη μεταβαλλόμενη αλλά και δυναμική φύση των σύγχρονων οργανισμών (Doherty, 2011).

Στη σημερινή εποχή, η διαδικασία, το περιεχόμενο αλλά και η δομή της εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, αλλάζουν σε καθημερινή βάση. Το περιβάλλον επίσης στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί αυτοί, έχει γίνει εξαιρετικά ασταθές. Η «ευέλικτη αρχή» ανταποκρίνεται ωστόσο σε αυτήν τη νέα πραγματικότητα, δημιουργώντας δομές που είναι πιο ευέλικτες και προσαρμόσιμες στην αλλαγή. Δευτερευόντως, η παρατηρούμενη επιτυχία του agile management υπογραμμίζει τη σημασία της εστίασης στους πελάτες. Παραδοσιακά, ο κάθε οργανισμός επικεντρωνόταν στην γνώμη και στις αποφάσεις των ειδικών, σχετικά με το τι συνιστά ένα προϊόν ποιοτικό (O'Sheedy, 2012).

Ωστόσο, οι ευέλικτες μέθοδοι έχουν τονίσει την ανάγκη καθορισμού της ποιότητας ενός προϊόντος από την οπτική γωνία των πελατών. Αναγνωρίζουν με αυτόν τον τρόπο, πως εφόσον οι πελάτες είναι οι τελικοί χρήστες άρα και κριτές των προϊόντων, ολόκληρη η διαδικασία ανάπτυξης αυτών θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών και των προτιμήσεών τους.

Κεφάλαιο 5: Ευέλικτος Ηγέτης

5.1 Ιδιότητες και συμπεριφορές ευκίνητων ηγετών

Η ευέλικτη ηγεσία έχει καταφέρει να συσχετίσει κλασικές έννοιες ηγεσίας με την επιτυχημένη ηγεσία και τον ηγέτη. Ενισχύει και επεκτείνει το παραδοσιακό σύνολο ηγεσίας με χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία. Επίσης έχει καταφέρει να συμπεριλάβει και να επανεκτιμήσει τη σημασία και τα χαρακτηριστικά όπως ταπεινότητα, προσαρμοστικότητα, όραμα και αφοσίωση. (Neubauer, Tarling & Wade, 2017).

Γενικά η ευέλικτη ηγεσία έργων εκπροσωπεί μια μεγάλη αλλαγή στην οργανωτική της δομή, καθώς περιλαμβάνει διαφορετικούς και νέους τρόπους σκέψης, δράσης άλλα και αντιμετώπισης προκλήσεων, προβλημάτων και ευκαιριών. (Denning, 2018).

Οι ευέλικτοι ηγέτες διαθέτουν ορισμένες ιδιότητες που τους δίνουν την ικανότητα να ηγούνται αποδοτικά αλλά και αποτελεσματικά. Οι Neubauer, Tarling και Wade συγκεντρώνουν τις ιδιότητες και τις συμπεριφορές των ευέλικτων ηγετών που εισάγουν μια καινούργια και αποτελεσματική μορφή ηγεσίας.

5.2 Ιδιότητες ευέλικτων ηγετών

Οι ευέλικτοι ηγέτες έχουν κάποια γνωρίσματα και κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τους κάνουν να ξεχωρίζουν από τα κλασικά πρότυπα ηγεσίας. Ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα λοιπόν, που αντιπροσωπεύουν τους ευέλικτους ηγέτες, είναι η ταπεινότητα. Οι ευέλικτοι ηγέτες δεν φοβούνται να αναγνωρίσουν την εμπειρία και την γνώση κάποιου άλλου, ενώ είναι πρόθυμοι να δεχτούν τεκμηριωμένες συμβουλές και σχόλια, είτε αυτά θα εφαρμοστούν και θα φέρουν βελτίωση, είτε όχι.

Παρατηρώντας λοιπόν τον ταχύτατα εξελισσόμενο κόσμο της τεχνολογίας και της επιστήμης, γίνεται κατανοητό πως οι ηγέτες είναι σε θέση να κατανοήσουν το εύρος και τα όρια των γνώσεων τους, αλλά και των ομάδων των οποίων ηγούνται, με σκοπό να υπάρχει ένας έλεγχος των καταστάσεων, ούτως ώστε να αποφευχθούν οι υπερεκτιμήσεις. Επίσης, είναι ανοιχτοί σε προτάσεις και ιδέες, εμπιστεύονται τη γνώση και την ικανότητα των υπόλοιπων ατόμων που μπορεί να πλαισιώνουν την ομάδα τους, αλλά και όχι μόνο. (Manole & Mihai-Şerban, 2017).

Έχει παρατηρηθεί λοιπόν, ότι μια ταπεινή ηγεσία μπορεί να ωφελήσει όλους τους οργανισμούς ή τα έργα, από νεοσύστατες επιχειρήσεις με λίγους μόνο

υπαλλήλους, έως μεγάλες εδραιωμένες πολυεθνικές εταιρείες που απασχολούν χιλιάδες υπαλληλικό προσωπικό. Όσων αφορά τις ιδιότητες που σχετίζονται με τους ευέλικτους ηγέτες (Neubauer, Tarling & Wade, 2017).

Πρέπει να σημειωθεί ότι η δημιουργία ανταλλαγής γνώσεων μέσα σε ένα έργο είναι πολλή σημαντική, καθώς αυτό προδιαθέτει μια εξέλιξη προς γενικό σύνολο αλλά και ταυτόχρονα να έχει ειδικό όφελος. Γι' αυτό το λόγο λοιπόν, οι ταπεινοί ηγέτες είναι πρόθυμοι να βασιστούν και να αξιοποιήσουν τις γνώσεις όλων των μελών της ομάδας στον οργανισμό τους, ενώ επίσης είναι ικανοί να καταβάλλουν συνεχή προσπάθεια για την κατανόηση και την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τους πελάτες, από τον οργανισμό τους. Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, άξιο αναφοράς, είναι η ταπεινοφροσύνη που πρέπει να αποτελεί μέρος μιας ευέλικτης ηγετικής προσέγγισης και η αναγνώριση του γεγονότος ότι είναι αδύνατο να γνωρίζεις τα πάντα σε έναν κόσμο αυξανόμενης πολυπλοκότητας.

Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι οι γνώσεις και οι ικανότητες των υπόλοιπων μελών, σε μια εταιρεία ή ένα έργο, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας ομάδας ή μιας εταιρείας, στο άκρως ανταγωνιστικό και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα. Οι ευέλικτοι ηγέτες είναι προσαρμοστικοί, κατανοούν ότι το περιβάλλον τους συνεχώς αλλάζει και μπορούν να προσαρμοστούν και να αλλάξουν πορεία καθώς έρχονται νέες πληροφορίες, ειδικότερα, όταν πρόκειται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση νέων προκλήσεων και ευκαιριών που μπορεί να προκύψουν και να απαιτούν μια γρήγορη απάντηση.

Μια ευέλικτη ηγεσία αντιλαμβάνεται τη σημασία της ικανότητας προσαρμογής σε μια ταχεία μεταμόρφωση του τεχνολογικού τοπίου και του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και είναι πρόθυμη και ικανή να αλλάξει πορεία μπροστά στις νέες πληροφορίες και προκλήσεις. Επίσης, η προσαρμοστικότητα είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό για έναν οργανισμό και την ηγεσία του, καθώς διευκολύνει την καινοτομία και επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αντιδρά αποτελεσματικά στις προκλήσεις και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και τα κενά στην αγορά.

Ένας ευκίνητος ηγέτης είναι πρόθυμος να δεχτεί νέες ιδέες και είναι ανοιχτός σε προτάσεις, ενώ επίσης δε διστάζει να παραδεχτεί ότι απαιτείται μια διαφορετική πορεία δράσης-στρατηγικής, ή ένας διαφορετικός τρόπος επίλυσης προβλημάτων από αυτόν που εφαρμόζει εκείνη τη στιγμή. Το να είναι ένας ηγέτης πρόθυμος και ικανός να προσαρμοστεί και να αναζητήσει μια διαφορετική πορεία δράσης δεν πρέπει να

θεωρείται σημάδι αδυναμίας, αλλά αντιθέτως ένδειξη δύναμης. Καθώς πρόκειται έτσι να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά και δραστικά με τον βέλτιστο τρόπο, στην αλλαγή των συνθηκών, των προκλήσεων ή προσωρινών αδιεξόδων που μπορεί να εμφανιστούν.

Αξίζει να αναφερθεί, ότι οι ευκίνητοι ηγέτες χαρακτηρίζονται και ως οραματιστές. Ακόμη και σε έναν κόσμο αυξανόμενης αβεβαιότητας για το μέλλον. Και γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, είναι σημαντικό να έχουν ένα σαφώς καθορισμένο μακροπρόθεσμο όραμα, καθώς τις περισσότερες φορές αποτελούν είτε κάποιο πρότυπο, είτε κάποιο σημείο αναφοράς για τους εργαζόμενους. Γι' αυτό λοιπόν, οι ευέλικτοι ηγέτες κατανοούν την επιθυμητή κατεύθυνση για τον οργανισμό τους, ακόμα κι αν τα μέσα για να το κάνουν αυτό μπορεί να μην είναι ακόμη γνωστά. Έτσι, μια οραματική ηγεσία που θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και έχει ένα σαφές όραμα για το μέλλον, είναι κρίσιμη και απαραίτητη για όλους τους τύπους οργανισμών, ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου ή ωριμότητας.

Ο ευέλικτος ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να παραμείνει συγκεντρωμένος στο μακροπρόθεσμο όραμά του, ακόμη και όταν οι προκλήσεις είναι καθημερινές. Επίσης, είναι σημαντικό για έναν ευέλικτο ηγέτη να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Ακόμα κι αν το όραμα φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση με την προσαρμοστικότητα, οι ευέλικτοι ηγέτες είναι ικανοί να προσαρμοστούν προκειμένου να ανταποκριθούν κατάλληλα τόσο στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού τους περιβάλλοντος όσο και στα βραχυπρόθεσμα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία αναζητούν. Ενώ ταυτόχρονα, παραμένουν πιστοί στο όραμά τους για το μέλλον του οργανισμού τους, και λειτουργούν ως μέσο παρακίνησης και έμπνευσης προς τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού, σχετικά με τη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρείας ή του οργανισμού όπου ανήκουν.

Οι ευέλικτοι ηγέτες έχουν συνεχή επίγνωση όλων των εξελίξεων στον δυναμικό ανταγωνισμό, του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκονται και ταυτόχρονα γνωρίζουν το απόθεμα των διαθέσιμων τεχνολογιών γύρω τους, επιδεικνύοντας αδιάκοπα θέληση και ενδιαφέρον ως προς την ενημέρωση για τυχόν αλλαγές και εξελίξεις. Παράλληλα λοιπόν με όλα αυτά, η αλληλεπίδραση με άτομα από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού τους, είναι σημαντική για αυτούς, καθώς θα μπορούσε κάλλιστα να αποτελεί πηγή δημιουργίας και έμπνευσης για έναν ευέλικτο ηγέτη.

5.3 Συμπεριφορές ευέλικτων ηγετών

Γενικά οι συμπεριφορές των ευέλικτων ηγετών είναι αρκετά σημαντικές για την καθιέρωση ενός ευέλικτου, αποτελεσματικού και αποδοτικού στυλ ηγεσίας (Neubauer, Tarling & Wade, 2017). Οι ευέλικοι ηγέτες έχουν μεγάλη επίγνωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι σε συνεχή εγρήγορση και να αναμένουν πάντα απρόσμενες απειλές και ευκαιρίες που μπορεί να εμφανιστούν. Πρέπει να μπορούν να ανταποκρίνονται στις δομικές αλλαγές που επιφέρει η εξέλιξη της τεχνολογίας, καθώς και στο πλαίσιο του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που μπορεί να εμφανιστεί, λαμβάνοντας υπόψη διάφορες απόψεις και προσεγγίσεις.

Η ενημέρωση για τις τεχνολογικές εξελίξεις είναι απαραίτητη για έναν ευέλικτο ηγέτη, ανεξάρτητα από τον κλάδο του, καθώς η γνώση αυτή είναι που πολλές φορές βοηθάει τους ευέλικτους ηγέτες σε αποφυγή μιας ανεπιθύμητης κατάστασης ή σε μια εν δυνάμει πρόκληση.

Η ικανότητα αναγνώρισης απειλών και ευκαιριών είναι ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτουν όλοι οι ευέλικοι ηγέτες. Είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι που θα πρέπει να τους χαρακτηρίζει με σκοπό να προετοιμάσουν την εταιρεία τους να ανταποκριθεί ή να επωφεληθεί άμεσα και έγκαιρα από αυτές τις απειλές ή ευκαιρίες που ίσως προκύψουν. Ταυτόχρονα όμως, θα πρέπει να παραμένουν συγκεντρωμένοι και να μην αποκλίνουν από το μακροπρόθεσμο όραμα της εταιρείας τους.

Επίσης, οι ευέλικοι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογούν όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, για να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, είτε κατά την περίοδο οργάνωσης του έργου, είτε ακόμα περισσότερο κατά την διάρκεια του, ειδικά όταν η απόφαση που θα παρθεί χαρακτηρίζεται ως κρίσιμη. Πρέπει να επισημανθεί ότι είναι σημαντικό για έναν ευέλικτο ηγέτη να μπορεί να προσαρμοστεί στις καταστάσεις όπως έχει προαναφερθεί.

Παρόλα αυτά, να διατηρεί το εκάστοτε όραμα ή στόχο αναλλοίωτα στο βάθος του χρόνου ενός έργου και να μην επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως θα μπορούσε κάποιος να κάνει εύκολα, λόγω ψυχολογικής κούρασης ή μη επιτυχούς διεκπεραίωσης του έργου στα προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα, η οποία σαν αποτέλεσμα θα επιφέρει κάποιο συμβιβασμό στον τελικό στόχο ή αποτέλεσμα, ή θα οδηγήσει σε πρόχειρες λύσεις.

Οι τεκμηριωμένες αποφάσεις με τη σωστή ανάλυση όλων των διαθέσιμων δεδομένων μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική αποτελεσματικότητα και βελτιώσεις ενός στόχου, είτε αυτός είναι βραχυπρόθεσμος, είτε μακροπρόθεσμος. Είναι επίσης σημαντικό για έναν ευέλικτο ηγέτη να μπορεί να φιλτράρει τα δεδομένα και να απορρίπτει τα μη κατάλληλα. Ένα πολύ ιδιαίτερο κομμάτι επίσης, είναι ότι όταν υπάρχει έλλειψη κατάλληλων δεδομένων για την υποστήριξη μιας τεκμηριωμένης απόφασης, ή όταν έρθουν στο προσκήνιο ανεπαρκή ή αντιφατικά δεδομένα, οι ευέλικτοι ηγέτες θα στραφούν στην προσωπική τους εμπειρία για να καταλήξουν στην καλύτερη δυνατή απόφαση (Neubauer, Tarling & Wade, 2017).

Η ενθάρρυνση της αυτόνομης λήψης αποφάσεων και ανάθεσης ευθυνών του έργου, σε ένα από τα τμήματα των υφισταμένων, μπορούν να διευκολύνουν την διεκπεραίωση του έργου, καθώς και να κρατήσουν το τμήμα εντός των προκαθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων, με γρήγορη εκτέλεση σχεδίων και ιδεών. Ταυτόχρονα όμως, το τμήμα που αναλαμβάνει αυτή την ευθύνη πολλές φορές νιώθει ικανοποίηση, καθώς μέσα από τις προκλήσεις των εργαζομένων που δίνονται από τους manager, έρχεται και η εκάστοτε εξέλιξη, τόσο επαγγελματικά, όσο και πολλές φορές οικονομικά, ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται ένα συναίσθημα υπευθυνότητας από τους εργαζομένους. Υπάρχει όμως πάντα η πιθανότητα μια ιδέα η οποία ενώ φαίνεται πολλά υποσχόμενη στα χαρτιά, να μην πετύχει εν τέλη πρακτικά. Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι όταν ένας ευέλικτος ηγέτης είναι ανοιχτός σε πληροφορίες, συμβουλές και ιδέες από άλλους, θεωρείται σχεδόν σίγουρο ότι αυτό θα βοηθήσει στην ευκινησία του (Denning, 2018).

Συγκεντρωτικά η ευέλικτη ηγεσία σύμφωνα με τους Parker, Holesgrove & Pathak, πρέπει να είναι σε θέση να:

- Αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την αλλαγή.
- Θεωρήσει την εταιρεία ως ένα ρευστό περιβάλλον που είναι σε θέση να προσαρμόζεται και να εμπιστεύεται τις δεξιότητες και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της.
- Προωθήσει την αυτοοργάνωση, για να ξεπεράσει τα όρια και τις ελλείψεις του εξωτερικού ελέγχου.
- Κατανοήσει ότι η αβεβαιότητα είναι αναπόφευκτη και να δώσει έμφαση στην προσαρμοστικότητα και ανταπόκριση των προκλήσεων, αντί για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

- Επικεντρωθεί στην άρση τυχόν εμποδίων, που μπορεί αυτά να δυσκολέψουν τις ομάδες να επιτύχουν τους στόχους τους, και σε τι εμποδίζει να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητές τους, καθώς και στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Προωθήσει τη συσσώρευση γνώσης και μάθησης, καθώς είναι ένα κρίσιμο μέρος της ευέλικτης ηγεσίας, ενώ ταυτόχρονα να ενισχύσει την καινοτομία και να επιτρέψει τον πειραματισμό με νέα αντικείμενα και νέες ιδέες.
- Εντοπίσει και να μειώσει τυχόν περιορισμούς στη μάθηση και την εκπαίδευση σε μια εταιρεία, ενώ ταυτόχρονα να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο η κουλτούρα μιας εταιρείας προωθεί τη μάθηση που βασίζεται σε οποιεσδήποτε οργανωτικές δομές που προάγουν τη γνώση.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι η ενθάρρυνση του διαλόγου είναι μια άλλη σημαντική πρακτική των ευέλικτων ηγετών. Κάνοντας χρήση αυτής, επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά τις ικανότητες των μελών της ομάδας, παρέχοντας πολύτιμη ανατροφοδότηση και βοηθώντας όλα τα μέλη να αναπτύξουν τις κοινωνικές τους δεξιότητες, προκειμένου να μπορέσουν οι ίδιοι να μην μειώσουν τμήματα της ομάδας, αλλά και να μπορέσουν να πάρουν το βέλτιστο σε απόδοση αποτέλεσμα. Καλύτερη οργανωτική απόδοση επιτυγχάνεται επίσης με την κατανόηση και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Ο αποτελεσματικός και ειλικρινής διάλογος επιτρέπει στις ομάδες να εφαρμόσουν τη συσσωρευμένη γνώση στο πραγματικό εργασιακό περιβάλλον και ταυτόχρονα να αυξήσουν την αξιοποιημένη γνώση τους (McKenzie & Aitken, 2012).

Ένα ακόμη γνώρισμα το οποίο είναι και από τα κυριότερα, είναι ότι οι ευέλικτοι ηγέτες επιδεικνύουν συναισθηματική νοημοσύνη ως προς την ομάδα τους, και αυτό τους επιτρέπει να αισθανθούν την ηθική και την συναισθηματική κατάσταση των μελών, με σκοπό να τους παρακινήσει να ανταποκριθούν ανάλογα, προκειμένου να ενισχύσουν τη δέσμευσή τους ως προς την αλλαγή αλλά και την απόδοση. Ταυτόχρονα επαναξιολογούν και επιδιώκουν να βελτιώσουν τις προσωπικές τους συνήθειες και πρακτικές προκειμένου να υιοθετήσουν μια διαφοροποιημένη προσέγγιση, όσων αφορά το συμβουλευτικό κομμάτι ως προς τις εταιρείες αλλά και το έργο (McKenzie & Aitken, 2012).

Ολοκληρώνοντας, δεν πρέπει να παραληφθεί ότι, οι ευέλικτοι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να ενθαρρύνουν και να προωθούν την αποτελεσματική συνεργασία

μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μελών μιας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων του προσωπικού, των προμηθευτών και των συνεργατών. Η συνεργασία περιλαμβάνει σε κάθε περίπτωση τις λειτουργίες μιας εταιρείας, προωθώντας έτσι τις απαραίτητες αλλαγές και προσαρμογές και επιδιώκοντας τα αμοιβαία θετικά αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους (Horney, Pasmore & O'Shea, 2010).

5.4 Πρακτικές ευέλικτων ηγετών

Σύμφωνα με τους McKenzie και Aitken (2012) και τις μελέτες τους, είναι δυνατόν να παρατηρηθεί ένα σύνολο πρακτικών όπου αποσκοπούν σε έναν agile manager και στο πως μπορεί να μεταφέρει την ομάδα του από ένα traditional project management σε ένα agile project management.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό, το οποίο θεωρείται και από πολλούς και ως σημείο αρχής για την APM, είναι ότι ο manager είναι σε θέση να κατευνάσει και να διαχειριστεί μια εκκολλημένη ένταση, η οποία ξεκινάει να κάνει την εμφάνιση της μέσα στο πλαίσιο της ομάδας. Σε ένα μεγάλο ποσοστό, οι εμφανίσεις αυτές οφείλονται σε διαφορετικές αντιλήψεις προτεραιοτήτων ως προς το συλλογικό χρονοδιάγραμμα της ομάδας έργου, και αυτό συνήθως εδρεύει στα πιο ηγετικά μέλη. Ένα γνώρισμα ακόμα, που αξίζει να αναφερθεί και θα ήταν δυνατό να έχει και αλυσιδωτή σχέση με το προηγούμενο, είναι η ειλικρίνεια που διακατέχει έναν ευέλικτο ηγέτη, ακόμα και σε προσωπικό επίπεδο. Παράλληλα, σε συνδυασμό με την προθυμία του για συζήτηση με τα μέλη της ομάδας, επηρεάζεται θετικά η εργασιακή τους συμπεριφορά και πολλές φορές μέσω αυτού, προωθείται η κατάλληλη κουλτούρα με απώτερο σκοπό την επίτευξη του στόχου της ομάδας. Αυτή η πρακτική εμφανίζεται κυρίως όταν ένα νέο μέλος πρόκειται να ενσωματωθεί στην ομάδα.

Από τα συμφοραζόμενα λοιπόν των δυο παραπάνω πρακτικών, γίνεται κατανοητό πως η agile προσπαθεί και επιθυμεί να κρατάει μια ισορροπία όσων αφορά την τάξη. Επίσης να διατηρεί το γενικό πλαίσιο της ομάδας ανέπαφο, αλλά και βέβαια, να βοηθάει μέσα από ένα φάσμα λειτουργιών και διαπροσωπικών σχέσεων στην βέλτιστη απόδοση της ομάδας συλλογικά. Με σκοπό πάντα να μπορέσει να συλλέξει νέες ιδέες, γνώσεις και εμπειρίες, για την διεκπεραίωση του έργου, ακόμα και όταν αυτό δεν είναι το πλέον εύκολο.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι σαν προέκταση της 2ης πρακτικής (δηλαδή των διαπροσωπικών σχέσεων και της ειλικρίνειας), ο manager οφείλει να καταφέρει να ομογενοποιήσει την ομάδα στην οποία ηγείται, παρόλο που αυτό το τμήμα είναι αρκετά

σημαντικό και δύσκολο, καθώς τα μέλη της ομάδας είναι συνήθως από διαφορετικά υπόβαθρα, είτε είναι εκπαιδευτικά, είτε κουλτούρας και ιδεολογίας αλλά και πολλά άλλα. Έτσι λοιπόν καλείται να καταφέρει να συσπειρώσει μια ομάδα έργου τουλάχιστον μέχρις ότου ο τελικός στόχος να ολοκληρωθεί.

Ως τελικό στάδιο αυτής της αλυσίδας όπου τα τμήματα της έχουν προαναφερθεί, βλέπουμε ότι κάποια από τα κύρια στοιχεία του agile manager είναι η γνώση, με την προϋπόθεση αυτή να μπορεί να μεταφερθεί στο γενικό πλαίσιο της ομάδας στην οποία διαχειρίζεται, ενώ ταυτόχρονα με αυτήν είναι και η αποδοχή απόψεων και ιδεών από τα μέλη της ομάδας. Έτσι λοιπόν, αυτό έχει ως αντίκτυπο την ανάληψη πρωτοβουλιών από τα μέλη της ομάδας με συνέπεια την προσωπική εξέλιξη αλλά και τη δημιουργία κινήτρου λόγω της ανάληψης ευθυνών.

Έτσι γίνεται αντιληπτό, όπως σημειώνουν και οι McKenzie και Aitken (2012), ότι διατηρείται και δυναμώνει η αίσθηση του ανήκειν, ενώ όλα τα μέλη αλλά και ο project manager, δημιουργούν δυναμικές δυνατότητες στο πλαίσιο της εταιρείας και της ομάδας. Ως οδηγός και χαρακτηριστικό γνώρισμα λοιπόν, είναι η κορυφαία απόδοση και η συνεχής εκπαίδευση, ενώ σαφώς μέσα από όλη αυτή την κατάσταση προκύπτει και ένα πρότυπο ηγέτη.

5.5 Ευέλικτη υιοθεσία της ηγεσίας στην πράξη

Η υιοθεσία του agile management και η εφαρμογή της στην πράξη ξεκίνησε από εταιρείες οι οποίες αποπειράθηκαν να την εφαρμόσουν με σκοπό την βελτιστοποίηση, την παραγωγικότητα και την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά και του γενικού συνόλου της εταιρείας, καθώς αυτό συμπεριλαμβάνει και πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι προμηθευτές ή οι πελάτες.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα agile εφαρμογής σε διαφορετικό κλάδο, είναι η γνωστή σε όλους μας Spotify, η οποία ξεκίνησε ως καινοτόμα εφαρμογή για μουσική και πλέον είναι ευρέως γνωστή στο κοινό. Η Spotify λοιπόν, χρησιμοποίησε μικρές και ευέλικτες ομάδες με έναν επικεφαλής. Η κάθε ομάδα είχε έναν project manager και είχε αναλάβει ένα project να φέρει εις πέρας. Ενώ μέσα από την εφαρμογή του ευέλικτου περιβάλλοντος ερχόντουσαν εις πέρας τα project με μεγαλύτερη ταχύτητα και ευκολία, εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές ιδέες και κατά συνέπεια αρκετές λειτουργίες εφαρμόστηκαν και προτάθηκαν από τα μέλη της ομάδας ως δίκες τους ιδέες καθώς δεν ήταν στο αρχικό πλάνο στόχων.

Σε συνέχεια του παραπάνω παραδείγματος θα δούμε ένα ευέλικτο τρόπο διοίκησης έργου, το παράδειγμα το οποίο εφαρμόστηκε στην κατασκευή ενός ξενοδοχείου αρκετά μεγάλης κλίμακας. Η εταιρεία λοιπόν η οποία είναι και αυτή η οποία μελετάμε, προσπάθησε και κατάφερε με επιτυχία να χωρίσει το έργο σε μικρά κομμάτια με σκοπό να τα αναθέσει σε ευέλικτες ομάδες με έναν επικεφαλής με απώτερο σκοπό, ο κάθε μηχανικός να έχει το δικό του κομμάτι εργασίας και να μην αποσπάται η εργασία του σε άλλα τμήματα καθώς δεν μπορούσε να πραγματοποιηθεί η ολοκλήρωσή και η παρακολούθηση του έργου εξ ολοκλήρου από ένα άτομο. Ενώ ταυτόχρονα κατάφερε η διοίκηση να πετύχει έναν ανταγωνισμό στα πλαίσια διεκπεραίωσης εργασιών μεταξύ των ομάδων, αλλά και έναν πλήρη έλεγχο του έργου.

Ενώ αξίζει να αναφερθεί ότι η φιλοσοφία και ο τρόπος διοίκησης ο οποίος αναφέραμε παραπάνω έχει ενταχθεί στην κουλτούρα της εταιρείας στο κομμάτι διεκπεραίωσης έργων ακόμα όταν τα έργα είναι μικρότερης κλίμακας. Δηλαδή ορίζεται ένας υπεύθυνος όπου χωρίζει την ομάδα του σε επιμέρους τμήματα κυρίως σε ζευγάρια με σκοπό την ολοκλήρωση εργασιών σε διάφορα κομμάτια του έργου.

Ενώ αξίζει να σημειωθεί ένα παράδειγμα ακόμα το οποίο πραγματοποιήθηκε σε κατασκευή μεγάλου έργου δημοσίου ενδιαφέροντος όταν οι απαιτήσεις άρχισαν να αυξάνονται έπρεπε να ενταχθούν στην δυναμική των ομάδων και άλλα άτομα. Ωστόσο δεν υπήρχε η δυνατότητα να βρεθεί προσωπικό εξειδικευμένο με αποτέλεσμα να έρθουν άτομα εκτός του κατασκευαστικού κλάδου το οποίο άξιζε ιδιαίτερης μεταχείρισης, καθώς θα έπρεπε να ενταχθούν και σε ομάδες αλλά και στην φιλοσοφία της εργασίας. Ενώ σε συνδυασμό με την διαφορετική χώρα καταγωγής τους θα έλεγε κάποιος ότι ήταν αρκετά δύσκολο να μπορέσουν να προσαρμοστούν. Έτσι λοιπόν όλη αυτή η κατάσταση δημιούργησε ένα αίσθημα πρόκλησης με αποτέλεσμα όχι μόνο να ενταχθούν στις ομάδες και να είναι μέλη αυτών αλλά να παραμείνουν στις ομάδες τους και στην εταιρεία και μετά την ολοκλήρωση του έργου.

5.6 Ευέλικτες μεθοδολογίες στην διοίκηση έργου

Τα τελευταία είκοσι χρόνια περίπου, έχουν κάνει την εμφάνιση τους, στο κομμάτι του management, οι ευέλικτες μέθοδοι και έχουν γίνει ευρέως γνωστές, εξαιτίας της αποτελεσματικότητας της οποίας εμφανίζουν, αλλά και της ευκολίας στο κομμάτι της διεκπεραίωσης ενός έργου, με επίκεντρο τον άνθρωπο. Έτσι λοιπόν, λόγω της αναγνωρισιμότητας αλλά και της εφαρμογής σε πληθώρα εφαρμογών, όπως είναι προφανές, έχουν δημιουργηθεί διάφορες μεθοδολογίες π.χ. scrum, extreme

programming, οι οποίες είναι κάποιες από τις πλέον πιο διαδεδομένες. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι οι ευέλικτες μέθοδοι έκαναν την εμφάνιση τους και πρακτικά καλύπτουν κενά τα οποία υπήρχαν στην TPM, ενώ αξίζει να σημειωθεί, ότι παρότι υπάρχει πιθανότητα να γίνεται διαχωρισμός μεθοδολογιών, ο στόχος είναι κοινός, γι' αυτό και εντάσσονται όλες μαζί και όχι ξεχωριστά. Κάποια από τα αρκετά κοινά τους γνώρισμα είναι ότι στοχεύουν και έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη αλλά και με τον υπάλληλο-μέλος της ομάδας έργου. Ενώ ταυτόχρονα, βασικό γνώρισμα είναι ότι δέχονται αλλαγές καθ' όλη την διάρκεια του έργου και τις αντιμετωπίζουν ως πρόκληση και όχι ως εμπόδιο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ευέλικτης μεθοδολογίας είναι η Kanban, η οποία χαρακτηριστικά είχε χρησιμοποιηθεί στην Toyota το 1940 από τον Taiichiohno. Σκοπός της ήταν να ανιχνεύει πιθανά σημεία όπου θα μπορούσε να δημιουργηθεί συμμόρφωση κατά την εξέλιξη του έργου. Ωστόσο, λόγω της πρώιμης εξέλιξής της, αυτή η τεχνική είχε πολλά κενά με αποτέλεσμα τη λανθασμένη λειτουργία. Στην συνέχεια πολλές τεχνικές προσπάθησαν και πατήσαν επάνω στην Kanban με σκοπό την βελτίωση τους (Rasnacis & Berzisa, 2018).

Ωστόσο, αυτό που κάνει την Kanban σημείο αναφοράς και τη διαφοροποιεί από τις άλλες μεθοδολογίες, είναι ότι εστιάζει σε διάφορα σημεία του έργου σε σύγκριση με τις άλλες. Στόχος της είναι να βοηθάει την ομάδα έργου στην βελτίωση του τρόπου του οποίου ήδη αναπτύσσεται ένα έργο, καθώς ταυτόχρονα είναι και τρόπος ελέγχου ροής υλικών ως προς την ποσότητα και τον χρόνο, ενώ πολλοί την συνδέουν και με τα συστήματα ουρών.

5.7 SCRUM

Η πλέον πιο διαδεδομένη ευέλικτη μέθοδος στην διαχείριση έργου, είναι η μεθοδολογία scrum. Η scrum έχει την ιδιότητα να παρακινεί τις εταιρείες, τις ομάδες και τους ανθρώπους, είτε είναι project manager, είτε μέλη της ομάδας, να δημιουργούν λύσεις και να προσαρμόζονται σε προβλήματα και προκλήσεις που εμφανίζονται. Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι η scrum στο σύνολο της είναι ελλιπής, καθώς ορίζονται μόνο τμήματα που απαιτούνται για την εφαρμογή της θεωρίας της, αλλά αυτό γίνεται σκόπιμα. Αυτό λοιπόν εφαρμόζεται, γιατί η scrum στοχεύει στην συλλογική ευφυΐα της ομάδας, ή των ανθρώπων που την εφαρμόζουν. Γνωρίζοντας αυτό, γίνεται κατανοητό πως έχει σαν αρχή τον εμπειρισμό και τη λιτή σκέψη, δηλαδή ότι η γνώση έρχεται και μέσα από την εμπειρία και τις αποφάσεις που λαμβάνονται μέσα στο έργο. Έτσι

υπάρχει η συνέπεια αλληλεπίδρασης των ατόμων, καθώς δεν υπάρχουν οι λεπτομερείς οδηγίες (Srivastava et al., 2018).

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της scrum είναι ότι μπορεί να εφαρμοστεί παράλληλα και με άλλες τεχνικές μεθόδους, εάν αυτό κριθεί ορθό, με αποτέλεσμα πολλές φορές να αντικαταστεί τις περιττές. Ενώ επίσης κάποια από τα γνωρίσματα της είναι ότι χρησιμοποιεί επαναληπτική επ' αυξητική προσέγγιση για την βελτιστοποίηση και την προβλεψιμότητα αλλά και για τον έλεγχο του κινδύνου ολοκλήρωσης ενός έργου. Όπως και προαναφέρθηκε, δραστηριοποιεί τις ομάδες και τα μέλη τους και τους παροτρύνει να ανταλλάσσουν γνώσεις με σκοπό την ολοκλήρωση του έργου. Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι οι πυλώνες εμπειρισμού της scrum είναι η διαφάνεια, η επιθεώρηση και η προσαρμογή (Sachdeva, 2016).

Προκύπτει λοιπόν το συμπέρασμα, μετά από όσα προαναφέρθηκαν, ότι οι ευέλικτες μεθοδολογίες έχουν κάποια κοινά γνωρίσματα τα οποία σχετίζονται με την αλληλεπίδραση των PM και των ομάδων συλλογικά, αλλά έχουν και μια διαλλακτική αντιμετώπιση ως προς τους κινδύνους, καθώς και τις εκάστοτε προκλήσεις που μπορεί να εμφανιστούν.

Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία Έρευνας

6.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τις νέες ευέλικτες μεθοδολογίες «Agile Project Management» οι οποίες ήρθαν με σκοπό να αντικαταστήσουν τις παραδοσιακές μεθοδολογίες «Traditional Project management», στο κομμάτι διαχείρισης έργων.

Δεδομένου ότι το ερευνητικό ενδιαφέρον στρέφεται σε μία συγκεκριμένη, σύνθετη και λειτουργική συνθήκη, αξιοποιείται η στρατηγική της μελέτης περίπτωσης. Ως ερευνητική στρατηγική, η μελέτη περίπτωσης έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλο φάσμα ερευνητικών πεδίων. Συγκεκριμένα, μπορεί να αξιοποιηθεί σε πεδία που έχουν άμεση σχέση με την οικονομία, την εκπαίδευση αλλά και την κοινωνιολογία. Η συνεχώς αυξανόμενη χρήση της από τους ερευνητές οφείλεται στην κριτική που έχουν δεχθεί οι παραδοσιακές μορφές αξιολόγησης και οι πειραματικές προσεγγίσεις, καθώς και στην ανάδειξη της ποιοτικής μεθοδολογίας (Μαγγόπουλος, 2014).

Επίσης, με μελέτη περίπτωσης μπορεί να διασφαλιστεί η καλύτερη κατανόηση σύνθετων φαινομένων. Αυτό συμβαίνει καθώς πραγματοποιείται βαθύτερη ανάλυση συγκεκριμένων γεγονότων και καταστάσεων μίας ομάδας σε πραγματικές συνθήκες (Yin, 2011). Παράλληλα, στοχεύει στην εξαγωγή δεδομένων για τον ευρύτερο πληθυσμό στον οποίο εντάσσεται η ομάδα. Το γεγονός αυτό είναι πολύ σημαντικό κυρίως όταν πρόκειται για τη μελέτη ζητημάτων που δεν έχουν μελετηθεί αρκετά από προγενέστερες έρευνες (Vissak, 2010).

Αξίζει να επισημανθεί ότι στη μελέτη περίπτωσης, το ενδιαφέρον του ερευνητή στρέφεται στην αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των γεγονότων και των παραγόντων που εξετάζονται, καθώς και στη δημιουργία μίας ολοκληρωμένης εικόνας αυτής της αλληλεπίδρασης (Cohen et al., 2008).

Κλείνοντας, έχει σημασία να αναφερθεί ότι η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μία χρήσιμη μέθοδο, σχετικά με την ανακάλυψη, την περιγραφή, τη χαρτογράφηση και την οικοδόμηση σχέσεων. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί με στόχο τον έλεγχο της θεωρίας, τη διάψευση, τη σκιαγράφηση, την ταξινόμηση, την ανάπτυξη υποθέσεων, τις προβλέψεις, αλλά και τον προσδιορισμό των αναγκών μεταγενέστερων ερευνών (Vissak, 2010).

6.2 Μέσο συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσω της ποσοτικής προσέγγισης, καθώς τα στοιχεία της έρευνας συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ένα πλήθος ερωτήσεων, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και είναι κατά κύριο λόγο αποτυπωμένες γραπτά και αποσκοπεί στη συλλογή δεδομένων από ένα συγκεκριμένο δείγμα. Οι ερωτήσεις αναφέρονται σε γνώμες, αντιλήψεις, απόψεις, αξίες, στάσεις, γνώσεις, συμπεριφορές, ενδιαφέροντα, προσδοκίες, προτιμήσεις, συναισθήματα κ.ά. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο προσφέρει ευελιξία, γεγονός που το καθιστά ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα συλλογής δεδομένων (Γουργιώρτου & Γκλιάου-Χριστοδούλου, 2016).

Υπάρχουν δύο τύποι ερωτηματολογίων, τα δομημένα και τα μη δομημένα ερωτηματολόγια. Στα δομημένα ερωτηματολόγια υπάρχει μία καθορισμένη σειρά γραπτών ερωτήσεων, οι οποίες έχουν κατά κύριο λόγο τη μορφή κλειστών ερωτήσεων, με αποτέλεσμα να μην επιτρέπουν στον ερευνητή να υπερβαίνει ή να θέτει τις ερωτήσεις με διαφορετική σειρά. Από την άλλη, στα μη δομημένα ερωτηματολόγια ο ερευνητής μπορεί να αλλάξει τη σειρά των ερωτήσεων, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται ο ερωτώμενος, καθώς και να επιτυγχάνεται πιο ομαλή δομή για την έρευνα (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Επιπλέον, αξίζει να επισημανθεί ότι υπάρχουν δύο τύποι ερωτήσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μία έρευνα που αξιοποιεί το ερωτηματολόγιο. Πιο αναλυτικά, οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου και οι ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η επιλογή του τύπου των ερωτήσεων πραγματοποιείται κυρίως σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε έρευνας (Λαγουμιντζής κ.ά., 2015).

Για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας, ο ερευνητής σχεδίασε ένα ερωτηματολόγιο 37 ερωτήσεων. Πιο αναλυτικά, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα του περιλαμβάνει το κομμάτι των ερωτήσεων δημογραφικού χαρακτήρα (ερώτηση 1 έως 7), ενώ η δεύτερη ενότητα αποτελεί το βασικό κορμό της έρευνας (ερώτηση 8 έως 37). Συνολικά μοιράστηκαν 38 ερωτηματολόγια, από τα οποία τα 34 συμπληρώθηκαν με επιτυχία, προσφέροντας ολοκληρωμένες απαντήσεις από τις οποίες προκύπτουν χρήσιμα δεδομένα για την έρευνα. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω της πλατφόρμας google forms το χειμερινό εξάμηνο του ακαδημαϊκού έτους 2022-2023.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε κατασκευαστική εταιρεία στην Θεσσαλονίκη. Η εταιρεία είναι Ομώνυμη Εταιρεία (Ο.Ε.), ιδρύθηκε το 2005 και διευθύνεται από ένα άτομο, το οποίο είναι και ο ιδρυτής της. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εταιρεία διαθέτει πολυετή εμπειρία στο κομμάτι των κτηριακών ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων, μικρών, μεσαίων αλλά και μεγάλων έργων, όπως ξενοδοχεία, πολυκατοικίες, σούπερ μαρκετ, εργοστάσια αλλά και δημόσια έργα, όπως νοσοκομεία, σχολεία και λοιπά. Επίσης, ένα μεγάλο κομμάτι ειδίκευσης της εταιρείας είναι οι κτηριακοί αυτοματισμοί, είτε αυτοί αφορούν κατοικίες, είτε καταστήματα / εργοστάσια.

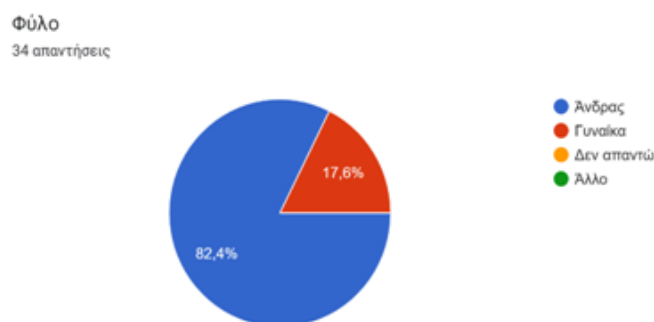
Στο σύνολο της εταιρείας απαρτίζεται από 112 υπαλλήλους, εκ των οποίων οι 38 είναι μηχανικοί όλων των ειδικοτήτων, οι 3 ανήκουν στο λογιστικό τμήμα και οι 71 είναι τεχνίτες. Απαρτίζεται κατά βάση από ηλεκτρολόγους μηχανικούς, όμως διαθέτει και μηχανολόγους μηχανικούς, αλλά και πολιτικούς μηχανικούς οι οποίοι είναι σε διάφορα πόστα ή τμήματα. Κάποια εξ αυτών βρίσκονται στο τμήμα των πωλήσεων, στο τμήμα διαχείρισης της αποθήκης και παραγγελιών, στο τμήμα των προσφορών και τεχνοοικονομικών μελετών, καθώς και στο αυτοματιστικό και κατασκευαστικό τμήμα.

Κλείνοντας, το ερωτηματολόγιο προέκυψε έπειτα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο συγκεκριμένο ζήτημα, δεδομένου ότι δεν είχε βρεθεί κάποια αντίστοιχη ελληνική εργασία. Επιπλέον, σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να εξετάσει κατά ποσο υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στον αντιλαμβανόμενο βαθμό δυσκολίας που συναντάνε οι εργαζόμενοι στα ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την συνολική απόδοση τους σε αυτά.

Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα Έρευνας

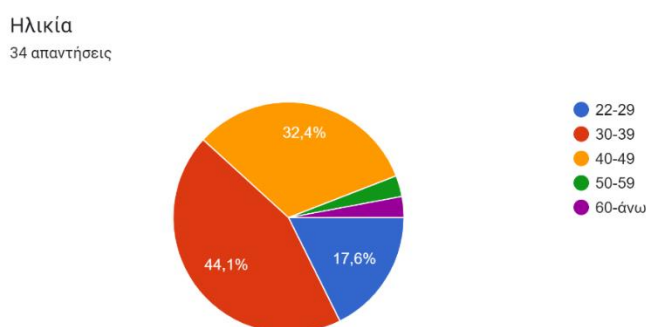
Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από τους 34 ερωτώμενους που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Για τις ανάγκες αποκωδικοποίησης των δεδομένων, καθώς και για τη δημιουργία των γραφημάτων αξιοποιήθηκε το εργαλείο Excel.

7.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου



Γράφημα 1: Φύλο ερωτώμενων.

Στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου έγινε επιλογή του φύλου των ερωτηθέντων και παρατηρείται ένα συντριπτικό ποσοστό της τάξης του 82,4% να είναι άνδρες, ενώ μόλις το 17,6% είναι γυναίκες και αυτό μεταφράζεται σε αναλογία 28 προς 6 αντίστοιχα. Το φαινόμενο αυτό είναι αναμενόμενο μιας και οι επιχείρηση αποτελεί ανδροκρατούμενο κλάδο και στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι είναι άνδρες.

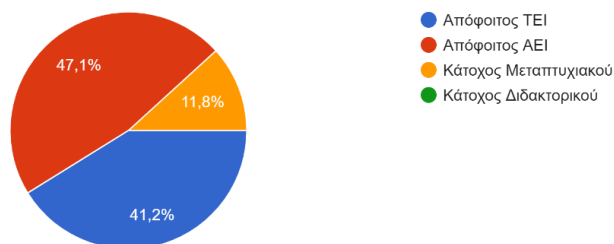


Γράφημα 2: Ηλικία ερωτώμενων.

Όσον αφορά την ηλικία είναι γνωστό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της έρευνας απαντήθηκε από Μηχανικούς. Τα ποσοστά κυμαίνονται ως εξής: 30-39 ετών

πλειονότητα με 44,1%, 32,4% άτομα ηλικίας 40-49, καθώς οι ηλικίες 22-29 έχουν μόλις ένα 17,6%, ενώ στο 2,9% ανέρχεται το ποσοστό για τις ηλικίες 50-59 και 60 και άνω. Και εδώ είναι λογικά τα ποσοστά που προκύπτουν καθώς οι σημερινές επιχειρήσεις επιλέγουν προσωπικό μικρότερης ηλικίας για την ορθότερη λειτουργία τους και τη γρηγορότερη επίτευξη εργασιών.

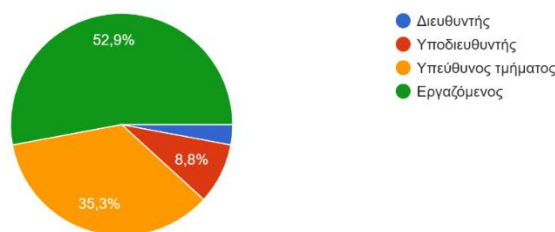
Μορφωτικό επίπεδο
34 απαντήσεις



Γράφημα 3: Μορφωτικό επίπεδο ερωτώμενων.

Στην ερώτηση που αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων παρατηρείται πως δυο από τις τρεις απαντήσεις είναι σχεδόν ισόποσα μοιρασμένες. Δηλαδή, απόφοιτοι ΑΕΙ να είναι σε ένα ποσοστό 47,1% και απόφοιτοι ΤΕΙ 41,2%, ενώ μόλις το 11,8% να είναι κάτοχοι κάποιου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Θέση ευθύνης
34 απαντήσεις

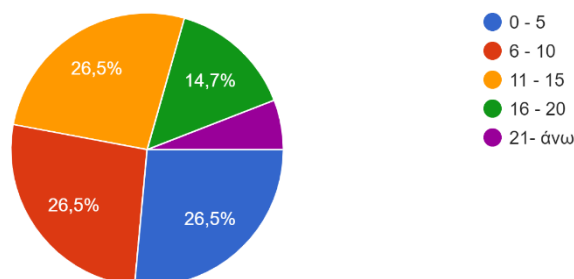


Γράφημα 4: Θέση ευθύνης ερωτώμενων.

Στην ερώτηση η οποία σχετίζεται με τη θέση με την οποία απασχολούνται οι Μηχανικοί, προκύπτει ένα συντριπτικό ποσοστό, όπως είναι και λογικό. Φαίνεται λοιπόν να απασχολείται ως εργαζόμενος σε ποσοστό 52,9%, ενώ ένα 35,3% είναι υπεύθυνοι τμήματος. Οι υποδιευθυντές είναι στο 8,8 % και η διευθυντική θέση

φαίνεται να έχει το μικρότερο ποσοστό στο 2,9%. Αξίζει να σημειωθεί η ομαλή πορεία των ποσοστών και κατανομή των θέσεων εργασίας από τους εργαζομένους.

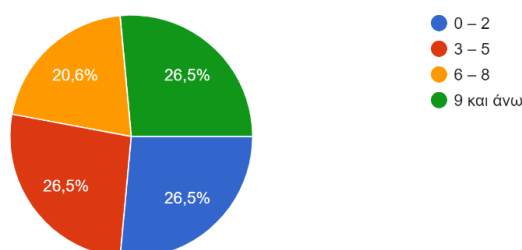
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας
34 απαντήσεις



Γράφημα 5: Συνολικά έτη προϋπηρεσίας ερωτώμενων.

Όπως και πριν, έτσι και εδώ παρατηρείται ένα ισόποσο σχεδόν μοίρασμα στις απαντήσεις το οποίο συμπεριλαμβάνει τα έτη προϋπηρεσίας 0-5, 6-10 και 11-15 σε ένα ποσοστό της τάξης του 26,5%. 14,7% έχει προϋπηρεσία 16-20 χρόνια, ενώ μόλις το 5,9% βρίσκεται σε κλίμακα άνω των 21 ετών προϋπηρεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν πλήρως με τα ποσοστά του ηλικιακού διαχωρισμού καθώς όσο νεαρότερα είναι τα εργαζόμενα μέλη μιας επιχείρησης τόσο λιγότερα είναι και τα πιθανά έτη προϋπηρεσίας που θα προκύψουν.

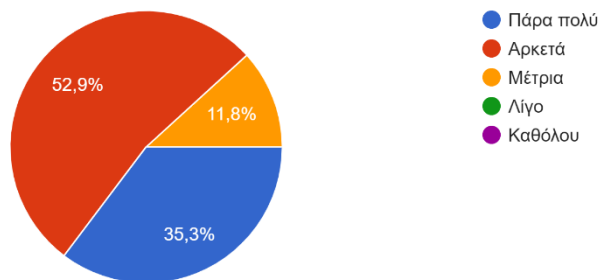
Έτη εργασίας σε θέση manager Μηχανικού
34 απαντήσεις



Γράφημα 6: Έτη εργασίας σε θέση manager Μηχανικού.

Για μια ακόμη φορά και ίσως πιο ξεκάθαρα τώρα παρατηρείται ισόποσο μοίρασμα των ποσοστών. Ωστόσο, η ερώτηση αυτή έχει να κάνει με την ειδίκευση σε θέση manager Μηχανικού και φανερώνει μια ισορροπία καθώς μιλάμε για 26,5% σε έτη προϋπηρεσίας 0-2, 3-5, και 9 και άνω, ενώ ένα υψηλό επίσης ποσοστό εμφανίζεται στα έτη 6-8 το οποίο είναι 20,5%.

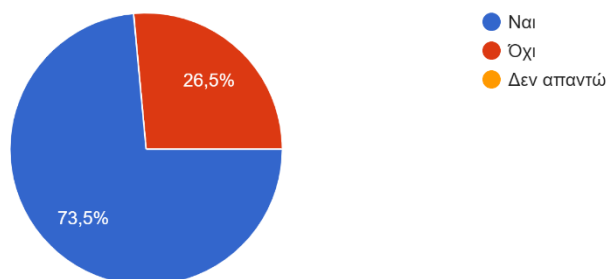
Εξοικείωση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών
34 απαντήσεις



Γράφημα 7: Εξοικείωση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Στην εξοικείωση των Μηχανικών με τη χρήση η/υ προκύπτει ότι οι διαφορές είναι συντριπτικά υψηλές, καθώς δεν εμφανίζονται ποσοστά για τις απαντήσεις καθόλου ή λίγο. Το 88,2% συνολικά έχει απαντήσει είτε αρκετά, είτε πάρα πολύ, και μόλις το 11,8% μέτρια, κάτι το οποίο θεωρείται αναμενόμενο καθώς η χρήση υπολογιστών είναι αναπόσπαστο κομμάτι των ικανοτήτων για έναν Μηχανικό.

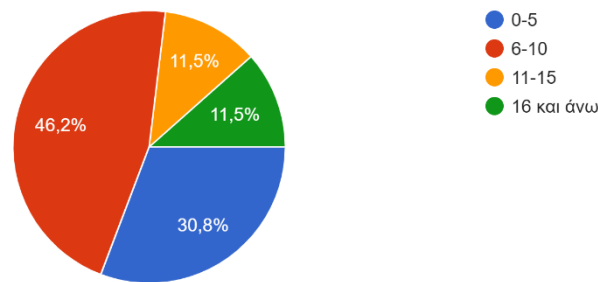
Έχετε παρακολουθήσει κάποιο ειδικό σεμινάριο σχετικά με την αξιοποίηση ηλεκτρονικών υπολογιστών
34 απαντήσεις



Γράφημα 8: Ερώτηση 8.

Εδώ παρατηρείται πως η πλειοψηφία των Μηχανικών έχει παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο στο παρελθόν για την εξοικείωση με η/υ, καθώς περίπου 3 στους 4 έχουν απαντήσει θετικά, ενώ το 1/4 περίπου δεν έχει παρακολουθήσει κάποια σειρά μαθημάτων η σεμιναρίων.

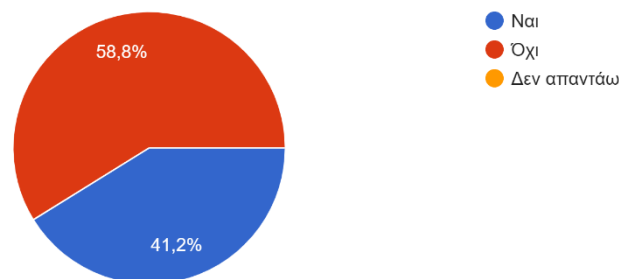
Αν ναι, πριν πόσα χρόνια παρακολουθήσατε τέτοιου είδους σεμινάριο
26 απαντήσεις



Γράφημα 9: Ερώτηση 9.

Στη ερώτηση αυτή οι περισσότεροι οι οποίοι έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια είναι πριν από 6-10 χρόνια και απαρτίζουν το 46,2%. Το 30,8% έχει παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία, ενώ οι κατηγορίες 11-15 χρόνια και 16 και άνω έχουν ίδιο ποσοστό που ανέρχεται στο 11,5%. Αξίζει να σημειωθεί ότι 9 Μηχανικοί δεν απάντησαν στην ερώτηση, εκ των οποίων οι 8 δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο στο παρελθόν και ένας δεν απάντησε καν στην ερώτηση 8. Και εδώ παρατηρείται μια ομοιομορφία στα ποσοστά, καθώς προκύπτει παρόμοια αναλογία με τις προηγούμενες δύο ερωτήσεις που είναι σχετικές με αυτήν.

Έχετε εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα;
34 απαντήσεις

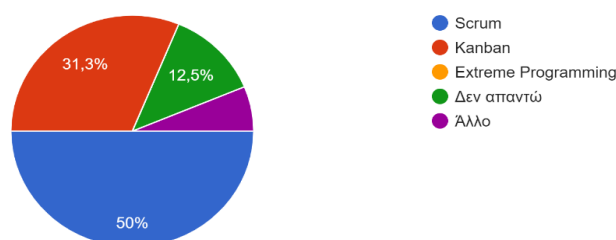


Γράφημα 10: Ερώτηση 10.

Στην ερώτηση αν έχουν εργαστεί σε agile περιβάλλον, το 58,8% έχει απαντήσει όχι, ενώ το 41,2% έχει απαντήσει ότι έχει εργαστεί έστω μια φορά. 3 από τις 14 απαντήσεις ήταν από γυναίκες, εκ των οποίων οι 2 ήταν 30-39 ετών, ενώ η μια απάντηση ήταν από γυναίκα ηλικίας 40-49. Αντίστοιχα για τους άνδρες, οι οποίοι πλαισιώνουν τις 11 από τις 14 θετικές απαντήσεις, φαίνεται πως οι τρεις είναι στην ηλικία 22-29, πέντε σε

ηλικία 30-39, ενώ μόλις δυο σε ηλικία 40-49. Τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής επιβεβαιώνουν για μια ακόμη φορά τα δημογραφικά αποτελέσματα. Τόσο οι άνδρες που κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό στον κλάδο, όσο και οι νεαρότερες ηλικίες που κάνουν την εμφάνισή τους στους εργαζομένους.

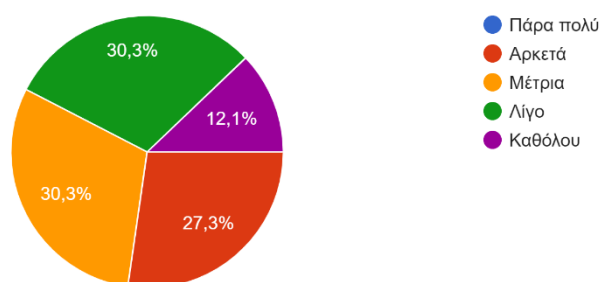
Αν ναι, σε ποια μέθοδο Agile έχετε περισσότερη εμπειρία;
16 απαντήσεις



Γράφημα 11: Ερώτηση 11.

Η ερώτηση 11 είναι αυτή με τις λιγότερες απαντήσεις καθώς μόλις 16 άτομα τη συμπλήρωσαν. Είναι λογικό να συμβαίνει καθώς από την προηγούμενη ερώτηση φάνηκε ότι δεκατέσσερα μόλις άτομα έχουν εργαστεί σε agile περιβάλλον, ωστόσο υπάρχουν δυο απαντήσεις οι οποίες πλεονάζουν σε αυτή την ερώτηση, οι οποίες είναι τοποθετημένες στην επιλογή δεν απαντώ, το ποσοστό της οποίας ανέρχεται στο 12,5%. Παρατηρείται ότι το 50%, δηλαδή 8 άτομα, έχουν εργαστεί σε agile περιβάλλον με τη μέθοδο scrum, 31.3% σε Kanban ενώ το 6,3% σε κάποια άλλη μέθοδο. Τα ποσοστά σχετικά με τις δύο μεθόδους, Scrum και Kanban, είναι αναμενόμενα καθώς αυτές αποτελούν τις πιο επικρατέστερες και γνωστότερες μεθόδους agile management στον κατασκευαστικό κλάδο.

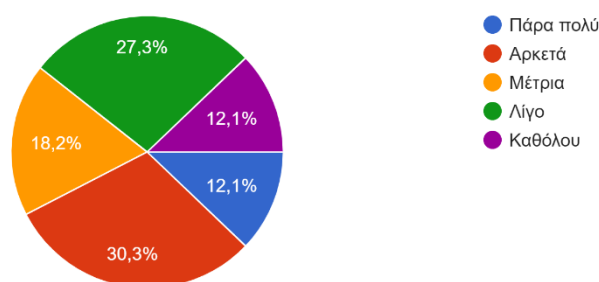
Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι έχετε κατανοήσει τις μεθόδους Agile;
33 απαντήσεις



Γράφημα 12: Ερώτηση 12.

Στην ερώτηση αυτή, η οποία απαντήθηκε από 33 ερωτηθέντες, διακρίνεται πως κανένας δεν έχει πλήρη και ολοκληρωμένη αντίληψη της μεθόδου agile management καθώς η επιλογή πάρα πολύ δεν πήρε καμία απάντηση. Ωστόσο το 27,3% φαίνεται να έχει μια αρκετά καλή κατανόηση της μεθόδου. Στο 30,3% ανέρχονται οι απαντήσεις μέτρια ή λίγο, ενώ ένα 12,1% δεν έχει κατανοήσει καθόλου τη μέθοδο agile project management. Αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί και λογικό καθώς είναι αρκετοί οι Μηχανικοί οι οποίοι δεν έχουν εργαστεί σε agile περιβάλλον, είτε ως ηγέτες είτε ως μέλη που πλαισιώνουν μια ομάδα. Αναλύοντας λίγο περισσότερο τις απαντήσεις προκύπτει ότι από τα άτομα τα οποία είναι στην ηλικία 22-29 οι δυο έχουν κατανοήσει αρκετά τη μέθοδο agile, δύο μέτρια ,ενώ ένας την έχει κατανοήσει σε μικρό βαθμό. Στις ηλικίες 30-39 τέσσερις από τους δεκαπέντε, οι οποίοι απάντησαν αυτήν την ερώτηση, έχουν καταλάβει αρκετά, έξι έχουν μια μέτρια κατανόηση της μεθόδου, ενώ πέντε έχουν καταλάβει λίγο. Στις ηλικίες 40-49 τρεις έχουν κατανοήσει αρκετά και ένας μέτρια. Τέλος, στην απάντηση λίγο δόθηκαν τέσσερις απαντήσεις, ενώ τρία άτομα δεν έχουν καταλάβει καθόλου. Για τις ηλικίες 50-59 ένα άτομο έχει μια μέτρια κατανόηση, ενώ 60 και άνω δόθηκε μια απάντηση και δεν έχει καθόλου κατανόηση της μεθόδου.

Κατά τη γνώμη σας οι μέθοδοι Agile συμβάλλουν θετικά στην αύξηση της απόδοσής σας;
33 απαντήσεις

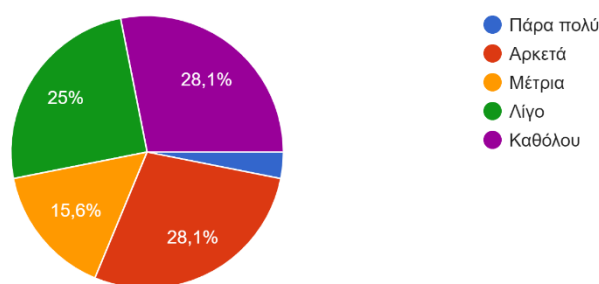


Γράφημα 13: Ερώτηση 13.

Στην ερώτηση σχετικά με τη θετική συμβολή στην απόδοση εργασίας μέσω των μεθόδων agile παρατηρείται μια ποικιλομορφία. Το 12,1% έχει απαντήσει πάρα πολύ, ενώ το ίδιο ποσοστό εξίσου έχει απαντήσει καθόλου. Το υπόλοιπο ποσοστό μοιράζεται στις ενδιάμεσες κατηγοριοποιήσεις, όπου 30,3% απάντησε αρκετά, 18,2% μέτρια, ενώ 27,3% λίγο. Ηλικιακά οι απαντήσεις που δόθηκαν έχουν ως εξής: Στις ηλικίες 22-29 τρεις απάντησαν αρκετά, ενώ ένας πάρα πολύ και μέτρια αντίστοιχα. Στις ηλικίες 30-39, δύο απάντησαν πάρα πολύ, τέσσερις αρκετά, πέντε μέτρια, τρεις λίγο, ενώ μόλις

ένας καθόλου. Στους Μηχανικούς 40-49 μόλις ένας απάντησε πάρα πολύ, δύο απάντησαν αρκετά, ένας μέτρια, ενώ τέσσερις και τρεις απάντησαν λίγο και καθόλου αντίστοιχα. Τα ποσοστά είναι μοιρασμένα σωστά, τόσο ηλικιακά, όσο και εμπειρικά. Με βάση τις προηγούμενες ερωτήσεις, για την εμπειρία και εξοικείωση με agile management, τα νούμερα που προκύπτουν εδώ συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό.

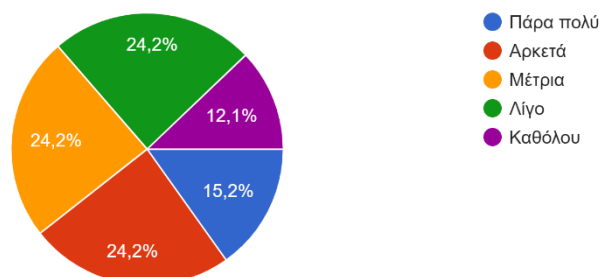
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένος,-η από την εργασία σας με τις μεθόδους Agile;
32 απαντήσεις



Γράφημα 14: Ερώτηση 14.

Η παραπάνω ερώτηση απαντήθηκε από 32 Μηχανικούς και όπως προκύπτει για άλλη μια φορά εμφανίζεται ποικιλία στις απαντήσεις. Μόλις ένα άτομο απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος και απαρτίζει μόνο το 3,1% των απαντήσεων. Ενώ 28,1% είναι αρκετά ικανοποιημένοι, το 15,6% μέτρια και το 25% λίγο. Στο καθόλου απάντησε το 28,1% κάτι το οποίο οφείλεται στην μη γνώση της μεθόδου. Συγκριτικά με τις ηλικίες, στα άτομα από 22-29, ένας έχει απαντήσει αρκετά, ένας πάρα πολύ και ένας μέτρια, ενώ δυο έχουν απαντήσει λίγο. Στους Μηχανικούς 30-39, δύο απάντησαν πάρα πολύ, πέντε απάντησαν αρκετά, τρεις μέτρια, τρεις λίγο, ενώ δύο καθόλου. Στις ηλικίες 40-49 οι απαντήσεις που δοθήκαν είναι δύο αρκετά, ένας μέτρια, ενώ λίγο και καθόλου απαντήθηκαν μια και έξι φορές αντίστοιχα. Για τις ηλικίες 50-59 λήφθηκε μόνο μία απάντηση και ήταν λίγο, καθώς 60 και άνω επίσης ήταν μία με απάντηση καθόλου. Και εδώ προκύπτει ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων τόσο αυξάνεται και η αβεβαιότητα που τους διακατέχει σχετικά με τις γνώσεις τους σε agile management. Οι νεαρές ηλικιακές ομάδες έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση, άρα και ικανοποίηση σχετικά με την εργασία τους σε agile περιβάλλοντα.

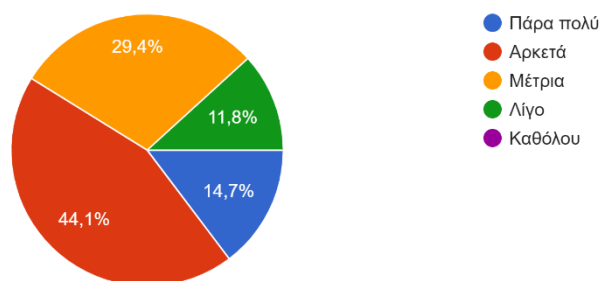
Πιστεύετε ότι οι μέθοδοι Agile σας βοηθούν να πετύχετε τους στόχους της εργασίας σας σε μικρότερο χρόνο και με μεγαλύτερη ευκολία;
33 απαντήσεις



Γράφημα 15: Ερώτηση 15.

Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις αρκετά-μέτρια-λίγο έχουν συλλέξει το ίδιο ποσοστό, της τάξης 24,2%, ενώ η απάντηση πάρα πολύ είναι στο 15,2% και καθόλου στο 12,1%. Στις ηλικίες 22-29 ένας απάντησε πάρα πολύ, τρεις απάντησαν αρκετά ενώ και πάλι ένας μόνο μέτρια. Σε ηλικίες 30-39 δύο απάντησαν πάρα πολύ, πέντε αρκετά, τρεις μέτρια και λίγο, ενώ δύο καθόλου. Σε ηλικίες 40-49 δύο απάντησαν πάρα πολύ, πέντε μέτρια, ενώ τέσσερις λίγο και ένας καθόλου. Για τις ηλικίες 50-59 υπάρχει μόνο μία απάντηση και ήταν καθόλου, ενώ 60 και άνω ήταν επίσης μία, με απάντηση λίγο. Τα αποτελέσματα και πάλι συμφωνούν με τα ηλικιακά και εμπειρικά προσόντα που φαίνεται να έχουν οι ερωτηθέντες, καθώς οι έμπειροι εργαζόμενοι που συνάμα ανήκουν και στις νεότερες ηλικίες έχουν απαντήσει θετικά.

Κατανοώ τις έννοιες, τις μεθόδους και τις τεχνικές που είναι απαραίτητες σε ένα έργο σύμφωνα με τα εργασιακά μου καθήκοντα.
34 απαντήσεις



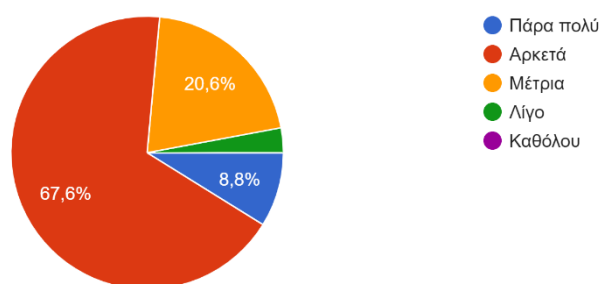
Γράφημα 16: Ερώτηση 16.

Στο συγκεκριμένο ερώτημα οι ποσοστιαίες διαφορές στις απαντήσεις είναι συντριπτικά μεγάλες. Η απάντηση αρκετά έλαβε ποσοστό το οποίο φτάνει το 44,1%, ενώ στα 29,4% ανέρχεται η απάντηση μέτρια, ακολουθεί το πάρα πολύ με 14,7% και 11,8% το λίγο.

Εδώ να σημειωθεί πως δεν απαντήθηκε από κανέναν το καθόλου. Οι Μηχανικοί των ηλικιών 22-29 έδωσαν τις εξής απαντήσεις. Ένας απάντησε πάρα πολύ, τρεις αρκετά, ενώ δύο μέτρια. Στους 30-39 ένας μόνο έχει απαντήσει πάρα πολύ, ενώ εννιά αρκετά. Η απάντηση μέτρια συμπληρώθηκε από τέσσερα άτομα, ενώ μία απάντηση έχει καταγραφεί στην επιλογή λίγο. Στις ηλικίες 40-49 δύο απαντήσεις υπάρχουν στην κατηγορία πάρα πολύ, τρεις έχουν συμπληρώσει την επιλογή αρκετά και μέτρια και η επιλογή λίγο πάλι έχει συμπληρωθεί από τρία άτομα. Μεταξύ 50-59 έχει καταγραφεί μια απάντηση η οποία είναι πάρα πολύ, ενώ στην κατηγορία 60 και άνω είναι μια απάντηση η οποία είναι μέτρια. Παρατηρείται λοιπόν το γεγονός ότι η πλειοψηφία δείχνει ενδιαφέρον για την εργασία της με αποτέλεσμα να κατανοεί τα καθήκοντα της και ανταποκρίνεται θετικά.

Φροντίζω να εξελίσσω διαρκώς τις γνώσεις μου σε τεχνικά θέματα και ζητήματα που σχετίζονται με την επαγγελματική μου ανάπτυξη στο χώρο εργασίας.

34 απαντήσεις



Γράφημα 17: Ερώτηση 17.

Και σε αυτήν την ερώτηση μονοπωλεί η απάντηση αρκετά με ένα ποσοστό 67,6% (23 άτομα), ενώ η απάντηση μέτρια είναι στο 20,6% και ακολουθεί η απάντηση πάρα πολύ με 8,8% ενώ τέλος με 2,9% το λίγο, το οποίο μεταφράζεται σε μία απάντηση. Όλοι οι νέοι 22-29 σε αυτήν την ερώτηση έχουν διαλέξει την επιλογή αρκετά. Στις ηλικίες 30-39, τρεις ήταν οι απαντήσεις πάρα πολύ, επτά αρκετά, τέσσερις μέτρια, ενώ μία απάντηση ήταν λίγο. Για τους 40-49, εννιά άτομα απάντησαν αρκετά, ενώ μόλις δυο άτομα απάντησαν μέτρια. Μία απάντηση έχει καταγραφεί για τις ηλικίες 50-59 η οποία είναι αρκετά και τέλος για τους 60-ανω υπάρχει μία απάντηση η οποία είναι στην επιλογή μέτρια. Προκύπτει λοιπόν πως οι νεότεροι εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για πρόοδο και ανέλιξη, το οποίο είναι και το αναμενόμενο. Ενώ, οι εργαζόμενοι άνω των 50 παρουσιάζουν μια πιο στατική προσέγγιση όσον αφορά την επιθυμία για εξέλιξη.

Οι επόμενες καταγραφές έγιναν με μονάδα μέτρησης αριθμούς όπου

1 = καθόλου

2 = λίγο

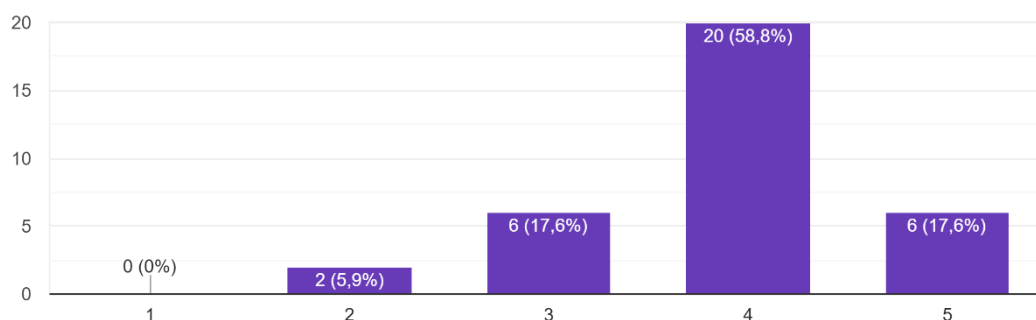
3 = μέτρια

4 = αρκετά

5 = πάρα πολύ

Χρησιμοποιώ με κατάλληλο τρόπο τους πόρους που έχω στη διάθεσή μου και συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου.

34 απαντήσεις

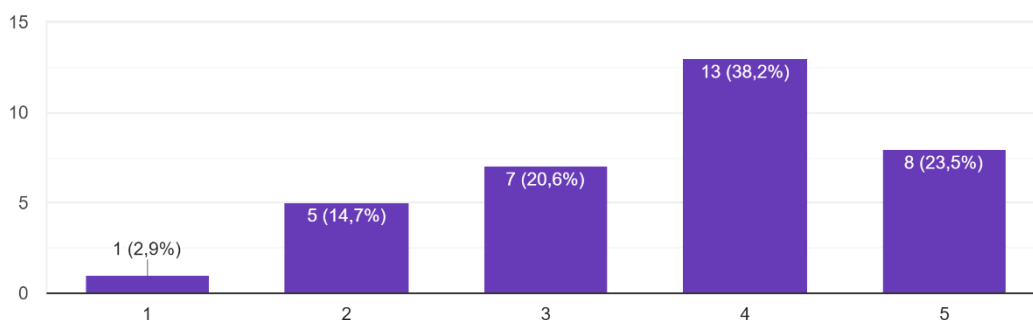


Γράφημα 18: Ερώτηση 18.

Εδώ παρατηρείται ότι το 5.9% έχει απαντήσει λίγο, το 17,6% μέτρια και πάρα πολύ, ενώ το 58,8% το κατακλύζει η απάντηση αρκετά. Για τις ηλικίες 22-29 δόθηκε μία απάντηση στο πάρα πολύ, μία απάντηση στην επιλογή μέτρια, ενώ η απάντηση αρκετά έχει επιλεγεί από τέσσερις μηχανικούς. Έπειτα στις ηλικίες 30-39, εννιά έχει η επιλογή αρκετά, δυο η μέτρια και μία το λίγο. Στις ηλικίες 40-49 δύο απαντήσεις υπάρχουν στην κατηγορία πάρα πολύ, έξι στην αρκετά, δύο στην μέτρια και μία στην επιλογή λίγο. Μεταξύ 50-59 μία απάντηση έχει σε αυτό το ηλικιακό επίπεδο και είναι στην κατηγορία αρκετά. Τέλος 60-ανω μία απάντηση η οποία βρίσκεται στην επιλογή μέτρια. Προκύπτει και πάλι ομοιομορφία στις απαντήσεις, καθώς η πλειονότητα των νεαρών και πιο έμπειρων εργαζομένων είναι θετικοί προς τη συνεργασία, ενώ δεν λείπει και ένα μικρό ποσοστό που δεν μπορεί να αξιοποιήσει στο έπακρο τους διαθέσιμους πόρους.

Αναγνωρίζω τις προτεραιότητες σε ένα έργο και δρω σύμφωνα με αυτές.

34 απαντήσεις

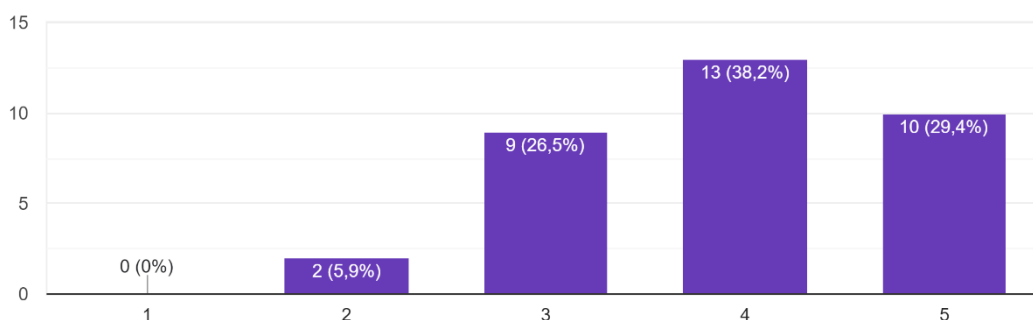


Γράφημα 19: Ερώτηση 19.

Σε αυτή την ερώτηση το 23,5% έχει απαντήσει πάρα πολύ, το 38,2% αρκετά, ενώ μείωση απαντήσεων παρατηρείται στην απάντηση μέτρια με 20,6%, λίγο 14,7% ενώ μία μόνο απάντηση έχει καταγραφεί στην επιλογή καθόλου με ποσοστό 2,9%, η οποία ήταν και από άτομο ηλικίας 60 και άνω. Στις ηλικίες 22-29 ένας έχει απαντήσει πάρα πολύ, τρεις αρκετά ενώ από ένα άτομο απάντησε λίγο και μέτρια. Στις ηλικίες 30-39 τέσσερις ήταν οι απαντήσεις πάρα πολύ και μέτρια, πέντε αρκετά ενώ δύο λίγο. Για ακόμη μία φορά φανερώνεται η επιθυμία των νέων να συμβάλλουν θετικά στον εργασιακό χώρο και να αναλάβουν ευθύνες. Επίσης και μεταξύ 40-49 δύο μόλις απαντήσεις έχουν καταγραφεί στην επιλογή πάρα πολύ, πέντε αρκετά, δύο μέτρια, ενώ από μία απάντηση καταγράφηκε στις επιλογές λίγο και καθόλου. Προκύπτει λοιπόν πως και επόμενη ηλικιακή ομάδα προσπαθεί ακόμη για την καλύτερη διεκπεραίωση των εργασιών. Τέλος, 50-59 μία μόνο απάντηση έχει καταγραφεί στην επιλογή πάρα πολύ.

Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες με σκοπό να αναγνωρίσω και να ερευνήσω προβλήματα στο χώρο εργασίας μου.

34 απαντήσεις

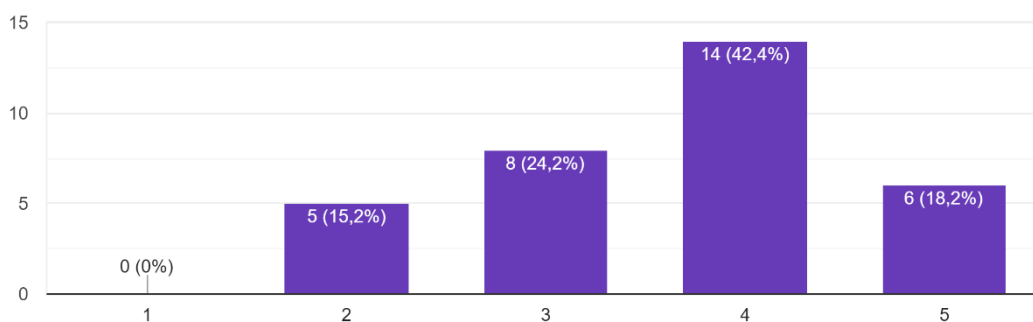


Γράφημα 20: Ερώτηση 20.

Εδώ φαίνεται πως το 94,1% των απαντήσεων είναι από τη μέση και πάνω, καθώς μόλις το 5,9% έχει απαντήσει λίγο. Πιο αναλυτικά το 26,5% έχει απαντήσει μέτρια, το 38,2% αρκετά και το 29,4% πάρα πολύ. Για την ομάδα 22-29, τρεις έχουν απαντήσει πάρα πολύ, ένας αρκετά και δύο μέτρια. Έπειτα, 30-39 μόλις μία απάντηση έχει καταγραφεί στην επιλογή πάρα πολύ, οκτώ απαντήσεις στην επιλογή αρκετά, τρεις μέτρια και μία στην επιλογή λίγο. Στους 40-49, τέσσερις έχουν απαντήσει πάρα πολύ και μέτρια, ενώ τρεις αρκετά. Συνεχίζοντας, 50-59 μία απάντηση η οποία καταγράφηκε στην επιλογή αρκετά και τέλος, 60-ανω μόνο μία απάντηση στην επιλογή λίγο. Παρατηρείται λοιπόν έντονο το αίσθημα ανάγκης για πρωτοβουλίες και εύρεσης λύσεων σε πιθανές δυσκολίες στον εργασιακό χώρο, από την πλειοψηφία των εργαζομένων, ανεξαρτήτως ηλικίας. Αυτό μεταφράζεται και ως ενδιαφέρον προς το γενικότερο καλό της επιχείρησης καθώς οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως βάρος αλλά ως κάτι που χρήζει προσοχή.

Αναπτύσσω τις κατάλληλες λύσεις επιλέγοντας την καλύτερη με στόχο να αντιμετωπίσω ένα πρόβλημα.

33 απαντήσεις

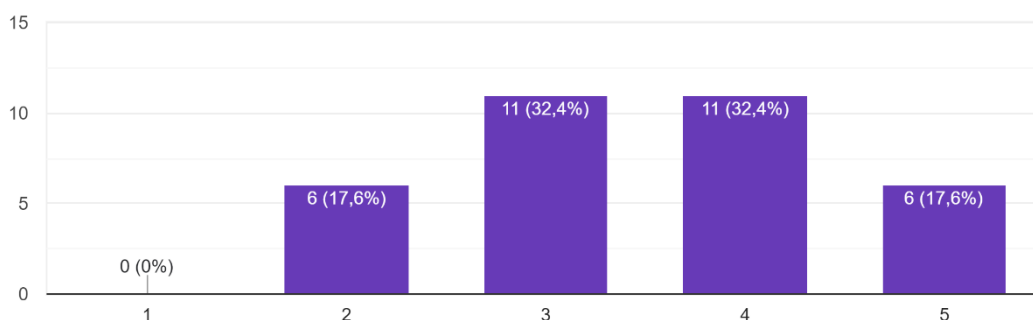


Γράφημα 21: Ερώτηση 21.

Και σε αυτή την ερώτηση η πολυπληθέστερη απάντηση ήταν η επιλογή αρκετά με ποσοστό 42,4%. Σε συνδυασμό με την επιλογή πάρα πολύ 18,2% και μέτρια 24,2% προκύπτει ότι το 84,8% αναπτύσσει τις κατάλληλες λύσεις, ενώ μόνο το 15,2% φαίνεται να μην προσπαθεί τόσο, επιλέγοντας την απάντηση λίγο. Στις ηλικίες 22-29 οι περισσότερες απαντήσεις καταγράφηκαν στην επιλογή αρκετά με τρία άτομα, ενώ από μία απάντηση καταγράφηκε στην επιλογή πάρα πολύ και μέτρια. 30-39, εδώ στην επιλογή πάρα πολύ καταγράφηκαν τρεις απαντήσεις, πέντε στην επιλογή αρκετά και μέτρια, ενώ δύο στην επιλογή λίγο. Για τους 40-49 δύο απαντήσεις στην επιλογή πάρα πολύ και μέτρια, πέντε στην επιλογή αρκετά και δύο στην επιλογή λίγο. Έπειτα 50-59 μία απάντηση στην επιλογή αρκετά. Και 60 και άνω δόθηκε και εδώ μία απάντηση στην επιλογή λίγο. Για μια ακόμη φορά προκύπτει πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων εργάζεται με στόχο το όφελος της επιχείρησής της.

Ακολουθώ τις καλύτερες δυνατές πρακτικές και ενεργώ σύμφωνα με τον κώδικα επαγγελματικής ηθικής στο χώρο εργασίας μου.

34 απαντήσεις

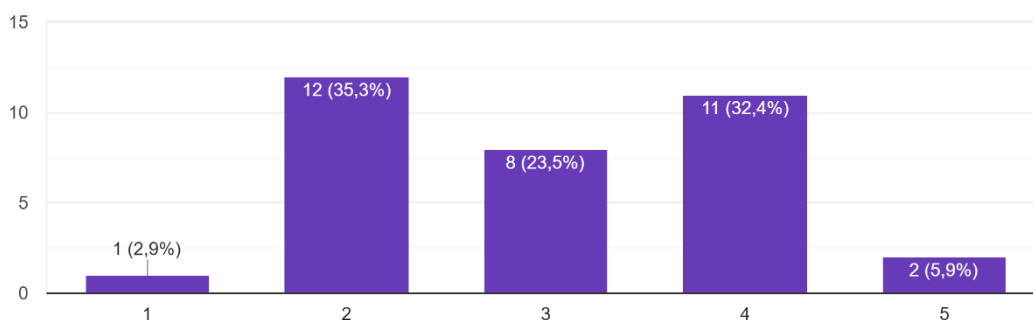


Γράφημα 22: Ερώτηση 22.

Σε αυτή την ερώτηση εμφανίζεται μια ισορροπία των απαντήσεων, εξαιρουμένης της επιλογής καθόλου η οποία δεν έλαβε καμία απάντηση. Οι επιλογές πάρα πολύ και λίγο έχουν το ίδιο ποσοστό το οποίο ανέρχεται στο 17,6%, ενώ οι επιλογές μέτρια και αρκετά ανέρχονται στο 32,4%. Όσον αφορά τον ηλικιακό διαχωρισμό, στους 22-29 τρεις απαντήσεις δόθηκαν στην επιλογή πάρα πολύ, μία στην επιλογή αρκετά και δύο στην επιλογή μέτρια. Στην κατηγορία 30-39, δύο απαντήσεις δόθηκαν στην επιλογή πάρα πολύ, πέντε στην επιλογή αρκετά και μέτρια, ενώ δύο απαντήσεις δόθηκαν στην κατηγορία λίγο. 40-49 ένα άτομο επέλεξε την επιλογή πάρα πολύ, τέσσερις αρκετά, ενώ τρεις επέλεξαν την επιλογή μέτρια και λίγο. Στους 50-59 μία απάντηση δόθηκε στην κατηγορία αρκετά, καθώς 60-και άνω μία απάντηση και εδώ στην επιλογή μέτρια. Χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια γίνεται αντιληπτό πως όλοι οι εργαζόμενοι τιμούν τις πρακτικές της επιχείρησης και εργάζονται πάντα ακολουθώντας τους κώδικες δεοντολογίας.

Προτείνω καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις στο χώρο εργασίας μου.

34 απαντήσεις

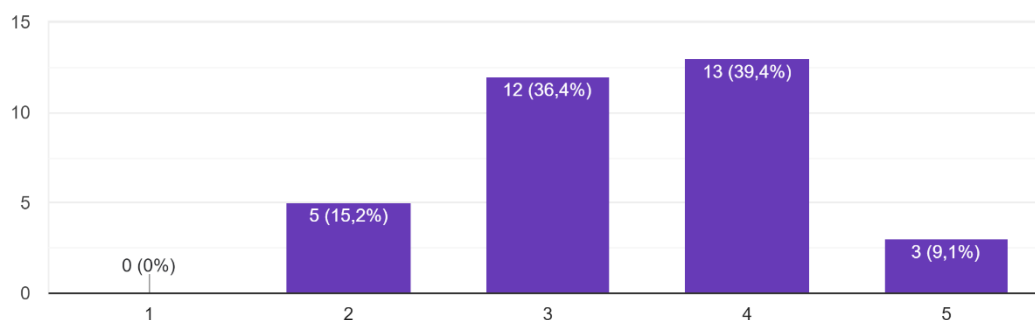


Γράφημα 23: Ερώτηση 23.

Σε αυτήν την ερώτηση παρατηρείται αποφυγή των ακραίων απαντήσεων, καθώς οι επιλογές πολύ και καθόλου ανέρχονται μόλις στο 5,9% και 2,9% αντίστοιχα. Ωστόσο, για τις επιλογές λίγο, μέτρια και αρκετά προκύπτουν τα αντίστοιχα ποσοστά 35,3%, 23,5% και 32,4%, που απαρτίζουν την πλειονότητα. Στην πρώτη ομάδα, 22-29 καταγράφηκε μία απάντηση στην επιλογή πάρα πολύ, ενώ στις επιλογές μέτρια και λίγο καταγράφηκαν από δυο και τρεις αντίστοιχα. 30-39 εδώ μόλις ένα άτομο απάντησε πάρα πολύ και τέσσερα αρκετά, ενώ οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στις επιλογές μέτρια και λίγο όπου η κάθε μία είχε από πέντε απαντήσεις. Σε αυτό το ηλικιακό φάσμα των 40-49, ένα άτομο απάντησε πάρα πολύ, πέντε απάντησαν αρκετά, ένας μέτρια, τρεις λίγο, ενώ η μοναδική απάντηση της επιλογής καθόλου δόθηκε από αυτήν την ηλικιακή κατηγορία. Στους 50-59 επιλέχθηκε μία φορά η απάντηση αρκετά, ενώ 60 και άνω δόθηκε μία απάντηση στην επιλογή λίγο. Προκύπτει ότι τα ποσοστά είναι μοιρασμένα μεταξύ των ηλικιών καθώς η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι καθαρά προσωπικά χαρακτηριστικά και δεν εξαρτώνται ούτε από την ηλικία ούτε από τα χρόνια εμπειρίας.

Παρουσιάζω βαθιά κρίση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.

33 απαντήσεις

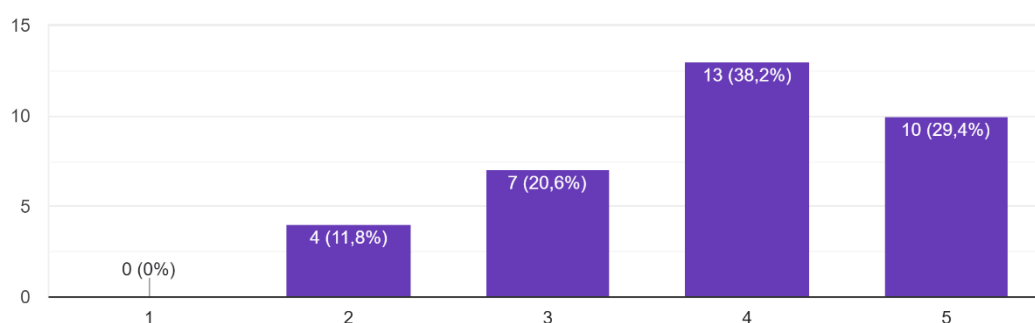


Γράφημα 24: Ερώτηση 24.

Σε αυτήν την ερώτηση μόλις το 15,2% απάντησε λίγο, ενώ στην επιλογή καθόλου δεν δόθηκε καμία απάντηση. Οι επιλογές μέτρια και αρκετά έχουν από 36,4% και 39,4% αντίστοιχα, ενώ το 9,1% έχει απαντήσει πάρα πολύ. Στις ηλικίες 22-29 μόλις ένα άτομο έχει απαντήσει πάρα πολύ, δύο αρκετά και τρεις μέτρια. Αξίζει να σημειωθεί στους 30-39, ότι ένας ερωτώμενος δεν απάντησε καν. Πέντε έχουν απαντήσει αρκετά, ενώ τέσσερις μέτρια. Συνεχίζοντας στους 40-49, δύο άτομα απάντησαν πάρα πολύ, πέντε αρκετά, τρία μέτρια και ένα άτομο λίγο. 50-59 ένα άτομο συμπλήρωσε αυτή την ηλικιακή ομάδα και απάντησε αρκετά, ενώ στους 60 και άνω ένα άτομο συμπλήρωσε την επιλογή μέτρια.

Φροντίζω να ακούω και να ανταλλάσσω απόψεις στο χώρο εργασίας μου.

34 απαντήσεις

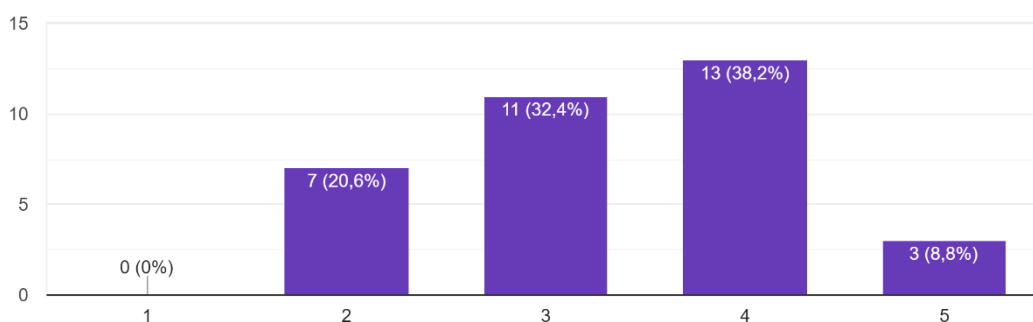


Γράφημα 25: Ερώτηση 25.

Προκύπτει ότι το 67,6% των Μηχανικών έχει απαντήσει αρκετά και πάρα πολύ στην ερώτηση εάν φροντίζει να ανταλλάσσει απόψεις στο χώρο εργασίας του. Κάτι το οποίο σχετίζεται με μια διαρκή εξέλιξη, καθώς το κομμάτι της ανταλλαγής απόψεων τις

περισσότερες φορές πραγματοποιείται για την επίλυση κάποιου προβλήματος. Φαίνεται στη συνέχεια ότι το 20,6% έχει απαντήσει μέτρια, αλλά και το 11,8% λίγο, και να σημειωθεί ότι καμία απάντηση δεν έχει καταγραφεί στην επιλογή καθόλου. Στην ηλικιακή ομάδα των 22-29 εμφανίζεται μια ισορροπία με τρεις απαντήσεις να καταγράφονται στην επιλογή πάρα πολύ και τρεις στην επιλογή αρκετά. Αυτό λοιπόν είναι λογικό να συμβεί στις νεαρές ηλικίες καθώς συνήθως αυτές είναι οι οποίες αναζητούν γνώση και προσπαθούν να βρουν την βέλτιστη λύση σε ένα πρόβλημα. Στην ομάδα 30-39 τρεις απαντήσεις έχουν καταγραφεί στην επιλογή πάρα πολύ, ενώ επτά στην επιλογή αρκετά και μόλις δύο απαντήσεις στην επιλογή μέτρια και λίγο αντίστοιχα. Στην επόμενη κατηγορία των 40-49 παρατηρείται μια γενική πτώση των ποσοστών καθώς μόλις τρεις έχουν απαντήσει πάρα πολύ, δύο αρκετά και τέσσερις μέτρια ενώ στην επιλογή λίγο καταγράφηκαν δύο απαντήσεις. Στους 50-59 καταγράφηκε μία απάντηση στην επιλογή αρκετά, και τέλος, 60-και άνω ένα μόνο άτομο έχει απαντήσει μέτρια.

Αποδέχομαι και προσφέρω με δημιουργικό τρόπο ανατροφοδότηση στο χώρο εργασίας μου.
34 απαντήσεις



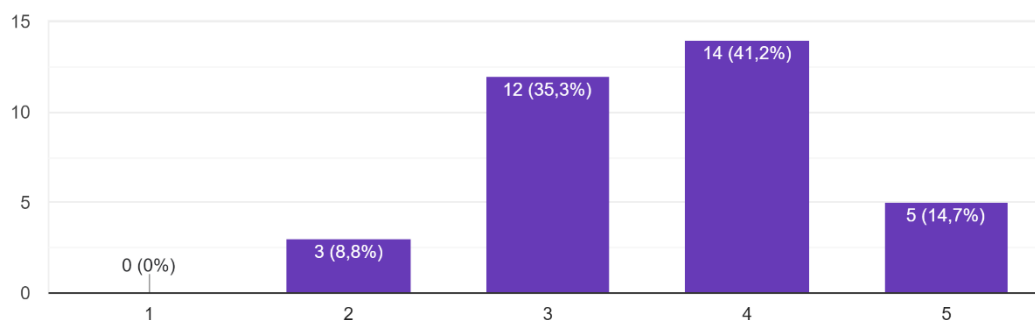
Γράφημα 26: Ερώτηση 26.

Σε συνέχεια της ερώτησης 25 προκύπτει ότι το πλήθος των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις επιλογές μέτρια και πάνω, κάτι το οποίο επιβεβαιώνει τις προηγούμενες απαντήσεις. Το 32,4% έχει απαντήσει μέτρια, το 38,2% αρκετά και το 8,8% πάρα πολύ. Ενώ, όπως φαίνεται το 20,6% δεν προσφέρει τόσο πολύ με δημιουργικό τρόπο ανατροφοδότηση στο χώρο εργασίας του καθώς έχει επιλέξει την επιλογή λίγο, η επιλογή καθόλου δεν έχει καταγράψει καμία απάντηση. Στην ομάδα των 22-29 μια απάντηση εμφανίζεται στην επιλογή πάρα πολύ και αρκετά αντίστοιχα, τρεις μηχανικοί έχουν επιλέξει την επιλογή μέτρια, ενώ ένας την επιλογή λίγο. Σε

βαθύτερη ανάλυση φαίνεται ότι η ανατροφοδότηση σε νεαρές ηλικίες είναι δυσκολότερη σε κάποια επίπεδα, καθώς πρέπει να συμπεριληφθεί ο παράγοντας τις εμπειρίας. Στις ηλικίες 30-39 δόθηκαν δύο απαντήσεις στην επιλογή πάρα πολύ, ενώ επτά στην επιλογή αρκετά. Στη συνέχεια, τέσσερις απαντήσεις στην επιλογή μέτρια και μόλις δύο στην επιλογή λίγο. Σε αυτή την ηλικιακή ομάδα των 40-49 δεν καταγράφηκε καμία απάντηση στην επιλογή πάρα πολύ, ενώ υπάρχουν τέσσερις απαντήσεις στις επιλογές αρκετά και μέτρια και τρεις στην επιλογή λίγο. Στους μεγαλύτερους, 50-59 μία απάντηση καταγεγραμμένη είναι στην επιλογή αρκετά. Και για τους 60 και άνω μία απάντηση η οποία είναι στην επιλογή λίγο. Κάτι το οποίο σχετίζεται με τη θέση ευθηνής, καθώς λόγω της ηλικιακής ομάδας ο/η Μηχανικός ανήκει πιθανότατα στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης και λόγω αυτού δεν υπάρχει η κατάλληλη ανατροφοδότηση.

Μοιράζομαι τις πληροφορίες στο χώρο εργασίας μου όποτε απαιτείται με τρόπο που προωθείται η συνεργασία.

34 απαντήσεις



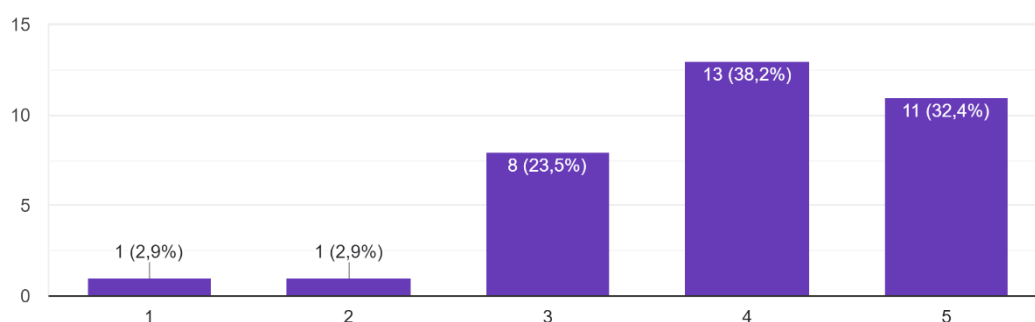
Γράφημα 27: Ερώτηση 27.

Και σε αυτή την ερώτηση παρατηρείται ένα σύνολο απαντήσεων που συσσωρεύεται στην επιλογή μέτρια και πάνω με ποσοστό 35,3%, 41,2% στην επιλογή αρκετά και 14,7% στην επιλογή πάρα πολύ, ενώ για μια ακόμη φορά η επιλογή καθόλου συγκέντρωσε μηδενικό ποσοστό. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα πως σε ένα πιο ευρύ φάσμα και σε συνδυασμό με τις προηγούμενες απαντήσεις, προωθείται η συνεργασία μέσα στο εργασιακό πλαίσιο και στη διάρκεια ενός project. Στην ομάδα των 22-29 ένα άτομο απάντησε μέτρια και άλλο ένα πάρα πολύ, ενώ τέσσερις απάντησαν αρκετά, κάτι που αποδεικνύει ότι οι νεαροί μηχανικοί σε γενικό πλαίσιο προσπαθούν να ανταλλάσσουν εργασιακές πληροφορίες σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Στις ηλικίες 30-39 μόλις δύο από τους ερωτηθέντες απάντησαν πάρα πολύ, ενώ τρεις απάντησαν αρκετά

και η πληθώρα των απαντήσεων αυτής της ομάδας βρίσκεται στην επιλογή μέτρια με εννιά απαντήσεις και μία μόνο στην επιλογή λίγο. Στους 40-49 οι απαντήσεις για την επιλογή πάρα πολύ ήταν δύο, ενώ έξι δόθηκαν στην επιλογή αρκετά, δύο στη μέτρια και μόλις μία στην επιλογή λίγο. Στην κατηγορία 50-59 υπάρχει μόνο μία απάντηση, όπως είναι και προφανές, στην επιλογή αρκετά. Και τέλος στους 60 και άνω εμφανίζεται μία απάντηση στην επιλογή λίγο, που είναι φυσιολογικό σύμφωνα πάντα με τις προηγούμενες απαντήσεις αυτής της ηλικιακής ομάδας η οποία απαρτίζεται από ένα μόλις άτομο.

Κατανοώ τη διαφορετικότητα που μπορεί να υπάρχει στο στυλ επικοινωνίας των συναδέλφων μου στο χώρο εργασίας και ανταποκρίνομαι θετικά σε αυτήν.

34 απαντήσεις

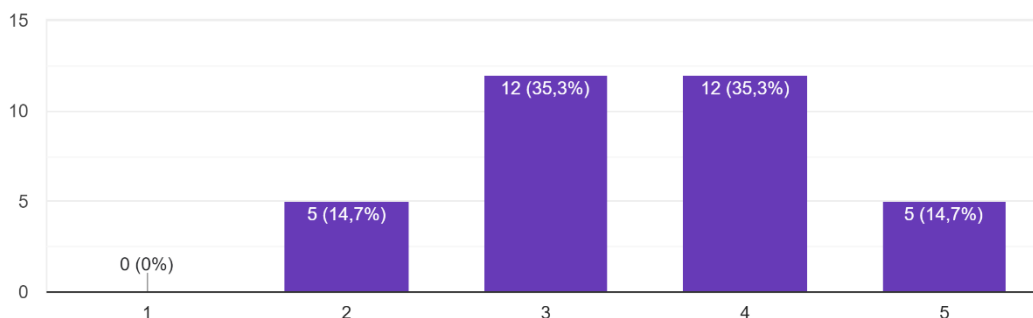


Γράφημα 28: Ερώτηση 28.

Στην πρώτη ηλικιακή ομάδα 20-29 τρία άτομα απάντησαν πάρα πολύ, ένα άτομο αρκετά και δύο μέτρια. Στους 30-39, έξι επέλεξαν την απάντηση πάρα πολύ και αρκετά, ενώ δύο απάντησαν μέτρια και ένας λίγο. Έπειτα, 40-49 έχουν καταγραφεί δύο απαντήσεις στην επιλογή πάρα πολύ και πέντε στην επιλογή αρκετά, ενώ τρεις είναι στην επιλογή μέτρια. Να σημειωθεί πως σε αυτήν την ομάδα εμφανίζεται η μοναδική καταγραφή απάντησης καθόλου. Για την ομάδα 50-59 υπάρχει μία απάντηση στην επιλογή αρκετά και στους 60 και άνω μία απάντηση στην επιλογή μέτρια. Στη συγκεκριμένη ερώτηση, η οποία μπορεί να θεωρηθεί κοινωνικού-πολιτισμικού ενδιαφέροντος, παρατηρείται πως οι περισσότεροι έχουν απαντήσει θετικά, το οποίο είναι εν μέρη λογικό καθώς η φύση της εργασίας ενός agile project manager ή απλά ενός μηχανικού συνδέεται άρικτα με τη διαχείριση διαφορετικών τύπων επικοινωνίας, είτε λόγω γλώσσας, είτε λόγω κουλτούρας, είτε λόγω της διαφορετικότητας όσων αφορά τη θέση ευθύνης. Ενώ, αξίζει να σημειωθεί ότι πλέον τα περισσότερα project στα οποία καλούνται να εργαστούν ή να διευθύνουν οι μηχανικοί, τήνουν να είναι

μακριά από τον τόπο κατοικίας τους, είτε σε διαφορετική περιοχή εντός της χώρας, είτε και εκτός.

Ολοκληρώνω αυτά που μου αναθέτουν μέσα στο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα.
34 απαντήσεις

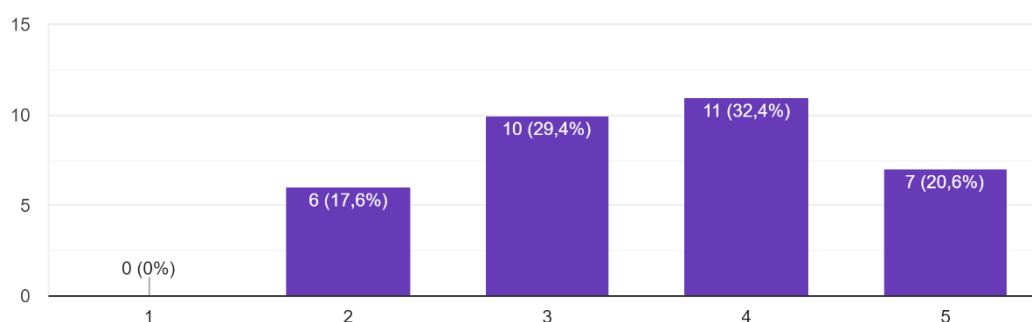


Γράφημα 29: Ερώτηση 29.

Στην παρούσα ερώτηση, οι απαντήσεις συγκεντρώνονται, με ποσοστό που αγγίζει το 85,3%, πάνω από την επιλογή μέτρια. Έτσι γίνεται αντιληπτό πως υπάρχει το αίσθημα ευθύνης ως προς την έγκαιρη ολοκλήρωση των εργασιών στην πλειοψηφία των μηχανικών. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί πως πολλές φορές υπάρχει η πιθανότητα να βρεθεί ένα έργο εκτός προγραμματισμού, για αιτίες που δεν κατάφερε να διαχειριστεί ο μηχανικός. Στην ομάδα 20-29 εμφανίζονται δύο απαντήσεις στην επιλογή πάρα πολύ και μέτρια και μία στην επιλογή αρκετά και λίγο αντίστοιχα. 30-39 μόλις μία απάντηση έχει εμφανιστεί σε αυτή την ομάδα στην επιλογή πάρα πολύ, τέσσερις είναι οι απαντήσεις στην επιλογή αρκετά, η πληθώρα των απαντήσεων είναι στην επιλογή μέτρια και τέλος τρεις απαντήσεις εμφανίζονται στην επιλογή λίγο. Για τις ηλικίες 40-49 υπάρχει μία απάντηση στην επιλογή πάρα πολύ, επτά απαντήσεις υπάρχουν στην επιλογή αρκετά και τέλος τρεις στην επιλογή μέτρια. Για τους 50-59 η μοναδική απάντηση είναι στην επιλογή πάρα πολύ, ενώ για τους 60 και άνω είναι στην επιλογή λίγο. Για μια ακόμη φορά επιβεβαιώνεται η ανάγκη όλων των εργαζομένων να ανταποκριθούν θετικά στις υποχρεώσεις τους, μένοντας όσο το δυνατόν γίνεται εντός των χρονικών πλαισίων που δίνονται για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους.

Όταν κρίνω ότι δεν διαθέτω τις αναγκαίες ικανότητες, αναθέτω σε κάποιον άλλον την εργασία μου, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα.

34 απαντήσεις

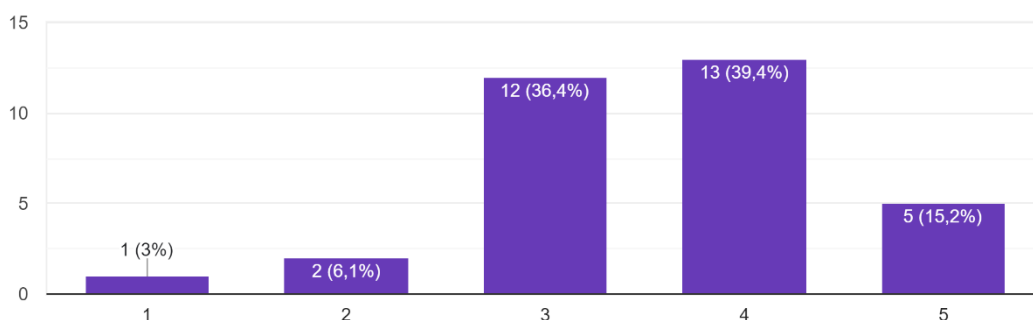


Γράφημα 30: Ερώτηση 30.

Και σε αυτήν την ερώτηση παρατηρείται ένας διαμοιρασμός των απαντήσεων ισόποσα, καθώς η επιλογή μέτρια είναι στο 29,4%, η επιλογή αρκετά είναι στο 32,4%, ενώ η επιλογή πάρα πολύ ανέρχεται στο 20,6% και η επιλογή λίγο στο 17,6%. Επίσης γίνεται φανερό πως η απάντηση καθόλου δεν έχει επιλεγεί καθώς το ποσοστό της είναι μηδενικό. Στον ηλικιακό διαχωρισμό των 20-29 προκύπτει ότι δύο ερωτηθέντες επέλεξαν την επιλογή πάρα πολύ και αρκετά, ενώ μόλις από ένας επέλεξε την απάντηση μέτρια και λίγο. Στην επόμενη ομάδα των 30-39 εμφανίζεται μια ισορροπία καθώς τέσσερις ερωτηθέντες επέλεξαν την απάντηση πάρα πολύ, αρκετά και μέτρια, ενώ μόνο δύο ήταν στην επιλογή λίγο. Επιβεβαιώνεται, έτσι, ο διαμοιρασμός, που αναφέρθηκε στην αρχή. Συνεχίζοντας, στους 40-49 μία απάντηση εμφανίζεται στην επιλογή πάρα πολύ και πέντε στην επιλογή αρκετά. Τέσσερις στην επιλογή μέτρια, ενώ εμφανίζεται και μία επιλογή στην απάντηση λίγο. Για τις επόμενες δύο ομάδες, 50-59 η απάντηση βρίσκεται στην επιλογή μέτρια και για τους 60 και άνω στην επιλογή λίγο. Είναι φανερό, λοιπόν, πως η πλειονότητα έχει επίγνωση των ικανοτήτων της και όταν έρθει η στιγμή που κάποιος δεν μπορεί να ανταπεξέλθει, ανατρέχει στη βοήθεια των συναδέλφων του και τους αναθέτει τη δουλειά του. Αυτό αποδεικνύει πως οι εργαζόμενοι διακατέχονται από αλληλεγγύη και είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν με σκοπό να ολοκληρωθεί μια εργασία εγκαίρως και χωρίς περαιτέρω ίσως και δαπανηρές λύσεις για την επιχείρηση.

Εργάζομαι μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού προκειμένου να ικανοποιήσω τους στόχους που έχουν τεθεί.

33 απαντήσεις

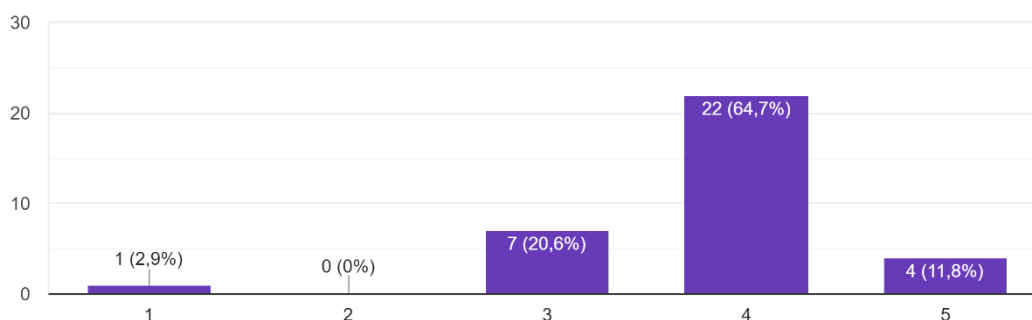


Γράφημα 31: Ερώτηση 31.

Σε αυτή την ερώτηση φαίνεται η πλειοψηφία των μηχανικών να εργάζεται μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού που έχουν τεθεί ή τουλάχιστον να προσπαθεί και αυτό συμπεραίνεται από τις απαντήσεις, καθώς το 90,9% έχει απαντήσει από την επιλογή μέτρια και πάνω, ενώ μόλις το 9,1% έχει απαντήσει στις επιλογές λίγο και καθόλου. Για τους 20-29, ένα άτομο έχει απαντήσει στην επιλογή πάρα πολύ και αρκετά, η πλειοψηφία έχει απαντήσει στην επιλογή μέτρια, η οποία συγκεντρώνει τρεις απαντήσεις, ενώ μία απάντηση εμφανίζεται και στην επιλογή λίγο. Στους ερωτηθέντες μεταξύ 30-39 προκύπτουν δύο απαντήσεις στην επιλογή πάρα πολύ, έξι στην επιλογή αρκετά, ενώ επτά εμφανίζονται στην επιλογή μέτρια, όπου είναι και ο μεγαλύτερος αριθμός απαντήσεων για τη συγκεκριμένη ερώτηση. Στις ηλικίες 40-49 μία μόλις απάντηση έχει δοθεί στην επιλογή πάρα πολύ και πέντε στην επιλογή αρκετά, ενώ εμφανίζονται δύο στην επιλογή μέτρια και μία στην επιλογή λίγο. Πρέπει να σημειωθεί ότι σε αυτή την ερώτηση, όπως φαίνεται ένα άτομο δεν έχει απαντήσει και ανήκει σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα, γι' αυτό προκύπτει και ο διαφορετικός αριθμός απαντήσεων σε σχέση με τις προηγούμενες ερωτήσεις. Τέλος για τους 50-59, εμφανίζεται μία απάντηση στην επιλογή αρκετά και για 60 και άνω μία επιλογή στην απάντηση καθόλου. Ολοκληρώνοντας, πρέπει να σχολιαστεί πως γίνεται εμφάνιση της απάντησης καθόλου, γεγονός το οποίο αποκαλύπτει ότι υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να ακολουθήσουν θεμιτούς και αθέμιτους τρόπους ώστε να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί με οποιοδήποτε κόστος, το οποίο με τη σειρά του αποδεικνύει συμπεριφορά η οποία δεν αρμόζει σε ένα ευέλικτο περιβάλλον εργασίας.

Αξιοποιώ κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους στο χώρο εργασίας μου, με στόχο να έχω το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

34 απαντήσεις

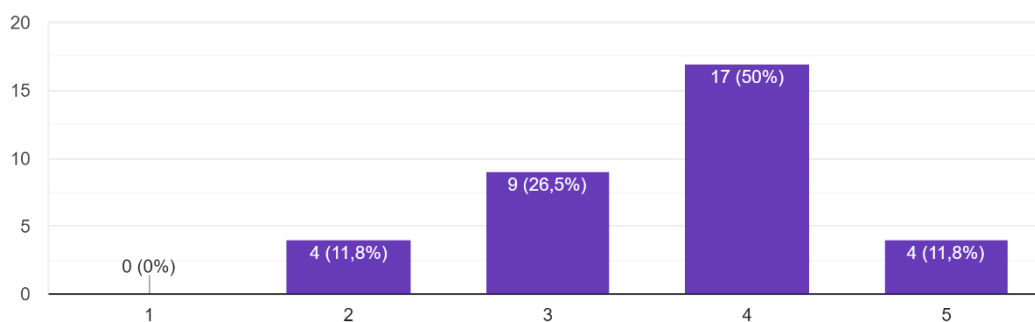


Γράφημα 32: Ερώτηση 32.

Σε αυτή την ερώτηση το 97,1% έχει απαντήσει από την επιλογή μέτρια και πάνω, ενώ μόνο το 2,9% έχει απαντήσει καθόλου. Συγκεντρώθηκε το 20,6% στην επιλογή μέτρια, το 64,7% στην επιλογή αρκετά και το 11,8% στην επιλογή πάρα πολύ. Η συντριπτική πλειοψηφία των μηχανικών αξιοποιεί κατάλληλα ή προσπαθεί να αξιοποιήσει τους πόρους τους οποίους διαθέτει από τον χώρο εργασίας του, με σκοπό να ολοκληρώσει τις εργασίες τις οποίες έχει αναλάβει με τον βέλτιστο τρόπο και το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πρέπει να σημειωθεί ότι και αυτή η ερώτηση είναι γνώρισμα της ευέλικτης διοίκησης. Στις ηλικίες 20-29 εμφανίζονται δύο απαντήσεις στην επιλογή πάρα πολύ, ενώ τέσσερις στην επιλογή αρκετά, ενώ φαίνεται ότι αυτή η ηλικιακή ομάδα μονοπωλεί τις απαντήσεις της με το υψηλό αίσθημα ευθύνης απέναντι στην εταιρεία και το έργο. Στους 30-39 υπάρχουν δύο απαντήσεις στην επιλογή πάρα πολύ, ενώ έντεκα καταγράφονται στην επιλογή αρκετά και τρεις στην επιλογή μέτρια. Το αξιοσημείωτο σε αυτή την ηλικιακή ομάδα των 40-49 είναι ότι δεν εμφανίζεται καμία απάντηση στην επιλογή πάρα πολύ, ενώ εμφανίζονται έξι στην απάντηση αρκετά και πέντε στη μέτρια. Τέλος για τους 50-59 υπάρχει μία απάντηση στην επιλογή αρκετά και για τους 60 και άνω μία απάντηση στην επιλογή καθόλου.

Εξυπηρετώ όταν μου ζητηθεί και κατανοώ τη σημαντικότητα του να ανταποκρίνομαι γρήγορα και κατάλληλα σε όποιον το έχει ανάγκη.

34 απαντήσεις

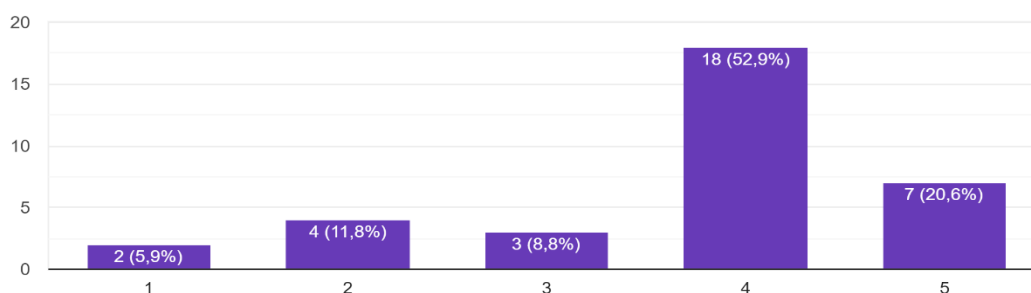


Γράφημα 33: Ερώτηση 33.

Σε αυτήν την ερώτηση το 50% έχει απαντήσει στην επιλογή αρκετά, ενώ το 11,8% εμφανίζεται σε δύο απαντήσεις, στην επιλογή λίγο και στην επιλογή πάρα πολύ, ενώ το 26,5% που απομένει εμφανίζεται στην επιλογή μέτρια. Στις ηλικίες 20-29 μία απάντηση δόθηκε στην επιλογή πάρα πολύ, τέσσερις εμφανίζονται στην απάντηση αρκετά, ενώ μία στην επιλογή λίγο, κάτι το οποίο φανερώνει το υψηλό αίσθημα συνεργασίας μεταξύ των μηχανικών σε νεαρές ηλικίες. Στην ομάδα των 30-39 τρεις απαντήσεις εμφανίζονται στην επιλογή πάρα πολύ, οκτώ στην επιλογή αρκετά, ενώ τρεις στην επιλογή μέτρια. Για τους 40-49 παρατηρείται κάτι ιδιαίτερα ενδιαφέρον καθώς στις επιλογές αρκετά και μέτρια υπάρχουν από πέντε απαντήσεις, ενώ σημειώνεται και μια καταγραφή στην επιλογή λίγο. Τέλος για 50-59 εμφανίζεται μία απάντηση στην επιλογή μέτρια, ενώ για τους 60 και άνω μία απάντηση στην επιλογή λίγο. Εύκολα προκύπτει το συμπέρασμα ότι υπάρχει το αίσθημα της συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων αλλά και σε καταστάσεις οι οποίες χρήζουν βοήθεια, ενώ παράλληλα εμφανίζεται και η αμεσότητα σε αυτήν την ανταπόκριση, το οποίο γίνεται εμφανές με βάση προηγούμενων απαντήσεων.

Έχω την ικανότητα να προσαρμόζομαι σε διαφορετικά εργασιακά και προσωπικά στυλ, καθώς και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

34 απαντήσεις

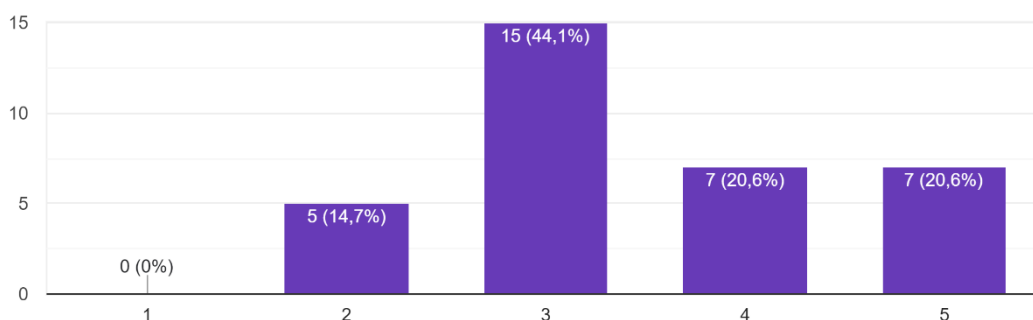


Γράφημα 34: Ερώτηση 34.

Αξίζει να σημειωθεί ότι 73,5% έχει εμφανιστεί στις επιλογές αρκετά και πάρα πολύ, ενώ το υπόλοιπο 26,5% μοιράζεται στις επιλογές καθόλου, λίγο και αρκετά. Στην ομάδα των 20-29 έχουν καταγραφεί τέσσερις απαντήσεις στην επιλογή αρκετά, μία στην επιλογή μέτρια και μία στην επιλογή λίγο, ενώ καμία δεν έχει καταγραφεί στις επιλογές καθόλου ή πάρα πολύ. Συνεχίζοντας, 30-39 τρεις απαντήσεις στην επιλογή πάρα πολύ, αλλά με την πληθώρα των απαντήσεων να συγκεντρώνεται στην επιλογή αρκετά, η οποία φτάνει τις οκτώ απαντήσεις, ενώ μία μόνο απάντηση προκύπτει στην επιλογή μέτρια και τρεις στην επιλογή λίγο. Στους 40-49 τέσσερις μηχανικοί από αυτή την ηλικιακή ομάδα έχουν επιλέξει την επιλογή πάρα πολύ, πέντε την επιλογή αρκετά, ενώ μία απάντηση καταγράφουν οι επιλογές μέτρια και καθόλου. Στις ηλικίες 50-59 η μια απάντηση η οποία έχει καταγραφεί είναι στην επιλογή αρκετά και στους 60 και άνω υπάρχει μία απάντηση η οποία έχει καταγραφεί και αυτή στην επιλογή καθόλου. Η πλειοψηφία των μηχανικών οι οποίοι ερωτήθηκαν φαίνεται να μπορεί να προσαρμοστεί σε διαφορετικά εργασιακά και προσωπικά στυλ εργασίας, αλλά και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, γεγονός που αποτελεί θεμελιώδη αρχή του agile project management. Βέβαια έχει γίνει καταγραφή απαντήσεων που φανερώνουν πως οι μηχανικοί δεν θα μπορούσαν εύκολα να προσαρμοστούν σε τέτοια εργασιακά περιβάλλοντα, χωρίς όμως αυτό να αποκλείει την δυνατότητα να εργαστούν. Αντιθέτως, επισημαίνει ότι θεωρούν πως θα δυσκολευόντουσαν στην αρχή, κάτι το οποίο για πολλούς είναι λογικό, καθώς ο κάθε μηχανικός χρειάζεται μια χρονική περίοδο ώστε να προσαρμοστεί και να καταφέρει να εντάξει το έργο ως δικό του κομμάτι και αυτό γίνεται όταν υπάρχει πληθώρα έργων και ποικιλομορφία σε αυτά.

Εργάζομαι με θετικό και υποστηρικτικό τρόπο απέναντι στους συναδέλφους, το προσωπικό του οργανισμού, τα τμήματα αλλά και το κοινό.

34 απαντήσεις

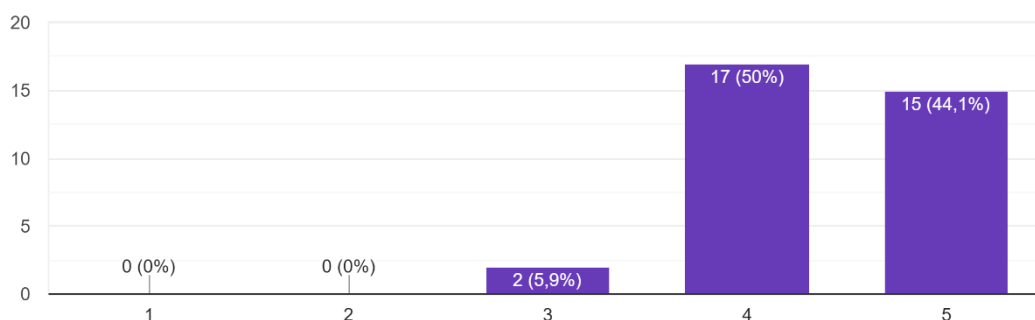


Γράφημα 35: Ερώτηση 35.

Σε αυτή την ερώτηση οι απαντήσεις συγκεντρώνονται κυρίως στην επιλογή μέτρια με ποσοστό 44,1% γεγονός το οποίο εμφανίζει το αίσθημα της προσπάθειας βελτίωσης, αλλά και τους εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την συμπεριφορά ή την απόδοση, ενώ ταυτόχρονα συναντάται και ένα ποσοστό 20,6% στις επιλογές αρκετά και πάρα πολύ αντίστοιχα. Τέλος ένα 14,7% έχει επιλέξει την επιλογή λίγο, ενώ καμία απάντηση δεν έχει καταγραφεί στην επιλογή καθόλου. Στην κατηγορία των 20-29 δύο απαντήσεις εμφανίζονται στην επιλογή πάρα πολύ, μία στην επιλογή αρκετά, ενώ τρεις στην επιλογή μέτρια, όπου συγκεντρώνονται και οι περισσότερες απαντήσεις συλλογικά. Έπειτα στους 30-39, τρεις απαντήσεις δόθηκαν στην επιλογή πάρα πολύ, αρκετά και λίγο, ενώ έξι στην επιλογή μέτρια. Στην ομάδα 40-49 δύο είναι οι απαντήσεις της επιλογής πάρα πολύ και αρκετά, ενώ πέντε απαντήσεις εμφανίζονται στην επιλογή μέτρια και δύο στην επιλογή λίγο. Ολοκληρώνοντας, στους 50-59 έχει καταγραφεί μία απάντηση και είναι στην επιλογή αρκετά, ενώ για 60 και άνω μία απάντηση στην επιλογή μέτρια. Παρατηρείται λοιπόν πως οι ερωτηθέντες απάντησαν με εγκράτεια καθώς το ποσοστό της μέσης απάντησης είναι περίπου στο 50%. Είναι φυσιολογικό να προκύψει κάτι τέτοιο καθώς όλοι επιθυμούν να εργάζονται σε ένα ήσυχο και χωρίς διαταραχές περιβάλλον, οπότε φροντίζουν να μην προκαλούν προβλήματα. Έτσι σε κάθε περίπτωση υπάρχει υποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων και το πνεύμα αλληλεγγύης διακατέχει την πλειοψηφία.

Φροντίζω να εφαρμόζω τους κανονισμούς και τις αναγκαίες πρακτικές για να προωθώ την ασφάλεια σε ένα έργο.

34 απαντήσεις



Γράφημα 36: Ερώτηση 36.

Στη συγκεκριμένη ερώτηση παρατηρείται μια μονόπλευρη συλλογή απαντήσεων με το 94,1% να βρίσκεται άνω του μετρίου, ενώ στην επιλογή μέτρια αντιστοιχεί μόλις ένα ποσοστό 5,9%, το οποίο φαίνεται πολύ μικρό στο σύνολο των απαντήσεων. Ο σχολιασμός με βάση την ηλικία δεν κρίνεται απαραίτητος σε αυτή την ερώτηση εφόσον η πλειονότητα των απαντήσεων είναι συγκεντρωμένη στις δύο τελευταίες κατηγορίες. Αυτό που αξίζει να σχολιαστεί είναι η ύπαρξη δύο απαντήσεων στην επιλογή μέτρια, μία από την ομάδα των 30-39 και μία από την ομάδα των 60 και άνω. Είναι περίεργο να συμβεί αυτό, πάντως μια πιθανή εξήγηση είναι ότι ίσως η συνεχής τήρηση των μέτρων ασφαλείας είναι δύσκολη και πως κάποιες φορές για την επίτευξη ενός καθήκοντος οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να διακινδυνέψουν. Δεν θα έπρεπε να συμβαίνει, αλλά είναι ένα φαινόμενο που συναντάται, καθώς είναι γνωστό πόσα ατυχήματα συμβαίνουν σε παρόμοιου τύπου επαγγέλματα. Η πλειονότητα βεβαίως των εργαζομένων, των μηχανικών, στην προκειμένη περίπτωση, και ειδικότερα των manager επιθυμεί να εργάζεται σε ένα ασφαλές περιβάλλον και φαίνεται πως όλοι μαζί προσπαθούν να εφαρμόζουν και να προωθούν την ασφάλεια με κάθε δυνατό τρόπο.

Ερώτηση 37: *Θα προτείνετε σε κάποιον συνάδελφο/μηχανικό την εφαρμογή Agile project management; Αιτιολογήστε την απάντησή σας (ελεύθερο κείμενο).*

- ❖ Ναι καθώς μου έχει φανεί χρήσιμη στην διάρκεια έργων και με βοήθησε σε αποφυγή προβλημάτων.
- ❖ Θα το πρότεινα αλλά πριν την εφαρμογή της agile πιστεύω ότι είναι απαραίτητη η καλή γνώση και κατανόηση της.
- ❖ Δεν νομίζω καθώς δεν έχω προϋπηρεσία σε agile περιβάλλον το οποίο είχε γίνει σαφές ότι είναι agile.
- ❖ Όταν εργάστηκα σε ευέλικτο περιβάλλον δεν έμεινα ικανοποιημένος καθώς είχαμε βγει εκτός χρονοδιαγράμματος σε κάποιες εργασίες.
- ❖ Ναι, καθώς υπάρχουν και έργα πολύ πιο σύνθετα από αυτά που συναντάμε συνήθως, όπου απαιτούν διαφορετικές τεχνικές και μεθόδους διαχείρισης. Σε περιπτώσεις έργων όπου παρουσιάζονται μεγάλες απαιτήσεις χρόνου, πολυπλοκότητας κ.α. η εφαρμογή της APM θα ήταν αποτελεσματικότερη, αφού η προσέγγιση θα περιείχε ευέλικτους τρόπους και πρακτικές.
- ❖ Ναι, καθώς διευκολύνει στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων, σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, που ίσως προκύψουν σε ένα μεγάλο έργο του συγκεκριμένου κλάδου.
- ❖ Ναι, διότι είναι μια μέθοδος που βοηθά στην εξέλιξη της διαχείρισης με ταχύτατους ρυθμούς.
- ❖ Δεν έχω εξοικείωση με το συγκεκριμένο όρο και δεν μπορώ να απαντήσω.
- ❖ Σίγουρα καθώς βοηθά στην καλύτερη διεκπεραίωση ενός έργου από άποψη χρόνου, πόρων και απαιτούμενης προσπάθειας από τα εμπλεκόμενα μέλη.
- ❖ Αν και με ελάχιστη εμπειρία σε agile management θα το πρότεινα διότι είναι ωφέλιμος τρόπος διαχείρισης καταστάσεων που μέχρι πρότινος αποτελούσαν χρονοβόρα προβλήματα για την εταιρεία μου.

Από τα ελεύθερα κείμενα των ερωτηθέντων μπορούμε να καταλάβουμε ότι δεν έχει γίνει πλήρως κατανοητό σε αυτούς που γνώριζαν τις agile μεθόδους το πως λειτουργεί αλλά και την πλήρη εφαρμογή της με τα οφέλη της, καθώς έχουν μερική γνώση του αντικειμένου, αλλά και ταυτόχρονα είναι και ένα μέρος το οποίο δεν έχει

βρεθεί ή δεν γνωρίζει από τα ευέλικτα περιβάλλοντα. Βλέπουμε επίσης ότι ένα μεγάλο ποσοστό δεν έχει απαντήσει σε αυτή τη ερώτηση, και θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι έγινε είτε λόγω αγνοίας είτε από έλλειψη χρόνου του ερωτηθέντα. Ενώ κλείνοντας θα αναφέρουμε ότι υπάρχει μια μερίδα μηχανικών οι οποίοι έχουν μείνει ευχαριστημένοι από την agile project management και θα την πρότειναν σε έναν συνάδελφο τους, πράγμα το οποίο μας δηλώνει ικανοποίηση από τον ασκούμενο αλλά και θέληση να μεταλαμπαδεύσει γνώσεις και τρόπους εφαρμογής της σε άλλους μηχανικούς.

Ωστόσο, διαβάζοντας ένας αναγνώστης το ερωτηματολόγιο θα ήταν υπαρκτό σενάριο να διχαστεί και να μην μπορεί να βγάλει ένα σαφές συμπέρασμα, εάν συμπεριλάβει κάποιος τον παράγοντα ότι οι ευέλικτες μέθοδοι είναι ένα σχετικά νέο κομμάτι τότε θα μπορέσει να βγάλει ένα ξεκάθαρο συμπέρασμα για να του δημιουργηθεί ένα πραγματικό κίνητρο, με σκοπό να ερευνήσει και να ασχοληθεί με τις ευέλικτες μεθόδους.

7.2 Γενικεύσεις έρευνας

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, έχουμε τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουμε μία σειρά από γενικεύσεις, οι οποίες στηρίζονται στα δεδομένα που συλλέχθηκαν.

Αρχικά, παρατηρούμε ότι η μέθοδος Agile αποτελεί μία καινοτόμα στρατηγική διοίκησης, η οποία δεν χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από εταιρείες στη χώρα μας. Το γεγονός αυτό προκύπτει καθώς οι περισσότεροι ερωτώμενοι ανέφεραν πως δεν έχουν κάποια εμπειρία από περιβάλλοντα Agile στο παρελθόν.

Επίσης, γίνεται αντιληπτό πως η Scrum αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο Agile. Το γεγονός αυτό προκύπτει καθώς οι μισοί από τους ερωτώμενους που απάντησαν πως έχουν εμπειρία σε περιβάλλοντα Agile, στη συνέχεια ανέφεραν ότι στα περιβάλλοντα αυτά αξιολογούνταν η Scrum.

Επιπλέον, από την έρευνα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει σε ικανοποιητικό βαθμό την μέθοδο Agile, κρίνουν ότι η μέθοδος αυτή έχει θετική συμβολή στην αύξηση της απόδοσής τους, είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους με τις μεθόδους Agile, αλλά και ότι με τη συμβολή των μεθόδων αυτών επιτυγχάνουν γρηγορότερα τους στόχους που έχουν θέσει, ενώ τέλος αναφέρουν ότι κατανοούν

αρκετά τις μεθόδους και τις τεχνικές που είναι απαραίτητες για τα εργασιακά τους καθήκοντα.

Κλείνοντας, από την ανάλυση της έρευνας φαίνεται ότι η αξιοποίηση της μεθόδου Agile από την εταιρεία έχει θετική επίδραση στους εργαζόμενους. Αυτό γίνεται κατανοητό, καθώς από τις απαντήσεις που δόθηκαν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση:

- να αξιοποιούν κατάλληλα τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους
- να αναγνωρίζουν τις προτεραιότητες που εμφανίζονται σε ένα έργο
- να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να επιλέγουν κατάλληλες και καινοτόμες λύσεις για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος
- να ανταλλάσσουν απόψεις με τους συναδέλφους τους και να ακούν διαφορετικές γνώμες
- να προσφέρουν ανατροφοδότηση και να μοιράζονται τις πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους
- να επικοινωνούν καλύτερα με τους συναδέλφους τους
- να λειτουργούν στα πλαίσια συγκεκριμένων χρονοδιαγραμμάτων με στόχο την ολοκλήρωση ενός έργου
- να αξιοποιούν διάφορα εργασιακά στυλ με σκοπό την αποτελεσματικότερη εργασία τους
- να υποστηρίζουν τους συναδέλφους τους και να εφαρμόζουν τους κανονισμούς ασφαλείας.

Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα

8.1 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά και σύμφωνα με τη σύνοψη της έρευνας και των απαντήσεων που δόθηκαν από τους μηχανικούς, γίνεται αντιληπτό ότι η ευέλικτη διοίκηση είναι μια σειρά μεθοδολογιών και ένα σύνολο ενεργειών, που πραγματοποιούνται από τους διοικούντες, αλλά και τα μέλη της ομάδας, που παρότι βρίσκεται σε αρκετούς επιστημονικούς κλάδους, τουλάχιστον είκοσι χρόνια τώρα, δεν έχει διαδοθεί κατάλληλα, με αναπόφευκτο αποτέλεσμα να μην είναι ακόμα ευρέως γνωστή και αξιοποιήσιμη στο έπακρο.

Παράλληλα με αυτό έρχεται να πλαισιωθεί η λανθασμένη αντίληψη η οποία μπορεί να έχουν πολλές φορές οι μηχανικοί που την εφαρμόζουν, με αποτέλεσμα να μεταλαμπαδεύεται, με τρόπο διαφορετικό και να μην παρακινεί τους εν δυνάμει manager να την εφαρμόσουν μελλοντικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι πληθώρα μηχανικών έχουν εργαστεί σε ευέλικτο περιβάλλον αλλά παρόλα αυτά δεν γνωρίζουν με ποια ευέλικτη μέθοδο έχουν κινηθεί και ακολουθήσει. Ωστόσο, ένα τμήμα από manager, αλλά και μηχανικούς, φαίνεται να έχει εργαστεί, είτε ως μέλος ομάδας, είτε ως manager, σε ευέλικτο περιβάλλον κάτι το οποίο θα φέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στο κομμάτι της μεταλαμπάδευσης της, όσο και στο κομμάτι της ίδιας της εργασίας τους.

Ταυτόχρονα, ένα από τα πλέον αξιοσημείωτα πορίσματα της έρευνας είναι ότι πολλοί εργαζόμενοι κατέχουν την κουλτούρα, την αντίληψη αλλά και λειτουργούν ασυναίσθητα ως agile manager, χωρίς να χρησιμοποιούν εσκεμμένα κάποια μέθοδο για να επιτύχουν κάποιο αποτέλεσμα, απλά είναι μέσα στην εργασιακή τους αντίληψη και συμπεριφορά. Σύμφωνα με αυτό λοιπόν, γίνεται κατανοητό πως τόσο με τη διάδοσή της από τις ακαδημαϊκές ακόμη σπουδές των μηχανικών, όπου πλέον δεν γίνεται μόνο απλή αναφορά στα ευέλικτα περιβάλλοντα αλλά έμπρακτη εκμάθηση της μεθοδολογίας, αλλά και με τη προδιάθεση των μηχανικών να εργάζονται με μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα, είναι βέβαιο πως τα επόμενα χρόνια θα μιλάμε για κάτι δεδομένο, καθώς τα αποτελέσματά της είναι αρκετά πιο δελεαστικά από αυτά της παραδοσιακής διοίκησης έργου, αλλά και ο τρόπος της επιτυχίας της πιο σίγουρος και αποτελεσματικός.

Γίνεται λόγος λοιπόν, για μια εισαχθείσα έννοια που ίσως αποτελεί ακόμη κάτι άγνωστο ή ρευστό για την πλειονότητα των μηχανικών. Τα αποτελέσματά της όμως,

καθώς και η επιρροή που ασκεί, απ' όσους την χρησιμοποιούν, στους κλάδους που δειλά δειλά γίνεται η εφαρμογή της, είναι τόσο ογκώδη που δεν μπορούν να αγνοηθούν. Θα αποτελέσουν λοιπόν, με μεγάλη βεβαιότητα, την κινητήρια δύναμη που θα οδηγήσει στην ακραία εξέλιξή της στα επόμενα χρόνια. Το μόνο που χρειάζεται, σε αυτήν την περίπτωση, αλλά και σε κάθε είδους νέα έννοια διαχείρισης έργου, είναι υπομονή και επιμονή από όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, εταιρείες, οργανισμούς, επιχειρήσεις και οργανώσεις, ώστε να ανθίσει σωστά και να εδραιωθεί κατάλληλα, με στόχο να αποδώσει πλήρως.

8.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Ο ψηφιακός κόσμος έχει αλλάξει ριζικά τη ζωή όλων, χωρίς βέβαια να αφήσει ανεπηρέαστο το χώρο της Διαχείρισης. Οι συνεχώς αναπτυσσόμενες ψηφιακές τεχνολογίες επηρεάζουν καθημερινώς τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν, στο επιχειρησιακό περιβάλλον του σήμερα, οι οργανισμοί τίθενται αντιμέτωποι με την τεχνολογική εξέλιξη και καλούνται να προσαρμοστούν στις αλλαγές όσο γρηγορότερα γίνεται. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας και αφού έγινε η επεξεργασία των αποτελεσμάτων, προέκυψαν τόσο άμεσες όσο και έμμεσες προτάσεις βελτίωσης της χρήσης των ευέλικτων μεθόδων διαχείρισης, οι οποίες δεν ήταν δυνατόν να παραληφθούν.

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, οι ευέλικτες μέθοδοι διαχείρισης βρίσκονται ακόμη στα πρώιμα στάδια τους. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών που τις ακολουθεί δεν έχει καταφέρει να τις εντάξει πλήρως επιτυχημένα στις πρακτικές της. Είναι λοιπόν σημαντικό να διαμοιραστεί η εξουσία λήψεων αποφάσεων σε ευρύτερα μέλη μιας ομάδας και να δοθεί η δυνατότητα σε υφιστάμενους, όσων αφορά την εξουσία, να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία επιλογής αποφάσεων. Είναι απαραίτητο να καλλιεργηθεί το πνεύμα της συλλογικής λήψης αποφάσεων, στο οποίο τα ανώτερα μέλη της οργάνωσης δεν φοβούνται να μοιραστούν «τη δύναμη και την εξουσία τους». Η οργάνωση αυτή για να θεωρηθεί οργάνωση του μέλλοντος οφείλει να συνδυάσει την τεχνολογία, που συνεχώς αλλάζει και αναπτύσσεται, με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα.

Μέσω της προσαρμοστικότητας και της επιθυμίας για αλλαγή, οι προαναφερθείσες επιχειρήσεις, εταιρείες, οργανώσεις και λοιπά συναντούν μια εξίσου σημαντική πρόκληση, την τοποθέτηση του ανθρώπου, τόσο ως οντότητα, όσο και ως ομάδα, στο επίκεντρο της προσοχής. Πέραν της τεχνολογικής ανάπτυξης, οι ανάγκες

και τα στάνταρ των ίδιων των πελατών και της αγοράς αυξάνονται με εκθετικούς ρυθμούς. Γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να εξοικειωθούν το συντομότερο δυνατόν με τις τεχνικές της ευέλικτης διαχείρισης. Το προσωπικό οφείλει να αποκτήσει καλή γνώση των μεθόδων και οι οργανισμοί, με τη σειρά τους, οφείλουν να μπορούν να επιλέγουν, σε κάθε περίπτωση που προκύπτει, την κατάλληλη μεθοδολογία που τους ταιριάζει. Ένας τρόπος να επιτευχθεί αυτό είναι η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε πληροφορίες και δεδομένα που αφορούν τις ευέλικτες μεθόδους, καθώς και η ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού μέσω πιστοποίησης. Η εμπειρική γνώση λοιπόν θα οδηγήσει σε καλύτερη εφαρμογή των μεθόδων, σε αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, τα οποία με τη σειρά τους θα επιφέρουν καλύτερη ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και έργα.

Όσο λοιπόν η ποιότητα των παρεχόμενων αυτών αγαθών εμπλουτίζεται, τόσο δημιουργείται η ανάγκη για ποσοτική καταμέτρηση της θετικής επιρροής των ευέλικτων μεθόδων στα κέρδη που προσκομίζει η εκάστοτε επιχείρηση από τη χρήση τους. Πιο συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο να αξιοποιηθούν κατάλληλα διαμορφωμένες σύγχρονες πλατφόρμες που θα συγκεντρώνουν τα «έσοδα και τα οφέλη» που προκύπτουν από τη χρήση των ευέλικτων μεθόδων, με αποτέλεσμα απτά ποσοτικά στοιχεία που αποδεικνύουν την ανάγκη για υιοθέτηση των νέων τεχνικών διαχείρισης. Προκύπτουν, λοιπόν, αποφάσεις οι οποίες βασίζονται απόλυτα σε δεδομένα και δημιουργείται ένα κλίμα-κουλτούρα καινοτομίας το οποίο θα καθορίσει τη βάση για το μέλλον της ευέλικτης τεχνολογικής ανάπτυξης.

8.3 Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα υπόκειται στους μεθοδολογικούς περιορισμούς οι οποίοι έχουν επισημανθεί για τις έρευνες που βασίζονται στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώνονται από τους παραλήπτες. Οι περιορισμοί που σχετίζονται με ζητήματά μας είναι:

- i. Η πλήρης κατανόηση από τους παραλήπτες των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Η απουσία συνέντευξης αν και αποτρέπει την πιθανότητα εκδήλωσης προδιάθεσης και προκατάληψης, εξασφαλίζει την ανωνυμία, ωστόσο αποτελεί μειονέκτημα στην περίπτωση όπου τα υπό εξέταση θέματα του ερωτηματολογίου απαιτούν διευκρινιστικές επισημάνσεις.
- ii. Η επιλογή του δείγματος. Η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, το οποίο

επιλέχθηκε να συμμετάσχει στην παρούσα έρευνα επηρεάστηκε από τη διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων, λόγω εργασιακού φόρτου.

- iii. Ο βαθμός ανταπόκρισης του δείγματος. Η μέθοδος της ηλεκτρονικής αποστολής και συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εμφανίζει το πρόβλημα του χαμηλότερου βαθμού ανταπόκρισης του δείγματος σε σχέση με τη χρησιμοποίηση συνεντεύξεων. Ωστόσο, το γεγονός ότι η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσα σε εταιρεία, με αποτέλεσμα τη μείωση του συγκεκριμένου περιορισμού.
- iv. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των ερωτηματολογίων.

8.4 Σύγκριση με παλαιότερες έρευνες

Σε ένα πλαίσιο σύγκρισης που πραγματοποιήθηκε με παρόμοιες έρευνες μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι ενώ αναμφισβήτητα η ευέλικτη διοίκηση είναι μια μορφή διοίκησης, η οποία έχει κάνει δυναμικά την είσοδό της τα τελευταία χρόνια σχεδόν σε όλους τους κλάδους και τα αποτελέσματα της μακροχρόνια αλλά και βραχυχρόνια είναι ρακέτα βελτιωμένα σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μορφές διοίκησης, ωστόσο σε αυτό που συμπεραίνουν και παρόμοιες έρευνες είναι ότι ακόμα δεν είναι αρκετά διαδεδομένη με την μορφή της ευθείας εφαρμογής.

Ένα μεγάλο ποσοστό δρα μέσα σε ένα agile περιβάλλον και πολλές φορές δεν το καταλαβαίνει ότι εργάζεται μέσα σε αυτό, ενώ πολλοί διστάζουν να δημιουργήσουν agile περιβάλλοντα, καθώς φοβούνται την απόκλιση χρονοδιαγραμμάτων ή στόχων, λόγω της αλλαγής. Ωστόσο, αυτό που φαίνεται από την μεριά των μηχανικών που συνειδητά εφαρμόζουν την τεχνική APM, είναι ότι είναι ικανοποιημένοι και θα συνεχίσουν να την εφαρμόζουν.

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη σύγκριση πραγματοποιήθηκε σε παρόμοιους κλάδους, καθώς δεν υπήρχε έρευνα σε κατασκευαστική εταιρεία που να απευθύνεται σε μηχανικούς.

Επίλογος

Η συγγραφή της διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια παρακολούθησης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών: «Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς». Για το λόγο αυτό θεωρήθηκε απαραίτητο να μελετηθεί το ζήτημα της ευέλικτης διοίκησης έργου τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο.

Όσον αφορά το θεωρητικό επίπεδο, πραγματοποιήθηκε μελέτη της βιβλιογραφίας με σκοπό να παρουσιαστούν χρήσιμα στοιχεία και ενδιαφέρουσες πληροφορίες αναφορικά με την ευέλικτη διοίκηση ενός έργου σε μία εταιρεία. Επιπλέον, από την μελέτη της βιβλιογραφίας επιτυγχάνεται αποσαφήνιση εννοιών οι οποίες είναι αναγκαίες να υπάρχουν κατά τη διαδικασία άσκησης ευέλικτης διοίκησης από μία εταιρεία.

Στο ερευνητικό μέρος μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου της έρευνας, προέκυψαν ενδιαφέροντα στοιχεία, τα οποία παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο. Αξίζει να σημειωθεί, πως από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι η ευέλικτη διοίκηση ενός έργου από μία εταιρεία αποτελεί μία καινοτόμα στρατηγική, η οποία προάγει τη βιωσιμότητα της εταιρείας.

Κλείνοντας, από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν θετική στάση απέναντι στην ευέλικτη διοίκηση, γεγονός που την καθιστά μία από τις στρατηγικές που θα αξιοποιηθούν από όλο και περισσότερες εταιρείες στο μέλλον.

Βιβλιογραφία

Ξερόγλωσση

- Adjei, D., & Rwakatiwana, P. (2009). Application of Traditional and Agile Project Management in Consulting Firms.: A Case Study of Price water house Coopers.
- Aroral, H. K. (2021). Waterfall Process Operations in the Fast-paced World: Project Management Exploratory Analysis. *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 6(1), 91-99.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30(4), 25-32.
- Banaitiene, N., & Banaitis, A. (2012). Risk management in construction projects. *Risk Management–Current Issues and Challenges*. In N. Banaitiene (Ed.), *Risk Management–Current Issues and Challenges*, 429-448.
- Boehm, B. W., & Ross, R. (1989). Theory-W software project management principles and examples. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 15(7), 902-916.
- Buganová, K., & Šimíčková, J. (2019). Risk management in traditional and agile project management. *Transportation Research Procedia*, 40, 986-993.
- Callahan M. T., Quackenbush, D. G., & Rowings, J. E. (1992). *Construction project scheduling*.
- Clancy, T. (2014). The standish group chaos report. *Project Smart*, 8-9.
- Cooper, D., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2005). Managing risk in large projects and complex procurements. *Chichester, John Willey and Sons Ltd*.
- Daneva, M., Van Der Veen, E., Amrit, C., Ghaisas, S., Sikkel, K., Kumar, R., & Wieringa, R. (2013). Agile requirements prioritization in large-scale outsourced system projects: An empirical study. *Journal of systems and software*, 86(5), 1333-1353.
- Denning, S. (2018). Succeeding in an increasingly Agile world. *Strategy & Leadership*, 46(3), 3-9.
- Dima A. M. & Maassen M. A. (2018). From waterfall to agile software: Development models in the IT sector, 2006 to 2018. *Impacts on company management*. *Journal of international studies*, 11(2), 315-32
- Doherty, M. J. (2011). Using organizational, coordination, and contingency theories to examine project manager insights on agile and traditional success factors for information technology projects.

- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, 33(4), 34.
- Karamitsos, I., Apostolopoulos, C., & Al Bugami, M. (2010). Benefits management process complements other project management methodologies. *J. Softw. Eng. Appl.*, 3(9), 839-844.
- Karlesky, M., & Vander Voord, M. (2008). Agile project management. *ESC*, 247(267), 4.
- Kratzert, T., Broquist, M., & Ottosson, J. (2013). Agile software development hits the major leagues. *AT Kearny. Online (15.02. 2014): https://www.atkearney.com/documents/10192/717699/Agile_Software_Development_Hits_the_Major_Leagues.pdf/4a26eb25-30e6-4307-99ee-1db7cf49cf99*.
- Kurup, D., & Sidhardhan, S. K. (2015). Agile Project Management–Benefits and Challenges. *Research Paper for ISM6316*, 1.
- Lee, S. C., Kim, J. H., & Hong, J. Y. (2019). Characterizing perceived aspects of adverse impact of noise on construction managers on construction sites. *Building and Environment*, 152, 17-27.
- Leybourne, S. A. (2009). Improvisation and agile project management: a comparative consideration. *International Journal of managing projects in business*, 2(4), 519-535.
- Lozo, G., & Jovanovic, S. (2012). A flexible hybrid method for IT project management. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*, 3(7), 1027-1036.
- Mădalina, M., & Mihai-Șerban, A. (2017). A Comparative Analysis of Agile Project Management Tools. *Economy Informatics*, 17(1).
- Masood, Z., & Farooq, S. (2017). The benefits and key challenges of agile project management under recent research opportunities. *International Research Journal of Management Sciences*, 5(1), 20-28.
- McKenzie, J., & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: Developing leadership agility. *Strategic HR Review*, 11(6), 329-334.
- Misra, S. C., Kumar, V., & Kumar, U. (2006). Success Factors of Agile Software Development. *Software engineering research and practice*, 1, 233-239.
- Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining leadership for a digital age. *Global Centre for Digital Business Transformation*, 1-15.

- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, (1), 22-27.
- Rasnacis, A., & Berzisa, S. (2017). Method for adaptation and implementation of agile project management methodology. *Procedia Computer Science*, 104, 43-50.
- Richet, Jean-Loup (2013), Agile Innovation. Cases and Applied Research, ESSEC-ISIS.
- Rubin, G., & Rubin, G. (2009). *The happiness project* (p. 30). New York: HarperCollins.
- Sachdeva, S. (2016). Scrum Methodology. *Int. J. Eng. Comput. Sci*, 5(16792), 16792-16800.
- Sharma, S., Sarkar, D., & Gupta, D. (2012). Agile processes and methodologies: A conceptual study. *International journal on computer science and Engineering*, 4(5), 892.
- Shrivastava, S. V. (2010). Distributed agile software development: A review. *arXiv preprint arXiv:1006.1955*.
- Shtub, A., Bard, J. F., & Globerson, S. (2005). Project management: Processes, methodologies, and economics. (*No Title*).
- Srivastava, A., Bhardwaj, S., & Saraswat, S. (2018). SCRUM model for agile methodology. In 2017 *International Conference on Computing, Communication and Automation (ICCCA)* (pp. 864-869). IEEE.
- Stare, A. (2013). Agile project management—a future approach to the management of projects. *Dynamic Relationships Management Journal*, 2(1), 43-53.
- Szymański, P. (2017). Risk management in construction projects. *Procedia engineering*, 208, 174-182.
- Turner, J. R., Turner, J. R., & Turner, T. (1999). The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives.
- Verzuh, E. (2008). *The Fast Forward MBA in Project Management: Portable Mba Series-Book 6*. JA KUBU.
- Vissak, T. (2010). Recommendations for using the case study method in international business research. *The Qualitative Report*, 15(2), 370-388.
- Wells, H. (2012). How effective are project management methodologies? An explorative evaluation of their benefits in practice. *Project management journal*, 43(6), 43-58.

Yazar, Z. (2002). A qualitative risk analysis and management tool–CRAMM. *SANS InfoSec Reading Room White Paper, 11*, 12-32.

Ελληνόγλωσση

- Αδαμοπούλου, Η. (2011). *Διερεύνηση των ικανοτήτων συμπεριφοράς των Ελλήνων project managers στην διαχείριση απρόσμενων συμβάντων σε τεχνικά έργα*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Διπλωματική Εργασία.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Γουργιώτου, Ε., & Γκλιάου- Χριστοδούλου, Ν. (2016). *Η σχολική μετάβαση στο σταυροδρόμι των κοινωνικών αναπαραστάσεων εκπαιδευτικών και γονέων: Αποτελέσματα από μια εθνική έρευνα*. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.
- Καναράκη, Στ. (2011). *Βιβλιογραφική διερεύνηση της έννοιας της μικρής ομάδας στα πλαίσια λειτουργίας επιχειρήσεων και οργανισμών*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας: Διπλωματική Εργασία.
- Καπετανάκη, Γ. (2021). *Ανάλυση και Αξιολόγηση Κινδύνων σε Τεχνικά Έργα*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Διπλωματική Εργασία.
- Κιφοκερης, Δ. (2018). *Εκτίμηση της κατασκευασιμότητας τεχνικών έργων βάσει της ανάλυσης κινδύνων*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: Διδακτορική Διατριβή.
- Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ. & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας*. Αθήνα: Kallipos.
- Μαγγόπουλος, Γ. (2014). Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: θεωρητικοί προβληματισμοί. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, 16(64).
- Μαλαισιάδα, Ευ. (2010). *Η δυναμική των ομάδων στην οργάνωση της εργασίας*. Μεσολόγγι: ΤΕΙ Μεσολογγίου: Πτυχιακή Εργασία.
- Μπούτλα, Κ. (2020). *Οι στρατηγικές διεθνοποιήσεις μέσω συνεργασιών ως μοντέλο ανάλυσης τεχνικών έργων στον διεθνή τομέα κατασκευών*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Διπλωματική Εργασία.
- Παντουβάκης, Π. Μ. (2003). *Θεωρία και πράξη στη διαχείριση έργου (project management)*. Αθήνα: Τεχνικά χρονικά.

Σταματιάδου, Β. (2021). *Βιώσιμη διαχείριση τεχνικών έργων, μελέτη περίπτωσης το αντιδιαβρωτικό έργο στην Ιεράπετρα Κρήτης*. Κρήτη: Πανεπιστήμιο Κρήτης: Διπλωματική Εργασία.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Πανεπιστήμιο Αιγαίου Πολυτεχνική Σχολή Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης Π.Μ.Σ. «Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς»

Αγαπητοί/ες κύριοι/ες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας του φοιτητή Πανακουδάκη Ευάγγελου με τίτλο «Ευέλικτη διαχείριση έργου: Μελέτη περίπτωσης σε κατασκευαστικές εταιρείες» για το ΠΜΣ Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς, Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης, του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Οι απαντήσεις ζητούν καθαρά την προσωπική σας άποψη και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Δεδομένου του ότι μέσω του ερωτηματολογίου συλλέγονται και υπόκεινται σε επεξεργασία προσωπικά δεδομένα, ισχύει ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι προαιρετική και μέσω της συμμετοχής σας δηλώνεται υπεύθυνα ότι συναινείτε στην επεξεργασία των προσωπικών σας δεδομένων, γνωρίζεται τους σκοπούς της έρευνας και στην συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα. Το παρόν ερωτηματολόγιο καθώς και οι πληροφορίες που περιέχονται μέσα σε αυτό, προστατεύονται από τους Νόμους Περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 10 λεπτά.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στην ακόλουθη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου vaggelisgiannakoud@gmail.com

Με εκτίμηση,

Γιαννακουδάκης Ευάγγελος

Μεταπτυχιακός Φοιτητής του Τμήματος

Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης

Προσωπικά στοιχεία

Συμπληρώστε με ένα **X** το κατάλληλο πεδίο

Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Δεν απαντώ
- Άλλο

Ηλικία

- 22-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-άνω

Μορφωτικό επίπεδο

- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

Θέση ευθύνης

- Διευθυντής
- Υποδιευθυντής
- Υπεύθυνος τμήματος
- Εργαζόμενος

Συνολικά έτη προϋπηρεσίας

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- 21- άνω

Έτη εργασίας σε θέση manager Μηχανικού

- 0 - 2
- 3 - 5
- 6 - 8
- 9 και άνω

Εξοικείωση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

Έχετε παρακολουθήσει κάποιο ειδικό σεμινάριο σχετικά με την αξιοποίηση ηλεκτρονικών υπολογιστών

- Ναι
- Όχι
- Δεν απαντώ

Αν ναι, πριν πόσα χρόνια παρακολουθήσατε τέτοιου είδους σεμινάριο

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16 και άνω

Έχετε εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα;

- Ναι
- Όχι
- Δεν απαντάω

Αν ναι, σε ποια μέθοδο Agile έχετε περισσότερη εμπειρία;

- Scrum
- Kanban
- Extreme Programming
- Δεν απαντώ
- Άλλο

Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι έχετε κατανοήσει τις μεθόδους Agile;

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

Κατά τη γνώμη σας οι μέθοδοι Agile συμβάλλουν θετικά στην αύξηση της απόδοσής σας;

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένος,-η από την εργασία σας με τις μεθόδους Agile;

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

Πιστεύετε ότι οι μέθοδοι Agile σας βοηθούν να πετύχετε τους στόχους της εργασίας σας σε μικρότερο χρόνο και με μεγαλύτερη ευκολία;

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

Κατανοώ τις έννοιες, τις μεθόδους και τις τεχνικές που είναι απαραίτητες σε ένα έργο σύμφωνα με τα εργασιακά μου καθήκοντα.

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

Φροντίζω να εξελίσσω διαρκώς τις γνώσεις μου σε τεχνικά θέματα και ζητήματα που σχετίζονται με την επαγγελματική μου ανάπτυξη στο χώρο εργασίας.

- Πάρα πολύ
- Αρκετά
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

Χρησιμοποιώ με κατάλληλο τρόπο τους πόρους που έχω στη διάθεσή μου και συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Αρκετά

Αναγνωρίζω τις προτεραιότητες σε ένα έργο και δρω σύμφωνα με αυτές.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες με σκοπό να αναγνωρίσω και να ερευνήσω προβλήματα στο χώρο εργασίας μου.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Αναπτύσσω τις κατάλληλες λύσεις επιλέγοντας την καλύτερη με στόχο να αντιμετωπίσω ένα πρόβλημα.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Ακολουθώ τις καλύτερες δυνατές πρακτικές και ενεργώ σύμφωνα με τον κώδικα επαγγελματικής ηθικής στο χώρο εργασίας μου.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Προτείνω καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις στο χώρο εργασίας μου.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Παρουσιάζω βαθιά κρίση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Φροντίζω να ακούω και να ανταλλάσσω απόψεις στο χώρο εργασίας μου.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Αποδέχομαι και προσφέρω με δημιουργικό τρόπο ανατροφοδότηση στο χώρο εργασίας μου.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Μοιράζομαι τις πληροφορίες στο χώρο εργασίας μου όποτε απαιτείται με τρόπο που προωθείται η συνεργασία.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Κατανοώ τη διαφορετικότητα που μπορεί να υπάρχει στο στυλ επικοινωνίας των συναδέλφων μου στο χώρο εργασίας και ανταποκρίνομαι θετικά σε αυτήν.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Ολοκληρώνω αυτά που μου αναθέτουν μέσα στο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Όταν κρίνω ότι δεν διαθέτω τις αναγκαίες ικανότητες, αναθέτω σε κάποιον άλλον την εργασία μου, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Εργάζομαι μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού προκειμένου να ικανοποιήσω τους στόχους που έχουν τεθεί.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Αξιοποιώ κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους στο χώρο εργασίας μου, με στόχο να έχω το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Εξυπηρετώ όταν μου ζητηθεί και κατανοώ τη σημαντικότητα του να ανταποκρίνομαι γρήγορα και κατάλληλα σε όποιον το έχει ανάγκη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Έχω την ικανότητα να προσαρμόζομαι σε διαφορετικά εργασιακά και προσωπικά στυλ, καθώς και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Εργάζομαι με θετικό και υποστηρικτικό τρόπο απέναντι στους συναδέλφους, το προσωπικό του οργανισμού, τα τμήματα αλλά και το κοινό.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Φροντίζω να εφαρμόζω τους κανονισμούς και τις αναγκαίες πρακτικές για να προωθώ την ασφάλεια σε ένα έργο.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Θα προτείνατε σε κάποιον συνάδελφο/μηχανικό την εφαρμογή Agile project management; Αιτιολογήστε την απάντησή σας (ελεύθερο κείμενο).

Η απάντησή σας _____

[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Άδεια για έρευνα διπλωματικής

8/1/23, 9:10 π.μ.

Gmail - Διπλωματικά εργασία (ερωτηματολόγιο)



Vaggelis Giannakoud <vaggelisgiannakoud@gmail.com>

Διπλωματικά εργασία (ερωτηματολόγιο)

2 μηνύματα

Vaggelis Giannakoud <vaggelisgiannakoud@gmail.com>

9 Σεπτεμβρίου 2022 στις 3:41 μ.μ.

Προς: ..gr

Καλησπέρα σας,

σας στέλνω αυτο το email για να μου δώσετε έγκριση ώστε να μπορέσω να κοινοποιήσω στους μηχανικούς της εταιρείας σας το ακολουθω ερωτηματολογοιο.

<https://forms.gle/wDC2JV4goRiYnha59>

Η διπλωματική εργασία πραγματοποιείται απο τον μεταπτυχιακο φοιτητή Γιαννακουδάκη Ευάγγελο, στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του πανεπιστημίου Αιγαίου του τμήματος Μηχανική της διοίκησης.

Ενημερωτικά, δεν θα γίνει κάποια αναφορά στο όνομα της εταιρείας, αλλα και τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα.

Με εκτίμηση Γιαννακουδάκης Ευάγγελος

Προς: Vaggelis Giannakoud <vaggelisgiannakoud@gmail.com>

11 Σεπτεμβρίου 2022 στις 9:47 π.μ.

Καλημέρα Βαγγέλη,

Στείλε το παρόν email στους μηχανικούς της εταιρείας.

Απλώς θα το κοινοποιήσεις και σε εμένα σε όσους το στείλεις.

Με εκτίμηση,

Διπλ.ΗΛ/γος / ΗΛ/κος

KNX Partner – BMS Integrator

T: +30 2310

M: +30 69

@: .gr

W: www: .gr



<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=385886fa69&view=pt&search=all&permthid=thread-a%3Ar8966064244245371689&simpl=msg-a%3Ar89677...>