



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MBA DIGITAL BUSINESS**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία
Συνεργασία Ευέλικτων Ομάδων**

Συγγραφείς:

ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ ΤΕΡΖΗ

ΑΜ: 19042

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ

ΑΜ: 19043

Επιβλέπων:

ΙΩΑΝΝΗΣ ΨΑΡΟΜΗΛΙΓΚΟΣ

Αθήνα, Ιούνιος 2023



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE ECONOMICS
AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

POSTGRADUATE PROGRAM GRADUATE STUDY PROGRAM (MSc/MBA)

BUSINESS ADMINISTRATION

MBA DIGITAL BUSINESS

Diploma Thesis

Agile Team Collaboration

Students name and surname:

Magdalini Terzi

Registration Number: 19042

Christina Triantafyllou

Registration Number: 19043

Supervisor name and surname:

Ioannis Psaromiligkos

Athens, June 2023



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MBA DIGITAL BUSINESS**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Συνεργασία Ευέλικτων Ομάδων

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/a	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ιωάννης Ψαρομήλιγκος	Καθηγητής	
2	Κυτάγιας Χρήστος	Επ. Καθηγητής	
3	Ιωάννης Σάλμον	Καθηγητής	

Δήλωση Συγγραφέα Μεταπτυχιακής Εργασίας

Οι κάτωθι υπογεγραμμένες Μαγδαληνή Τερζή του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου mba19042 και Χριστίνα Τριανταφύλλου του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου mba19043 φοιτήτριες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Digital Business του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνουμε ότι:

«Είμαστε συγγραφείς αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνουμε ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από εμάς αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μας, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μας ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μας».

Οι Δηλούσες

ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ ΤΕΡΖΗ



ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ



Πρόλογος

Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία αναφερόμαστε στις πρωτοποριακές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης των ομάδων. Αφορμή στάθηκε η δυσκολία που παρουσιάζουν οι ομάδες τόσο στην εσωτερική τους επικοινωνία όσο και στην ολοκλήρωση των έργων που αναλαμβάνουν. Εργαζόμαστε σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αντιλαμβανόμαστε σε καθημερινή βάση την ανάγκη ψηφιοποίησης των επιχειρήσεων, καθώς πλέον οι ομάδες καλούνται να λειτουργήσουν κάτω από υβριδικές συνθήκες εργασίας, όπως αυτή της τηλε-εργασίας. Τέτοιου είδους συνθήκες, δεν θα πρέπει σε καμία των περιπτώσεων να αποτρέπουν την ορθή λειτουργία των επιχειρήσεων.

Επισημαίνοντας αυτή την ανάγκη, αναζητήσαμε σύγχρονες μεθόδους υποστήριξης των επιχειρήσεων, για να επιτύχουμε την πιο άμεση επικοινωνία των ομάδων, καθώς και την βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των ομάδων, στοχεύοντας στην πιο άμεση ολοκλήρωση των εργασιών τους. Στην αναζήτηση που πραγματοποιήσαμε, μεταξύ άλλων εργαλείων εξετάσαμε την χρήση του Jira. Πρόκειται για μια λύση που προσφέρεται από την εταιρεία Atlassian που εδρεύει τόσο Σύδνεϋ της Αυστραλίας, όσο και στο Σαν Φρανσίσκο της Αμερικής και μετρά χρόνια λειτουργίας στην έρευνα και ανάπτυξη λογισμικού που συνεισφέρει στην ορθή λειτουργία των επιχειρήσεων.

Έχοντας το ερέθισμα από το εργασιακό μας περιβάλλον, θελήσαμε να εφαρμόσουμε την λύση στο παράδειγμα ενός στούντιο φωτογραφίας και βίντεο. Η επιχείρηση ασχολείται κατά βάση με την κάλυψη γάμων έχοντας συνεχή αναπτυσσόμενο ρυθμό. Οι ιδιοκτήτες πλέον επιθυμούν να επεκτείνουν το πεδίο δράσης τους και να αναλάβουν περισσότερες τελετές, αλλά δυσκολεύονται να οργανώσουν τις εργασίες που πρέπει να φέρουν εις πέρας, παρουσιάζοντας καθυστερήσεις σε σχέση με τον προκαθορισμένο χρόνο παράδοσης. Λόγω της δυσλειτουργίας αυτής, δεν μπορούν να μεγεθύνουν την ομάδα τους και κατ' επέκταση να αναλάβουν περισσότερες εκδηλώσεις.

Στο σημείο αυτό κρίνεται επιτακτική η ανάγκη εφαρμογής μιας νέας κουλτούρας για την επιχείρηση. Με την βοήθεια του της ευέλικτης επικοινωνίας μεταξύ των μελών και της καλύτερης διαχείρισης των έργων, η επιχείρηση μπορεί όχι μόνο να μεγαλώσει την ομάδα της έχοντας πλήρη επίβλεψη των εργασιών, αλλά μπορεί

εξίσου να επεκταθεί σε νέο αγοραστικό κοινό. Το κενό που έχουμε παρατηρήσει, πρόκειται να καλύψουν λύσεις που εμβαθύνουν στο agile collaboration, διαχωρίζοντας έτσι τις εργασίες κάθε μέλους, θέτοντας συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη τους, και διευκολύνοντας της συνολική λειτουργία της επιχείρησης.

Τέλος θα θέλαμε να ευχριστήσουμε τον κύριο Ιωάννη Ψαρομήλιγκο, Καθηγητή και Διευθυντή του τομέα Διοικητικής Πληροφορικής και Επιστήμης των Αποφάσεων του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, για την στήριξη και την καθοδήγησή του πάνω στην ανάπτυξη του θέματος της εργασίας μας. Επίσης ευχαριστούμε πολύ τους κυρίους Χρήστο Κυτάγια και Ιωάννη Σαλμόν για την μύηση μας στον ευέλικτο τρόπο εργασίας των ομάδων και την συνεργασία που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των μελών τους.

23/05/2023

Μαγδαληνή Παν. Τερζή

Χριστίνα Δημ. Τριανταφύλλου

Περίληψη

Η επανάσταση του επιχειρηματικού κόσμου, η οποία λαμβάνει χώρα στις μέρες μας, έχει επιτρέψει την ανάδυση μιας νέας επιστήμης, η οποία συσχετίζεται με τον τρόπο που διοικείται μια επιχείρηση, προκειμένου να κατορθώσει να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, τόσο βραχυπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους, και, συνακόλουθα, να οδηγηθεί στην επιτυχία, μέσω της εξασφάλισης ισχύος και υπόστασης. Η κοινωνία όπως την γνωρίζουμε σήμερα αποκτά ολοένα και πιο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, με τη νοοτροπία αυτή να διοχετεύεται και στον κόσμο των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, σημαντική έμφαση αποδίδεται στην αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, καθώς καθημερινά αποδεικνύεται πως μέσω σωστής διαχείρισης των υπαλλήλων κι εξασφάλισης της ευφορίας τους εντός του εργασιακού περιβάλλοντός τους, τα έργα μιας επιχείρησης διεκπεραιώνονται με πολύ μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, συνεισφέροντας στην ενίσχυση των κερδών, στην ικανοποίηση των στόχων, καθώς και στην γενικότερη άνοδο μιας επιχείρησης. Πληθώρα εργαλείων / μεθοδολογιών για την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού δύνανται να εντοπισθούν, ωστόσο στις μέρες μας, κυριαρχεί η ιδεολογία του agile, δηλαδή η ευέλικτη μεθοδολογία, η οποία καθιστά τόσο τον οργανισμό στο σύνολό του, όσο και τον ηγέτη της εταιρείας ή της εκάστοτε ομάδες ευέλικτο και προσαρμοστικό απέναντι σε σφάλματα και εξελίξεις.

Λέξεις-κλειδιά: Διοίκηση και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Δημιουργία Ομάδων, Διοίκηση και Διαχείριση Έργου, Ιδεολογία Agile, Μανιφέστο Agile.

Abstract

The revolution in the business world, which is taking place nowadays, has allowed the emergence of a new science, which is related to the way a company is managed in order to achieve the objectives it has set, both short and long term, and consequently, to achieve success by securing power and prestige. Society as we know it today is becoming more and more human-centered, and this mentality is also being channeled into the world of business. As a result, significant emphasis is being placed on the effective management and administration of human resources, as it is being demonstrated daily that through proper management of employees and ensuring their well-being within their working environment, a company's projects are carried out with much greater efficiency, contributing to the enhancement of profits, the satisfaction of objectives, as well as the overall rise of a company. A plethora of tools/methodologies for effective management of an organization can be identified, however, nowadays, the dominant ideology is agile, i.e., the flexible methodology, which makes both the organization as a whole and the leader of the company or the respective teams flexible and adaptable to errors and developments.

Keywords: Human Resource Management and Administration, Team building, Project management and administration, Agile ideology, Agile Manifesto.

Πίνακας Περιεχομένων

<i>Δήλωση Συγγραφέα Μεταπτυχιακής Εργασίας</i>	3
<i>Πρόλογος</i>	4
<i>Περίληψη</i>	6
<i>Abstract</i>	7
<i>Πίνακας Περιεχομένων</i>	8
<i>Πίνακας Εικόνων</i>	10
<i>Εισαγωγή</i>	10
<i>Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων</i>	13
1.1. Έννοιες και Ορισμοί	13
1.2. Η Αξία της Ύπαρξης του Τομέα Ανθρωπίνων Πόρων και Δυναμικού	15
1.3. Στόχοι και Λειτουργίες	16
1.4. Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	20
1.4.1. Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	22
1.4.2. Η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
1.4.3. Team Building ως Εταιρική Στάση και Κουλτούρα	26
1.4.4. Τα Οφέλη του TeamBuilding	28
<i>Κεφάλαιο 2ο: Συγκρότηση και Διαχείριση Ομάδων</i>	30
2.1. Η Έννοια της Ομάδας και τα Είδη της	30
2.2. Στάδια Ανάπτυξης και Διακριτά Χαρακτηριστικά της Ομάδας	34
2.3. Η Δυναμική των Ομάδων	37
2.4. Ρόλοι στην Ομάδα	39
2.4.1. Ο Ρόλος του Ηγέτη (Manager) στη Δημιουργία της Ομάδας	39
2.4.2. Σχέσεις Ηγέτη – Ομάδας	40
2.5. Οι Συγκρούσεις	42
2.5.1. Η Σύγκρουση Μέσα στην Ομάδα και Μεταξύ των Ομάδων.....	43
2.5.2. Είδη Ομαδικών Συγκρούσεων και Τρόποι Διευθέτησής τους.....	43
2.5.3. Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Ομάδων	47
<i>Κεφάλαιο 3ο: Διοίκηση και Διαχείριση Έργου</i>	50

3.1.	Ορισμός.....	50
3.2.	Τρίγωνο του Έργου.....	51
3.3.	Σημασία Πόρων και Περιορισμών	54
3.3.1.	Ομάδα Έργου / Stakeholders	57
3.4.	Κίνδυνοι και Προβλήματα Έργων.....	58
3.4.1.	Μεθοδολογίες Ανάπτυξης Έργων.....	59
3.4.2.	Εργαλεία Διαχείρισης Έργων	64
Κεφάλαιο 4^ο: Η Ιδεολογία του Agile		69
4.1.	Οι Αρχές του Μανιφέστου Agile.....	70
4.2.	Μεθοδολογία Agile.....	71
4.3.	Πώς Ορίζεται μια Agile Επιχείρηση	76
4.3.1.	Η Μετάβαση σε Agile Νοοτροπία.....	78
4.3.2.	Διοίκηση και Ηγεσία σε Agile.....	80
4.3.3.	Αλλαγές στη Διοίκηση Agile.....	83
Κεφάλαιο 5^ο: Μελέτη περίπτωσης		87
5.1.	Σχετικά με την επιχείρηση	88
5.2.	Το όραμα της επιχείρησης.....	90
5.3.	Ανάγκη εφαρμογής μεθόδων Agile[Jira].....	91
5.4.	Παρουσίαση λύσης μέσω του Jira Management.....	92
5.4.1.	Πλατφόρμα Jira Management.....	92
5.4.2.	Εφαρμογή στην επιχείρηση	98
Συμπεράσματα.....		103
Βιβλιογραφικές Αναφορές		105
I.	Ξενόγλωσσα Βιβλιογραφία	105
II.	Ελληνική Βιβλιογραφία	108
III.	Ηλεκτρονικές Πηγές.....	109

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1 Σύνδεση στην πλατφόρμα Jira Management	92
Εικόνα 2 Αρχική σελίδα χρηστών	93
Εικόνα 3 Αρχική σελίδα έργου.....	94
Εικόνα 4 Φίλτρα Παρακολούθησης Εργασιών	95
Εικόνα 5 Παράδειγμα Εφαρμογής Φίλτρων	96
Εικόνα 6 Πίνακας Διαχείρισης Εργασιών.....	97
Εικόνα 7 Συνεργάτες και Ομάδες.....	97
Εικόνα 8 Συνεργαζόμενες εφαρμογές	98
Εικόνα 9 Διαχωρισμός εργασιών	99
Εικόνα 10 Εφαρμογή φίλτρου.....	100
Εικόνα 11 Απεικόνιση εργασιών σε ημερολόγιο	100
Εικόνα 12 Απεικόνιση βάσει πορείας	101
Εικόνα 13 Ανάλυση δεδομένων.....	101
Εικόνα 14 Φόρμες επικοινωνίας.....	102

Εισαγωγή

Σε καθημερινή και συστηματική βάση, ο άνθρωπος έρχεται σε επαφή με όρους όπως εκείνος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Πόρων, της συγκρότησης ομάδων (team building), του αποτελεσματικού ηγέτη, των συγκρούσεων, του σχεδιασμού έργων, της ιδεολογίας του agile, οι οποίοι συνδέονται τόσο με τους οργανισμούς όσο και με τις επιχειρήσεις. Το ενδιαφέρον σημαντικής μερίδας της ακαδημαϊκής κι επαγγελματικής κοινότητας ενασχολείται με την εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων αυτών, αναζητούν την ουσία και τη σημασία τους, τη χρήση και την αξιοποίησή τους, τη δυναμική τους εντός του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Χυτήρης, 2013).

Οι προαναφερθείσες έννοιες δεν είναι σύγχρονες, αλλά ανιχνεύονταν και εντός παλαιότερων κοινωνιών, όταν ακόμη η επιχειρηματική δραστηριότητα ατονούσε. Οι εργασιακές συνθήκες των παλαιότερων δεκαετιών δεν ήταν ίδιες με τις σημερινές, ενώ οι επιταγές του σήμερα υπόκεινται σε διαρκείς και ραγδαίες μεταβολές. Η επανάσταση που έλαβε χώρα στον επιχειρηματικό κόσμο επέτρεψε τη διαμόρφωση μιας καινούργιας επιστήμης, η οποία συνδέεται με τον τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης, προκειμένου να καθιστά εφικτή την υλοποίηση των στόχων που έχει θεσπίσει και να οδηγηθεί στην επιτυχία, αποκτώντας δύναμη και υπόσταση (Τζωρτζάκης, 2014).

Για την σωστή κι αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης, το συντονισμό του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και τη διαχείριση των επιμέρους τμημάτων και των λειτουργιών του, χρειάζονται ηγέτες, πρόσωπα, δηλαδή, που δύνανται να εμπνεύσουν τις ομάδες, να μεταλαμπαδεύσουν το όραμα της εταιρείας, να καθοδηγήσουν το ανθρώπινο δυναμικό και να αναλάβουν τις ευθύνες τους εάν γίνουν λανθασμένοι χειρισμοί, καθώς και να συμβάλουν στην επίλυση αναδυθέντων συγκρούσεων (Χυτήρης, 2013).

Παράλληλα, σημαντικό ενδιαφέρον αποκτά ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια η εγκαθίδρυση της ιδεολογίας του agile εντός των μοντέρνων επιχειρήσεων / οργανισμών, η οποία λαμβάνει ολοένα και περισσότερη προσοχή στη διεθνή κι ελληνική βιβλιογραφία, λόγω των καινοτόμων ποιοτικών αλλαγών που δύναται να φέρει τόσο στη διοίκηση, όσο και στην κουλτούρα και την νοοτροπία της επιχείρησης ευρύτερα (Τζωρτζάκης, 2014).

Η παρούσα, λοιπόν, πτυχιακή εργασία επικεντρώνεται στην αποσαφήνιση και την προβολή συνιστωσών εννοιών όπως εκείνης της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και των Πόρων, της δημιουργίας ομάδων (team building), της επίλυσης συγκρούσεων, της διοίκησης και της διαχείρισης ενός έργου, καθώς και της ιδεολογίας του agile, με μέλημα την παροχή θεωρητικού υποβάθρου, γνώσεων και κατευθυντηρίων γραμμών για την άνθιση και τη βιωσιμότητα επιχειρήσεων ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα στο σήμερα.

Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση και Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

1.1. Έννοιες και Ορισμοί

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων συνιστά ιδιαίτερη συνιστώσα του τομέα του μάνατζμεντ. Αφορά το συγκερασμό όλων εκείνων των μέτρων, τα οποία συνεισφέρουν στη διαμόρφωση των απαραίτητων συνθηκών εντός εκάστου οργανισμού, έτσι ώστε να προσδιορίζονται με ορθό τρόπο οι επιταγές, να πραγματοποιούνται αισίως οι προσλήψεις, η απασχόληση και η εξέλιξη των εργαζομένων, αποβλέποντας σε ενίσχυση της αποδοτικότητας του εκάστοτε οργανισμού (Χυτήρης, 2013).

Πρακτικά, το σύνολο των επιχειρήσεων και των οργανισμών δεν είναι κάτι άλλο πέραν από συστήματα εντός των οποίων τα άτομα αλληλεξαρτώνται. Την ίδια στιγμή, οι συμπεριφορές των ατόμων που δραστηριοποιούνται εντός του ίδιου του οργανισμού, επηρεάζουν με άμεσο τρόπο τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και τον τρόπο λειτουργίας του. Τελικώς, οι συμπεριφορές αυτές δεν επηρεάζουν μονάχα τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους του κάθε οργανισμού, αλλά και τις αρχές βάσει των οποίων λειτουργεί (Χυτήρης, 2013).

Δύναται, λοιπόν, να υποστηρίξει κανείς ότι η αποδοτικότητα ενός οργανισμού, βασίζεται σε σημαντικό βαθμό από τη μέθοδο διοίκησης και αξιοποίησης του διαθέσιμου προσωπικού. Μέσω της αποδοτικής διοίκησης του προσωπικού, αναδύεται η επιταγή σχεδιασμού προγραμμάτων, μέσω των οποίων επιτρέπεται να επιλεγεί και προσληφθεί το κατάλληλο προσωπικό, ενώ έτσι αναπτύσσονται και οι ικανότητες και οι υποκινήσεις άντλησης της απαραίτητης ικανοποίησης, συνδυαστικά με την προσφορά ευκαιριών προκειμένου να αναπτυχθεί ολόκληρο το δυναμικό του. Το σύνολο αυτής της περιγραφείσας διαδικασίας συνιστά το αντικείμενο, με το οποίο απασχολείται η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων (Γεωργόπουλος, 2013).

Πιο συγκεκριμένα, εντός ενός διαρκώς και γρήγορα μεταβαλλόμενου επιχειρησιακού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι επιτακτική η εξασφάλιση, από την πλευρά της εκάστοτε εταιρείας, ότι οι επιδιώξεις του προσωπικού συνεισφέρει κατά το μέγιστο στην ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται η αποτελεσματική διοίκησή τους. Το νόημα της διοίκησης του προσωπικού μιας επιχείρησης έγκειται στην απόκτηση ικανών εργαζομένων, με τις διαφορετικές προσωπικότητες να εργάζονται συνεργατικά εντός τέτοιων συστημάτων και διαδικασιών προκειμένου, μέσα από την ενεργοποίηση

των άλλων συντελεστών παραγωγής, να πετυχαίνουν ορισμένους κοινούς στόχους (Τζωρτζάκης, 2014).

Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται η απόδοση καταλλήλων απαντήσεων σε ερωτήματα όπως: Ποιος είναι ο κατάλληλος αριθμός ανθρώπων, ποιος ο χαρακτήρας των προσόντων και ποιες εργασιακές θέσεις απαιτούνται σε ποια χρονική περίοδο; Ποιος είναι ο χαρακτήρας των τεχνικών και των διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης που πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και τι είδους εκπαίδευση απαιτείται για την επιτυχή εκτέλεση του έργου τους; Ποιος ο χαρακτήρας και η ποσότητα της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί; Ποια είναι τα πρόσωπα και ποιος ο τρόπος που παρακολουθούν και αξιολογούν την αποδοτικότητά τους (Τζωρτζάκης, 2014);

Η ικανοποίηση των παραπάνω ερωτημάτων αφορά και το αντικείμενο μελέτης της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων. Με άλλα λόγια, ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δύναται να νοηθεί το σύνολο των πράξεων, των στρατηγικών και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται προκειμένου να καταστεί ικανή μια επιχείρηση στην απόκτηση, διατήρηση κι αξιοποίηση ικανών εργαζομένων, που θα εκτελούν με επιτυχία και παραγωγικότητα το έργο τους (Χυτήρης, 2013).

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (εναλλακτικά Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – ΔΑΠ) αναδύθηκε κατά το δεύτερο ήμισυ του 19^{ου} αιώνα, στηριζόμενη, κατά κύριο λόγο, στην ικανοποίηση των επιταγών του προσωπικού (Tyson&York, 2004).

Σε πρώτη φάση, στηρίχθηκε σε έναν απλοϊκό οδηγό βελτίωσης των δυσχερών, τότε, συνθηκών εργασίας. Ακολούθως, στο πλαίσιο της αλματώδους βιομηχανικής ανάπτυξης της Ευρώπης και της Αμερικής, αποδόθηκε βαρύτητα στην ποιότητα της σχέσης ανάμεσα στον εργοδότη και των εργαζόμενο, καθιστώντας απαραίτητη τη συγκρότηση και την ανάπτυξη ξεχωριστού τμήματος Διοίκησης Προσωπικού. Σε τρίτη φάση, δεδομένης της ταχείας εξέλιξης του συνόλου των τομέων, η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, μέσα από την ενσωμάτωση και των αρμοδιοτήτων της Διοίκησης Προσωπικού, σημείωσε ανάπτυξη κι ανάμειξη στην πλειονότητα των τομέων που συμπεριλαμβάνει μια επιχείρηση, από τη διαδικασία της στελέχωσης και της εκπαίδευσης έως εκείνη του εργασιακού σχεδιασμού, της αξιολόγησης και της χάραξης στρατηγικής (Tyson&York, 2004).

1.2. Η Αξία της Ύπαρξης του Τομέα Ανθρωπίνων Πόρων και

Δυναμικού

Η σημερινή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Δυναμικού ακολουθεί μια σειρά αλληλοσυνδεόμενων και αλληλοεπιδρώντων διεργασιών και επιχειρησιακών λειτουργιών. Μέσα από τις διεργασίες αυτές αποδίδεται ένα αποτέλεσμα, μια επιχειρησιακή εκροή, η οποία έχει πολλές φορές δια-τμηματικό και δια-λειτουργικό χαρακτήρα. Αυτές οι μεγάλες διεργασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ανήκει σε μια πιο ευρεία κατηγορία, η οποία εμπεριέχει και τις σχετικές διεργασίες των υπολοίπων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, του επιχειρησιακού συστήματος και του εσωτερικού περιβάλλον μιας επιχείρησης, η οποία δραστηριοποιείται (Χυτήρης, 2013).

Μέσα από το θεσμό της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων και Δυναμικού απορρέει μια σειρά πλεονεκτημάτων. Πιο συγκεκριμένα, επιτρέπεται η ανάλυση και κατανόηση που διέπει τις διασυνδέσεις τόσο στην εξεταζόμενη λειτουργία όσο και σε εκείνη που σχετίζεται με το σύνολο της επιχείρησης. Σε μια δευτερεύουσα διάσταση, μέσα από το σύστημα εξηγούνται, αναλύονται και προασπίζονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού, καθώς, πολλές φορές, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αφορούν προϊόντα για εσωτερικό συντονισμό των επιμέρους ικανοτήτων και πόρων, για την εξασφάλιση της βέλτιστης επίδοσης. Την ίδια στιγμή, επιτρέπεται και στην ίδια την επιχείρηση ο σχεδιασμός και η πραγματοποίηση επενδύσεων διατήρησης ή ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μέσα απομάκρυνσης μεμονωμένων προσώπων ή καταστάσεων κι εξασφάλισης του μέλλοντος για την επιχειρησιακή δυναμική, αποφεύγοντας τη συχνή εναλλαγή ανάμεσα στα στελέχη της (Τζωρτζιάκης, 2014).

Το επίκεντρο των καθηκόντων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εντοπίζεται στη βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη εξασφάλιση των κατάλληλων προσώπων, ικανοτήτων, εργασιακού ζήλου και κοινωνικών αλληλεπιδράσεων για τη βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη υποστήριξη των επιχειρησιακών στόχων του εκάστοτε επιπέδου. Εάν αναρωτηθεί κανείς γιατί η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων και Δυναμικού διαθέτει τόση αξία, δύναται κανείς να του απαντήσει ότι ο μοναδικός παραγωγικός συντελεστής, ο οποίος συνιστά αντικείμενο διαχείρισης ενός οργανισμού και δύναται να αυξήσει με συστηματικό τρόπο την απόδοσή του βάσει του κόστους, αφορά τον ανθρώπινο

παράγοντα. Η ικανότητα ενίσχυσης της εργασιακής αποδοτικότητας ή συνομιλίας με οικονομικούς όρους για τα επίπεδα οριακού προϊόντος της εργασίας εκάστου επιπέδου απασχόλησης, δύναται να περιγραφεί μέσω διαφόρων σχημάτων, όπως εκείνο της καμπύλης μαθήσεως, των μοντέλων παρακίνησης, του ρυθμού παραγωγής ιδεών και της στροφής των επιχειρήσεων στην απορρόφηση αυτής της παράπλευρης προσφοράς εργασίας, μέσα από οργανώσεις, οι οποίες στρέφονται προς τη δομή ενός οργανισμού που διαρκώς μαθαίνει (learning organization) (Τζωρτζάκης, 2014).

Πέραν από τη μοναδικότητα των ανθρωπίνων πόρων συγκριτικά με άλλους πόρους, υπάρχει και μια άλλη πτυχή του εν λόγω ζητήματος. Συγκεκριμένα, η επιταγή ευέλικτων πρακτικών. Όπως έχουν παρατηρήσει και πολλοί συγγραφείς, μεταξύ άλλων και ο Kottler, η ανθρωπότητα, στις μέρες μας, διανύει μια εποχή περιπλοκότητας και παράλληλης δυναμικότητας του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (turbulent environment) στην πλειονότητα των κλάδων του (Χυτήρης, 2013). Το στοιχείο της περιπλοκότητας αφορά τις σχέσεις, τους παράγοντες, τις μεταβλητές και τις πολυδιάστατες αναλύσεις αιτίας κι αιτιατού. Από την άλλη μεριά, το στοιχείο της δυναμικότητας περιγράφει την ταχύτητα μεταβολής των όρων και των συνθηκών που διέπουν το επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο συγκερασμός των δυο αυτών χαρακτηριστικών καθιστά τα στοιχεία της ευελιξίας και της δεκτικότητας απέναντι στην αλλαγή πολύ σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Η σύνδεση ανάμεσα στην ευελιξία, την ανταποκρισιμότητα στις αλλαγές και την καινοτομία, η οποία αφορά μια προσέγγιση δυναμικού χαρακτήρα απέναντι στην αλλαγή μέσω της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων και του Δυναμικού, βασίζεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι συνιστούν την παραγωγό αιτία των χαρακτηριστικών αυτών και ο επιτυχής σχηματισμός, η οργάνωση και η ορθή διαχείριση της εκάστοτε ομάδας αφορούν το αντικείμενο της λειτουργίας αυτής (Sullivan, 1998).

1.3. Στόχοι και Λειτουργίες

Μέσα από την περιγραφή των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της σύνδεσής της με το σύστημα της επιχείρησης, θεωρείται αρκετά ενδιαφέρουσα η πραγματοποίηση μιας ανασκόπησης της οργανωτικής δομής της στο πλαίσιο ενός εταιρικού μορφώματος. Αν και ο κανόνας έγκειται στο ότι εκάστη οργάνωση προσφέρει στις κοινές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο σύνολο των

επιχειρήσεων, η δομή που κρίνεται ως πιο κατάλληλη για να αντιμετωπισθεί το περιβάλλον της και οι ειδικότερες ανάγκες της δεν είναι πανταχού η ίδια, με αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση ορισμένων λειτουργιών. Συγκεκριμένα, ενδεχομένως η λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος σε ορισμένους κλάδους ή επιχειρήσεις να μην έχει οργανωθεί με ξεχωριστό τρόπο ή να τηρείται με συστηματικό τρόπο, λόγω του ότι ιδιαίτερη βαρύτητα στις οργανωσιακές επιλογές αποδίδει η περιπλοκότητα που διέπει το περιβάλλον, η συχνότητα, ταχύτητα και ο απρόοπτος χαρακτήρας των αλλαγών, η επιχειρησιακή κουλτούρα και το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται τα στελέχη της, οι χρηματοοικονομικές δυναμικές της, το μέγεθος και η συχνότητα με την οποία εμφανίζονται τα ζητήματα, τα οποία εντάσσονται στην ευρύτερη σφαίρα της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (Χυτήρης, 2013).

Στις γενικές λειτουργίες που διέπουν ένα τμήμα ή μια διεύθυνση ανθρώπινων πόρων δύνανται να αναγνωρισθούν οι ακόλουθες (Χυτήρης, 2013):

Αρχικά, προγραμματίζονται γενικώς οι ανθρώπινοι πόροι. Συγκεκριμένα, διερευνώνται και αποτυπώνονται οι ανάγκες και οι δυνατότητες ικανοποίησης σε όρους ανθρώπινων πόρων. Διερευνάται και μελετάται το εργασιακό περιβάλλον και οι ανταγωνιστικές πρακτικές σε σχέση με τις συνθήκες απασχόλησης, ανάπτυξης και ανταμοιβής. Την ίδια στιγμή, μέσα από αυτό το τμήμα διευρύνεται το νομικό πλαίσιο, καταγράφονται συστηματικά οι απαιτήσεις των οργανικών θέσεων της επιχείρησης και κατανοούνται οι αιτίες που ωθούν τους εργαζόμενους σε μετακίνηση (Χυτήρης, 2013).

Παράλληλα, διενεργείται «στρατολόγηση» για την εξεύρεση του καταλλήλου προσωπικού. Θεμελιώδης λειτουργία συνιστά η διαδικασία σχεδιασμού κι υλοποίησης δομημένων και συστηματικών προσεγγίσεων προσέλκυσης κι επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων που θα δομήσουν την εκάστοτε εταιρεία. Πρωταρχικοί τομείς ενδιαφέροντος συνιστούν η ανάλυση και η αποτύπωση των καθηκόντων βάσει οργανικής θέσης, η περιγραφή των απαιτήσεων και των προκλήσεων που απορρέουν από εκείνη, οι κατώτερες αναγκαίες τυπικές και μη χαρακτηριστικές δεξιότητες που χρειάζονται, η διερεύνηση του συστήματος εργασίας και των αλληλεπιδράσεων, καθώς και των συνεπειών λόγω της εισαγωγής καινούργιων θέσεων ή της τροποποίησης παλαιών, διερεύνησης κι αξιολόγησης των μηχανισμών επικοινωνίας, μέσω της εργασιακής δεξαμενής υποψηφίων, της εκπαίδευσης και του συντονισμού των δράσεων επικοινωνίας κι επιλογής ανθρώπων και τήρησης των δεδομένων επανεξέτασης / επικαιροποίησης για τους δείκτες αποτελεσματικότητας των μέσων που επιλέγονται και της βάσης δεδομένων των υποψηφίων (Χυτήρης, 2013).

Επιπρόσθετα, μέσα από το τμήμα αυτό, διενεργούνται δραστηριότητες ανάπτυξης κι εκπαίδευσης. Αναλυτικότερα, η συγκεκριμένη λειτουργία σχετίζεται με την έγκαιρη διάγνωση και πρόβλεψη αναντιστοιχιών σε δυνατότητες του προσωπικού, βάσει των σημερινών και μελλοντικών εταιρικών επιταγών. Αφορά τους εκπαιδευτικούς στόχους, τις κατάλληλες μεθόδους και τους συνεργάτες εκπαίδευσης, τα κριτήρια για την επιτυχή εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς και για τη διάγνωση των επιταγών και τη σωστή διαχείριση των πόρων που απευθύνονται στην εκπαίδευση. Μολαταύτα, απαιτείται η πραγματοποίηση διάκρισης ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη, αφού η πρώτη σχετίζεται μονάχα με την απόκτηση δεξιοτήτων. Από την άλλη, η ανάπτυξη αφορά μια πιο γενική ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς και προετοιμασία του για την ανάληψη ηγετικών θέσεων. Διαθέτει, δηλαδή, πιο ολιστικό χαρακτήρα και θέτει πιο ευρείς στόχους (Χυτήρης, 2013).

Την ίδια στιγμή, σχεδιάζεται και εφαρμόζεται ένα κατάλληλο σύστημα για την αξιολόγηση των υπαλλήλων βάσει κρίσιμων πτυχών που σχετίζονται με τον εργασιακό ρόλο, την ποιότητα που διέπει τη συνύπαρξη και τη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, κ.ά. Βασικά σημεία καθίστανται η σωστή επιλογή όχι μόνο στις διαστάσεις της αξιολόγησης, αλλά και των προσώπων που θα δραστηριοποιηθούν ως αξιολογητές, καθώς και της διαδικασίας που θα εφαρμοσθεί, αφού οι επιτυχείς διορθωτικές ενέργειες απαιτεί από τη μία νομιμοποίηση του συνόλου της διαδικασίας, καθώς και μια ειλικρινή βάση για διάλογο και διάθεση βελτίωσης των παραγόντων που διαμορφώνουν το εκάστοτε πρόβλημα (Χυτήρης, 2013).

Το ίδιο τμήμα φροντίζει για την παροχή αμοιβών και πακέτων αποδοχών. Θεμελιώδης επιδίωξη συνιστά η παροχή μιας μείξης από υλικές κι ηθικές ανταμοιβές για την εξασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ, την ίδια στιγμή, προβλέπεται η απομάκρυνση σκέψεων φυγής και μεταπήδησης σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Μέσω της ορθής πολιτικής για τις ανταμοιβές, εξασφαλίζεται υψηλότερη αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προσέλκυσης υποψηφίου προσωπικού, όταν χρειάζεται. Σημαντικά σημεία θεωρούνται οι διακρίσεις ανάμεσα στις θέσεις εργασίας, με κριτήρια το βαθμό δυσκολίας και την αξία τους για την επιχείρηση, την αναζήτηση πληροφοριών όσον αφορά στα επίπεδα ανταμοιβής που προσφέρουν οι ανταγωνιστές και οι κλάδοι αντίστοιχων θέσεων, η παροχή προτάσεων και η διενέργεια σχεδιασμού ενός συστήματος παροχών, η εξέταση των επιταγών των εργαζομένων για την ικανοποίησή τους, τα είδη παροχής και η ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στις αρχές που απαρτίζουν το σύστημα αυτό, ενώ βαρύτητα αποδίδεται και

στη σχέση του εν λόγω συστήματος με την καθημερινή εργασία και την ένταση των εργασιακών προσπαθειών (Τζωρτζάκης, 2014).

Ακόμη, το εν λόγω τμήμα φροντίζει να δημιουργεί και να διατηρεί τις κατάλληλες συνθήκες για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Προκειμένου να κατανοηθεί η ίδια η εργασιακή φύση από εργονομική άποψη, καθώς και οι περιβαλλοντικές συνθήκες της, καθιερώνονται μέτρα και στόχοι για τους τομείς εκείνους. Επιτακτική ανάγκη καθίσταται ο προσδιορισμός των αναγκαίων εργασιακών συνθηκών και η πραγματοποίηση σύγκρισης με τις υπάρχουσες. Μέσω της διαχείρισης κινδύνων (risk management) επικουρείται η οικοδόμηση των καταλλήλων συνθηκών μέσα από προληπτικά μέτρα και σχετικές διαδικασίες διαχείρισης, προκειμένου να προσφέρονται εγγυήσεις και η αίσθηση ασφάλειας εντός του εργασιακού χρόνου και χώρου (Τζωρτζάκης, 2014).

Επιπλέον, το τμήμα αυτό διαχειρίζεται τις εργασιακές σχέσεις. Μέσα από τη διαχείριση των σχέσεων που διαμορφώνονται εντός του εργασιακού χώρου, διαμορφώνεται ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης, μέσα από την επικοινωνία με το σύνολο των συνδικαλιστικών ενώσεων, της μελέτης και το σεβασμό στις συλλογικές συμβάσεις, τη διαχείριση των συγκρούσεων, των αλλαγών, όπως μια απόλυση, κλπ., τη διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας, την παροχή συμβουλών και κατευθυντηρίων οδηγιών, προκειμένου να αντιμετωπίζονται προβλήματα, να διαχειρίζονται παράπονα και να εξασφαλίζεται η πειθαρχία εντός του εκάστοτε οργανισμού (Χυτήρης, 2013).

Είναι ξεκάθαρο, λοιπόν, το γεγονός ότι σε ένα σημαντικό βαθμό η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σχετικά με τη συγκροτημένη μορφή της από πτυχή οργάνωσης, δηλαδή τμήματα ή διευθύνσεις, συνιστά υποστηρικτικό πυλώνα των βασικών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Μολαταύτα, η υποστηρικτικότητα αυτή που διέπει το τμήμα δεν ταυτίζεται με την υποστήριξη που προσφέρεται από την ίδια τη λειτουργία, αφού οι άνθρωποι πόροι είναι εκείνοι που αναλαμβάνουν το ρόλο του βασικού δρώντος εκάστης επιχειρησιακής λειτουργίας. Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων, παρ' όλ' αυτά, αναλαμβάνει δράση και υπό την αιγίδα της παρουσίας ανθρωπίνων δεσμών που διέπονται από τυπικότητα και ατυπία και όχι κατ' αποκλειστικότητα υπό τη δραστηριοποίηση ενός τμήματος που ασχολείται με τους ανθρώπινους πόρους. Το σύνολο των διαφορετικών και καθημερινών αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στους ανθρώπους δύναται να ενδυναμώσει τις στοχευμένες και προσχεδιασμένες δράσεις του τμήματος, ή ακόμη και να τις υποβαθμίσουν μέσω ανάδυσης αναντιστοιχιών στους στόχους και στην πράξη ως προς τη συνεργασία

ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό. Αντίστοιχες τοποθετήσεις εφαρμόζονται και στη σύγχρονη επιστήμη του μάνατζμεντ και σε ορισμένες επιμέρους λειτουργίες του σαν τη διοίκηση του μάρκετινγκ και της ποιότητας, οι οποίες ορίζουν τα τμήματα, τα οποία αφιερώνονται στη διαχείριση των αντικειμένων αυτών, αφού τα ρυθμίζουν, τα σχεδιάζουν και τα υλοποιούν. Την ίδια στιγμή, όμως, επισημαίνουν την δια-τμηματική προσωπικότητα και τις ευθύνες των ανθρώπων απέναντι στην εκάστοτε εταιρεία για να πραγματοποιηθεί η ουσία των λειτουργιών. Ως εκ τούτου, το μάρκετινγκ δε σχετίζεται με το τμήμα μάρκετινγκ αλλά με το σύνολο εκείνων που δραστηριοποιούνται στο εταιρικό πλαίσιο, ενώ η ανάπτυξη του διενεργείται σε τρία επίπεδα ανάλυσης, σε εκείνο του κλασικού, του εσωτερικού και της αλληλεπίδρασης του ανθρωπίνου δυναμικού με αγορές που αποτελούν στόχο (Kotler&Keller, 2012). Κάτι παρόμοιο ισχύει και για τη διοίκηση ποιότητας, στο πλαίσιο της οποίας η διασφάλιση ποιότητας συνιστά ευθύνη του συνόλου κι όχι μονάχα του τμήματος αρμοδίου για το σχεδιασμό και την επικοινωνία του συστήματος για τη διαχείριση της ποιότητας, της συντήρησης και βελτίωσής του, καθώς και των επιθεωρήσεων ελέγχου για τη συμμόρφωση της δράσης με τις απαιτήσεις του συστήματος (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007).

Συνεπώς, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων διαθέτει πιο ευρύ χαρακτήρα σε σχέση με την οργανωτική δομή της και χρειάζεται να συμμετέχουν όλοι προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι (Τζωρτζάκης, 2014).

1.4. Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική πτυχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (εναλλακτικά, Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, strategic human resource management – SHRM) αφορά μια οργανωμένη διαδικασία για τη στρατηγική διοίκηση σε λειτουργικό επίπεδο και αποδίδει έμφαση στο να ευθυγραμμίσει τις εσωτερικές λειτουργικές πρακτικές και διεργασίες της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων για την εξασφάλιση της επάρκειας σε ανθρώπινο δυναμικό με όρους γνώσης, δεξιάτητας, ικανότητας για να υποστηριχθεί η γενική στρατηγική της επιχειρησιακής μονάδας και για να επιτευχθούν οι στόχοι της εκάστοτε εταιρείας. Η αυξανόμενη σημασία της στρατηγικής αυτής πτυχής βασίζεται στην διαρκώς εντεινόμενη εξάρτηση της ανάπτυξης και διατήρησης πλεονεκτημάτων ανταγωνισμού του ανθρώπινου δυναμικού, με

αποτέλεσμα την απαίτηση συστηματικής διαχείρισης της οργανωσιακής πληροφορίας και του μοτίβου διαχείρισης των αποθεμάτων σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Παράλληλα, οι συνθήκες που επικρατούν σε μια γνώσεοκεντρική οικονομία (knowledge-based economy) χρειάζονται κατάλληλες πρακτικές για τη στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για την εξασφάλιση αρμονικής διεκπεραίωσης της στρατηγικής ανταγωνισμού (Χυτήρης, 2013).

Στην έρευνα των Werbel και DeMarie (2005), εξετάστηκε η σύνδεση ανάμεσα στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και την κερδοφορία της επιχείρησης, καθώς και η σχέση ανάμεσα στις πρακτικές, την κουλτούρα και την επιχειρησιακή επίδοση, ενώ οι Guest και Conway (2011) συνέθεσαν ένα τυπολόγιο με πρακτικές διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, το οποίο εξαρτιόταν από τον χαρακτήρα της στρατηγικής ανταγωνισμού. Την ίδια στιγμή, εντοπίζεται διάκριση της εν λόγω στρατηγικής αναφορικά με την κατεύθυνση ευθυγράμμισής της. Συγκεκριμένα, στον κάθετο άξονα ανιχνεύεται η επιχειρησιακοί στρατηγικοί και οι στόχοι της εταιρείας, ενώ στον οριζόντιο εντοπίζεται ευθυγράμμιση ανάμεσα στις λειτουργικές πρακτικές. Ως βέλτιστη στρατηγική θεωρείται η παράλληλη συνύπαρξη των προαναφερθέντων ευθυγραμμίσεων (Werbel & DeMarie, 2005).

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μέσα από το σχεδιασμό, τη δημιουργία και τη διατήρηση του ιδανικού συστήματος αξιών και κουλτούρας καθιστά εφικτή τη διαμόρφωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η κουλτούρα μέσα από την οποία θα αναδυθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να βασίζεται σε δύο πυλώνες, τη συνεκτικότητα (consistency) και τη συναίνεση (consensus). Η πρώτη αφορά την ομοιομορφία που διέπει τα μηνύματα, καθώς και την οριζόντια ευθυγράμμιση σε πρακτικές διοίκησης. Η δεύτερη σχετίζεται με τη διοικητική αναγνώριση των χαρακτηριστικών που χρειάζονται εντός του οργανισμού, προκειμένου να δημιουργηθούν ικανότητες, αλλά και για να εφαρμόζονται και στηρίζονται με καθολικό τρόπο οι πρακτικές της στρατηγικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (Τζωρτζάκης, 2014).

Διακρίνονται γενικές κατηγορίες στρατηγικών για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες διακρίνονται μεταξύ στρατηγικών με υψηλή απόδοση (high-performance HR strategies), στρατηγικών με υψηλή εμπλοκή των εργαζομένων (high-involvement HR strategies) και στρατηγικές με υψηλή δέσμευση (high commitment HR strategies) (Armstrong, 2008).

Ανάλογα των παραμέτρων διαμόρφωσης της εκάστοτε στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων, η διαδικασία της στελέχωσης ως ένα εκ των βασικών τμημάτων ενδιαφέροντος των δραστηριοτήτων της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων δύναται να λάβει μια από τις παραπάνω μορφές σε συνάρτηση με δύο μεταβλητές, τις αποφάσεις ως προς τη βάση προσέλευσης και τις αποφάσεις ως προς το προσωπικό μέσα στην εταιρεία (Armstrong, 2008).

1.4.1. Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού

Τόσο η ακαδημαϊκή όσο και η εμπειρική κοινότητα διακρίνουν δυο βασικούς ρόλους των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού. Ο πρώτος ρόλος διαθέτει πιο παραδοσιακό και διοικητικό χαρακτήρα, με το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού να θεωρείται, κατά κύριο λόγο, διαχειριστής λειτουργιών, όπως εκείνη της μισθοδοσίας και των παροχών. Οι επεκτάσεις του εν λόγω διοικητικού ρόλου προσανατολίζονται, επιπρόσθετα, στη λειτουργία του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού για την προώθηση της γενικής ευημερίας των εργαζομένων, η οποία αναδύεται από το κίνημα των ανθρωπίνων δεσμών (Armstrong, 2008). Ο δεύτερος ρόλος έχει πιο στρατηγικό χαρακτήρα και προσδιορίζεται με ετερογένεια εντός της βιβλιογραφίας μέσω της ιεραρχικής θέσης που διαθέτει το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, με τον ανώτερο διευθυντή για το ανθρώπινο δυναμικό να μετέχει στη διαδικασία χάραξης στρατηγικής και τις συζητήσεις των στρατηγικών ζητημάτων ανθρωπίνου δυναμικού σε πιο υψηλό επίπεδο (Werbel & DeMarie, 2005).

Οι παράγοντες που καθορίζουν κατά πόσο ο ρόλος που διαδραματίζει το εν λόγω τμήμα εντός ενός οργανισμού διαθέτει περισσότερο διοικητικό ή στρατηγικό χαρακτήρα έχουν διερευνηθεί βάσει διαφόρων θεωρητικών πλαισίων, όπως οι θεωρίες για τις απρόβλεπτες και τις θεσμικές συνθήκες, η θεωρία της στρατηγικής επιλογής, η θεωρία διαπραγμάτευσης των εξελίξεων και το σύνολο των ρόλων, καθώς και η θεωρία της συν-εξέλιξης (Χυτήρης, 2013).

Οι θεωρητικοί των πιθανών και θεσμικών θεωριών υποστηρίζουν ότι οι παράγοντες στο πλαίσιο και οι ισομορφικές πιέσεις εσωτερικά κι εξωτερικά της επιχείρησης ορίζουν, πρωταρχικά, το ρόλο του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, ο οποίος καλλιεργείται με παρόμοια μεθοδολογία στο σύνολο των οργανισμών που έρχονται αντιμέτωποι με παρόμοιες μεταβλητές, αλλά και εμπόδια. Μεταξύ των παραδειγμάτων εξωτερικών πιέσεων συμπεριλαμβάνεται η στενότητα στις αγορές

εργασίας, τα θεσμικά πλαίσια που στηρίζουν την υλοποίηση της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού και των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Από την άλλη, παραδείγματα εσωτερικών παραγόντων συμπεριλαμβάνουν το βαθμό συγκέντρωσης εντός του οργανισμού. Τα επιχειρήματα που εκμεταλλεύονται κοινωνικά κατασκευαστικά πλαίσια ενσωματώνονται επίσης στην θεώρηση αυτή, δεδομένου ότι οι επιδράσεις του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού εντός ενός οργανισμού θεωρείται προϊόν συμβολικών ενεργειών και πολιτικών ελιγμών εκ μέρους των φορέων του Ανθρωπίνου Δυναμικού. Παράλληλα, τα πλαίσια που στηρίζονται στην συν-εξέλιξη εξετάζουν το βαθμό αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις ατομικές επιλογές και τους περιορισμούς μακροοικονομικού επιπέδου για να καθορισθεί ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού (Χυτήρης, 2013).

1.4.2. Η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού

Από τη δεκαετία του 1990, τα συγγράμματα και οι ειδήμονες αναφέρονται ολοένα και πιο πολύ στη Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού (SHRM), αντί για απλή Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού, κάτι που ενδεχομένως να προκαλεί σημαντική σύγχυση κατά καιρούς, κυρίως επειδή ένα εκ των βασικών χαρακτηριστικών της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού συνιστά εκείνο της στρατηγικής, δηλαδή ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές του ανθρωπίνου δυναμικού αναβαθμίζονται βάσει των γενικών στόχων του εκάστοτε οργανισμού. Οι όροι αξιοποιούνται ευρέως με εναλλαγή και σε μεγάλο βαθμό οι αντιθέσεις ανάμεσα στους δυο έχουν εννοιολογικό κι ακαδημαϊκό ενδιαφέρον (Χυτήρης, 2013).

Η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού περιγράφεται από τον Boxall (1996) ως η διεπαφή ανάμεσα στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού και τη στρατηγική διαχείρισης. Εναλλακτικά, περιγράφει τις μεθόδους με τις οποίες η μελλοντική εξέλιξη του οργανισμού και η ικανοποίηση των στόχων του δύνανται να υποστηριχθούν μέσω των πολιτικών και των πρακτικών του ανθρωπίνου δυναμικού του. Η παρουσία καταρτισμένου, ικανού και δραστήριου ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται θεμελιώδης για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού προσανατολίζεται στις διαδικασίες πρόσληψης, υποστήριξης και ανάπτυξης εργαζομένων με υψηλή ποιότητα. Θεμελιώδη χαρακτηριστικά της Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού καθίστανται εκείνα της ενσωμάτωσης και της ευθυγράμμισης. Στους οργανισμούς όπου

εφαρμόζεται το SHRM, οι στρατηγικές των ανθρώπων επιδέχονται ενημέρωση μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής (κάθετη προσαρμογή). Επιπρόσθετα, οι πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό απαιτείται να διαθέτουν ολοκληρωμένο χαρακτήρα και να διέπονται από συνέπεια μεταξύ τους (οριζόντια προσαρμογή). Παραδείγματος χάρη, σε περίπτωση που η δομή ενός οργανισμού στηρίζεται στην ομαδικότητα, όπως παρατηρείται συχνά στο δημόσιο ή σε εθελοντικές οργανώσεις, η ατομική αμοιβή απόδοσης δε συνίσταται ως καλή οριζόντια προσαρμογή (Γεωργόπουλος, 2013).

Περαιτέρω στόχος του SHRM είναι η παροχή μιας αίσθησης κατεύθυνσης. Βάσει των ριζών του στη στρατηγική διαχείριση, ο σχεδιασμός διαθέτει κεντρικό ρόλο για το SHRM. Η διοίκηση προσδιορίζει ένα σύνολο προτεραιοτήτων και στόχων που συνδέονται με τους εργαζομένους και οι οποίοι συνδράμουν στην εξασφάλιση των οργανωτικών στόχων. Επιπλέον, απαιτείται ένα σχέδιο δράσεως, δηλαδή η παράθεση των μέσων επίτευξης των τιθέμενων στόχων (Χυτήρης, 2013).

Ο Reilly (2012) έχει ισχυρισθεί ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό διέπεται από μεγάλη χαλαρότητα κατά την εννοιολογική αποσαφήνιση της στρατηγικής ή δεν έχει ασχοληθεί και καθόλου. Υποστηρίζει ότι αυτό αποδίδεται είτε στην παραδοχή ότι η έννοιά της είναι αυτονόητη, είτε στην πεποίθηση ότι το στρατηγικό HR αφορά μια ψευδαίσθηση, με το αποτέλεσμα του να είναι σίγουρα επιζήμιο για το Ανθρώπινο Δυναμικό. Ωθείται στο συμπέρασμα ότι για το Ανθρώπινο Δυναμικό, η έννοια της στρατηγικής αφορά μια κωδική λέξη ευθυγράμμισης με τα συμφέροντα του οργανισμού. Τονίζει, επιπλέον, ότι οι ηγέτες των εταιρειών πολλές φορές σαστίζουν από τους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού για τον τρόπο υπεραπλοποίησης του ίδιου του Ανθρώπινου Δυναμικού. Για εκείνους, η έννοια του να είσαι στρατηγικός, πέραν της αποτελεσματικής εφαρμογής των βασικών, ταυτίζεται με την επίλυση επιχειρηματικών προβλημάτων που συνδέονται με τον άνθρωπο, καθώς και με την οικοδόμηση μελλοντικών οργανωτικών ικανοτήτων (Γεωργόπουλος, 2013).

Μολαταύτα, υπήρξαν, επίσης, αντιδράσεις κατά της στρατηγικής προσωπικότητας της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Συγκεκριμένα, ορισμένοι σχολιαστές υποστηρίζουν ότι αφορά έναν όρο που χρησιμοποιείται σε υπερβολικό βαθμό, ενώ ο Alvesson (2009) υποστηρίζει ότι μερικές φορές έχει κανείς την εντύπωση ότι υπάρχει περιορισμένη μη στρατηγική διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Ενισχύεται, επίσης, ολοένα και πιο πολύ η άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό ταυτίζεται έντονα με τις επιταγές της επιχείρησης, σε βάρος της προώθησης των συμφερόντων των υπαλλήλων και της διατήρησης ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα.

Βάσει του Reilly (2014), επικρατεί η επιταγή πυροδότησης λιγότερου διαλόγου για το ότι οι άνθρωποι αποτελούν συνεργάτες των επιχειρήσεων, αλλά επικράτησης της άποψης ότι οι άνθρωποι αποτελούν συνεργάτες των ιδίων των ανθρώπων (Γεωργόπουλος, 2013).

Ο Armstrong (2008) προτάσσει καλύτερη κατανόηση του SHRM μέσω αντιμετώπισής του ως μια νοοτροπία, η οποία δέχεται τη στήριξη ορισμένων εννοιών κι όχι μονάχα τεχνικών. Παράλληλα, υποστηρίζεται ότι η Στρατηγική Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων αφορά μια πολύπλοκη διαδικασία, η οποία είναι διαρκώς εξελισσόμενη και συνιστά αφετηρία διαρκών συνομιλιών ακαδημαϊκών και σχολιαστών. Μολαταύτα, ανάμεσα στους οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει το SHRM καθίσταται εφικτός ο εντοπισμός ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών (Reilly, 2014):

Αρχικά, επικρατεί μια κοινή οργανωτική φιλοσοφία που διέπει τη διαχείριση των ανθρώπων. Πολλές φορές, η φιλοσοφία αυτή περιγράφεται ως «Μεγάλη Ιδέα», και αναφέρεται πρακτικά, παραδείγματος χάρη, στην ανακούφιση της παγκόσμιας φτώχειας για έναν οργανισμό στον τρίτο κόσμο, ή στην εξυπηρέτηση των πελατών για έναν οργανισμό στη λιανική πώληση (Reilly, 2014).

Επιπλέον, υπάρχει προσανατολισμός σε κρίσιμα, για μια επιχείρηση, ζητήματα κι αποτελέσματα, ενώ οι άνθρωποι, οι δεξιότητες, οι γνώσεις και τα βιώματά τους θεωρούνται μια μορφή ανταγωνιστικού πόρου. Την ίδια στιγμή, υπάρχει μια προγραμματισμένη προσέγγιση των πόρων, όχι μόνο σε αριθμούς, αλλά και σε δεξιότητες και δυνατότητες, ενώ λαμβάνεται υπόψη η μακροπρόθεσμη και όχι μόνο βραχυπρόθεσμη αξία ενός οργανισμού (Reilly, 2014).

Επίσης, το συνολικό φάσμα των δραστηριοτήτων διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού συλλέγεται με ολοκληρωμένο τρόπο, ενώ η προσέγγιση προβλέπει και υποστηρίζει τις αλλαγές μέσα από τη σάρωση στο εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, υπάρχει επίγνωση της αξίας του κοινωνικού και του πνευματικού κεφαλαίου για τον οργανισμό κι αποδίδεται ιδιαίτερη έμφαση σε δραστηριότητες σαν εκείνη της ανταλλαγής γνώσεων, της δικτύωσης και της οικοδόμησης διαπροσωπικών δεσμών (Reilly, 2014).

1.4.3. Team Building ως Εταιρική Στάση και Κουλτούρα

Η οικοδόμηση ομάδων (team building) συνιστά σημαντικό ζήτημα εντός του σημερινού επιχειρηματικού κλίματος και της εταιρικής κουλτούρας, καθώς οι οργανισμοί προβαίνουν σε αναζήτηση δομών που στηρίζονται σε ομάδες για την προώθηση περαιτέρω βελτιώσεων της παραγωγικότητας, της κερδοφορίας και της ποιότητας στις υπηρεσίες τους. Τα διευθυντικά στελέχη, καθώς και τα μέλη ενός οργανισμού εξετάζουν με καθολικό τρόπο τις πρακτικές βελτίωσης των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και της κερδοφορίας. Πολλοί θεωρούν τις ομαδικές, οριζόντιες δομές ως τον βέλτιστο σχεδιασμό συμμετοχής του συνόλου των εργαζομένων για την εξασφάλιση επιχειρηματικής επιτυχίας. Οι ομαδικές επιδιώξεις για τη βελτίωση αποβλέπουν σε βελτίωση των αποτελεσμάτων για τους πελάτες. Η δημιουργία ομάδων (team building) συμπεριλαμβάνει μια τεράστια γκάμα από δραστηριότητες, που παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις και αποβλέπουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας μιας ομάδας. Αφορά μια φιλοσοφία σχεδιασμού της εργασίας που αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως μέλη από αλληλεξαρτώμενες ομάδες και όχι ως μεμονωμένους υπαλλήλους (Βασιλειάδης, 2017).

Η συγκρότηση ομάδων συνιστά πολύ σημαντικό παράγοντα εκάστου περιβάλλοντος, με το επίκεντρο ενδιαφέροντός της να εστιάζει στην ανάδειξη του βέλτιστου δυνατού μιας ομάδας, για τη διασφάλιση της αυτοανάπτυξης, της θετικής επικοινωνίας, των ηγετικών ικανοτήτων και της ικανότητας στενής συνεργασίας με τη μορφή ομάδας, προκειμένου να επιλύονται τα όποια προβλήματα. Ενώ, πολλές φορές, τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα στοχεύουν σε ατομικούς, προσωπικούς στόχους, με τις ανταμοιβές και την αναγνώριση να ξεχωρίζουν τις επιτυχίες σε μεμονωμένους εργαζόμενους με καλές δεξιότητες ομαδικής οικοδόμησης, οι εργαζόμενοι δύνανται να ενωθούν γύρω από έναν κοινό στόχο, για τη διαμόρφωση περισσότερης παραγωγικότητας (Farohunda, 2013).

Σε περίπτωση που απουσιάζουν ομάδες, οι εργαζόμενοι περιορίζονται μονάχα στις ατομικές επιδιώξεις τους. Μολαταύτα, μέσω της ομαδοποίησης, οι ομάδες εργασίας εξελίσσονται σε συνεκτικές μονάδες και ανταλλάσσουν τις προσδοκίες τους για την επίτευξη των ομαδικών εργασιών, που προστίθενται στη φερεγγυότητα και την υποστήριξη του ενός στον άλλον, καθώς και στο σεβασμό των ατομικών διαφορών. Από το ξεκίνημα της δεκαετίας του 1980, οι δομές που στηρίζονται σε ομάδες έχουν ξεκινήσει και αντικαθιστούν τις αρκετά τυποποιημένες, συγκεντρωτικές και

τμηματικές μηχανικές δομές που αποτελούσαν προηγουμένως τον παραδοσιακό κανόνα των εργασιακών οργανισμών. Η χρήση των ομάδων διευρύνθηκε με ταχύτερους ρυθμούς που αναδύθηκαν από την πεποίθηση ότι η οικοδόμηση ισχυρών κι αποτελεσματικών ομάδων παραγωγής και διοίκησης θα οδηγήσει στη δυνατότητα υψηλότερων αποδόσεων, καθώς και σε διευρυμένη εργασιακή ικανοποίηση. Υπάρχουν συνεργασίες που δύνανται να αποκτηθούν μέσω μεγαλύτερων επιπέδων συμμετοχής του εργατικού δυναμικού. Ο ιδρυτής μιας ομάδας οδηγεί την ίδια την ομάδα προς τη συνοχή και την παραγωγικότητα. Μια ομάδα αποκτά τη δική της υπόσταση και χρήζει καλλιέργειας και τακτικής συντήρησης, όπως ακριβώς και οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι. Εντός ενός ομαδικού περιβάλλοντος, τα άτομα συνδράμουν στη συνολική επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης. Συμπράττουν με άλλα μέλη της εταιρείας για να παραχθούν τα αποτελέσματα αυτά. Ενώ διαθέτουν ορισμένα εργασιακά καθήκοντα και εντάσσονται σε ορισμένα τμήματα, ενώνονται με άλλα μέλη για να επιτευχθούν οι ευρύτεροι και συνολικοί στόχοι. Η ευρύτερη εικόνα οδηγεί τις ενέργειές τους, ενώ οι πράξεις τους υπάρχουν για την εξυπηρέτηση της γενικότερης εικόνας. Η ομαδική εργασία προωθείται μέσω του σεβασμού, της ενθάρρυνσης, του ενθουσιασμού και της φροντίδας για τους ανθρώπους, αντί της εκμετάλλευσης ή της προσταγής τους (Βασιλειάδης, 2017).

Ο Hear (1996) επαλήθευσε ότι το νόημα της προσέγγισης για την οικοδόμηση μιας ομάδας συνιστούν τα στοιχεία της αγάπης και της πνευματικότητας, η οποία φέρει ως αποτέλεσμα αμοιβαιότητα σεβασμού, συμπόνιας κι ανθρωπιάς στο πλαίσιο της εργασίας. Οι άνθρωποι που εργάζονται ο ένας για τον άλλον σε ομαδικά πλαίσια διαθέτουν πιο ισχυρή δύναμη σε σύγκριση με τις όποιες δεξιότητες, διαδικασίες και πολιτικές, ετήσιες αξιολογήσεις, διοίκηση βάσει στόχων, κλπ. Οι ομάδες εξελίσσονται, συνήθως, σε μεγαλύτερο μέγεθος όταν αποφασίζουν να πράξουν για τις ίδιες (Farohunda, 2013).

Η προώθηση της ομαδικότητας συμπεριλαμβάνει την οικοδόμηση εργασιακής κουλτούρας, η οποία εκτιμά τη συνεργασία, την αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των ανθρώπων και την πεποίθηση ότι ο σχεδιασμός, η λήψη αποφάσεων και οι ενέργειες είναι πιο αποτελεσματικές όταν πραγματοποιούνται σε συνεργατικό πλαίσιο (Βασιλειάδης, 2017).

Μέσω της εργασίας εξετάζεται η ανάπτυξη των ομάδων εντός των οργανισμών. Διερευνώνται θεμελιώδη ζητήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας, ενώ εξετάζονται οι προοπτικές και οι προκλήσεις της δημιουργίας ομάδων,

για την παρουσίαση μιας ρεαλιστικής ιδέας για το τι δύναται να επιτευχθεί μέσα από την ομαδική εργασία (Βασιλειάδης, 2017).

1.4.4. Τα Οφέλη του Team Building

Οι προοπτικές της οικοδόμησης ομάδων (team building) δύνανται να παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ των διαφόρων οργανισμών, καθώς εξαρτώνται από πληθώρα παραγόντων, όπως η κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας της ομάδας και του οργανισμού. Οι σπουδαίες ομάδες υλοποιούν αποτελέσματα πιο πολύ από οτιδήποτε άλλο μέσα σε έναν οργανισμό. Οι εξουσιοδοτημένες ομάδες πετυχαίνουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Η ενδυνάμωση των ανθρώπων σχετίζεται περισσότερο με τη στάση και τη συμπεριφορά απέναντι στο εργατικό δυναμικό, παρά με τις διαδικασίες και τα διαθέσιμα εργαλεία (Farohunda, 2013).

Υποστηρίζεται ότι ως αντίδραση απέναντι στον αυξανόμενο ανταγωνισμό, οι ομάδες εφαρμόζονται ολοένα και πιο πολύ. Πέραν του διεθνούς ανταγωνισμού, υπάρχει, επιπλέον, μια διευρυνόμενη επιταγή εξυπηρέτησης εξειδικευμένων αγορών και ανταγωνισμού βάσει του κόστους και της καινοτομίας. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις αδυνατούν να στηρίζονται πια στη μαζική παραγωγή και τις οικονομίες κλίμακος για τη βιωσιμότητά τους εντός της αγοράς. Οι ομάδες προσφέρουν στους εργαζόμενους διευρυμένη αυτονομία, αυξημένη συμμετοχικότητα και ιδιοκτησία σε ό,τι αφορά τις αποφάσεις. Συνεπώς, δύνανται να μεγιστοποιήσουν την οργανωτική καινοτομία. Αντί να τους υπαγορεύεται τι να πράξουν, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν στόχους ή θέτουν οι ίδιοι στόχους με τους επικεφαλής της εκάστοτε ομάδας και, ακολούθως, έχουν την ελευθερία επιλογής της καλύτερης μεθόδου για την επίτευξη των στόχων αυτών (Farohunda, 2013).

Οι ομάδες προσφέρουν, επίσης, κι άλλα πλεονεκτήματα στους οργανισμούς, εντός των οποίων δραστηριοποιούνται. Πρώτα απ' όλα, οι ομάδες βελτιστοποιούν την εκμετάλλευση ανθρωπίνων πόρων, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις την απόκτηση ατομικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Μια συνέπεια της διευρυμένης πολυπλοκότητας των επιχειρήσεων είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν δύνανται πλέον να κατέχουν γνώσεις για το σύνολο των πτυχών των επιχειρησιακών λειτουργιών, ενώ καθίσταται απαραίτητη η αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού (Farohunda, 2013).

Δεύτερον, σύμφωνα με τον Wageman (1997), μέσω του team building ενισχύεται η οργανωσιακή μάθηση, καθώς οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε θέση πειραματισμού και διαμόρφωσης στρατηγικών που ταιριάζουν καλύτερα στο χαρακτήρα της εργασίας τους. Την ίδια στιγμή, οι ομάδες δύνανται να οικοδομήσουν μια σχέση συνεργασίας επιφέροντας κέρδη και στην ατομική παραγωγικότητα κι αποδοτικότητα. Συγκεκριμένα, μέσω των ομάδων επιφέρονται αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, κινήτρων και δεσμεύσεων στους εργαζομένους, αφού συνδέονται με πιο μεγάλη ποικιλία από καθήκοντα και ευθύνες για το σύνολο των μελών της ομάδας. Τα αποτελέσματα που αναδύονται από αυτό περιλαμβάνουν περιορισμό του κύκλου εργασιών και των απουσιών σε προσωπικό και κατά συνέπεια τον περιορισμό στο οργανωτικό κόστος, με παράλληλη ενίσχυση της οργανωτικής μνήμης ή ακόμη και της βάσης γνώσεων.

Κεφάλαιο 2^ο: Συγκρότηση και Διαχείριση Ομάδων

2.1. Η Έννοια της Ομάδας και τα Είδη της

Μια ομάδα συνιστά μια αλληλεξαρτώμενη ομάδα από ανθρώπους, οι οποίοι εργάζονται έχοντας θέσει έναν κοινό στόχο. Μια ομάδα εργασίας συνιστά μια συλλογή από ανθρώπους, οι οποίοι μοιράζονται ευθύνες για συγκεκριμένα αποτελέσματα για τον εκάστοτε οργανισμό. Δεν εντάσσονται σε μια ομάδα όλοι όσοι εργάζονται μαζί ή βρίσκονται κοντά. Μια ομάδα αποτελεί ένα σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι έχουν σχέσεις αλληλεξάρτησης σε ό,τι αφορά τις πληροφορίες, τους πόρους και τις δεξιότητες και οι οποίοι επιδιώκουν τον συνδυασμό των προσπαθειών τους για να πετύχουν έναν κοινό στόχο. Οι ομάδες διαθέτουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία καθορίζουν τη σημασία και την υπόστασή τους (Thompson, 2017).

Αρχικά, οι ομάδες υπάρχουν για να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Με απλά λόγια, οι ομάδες έχουν ορισμένες δραστηριότητες να διεκπεραιώσουν. Οι ομάδες παράγουν αποτελέσματα, για τα οποία τα μέλη φέρουν συλλογική ευθύνη και αποκομίζουν κάποια μορφή συλλογικής ανταμοιβής. Δεύτερον, τα μέλη της ομάδας αλληλεξαρτώνται μεταξύ τους όσον αφορά σε έναν κοινό στόχο. Η αλληλεξάρτηση αποτελεί το χαρακτηριστικό γνώρισμα της ομαδικής εργασίας και σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας αδυνατούν να πετύχουν τους στόχους τους από μόνα τους, αλλά, αντιθέτως, χρειάζεται να βασίζονται το ένα στο άλλο, προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι. Συναντώνται διάφορες μορφές αλληλεξάρτησης, καθώς τα μέλη της ομάδας χρειάζεται να στηρίζονται σε άλλους για την είσπραξη πληροφοριών, τεχνογνωσίας, πόρων και υποστήριξης. Τρίτον, οι ομάδες οριοθετούνται και παραμένουν σχετικά σταθερές όσο περνά ο χρόνος. Η οριοθέτηση σημαίνει ότι η ομάδα έχει αναγνωρίσιμα μέλη, ο καθένας γνωρίζει ποιος ανήκει στην ομάδα. Το στοιχείο της σταθερότητας αποδίδεται στη διάρκεια της ιδιότητας του μέλους. Η πλειονότητα των ομάδων εργάζεται μαζί για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα, αρκετά μεγάλο για την εξασφάλιση του στόχου τους. Τέταρτον, τα μέλη της ομάδας διαθέτουν την εξουσία διαχείρισης της δικής τους εργασίας και των εσωτερικών διαδικασιών. Τέλος, οι ομάδες δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο του εκάστοτε κοινωνικού συστήματος. Οι ομάδες δεν είναι νησίδες από μόνες τους. Υλοποιούν τη δουλειά τους εντός ενός ευρύτερου οργανισμού, συχνά συμπράττοντας με άλλες ομάδες.

Επιπρόσθετα, οι ομάδες, πολλές φορές, πρέπει να αντλούν πόρους από το εξωτερικό, και αντιστρόφως (Thompson, 2017).

Στον αντίποδα, μια ομάδα εργασίας αποτελείται από ανθρώπους, οι οποίοι διδάσκονται ο ένας από τον άλλον, ανταλλάσσουν ιδέες, αλλά δεν αλληλεξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό και δεν εργάζονται για έναν κοινό στόχο. Οι ομάδες εργασίας ανταλλάσσουν πληροφορίες, προοπτικές και γνώσεις, λαμβάνουν αποφάσεις και βοηθούν τους ανθρώπους να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους, με προσανατολισμό στους ατομικούς στόχους και τη λογοδοσία. Παραδείγματος χάρη, μια ομάδα από ερευνητές που πραγματοποιούν μηνιαίες συναντήσεις για την ανταλλαγή νέων ιδεών αφορά μια μορφή ομάδας εργασίας (Thompson, 2017).

Ως προς τους τύπους εργασίας, οι ομάδες δραστηριοποιούνται σε τρεις μορφές: τις τακτικές ομάδες, τις ομάδες επίλυσης προβλημάτων και τις δημιουργικές ομάδες (Thompson, 2017).

Οι τακτικές ομάδες εκτελούν ένα καλά καθορισμένο σχέδιο. Ορισμένα παραδείγματα από τακτικές ομάδες συμπεριλαμβάνουν καρδιοχειρουργικές ομάδες, πληθώρα αθλητικών ομάδων κι άλλες ομάδες που έχουν αυστηρή οργανωτική δομή. Για την επιτυχία των τακτικών ομάδων, απαιτείται υψηλός βαθμός σαφήνειας των καθηκόντων και σαφής ορισμός εκάστου ρόλου. Ένας ακόμη τύπος τακτικής ομάδας είναι το πλήρωμα. Ένα πλήρωμα αποτελεί μια ομάδα από ειδικούς εμπειρογνώμονες, καθένας από τους οποίους διαθέτει μια συγκεκριμένη θέση ρόλου, εκτελεί σύντομες εργασίες που είναι στενά συγχρονισμένες με άλλες και επαναλαμβάνει τα γεγονότα αυτά εντός διαφορετικών περιβαλλοντικών συνθηκών (Klimoski & Jones, 1995).

Οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων επιδιώκουν την επίλυση προβλημάτων, συνήθως σε διαρκή βάση. Για την εξασφάλιση αποτελεσματικότητας, έκαστο μέλος της ομάδας χρειάζεται να περιμένει και να πιστεύει ότι οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα μέλη θα διέπονται από ειλικρίνεια και υψηλή ακεραιότητα. Ορισμένα παραδείγματα ομάδων επίλυσης προβλημάτων συμπεριλαμβάνουν τα Κέντρα Ελέγχου και Πρόληψης Ασθενειών και την ομάδα πυρηνικών όπλων του Εργαστηρίου Sandia. Οι ομάδες αντιμετώπισης κρίσεων συνιστούν παράδειγμα ομάδας επίλυσης προβλημάτων. Οι ομάδες κρίσης δύνανται να αντιμετωπίσουν μια ξαφνική κρίση, όπως μια φυσική καταστροφή (π.χ. τσουνάμι), ένα ελάττωμα προϊόντος ή ένα κλιμακωμένο σκάνδαλο. Ορισμένοι οργανισμοί διαθέτουν υφιστάμενες, μόνιμες ομάδες κρίσης για να διαχειρίζονται τις κρίσεις, ενώ άλλοι οργανισμοί τείνουν να αυτοσχεδιάζουν (Irvine, 1997).

Από την άλλη, οι δημιουργικές ομάδες αποβλέπουν στη δημιουργία, στη σκέψη έξω από το κουτί και στην αμφισβήτηση των υποθέσεων. Η διαδικασία των δημιουργικών ομάδων επικεντρώνεται στην εξερεύνηση δυνατοτήτων και εναλλακτικών λύσεων. Παραδείγματα δημιουργικών ομάδων αποτελεί η δημιουργική συμβουλευτική ομάδα της Hallmark και οι ομάδες υπεύθυνες για τον πρωτότυπο προγραμματισμό της εταιρείας Netflix (Berfield, 2015).

Επιπλέον, οι ομάδες παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς το βαθμό αυτονομίας κι ελέγχου απέναντι σε έναν οργανισμό. Διακρίνονται τέσσερα επίπεδα ελέγχου (Thompson, 2017):

Ο πιο παραδοσιακός τύπος ομάδας είναι η ομάδα την οποία ηγείται ο διευθυντής (manager-lead team). Σε μια ομάδα υπό την ηγεσία του διευθυντή, ο διευθυντής ενεργεί ως αρχηγός της ομάδας και είναι αρμόδιος για τον καθορισμό των στόχων, των μεθόδων και της λειτουργίας της ομάδας. Η ίδια η ομάδα είναι υπεύθυνη μονάχα για την πραγματοποίηση των εργασιών που έχει αναλάβει. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση και τη διαχείριση των διαδικασιών απόδοσης, την εποπτεία του σχεδιασμού, την επιλογή των μελών και τη διασύνδεση με τον οργανισμό. Παραδείγματα ομάδων εργασίας με αρχηγία του διευθυντή αποτελούν οι ομάδες για τη συναρμολόγηση αυτοκινήτων, οι ομάδες χειρουργικής, οι αθλητικές ομάδες και οι στρατιωτικές ομάδες. Μια ομάδα υπό την ηγεσία του διευθυντή διαθέτει συνήθως έναν αποκλειστικό, πλήρους απασχόλησης, ανώτερο προϊστάμενο. Τέτοιες ομάδες προσφέρουν τον πιο μεγάλο βαθμό ελέγχου των μελών της ομάδας και της εργασίας που αναλαμβάνουν, ενώ αποδίδουν στον ηγέτη τον έλεγχο της διαδικασίας και των προϊόντων της ομάδας. Επιπλέον, δύνανται να είναι αποτελεσματικές υπό την έννοια ότι ο διευθυντής αναλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και περιγράφει τις δραστηριότητες που πρέπει να εκπληρωθούν. Σε τέτοιες ομάδες, οι διευθυντές δε χρειάζεται να παρακολουθούν με παθητικό τρόπο την ομάδα ούτε να αφήσουν να κάνει τα ίδια λάθη που έκαναν και εκείνοι. Παράλληλα, οι εν λόγω ομάδες διαθέτουν χαμηλό κόστος εκκίνησης. Μολαταύτα, μπορεί να απορρέουν κι ορισμένα μειονεκτήματα, όπως η διάχυση της ευθύνης και η συμμόρφωση προς τον ηγέτη. Εν ολίγοις, τα μέλη διαθέτουν περιορισμένη αυτονομία και ενδυνάμωση. Οι ομάδες αυτές θεωρούνται ιδανικές για απλές εργασίες στις οποίες υπάρχει ξεκάθαρος στόχος, όπως οι ομάδες εργασίας ή οι ομάδες διερεύνησης γεγονότων (O'Keefe, 2015).

Στις αυτοδιαχειριζόμενες (self-managing teams) ή αυτορρυθμιζόμενες (self-regulating) ομάδες, ένας διευθυντής ή ηγέτης ορίζει τον γενικό σκοπό ή στόχους της

ομάδας, αλλά η ομάδα διαθέτει την ελευθερία διαχείρισης των μεθόδων με τις οποίες επιτυγχάνεται ο στόχος αυτός. Η παρουσία των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων σε οργανισμούς είναι ολοένα και συχνότερη. Παραδείγματα συνιστούν οι επιτροπές για την αναζήτηση στελεχών και οι διευθυντικές ομάδες εργασίας. Μέσω των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων βελτιώνεται η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η εξοικονόμηση των πόρων και η τόνωση του ηθικού των εργαζομένων. Παράλληλα, μειώνονται οι ελλείψεις και ο κύκλος εργασιών. Τα πλεονεκτήματα αυτά παρατηρούνται τόσο σε τομείς παραγωγής όσο και παροχής υπηρεσιών. Οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες δημιουργούν δεσμεύσεις, προσφέρουν αυξημένη αυτονομία και συχνά τονώνουν το ηθικό. Μολαταύτα, ένα μειονέκτημα είναι ότι ο διευθυντής διαθέτει πολύ λιγότερο έλεγχο της διαδικασίας και των προϊόντων, κάτι που καθιστά ακόμη δυσκολότερη την αξιολόγηση της προόδου (Stewart & Manz, 1995).

Οι αυτοκατευθυνόμενες (self-directing) ή αυτοσχεδιάζουσες (self-designing) ομάδες καθορίζουν τις δικές τους επιδιώξεις και τις μεθόδους με τις οποίες θα κατορθώσουν να τις πετύχουν. Η διοίκηση φέρει την ευθύνη μονάχα του οργανωτικού πλαισίου της ομάδας. Οι αυτοκατευθυνόμενες ομάδες προσφέρουν περισσότερες δυνατότητες καινοτομίας, ενισχύουν τις δεσμεύσεις και παρακινούν τους στόχους, ενώ προσφέρουν ευκαιρίες οργανωτικής μάθησης κι αλλαγής. Παρ' όλ' αυτά, έχουν αρκετά χρονοβόρο χαρακτήρα, διαθέτουν περισσότερες πιθανότητες πρόκλησης σύγκρουσης και μπορεί να καταστούν πολύ δαπανηρές για να δημιουργηθούν. Επιπρόσθετα, μπορεί να αποβεί εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα η παρακολούθηση της προόδου τους. Άλλα μειονεκτήματα συμπεριλαμβάνουν την περιθωριοποίηση της ομάδας και την απουσία νομιμοποίησης της ομάδας. Ωστόσο, οι εν λόγω ομάδες είναι σε αρκετές περιπτώσεις πολύ ικανές για την εξασφάλιση μεγάλων επιτευγμάτων (Mathieu et al., 2006).

Οι αυτοδιευθυνόμενες ομάδες ενδεχομένως να θεωρηθούν ιδανικές για πολύπλοκα, ασαφή προβλήματα, καθώς και για σχεδιασμούς επόμενης γενιάς. Ορισμένες επιχειρήσεις διαθέτουν πολιτικές «ελεύθερου χρόνου» που επιτρέπουν στους εργαζόμενους την επιδίωξη νέων έργων για τα οποία παθιάζουν. Η ομάδα τέτοιας μορφής περιορίζει την έμφαση στην επίσημη οργανωτική δομή και αντ' αυτού εμπιστεύεται τη λήψη αποφάσεων στον κάθε εργαζόμενο ή την επιτροπή διαχείρισης. Οι αυτοδιευθυνόμενες ομάδες (self-governing teams) και τα διοικητικά συμβούλια είναι συνήθως υπεύθυνα για τη διεκπεραίωση ενός έργου, τη διαχείριση των δικών τους διαδικασιών απόδοσης, το σχεδιασμό της ομάδας και του οργανωτικού πλαισίου. Διαθέτουν σημαντικό εύρος εξουσίας κι ευθυνών. Σε πληθώρα εταιρειών, ο πρόεδρος

ή ο διευθύνων σύμβουλος έχει αντικατασταθεί από μια εκτελεστική, αυτοδιοικούμενη ομάδα (Mathieuetal., 2006).

Μολαταύτα, υπάρχουν συμβιβασμοί που αναμειγνύονται με έκαστο τύπο ομάδας. Οι αυτοδιοικούμενες και αυτοκατευθυνόμενες ομάδες προσφέρουν τις περισσότερες δυνατότητες όσον αφορά στη δέσμευση και τη συμμετοχικότητα, αλλά διατρέχουν και τον μεγαλύτερο κίνδυνο παραπλάνησης. Όταν οι αποφάσεις πιέζονται προς τα κάτω εντός των οργανισμών, οι στόχοι και τα συμφέροντα της ομάδας δύνανται να έλθουν σε αντίθεση με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Αν όλοι στην επιχείρηση δε γνωρίζουν τα συμφέροντα και τους στόχους του οργανισμού, μπορεί να ληφθούν λανθασμένες αποφάσεις, παρά τις καλές προθέσεις. Ένας οργανισμός που διαλέγει μια ομάδα με επικεφαλής τον διευθυντή στοιχηματίζει ότι ένας διευθυντής μπορεί να διευθύνει τα πράγματα με πιο αποτελεσματικό τρόπο, σε σύγκριση με μια ομάδα. Εάν υποστηρίζεται ότι η ομάδα δύναται να κάνει τη δουλειά καλύτερα, μια αυτοδιοικούμενη ή αυτοσχεδιαστική ομάδα μπορεί να είναι κατάλληλη. Μια απορρέουσα συνέπεια συνιστά ότι ο παραδοσιακός ρόλος του διευθυντή ως συλλέκτη πληροφοριών καθίσταται ολοένα και λιγότερο σημαντικός (Seidman, 2012).

2.2. Στάδια Ανάπτυξης και Διακριτά Χαρακτηριστικά της Ομάδας

Η ανάπτυξη μιας ομάδας εντός ενός οργανισμού συνιστά μια διαδικασία που χρειάζεται χρόνο. Η συνήθης μορφή ομάδας συνιστά ένα πολύπλοκο μόρφωμα. Τα μέλη απαιτείται, αφού αναλογισθούν τη διαφορετικότητά τους, καθώς και τα ισχυρά και αδύναμα χαρακτηριστικά τους, να εργασθούν με γνώμονα την εξισορρόπηση της αφοσίωσης στην ομάδα με τις επιταγές της ίδιας τους της καθημερινότητας. Εάν το σύνολο των μελών γνωρίζει τι να περιμένει όσον αφορά στην εξέλιξη των συναισθημάτων και των συμπεριφορών εκάστου μέλους καθώς η ομάδα δραστηριοποιείται, τότε επιτυγχάνεται πρόληψη των προβλημάτων και ομαλοποίηση της εξέλιξης. Ανεξαρτήτως του μεγέθους ή του τύπου ομάδας, εκείνη οικοδομείται μέσα από προβλέψιμα στάδια (Tuckman & Jensen, 1977).

Στάδιο 1^ο: Σχηματισμός (Forming)

Στο πρώτο αυτό στάδιο πραγματοποιείται σχηματισμός της ομάδας, ωστόσο με ασάφεια του σκοπού και των προσδοκιών των μελών της. Στο στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα η ενσωμάτωση όλης της αμηχανίας και των φόβων που αναδύονται εξαιτίας της

νέας αυτής κοινωνικής κατάστασης. Διέπεται από προσοχή και διστακτικά εξεταστικά βήματα. Τα άτομα επιδιώκουν την κατανόηση της αποδεκτής συμπεριφοράς που χρειάζεται να ενστερνιστούν, την προσωπικότητα της ομαδικής εργασίας και τον τρόπο συνεργασίας με τα λοιπά μέλη για την ολοκλήρωση της εκάστοτε εργασίας. Επιδιώκουν την κατανόηση του ρόλου της ομάδας εντός του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο τα ίδια τα μέλη συνδέονται με τους ομαδικούς στόχους (Wheelan, 1994).

Στη διάρκεια του πρώτου σταδίου πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι το σύνολο των μελών ενδιαφέρεται για την ατομική του ασφάλεια εντός της ομάδας, καθώς και για την αποδοχή των λοιπών. Επίσης, τα μέλη φοβούνται να απορριφθούν από την ομάδα, έρχονται σε επικοινωνία με διστακτικότητα, αλλά και με ευγένεια, δείχνουν πως χρήζουν αξιόπιστης και καθοδηγητικής ηγεσίας, αντιμετωπίζουν τον ηγέτη ως καλοκάγαθο και ικανό, περιμένουν ενθάρρυνση από εκείνον. Παράλληλα, οι στόχοι δε διαθέτουν ξεκάθαρο χαρακτήρα, ενώ οι συμμετέχοντες εκδηλώνουν σπανίως τις διαφωνίες τους με τους θεμελιώδεις αντικειμενικούς στόχους της ομάδας με ένδειξη συναίνεσης. Επίσης, οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι που ανατίθενται στηρίζονται σε εξωτερικές συνθήκες του οργανισμού, πρωταρχικές εντυπώσεις και αρχικές από-παρουσιάσεις των μελών πέραν του ταιριάσματος των ικανοτήτων των συμμετεχόντων με τους στόχους και τις επιταγές της εκάστοτε εργασίας. Την ίδια στιγμή, η επικοινωνία κατέχει κεντρικό χαρακτήρα, με τις συγκρούσεις να είναι ελάχιστες και, αντίθετα, η συμμόρφωση υψηλή (Wheelan, 1994).

Στάδιο 2º: Αντιπαράθεση (Storming)

Στο εν λόγω στάδιο, τα μέλη εξοικειώνονται με τον καινούργιο ρόλο τους και ξεκινούν τις διεκδικητικές ενέργειες. Αντιδρούν στις εργασίες και αισθάνονται μεγαλύτερη άνεση ενεργώντας ως άτομα. Η φάση αυτή διέπεται από συγκρουσιακό και αντιστασιακό χαρακτήρα, ενώ μεγιστοποιείται η παραγωγικότητα, αναπτύσσονται οι δεξιότητες και η γνώση ξεκινά να γίνεται εμφανής. Την ίδια στιγμή, αναδύονται συγκρούσεις κι αντιστάσεις ως προς την εργασία. Αν και τα μέλη ανταλλάσσουν τις ιδέες τους, σταδιακά συνηθίζουν σε συμβιβασμούς ως προς την διαφορετικότητα των άλλων. Μια ομάδα που αποτυγχάνει να περάσει από αυτό το στάδιο εξαναγκάζεται να διχαστεί, ενώ διέπεται από περιορισμένη παραγωγικότητα (Wheelan, 1994).

Στη φάση αυτή, προκύπτουν συγκρούσεις ζητημάτων αξίας, στόχων κι εργασιών, ενώ εξαιτίας αυξημένης ανησυχίας ως προς την ασφάλεια εγείρονται

διαφωνίες, ενώ κάποιοι εκφράζουν και την απογοήτευσή τους. Συγχρόνως, αποσαφηνίζονται οι στόχοι και οι ρόλοι, προκαλείται ο ηγέτης, διαμορφώνονται κλίκες και ομαδοποιήσεις, διευρύνεται η συμμετοχικότητα των μελών, περιορίζεται η νομιμοφροσύνη, πραγματοποιούνται επιδιώξεις διαχείρισης κρίσεων, με αύξηση της εμπιστοσύνης και της συνοχής, σε περίπτωση επιτυχίας (Wheelan, 1994).

Στάδιο 3º: Εξομάλυνση – Διαμόρφωση των Κανόνων (Norming)

Κατόπιν της περιόδου της θύελλας (storming) ακολουθεί το στάδιο της εξομάλυνσης. Στο πλαίσιο αυτό, διενεργείται ανάπτυξη των αναγκαίων προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία με ρητό και ξεκάθαρο τρόπο, εν αρμονία με καθιερωμένα πρότυπα και μοντέλα. Οι θέσεις των μελών μετακινούνται από τον ανταγωνιστικό στο συνεργατικό χαρακτήρα, ενώ υπάρχει πιο πολλή τάξη, συγκριτικά με το προηγούμενο στάδιο, ενώ αναπτύσσεται η αίσθηση της συνεκτικότητας εντός της ομάδας. Τα άτομα συνταυτίζονται με την ομάδα και καλλιεργούν συνήθειες για την εξάλειψη της εκάστοτε σύγκρουσης, για να λαμβάνουν αποφάσεις, να ολοκληρώνουν ανατιθέμενα έργα, να απολαμβάνουν συναντήσεις και να ανταλλάσσουν πληροφορίες απρόσκοπτα. Μέσω της παραγωγικότητας αυτής μεγιστοποιούνται τόσο οι γνώσεις όσο και οι ικανότητες της ομάδας (Wheelan, 1994).

Στάδιο 4º: Ωριμότητα (Performing)

Εντός του σταδίου αυτού, τα μέλη διαθέτουν την ικανότητα προσανατολισμού των ενεργειών τους στο έργο, έχοντας εργαστεί και διασαφηνίσει ζητήματα συμμετοχής, σκοπών, δομής και αρμοδιοτήτων. Η ομάδα προσανατολίζει τις επιδιώξεις της μονάχα στην εξάλειψη των προβλημάτων και την τελειοποίηση του έργου. Ταυτόχρονα, τα μέλη παίρνουν πρωτοβουλίες, διαθέτουν καλή επικοινωνία και συνεισφέρουν όλοι, ενώ οι προσπάθειες αποδίδουν απτά αποτελέσματα. Καθώς εξασφαλίζουν σημαντικά επιτεύγματα, εξυψώνεται το ηθικό τους και αναπτύσσονται θετικά συναισθήματα για τα λοιπά μέλη. Η ομάδα δεν χρειάζεται πλέον τον αρχηγό για να λάβει οδηγίες, γνωρίζει τι χρειάζεται και πώς πρέπει να πράξει (Wheelan, 1994).

Πιο αναλυτικά, στο στάδιο αυτό τα μέλη έχουν κατανοήσει τους ομαδικούς στόχους και συμφωνούν με αυτούς, όπως και με τους ρόλους τους. Παράλληλα, η μορφή ηγεσίας βρίσκεται σε αρμονία με το αναπτυξιακό επίπεδο της ομάδας, ενώ είναι ανοικτοί οι διάλογοι επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Την ίδια στιγμή, τα μέλη εισπράττουν ανατροφοδοτήσεις σε σχέση με την αποτελεσματικότητα και την

παραγωγικότητα των δραστηριοτήτων τους, ενώ συζητούν για τα προβλήματα και τις αποφάσεις που πρόκειται να ληφθούν (Wheelan, 1994).

Στάδιο 5º: Διακοπή (Adjourning)

Το τελευταίο στάδιο το περνούν, κατά κύριο λόγο, οι ομάδες που διαθέτουν ορισμένο κύκλο ζωής. Ενδεχομένως να το περάσει και μια ομάδα όταν ένα σημαντικό υποέργο ολοκληρώνεται ή σε περίπτωση προσθήκης νέων μελών. Στο στάδιο αυτό διενεργείται ο απολογισμός των έργων της ομάδας, ενώ παρέχεται σημαντική ανατροφοδότηση ως προς την απόδοση και τις εργασιακές επαφές. Επιπλέον, λαμβάνονται υπόψιν τα συμπεράσματα που θα αξιοποιηθούν σε παρόμοιες μελλοντικές συνεργασίες. Η ομάδα προχωρά μέσα από προβλέψιμα στάδια εξέτασης κι εξάρτησης (forming), εντάσεων και συγκρούσεων (storming), συγκρότησης συνεκτικότητας (norming), κατά το τελευταίο αυτό στάδιο. Συγχρόνως, η ομάδα επιδιώκει την ολοκλήρωση των εργασιών. Το αρχικό στάδιο διέπεται από τον καθορισμό του έργου και την ανταλλαγή των πληροφοριών, ακολουθεί διάλογος και συγκρούσεις επί του έργου κι έπεται περίοδος προβολής των θέσεων και των ερμηνειών των μελών. Εν τέλη, η ομάδα διεκπεραιώνει αποτελεσματικά το έργο που της είχε ανατεθεί (Wheelan, 1994).

Εκάστη ομάδα διέπεται από ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, παρά την ποικιλία των μορφών τους και των μεγεθών τους, την κάλυψη διαφορετικών πλαισίων, λειτουργιών, εσωτερικών διαδικασιών κι εξωτερικών διασυνδέσεων. Οι ομάδες εργασίες και οι ομάδες αποτελούνται από τουλάχιστον δύο άτομα, τα οποία χρειάζονται για την εκτέλεση οργανωτικών συναφών καθηκόντων, μοιράζονται έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους, αλληλοεπιδρούν σε κοινωνικό πλαίσιο, εμφανίζουν αλληλεξάρτηση ως προς την εργασία τους, διατηρούν και διαχειρίζονται όρια και ενσωματώνονται σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο θέτει όρια, περιορίζει την ομάδα και επηρεάζει τις ανταλλαγές με άλλες μονάδες της ευρύτερης οντότητας (Kozlowski & Bell, 2003).

2.3. Η Δυναμική των Ομάδων

Υποστηρίζεται ότι οι ομάδες είναι δυναμικά και ισχυρά όντα, τα οποία κατέχουν τη δύναμη επιρροής των ατόμων και των κοινοτήτων. Η έννοια «δυναμική της ομάδας» αποδίδεται στις αλλαγές που ενδεχομένως να λάβουν χώρα σε έκαστο

τμήμα της ομάδας και να εγείρουν δράσεις και αντιδράσεις ως προς τη δομή της ομάδας, οι οποίες ασκούν επιρροή στα μέλη της. Για την κατανόηση των ομάδων, απαιτείται η ανάλυση της δυναμικής τους. Ο Kurt Lewin συνείσφερε σημαντικά στις μελέτες με αντικείμενο τη δυναμική των ομάδων, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των μελών εντός των μικρών ομάδων. Στη θεώρησή του για τη δυναμική των ομάδων, περιγράφει τις ομάδες ως ανοικτά και πολύπλοκα συστήματα, αναγνωρίζοντας εσωτερικές κι εξωτερικές δυνάμεις που τις επηρεάζουν στη σημερινή εποχή, βάσει των επιταγών και των εξελίξεων (Gencer, 2019).

Ένα ζήτημα που διερευνάται έντονα τα τελευταία χρόνια, δεδομένης της έξαρσης του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης και των πολλαπλασιασμένων μετακινήσεων ανθρωπίνου κεφαλαίου είναι ο σημαντικός αντίκτυπος των διαπολιτισμικών επιρροών στη δυναμική μιας ομάδας (Man & Lam, 2003). Έχοντας υπόψη τη σταθερά αυξανόμενη κινητικότητα των ανθρώπων, των χωρών, των πόλεων, των οργανισμών, αναμένεται ολοένα και μεγαλύτερη ετερογένεια των ομάδων του μέλλοντος. Έτσι, τα πολιτισμικά στοιχεία θα δέχονται περισσότερη εξέταση όσον αφορά στη δυναμική των ομάδων. Η σημασία της εθνικής κουλτούρας περιορίζεται και οι μικτές – πολυπολιτισμικές ομάδες έρχονται στο προσκήνιο, εν αντιθέσει με τις αμιγείς ομάδες (Gencer, 2019).

Την ίδια στιγμή, η διαδικτυακή συνάθροιση αποτελεί πλέον δυναμική τάση εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αρκετών δημοσίων υπηρεσιών, ακόμη και της εκπαίδευσης. Η ζωντανή επικοινωνία ή οι σχέσεις αποτελούσαν πάντοτε έναν εκ των αποτελεσματικότερων και πιο έγκυρων παραγόντων για τη δυναμική μιας ομάδας. Μολαταύτα, μέσω της αυξανόμενης τεχνολογίας, των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων και των χρονικών περιορισμών, οι άνθρωποι έχουν καταφύγει στην ηλεκτρονική επικοινωνία, επηρεάζοντας τη δυναμική των ομάδων (Wagemanetal., 2012).

Επιπλέον, μέσω της αυξανόμενης σημασίας του προσωπικού συμφέροντος, των φιλοδοξιών και του κέρδους, οι άνθρωποι έχουν μεταβάλει την άποψή τους απέναντι στις ομάδες. Οι άνθρωποι, δηλαδή, έχουν ξεκινήσει να βλέπουν από μια πιο ηδονιστική οπτική γωνία. Συγκεκριμένα, τα μέλη μιας ομάδας διατηρούν τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας σε συνθήκες αντιστοιχίσης με ένα άλλο μέλος της ομάδας. Επίσης, δείχνουν περισσότερη φιλανθρωπία όταν ελλοχεύει μεγαλύτερη τιμωρία, ενώ σε συνθήκες χαμηλής αμοιβής, τα μέλη σε αντιστοιχία δείχνουν λιγότερη ζήλια (Gencer, 2019).

2.4. Ρόλοι στην Ομάδα

Οι ρόλοι εντός μιας ομάδας αναφέρονται στις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων, βάσει των προσδοκιών που θέτουν ο ένας από τον άλλον. Με άλλα λόγια, οι ρόλοι αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς εντός οποιασδήποτε κοινωνικής ομάδας. Οι στάσεις και οι συμπεριφορές είναι αυτές που ορίζουν την ταυτότητα ρόλων των ατόμων (Wagemanetal, 2012). Οι ρόλοι διαμορφώνονται και αναπτύσσονται βάσει των επιταγών και των προτιμήσεων του ατόμου ή της εκάστοτε ομάδας. Στην οργανωτική ψυχολογία, οι ρόλοι εξετάζονται βάσει των γενικών καθηκόντων και των συμπεριφορών μέσα σε μια ομάδα. Στις μέρες μας, ο ρόλος αντιπροσωπεύεται από την ταυτότητα λαμβάνοντας υπόψη και τις επιδράσεις της κοινωνικής ζωής έξω από την ομάδα. Με παρόμοιο τρόπο, οι πρόσφατες έρευνες προσανατολίζονται κατά κύριο λόγο στην έννοια της ταυτότητας, η οποία εμπερικλείει, επίσης, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου και επηρεάζει την κοινωνική θέση του εκτός των πλαισίων της ομάδας (Gencer, 2019).

2.4.1. Ο Ρόλος του Ηγέτη (Manager) στη Δημιουργία της Ομάδας

Η οικοδόμηση ομάδων παρουσιάζει ορισμένες κρίσιμες συνέπειες για τους ηγέτες και τους εργαζομένους κάθε οργανισμού. Έκαστος διευθυντής (manager) που ενθαρρύνει την οικοδόμηση αποτελεσματικών ομάδων σχεδιάζει με έμμεσο τρόπο την αποτελεσματική σύμπραξη του συνόλου των μελών της ομάδας, την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω της εργασίας τους, ενώ διαμορφώνει τις κατάλληλες προϋποθέσεις αξιοποίησης των ταλέντων και των ικανοτήτων των εργαζομένων και βελτιώνει την οργανωτική παραγωγικότητα, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο θετικά και μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση απέναντι στην εργασία τους, οδηγώντας με αυτόν τον τρόπο σε συνολική οργανωτική απόδοση και βελτίωση (Onyebuchi Et Al., 2021).

Η κατανόηση των σταδίων ανάπτυξης της ομάδας καθίσταται απαραίτητη για έκαστο ηγέτη, ο οποίος αγωνιά και επιθυμεί τη συγκρότηση μιας αποτελεσματικής ομάδας. Η συνειδητοποίηση ότι οι ομάδες έχουν ανάγκη από διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικές φάσεις στην ανάπτυξή τους θεωρείται ζωτικής σημασίας για να διατηρηθεί και να επιβιώσει εκάστη ομάδα. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι η ανάπτυξη της ομάδας αφορά μια δυναμική διαδικασία, ενώ η πλειονότητα των ομάδων

βρίσκεται σε μια διαρκή κατάσταση αλλαγής. Επομένως, η γνώση αυτή είναι ζωτικής σημασίας για έναν μάνατζερ, προκειμένου να δύναται να λάβει τη σωστή απόφαση κάθε χρονική στιγμή, για την ενίσχυση της διατήρησης και της επιβίωσης της ομάδας(Onyebuchi Et Al., 2021).

Παράλληλα, οι μάνατζερ χρειάζεται να κατανοήσουν το γεγονός ότι η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων απαιτεί καλή γνώση του αριθμού των ατόμων που συμμετέχουν σε μια ομάδα. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι οι υπερβολικά διογκωμένες και υπομεγέθεις ομάδες τείνουν να λειτουργούν με πιο αντιπαραγωγικό τρόπο. Από την άλλη, οι μικρότερες ομάδες αδυνατούν να επωφεληθούν από την ευρεία ποικιλία απόψεων, ενώ οι υπερβολικά διογκωμένες μπορεί να αντιμετωπίσουν σοβαρές προκλήσεις ως προς το συντονισμό, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου ο χρόνος πιέζει, ανοίγοντας, έτσι, το δρόμο κακής συνοχής και μειώνοντας την αμοιβαία λογοδοσία των μελών(Onyebuchi Et Al., 2021).

Για να μπορέσει μια ομάδα να ευδοκιμήσει εντός ενός οργανισμού, η διοίκηση πρέπει να επιδιώξει την επιλογή ατόμων με υψηλό επίπεδο στις διαπροσωπικές δεξιότητές τους και να τους προσφέρει την απαραίτητη εκπαίδευση για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στην ομαδική εργασία, καθώς και για την ανταμοιβή των ατόμων λόγω των συνεργατικών προσπαθειών τους. Επιπρόσθετα, οι μάνατζερ θα πρέπει να καταλαβαίνουν ότι η συγκρότηση ομάδων δεν συνιστά πιθάρι με λύσεις για το σύνολο των προκλήσεων του εκάστοτε οργανισμού. Ως εκ τούτου, απαιτείται η καταβολή προσπαθειών για τη διασφάλιση επικράτησης καλής οργανωτικής κουλτούρας και κλίματος, ώστε έκαστος εργαζόμενος να αισθάνεται ότι εκτιμάται και ότι είναι απαραίτητος, προκειμένου να μπορεί με προθυμία να αφιερώσει τις προσπάθειες, τις δεξιότητες και τις ικανότητές του για να υλοποιήσει όσα δηλώνει, καθώς και τους αναδυόμενους οργανωτικούς στόχους και σκοπούς (Onyebuchi Et Al., 2021).

2.4.2. Σχέσεις Ηγέτη – Ομάδας

Βάσει της θεωρίας των απρόβλεπτων καταστάσεων του Fiedler, ο ηγέτης ενδυναμώνει τις σχέσεις και την προσκόλληση μεταξύ των μελών της ομάδας, με παράλληλη εκτέλεση της εργασίας με το βέλτιστο δυνατό τρόπο. Κατά συνέπεια, ο μάνατζερ αυξάνει τη φήμη και την αποτελεσματικότητά του εντός της ομάδας (Kreitner & Kinicki, 2010).

Μελέτες φανερώνουν ότι οι ηγέτες, οι οποίοι έχουν προσαρμοσθεί στα πρότυπα μιας ομάδας, δείχνουν στα μέλη της μεγαλύτερη εμπιστοσύνη. Επιπρόσθετα, η δικαιοσύνη ενός ηγέτη γίνεται αντικείμενο αποδοχής και κατανόησης από τα μέλη της ομάδας με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Οι ηγέτες που δε συμβαδίζουν με τις νόρμες της ομάδας έχουν περιορισμένο έλεγχο και φέρουν λιγότερη αποτελεσματικότητα στην ομάδα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ορισμένα μέλη έρχονται πιο κοντά μεταξύ τους, αν και παρατηρείται ότι τέτοιες καταστάσεις επηρεάζουν γενικά αρνητικά τους δεσμούς των μελών (Serrala & Lipponen, 2012).

Η διαχείριση μιας ομάδας αποτελεί την ικανότητα ενός ηγέτη να διαχειρίζεται και να συντονίζει μια ομάδα ατόμων, προκειμένου να διεκπεραιωθεί μια συγκεκριμένη εργασία. Πρόκειται για το μέσο να καταστεί έκαστος εργαζόμενος επαγγελματίας διαχειριστής των επιχειρήσεων, έχοντας θέσει τους προσωπικούς στόχους του, οι οποίοι συνδέονται με τους επιχειρηματικούς στόχους του εκάστοτε οργανισμού. Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της ομάδας και της οικοδόμησης ποιοτικών δεσμών μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας, οι άνθρωποι ξεκλειδώνουν τις εσωτερικές δυνατότητές τους κι ενισχύουν την τεχνογνωσία τους, ενώ εξαλείφονται πολλοί κίνδυνοι (Mehak & Baker, 2020).

Η οικοδόμηση τέτοιας καλής σχέσης βοηθά στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας ανάμεσα στα μέλη και αποδίδει καλύτερα αποτελέσματα. Όταν τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται με τον ηγέτη, αυξάνεται αυτομάτως και η αποδοτικότητα της εργασίας. Η αποτελεσματική διαχείριση της ομάδας βοηθά στην ικανοποίηση κοινωνικών στόχων (Mehak & Baker, 2020).

Σε γενικές γραμμές, η έννοια του ηγέτη βρίσκεται σε πλήρη αρμονία με την έννοια της επιτυχίας, χωρίς να θεωρείται απλή η διαδικασία. Για την εξασφάλιση επιτυχημένων αποτελεσμάτων, χρειάζεται να ασκείται ορθή ηγετική συμπεριφορά, καθιστώντας απαραίτητη την ύπαρξη αναγκαίων γνωρισμάτων και απαιτούμενων ικανοτήτων στην προσωπικότητα του ηγέτη. Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά διαχωρίζονται σε δυο κατηγορίες (Μπουραντάς, 2005):

Στην πρώτη κατηγορία, εντάσσονται τα στοιχεία του χαρακτήρα, τα οποία συνδέονται με κίνητρα άσκησης ηγεσίας και είναι τα ακόλουθα: Η ανάγκη οράματος κι επιτευγμάτων, η οποία αναδύεται από το όραμα ενός καλύτερου μέλλοντος, το οποίο επιδιώκει με κάθε κόστος; Η ανάγκη αναγνώρισης, που αποτελεί τη φιλοδοξία αναγνώρισης, επαγγελματικής καταδίωξης κι επιτυχίας, με αποτέλεσμα την καταβολή μεγάλης προσπάθειας μέσα από σκληρή δουλειά; Την πίστη και τη δέσμευση απέναντι

σε αξίες; Την επιταγή δύναμης κι επιρροής, με την έννοια της επιρροής των άλλων προκειμένου να υλοποιηθεί ένας κοινός στόχος, ο οποίος θα φέρει θετικό πρόσημο για το σύνολο (Μπουραντάς, 2005).

Στη δεύτερη κατηγορία, εντάσσονται τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς, όπως εκείνα της ευαισθησίας απέναντι στον συνάνθρωπο, της ταπεινότητας, της ακεραιότητας και της αυστηρότητας (Μπουραντάς, 2005).

2.5. Οι Συγκρούσεις

Με την έννοια της λέξης, σύγκρουση συνιστά μια μορφή διαφωνίας, προστριβής, λεκτικής ή απλά εκδήλωσης συμπεριφοράς, μέσω της οποίας εξωτερικεύονται διαφορετικές απόψεις, γνώμες, ανταγωνιστικότητα, αντιπαλότητες, ενώ μπορεί και να εκδηλωθούν άσχημα συναισθήματα ανάμεσα σε δυο ή περισσότερα άτομα (Χυτήρης, 2013).

Σε έκαστο οργανισμό, η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, απαιτεί την καλή εργασιακή σχέση ανάμεσα σε εργαζόμενους, αλλά και με τον ηγέτη. Η διατήρηση βιώσιμου ανθρωπίνου δυναμικού καθίσταται απαραίτητη στο πλαίσιο αυτό. Μέσα από τη διαδικασία αυτή, ο εργαζόμενος εισπράττει τα μερίδια που του αναλογούν σε μισθούς και ημερομίσθια, ανταμοιβές και κυρώσεις, ψυχολογικά κίνητρα, υγιή κι ασφαλή φυσική κατάσταση εργασίας. Οι συγκρούσεις ως πηγή σαθρών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων δύνανται να οδηγήσουν σε χαμηλή παραγωγικότητα. Καθίσταται δύσκολη η διατήρηση των εργαζομένων και η καλή αποδοτικότητα εάν δεν αντιμετωπισθούν οι κακές σχέσεις με την κατάλληλη τακτική (Adamu Isa, 2015).

Οποιαδήποτε κι αν είναι η βάση της σύγκρουσης, η προσέγγιση της διαχείρισης είναι εξαρτημένη από την κατάσταση και την ωριμότητα της σύγκρουσης, όπως η αδράνεια όταν η διοίκηση δεν έλαβε καμία δράση προς το καλύτερο ή το χειρότερο, η καθυστέρηση ανάληψης δράσης για να επιλυθεί το ζήτημα και η αληθινή διαχείριση της σύγκρουσης (Maicibi, 2007).

2.5.1. Η Σύγκρουση Μέσα στην Ομάδα και Μεταξύ των Ομάδων

Η σύγκρουση πρόκειται για μια αλληλεπίδραση εντός μιας ομάδας ή μεταξύ δυο ομάδων, στο πλαίσιο της οποίας οι ομάδες αντιλαμβάνονται είτε ότι κάποια μέλη παρεμποδίζουν τις προσπάθειες εξασφάλισης των στόχων τους, ή ότι κάποιο άλλο τμήμα σε μια επιχείρηση / οργανισμό εμποδίζει τη διαδικασία αυτή. Με άλλα λόγια, η σύγκρουση ξεκινά όταν ένα μέλος μιας ομάδας επιδιώκει την ικανοποίηση των συμφερόντων του σε βάρος των συμφερόντων ενός άλλου μέλους, κάτι που δύναται να λάβει χώρα και σε επίπεδο ομάδων, όχι μονάχα μελών. Εναλλακτικά, η σύγκρουση αφορά μια κατάσταση στο πλαίσιο της οποίας η συμπεριφορά ενός ανθρώπου ή μιας ομάδας αποβλέπει με σκόπιμο τρόπο στην παρεμπόδιση της επίτευξης των στόχων που έχει θέσει ένας άλλος άνθρωπος ή μια άλλη ομάδα (Χαχλάκης & Αποστόλου, 2012).

Μια σύγκρουση μέσα στην ομάδα ή μεταξύ ομάδων αναδύεται σε περίπτωση αδυναμίας να ληφθούν αποφάσεις όσον αφορά στην κατεύθυνση που χαράσσουν, λόγω απουσίας μοναδικής και καθολικά αποδεκτής λύσης, είτε λόγω πραγματοποίησης ατομικών επιλογών, οι οποίες φέρουν διαφορές μεταξύ των μελών των ομάδων (Χαχλάκης & Αποστόλου, 2012).

2.5.2. Είδη Ομαδικών Συγκρούσεων και Τρόποι Διευθέτησής τους

Οι συγκρούσεις, βάσει του επιπέδου πραγματοποίησης, διακρίνονται ανάμεσα στις οριζόντιες και τις κάθετες / κατακόρυφες. Οριζόντιες συγκρούσεις λαμβάνουν συνήθως χώρα ανάμεσα σε άτομα που διαθέτουν παρόμοιο επίπεδο εξουσίας, παραδείγματος χάρη μεταξύ μελών της ίδιας ομάδας ή τμήματος. Κάθετες ή κατακόρυφες συγκρούσεις προκύπτουν σε στελέχη με ανομοιόμορφη εξουσία, ανάμεσα δηλαδή σε στελέχη και στη διοίκηση σε μια επιχείρηση (Παπαδοπούλου, 2012). Συνεπώς, δύναται κανείς να υποστηρίξει ότι οι συγκρούσεις βάσει της διοίκησης αλλαγών είναι, κατά κύριο λόγο, κάθετες (Greer & Dannals, 2017).

Οι συγκρούσεις εντός ενός οργανισμού λαμβάνουν ποικίλες μορφές. Υπάρχουν οι συγκρούσεις σε ζητήματα υποχρεώσεων / εργασιών (task conflicts) ως προς το περιεχόμενο, τον τρόπο διεξαγωγής, κλπ. και αφορά μια από τις δημοφιλέστερες μορφές. Τέτοιου είδους συγκρούσεις ενδεχομένως να διέπονται από έντονο συναισθηματισμό, ενώ τείνουν να αποπροσανατολίζουν τα μέλη μιας ομάδας από τις υποχρεώσεις τους απέναντι στον οργανισμό.

Μια επόμενη κατηγορία είναι οι συγκρούσεις δεσμών (relationship conflicts). Ομοίως, αυτό το είδος συγκρούσεων διέπεται κι εκείνο από έντονο συναισθηματισμό, ενώ πλήττει τις σχέσεις και τη συνεκτικότητα εντός μιας ομάδας. Την ίδια στιγμή, δύναται να δυσχεράνει τη διάθεση του ατόμου και να αποφέρει ψυχικές συνέπειες (Greer & Dannals, 2017).

Οι συγκρούσεις διαδικασίας (process conflicts) αφορούν συγκρούσεις μακράς διάρκειας και έχουν έντονη ισχύ. Επικεντρώνονται στο αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας και συνδέονται στενά με αρνητικά συναισθήματα, όπως οι τύψεις. Παράλληλα, συσχετίζονται με την ισχύ και τον έλεγχο των πόρων, καθώς αυτές οι συγκρούσεις συχνά σχετίζονται με τον τρόπο αξιοποίησης πόρων και ευθυνών. Τέλος, συχνά δε διέπονται από διαφάνεια, με τους ανθρώπους να μην προβάλλουν λεκτικά την πραγματική αιτία της σύγκρουσης (Greer & Dannals, 2017).

Ακολουθούν οι συγκρούσεις κατάστασης (status conflicts), οι οποίες αφορούν τις συγκρούσεις ως προς την κατάσταση θέσεων εντός μιας κοινωνικής ιεραρχίας σε μια ομάδα (Greer & Dannals, 2017).

Υποστηρίζεται ότι οι συγκρούσεις δύνανται να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά με συνεργατικές μεθόδους, μέσω της θέσπισης συνεργατικών στόχων. Κατά τη συνεργατική διαχείριση μιας σύγκρουσης, οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους την πεποίθηση ότι οι στόχοι συνδέονται με θετικό πρόσημο, προκειμένου το άτομο να κατευθύνεται στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Στο πλαίσιο αυτό, κατανοούν ότι η εξασφάλιση των στόχων βοηθά στην κοινή επιτυχία και το ένα μέλος / ομάδα επιθυμεί την αποτελεσματικότητα του άλλου. Σε ανταγωνιστικές συνθήκες, οι άνθρωποι υποστηρίζουν ότι οι στόχοι τους συνδέονται με αρνητικό τρόπο και ότι η επιτυχής εξασφάλιση των στόχων κάποιου ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες του άλλου. Στη διαχείριση της ανταγωνιστικότητας, οι άνθρωποι υποστηρίζουν ότι είναι καλύτερο όταν οι άλλοι ενεργούν αναποτελεσματικά, καθώς η παραγωγικότητά τους ελαχιστοποιεί τη δική τους επιτυχία (Χαχλάκης & Αποστόλου, 2012).

Ωστόσο, μέσω της συνεργατικής προσέγγισης ενθαρρύνονται οι εταίροι σε άμεση κι ελεύθερη διατύπωση των απόψεών τους, μαθαίνουν να ακούν και να εισπράττουν με ακρίβεια την οπτική του άλλου. Εφόσον, πλέον, ο ένας κατανοεί τον άλλον, τότε καθίσταται εφικτή η ανάπτυξη ολοκληρωμένων κι υψηλής ποιότητας λύσεων για τα προβλήματα αυτά. Οι λύσεις αυτές βοηθούν τους πρωταγωνιστές στην παραγωγική τους δραστηριοποίηση, ενώ ενισχύεται η συναίνεσή τους και, συνακόλουθα, καθίσταται εφικτή η μελλοντική συνεργασία τους. Μέσω της ανοικτής

αλληλεπίδρασης βελτιώνονται οι διαπροσωπικές στάσεις και ενισχύονται οι πεποιθήσεις περί συλλογικής και συνεργατικής επίλυσης των προβλημάτων της εκάστοτε εταιρείας. Συνεπώς, μέσα από τη συνεργατική σύμπραξη αναμένεται η ομάδα να αναπτύξει εμπιστοσύνη τόσο στο εσωτερικό της όσο και με άλλα τμήματα (Χαχλάκης & Αποστόλου, 2012).

2.5.2.1. Ο Ρόλος της Επικοινωνίας

Πολλές φορές, το μοναδικό αποτελεσματικό εργαλείο για την επίλυση μιας σύγκρουσης συνιστά η ικανότητα συζήτησης, δηλαδή επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας ή περισσότερων ομάδων. Το ήμισυ της καλής επικοινωνίας αφορά την ικανότητα να ακούει κανείς με σαφήνεια το τι λέει η άλλη πλευρά. Το υπόλοιπο μισό αφορά τη σαφή επικοινωνία με τρόπο που επιτρέπει στο άλλο μέρος να ακούσει και να κατανοήσει το μήνυμα και που θα το ενθαρρύνει να δείξει κατανόηση στις ανάγκες και τις επιθυμίες του (Henderson, 2020).

Μέσω της καλής επικοινωνίας σε συνθήκες σύγκρουσης, αμβλύνονται οι εντάσεις, οικοδομείται εμπιστοσύνη, ενισχύονται οι σχέσεις και οι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα, καθώς γίνονται αμοιβαία κατανοητοί. Εάν ξεσπάσει σύγκρουση στο πλαίσιο μιας ειρηνευτικής κατάστασης, θα συμβεί σε πλαίσιο κρίσης ή ακραίας έντασης. Η διατήρηση της ειρήνης λαμβάνει συχνά χώρα σε ένα περιβάλλον πολλών δρώντων / δυναμικών, όπου υπάρχουν πρόσθετα εμπόδια ως προς την επίτευξη αμοιβαίας κατανόησης κι εμπιστοσύνης (Henderson, 2020).

Ένας ικανός διαμεσολαβητής σε μια σύγκρουση θα ακούσει ένα μέρος με τρόπο που θα το κάνει να αισθανθεί ότι ακούγεται, δηλαδή θα το επικυρώσει, θα του επιτρέψει να νιώσει ότι είναι κατανοητό, θα του αποσπάσει πληροφορίες και θα διατηρήσει ανοικτούς τους διαύλους επικοινωνίας. Μερικές φορές, το μόνο που χρειάζεται πραγματικά για την επίλυση μιας σύγκρουσης είναι να αισθανθούν τα μέρη ότι έχουν πραγματικά ακουστεί και κατανοηθεί από το άλλο μέρος. Εάν υπάρχει και τρίτο μέρος, αυτό καθίσταται ακόμη πιο σημαντικό, για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Επίσης, ο καλός διαμεσολαβητής οφείλει να επικοινωνεί με αμεσότητα, ειλικρίνεια και διαφάνεια, καθώς και με σαφήνεια για το τι προσπαθεί να εκφράσει, δίχως να αφήνει περιθώρια διπλών μηνυμάτων (Henderson, 2020).

2.5.2.2. Τεχνικές και Δεξιότητες Αποτελεσματικής Επικοινωνίας στο Πλαίσιο των Ομάδων

Το να είναι κανείς καλός ακροατής πρόκειται για μια μορφή τέχνης, δεξιότητας που απαιτείται για την αποτελεσματική παρέμβαση σε συγκρούσεις. Πολλοί άνθρωποι σε καταστάσεις σύγκρουσης αισθάνονται μπερδεμένοι και αδυνατούν να δουν καθαρά τα τρέχοντα ζητήματα. Η αναστοχαστική ακρόαση (reflective listening) διαθέτει μια θεραπευτική ποιότητα, ικανή να βοηθήσει τα μέλη μιας ομάδας στη συνειδητοποίηση της δικής τους ικανότητας επίλυσης των προβλημάτων τους κι απόκτησης μεγαλύτερης σαφήνειας αναφορικά με το τι επιθυμούν. Μέσα από αυτήν την προσέγγιση, οι άνθρωποι αισθάνονται ότι ακούγονται, γεγονός που οικοδομεί την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας (Henderson, 2020).

Η αναστοχαστική ακρόαση είναι ένας μη κατευθυντικός τύπος επικοινωνίας. Αφορά την προσεκτική ακρόαση όσων κάποιος εκφράζει για το βάρος όσων λέει και την αντανάκλασή τους. Δεν περιλαμβάνει την υποβολή ερωτήσεων, την εισαγωγή προσωπικών απόψεων ή την επίλυση προβλημάτων με οποιονδήποτε τρόπο, αλλά αφορά την ακρόαση του άλλου μέρους σε βάθος, ακολουθώντας τη ροή της συζήτησης κι επιτρέποντας στο άτομο να κατευθύνει το ίδιο την πορεία της συζήτησης (Henderson, 2020).

Όταν κάποιο μέλος μιας ομάδας ενός οργανισμού χρειάζεται να μάθει ορισμένες πληροφορίες για κάποιο άλλο μέλος με το οποίο έχει έλθει σε σύγκρουση, μέσα από τις ανοικτές ερωτήσεις διατηρείται η ελπίδα ανοικτής συζήτησης και λήψης περισσότερων πληροφοριών. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου δύνανται να απαντηθούν καταφατικά ή αρνητικά και τερματίζουν τη συζήτηση, ενώ οι ανοικτού τύπου καλλιεργούν το έδαφος για κάτι παραπάνω από μια συγκεκριμένη απάντηση (Henderson, 2020).

Το Κέντρο Μη Βίαιης Επικοινωνίας (Centerfor Nonviolent Communication) έχει αναπτύξει μια προσέγγιση επικοινωνίας σε συνθήκες σύγκρουσης, η οποία έχει σχεδιασθεί για την αποκλιμάκωση της έντασης και της δυναμικότητας μιας σύγκρουσης, ενώ, παράλληλα, επιτρέπει στα μέλη μιας ομάδας την επικοινωνία των αναγκών τους με σαφήνεια (Henderson, 2020).

Η Μη Βίαιη Επικοινωνία (NVC) αναγνωρίζει ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο σε καταστάσεις σύγκρουσης. Εάν κάποιος αισθάνεται θυμό, απογοήτευση, ανασφάλεια ή φόβο, αυτά τα δυνητικά πολύ ισχυρά

συναισθήματα θολώνουν τα ουσιαστικά ζητήματα πίσω από τη σύγκρουση. Η σύγκρουση γρήγορα προσανατολίζεται στα συναισθήματα, παρά στο αρχικό ζήτημα (Henderson, 2020).

2.5.3. Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Ομάδων

Μια επιτυχημένη ομάδα διέπεται από ορισμένα χαρακτηριστικά. Πρώτον, οι σκοποί έχουν ξεκάθαρο και αντικειμενικό χαρακτήρα, ενώ οι στόχοι συμφωνημένοι. Εκάστη ομάδα δεν μπορεί να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα εάν έχει άγνοια του τι πρέπει να εξασφαλίσει, δηλαδή ποιο είναι το περιεχόμενο των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της. Το άτομο είναι πιο πολύ πιθανό να αφιερωθεί στους στόχους, εάν ταυτιστεί με εκείνους, τους καταστήσει κτήμα του ή αν συμφωνεί με αυτούς. Συνήθως, καθίσταται δύσκολη η επίτευξη συμφωνίας ανάμεσα στα μέλη, αλλά θεωρείται προαπαιτούμενο στοιχείο που διέπει μια επιτυχή ομάδα (Oakland, 1995).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι αυτό της ειλικρίνειας και της αντιπαράθεσης. Συγκεκριμένα, για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας τα μέλη χρειάζεται να μπορούν να εκφράζουν την άποψή τους, τη διαφορετική γνώμη τους, τις προτιμήσεις και τους προβληματισμούς τους, χωρίς να φοβούνται μη δεχθούν σαρκασμό ή αντεκδίκηση. Καμία ομάδα δε θα εργασθεί με αποτελεσματικό τρόπο εντός ενός ανελέητου περιβάλλοντος, όπου τα μέλη δε δείχνουν τόση προθυμία ή ικανότητα προβολής των θέσεών τους με ανοικτό τρόπο και, συνεπώς, παρατηρείται απώλεια πολλής ενέργειας, προσπάθειας και δημιουργικότητας (Oakland, 1995).

Θεμελιώδες χαρακτηριστικό θεωρείται κι εκείνο της υποστήριξης και της εμπιστοσύνης. Συγκεκριμένα, το στοιχείο της υποστήριξης συνεπάγεται παρουσία φερεγγυότητας ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Σε συνθήκες όπου οι συμμετέχοντες μιας ομάδας δε νιώθουν απειλή της θέσης ή του τμήματός τους, αλλά άνεση επικοινωνίας με τα υπόλοιπα μέλη δίχως εμπόδια, τότε οικοδομούνται σχέσεις εμπιστοσύνης, οι οποίες φέρουν ως αποτέλεσμα τη λήψη αναγκαίας αρωγής για την αποτελεσματικότητα των ιδίων και ολόκληρης της ομάδας (Oakland, 1995).

Η εμπιστοσύνη φέρει και συνεργασία, λόγω μη απόκρυψης, αλλά ανταλλαγής των πληροφοριών. Μέσω της συνεργασίας, τονώνεται το ηθικό, τα μέλη μιλούν σε αποδοχή των ισχυρών και των αδύνατων σημείων των συνεργατών τους και συνδράμουν μέσω της εκμετάλλευσης των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους (Oakland, 1995).

Παράλληλα, επιτυγχάνεται η αποτελεσματική λήψη μιας απόφασης, εφόσον έχουν κατανοηθεί οι στόχοι του οργανισμού από το σύνολο των μελών μιας ομάδας. Για την αποτελεσματικότητα της απόφασης, χρειάζεται η ομάδα να αναπτύξει την ικανότητα γρήγορης συγκέντρωσης πληροφοριών και ανοικτής συζήτησης των εναλλακτικών λύσεων. Με τον τρόπο αυτόν, τα μέλη αφιερώνονται στις αποφάσεις τους και ενεργούν γρήγορα (Oakland, 1995).

Από τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων δεν είναι δυνατόν να εκλείπει η κατάλληλη ηγεσία, ο οποίος φέρει την ευθύνη επίτευξης αποτελεσμάτων μέσω των προσπαθειών των υπαλλήλων. Η δύναμη και η εξουσία εφαρμόζονται με πληθώρα τρόπων και τα μέλη της ομάδας πολλές φορές φέρουν διαφορετικές γνώμες ως προς τη μορφή ηγεσίας προτίμησής τους. Την ίδια στιγμή, πρέπει να παρέχεται και υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία, με τη μορφή εξασφάλισης της διάθεσης σε απαραίτητους πόρους (Oakland, 1995).

2.5.3.1. Η Συνεκτικότητα για Αποτελεσματικότητα

Το μέσο της συνεκτικότητας αποτελεί την ενέργεια ή το γεγονός της δημιουργίας ενός ενιαίου συνόλου. Η έννοια της συνοχής έχει συνδεθεί εμπειρικά με διάφορες ομαδικές και ατομικές μεταβλητές. Ως εκ τούτου, οι ομαδικές μεταβλητές περιλαμβάνουν ένα θετικό συσχετισμό με την απόδοση της εκάστοτε ομάδας, τη συλλογική αποτελεσματικότητα και τους ομαδικούς κανόνες (Pramlal, 2004).

Μέσα από τη συνεκτικότητα μιας οργανωσιακής ομάδας, αντανakλάται ο βαθμός στον οποίον τα μέλη δεσμεύονται μεταξύ τους για να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Οι παράγοντες που φέρονται να συνεισφέρουν στη συνοχή της ομάδας συμπεριλαμβάνουν τον αριθμό των ομαδικών συνεδριάσεων, το χρονικό διάστημα στην ομάδα, το μέγεθός της, την υπευθυνότητα της ομάδας και τις ανταμοιβές για την επιτυχία. Η συνεκτικότητα της ομάδας είναι ένας παράγοντας που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα και τις καλές επιδόσεις των οργανισμών, μέσω της συνεργασίας ομάδων. Στην πραγματικότητα, τα μέλη μιας ομάδας όπου απουσιάζει ισχυρή συνεκτικότητα, είναι λιγότερο πιθανό να συσπειρωθούν σε κατάσταση υψηλής πίεσης και να αποδώσουν άσχημα ως ομάδα. Πρέπει, σε κάθε περίπτωση, να προωθείται η συνοχή της ομάδας, επειδή οι πιο συνεκτικές ομάδες συνδέονται με καλύτερα αποτελέσματα απόδοσης. Πέραν αυτού, η συνοχή της ομάδας περιγράφει τη διαδικασία

κατά την οποία τα μέλη της ομάδας προσκολλώνται μεταξύ τους για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων (Salasetal., 2005).

Διακρίνονται πολλές συνιστώσες που επηρεάζουν τη συνεκτικότητα μιας ομάδας, με μια εκ των ισχυρότερων να είναι η ομοιότητα της στάσης και των αξιών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Η συνεκτικότητα σε μια ομάδα αντικατοπτρίζει το επίπεδο επικοινωνίας και δεσμού ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας και φέρει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της δέσμευσης απέναντι στο ίδιο το έργο, τον ρόλο, την υπερηφάνεια και τις διαπροσωπικές έλξεις. Στο σύνολο, μια καλή κι αποτελεσματική ομάδα αφορά, επίσης, μια πηγή υποστήριξης και βοήθειας για τα καταπονημένα ή ανεπαρκώς καταρτισμένα μέλη της ομάδας και δύναται να αποτελέσει αφετηρία θετικών συναισθημάτων, καθώς να ενισχύσει και το ήθος (Salasetal., 2005).

Κεφάλαιο 3^ο: Διοίκηση και Διαχείριση Έργου

3.1. Ορισμός

Προκειμένου να κατανοηθεί η έννοια της διοίκησης και της διαχείρισης ενός έργου, καθίσταται απαραίτητη η αποσαφήνιση της έννοιας του έργου. Ένα έργο, λοιπόν, αφορά μια προσωρινή απόπειρα, η οποία διενεργείται για τη διαμόρφωση ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος (Μπιάλας, 2017).

Θεμελιώδη χαρακτηριστικά ενός έργου συνιστούν εκείνα της προσωρινότητας, της μοναδικότητας και της προοδευτικής ανάπτυξης. Το χαρακτηριστικό της προσωρινότητας έγκειται στο γεγονός ότι έκαστο έργο διαθέτει προσδιορισμένη αρχή και προσδιορισμένη λήξη. Λήξη σε κάποιο έργο καθίσταται η φάση ολοκλήρωσής του, κατά την οποία έχει εξασφαλίσει την ικανοποίηση των τιθέμενων στόχων, ή έστω έχουν αναγνωρισθεί οι αδυναμίες πραγματοποίησης των εν λόγω στόχων. Μπορεί να θεωρηθεί λήξη και η ακύρωσή του, εξαιτίας ανυπαρξίας των επιταγών που αποσκοπούσε να ικανοποιήσει. Το χαρακτηριστικό της προσωρινότητας αναφέρεται στην ουσία του ίδιου του έργου κι όχι στο αποτέλεσμά του (Μπιάλας, 2017).

Όσον αφορά στην μοναδικότητα, αποτελεί τα παραδοτέα, των οποίων ο συγκερασμός διαμορφώνει το αντικείμενο σε ένα έργο. Αν και συνολικά προσφέρουν αποτέλεσμα, έκαστο διέπεται από μοναδικότητα, με το ένα να διαφέρει από το άλλο (Μπιάλας, 2017).

Το χαρακτηριστικό της προοδευτικής ανάπτυξης έγκειται στο γεγονός ότι όσο εξελίσσεται ένα έργο απαιτείται η ύπαρξη διαρκούς ανάπτυξης. Κατόπιν του προσδιορισμού του φυσικού αντικείμενου σε ένα έργο, δηλαδή των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεσθούν, χρειάζεται η πραγματοποίηση συνεχών ελέγχων επειδή το έργο είναι εξελισσόμενο, όπως και οι προδιαγραφές και τα προϊόντα του (Μπιάλας, 2017).

Η διοίκηση και διαχείριση έργων (project management), λοιπόν, αφορά την εφαρμογή μιας σειράς από γνώσεις, ικανότητες, εργαλεία και τεχνικές στις ενέργειες ενός έργου, για την επίτευξη των απαιτήσεων του έργου. Η διοίκηση έργων εξασφαλίζεται μέσα από τη χρήση και την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων διοίκησης έργου για να αρχίσει, προγραμματισθεί, εκτελεσθεί, παρακολουθεί, ελεγχθεί κι ολοκληρωθεί. Διευθυντής του έργου είναι ο υπεύθυνος επίτευξης των στόχων του έργου (Μπιάλας, 2017).

Στη διοίκηση ενός έργου λαμβάνει χώρα ο προσδιορισμός των απαιτήσεών του, καθορίζονται σαφείς κι επιτεύξιμοι στόχοι, εξισορροπούνται τα ανταγωνιστικά αιτήματα ποιότητας, φυσικού αντικειμένου, χρόνου και κόστους, προσαρμόζονται οι προδιαγραφές, τα σχέδια και οι προσεγγίσεις των διαφορετικών αναγκών και προσδοκιών όσων συμμετέχουν (Μπιάλας, 2017).

3.2. Τρίγωνο του Έργου

Το Τρίγωνο για τη Διαχείριση Έργων (Triple Constraint, Iron Triangle, Triangle Project) συνιστά ένα μοντέλο με τους περιορισμούς της διαχείρισης ενός έργου. Παρά την ασάφεια της προέλευσής του, αξιοποιείται τουλάχιστον από τη δεκαετία του 1950 ως έννοια (Pollacketal., 2018). Μέσα από αυτό υποστηρίζεται ότι η ποιότητα σε μια εργασία υπόκειται σε περιορισμούς εξαιτίας του προϋπολογισμού του έργου, των προθεσμιών και του πεδίου εφαρμογής του, ο διαχειριστής σε ένα έργο δύναται να πραγματοποιήσει ανταλλαγές ανάμεσα στους περιορισμούς και οι μεταβολές ενός περιορισμού χρήζουν αλλαγών απέναντι σε άλλους για την αντιστάθμιση ή τη βελτίωση της ποιότητας (Wright & Lawlor-Wright, 2018).

Παραδείγματος χάρη, ένα έργο δύναται να ολοκληρωθεί πιο γρήγορα μέσω της αύξησης του προϋπολογισμού ή του πεδίου εφαρμογής. Με παρόμοιο τρόπο, η μεγιστοποίηση του πεδίου εφαρμογής ενδεχομένως να χρήζει ισοδύναμων αυξήσεων στον προϋπολογισμό και το χρονοδιάγραμμα. Ο περιορισμός του προϋπολογισμού δίχως την προσαρμογή στο πρόγραμμα ή το πεδίο εφαρμογής θα προκαλέσει και πιο χαμηλή ποιότητα (Wright & Lawlor-Wright, 2018).

Μολαταύτα, πρακτικά, οι ανταλλαγές ανάμεσα σε περιορισμούς δεν είναι πάντα εφικτή. Παραδείγματος χάρη, η ενσωμάτωση χρημάτων και προσώπων σε ένα έργο που έχει στελεχωθεί απόλυτα δύναται να προκαλέσει επιβράδυνσή του. Επιπρόσθετα, σε έργα που επιδέχονται κακή διαχείριση, πολλές φορές καθίσταται αδύνατη η βελτίωση του προϋπολογισμού, του χρονοδιαγράμματος ή του πεδίου εφαρμογής, δίχως της αρνητικής επίδρασης στην ποιότητα (Wright & Lawlor-Wright, 2018).

Το Τρίγωνο Διαχείρισης Έργου αξιοποιείται για να αναλυθούν τα έργα. Πολλές φορές προκαλείται κατάχρησή του, προκειμένου να ορισθεί η επιτυχία μέσα από την παράδοση του απαιτούμενου εύρους, με ορθολογική ποιότητα, μέσα σε έναν καθορισμένο προϋπολογισμό και χρονοδιάγραμμα. Το Τρίγωνο Διαχείρισης Έργων

πολλές φορές έχει χαρακτηριστεί ανεπαρκές ως πρότυπο για να πετύχει ένα έργο, καθώς παραγκωνίζει διαστάσεις ζωτικής σημασίας για την επιτυχία, μεταξύ άλλων, οι επιπτώσεις προς τους ενδιαφερόμενους, προς την εκπαίδευση και τους χρήστες (Koopsetal., 2016).

Μια εναλλακτική προσέγγιση της διαχείρισης των έργων συνιστά η εξέταση των τριών περιορισμών, της χρηματοδότησης, του χρόνου και του ανθρωπίνου δυναμικού. Αν απαιτείται η ολοκλήρωση μιας εργασίας εντός μικρότερου χρονικού διαστήματος, ενδεχομένως να μπορούν να ασχοληθούν πιο πολλοί άνθρωποι με το πρόβλημα, οι οποίοι θα επιβαρύνουν το κόστος του έργου. Την ίδια στιγμή, απαιτείται ο περιορισμός του κόστους σε άλλο σημείο του έργου ίσου ποσού (Liuetal., 2016).

Σαν πρόσθετο γραφικό βοήθημα για τη διαχείριση ενός έργου, ένα σχήμα δύναται να αντικατοπτρίσει τα στοιχεία του χρόνου, των πόρων και του τεχνικού στόχου βάσει των πλευρών του τριγώνου, αντί των γωνιών. Ο J. Storck αξιοποίησε ένα τρίγωνο, που αποκάλεσε «*τρίγωνο εξωτερικό και τρίγωνο εσωτερικό*», για τον αντικατοπτρισμό της έννοιας ότι στόχος ενός έργου αποτελεί η ολοκλήρωση σε ή προτού επιτραπεί χρονικά, επί ή υπό τον προϋπολογισμό και για την κάλυψη ή την υπέρβαση του απαιτούμενου πεδίου. Η απόσταση ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό τρίγωνο απεικονίζει την αντιστάθμιση ή τις πιθανότητες εκάστου εκ των τριών στοιχείων. Το περιθώριο εκτέλεσης δύναται να ορισθεί βάσει της απόστασης. Ως παράδειγμα, αξιοποίησε το έργο αγωγού της Αλάσκας, αυστηρού ορίζοντα χρόνου, το οποίο έπρεπε να πραγματοποιηθεί εγκαίρως ανεξαρτήτως του κόστους. Ύστερα από κάποια έτη κατασκευής, πραγματοποιήθηκε ροή του πετρελαίου από την άκρη του σωλήνα τέσσερα λεπτά πιο νωρίς βάσει του χρονοδιαγράμματος. Στην περίπτωση αυτή, η χρονική πλευρά του εσωτερικού τριγώνου υπήρξε η κορυφή της εξωτερικής γραμμής στο τρίγωνο, κάτι που ίσχυσε και για τη γραμμή κόστους, όταν το έργο παρήλθε σημαντικά του προϋπολογισμού (Liuetal., 2016).

Ο J. P. Lewis προτάσσει ότι το εύρος του έργου εκπροσωπεί την περιοχή στο τρίγωνο και δύναται να επιλεγθεί ως μεταβλητής εξασφάλισης ενός επιτυχούς έργου. Η σχέση αυτή ονομάζεται PCTS (Performance – Cost – Time - Scope) και προτάσσει ότι έκαστο έργο δύναται να διαλέξει έως τρεις από τις παραπάνω μεταβλητές (Mikkelsen, 2018).

Η αληθινή αξία στο τρίγωνο ενός έργου έγκειται στην ανάδειξη της πολυπλοκότητας, που διέπει έκαστο έργο. Η επιφάνεια στο τρίγωνο αντικατοπτρίζει το σύνολο των παραλλαγών στις προτεραιότητες που ενδεχομένως να υπάρχουν ανάμεσα

στις τρεις ανταγωνιστικές τιμές. Μέσα από την αναγνώριση της απεριόριστης ποικιλίας σε σχήματα ίσως επιφανειών, που είναι εφικτή εκτός του τριγώνου, η αξιοποίηση αυτού του γραφικού βοηθήματος δύναται να προκαλέσει διευκόλυνση της λήψης των βέλτιστων αποφάσεων και του σχεδιασμού των έργων, καθώς και διασφάλιση της ευθυγράμμισης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και των ιδιοκτητών του έργου (Mikkelsen, 2018).

Ένα άλλο μοντέλο είναι εκείνο του STR, το οποίο αντιλαμβάνεται το «μοντέλο τρίγωνο» ως την ακόλουθη σχέση (Mikkelsen, 2018):

$$\text{Πεδίο Εφαρμογής} = \text{Χρόνος} \times \text{Πόροι}$$

Το πεδίο εφαρμογής αναφέρεται στην έννοια της πολυπλοκότητας (ή και ποιότητας). Στους πόρους εντάσσεται το σύνολο του εργατικού δυναμικού, των οικονομικών πόρων και των φυσικών πόρων. Οι τιμές αυτές δε διαθέτουν απεριόριστο χαρακτήρα (Mikkelsen, 2018).

Ως προς τον χρόνο, οι προϋποθέσεις ενός έργου διέπονται από σχέσεις αλληλεξάρτησης, με τις συναφείς πληροφορίες να αποτυπώνονται εντός του χρονοδιαγράμματος του έργου. Οι εξαρτήσεις ανάμεσα στις προϋποθέσεις δύνανται να ασκήσουν επιρροή στη χρονική διάρκεια του έργου στο σύνολό του, καθώς και στους διαθέσιμους πόρους. Το στοιχείο του χρόνου είναι διαφορετικό όλων των άλλων πόρων και των κατηγοριών κόστους (6).

Αξιοποιώντας το αληθινό κόστος από προηγούμενα, παρόμοια έργα δημιουργείται μια βάση εκτίμησης του κόστους του παρόντος έργου. Βάσει του Οργανισμού για τη Διαχείριση Έργων της Γνώσης (PMBOK), στις διαδικασίες διαχείρισης χρόνου του έργου συμπεριλαμβάνονται στα στοιχεία της διαχείρισης του προγραμματισμού, του ορισμού των δραστηριοτήτων, των δραστηριοτήτων αλληλουχίας, της εκτίμησης των πόρων δραστηριοτήτων, της εκτίμησης της διάρκειας των δραστηριοτήτων, της ανάπτυξης του προγράμματος και του χρονοδιαγράμματος για τον έλεγχο (Walker, 2015).

Βάσει της κυρίαρχης αποδοχής του Μοντέλου Τριγώνου, τα στοιχεία του «κόστους» και του «χρόνου» εφαρμόζονται με συνέπεια. Μολαταύτα, το πεδίο εφαρμογής αξιοποιείται πολλές φορές με εναλλαγές, με βάση το πλαίσιο απεικόνισης του τριγώνου ή της αντίληψης που διέπει το αντίστοιχο σχέδιο. Το σύνολο των πεδίων, των στόχων, των προϊόντων, του παραδοτέου και της ποιότητας σχετίζονται μεταξύ

τους και συνιστούν γενικευμένα παραδείγματα για την παραλλαγή του τριγώνου αυτού, ενώ οι προτάσεις για τους προσωπικούς πόρους παρέχουν πιο εξειδικευμένες ερμηνείες (Walker, 2015).

Η ευρεία αξιοποίηση των παραλλαγών διαμορφώνει αμφισημία, η οποία μεταφέρεται βάσει της έκφρασης του 3^{ου} όρου περιορισμού και προσφέρει αξία ως προς την ευελιξία του τριγώνου αυτού. Η εν λόγω ασάφεια καλλιεργεί το πρόσφορο έδαφος ελαστικής εστίασης ανάμεσα στο αποτέλεσμα του έργου και τη διαδικασία του έργου, με τους προαναφερθέντες όρους να διαθέτουν ενδεχομένως διαφορετική δυναμική στα δυο αυτά πλαίσια. Τα στοιχεία του κόστους, του χρόνου και της παράδοσης εκπροσωπούν τις εισόδους στο ανώτατο επίπεδο του εκάστοτε έργου (Walker, 2015).

Επιπλέον, μέσα από το μοντέλο «*Project Diamond*» δημιουργείται θολή εστίαση μέσα από την ενσωμάτωση του πεδίου εφαρμογής και της ποιότητας ξεχωριστά ως τον τρίτο περιορισμό. Αξιοσημάντη καθίσταται η ενσωμάτωση της ποιότητας ως θεμελιώδης περιοριστική μεταβλητής, με αναγνώριση της διευρυνόμενης ωριμότητας της διαχείρισης έργων, αν και το μοντέλο συνεχίζει να υστερεί σαφήνειας ανάμεσα στην παραγωγή και την ίδια τη διαδικασία. Το εν λόγω μοντέλο δεν καταγράφει τις αναλογίες στην ισχυρή αλληλεπίδραση ανάμεσα στα σημεία των τριγώνων (Shelley, 2015).

3.3. Σημασία Πόρων και Περιορισμών

Για την ανάπτυξη ενός έργου, υπάρχει απαίτηση για επάρκεια πόρων (resources). Οι τρεις θεμελιώδεις κατηγορίες πόρων συναποτελούνται από τους ανθρώπινους πόρους, τους εξοπλισμούς (μηχανές κι εργαλεία) και τους αναλώσιμους πόρους, δηλαδή τα διάφορα υλικά και τους υλικούς πόρους (Δημητριάδης, 2009).

Σε περιπτώσεις κατασκευαστικών ή βιομηχανικών έργων, το σύνολο των κατηγοριών των πόρων καθίσταται το ίδιο σημαντικό, ενώ σε περιπτώσεις έργων μελέτης μεγαλύτερη σημασία αποδίδεται στους ανθρώπινους πόρους. Οι ανθρώπινοι πόροι, ανεξαρτήτως του αντικειμένου του έργου, διατηρούν καθοριστικό χαρακτήρα. Επιπλέον, οι διάφορες υπηρεσίες εξυπηρετούν επιταγές του έργου, οι οποίες δεν ικανοποιούνται από τους υπάρχοντες πόρους, μέσα από τρίτα μέρη, όπως ΔΕΗ, ΟΤΕ, κ.ά. Η αξιοποίηση πρόσθετων πόρων επιβαρύνει με επιπλέον κόστος το εκάστοτε έργο. Τα κεφάλαια που απαιτούνται για να ικανοποιήσουν το κόστος συνιστούν τους

οικονομικούς πόρους. Ο προϋπολογισμός του έργου έγκειται στην εκτίμηση του κόστους του, καθώς και στη λογιστική ανάλυσή του. Η μέτρηση των πόρων καθίσταται δυνατή μέσα από διάφορους δείκτες, όπως την απόδοση, τη συνεργασία και τον προγραμματισμό. Μέσα από αυτούς τους δείκτες επιτρέπεται η μέτρηση των πόρων και του σχεδιασμού διαμοίρασής τους. Η διαθεσιμότητα των πόρων χρειάζεται να λαμβάνονται πάντοτε υπόψη (π.χ. περιπτώσεις αργιών, ΣΚ, διαθέσιμο εργατικό δυναμικό). Ακόμη, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει κι ο χρονικός προγραμματισμός, μέσω του οποίου εξετάζονται οι ώρες απασχόλησης ενός ανθρώπου (Δημητριάδης, 2009).

Όπως προαναφέρθηκε, οι πόροι, πέραν των ανθρωπίνων, διαχωρίζονται σε αναλώσιμους και μη αναλώσιμους (13). Οι αναλώσιμοι πόροι αναφέρονται στα υλικά, τα οποία καταναλώνονται για να υλοποιηθεί το έργο, στα προϊόντα, τα οποία μετέχουν με έμμεσο τρόπο στην εξέλιξη του έργου, καθώς και στην ενέργεια κατανάλωσης από ανθρώπους κι εξοπλισμούς. Οι μη αναλώσιμοι πόροι αναφέρονται στον εξοπλισμό, τον δεύτερο θεμελιώδη παράγοντα ενός έργου, ακολούθως του ανθρώπου. Ο εξοπλισμός διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο σε έργα τεχνικού, βιομηχανικού και τεχνολογικού χαρακτήρα (Δημητριάδης, 2009).

Όταν διενεργείται προγραμματισμός ενός έργου ενδεχομένως να αναδυθούν περιορισμοί. Ο υπεύθυνος του έργου οφείλει να ξέρει κατά πόσο είναι διαθέσιμοι οι πόροι σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, είτε ανθρώπινου είτε υλικού χαρακτήρα. Οι πόροι (ανθρώπινοι, μηχανικοί, οικονομικοί) ενδεχομένως να μην επαρκούν για την ταυτόχρονη διενέργεια πληθώρας δραστηριοτήτων. Σε πληθώρα περιπτώσεων, καθίσταται απαραίτητη η πραγματοποίηση μεταβολών στο χρονοδιάγραμμα, μέσα από τη μεταφορά δραστηριοτήτων κι εργασιών σε ανθρώπινους πόρους και την αντίστοιχη προσαρμογή σε πόρους υλικού χαρακτήρα, όπου κρίνεται αναγκαίο (λ.χ. πλήρη απασχόληση ενός στελέχους για ένα έργο) (Δημητριάδης, 2009).

Ορισμένοι εκ των βασικότερων παραγόντων που ασκούν επιρροή στο έργο αφορούν τις σχέσεις όσων εμπλέκονται, το σύνολο των αντιπαραθέσεών τους, η ανάθεση του ρόλου του καθενός, το περιβάλλον υλοποίησης του εκάστοτε έργου, σαν εκείνο της κοινωνίας, της οικονομίας και του γενικού περιγύρου. Θεμελιώδης παράγοντας, ο οποίος ασκεί επιρροή θεωρείται η περίπτωση αναδιοργάνωσης της εξουσίας μέσω αλλαγών στα πρόσωπα ή σε ομάδες, με αναβάθμιση ή υποβάθμιση ή ακόμη και αποχώρηση, σχετικά με την προγενέστερη κατάσταση.

Ο οικονομικός παράγοντας συνδέεται με το κόστος του έργου, δηλαδή με τις ενέργειες κοστολόγησής του, πληρωμής και είσπραξης των οφελών. Ο οικονομικός παράγοντας δέχεται επιρροές σε περιπτώσεις που το τελικό κόστος παρέχεται του προϋπολογισμού του έργου, με τις αναλυτικές επιταγές του έργου και μη ορθολογικές υλοποιήσεις να απαιτούν επαναπρογραμματισμό καινούργιου έργου ή επιμέρους δραστηριοτήτων. Ως συνακόλουθο, προκύπτει καινούργιο έργο, διαμορφώνεται νέος προϋπολογισμός, ενώ σε μερικές περιπτώσεις παράγονται και μη ποιοτικά έργα (Δημητριάδης, 2009).

Ο χρόνος, ως παράγοντας, συνδέεται με τη δυναμική που επικρατεί ανάμεσα στο κόστος, το χρόνο και την ποιότητα. Το πόσο διαρκεί ένα έργο καθορίζει τη χρησιμότητα που διέπει το παραγόμενο αποτέλεσμα του. Παραδείγματος χάρη, για να αναπτυχθεί μια ιστοσελίδα που σχετίζεται με ένα συνέδριο συγκεκριμένης ημερομηνίας, εάν δεν ετοιμασθεί στην ώρα της, δεν υπάρχει κάποιος λόγος υλοποίησής της. Προκειμένου να επισφραγισθεί το κόστος, απαιτείται εξασφάλιση στο χρονοδιάγραμμα (Δημητριάδης, 2009).

Η εργασία, επίσης, σχετίζεται με τις αποδόσεις που χαράσσει το ανθρώπινο δυναμικό. Τα προβλήματα αυτά αντικατοπτρίζονται σε αποχωρήσεις προσωπικού, ιδιαίτερα εξειδικευμένου, σε αντιθέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους, σε συγκρούσεις, σε αμφιβολίες απέναντι στην οργανωτική ιεραρχία, σε περιορισμένη απόδοση εργασίας, σε ακαταλληλότητα που διέπει το εργατικό δυναμικό, σε απουσία συνεργασίας κι επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη, καθώς και σε ατυχήματα στον χώρο εργασίας (Δημητριάδης, 2009).

Τυπικά, η κοινωνία επιδρά με αρνητικό τρόπο μέσα από την επιρροή διαφόρων κοινωνικών ομάδων προς τα κέντρα λήψης αποφάσεων, κάτι που ενδεχομένως να επηρεάσει άμεσα την ποιότητα που διέπει ένα έργο και προϊόν (Δημητριάδης, 2009).

Ο παράγοντας θεσμικού / νομικού χαρακτήρα, μέσα από τους υφιστάμενους κανονισμούς, δύναται να επηρεάσει το έργο μέσα από διεθνείς συμφωνίες, τοπικές νομοθεσίες και συμβιβαστικές λύσεις (Δημητριάδης, 2009).

Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση ενδεχομένως να ελλοχεύει αρνητικές συνέπειες σε περίπτωση που δε διαχειρισθεί αποτελεσματικά, καθώς οι διαφορετικές γλώσσες, για παράδειγμα, σε περιπτώσεις συνεργασίας εγείρουν επικοινωνιακά ζητήματα στα πλαίσια διεκπεραίωσης ενός έργου (Δημητριάδης, 2009).

Τέλος, η τεχνολογία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, καθώς υπάρχουν έργα, τα οποία δεν υποστηρίζονται ακόμη μέσω της τεχνολογίας (Δημητριάδης, 2009).

3.3.1. Ομάδα Έργου / Stakeholders

Η έννοια της ομάδας έργου ή εμπλεκομένων αποδίδεται στο σύνολο των ανθρώπων – υπαλλήλων ενός οργανισμού ή επιχείρησης, στους οποίους προσδίδεται η αρμοδιότητα διαχείρισης ενός έργου. Ο υπεύθυνος έργου κατέχει την αρμοδιότητα αρχικοποίησης του σχεδίου εφαρμογής, της ανάθεσης δραστηριοτήτων κι ευθυνών στο σύνολο των μελών της ομάδας, διαμόρφωσης του χρονοδιαγράμματος, εξασφάλισης των κατάλληλων πόρων, καθώς και στενής συνεργασίας με τους συμβούλους εφαρμογής, οι οποίοι θα διαμορφώσουν τις τεχνικές ικανότητες που χρειάζονται για να υλοποιηθεί το έργο (Δημητριάδης, 2009).

Η ομάδα έργου συναποτελείται από τον κύριο του έργου (project owner), τον φορέα, δηλαδή, ο οποίος έχει αιτηθεί να υλοποιηθεί το έργο, από τον οργανισμό υλοποίησης (implementing organization), ο οποίος υλοποιεί το έργο, την αναθέτουσα αρχή (contracting authority), η οποία αναθέτει το έργο στον οργανισμό υλοποίησης, τους χρηματοδότες (financiers), οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το σύνολο των εξόδων, καθώς και από τους ωφελούμενους – χρήστες – πελάτες (project users), οι οποίοι είτε αποδέχονται, είτε χρησιμοποιούν το έργο. Η ικανοποίηση των επιταγών τους πραγματοποιείται μέσα από την μέτρηση του βαθμού ικανοποίησής τους (user satisfaction), από την οποία παράγεται κι ο δείκτης για την ποιότητα του έργου (Young, 2007).

Εάν πρόκειται για δημόσιο έργο, η πολιτεία θεωρείται κύριος του έργου, καθώς και αναθέτουσα αρχή. Χρηματοδότες εντοπίζονται τόσο από το δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Όσον αφορά στους ανάδοχους, προέρχονται αποκλειστικά από το δημόσιο, ή ιδιωτικούς φορείς, ενώ προβλέπεται και η πιθανότητα συνεργασίας μέσα από κοινοπραξία (Δημητριάδης, 2009).

Όσον αφορά στα ιδιωτικά έργα, κύριος του έργου είναι φυσικά ο ιδιώτης. Μολαταύτα, κι εκείνος εναρμονίζεται με το πολιτειακό πλαίσιο, δηλαδή το θεσμικό πλαίσιο, τα ισχύοντα πρότυπα, κλπ., ενώ αναλαμβάνει και τη χρηματοδότηση, είτε μοναχός του, είτε με τη στήριξη εταίρων (Young, 2007).

Αναλόγως της φύσης και του στόχου του εκάστοτε έργου, τα ενδιαφερόμενα μέρη ενδεχομένως να ταυτίζονται μεταξύ τους. Παραδείγματος χάρη, ο κύριος του έργου ενδέχεται να είναι κι ο χρηματοδότης, η αναθέτουσα αρχή, καθώς κι ο οργανισμός που υλοποιεί το έργο. Έκαστος διαχειριστής απαιτείται να κατέχει ένα σύνολο δεξιοτήτων, εκείνο της αυτοπεποίθησης, της αισιοδοξίας, του ενθουσιασμού,

της καλής οργάνωσης, της σωστής διαχείρισης της ομάδας, της αμεροληψίας, του ορθού διαμοιρασμού των αρμοδιοτήτων, της ευελιξίας, της επικοινωνίας, της παρακίνησης, της εμπιστοσύνης, της διαχείρισης αναγνώρισης κρίσεων και προβλημάτων, της ικανότητας άμεσης λήψης αποφάσεων κι εφαρμογής τους, καθώς και της επίλυσης προβλημάτων, της έμπνευσης σεβασμού στους ανωτέρους, της εκπαίδευσης και σχετικής εμπειρίας, της διαχείρισης συγκρούσεων, των διαπραγματευτικών ικανοτήτων και, τέλος, της ενσυναίσθησης (Young, 2007).

3.4. Κίνδυνοι και Προβλήματα Έργων

Πρώτα απ' όλα, ως κίνδυνος νοείται η πιθανότητα και οι συνέπειες μη επίτευξης του έργου ή τμήματος του έργου. Με άλλα λόγια, δύναται να νοηθεί ως ένα αβέβαιο γεγονός ή μια κατάσταση που σε περίπτωση ανάδυσης, αποφέρει θετικές ή αρνητικές συνέπειες σε κάποιους στόχους του έργου (PMI, 2004).

Καθίσταται λογικό το γεγονός ότι ένα έργο είναι επιρρεπές σε κινδύνους. Όταν υιοθετείται, λοιπόν, μια επίσημη δομημένη προσέγγιση, καθίσταται εφικτή η ενίσχυση των ικανοτήτων για την αναγνώριση, την ανάλυση και την ανταπόκριση απέναντι σε τέτοιους κινδύνους, προκειμένου να περιορίζονται οι αρνητικές συνέπειές τους προς το έργο. Το πλαίσιο πραγματοποίησης αυτού στηρίζεται σε μια απλοϊκή αμφίδρομη ταξινόμηση των κινδύνων ή ζητημάτων αυτών (Μητάκος, 2015).

Ο κίνδυνος, λοιπόν, ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες, σε εκείνη του γεγονότος (ανεπιθύμητες αλλαγές), της πιθανότητας (πραγματοποίησης αυτού του γεγονότος) και των συνεπειών (μιας ή περισσότερων προς τους στόχους του έργου) (Μητάκος, 2015).

Όσο αυξάνεται η πιθανότητα ή ο βαθμός σοβαρότητας των συνεπειών, τόσο ενισχύεται κι ο ίδιος ο κίνδυνος. Ο κίνδυνος είναι συνδεδεμένος με το στοιχείο της αβεβαιότητας ως προς την τελική ικανοποίηση των στόχων ως προς ορισμένες μεταβλητές οι οποίες έχουν ορισθεί, τεθεί υπό εκτίμηση, έχουν αναδυθεί ή προσδωκάται η πρόκλησή τους. Σε αυτό λογίζονται και τα αποτελέσματα (θετικά ή ανεπιθύμητα) των στόχων, τα χρονοδιαγράμματα και το κόστος. Η αβεβαιότητα σχετίζεται με το έργο μονάχα σε περιπτώσεις που το έργο συνδέεται με υποτίμηση της αξίας των στόχων του έργου (Μητάκος, 2015).

Η ενδεχόμενη παραίτηση, για παράδειγμα, ενός σημαντικού μέλους σε μια ομάδα συνιστά μια μορφή απειλής για ένα έργο. Εάν κάποιο γεγονός αδυνατεί την πρόκληση μείωσης της αξίας σε ένα έργο, τότε δε θεωρείται απειλή για αυτό το έργο.

Εναλλακτικά, ο κίνδυνος δύναται να θεωρηθεί ως μορφή αβεβαιότητας αναφορικά με την ικανοποίηση του στόχου ενός έργου (Εμίρης, 2006).

Οι κίνδυνοι πηγάζουν από πληθώρα πεδίων. Αρχικά, κίνδυνος δύναται να αναδυθεί εξαιτίας κακής επικοινωνίας ανάμεσα στα στελέχη, των παρερμηνειών και των παρεξηγήσεων που δύνανται να προκληθούν ανάμεσα στα στελέχη. Για την απουσία παρερμηνειών, χρειάζεται οι οδηγίες να παραδίδονται σε γραπτή μορφή. Επιπλέον, πηγή κινδύνου θεωρείται και η κακή στελέχωση της ομάδας που αφορά το έργο. Μονάχα άνθρωποι κατάλληλης εμπειρίας και των απαραίτητων προσόντων δύνανται να βοηθήσουν το έργο. Παράλληλα, προβλήματα δύναται να προκαλέσει και το εύρος του έργου. Εάν το μέγεθος του έργου αφορά ένα σημαντικό εύρος, ενδεχομένως να παρεκκλίνει του τελικού στόχου βάσει του κόστους και του χρόνου. Σε κάθε περίπτωση, κίνδυνο μπορεί να προκαλέσει και ο τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης ή του οργανισμού και της πολιτικής της. Δεν πρέπει να παραλείπεται και η αξιοποιηθείσα τεχνολογία του έργου. Η αξιοποίηση των καταλλήλων τεχνολογιών που διέπονται από σταθερότητα συνιστούν αξιοσημείωτο παράγοντα αποφυγής κινδύνων εντός τεχνολογικών περιβαλλόντων (Μητάκος, 2015).

Ο κίνδυνος συνιστά φαινόμενο με μελλοντική υπόσταση, και όχι παρελθοντική. Κατά τη φάση ολοκλήρωσης ενός έργου, το επίπεδο κινδύνου υπολογίζεται πλησίον του μηδενός ή στο μηδέν. Το σύνολο των σημαντικών κινδύνων αναμένεται να έχουν εξατμισθεί έως ότου το έργο ολοκληρωθεί, αφήνοντας μονάχα εκείνους που συνδέονται με το στοιχείο της αβεβαιότητας, αναφορικά με τον τρόπο ξεδίπλωσης του τρέχοντος λειτουργικού περιβάλλοντος στο μέλλον (Maylor, 2006).

Προκειμένου να αντιμετωπίζονται σωστά οι κίνδυνοι, απαιτείται η κατάλληλη διαχείρισή τους (risk management). Η διαχείριση κινδύνων αφορά ένα εργαλείο λογισμικού, βάσει του οποίου καθιερώνεται το σύνολο των διεργασιών (διαδικασιών) που σχετίζονται με τους παράγοντες σχεδιασμού, αναγνώρισης, ανάλυσης, αντιμετώπισης και παρακολούθησης των κινδύνων (Maylor, 2006).

3.4.1. Μεθοδολογίες Ανάπτυξης Έργων

Η μεθοδολογία για τη διαχείριση ενός έργου λογίζεται ως τον συγκερασμό από γενικές αρχές και κανόνες διαχείρισης ενός ορισμένου έργου, το οποίο διαθέτει ένα καθορισμένο σημείο έναρξης και λήξης (PMI, 2013).

Η έννοια της μεθοδολογίας (methodology) αφορά το σύνολο των οδηγιών ή αρχών που δύναται να προσδιορισθεί κι υλοποιηθεί στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης

κατάστασης ή αντικειμένου. Με άλλα λόγια, πρόκειται για έναν αυστηρά καθορισμένο συνδυασμό από λογικές σχετικές πρακτικές, μεθόδους και διαδικασίες, οι οποίες ορίζουν τον βέλτιστο τρόπο για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τον έλεγχο και την παράδοση ενός έργου σε όλη τη διαδικασία διαρκούς εφαρμογής μέχρι την πετυχημένη ολοκλήρωση και τη λήξη του (PMI, 2013).

Η διαχείριση των έργων ως έννοια αποδίδεται στη διαδικασία περιγραφής και εκτέλεσης των δραστηριοτήτων που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι. Παραδείγματος χάρη, εάν κάποιος γράφει ένα βιβλίο εκτελεί κάποιο έργο, του οποίου στόχος συνιστά η συγγραφή ενός βιβλίου. Ο εν λόγω στόχος δύναται να ικανοποιηθεί μέσω μιας σειράς δραστηριοτήτων, όπως εκείνος του καθορισμού του θέματος, της συλλογής υλικού, της δημιουργίας ενός σχεδίου, της πληκτρολόγησης, της διόρθωσης, κλπ. Οι μεθοδολογίες μπορούν να αξιοποιηθούν στις φάσεις του ανεφοδιασμού της ανάπτυξης δικτύων, της χωροταξίας, της αρχιτεκτονικής, του μάρκετινγκ και της πληροφορικής (PMI, 2013).

Όσον αφορά στις μεθοδολογίες, τη δεκαετία του 1980, δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά ο πρωτότυπος κορμός γνώσεων διοίκησης έργου από το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (PMI) στις ΗΠΑ, εκκινώντας την παράδοση πιστοποιητικών σε επαγγελματίες διοίκησης έργων. Το 1987, εκδόθηκε και το πρώτο PMBOK και το 1996 την αναθεωρημένη μορφή PMBOK Guide, με νέες εκδόσεις να ακολουθούν το 2000 και το 2004. Μολαταύτα, το πιο βασικό σύγγραμμα του PMI είναι ο οδηγός PMBOK. Οι 10 τομείς γνώσης στη διαχείριση έργων Project Management Professional (PMB) βάσει της PMI έγκειται στη διαδικασία διαχείρισης ολοκλήρωσης έργου, διαχείρισης του πεδίου του έργου, διαχείρισης του χρόνου του έργου, διαχείρισης του κόστους του έργου, διαχείρισης της ποιότητας του έργου, διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων του έργου, διαχείρισης των διαδικασιών επικοινωνίας του έργου, διαχείρισης του κινδύνου του έργου, των προμηθειών του έργου και, τέλος, των ενδιαφερόμενων μερών (PMI, 2013).

Παράλληλα, υπάρχουν ορισμένες φάσεις, των οποίων η διεκπεραίωση απαιτείται για να επιτευχθούν οι στόχοι εκάστου έργου. Στις φάσεις αυτές συμπεριλαμβάνονται εκείνες της σύλληψης και έναρξης, του ορισμού και σχεδιασμού, της έναρξης ή εκτέλεσης, της απόδοσης κι ελέγχου και του κλείσιμου του έργου (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

Η εν λόγω μεθοδολογία δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από την PM². Οι φάσεις που διέπουν το έργο είναι κοινές. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι ο έλεγχος

και η παρακολούθηση ενδεχομένως να αποτελεί ενδιάμεσο στάδιο ανάμεσα στα υπόλοιπα, κάτι που καθιστά τη δεύτερη μεθοδολογία πιο βελτιωμένη και κατέχοντας πιο υψηλά ποσοστά με πετυχημένα έργα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

Η μεθοδολογία, λοιπόν, PM² στηρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες, σε εκείνο του μοντέλου διακυβέρνησης ενός έργου (λ.χ. το σύνολο των ρόλων και των υπευθυνοτήτων), του κύκλου ζωής του έργου (π.χ. σύνολο φάσεων έργου), του συνόλου των διαδικασιών (π.χ. σύνολο δραστηριοτήτων για τη διαχείριση του έργου), καθώς και του συνόλου των προτύπων διαχειριστικών εγγράφων (artefacts) για το έργο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

Οι φάσεις εκάστου έργου βάσει της PM² είναι οι ακόλουθες: Αρχικά, συναντάται το στάδιο της έναρξης, όπου προσδιορίζονται τα αποτελέσματα, δημιουργείται η σκοπιμότητα του έργου, ορίζεται ο σκοπός (score) και σηματοδοτείται η έναρξη του έργου. Ακολουθεί το στάδιο του σχεδιασμού, όπου συγκροτούνται και ανατίθενται η βασική ομάδα έργου και πραγματοποιείται μεγαλύτερη ανάλυση του σκοπού (score) του έργου και σχεδιάζονται οι σχετικές διαδικασίες. Σειρά έχει το στάδιο της υλοποίησης, όπου συντονίζεται η υλοποίηση ανάμεσα στα σχέδια του έργου, ενώ συντάσσονται και τα παραδοτέα του έργου. Στη συνέχεια, κλείνει το έργο, δηλαδή γίνεται αποδεκτό. Στο στάδιο αυτό, συντάσσεται η έκθεση για το κλείσιμο του έργου, καταγράφονται ιδέες από τις εμπειρίες των συμμετεχόντων για την αξιοποίησή τους σε έργα που ενδεχομένως υλοποιηθούν μελλοντικά. Σε διοικητικό επίπεδο, το έργο κλείνει. Τέλος, υπάρχει το στάδιο της παρακολούθησης και του ελέγχου. Συγκεκριμένα, διενεργείται έλεγχος και παρακολούθηση όλων των διαδικασιών όλης της ζωής του έργου. Παρακολουθείται το σύνολο των παραμέτρων του έργου, η διαδικασία εξέλιξής του, οι όποιες αλλαγές, η εξάλειψη των κινδύνων, ενώ διενεργείται καταγραφή των διορθωτικών κινήσεων. Κατά το τέρμα εκάστης φάσης διενεργείται επανέλεγχός της προκειμένου να δοθεί έγκριση και να επιτραπεί η μετάβαση στην επόμενη φάση (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

Την ίδια στιγμή, η PM² έχει προβεί στην υιοθέτηση κάποιων Προτύπων Διαχειριστικών Εγγράφων (artefacts), για την ποιοτική διαχείριση ενός έργου. Τα έγγραφα αυτά είναι πρότυπα και ταξινομούνται αναλόγως της φάσης του έργου και του τομέα στον οποίον εντάσσεται. Η PM² παραδίδει τα σχέδια (templates) για τα Διαχειριστικά Έγγραφα για την εξασφάλιση ομοιομορφίας εντός της ομάδας έργου ως προς την επίτευξη τεκμηρίωσης των σχεδίων του έργου ως προς το σύνολο των πληροφοριών και των αποφάσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

Ακολουθεί η μεθοδολογία καταρράκτη (waterfall), η οποία συνιστά μια παραδοσιακή μέθοδο και ένα εκ των πρώτων παραδειγμάτων παραδοσιακής μεθοδολογίας για τη διαχείριση ενός έργου. Η εν λόγω παραδοσιακή προσέγγιση συμπεριλαμβάνει μια μορφή σειριακής διαδικασίας, η οποία διαπερνά το σύνολο των φάσεων, την ανάλυση των απαιτήσεων, το σχεδιασμό, την υλοποίηση, τον έλεγχο, την ολοκλήρωση και τη συντήρηση. Θεμελιώδες χαρακτηριστικό του μοντέλου του καταρράκτη αποτελεί ότι για την εκκίνηση μιας φάσης απαιτείται η πλήρης ολοκλήρωση της προηγούμενης (Βεσκούκης, 2015).

Εντός της δεκαετίας του 1970, εισήχθη από τον Royce για πρώτη φορά αυτή η προσέγγιση, την οποία παρουσίαζε ως ελαττωματική μεθοδολογία για την ανάπτυξη. Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά δομημένη, αφού το έργο σε μια φάση συνεχίζεται στο ακόλουθο στάδιο (Βεσκούκης, 2015).

Οι πρώτες φάσεις του έργου προορίζονται για τον καθορισμό του σταδίου του συνόλου των εργασιών του έργου, όπου συμπεριλαμβάνεται και ο καθορισμός του πεδίου εφαρμογής και οι αναγκαίες απαιτήσεις για να επιτευχθεί. Η εκτέλεση ακολουθεί του προγραμματισμού, αφού εκκινεί και προχωρά το έργο για την ανάπτυξη των στόχων του έργου. Το έργο τερματίζεται μέσω επίσημης λήξης. Όταν πραγματοποιείται ο έλεγχος, πραγματοποιείται σχολαστικός έλεγχος των αλλαγών κατά τη διαδικασία της υλοποίησης (Βεσκούκης, 2015).

Μέσω της γραμμικής προσέγγισης μεγιστοποιείται η ποιότητα, αφού καθίσταται εφικτός ο έγκαιρος εντοπισμός των σφαλμάτων, καθώς και η επίλυσή τους, προτού το έργο μεταβεί στην επόμενη φάση. Μέσω σαφώς καθορισμένων ορίων, τα χαρακτηριστικά της βελτιστοποίησης και της αποτελεσματικότητας συνιστούν πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου (Βεσκούκης, 2015).

Ωστόσο, υπάρχουν κι ορισμένα μειονεκτήματα εξαιτίας του γραμμικού χαρακτήρα της μεθοδολογίας, αφού οι μεταβολές των απαιτήσεων δύναται να ζητούν σημαντικές ποσότητες για επανεπεξεργασία. Συνακόλουθα, αναδύονται κίνδυνοι για το έργο τόσο απέναντι στο χρονοδιάγραμμα όσο και προς το κόστος. Ένα ακόμη μειονέκτημα είναι εκείνο του απαιτούμενου ελέγχου. Η συμβατική αυτή προσέγγιση προβλέπει αυστηρό, ιεραρχικό έλεγχο. Η πολυπλοκότητα είναι δύσκολα διαχειρίσιμη μέσω αυστηρού ελέγχου, ιδιαίτερα σε μεγάλα έργα τεράστιου εύρους (Βεσκούκης, 2015).

Μια άλλη μεθοδολογία είναι εκείνη της ευέλικτης μεθοδολογίας, γνωστή ως «*agile*», η οποία αναλύεται σε επόμενη ενότητα (Βεσκούκης, 2015).

Το προαναφερθέν PMBOK, δηλαδή Project Management Body of Knowledge (PMBOK), αποτελεί ένα πρότυπο παγκόσμιας εμβέλειας, το οποίο επικεντρώνεται σε εφαρμογές μιας σειράς από γνώσεις, δεξιότητες, εργαλεία και τεχνικές, για να καλυφθούν οι απαιτήσεις του εκάστοτε έργου. Είναι ευρέως αποδεκτό ως η καλύτερη πρακτική ως προς τη διαχείριση ενός έργου. Διαθέτει έναν κύκλο ζωής έργου, 5 ομάδες με διαδικασίες και 9 τομείς γνώσης απέναντι στη διαχείριση του έργου. Διέπεται από τις θεμελιώδεις αρχές για τη διαχείριση έργων, ως προς την κατασκευή, το λογισμικό, τη μηχανική, τις αυτοκινητοβιομηχανίες, κλπ. (PMI, 2013).

Οι προαναφερθείσες 5 ομάδες διαδικασιών είναι οι ακόλουθες: Ομάδα για τις διεργασίες εκκίνησης, κατά την εκκίνηση ή μια φάση του έργου, ομάδα για τις διεργασίες που αφορούν τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό, η οποία ορίζει τους στόχους, ενώ διαμορφώνει τις απαραίτητες διαδικασίες για την υλοποίηση των στόχων. Η ομάδα για τις διεργασίες παρακολούθησης κι ελέγχου ελέγχουν το πώς εξελίσσεται το έργο για τον εντοπισμό των αποκλίσεων και την πραγματοποίηση διορθωτικών κινήσεων ώστε να ολοκληρωθεί το έργο. Η ομάδα για τις διεργασίες κλεισίματος επισφραγίζει την αποδοχή του προϊόντος, της υπηρεσίας, αποτελέσματος κι, έτσι, ολοκληρώνεται το έργο (PMI, 2013).

Όσον αφορά στους τομείς γνώσης, μια ομάδα έργου λειτουργεί εντός αυτών μέσω των ακολούθων βασικών διαδικασιών: Διαχειρίζεται την ολοκλήρωση του έργου, μέσω ανάλυσης των δραστηριοτήτων που ολοκληρώνουν τα στοιχεία για τη διοίκηση των έργων, καθώς και κατάλληλης προσέγγισης του συνδυασμού τους. Η ομάδα διαχειρίζεται και το φυσικό αντικείμενο του έργου, μέσω ανάλυσης των διεργασιών για την επαλήθευση ότι στο έργο έχει καταγραφεί το σύνολο των απαιτούμενων διαδικασιών για την επιτυχή ολοκλήρωσή του. Επιπλέον, η ομάδα διαχειρίζεται τον χρόνο του έργου κι αναλύει τις ενέργειες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν για να τηρηθεί το χρονοδιάγραμμα. Παράλληλα, λαμβάνει χώρα και η διαχείριση του κόστους που αφορά το έργο, μέσω ανάλυσης των διαφόρων διεργασιών για την τήρηση του συμφωνημένου προϋπολογισμού. Μια ακόμη διαδικασία είναι αυτή της διαχείρισης της ποιότητας του έργου, καθώς και της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολείται στο έργο, με ορισμό της ομάδας έργου και των υποομάδων και την τοποθέτηση των καταλλήλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Στη διαχείριση των επικοινωνιών, αναλύεται το σύνολο των προβλεπόμενων ενεργειών για τη δημιουργία, τη συλλογή, την αποθήκευση και τη διάθεση των πληροφοριών του έργου. Τέλος, μέσα από τη διαχείριση των προμηθειών ενός έργου πραγματοποιείται περιγραφή των

διαδικασιών της αγοράς ή της απόκτησης προϊόντων, υπηρεσιών, αποτελεσμάτων, ενώ διευθετείται και το σύνολο των συμβάσεων (PMI, 2013).

3.4.2. Εργαλεία Διαχείρισης Έργων

Προκειμένου να καταστεί πιο αποτελεσματική η διαχείριση ενός έργου, απαιτείται η ύπαρξη μιας διαδικασίας υιοθέτησης εργαλείων. Στα εργαλεία αυτά συμπεριλαμβάνεται η Δομή για την Ανάλυση Εργασιών (WBS), τα Διαγράμματα Δικτύου (ADM και PDM), Gantt, οι μέθοδοι CPM και PERT (PMI, 2013).

Υποστηρίζεται ευρέως ότι μέσω του προσεκτικού σχεδιασμού του έργου και της ορθής ανάλυσης των απαιτήσεων πραγματοποιώντας τις απαραίτητες προβλέψεις των κινδύνων, εξασφαλίζεται και ένα επιτυχές έργο. Στον προγραμματισμό συμπεριλαμβάνεται ο εντοπισμός και η τεκμηρίωση ως προς το πεδίο, τις εργασίες, το χρονοδιάγραμμα, τους κινδύνους, την ποιότητα και τις επιταγές προσωπικού. Στη διαδικασία σχεδιασμού καθορίζονται οι στόχοι του έργου, το σύνολο των εργασιών και των παραδοτέων έργων, οι εξαρτήσεις του έργου, εκτιμώνται οι πόροι και κατανέμονται για κάθε εργασία, καταρτίζεται ένας πίνακας ευθύνης, σχεδιάζεται το χρονοδιάγραμμα, το σχέδιο εφαρμογής, ορίζεται ο προϋπολογισμός, εκτιμάται η διάρκεια εκάστης εργασίας, προσδιορίζονται οι κίνδυνοι και καθορίζονται τα ποιοτικά έργα και οι τρόποι εξασφάλισής τους (PMI, 2013).

Βάσει του PMBOK Guide, το WBS αφορά μια κατευθυνόμενη προς παραδοτέα ανάλυση ιεραρχικού χαρακτήρα ως προς την εργασία, η οποία πρέπει να διεκπεραιωθεί από την ομάδα έργου για την επίτευξη των στόχων του έργου και την παραγωγή των απαιτούμενων παραδοτέων, με έκαστο πιο χαμηλό επίπεδο του WBS να εκπροσωπεί μια ολόενα και πιο λεπτομερή εννοιολογική αποσαφήνιση της απαιτούμενης εργασίας (PMI, 2013).

Το WBS αναπτύχθηκε εντός της δεκαετίας του 1960 ως κομμάτι της απόπειρας βελτίωσης της οργάνωσης ενός έργου και πολύ γρήγορα αναδείχθηκε ως ο ακρογωνιαίος λίθος για το σχεδιασμό και τον έλεγχο του έργου. Σκοπός του συνιστά η υποδιαίρεση του αντικειμένου εφαρμογής του έργου σε διαχειρίσιμες κατηγορίες εργασίας, των οποίων καθίσταται εφικτή η εκτίμηση, ο προγραμματισμός και η αντιστοιχία προς το αρμόδιο άτομο ή τμήμα για να ολοκληρωθεί. Το WBS αφορά ένα εξαιρετικό εργαλείο ποσοτικού προσδιορισμού στο πεδίο εργασίας ως λίστα με πακέτα εργασίας. Επιπλέον, είναι βασικό εργαλείο διασφάλισης της εκτίμησης ή της

προσφοράς του πλήρους πεδίου εργασίας. Πρόκειται για μια μορφή χάρτη που υποστηρίζει τη διαδικασία διάσπασης της πολυπλοκότητας σε επιμέρους απλοϊκά στοιχεία (Alutbi, 2020).

Με τον καθορισμό των στόχων του έργου, σειρά έχει να εντοπισθούν οι δραστηριότητες που απαιτείται να εκτελεσθούν, προκειμένου να επιτευχθεί. Διαμορφώνεται μια λίστα με το σύνολο των δραστηριοτήτων του έργου (Alutbi, 2020).

Οι ιδιοκτήτες σε επιχειρήσεις και οι υπεύθυνοι σε έργα αξιοποιούν τη WBS για την απλοποίηση και τη διαχείριση πιο σύνθετων έργων. Το WBS έχει σχεδιασθεί για να επιτευχθεί η διάσπαση ενός έργου σε διαχειρίσιμα κομμάτια, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν με αποτελεσματικό τρόπο μέσω σωστών εκτιμήσεων κι αυστηρής εποπτείας (PMI, 2013).

Έκαστο πιο χαμηλό επίπεδο του WBS εκπροσωπεί μια όλο και λεπτομερέστερη περιγραφή για τα παραδοτέα του έργου. Τα δυο αρχικά επίπεδα αντιπροσωπεύουν τα προγραμματισμένα αποτελέσματα που στο σύνολο και κατ' αποκλειστικότητα εκπροσωπούν το σύνολο του έργου. Σε έκαστο μετέπειτα επίπεδο, τα θυγατρικά στοιχεία σε έναν γονικό κόμβο εκπροσωπούν το πεδίο εφαρμογής του γονικού στοιχείου τους (Βιθυνός, 2009).

Μεταξύ των καλών πρακτικών για καλή ανάλυση έργων βάσει του WBS εντάσσονται η αποφυγή επικαλύψεων κι η εξασφάλιση αμοιβαίας αποκλειστικότητας. Επιπλέον, θετικό πρόσημο διαθέτει η δυνατότητα για διαχείριση. Συγκεκριμένα, μια ομάδα εργασίας ορίζεται για την εκτέλεση ορισμένων αρμοδιοτήτων. Επίσης, χρειάζεται να πραγματοποιείται επικέντρωση στα παραδοτέα, παρά στις μεθόδους, καθώς απαιτείται σχεδιασμός των αποτελεσμάτων κι όχι των δράσεων. Παράλληλα, πρέπει να χρησιμοποιείται ο κανόνας 100%, με άλλα λόγια, ο συγκερασμός του συνόλου των πόρων στο WBS να είναι μέχρι και 100%, καθώς και να υπάρχει κι ανεξαρτησία ελάχιστης διασύνδεσης ή εξάρτησης από λοιπές φάσεις. Δεν πρέπει να παραλείπεται και η επίτευξη δυνατότητας ολοκλήρωσης, μέσω ενσωμάτωσης άλλων στοιχείων της εργασίας του έργου με εκτιμήσεις στο χρονοδιάγραμμα και το κόστος, προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο. Τέλος, καλή πρακτική θεωρείται η ικανότητα λεπτομερούς ανάλυσης, καθώς και το χαρακτηριστικό της προσαρμοστικότητας (Βιθυνός, 2009).

Ο πίνακας ευθύνης (responsibility matrix) αφορά έναν πίνακα με ανάθεση ευθυνών, δημοφιλής ως πίνακας RACI και, εναλλακτικά, γράφημα γραμμικής ευθύνης. Μέσω αυτού του πίνακα περιγράφεται η συμμετοχή που διαπράττουν διάφοροι ρόλοι

για να ολοκληρωθούν οι εργασίες ή τα παραδοτέα ενός έργου ή μιας επιχειρηματικής διαδικασίας (PMI, 2013).

Υπάρχουν διακρίσεις ανάμεσα σε έναν ρόλο και στα άτομα, τα οποία προσδιορίζονται. Η περιγραφή ενός ρόλου διενεργείται μέσα από ένα συγκερασμό εργασιών. Συναντάται μονάχα ένα πρόσωπο που θα ανατεθεί υπεύθυνο για ένα και μονάχα καθήκον, μέσω της ανάθεσης του ρόλου του. Έτσι, εξασφαλίζεται αποφυγή της αλληλοεπικάλυψης των ευθυνών. Σε ιδιαίτερες περιπτώσεις, σε περίπτωση αποχώρησης κάποιου ή έλλειψης σε προσωπικό, ο ρόλος δύναται να διεκπεραιωθεί από μια ομάδα ανθρώπων, ή αλλιώς, ένας άνθρωπος μπορεί να εκτελέσει πληθώρα ρόλων. Παραδείγματος χάρη, ένας οργανισμός δύναται να διαθέτει οκτώ άτομα τα οποία εκτελούν διαχειριστικούς ρόλους. Στον πίνακα RACI, λοιπόν, εντοπίζονται τα ακόλουθα στοιχεία (PMI, 2013):

R = Υπεύθυνος: Αφορά τον ρόλο που κατέχει την αρμοδιότητα ολοκλήρωσης της εργασίας κι αφορά τουλάχιστον ένα άτομο.

A = Υπόλογος (Υπεύθυνος για την έγκριση ή την τελική έγκριση): Ο υπόλογος έχει την ευθύνη της σωστής κι ενδεδειγμένης ολοκλήρωσης του παραδοτέου ή του έργου. Μέσα από το πρόσωπο αυτό διασφαλίζεται ότι πληρείται το σύνολο των προϋποθέσεων των εργασιών αρμοδιότητάς του. Παράλληλα, πραγματοποιεί έγκριση της εργασίας του υπευθύνου. Απαιτείται η ύπαρξη μονάχα ενός υπευθύνου ανά εργασία ή παραδοτέο.

C = Διαβούλευση (Σύμβουλος): Το πρόσωπο που συνδράμει στη δραστηριότητα επιζητώντας γνώμες και συμβουλές για την ανατροφοδότηση της εκάστοτε δραστηριότητας.

I = Ενημερωμένος (Πληροφοριοδότης): Το πρόσωπο που ενημερώνεται για την πρόοδο που σημειώνουν οι εργασίες ή οι αποφάσεις.

Το διάγραμμα Gantt συνιστά ένα είδος γραφικής αναπαράστασης ενός χρονοδιαγράμματος. Προκειμένου να συνταχθεί το διάγραμμα σε πρώτη φάση πραγματοποιείται ανάλυση όλου του έργου σε υποκατηγορίες, δηλαδή δραστηριότητες. Για εκάστη από τις επί μέρους δραστηριότητες πραγματοποιείται καθορισμός της μεθόδου διεκπεραίωσής της, των απαιτούμενων πόρων, καθώς και του

απαιτούμενου χρόνου για να εκτελεσθεί. Ένα γράφημα Gantt διαθέτει δύο βασικές σειρές, της δραστηριότητας και του χρόνου, ο οποίος κατακερματίζεται σε ημέρες ή εβδομάδες, αναλόγως του απαιτούμενου χρόνου ολοκλήρωσης της δραστηριότητας. Ο εκτιμώμενος χρόνος για μια δραστηριότητα υποδεικνύεται μέσω της χρήσης της οριζόντιας ράβδου από την ημερομηνία εκκίνησης μέχρι την ημερομηνία ολοκλήρωσης της εργασίας (Δημητριάδης, 2009).

Οι δραστηριότητες προγραμματίζονται σε ταυτόχρονο ρυθμό, καθιστώντας δύσκολη την εκπλήρωση μεταβολών στο διάγραμμα όταν έχει ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός του. Αυτό ισχύει πιο πολύ εάν κάποια δραστηριότητα στις αρχές του έργου αργήσει και, συνεπώς, πολλές εκ των υπολοίπων γραμμών ή μπαρών χρήζουν επανασχεδιασμού, κάτι που καθίσταται ισχυρό μειονέκτημα και για το λόγο αυτό γίνεται χρήση κι άλλων εργαλείων, όπως το PERT και το CPM. Για πιο μικρά έργα, το εν λόγω γράφημα δύναται να αξιοποιηθεί με περιορισμένες δυσκολίες, αλλά καθίσταται δύσχρηστο σε περιπτώσεις μεγαλύτερων και πιο περίπλοκων έργων (Δημητριάδης, 2009).

Όσον αφορά στο PERT (Project Evaluation and Review Technique), όσο περνά ο χρόνος, τα χαρακτηριστικά του μεγέθους και της πολυπλοκότητας στα έργα αυξήθηκαν, με το διάγραμμα Gantt να υστερεί αισθητά ως προς την απεικόνιση των διεργασιών. Υπήρχαν αρκετές υπερβάσεις στο κόστος και το χρόνο των έργων εντός ενός αβέβαιου περιβάλλοντος, τόσο στον βιομηχανικό όσο και τον εμπορικό κλάδο. Για το λόγο αυτόν, κατασκευάστηκε η μέθοδος Pert, όπου το έργο αναπαρίσταται με τη μορφή δικτύου (Φιτσιλής & Σταμέλος, 2007).

Υπάρχουν δυο προσεγγίσεις για την αναπαράσταση της μεθόδου αυτής, η τοποθέτηση των δραστηριοτήτων σε τόξα δικτύου και η σύνδεσή τους με κόμβους για την αναπαράσταση της ακολουθίας που πρόκειται να υλοποιηθεί. Για εκάστη δραστηριότητα στο πλαίσιο της μεθόδου αυτής, υπάρχει ορισμός τριών χρονικών διαρκειών, του αισιόδοξου χρόνου (optimistic time) a, ο οποίος αντικατοπτρίζει τις πιο αισιόδοξες προβλέψεις, του απαισιόδοξου χρόνου (pessimistic time) b, ο οποίος αναφέρεται στις απαισιόδοξες προβλέψεις, του πιθανού χρόνου (most likely time) m, που είναι και ο πιο ρεαλιστικός / στατιστικά πιθανός και, τέλος, υπάρχει και η μέση τιμή (mean) της κατανομής, μέσω της οποίας καθορίζεται ο αναμενόμενος χρόνος (expected time) της εκάστης δραστηριότητας, δηλαδή ο απαραίτητος μέσος χρόνος εκτέλεσης. Η μέθοδος αυτή αξιοποιείται τόσο από βιομηχανίες όσο κι από κυβερνήσεις (Φιτσιλής & Σταμέλος, 2007).

Τα πλεονεκτήματα του PERT υπερβαίνουν των μειονεκτημάτων του. Συγκεκριμένα, αναγνωρίζεται ότι η κρίσιμη διαδρομή διέπεται από σαφήνεια κι ευκολία στην πραγματικότητα, ότι οι εξαρτήσεις ανάμεσα στα στοιχεία WBS έχουν σαφώς καθορισμένο κι ορατό χαρακτήρα, ότι είναι εύκολο να ανιχνευθούν τα σημεία πρώιμης έναρξης, καθυστερημένης έναρξης και χαλαρότητας σε κάθε δραστηριότητα, ότι κατανοούνται εύκολα οι εξαρτήσεις κι έτσι μειώνεται ο συνολικός χρόνος του έργου και, τέλος, καθίσταται εύκολη η ταξινόμηση μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών εντός ενός διαγράμματος και κατανοούνται με ευκολία. Τα μειονεκτήματα, όπως προαναφέρθηκε, είναι λιγότερα. Συγκεκριμένα, δεν κλιμακώνονται σε μικρά έργα, ενώ τα γραφήματα είναι μερικές φορές πιο μεγάλα και χρήζουν ειδικού χαρτιού για εκτύπωση (Δημητριάδης, 2009).

Η μέθοδος του «Κρίσιμου Μονοπατιού (*Critical Path Method – CPM*)» είναι ένα είδος προγραμματισμού για τις δραστηριότητες ενός έργου, το οποίο στηρίζεται στα μαθηματικά. Μέσα από αυτό διενεργείται υπολογισμός των θεωρητικών ημερομηνιών για τη νωρίτερη κι αργότερη αρχή και τέλος για το σύνολο των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων, με τις ημερομηνίες αυτές να μπορεί να διαφέρουν σε ορισμένες εκ των διαδρομών του δικτύου. Η θετική διαφορά ανάμεσα στις νωρίτερες κι αργότερες ημερομηνίες αποκαλείται «συνολικό περιθώριο (*totalfloat*)». Η αρνητική διαφορά αποκαλείται αρνητικό ή μηδενικό περιθώριο. Το σύνολο των δραστηριοτήτων αρνητικού περιθωρίου καθίσταται κρίσιμο κι απεικονίζεται άνω κρίσιμων μονοπατιών ή κρίσιμων διαδρομών (Δημητριάδης, 2009).

Η παραπάνω μέθοδος εφαρμόζεται στο σύνολο των μορφών έργων κατασκευής, τηλεπικοινωνιών, αεροναυπηγικής, λογισμικού, κλπ. Έκαστο έργο, το οποίο έχει εξαρτήσεις, δύναται να χρησιμοποιήσει το CPM. Καθίσταται δυνατός ο προσδιορισμός των κρίσιμων δραστηριοτήτων κι η απόδοση προτεραιοτήτων, προκειμένου να γίνει ευκολότερη και πιο αποτελεσματική διαχείριση του έργου (Δημητριάδης, 2009).

Για τον υπολογισμό του κρίσιμου μονοπατιού με βάσει τον αλγόριθμο CPM, απαιτείται ο ορισμός του νωρίτερου χρόνου έναρξης (ES), του νωρίτερου χρόνου τερματισμού (EF), του βραδύτερου χρόνου έναρξης (LS), του βραδύτερου χρόνου τερματισμού (LF), καθώς και του συνολικού περιθωρίου χρόνου (SL) (Δημητριάδης, 2009).

Κεφάλαιο 4^ο: Η Ιδεολογία του Agile

Μεταξύ 11 και 13 Φεβρουαρίου του 2001, πραγματοποιήθηκε συνάντηση δεκαεπτά ανθρώπων στο χιονοδρομικό κέντρο Snowbird στα όρη Wasatch της Γιούτα, ώστε να συνομιλήσουν, να κάνουν σκι, να χαλαρώσουν και να επιδιώξουν την εύρεση κοινών σημείων. Από τη συνάντηση αυτή αναδύθηκε το «*Μανιφέστο της Ευέλικτης Ανάπτυξης Λογισμικού (Agile)*». Συναντήθηκαν εκπρόσωποι από το Extreme Programming, SCRUM, DSDM, Adaptive Software Development, Pragmatic Programming, κλπ., οι οποίοι συμμερίστηκαν την επιταγή εύρεσης εναλλακτικής λύσης ως προς τις βαριές διαδικασίες ανάπτυξης λογισμικού, οι οποίες στηρίζονται στην έννοια της τεκμηρίωσης (Highsmith, 2001).

Το αποτέλεσμα της πρώτης αυτής συνάντησης είχε συμβολικό χαρακτήρα, καθώς αναδύθηκε ένα Μανιφέστο για την ευέλικτη ανάπτυξη λογισμικού, υπογεγραμμένο από το σύνολο των συμμετεχόντων. Οι αρχικές ανησυχίες του συμμετέχοντος Alistair Cockburn αντανάκλασαν τις σκέψεις αρκετών συμμετεχόντων. Υποστήριξε ότι δεν περίμενε ότι η συγκεκριμένα ομάδα θα συμφωνούσε σε κάτι με ουσία. Ωστόσο, δήλωσε ενθουσιασμένος από την τελική έκβαση και έκπληκτος από το γεγονός ότι και οι λοιποί συμμετέχοντες έδειξαν αντίστοιχο ενθουσιασμό καταλήγοντας στο ότι συμφώνησαν σε κάτι ουσιαστικό (Highsmith, 2001).

Αυτοαποκαλούμενοι ως «*ευέλικτη συμμαχία*», οι ανεξάρτητοι αυτοί στοχαστές συμφώνησαν στο Μανιφέστο για την ευέλικτη ανάπτυξη λογισμικού. Συγκεκριμένα, πρόκειται για ένα έγγραφο, το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, έχει εκπονηθεί από επαγγελματίες και ειδήμονες στον τομέα της τεχνολογίας των πληροφοριών. Δημοσιεύθηκε στο ίντερνετ και αμφισβήτησε το σύνολο των συμβατικών τεχνικών για τη διαχείριση έργων, ειδικά σε περιπτώσεις εφαρμογής τους σε έργα αβέβαιου χαρακτήρα και διαρκώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η εφαρμογή με ευέλικτες αρχές τοποθετήθηκε στον πυρήνα του Συνεδρίου OOPSLA, το οποίο έλαβε χώρα το 1995, στο πλαίσιο του οποίου οι K. Schwaber και J. Sutherland υποστήριξαν τις αρχές αυτές και συζήτησαν τον τρόπο εφαρμογής τους για την ανάπτυξη του λογισμικού (Sutherland & Schwaber, 1995).

4.1. Οι Αρχές του Μανιφέστου Agile

Κατόπιν εκτενούς ανάλυσης στην παραδοσιακή διαδικασία για την ανάπτυξη λογισμικού, κατέστη συνειδητό ότι η εν λόγω μεθοδολογία δεν εναρμονιζόταν με το σύνολο των μη εμπειρικών, απρόβλεπτων και μη επαναλαμβανόμενων διαδικασιών. Στη διεθνή βιβλιογραφία, αναφέρεται ότι το «*Μανιφέστο Agile*», προκειμένου να αναπτυχθεί το λογισμικό Agile, έχει στηριχθεί σε τέσσερις θεμελιώδεις αρχές (Highsmith, 2004):

Αρχικά, βαρύτητα αποδίδεται στο σύνολο των ατόμων και των αλληλεπιδράσεων που διέπουν το εύρος των διαδικασιών και των εργαλείων. Η σύμπραξη και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στους ελεγκτές σφαλμάτων, τους διαχειριστές έργων, τους σχεδιαστές και τους πελάτες συνιστούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες ανάπτυξης ενός λογισμικού. Σε περίπτωση μη καλής συνεργασίας, το σύνολο των διαδικασιών και των εργαλείων δεν πρόκειται να βοηθήσουν σημαντικά (Highsmith, 2004).

Επίσης, το μανιφέστο αυτό αφορά έναν καθαρό κώδικα, πέραν της πλήρους τεκμηρίωσης. Στόχος αποτελεί να αναπτυχθεί ένας απλός και ποιοτικός κώδικας, ο οποίος είναι περισσότερο κατανοητός σε σύγκριση με μακροσκελή έγγραφα και διαγράμματα τεκμηρίωσης, η οποία είναι και δευτερεύουσα (Highsmith, 2004).

Επιπρόσθετα, προβλέπεται η σύμπραξη πελατών ώστε να διαπραγματευτούν συμβάσεις. Καθίσταται η απαραίτητη η ενθάρρυνση της στενής συνεργασίας με τον πελάτη, μέσω του οποίου προσδιορίζονται και οι απαιτήσεις. Σημαντικό θεωρείται και το συμβόλαιο με τον πελάτη, αν και καθίσταται αδύνατη η αντικατάσταση της καλής επικοινωνίας με αυτό (Highsmith, 2004).

Μια ακόμη αρχή είναι η ανταπόκριση σε αλλαγές, αντί της διεκπεραίωσης ενός σχεδίου. Κατά την ανάπτυξη ενός λογισμικού οι απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες ή η τεχνολογία αλλάζουν διαρκώς. Χρειάζεται, λοιπόν, η ανάπτυξη να δύναται να ικανοποιεί με αμεσότητα την επιταγή μεταβολών και δύναται να πραγματοποιούνται κατά την υλοποίηση. Τα πλάνα θα πρέπει να διέπονται από ευελιξία σε περίπτωση που υπάρχει αλλαγή (Highsmith, 2004).

4.2. Μεθοδολογία Agile

Η μεθοδολογία Agile / ευέλικτη μεθοδολογία αφορά μια προσέγγιση διαχείρισης έργων που συνδράμει στην ανταπόκριση σε απρόβλεπτες συνθήκες στη διαχείριση ενός έργου μέσα από σταδιακές και επαναληπτικές εργασίες. Η μεθοδολογία αυτή έχει αναπτυχθεί για την αντιμετώπιση καταστάσεων αποτυχία του μοντέλου του καταρράκτη, το οποίο αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Όπως έχει προαναφερθεί, το πιο μεγάλο μειονέκτημα του μοντέλου του καταρράκτη είναι ότι υποθέτει ότι εκάστη απαίτηση ενός έργου δύναται να προσδιορισθεί προτού του σχεδιασμού ή της κωδικοποίησής του. Αυτό μπορεί μεν να ισχύει σε περιπτώσεις ανάπτυξης ενός αυτοκινήτου σε μια γραμμή συναρμολόγησης, βάσει της οποίας έκαστο κομμάτι προστίθεται σε διαδοχικές φάσεις. Μολαταύτα, ενδεχομένως να ισχύει ή και όχι σε έργα που αφορούν την ανάπτυξη ενός λογισμικού. Παραδείγματος χάρη, για έργα BAU (Business as Usual), όπου το λογισμικό εφαρμόζεται ήδη για σημαντικό χρονικό διάστημα, η μέθοδος του καταρράκτη αποτελεί την καλύτερη για να υλοποιηθούν οποιαδήποτε αιτήματα για αλλαγές, λόγω του ότι η αβεβαιότητα είναι πολύ πιο μικρή συγκριτικά με την ανάπτυξη ενός καινούργιου προϊόντος. Όμως, σε περιπτώσεις ανάπτυξης ολοκαίνουργιου λογισμικού, το μοντέλο καταρράκτη δε συνιστά ιδανική επιλογή, λόγω του βαθμού αβεβαιότητας απέναντι στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες ποιότητας των χρηστών (Elliott, 2008).

Ενδεχομένως το τελικό προϊόν να μην είναι ακριβώς αυτό που περίμενε ο χρήστης, λόγω της αναντιστοιχίας της κατανόησης των απαιτήσεων ανάμεσα στο χρήστη και τον προγραμματιστή. Μπορεί, ακόμη, μια ομάδα να έχει κατασκευάσει το λογισμικό που της ζητήθηκε να διαμορφώσει, αλλά, στο διάστημα που χρειάστηκε για τη δημιουργία του, οι επιχειρηματικές πραγματικότητες έχουν μεταβληθεί τόσο δραματικά που το προϊόν εν τέλη καθίσταται άσχετο. Σε ένα τέτοιο σενάριο, μια επιχείρηση έχει αφιερώσει χρόνο και χρήματα για τη δημιουργία λογισμικού που κανείς δεν επιθυμεί (Elliott, 2008).

Μέσα από την ευέλικτη μεθοδολογία ανάπτυξης προσφέρεται η δυνατότητα αξιολόγησης της κατεύθυνσης ενός έργου σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ανάπτυξής του. Αυτό εξασφαλίζεται μέσα από έναν επαναληπτικό κύκλο κατασκευής και δοκιμής που ακολουθείται από την αξιολόγηση του χρήστη ή της επιχείρησης μέχρι να είναι ικανοποιημένοι με το προϊόν. Έτσι, εστιάζοντας στην επανάληψη των συντομευμένων κύκλων εργασίας, καθώς και στο λειτουργικό προϊόν που αποδίδουν,

η ευέλικτη μεθοδολογία δύναται να περιγραφεί ως επαναληπτική και σταδιακή (Highsmith, 2004).

Οι ευέλικτες μέθοδοι δεν πρέπει σε καμία των περιπτώσεων να ταυτίζονται με τη μέθοδο Spiral. Η σπειροειδής μέθοδος εξαναγκάζει τον προγραμματισμό των επαναλήψεων στην αρχή, ενώ η ευέλικτη μέθοδος προσφέρει την ευελιξία προγραμματισμού μονάχα αυτών που σίγουρα γνωρίζει ο χρήστης, αφήνοντας τον υπόλοιπο προγραμματισμό στην επόμενη επανάληψη. Στη σπειροειδή μεθοδολογία, εφόσον έχει σχεδιασθεί το σύνολο των επαναλήψεων στην αρχή, ο αριθμός των επαναλήψεων είναι σταθερός. Στην ευέλικτη, όμως, ο χρήστης δύναται να κατέχει όσες επαναλήψεις χρειάζονται για να παραχθεί το τελικό προϊόν, καθώς ο σχεδιασμός έχει δυναμικό χαρακτήρα (Elliott, 2008).

Τα βασικά στάδια, λοιπόν, της μεθοδολογίας του Agile είναι τα ακόλουθα (Elliott, 2008):

Αρχικά, καθορίζονται οι αρχικές απαιτήσεις. Οι επιχειρήσεις διατυπώνουν απαιτήσεις υψηλού επιπέδου για το έργο. Δεν χρειάζεται απαραίτητα η οριστικοποίηση και η αποσαφήνιση όλων των απαιτήσεων στο στάδιο αυτό, αλλά οι επιχειρήσεις / οργανισμοί διαθέτουν μια καλή ιδέα των εγκαταστάσεων ή των προϊόντων που επιθυμούν να υλοποιήσουν. Λόγου χάρη, οι επιχειρήσεις θέλουν ένα προϊόν για να διαχειρίζονται τους πόρους τους. Ωστόσο, μπορεί να μην είναι ξεκάθαρο εάν επιθυμούν μια εφαρμογή γραφείου ή μια διαδικτυακή εφαρμογή (Highsmith, 2004).

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται προετοιμασία περιπτώσεων χρήσης υψηλού επιπέδου. Βάσει των αρχικών επιχειρησιακών απαιτήσεων, το επιχειρησιακό σχέδιο ανάλυσης του έργου συζητείται παραπάνω με τον πελάτη για τη σε βάθος κατανόηση των περιπτώσεων χρήσης υψηλού επιπέδου. Οι περιπτώσεις χρήσης συζητώνται με τους πελάτες για την οριστικοποίηση των απαιτήσεων σε υψηλότερα επίπεδα (Highsmith, 2004).

Ακολούθως, προετοιμάζεται το σχέδιο υψηλού επιπέδου. Συγκεκριμένα, κατόπιν έγκρισης κι οριστικοποίησης των επιχειρηματικών περιπτώσεων υψηλού επιπέδου, ο διαχειριστής έργου αναλαμβάνει την προετοιμασία ενός σχεδίου υψηλού επιπέδου. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, το αρχικό σχέδιο εμπεριέχει ένα σύντομα ορίζοντα για το σχεδιασμό και ικανοποιεί κυρίως το σχέδιο μέχρι να ολοκληρωθεί το αρχικό πρωτότυπο (Highsmith, 2004).

Το επόμενο στάδιο αφορά την έναρξη της επανάληψης: Στη φάση αυτή, το σύνολο των ομάδων που συμμετέχουν στο έργο αρχίζουν τη φάση του σχεδιασμού και

του προγραμματισμού. Παραδείγματος χάρη, η ομάδα ανάπτυξης δύναται να παράγει το Mid-Level Platform Design και η ομάδα δοκιμών μπορεί αντίστοιχα να παράγει το Master Test Plan (Elliott, 2008).

Σειρά έχει το στάδιο της κατασκευής και της δοκιμής της μονάδας. Η δοκιμή ανάπτυξης κατασκευάζει και δοκιμάζει το πρωτότυπο στο στάδιο αυτό. Εάν δεν πρόκειται για την πρώτη επανάληψη, τότε βελτιώνεται το πρωτότυπο της τελευταίας επανάληψης, βάσει της περίπτωσης χρήσης (Elliott, 2008).

Στη συνέχεια λαμβάνει χώρα το στάδιο της δοκιμής του συστήματος. Η ομάδα δοκιμών διεκπεραιώνει τη δοκιμή του πρωτοτύπου βάσει των περιπτώσεων δοκιμής και του σχεδίου δοκιμής, τα οποία προετοιμάστηκαν στα προαναφερθέντα στάδια. Εάν δεν πρόκειται για το πρώτο πρωτότυπο, η ομάδα δοκιμών προχωρά σε βελτίωση της περίπτωσης δοκιμής και του σχεδίου δοκιμών, βάσει των βελτιωμένων περιπτώσεων χρήσης και πραγματοποιεί μια σειρά δοκιμών. Μπορεί, επιπλέον, να απαιτηθεί δοκιμή παλινδρόμησης για την απόδειξη ότι η λειτουργικότητα που δοκιμάστηκε σε προηγούμενες επαναλήψεις συνεχίζει να λειτουργεί με σωστό τρόπο (Highsmith, 2004).

Ύστερα πραγματοποιείται η αξιολόγηση των χρηστών. Μόλις το πρωτότυπο παρέλθει της δοκιμής του συστήματος, εκπρόσωποι του πελάτη προβαίνουν σε αξιολόγηση του πρωτοτύπου σε σχέση με τις απαιτήσεις και τις περιπτώσεις χρήσης. Διαθέτουν, παράλληλα, πρόσβαση στο αν επιθυμούν προσθήκη περισσότερης λειτουργικότητας στο προϊόν, καθώς το αρχικό στάδιο συλλογής απαιτήσεων ενδεχομένως να μην είχε συγκεντρώσει το σύνολο των απαιτήσεων των χρηστών ή να εξέλειπε σαφήνειας τη δεδομένη στιγμή (Highsmith, 2004).

Εάν απαιτείται η πραγματοποίηση περισσότερων αλλαγών, η κατάσταση έχει ως ακολούθως: Αρχικά, να αποσαφηνισθεί πως δεν πρόκειται για στάδιο / φάση της μεθοδολογίας, αλλά για ένα σημείο απόφασης του κύκλου ζωής του έργου, στο πλαίσιο του οποίου ο πελάτης αποφασίζει αν χρήζει περισσότερων αλλαγών στα προϊόντα ή όχι βάσει της αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε στο τελευταίο στάδιο. Το πρωτότυπο δύναται να προχωρήσει σε μια ακόμη επανάληψη, εάν ο πελάτης επιθυμεί την πραγματοποίηση περισσότερων αλλαγών στο προϊόν. Σε περίπτωση που αισθάνεται ευχαριστημένος με το προϊόν κι αισθάνεται έτοιμος να το αποδεχθεί ως τελικό προϊόν, τότε το προϊόν δύναται να περάσει από τον τελικό γύρω των δοκιμών του συστήματος (Elliott, 2008).

Ως προς τις κατηγορίες ευέλικτων μεθοδολογιών ανάπτυξης λογισμικού συναντώνται οι ακόλουθες (Highsmith, 2004):

1. eXtreme Programming: Ο συγκεκριμένος προγραμματισμός λειτουργεί βάσει των αρχών της απλότητας, της επικοινωνίας, της ανατροφοδότησης και του θάρρους. Η εφαρμογή σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και να διαθέτει απλοϊκό χαρακτήρα. Η πολλή αλληλεπίδραση με τον πελάτη και η επικοινωνία εντός της ομάδας συνιστούν βασικούς παράγοντες που βοηθούν στην ανάπτυξη προσαρμοστικής εφαρμογής (Highsmith, 2004).
2. Scrum: Στην κατηγορία αυτή, προσδιορίζεται ένας κατάλογος με όλα τα παραδοτέα του έργου, γνωστό ως «*backlog*», ο οποίος υπόκειται σε διαρκείς ενημερώσεις. Το έργο διαχωρίζεται σε μικρές μονάδες, τα οποία ονομάζονται «*sprint*», με διάρκεια 2 με 4 εβδομάδες γενικά. Το παραδοτέο, το οποίο είναι ορατό και χρησιμοποιήσιμο βήμα, αποφασίζεται για ένα σπριντ. Η ενεργής επικοινωνία στην ομάδα και η παρακολούθηση μέσω της χρήσης του backlog βοηθούν και διευκολύνουν το στάδιο της ανάπτυξης (Highsmith, 2004).
3. Agile Modeling: Η ευέλικτη μοντελοποίηση, όπως έχει προαναφερθεί, αξιολογείται για να μοντελοποιηθεί και τεκμηριωθεί το σύστημα λογισμικού. Σε αυτό συμπεριλαμβάνεται το σύνολο των αξιών, των αρχών και των πρακτικών λογισμικού που οδηγούν στην ανάπτυξη λογισμικού με πιο ευέλικτο τρόπο (Highsmith, 2004).
4. Adaptive Software Development (ASD): Η προσαρμοστική ανάπτυξη του λογισμικού λειτουργεί βάσει της αρχής της διαρκούς προσαρμογής. Αξιοποιεί επαναλαμβανόμενες σειρές με κύκλους κερδοσκοπίας, συνεργασίας κι εκμάθησης για να αναπτυχθεί η εκάστοτε εφαρμογή (Highsmith, 2004).
5. Crystal Clear and other Crystal methodologies: Η οικογένεια μεθοδολογιών Crystal έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και επικεντρώνεται στην ενίσχυση της εργασίας των εμπλεκόμενων ανθρώπων. Η λογική είναι η εκκίνηση με μικρές εργασίες και, ακολούθως, η εξέλιξη σε μεγαλύτερες. Οι γενικές δραστηριότητες περιορίζονται και οι απόπειρες εκτρέπονται στην οικοδόμηση εργασιών. Αφορά μια συνεργατική διαδικασία που περιλαμβάνει παρακολούθηση κι επαναλήψεις (Highsmith, 2004).
6. Dynamic Systems Development Methods (DSDM): Η μέθοδος DSDM στηρίζεται στην ταχεία ανάπτυξη εφαρμογών (RAD) και δύναται να

αξιοποιηθεί για έργα στενού χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού. Το DSDM λειτουργεί βάσει της αρχής Pareto, κανόνας 80/20, δηλαδή το 80% του επιχειρηματικού οφέλους προέρχεται από το 20% των απαιτήσεων του συστήματος. Ως εκ τούτου, το DSDM ξεκινά να εφαρμόζει αυτό το πρώτο 20% των απαιτήσεων του συστήματος για να ικανοποιηθεί το 80% των επιχειρηματικών επιταγών. Στη συνέχεια, προχωρά και στην κάλυψη των υπολοίπων απαιτήσεων (Highsmith, 2004).

7. Future Driven Development (FDD): Βασικός σκοπός της μεθοδολογίας FDD είναι η επανειλημμένη κι έγκαιρη μεταφορά απτού και λειτουργικού λογισμικού. Στη διαδικασία της ανάπτυξης συμπεριλαμβάνονται πέντε δραστηριότητες, εκείνη της ανάπτυξης του συνολικού μοντέλου, της κατασκευής λίστας με χαρακτηριστικά, του σχεδιασμού βάσει του κάθε χαρακτηριστικού, της διαμόρφωσης πλάνου βάσει εκάστου χαρακτηριστικού και, τέλος, της κατασκευής ανά χαρακτηριστικό. Προσδιορίζονται ορόσημα και παρακολουθείται η πρόοδος με βάση την επίτευξη του οροσήμου (Highsmith, 2004).
8. Lean Software Development: Η λιτή ανάπτυξη ενός λογισμικού είναι βασισμένη στην αρχή της λιτής παραγωγής. Οι αρχές που ακολουθούνται είναι οι κάτωθι (Elliott, 2008):
 - a. Εξάλειψη της σπατάλης, δηλαδή οτιδήποτε δεν προσδίδει αξία στον πελάτη,
 - b. Ενίσχυση της μάθησης ενεργώντας και δοκιμάζοντας πράγματα, αντί της τεκμηρίωσής τους και της εφαρμογής τους.
 - c. Απόφαση όσο το δυνατόν πιο αργά, διατηρώντας με τον τρόπο αυτόν όλες τις πιθανές επιλογές διαθέσιμες όσο το δυνατόν πιο πολύ εντός του κύκλου ζωής του έργου.
 - d. Παράδοση όσο το δυνατόν ταχύτερα. Η αρχή αυτή λειτουργεί βάσει του γεγονότος ότι όσο πιο νωρίς παραδίδεται το τελικό προϊόν, τόσο πιο νωρίς λαμβάνεται και η ανατροφοδότηση, καθώς και υλοποιείται η επόμενη επανάληψη.
 - e. Ενίσχυση της ομάδας μέσω της διατήρησης των κινήτρων των ανθρώπων.
 - f. Δημιουργία ακεραιότητας μέσω της διατήρησης απλού κώδικα και αποφυγής των επαναλήψεων.

- g. Προσανατολισμός στο σύνολο, προκειμένου τα προβλήματα να δύνανται να αντιμετωπίζονται σε επίπεδο υλοποίησης, σε επίπεδο προϊόντος, αντί να δίνεται βαρύτητα σε μικροσκοπικά επίπεδα.

9. Agile Unified Process (AUP):

Το AUP αφορά μια απλοποιημένη έκδοση της Ration Unified Process (RUP). Διακρίνει τις επαναλήψεις ανάμεσα στην Έκδοση Ανάπτυξης και της Έκδοσης Παραγωγής. Δραστηριοποιείται για την κατασκευή ενός μοντέλου, την υλοποίηση, τη δοκιμή και την ανάπτυξή του και στη συνέχεια ακολουθείται από τη διαχείριση διαμόρφωσης. Έμφαση αποδίδεται στην ικανοποίηση δραστηριοτήτων με υψηλή αξία και προτεραιότητα και όχι στην ικανοποίηση εκάστου δυνατού πράγματος στο πλαίσιο του εκάστοτε έργου (Elliott, 2008).

4.3. Πώς Ορίζεται μια Agile Επιχείρηση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έννοια του agile αποδίδεται στις έννοιες της προσαρμοστικότητας, της ευελιξίας και της παροχής λύσεων ταχύτητας. Το manifesto του Agile πραγματοποίησε καθορισμό των βασικών αξιών και των αρχών υποστήριξης, οι οποίες ενεργούν ως κατευθυντήριο οδηγό εισαγωγής της ουσίας του agile. Μέσα από αυτό προσφέρεται ένα ισχυρό πλαίσιο αξιολόγησης της ευελιξίας μιας επιχείρησης. Μολαταύτα, προκειμένου να διερευνηθεί ο τρόπος εκδήλωσης των ευέλικτων αξιών και των αρχών εντός των οργανισμών, καθίσταται απαραίτητη η εξέταση των λοιπών διαθέσιμων ορισμών για την έννοια του Agile (Dingsoeyretal., 2019).

Πέραν της επικέντρωσης στην ανάπτυξη ενός λογισμικού και της βαρύτητας που αποδίδεται στην διεκπεραίωση διεργασιών, το Agile δύναται να ορισθεί ως ένα είδος νοοτροπίας, τρόπου σκέψης. Διαθέτοντας μια νοοτροπία τέτοια, συνεπάγεται ο ενστερνισμός ευελιξίας στην ουσία, πάνω στην οποία οικοδομείται ο καινούργιος κανόνας. Ενώ μια επιχείρηση δύναται να υλοποιήσει πληθώρα εργαλείων και πρακτικών, καθώς και να υποστηρίξει μια σειρά ευέλικτων αρχών κι αξιών, η νοοτροπία του agile θεωρείται ότι στηρίζεται άνωθεν των πάντων, ενώ προκαλεί συγκερασμό και των πάντων (Dingsoeyretal., 2019).

Συνεπώς, προκειμένου να αναζητήσει κανείς την επιτυχία μιας agile επιχείρησης, θα πρέπει να υιοθετήσει την αντίστοιχη νοοτροπία. Παραδείγματος χάρη, κατά την εισαγωγή ενός νέου πλαισίου, τα άτομα δύνανται να ξεκινήσουν την

εφαρμογή του. Εάν, ωστόσο, δεν κατανοήσουν το λόγο χρήσης του, ο πειρασμός σταδιακής επανόδου σε προηγούμενες συνήθειες είναι αρκετά υψηλός (Dingsoeyretal., 2019).

Η εν λόγω νοοτροπία είναι διαρκώς εξελισσόμενη και δεν παραμένει σε ένα σταθερό επίπεδο. Έτσι, καλωσορίζει και ξεπερνά τις προκλήσεις αντί να απομακρύνεται από εκείνες, ενώ αντιμετωπίζει το σενάριο της αποτυχίας ως ευκαιρία μάθησης. Ενώ μια σταθερή νοοτροπία έρχεται αντιμέτωπη με απειλές, μια ευέλικτη δύναται να ανιχνεύσει ευκαιρίες. Ο στόχος της διαρκούς βελτίωσης ανιχνεύεται στον πυρήνα της ευέλικτης ιδεολογίας. Οι agile οργανισμοί δεν τιμωρούν τους εργαζόμενους για τα σφάλματά τους, καθώς αποδέχονται την ιδέα ότι η διαρκής βελτίωση δύναται να σημαίνει και περιστασιακά σφάλματα (Dingsoeyretal., 2019).

Η ευελιξία της επιχείρησης αποτελεί μια έννοια που έχει διαμορφωθεί για την περιγραφή της προσαρμοστικότητας των οργανισμών σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Οι οργανισμοί που διαθέτουν τη δυνατότητα ενέργειας και προσαρμογής σε συνθήκες αντιμετώπισης αλλαγών δραστηριοποιούνται μέσω μιας agile νοοτροπίας. Οι εν λόγω οργανισμοί υποδέχονται καινούργιες ιδέες και υποστηρίζουν τις ευέλικτες διαδικασίες και συστήματα. Τα χαρακτηριστικά της διαφάνειας και της προσαρμοστικότητας διέπουν την εταιρική κουλτούρα τους. Οι αξίες μιας επιχείρησης ανιχνεύονται στην καρδιά της ευέλικτης επιχειρηματικής αρχής. Βάσει της θεωρίας του, οι οργανώσεις απαιτείται να έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα για το σκεπτικό πίσω από την ύπαρξή τους, προτού προσανατολισθούν στις πρακτικές δραστηριότητές τους. Η ιδεολογία αυτή, σε συνδυασμό με τις αξίες των οργανισμών, απαιτείται να συνιστά τον οδηγό λήψης αποφάσεων και λειτουργίας των εταιρειών. Παράλληλα, αξιοσημείωτη καθίσταται η σημασία να παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις επιταγές των εκάστοτε πελατών. Ένας ευέλικτος οργανισμός απαιτείται να τοποθετεί πάντοτε τον πελάτη στον πυρήνα αυτού που πράττουν. Πληθώρα οργανισμών που έχουν υιοθετήσει για πρώτη φορά πρακτικές για την ανάπτυξη ευέλικτων λογισμικών, διερευνούν πλέον τον τρόπο εισαγωγής της ευελιξίας στο σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους (Sinek, 2011).

Με λίγα λόγια, όσον αφορά στην ευελιξία και τους οργανισμούς, μπορεί να εντοπισθεί μια σειρά από βασικούς επιχειρηματικούς στόχους, τους πιο σημαντικότερους, όταν πραγματοποιεί κανείς αναφορά σε έργα με ευελιξία. Μέσα από το agile τονίζονται οι πέντε βασικότεροι: ο στόχος της διαρκούς καινοτομίας, ο στόχος της προσαρμοστικότητας του προϊόντος, ο στόχος της βελτίωσης του χρόνου στην

αγορά (συμπεριλαμβάνεται η απόδοση της επένδυσης), ο στόχος της προσαρμοστικότητας των ανθρώπων και των διαδικασιών και ο στόχος της αξιοπιστίας στα αποτελέσματα. Μια νοοτροπία ευελιξίας δύναται να ενωθεί με καινοτομίες, αφού το αυτό-οργανωτικό χαρακτηριστικό του agile επιτρέπει τη δημιουργία ενός καινοτόμου περιβάλλοντος όπου θα υπάρχουν διαθέσιμες νέες ιδέες. Προκειμένου να εξασφαλισθεί ευέλικτη παράδοση προϊόντος, απαιτείται η ύπαρξη προσαρμοστικότητας, λόγω επιδίωξης της τεχνικής αριστείας, αξιοποιώντας την αξία του πελάτη και το στοιχείο της προσαρμοστικότητας ως μονάδες μέτρησης (Highsmith, 2016).

Μέσα από την ευέλικτη ανάπτυξη, ιεραρχούνται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της παράδοσής του σε πιο μικρές και συχνές αυξήσεις. Με τον τρόπο αυτόν, οι ομάδες ωθούνται σε εξέταση του αριθμού των χαρακτηριστικών, τα οποία απαιτείται να εμπεριέχονται στις εκδόσεις, ενώ εξαλείφονται οι λιγότερο πολύτιμες απαιτήσεις. Ο προσανατολισμός σε μια σειρά δραστηριοτήτων με προστιθέμενη αξία και η ενσωμάτωση των καταλλήλων δεξιοτήτων ολοκλήρωσης ενός έργου, φέρει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του χρόνου κυκλοφορίας εντός της αγοράς. Το σύνολο των ανθρώπων, των προϊόντων και των διαδικασιών χρήζουν προσαρμογής, για τη δημιουργία αξίας προς τους πελάτες. Οι ευέλικτες διεργασίες είναι ένα ζήτημα, το οποίο βρίσκεται στο επίκεντρο των συζητήσεων πολλών εταιρειών στις μέρες μας. Πληθώρα οργανισμών τείνουν να εντάσσουν διαδικασίες που επαναλαμβάνονται στο πλαίσιο της ανάπτυξής τους, κάτι που ενδεχομένως να ανταποκρίνεται θετικά σε καταστάσεις χαμηλών προσδοκιών για αλλαγή. Καθώς η ευελιξία προσδοκά μεταβολές σε οποιαδήποτε στιγμή, ενδεχομένως να ενισχύει τη φερεγγυότητα των διαδικασιών. Οι αξιόπιστες λειτουργίες δραστηριοποιούνται υπό ορισμένα όρια, αποβλέποντας στη διατήρηση των προθεσμιών και την αναμονή των μεταβολών (Highsmith, 2016).

4.3.1. Η Μετάβαση σε Agile Νοοτροπία

Μπορεί να υποστηρίξει κανείς ότι μια οργάνωση διέπεται και συγκροτείται βάσει της κουλτούρας της, η οποία εκδηλώνεται σε πληθώρα πτυχών / ρόλων ως προς την εργασία, τις διαδικασίες, το πλαίσιο, τα διαθέσιμα εργαλεία, κλπ. Αν και φαίνεται σε πληθώρα καθημερινών πρακτικών, εν τέλη η εταιρική κουλτούρα διαφάνεται από τους ανθρώπους που εργάζονται σε εκείνη και την αντιπροσωπεύουν, καθώς και από τον τρόπο αλληλεπίδρασης τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και με εξωτερικές

μεταβλητές. Η συνειδητοποίηση της μορφής της εταιρικής κουλτούρας που πρωταγωνιστεί εντός μιας επιχείρησης καθίσταται μείζονος σημασίας προτού εφαρμοσθεί το Agile. Μολαταύτα, ενδέχεται να είναι αρκετά δύσκολος ο εντοπισμός και η απεικόνιση των λεπτών στοιχείων που επιδρούν στον τρόπο αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων (Measey, 2015).

Συναντάται πληθώρα τρόπων με τους οποίους η κουλτούρα επιδρά στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Μπορεί να εμπεριέχονται τα ακόλουθα θεμελιώδη χαρακτηριστικά: εκείνα της αποστολής και της κατεύθυνσης, της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας, της συμμετοχής και της εμπλοκής των ανθρώπων, καθώς και της διαμόρφωσης συνάφειας εκ των βασικών αξιών. Η κουλτούρα συνιστά μια περίπλοκη οντότητα, επηρεαζόμενη από εσωτερικές μεταβλητές, όπως οι θεμελιώδεις αξίες και ικανότητες, καθώς και από εξωτερικές μεταβλητές, όπως το στοιχείο της στρατηγικής (Denison et al., 2012). Το ζήτημα της επιχειρηματικής κουλτούρας ενδεχομένως να είναι δύσκολο στον προσδιορισμό του και στην περιγραφή του πέραν του γεγονότος ότι εντοπίζεται σε κάθε πτυχή του εργασιακού χώρου. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι η εταιρική κουλτούρα συμπεριλαμβάνει κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία φέρουν δυσκολία στην ακριβή περιγραφή τους (Measey, 2015).

Η κουλτούρα ριζώνει βαθιά στην πεποίθηση ότι είναι δύσκολα διαχειρίσιμη. Επιπλέον, η κουλτούρα προσδιορίζει τους ανθρώπους, παρά το αντίθετο. Παράλληλα, διέπεται από σταθερότητα, λόγω προτίμησης της προβλεψιμότητας από τους ανθρώπους, ενώ συμπεριλαμβάνει πληθώρα από σημαντικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως οι συνθήκες στην αγορά, οι κοινωνικές μεταβολές και το πολιτικό κλίμα. Ανιχνεύεται μέσα σε συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο είναι πολύ πιο ευρύ απ' ό,τι συνειδητοποιούν οι άνθρωποι (Measey, 2015).

Μέσα από το μοντέλο μεταβολής κουλτούρας του Schneider, προσφέρεται ένας ορισμός, μέσω του οποίου προσδιορίζονται οι τέσσερις τύποι κουλτούρας που ορίζουν μεταβλητές μιας επιχείρησης που αποβλέπει στην επιτυχία. Οι τέσσερις αυτοί τύποι συμπεριλαμβάνουν τα ακόλουθα: Τα στοιχεία της συνεργασίας, του ελέγχου, της καλλιέργειας και της ικανότητας. Η συνεργασία αποδίδει βαρύτητα στην επιτυχία μέσα από την ομαδική συνεργασία, με αξιολόγηση ζητημάτων όπως το χτίσιμο εμπιστοσύνης και την ενθάρρυνση της ποικιλομορφίας. Ο έλεγχος επισημαίνει το στοιχείο της σταθερότητας, της δύναμης και της άντλησης προβλέψεων και της εφαρμογής σαφών διαδικασιών. Η καλλιέργεια συνδέεται με το χαρακτηριστικό της

μάθησης και της ανάπτυξης, καθώς και της αίσθησης του σκοπού. Η ικανότητα πρόκειται για τη βέλτιστη φιλοδοξία (Measey, 2015).

Συνεχίζοντας, το εν λόγω μοντέλο επιτρέπει τη μελέτη του είδους των χαρακτηριστικών που δύνανται να κατέχουν οι οργανισμοί και του πού ανιχνεύονται οι πιο μεγάλες αξίες τους. Η κουλτούρα του agile έχει αποτελέσει αντικείμενο σε πολλές έρευνες μέσα από τη χρήση του εν λόγω μοντέλου. Τα αποτελέσματα από μια τέτοια έρευνα φανερώνουν ότι η ευελιξία του πολιτισμού επενδύει με έντονο τρόπο στην επίτευξη συνεργασίας και καλλιέργειας κι έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Επιπρόσθετα, η ιδεολογία του agile απομακρύνεται από το χαρακτηριστικό του ελέγχου, καθώς προσανατολίζεται στην οικοδόμηση αξίας με την εκπαίδευση μέσα από τη συνεργασία. Η εταιρική ηγεσία δύναται να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο στο να καθορίσει την αλλαγή της κουλτούρας σε μια επιχείρηση (Measey, 2015).

4.3.2. Διοίκηση και Ηγεσία σε Agile

Η διοίκηση στο πλαίσιο μιας agile επιχείρησης συνιστά ένα ευρύτατο ζήτημα, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας, των εργαλείων και των πλαισίων, της διαχείρισης έργων και των προϊόντων, καθώς και της ηγεσίας. Τα στοιχεία της επιθεώρησης και της προσαρμοστικότητας είναι μερικά εκ των βασικών αρχών της ευελιξίας. Η απομάκρυνση από διαχείριση αυστηρής ιεραρχίας από άνω προς τα κάτω και η διαμόρφωση ομάδων εξειδίκευσης αποτελούν χαρακτηριστικά δημιουργίας μιας πιο ευέλικτης μεθόδου για τη διαχείριση έργων κι ατόμων. Η κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η προσφορά ενός κλίματος, το οποίο στηρίζεται στην υποστήριξη και την αξιοπιστία, συνιστά θεμελιώδες χαρακτηριστικό που διέπει τις ευέλικτες αρχές. Συνεπώς, καθίσταται σημαντική η μελέτη του ζητήματος που αφορά τα κίνητρα και τη στάση ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους (Measey, 2015).

Η «*Ανθρώπινη Μεριά της Επιχείρησης*» συνιστά μια δημοσίευση, εκδοθείσα το 1960, από τον D. McGregor, η οποία υπεβλήθη σε αναθεώρηση πιο μετά, ενώ μέσα από εκείνη επετεύχθη η εισαγωγή ενός μοντέλου για τη μελέτη του τρόπου αλληλεπίδρασης μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων τους. Το μοντέλο αυτό συμπεριλαμβάνει δυο εναλλακτικές προοπτικές διαχείρισης, οι οποίες διαχωρίζονται στις θεωρίες X και Y. Η πρώτη θεωρία αφορά ένα παράδειγμα για τον έλεγχο και τον προσανατολισμό που ενσωματώθηκε στο μοντέλο του Schneider αναφορικά με την

αλλαγή του πολιτισμού. Εμπεριέχει ένα σύνολο πεποιθήσεων που αναφέρονται σε υπαλλήλους που χρήζουν αυστηρής εποπτείας λόγω της χαλαρής τάσης τους, την απουσία φιλοδοξιών και την αποφυγή ευθυνών, εκτός αν δέχονται ενθάρρυνση μέσω συγκεντρωτικών κινήτρων. Υποστηρίζει ότι το σύνολο των εργαζομένων χρήζει ελέγχου, καθώς οι επιμέρους στόχοι τους δεν εξυπηρετούν τις ανάγκες ενός οργανισμού. Στον αντίποδα, η Θεωρία Y υποθέτει ότι το σύνολο των εργαζομένων δύναται να παρακινήσει τον εαυτό του, να φροντίζει για την εκπαίδευσή του και να αντιμετωπίζει θετικά την αξιοποίηση των ταλέντων του εντός του περιβάλλοντος εργασίας. Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να εργάζονται κατέχοντας τη λογική του καρότου – μαστίγιου, όπως συμβαίνει με τη θεωρία X, λόγω του ότι οι στόχοι του έρχονται σε ευθυγράμμιση με την οργάνωση μέσα από τη δέσμευση (Measey, 2015).

Μέσα από την εν λόγω θεωρία αναγνωρίζεται η συμπεριφορά της διοίκησης ως θεμελιώδης για τη μέθοδο δράσης των εργαζομένων και διεκπεραίωσης του έργου τους. Υποστηρίζει ότι σε συνθήκες που η διοίκηση διαθέτει προκαθορισμένη στάση και την εφαρμόζει στον εργασιακό χώρο, οι εργαζόμενοι θα καταλήξουν να ενεργούν απολύτως όπως ορίζουν οι προϊστάμενοί τους. Αυτό υποδηλώνει ότι στην θεωρία X οι υπάλληλοι περιμένουν να τους υποδείξουν πώς να πράξουν, να διαθέτουν αρνητική νοοτροπία και να βλέπουν το έργο ως έναν απλό τρόπο λήψης εισοδήματος κι όχι ως δίοδο έκφρασης των δημιουργικών τους επιταγών. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι η διοίκηση διαθέτει έναν σημαντικότερο ρόλο, καθώς καθορίζει την υποκείμενη κουλτούρα και την ατμόσφαιρα στο εταιρικό πλαίσιο. Συνεπώς, οι εισηγήσεις του διοικητικού προσωπικού εκδηλώνονται τις περισσότερες φορές στις εξαγωγές των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ένα μοντέλο πλησίον της θεωρίας Y διέπονται από μεγαλύτερη παραγωγικότητα, βάσει μελετών. Αυτό ισχύει περισσότερο για περιπτώσεις ευέλικτων οργανώσεων, καθώς η θεωρία Y είναι ευθυγραμμισμένη με το Agile, όπου προσφέρεται αξία στα κίνητρα των ανθρώπων πριν από τις διαδικασίες και προσδοκάται ότι οι ομάδες θα βρίσκονται σε θέση αυτό-οργάνωσης (Measey, 2015).

Όταν πραγματοποιείται αναφορά στην έννοια της ευέλικτης διαχείρισης, το σύνολο των ομάδων και η συνεργασία τους θεωρείται πιο ουσιαστικό μέρος εξέτασης. Το ζήτημα έγκειται, λοιπόν, στη δυναμική της ομάδας. Για να λειτουργούν με ομαλό τρόπο οι ομάδες, κάποιες λειτουργίες είτε συνδράμουν είτε παρεμποδίζουν τις ομάδες για την επίτευξη υψηλού επιπέδου απόδοσης (Measey, 2015). Ο Patrick Lencioni

(2002) κατασκεύασε έναν τέτοιο κατάλογο από χαρακτηριστικά, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται τα ακόλουθα: η έννοια της εμπιστοσύνης, της σύγκρουσης, της δέσμευσης, της λογοδοσίας και της προσοχής στο αποτέλεσμα. Βάσει αυτού, τα χαρακτηριστικά αυτά δύνανται να έχουν θετικό κι αρνητικό χαρακτήρα. Μια ομάδα δύναται να καταστεί δυσλειτουργική εάν δεν επιδιώκει να επιτευχθούν αποτελέσματα, αποφεύγει τη λογοδοσία, έχει φόβο συγκρούσεων και στερείται από δέσμευση κι εμπιστοσύνη.

Η έννοια της λογοδοσίας πραγματοποιεί αναφορά στην ευθύνη προκειμένου το σύνολο των υπολοίπων μελών μιας ομάδας, καθώς και η διοίκηση, να δύνανται να περιμένουν από το άτομο την ολοκλήρωση των καθηκόντων του έχοντας την αναγκαία συμμετοχή. Αποδίδοντας προσοχή στα αποτελέσματα, οι ομάδες δύνανται να ασκήσουν κοινή λογοδοσία. Σε συνθήκες σύγκρουσης, γενικώς συνδέεται με αρνητικό τρόπο, κάτι που δεν ισχύει πάντοτε σε ομαδικές εργασίες. Όταν τα μέλη σε μια ομάδα θέλουν να διατηρήσουν τις απόψεις τους για τους εαυτούς τους, επειδή φοβούνται να εισέλθουν σε ένα διάλογο, ενδεχομένως να οδηγηθεί η ομάδα σε λειτουργία υπό μια αρκετά στενή οπτική γωνία. Θα ήταν καλύτερη η προώθηση της συζήτησης ακόμα και σε περίπτωση αντικρουόμενων απόψεων για την αποφυγή της παγίδας της «ομαδικής σκέψης», η οποία ίσως δεν κατασκευάζει αρκετά καινοτόμες ιδέες, παραδείγματος χάρι (Measey, 2015).

Η αποδοχή των αποτυχιών και των ελλείψεων συνιστά ένα σημείο μεταίχμιο της συζήτησης περί οικοδόμησης εμπιστοσύνης. Ένας ευέλικτος ηγέτης επιτρέπει στους υφισταμένους του την πραγματοποίηση σφαλμάτων, χωρίς να αισθάνεται την ανάγκη να τους τιμωρήσει, να τους κρίνει ή να είναι σκληρός μαζί τους. Με τη σειρά τους, και οι υπάλληλοι οφείλουν να αναγνωρίζουν ότι δεν είναι τέλειοι και να καταλάβουν την ανάγκη προσωπικής ανάπτυξής τους, όπως συμβαίνει και με κάθε άλλο εργαζόμενο. Ενδεχομένως να είναι καλή ιδέα να επικοινωνηθεί αυτό και στις ομάδες. Οι ηγέτες μπορούν να λάβουν πολλές γνώσεις, μέσα από την παρατήρηση του τι συμβαίνει στον περίγυρό τους, καθώς και σε μια σειρά άλλων οργανισμών και κοινοτήτων. Σε συνθήκες δέσμευσης, η ευέλικτη ηγεσία έρχεται να καθορίσει και να επικοινωνήσει με αποτελεσματικό τρόπο με την ομάδα αναφορικά με τους στόχους, για να διασφαλίσει ότι η ομάδα ακολουθεί (Measey, 2015).

Όταν συγκεντρώνονται οι διαφορετικές λειτουργίες σε πυραμίδα, καταδεικνύεται ένα μόρφωμα αξίας με εμπιστοσύνη, διαμορφώνοντας έτσι τη βάση, πάνω στην οποία συγκροτούνται τα πάντα. Όταν οι συνάδελφοι δείχνουν εμπιστοσύνη

ο ένας στον άλλον, αισθάνονται πιο άνετα στην ανταλλαγή ιδεών κι απόψεων, παρά τις πιθανότητες διαφωνίας, κάτι που δύναται να φέρει καρποφόρα αποτελέσματα. Όταν μια ομάδα είναι δεσμευμένη, διαθέτει μεγαλύτερη προθυμία ανάληψης πρωτοβουλιών και διαμοιρασμού των ευθυνών, κάτι που κρατά την ομάδα πιο προσανατολισμένη στο να εξασφαλίσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διοίκηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για να διευκολύνει κι ενθαρρύνει όλες αυτές τις θεμελιώδεις πτυχές (Measey, 2015).

Γυρνώντας στις θεμελιώδεις αρχές, μια δημοσίευση τίτλου «Agile Project Management», με συντάκτη τον J. Highsmith, παρέχει ένα απλοποιημένο, αλλά ποιοτικό κομμάτι για την αντίθεση ανάμεσα στον τρόπο με τον οποίο ένας συμβατικός ηγέτης διαμορφώνει τα έργα σε σύγκριση με έναν ευέλικτο ηγέτη: «Ο συμβατικός project manager αποδίδει προτεραιότητα στο να παρακολουθεί το σχέδιο πράττοντας ελάχιστες αλλαγές, ενώ ένας ευέλικτος project manager αποδίδει βαρύτητα στο να προσαρμόζει με επιτυχία αναπόφευκτες μεταβολές. Αυτό επισημαίνει το ότι σχεδόν έκαστο έργο χρειάζεται έστω κάποιον σχεδιασμό, αλλά η διαφοροποίηση αποδίδεται στην αντίληψη για το σχέδιο και για το αποτέλεσμα που αναμένεται. Ο Highsmith επισημαίνει, επιπλέον, τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης με ευελιξία: να παρέχει αξία αντί για περιορισμούς, να καθοδηγεί την ομάδα αντί να την προσανατολίζει στις υποχρεώσεις, να προσαρμόζεται στην ανταλλαγή αντί να συμμορφώνεται τυφλά με τα σχέδια (Highsmith, 2016).

Δεδομένου του μετασχηματισμού των αναδυόμενων τάσεων και της συνέχισης μετασχηματισμού του τρόπου δραστηριοποίησης και ενέργειας των επιχειρήσεων, οι τωρινές επιχειρήσεις λειτουργούν ως έμβιοι οργανισμοί που χρήζουν σταθερότητας, ενώ δύνανται να λειτουργούν και με δυναμικό τρόπο. Στο πλαίσιο μιας ευέλικτης οργάνωσης, η οποία διέπεται από περιορισμένη γραφειοκρατία και από επιδίωξη λειτουργίας γρήγορα και ευέλικτα, ο ηγέτης είναι ταυτοχρόνως υπεύθυνος να ωθεί τους εργαζομένους, έχοντας σαφείς μακροπρόθεσμους στόχους να οδηγήσουν στο σωστό προσανατολισμό (Aghinaetal., 2017).

4.3.3. Αλλαγές στη Διοίκηση Agile

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις έχουν έλθει αντιμέτωπες με ορισμένες αξιοσημείωτες αλλαγές, οι οποίες συναντώνται σε πληθώρα διαφορετικών επιπέδων, οικονομικών, δημογραφικών, πολιτικών, οικονομικών, συνεργατικών, καθώς και ατομικών. Το περιβάλλον ανάπτυξης των προϊόντων και των υπηρεσιών έχει ολοένα

και πιο ανταγωνιστικό χαρακτήρα, ενώ τα αποτελέσματα επηρεάζουν πολύ σημαντικά το ηθικό. Λόγου χάρη, μειώνεται το προσωπικό εξαιτίας εξωτερικών αναθέσεων. Οι ταχύτερες εξελίξεις της τεχνολογίας έχουν μετασηματίσει τις μεθόδους λειτουργίας των οργανισμών, αποβλέποντας στο να παραχθούν εφικτά αποτελέσματα εντός ενός περιβάλλοντος που διέπεται από σημαντική αβεβαιότητα. Πληθώρα εταιρειών δεν κατόρθωσαν να αντιδράσουν με επαρκή ταχύτητα στις διαφοροποιημένες απαιτήσεις και, ως ακολούθως, εξαλείφθηκαν, ενώ ορισμένες αναπτύχθηκαν ακόμη πιο πολύ μέσω καινοτομιών, εστίασης και στρατηγικής, η οποία υποστήριξε τη διαρκή βελτίωση (Leopold & Kaltenecker, 2015).

Προκειμένου να παραμείνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική σε περιόδους με ακραία αβεβαιότητα, χρειάζεται να βρίσκεται σε θέση προσαρμογής εντός ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, το οποίο ενδέχεται πολλές φορές να σημαίνει πως θα προωθεί την αλλαγή. Σε κάποιες περιπτώσεις, πρόκειται για ζήτημα επιλογής, ενώ σε άλλες περιπτώσεις είναι πιο πολύ ζήτημα επιβολής. Στην διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής συμπεριλαμβάνεται πληθώρα προκλήσεων, απαιτήσεις βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, ιδιαίτερα εντός ενός ευκίνητου περιβάλλοντος, ενώ οι στόχοι δύνανται να συμπεριλαμβάνουν σημαντική ανακολουθία. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι το μέλλον είναι ολοένα και δυσκολότερο να προβλεφθεί, κάτι ωστόσο που απαιτείται για τη διαμόρφωση της αίσθησης της κατεύθυνσης (Leopold & Kaltenecker, 2015).

Όσον αφορά στην πολυπλοκότητα του παραπάνω ζητήματος, οι εναλλακτικές εκτιμήσεις του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού φαίνεται να παρουσιάζουν χαρακτηριστικά δημοφιλή από τη μέθοδο καταρράκτη και ευελιξίας. Το scrum, παραδείγματος χάρη, προτιμά την επανειλημμένη ανάπτυξη του εντός μικρών κύκλων, με υπογράμμιση της σημασίας της ταχύτητας και της καινοτομίας, κάτι που μερικές φορές επιτρέπει την διεκπεραίωση της λήψης αποφάσεων τις τελευταίες στιγμές. Μολαταύτα, μέχρι και σε προγράμματα Scrum και ιδιαίτερα για πολύπλοκα θέματα μεγάλων οργανισμών θέτονται μακροχρόνιοι στόχοι και κατευθυντήριες οδηγίες, οι οποίες καθοδηγούν τις ομάδες στην επιδίωξη ενός ενοποιητικού οράματος που είναι αντικείμενο διαχείρισης από πάνω. Το Agile δεν είναι όσο χαστικό παρουσιάζεται. Εάν αναλογισθεί κανείς ότι το Agile έχει την τάση να βασίζεται στην έννοια της τεχνικής αριστείας, κατανοεί ότι απαιτείται η εμπλοκή του σε ένα επίπεδο με ακρίβεια και ικανότητα για τη διαχείριση κινδύνου. Σε κάθε περίπτωση, οι οργανισμοί οφείλουν

πάντοτε να σέβονται κάποιο θεσμικό πλαίσιο, για την ύπαρξη περιορισμών στον τρόπο λειτουργίας και δράσης τους (Leopold & Kaltenecker, 2015).

Από τον Dr. Measey (2015) έχει μελετηθεί το παράδοξο της φύσης των απαιτήσεων για το σχεδιασμό έργων, ο οποίος επέκτεινε την ιδεολογία δημιουργώντας τα «11 παράδοξα της ηγεσίας». Εισηγήαγε τα παρακάτω χαρακτηριστικά κρίνοντάς τα κατάλληλα για την αναθεώρηση των ηγετών και των διαχειριστών της σημερινής εποχής. Η εν λόγω λίστα δύναται να λειτουργήσει σαν έναν κατάλογο ελέγχου, για την εξέταση των σκέψεων αναφορικά με το πώς συμπεριφέρεται ένας ευέλικτος ηγέτης, με αναγνώριση του αντικρουόμενου χαρακτήρα των αξιών:

1. Να είναι σε θέση οικοδόμησης στενής σχέσης με το προσωπικό του και διατήρησης των κατάλληλων αποστάσεων,
2. Να είναι σε θέση να ηγείται και να διατηρεί τον εαυτό του στο προσκήνιο,
3. Να εμπιστεύεται το προσωπικό του και να παρακολουθεί τα τεκταινόμενα,
4. Να είναι ανεκτικός και να γνωρίζει πώς θέλει να λειτουργούν τα πράγματα,
5. Να διατηρεί στο νου του τους στόχους ενός τμήματος και, την ίδια στιγμή, να είναι αφοσιωμένος σε ολόκληρη την επιχείρηση,
6. Να κάνει καλή δουλειά ως προς τη διαχείριση του προσωπικού χρόνου του, και να είναι ευέλικτος με το πρόγραμμά του,
7. Να εκφράζει ελεύθερα την άποψή του και να είναι διπλωματικός,
8. Να έχει όραμα και ταυτόχρονα να πατά τα πόδια του στο έδαφος,
9. Να προσπαθεί να κερδίσει τη συναίνεση και να είναι σε θέση να ξεπερνά τις διαφωνίες,
10. Να είναι δυναμικός και ανταντακλαστικός,
11. Να είναι σίγουρος για τον εαυτό του και ταπεινός.

Σε σχέση με την αλλαγή, η ομάδα και ο ηγέτης της δύνανται να συμβολισθούν ως το πλήρωμα σε μια βάρκα που βρίσκεται σε ταξίδι ενώ πλησίον της οι συνθήκες αλλάζουν με απρόβλεπτο και διαρκή τρόπο. Η ομάδα ή ο ηγέτης δεν μπορούν να ελέγξουν τις καιρικές συνθήκες, όμως ένα σκάφος μερικές φορές έχει κάποιον που τον βοηθά να κατευθυνθεί, ακόμη και σε συνθήκες καταιγίδας ή κάποιου άλλου απροσδόκητου γεγονότος. Μπορεί να υποστηρίξει κιόλας κανείς ότι αυτή η συνθήκη αντικατοπτρίζει τον υπεύθυνο, ο οποίος προκειμένου να διευθύνει το σκάφος, μπορεί

να επικεντρωθεί πολύ και να πραγματοποιεί επενδύσεις προς τη δουλειά, έχοντας να λάβει αποφάσεις για τον τρόπο προσέγγισης μιας δύσκολης κατάστασης. Με αυτόν τον τρόπο περιγράφονται τα χαρακτηριστικά που διέπουν τη διαχείριση των αλλαγών. Όσο πιο μεγάλη είναι η αβεβαιότητα εντός του πραγματικού κόσμου σε σχέση με τα τεχνολογικά επιτεύγματα και τις τάσεις, το σύνολο των διακυμάνσεων στην αγορά ή των αυξανόμενων επιταγών, τόσο πιο μεγάλη είναι η ανάγκη δημιουργίας μεθόδων διαχείρισης της αλλαγής (Measey, 2015).

Η αλλαγή σε κάθε περίπτωση εμπρικλείνει την έννοια της κουλτούρας. Η διαχείριση της κουλτούρας αφορά μια περίπλοκη διαδικασία, λόγω των επιπέδων πολυπλοκότητας που την απαρτίζουν. Οι τέσσερις βασικές πτυχές της κουλτούρας είναι το στοιχείο της προσαρμοστικότητας, της αποστολής, της συμμετοχής και της συνέπειας. Ένας οργανισμός επωφελείται από τους προβληματισμούς αναφορικά με τον τρόπο αντιμετώπισης αυτών των ζητημάτων (Measey, 2015).

Η έννοια της προσαρμοστικότητας ενδεχομένως να πραγματοποιεί αναφορά σε διάφορα ζητήματα σχετικά με το περιβάλλον δραστηριοποίησης των εταιρειών. Το χαρακτηριστικό της συμμετοχής αναφέρεται στις έννοιες της δέσμευσης και της ευθύνης. Διαπιστώνεται ότι το σύνολο των ευέλικτων οργανώσεων απαιτούν την κατάλληλη συνέπεια, ανεξαρτήτως του ότι επιδιώκουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας κι ετοιμότητας απέναντι σε απροσδόκητες μεταβολές και προκλήσεις. Όσον αφορά στους ευέλικτους ηγέτες, καθίσταται σημαντική η διερεύνηση των πτυχών των τρόπων με τους οποίους η οργάνωση δύναται να προσαρμοσθεί, σε σχέση με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σε αυτό συμπεριλαμβάνεται η λειτουργία μέσω μιας ουσιαστικής μακροπρόθεσμης αποστολής, η οποία επιδέχεται καθοδήγηση από το όραμα και αντικατοπτρίζεται μέσω των στόχων και των σκοπών του οργανισμού. Άξιο διερεύνησης θεωρείται το ποσοστό αφοσίωσης και ικανότητας των ανθρώπων, καθώς και ο βαθμός υποστήριξης της κουλτούρας του εκάστοτε οργανισμού από τα συστήματα. Η ιδεολογία του agile παρέχει ενθάρρυνση στους οργανισμούς να ευαισθητοποιούνται μέσα από διαρκείς προβληματισμούς σε σχέση με τα θέματα αυτά, καθώς συνιστά τον τρόπο μέσω του οποίου μια οργάνωση δύναται να πετύχει διαρκή βελτίωση. Οι ηγέτες που διέπονται από ευελιξία διαθέτουν σημαντική κι απαιτητική αρμοδιότητα ως προς την εφαρμογή και την ανταλλαγή ευαισθητοποίησης (Measey, 2015).

Κεφάλαιο 5^ο: Μελέτη περίπτωσης

Στον ελληνικό χώρο, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων βρίσκεται ακόμη στα πρώτα στάδια της ψηφιοποίησης των λειτουργιών τους. Οι μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό και απασχολούν μεγάλο όγκο εργαζομένων, έχουν ευρεία απήχηση στο πληθυσμό και έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη μηχανογράφησης του οργανισμού για την καλύτερη διαχείριση των πόρων τους. Οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις όμως, έχουν παραμείνει προσκολλημένες στις παραδοσιακές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης. Οι κρατικοί φορείς με την βοήθεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης πραγματοποιούν συνεχής προσπάθειες εκσυγχρονισμού των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως οι επιδοτούμενες εκπαιδεύσεις των εργαζομένων σε τομείς συσχετιζόμενους με την ψηφιακή επιχειρηματικότητα, και η οικονομική ενίσχυση ψηφιακών προγραμμάτων που μπορούν να διευκολύνουν την λειτουργικότητα του οργανισμού.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρακολουθήσουμε την διαδικασία εφαρμογής της ιδεολογίας του Agile σε μια μικρομεσαία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην φωτογράφιση και βιντεοσκόπηση γάμων. Η πλειοψηφία των πελατών προέρχεται από το εξωτερικό και οι περισσότεροι γάμοι πραγματοποιούνται στη Σαντορίνη. Η Σαντορίνη είναι ένα από τα δημοφιλέστερα νησιά της Ελλάδος και προσελκύει ετησίως περισσότερο από ένα εκατομμύριο επισκέπτες. Πιο συγκεκριμένα, το έτος 2022, το αεροδρόμιο της Σαντορίνης κατέγραψε περισσότερες από 800 χιλιάδες αφίξεις, 56,4% περισσότερες από τις αφίξεις που είχαν σημειωθεί το 2019, πριν την εφαρμογή των περιοριστικών μέτρων λόγω την πανδημίας Covid-19. Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να τονίσουμε πως οι επισκέπτες μπορούν εναλλακτικά να προσεγγίσουν το νησί μέσω των ακτοπλοϊκών γραμμών. Τα δρομολόγια τόσο των πλοίων όσο και των αεροσκαφών, προσαρμόζονται βάσει των αναγκών της εκάστοτε περιόδου.

Το τοπίο είναι μαγευτικό, καθώς συνδυάζει την άγρια ομορφιά της φύσης, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί από τις ηφαιστειακές εκκρίσεις, με την γαλήνη του Αιγαίου πελάγους. Πρόκειται για έναν από τους πιο πολυσυζητημένους προορισμούς τέλεσης γάμων παγκοσμίως λόγω της μοναδικής ομορφιάς της περιοχής. Σε συνέχεια της αυξημένης ζήτησης, η εταιρεία εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία αυτή και εδραιώθηκε στην ευρύτερη αγορά του Αιγαίου.

5.1. Σχετικά με την επιχείρηση

Θα εξετάσουμε μια μικρομεσαία επιχείρηση που μετρά 3 χρόνια ύπαρξης στον χώρο της φωτογράφισης και βιντεοσκόπησης μυστηρίων. Ξεκίνησε από την αγάπη των ιδρυτών για τη φωτογραφία και την προσπάθεια τους να κρατήσουν ζωντανές τις αναμνήσεις των ανθρώπων. Αυτές οι μικρές αλλά σημαντικές στιγμές της ζωής που ο καθένας μας αναπολεί κοιτάζοντας μία φωτογραφία, ένα άλμπουμ ή ένα βίντεο. Πρόκειται για δύο νέες γυναίκες επιχειρηματίες, αυτοδημιούργητες, που προσπαθούν να επεκτείνουν την δραστηριότητά τους και σε χώρες του εξωτερικού, καθώς και να μεταδώσουν το πάθος τους και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας που μελλοντικά θα εμπλουτίσουν.

Η μία εκ των ιδρυτών που ασχολείται με τη φωτογραφία προσπαθεί να προσδίδει το προσωπικό της ύφος στις φωτογραφίες, το οποίο διαφοροποιεί τον χαρακτήρα της εταιρείας από τον υπόλοιπο κλάδο. Για παράδειγμα επιλέγει οι φωτογραφίες να γίνονται είτε πολύ πρωί μετά την ανατολή του ηλίου είτε πολύ αργά με την δύση του ηλίου για να μπορούν να αποτυπώνονται φυσικά τα χρώματα των τοπίων, των λουλουδιών αλλά και των ανθρώπων. Επεξεργάζεται τις φωτογραφίες με απαλές και γήινες αποχρώσεις, ενώ κρατά για τον πελάτη το κάθε αυθόρμητο κλικ που θα κάνει με τη μηχανή της.

Η δεύτερη εκ των ιδρυτών από την άλλη πλευρά, έχει αναλάβει το κομμάτι της κινηματογράφησης εφαρμόζοντας μία καινοτομική μέθοδο δημιουργίας βίντεο για τα ελληνικά δεδομένα. Ο τρόπος που δημιουργείται το βίντεο είναι διαφορετικός, καθώς προσπαθεί να μεταφέρει την ιστορία αγάπης του ζευγαριού σε λίγα μόνο λεπτά, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη μουσική επένδυση ανά περίπτωση και ανακατεύοντας χρονικά τις τραβηγμένες σκηνές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός βιντεοκλίπ που φαίνεται σκηνοθετημένο με όλες τις σημαντικότερες

στιγμές της ιστορίας χωρίς περιττά τετριμμένα και χρονικές σπατάλες. Το αποτέλεσμα της μεθόδου αυτής εμφανίζεται εξαιρετικό και πρώτο στις προτιμήσεις των πελατών της επιχείρησης.

Σε αυτό το διάστημα λειτουργίας, με την προσπάθεια και την καινοτομική ματιά αυτών των δύο γυναικών στα πράγματα, η επιχείρηση κατάφερε να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες του κλάδου της, προσφέροντας μία ξεχωριστή εμπειρία στον πελάτη. Τα κυριότερα στοιχεία που έχουν συμβάλει στην επιτυχία αυτή είναι τα εξής:

- **Το ιδιαίτερο κινηματογραφικό και φωτογραφικό ύφος** το οποίο διαφοροποιείται από την κλασική απεικόνιση ελληνικών γάμων (cinematic clips, photographs). Οι υπόλοιπες ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου δεν εξετάζουν τις ώρες φωτοκινηματογράφησης και στα βίντεο τους υπάρχει μία συγκεκριμένη ροή, από την προετοιμασία της υλοποίησης του μυστηρίου έως και της γιορτής μετά, με αποτέλεσμα ένα δαιδαλώδες χρονικά αποτέλεσμα το οποίο εμπεριέχει και βαρετές πολλές φορές λεπτομέρειες.
- **Μεγαλύτερο κέρδος** αφού η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που βασίζεται στην προσοχή της λεπτομέρειας της δουλειάς στην επεξεργασία του υλικού και στην διακριτική αποτύπωσή του, έχει μεγαλύτερο κόστος από την απλή και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη χρησιμοποιώντας την καθιερωμένη μέθοδο.
- **Από σεμινάρια και εργαστήρια φωτογραφίας - βίντεο** που συνεχώς παρακολουθούν και οι δύο ιδρυτές προκειμένου να μαθαίνουν τις νέες μεθόδους για την παραγωγή υλικού και τις χρήσεις νέων τεχνολογιών για την επεξεργασία του ήδη τραβηγμένου υλικού καθώς και νέων τρόπων αποτύπωσης του.
- **Η αγάπη και το μεράκι των ιδρυτών** της επιχείρησης για την φωτογραφία και το βίντεο, τα οποία θα πρέπει να ενστερνίζονται και τα υπόλοιπα μέλη που θα ενταχθούν στην ομάδα μελλοντικά. Χωρίς κοινά συναισθήματα και στόχους ανάμεσα στα μέλη της ομάδας η επιτυχία αυτή της επιχείρησης δε θα μπορέσει να διαρκέσει.
- **Η αυξημένη ζήτηση των πελατών για νέα project**, λόγω των συστάσεων των ήδη υπάρχοντων πελατών μας σε social media και blogs, η προώθηση της επιχείρησης από event planners του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού έχουν

ως αποτέλεσμα την ευρεία αναγνωρισιμότητα της. Η προβολή και η διακίνηση των project που έχουν πραγματοποιηθεί μέσω social media αλλά και η παρουσία της μέσω του ιστοτόπου της έλκει συνεχώς νέους υποψήφιους πελάτες (e-wom & wom).

- **Η εξατομίκευση των εργασιών ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε project**, κάθε μυστήριο ανάλογα με την τοποθεσία που λαμβάνει χώρα, με τον τρόπο που εκτελείται αλλά και με το πλήθος κόσμου που συμμετέχει έχει διαφορετικές ανάγκες κάλυψης. Η επιχείρηση είτε μέσω συνεργασιών με εξωτερικούς ή τοπικούς επαγγελματίες είτε μέσω αξιοποίησης επιπλέον ανθρώπινου δυναμικού της μπορεί να καλύψει οποιαδήποτε τελετή, με οποιοδήποτε τρόπο, με επιτυχία.
- **Προσοχή στη λεπτομέρεια**, η ομάδα καλύπτει με τεράστια προσοχή τις τελετές σαν να πρόκειται για δική μας. Η αποτύπωση και η σύλληψη της παραμικρής σκηνής του μυστηρίου αλλά και η καλύτερη μέθοδος επεξεργασίας της είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της δουλειάς μας και η επιτυχής διαφοροποίησή μας.

5.2. Το όραμα της επιχείρησης

Η επιχείρηση απευθύνεται κυρίως σε ζευγάρια που προέρχονται από διάφορες χώρες παγκοσμίως και ονειρεύονται να πραγματοποιήσουν τον γάμο τους ή την βάφτιση του τέκνου τους σε προορισμούς εκτός της χώρας τους. Δραστηριοποιείται κυρίως στις Κυκλάδες, πιο συγκεκριμένα στην Σαντορίνη, την Μύκονο και την Πάρο. Ένας από τους βασικότερους στόχους της είναι να επεκταθεί σε περισσότερους προορισμούς στον ελλαδικό και παγκόσμιο χάρτη. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, ο οργανισμός επενδύει στην ανάδειξη του μοναδικού της χαρακτήρα. Οι πλειοψηφία των ενεργειών πραγματοποιείται με την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προσπαθώντας έτσι να προσελκύσει ολοένα και περισσότερα ζευγάρια, που θέλουν να κάνουν τον γάμο τους ξεχωριστό και είναι διατεθειμένοι να ταξιδέψουν στην άλλη άκρη του κόσμου για να ζήσουν μια μοναδική εμπειρία που θα τους μείνει αξέχαστη. Σε πολλές από αυτές τις περιπτώσεις τα ζευγάρια επιλέγουν να ταξιδέψουν και να πραγματοποιήσουν τον γάμο τους, μόνοι τους, σαν να έχει «κλέψει» ο ένας τον άλλο και να δένουν τις ζωές τους μακριά από τους οικείους τους. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, τα ζευγάρια προτιμούν να ταξιδέψουν με την παρέα των κοντινών τους

φίλων, και να ζήσουν την εμπειρία του γάμου τους σαν ένα ταξίδι αναψυχής. Η επιχείρηση προσπαθεί συνεχώς να επεκτείνει το δυναμικό της, ούτως ώστε να είναι έτοιμη να ανταπεξέλθει τόσο στις ανάγκες κάλυψης των εκδηλώσεων εντός της Ελλάδας, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η στελέχωση της ομάδας με ικανά μέλη, που έχουν πάθος για την τέχνη τους, δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να γίνει γνωστή σε παγκόσμιο επίπεδο, λόγω του ιδιαίτερου χαρακτήρα της.

5.3. Ανάγκη εφαρμογής μεθόδων Agile [Jira]

Λόγω των πολυάριθμων εκδηλώσεων που υπάρχουν σε εβδομαδιαία βάση, και τον στόχο της εταιρείας να επεκταθεί στο εξωτερικό, κρίθηκε αναγκαίο να βελτιωθεί η οργάνωση και κατ' επέκταση η λειτουργία της επιχείρησης. Θέτοντας γερές βάσεις για την διαχείριση των διαδικασιών που απαιτούνται για την κάθε εκδήλωση, μπορεί να πραγματοποιηθεί η καλύτερη διαχείριση τόσο της κράτησης όσο και της παραγωγής του υλικού. Μέσω της συγκεκριμένης εργασίας θα προσπαθήσουμε να βοηθήσουμε την επιχείρηση να βελτιωθεί σε επίπεδο οργάνωσης, ταχύτητας, ευκολίας και της δυνατότητας να αναλάβει περισσότερα project σε λιγότερο χρόνο. Οι παραπάνω διαδικασίες θα οριοθετηθούν μέσω της χρήσης των λύσεων της εταιρείας Jira. Η Jira ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται στον χώρο των επιχειρήσεων και συνεισφέρει σε αυτές μέσω της ιδεολογίας του Agile.

Παρακάτω αναφέρονται τα προτερήματα χρήσης της πλατφόρμας καθώς και οι εργασίες οι οποίες με την βοήθεια της πλατφόρμας Agile πρόκειται να βελτιώσουν σε σημαντικό βαθμό την επέκταση της επιχείρησης και αλλάζοντας την ριζικά στην σημερινή της εικόνα διαχείρισης της.

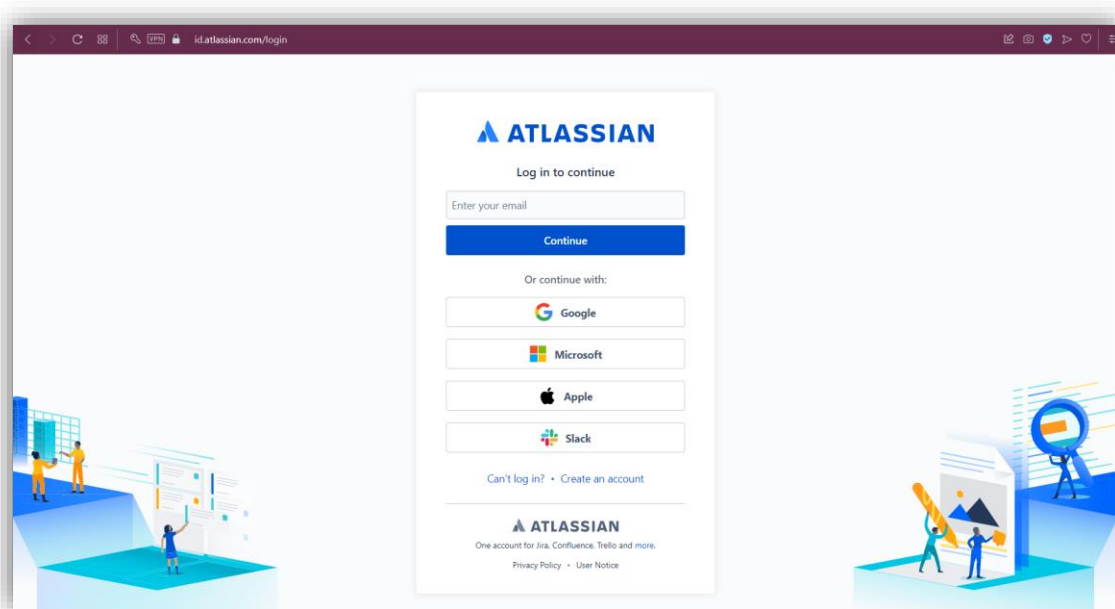
- Καλύτερη οργάνωση παραγωγής
- Βελτίωση του χρόνου ανά project και αξιοποίηση του σε άλλες δραστηριότητες
- Μείωση χρόνου παράδοσης υλικού στον πελάτη
- Ευκολία στην εποπτεία των συνεργατών
- Προτροπή των πελατών για αξιολόγηση της εταιρίας μέσω φόρμας της Agile, καθώς και ευκολία στην διαχείριση τους Feedback πελατών
- Άμεση ανάθεση εργασιών και κατηγοριοποίηση καθηκόντων
- Δυνατότητα προσθήκης σχολίων σε ήδη ολοκληρωμένα ή σε εξέλιξη project για την αποφυγή λαθών ή την έγκαιρη διόρθωση τους
- Ευκολία πρόσβασης στην πλατφόρμα από όλα τα στελέχη
- Ευκολία χρήσης της πλατφόρμας αλλά και προσαρμογή της ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου

5.4. Παρουσίαση λύσης μέσω του Jira Management

5.4.1. Πλατφόρμα Jira Management

Το Jira Management είναι μια πλατφόρμα που έχει δημιουργηθεί για να συνεισφέρει στην πιο ορθή και αποτελεσματική διαχείριση των έργων. Πρόκειται για μια λύση που είναι άμεσα διαθέσιμη στους χρήστες της, καθώς λειτουργεί μέσω οποιουδήποτε browser. Στο σύστημα αυτό υπάρχει εξ' αρχής η σωστή πληροφόρηση στα μέλη μιας ομάδας αναφορικά με τους στόχους που πρέπει να επιτύχει, και μέσα σε ποιο χρονικό ορίζοντα θα πρέπει να έχει φέρει εις πέρας τις εργασίες της. Λόγω της ευχρηστίας και της σωστής καθοδήγησης, ελαχιστοποιείται ο χρόνος απόκρισης και επίλυσης τυχόν προβλημάτων καθώς τα μέλη της ομάδας έχουν άμεση ενημέρωση τόσο για το status του εκάστοτε έργου και μπορούν να επικοινωνήσουν άμεσα με τους συνεργάτες τους.

Οι χρήστες μπορούν να εισέλθουν στην πλατφόρμα, πληκτρολογώντας τα διαπιστευτήρια τους (username, password) στην ιστοσελίδα, <https://id.atlassian.com/login>. Η Atlassian, η εταιρεία που παρέχει και υποστηρίζει την λύση, δίνει στους χρήστες πολλαπλές επιλογές εισόδου στην υπηρεσία όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα.



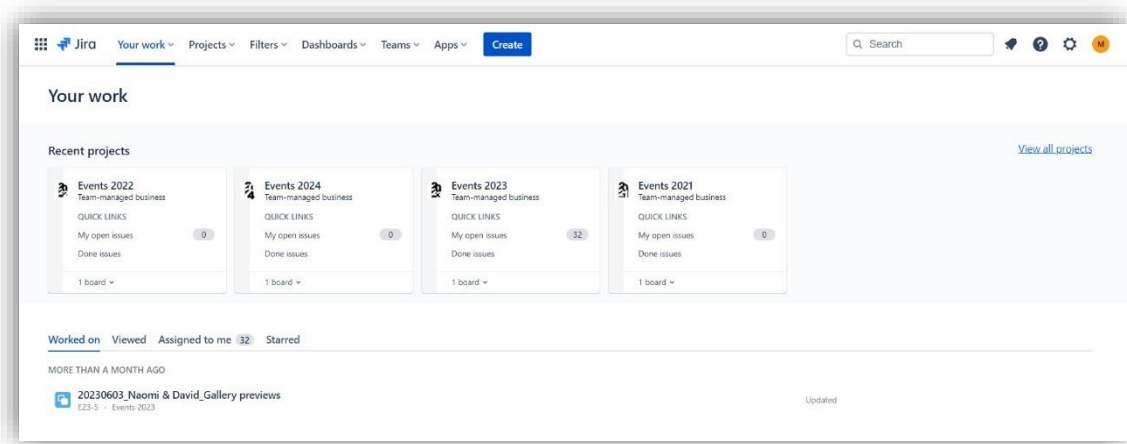
Εικόνα 1 Σύνδεση στην πλατφόρμα Jira Management

Μόλις ο χρήστης καταφέρει να συνδεθεί με επιτυχία στην πλατφόρμα, έρχεται αντιμέτωπος το βασικό menu της πλατφόρμας απαρτίζεται από τα παρακάτω τμήματα:

- τις εργασίες που αφορούν τον εκάστοτε χρήστη
- τα έργα εκείνα στα οποία ο χρήστης είναι μέλος της ομάδας υλοποίησης
- τα φίλτρα που μπορούν να εφαρμοστούν για να αναλύσουμε τα δεδομένα των χρηστών ή την πορεία των έργων
- τον πίνακα διαχείρισης εργασιών και επικοινωνιών
- τους συνεργάτες και τις ομάδες στις οποίες ο χρήστης είναι μέλος
- τις επιμέρους εφαρμογές που μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη λειτουργικότητα της επιχείρησης

5.4.1.1. Οι εργασίες μου

Αφορά το σύνολο των εργασιών που με τις οποίες εμπλέκεται ο ίδιος. Πιο συγκεκριμένα σε αυτό το σημείο, εμφανίζονται τα έργα στα οποία ο χρήστης συνεργάζεται με άλλα μέλη της ομάδας για την επίτευξη τους, οι εργασίες τις οποίες επεξεργάζεται το δεδομένο χρονικό διάστημα, οι ενέργειες που είχε κάνει τις προηγούμενες ημέρες, τα task που του έχουν ανατεθεί στο σύνολο καθώς και εργασίες τις οποίες έχει επισημάνει με αστέρι, το οποίο απεικονίζει την υψηλή σπουδαιότητα.

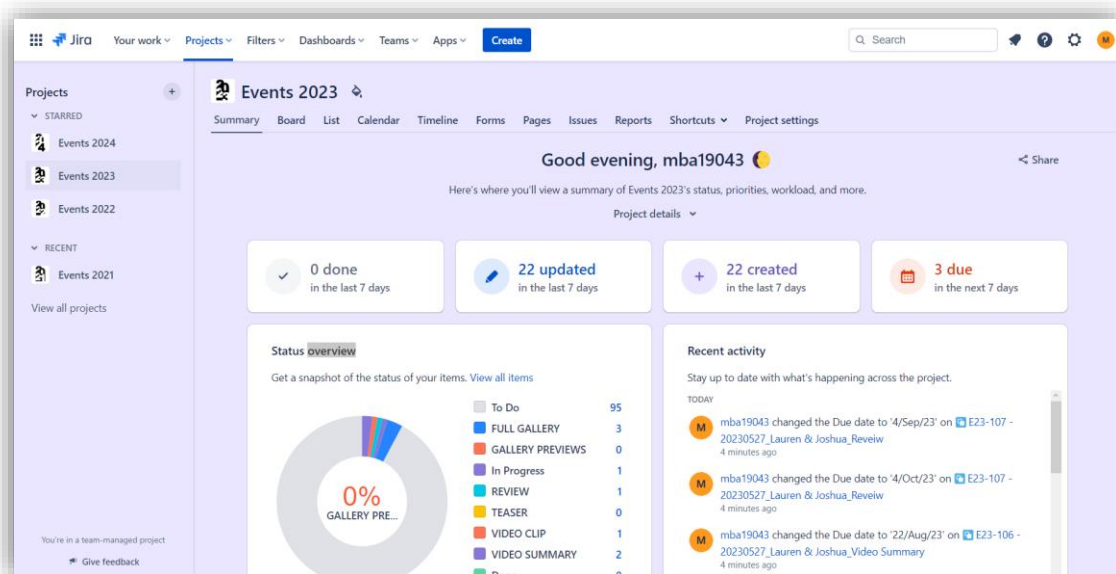


Εικόνα 2 Αρχική σελίδα χρηστών

5.4.1.2. Έργα

Σε αυτό το σημείο θα βρούμε τα Project που τρέχει η εταιρεία και στα οποία συνεργάζεται ενεργά ο κάθε χρήστης. Χρησιμοποιώντας την συγκεκριμένη λειτουργικότητα μπορούμε να δούμε εύκολα ποιο είναι το ποσοστό των εργασιών που

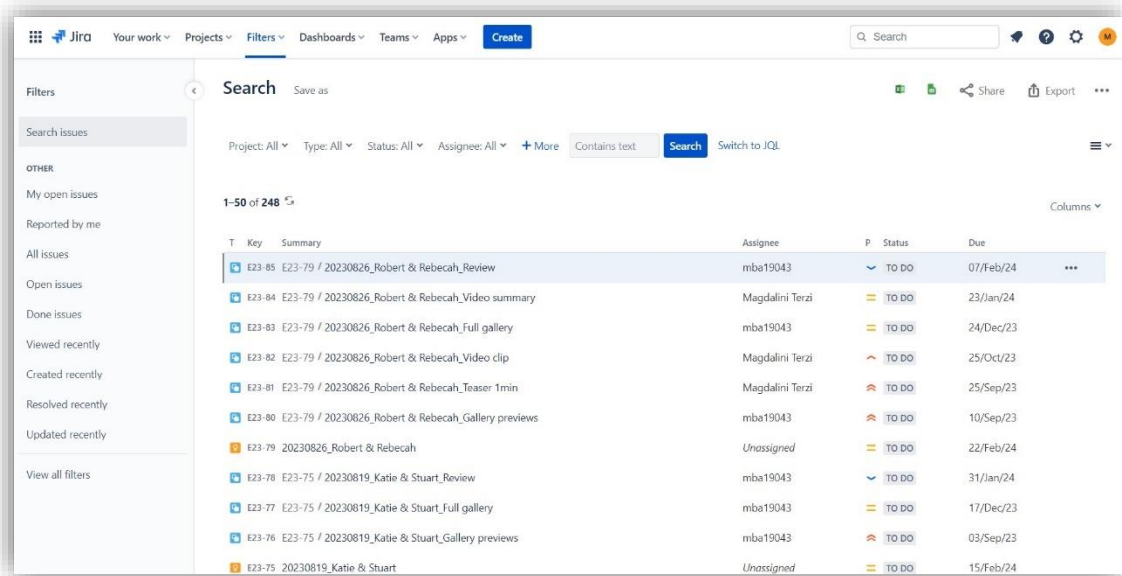
έχει ολοκληρωθεί, ποιες είναι οι εργασίες αυτές και ποιες παραμένουν εκκρεμείς. Η συγκεκριμένη λειτουργία μας δίνει επίσης την δυνατότητα να ενημερωνόμαστε άμεσα για τις τελευταίες επικοινωνίες που έχουν πραγματοποιηθεί για το project αυτό μεταξύ των μελών της ομάδας, ποια είναι τα task που πρέπει να περατωθούν και έχουν υψηλή σπουδαιότητα για την πορεία του έργου, τι είδος είναι η κάθε εργασία που αναφέρεται στο έργο, καθώς και το ποσοστό που συνεισφέρει ο κάθε συνεργάτης στην ολοκλήρωση του.



Εικόνα 3 Αρχική σελίδα έργου

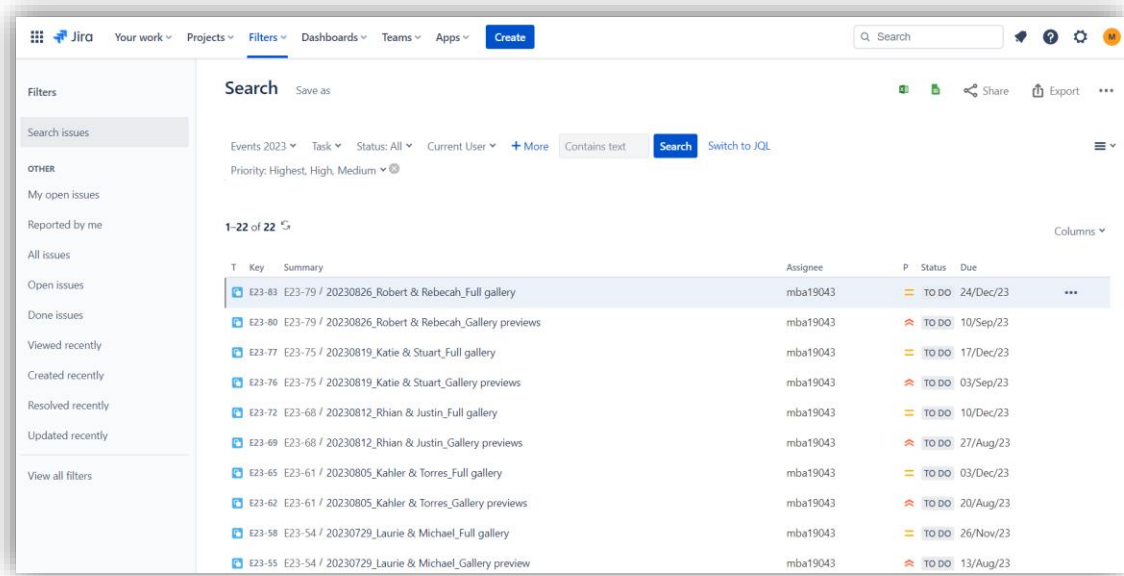
5.4.1.3. Φίλτρα

Η τρίτη επιλογή στο βασικό μενού του προγράμματος μας είναι τα Filters με την οποία μπορούμε να φτιάξουμε αναφορές ορίζοντας τα αντίστοιχα φίλτρα έτσι ώστε να μαζέψουμε τα ζητούμενα δεδομένα - πληροφορίες του συστήματος για τον καλύτερο και λεπτομερέστερο έλεγχο της πορείας των έργων που έχει αναλάβει η επιχείρησή μας. Εδώ όπως βλέπουμε και στην παρακάτω οθόνη (Εικόνα 4) υπάρχουν οι επιλογές Project, Type, Status και Assignee τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε συνδυαστικά ή μεμονωμένα την κάθε μία ξεχωριστά ως φίλτρο και από κάτω ανάλογα να μας μαζέψει σαν αναφορά τα αποτελέσματα.



Εικόνα 4 Φίλτρα Παρακολούθησης Εργασιών

Για παράδειγμα αν θέλουμε να δούμε τα Project= να είναι Events 2023, με Type= να είναι Task και από την επιλογή More επιλέξουμε σαν φίλτρο και το πεδίο Priority = να είναι Highest, High, Medium τότε στην αναφορά από κάτω όπως μας δείχνει και η επόμενη εικόνα (Εικόνα 5) θα μας φέρει από τα έργα του 2023 τη λίστα με τα Task τους που έχουν οριστεί ως υψηλότερης σημασίας ή υψηλής σημασίας ή μέτριας σημασίας. Τα αποτελέσματα των αναφορών από τα κουμπιά πάνω δεξιά μπορεί ο χρήστης να τα εξάγει σε Microsoft Excel, από το share να τα αποστείλει με mail και από την επιλογή Export μπορεί να τα εκτυπώσει σε μορφή λίστας, να τα εξάγει csv, html και σε όλες τις γνωστές μορφές επεξεργασίας.

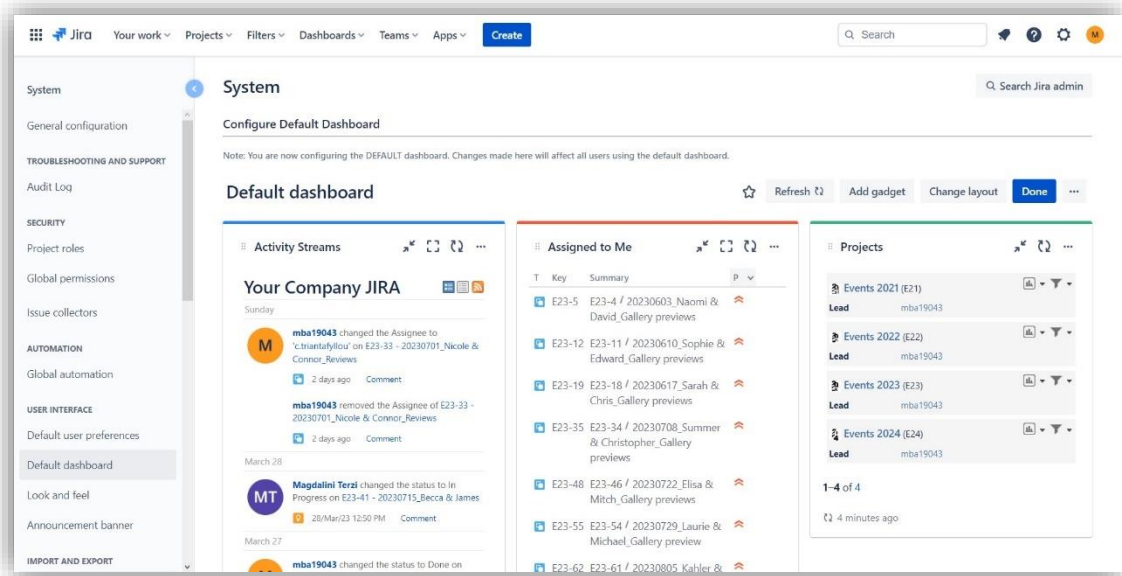


Εικόνα 5 Παράδειγμα Εφαρμογής Φίλτρων

5.4.1.4. Πίνακας Διαχείρισης Εργασιών

Στο μενού του η επιλογή Dashboards δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη του προγράμματος να οργανώσει έναν πίνακα διαχείρισης εργασιών με τις πληροφορίες που θέλει να παρακολουθεί (Εικόνα 6).

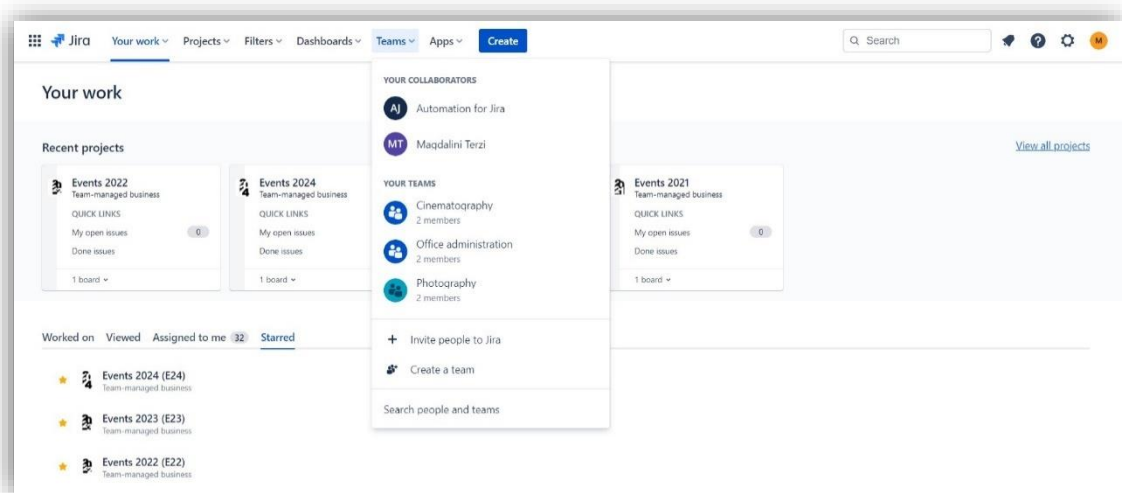
Ο πίνακας διαχείρισης εργασιών εμφανίζεται κάθε φορά που μπαίνει ο χρήστης στο πρόγραμμα. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα αριστερά έχει οριστεί από τον χρήστη να εμφανίζονται οι δραστηριότητες που περιέχουν σημαντικά σχόλια ή παρατηρήσεις για διάφορα έργα που βρίσκονται σε εξέλιξη και θέλουμε να είναι εμφανή σε όλα τα μέλη - χρήστες της ομάδας που ασχολούνται με αυτά. Στο κέντρο εμφανίζεται η λίστα με τα tasks που είναι ανατεθειμένα στο χρήστη που έχει κάνει είσοδο στο πρόγραμμα και δεξιά εμφανίζεται η λίστα με τα έργα (projects) στα οποία εμπλέκεται ο συγκεκριμένος χρήστης.



Εικόνα 6 Πίνακας Διαχείρισης Εργασιών

5.4.1.5. Συνεργάτες και Ομάδες

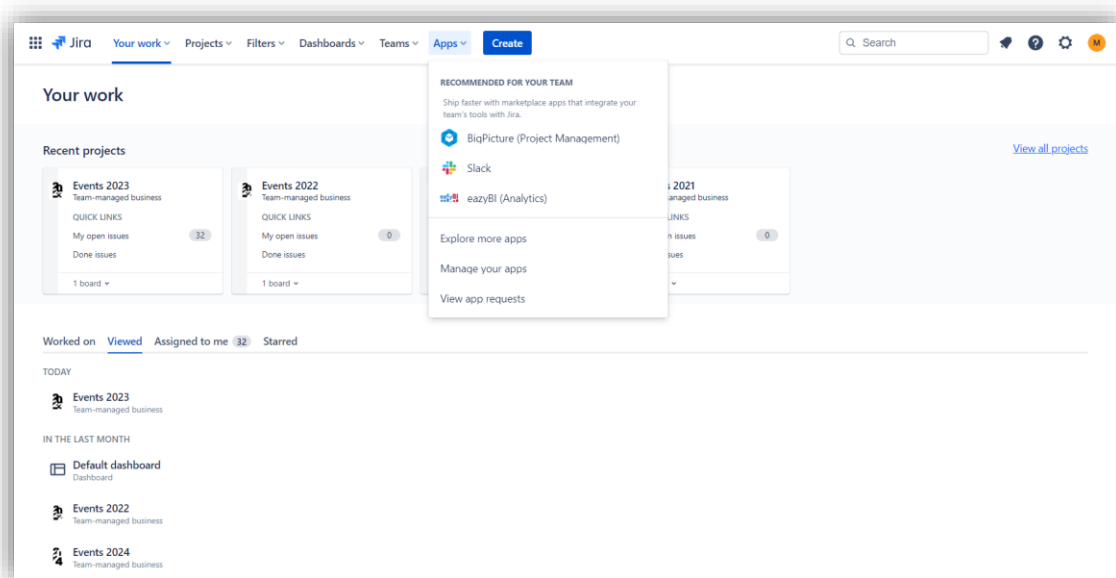
Επόμενη επιλογή του μενού είναι οι Ομάδες (Teams) στην οποία μπορούμε να δούμε είτε τις υπάρχουσες ομάδες και χρήστες που δουλεύουν στην εταιρία μας, είτε τους εξωτερικούς συνεργάτες ή γενικά διάφορους συνεργάτες (collaborators) που δουλεύουν κατά καιρούς μαζί μας καθώς επίσης και την επιλογή για δημιουργία νέας ομάδας στο πρόγραμμα ή νέου συνεργάτη.



Εικόνα 7 Συνεργάτες και Ομάδες

5.4.1.6. Συνεργαζόμενες Εφαρμογές

Το πρόγραμμα στην επιλογή μενού Apps (Εφαρμογές) μας φέρνει άλλες προτεινόμενες εφαρμογές που μπορούν να συνεργαστούν και να δουλέψουν παράλληλα τραβώντας στοιχεία από την εφαρμογή Jira. Οι προτεινόμενες εφαρμογές μπορούν να κάνουν ανάλυση δεδομένων (Analytics), Project management, διαχείριση επικοινωνιών κ.λπ..



Εικόνα 8 Συνεργαζόμενες εφαρμογές

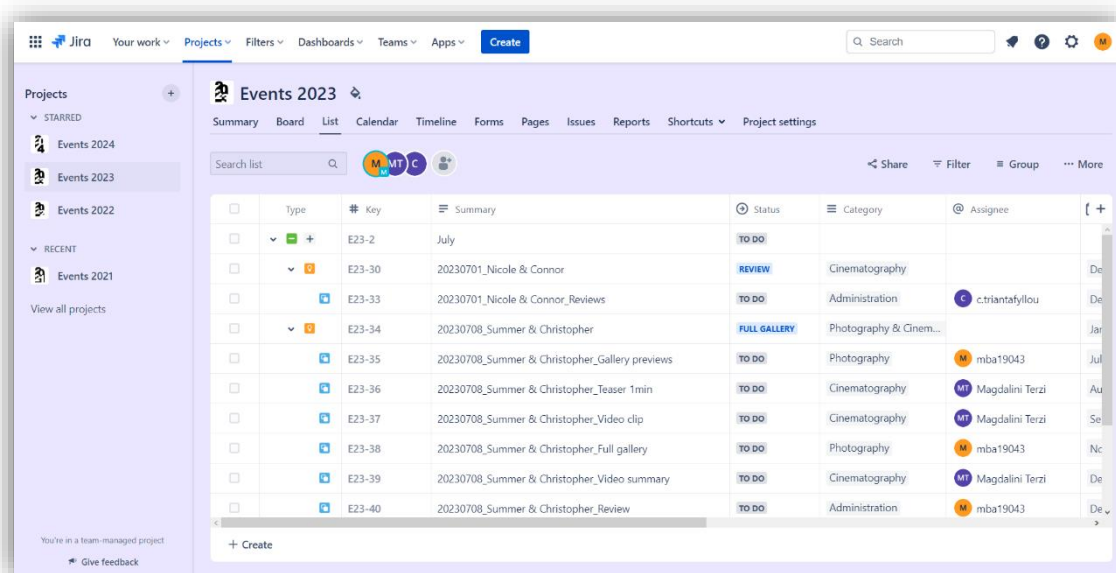
5.4.2. Εφαρμογή στην επιχείρηση

Η επιχείρηση μέσα σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα ύστερα από την ολοκλήρωση μιας εκδήλωσης, οφείλει να παραδώσει στον πελάτη το υλικό. Το υλικό μπορεί να είναι με την μορφή φωτογραφιών ή βίντεο. Παρακάτω παρουσιάζονται οι προθεσμίες παράδοσης κάθε είδους ξεχωριστά. Καθώς ο χρόνος είναι πολύ σημαντικός παράγοντας τόσο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, όσο και για διατήρηση της αξιοπιστίας της εταιρείας, οφείλουμε να ορίζουμε εκ των προτέρων της ημερομηνίες παράδοσης του υλικού.

Στην περίπτωση που κάποιος πελάτης συνεργαστεί με την ομάδα μας για την φωτογράφιση του γάμου του, επτά ημέρες μετά την ολοκλήρωση του γάμου θα πρέπει να λάβει ένα δείγμα από την συλλογή του. Το δείγμα αυτό αποτελείται συνήθως από 50 φωτογραφίες (previews) πλήρως επεξεργασμένες από την ομάδα μας, ενώ το σύνολο των φωτογραφιών (gallery) θα πρέπει να έχει παραδοθεί πριν το πέρας των 2

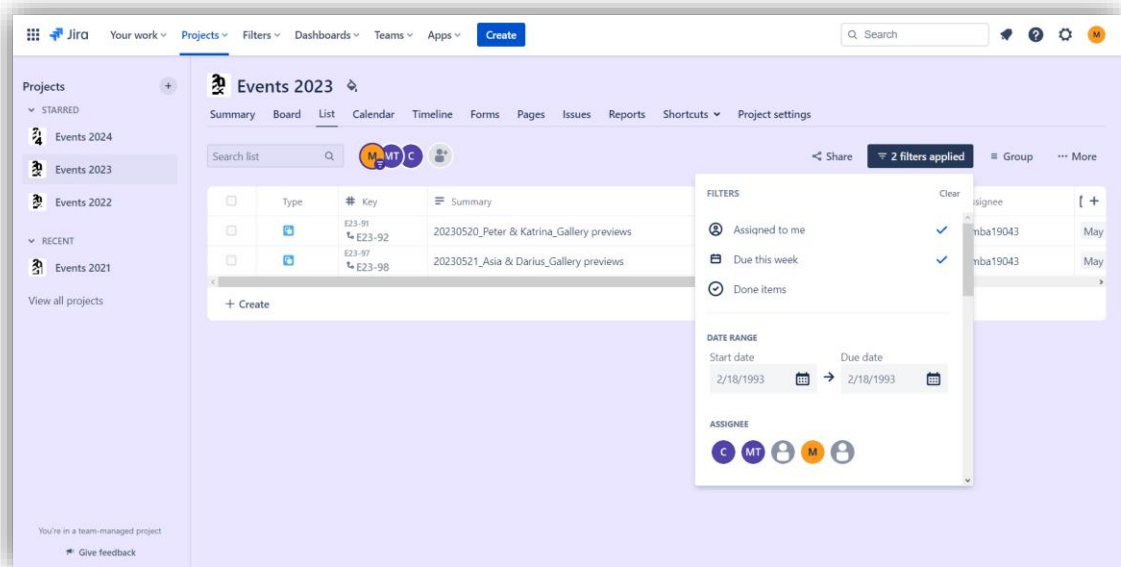
μηνών που από την εκδήλωση. Αν κάποιος πελάτης επιλέξει την βιντεογράφιση του γάμου του, μέσα στις πρώτες 10 ημέρες οφείλουμε να έχουμε παραδώσει ένα μικρό δείγμα (teaser) με τα highlights της ημέρας. Πέραν αυτού του υλικού, το ζευγάρι θα παραλάβει ένα βίντεο μικρού μήκους (video clip) στους επόμενους 2 μήνες και ένα βίντεο μακράς διάρκειας (video summary) που θα περιλαμβάνει τις λεπτομέρειες της σπουδαίας για αυτούς ημέρας το οποίο θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί το αργότερο 5 μήνες μετά τον γάμο.

Για να καταφέρουμε να οργανώσουμε καλύτερα τις εργασίες της ομάδας, έχουμε μοιράσει τις αρμοδιότητες, μεταξύ των δύο συνεργατών. Για την καλύτερη διαχείριση και εσωτερική επικοινωνία, έχουμε χωρίσει τις εργασίες (tasks) ανά εκδήλωση (project) ανά μήνα (epics).



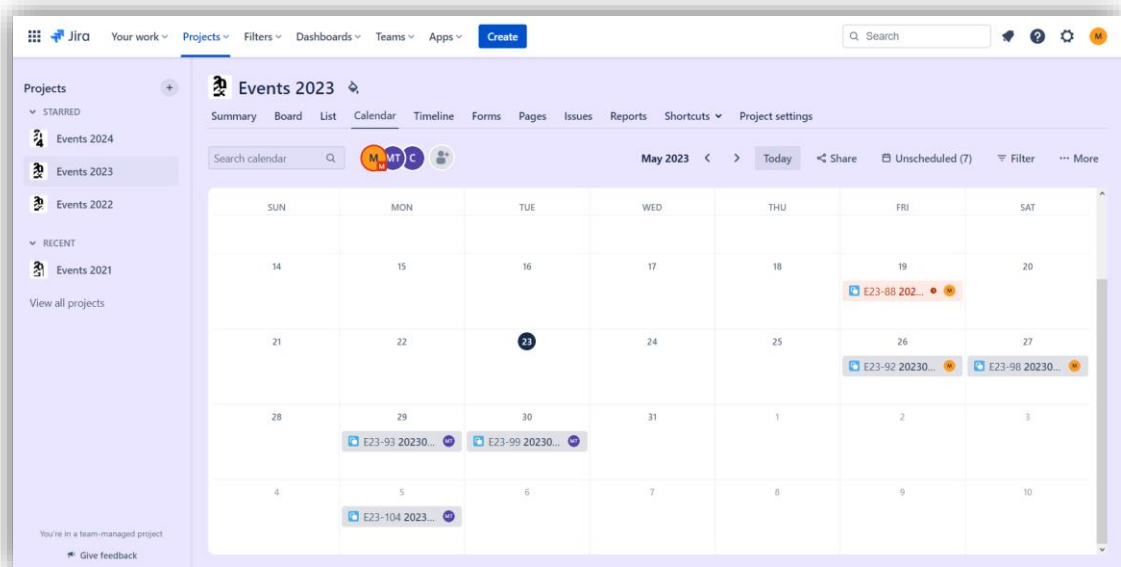
Εικόνα 9 Διαχωρισμός εργασιών

Πέραν του παραπάνω διαχωρισμού, για την άμεση ολοκλήρωση των εργασιών έχουμε κατηγοριοποιήσει τις εργασίες σε φωτογραφικές δραστηριότητες, βιντεογραφικές δραστηριότητες και διοικητικές υποχρεώσεις. Κάθε ένας από τους συνεργάτες μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση αποκλειστικά και μόνο στις εργασίες του, θέτοντας αντίστοιχα και τον χρονικό ορίζοντα για τον οποίο ενδιαφέρεται, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητά τους.



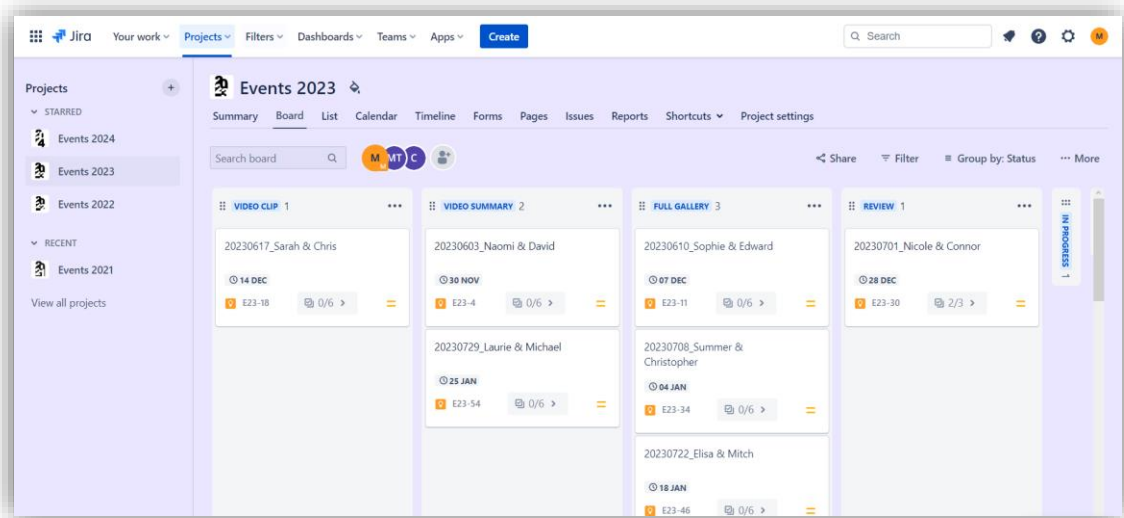
Εικόνα 10 Εφαρμογή φίλτρου

Οι υπεύθυνοι της ομάδας έχουν την δυνατότητα να επιβλέπουν τα υπόλοιπα μέλη βάσει των λειτουργιών του Jira. Έτσι, ανά πάσα στιγμή γνωρίζουν τις εκκρεμότητες του project, που μπορεί να δημιουργήσουν σημαντικές καθυστερήσεις στην παράδοση του υλικού, καθώς και τις επερχόμενες εργασίες. Πέραν της παρουσίασης των εκκρεμοτήτων σε μορφή λίστας όπως είδαμε παραπάνω, μας δίνεται η δυνατότητα απεικόνισης των εργασιών σε ημερολόγιο. Η συγκεκριμένη μορφή είναι στον χρήστη εικόνα για το πλάνο των εργασιών σε βάθος ενός χρόνου.



Εικόνα 11 Απεικόνιση εργασιών σε ημερολόγιο

Το σύστημα μας δίνει επίσης την δυνατότητα να παρακολουθήσουμε τις εργασίες που βρίσκονται στο εκάστοτε στάδιο παραγωγής, βάσει της κατάστασης που έχουμε δηλώσει.



Εικόνα 12 Απεικόνιση βάσει πορείας

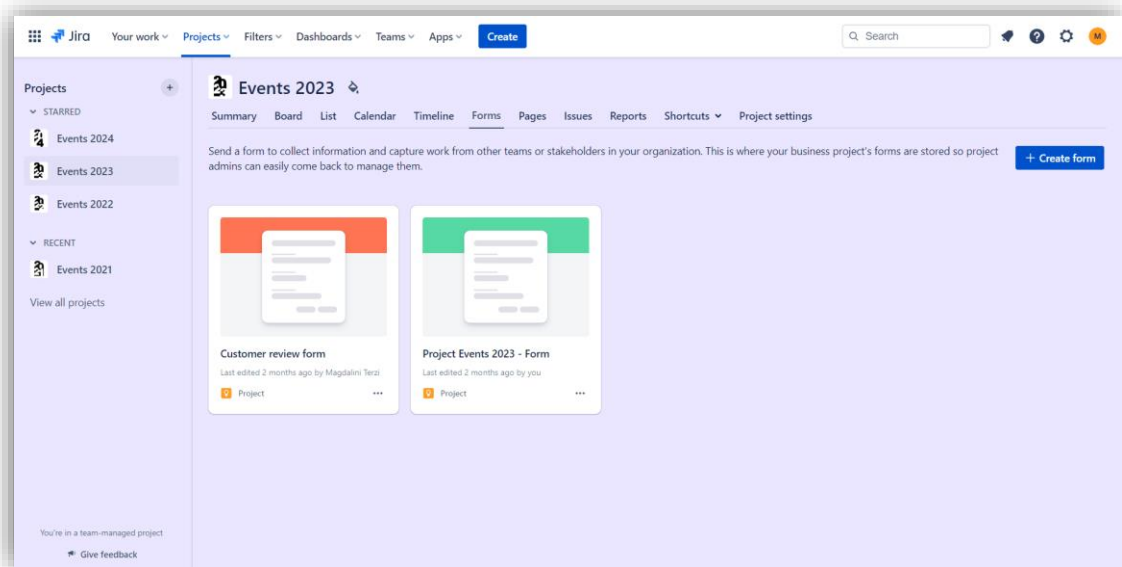
Οι managers έχουν επίσης την δυνατότητα να δημιουργήσουν αναφορές με σχετικές απεικονίσεις. Για παράδειγμα μπορεί να ελέγξει τις αποκλίσεις μεταξύ της αναμενόμενης ημέρας ολοκλήρωσης των εργασιών σε σχέση με την τελική ημερομηνία παράδοσης.



Εικόνα 13 Ανάλυση δεδομένων

Στην περίπτωση του στούντιο, έχουμε δημιουργήσει δύο διαφορετικές φόρμες επικοινωνίας. Η μία αφορά τις αξιολογήσεις των πελατών, καθώς μετά την αποστολή του υλικού ζητάμε από τους πελάτες να μας απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις

αναφορικά με την εμπειρία τους με την ομάδα μας. Η δεύτερη φόρμα, αφορά τις πληροφορίες που θα πρέπει να μοιραστούμε με την ομάδα για να είναι προετοιμασμένοι για την εκδήλωση. Τέτοιου είδους πληροφορίες είναι η ημέρα και η ώρα της εκδήλωσης, ο τόπος διεξαγωγής της εκδήλωσης, οι σημειώσεις του πελάτη αναφορικά με τα σημεία που θα πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή, όπως κάποιος συγγενής που θέλουν να αποφύγουμε.



Εικόνα 14 Φόρμες επικοινωνίας

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, η διαχείριση και διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων συνιστά εκείνο το τμήμα, το οποίο μέσω των μεθόδων του κατασκευάζει τις κατάλληλες ομάδες, οι οποίες εργάζονται ακατάπαυστα και προωθούν το συμφέρον της εκάστοτε επιχείρησης. Βάσει της σημερινής ιδεολογίας, αναγνωρίζεται ο κρίσιμος ρόλος που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και ως εκ τούτου η στελέχωση ως διαδικασία συνιστά μια εκ των σημαντικότερων διαδικασιών δημιουργίας ενός ιδιαίτερου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω της προσέλκυσης, της επιλογής και της εκπαίδευσης των κατάλληλων ανθρώπων διαμορφώνεται από την αρχή το πρόσφορο έδαφος για να καλλιεργηθούν προσωπικότητες που συνεισφέρουν με ενεργό τρόπο στο να διαμορφωθεί το περιβάλλον που συμβαδίζει με τις γρήγορες εξελίξεις και δεν χάνει τον έλεγχο σε επικίνδυνες περιπτώσεις, που πολλές φορές αναδύονται στο πλαίσιο του σύγχρονου ευμετάβλητου κόσμου.

Όσον αφορά στη διαχείριση επιχειρηματικών έργων, μέσα από την παρούσα εργασία, διαπιστώθηκε ότι αφορά μια περίπλοκη διαδικασία, η οποία χρήζει προσεκτικής διαχείρισης κι οργάνωσης, καθώς και στελέχωσης των συμμετεχόντων και τοποθέτησης του ιδανικού υπευθύνου. Καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό να αναλύονται οι απαιτήσεις ενός έργου με σαφή τρόπο και να ορίζεται σωστά, προκειμένου να μη ξεφεύγει το έργο από το σκοπό για τον οποίο κατασκευάστηκε. Η συνεισφορά της ομάδας που διαχειρίζεται το εκάστοτε έργο είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς όσο πιο αυστηρή είναι η επιτήρηση και η διαδικασία παρακολούθησης που οφείλει να διεκπεραιώσει, τόσο πιο πετυχημένο θα αποβεί και το έργο.

Οι αντιθέσεις ανάμεσα στις παραδοσιακές κι ευέλικτες επιχειρήσεις αφορούν ένα ζήτημα, στο οποίο εμπεριέχεται το στυλ ηγεσίας, η ικανότητα να προσαρμόζεται η επιχείρηση και τα μέλη της στην όποια αλλαγή και η διαρκής σκέψη για το τι γίνεται να βελτιωθεί. Παράλληλα, περιλαμβάνεται η ενσωμάτωση ενός ευέλικτου επιπέδου, μέσω του οποίου επιτρέπεται στον οργανισμό η γρήγορη ανταπόκριση σε περίπτωση αλλαγής των πραγμάτων, όπως των απαιτήσεων των προϊόντων ή του περιβάλλοντος των υπηρεσιών. Η μέθοδος διαχείρισης από πάνω προς τα κάτω δε στηρίζεται από την ιδεολογία του agile, αφού αυτό ενδεχομένως να αντικατοπτρίζεται με αρνητικό τρόπο στο κίνητρο και τη στάση που τηρούν οι εργαζόμενοι.

Οι ευέλικτες ομάδες διέπονται από τα χαρακτηριστικά της αυτό-οργάνωσης και της ανάληψης των ευθυνών για τις πράξεις τους, κάτι που φαίνεται να επιδρά με θετικό τρόπο ως προς τα κίνητρα και τη λειτουργικότητά τους. Η μετάβαση σε μια πιο συνεργατική μέθοδο εργασίας γίνεται αντιληπτή ως μια ακριβής δήλωση. Συγκεκριμένα, οι μέθοδοι εργασίας κι επικοινωνίας των ομάδων δύναται να διαδραματίσει σοβαρό λόγο στο να ολοκληρωθεί επιτυχώς ένα έργο. Το κίνητρο του εκάστοτε εργαζόμενου φαίνεται πως συμπεριλαμβάνει την κατάρτιση και τον προσανατολισμό στην μεταφορά γνώσεων με αποτελεσματικό τρόπο. Η εκπαίδευση φαίνεται πως εξελίσσεται σε έναν σημαντικό παράγοντα κινήτρων, που αντικατοπτρίζει την ιδεολογία του agile.

Όσον αφορά στους ηγέτες με ιδεολογία agile, διαθέτουν απαιτητικά καθήκοντα, καθώς ανταγωνίζονται μέσα σε παράγοντες, οι οποίοι ενδεχομένως και να αντικρούονται μεταξύ τους. Στο πλαίσιο ενός γρήγορα μεταβαλλόμενου, προσαρμοστικού και ευέλικτου περιβάλλοντος, υπάρχει η υποχρέωση παροχής ενός στοιχείου συνέπειας και περιορισμού. Η προσπάθεια διαχείρισης των αλλαγών θεωρείται και θα εξακολουθήσει να θεωρείται θεμελιώδες ζήτημα του τρόπου με τον οποίο διαχειρίζονται οι οργανισμοί τα έργα και τους ανθρώπους στη σημερινή εποχή. Λόγω αύξησης των μεγεθών των ομάδων στις μέρες μας, η ιδεολογία του agile φαίνεται πως εξελίσσεται σε ένα ζήτημα που σχετίζεται με την αναδιοργάνωση και την κλιμάκωση. Ο πειραματικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων διέπεται από ποικιλομορφία, κάτι που φέρει ως αποτέλεσμα την ανάδυση ευέλικτων μεθόδων και κατάλληλων πλαισίων για την εύρυθμη λειτουργία των έργων και την επίτευξη τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων τους.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

I. Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Adamu Isa, A. (2015). Conflicts in Organizations: Causes and Consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 2(11), 54-59.
- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Fahrback, C., Handscomb, C., Lackey, G., & Woxholth, J. (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations. (pp. 1-22). McKinsey & Company.
- Alutbi, M. (2020). *Work Breakdown Structure (WBS)*.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management*. Kogan Page.
- Berfield, S. (2015). *Inside Chipotle's contamination crisis*. Bloomberg Business.
- Dingsoeyr, T., Falessi, D., & Power, K. (2019). Agile Development at Scale: The Next Frontier. *IEEE Software*, 36(2), 30-38.
- Elliott, S. (2008). *Agile, Project Management, Complex Adaptive Systems*.
- Fapohunda, T. M. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-12.
- Gencer, H. (2019). Group Dynamics and Behaviour. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 223-229.
- Greer, L., & Danna, J. (2017). Conflict in Teams. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*. John Wiley & Sons Ltd.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a "strong HR system" on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *International Journal of HR Management*.
- Heap, N. (1996). Building the Organizational Team. *Industrial and Commercial Training*, 28(3), 3-7.
- Highsmith, J. (2016). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*.
- Irvine, R. B. (1997). What's a crisis anyway? *Communication World*, 14(7), 36.
- Klimoski, R., & Jones, R. G. (1995). Staffing for effective group decision making. In R. A. Guzzo, & E. Salas, *Team effectiveness and decision making* (pp. 9-45). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Koops, L., Bosch-Rekveltdt, M., Coman, L., Hertogh, M., & Bakker, H. (2016). Identifying perspectives of public project managers on projects success:

- Comparing viewpoints of managers from five countries in North-West Europe. *International Journal of Project Management*, 34(5), 874-889.
- Kottler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management, 14η έκδοση*. Pearson.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In D. R. Borman, D. Ilgen, & R. J. Klimoski, *Handbook of psychology (vol. 12): Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). New York: Wiley.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior, 9η έκδοση*. New York: McGraw-Hill.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: a leadership fable*. Jossey-Bass.
- Leopold, K., & Kaltenecker, S. (2015). *Kanban Change Leadership: Creating a Culture of Continuous Improvement*. Wiley.
- Liu, J., Love, P. E., Smith, J., Matthews, J., & Sing, C. P. (2016). Praxis of performance measurement in public-private partnerships: Moving beyond the iron triangle. *Journal of Management in Engineering*, 32(4).
- Maicibi, N. A. (2007). *Human Resource Management Success*. Kampala: Makerere University Printery.
- Man, D., & Lam, S. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 979-1001.
- Mathieu, J., Gilson, L., & Ruddy, T. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108.
- Maylor, H. (2006). *Διαχείριση Έργων*. Κλειδάριθμος.
- Measey, P. (2015). *Agile Foundations - Principles, practices and frameworks*. BCS Learning & Development Limited.
- Mehk, A., & Baker, S. (2020). Team Management: Effective Tool. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 2(6), 1376-1379.
- Mikkelsen, M. F. (2018). Projects, success, and complexity. *International Project Management Association Research Conference 2017*. Sydney: UTS ePress.
- O'Keefe, B. (2015). *Battle-tested: From soldier to business leader*. Fortune.
- Oakland, S. J. (1995). *Total Quality Management, 2η έκδοση*. Butterworth - Heinemann Ltd.

- Onyebuchi, O., Olakunle, M., & Esther, A. (2021). Team Building and Teamwork in Organizations: Implications to Managers and Employees in Work Places. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 4(1), 261-274.
- Pramlal, A. (2004). *The Influence of Team Cohesiveness on Team Effectiveness*. University of KwaZulu-Natal.
- Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge*. 2013.
- Reilly, P. (2014). *Human Resource Management*. UK: Gower, Farmhand.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a Big Five in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Seidman, D. (2012). *Work in progress: Working in a self-governing office*. Financial Times.
- Seppala, T., & Lipponen, J. (2012). Leader Fairness and Employees' Trust in Coworkers: The Moderating Role of Leader Group Prototypicality, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(1). 35-49.
- Shelley, A. W. (2015). Project management and leadership education facilitated as projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), 478-490.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.
- Stewart, G. I., & Manz, C. C. (1995). Leadership and self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747-770.
- Sullivan, P. (1998). *Profiting from intellectual capital extracting value from innovation*. Wiley.
- Thompson, L. (2017). Types of Teams. In *Making the Team: A Guide for Managers, 6η έκδοση*. New York: Kellogg School of Management - Northwestern University.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, 2(4), 419-427.
- Tyson, S., & York, A. (2004). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Τα δομικά συστατικά του HRM, 4η έκδοση. Αθήνα: Γκιούρδας.
- Wageman, R. (1997). Case Study: Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams at Xerox. *SAGE Journals*, 29(5), 31-41.

- Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: new Directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 301-315.
- Walker, A. (2015). *Project management in construction*. John Wiley & Sons.
- Werbel, J., & DeMarie, S. (2001). Aligning Strategic HR Management and Person-Environment Fit: A Strategic Contingency Perspective. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, G1-G6.
- Wheelan, A. (1994). *Group Processes: A Developmental Perspective*. Allyn & Bacon.
- Wright, A., & Lawlor-Wright, T. (2018). *Project success and quality: balancing the iron triangle*. Routledge.

II. Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βασιλειάδης, Λ. (2017). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων - Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: ΤΣΟΤΡΑΣ.
- Βεσκούκης, Β. (2015). *Μοντέλα κύκλου ζωής λογισμικού*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Βιθυνός, Γ. (2009). *Τα Εργαλεία του Project Management: Δομή Ανάλυσης Εργασιών (Work Breakdown Structure, WBS)*.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3η έκδοση*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Δερβιτσιώτης, Κ., & Λαγοδήμος, Α. (2007). *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη.
- Δημητριάδης, Α. (2009). *Διοίκηση - Διαχείριση Έργου (Project Management)*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Εμίρης, Δ. (2006). *Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων*. Αθήνα: Παπασωτηρίου.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2018). *Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM2*. Βρυξέλλες - Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
- Μητάκος, Θ. (2015). *Διαχείριση Έργων*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Μπιάλας, Χ. (2017). *Πρακτικός Οδηγός Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων*. Αθήνα: Αθανασίου Αλτιντζή.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία - Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Παπαδοπούλου, Ο. (2012). *Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων*. Πάτρα.

Τζωρτζάκης, Κ. (2014). *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Αθήνα: ROSILI.

Φιτσίλης, Π., & Σταμέλος, Γ. (2009). *Διοίκηση - Διαχείριση Έργου (Project Management)*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Χαγλάκης, Ι., & Αποστολοπούλου, Ε. (2012). *Οργανωσιακές Συγκρούσεις*. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Χυτήρης, Α. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

III. Ηλεκτρονικές Πηγές

Henderson, I. (2020). *Communication in Conflict Situations*. From Accord:
<https://www.accord.org.za/lessons/communication-in-conflict-situations/>

Highsmith, J. (2001). *History: The Agile Manifesto*. From
<https://agilemanifesto.org/history.html>

<https://cyclades24.gr/2022/12/tourismos-espasan-kathe-rekor-mykonos-kai-santorini/>

<https://www.atlassian.com/software/jira>

<https://photographergreece.com/>