



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων

**ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΜΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Δημήτρης-Παναγιώτης Νικολουδάκης

ΑΜ ΜΗΜ2014

Επιβλέπουσα: Καθηγήτρια Φωτεινή Παρασκευά

Πειραιάς, 2022

*Η παρούσα εργασία αφιερώνεται
στον πατέρα μου Μανόλη και την μητέρα μου Ζαμπέτα*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστώ τη Διοίκηση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων για την πολύτιμη βοήθειά τους και την υπομονή που έδειξαν στο πρόσωπό μου, σε δύσκολες στιγμές. Ευχαριστώ επίσης, την επιβλέπουσα μου, Καθηγήτρια κα. Φωτεινή Παρασκευά για τις ουσιαστικές κατευθύνσεις που μου υπέδειξε, αλλά και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας. Ακόμη, οφείλω ευχαριστίες στους Καθηγητές του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων κκ. Δημήτριο Σάμψων και Συμεών Ρετάλη για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν. Πολλές ευχαριστίες απευθύνω και στους συνεργάτες μου Στέλλα Λεπενίτσα και Βίκυ Καραμπά για τη βοήθεια τους. Τέλος, ευχαριστώ τους γονείς μου και τον φίλο Μανώλη Χουστουλάκη για τη στήριξη και τη βοήθειά τους σε αυτή την προσπάθειά μου .

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	1
Περιεχόμενα.....	2
Λίστα Εικόνων	8
Λίστα Συντομογραφιών	9
Abstract	10
Περίληψη.....	11
1 Εισαγωγή	12
1.1 Γενικότερο πλαίσιο και αντικείμενο μελέτης της εργασίας	12
1.2 Διατύπωση κύριων στόχων της εργασίας.....	14
1.3 Πρωτοτυπία και χρησιμότητα της εργασίας	15
1.4 Διάρθρωση της εργασίας	16
2 Κριτική Επισκόπηση Βιβλιογραφίας.....	18
2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management).....	18
2.1.1. Εισαγωγή.....	18
2.1.2. Σύνομη ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	20
2.1.3. Ορισμοί και βασικές έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
2.1.4. Ο ρόλος και η αξία της ΔΑΔ.....	25
2.1.5. Βασικοί Στόχοι της ΔΑΔ	27
2.1.6. Βασικές Λειτουργίες της ΔΑΔ	30
2.1.7. Στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	34
2.1.8. Παράγοντες που επηρεάζουν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	35
2.1.9. Προϋποθέσεις επιτυχίας ενός Προγράμματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	38
2.2 Διοίκηση Έργου (Project Management).....	38
2.2.1. Ορισμοί του Έργου και η σημασία του.....	38
2.2.2. Τι είναι η Διοίκηση Έργου?.....	41
2.2.3. Φάσεις και κύκλος ζωής ενός έργου	42
2.2.4. Κίνδυνοι και προβλήματα στην ολοκλήρωση των έργων.....	44
2.2.5. Μεθοδολογίες διοίκησης έργου: η μέθοδος Waterfall.....	46
2.3 Οι Ευέλικτες Μεθοδολογίες στη Διοίκηση Έργου (Agile Methodologies).....	48
2.3.1. Εισαγωγή.....	48
2.3.2. Kanban.....	49
2.3.3. Scrum	50

2.3.3.1	Οι ρόλοι του SCRUM	51
2.3.3.2	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του SCRUM.....	53
2.4	Η Διαχείριση Απόδοσης (Performance Management) σε ένα Ευέλικτο Εργασιακό Περιβάλλον	55
2.4.1.	Ορισμός και σημασία της διαχείρισης απόδοσης (performance management).....	55
2.4.2.	Σύντομη ιστορική εξέλιξη της διαχείρισης απόδοσης.....	57
2.4.3.	Ο ρόλος και η στρατηγική σημασία της Διαχείρισης Απόδοσης	58
2.4.4.	Διαχείριση απόδοσης vs αξιολόγηση απόδοσης (performance management vs performance appraisal)	60
2.4.5.	Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης και Ανάπτυξης	62
2.4.6.	Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης	63
2.4.7.	Μεθοδολογία ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης.....	65
2.4.8.	Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης	66
2.4.9.	Ανάπτυξη μιας ρουμπρίκας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	67
2.4.10.	Παράγοντες Αξιολόγησης Απόδοσης (Performance Appraisal Factors)	68
2.5	Η μετάβαση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ψηφιακή Εποχή	73
2.6	Αξιοποίηση των Ευέλικτων Μεθόδων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	81
2.6.1.	Η σημασία της ευέλικτης διαχείρισης στον σύγχρονο οργανισμό	81
2.6.2.	Πλεονεκτήματα της ευέλικτης διαχείρισης και πλαισίου εργασίας.....	83
2.6.3.	Πλεονεκτήματα της ευέλικτης διαχείρισης και πλαισίου εργασίας.....	84
3	Μεθοδολογία	87
3.1	Διατύπωση κύριων στόχων της εργασίας.....	87
3.2	Σχέδιο έρευνας.....	88
3.2.1.	Ερευνητικά Ερωτήματα	89
3.2.2.	Ερευνητικές Υποθέσεις	90
3.3	Περιγραφή του δείγματος.....	91
3.4	Εργαλεία μέτρησης της έρευνας	91
3.5	Ανάλυση δεδομένων.....	96
3.6	Διαδικασία της έρευνας.....	96
4	Αποτελέσματα έρευνας	98
4.1	Παρουσίαση δημογραφικών χαρακτηριστικών έρευνας	98
4.1.1.	Φύλο.....	98
4.1.2.	Ηλικία	98
4.1.3.	Εξοικείωση με τη χρήση Η/Υ	99

4.1.4.	Προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε ευέλικτα περιβάλλοντα	100
4.1.5.	Πόσο αισθάνεστε ότι έχετε κατανοήσει τις ευέλικτες μεθόδους;	100
4.1.5.1	Ανάλυση με βάση το φύλο	101
4.1.5.2	Ανάλυση με βάση την ηλικία	101
4.1.5.3	Ανάλυση με βάση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα.....	103
4.1.6.	Αισθάνεστε ότι οι ευέλικτες μέθοδοι συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσής σας;.....	103
4.1.6.1	Ανάλυση με βάση το φύλο	104
4.1.6.2	Ανάλυση με βάση την ηλικία	105
4.1.6.3	Ανάλυση με βάση την εξοικείωση στη χρήση Η/Υ	105
4.1.6.4	Ανάλυση με βάση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα.....	106
4.1.7.	Ποιος είναι ο βαθμός δυσκολίας που συναντήσατε κατά την εργασία σας με τις ευέλικτες μεθόδους;	107
4.1.7.1	Ανάλυση με βάση το φύλο	107
4.1.7.2	Ανάλυση με βάση την ηλικία	108
4.1.7.3	Ανάλυση με βάση την εξοικείωση στη χρήση Η/Υ	108
4.1.7.4	Ανάλυση με βάση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα.....	109
4.1.8.	Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησής σας από την εργασία σας με τις ευέλικτες μεθόδους;	109
4.1.8.1	Ανάλυση με βάση το φύλο	110
4.1.8.2	Ανάλυση με βάση την ηλικία	110
4.1.8.3	Ανάλυση με βάση την εξοικείωση στη χρήση Η/Υ	111
4.1.8.4	Ανάλυση με βάση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα.....	111
4.1.9.	Αισθάνεστε ότι οι ευέλικτες μέθοδοι σας βοηθούν να επιτύχετε τους στόχους της εργασίας σας εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια;	112
4.1.9.1	Ανάλυση με βάση το φύλο	113
4.1.9.2	Ανάλυση με βάση την ηλικία	113
4.1.9.3	Ανάλυση με βάση την εξοικείωση στη χρήση Η/Υ	114
4.1.9.4	Ανάλυση με βάση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα.....	114
4.2	Παρουσίαση & ερμηνεία περιγραφικών στατιστικών των παραγόντων και των ερωτημάτων του εργαλείου μέτρησης της έρευνας.....	115
4.2.1.	Παράγοντας «Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες»	115
4.2.1.1	[Ερώτηση 1.1] Επιδεικνύω μια κατανόηση των εννοιών, των μεθόδων και των τεχνικών που είναι απαραίτητες με βάσει τα εργασιακά μου καθήκοντα.	116
4.2.1.2	[Ερώτηση 1.2] Φροντίζω να επικαιροποιώ τις γνώσεις μου σε τεχνικά θέματα και ζητήματα που αφορούν στην επαγγελματική μου ανάπτυξη στο χώρο εργασίας μου.	116

4.2.1.3	[Ερώτηση 1.3] Συμβουλευόμαι τους συναδέλφους μου και κάνω κατάλληλη χρήση των διαθεσίμων πόρων.	117
4.2.2.	Παράγοντας «Κριτική Ικανότητα, Επίλυση Προβλήματος & Λήψη Αποφάσεων»	117
4.2.2.1	[Ερώτηση 2.1] Αναγνωρίζω τις προτεραιότητες στην εργασία μου και δρω σύμφωνα με αυτές	118
4.2.2.2	[Ερώτηση 2.2] Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες προκειμένου να αναγνωρίσω και να διερευνήσω προβλήματα στο χώρο εργασίας μου. Αναπτύσσω τις κατάλληλες λύσεις και επιλέγω την καλύτερη δυνατή. Αυτό το κάνω έγκαιρα αφού μελετήσω τους κρίσιμους παράγοντες.	119
4.2.2.3	[Ερώτηση 2.3] Ακολουθώ τον κώδικα επαγγελματικής ηθικής και τις βέλτιστες πρακτικές στο χώρο εργασίας μου.	119
4.2.2.4	[Ερώτηση 2.4] Προτείνω λύσεις στο χώρο εργασίας μου που είναι καινοτόμες και δημιουργικές.	120
4.2.2.5	[Ερώτηση 2.5] Επιδεικνύω βαθιά κρίση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.	120
4.2.3.	Παράγοντας «Επικοινωνία»	120
4.2.3.1	[Ερώτηση 3.1] Φροντίζω να ακούω ενεργητικά τους άλλους στο χώρο εργασίας μου.	121
4.2.3.2	[Ερώτηση 3.2] Αποδέχομαι και προσφέρω ανατροφοδότηση στο χώρο εργασίας μου με δημιουργικό τρόπο.	122
4.2.3.3	[Ερώτηση 3.3] Αναπτύσσω ξεκάθαρα, ακριβή και ολοκληρωμένα γραπτά παραδοτέα στο χώρο εργασίας μου.	122
4.2.3.4	[Ερώτηση 3.4] Μοιράζομαι τις πληροφορίες στο χώρο εργασίας μου όποτε απαιτείται και με τέτοιο τρόπο που προωθείται η συνεργασία.	123
4.2.3.5	[Ερώτηση 3.5] Κατανώ τη διαφορετικότητα που μπορεί να υπάρχει στο συλλεπικοινωνίας των υπολοίπων στο χώρο εργασίας μου, η οποία προκύπτει από διαφορετικούς πολιτισμικούς ή άλλους παράγοντες και ανταποκρίνομαι θετικά σε αυτήν.	123
4.2.4.	Παράγοντας «Προγραμματισμός & Παραγωγικότητα»	124
4.2.4.1	[Ερώτηση 4.1] Ολοκληρώνω αυτά που μου αναθέτουν μέσα στο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα. Ανταποκρίνομαι επιτυχώς στις προθεσμίες που μου θέτουν στην παράδοση της εργασίας μου.	125
4.2.4.2	[Ερώτηση 4.2] Οργανώνω τη δουλειά μου κατάλληλα και θέτω τις σωστές προτεραιότητες.	125
4.2.4.3	[Ερώτηση 4.3] Όταν κρίνω ότι δεν διαθέτω τις αναγκαίες ικανότητες, τότε αναθέτω σε κάποιον άλλον πιο ειδικό από μένα την δική μου εργασία, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα.	126
4.2.4.4	[Ερώτηση 4.4] Συμβουλευόμαι τον επιβλέποντα μου, λαμβάνοντας υπόψη τον διαθέσιμο χρόνο του και σεβόμενος τον φόρτο εργασίας του.	126
4.2.5.	Παράγοντας «Διαχείριση Οικονομικών & Λοιπών Πόρων»	127

4.2.5.1	[Ερώτηση 5.1] Εργάζομαι μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού προκειμένου να ικανοποιήσω τους στόχους που έχουν τεθεί.	128
4.2.5.2	[Ερώτηση 5.2] Αξιοποιώ κατάλληλα τους διαθέσιμους υλικούς και ανθρώπινους πόρους στο χώρο εργασίας μου, προκειμένου να ελαχιστοποιώ τα κόστη και να ελέγχω τα έξοδα.	128
4.2.5.3	[Ερώτηση 5.3] Αναπτύσσω έναν στρατηγικό τρόπο σκέψης, όσον αφορά στη οικονομική διαχείριση στην εργασία μου.	129
4.2.6.	Παράγοντας «Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες»	129
4.2.6.1	[Ερώτηση 6.1] Παρέχω εξυπηρέτηση όταν μου ζητηθεί και κατανοώ τη σημαντικότητα του να ανταποκρίνομαι γρήγορα και κατάλληλα σε όποιον το έχει ανάγκη.	130
4.2.6.2	[Ερώτηση 6.2] Έχω την ικανότητα να προσαρμόζομαι σε διαφορετικά στυλ προσωπικότητας, σε διαφορετικά εργασιακά στυλ και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.....	131
4.2.6.3	[Ερώτηση 6.3] Εργάζομαι με έναν θετικό και υποστηρικτικό τρόπο απέναντι στους συναδέλφους μου, το υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού, τα υπόλοιπα τμήματα αλλά και το κοινό.	131
4.2.7.	Παράγοντας «Πιστή Εφαρμογή Κανόνων, Πολιτικών & Διαδικασιών»	132
4.2.7.1	[Ερώτηση 7.1] Κατανοώ πλήρως και ακολουθώ πιστά τις πολιτικές και τις διαδικασίες που έχουν οριστεί στο χώρο εργασίας μου.	133
4.2.7.2	[Ερώτηση 7.2] Είμαι σύμφωνος και εφαρμόζω τη θεσμοθετημένη νομοθεσία και τους κανονισμούς στο χώρο εργασίας μου.	133
4.2.7.3	[Ερώτηση 7.3] Φροντίζω να εφαρμόζω τους κανονισμούς και τις αναγκαίες πρακτικές για να προωθώ ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον στο χώρο εργασίας μου.....	134
4.3	Διενέργεια ελέγχου των υποθέσεων της έρευνας	135
4.3.1.	1η Ερευνητική Υπόθεση	135
4.3.2.	2η Ερευνητική Υπόθεση	137
4.3.3.	3η Ερευνητική Υπόθεση	138
4.3.4.	4η Ερευνητική Υπόθεση	139
5	Συμπεράσματα	140
5.1	Κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα	140
5.2	Οδηγός προτάσεων και βέλτιστων πρακτικών από το χώρο των Ψηφιακών Τεχνολογιών και της Ηλεκτρονικής Μάθησης για τη βελτίωση και την αναβάθμιση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	142
5.3	Περιορισμοί και αδυναμίες της έρευνας	149
5.4	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα στο χώρο	150
	Παραρτήματα	152
6	Βιβλιογραφία	153

6.1	Ξενόγλωσση.....	153
6.2	Ελληνόγλωσση	161

Λίστα Εικόνων

Εικόνα 1 Κύριες αξίες της φιλοσοφίας των Ευέλικτων Μεθόδων	14
Εικόνα 2 Οι κύριοι στόχοι της ΔΑΔ	28
Εικόνα 3 Η καμπύλη της ΔΑΔ.....	30
Εικόνα 4 Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ	31
Εικόνα 5 Κύκλος ζωής έργου	43
Εικόνα 6 Το μοντέλο Καταρράκτη "Waterfall Model"	47
Εικόνα 7 Σχηματική απεικόνιση της διαδικασίας του SCRUM	50
Εικόνα 8 Στατιστικά για το Scrum	51
Εικόνα 9 Βασικοί συμμετέχοντες στη διαδικασία Scrum	52
Εικόνα 10 Αρμοδιότητες κάθε Ρόλου στη διαδικασία Scrum	53
Εικόνα 11 Παράδειγμα ενός Scrum Board	54
Εικόνα 12 Η Αλυσίδα Διαχείρισης Απόδοσης σε ένα Ευέλικτο Περιβάλλον.....	59
Εικόνα 13 Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης	65
Εικόνα 14 Μετάβαση από το παραδοσιακό στο ψηφιακό HR.....	74
Εικόνα 15 Αξιοποιώντας την τεχνολογία στη λειτουργία της ΔΑΔ.....	75
Εικόνα 16 Αλλαγή νοοτροπίας και οφέλη κατά τη διαδικασία ψηφιοποίησης του HR	76
Εικόνα 17 Τρόπος λειτουργίας ενός ηλεκτρονικού συστήματος παρακολούθησης στελέχωσης ATS	79
Εικόνα 18 Καινοτόμες στρατηγικές στελέχωσης στο HR.....	80
Εικόνα 19 Ευέλικτες μέθοδοι σε βασικές λειτουργίες του HR.....	82
Εικόνα 20 Τι σημαίνει η ευέλικτη διαχείριση σε έναν οργανισμό.....	84
Εικόνα 21 Διαχρονικές πιέσεις που ασκούνται στους οργανισμούς	87
Εικόνα 22 Στάδια διεξαγωγής έρευνας	97
Εικόνα 23 Φάσεις της Τεχνολογίας του HR	144
Εικόνα 24 Παράδειγμα ευέλικτου Αναλυτικού Προγράμματος.....	152

Λίστα Συντομογραφιών

ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
HR	Human Resources
PM	Project Management
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών
JIT	Just in Time
ATS	Applicant Tracking System

Abstract

The rapid changes that technology and digital systems have brought in recent years have created a new reality for the economy. Traditional project management methods have been replaced by new, Agile methodologies, which utilize a number of innovative features and offer better, faster and more cost-effective completion of modern projects, characterized by complexity and constant change. This postgraduate thesis pursues a dual purpose. On the one hand, it includes a research part, in which it seeks to investigate through primary quantitative research with a closed-ended questionnaire given to a random sample of 64 employees, the possible correlations between specific factors that affect the performance of employees in work environments, which utilize the above Agile methodologies, and on the other hand it includes a practical part, which proposes a guide of good practices and strategies, towards the utilization of digital technologies and e-learning in the field of Human Resource Management, through which it highlights the critical role of technology in shaping a modern culture in the field of Human Resource Management, with a digital, but human-centered approach. The research results corroborate that there exist correlations between employee performance appraisal factors in Agile work environments, such as Work Knowledge and Skills and Communication, Productivity, Planning, Decision Making Ability, Ability to Manage Financial Resources, Relationship Management with Partners, Clients, Colleagues, Loyal Adherence to Rules of Procedure, etc. It also appeared that employees' perceptions of the role and contribution of Agile methods in achieving their goals affect their job performance. In contrast, the degree of job satisfaction with Agile methods, as well as the perceived degree of difficulty involved in an agile environment, did not appear to significantly affect employee performance.

Περίληψη

Οι ραγδαίες αλλαγές που έχουν επιφέρει η τεχνολογία και τα ψηφιακά συστήματα τα τελευταία χρόνια, έχουν δημιουργήσει μια νέα πραγματικότητα για το χώρο της οικονομίας. Τη θέση των παραδοσιακών μεθόδων διαχείρισης έργου έχουν πάρει πλέον νέες, ευέλικτες μεθοδολογίες, οι οποίες αξιοποιούν μια σειρά από καινοτόμα χαρακτηριστικά και προσφέρουν καλύτερη, γρηγορότερη και οικονομικότερη ολοκλήρωση των σύγχρονων έργων, που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και συνεχείς αλλαγές. Η μεταπτυχιακή αυτή εργασία επιχειρεί ένα διπλό σκοπό. Αφενός περιλαμβάνει ένα ερευνητικό σκέλος, στο οποίο αναζητά να διερευνήσει μέσω πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας με ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου που δόθηκε σε ένα τυχαίο δείγμα 64 εργαζομένων, τις πιθανές συσχετίσεις ανάμεσα σε συγκεκριμένους παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων σε εργασιακά περιβάλλοντα, τα οποία αξιοποιούν τις παραπάνω ευέλικτες μεθοδολογίες και αφετέρου περιλαμβάνει ένα πρακτικό σκέλος, το οποίο προτείνει έναν οδηγό καλών πρακτικών και στρατηγικών, προς την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και της ηλεκτρονικής μάθησης στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσα από το οποίο καταδεικνύεται ο καταλυτικός ρόλος της τεχνολογίας στη διαμόρφωση μιας σύγχρονης κουλτούρας στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με μια ψηφιακή μεν, αλλά ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν συσχετίσεις ανάμεσα σε παράγοντες αξιολόγησης των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα, όπως οι Εργασιακές Γνώσεις και Δεξιότητες και η Επικοινωνία, η Παραγωγικότητα, ο Προγραμματισμός, η Ικανότητα Λήψης Αποφάσεων, η Ικανότητα Διαχείρισης Οικονομικών Πόρων, η Διαχείριση Σχέσεων με Συνεργάτες, Πελάτες, Συναδέλφους, η Πιστή Τήρηση Κανόνων Διαδικασιών κλπ. Επίσης, φάνηκε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς το ρόλο και τη συμβολή των ευέλικτων μεθόδων στην επίτευξη των στόχων τους επηρεάζουν την εργασιακή τους απόδοση. Αντίθετα, ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία με ευέλικτες μεθόδους, αλλά και ο αντιλαμβανόμενος βαθμός δυσκολίας που ενέχει ένα agile περιβάλλον, δεν φάνηκαν να επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων.

1 Εισαγωγή

1.1 Γενικότερο πλαίσιο και αντικείμενο μελέτης της εργασίας

Τα πρώτα χρόνια που εμφανίστηκαν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, δεν υπήρχε κάποια δομημένη διαδικασία που έπρεπε να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι, προκειμένου να φέρουν εις πέρας ένα έργο, οπότε η επιτυχία και το τελικό αποτέλεσμα του εκάστοτε έργου ήταν σε στενή εξάρτηση με τις ατομικές ικανότητες του κάθε εργαζόμενου. Καθώς τα έργα σταδιακά άρχισαν να γίνονται ολοένα και πιο περίπλοκα, αλλά και έπρεπε να διαθέτουν μεγαλύτερα περιθώρια ευελιξίας, έγινε φανερό ότι υπάρχει αναγκαιότητα για να καθιερωθεί μια σχετικά σταθερή μεθοδολογία διαχείρισης έργου. Σε αυτή την κατεύθυνση συνέβαλλε τα μέγιστα και η ανάπτυξη της επιστήμης της διαχείρισης έργου (project management), η οποία παρείχε τα εργαλεία, τις μεθόδους και τις στρατηγικές, προκειμένου για την αρτιότερη σχεδίαση, ανάλυση και υλοποίηση ενός έργου. Έχει φανεί άλλωστε μέσα από πολλές μελέτες, αλλά και μέσα από την επιχειρηματική πρακτική ότι κατά τη διαχείριση ενός έργου παρουσιάζονται πολλές δυσκολίες που συνδέονται με τη λειτουργία και το ρόλο της αξιολόγησης, ίσως του πιο σημαντικού στοιχείου ενός οργανισμού, του ανθρώπινου δυναμικού που συνθέτει αυτόν τον οργανισμό. Έχει παρατηρηθεί ότι τα περισσότερα έργα, στην πράξη, δεν είναι εφικτό να υλοποιηθούν μέσα στα προβλεπόμενα χρονικά και οικονομικά πλαίσια που έχουν τεθεί εξ' αρχής, γεγονός που τονίζει την αναγκαιότητα και τη σημασία ενός καινοτόμου πλαισίου λειτουργίας των ομάδων εργασίας που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν σύγχρονα έργα Πληροφορικής, τα οποία είναι αυξημένης πολυπλοκότητας, αλλά και μεταβάλλονται πλέον πολύ γρήγορα λόγω των καταγιστικών εξελίξεων στο χώρο της επιστήμης και της τεχνολογίας.

Σε αυτή την κατεύθυνση, τα τελευταία έτη γίνεται ολοένα και περισσότερο φανερό ότι για να συνεχίσουν να θεωρούνται βιώσιμες, ανταγωνιστικές, να λειτουργούν αποτελεσματικά οι επιχειρήσεις και υπηρεσίες, πρέπει να αναζητηθούν τρόποι που θα οδηγήσουν στην αύξηση της απόδοσης του έργου τους και μάλιστα χωρίς να στηρίζονται μόνο σε χρηματοοικονομικούς πόρους. Πόσο μάλιστα όταν αυτοί λιγοστεύουν. Δεν αποτελεί μυστικό ότι στον κόσμο των ιδιωτικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στο εξωτερικό, το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που δίνει "προστιθέμενη αξία" σ' αυτή. Σε αυτό το πλαίσιο και μόλις στις αρχές του 21ου αιώνα, μια ομάδα μεθοδολογιών, γνωστές ως «ευέλικτες» (agile methods) έκαναν σταδιακά την εμφάνισή τους, με

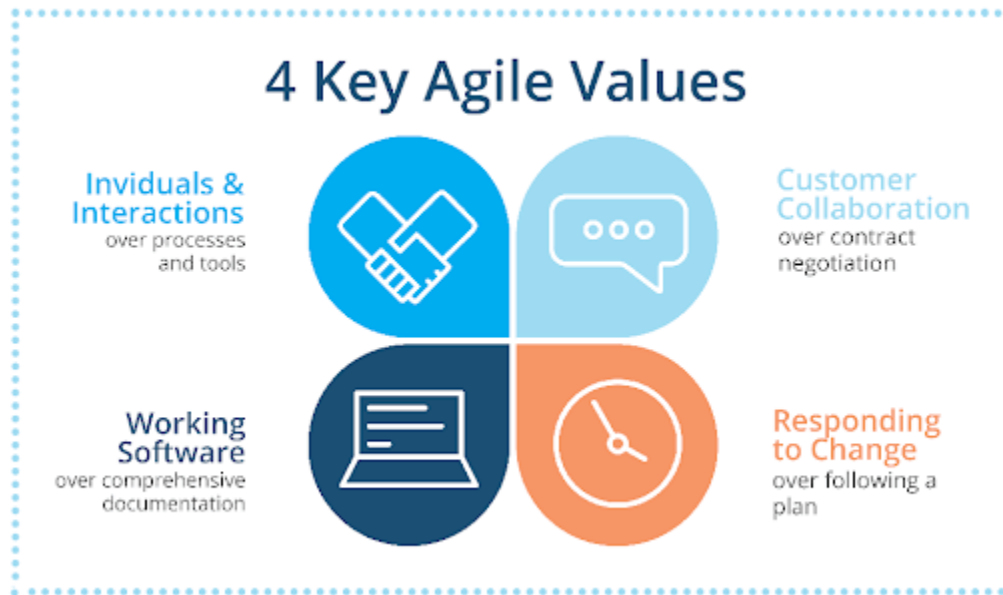
τους υποστηρικτές τους να διατείνονται ότι μπορούν να αποτελέσουν τη λύση στη διαχείριση των έργων πληροφορικής.

Τα βασικά ζητήματα που έχουν ανακύψει τα τελευταία χρόνια στη Διοίκηση Έργου, και τα οποία επιβάλλουν τη μετάβαση από τις παραδοσιακές μεθοδολογίες σε μια νέα, πιο ευέλικτη μεθοδολογία είναι κυρίως τα εξής:

- Το πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο και η πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων που χαρακτηρίζει τη διάρθρωση των περισσότερων σύγχρονων έργων.
- Οι εγγενείς αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, παρά τις επιμέρους παρεμβάσεις, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν περαιτέρω προκειμένου να οδηγηθούμε στην προσφορά υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών.
- Οι αναποτελεσματικές μέθοδοι και διαδικασίες διαχείρισης έργων, οι οποίες δεν έχουν αφομοιώσει πλήρως σύγχρονα και αποδοτικά συστήματα διοίκησης απόδοσης και συνεπώς δεν μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη μιας οικονομίας.
- Η τάση για διοικητικές μεταρρυθμίσεις και ανασχεδιασμό των υπηρεσιών με απώτερο στόχο την αναμόρφωση του αναποτελεσματικού γραφειοκρατικού μηχανισμού διαχείρισης των έργων. Οι συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις πιέζουν προς την υιοθέτηση μιας πιο ευέλικτης δομής, μέσω υιοθέτησης μιας σειράς παραμέτρων (έμφαση σε έννοιες όπως ποιότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, αξιολόγηση κλπ.).
- Μέσα στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών, προέκυψε η ανάγκη για διοικητική σύγκλιση και δημιουργία κοινών κριτηρίων αξιολόγησης των διοικητικών συστημάτων.

Καταλήγοντας, θα λέγαμε ότι η βασική επιδίωξη των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στο χώρο της Διοίκησης Έργου είναι η καλύτερη διαχείριση των διαδικασιών, των πόρων και των αποτελεσμάτων του έργου, αλλά και η καλύτερη και πιο ουσιαστική εξυπηρέτηση των σκοπών του έργου. Η προσπάθεια αυτή εμπεριέχει την προσπάθεια μεταστροφής του εσωστρεφούς διοικητικού περιβάλλοντος σε ένα σύγχρονο εξωστρεφές και ανοιχτό περιβάλλον, το οποίο

χαρακτηρίζεται εν πολλοίς από μια αποτελεσματικότερη εφαρμογή και αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών.



Εικόνα 1 Κύριες αξίες της φιλοσοφίας των Ευέλικτων Μεθόδων

(Πηγή: <https://www.geneca.com>)

1.2 Διατύπωση κύριων στόχων της εργασίας

Ο βασικός στόχος αυτής της εργασίας είναι να διερευνήσει και να αποφανθεί για το εάν η μετάβαση από τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης σε ευέλικτες, συμβάλλει τελικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που αξιοποιούνται ευέλικτες μέθοδοι διαχείρισης έργου. Σε αυτή την κατεύθυνση, η έννοια της μετάβασης και της προσαρμογής συνίσταται στις αναγκαίες αλλαγές και μετασχηματισμούς που καθιστούν την όλη διαδικασία πιο αποτελεσματική.

Σε αυτή τη μελέτη θα εστιάσουμε στις τρέχουσες πρακτικές μέσα από την ανασκόπηση της διαθέσιμης ερευνητικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας και θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε κάθε μια από αυτές στο πλαίσιο των ευέλικτων μεθόδων. Ακόμη, θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης όταν εφαρμόζονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που αξιοποιεί ευέλικτες μεθόδους. Συνεπώς, με βάση το παραπάνω σκεπτικό οι κύριοι στόχοι της συγκεκριμένης εργασίας είναι οι ακόλουθοι:

- η παρουσίαση των ευέλικτων μεθόδων διαχείρισης έργου (agile methods) στο πλαίσιο της λειτουργίας της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αναλύοντας τους πόρους, τα μέσα και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται σήμερα.
- η ανάλυση του τρόπου λειτουργίας των ευέλικτων μεθόδων διαχείρισης έργου
- η αιτιολόγηση της αναγκαιότητας καθιέρωσης ευέλικτων μεθόδων διοίκησης έργου στο πλαίσιο της ΔΑΔ μέσα από την παρουσίαση των πλεονεκτημάτων και των προκλήσεων που συνεπάγεται η μετάβαση από το παραδοσιακό στο ψηφιακό μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών και επιχειρήσεων.
- η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής και χρήσης των ευέλικτων μεθόδων αξιολόγησης
- η διερεύνηση της επίδρασης συγκεκριμένων παραγόντων στη διαχείριση απόδοσης (performance management) των εργαζομένων.
- η αποτύπωση προτάσεων και συμπερασμάτων μέσα από τη χρήση των ευέλικτων μεθόδων στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1.3 Πρωτοτυπία και χρησιμότητα της εργασίας

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί πολύ ο αριθμός των έργων πληροφορικής που υλοποιούνται στην Ελλάδα, και τα οποία είναι πολύπλοκα, με πολυπληθείς ομάδες ανάπτυξης, με ανομοιογενείς εμπλεκόμενους, αυξημένες ανάγκες για συνεχή έλεγχο, ανάγκη για αναλυτική τεκμηρίωση και αυξημένα περιθώρια ευελιξίας, οδηγούμαστε στην ανάγκη να διερευνήσουμε την αποτελεσματικότητα των ευέλικτων μεθόδων (agile methods) με τα πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που συνεπάγεται ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να καταλήξουμε σε ένα πλαίσιο αρχών εφαρμογής και βελτίωσης των υπάρχουσών μεθοδολογιών για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική διαχείριση των σύγχρονων ζητημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η πρωτοτυπία αυτής της εργασίας συνίσταται στο ότι καταφέρνει να συνδυάσει αφενός ένα ερευνητικό σκέλος, το οποίο αναζητά να διερευνήσει μέσα από πρωτογενή έρευνα, τις συσχετίσεις ανάμεσα σε συγκεκριμένους παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση των

εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα, και αφετέρου ένα πρακτικό σκέλος, το οποίο επιχειρεί να παρουσιάσει το πραγματικό όφελος των συσχετίσεων των επιμέρους παραγόντων που προκύπτουν μέσα από την έρευνα και έτσι να προτείνει έναν οδηγό καλών πρακτικών και στρατηγικών, προς την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και της ηλεκτρονικής μάθησης στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.4 Διάρθρωση της εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θέμα της εργασίας και οριοθετείται το θεωρητικό και μεθοδολογικό πλαίσιο. Παρουσιάζεται με συνοπτικό τρόπο η προβληματική της εργασίας και τονίζεται για ποιο λόγο είναι σημαντικό και παρουσιάζει ερευνητικό ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας. Ακόμη, γίνεται μια προσπάθεια να αντιληφθεί ο αναγνώστης τους βασικότερους στόχους της εργασίας και συνεπακόλουθα τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα και επεξηγείται η διάρθρωση της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας επιχειρείται συνολικά μια επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας σε μια σειρά θεματικών που άπτονται αυτής της μελέτης, στοχεύοντας στην αναφορά, την κριτική επεξεργασία, και τη συνθετική θεώρηση των διαθεσίμων θεωρητικών και ερευνητικών δεδομένων που αναφέρονται στο θέμα της εργασίας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι βασικοί θεωρητικοί πυλώνες αυτής της μελέτης, που συνοψίζονται στις ακόλουθες γνωστικές περιοχές: α) της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), β) της Διοίκησης Έργου (Project Management), γ) της Διαχείρισης της Απόδοσης (performance management), και δ) των Ευέλικτων Μεθόδων (Agile Methods) στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ειδικότερα, επιχειρείται μια αναλυτική παρουσίαση των κυριότερων Ευέλικτων Μεθοδολογιών, των πλεονεκτημάτων και των περιορισμών υιοθέτησής τους και επιχειρείται η συγκριτική τους παρουσίαση. Ακόμη, γίνεται αναλυτική παρουσίαση των σημαντικότερων μεθοδολογιών διαχείρισης / διοίκησης έργων Πληροφορικής που χρησιμοποιούνται διεθνώς και επιχειρείται να παρουσιαστεί διαχρονικά η εξέλιξη τους και η ενσωμάτωση των ευέλικτων μεθοδολογιών στη διοίκηση έργου.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αυτό της μεθοδολογίας της εργασίας, αρχικά γίνεται η περιγραφή και στη συνέχεια η αιτιολόγηση της ερευνητικής μεθόδου. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται το δείγμα, ο αριθμός των συμμετεχόντων, η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή και μια συνοπτική περιγραφή του δείγματος. Ακολουθεί η κατανομή των συμμετεχόντων βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Έπειτα, γίνεται αναφορά στα εργαλεία συλλογής των δεδομένων. Ειδικότερα, γίνεται μια περιγραφή του περιεχομένου του, του τρόπου δόμησης του, δίνονται οι οδηγίες συμπλήρωσης και οι δείκτες αξιοπιστίας. Έπειτα η αναφορά στην ερευνητική διαδικασία και αναλύεται η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και περιγράφεται η μέθοδος στατιστικής ή ποιοτικής ανάλυσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων και ευρημάτων της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε και γίνεται αναλυτική και συστηματική παρουσίαση και στατιστική ερμηνεία των βασικότερων παρατηρήσεων, σύμφωνα και με τους ερευνητικούς στόχους που τέθηκαν νωρίτερα στο πρώτο κεφάλαιο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο οδηγούμαστε στα βασικότερα συμπεράσματα της έρευνας που εξάγονται, βάσει της προηγηθείσας στατιστικής και θεωρητικής ανάλυσης, και επιχειρείται μια συζήτηση για τις προοπτικές και τις προκλήσεις των ευέλικτων μεθοδολογιών ειδικότερα στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και της Διοίκησης Έργου. Στο τελευταίο αυτό τμήμα της εργασίας παράλληλα με την παρουσίαση των συμπερασμάτων, παρουσιάζονται και τα αποτελέσματα από άλλες αντίστοιχες βιβλιογραφικές μελέτες στο ίδιο γνωστικό πεδίο, γίνεται αναφορά στα σημεία σύγκλισης και απόκλισης από αυτές, ενώ γίνεται και αναφορά σε σημεία τα οποία δεν καλύπτει η εργασία, μεθοδολογικές αδυναμίες ή ελλείψεις και τέλος διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα Παραρτήματα, τα οποία περιλαμβάνουν επιπλέον πληροφορίες και δεδομένα που αποτελούν μεν μέρος του εργασίας, κρίθηκε όμως ότι δεν ήταν απαραίτητο να ενσωματωθούν στο κυρίως κείμενο (ερωτηματολόγια, πίνακες, φωτογραφίες κλπ.). Στο τέλος της εργασίας ακολουθεί η βιβλιογραφία, όπου παρατίθενται οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση του κειμένου της εργασίας.

2 Κριτική Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management)

2.1.1. Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Άλλωστε, είναι γνωστό ότι το σύγχρονο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Το κυριότερο στοιχείο του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος είναι η αβεβαιότητα, την οποία οι επιχειρήσεις σήμερα βιώνουν τόσο στον τρόπο λειτουργίας τους, όσο και στον τρόπο γενικώς με τον οποίο δραστηριοποιούνται. Μέσα στο ευμετάβλητο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μετασχηματίζεται συνεχώς, να υιοθετεί αδιάκοπα αλλαγές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που θα της επιτρέψουν να επιβιώσει. Συνεπώς, κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Πλέον, οι όροι “προσωπικό” και “εργαζόμενοι” που χρησιμοποιούνταν παλαιότερα έχουν αντικατασταθεί αντίστοιχα από τους όρους “δυναμικό” και “ανθρώπινοι πόροι” αναδεικνύοντας την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την αποδοτική λειτουργία κάθε εταιρίας ή οργανισμού (Olsonetal, 2018). Ναι μεν η τεχνολογική αλλαγή και η καινοτομία αποτελούν τον κινητήριο μοχλό της οικονομικής τους προόδου ωστόσο δεδομένου ότι στην πραγματική αγορά οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα καταλήγουν να παράγουν ή να πωλούν σχεδόν τα ίδια προϊόντα μεταξύ τους, το ανθρώπινο κεφάλαιο καθίσταται ως ο καθοριστικότερος παράγοντας για την βιωσιμότητα και την παραγωγικότητά τους. Στην διάσταση αυτή η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με μια αναθεωρημένη αντίληψη σχετικά με την ανάπτυξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων δίνοντας έμφαση στις λειτουργίες τις οποίες καλείται να επιτελέσει ώστε να μπορεί αρχικά η ίδια να προσαρμόζεται γρήγορα και στη συνέχεια να βοηθά την επιχείρηση να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις σύγχρονες εξελίξεις.

Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους

στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. Γι' αυτό και η ΔΑΔ αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), γνωστή και ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί έναν ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της Διοικητικής Επιστήμης, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για τον σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του. Στην πράξη όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά αυτών των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, επηρεάζει δε άμεσα τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του. Σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού, αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του.

Οι μέχρι τώρα προσπάθειες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρωνόταν στην εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Human Capital School), στην εισαγωγή «καινοτόμων» μορφών υποκίνησης (Behaviorists), τον επανασχεδιασμό του έργου (Job Redesign), στη βελτίωση της εργασιακής ζωής (Quality of Work Life) και τέλος στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αποφυγή συγκρούσεων με τα εργατικά σωματεία. (Industrial Relations School) (Schuler, *et.al.*,1993). Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και η αυτοματοποίηση της παραγωγής στη δεκαετία του 1980 παραμέλησε και σε αρκετές περιπτώσεις υποβάθμισε τον παράγοντα άνθρωπο. (Schuler, *et.al.*,1993).

Από τη δεκαετία του 1980, μια σειρά θεωρητικών υποδειγμάτων έχει προταθεί τα οποία ενσωματώνουν τις κύριες λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ΔΑΔ σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως τα μοντέλα του Harvard και του Storey, τα οποία αποτελούν μια πρώτη προσέγγιση της ΔΑΔ εξελίσσοντας την παραδοσιακή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), καθώς και το μοντέλο του Porter, τα μοντέλα των Miles & Snow, του Walton, των Brewster & Larsen (Wexley & Latham,2001).

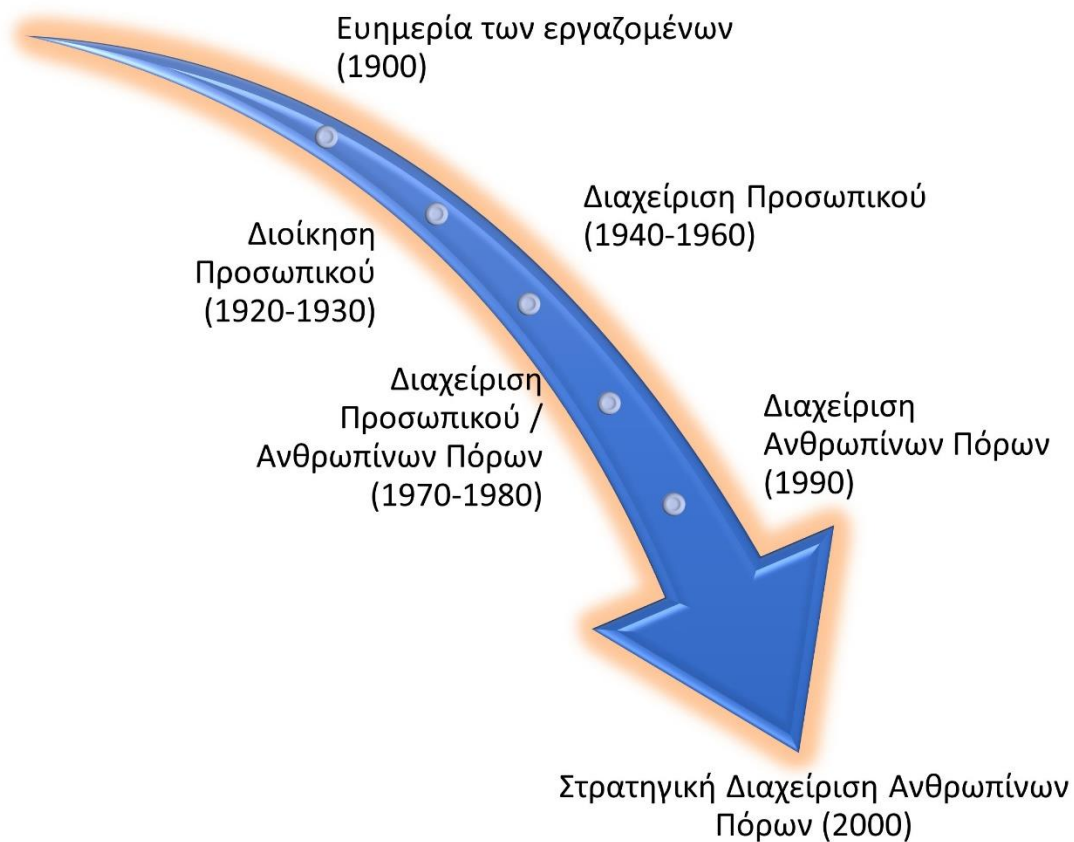
2.1.2. Σύνομη ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ιστορικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος Διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της Διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης, από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

Μια μεγάλη μερίδα θεωρητικών πιστεύει ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο παραμελημένος στη διοικητική πρακτική. Οι μέχρι τώρα προσπάθειες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρωνόταν στην εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Human Capital School), στην εισαγωγή «καινοτόμων» μορφών υποκίνησης (Behaviorists), τον επανασχεδιασμό του έργου (Job Redesign), στη βελτίωση της εργασιακής ζωής (Quality of Work Life) και τέλος στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αποφυγή συγκρούσεων με τα εργατικά σωματεία (Industrial Relations School) (Schuler, et.al.,1993).

Τον 18ο αιώνα ξεκινούν την λειτουργία τους τα πρώτα μεγάλα εργοστάσια αυξάνοντας σημαντικά την ζήτηση για εργατικό δυναμικό και ουσιαστικά τότε μπορεί να θεωρηθεί και η αρχή της εξέλιξης για τις πρακτικές διαχείρισης του προσωπικού. Η ταχύτητα και το χαμηλό κόστος ήταν πλέον στόχοι προτεραιότητας για τις βιομηχανίες οι οποίες σύντομα συνειδητοποίησαν ότι η απόδοση της παραγωγής επηρεάζονταν σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των εργαζομένων (Marchingtonetal, 2016). Έτσι τα εργοστάσια άρχισαν να σκέφτονται τρόπους με τους οποίους οι εργάτες θα ένοιωθαν μεγαλύτερη άνεση και ικανοποίηση ώστε εμμέσως να αυξηθεί η παραγωγή. Οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία σηματοδοτούν την έναρξη της συστηματικής προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων της εργοδοσίας μέσα από την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και τον κατάλληλο χειρισμό τους. ωπικού και της ύπαρξης διαλόγου μεταξύ διοίκησης και εργατικού

δυναμικού. Την δεκαετία 1920-30 στην Αμερική ο καθηγητής βιομηχανικής διοίκησης Elton Mayo και ο συνεργάτης του Fritz Roethlisberger πραγματοποιούν έρευνες σε εργασιακούς χώρους για τους παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων. Από τα συμπεράσματα που εξαγουν διαμορφώνουν θεωρίες που υποστηρίζουν ότι η ψυχική κατάσταση, οι άτυπες κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους και η ορθή εποπτεία αποτελούν το κλειδί για την αύξηση της παραγωγής.



Σχήμα 1 Η Εξέλιξη της ΔΑΔ στο πέρασμα του χρόνου

Στα μέσα του 20ου αιώνα εμφανίζεται το κίνημα "Επιστημών της συμπεριφοράς" θέτοντας ζητήματα όπως τα επιδόματα, τα κίνητρα, η διαχείριση των συγκρούσεων και η μέτρηση της απόδοσης εξελίσσοντάς με αυτόν τον τρόπο την μεθοδικότητα και την οργάνωση της Διοίκησης (Barney, 1995). Από το 1970 και ύστερα με την ανάπτυξη των μεγάλων πολυεθνικών

οργανισμών καθιερώνεται πλέον η έννοια της Διοίκησης του Προσωπικού όπου συνεχώς οι αρμοδιότητές του τμήματος Προσωπικού αυξάνονται μαζί με το επιστημονικό ενδιαφέρον για την επίδραση του στα αποτελέσματα της κερδοφορίας. Παράλληλα, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας την ίδια χρονική περίοδο, αλλά και η αυτοματοποίηση της παραγωγής στη δεκαετία του 1980 παραμέλησε και σε αρκετές περιπτώσεις υποβάθμισε τον παράγοντα άνθρωπο (Schuler, et.al.,1993). Την δεκαετία του '80 ο ανθρώπινος παράγοντας ξεκινά να αποτιμάται ως περιουσιακό στοιχείο και όχι ως κόστος για την εταιρία και έτσι εισάγεται ο όρος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Όλες οι μετέπειτα μελέτες, έρευνες και θεωρίες αναγνωρίζουν στη βάση τους το συμπέρασμα ότι κανείς παραγωγικός συντελεστής δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο, η συμμετοχή του οποίου είναι θεμελιωμένη (Κατσανέβας, 2004). Από αυτή τη χρονική περίοδο, μια σειρά θεωρητικών υποδειγμάτων έχει προταθεί τα οποία ενσωματώνουν τις κύριες λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ΔΑΔ σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως τα μοντέλα του Harvard και του Storey, τα οποία αποτελούν μια πρώτη προσέγγιση της ΔΑΠ εξελίσσοντας την παραδοσιακή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), καθώς και το μοντέλο του Porter, τα μοντέλα των Miles & Snow, του Walton, των Brewster & Larsen (Wexley & Latham,2001).

2.1.3. Ορισμοί και βασικές έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχει διάφορους ορισμούς, οι οποίοι ποικίλουν ανάλογα με την εποχή, την ανάπτυξη της κάθε κοινωνίας και της οικονομίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει η κοινωνία. Επίσης, η ΔΑΔ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να περιγράψει τις διοικητικές δραστηριότητες αλλά από την άλλη υποδηλώνει τη λειτουργία της διοίκησης του συνόλου των εργαζομένων. Με αυτή την έννοια αναδεικνύει την ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διοίκησης και ειδικά στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης (Anderson κ.ά., 2001; Mihiotis, 2005; Τερζίδης, 2008; Torrington κ.ά., 2017).

Οι Koontz & O' Donnell (1980) υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Προσωπικού λειτουργεί ως βοηθητικό τμήμα. Δηλαδή, ομαδοποιούνται εργασίες σε αυτό για λόγους αποδοτικότητας.

Εργασίες οι οποίες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και από άλλα τμήματα της επιχείρησης. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια μορφή τμηματοποίησης της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τους Werther κ.ά. (1989) ο σκοπός της ΔΑΔ είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων της επιχείρησης και να περιγράψει τι πράττουν αλλά και τι πρέπει να πράξουν τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) θεωρούν ότι η ΔΑΔ αποτελεί την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που οργανώνει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δίνοντας ταυτόχρονα ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και αναγνωρίζοντάς τον ως το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι Noe κ.ά. (2009) θεωρούν ότι η ΔΑΔ αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών, των πολιτικών και των συστημάτων που επηρεάζουν την απόδοση, τις στάσεις και το σύνολο των συμπεριφορών των εργαζομένων στις οργανώσεις. Οι διευθύνσεις ΔΑΔ των σύγχρονων οργανώσεων κάνουν πράξη μια σειρά από λειτουργίες και αρμοδιότητες που αφορούν τους ανθρώπους της οργάνωσης.

Οι Robbins κ.ά. (2017), όπως και οι Schermerhorn κ.ά., θεωρούν από την πλευρά τους ότι η ΔΑΔ αφορά την απόκτηση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση αλλά και τη διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων. Μάλιστα, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ποιότητα μιας οργάνωσης εξαρτάται από την ποιότητα των εργαζομένων. Η επιτυχία τους εξαρτάται από την εύρεση των εργαζομένων εκείνων που κατέχουν τις κατάλληλες δεξιότητες να πραγματοποιούν τις απαιτούμενες εργασίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η κάθε οργάνωση διαμορφώνει αποφάσεις και εργαλεία με στόχο την κατάλληλη επάνδρωση όλων των διευθύνσεων και των τμημάτων αλλά και να διατηρεί τους εργαζόμενους που θεωρεί απαραίτητους για την επίτευξη των στόχων και τη συνέχεια της διοίκησης (Robbins κ.ά., 2017).

Οι Kinicki κ.ά. (2017) υποστηρίζουν ότι η ΔΑΔ αφορά στο σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούν τα διευθυντικά στελέχη και φορούν στον προγραμματισμό, στην προσέλκυση αλλά και στην ανάπτυξη και διαχείριση του αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού. Ο Dessler (2015) ορίζει ότι η ΔΑΔ αφορά σε εκείνες τις πολιτικές και τις πρακτικές που περιλαμβάνουν τους ανθρώπους και ειδικά θέματα που αφορούν την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και άλλα. Σύμφωνα με τους Torrington κ.ά. (2017) η ΔΑΔ αποτελεί τη βάση των διοικητικών λειτουργιών αλλά όχι και τη βάση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Οι Mondy κ.ά. (2018) ορίζουν τη ΔΑΔ ως «τη χρήση των ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων». Η ΔΑΔ αφορά το σύνολο των διοικητικών στελεχών ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκονται. Μάλιστα η ΔΑΔ αφορά το σύνολο των οργανισμών ανεξάρτητα από το θεωρούνται μικρές, μεσαίες, μεγάλες, εθνικές ή πολυεθνικές. Ανεξάρτητα εάν ανήκουν στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα ή στις ΜΚΟ.

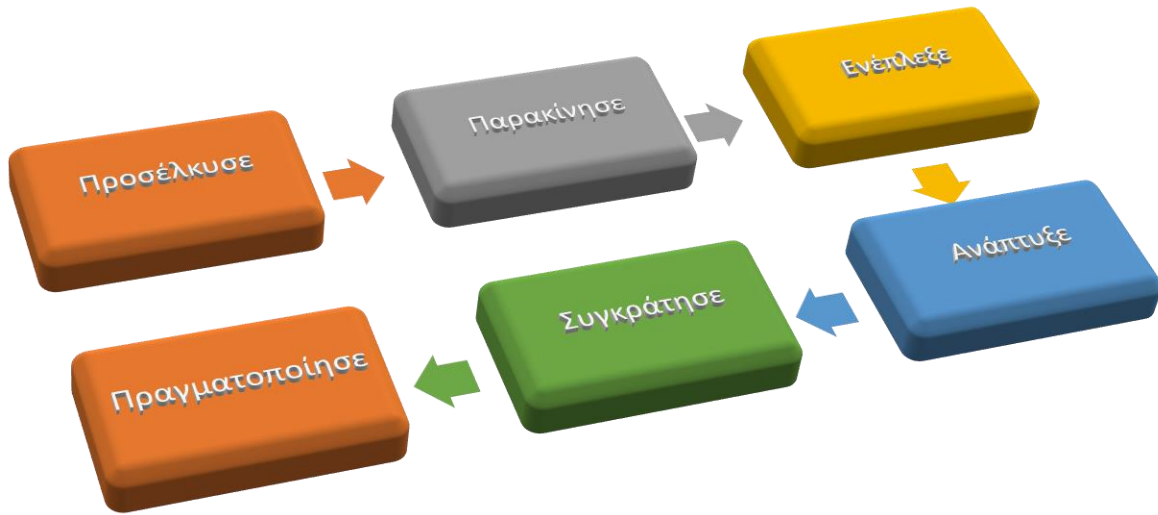
Συγκεντρωτικά, μπορούμε να δούμε στον παρακάτω πίνακα τους κυριότερους ορισμούς για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού :

Ενδεικτικοί ορισμοί για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού		
α/α	Ερευνητές / Συγγραφείς	Ορισμοί
1	Schermerhorn κ.ά.	Η διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης αλλά και διατήρησης των εργαζομένων και ειδικά των ταλαντούχων στις οργανώσεις.
2	Mondy κ.ά.	Η χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
3	Robbins κ.ά.	Περιλαμβάνει την απόκτηση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση αλλά και την διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων.
4	Kinicki κ.ά.	Το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούν τα διευθυντικά στελέχη και φορούν στον προγραμματισμό, στην προσέλκυση αλλά και στην ανάπτυξη και διαχείριση του αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού.
5	Dessler	Οι πολιτικές και οι πρακτικές που περιλαμβάνουν τους ανθρώπους και ειδικά θέματα που αφορούν την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και άλλα.
6	Torrington κ.ά.	Αποτελεί τη βάση των διοικητικών λειτουργιών αλλά όχι και η βάση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

7	Bateman – Snell	Επίσημο σύστημα για τη διοίκηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της οργάνωσης. Τα στελέχη δημιουργούν αξία μέσα από τις γνώσεις που κατέχουν.
8	Gomez-Mejia κ.ά.	Οι λειτουργίες που αφορούν τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση.
9	Noe κ.ά.	Η ΔΑΔ αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών, των πολιτικών και των συστημάτων που επηρεάζουν την απόδοση, τις στάσεις και το σύνολο των συμπεριφορών των εργαζομένων στις οργανώσεις.

2.1.4. Ο ρόλος και η αξία της ΔΑΔ

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, οι επιχειρήσεις καλούνται να εστιάσουν πάνω στους ανθρώπους τους. Με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, εφαρμόζουν κάποια από τα συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που ξεκινούν από καθαρά διαδικαστικά μέτρα (μισθοδοσία, σχέσεις με τους διάφορους φορείς κλπ.) μέχρι πολύπλοκες στρατηγικές αλλαγής κουλτούρας και ενεργητικής συμμετοχής εργαζομένων. Η συνειδητοποίηση του ότι η επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος ανασχεδιασμού της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της είναι η μέγιστη επιτυχία για την επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό θα φέρει σε πέρας οποιαδήποτε προσπάθεια εκσυγχρονισμού και θα θέσει σε λειτουργία το διαφοροποιημένο, μετά την προσαρμογή, του οργανισμό και θα γευθεί τους καρπούς του έργου του. Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση έχει διπλή ιδιότητα: αυτή του φορέα αλλαγής και αυτή του χρήστη των αποτελεσμάτων της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα είναι ο κρίσιμος και αποφασιστικός παράγοντας για την τελική, επιτυχή έκβαση του οποιουδήποτε εγχειρήματος προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η διαπίστωση αυτή πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλογη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως στρατηγικής σημασίας πόρων και την εξαρχής διαμόρφωση της φιλοσοφίας του μάνατζμεντ με την εισαγωγή των κατάλληλων μεθόδων διοίκησης και ανάπτυξής του.



Σχήμα 2 Η Αλυσίδα Αξίας της ΔΑΔ



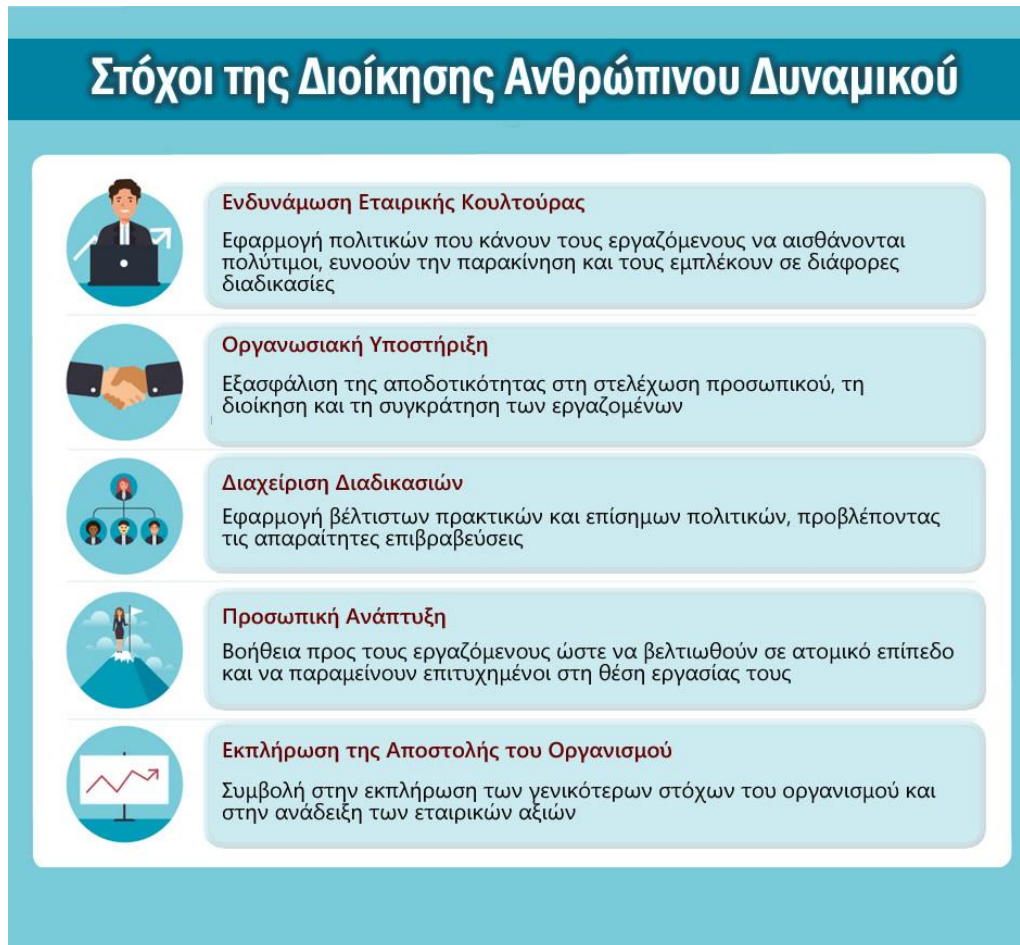
Σχήμα 3 Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ

Το κυρίαρχο ζήτημα που τίθεται σε κάθε περίπτωση είναι πώς μπορεί να διαχειριστεί η κάθε επιχείρηση το Ανθρώπινο Δυναμικό της, ώστε να είναι πιο αποδοτικό σε σχέση με την επένδυση που κάνει σε αυτό. Η επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό δεν ακολουθεί απλά τους κανόνες κάθε αποδοτικής επένδυσης, είναι η βάση για την αποδοτικότητα των υπολοίπων επενδύσεων της επιχείρησης αφού τα αποτελέσματά κάθε μιας από αυτές (πάγια, οργάνωση, συστήματα, έρευνα, διαφήμιση κλπ.) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που τη διαχειρίζονται.

2.1.5. Βασικοί Στόχοι της ΔΑΔ

Οι στόχοι της ΔΑΔ είναι οι εξής:

- Η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω :
 - Της συμμετοχής στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις
 - Της επισήμανσης και επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού
 - Της ανάπτυξης και διευκόλυνσης της επικοινωνίας και της συνεργασίας
- Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού



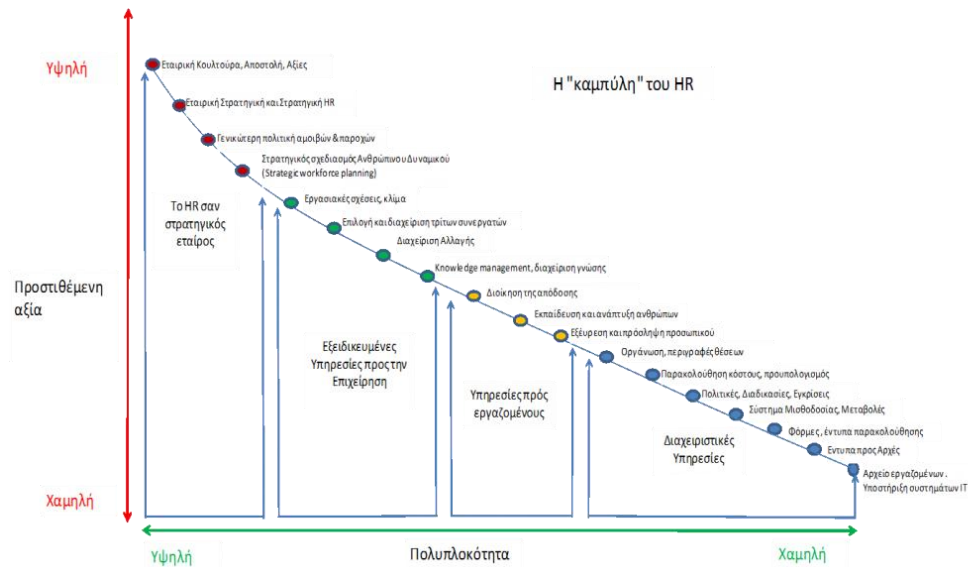
Εικόνα 2 Οι κύριοι στόχοι της ΔΑΔ

Κάποια από τα ζητήματα με τα οποία ασχολείται η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε καθημερινή βάση είναι:

- απασχόληση,
- ανεργία,
- παραγωγικότητα της εργασίας,
- το κόστος σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα,
- η ανθρώπινη σχέση,
- οι χειρισμοί.

Σύμφωνα με τον Wrightetal (2001) οι βασικοί ρόλοι ενός τμήματος ΔΑΔ, το οποίο αποσκοπεί στην μέγιστη δυνατή ικανοποίηση για τους εργαζόμενους και στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους για την επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

1. **Η διοίκηση των στρατηγικών:** αφορά ουσιαστικά την ευθυγράμμιση των πρακτικών και των πολιτικών ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική
2. **Η διοίκηση των υποδομών:** πρόκειται για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των λειτουργικών δραστηριοτήτων ευθύνης του τμήματος της ΔΑΠ. Οι βασικές αυτές λειτουργίες είναι (Banfieldetal, 2018) :
 - Ο προγραμματισμός
 - Η προσέλκυση
 - Η επιλογή
 - Η εκπαίδευση
 - Η ανάπτυξη
 - Η αξιοποίηση
 - Η προσαρμογή
3. **Η διοίκηση της εσωτερικής συνεισφοράς:** περιλαμβάνει την γνώση των προβλημάτων και των αναγκών των εργαζομένων και την μέριμνα για την κατάλληλη αντιμετώπισή και επίλυση τους
4. **Η διοίκηση των αλλαγών:** αναφέρεται στην συνεισφορά και τον ρόλο του τμήματος ΔΑΔ για την υιοθέτηση των εκάστοτε ζητούμενων αλλαγών διατηρώντας τους εσωτερικούς δεσμούς εμπιστοσύνης αλλά και στην καλλιέργεια δεξιοτήτων που θα διευκολύνουν την επόμενη αλλαγή όταν συμβεί.



Εικόνα 3 Η καμπύλη της ΔΑΔ

(Πηγή: <https://www.excellence-lean.gr>)

Ο ανθρώπινος παράγοντας ουσιαστικά αποτελεί το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης καθώς προσφέρει ευέλικτη και άμεση ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος, απαιτεί χρόνο και εντατική προσπάθεια για να αναπτυχθεί αποτελεσματικά και πρωτίστως όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, δύσκολα αντιγράφεται. Οι εταιρίες αναγνωρίζουν πλέον την σπουδαιότητα αυτή και έτσι ο λειτουργικός ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς αναβαθμίζεται. Στοιχεία από ανάλογες έρευνες επιβεβαιώνουν τα παραπάνω (Κακουλίδης, 2010).

2.1.6. Βασικές Λειτουργίες της ΔΑΔ

Οι λειτουργίες της ΔΑΔ αποτελούνται από μια σειρά διαδοχικών ενεργειών, μέσω των οποίων η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει και να αξιοποιήσει τα ικανότερα στελέχη από την αγορά εργασίας και να υλοποιήσει της στόχους που θέτει, αλλά και να διατηρήσει της εργαζομένους της (Καλογήρου κ.ά., 2015). Μέσω των κατάλληλων συστημάτων η επιχείρηση προσπαθεί να επηρεάσει τις συμπεριφορές των εργαζομένων της, ώστε οι τελευταίοι να είναι όσο το δυνατόν αποδοτικότεροι. Τέτοιες ενέργειες σήμερα υποστηρίζονται σε μεγάλο βαθμό και από την ενσωμάτωση της Τεχνολογίας, που συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Πορφύρης, 2008; Λαλούμης, 2015)

Οι επαγγελματίες της ΔΑΔ εκτελούν μια μεγάλη ποικιλία εργασιών μέσα σε έναν οργανισμό. Μια από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η προσέλκυση ποιοτικού δυναμικού, που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων. Επίσης, η ΔΑΔ αναφέρεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά στην εκπαίδευση, βελτίωση αλλά και στην καταγραφή της επίδοσης των εργαζομένων. Μια σύντομη ανασκόπηση των βασικών λειτουργιών των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού είναι χρήσιμη στο να συνοψίσει κάποιος τις πιο κοινές δραστηριότητες που διεξάγει ένας επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικές λειτουργίες μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:



Εικόνα 4 Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ

(Πηγή: <https://www.globaltalent.biz>)

Πρόσληψη και Επιλογή

Εδώ περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες πρόσληψης νέων εργαζομένων πλήρους ή μερικής απασχόλησης και καταγγελία συμβάσεων εργαζομένων. Αναμφίβολα, αυτή η λειτουργία είναι από τα πιο ορατά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού. Η πρόσληψη υποψηφίων και η επιλογή των καλύτερων που έρχονται για να εργαστούν στον οργανισμό αποτελεί μια βασική ευθύνη και αρμοδιότητα του τμήματος ΔΑΔ. Ουσιαστικά, αποτελεί ένα στοιχειώδες καθήκον του τμήματος ΔΑΔ να εντοπίσει και να αξιοποιήσει τους καλύτερους ανθρώπινους πόρους και να τους

εντάξει στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Ενδεικτικά, στις δραστηριότητες στελέχωσης ενός οργανισμού συγκαταλέγονται οι ακόλουθες ενέργειες:

- Εντοπισμός και εκπλήρωση αναγκών ταλέντων (μέσω στρατολόγησης, κυρίως)
- Χρήση διαφόρων τεχνολογιών πρόσληψης για τη διαχείριση και εξυπηρέτηση μεγάλου όγκου αιτούντων (και φιλτράρισμα με βάση την εμπειρία τους ή άλλα χαρακτηριστικά)
- Καταγγελία συμβάσεων, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο
- Διατήρηση ηθικών πρακτικών πρόσληψης και ευθυγράμμιση πρακτικών του οργανισμού με το σχετικό ρυθμιστικό περιβάλλον
- Σύνταξη συμβάσεων εργαζομένων και διαπραγμάτευση των μισθών και παροχών προς τους εργαζόμενους.

Μάθηση και Ανάπτυξη

Η ενσωμάτωση νέων εργαζομένων και η παροχή πόρων για συνεχή ανάπτυξη είναι μια βασική επένδυση για τους οργανισμούς και το τμήμα ΔΑΔ είναι επιφορτισμένο με τη διατήρηση μιας αναπτυξιακής προσέγγισης στο υπάρχον στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού.

Ενδεικτικά, οι δραστηριότητες ανάπτυξης περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Εκπαίδευση και προετοιμασία νέων εργαζομένων για τον ρόλο τους
- Παροχή ευκαιριών κατάρτισης (εσωτερική κατάρτιση, εκπαιδευτικά προγράμματα, συνέδρια κ.λπ.) για την ενημέρωση των εργαζομένων στους αντίστοιχους τομείς τους
- Προετοιμασία προοπτικών διαχείρισης και παροχή ανατροφοδότησης σε υπαλλήλους και διευθυντές

Μισθοί και Προνόμια

Οι μισθοί και τα επιδόματα εμπίπτουν επίσης στο πεδίο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάλληλης αποζημίωσης με βάση τον ρόλο, την απόδοση και τις νομικές απαιτήσεις.

Ενδεικτικά, οι δραστηριότητες αποζημίωσης περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Ρύθμιση επιπέδων αποδοχών για να ταιριάζουν με την αγορά, χρησιμοποιώντας σημεία αναφοράς όπως τα βιομηχανικά πρότυπα για μια δεδομένη λειτουργία εργασίας
- Διαπραγμάτευση ομαδικών ποσοστών ασφάλισης υγείας, συνταξιοδοτικών προγραμμάτων και άλλων παροχών με τρίτους παρόχους
- Συζητώντας τις αυξήσεις και άλλες αποζημιώσεις αυξήσεις ή/και μειώσεις με τους υπαλλήλους στον οργανισμό
- Διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις νομικές και πολιτιστικές προσδοκίες όσον αφορά την αποζημίωση των εργαζομένων

Ασφάλεια και Υγεία

Η επίτευξη βέλτιστων πρακτικών σε διάφορους κλάδους περιλαμβάνει προσεκτική εξέταση των ανησυχιών για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων.

Οι δραστηριότητες ασφάλειας και υγείας περιλαμβάνουν:

- Εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τις νομικές απαιτήσεις με βάση τη λειτουργία της εργασίας για μέτρα ασφαλείας (δηλαδή σκληρά καπέλα στην κατασκευή, διαθέσιμες συμβουλές για την επιβολή του νόμου, κατάλληλος εξοπλισμός ασφαλείας για χημικούς κ.λπ.)
- Εφαρμογή νέων μέτρων ασφαλείας όταν οι νόμοι αλλάζουν σε έναν δεδομένο κλάδο
- Συζήτηση για την ασφάλεια και τη συμμόρφωση με τις αρμόδιες κυβερνητικές υπηρεσίες
- Συζήτηση για την ασφάλεια και τη συμμόρφωση με τα συνδικάτα
- Εργαζομένων και Εργασιακών Σχέσεων

Η υπεράσπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, ο συντονισμός με τα συνδικάτα και η διαμεσολάβηση των διαφωνιών μεταξύ του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού του είναι επίσης μια βασική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι δραστηριότητες των εργαζομένων και των εργασιακών σχέσεων περιλαμβάνουν:

- Διαμεσολάβηση διαφωνιών μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών
- Διαμεσολάβηση διαφωνιών μεταξύ εργαζομένων και άλλων εργαζομένων
- Εξετάζοντας τους ισχυρισμούς για παρενόχληση και άλλες καταχρήσεις στο χώρο εργασίας
- Συζήτηση για τα δικαιώματα των εργαζομένων με τα συνδικάτα, τη διοίκηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

2.1.7. Στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύσσονται διάφορες στρατηγικές και μέθοδοι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε κάθε λογής επιχείρηση να μπορεί να ανταπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις εργασίας. Για αυτόν τον λόγο υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης, ώστε να φαίνεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί στην εργασία τους. Επίσης ένα από τα σημαντικότερα θέματα που βοηθάνε προς αυτήν την κατεύθυνση και είναι το κύριο θέμα που απασχολεί την εργασία τόσο στο θεωρητικό όσο και στο ερευνητικό κομμάτι, είναι οι εκπαιδευτικές διαδικασίες που δημιουργούν στον εργαζόμενο παρακίνηση για εργασία, του μεταδίδουν και τον μαθαίνουν νέες δεξιότητες που μπορεί να χρησιμοποιήσει στην εργασία.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτά έχουν καθορισθεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001). Οι Gomez & Mejia κ.ά. (2012) αναδεικνύουν την αξία και την κρισιμότητα που έχει η Στρατηγική ΔΑΔ τονίζοντας ότι αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα βοηθήσει στην επίτευξη του μέγιστου κέρδους έναντι των αντιπάλων στην αγορά. Συγκεκριμένα, ως ΔΑΔ ορίζουν τις λειτουργίες που

αφορούν τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση. Οι Bateman & Snell (2011) ορίζουν τη ΔΑΔ ως το επίσημο σύστημα για τη διοίκηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της οργάνωσης. Και υποστηρίζουν ότι τα στελέχη δημιουργούν αξία μέσα από τις γνώσεις που κατέχουν. Η Στρατηγική ΔΑΔ αποσκοπεί στην ανάδειξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων (Bateman κ.ά., 2011).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συχνά περιγράφεται στη βιβλιογραφία με δύο διακριτούς τύπους, τον σκληρό (**hard**) και τον ήπιο (**soft**), προκειμένου να κατηγοριοποιήσουν τις προσεγγίσεις στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η βασική διάκριση των δύο μοντέλων βρίσκεται στην έμφαση που δίνεται στον *άνθρωπο* ή στον *πόρο*.

Η “*soft*” προσέγγιση συνδέεται με την κίνηση για τις ανθρώπινες σχέσεις και την χρησιμοποίηση των ατόμων ως ταλέντων. Η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων εστιάζει απαραίτητα στην υπόθαλψη, στη καλλιέργεια την υποκίνηση, την αφοσίωση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και συνδέεται επίσης με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα. Συνεπώς, τα “*soft models*” δίνουν έμφαση στη δημιουργία αφοσίωσης μέσω «επικοινωνίας, κινητοποίησης και ηγεσίας». Η εστίαση τοποθετείται στις αρχές του Human Resources για να δημιουργήσουν “*resourceful humans*” για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Storey, 1992).

Αντίθετα η “*hard*” προσέγγιση στη Διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι στενά συνδεδεμένη με τη «*Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*» και τη θεώρηση ότι οι εργαζόμενοι είναι “ένας πόρος που πρέπει να χρησιμοποιηθεί αμερόληπτα και με έναν τυπικά ορθολογικό τρόπο”. Έτσι τα “*hard models*” δίνουν έμφαση στις ποσοτικές, υπολογιστικές και επιχειρηματικές οπτικές της διοίκησης των ανθρώπινων πηγών, με τρόπο τόσο «ορθολογιστικό» όσο και για οποιαδήποτε άλλη οικονομική κατάσταση (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001).

2.1.8. Παράγοντες που επηρεάζουν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται ακολουθώντας τις αλληπάλληλες εξελίξεις που σημειώνονται σε όλους τους τομείς και με τον τρόπο αυτό και η ΔΑΔ συνεχώς διαφοροποιείται καθώς προσαρμόζεται. Οι σημαντικότερες τάσεις που προκαλούν αυτήν την εξέλιξη είναι (Dessler, 2015):

- Η **παγκοσμιοποίηση** η οποία οδηγεί στην αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, αυξάνοντας επαγωγικά την πίεση να μετατραπούν σε παγκόσμιους οργανισμούς αναζητώντας χαμηλά κόστη και υψηλές αποδόσεις παραγωγής.
- Η **εξέλιξη της τεχνολογίας** και τα επιτεύγματά της μεταβάλλει την φύση της εργασίας δίνοντας παράλληλα στις επιχειρήσεις συνεχώς νέα εργαλεία και δυνατότητες που επιβάλλεται να ενσωματώσουν ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές μέσα στις αγορές.
- Η βασική στρατηγική και η **οργανωσιακή κουλτούρα** του κάθε οργανισμού. Η αναζήτηση της μεγιστοποίησης του κέρδους αυξάνει την ανάγκη εύρεσης του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου, ακόμα και από απόσταση, που θα διαθέτει την γνώση, την κατάρτιση και την εξειδίκευση που απαιτείται. Αυτό συνεπάγεται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική η συνεχής αναθεώρηση των αποτελεσματικών πρακτικών προσέλκυσης, πρόσληψης και διατήρησης ικανών εργαζομένων.
- Οι **οικονομικοί, κοινωνικοί και πολιτικοί παράγοντες** του εξωτερικού περιβάλλοντος δημιουργούν προκλήσεις και τάσεις που επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η εργατική δύναμη και οι δημογραφικές τάσεις μεταβάλλουν την προσφορά και την ζήτηση στην αγορά εργασίας και έτσι ανάλογα οι διοικήσεις των επιχειρήσεων εφαρμόζουν την κατάλληλη πολιτική ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες και τα συμφέροντά τους.

Σύμφωνα με τον Storey (1992) οι περισσότεροι οργανισμοί αποτυγχάνουν να υιοθετήσουν μια αποτελεσματική προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ενώ στην πράξη οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας των τεχνικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως η επιλογή, η εκπαίδευση ή η μέτρηση της απόδοσης, αναπτύσσουν όμως χαμηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας των τεχνικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, με την έννοια της δημιουργίας ενός συνεκτικού και αλληλεξαρτώμενου συνόλου αυτών των πρακτικών (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Οι Kane, Crawford και Grand, σε έρευνα που διενεργήθηκε σε διάφορες χώρες σχετικά με το ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προσδιόρισαν ένα αριθμό εμποδίων που δρουν ανασταλτικά στην ικανότητα

ενός οργανισμού να αναλάβει νέες πρωτοβουλίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχεδιασμένες να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά του. Οι πιο σοβαροί από αυτούς τους παράγοντες που εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία της ΔΑΔ είναι η στάση της ανώτατης διοίκησης απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό, οι ελλείψεις των στελεχών Ανθρωπίνων Πόρων και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζονται στη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Πιο αναλυτικά, ο πρώτος παράγοντας είναι η χαμηλή προτεραιότητα στην οποία θέτει η διοίκηση ενός οργανισμού τα θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συνεπακόλουθα η λανθασμένη βραχυπρόθεσμη άποψη που καλλιεργείται για τη σημαντικότητα τέτοιων ζητημάτων. Αντιθέτως, η προσοχή επικεντρώνεται σε ζητήματα που έχουν να κάνουν με την εξουσία ή τη δύναμη μέσα στον οργανισμό. Συχνά, τα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δική τους επιβίωση και ανέλιξη, ενδιαφερόμενοι σπανιότερα για τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων.

Ακόμη ένας παράγοντας είναι η έλλειψη των κατάλληλων γνώσεων και δεξιοτήτων από πλευράς των ηγετικών στελεχών ενός οργανισμού, προκειμένου να μπορέσουν να εφαρμόσουν με αποτελεσματικό και αξιόπιστο τρόπο ένα ουσιαστικό Πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ενώ είναι ενθαρρυντικό το στοιχείο ότι τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων ασκούν με επιτυχία τα διοικητικά τους καθήκοντα και συμβάλλουν στην επίλυση καθημερινών θεμάτων σε σχέση με τα άλλα στελέχη και τους εργαζόμενους, συχνά λείπουν από τα στελέχη αυτά η γνώση, οι δεξιότητες, η επιρροή, η αξιοπιστία και η θεώρηση του ρόλου τους να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν με επιτυχία ένα περισσότερο στρατηγικό πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Επίσης άλλα σημαντικά εμπόδια φαίνεται ότι αποτελούν η ύπαρξη αντίστασης στην αλλαγή και τον κεντρικό έλεγχο, οι ταχύτατες αλλαγές στο περιβάλλον που κάνουν δύσκολη την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών, η έλλειψη δεξιοτήτων από τα στελέχη γραμμής τα οποία δεν έχουν τον χρόνο προκειμένου να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προγράμματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ΔΑΔ θα πρέπει να είναι γνωστά τα στοιχεία, οι συνθήκες, οι ιδιαιτερότητες και οι δυσκολίες που υπάρχουν στο εσωτερικό και

εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Στη συνέχεια οι υπεύθυνοι της ΔΑΔ μπορούν να διενεργήσουν μια σύντομη S.W.O.T. ανάλυση.

Σύμφωνα με την Παγκάκη (1998) ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη της αύξησης των γνώσεων με νέες είναι η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, τόσο στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και κατά την εργασία. Η εκπαίδευση, που μας ενδιαφέρει σε αυτό το κομμάτι πρέπει να γίνεται με βάση την κριτική ανάπτυξη και πνευματική ανέλιξη του κάθε ατόμου ξεχωριστά και να μην αποσκοπεί και συνδέεται αποκλειστικά με τη βελτίωση του κέρδους και την προσπάθεια εκμετάλλευσης του εργαζομένου κατά την εργασία.

2.1.9. Προϋποθέσεις επιτυχίας ενός Προγράμματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των εκπαιδευτικών συστημάτων είναι να υπάρχει σωστή στόχευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σύμφωνα με τον θεμελιωτή της θεώρησης της “κριτικής συνειδητοποίησης” του Freire, αυτή έχει να κάνει με την ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας του ατόμου και εξαρτάται από την εκπαίδευση και τις γνώσεις που αυτό κατέχει. Αυτή η θεώρηση προέρχεται από τη παλαιότερη φιλοσοφική έρευνα που έκανε ο John Dewey θέτοντας έναν νέο ορισμό για την πνευματική εξέλιξη του ατόμου, ο οποίος λεγόταν “κριτικός στοχασμός”. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή η εκπαίδευση είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μπορούν να αποκτήσουν την επίγνωση κοινωνικών, πολιτισμικών και πολιτικών συνθηκών που καθορίζουν τη ζωή τους, να διαμορφώνουν νέες αντιλήψεις με βάση το πέρασμα των χρόνων, την αλλαγή των συνθηκών και τις ζωτικές τους ανάγκες. Συνεπώς φαίνεται η ανάγκη για εκπαίδευση χωρίς πρωτεύουσα ανάγκη το οικονομικό συμφέρον των οργανισμών αλλά την πνευματική ανέλιξη του ατόμου, που κατ’ επέκταση θα συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας μέσω βελτίωσης της προσωπικής του απόδοσης.

2.2 Διοίκηση Έργου (Project Management)

2.2.1. Ορισμοί του Έργου και η σημασία του

Η έννοια του έργου έχει ορισθεί κατά καιρούς με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους από ένα αρκετά μεγάλο πλήθος επιστημόνων και μελετητών του συγκεκριμένου κλάδου (διοίκηση και διαχείριση έργου).

Ο Turner (1990, 1993) σημειώνει, αναφορικά με τον ορισμό του έργου: «...αποτελεί ένα εγχείρημα στο οποίο άνθρωποι, υλικοί και οικονομικοί πόροι οργανώνονται με έναν καινοτόμο τρόπο, προκειμένου να εξυπηρετήσουν ένα μοναδικό σκοπό, ο οποίος έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, με δεδομένους περιορισμούς κόστους και χρόνου, ώστε να επιτευχθεί μια ωφέλιμη αλλαγή, η οποία έχει οριστεί νωρίτερα σύμφωνα με ποσοτικούς ή ποιοτικούς στόχους».

Ο Τζάμος (1990) θεωρεί ότι έργο είναι: «...Ο σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος των πόρων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο ώστε να επιτευχθούν αντικειμενικοί στόχοι που τίθενται άπαξ».

Αργότερα, ο Turner (1999) διατήρησε τον ορισμό του, αλλά εστίασε περισσότερο στα χαρακτηριστικά των έργων, υποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο μια σειρά από χαρακτηριστικά που μοιράζονται τα περισσότερα έργα. Σύμφωνα με την ανάλυση του, μπορούμε να πούμε ότι ένα έργο έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Είναι μοναδικό, υπό την έννοια ότι κανένα έργο πριν ή και μετά από αυτό δεν θα είναι ακριβώς το ίδιο
2. Υλοποιείται χρησιμοποιώντας πρωτόγνωρες διαδικασίες, υπό την έννοια ότι κανένα έργο πριν ή και μετά από αυτό δεν θα χρησιμοποιήσει την ίδια προσέγγιση
3. Είναι παροδικό, υπό την έννοια ότι έχει μια αρχή και ένα τέλος.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι αυτά που διαφοροποιούν τα έργα από τις παραγωγικές διαδικασίες.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά δημιουργούν στα έργα τις παρακάτω ανάγκες:

1. Κάθε έργο υπόκειται σε αβεβαιότητα: δεν είναι βέβαιο ότι οι αρχικοί σχεδιασμοί θα αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή θα επιτύχουν τις αναμενόμενες ωφέλιμες αλλαγές.
2. Κάθε έργο υπόκειται στην ανάγκη για ενσωμάτωση: α) των πόρων για να γίνει το έργο, β) ανάμεσα στα διάφορα μέρη του έργου, και γ) του ίδιου του έργου στον οργανισμό.
3. Το έργο έχει έναν επείγον χαρακτήρα, ο οποίος έχει να κάνει με την ανάγκη να παραδοθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα στο επιθυμητό χρονοδιάγραμμα.

Σύμφωνα με τον ορισμό που περιλαμβάνεται στο εγχειρίδιο που εξέδωσε το Ινστιτούτο διαχείρισης έργου (PMI Institute, 2013), ως έργο ορίζεται «...το προσωρινό εγχείρημα που στοχεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Προσωρινό σημαίνει ότι κάθε έργο έχει καθορισμένο τέλος. Μοναδικό σημαίνει ότι το προϊόν ή υπηρεσία διαφέρει κατά διακριτό τρόπο από όλα τα υπόλοιπα παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες».

Παραδείγματα έργων μπορεί να είναι:

- η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας,
- η αλλαγή στη δομή ή τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού,
- ο σχεδιασμός ενός αυτοκινήτου,
- η ανάπτυξη ή η εγκατάσταση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος,
- η κατασκευή ενός κτηρίου ή μιας εγκατάστασης,
- μια προεκλογική εκστρατεία.

Οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως από τον κλάδο στον οποίο ανήκουν, συνήθως ξοδεύουν υψηλά χρηματικά ποσά για την υλοποίηση των έργων, που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά τους. Ωστόσο, διαχρονικά έχει φανεί ότι το ποσοστό επιτυχίας που επιτυγχάνεται σε έργα είναι πολύ χαμηλό αναλογικά με τα έξοδα που διατίθενται. Συγκεκριμένα, μόλις το ένα τρίτο των έργων ολοκληρώθηκαν με επιτυχία, ενώ τα υπόλοιπα ολοκληρώθηκαν μερικώς ή δεν ολοκληρώθηκαν επιτυχώς. Η κατάσταση αυτή φαίνεται να είναι χειρότερη στον τομέα της Πληροφορικής, όπου το ποσοστό επιτυχίας είναι μόλις το ένα τέταρτο από το συνολικό ποσοστό. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια οι νεοσύστατες μεθοδολογίες, όπως η ευέλικτη διαχείριση έργων (agile methodologies), δείχνουν να έχουν βελτιώσει αισθητά αυτό το χαμηλό ποσοστό επιτυχίας των έργων. Επιπρόσθετα, ένα ακόμη πρόβλημα είναι οι υπερβάσεις στο κόστος και στο χρόνο, οι οποίες είναι πολύ συνηθισμένες, ιδιαίτερα στα έργα πληροφορικής. Ο βασικός στόχος είναι το έργο να εκπληρώσει το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε, παράλληλα με τη σωστή απόδοση των προδιαγραφών του.

Οι πιο σημαντικοί λόγοι επιτυχίας στη διοίκηση έργων είναι :

- Ο χρόνος: ένα έργο θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέσα στα συμφωνημένα και ορισμένα εξ' αρχής χρονικά πλαίσια.
- Το κόστος: το κόστος του έργου θα πρέπει να είναι σύμφωνο με τον προϋπολογισμό .
- Η ποιότητα: οι ποιοτικές προδιαγραφές του έργου θα πρέπει να τηρούνται.

Αν οποιοσδήποτε από τους παραπάνω τρεις παράγοντες μεταβληθεί στην πορεία του έργου, τότε αυτό το γεγονός αποτελεί σημαντικό λόγο αποτυχίας, καθυστέρησης ή γενικότερα δυσκολίας ολοκλήρωσης του έργου. Γενικά, υπάρχει μια ισχυρή αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα παραπάνω στοιχεία του έργου (χρόνος, κόστος, ποιότητα) και για αυτό το λόγο πρέπει ο Υπεύθυνος Έργου, δηλαδή το άτομο που έχει επιφορτιστεί με το ρόλο της συνολικής παρακολούθησης και διαχείρισης του έργου, να είναι ένα άτομο που να διαθέτει ικανότητες, αλλά και εμπειρία γενικότερα στη διαχείριση και την ηγεσία, ώστε σε περίπτωση απόκλισης να μπορεί να παρεμβαίνει αποτελεσματικά και έγκαιρα για να διαχειριστεί αυτές τις αποκλίσεις από το στόχο και να μπορέσει να αποφασίσει ποιες είναι κάθε φορά οι καλύτερες επιλογές (Elliot, 2008).

Βεβαίως, εκτός από τους παραπάνω παράγοντες επιτυχίας ενός έργου υπάρχουν και άλλοι ιδιαίτερα σημαντικοί που συχνά αποβαίνουν πολύ καθοριστικοί. Μερικοί από αυτούς είναι ο ρόλος του διαχειριστή που μόλις αναφέρθηκε, αλλά και ο ρόλος της ομάδας έργου. Ο ρόλος του διαχειριστή είναι να οδηγήσει την ομάδα στην επίτευξη των βασικών στόχων του έργου με τη μεγαλύτερη δυνατή επιτυχία

2.2.2. Τι είναι η Διοίκηση Έργου?

Η διοίκηση έργου είναι σημαντική επειδή αποτελεί την εφαρμογή δεξιοτήτων και γνώσεων που επιτρέπει σε μια εταιρεία να είναι ανταγωνιστική στην αγορά. Χωρίζεται σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες: έναρξη, προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος και κλείσιμο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ειδικό λογισμικό για τη διαχείριση διαφόρων έργων, με κάθε έργο να έχει μοναδικές απαιτήσεις.

Για να μπορέσει να αναπτυχθεί ένα έργο με επιτυχία, απαιτούνται πόροι (resources). Οι τρεις βασικές κατηγορίες πόρων αποτελούνται από τους ανθρώπινους πόρους, τον εξοπλισμό (μηχανές και εργαλεία) και τους αναλώσιμους πόρους, οι οποίοι χωρίζονται σε υλικά και υλικούς πόρους (Δημητριάδης, 2009). Σε κατασκευαστικά ή βιομηχανικά έργα όλα τα είδη πόρων φαίνεται να είναι εξίσου σημαντικά, αλλά ιδιαίτερα σε μελετητικά έργα, οι ανθρώπινοι πόροι (Human Resources) έχει φανεί ότι αποκτούν ιδιαίτερη αξία και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και την επιτυχία του έργου. Σε κάθε περίπτωση, οι ανθρώπινοι πόροι κατέχουν εξαιρετικά

σημαντικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση ενός έργου ανεξαρτήτως από το αντικείμενο του έργου. Επιπλέον, οι υπηρεσίες καλύπτουν ανάγκες του έργου που δεν καλύπτονται από τους ήδη υπάρχοντες πόρους.

Όπως προκύπτει λοιπόν από τα παραπάνω, στον προγραμματισμό ενός έργου μπορεί να υπάρξουν περιορισμοί. Θα πρέπει ο υπεύθυνος του έργου να γνωρίζει τη διαθεσιμότητα των πόρων στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, είτε πρόκειται για ανθρώπινους είτε για υλικούς πόρους. Οι πόροι (άνθρωποι, μηχανές, χρήματα) μπορεί να μη φτάνουν για την παράλληλη εκτέλεση (πολλών) δραστηριοτήτων. Σε πολλές περιπτώσεις κρίνεται αναγκαία η αλλαγή του χρονοδιαγράμματος με τη μεταφορά δραστηριοτήτων- εργασιών σε ανθρωπίνους πόρους και την ανάλογη αναπροσαρμογή σε υλικούς πόρους όπου χρειάζεται. πχ την πλήρης απασχόλησης ενός στελέχους στο έργο.

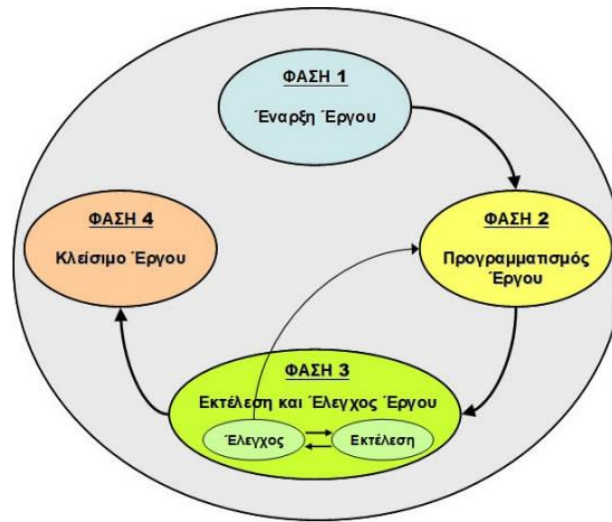
Κάποιοι από τους βασικότερους παράγοντες που έχουν επιρροή στο έργο είναι οι σχέσεις των εμπλεκόμενων, οι αντιπαραθέσεις τους, η ανάθεση των ρόλων τους, τα περιβάλλοντα στα οποία υλοποιείται το έργο, όπως είναι η κοινωνία, η οικονομία, ο διεθνής περίγυρος. Σημαντικός παράγοντας επιρροής είναι η περίπτωση αναδιοργάνωση της εξουσίας με αλλαγές προσώπων ή ομάδων αναβαθμίζοντας ή υποβαθμίζοντας ή ακόμα και αποχώρησης σε σχέση με την προγενέστερη κατάσταση (Boehm, 1991).

2.2.3. Φάσεις και κύκλος ζωής ενός έργου

Όταν μιλάμε για τον κύκλο ενός έργου (project cycle) αναφερόμαστε στα στάδια από τα οποία διέρχεται συνήθως ένα έργο, από την έναρξη έως την ολοκλήρωσή του. Πρακτικά, υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να περιγραφεί ο κύκλος ενός έργου. Εν τούτοις, τα έξι βασικότερα στάδια του κύκλου ενός έργου είναι τα ακόλουθα:

- Κατανόηση του σκοπού και του εύρους του έργου
- Ορισμός – Περιγραφή του έργου
- Σχεδίαση έργου (Αντικείμενα – Διαδικασίες)
- Ανάπτυξη έργου (Δέσμευση πόρων)
- Υλοποίηση – Παρακολούθηση έργου
- Αποτίμηση και αξιολόγηση έργου

Ανεξάρτητα από τον αριθμό των σταδίων του κύκλου ενός έργου, η αλληλουχία των βημάτων στην εξέλιξη ενός έργου είναι πάντα η ίδια. Κάθε στάδιο περιλαμβάνει σαφώς διαφορετικές δραστηριότητες, οι οποίες απαιτούν διαφορετικές ικανότητες και γνώσεις. Εκείνοι οι συνεργάτες που έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας το έργο αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους που αντιστοιχούν στο έργο.



Εικόνα 5 Κύκλος ζωής έργου

(Πηγή: <https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy>)

Στα έργα πληροφορικής παραδοσιακά έχει χρησιμοποιηθεί ο παρακάτω κύκλος ζωής του έργου με τις εξής φάσεις (PMBOK, 2013):

- **Έναρξη:** Στην φάση αυτή καθορίζεται και εγκρίνεται το έργο.
- **Σχεδιασμός:** Καθορίζονται και αποσαφηνίζονται οι στόχοι, σχεδιάζεται η απαιτούμενη πορεία δράσης, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι.
- **Εκτέλεση:** Ενσωματώνεται το ανθρώπινο δυναμικό και οι άλλοι πόροι ώστε να εκπονηθεί το σχέδιο του έργου.
- **Παρακολούθηση και Έλεγχος:** Ελέγχεται τακτικά και παρακολουθείται από την αντίστοιχη ομάδα η πρόοδος του έργου ώστε να προσδιορισθούν αποκλίσεις και να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες όταν κριθεί αναγκαίο.
- **Κλείσιμο:** Γίνεται αποδοχή του προϊόντος, της υπηρεσίας ή του αποτελέσματος και το έργο οδηγείται σε ένα τερματισμό.

2.2.4. Κίνδυνοι και προβλήματα στην ολοκλήρωση των έργων

Το στοιχείο του κινδύνου (risk) υπήρχε ανέκαθεν σε κάθε επαγγελματική ή προσωπική δραστηριότητα των ανθρώπων καθώς είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής αλλά και της δημόσια ζωής. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ασταθές περιβάλλον, το οποίο απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και ανάλογη τροποποίηση και προσαρμογή από πλευράς οργανισμών, προκειμένου να μην υπάρχουν σοβαρές αποκλίσεις από τις αρχικές εκτιμήσεις. Συνεπώς, η βασική πηγή της αβεβαιότητας στο περιβάλλον των έργων εμφανίζεται να είναι ο δυναμικός χαρακτήρας των έργων και η ευμετάβλητη φυσιογνωμία των αγορών, μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται οι σύγχρονοι οργανισμοί (Tchankona, 2002). Στη βιβλιογραφία απαντώνται πολυάριθμοι ορισμοί για τον κίνδυνο και τον αντίκτυπό του στις επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Ο κίνδυνος με την έννοια της πιθανότητας απώλειας ή καταστροφής περιγράφεται κυρίως σε εξάρτηση των απειλών και της ευαισθησίας ή της επιρροής και της πιθανότητας (Yakar, 2002). Στον τομέα της διαχείρισης ενός έργου η έννοια του κινδύνου μπορεί να ερμηνευτεί καλύτερα ως αβεβαιότητα παρά ως ένα γεγονός με αρνητικές επιπτώσεις. Η μέτρηση της επίδρασης ενός κινδύνου είναι αποτέλεσμα τριών μεταβλητών, της αξίας των περιουσιακών στοιχείων, της ευαισθησίας και των απειλών

Κίνδυνος θεωρείται ένα μέτρο πιθανότητας και των συνεπειών του να μην επιτευχθεί το έργο ή τμήμα του έργου. Στο εγχειρίδιο διοίκησης έργων (PMI, 2004) ο κίνδυνος στον τομέα διαχείρισης έργων ορίζεται ως εξής: *«Κίνδυνος είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση που σε περίπτωση που προκύψει, έχει θετική ή αρνητική συνέπεια σε κάποιον στόχο του έργου»*. Ένα έργο υπόκειται σε υποψήφιους κινδύνους στη ζωή του. Με την υιοθέτηση μιας επίσημης δομημένης προσέγγισης, είναι εφικτή η βελτίωση της ικανότητας της αναγνώρισης, της ανάλυσης και της ανταπόκρισης σε αυτούς τους κινδύνους, έτσι ώστε να μειώνεται ο αρνητικός αντίκτυπός τους στο έργο. Το πλαίσιο για να γίνει αυτό, βασίζεται σε μια απλή αμφίδρομη κατηγοριοποίηση αυτών ως «κινδύνων» ή «προβλημάτων». Ο κίνδυνος αποτελείται από 3 κατηγορίες:

1. ένα γεγονός (το οποίο είναι συνήθως μία ανεπιθύμητη αλλαγή).

2. μία πιθανότητα (να συμβεί αυτό το γεγονός).
3. συνέπειες (μία ή περισσότερες στους στόχους του έργου).

Ο κίνδυνος σχετίζεται με την αβεβαιότητα αναφορικά με την τελική επίτευξη στόχων για συγκεκριμένες παραμέτρους που έχουν οριστεί, εκτιμηθεί, προκύψει ή αναμένεται να προκύψουν. Αυτό περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των στόχων, τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα, το χρονοδιάγραμμα και το κόστος. Η αβεβαιότητα αφορά το έργο μόνο εάν σχετίζεται με μείωση της αξίας του στόχου του έργου (Koller, 1999). Η πιθανή παραίτηση ενός βασικού μέλους της ομάδας είναι ένα παράδειγμα απειλής για ένα έργο. Εάν ένα γεγονός δεν μπορεί να προκαλέσει μείωση της αξίας ενός έργου, τότε δεν αποτελεί απειλή για αυτό το έργο. Με άλλα λόγια, ο κίνδυνος μπορεί να θεωρηθεί ως αβεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη του στόχου ενός έργου.

Οι βασικότερες πηγές κινδύνων για την ολοκλήρωση ενός έργου, όπως αυτές αποτυπώνονται στη διεθνή βιβλιογραφία, συνοψίζονται στις ακόλουθες:

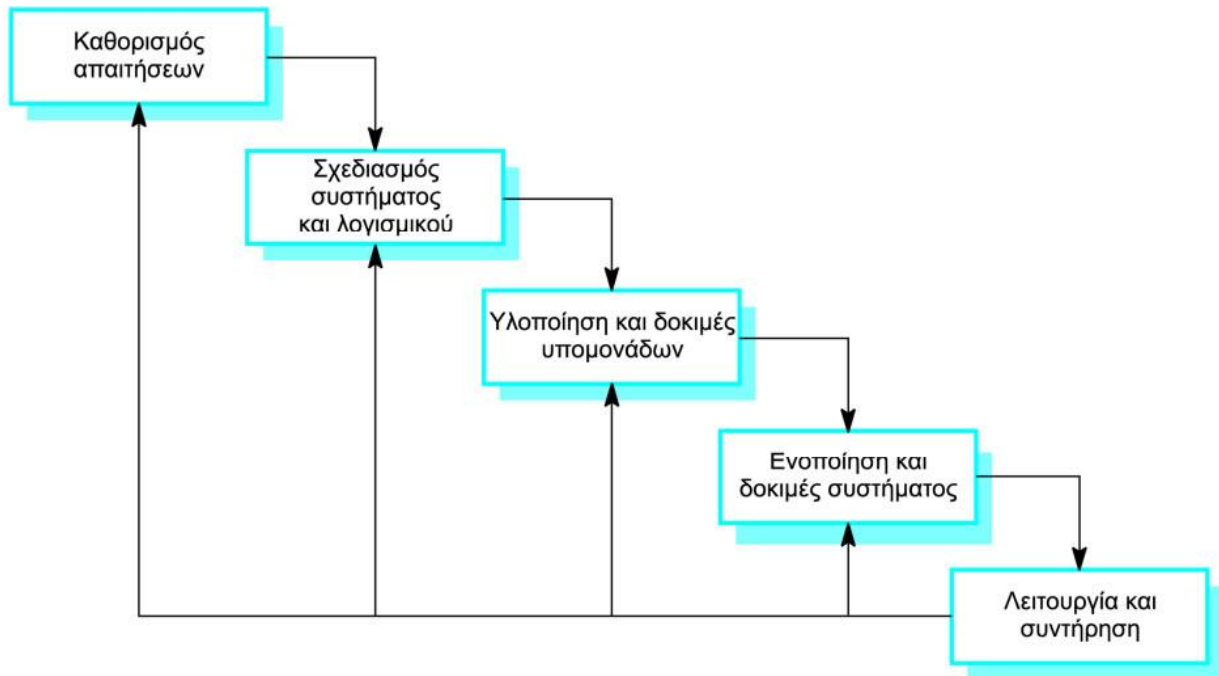
- **Η κακή επικοινωνία μεταξύ των στελεχών, οι παρερμηνείες και οι παρεξηγήσεις που μπορούν να γίνουν μεταξύ των στελεχών:** για να μην υπάρχουν παρερμηνείες θα πρέπει οι οδηγίες να δίνονται γραπτώς.
- **Η κακή στελέχωση της ομάδας του έργου:** άνθρωποι με την κατάλληλη εμπειρία και τα απαραίτητα προσόντα μπορούν να ωφελήσουν το έργο.
- **Το εύρος του έργου:** το μέγεθος του έργου αν πρόκειται για μεγάλο εύρος μπορεί να παρεκκλίνει από τον τελικό στόχο με βάση το κόστος, το χρόνο και το κόστος.
- **Η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού και η πολιτική της:** επεμβάσεις της διοίκησης ή κακές πολιτικές μπορεί να αποτελέσουν πηγή κινδύνου.
- **Η τεχνολογία του έργου:** η χρήση των σωστών τεχνολογιών που είναι σταθερές και δοκιμασμένες αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την αποφυγή κινδύνων σε τεχνολογικά περιβάλλοντα.

Σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι ο κίνδυνος αποτελεί ένα φαινόμενο του μέλλοντος, όχι του παρελθόντος. Ένα έργο όταν τείνει να ολοκληρωθεί έχει μετρήσιμο επίπεδο κινδύνου στο μηδέν ή «κοντά» στο μηδέν. Όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι αναμένονται να έχουν εξαλειφθεί μέχρι τη στιγμή που θα επιτευχθεί το τέλος του έργου - αφήνοντας μόνο εκείνους που σχετίζονται με την αβεβαιότητα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο το τρέχον λειτουργικό περιβάλλον μπορεί να

ξεδιπλωθεί στο μέλλον. Επομένως, για την σωστή αντιμετώπιση των κινδύνων απαιτείται μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης τους (risk management).

2.2.5. Μεθοδολογίες διοίκησης έργου: η μέθοδος Waterfall

Μια από τις πιο παλιές και γνωστές παραδοσιακές μεθοδολογίες, η οποία χρησιμοποιήθηκε από την πλειοψηφία των οργανισμών και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται, είναι η μεθοδολογία αποκαλούμενη ως ‘μοντέλο του καταρράκτη’ ή ‘Waterfall’. Η μεθοδολογία αυτή αποτελεί μια γραμμική προσέγγιση όσον αφορά στην ανάπτυξη ενός έργου. Ωστόσο, είναι από τις μεθοδολογίες που προσφέρουν περιορισμένη ευελιξία και αυτό διότι ακολουθεί συγκεκριμένες φάσεις. Καταρχήν, γίνεται ο προσδιορισμός των απαιτήσεων του πελάτη και γίνεται μια πρώτη συμφωνία. Έπειτα από αυτό το αρχικό στάδιο, ακολουθούν ο σχεδιασμός/ανάλυση των απαιτήσεων, ο οποίος ξεκινά με στόχο την παραγωγή μιας πρότασης υλοποίησης (τεκμηρίωση) που περιγράφει τη λύση με αρκετή λεπτομέρεια ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εισροή στο επόμενο στάδιο. Μόλις η πρόταση υλοποίησης είναι σταθερή, και τις περισσότερες φορές εγκριθεί από ειδικούς, τότε η εφαρμογή μπορεί να ξεκινήσει. Στη συνέχεια, το λογισμικό παρέχεται στον οργανισμό επαλήθευσης για επαλήθευση. Όλα τα λάθη που προσδιορίζονται σε αυτή τη φάση διορθώνονται και μόλις ολοκληρωθεί η επαλήθευση, το προϊόν είναι έτοιμο για κυκλοφορία. Μόλις το προϊόν κυκλοφορήσει, η ανάπτυξη προς τον πελάτη ολοκληρώνεται και μετά την φάση της ανάπτυξης, ξεκινά η φάση συντήρησης. Η διαδικασία του καταρράκτη φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Το όνομα της μεθοδολογίας προέρχεται από τη ροή εργασιών από πάνω προς τα κάτω που μοιάζει με καταρράκτη.



Εικόνα 6 Το μοντέλο Καταρράκτη "Waterfall Model"

Πηγή: <https://www.researchgate.net>

Σε επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης έργων (λ.χ. Waterfall), ο υπεύθυνος έργου είναι αυτός που έχει την αρμοδιότητα για την αρχικοποίηση του σχεδίου υλοποίησης, καθώς επίσης είναι και ο αρμόδιος όσον αφορά αφενός την ανάθεση δραστηριοτήτων και αφετέρου των καθηκόντων για κάθε μέλος της ομάδας. Επίσης, διαμορφώνει το χρονοδιάγραμμα, και φροντίζει να εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους, ενώ βρίσκεται σε στενή συνεργασία με τους συμβούλους υλοποίησης που θα αναπτύξουν όλες αυτές τις τεχνικές ικανότητες που απαιτεί η υλοποίηση του έργου.

Αυτή η διαδικασία έχει σαφή πλεονεκτήματα για τον οργανισμό, όπως τα παρακάτω:

- Εύκολα κατανοητή και αποδεκτή διαδικασία από όσους συμμετέχουν στη φάση ανάπτυξης (πελάτες, χρήστες, ανάδοχοι).
- Συχνά συμβατή με τις προδιαγραφές του πελάτη.
- Τα βήματα του μοντέλου του καταρράκτη αποτελούν τους δομικούς λίθους των άλλων μεθόδων.
- Το μοντέλο βοηθά στον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ προγραμματιστών, αναλυτών, πωλητών, και των επικεφαλής.

2.3 Οι Ευέλικτες Μεθοδολογίες στη Διοίκηση Έργου (Agile Methodologies)

2.3.1. Εισαγωγή

Από τις αρχές του 21ου αιώνα εμφανίστηκαν οι ευέλικτες μεθοδολογίες (agile methods), οι οποίες έχουν γίνει ιδιαίτερα δημοφιλείς τα τελευταία χρόνια εξαιτίας του γεγονότος ότι προσφέρουν τη δυνατότητα να παραχθεί λογισμικό με έναν γρηγορότερο, πιο εύκολο και πιο ανθρωποκεντρικό τρόπο. Οι ευέλικτες μεθοδολογίες αντιπροσωπεύουν ένα ανερχόμενο σύνολο μεθοδολογιών ανάπτυξης έργου, οι οποίες βασίζονται στις αρχές της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας (Abrahamson et al., 2003). Από την πρώτη εμφάνιση του Agile Manifesto το 2001, η δημοτικότητα και η χρήση αυτών των ευέλικτων μεθόδων συνεχίζει να μεγαλώνει. Συγκεκριμένες μεθοδολογίες όπως η Scrum ή το Extreme Programming έχουν λάβει ιδιαίτερη αναγνώριση και συνεπώς έχει δημοσιευτεί ένας μεγάλος αριθμός από ακαδημαϊκές ερευνητικές εργασίες, οι οποίες σχετίζονται με την εφαρμογή των ευέλικτων αυτών μεθόδων στη βιομηχανία. Αυτές οι μεθοδολογίες επιχειρούν τόσο να βελτιώσουν όσο και να καλύψουν τα προβληματικά σημεία των λεγομένων παραδοσιακών μεθόδων και βασίζονται σε μια εντελώς άλλη προσέγγιση, η οποία συνήθως έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- περιλαμβάνει επαναληπτική ανάπτυξη, δηλαδή μικρές εκδόσεις του αντικειμένου που εργαζόμαστε οργανωμένο σε ταχύτατους επαναλαμβανόμενους κύκλους ανάπτυξης.
- απαιτεί συνεργασία με τον πελάτη ο οποίος συμμετέχει ουσιαστικά στον τρόπο υλοποίησης ολόκληρου του έργου.
- διαθέτει την δυνατότητα προσαρμοστικότητας, δηλαδή να γίνονται αλλαγές σε οποιοδήποτε στάδιο δημιουργίας του έργου.

Στην αγορά σήμερα υπάρχουν διάφοροι τύποι ευέλικτων μεθοδολογιών για την ανάγκη της κάθε εργασίας. Παρά όμως τις διαφορετικές μεθοδολογίες, όλες έχουν κάποιες κοινές βασικές αρχές και γι' αυτό τον λόγο εντάσσονται στην κατηγορία των ευέλικτων μεθοδολογιών. Οι εφαρμογές τους μέσα σε μια ομάδα μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή με την συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών, παρά τους διαφορετικούς τύπους μεθοδολογιών που μπορεί να εφαρμοστούν.

2.3.2. Kanban

Το Kanban είναι μια ακόμη μέθοδος βελτίωσης της διεργασίας ενός έργου, που χρησιμοποιείται από ευέλικτες ομάδες έργου. Η μεθοδολογία Kanban είναι μια επιχειρηματική πρακτική που εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1940 από τον Taiichi Ohno, ο οποίος ήταν ένας μηχανικός που προσπαθούσε να εξορθολογήσει την καθημερινή ροή εργασιών στην ιαπωνική γίγαντα της αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota. Ο στόχος του Kanban είναι να αναγνωρίσει πιθανά σημεία συμφόρησης στην όλη διαδικασία ενός έργου και να τα διορθώσει προκειμένου το έργο να προχωρήσει με μια, αποτελεσματική ως προς το κόστος, αλλά και ως προς τον χρόνο, διαδικασία.

Όπως συμβαίνει με τα περισσότερα συστήματα άλλωστε, έτσι και το Kanban δημιουργήθηκε προκειμένου να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες μια εταιρείας (βλ. Toyota), και προκειμένου να αποδίδει αποτελεσματικά κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες της παραγωγής και της αγοράς. Εφόσον, όμως αυτές οι συνθήκες δεν είναι ίδιες για όλους τους οργανισμούς, είναι επόμενο και το σύστημα Kanban να παρουσιάζει αρκετούς περιορισμούς, οι οποίοι αναφέρονται εκτενώς στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία (Ohno, 1982; Monden, 1984; Sipper and Bulfin, 1997). Εξαιτίας των δυσκολιών στη χρήση του συστήματος Kanban (στην αρχική του μορφή τουλάχιστον), δημιουργήθηκαν ως αποτέλεσμα διάφορες παραλλαγές και τροποποιήσεις προκειμένου να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα του κάθε διαφορετικού έργου.

Το Kanban ουσιαστικά είναι ένα οπτικό σύστημα για τη διαχείριση της εργασίας, καθώς αυτή περνά μέσα από μια διαδικασία. Με απλά λόγια, το Kanban εστιάζει σε διαφορετικά σημεία του έργου σε σχέση με τις υπόλοιπες ευέλικτες μεθοδολογίες. Κυρίως βοηθάει τις ομάδες στη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσουν ήδη ένα έργο. Συνεπώς, τα συστήματα που εργάζονται με τη μεθοδολογία Kanban ελέγχουν αποτελεσματικά τα βιομηχανικά περιβάλλοντα που χρησιμοποιούν επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και προσφέρουν μια ιδιαίτερη απλότητα. Αυτή η διαδικασία αποκαλείται process improvement και έχει άμεση σχέση με τα συστήματα ουρών. Οι θεμελιώδεις αρχές πίσω από την εφαρμογή αυτής της μεθοδολογίας είναι οι εξής (Stellman & O'Reilly, 2015):

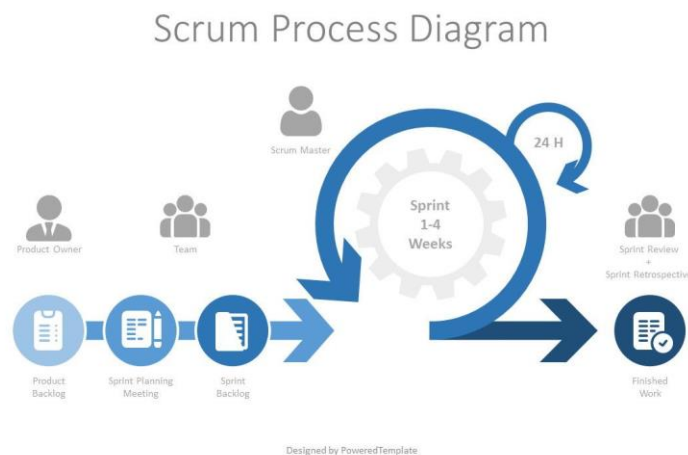
- Ξεκίνα με αυτό που κάνεις τώρα
- Συμφώνησε στο ότι θα επιδιώξεις αυξητική και προοδευτική αλλαγή

- Κράτησε τους υπάρχοντες ρόλους, αρμοδιότητες και τους τίτλους εργασίας.

Σύμφωνα με τους Graves et al (1995) το Kanban είναι ένας τρόπος ελέγχου της ροής των υλικών και ελέγχει την κατάλληλη ποσότητα και τον κατάλληλο χρόνο παραγωγής των απαραίτητων προϊόντων.

2.3.3. Scrum

Η μεθοδολογία SCRUM αποτελεί ένα πλαίσιο εργασίας που βοηθά τους ανθρώπους, τις ομάδες και τους οργανισμούς να παράγουν αξία μέσω της ανάπτυξης προσαρμοστικών λύσεων σε σύνθετα προβλήματα. Το πλαίσιο Scrum είναι σκόπιμα ελλιπές, και ορίζει μόνο τα μέρη που απαιτούνται για την εφαρμογή της θεωρίας του. Το Scrum βασίζεται στην συλλογική ευφυΐα των ανθρώπων που το χρησιμοποιούν. Αντί να παρέχουν στους ανθρώπους λεπτομερείς οδηγίες, οι κανόνες του Scrum καθοδηγούν τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις τους. Η φιλοσοφία του βασίζεται στον εμπειρισμό και τη λιτή σκέψη, δηλαδή στην άποψη ότι η γνώση δημιουργείται μέσα από την εμπειρία και οι αποφάσεις λαμβάνονται, βάσει των παρατηρήσεων που γίνονται κατά την εξέλιξη ενός έργου. Κατά τη διάρκεια υλοποίησης μέσω της μεθόδου Scrum μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες διεργασίες, τεχνικές και μέθοδοι. Μάλιστα, το Scrum δύναται να συνδυαστεί με ήδη υπάρχουσες πρακτικές ή μπορεί να αντικαταστήσει τις περιττές, φανερώνοντας με αυτό τον τρόπο τη σχετική αποτελεσματικότητα της υφιστάμενης διοίκησης (management), του περιβάλλοντος και των τεχνικών, παρέχοντας έτσι την ευκαιρία να γίνουν βελτιώσεις στο υπάρχον πλαίσιο διαχείρισης ενός έργου.

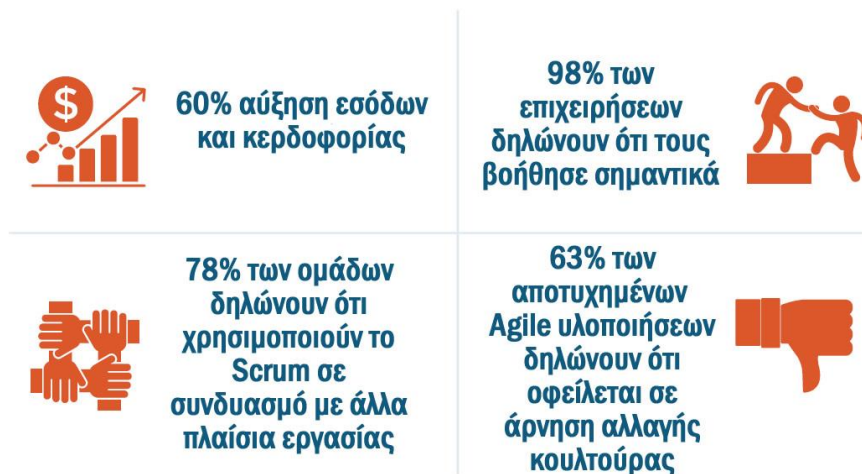


Εικόνα 7 Σχηματική απεικόνιση της διαδικασίας του SCRUM

(πηγή: PoweredTemplate)

Το Scrum χρησιμοποιεί μια επαναληπτική, επαυξητική (incremental) προσέγγιση για τη βελτιστοποίηση της προβλεψιμότητας και τον έλεγχο του κινδύνου ολοκλήρωσης ενός έργου. Κινητοποιεί ομάδες ανθρώπων που συλλογικά έχουν όλες τις δεξιότητες και την εξειδίκευση να κάνουν τη δουλειά και να μοιράζονται ή να αποκτούν τέτοιες δεξιότητες όπως απαιτείται. Το Scrum συνδυάζει τέσσερις επίσημες δραστηριότητες για επιθεώρηση και προσαρμογή μέσα σε μια δραστηριότητα που εμπεριέχει όλες τις υπόλοιπες, το Sprint. Αυτές οι δραστηριότητες λειτουργούν επειδή εφαρμόζουν τους πυλώνες εμπειρισμού του Scrum: τη διαφάνεια, την επιθεώρηση, και την προσαρμογή.

Στοιχεία & Στατιστικά για το Scrum

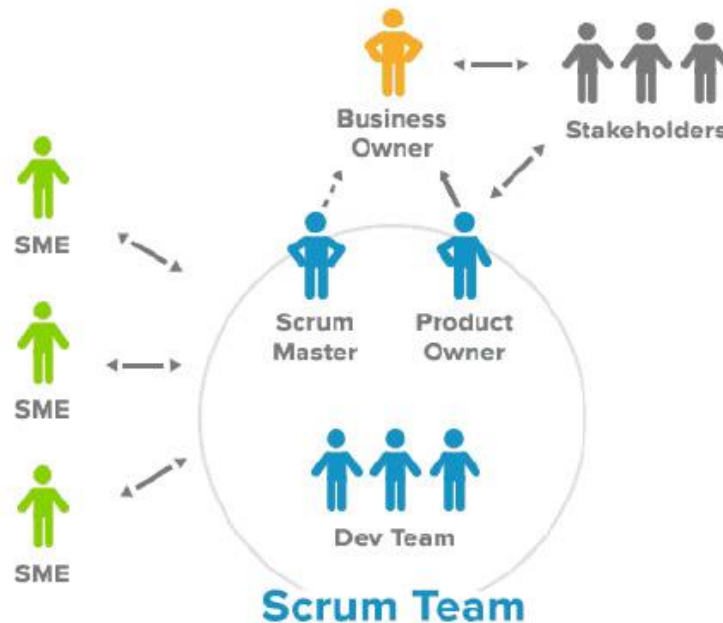


Εικόνα 8 Στατιστικά για το Scrum

2.3.3.1 Οι ρόλοι του SCRUM

Scrum Team: Η βασική μονάδα του Scrum είναι μια μικρή ομάδα ανθρώπων, το Scrum Team. Το Scrum Team αποτελείται από έναν Scrum Master, έναν Product Owner, και Developers. Μέσα σε ένα Scrum Team, δεν υπάρχουν υπο-ομάδες ή ιεραρχίες. Είναι μια σχετικά ομογενής μονάδα που εστιάζει σε έναν στόχο τη φορά, τον λεγόμενο «Product Goal». Τα Scrum Teams είναι ομάδες με δεξιότητες από διαφορετικά πεδία (cross-functional teams), που σημαίνει ότι τα μέλη τους έχουν όλες τις απαραίτητες δεξιότητες για να δημιουργήσουν αξία σε κάθε Sprint. Είναι επίσης αυτοδιοικούμενα, δηλαδή αποφασίζουν εσωτερικά ποιος κάνει τι, πότε και πώς. Το Scrum

Team είναι μία ομάδα αρκετά μικρή ώστε να διαθέτει σχετική ευελιξία και να παραμένει ευκίνητη, αλλά είναι και αρκούτσως μεγάλη για να μπορεί να ολοκληρώσει σημαντικό έργο σε ένα Sprint. Η ομάδα περιλαμβάνει συνήθως μέχρι 10 άτομα.



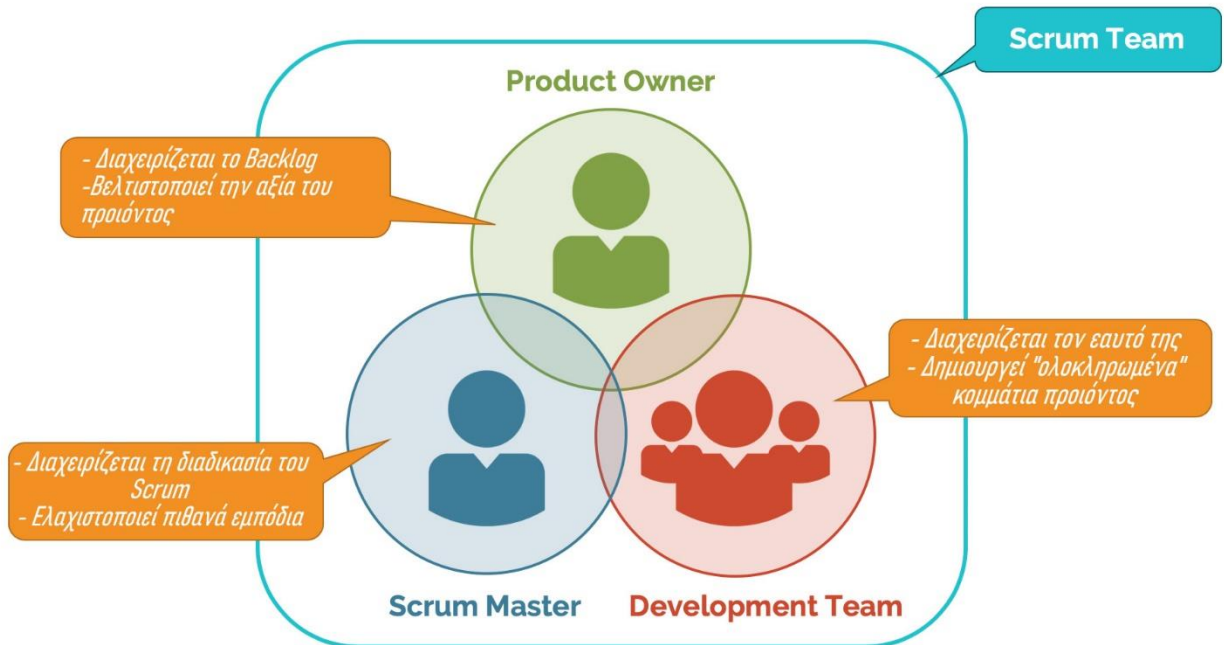
Εικόνα 9 Βασικοί συμμετέχοντες στη διαδικασία Scrum

(Πηγή: <https://agile-od.com>)

Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι οι μικρότερες ομάδες επικοινωνούν καλύτερα και είναι πιο παραγωγικές. Εάν τα Scrum Teams γίνουν πολύ μεγάλα, θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο αναδιοργάνωσης σε πολλαπλά συνεκτικά Scrum Teams, καθένα από τα οποία να εστιάζει στο ίδιο προϊόν. Επομένως, αυτά τα Scrum Teams θα πρέπει να μοιράζονται το ίδιο Product Goal, Product Backlog, και Product Owner. Επίσης, το Scrum Team είναι υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το προϊόν, από τη συνεργασία των ενδιαφερόμενων, την επαλήθευση, τη συντήρηση, τη λειτουργία, τον πειραματισμό, την έρευνα και ανάπτυξη, και οτιδήποτε άλλο χρειαστεί. Είναι δομημένο και εξουσιοδοτημένο από τον ίδιο τον οργανισμό να διαχειρίζεται το δικό του έργο.

Η εργασία σε Sprints με έναν ικανοποιητικό ρυθμό βελτιώνει τελικά την εστίαση και τη συνέπεια του Scrum Team. Ακόμη, ολόκληρο το Scrum Team είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία ενός πολύτιμου, χρήσιμου Increment σε κάθε Sprint. Το Scrum ορίζει τρεις συγκεκριμένες

περιοχές ευθύνης εντός του Scrum Team: τους Developers, τον Product Owner, και την Scrum Master.



Εικόνα 10 Αρμοδιότητες κάθε Ρόλου στη διαδικασία Scrum

(Πηγή: <https://backlog.com>)

Τα τεχνουργήματα (artifacts) του SCRUM είναι τα ακόλουθα:

- Τμήμα του προϊόντος: Παραδοτέο μέρος του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Ανεκτέλεστο προϊόν: Η λίστα εργασιών με προτεραιότητα τις απαιτήσεις του προϊόντος
- Sprint backlog: Είναι τα περιεχόμενα και η ποσότητα των εργασιών για το επόμενο σπριντ.

2.3.3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του SCRUM

Τα πλεονεκτήματα της χρήσης SCRUM συνίστανται στα εξής (De Sousa, 2016): α) η ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάπτυξης έχει πιο γρήγορα αποτελέσματα, β) υπάρχει ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές των χρηστών, γ) επιτρέπει τη συγκέντρωση απαιτήσεων μετά από κάθε παραδοτέο, δ) τα σχόλια των χρηστών συνεχίζονται καθώς συνεχίζεται η ολοκλήρωση του έργου.

Υπάρχουν όμως και τα εξής μειονεκτήματα της χρήσης SCRUM: α) δημιουργεί μια σύγχυση για το σκοπό του έργου, καθόσον οι χρήστες προσθέτουν ολοένα περισσότερες απαιτήσεις, σύμφωνα πάντα με τα παραδοτέα που έλαβαν, β) απευθύνεται κυρίως σε μικρές

ομάδες, γ) εάν ένα μέλος αποχωρήσει από την ομάδα, τότε μειώνεται η παραγωγικότητα της ομάδας, και δ) είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστούν ποιοτικοί έλεγχοι λόγω των συνεχών αλλαγών.

Story	To Do	In Progress	To Verify	Done
Site UX (User Experience)	Configure the site on the internal clients' production environment	Add the pop-up promotion feature	The expected response times	Set up the initial structure of the sites' first page
Accounts Receivable	Release the Beta version to selected internal users	Align the payment procedure with the IRS's compliance requirements	The quote for the next story	Receive the internal clients' approval for the structure
Map the financial requirements by each country where the company has branches	Release the projected income forecasts for Q1/18	Code the reports generated by the site related transactions	Code the interface between the site and the company's account	Set up a PayPal account allowing clients to pay for goods / services

Εικόνα 11 Παράδειγμα ενός Scrum Board

(Πηγή: techno-pm.com)

Δεδομένου ότι οι ευέλικτες μεθοδολογίες αποδείχθηκαν πολύ χρήσιμες στη διαχείριση ομάδων και έργων ανάπτυξης λογισμικού, η διαίσθηση πολλών ερευνητών ήταν να τις προσαρμόσουν στο εκπαιδευτικό πλαίσιο (Dewi & Muniandy, 2014). Οι ευέλικτες μεθοδολογίες εισήχθησαν για πρώτη φορά ως μέρος μαθημάτων μηχανικής λογισμικού, όπου ο εκπαιδευτικός διαχειρίζεται φοιτητικές ομάδες που τις κάνει να εξασκούνται σε πραγματικά προγράμματα λογισμικού (Alfonso & Botia, 2005). Στη συνέχεια, οι ευέλικτες μεθοδολογίες αποδείχθηκαν επίσης αποτελεσματικές στη διδασκαλία άλλων μαθημάτων, π.χ. Μαθηματικών (Duvall, Hutchings, & Kleckner, 2017).

2.4 Η Διαχείριση Απόδοσης (Performance Management) σε ένα Ευέλικτο Εργασιακό Περιβάλλον

2.4.1. Ορισμός και σημασία της διαχείρισης απόδοσης (performance management)

Με την ανάπτυξη της κοινωνίας και την εξέλιξη των εργασιακών προδιαγραφών τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων έχει συντελεστεί μία ραγδαία ανάπτυξη στο χώρο της επιστήμης που μελετάει την απόδοση στον χώρο εργασίας, τις συμπεριφορές των εργαζομένων και την ανάπτυξη τρόπων για να υπάρχει βελτίωση της παραγωγική διαδικασίας σε ένα περιβάλλον εργασίας. Συνολικά, η αποδοτικότητα του οργανισμού στο σύνολό του εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο που διοικείται ο οργανισμός, αλλά και από τον τρόπο που εργάζονται τα στελέχη του και αξιοποιούνται στο πλαίσιο της εργασίας τους. Η ανάγκη για αποδοτική λειτουργία του οργανισμού γεννάει με τη σειρά της την ανάγκη για ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων και μετρήσιμων προγραμμάτων και σχεδίων, τα οποία εφόσον τηρηθούν στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού, τότε θα οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων, στην επιλογή, πρόσληψη και ανάπτυξη του κατάλληλου προσωπικού, και επιπλέον στην βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας του στελεχιακού δυναμικού του οργανισμού. Ολόκληρη αυτή η διαδικασία αποτελεί ένα ιδιαίτερα δημοφιλές όσο και σημαντικό αντικείμενο μελέτης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι κυριότερες θεωρητικές βάσεις της διοίκησης της απόδοσης σύμφωνα με τον Torrington (2008). Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν, μια δημοφιλής άποψη είναι ότι η απόδοση είναι πιο σημαντική από την ικανότητα και το κίνητρο αλλά και ότι η σαφήνεια των στόχων είναι το κλειδί για τις υψηλές αποδόσεις. Οι στόχοι χρειάζεται να αποτελούν πρόκληση και είναι επιτεύξιμοι ώστε να συνιστούν από μόνοι τους κίνητρο για τους εργαζόμενους.

Επίσης, η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους εφόσον πιστεύουν ότι η επίτευξή αυτών θα τους οδηγήσει σε νέες ανταμοιβές, οι οποίες μάλιστα πρέπει να τις θεωρούν αξιόλογες.

Οι τρεις πτυχές της οργανωτικής δικαιοσύνης: η διαδικαστική δικαιοσύνη η οποία υπαγορεύει την διαφάνεια και την αξιοπιστία των διαδικασιών που ακολουθούνται, η διανεμητική δικαιοσύνη η οποία αφορά την δίκαιη απόδοση της αμοιβής, της εκπαίδευσης, της προαγωγής μέσα από το σύστημα που εφαρμόζεται, και τρίτη πτυχή η διαπροσωπική δικαιοσύνη

η οποία σχετίζεται με την διαπροσωπική μεταχείριση και την αναγνώριση που λαμβάνει ο εργαζόμενος συναρτήσει της απόδοσής του.

Σε ένα τυπικό σύστημα διοίκησης της απόδοσης η δομή είναι κυκλική. Αρχικά καθορίζεται ο επιχειρηματικός ρόλος και οι ομαδικοί στόχοι εργασίας. Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι ατομικοί στόχοι και το σχέδιο ανάπτυξης για την επίτευξή τους. Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την καθοδήγηση και την ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο ώστε να διευκολύνεται η ροή των εργασιών και να γίνονται όπου χρειάζονται οι απαραίτητες διορθώσεις. Τέλος, ακολουθεί η αξιολόγηση της απόδοσης η οποία πληροφορεί τον εργαζόμενο σχετικά με την επίδοση του ώστε να προσπαθήσει να βελτιωθεί μελλοντικά. Αμέσως μετά γίνεται η επανεκκίνηση του κύκλου.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα συνεργασίας με όλα τα επίπεδα και διαμέσου όλων των τμημάτων, συμβάλει στην ενίσχυση της διαφάνειας και στην ευθυγράμμιση όλων των μονάδων με την στρατηγική της επιχείρησης. Έτσι οι ομαδικοί στόχοι που τίθενται σε κάθε τμήμα στο πρώτο στάδιο θα πρέπει να συλλειτουργούν, να ενισχύουν την σταθερότητα και συνάδουν στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Κατά τον προσδιορισμό των ατομικών στόχων στο δεύτερο στάδιο, είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να αναγνωρίζει και να κατανοεί την σημασία κάθε στόχου και αλλά και να επιλεχθούν τυχόν συμπληρωματικές ενέργειες σε ατομικό επίπεδο που θα βοηθήσουν το έργο του (πχ επιπλέον εκπαίδευση, χωροταξικές αλλαγές, διαμόρφωση ωραρίου κα.).

Στο τρίτο στάδιο του κύκλου της διοίκησης της απόδοσης βρίσκεται η καθοδήγηση και η ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο. Η συνεχής παρακολούθηση και η επικοινωνιακή κριτική αποτελεί τον αναγκαίο οδηγό του εργαζόμενου που θα τον βοηθήσει να προχωρήσει και να αναπτυχθεί επαγγελματικά επιτυγχάνοντας τους στόχους που έχει θέσει.

Τέλος, στο τέταρτο στάδιο η διαδικασία της αξιολόγησης, είναι το μέτρο ελέγχου που συντελεί στην εκτέλεση των εργασιών με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο. Οι πληροφορίες που παρέχει δίνουν την δυνατότητα να πραγματοποιούνται οι διορθωτικές αλλαγές που οδηγούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης μέσω της επιτυχούς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της (Μούζα-Λαζαρίδη, 2013). Ένα σημαντικό επιπλέον στοιχείο της αξιολόγησης είναι ότι συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου. Με τον τρόπο αυτό ενθαρρύνεται η αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων. Προϋπόθεση

βέβαια είναι η εφαρμογή ενός δίκαιου και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης. Επίσης σε αυτό το στάδιο μπορεί να ελεγχθεί και να γίνει η σύνδεση μεταξύ των αποδοτικότερων υπαλλήλων και των χαρακτηριστικών που παρουσίαζαν κατά την πρόσληψή τους, δίνοντας έτσι την δυνατότητα να βελτιωθεί το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής των μελλοντικών υπαλλήλων.

2.4.2. Σύντομη ιστορική εξέλιξη της διαχείρισης απόδοσης

Η ετήσια αξιολόγηση απόδοσης υπάρχει για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Πριν όμως από αυτό να δούμε την ιστορία και την εξέλιξη της αξιολόγησης της απόδοσης. (Brooks, 2016)

Στις αρχές του 1900, ο WD Scott εισήγαγε για πρώτη φορά πριν τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο την αξιολόγηση ικανοτήτων και θεωρείται ότι ήταν η πρώτη μορφή της αξιολόγησης απόδοσης. Παρόλα αυτά, μέχρι και τα μέσα του 20^{ου} αιώνα δεν αποτελούσε μια ευρέως αναγνωρισμένη μορφή αξιολόγησης στο μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων. (Brooks, 2016)

Κατά την δεκαετία του 1950, στις Ηνωμένες Πολιτείες και στο Ηνωμένο Βασίλειο, πολλές εταιρείες ξεκίνησαν να υιοθετούν την αξιολόγηση απόδοσης βασιζόμενες στην προσωπικότητα των εργαζομένων. Μέχρι τα τέλη της ίδιας δεκαετίας βέβαια, όσο περισσότερο βασιζονταν στην προσωπικότητα, τόσο αυξανόταν η μεροληψία και κατέληγαν οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν την προσωπικότητα αντί για την απόδοση των εργαζομένων τους. Έτσι ξεκίνησαν να αναζητούν άλλους τρόπους για να κάνουν πιο αντικειμενική και στοχευμένη την αξιολόγηση. (Brooks, 2016)

Τους τρόπους αυτούς άρχισαν να τους βρίσκουν στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Άρχισαν να τίθενται στόχοι για τους εργαζόμενους έτσι ώστε να μπορούν να καταγράψουν τις επιτυχίες ή τις βελτιώσεις που θα μπορούσαν να χρειαστούν. Αποτελεί μια πολύ σημαντική δεκαετία αυτή του 1960 καθώς σηματοδοτεί την έναρξη της διαχείρισης και αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την απόδοσή τους. (Brooks, 2016)

Κανένας όμως από τους δύο παραπάνω τρόπους δεν αποτελούσε ολοκληρωμένη αξιολόγηση απόδοσης κι έτσι υπήρξαν αρκετές επικρίσεις. Η δεκαετία του 1970 όμως έφερε το πρώτο σκέλος της αλλαγής με εταιρείες να ξεκινούν να περιλαμβάνουν περισσότερες ψυχομετρικές κλίμακες και μετρήσεις στα τεστ τα οποία διεξήγαγαν και να δημιουργούν με αυτόν τον τρόπο πιο αντικειμενικές αξιολογήσεις. (Brooks, 2016)

Την ίδια τακτική, να εντάσσουν περισσότερες μετρικές, ακολούθησαν οι επιχειρήσεις και τις επόμενες δεκαετίες μέχρι και τα πρώτα χρόνια της νέας χιλιετίας. Μετρικές όπως η επικοινωνία, η δέσμευση, τα κίνητρα, η ομαδική εργασία και η μάθηση ήταν κάποιες από αυτές στις οποίες επικεντρώθηκαν οι εταιρείες έχοντας ως αποτέλεσμα μια πιο καθολική προσέγγιση στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η προσέγγιση αυτή βέβαια, δεν σταματά να χρησιμοποιείται μέχρι και σήμερα. (Brooks, 2016)

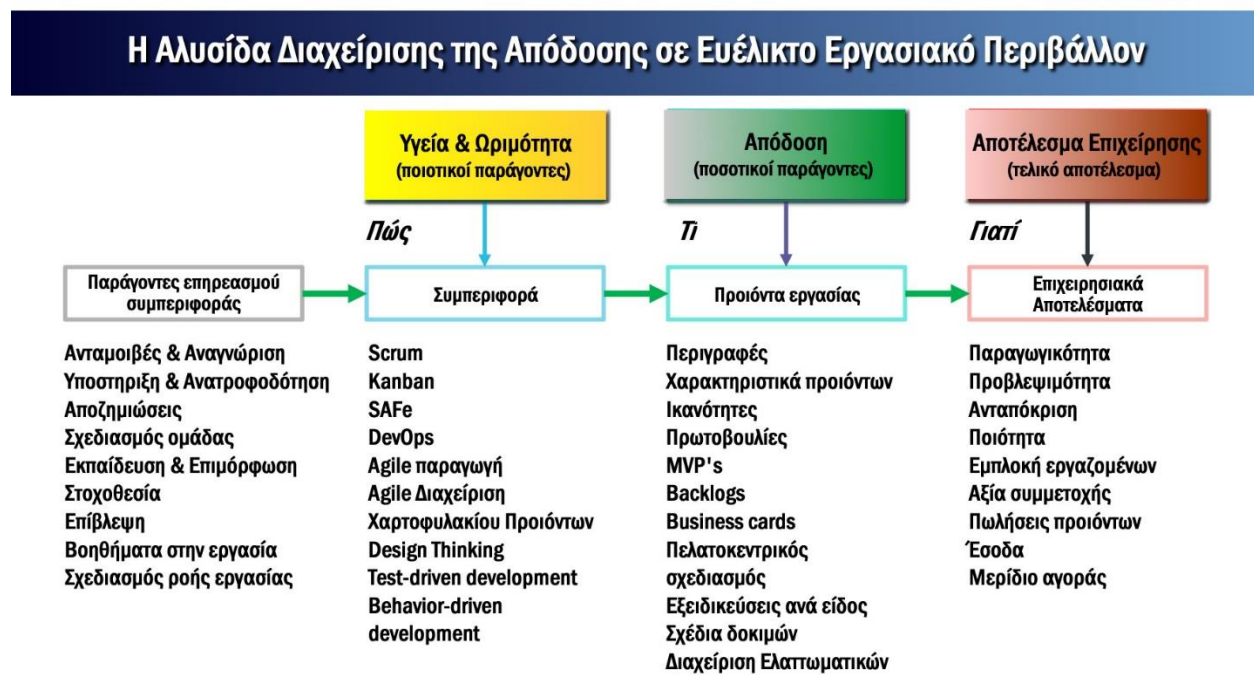
Με την ολοένα αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς, πολλές εταιρείες άρχισαν να χρησιμοποιούν την τεχνική SMART με αμοιβαία ανατροφοδότηση και να αποκλείουν τις παλαιότερες ιεραρχικές τεχνικές. Έτσι, με πολλαπλές πηγές εισόδου να αναζητούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, άνοιξε ο δρόμος για την είσοδο της σύγχρονης αξιολόγησης μέσω της τεχνολογίας που είναι και ευρύτερα γνωστή ως «360-degree feedback». (Brooks, 2016)

2.4.3. Ο ρόλος και η στρατηγική σημασία της Διαχείρισης Απόδοσης

Η Διαχείριση Απόδοσης είναι μία ολιστική και δυναμική διαδικασία που εμπλέκει μία σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες, όταν λειτουργούν σε αρμονία, συμβάλλουν σε υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης. Η Διαχείριση Απόδοσης σχετίζεται με τη στρατηγική, τους ανθρώπους και τις διαδικασίες που ενσωματώνονται πλήρως με την κουλτούρα που ενθαρρύνει την ομαδική εργασία, την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία και τη συνεργασία. Αν χαθεί έστω κι ένα στοιχείο, το μόνο που θα μείνει θα είναι ένα σύστημα που θα παράγει ανούσιες ετήσιες στατιστικές και που οι άνθρωποι δε θα θέλουν να χρησιμοποιούν ή θα το συμπληρώνουν ως μια τυπική υποχρέωση. Η ικανότητα της επιχείρησης να εκτιμά σωστά τον βαθμό στον οποίον αποδίδουν οι εργαζόμενοι και εν συνεχεία να αξιοποιεί τις πληροφορίες αυτές προκειμένου να βελτιώνεται σε όλους τους παραγωγικούς τομείς της αποτελεί προϋπόθεση για την μακροενημερία της.

Σύμφωνα με τους Aguinis και Pierce (2008) η διοίκηση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία προσδιορισμού μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των ατόμων και των ομάδων ευθυγραμμίζοντας ταυτόχρονα τις αποδόσεις τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Γνωρίζει όμως κάποιος τι πρέπει να παράγει, πώς να συμβάλλει στους στόχους της επιχείρησης και ποιοι πρέπει να είναι οι ατομικοί του στόχοι; Πως γίνεται ο έλεγχος και πως ενημερώνεται ο εργαζόμενος για την απόδοσή του; Είναι τα κριτήρια που εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση αντικειμενικά; Αρκούν μόνο τα «νούμερα» ή πρέπει ο εργαζόμενος να επιδεικνύει παράλληλα και συγκεκριμένες συμπεριφορές; Κάθε πότε πρέπει να ενημερώνεται επίσημα κάποιος για την απόδοσή του; Πώς παίρνονται τα μέτρα για την βελτίωση και την ανάπτυξή του; Τι επιπτώσεις (θετικές η αρνητικές) αναμένεται να έχει η αξιολόγησή του στην καριέρα του και στην μετέπειτα πορεία του μέσα στην επιχείρηση;



Εικόνα 12 Η Αλυσίδα Διαχείρισης Απόδοσης σε ένα Ευέλικτο Περιβάλλον

Αδιαμφισβήτητα, η εφαρμογή ενός σωστού και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων οδηγεί με περισσότερη βεβαιότητα στην πιο γρήγορη και ασφαλή επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και συνεπώς στην ανάπτυξη των ανθρώπων της. Ένα τέτοιο σύστημα οδηγεί επίσης στην πολιτική αναγνώρισης και ανταμοιβών και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την αποτύπωση της οργάνωσης (οργανογράμματα-περιγραφές εργασίας). Με αυτό τον τρόπο τελικά, η απόδοση του κάθε εργαζομένου αποτυπώνεται στο αποτέλεσμα της εργασίας που του έχει ανατεθεί και επιδεικνύεται μέσα από τις κατάλληλες συμπεριφορές.

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι κομμάτι της διαχείρισης απόδοσης και τις διαφορές τις βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα:

Αξιολόγηση Απόδοσης	Διαχείριση Απόδοσης
Εστιάζει στην αξιολόγηση των εργαζομένων	Εστιάζει στην εξέλιξη των εργαζομένων
Γίνεται μια φορά τον χρόνο	Γίνεται καθημερινά, καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου
Γίνονται συζητήσεις μόνο για αλλαγές, π.χ. προαγωγές, αυξήσεις κλπ.	Γίνονται συζητήσεις συχνά, επίσημα τουλάχιστον δύο φορές τον χρόνο
Οι φόρμες είναι φτιαγμένες να αξιολογούν και να βαθμολογούν τους εργαζομένους	Οι φόρμες είναι φτιαγμένες να αξιολογούν και να βοηθούν στην εξέλιξη των εργαζομένων.
Η ανατροφοδότηση χρησιμοποιείται κυρίως στην συζήτηση αξιολόγησης.	Τόσο η θετική όσο και η αρνητική ανατροφοδότηση χρησιμοποιούνται συχνά

2.4.4. Διαχείριση απόδοσης vs αξιολόγηση απόδοσης (performance management vs performance appraisal)

Η *διαχείριση της απόδοσης* είναι επομένως μια διαδικασία ενός συνεχούς κύκλου ανατροφοδότησης πληροφοριών και ενεργειών, ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης καθώς επηρεάζει όλους τους λειτουργικούς τομείς της. Η απόδοση, στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στο βαθμό ολοκλήρωσης των εργασιών που έχουν ανατεθεί. Το απαραίτητο υπόβαθρο που πρέπει να έχουμε, προκειμένου να μελετήσουμε για την αξιολόγηση των εργαζομένων, είναι να κατανοήσουμε τι είναι η αξιολόγηση απόδοσης.

Η *αξιολόγηση της απόδοσης* περιγράφεται επίσης ως αξιολόγηση αξίας, καθώς συγκρίνει την αξία ενός ατόμου με άλλα άτομα. Σύμφωνα με τον Flippro, η αξιολόγηση απόδοσης είναι: «*μια οργανωμένη, επαναλαμβανόμενη, στο μέτρο του ανθρωπίνως δυνατό και αμερόληπτη αξιολόγηση του εργαζομένου σύμφωνα με την εργασία και τις δυνατότητες για μια θέση εργασίας*» (Murugan 2017).

Ο Wendel έδωσε τον εξής ορισμό: «Η αξιολόγηση και η αναθεώρηση της απόδοσης είναι η επίσημη, οργανωμένη αξιολόγηση του πόσο καλά οι εργαζόμενοι εκτελούν τη δουλειά τους σύμφωνα με καθορισμένα πρότυπα και η κοινοποίηση αυτής της αξιολόγησης στους εργαζόμενους» (Murugan, 2017).

Ενώ ο Maurice το θεώρησε ως: «προσπάθειες διάκρισης και επιβράβευσης για τις ικανότητες του προσωπικού που φέρνει ένα άτομο στη δουλειά του, μετρούμενο από τον βαθμό στον οποίο η παραγωγή ή η ποιότητα της εργασίας του υπερβαίνει το ελάχιστο που καθορίζεται ως βασικό ποσοστό αμοιβής».

Ο Yoder το αναφέρει ως «την επίσημη διαδικασία που χρησιμοποιείται σε έναν οργανισμό για την αξιολόγηση των προσωπικοτήτων, των συνεισφορών και των δυνατοτήτων των μελών της ομάδας» (Rajkumar, 2010).

Σύμφωνα με τον Heyel «είναι η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης και των προσόντων των εργαζομένων σε σχέση με τις ανάγκες της εργασίας για την οποία απασχολείται, για να καθορίσει η διοίκηση συμπεριλαμβανομένης της τοποθέτησης, των προαγωγών, της παροχής οικονομικών ανταμοιβών και άλλων ενεργειών που απαιτούν διαφορετική μεταχείριση μεταξύ των μελών της ομάδας ως εξέχουσα από δράσεις που επηρεάζουν όλα τα μέλη εξίσου» (Francis).

Εφόσον έχει εμπλακεί ο όρος σύγκριση, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί τελικά μετρήσιμο μέγεθος και ως εκ τούτου δύναται να εκτιμηθεί η ουσιαστική συμμετοχή του εκάστοτε εργαζομένου στην διεκπεραίωση των εργασιών που του έχουν ανατεθεί στα πλαίσια της εργασίας του. Πρέπει να τονιστεί και πάλι ότι η όλη διαδικασία θα πρέπει να είναι σύμφωνη με κανόνες της επιστήμης, τηρώντας ακόμη και πρότυπα και να είναι δεοντολογικά ορθή. Έτσι θα μπορέσει να αποτελέσει και αξιόλογο εργαλείο στα χέρια των διοικούντων ώστε να βελτιωθεί τελικά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η αύξηση της απόδοσης του έργου των υπηρεσιών μιας επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την διασφάλιση ποιότητας στις υπηρεσίες αυτές. Η ποιότητα, ως έννοια ευρύτερη, συναντάται σε όλο το φάσμα λειτουργίας μιας υπηρεσίας και δεν πρέπει να συνδέεται μόνο με τεχνικά θέματα όπως η λειτουργική ετοιμότητα του υλικοτεχνικού εξοπλισμού και των υποδομών. Ως γνώμονας τίθεται η διασφάλιση της βέλτιστης εξυπηρέτησης. Η έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας αγκαλιάζει και θέματα οργάνωσης και διοίκησης, καθώς και του διαθέσιμου

προσωπικού ως διαθέσιμος πόρος που δύναται να κατανεμηθεί και να αξιοποιηθεί εκ νέου ακόμη και διαφορετικά, παράλληλα με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της προόδου σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους (Παπακωστίδη & Τσουκαλάς, 2012).

Σύμφωνα με τον Martin Fisher: «είναι μια διαδικασία για την καθιέρωση κοινής κατανόησης για το τι πρέπει να επιτευχθεί και μια μεθοδολογία για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπων με τρόπο που αυξάνει την πιθανότητα να επιτευχθεί βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα» (Francis).

Από τους παραπάνω ορισμούς, επισημαίνονται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης:

- Είναι μια συστηματική, συνεχής και διαδραστική διαδικασία
- Είναι μια διαδικασία αξιολόγησης της συμμόρφωσης του εργαζομένου στις απαιτήσεις της εργασίας.

2.4.5. Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης και Ανάπτυξης

Στην εποχή της τηλεργασίας που διανύουμε λόγω και των συνθηκών που επέβαλλε η πανδημία του covid-19, η επιτυχημένη διαχείριση απόδοσης (Performance Management) αποτελεί μια ιδιαίτερα κρίσιμη διαδικασία που συμβάλλει στη σταθεροποίηση της αποδοτικότητας και της αφοσίωσης, αυξάνοντας τις ελπίδες για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να εντοπίσουν νέους τρόπους ανάπτυξης. Είναι θετικό που προκύπτει μέσα από πολύ πρόσφατες έρευνες είναι ότι υπάρχει αυξανόμενη επιθυμία των εταιρειών να δώσουν μια νέα πνοή στο Performance Management και πλέον τείνουν να αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους ως ανθρώπους κι όχι ως μηχανές.

Υπάρχουν περισσότερα στην εμπειρία του εργαζομένου, από την αποδοτικότητα και είναι ενθαρρυντικό να βλέπουμε μια δημοφιλή τάση για coaching και για προσωπική διαδικασία αξιολόγησης. Ωστόσο, τίποτα δεν αντικαθιστά την ανθρώπινη επαφή, αν και η αυτοματοποίηση μπορεί να διευκολύνει τη σύγκριση και την εξέταση των analytics. Είναι σημαντικό να εξισορροπηθούν αυτά τα δυο. Πλέον οι ψηφιακοί χώροι εργασίας είναι ο κανόνας, οπότε ο προσωπικός χρόνος με τους εργαζομένους κάνει θαύματα για το ηθικό και ενισχύει ένα περιβάλλον αμοιβαίου συμβιβασμού.

2.4.6. Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης αποτελείται από βασικά διακριτά στάδια:

1^ο Στάδιο: Καθιέρωση προτύπων απόδοσης

Το πρώτο στάδιο στην διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η κατάλληλη επιλογή προτύπων με βάση τα οποία θα γίνεται η σύγκριση με τις αποδόσεις των εργαζομένων. Στο στάδιο αυτό λοιπόν πρέπει να καθοριστούν τα κριτήρια κρίσης στα οποία θα βασιστούμε όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ως επιτυχής ή όχι και τον βαθμό συνεισφοράς τους στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Σημαντικό είναι να καθοριστούν τα πρότυπα πολύ αναλυτικά έτσι ώστε σε περίπτωση που η απόδοση του εργαζομένου δεν μπορεί να μετρηθεί τόσο εύκολα, να μπορεί να γίνει η αξιολόγηση με άλλα μέσα.

2ο Στάδιο: Η επικοινωνία των προτύπων

Όταν τα πρότυπα καθοριστούν, είναι ευθύνη της διοίκησης να τα επικοινωνήσει σωστά σε όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ξεκάθαρα και να κατανοήσουν τους στόχους που έχουν να πετύχουν και τους ρόλους οι οποίοι τους έχουν ανατεθεί. Τα πρότυπα αυτά όμως πέρα από τους εργαζόμενους πρέπει να τα επικοινωνήσουν και στους ανθρώπους που θα κάνουν την αξιολόγηση. Σε αυτό το στάδιο, τα πρότυπα μπορούν να αλλάξουν σύμφωνα με την ανατροφοδότηση που θα λάβει η διοίκηση τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τους αξιολογητές.

3ο Στάδιο: Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης

Το δυσκολότερο μέρος της αξιολόγησης της απόδοσης είναι να μετρήσουμε την πραγματική απόδοση των εργαζομένων η οποία είναι η πραγματική δουλειά που κάνουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αποτελεί μια διαδικασία συνεχόμενης παρακολούθησης της απόδοσης των εργαζομένων κατά την διάρκεια όλης της χρονιάς. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στην τεχνική με την οποία θα παρθούν οι μετρήσεις καθώς δεν πρέπει οι προσωπικές προτιμήσεις του κάθε ατόμου να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Παράλληλα πρέπει να δοθεί μεγάλη

προσοχή ώστε η διαδικασία να παρέχει βοήθεια και να μην παρεμβαίνει στην εργασία των εργαζομένων.

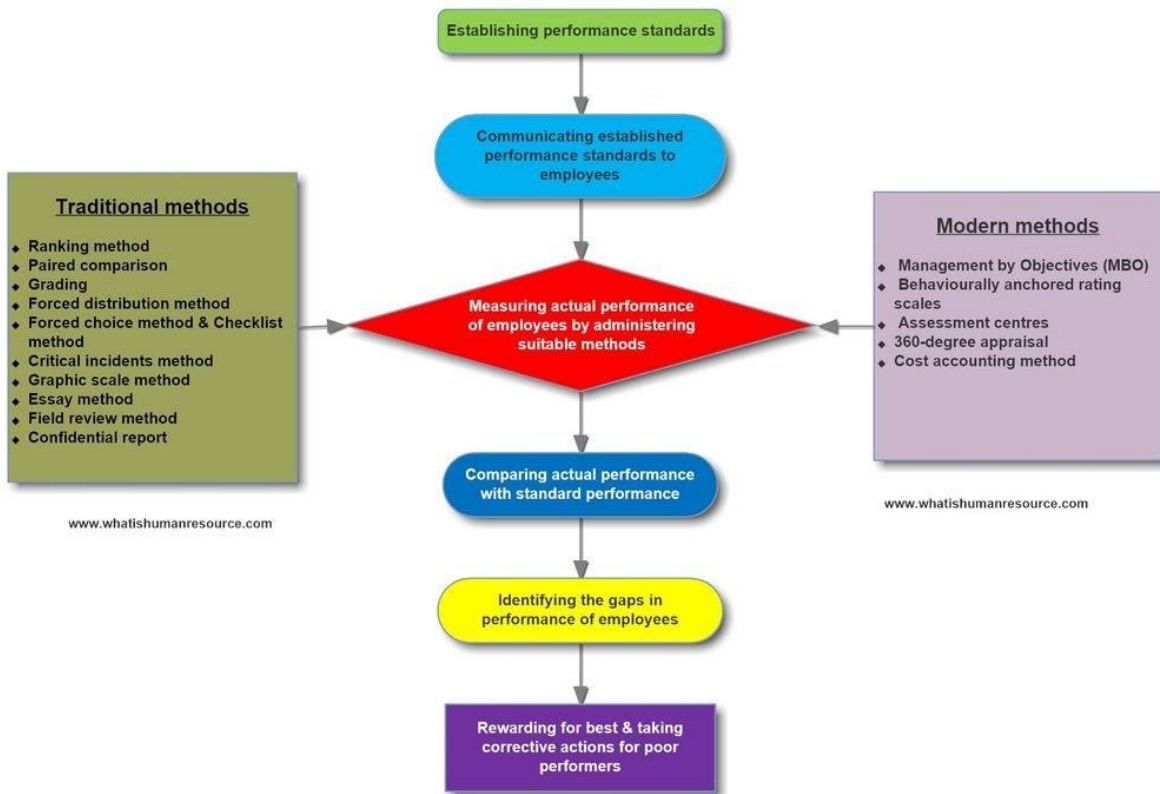
4ο Στάδιο: Η σύγκριση ανάμεσα στην πραγματική και την επιθυμητή απόδοση

Σε αυτό το στάδιο γίνεται η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με την επιθυμητή απόδοση ή με τα πρότυπα τα οποία έχουν τεθεί. Από αυτήν την σύγκριση ανάμεσα στην πραγματική απόδοση και τα πρότυπα μπορούμε να δούμε τις διακυμάνσεις στις οποίες βασίζουμε τα αποτελέσματά μας για το αν η πραγματική απόδοση είναι υψηλότερη από την επιθυμητή, χαμηλότερη από την επιθυμητή. Περιλαμβάνει λοιπόν προφανώς την ανάλυση και αξιολόγηση των δεδομένων που έχουμε λάβει σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων.

5ο Στάδιο: Ανατροφοδότηση

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επικοινωνούνται και συζητούνται με τον κάθε εργαζόμενο ένα προς ένα. Αυτή η συζήτηση πρέπει να εστιάζεται στην κατανόηση των προβλημάτων που ίσως προέκυψαν από την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου αλλά και πιθανές λύσεις οι οποίες στοχεύουν στην επίλυση των προβλημάτων αυτών με την συμφωνία τόσο της εταιρείας όσο και του εργαζόμενου. Η ανατροφοδότηση πρέπει να δίνεται πάντα με θετική διάθεση προς τον εργαζόμενο καθώς μπορεί να έχει σημαντική επιρροή στην μελλοντική του διάθεση. Οι υπεύθυνοι να δώσουν την ανατροφοδότηση της αξιολόγησης στους εργαζόμενους πρέπει να το κάνουν με τέτοιο τρόπο ώστε να τους βοηθά να διορθώσουν τυχόν λάθη και να τους παρακινήσουν να αυξήσουν την απόδοσή τους. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί σε αυτή την διαδικασία διότι ο κακός χειρισμός μπορεί να οδηγήσει σε κάποιο συναισθηματικό ξέσπασμα και να δημιουργήσει κακό κλίμα σε μέρος ή και ολόκληρη την εταιρεία. Μια πολύ καλή τακτική είναι και η ψυχολογική προετοιμασία κάποιων εργαζομένων η οποίοι μπορεί να λάβουν με υπερβολική χαρά ή λύπη ανάλογα και με τον γενικότερο χαρακτήρα τους.

Performance appraisal process



Εικόνα 13 Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης

(Πηγή: <https://desklib.com>)

2.4.7. Μεθοδολογία ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης

Βασικοί στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης είναι να παρέχει δίκαιη μέτρηση της απόδοσης του εργαζόμενου όσον αφορά την συνεισφορά του στον φόρτο εργασίας, να παράγει ακριβή τεκμηρίωση της αξιολόγησης για την προστασία τόσο του εργαζόμενου όσο και του εργοδότη και την διασφάλιση της υψηλού επιπέδου ποιότητας και ποσότητας παραγόμενης εργασίας. Στην πράξη, τα πέντε βήματα που ακολουθούν είναι αυτά που μπορούν να δημιουργήσουν ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.

1. Ανάπτυξη μια φόρμας αξιολόγησης
2. Αναγνώριση και καταγραφή των μετρικών απόδοσης
3. Ορισμός κατανοητών οδηγιών για ανατροφοδότηση
4. Δημιουργία πειθαρχικών διαδικασιών και διαδικασιών απόλυσης

5. Ορισμός ενός πλάνου αξιολόγησης

2.4.8. Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης

Ακολουθούν οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι διεξαγωγής αξιολόγησης απόδοσης:

- Ανάπτυξη ενός συστήματος που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να θέσουν πρότυπα απόδοσης
- Ανάπτυξη προτύπων βασιζόμενα σε κρίσιμα στοιχεία της εργασίας
- Αξιολόγηση των εργαζομένων σε σχέση με τα πρότυπα και όχι τις αποδόσεις μεταξύ τους
- Ορισμός και αξιολόγηση στόχων
- Ορισμός ξεκάθαρων προσδοκιών απόδοσης
- Χρήση εκπαίδευσης, επικοινωνίας και ανατροφοδότησης
- Παροχή έγκαιρης και ακριβούς τεκμηρίωσης
- Η βασική αξιολόγηση πρέπει να γίνεται στην πραγματική απόδοση κι όχι στην υποκειμενική ανατροφοδότηση
- Αυτοαξιολόγηση και αξιολόγηση από πελάτες και συνεργάτες (360° feedback)
- Προώθηση του αισθήματος της συνέπειας εντός του κάθε τμήματος
- Ορισμός «έξυπνων» στόχων (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, συμφωνημένοι, χρονομετρημένοι)
- Ψυχολογικές αξιολογήσεις
- Κλίμακες βαθμολόγησης με βάση την συμπεριφορά
- Κριτικές πελατών
- Αξιολόγηση bottom up (υφισταμένων σε προϊσταμένους)
- Διευθυντικές κριτικές (top down)

Η επιλογή της σωστής τακτικής (ή προσέγγισης) αξιολόγησης είναι πολύ κρίσιμη καθώς αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία βλέπει τους υπαλλήλους της και το κατά πόσο φροντίζει το ηθικό τους. Εκτός βέβαια από την επιλογή της κατάλληλης προσέγγισης, είναι

απολύτως απαραίτητη και η διασφάλιση της σωστής εφαρμογής για την αποφυγή των κενών απόδοσης.

2.4.9. Ανάπτυξη μιας ρουμπρικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό στοιχείο για την διασφάλιση της μέγιστης δυνατής απόδοσης από κάθε εργαζόμενο. Όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν ξεκάθαρα το τι ακριβώς ζητά από εκείνους και με ποιον τρόπο το ζητά η εταιρεία να γίνει, έτσι ώστε να μπορούν να συνεργάζονται με κοινό γνώμονα την επιτυχία. Ένας καλός τρόπος για να γίνει αυτό είναι μια ρουμπρική αξιολόγησης. Μια τέτοια ρουμπρική παρέχει τα κριτήρια που χρειάζονται για να γίνει σωστά η αξιολόγηση των εργαζομένων της εταιρείας. Για κάθε είδος ικανοτήτων πρέπει να υπάρχει και το κατάλληλο κριτήριο αξιολόγησης στην ρουμπρική. Παρακάτω βλέπουμε ένα παράδειγμα ρουμπρικής:

Χαρακτηριστικό	Αξιολόγηση
Απόδοση	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαιρετικά: Ξεπερνάει τις προσδοκίες πάντα. • Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες: Ξεπερνάει τις προσδοκίες αρκετές φορές. • Χρειάζεται βελτίωση: Κάποιες φορές δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, κάνει αρκετά λάθη, καθυστερεί τις παραδόσεις. • Απέτυχε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες: Σπάνια φέρνει εις πέρας τις εργασίες του, δεν πιάνει τους στόχους απόδοσης.
Επικοινωνία:	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαιρετικά: Ξεπερνάει τις προσδοκίες πάντα. • Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες: Ξεπερνάει τις προσδοκίες αρκετές φορές. • Χρειάζεται βελτίωση: Κάποιες φορές δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, κάνει αρκετά λάθη, καθυστερεί τις παραδόσεις. • Απέτυχε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες: Σπάνια φέρνει εις πέρας τις εργασίες του, δεν πιάνει τους στόχους απόδοσης.
Ηγεσία:	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαιρετικά: Ξεπερνάει τις προσδοκίες πάντα.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες: Ξεπερνάει τις προσδοκίες αρκετές φορές. • Χρειάζεται βελτίωση: Κάποιες φορές δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, κάνει αρκετά λάθη, καθυστερεί τις παραδόσεις. • Απέτυχε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες: Σπάνια φέρνει εις πέρας τις εργασίες του, δεν πιάνει τους στόχους απόδοσης.
Ικανότητες στην εργασία του:	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαιρετικά: Ξεπερνάει τις προσδοκίες πάντα. • Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες: Ξεπερνάει τις προσδοκίες αρκετές φορές. • Χρειάζεται βελτίωση: Κάποιες φορές δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, κάνει αρκετά λάθη, καθυστερεί τις παραδόσεις. • Απέτυχε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες: Σπάνια φέρνει εις πέρας τις εργασίες του, δεν πιάνει τους στόχους απόδοσης.
Λαμβάνει πρωτοβουλίες:	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαιρετικά: Ξεπερνάει τις προσδοκίες πάντα. • Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες: Ξεπερνάει τις προσδοκίες αρκετές φορές. • Χρειάζεται βελτίωση: Κάποιες φορές δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, κάνει αρκετά λάθη, καθυστερεί τις παραδόσεις. • Απέτυχε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες: Σπάνια φέρνει εις πέρας τις εργασίες του, δεν πιάνει τους στόχους απόδοσης.
Παρουσία και συνέπεια:	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαιρετικά: Ξεπερνάει τις προσδοκίες πάντα. • Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες: Ξεπερνάει τις προσδοκίες αρκετές φορές. • Χρειάζεται βελτίωση: Κάποιες φορές δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, κάνει αρκετά λάθη, καθυστερεί τις παραδόσεις. • Απέτυχε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες: Σπάνια φέρνει εις πέρας τις εργασίες του, δεν πιάνει τους στόχους απόδοσης.

2.4.10. Παράγοντες Αξιολόγησης Απόδοσης (Performance Appraisal Factors)

Παράγοντας	Χαρακτηριστικά
Προσαρμοστικότητα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δεκτικός σε αλλαγές και νέες ιδέες

<p>Ο εργαζόμενος συνεχίζει να εργάζεται αποδοτικά κάτω από πίεση και χωρίς πρόβλημα στις αλλαγές.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διατηρεί την ψυχραιμία του σε δύσκολες καταστάσεις ▪ Επιδεικνύει ικανότητες τροποποίησης των μεθόδων προσέγγισης και συμπεριφοράς ως προς τον στόχο.
<p>Παρακίνηση / Διεκδίκηση Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος κυνηγάει τους στόχους του με αφοσίωση και νιώθει περήφανος για την ολοκλήρωσή του.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Λαμβάνει πρωτοβουλίες με ενθουσιασμό ▪ Βρίσκει τρόπους να φέρει αποτελέσματα ▪ Δείχνει με κάθε τρόπο την επιθυμία του να διαπρέψει στον τομέα του ▪ Εργάζεται σταθερά και με συνέπεια ▪ Επιδεικνύει αυτοπεποίθηση και θετική στάση τόσο ως προς τον εαυτό του όσο και προς τους υπόλοιπους
<p>Παρουσία Ο βαθμός στον οποίο μπορεί να βασιστεί η εταιρεία στον εργαζόμενο ότι θα είναι διαθέσιμος για την δουλειά και να εκπληρώσει τις ευθύνες της θέσης του.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έρχεται στην ώρα του στην εργασία του (είτε από κοντά είτε εξ' αποστάσεως) ▪ Επικοινωνεί άμεσα με τον υπεύθυνό του για τυχόν αλλαγές στο πρόγραμμα
<p>Επικοινωνία Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ακούει, καταλαβαίνει και μεταφέρει τις ιδέες, τις πληροφορίες και της οδηγίες που του δίνονται.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιδιώκει να διευκρινίσει ή να ζητήσει ακριβέστερες οδηγίες σε περίπτωση που αυτές είναι αόριστες ή άγνωστες. ▪ Η γραπτή και προφορική επικοινωνία μαζί του είναι σαφής και κατανοητή. ▪ Λαμβάνει μέτρα και τα αξιολογεί με σκοπό την αύξηση της ακρίβειας και της αποτελεσματικότητας των ιδεών και οδηγιών που μεταφέρονται ανάμεσα στους συναδέλφους.
<p>Δημιουργικότητα Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος παράγει καινοτόμες ιδέες και τεχνικές.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσπαθεί να απλοποιήσει και να βελτιώσει διαδικασίες και τεχνικές. ▪ Προτείνει νέες και δημιουργικές ιδέες ή διαδικασίες που έχουν στόχο την βελτίωση της απόδοσης του τμήματος ή της επιχείρησης ως σύνολο. ▪ Ψάχνει για νέες λύσεις σε διαχρονικά προβλήματα
<p>Εστίαση στον πελάτη Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να καλύψει τις ανάγκες των πελατών έγκαιρα και με ευγένεια.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξετάζει προσεκτικά τα αιτήματα των πελατών με σκοπό να αναγνωρίσει και να επιλύσει τις ανησυχίες τους ▪ Υποστηρίζει τις προσπάθειες εξυπηρέτησης πελατών μέσω του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της παρακολούθησης του προγράμματος.
<p>Εξυπηρέτηση πελατών</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξυπηρετεί τους πελάτες με τρόπο που αυξάνει την εμπιστοσύνη τους για τις γνώσεις και την επίλυση των προβλημάτων τους. ▪ Αναγνωρίζει τυχόν ελλείψεις ▪ Επιβεβαιώνει τη δέσμευση για επαγγελματική εξυπηρέτηση.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υποβάλει τις κατάλληλες ερωτήσεις για να καθοδηγήσει τους πελάτες στην σωστή λήψη αποφάσεων. ▪ Απαντά σε αιτήματα πελατών κατά την ημερομηνία επικοινωνίας ή εντός 24 ωρών.
<p>Αξιοπιστία / Πρωτοβουλία</p> <p>Ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος φέρνει εις πέρας τις εργασίες του με την ελάχιστη δυνατή επίβλεψη από κάποιον ανώτερο ή υπεύθυνο.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συνεισφέρει με ιδέες και έργα ▪ Προσαρμόζεται εύκολα στην αλλαγή ▪ Δείχνει προθυμία και θετική σκέψη ▪ Μοιράζεται ιδέες και προτάσεις ▪ Αναλαμβάνει νέες ευθύνες
<p>Εργασιακή Γνώση</p> <p>Οι τεχνικές, διοικητικές, διαχειριστικές και οποιαδήποτε άλλη γνώση η οποία είναι αναγκαία για την εκπλήρωση των απαιτήσεων της εργασίας. Συχνά η γνώση της εργασίας σχετίζεται και με τον χρόνο που έχει περάσει στο συγκεκριμένο πόστο ο εργαζόμενος.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ικανότητα να απαντά σε δύσκολες ερωτήσεις ▪ Μαθαίνει γρήγορα και αποδοτικά νέες ικανότητες ▪ Είναι πάντα πλήρως ενημερωμένος για τις τρέχουσες εξελίξεις στον τομέα εργασίας τους
<p>Κρίση</p> <p>Η ικανότητα να αναλύει προβλήματα και διαδικασίες, να αξιολογεί εναλλακτικές λύσεις και να επιλέγει τις καταλληλότερες.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χρήση λογικής και κριτικής σκέψης στην λήψη αποφάσεων ▪ Λαμβάνει κατάλληλες και συνεπείς αποφάσεις ▪ Λαμβάνει και αξιολογεί πληροφορίες με σκοπό την εύρεση των κατάλληλων εναλλακτικών λύσεων
<p>Λαμβάνει Πρωτοβουλίες</p> <p>Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος λαμβάνει ανεξάρτητα πρωτοβουλίες και εκπληρώνει τις εργασίες του.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χρειάζεται την ελάχιστη επίβλεψη ▪ Διακρίνει και ενεργεί στις ευκαιρίες που του δίνονται ▪ Συνεισφέρει ανεξάρτητα σε ιδέες και έργα ▪ Αναλαμβάνει να λύσει προβλήματα και επινοεί λύσεις ▪ Ενεργεί μεν ανεξάρτητα αλλά με καθορισμένες κατευθυντήριες γραμμές
<p>Διαπροσωπικές Σχέσεις</p> <p>Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος δείχνει κατανόηση και συμπόνια στις ανάγκες και τα προβλήματα των συναδέλφων του.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενεργεί προσπαθώντας να βοηθήσει, να ηρεμήσει και κατευθάσει τα πνεύματα ▪ Αλληλεπιδρά θετικά με ποικίλα άτομα σε διαφορετικές καταστάσεις ▪ Αναγνωρίζει και αποδέχεται προτάσεις άλλων ▪ Συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της ομάδας

<p>Δεξιότητες Διαχείρισης</p> <p>Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος δείχνει τις ικανότητές του στην διαχείριση και τα γενικότερα αποτελέσματα.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θέτει αποτελεσματικά στόχους και προτεραιότητες ▪ Βελτιώνει τις μεθόδους εργασίας ▪ Επιτυγχάνει τα αναμενόμενα ή καλύτερα αποτελέσματα ▪ Σχεδιάζει και διαχειρίζεται κατάλληλα τα κονδύλια του προϋπολογισμού ▪ Εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου δαπανών και μείωσης του κόστους παραγωγής κλπ.
<p>Σχεδιασμός και Οργάνωση</p> <p>Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος σχεδιάζει, οργανώνει και εφαρμόζει προγράμματα και διαδικασίες.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο και τις εγκαταστάσεις που υπόκεινται στον έλεγχό του ▪ Τηρεί προθεσμίες ▪ Διατηρεί ένα ξεκάθαρο προγραμματισμό των καθημερινών εργασιών ▪ Δίνει προτεραιότητα σε καθήκοντα με συνέπεια προς τους οργανωτικούς στόχους ▪ Διαχειρίζεται αποτελεσματικά εργασίες συμπεριλαμβανομένης της ανάθεσης
<p>Επίλυση Προβλημάτων & Λήψη Αποφάσεων</p> <p>Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος επιδεικνύει την ικανότητα να απομονώσει, να καθορίσει ξεκάθαρα και να αναζητήσει λύση στο κάθε πρόβλημα.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εντοπίζει και αξιολογεί αποτελεσματικά τις εναλλακτικές του επιλογές ▪ Λαμβάνει αποφάσεις συνεπείς με τις δεξιότητες και την εμπειρία του ▪ Αναγνωρίζει τις αποφάσεις που πρέπει να αναβληθούν με σκοπό να συλλεχθούν περισσότερα στοιχεία με τα σχετικά γεγονότα ▪ Είναι ευέλικτος στην τροποποίηση αποφάσεων
<p>Παραγωγικότητα</p> <p>Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος παράγει την αναμενόμενη ποιότητα και ποσότητα εργασιών.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιτυγχάνει μετρήσιμα αποτελέσματα ▪ Διατηρεί τον έλεγχο και το ρυθμό εργασίας ▪ Ολοκληρώνει τις εργασίες έγκαιρα και σύμφωνα με τα ζητούμενα που του δόθηκαν.
<p>Ποιότητα Εργασίας</p> <p>Η ικανότητα να θέτει υψηλούς στόχους για την προσωπική του απόδοση, με γνώμονα την ποιοτική εργασία και θα καταβάλει πρόσθετη προσπάθεια για να το επιτύχει.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αναπτύσσει και εφαρμόζει νέες λύσεις και διαδικασίες ▪ Δείχνει ακρίβεια, επιμέλεια και αξιοπιστία ▪ Δείχνει οργάνωση και πληρότητα ▪ Δίνει σημασία στην λεπτομέρεια ▪ Παρέχει με συνέπεια ό,τι απαιτείται και την στιγμή που απαιτείται
<p>Ποσότητα Εργασίας</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκτελεί τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί οργανωμένα και έγκαιρα

<p>Ο όγκος εργασίας που παράγεται από τον εργαζόμενο σε συνάρτηση με την ταχύτητα, την ακρίβεια και την συνοχή του παραδοτέου.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ειδοποιεί το κατάλληλο μέλος της ομάδας σε περίπτωση που χρειάζεται να αλλάξει το χρονικό πλαίσιο ολοκλήρωσης της εργασίας.
<p>Επινοητικότητα Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος είναι πηγή προσφοράς και υποστήριξης για το τμήμα, τους πελάτες και τον οργανισμό στο σύνολό του.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ξεπερνά δύσκολες καταστάσεις έγκαιρα και αποτελεσματικά ▪ Απαντά διεξοδικά σε ερωτήσεις και αντιμετωπίζει προβλήματα με μεγάλη αποτελεσματικότητα
<p>Υπευθυνότητα Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος δείχνει αξιοπιστία στην εργασιακή απόδοσή του.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ολοκληρώνει έγκαιρα και αξιόπιστα τις εργασίες που αναλαμβάνει ▪ Τηρεί τις οδηγίες ▪ Δεν αργεί στην έλευση του στην εργασία του
<p>Ασφάλεια Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος τηρεί τους κανονισμούς ασφαλείας και υγιεινής.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τηρεί τα πρότυπα ασφαλείας και υγείας ▪ Ειδοποιεί άλλους σε περίπτωση που παραβιάζουν τους κανονισμούς ασφαλείας
<p>Ανοχή στο Στρες Ο βαθμός στον οποίο η απόδοση του εργαζομένου είναι σταθερή κάτω από προσωπική πίεση ή πίεση χρόνου.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δείχνει ψυχραιμία και καλή κρίση σε στρεσογόνες καταστάσεις. ▪ Διατηρεί καλά αποτελέσματα και αποκρίσεις κάτω από υψηλή πίεση
<p>Διαχείριση Χρόνου Η ικανότητα με την οποία ο εργαζόμενος διαχειρίζεται τον χρόνο που του έχει δοθεί για την εκπλήρωση μιας εργασίας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παραδίδει εντός των προθεσμιών ▪ Διαχειρίζεται πολλαπλές εργασίες με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα
<p>Εργασιακές Συνήθειες Ο τρόπος με τον οποίο ένας εργαζόμενος συμπεριφέρεται στο εργασιακό περιβάλλον.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιδεικνύει επαγγελματισμό ▪ Κατέχει αποτελεσματικές δεξιότητες διαχείρισης χρόνου ▪ Κρατάει θετική διάθεση ▪ Πληροί τα πρότυπα παραγωγικότητας

<p>Χτίσιμο Συναίνεσης</p> <p>Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος δημιουργεί και διατηρεί εργασιακές σχέσεις και επαφές που απαιτούνται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων και ευκαιριών που σχετίζονται με τη θέση του.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιλύει ενεργά τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας ▪ Αναλαμβάνει με μεγάλη προθυμία τα έργα που του ανατίθενται ▪ Υποστηρίζει οργανωτικούς στόχους και προσπάθειες
<p>Ομαδικότητα</p> <p>Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος δουλεύει καλά με τους συνεργάτες του στο πλαίσιο μιας ομάδας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αλληλεπιδρά και ανταλλάζει ιδέες ▪ Παρατηρεί τις ικανότητες και τις ιδέες των υπόλοιπων μελών της ομάδας ▪ Λειτουργεί δίκαια και προσπαθεί να μοιράσει ίσα τον φόρτο εργασίας
<p>Συνεργασία</p> <p>Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος δουλεύει συνεργατικά με τους πελάτες, τους συναδέλφους και το κοινό.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κερδίζει αυτοπεποίθηση και την εμπιστοσύνη των άλλων ▪ Αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία και τους περιορισμούς τόσο στον εαυτό του όσο και στους άλλους ▪ Δείχνει την κατάλληλη ευαισθησία στα συναισθήματα των υπολοίπων ▪ Εστιάζει στην απόδοση των συνεργατών του κι όχι στην προσωπικότητά τους

1.

2.5 Η μετάβαση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ψηφιακή Εποχή

Η είσοδος της τεχνολογίας στην καθημερινότητα των λειτουργιών των επιχειρήσεων είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του 20ου αιώνα. Η συζήτηση για τον ρόλο της τεχνολογίας στην οικονομική μεγέθυνση και την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη συνιστά διαχρονικά ένα κεντρικό αντικείμενο κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής ανάλυσης. Εντούτοις, σε συγκεκριμένες ιστορικές περιόδους, η τεχνολογική πρόοδος φαίνεται να αποτελεί ένα ακόμη πιο κεντρικό πεδίο επιστημονικού διαλόγου, αφενός ως συνέπεια της συνάθροισης σημαντικών τεχνολογικών εξελίξεων που μεταβάλλουν το σύνολο των λεγόμενων «τεχνο-οικονομικών παραδειγμάτων» επηρεάζοντας πολυεπίπεδα το σύνολο της οικονομικής και παραγωγικής δραστηριότητας, αφετέρου ως αποτέλεσμα κυρίαρχων οικονομικών και πολιτικών επιλογών παραγωγικής αναδιάρθρωσης και κοινωνικοοικονομικού μετασχηματισμού.

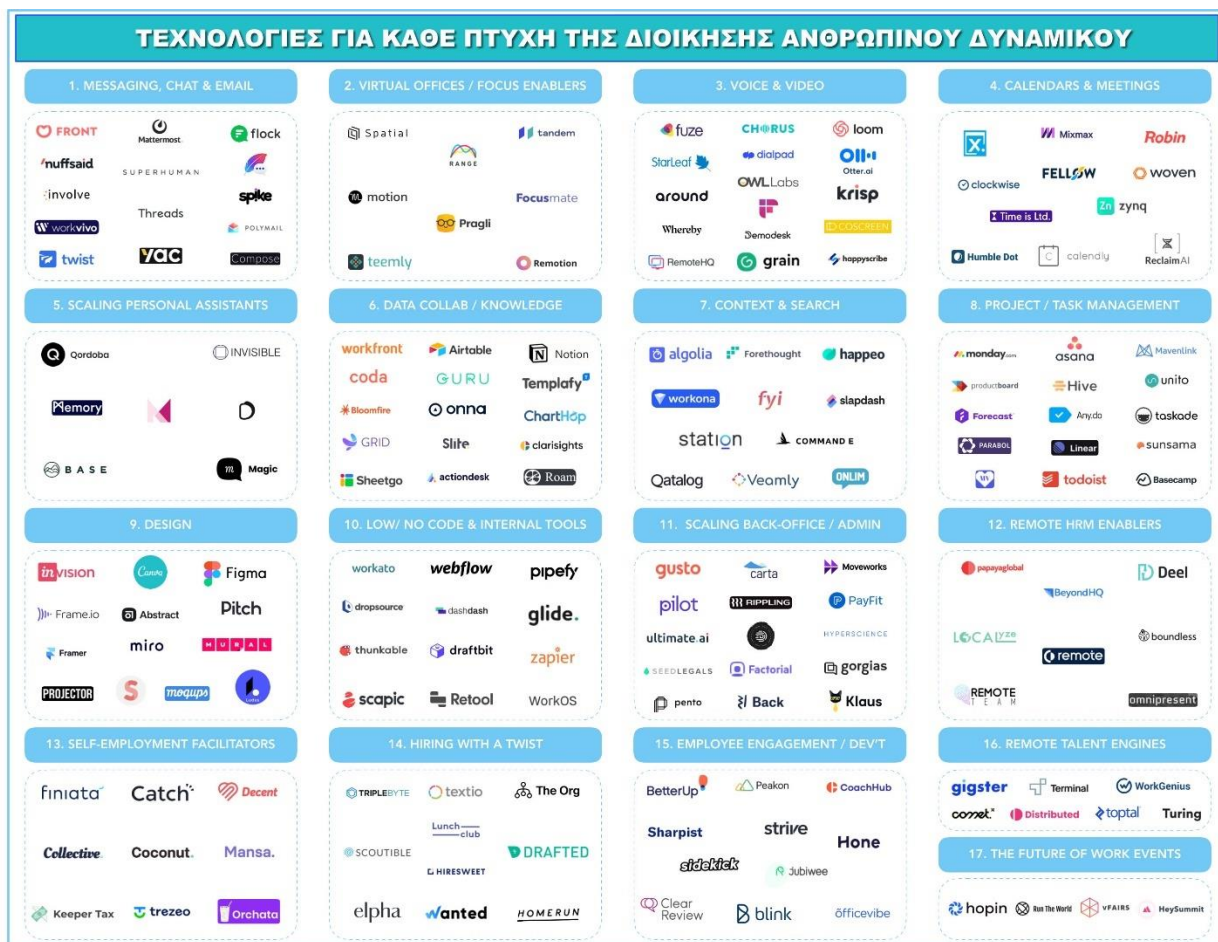


Εικόνα 14 Μετάβαση από το παραδοσιακό στο ψηφιακό HR

(Πηγή: <https://hrsense.in>)

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός επίσης ότι οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις προσφέρουν καινούργιες τεχνικές δυνατότητες και επιχειρηματικές ευκαιρίες. Εντούτοις, οι τεχνολογικές αυτές αλλαγές επιφυλάσσουν μεταβολές που τροποποιούν τον τρόπο που οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται, ενώ πλαισιώνονται από οικονομικές τάσεις που μετασχηματίζονται τάχιστα αλλά και από ένα επιχειρηματικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον που δεν εμφανίζεται πάντα πρόσφορο. Ως εκ τούτου, είναι εύλογα και ποικίλα τα ερωτήματα που προκύπτουν ως προς τις επιδράσεις που οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις αναμένεται να επιφέρουν στον άμεσο ορίζοντα των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Βασικό χαρακτηριστικό όλων των αντίστοιχων περιόδων που προσδιορίστηκαν ιστορικά ως φάσεις συνάθροισης γενικευμένων τεχνολογικών και παραγωγικών

αλλαγών (γνωστών και ως βιομηχανικών ή τεχνολογικών επαναστάσεων) υπήρξε η επίδραση τεχνολογιών ριζοσπαστικού χαρακτήρα στα μέσα και τον τρόπο παραγωγής, καθώς και στη δομή απασχόλησης, την αγορά εργασίας και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Εν συντομία, ως ψηφιοποίηση συνήθως ορίζεται ο συνδυασμός της εντατικής ανάπτυξης νέων ή σημαντικά τροποποιημένων ψηφιακών τεχνολογιών και συστημάτων και συγχρόνως της εντατικοποιημένης διάχυσης και εφαρμογής τους σε διακριτά παραγωγικά επίπεδα (π.χ. ψηφιοποίηση και ανάλυση δεδομένων, ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, ψηφιακές διαδικασίες, ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες) στους κλάδους οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας.



Εικόνα 15 Αξιοποιώντας την τεχνολογία στη λειτουργία της ΔΑΔ

(Πηγή: <https://www.hrtechvalley.org>)

Πράγματι, τον περασμένο αιώνα, το μεγαλύτερο μέρος των εταιρειών ανά τον κόσμο λειτουργούσαν σαν μηχανές. Οι εργαζόμενοι αποτελούσαν ένα αναπόσπαστο τμήμα της

μηχανής, ένα τμήμα όμως για το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούσαν να βρουν “ανταλλακτικά” ανά πάσα στιγμή. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management) στις επιχειρήσεις άρχισαν να συρρικνώνονται και να παίρνουν την θέση τους HR Business Partners, άτομα ή εταιρείες δηλαδή που αναλάμβαναν να συμβαδίσουν με την ήδη υπάρχουσα πολιτική της εκάστοτε εταιρείας.

Σήμερα όμως τα πράγματα έχουν αλλάξει ριζικά. Τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού γίνονται όλο και περισσότερο ευέλικτα και ταχύτατα αναπτυσσόμενα αλλά ταυτόχρονα όλο και λιγότερο τεχνοκρατικά και γραφειοκρατικά με τον εργαζόμενο να έρχεται στο προσκήνιο. Σε αυτό συμβάλλει όμως και η ψηφιοποίηση ολόκληρου του κλάδου.



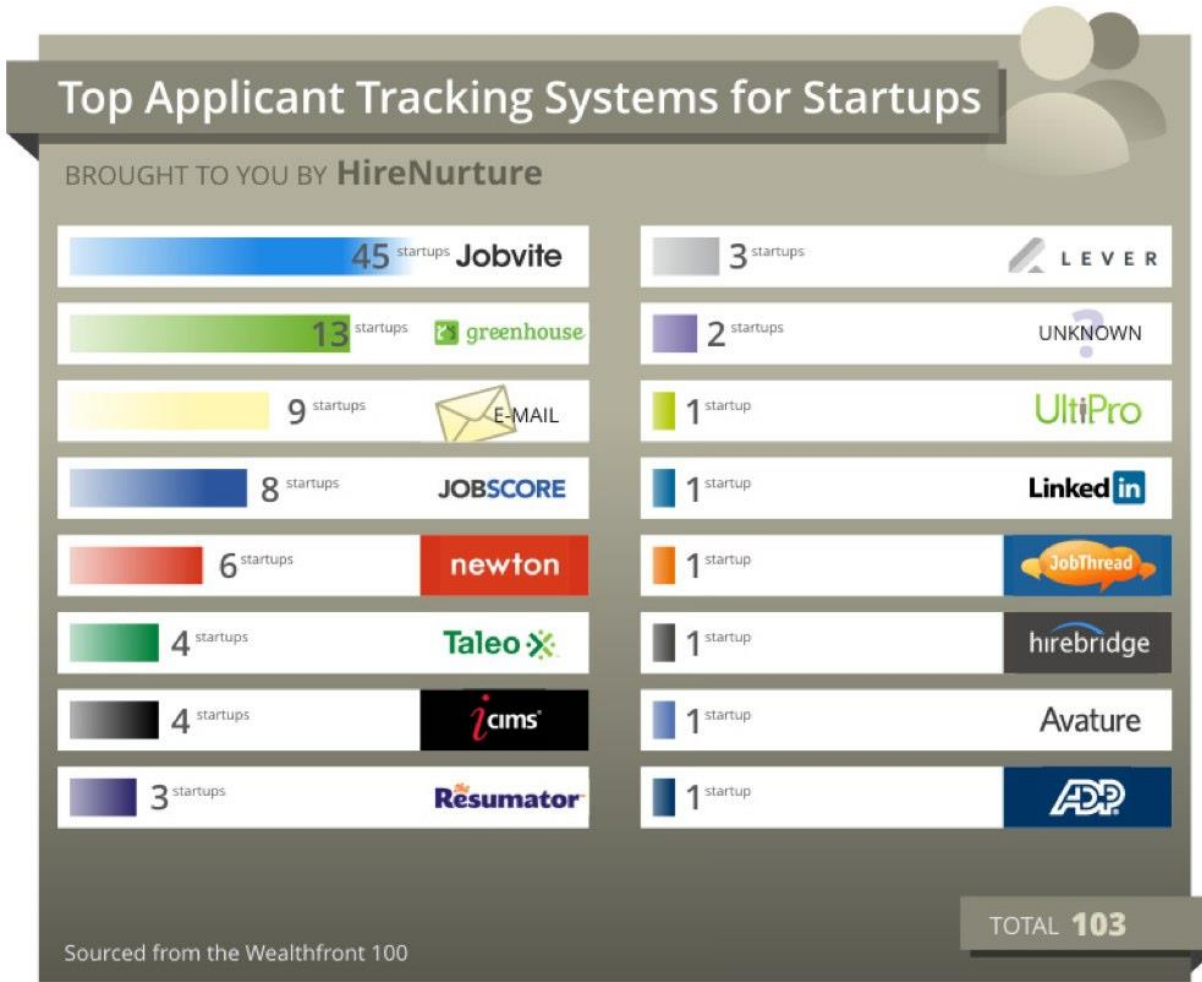
Εικόνα 16 Αλλαγή νοοτροπίας και οφέλη κατά τη διαδικασία ψηφιοποίησης του HR

(Πηγή: <https://bizsoftsolutions.info>)

Όλες οι επιχειρήσεις πλέον, πέραν ελαχίστων εξαιρέσεων, ετοιμάζουν και υλοποιούν στρατηγικές ψηφιοποίησης των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τι σημαίνει όμως

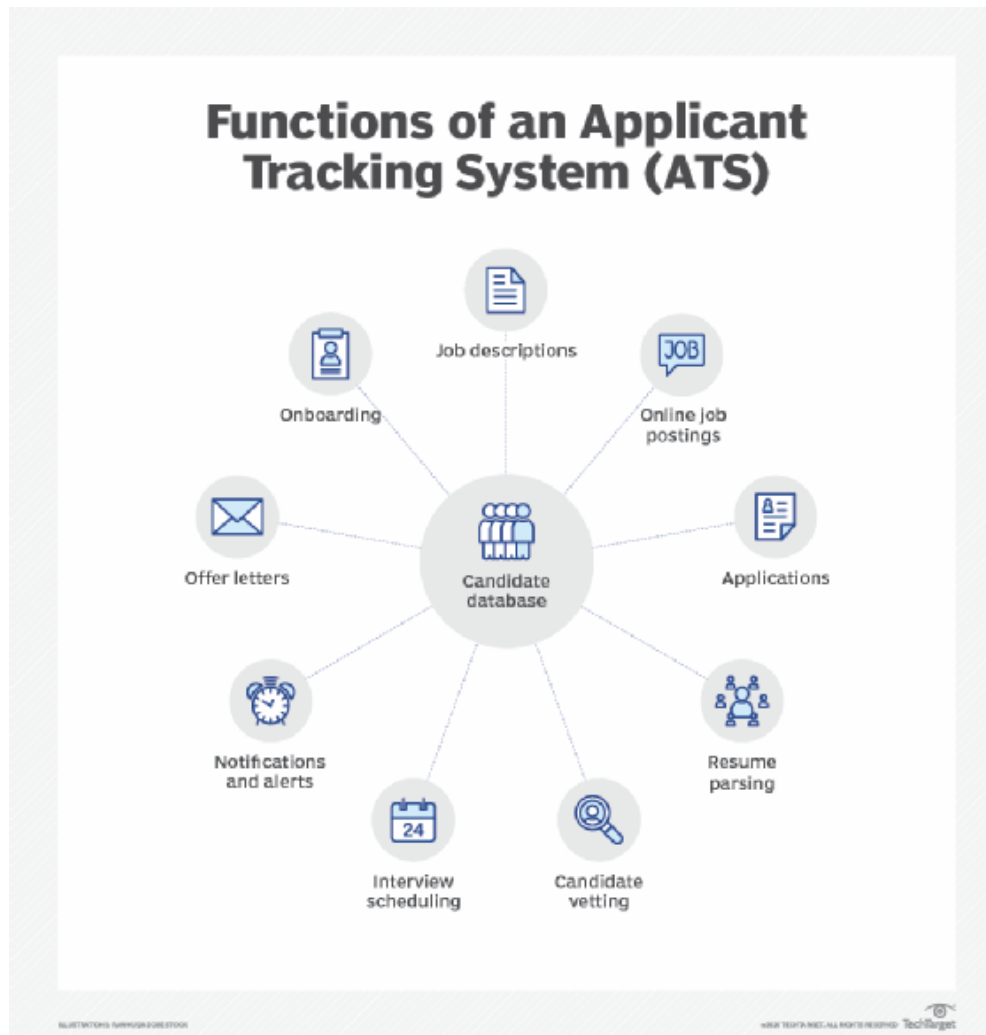
αυτό; Η ψηφιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Digital HR) αποτελεί την τεχνολογική εξέλιξη των διαδικασιών και των υπηρεσιών που προσφέρει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μέσα από την εφαρμογή των τεχνολογιών SMAC (social, mobile, analytics, cloud) γίνεται μια νέα προσέγγιση στην συνεχώς αυξανόμενη και αναπτυσσόμενη διαδικασία οργάνωσης του τμήματος. Σκοπός του εγχειρήματος αυτού είναι να δημιουργηθούν συνθήκες υψηλότερης παραγωγικότητας και βελτίωσης της αποδοτικότητας τόσο ολόκληρου του τμήματος του HR όσο και των εργαζομένων. Όσον αφορά τις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη και η εκπαίδευση και διαχείριση απόδοσης, έχουν υποστεί πολλές αλλαγές βάσει της ένταξης της τεχνολογίας στην υπηρεσία των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, ένα κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που έχει επηρεαστεί σημαντικά από την τεχνολογία είναι αυτό των προσλήψεων. Με την εισαγωγή του Διαδικτύου στις επιχειρήσεις, οι υπεύθυνοι προσλήψεων σταμάτησαν να βασίζονται σε δημοσιεύσεις σε εφημερίδες και άλλα έντυπα αγγελιών. Ανεβάζοντας μια αγγελία εύρεσης εργασίας στο διαδίκτυο μπορούν να γλιτώσουν χρήματα στην εταιρεία καθώς και παραγωγικό χρόνο μέσα στην ημέρα τους. Ακόμη, διευκολύνονται πάρα πολύ όσον αφορά την συλλογή και ανάλυση των βιογραφικών των υποψηφίων. Με την χρήση ATS (Applicant Tracking Software) μπορούν να λάβουν και να κάνουν μια αρχική αξιολόγηση των αιτήσεων που έχουν δεχτεί έτσι ώστε να κρατήσουν τους καλύτερους υποψηφίους.



Σχήμα 4 Οι πιο διαδεδομένες εφαρμογές ATS για νεοφυείς επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο

Στην συνέχεια, έχοντας μειώσει σημαντικά τον αριθμό των υποψηφίων, έχουν την δυνατότητα να αξιολογήσουν προσωπικά τον καθένα τόσο από το βιογραφικό του όσο και καλώντας τον/την σε μια συνέντευξη. Μετά και την πρώτη συνέντευξη, εάν υπάρχουν παραπάνω από ένας ικανοί υποψήφιοι οι οποίοι διεκδικούν την θέση, συνεχίζουν σε δεύτερη συνέντευξη κ.ο.κ. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν μια εταιρεία και συγκεκριμένα ένα τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μειώνει τον χρόνο που θα χρειαζόταν για την πρόσληψη ενός νέου εργαζόμενου κατά πολύ, ενώ αποδεσμεύει στον υπεύθυνο προσλήψεων χρόνο για άλλες εργασίες εντός της επιχείρησης.



Εικόνα 17 Τρόπος λειτουργίας ενός ηλεκτρονικού συστήματος παρακολούθησης στελέχωσης ATS

(Πηγή: <https://www.techtarget.com>)

Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνταν παλαιότερα όπως η δημοσίευση αγγελιών σε εφημερίδες ή η κοινοποίηση της είδησης ανεύρεσης θέσης σε γνωστούς και φίλους των υπαλλήλων της εταιρείας (δικτύωση), δεν είναι πια οι πρώτες επιλογές των υπεύθυνων προσλήψεων. Με την χρήση της τεχνολογίας σήμερα, είναι δυνατή η δημοσίευση μιας αγγελίας στο διαδίκτυο, είτε σε ιστοτόπους που υπάρχουν καθαρά για αυτόν τον σκοπό είτε ακόμη και στα social media της εταιρείας (LinkedIn, Twitter) όπου μπορούν να την δουν ταυτόχρονα εκατομμύρια άνθρωποι από ολόκληρο τον κόσμο και να κάνουν αίτηση. Η τεχνολογία στην εποχή μας έχει κάνει τον τομέα των προσλήψεων να αυξήσει την απόδοση του όσον αφορά την καταλληλότερη επιλογή εργαζομένων. Ειδικότερα στα χέρια ενός υπεύθυνου προσλήψεων, ο

οποίος ξέρει να διαχειρίζεται την τεχνολογία κατάλληλα κάνοντας πιο αποτελεσματική την χρήση της για την εξεύρεση των καλύτερων δυνατών λύσεων, μπορεί αυτή η αύξηση να είναι κατακόρυφη και με θεαματικά αποτελέσματα στην εύρυθμη και όλο και ταχύτερη λειτουργία της επιχείρησης (Nawaz, 2014). Εκτός βέβαια από τον τομέα προσλήψεων, τα ψηφιακά συστήματα πληροφοριών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού είναι χρήσιμα για την δημιουργία, αυτοματοποιημένων και μη, διαδικασιών και λειτουργούν ως στρατηγικό εργαλείο για την οργανωτική ανάπτυξη ολόκληρης της επιχείρησης. Ακόμη, μέσω των cloud υπηρεσιών οι οποίες μας παρέχουν αναλυτικά στοιχεία στα οποία βασίζεται η λήψη αποφάσεων, στην δυνατότητα κατάργησης των συνόρων μιας εταιρείας και στην διαχείριση των ταλέντων του κάθε εργαζόμενου σε πραγματικό χρόνο, καταλαβαίνουμε τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία μας βοηθάει στην αύξηση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης σαν σύνολο.



Εικόνα 18 Καινοτόμες στρατηγικές στελέχωσης στο HR

(Πηγή: <https://recruitingheadlines.com>)

Η ψηφιοποίηση του HR καθιστά έξι νέες πιο καθορισμένες θέσεις εντός του τμήματος:

- **Διευθυντής:** Αρμόδιος για τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες που έχει το τμήμα αλλά τώρα πια μέσω της τεχνολογίας. Για παράδειγμα, η χρήση ενός προγράμματος ATS

(Applicant Tracking System) βοηθάει τόσο στην ανάρτηση της θέσης που αναζητάει OnLine, όσο και στη διαχείριση των υποψηφίων, μειώνοντας έτσι σε μεγάλο βαθμό τον χρόνο τον οποίο θα χρειαζόταν πρωτίτερα. Ακόμη, με την χρήση άλλων εφαρμογών, θα μπορούσε άμεσα να ελέγξει το ωράριο αλλά και τις αθροιστικές ώρες που έχει δουλέψει ένας εργαζόμενος της επιχείρησης.

- *Υποστηρικτής:* Παρέχει στους υπαλλήλους και στους managers οτιδήποτε χρειάζονται σε συνάφεια με το τμήμα HR σε ηλεκτρονική μορφή. Αναλαμβάνει δηλαδή το ESS (Employee Self Services), το κομμάτι της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης (E-Learning) καθώς και τα κίτρινα έντυπα που έχουν τις σημαντικότερες πληροφορίες για τον κάθε εργαζόμενο, όλα ψηφιοποιημένα και έτοιμα για άμεση χρήση από όποιον ζητηθούν.

2.6 Αξιοποίηση των Ευέλικτων Μεθόδων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.6.1. Η σημασία της ευέλικτης διαχείρισης στον σύγχρονο οργανισμό

Οι σύγχρονες απαιτήσεις στην οικονομική αγορά διεθνώς έχουν αναγκάσει διαχρονικά τις επιχειρήσεις να λειτουργούν πιο ανταγωνιστικά και πιο αποτελεσματικά από ότι στο παρελθόν. Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στην καθημερινή ζωή ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να στραφούν σε αποτελεσματικότερες μεθόδους αύξησης της αποτελεσματικότητάς τους. Μέσα στο ευμετάβλητο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μετασχηματίζεται συνεχώς, να υιοθετεί αδιάκοπα αλλαγές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που θα της επιτρέψουν να επιβιώσει. Η επαρκής συνειδητοποίηση του ότι η επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος ανασχεδιασμού της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της είναι η μέγιστη επιτυχία για την επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό θα φέρει σε πέρας οποιαδήποτε προσπάθεια εκσυγχρονισμού και θα θέσει σε λειτουργία το διαφοροποιημένο, μετά την προσαρμογή, του οργανισμό και θα γευθεί τους καρπούς του έργου του.



Εικόνα 19 Ευέλικτες μέθοδοι σε βασικές λειτουργίες του HR

(Πηγή: <https://www.business2community.com>)

Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση έχει διπλή ιδιότητα: αυτή του φορέα αλλαγής και αυτή του χρήστη των αποτελεσμάτων της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα είναι ο κρίσιμος και αποφασιστικός παράγοντας για την τελική, επιτυχή έκβαση του οποιουδήποτε εγχειρήματος προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η διαπίστωση αυτή πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλογη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως στρατηγικής σημασίας πόρων και την εξαρχής διαμόρφωση της φιλοσοφίας του μάνατζμεντ με την εισαγωγή των κατάλληλων μεθόδων διοίκησης και ανάπτυξής του.

Μέσα από την υιοθέτηση των ευέλικτων μεθόδων, ο στόχος των επιχειρήσεων είναι να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών αλλά και να αντιμετωπίσουν τον μεγάλο ανταγωνισμό. Έτσι, διεθνώς αναπτύχθηκε ο κλάδος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, με σκοπό την διοίκηση του σημαντικότερου ίσως πόρου που διαθέτουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, το ανθρώπινο δυναμικό. Η εξέλιξη της υψηλής τεχνολογίας συνέβαλε στην ανάπτυξη του κλάδου αυτού. Τα επιτεύγματα των εταιριών υψηλής τεχνολογίας οδήγησαν σταδιακά στην ανάπτυξη νέων μορφών απασχόλησης, γνωστών ως ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την

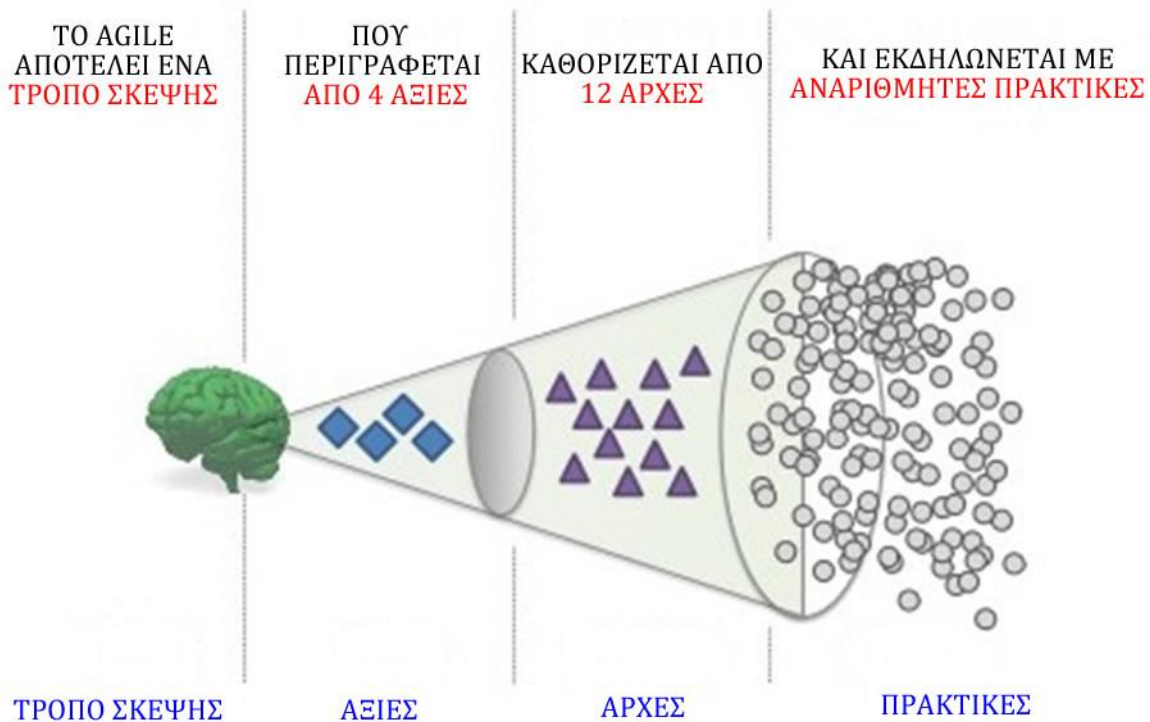
πιο προετοιμασμένη και που συμμετέχει ενεργά και δραστικά έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος σήμερα, πολύ περισσότερο από το παρελθόν.

Οι ευέλικτες διαδικασίες σήμερα διαπερνούν σιγά σιγά κάθε πτυχή των επιχειρήσεων. Σε συνδυασμό με την προσθήκη νέων, συνεχώς εξελισσόμενων τεχνολογιών στον τομέα του HR, παρατηρούμε ότι υπάρχουν ελάχιστες δημοσιευμένες γνώσεις σχετικά με τον τρόπο ενσωμάτωσης τόσο των ευέλικτων μεθόδων όσο και άλλων κρίσιμων λειτουργιών στην αύξηση της ευελιξίας στους τρόπους εργασίας τους. Το Agile υποστηρίζει σύντομους κύκλους, τακτικό προβληματισμό και διόρθωση πορείας με βάση στοιχεία που συλλέγονται κατά τη διαδικασία παραγωγής λογισμικού. Ωστόσο, το HR λειτουργεί τακτικά σε ετήσιους (ή, στην καλύτερη περίπτωση, τριμηνιαίους) κύκλους.

2.6.2. Πλεονεκτήματα της ευέλικτης διαχείρισης και πλαισίου εργασίας

Η ευέλικτη διαχείριση απόδοσης είναι μια προσέγγιση για την παρακίνηση της απόδοσης των εργαζομένων, την καλλιέργεια της ανάπτυξης των εργαζομένων και την ευθυγράμμιση αυτών των δύο στόχων με οργανωτικούς και προσωπικούς στόχους. Επικεντρώνεται στη συχνή μέτρηση, τη συνεχή ανατροφοδότηση απόδοσης και τη σταδιακή βελτίωση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους σε αντίθεση με τους κύκλους ετήσιων ή εξαμηνιαίων εκτιμήσεων και ανατροφοδότησης. Μόλις καθοριστούν ρεαλιστικοί στόχοι και βασικά αποτελέσματα (OKR), η ευέλικτη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης περιστρέφεται γύρω από συνεχείς ελέγχους, οι οποίοι συμβαίνουν συχνά σε μηνιαία ή εβδομαδιαία βάση. Η συνεχής επικοινωνία είναι υψίστης σημασίας, διότι καλλιεργεί ουσιαστικές σχέσεις, ανοίγει έναν συνεχή διάλογο μεταξύ διευθυντών και προσωπικού και εφιστά την προσοχή σε πιθανά προβλήματα προτού να έχουν την ευκαιρία να βλάψουν την παραγωγικότητα. Επομένως, μια ευέλικτη προσέγγιση αντιμετωπίζει τα ελαττώματα και τους περιορισμούς που ενυπάρχουν στην παραδοσιακή διαχείριση επιδόσεων. Καταργεί ή περιορίζει την πιθανότητα αόριστης, προκαλούμενης από άγχος και προκατειλημμένης διαχείρισης απόδοσης. Αυτό παρέχει μια προσέγγιση που

είναι προσανατολισμένη προς το μέλλον, προσανατολισμένη στη διαδικασία και έτοιμη να ευδοκιμήσει στην πυκνότητα της αναταραχής της αγοράς και της ανατρεπτικής αλλαγής.



Εικόνα 20 Τι σημαίνει η ευέλικτη διαχείριση σε έναν οργανισμό

(Πηγή: <https://www.theseosprint.com>)

2.6.3. Πλεονεκτήματα της ευέλικτης διαχείρισης και πλαισίου εργασίας

Οι επίσημες αξιολογήσεις απόδοσης αποτελούν ένα τρόπο τον οποίο χρησιμοποιούν οι εταιρείες με σκοπό να αξιολογούν τακτικά τους εργαζομένους τους. Συνήθως λαμβάνουν χώρα κάθε 6 μήνες ή κάθε 1 χρόνο και τονίζουν τόσο στην εταιρεία όσο και στον εργαζόμενο το τι κάνει καλά και σε τι χρειάζεται βελτίωση. Στους τομείς που ο εργαζόμενος τα πάει καλά τον ενθαρρύνει να συνεχίσει την καλή και αποδοτική του εργασία ενώ στους υπόλοιπους τομείς που χρειάζεται βελτίωση τον βοηθάει να διαχειριστεί και να μειώσει τις αδυναμίες του.

Τακτικότητα Αξιολόγησης

Η παροχή επίσημων αξιολογήσεων στην εταιρεία εξασφαλίζει την τακτική επανεξέταση των εργαζομένων. Δίχως την τακτική αξιολόγηση, η αντιμετώπιση των ζητημάτων απόδοσης εντός των εταιρειών θα μπορούσαν να καθυστερήσουν χρόνια πριν οι υπεύθυνοι τα αντιληφθούν και τα αντιμετωπίσουν. Έτσι, η θεσμοθέτηση τακτικών αξιολογήσεων μειώνει την αρνητική απόδοση των εργαζομένων περιορίζοντας το πρόβλημα.

Ανάπτυξη Προτύπων Απόδοσης

Μια εταιρεία πρέπει να θεσπίσει πρότυπα αξιολόγησης απόδοσης για την επαρκή αξιολόγηση των εργαζομένων. Η ιστοσελίδα "Entrepreneur" θεωρεί ότι τα πρότυπα αξιολόγησης αποσαφηνίζει τόσο το τι περιμένει η εταιρεία από την θέση την οποία δίδει αλλά και το τι αναμένει ο εργαζόμενος από την θέση αυτή.

Η ευθυγράμμιση της απόδοσης με τους στόχους της επιχείρησης

Η επιτυχημένη αξιολόγηση ευθυγραμμίζει την απόδοση ενός εργαζομένου με τους στόχους της εταιρείας όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται και στο εγχειρίδιο του Γραφείου Διαχείρισης Προσωπικού των Ηνωμένων Πολιτειών για τη Μέτρηση της Απόδοσης Εργαζομένων. Πριν τις συναντήσεις αξιολόγησης, ο εργοδότης ή ο υπεύθυνος αξιολογήσεων πρέπει να μπορεί να περιγράψει τις δυνατότητες των εργαζομένων οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν την εταιρεία ως σύνολο. Τα πρότυπα βέβαια πρέπει να διατηρούνται με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης μέσω των αξιολογήσεων και με απώτερο σκοπό την επίτευξη όλου και υψηλότερων στόχων.

Διαφάνεια μεταξύ των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι αναμένεται να κατανοούν ακριβώς τι τους ζητάει ο εργοδότης από την εργασία τους με την χρήση των αξιολογήσεων απόδοσης. Στις εταιρείες, προτείνετε από ειδικούς

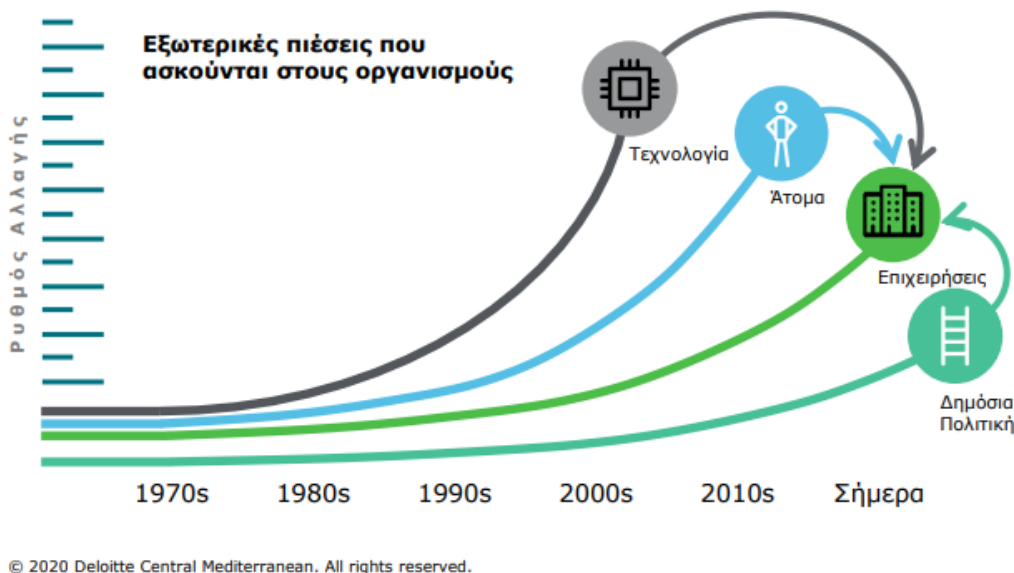
και επιστημονικά περιοδικά να περιγράφουν τις προσδοκίες για τους νέους υπαλλήλους καθώς προσλαμβάνονται. Στις επερχόμενες αξιολογήσεις, ο κάθε εργαζόμενος μαθαίνει εάν έχει επιτύχει ή όχι τους στόχους αυτούς ή ακόμη κι αν τους έχει ξεπεράσει.

Θετική Ενίσχυση

Οι αξιολογήσεις απόδοσης δεν θα πρέπει να επισημαίνουν μόνο τις ελλείψεις των υπαλλήλων αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να παρέχουν θετική ενίσχυση σε όσους εκπλήρωσαν τους στόχους τους. Όταν ο υπεύθυνος αξιολόγησης αναφέρει θετικά χαρακτηριστικά, όπως πχ αισιόδοξες κριτικές πελατών ή αυξημένες πωλήσεις, ο εργαζόμενος θα πρέπει να ενθαρρύνεται να συνεχίσει την δουλειά του με την ίδια ή καλύτερη απόδοση.

Προσδιορισμός Αδυναμιών

Μέσω των αξιολογήσεων απόδοσης, οι εργοδότες μπορούν να διακρίνουν ποιοι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν στην θέση εργασίας τους. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία μπορεί να εντάξει τους αντίστοιχους εργαζόμενους σε προγράμματα εκπαίδευσης ή να προχωρήσει στην αφαίρεση όσων θεωρεί ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν καθόλου στις απαιτήσεις και τα πρότυπα που θέτουν.



Εικόνα 21 Διαχρονικές πιέσεις που ασκούνται στους οργανισμούς

(Πηγή: <https://www2.deloitte.com>)

3 Μεθοδολογία

3.1 Διατύπωση κύριων στόχων της εργασίας

Όπως είπαμε και στο Κεφάλαιο 1, ο βασικός στόχος αυτής της εργασίας είναι να διερευνήσει και να αποφανθεί για το εάν η μετάβαση από τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης σε ευέλικτες, συμβάλλει τελικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που αξιοποιούνται ευέλικτες μέθοδοι διαχείρισης έργου. Σε αυτή την κατεύθυνση, η έννοια της μετάβασης και της προσαρμογής συνίσταται στις αναγκαίες αλλαγές και μετασχηματισμούς που καθιστούν την όλη διαδικασία πιο αποτελεσματική.

Σε αυτή τη μελέτη θα εστιάσουμε στις τρέχουσες πρακτικές μέσα από την ανασκόπηση της διαθέσιμης ερευνητικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας και θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε κάθε μια από αυτές στο πλαίσιο των ευέλικτων μεθόδων. Ακόμη, θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης όταν εφαρμόζονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που αξιοποιεί ευέλικτες μεθόδους. Συνεπώς, με βάση το παραπάνω σκεπτικό οι κύριοι στόχοι της συγκεκριμένης εργασίας είναι οι ακόλουθοι:

- η παρουσίαση των ευέλικτων μεθόδων διαχείρισης έργου (agile methods) στο πλαίσιο της λειτουργίας της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αναλύοντας τους πόρους, τα μέσα και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται σήμερα.
- η ανάλυση του τρόπου λειτουργίας των ευέλικτων μεθόδων διαχείρισης έργου
- η αιτιολόγηση της αναγκαιότητας καθιέρωσης ευέλικτων μεθόδων διοίκησης έργου στο πλαίσιο της ΔΑΔ μέσα από την παρουσίαση των πλεονεκτημάτων και των προκλήσεων που συνεπάγεται η μετάβαση από το παραδοσιακό στο ψηφιακό μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών και επιχειρήσεων.
- η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής και χρήσης των ευέλικτων μεθόδων αξιολόγησης
- η διερεύνηση της επίδρασης συγκεκριμένων παραγόντων στη διαχείριση απόδοσης (performance management) των εργαζομένων.
- η αποτύπωση προτάσεων και συμπερασμάτων μέσα από τη χρήση των ευέλικτων μεθόδων στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

3.2 Σχέδιο έρευνας

Η επιστημονική ερευνητική μέθοδος που ακολουθείται σε μια επιστημονική εργασία αντιπροσωπεύει ένα ιδιαίτερο σύστημα σκέψης και λύσης προβλημάτων, του οποίου τα θεμελιώδη συστατικά στοιχεία είναι (Παρασκευόπουλος, 1993α, 1993β): α) Δέχεται ότι για να είναι μία γνώση έγκυρη, πρέπει να επαληθεύεται από τα εμπειρικά δεδομένα, τα δεδομένα δηλαδή της εμπειρικής πραγματικότητας, β) Αποσκοπεί στη γενίκευση, δηλαδή στη διατύπωση γενικών αρχών – θεωριών οι οποίες να καλύπτουν, να περιγράφουν και να ερμηνεύουν όσο το δυνατόν ευρύτερες ομάδες – κατηγορίες φαινομένων.

Στην παρούσα εργασία ακολουθούμε μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση για να διερευνήσουμε, κατά κύριο λόγο, τη σχέση που υφίσταται ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και την απόδοσή τους, και ειδικότερα με ποιον τρόπο επηρεάζεται η απόδοσή τους από την επιλογή συγκεκριμένων παραγόντων. Μέσω της ποσοτικής έρευνας βασιζόμαστε στη συγκέντρωση πληροφοριών που προκύπτουν μέσα από μετρήσεις δεδομένων (με τη μορφή

ποσοτικών ή ποιοτικών μεταβλητών) και στη συνέχεια προχωράμε στην ανάλυσή τους μέσα από κατάλληλες στατιστικές τεχνικές. Η ποσοτική μέθοδος επιλέχθηκε διότι ο στόχος της έρευνας είναι ο έλεγχος συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων για το υπό μελέτη φαινόμενο. Η ποσοτική μέθοδος σε αυτή την εργασία βασίζεται σε δειγματοληπτική έρευνα με τυποποιημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, το οποίο προσφέρει τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού για τον έλεγχο της θεωρίας.

Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας στηρίζονται σε ικανό αριθμό περιπτώσεων, προκύπτει ότι οι θεωρητικές υποθέσεις που έχουν γίνει νωρίτερα υποβάλλονται με αυτό τον τρόπο και σε πιο αυστηρό και έγκυρο έλεγχο. Η τυποποίηση των στοιχείων που συλλέγονται, η δυνατότητα προσέγγισης ικανού δείγματος και η επιδεκτικότητα των στοιχείων σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης καθιστούν την ποσοτική ως την πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας για τη μελέτη των κοινωνικών φαινομένων (Κυριαζή, 2002). Τα βασικά ζητήματα που έχουμε εστιάσει, προκειμένου να καταλήξουμε σε έγκυρα και επιστημονικά αποτελέσματα, είναι τα ακόλουθα: α) στη συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού, και β) στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου ερωτηματολογίου για την έρευνα. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια πρωτογενή έρευνα, δεδομένου ότι έχουν συλλεχθεί στοχευμένα δεδομένα, απευθείας μέσα από την αγορά αλλά και την ακαδημαϊκή κοινότητα μέσω ερωτηματολογίων, απευθείας επαφών και τηλεφωνικών επαφών. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι

3.2.1. Ερευνητικά Ερωτήματα

Ξεκινώντας από τους κύριους ερευνητικούς στόχους που παρουσιάστηκαν παραπάνω και προσπαθώντας να οδηγηθούμε σε πιο συγκεκριμένες ερευνητικές διαστάσεις που θα καθορίσουν και το πεδίο έρευνας μας, προκύπτουν κάποια ερευνητικά ερωτήματα, στα οποία η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία καλείται να δώσει απαντήσεις. Τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα αποτελούν τη ραχοκοκαλιά του ερευνητικού σχεδιασμού της συγκεκριμένης εργασίας και ο ερευνητής έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση, ώστε αυτά τα ερωτήματα να είναι διατυπωμένα με σαφήνεια, να έχουν ένα αξιολογικό και πρακτικό νόημα και επίσης να έχουν βιβλιογραφικό και επιστημονικό ενδιαφέρον, προκειμένου να διερευνηθούν.

Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα συνοψίζονται ως εξής:

Ερευνητικά Ερωτήματα

1. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένων παραγόντων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα;
2. Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τα ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την συνολική απόδοση τους σε αυτά;
3. Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στον αντιλαμβανόμενο βαθμό δυσκολίας που συναντάνε οι εργαζόμενοι στα ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την συνολική απόδοση τους σε αυτά;
4. Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργαζομένων, ως προς τη συμβολή των ευέλικτων μεθόδων στην επίτευξη των στόχων εργασίας τους και τη συνολική απόδοσή τους σε αυτά τα περιβάλλοντα;

Παρακάτω ακολουθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που πηγάζουν από τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα.

3.2.2. Ερευνητικές Υποθέσεις

1^η Ερευνητική Υπόθεση

Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις και Δεξιότητες, την Κριτική Ικανότητα, την Ικανότητα Επίλυσης Προβλήματος, την Ικανότητα για Λήψη Αποφάσεων, την Επικοινωνία, την Ικανότητα για Προγραμματισμό και Παραγωγικότητα, την Ικανότητα Διαχείρισης Οικονομικών & Λοιπών Πόρων, την Ικανότητα Διαχείρισης των Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους και Συνεργάτες, αλλά και την Ικανότητα για Πιστή Εφαρμογή Κανόνων, Πολιτικών και Διαδικασιών σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα.

2^η Ερευνητική Υπόθεση

Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τα ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα επηρεάζει θετικά και την συνολική απόδοση τους σε αυτά.

3^η Ερευνητική Υπόθεση

Ο αντιλαμβανόμενος βαθμός δυσκολίας που συναντάνε οι εργαζόμενοι στα ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα επηρεάζει αρνητικά και την συνολική απόδοσή τους σε αυτά.

4η Ερευνητική Υπόθεση

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων, ως προς τη συμβολή των ευέλικτων μεθόδων στην επίτευξη των στόχων εργασίας τους επηρεάζουν θετικά και τη συνολική απόδοσή τους σε αυτά τα περιβάλλοντα.

3.3 Περιγραφή του δείγματος

Η ποσοτική έρευνα που έγινε στην παρούσα εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση της επίδρασης συγκεκριμένων παραγόντων, που ενυπάρχουν σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα, στην διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε αυτά. 64 άτομα συμπλήρωσαν το σχετικό εργαλείο μέτρησης (σταθμισμένο ερωτηματολόγιο, που περιλάμβανε συγκεκριμένη ρουμπρίκα αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων. Η έρευνα για προφυλάξει τα προσωπικά δεδομένα των συμμετέχων είναι ανώνυμη. Αυτό βοηθάει στην ελεύθερη έκφραση των συμμετεχόντων και την ανάπτυξη ενός αισθήματος εμπιστοσύνης. Με αυτό τον τρόπο συλλέγονται απόψεις πιο ορθές και ρεαλιστικές σύμφωνα με την εμπειρία των συμμετεχόντων.

3.4 Εργαλεία μέτρησης της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το θεμελιώδες στοιχείο σε κάθε δειγματοληπτική έρευνα, αλλά και στα πειράματα, στις έρευνες πεδίου και σε άλλες δραστηριότητες που χρειάζονται για τη συγκέντρωση πληροφοριών, στοιχείων και δεδομένων. Έτσι, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη του εργαλείου μέτρησης της έρευνας. Η κατασκευή του ερωτηματολογίου είναι πολύ σημαντική επειδή αυτό παρέχει ουσιαστικά τα δεδομένα της έρευνας, οπότε θα πρέπει να τηρούνται κάποιες αρχές για να είναι αξιοποιήσιμη η πληροφορία που προκύπτει. Η μορφή ενός ερωτηματολογίου είναι επίσης πολύ σημαντική για το είδος και τη διατύπωση των ερωτήσεων που αυτό περιλαμβάνει. Η ερευνητική ομάδα φρόντισε ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι οργανωμένο, σαφές, σύντομο, και να εμπεριέχει τις αναγκαίες οδηγίες και υποδείξεις. Συγκεκριμένα, επιλέχτηκε ως κύρια δομή του ερωτηματολογίου, μια από τις

γνωστότερες και πιο αναγνωρισμένες δομές που υπάρχουν στο διαδίκτυο (ExcelDataPro.com) και στην συνέχεια εντάχθηκαν οι κατάλληλες ερωτήσεις. Ακόμη, επιλέχτηκε να περιέχει κλειστού τύπου ερωτήσεις, που μολοντί περιορίζουν το εύρος και το βάθος των απαντήσεων, εν τούτοις παρέχουν πιο ακριβή και αυστηρά αποτελέσματα που ελέγχονται ευκολότερα για την γενική αλήθεια που εκφράζουν. Η επιλογή των ερωτήσεων έγινε με βάση την αποτελεσματικότητα, την ευελιξία, το ενδιαφέρον, την ομοιογένεια και κυρίως την καταλληλότητα στην επεξεργασία των δεδομένων. Κατά τη διάρκεια σύνταξης του ερωτηματολογίου ελήφθησαν οι παρακάτω συγκεκριμένες προδιαγραφές:

- Αποφυγή διφορούμενων ερωτήσεων
- Αντίληψη της ικανότητας απάντησης των ερωτώμενων
- Αποτύπωση σύντομων ερωτήσεων
- Αποφυγή ερωτήσεων αρνητικού περιεχομένου
- Παράλειψη προκατειλημμένων και μεροληπτικών ερωτήσεων και όρων

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από δύο βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε το κομμάτι των ερωτήσεων δημογραφικού χαρακτήρα, από όπου εξήχθησαν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δείγματος. Συγκεκριμένα, υπήρχαν 5 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα που εξέταζαν τα εξής:

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Εξοικείωση με τη χρήση Η/Υ
4. Ύπαρξη προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας σε ευέλικτα περιβάλλοντα
5. Εφόσον υπήρχε προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε ευέλικτα περιβάλλοντα, τότε ποια.

Στην ίδια ενότητα υπήρχαν ερωτήσεις που εξέταζαν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό κατανόησης των ευέλικτων μεθόδων, σχετικά με τη συμβολή των ευέλικτων μεθόδων στη βελτίωση της απόδοσής τους, σχετικά με το βαθμό δυσκολίας αυτών των μεθόδων, σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους από αυτές τις μεθόδους, και τέλος σχετικά με το εάν

πιστεύουν ότι οι συγκεκριμένες μεθοδολογίες βοηθούν να επιτύχουν καλύτερα τους στόχους των εργασιών τους στο πλαίσιο ενός έργου. Παρακάτω, ακολουθεί το σχετικό ερωτηματολόγιο:

α/α	Ερώτηση	Κλίμακα	Μεταβλητή
1	Φύλο	<ul style="list-style-type: none"> • Άνδρας • Γυναίκα 	Gender
2	Ηλικία	<ul style="list-style-type: none"> • 20-29 • 30-39 • 40-49 • 50-59 • 60-69 	Age
3	Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τη χρήση Η/Υ;	1=καθόλου 5=Πάρα πολύ	Familiar
4	Έχετε προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα;	<ul style="list-style-type: none"> • Ναι • Όχι 	Prevexp
5	Εάν έχετε προηγούμενη εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα εργασίας, τότε σε ποια μέθοδο Agile έχετε περισσότερη εμπειρία;	<ul style="list-style-type: none"> • Scrum • Kanban • Extreme Programming • Lean • Άλλο 	Agilexp
6	Πόσο αισθάνεστε ότι έχετε κατανοήσει τις μεθόδους Agile;	1=καθόλου 5=Πάρα πολύ	Understand
7	Αισθάνεστε ότι οι μέθοδοι Agile συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσής σας;	1=καθόλου 5=Πάρα πολύ	Perform
8	Ποιος είναι ο βαθμός δυσκολίας που συναντήσατε κατά την εργασία σας με τις Agile μεθόδους;	1=Πολύ μικρός 5=Πολύ μεγάλος	Difficulty
9	Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησής σας από την εργασία σας με τις Agile μεθόδους;	1=Πολύ μικρός 5=Πολύ μεγάλος	Satisfaction
10	Αισθάνεστε ότι οι μέθοδοι Agile σας βοηθούν να επιτύχετε τους στόχους της εργασίας σας εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια;	1=καθόλου 5=Πάρα πολύ	Goalsucceed

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε ερωτήσεις κλίμακας τύπου Likert. Επρόκειτο για ερωτήσεις που περιείχαν πέντε πιθανές απαντήσεις (πολύ δυσαρεστημένος/η, δυσαρεστημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η/ούτε ικανοποιημένος/η, ικανοποιημένος/η, πολύ ικανοποιημένος/η). Τα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής είναι ότι χρησιμοποιείται

επικοινωνητικά και αποτελεσματικά ο χώρος, είναι πιο γρήγορη η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και έχουν τη δυνατότητα οι ερωτώμενοι να συγκρίνουν τις απαντήσεις τους. Υπάρχουν, όμως, και κάποια μειονεκτήματα σε αυτή τη μορφή ερωτηματολογίου: δεν αποτυπώνεται από τη διάταξη των απαντήσεων η ιδιοσυγκρασία του κάθε ερωτώμενου, ακόμα λόγω της δομής των απαντήσεων και πολλές φορές ο ερωτώμενος μπαίνει στον πειρασμό να 7 απαντά με ταχύτητα, κάνοντας πρόχειρη ανάγνωση, επειδή θεωρεί ότι λίγο πολύ όλες οι απαντήσεις κινούνται στην ίδια κατεύθυνση. Παρακάτω, ακολουθεί το σχετικό ερωτηματολόγιο:

A.A	Ερώτηση	Κλίμακα*	Μεταβλητή
Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες			
11	Επιδεικνύω μια κατανόηση των εννοιών, των μεθόδων και των τεχνικών που είναι απαραίτητες με βάση τα εργασιακά μου καθήκοντα.	0 1 2	Q11
12	Φροντίζω να επικαιροποιώ τις γνώσεις μου σε τεχνικά θέματα και ζητήματα που αφορούν στην επαγγελματική μου ανάπτυξη στο χώρο εργασίας μου.	0 1 2	Q12
13	Συμβουλευόμαι τους συναδέλφους μου και κάνω κατάλληλη χρήση των διαθεσίμων πόρων.	0 1 2	Q13
Κριτική Ικανότητα, Επίλυση Προβλήματος & Λήψη Αποφάσεων			
14	Αναγνωρίζω τις προτεραιότητες στην εργασία μου και δρω σύμφωνα με αυτές.	0 1 2	Q21
15	Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες προκειμένου να αναγνωρίσω και να διερευνήσω προβλήματα στο χώρο εργασίας μου. Αναπτύσσω τις κατάλληλες λύσεις και επιλέγω την καλύτερη δυνατή. Αυτό το κάνω έγκαιρα αφού μελετήσω τους κρίσιμους παράγοντες.	0 1 2	Q22
16	Ακολουθώ τον κώδικα επαγγελματικής ηθικής και τις βέλτιστες πρακτικές στο χώρο εργασίας μου.	0 1 2	Q23
17	Προτείνω λύσεις στο χώρο εργασίας μου που είναι καινοτόμες και δημιουργικές.	0 1 2	Q24
18	Επιδεικνύω βαθιά κρίση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.	0 1 2	Q25
Επικοινωνία			
19	Φροντίζω να ακούω ενεργητικά τους άλλους στο χώρο εργασίας μου.	0 1 2	Q31
20	Αποδέχομαι και προσφέρω ανατροφοδότηση στο χώρο εργασίας μου με δημιουργικό τρόπο.	0 1 2	Q32
21	Αναπτύσσω ξεκάθαρα, ακριβή και ολοκληρωμένα γραπτά παραδοτέα στο χώρο εργασίας μου.	0 1 2	Q33

22	Μοιράζομαι τις πληροφορίες στο χώρο εργασίας μου όποτε απαιτείται και με τέτοιο τρόπο που προωθείται η συνεργασία.	0 1 2	Q34
23	Κατανώ τη διαφορετικότητα που μπορεί να υπάρχει στο στυλ επικοινωνίας των υπολοίπων στο χώρο εργασίας μου, η οποία προκύπτει από διαφορετικούς πολιτισμικούς ή άλλους παράγοντες και ανταποκρίνομαι θετικά σε αυτήν.	0 1 2	Q35
Προγραμματισμός & Παραγωγικότητα			
24	Ολοκληρώνω αυτά που μου αναθέτουν μέσα στο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα. Ανταποκρίνομαι επιτυχώς στις προθεσμίες που μου θέτουν στην παράδοση της εργασίας μου.	0 1 2	Q41
25	Οργανώνω τη δουλειά μου κατάλληλα και θέτω τις σωστές προτεραιότητες.	0 1 2	Q42
26	Όταν κρίνω ότι δεν διαθέτω τις αναγκαίες ικανότητες, τότε αναθέτω σε κάποιον άλλον πιο ειδικό από μένα την δική μου εργασία, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα.	0 1 2	Q43
27	Συμβουλευόμαι τον επιβλέποντα μου, λαμβάνοντας υπόψη τον διαθέσιμο χρόνο του και σεβόμενος τον φόρτο εργασίας του.	0 1 2	Q44
Διαχείριση Οικονομικών & Λοιπών Πόρων			
28	Εργάζομαι μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού προκειμένου να ικανοποιήσω τους στόχους που έχουν τεθεί.	0 1 2	Q51
29	Αξιοποιώ κατάλληλα τους διαθέσιμους υλικούς και ανθρώπινους πόρους στο χώρο εργασίας μου, προκειμένου να ελαχιστοποιώ τα κόστη και να ελέγχω τα έξοδα.	0 1 2	Q52
30	Αναπτύσσω έναν στρατηγικό τρόπο σκέψης, όσον αφορά στη οικονομική διαχείριση στην εργασία μου.	0 1 2	Q53
Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες			
31	Παρέχω εξυπηρέτηση όταν μου ζητηθεί και κατανώ τη σημαντικότητα του να ανταποκρίνομαι γρήγορα και κατάλληλα σε όποιον το έχει ανάγκη.	0 1 2	Q61
32	Έχω την ικανότητα να προσαρμόζομαι σε διαφορετικά στυλ προσωπικότητας, σε διαφορετικά εργασιακά στυλ και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.	0 1 2	Q62
33	Εργάζομαι με έναν θετικό και υποστηρικτικό τρόπο απέναντι στους συναδέλφους μου, το υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού, τα υπόλοιπα τμήματα αλλά και το κοινό.	0 1 2	Q63
Πιστή Εφαρμογή Κανόνων, Πολιτικών & Διαδικασιών			

34	Κατανόω πλήρως και ακολουθώ πιστά τις πολιτικές και τις διαδικασίες που έχουν οριστεί στο χώρο εργασίας μου.	0 1 2	Q71
35	Είμαι σύμφωνος και εφαρμόζω τη θεσμοθετημένη νομοθεσία και τους κανονισμούς στο χώρο εργασίας μου.	0 1 2	Q72
36	Φροντίζω να εφαρμόζω τους κανονισμούς και τις αναγκαίες πρακτικές για να προωθώ ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον στο χώρο εργασίας μου.	0 1 2	Q73

*κλίμακα απαντήσεων

- 0 = Δεν καταφέρνω να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της θέσης. Χρειάζομαι βελτίωση.
- 1 = Καταφέρνω να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της θέσης σε ικανοποιητικό επίπεδο.
- 2 = Ανταποκρίνομαι απόλυτα στις απαιτήσεις της θέσης.

3.5 Ανάλυση δεδομένων

Με τη χρήση του λογισμικού πακέτου στατιστικής ανάλυσης SPSS 27.0 πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή, η επεξεργασία και η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς επιβεβαιώνεται το σύνολο των υποθέσεων. Τα ευρήματα μπορεί να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια της Διοίκησης προκειμένου η χρήση τους να βελτιώσει υφιστάμενες καταστάσεις.

3.6 Διαδικασία της έρευνας

Η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας ακολούθησε δύο διακριτά στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο της έρευνας, το στάδιο σχεδιασμού, αναγνωρίστηκε το ερευνητικό πρόβλημα και έγινε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προκειμένου να γίνει ο προσδιορισμός του ερευνητικού χώρου της εργασίας και να γίνει η ανάδειξη των ερευνητικών “ελλειμμάτων” που στοχεύει να καλύψει η συγκεκριμένη εργασία. Επίσης, μέσα από αυτή τη βιβλιογραφική επισκόπηση επιχειρήθηκε η συγκρότηση και η θεμελίωση της προβληματικής της έρευνας, του θεωρητικού και του μεθοδολογικού πλαισίου της και η συζήτηση/σχολιασμός των ευρημάτων των σχετικών ερευνών. Στη συνέχεια έγινε ο προσδιορισμός του βασικού σκοπού της έρευνας, διατυπώθηκαν οι δευτερεύοντες σκοποί της έρευνας και προσδιορίστηκαν τα ζητούμενα βάσει συγκεκριμένων επιμέρους ερευνητικών υποθέσεων, ακολούθως δε επιλέχθηκε η μέθοδος πραγματοποίησης της και σχεδιάστηκε βήμα προς βήμα υλοποίησή της.

Κατά το δεύτερο στάδιο της έρευνας, το στάδιο υλοποίησης, συλλέχθηκαν τα απαραίτητα δεδομένα, ακολούθησε η επεξεργασία, ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων που προέκυψαν

και έγινε η σύνθεσή τους και η διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων. Προκειμένου να συλλεχθούν οι αναγκαίες πληροφορίες χρησιμοποιήθηκε τυποποιημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου το οποίο στη συνέχεια αναλύθηκε μέσα από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων. Για να οδηγηθούμε σε έγκυρα αποτελέσματα που σχετίζονται με το υπό διερεύνηση θέμα, συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο κατάλληλες ερωτήσεις, οι οποίες είχαν τα εξής ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- σχετίζονταν με τις υποθέσεις της έρευνας
- περιλάμβαναν τα απαραίτητα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, ώστε στη συνέχεια μέσα από τις συσχετίσεις των μεταβλητών να είναι δυνατή η περιγραφή συγκεκριμένων ομάδων που αναδύονται μέσα από την έρευνα (για παράδειγμα, το φύλο, την ηλικία, την εξοικείωση στη χρήση Η/Υ, προηγούμενη εμπειρία εργασίας σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα κλπ.)
- σχετίζονταν με τους λειτουργικούς ορισμούς που έθεσε ο ερευνητής.

Τέλος, όταν ολοκληρώθηκε η στατιστική ερμηνεία των αποτελεσμάτων ακολούθησε η διάχυση των αποτελεσμάτων και έγινε μια αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.

Στάδια διεξαγωγής της έρευνας



1-12

Εικόνα 22 Στάδια διεξαγωγής έρευνας

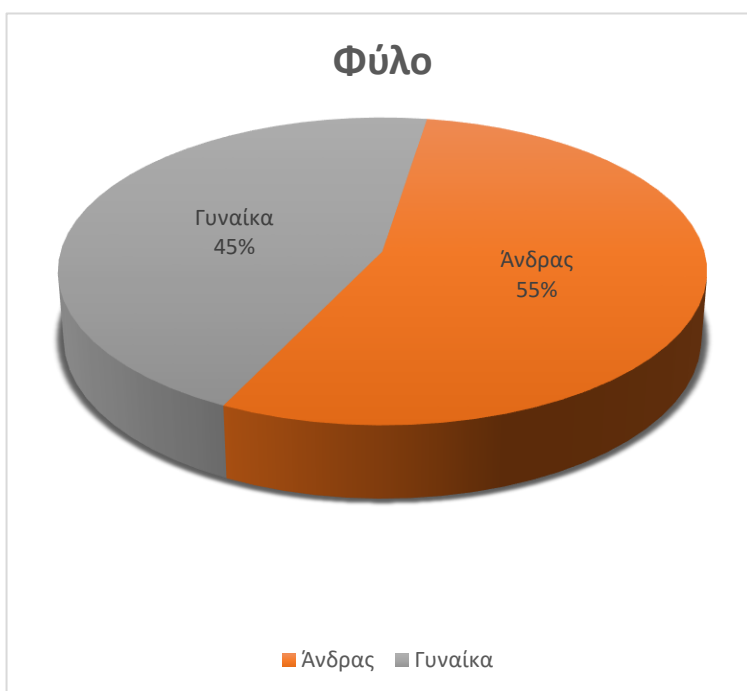
4 Αποτελέσματα έρευνας

4.1 Παρουσίαση δημογραφικών χαρακτηριστικών έρευνας

4.1.1. Φύλο

Φύλο		
	N	%
Άνδρας	35	54.7%
Γυναίκα	29	45.3%

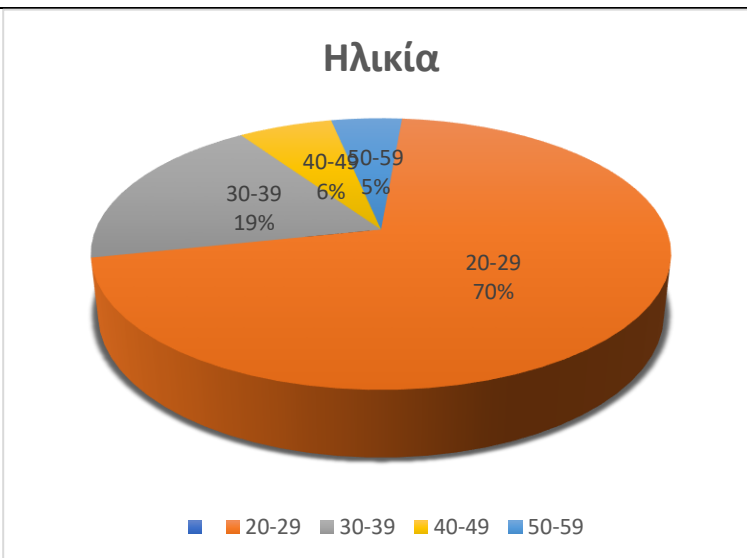
Παρατηρούμε στο δείγμα μας ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι άνδρες (54,7%). Από τα 64 άτομα που συμμετείχαν, τα 35 ήταν άνδρες και τα 29 γυναίκες, κάτι το οποίο μπορεί να μας δώσει μια σαφή εικόνα των αποτελεσμάτων και για τα δύο φύλα με ασφάλεια.



4.1.2. Ηλικία

Ηλικία		
	N	%
20-29	45	70.3%
30-39	12	18.8%
40-49	4	6.3%
50-59	3	4.7%

Όσον αφορά την ηλικία, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας στο δείγμα μας, απαρτίζεται από ανθρώπους

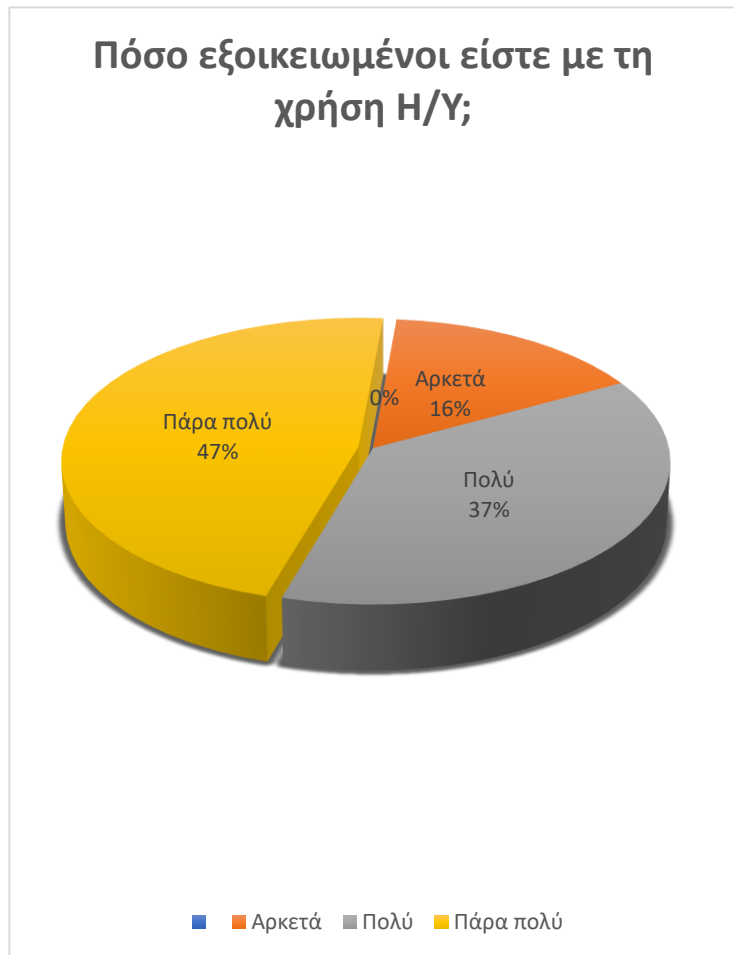


ηλικίας 20-29 ετών σε ποσοστό 70% ενώ ακολουθούν οι ηλικίες 30-39 με ποσοστό 19%, 40-49 με ποσοστό 6% και 50-59 με ποσοστό 5%. Παρατηρούμε λοιπόν ότι τα άτομα στο δείγμα μας απαρτίζεται από νέους ανθρώπους, κάτω των 50 ετών, γεγονός που μας δείχνει ότι πιθανότατα θα έχουν και μεγαλύτερη εξοικείωση με την χρήση τεχνολογίας και υπολογιστών και θα είναι πιο δεκτικοί σε αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον τους.

4.1.3. Εξοικείωση με τη χρήση Η/Υ

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τη χρήση Η/Υ;		
	N	%
Αρκετά	10	15.6%
Πολύ	24	37.5%
Πάρα πολύ	30	46.9%

Όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα, το 47% των ερωτηθέντων είναι πάρα πολύ εξοικειωμένοι με την χρήση Η/Υ, ενώ αρκετά εξοικειωμένοι είναι μόλις το 16%. Ένα επίσης μεγάλο ποσοστό, 37%, είναι πολύ εξοικειωμένοι με την χρήση Η/Υ. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το ποσοστό ατόμων που δεν είναι εξοικειωμένο με τη χρήση Η/Υ είναι μηδενικό στο δείγμα μας.

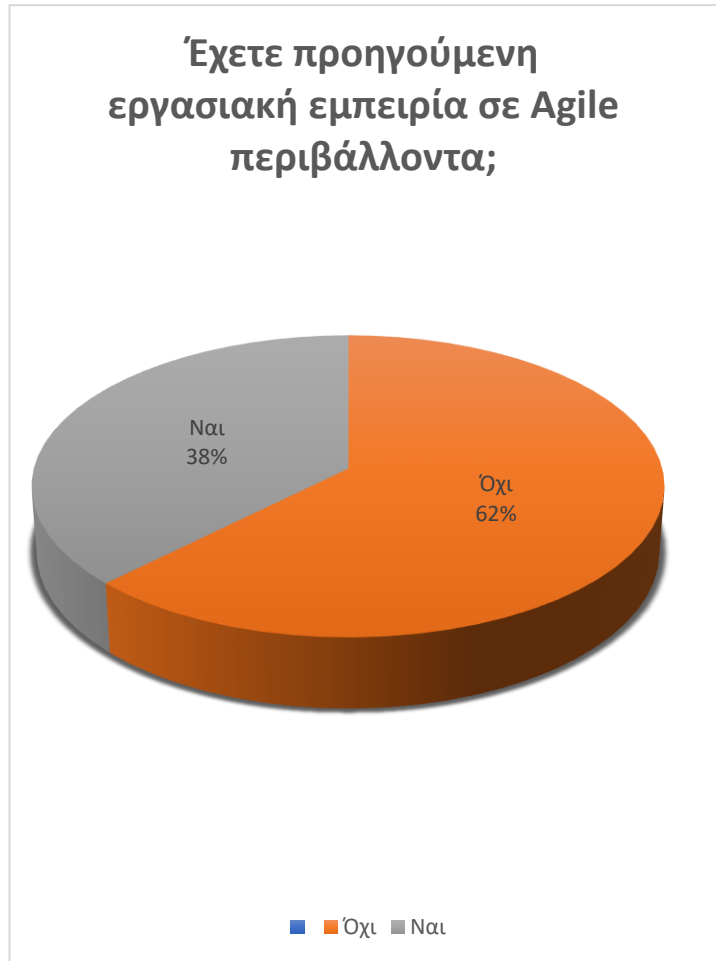


4.1.4. Προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε ευέλικτα περιβάλλοντα

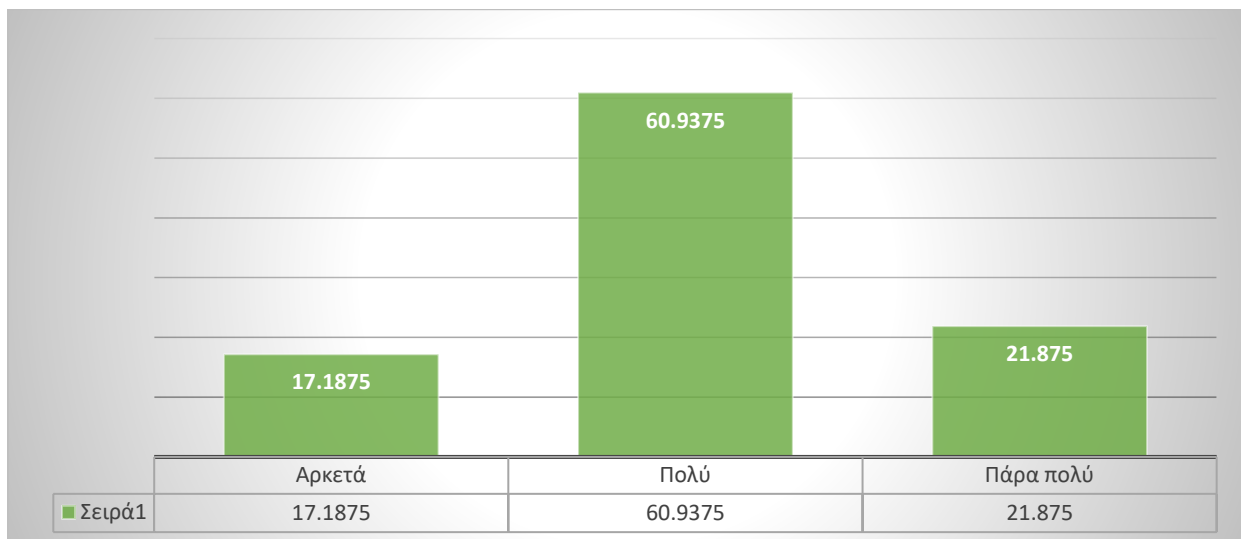
Έχετε προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα;

	N	%
Όχι	40	62.5%
Ναι	24	37.5%

Το 62% των ανθρώπων στο δείγμα μας δεν είχε καμία προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον που αξιοποιούσε ευέλικτες μεθόδους. Αντίθετα, ένα μικρότερο ποσοστό της τάξης του 38% έχει κάποια σχετική εμπειρία από ευέλικτες μεθόδους, δεδομένου ότι έχει εργαστεί έστω μια φορά σε εργασιακό περιβάλλον που αξιοποιούσε ευέλικτες εργασιακές μεθόδους στο παρελθόν.



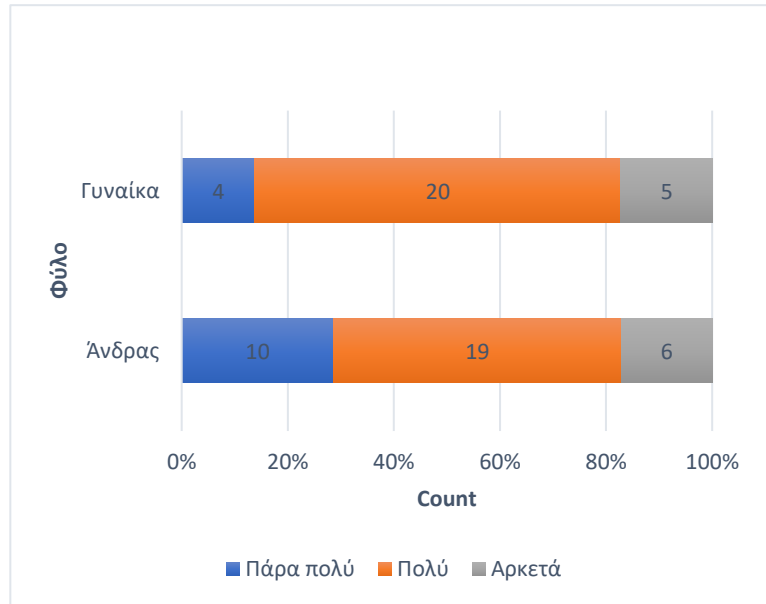
4.1.5. Πόσο αισθάνεστε ότι έχετε κατανοήσει τις ευέλικτες μεθόδους;



Στο παραπάνω ραβδόγραμμα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι σχεδόν το 61% έχει κατανοήσει πολύ τις μεθόδους Agile και σχεδόν το 22% πάρα πολύ. Στην αντίπερα όχθη, το 17% έχει αρκεστεί να απαντήσει ότι έχει κατανοήσει αρκετά τις ευέλικτες μεθόδους.

4.1.5.1 Ανάλυση με βάση το φύλο

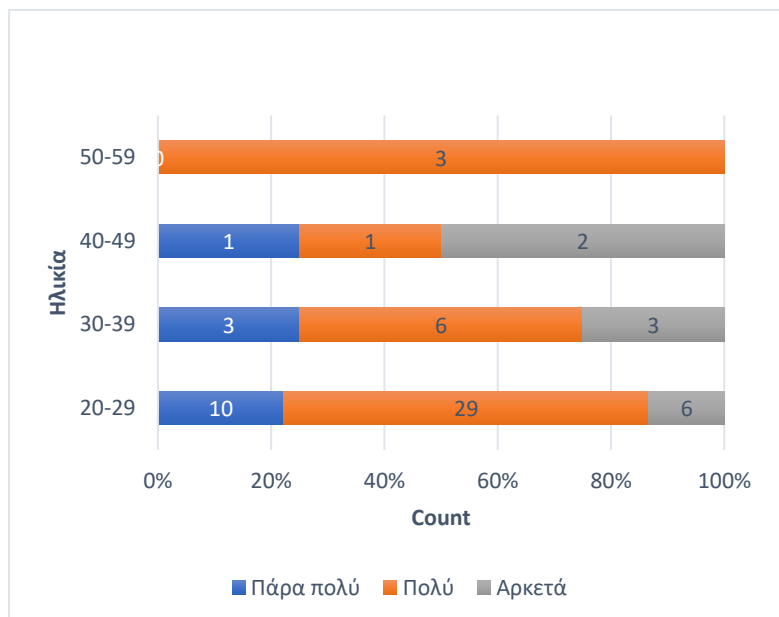
Όσον αφορά τις γυναίκες του δείγματός μας, 4 από τις 29 έχουν κατανοήσει πάρα πολύ τις ευέλικτες μεθόδους και 20 από εκείνες τις έχουν κατανοήσει πολύ, ενώ μόλις 5 από τις 29 επέλεξαν την επιλογή αρκετά. Από την πλευρά των ανδρών παρατηρούμε αντίστοιχους αριθμούς στις επιλογές πολύ όπου 19 άνδρες την επέλεξαν και 6 επέλεξαν την επιλογή αρκετά.



Διαφορά παρατηρούμε στην επιλογή πάρα πολύ την οποία επέλεξαν 10 άνδρες από τους 35.

4.1.5.2 Ανάλυση με βάση την ηλικία

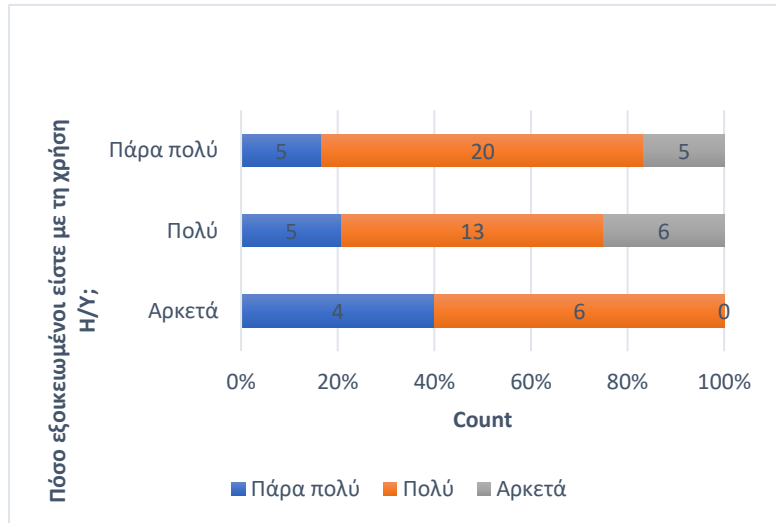
Στο σχετικό διάγραμμα παρατηρούμε ότι στις ηλικίες 20-29 το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων κατανοούν πολύ ή πάρα πολύ τις μεθοδολογίες Agile. Μόλις 6 απάντησαν ότι κατανοούν αρκετά τις μεθοδολογίες. Στην κατηγορία 30-39 οι 9 από τους 12 ερωτηθέντες απάντησαν ότι κατανοούν καλά και πολύ καλά τις μεθοδολογίες και 3 απάντησαν αρκετά. Η κατηγορία 40-49 παρουσίασε ενδιαφέρον καθώς 2 απάντησαν ότι κατανοούν αρκετά



ενώ 2 ακόμη (ένας σε κάθε κατηγορία) απάντησαν καλά και πολύ καλά. Τέλος, στην κατηγορία 50-59, όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι κατανοούν καλά τις ευέλικτες μεθοδολογίες.

Ανάλυση με βάση την εξοικείωση στη χρήση Η/Υ

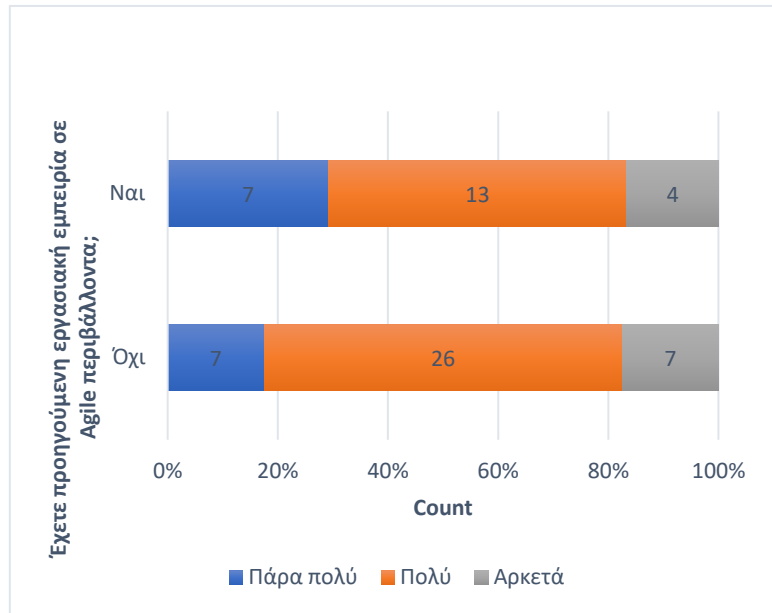
Όσον αφορά την ανάλυση της κατανόησης των μεθοδολογιών Agile σε σχέση με τη χρήση Η/Υ, στην κατηγορία των ανθρώπων που είναι αρκετά εξοικειωμένοι με τους Η/Υ βλέπουμε ότι και οι 10 ερωτηθέντες κατανοούν πολύ ή πάρα πολύ τις μεθοδολογίες. Από τους ανθρώπους με μεγαλύτερη εξοικείωση στην χρήση των Η/Υ



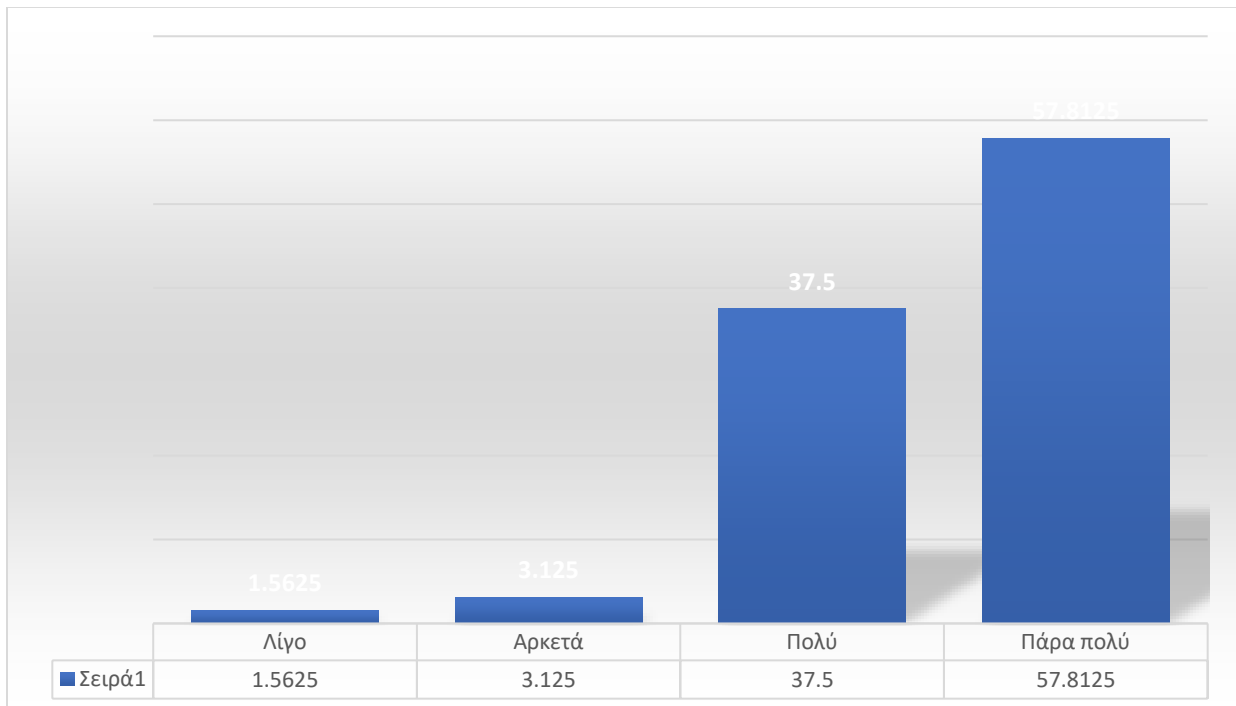
είδαμε ότι οι 18 από τους 24 κατανοούν πολύ και πάρα πολύ τις παραπάνω μεθοδολογίες ενώ 6 προτίμησαν την απάντηση αρκετά. Για τους ερωτηθέντες οι οποίοι είναι πάρα πολύ εξοικειωμένοι με την χρήση των Η/Υ οι 25 από τους 30 κατανοούν πολύ ή πάρα πολύ καλά τις ευέλικτες μεθοδολογίες και οι υπόλοιποι 5 αρκετά.

4.1.5.3 Ανάλυση με βάση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες δεν είχαν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία πάνω σε περιβάλλοντα Agile. Παρόλα αυτά, οι 33 από τους 40 που δεν είχαν εμπειρία σε τέτοια περιβάλλοντα, μπόρεσαν να κατανοήσουν πολύ ή πάρα πολύ καλά τις ευέλικτες μεθοδολογίες ενώ οι υπόλοιποι 7 αρκετά. Από τους 24 ανθρώπους που είχαν ξαναδουλέψει σε τέτοια περιβάλλοντα, οι 20 κατανοούν πολύ ή πάρα πολύ καλά τις Agile μεθοδολογίες και μόλις 4 αρκετά.



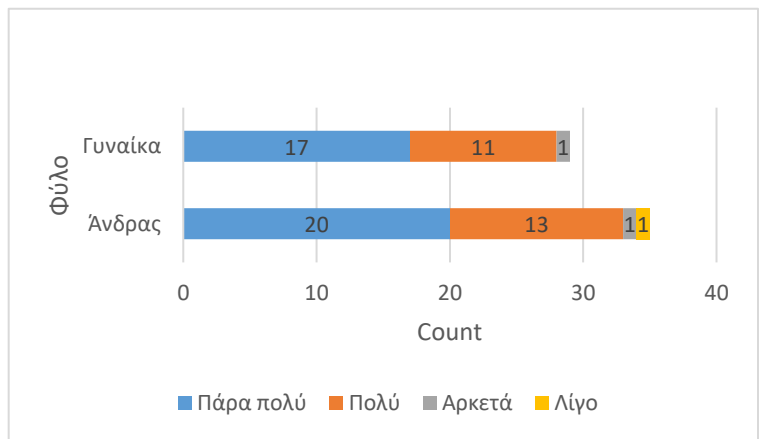
4.1.6. Αισθάνεστε ότι οι ευέλικτες μέθοδοι συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσής σας;



Όπως βλέπουμε στο παραπάνω ραβδόγραμμα, σχεδόν το 58% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θεωρούν ότι οι ευέλικτες μέθοδοι συμβάλλουν πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης τους. Σε συνδυασμό με το 37.5% που απάντησε ότι θεωρεί ότι οι ευέλικτες μέθοδοι συμβάλλουν πολύ στην αύξηση της απόδοσης τους, έχουμε ένα ποσοστό μεγαλύτερο του 95%, που εκτιμά ότι οι ευέλικτες μέθοδοι συμβάλλουν ουσιαστικά στην αύξηση της απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Αντίθετα, ένα πολύ μικρό ποσοστό εκφράζει αρνητική γνώμη, δεδομένου ότι μόνο το 5% θεωρεί ότι συμβάλλουν λίγο ή αρκετά στην αύξηση της απόδοσης τους.

4.1.6.1 Ανάλυση με βάση το φύλο

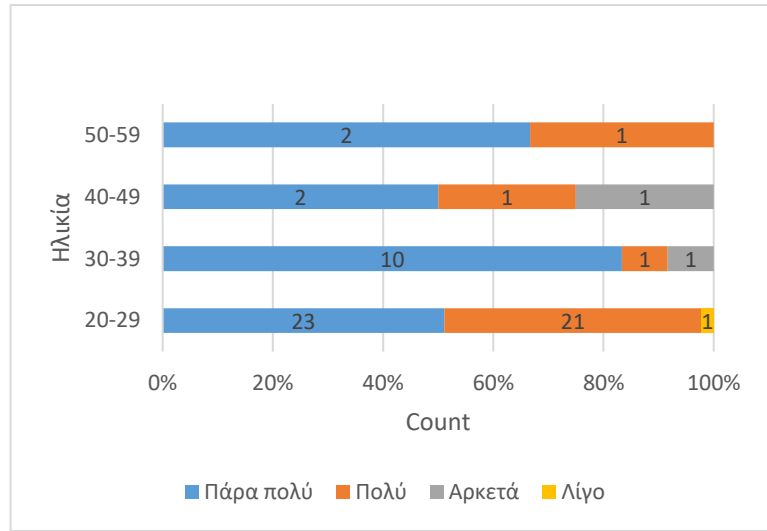
Στο διπλανό διάγραμμα βλέπουμε ότι οι γυναίκες στο συντριπτικό μέρος τους (28/29) αισθάνονται ότι οι μεθοδολογίες Agile συμβάλλουν πολύ ή πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσής τους ενώ μόνο μια είναι η απάντηση αρκετά.



και στους άνδρες ότι οι 33 από τους 35, αισθάνονται ότι οι ευέλικτες μεθοδολογίες συμβάλλουν πολύ ή πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσής τους. Δύο (2) απαντήσεις μοιρασμένες αντίστοιχα ήταν για τις επιλογές αρκετά και λίγο.

4.1.6.2 Ανάλυση με βάση την ηλικία

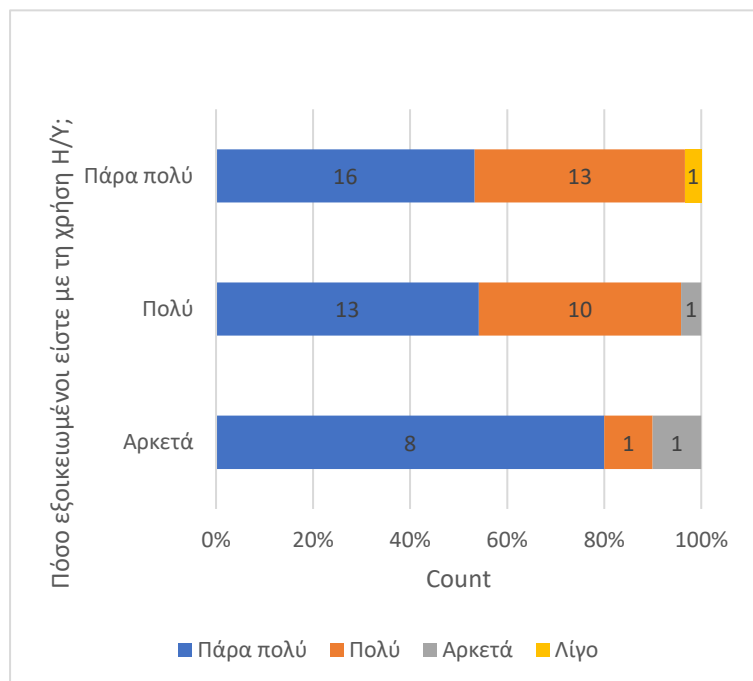
Στην πολυπληθέστερη κατηγορία ηλικιών που έχουμε (20-29) παρατηρούμε ότι οι 44 από τους 45 συμμετέχοντες, μας απάντησαν πολύ ή πάρα πολύ ενώ μόνο ένας (1) μας απάντησε λίγο. Στην επόμενη κατηγορία (30-39) παρατηρούμε το ίδιο φαινόμενο με τις 11 από τους 12 ερωτηθέντες να μας απαντούν πολύ και πάρα



πολύ και μόλις ένας να μας δίνει την απάντηση αρκετά. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι οι 10 από αυτές τις 11 απαντήσεις είναι πάρα πολύ. Από την ηλικία των 40 ετών και άνω, έχουμε 2 απαντήσεις σε κάθε κατηγορία ηλικίας για την επιλογή πάρα πολύ και μια (1) για την απάντηση πολύ. Στην κλάση 50-59 καμία απάντηση δεν αντιστοιχίζεται στις επιλογές αρκετά και λίγο και στην κλάση 40-49 μόλις μια (1) απάντηση στην επιλογή αρκετά.

4.1.6.3 Ανάλυση με βάση την εξοικείωση στη χρήση Η/Υ

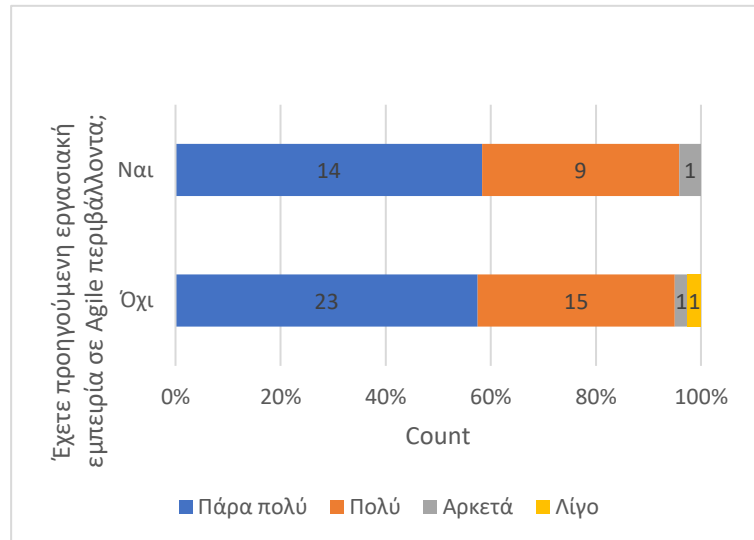
Οι συμμετέχοντες οι οποίοι είναι αρκετά εξοικειωμένοι με την χρήση Η/Υ μας απάντησαν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (8/10) ότι αισθάνονται ότι οι μέθοδοι Agile συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσής τους. Δύο ακόμη μοιρασμένοι ίσα μας έδωσαν τις απαντήσεις πολύ και αρκετά. Οι πολύ εξοικειωμένοι με την χρήση Η/Υ ερωτηθέντες είδαμε ότι αισθάνονται σχεδόν μοιρασμένα το αίσθημα ότι



οι μέθοδοι Agile βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης τους. Συγκεκριμένα 13 μας έδωσαν την απάντηση πάρα πολύ και 10 την απάντηση πολύ ενώ μόνο ένας μας απάντησε αρκετά. Τέλος, όσοι είναι πάρα πολύ εξοικειωμένοι με την χρήση Η/Υ μας είπαν στο συντριπτικό μέρος τους (29/30) ότι αισθάνονται την συμβολή των ευέλικτων μεθοδολογιών πολύ ή πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσής τους ενώ μόλις ένα άτομο μας απάντησε λίγο.

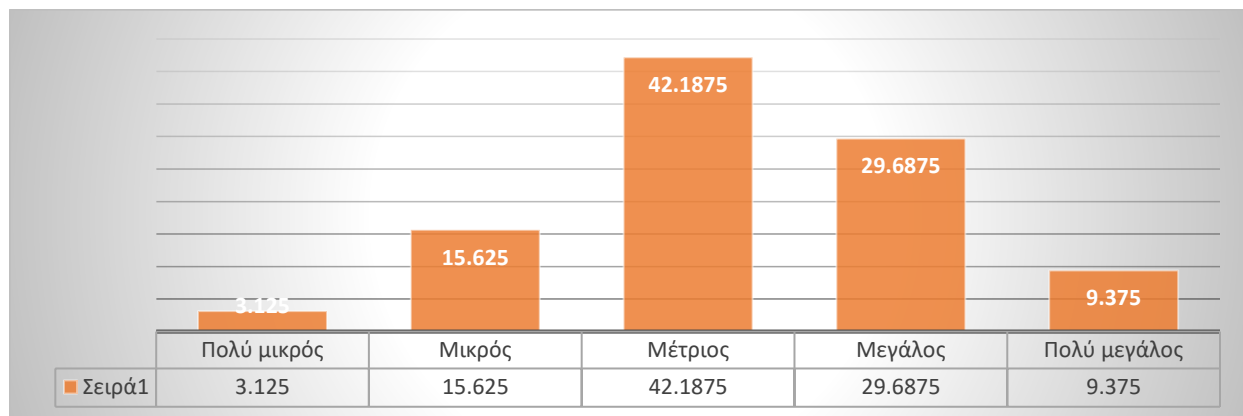
4.1.6.4 Ανάλυση με βάση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα

Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι δεν έχουν εργαστεί στο παρελθόν σε Agile περιβάλλοντα. Παρόλα ταύτα, παραπάνω από τους μισούς (23/40) θεωρούν ότι οι μεθοδολογίες Agile συμβάλλουν πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης τους ενώ 15 ακόμα ακόμη έχουν επιλέξει την απάντηση πολύ.



Μόλις δυο άτομα έχουν απαντήσει αρκετά και λίγο, ο ένας την κάθε απάντηση. Όσον αφορά εκείνους που έχουν εργαστεί σε αντίστοιχα περιβάλλοντα, οι 23/24 θεωρούν ότι η συμβολή στην αύξηση της απόδοσης είναι μεγάλη ή πολύ μεγάλη και μόλις ένας θεωρεί ότι είναι αρκετή ενώ κανένας δεν θεωρεί ότι είναι λίγο σημαντική.

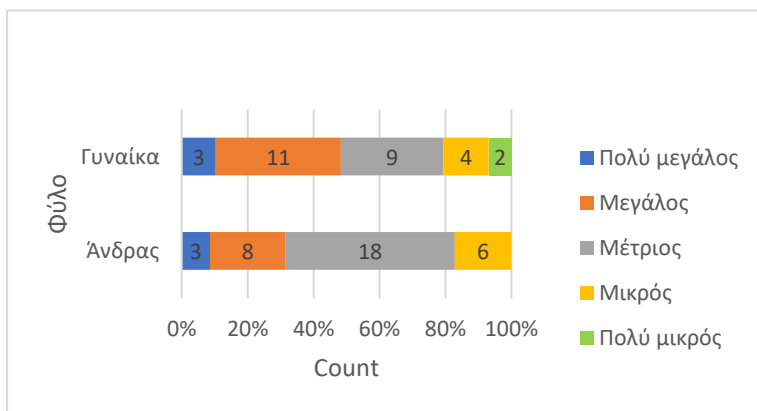
4.1.7. Ποιος είναι ο βαθμός δυσκολίας που συναντήσατε κατά την εργασία σας με τις ευέλικτες μεθόδους;



Ο βαθμός δυσκολίας που αντιμετώπισαν κατά την εργασία τους οι ερωτηθέντες αποτυπώνεται στο παραπάνω διάγραμμα. Όπως βλέπουμε, το 3% αντιμετώπισε ένα πολύ μικρό βαθμό δυσκολίας και περίπου το 16% μικρό. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ήρε αντιμετώπιση με μέτριο βαθμό δυσκολίας σε ποσοστό 42% και με μεγάλο βαθμό δυσκολίας το 30%. Ένα 9% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι αντιμετώπισαν πολύ μεγάλη δυσκολία κατά την εργασία τους με τις ευέλικτες μεθόδους.

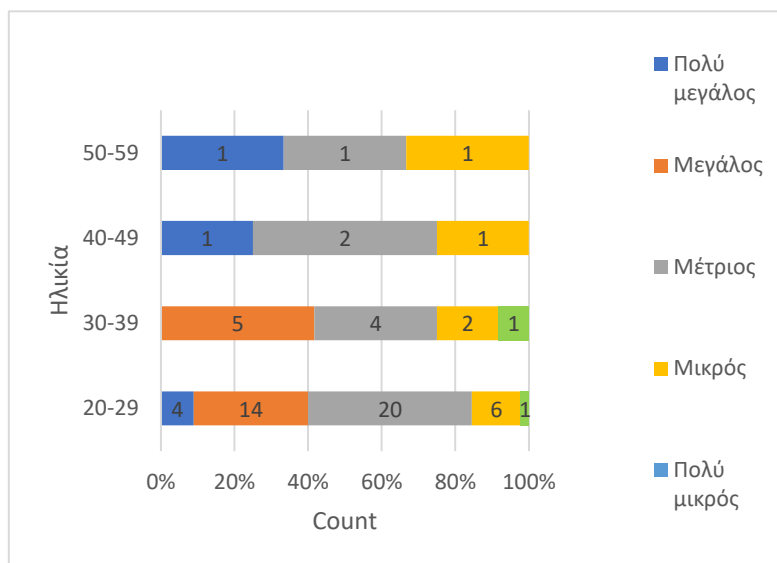
4.1.7.1 Ανάλυση με βάση το φύλο

Για τις γυναίκες ο βαθμός δυσκολίας που αντιμετώπισαν ήταν σε γενικές γραμμές μέτριος έως πολύ μεγάλος. Συγκεκριμένα, οι 9 απάντησαν μέτρια, 11 μεγάλη και 3 πολύ μεγάλη δυσκολία ενώ στην αντίπερα όχθη 4 γυναίκες μας είπαν ότι βρήκαν μικρή την δυσκολία και 2 πολύ μικρή. Για τους άνδρες παρατηρούμε αντίστοιχες διακυμάνσεις στις απαντήσεις τους. Οι 18 μας απάντησαν μέτρια, 8 μεγάλη και 3 πολύ μεγάλη δυσκολία κατά την εργασία τους. Οι 6 εναπομείναντες συνάντησαν μικρή δυσκολία.



4.1.7.2 Ανάλυση με βάση την ηλικία

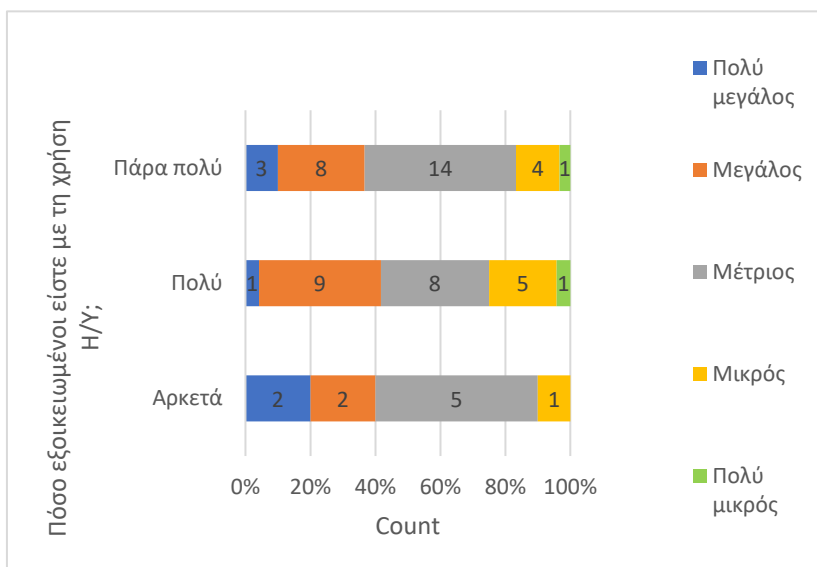
Στην ηλικιακή ομάδα 20-29 βλέπουμε ότι η δυσκολία που αντιμετώπισαν οι ερωτηθέντες κυμαίνεται στο μεγαλύτερο βαθμό της από μέτρια έως πολύ μεγάλη. Πιο συγκεκριμένα, 4 μας είπαν ότι αντιμετώπισαν πολύ μεγάλη δυσκολία, 14 μεγάλη και 20 μέτρια. Μικρή αντιμετώπισαν 6 και πολύ μικρή μόλις ένας.



Παρόμοιες δυσκολίες αντιμετώπισαν και στην ηλικιακή ομάδα 30-39 όπου οι 9 απάντησαν μεγάλη και μέτρια (5 και 4 αντίστοιχα) ενώ 2 μας είπαν μικρή κι ένας πολύ μικρή. Από την ομάδα των 40-49 και πάνω εξισορροποούνται οι απαντήσεις και μοιράζονται σε μία (1) για την επιλογή πολύ μεγάλη, 2 για την επιλογή μέτρια και μία (1) για την μικρή. Παρομοίως και στους 50-59 οι απαντήσεις μοιράζονται στις επιλογές πολύ μεγάλος μέτριος και μικρός με μία (1) απάντηση στην κάθε επιλογή.

4.1.7.3 Ανάλυση με βάση την εξοικείωση στη χρήση Η/Υ

Οι ερωτηθέντες οι οποίοι είναι αρκετά εξοικειωμένοι με την χρήση Η/Υ στο μεγαλύτερο μέρος τους αντιμετώπισαν τουλάχιστον μέτριες δυσκολίες (5/10), ή μεγάλες (2) και πολύ μεγάλες (2) ενώ ένας μόνο μικρές δυσκολίες. Όταν υπάρχει πολύ εξοικείωση με

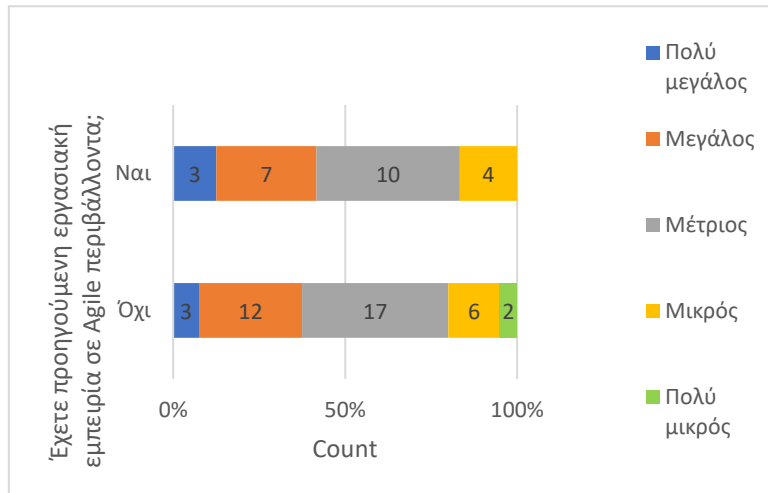


την χρήση Η/Υ, 6 αντιμετώπισαν μικρές ή πολύ μικρές δυσκολίες (5 και 1 αντίστοιχα) ενώ 8

αντιμετώπισαν μέτρια δυσκολία. Από τους 10 που μένουν σε αυτή την κατηγορία, οι 9 συνάντησαν μεγάλη δυσκολία κι ένας πολύ μεγάλη. Τέλος, όσοι είναι πάρα πολύ εξοικειωμένοι με την χρήση Η/Υ αντιμετώπισαν σε μεγάλο μέρος μέτριες δυσκολίες (14/30), μεγάλες ή πολύ μεγάλες σε συνέχεια (8 μεγάλες και 3 πολύ μεγάλες) και οι υπόλοιποι μικρές (4) και πολύ μικρές (1).

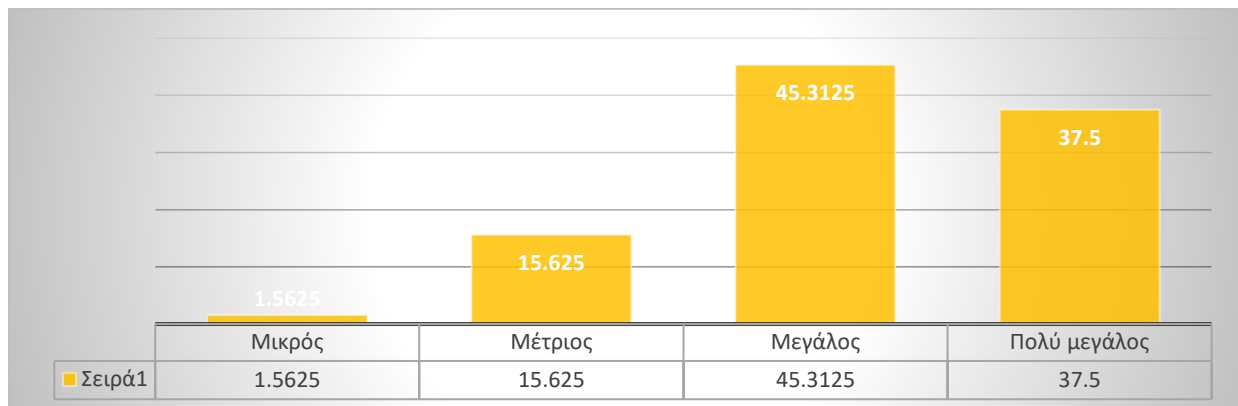
4.1.7.4 Ανάλυση με βάση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα

Οι ερωτηθέντες οι οποίοι δεν έχουν εργαστεί παλαιότερα σε περιβάλλοντα Agile, δείχνουν μια τάση να αντιμετωπίζουν μέτρια έως πολύ μεγάλη δυσκολία (32/40). Οι 3 πολύ μεγάλη, 12 μεγάλη και 17 μέτρια. Αντίθετα, 6 αντιμετώπισαν μικρή και 2 πολύ μικρή δυσκολία. Για όσους έχουν εργαστεί ξανά σε



ευέλικτα περιβάλλοντα, βλέπουμε ότι είναι αρκετά πιο μοιρασμένοι με το μεγαλύτερο μέρος να συναντά μέτριες (10/24) και μικρές (4/24) δυσκολίες αν και υπήρξαν και αρκετές περιπτώσεις όπου συνάντησαν μεγάλες ή πολύ μεγάλες δυσκολίες (7 και 3 αντίστοιχα).

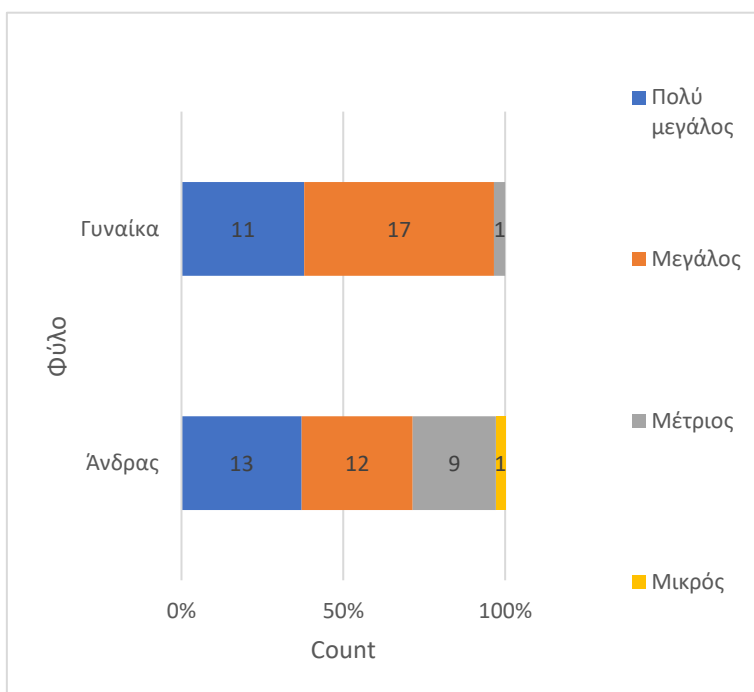
4.1.8. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησής σας από την εργασία σας με τις ευέλικτες μεθόδους;



Στην έρευνα για τον βαθμό ικανοποίησης που έλαβαν μέρος οι ερωτηθέντες, παρατηρούμε ότι μόλις το περίπου 2% έλαβαν μικρή ικανοποίηση ενώ μέτρια έλαβε σχεδόν το 16%. Μεγάλη και πολύ μεγάλη ικανοποίηση έλαβε το συντριπτικό ποσοστό των ερωτηθέντων σε βαθμό περίπου 82% (45% μεγάλο και 37% πολύ μεγάλο).

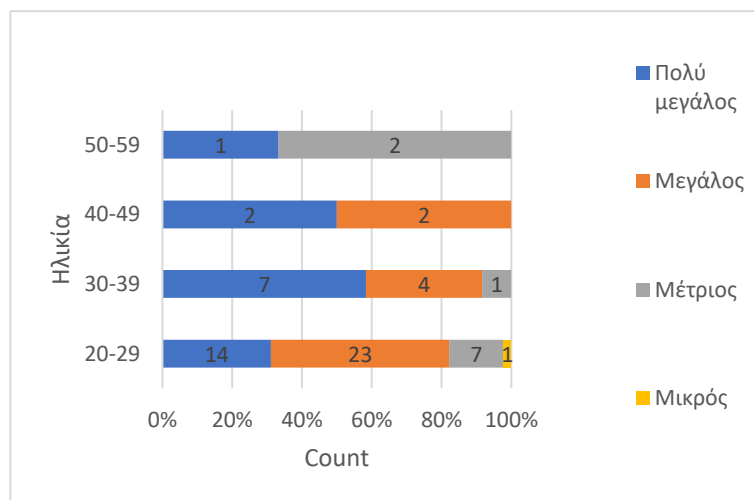
4.1.8.1 Ανάλυση με βάση το φύλο

Παρατηρούμε ότι και για τα δύο φύλα ο βαθμός ικανοποίησης είναι πολύ υψηλός. Συγκεκριμένα, στις γυναίκες μόλις μία (1) δήλωσε μέτριο βαθμό ικανοποίησης ενώ 17 και 11 δήλωσαν μεγάλο και πολύ μεγάλο αντίστοιχα. Για τους άνδρες το σκηνικό είναι παρόμοιο. Οι 13 μας δήλωσαν πολύ μεγάλη ικανοποίηση, 12 μεγάλη και 9 μέτρια ενώ υπήρξε και μια απάντηση για την επιλογή μικρή ικανοποίηση.



4.1.8.2 Ανάλυση με βάση την ηλικία

Στην ηλικιακή ομάδα 20-29 βλέπουμε ότι ένας μας απάντησε μικρό βαθμό ικανοποίησης ενώ 7 μας είπαν μέτριο και 37 μας είπαν μεγάλος και πολύ μεγάλος (23 και 14 αντίστοιχα). Στους 30-39 το μεγαλύτερο μέρος (7/12) απάντησαν πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποίησης και οι 4 από τους 5

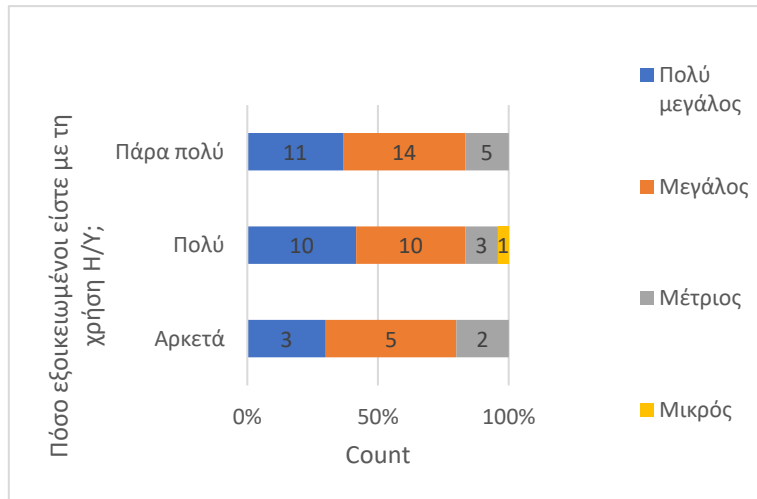


εναπομείναντες σε μεγάλο βαθμό ενώ ο τελευταίος σε μέτριο. Στους 40-49 και 50-59 είναι πολύ

πιο απλά τα πράγματα καθώς στους πρώτους, 2 μας είπαν για πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποίησης και οι άλλοι 2 για μεγάλο. Τέλος, στους 50-59 οι 2 ικανοποιήθηκαν μέτρια στην κλίμακά μας ενώ ο ένας πάρα πολύ.

4.1.8.3 Ανάλυση με βάση την εξοικείωση στη χρήση Η/Υ

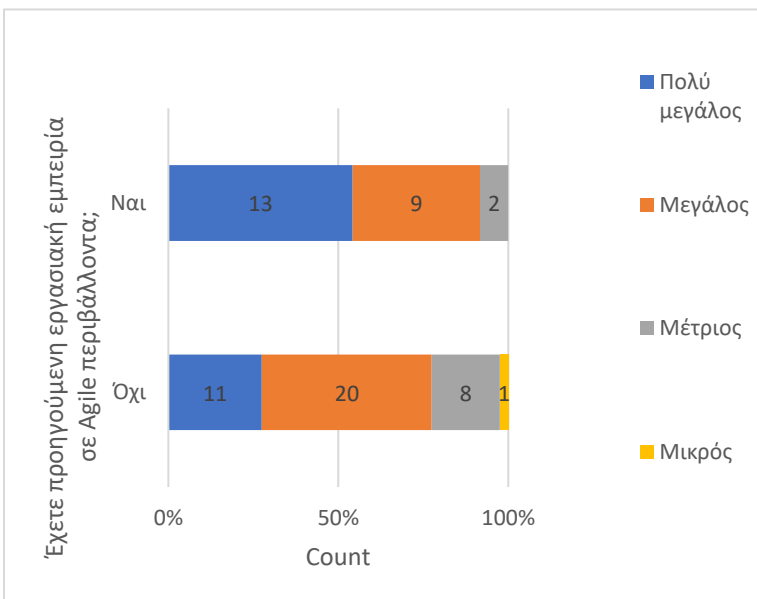
Οι ερωτηθέντες οι οποίοι είναι αρκετά εξοικειωμένοι με την χρήση Η/Υ ικανοποιήθηκαν όλοι σε ένα τουλάχιστον μέτριο βαθμό. Οι 2 σε μέτριο βαθμό, 5 σε μεγάλο και 3 σε πολύ μεγάλο. Όσοι είναι πολύ εξοικειωμένοι με την χρήση τους, ικανοποιήθηκαν παρομοίως, 10 πάρα πολύ, 10 πολύ, 3 μέτρια και



μόλις ένας από ολόκληρο το δείγμα έλαβε μικρή ικανοποίηση. Για τους πάρα πολύ εξοικειωμένους είναι ανάλογη και η ικανοποίηση που έλαβαν καθώς οι 25 από τους 30 απάντησαν ότι ήταν πολύ μεγάλη ή μεγάλη (11 και 14 αντίστοιχα) και 5 επέλεξαν μέτρια.

4.1.8.4 Ανάλυση με βάση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα

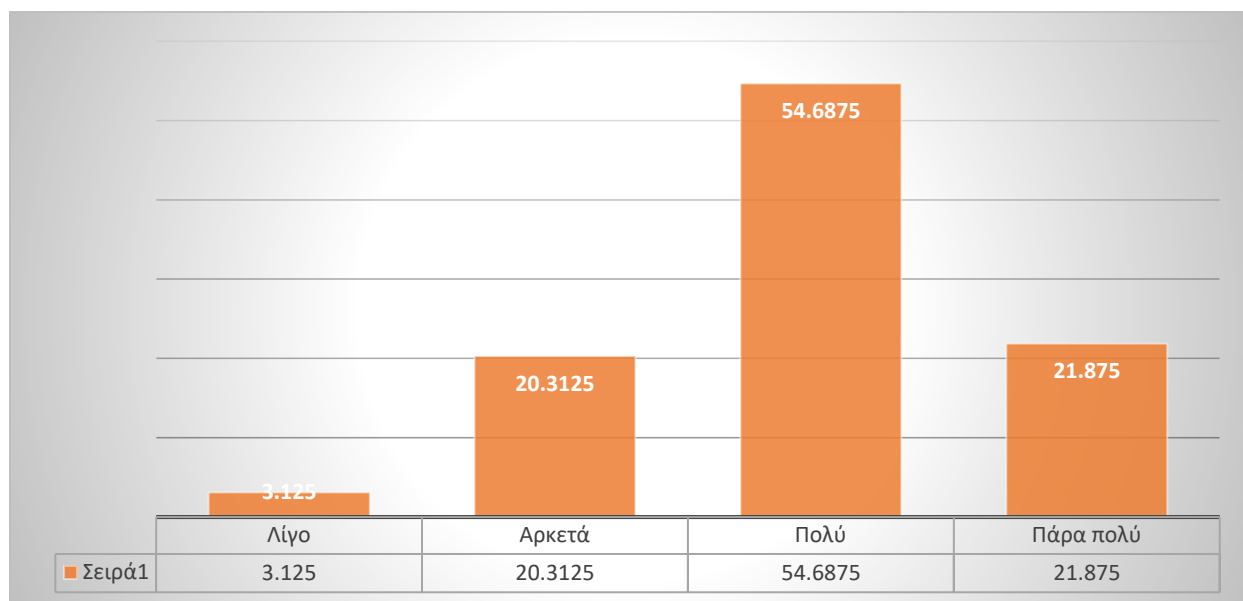
Όπως ήταν αναμενόμενο, οι ερωτηθέντες που έχουν εργαστεί και παλαιότερα σε Agile περιβάλλοντα έλαβαν τουλάχιστον μέτρια ικανοποίηση και συγκεκριμένα 2 έλαβαν μέτρια, 9 μεγάλη και 13 πολύ μεγάλη ικανοποίηση. Από την άλλη, τα μέλη του δείγματός μας που δεν είχαν δουλέψει παλαιότερα σε ευέλικτα περιβάλλοντα έλαβαν κι εκείνα σε



μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι 11 μας είπαν πολύ μεγάλη

και 20 μεγάλη ενώ 8 αρκέστηκαν στην επιλογή μέτρια και ένας στην απάντηση ότι έλαβαν μικρή ικανοποίηση.

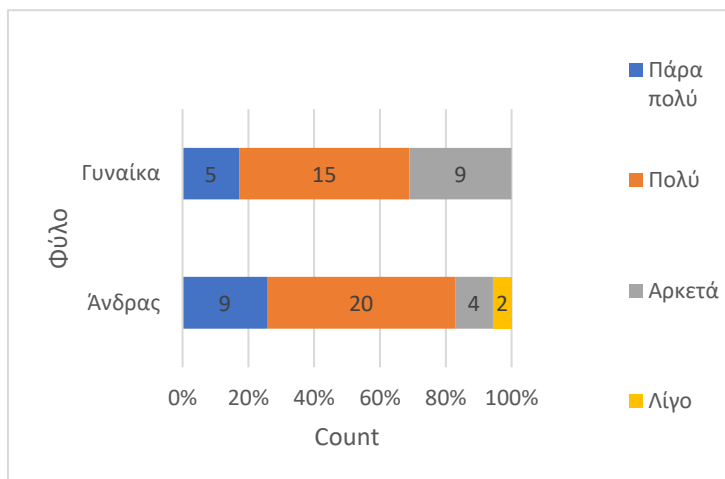
4.1.9. Αισθάνεστε ότι οι ευέλικτες μέθοδοι σας βοηθούν να επιτύχετε τους στόχους της εργασίας σας εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια;



Στην ερώτηση: «Αισθάνεστε ότι οι ευέλικτες μέθοδοι σας βοηθούν να επιτύχετε τους στόχους της εργασίας σας εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια;» μόλις το 3% απάντησε λίγο. Η απάντηση αρκετά έλαβε το 20% ενώ στο πολύ βλέπουμε το μεγαλύτερο ποσοστό, 55%. Στο πάρα πολύ, το ποσοστό της τάξεως του 22% δίνει στην έρευνά μας ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

4.1.9.1 Ανάλυση με βάση το φύλο

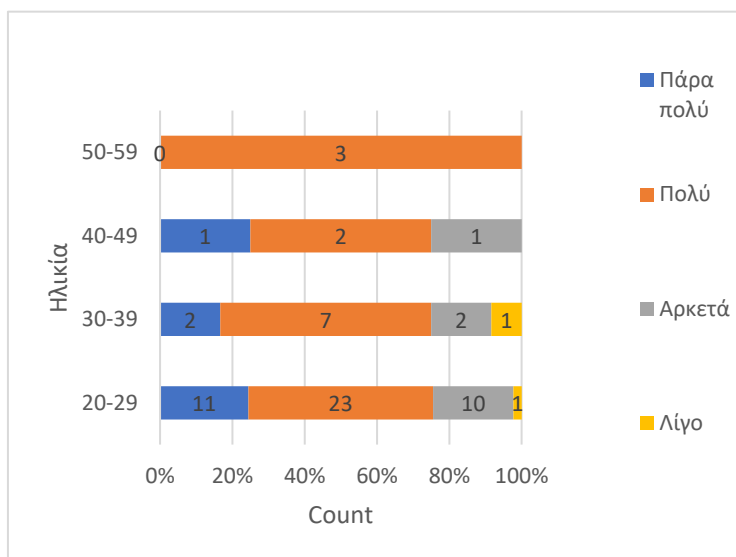
Οι άνδρες, όπως βλέπουμε παραπάνω, θεωρούν στον μεγαλύτερο βαθμό ότι οι ευέλικτες μέθοδοι σας βοηθούν να επιτύχετε τους στόχους της εργασίας σας εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια. Οι 29 απάντησαν πολύ και πάρα πολύ (20 και 9 αντίστοιχα) ενώ 4 επέλεξαν τον μέτριο βαθμό και



2 τον χαμηλό. Από την άλλη, οι γυναίκες δεν επέλεξαν καθόλου τον λίγο βαθμό αλλά προτίμησαν να μοιραστούν 9 στην επιλογή μέτρια, 15 στην επιλογή πολύ και οι 5 τελευταίες επέλεξαν την επιλογή πάρα πολύ.

4.1.9.2 Ανάλυση με βάση την ηλικία

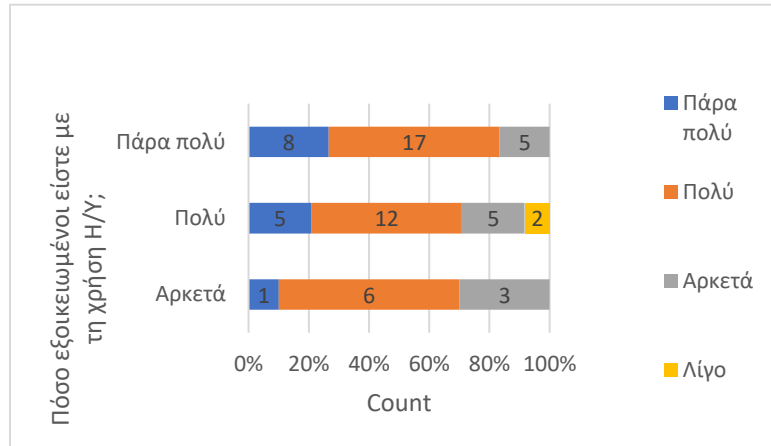
Στις ηλικιακές ομάδες οι απαντήσεις στον μεγαλύτερο βαθμό κυμαίνονται από αρκετά έως πάρα πολύ. Στην 20-29 υπάρχει μία (1) απάντηση για την επιλογή λίγο, 10 στην επιλογή αρκετά, 23 στην επιλογή πολύ και 11 στην επιλογή πάρα πολύ. Περνώντας στην ομάδα 30-39 υπάρχει επίσης μία (1) απάντηση στο λίγο, 2 στο αρκετά, 7 στο πολύ και 2



στο πάρα πολύ. Στις ηλικιακές ομάδες 40-49 και 50-59 κανένας δεν επέλεξε την επιλογή λίγο. Αναλυτικότερα, στην 40-49 μία (1) απάντηση ήταν στο αρκετά και στο πάρα πολύ και οι άλλες δύο στην επιλογή πολύ. Στην μεγαλύτερη ομάδα και οι 3 απαντήσεις είναι στην επιλογή πολύ.

4.1.9.3 Ανάλυση με βάση την εξοικείωση στη χρήση Η/Υ

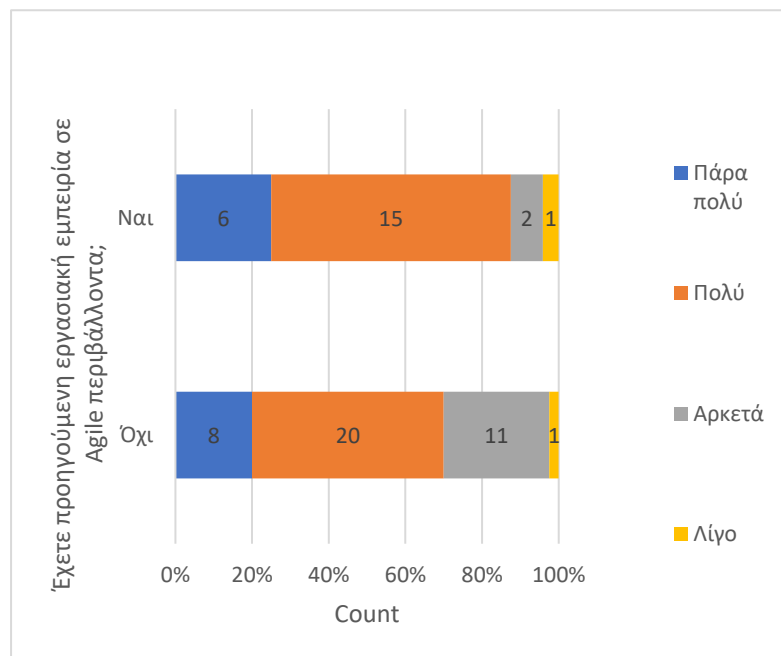
Οι ερωτηθέντες που είναι αρκετά εξοικειωμένοι με την χρήση Η/Υ θεωρούν στο μεγαλύτερο μέρος τους (6/10) ότι οι ευέλικτες μέθοδοι τους βοηθούν πολύ να επιτύχουν τους στόχους της εργασίας σας εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια. Οι



υπόλοιποι 4 χωρίζονται, 3 στην επιλογή αρκετά και ένας στην επιλογή πάρα πολύ. Οι πολύ εξοικειωμένοι μοιράστηκαν σε 2 στην επιλογή λίγο, 5 στο αρκετά, 12 στο πολύ και 5 στην επιλογή πάρα πολύ. Τέλος, οι πάρα πολύ εξοικειωμένοι θεώρησαν στον μεγαλύτερο βαθμό ότι τους βοήθησαν πολύ (17) και πάρα πολύ (8) ενώ μόλις 5 επέλεξαν την επιλογή αρκετά.

4.1.9.4 Ανάλυση με βάση την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε Agile περιβάλλοντα

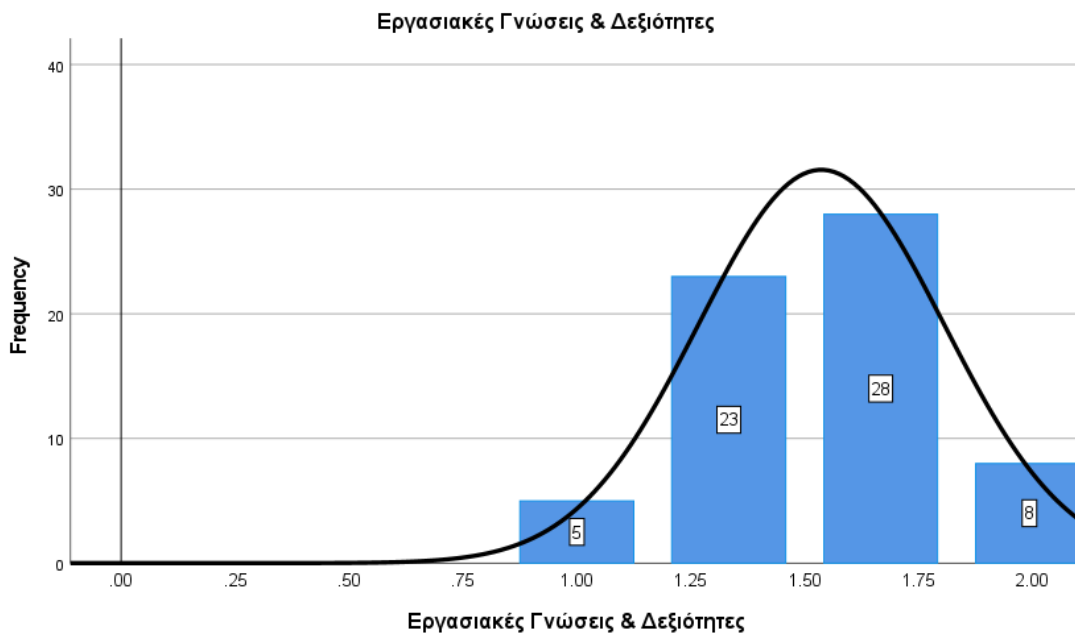
Οι ερωτηθέντες οι οποίοι δεν είχαν δουλέψει σε ευέλικτα περιβάλλοντα θεώρησαν ότι η βοήθεια που τους παρείχαν ήταν λίγη σε μία (1) περίπτωση, 11 την θεώρησαν αρκετή, 20 πολύ και 8 πάρα πολύ. Παρομοίως αυτοί που είχαν ξαναδουλέψει σε περιβάλλοντα Agile θεώρησαν ότι ήταν λίγη σε μία (1) περίπτωση, 2 την θεώρησαν αρκετή, 15 πολύ και 6 πάρα πολύ.



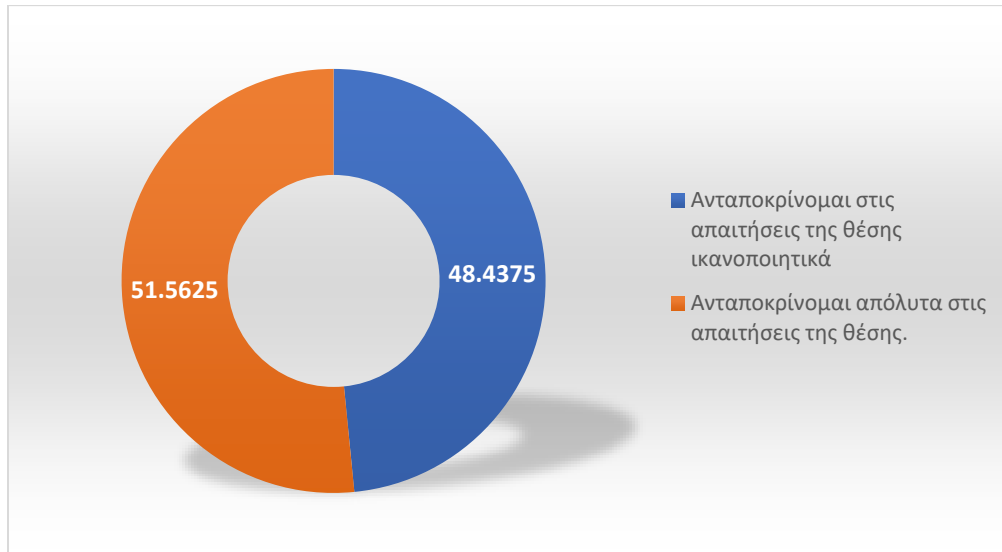
4.2 Παρουσίαση & ερμηνεία περιγραφικών στατιστικών των παραγόντων και των ερωτημάτων του εργαλείου μέτρησης της έρευνας

4.2.1. Παράγοντας «Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες»

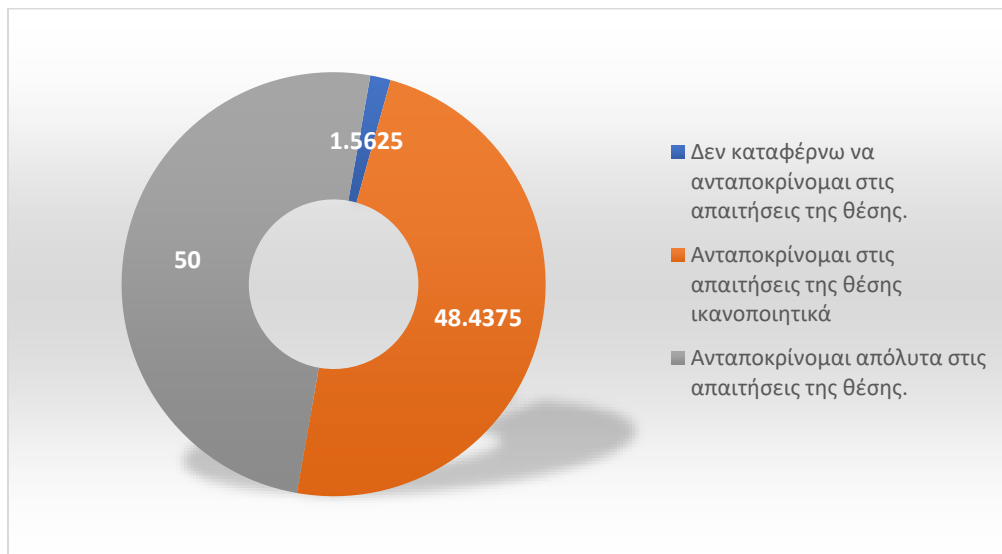
Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	7.8	7.8	7.8
	1.33	23	35.9	35.9	43.8
	1.67	28	43.8	43.8	87.5
	2.00	8	12.5	12.5	100.0
Total		64	100.0	100.0	



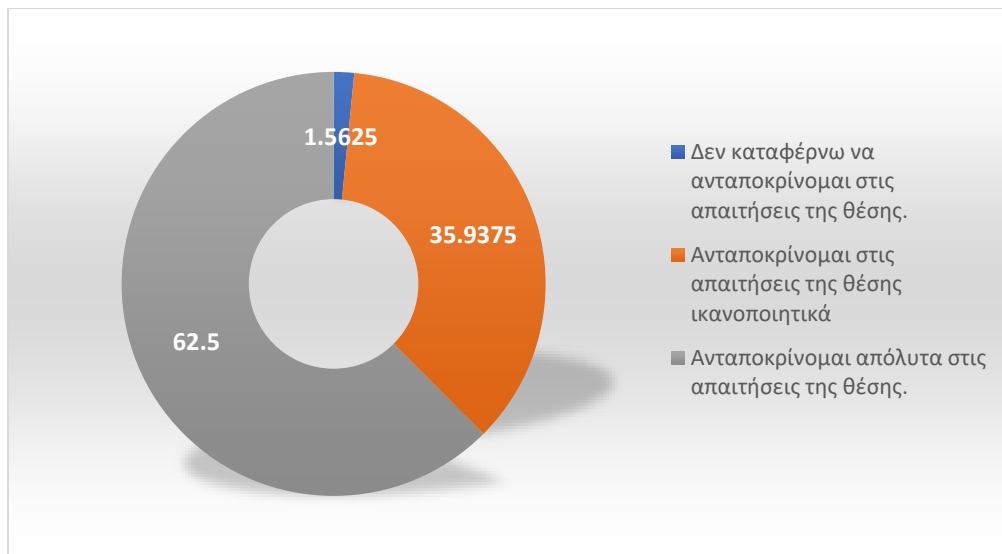
4.2.1.1 [Ερώτηση 1.1] Επιδεικνύω μια κατανόηση των εννοιών, των μεθόδων και των τεχνικών που είναι απαραίτητες με βάση τα εργασιακά μου καθήκοντα.



4.2.1.2 [Ερώτηση 1.2] Φροντίζω να επικαιροποιώ τις γνώσεις μου σε τεχνικά θέματα και ζητήματα που αφορούν στην επαγγελματική μου ανάπτυξη στο χώρο εργασίας μου.



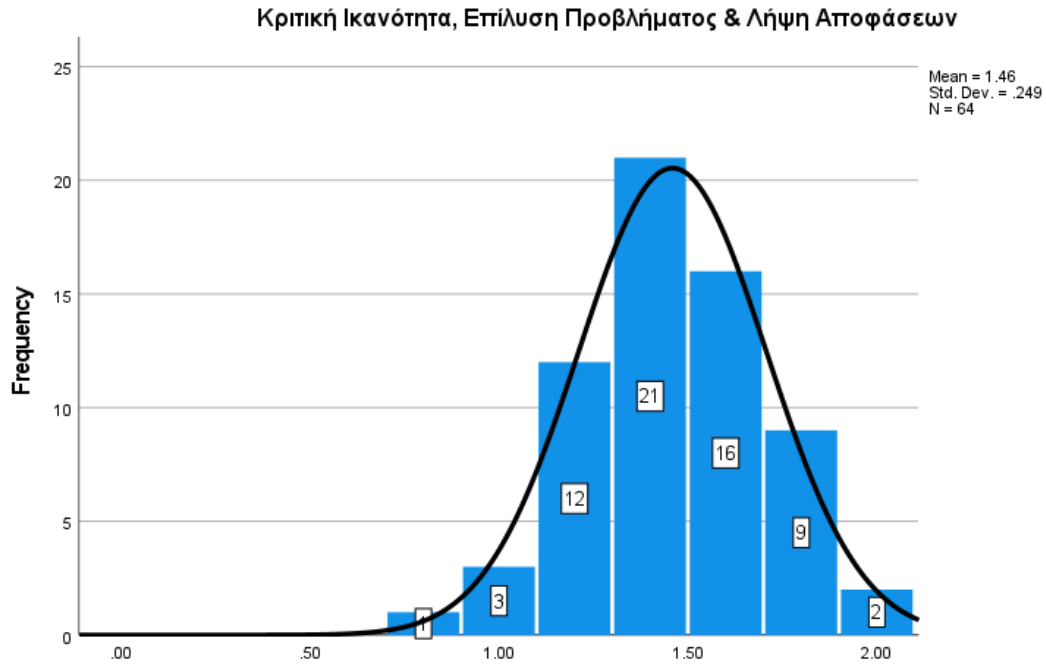
4.2.1.3 [Ερώτηση 1.3] Συμβουλευόμαι τους συναδέλφους μου και κάνω κατάλληλη χρήση των διαθέσιμων πόρων.



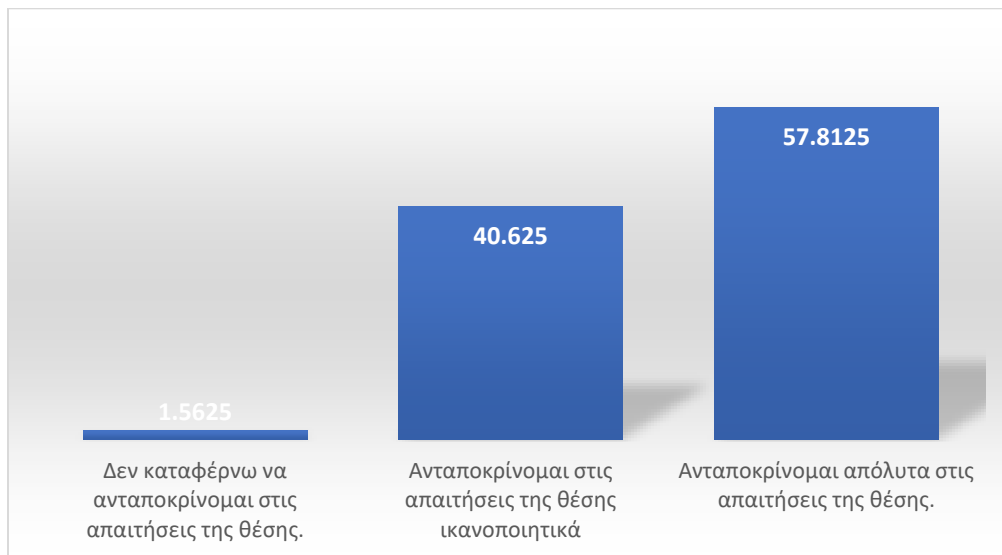
4.2.2. Παράγοντας «Κριτική Ικανότητα, Επίλυση Προβλήματος & Λήψη Αποφάσεων»

Κριτική Ικανότητα, Επίλυση Προβλήματος & Λήψη Αποφάσεων

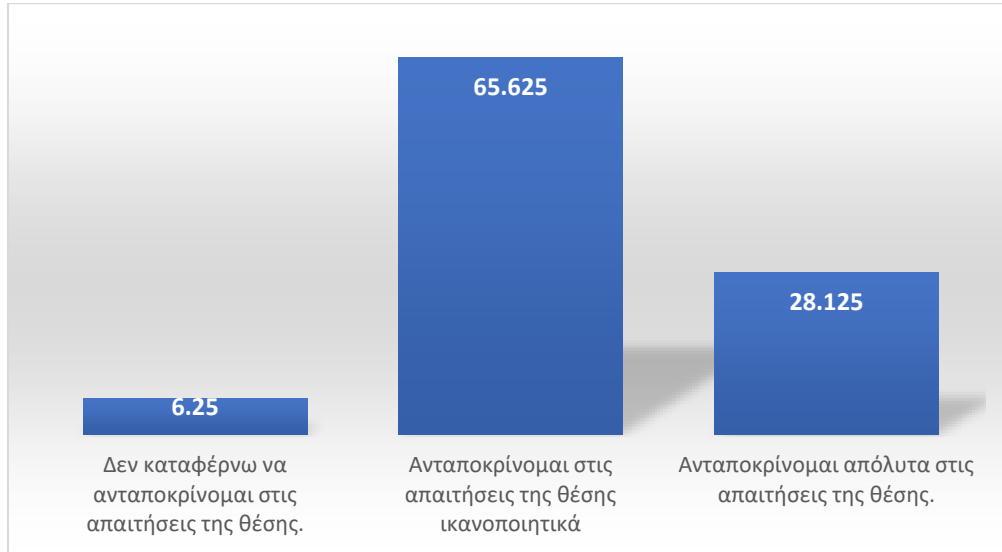
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.80	1	1.6	1.6	1.6
	1.00	3	4.7	4.7	6.3
	1.20	12	18.8	18.8	25.0
	1.40	21	32.8	32.8	57.8
	1.60	16	25.0	25.0	82.8
	1.80	9	14.1	14.1	96.9
	2.00	2	3.1	3.1	100.0
Total		64	100.0	100.0	



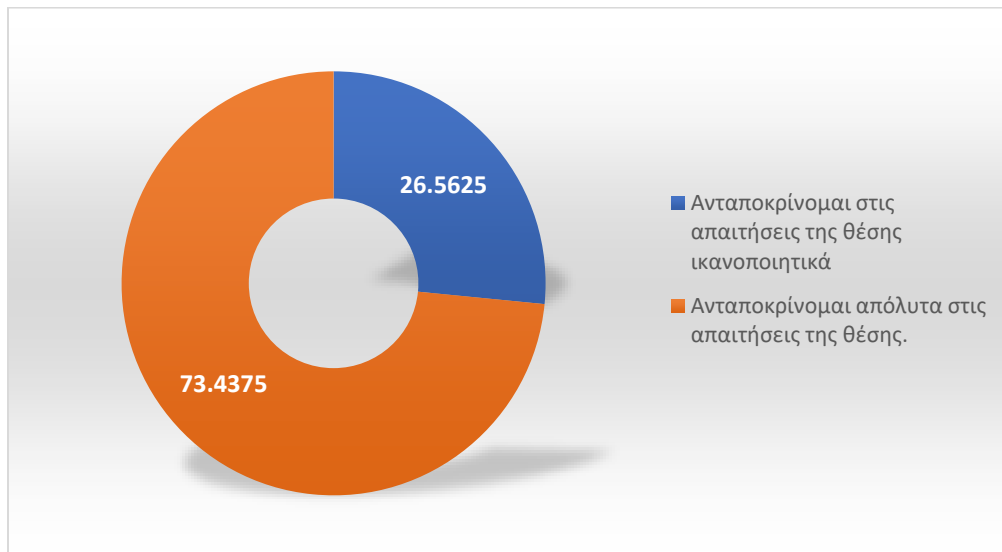
4.2.2.1 [Ερώτηση 2.1] Αναγνωρίζω τις προτεραιότητες στην εργασία μου και δρα σύμφωνα με αυτές



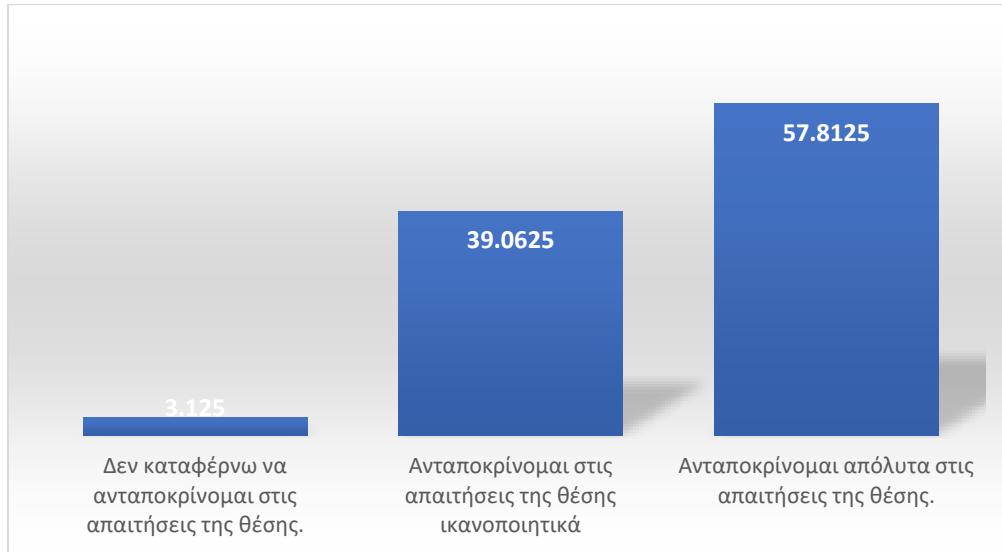
4.2.2.2 [Ερώτηση 2.2] Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες προκειμένου να αναγνωρίσω και να διερευνήσω προβλήματα στο χώρο εργασίας μου. Αναπτύσσω τις κατάλληλες λύσεις και επιλέγω την καλύτερη δυνατή. Αυτό το κάνω έγκαιρα αφού μελετήσω τους κρίσιμους παράγοντες.



4.2.2.3 [Ερώτηση 2.3] Ακολουθώ τον κώδικα επαγγελματικής ηθικής και τις βέλτιστες πρακτικές στο χώρο εργασίας μου.



4.2.2.4 [Ερώτηση 2.4] Προτείνω λύσεις στο χώρο εργασίας μου που είναι καινοτόμες και δημιουργικές.



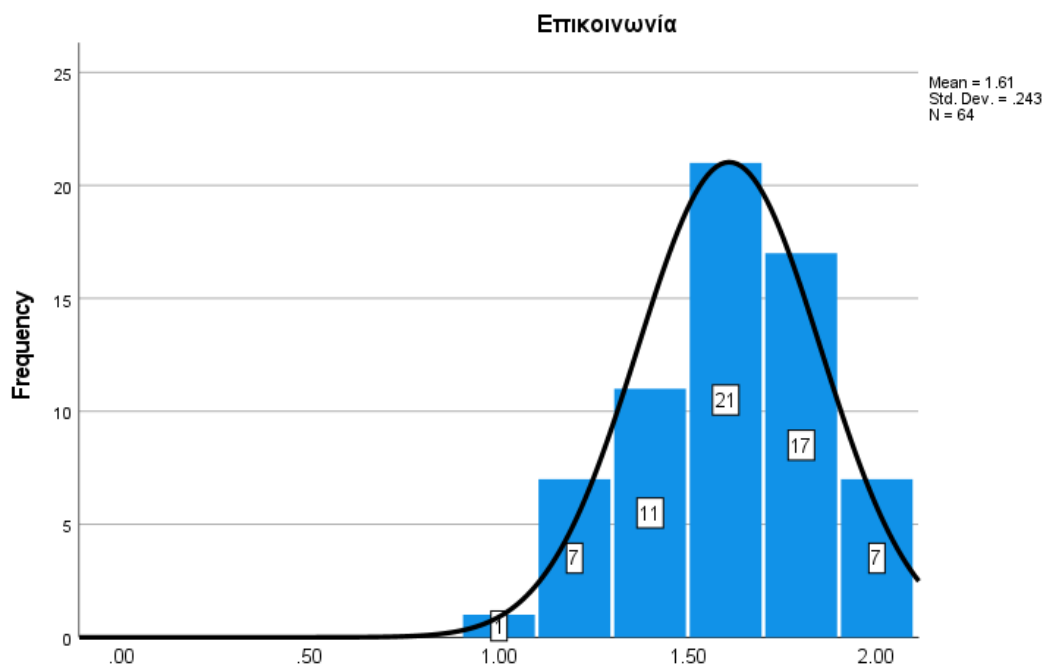
4.2.2.5 [Ερώτηση 2.5] Επιδεικνύω βαθιά κρίση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.



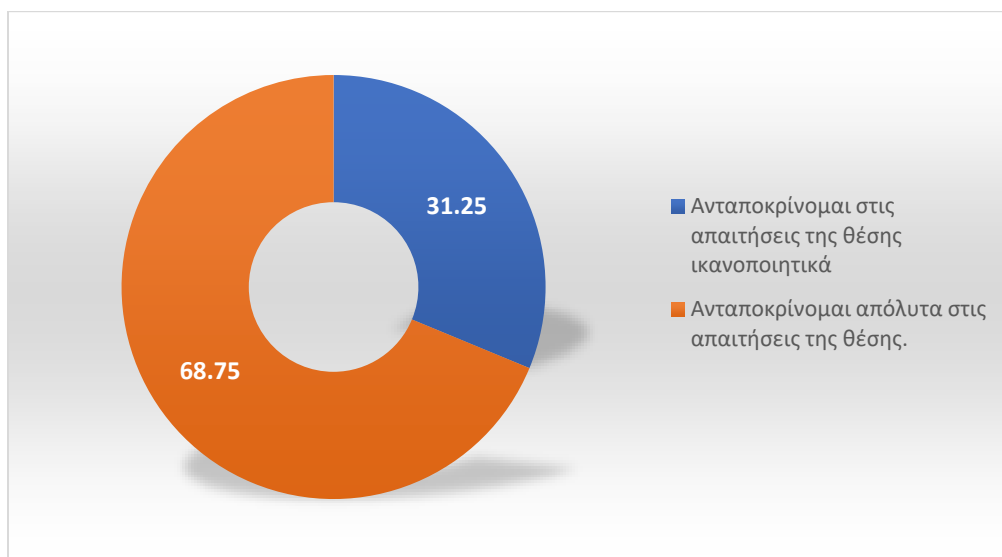
4.2.3. Παράγοντας «Επικοινωνία»

Επικοινωνία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.6	1.6	1.6
	1.20	7	10.9	10.9	12.5
	1.40	11	17.2	17.2	29.7

1.60	21	32.8	32.8	62.5
1.80	17	26.6	26.6	89.1
2.00	7	10.9	10.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	



4.2.3.1 [Ερώτηση 3.1] Φροντίζω να ακούω ενεργητικά τους άλλους στο χώρο εργασίας μου.



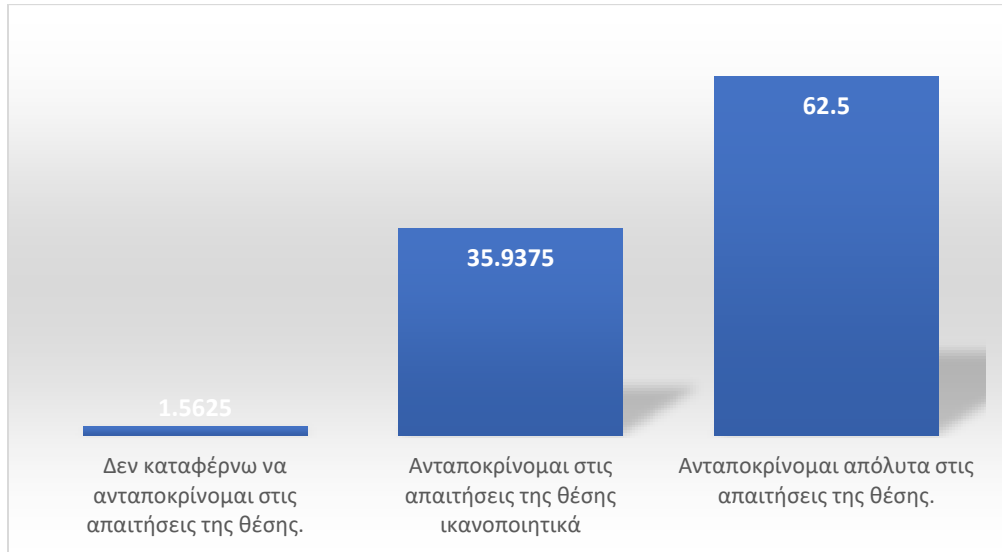
4.2.3.2 [Ερώτηση 3.2] Αποδέχομαι και προσφέρω ανατροφοδότηση στο χώρο εργασίας μου με δημιουργικό τρόπο.



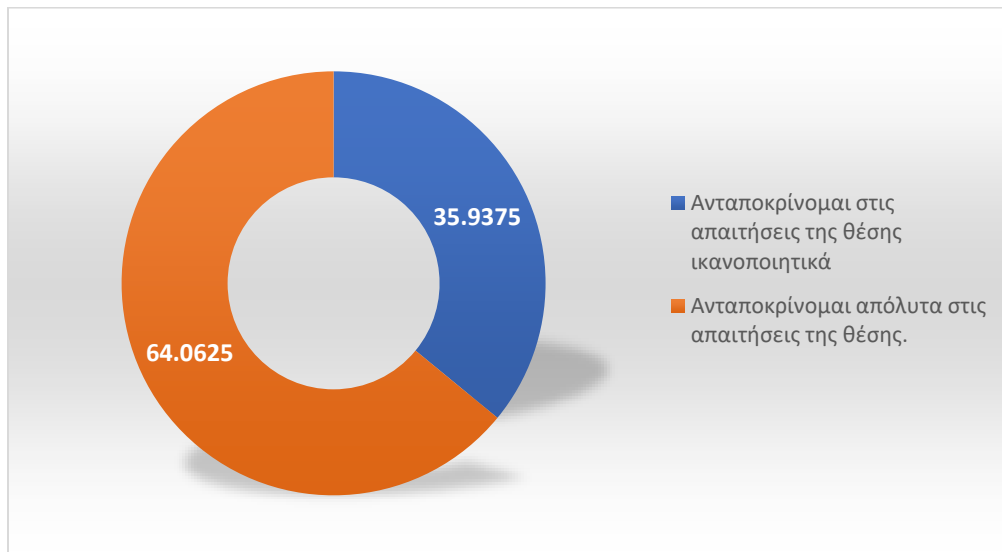
4.2.3.3 [Ερώτηση 3.3] Αναπτύσσω ξεκάθαρα, ακριβή και ολοκληρωμένα γραπτά παραδοτέα στο χώρο εργασίας μου.



4.2.3.4 [Ερώτηση 3.4] Μοιράζομαι τις πληροφορίες στο χώρο εργασίας μου όποτε απαιτείται και με τέτοιο τρόπο που προωθείται η συνεργασία.

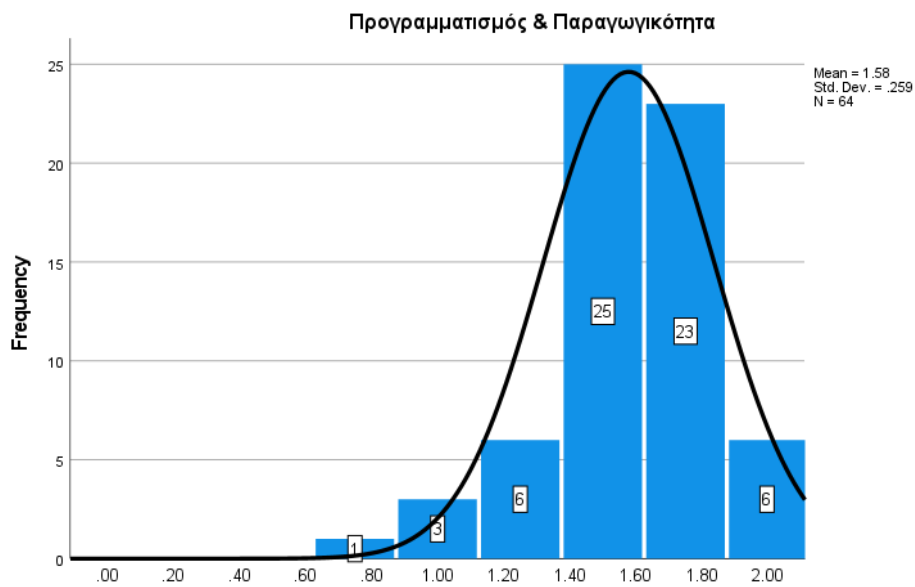


4.2.3.5 [Ερώτηση 3.5] Κατανοώ τη διαφορετικότητα που μπορεί να υπάρχει στο στυλ επικοινωνίας των υπολοίπων στο χώρο εργασίας μου, η οποία προκύπτει από διαφορετικούς πολιτισμικούς ή άλλους παράγοντες και ανταποκρίνομαι θετικά σε αυτήν.

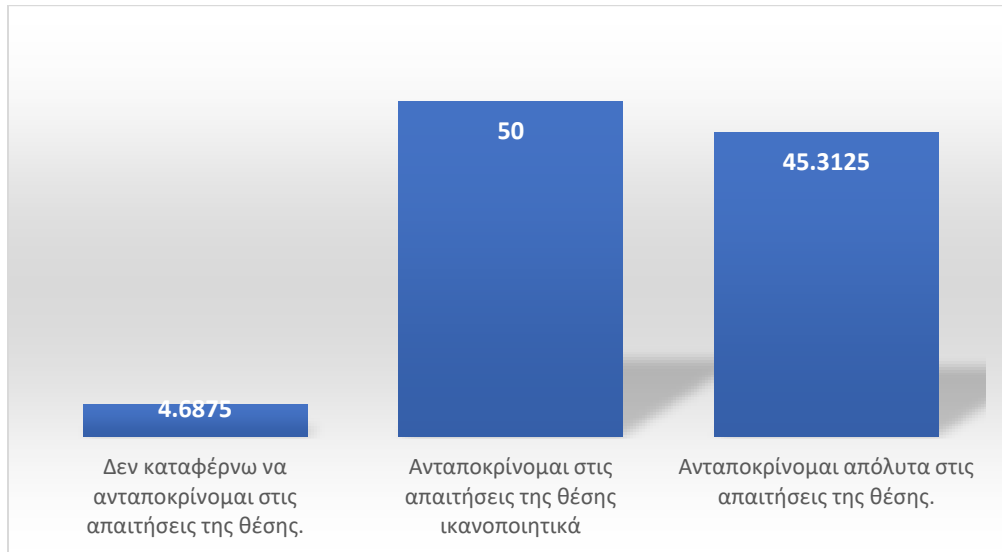


4.2.4. Παράγοντας «Προγραμματισμός & Παραγωγικότητα»

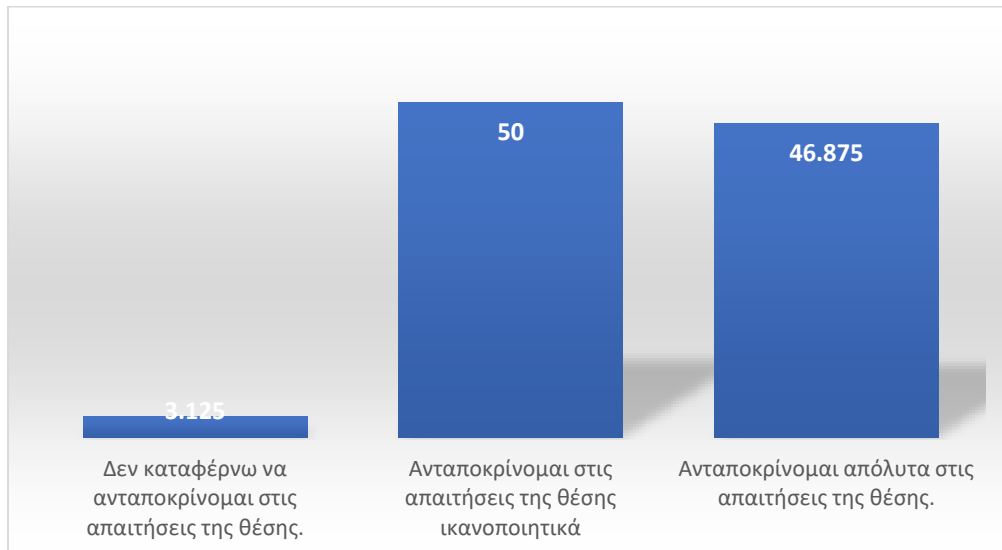
Προγραμματισμός & Παραγωγικότητα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.75	1	1.6	1.6	1.6
	1.00	3	4.7	4.7	6.3
	1.25	6	9.4	9.4	15.6
	1.50	25	39.1	39.1	54.7
	1.75	23	35.9	35.9	90.6
	2.00	6	9.4	9.4	100.0
Total		64	100.0	100.0	



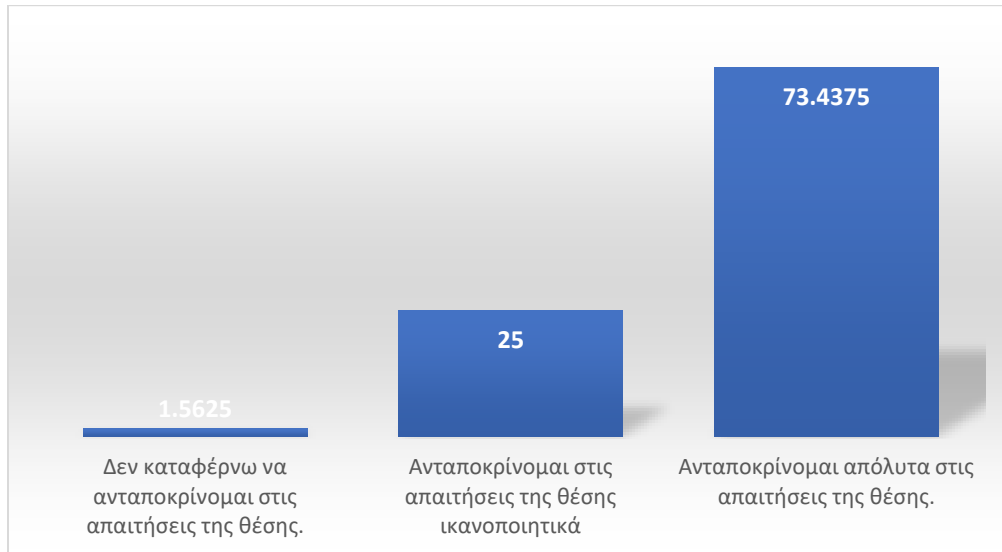
4.2.4.1 [Ερώτηση 4.1] Ολοκληρώνω αυτά που μου αναθέτουν μέσα στο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα. Ανταποκρίνομαι επιτυχώς στις προθεσμίες που μου θέτουν στην παράδοση της εργασίας μου.



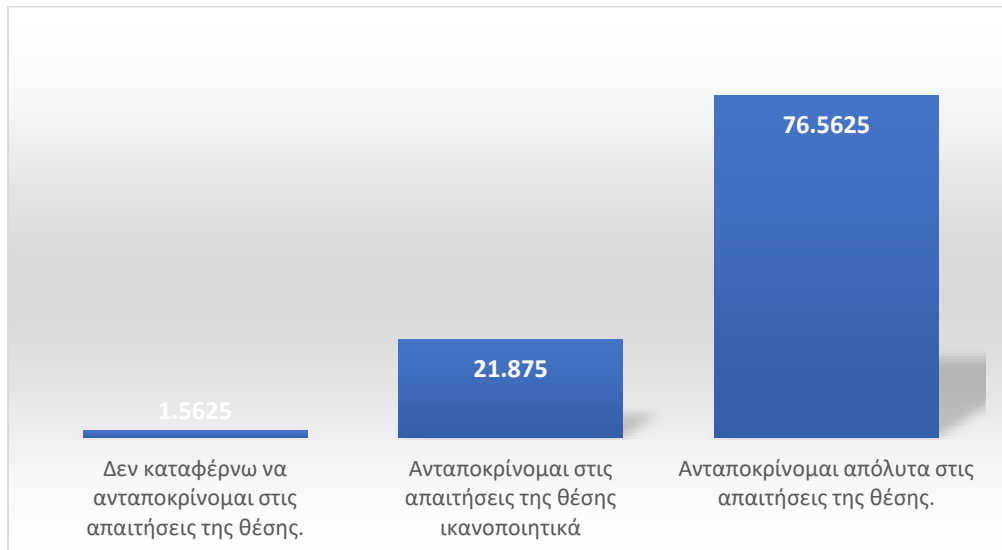
4.2.4.2 [Ερώτηση 4.2] Οργανώνω τη δουλειά μου κατάλληλα και θέτω τις σωστές προτεραιότητες.



4.2.4.3 [Ερώτηση 4.3] Όταν κρίνω ότι δεν διαθέτω τις αναγκαίες ικανότητες, τότε αναθέτω σε κάποιον άλλον πιο ειδικό από μένα την δική μου εργασία, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα.

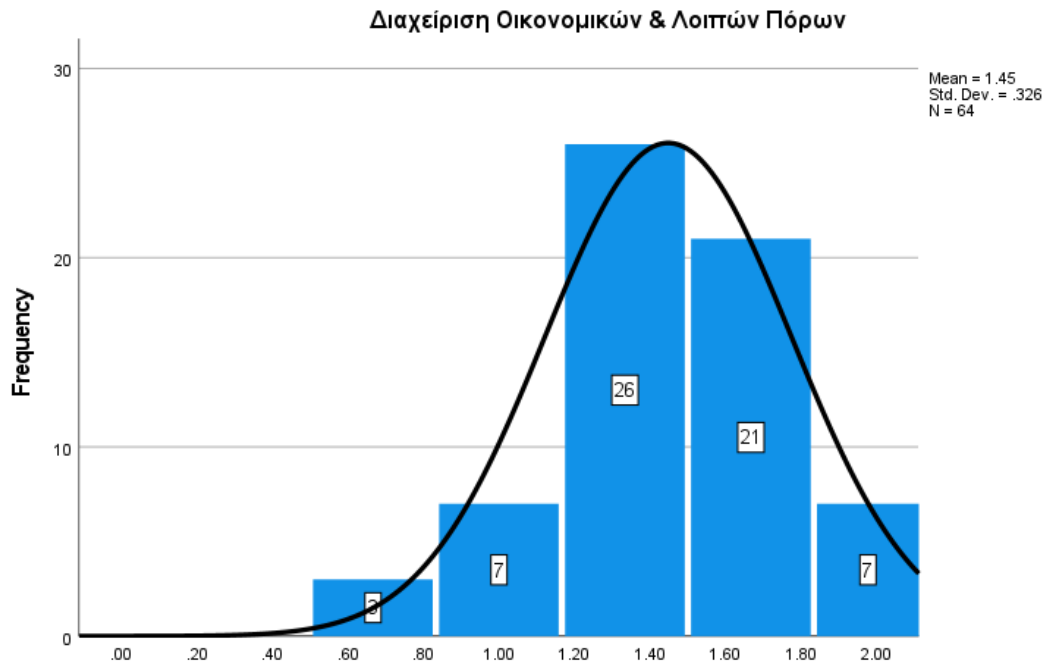


4.2.4.4 [Ερώτηση 4.4] Συμβουλεύομαι τον επιβλέποντα μου, λαμβάνοντας υπόψη τον διαθέσιμο χρόνο του και σεβόμενος τον φόρτο εργασίας του.

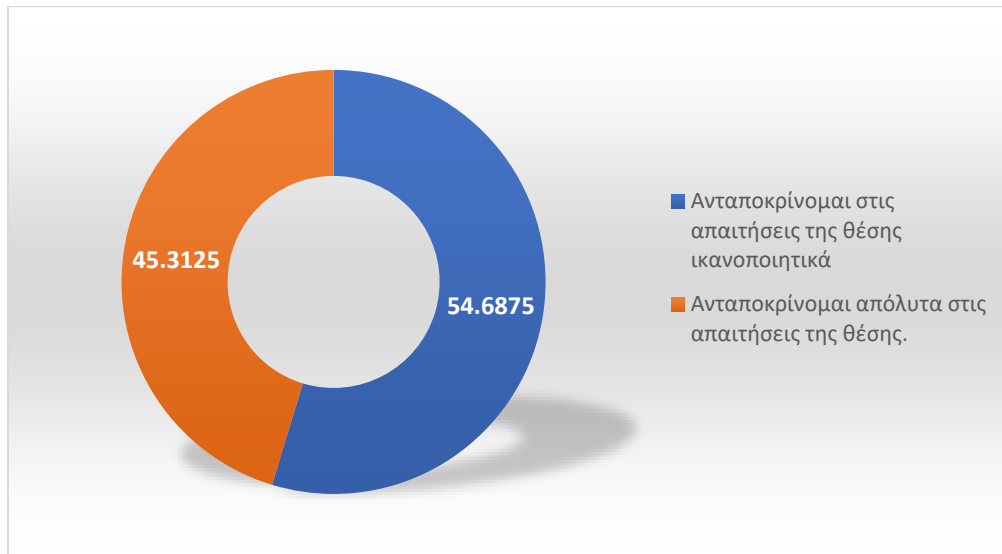


4.2.5. Παράγοντας «Διαχείριση Οικονομικών & Λοιπών Πόρων»

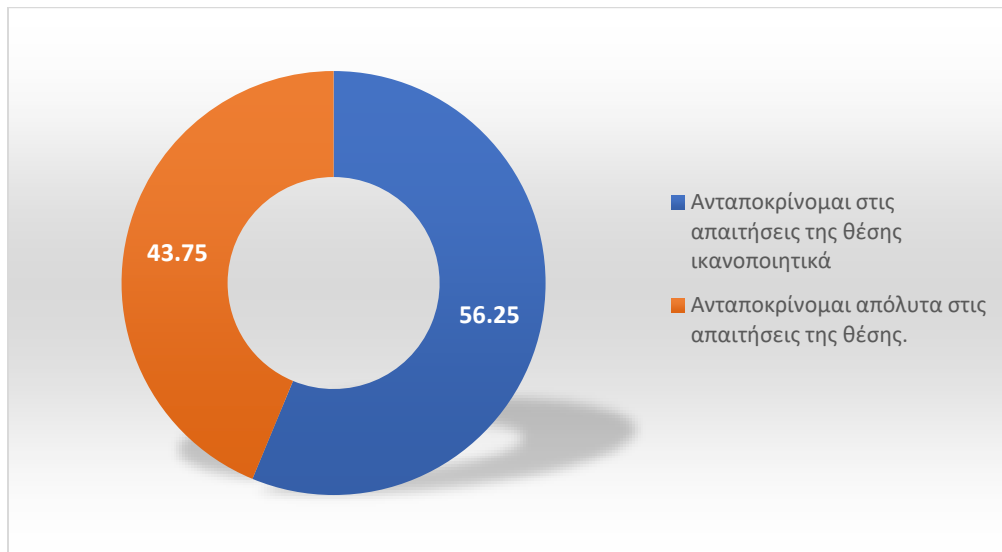
Διαχείριση Οικονομικών & Λοιπών Πόρων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.67	3	4.7	4.7	4.7
	1.00	7	10.9	10.9	15.6
	1.33	26	40.6	40.6	56.3
	1.67	21	32.8	32.8	89.1
	2.00	7	10.9	10.9	100.0
Total		64	100.0	100.0	



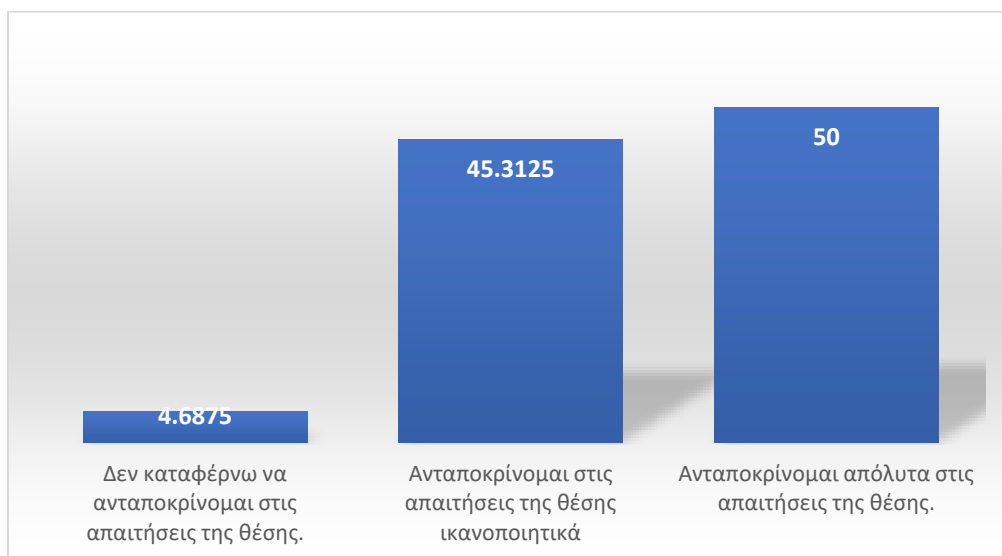
4.2.5.1 [Ερώτηση 5.1] Εργάζομαι μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού προκειμένου να ικανοποιήσω τους στόχους που έχουν τεθεί.



4.2.5.2 [Ερώτηση 5.2] Αξιοποιώ κατάλληλα τους διαθέσιμους υλικούς και ανθρώπινους πόρους στο χώρο εργασίας μου, προκειμένου να ελαχιστοποιώ τα κόστη και να ελέγχω τα έξοδα.

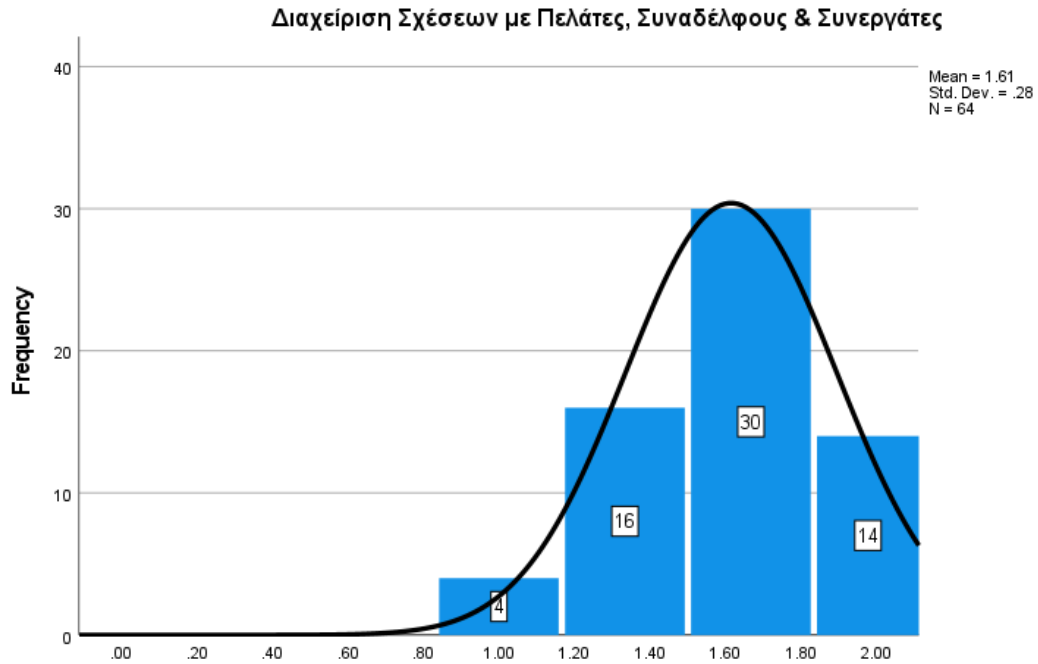


4.2.5.3 [Ερώτηση 5.3] Αναπτύσσω έναν στρατηγικό τρόπο σκέψης, όσον αφορά στη οικονομική διαχείριση στην εργασία μου.

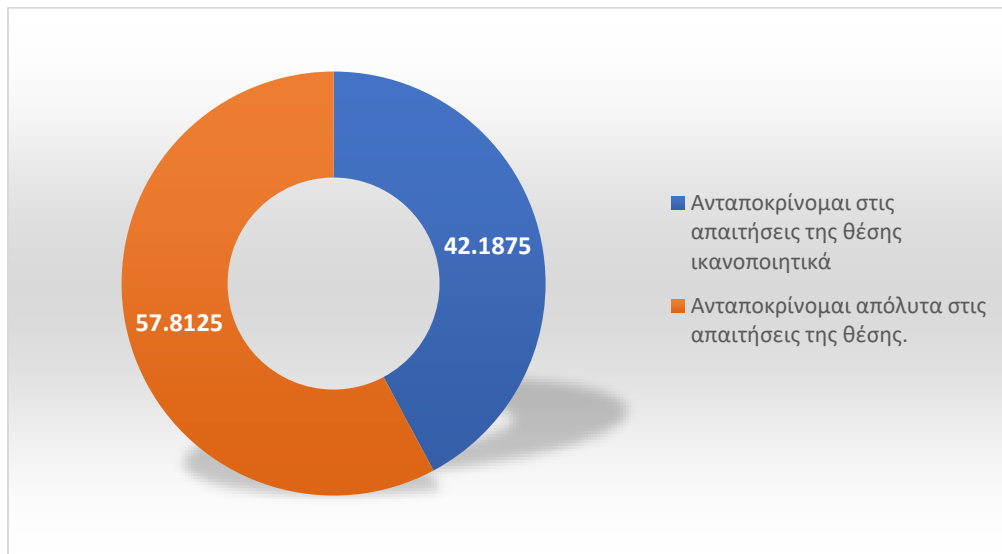


4.2.6. Παράγοντας «Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες»

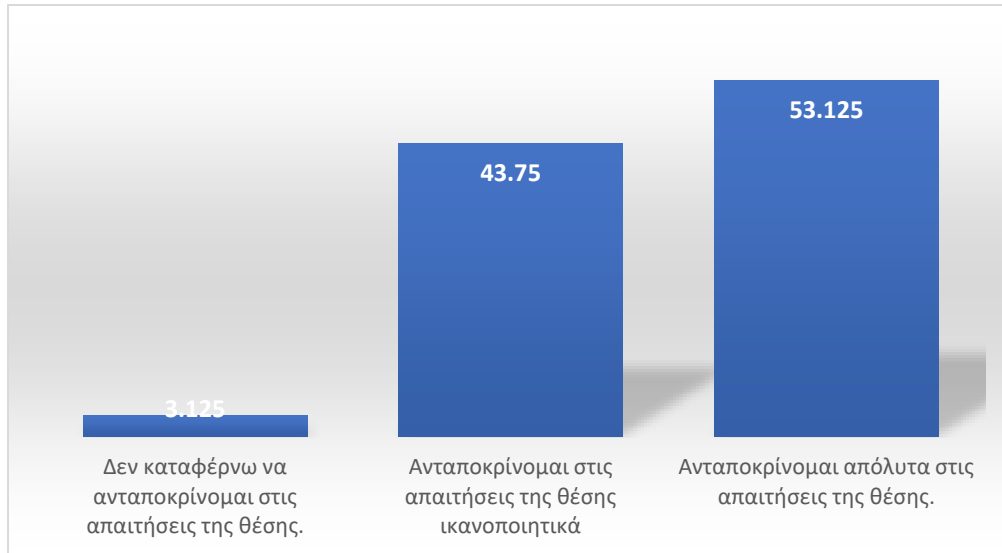
Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	6.3	6.3	6.3
	1.33	16	25.0	25.0	31.3
	1.67	30	46.9	46.9	78.1
	2.00	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



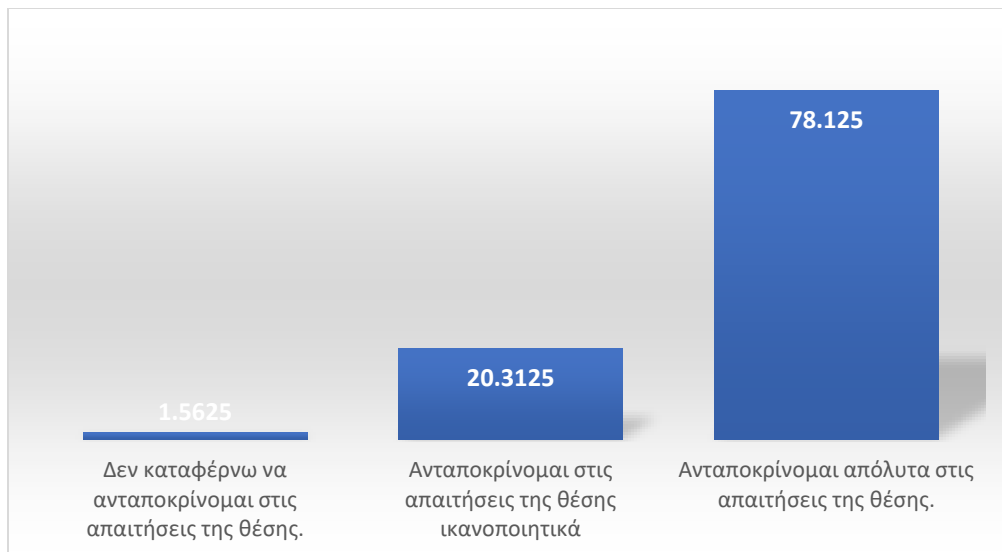
4.2.6.1 [Ερώτηση 6.1] Παρέχω εξυπηρέτηση όταν μου ζητηθεί και κατανοώ τη σημαντικότητα του να ανταποκρίνομαι γρήγορα και κατάλληλα σε όποιον το έχει ανάγκη.



4.2.6.2 [Ερώτηση 6.2] Έχω την ικανότητα να προσαρμόζομαι σε διαφορετικά στυλ προσωπικότητας, σε διαφορετικά εργασιακά στυλ και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

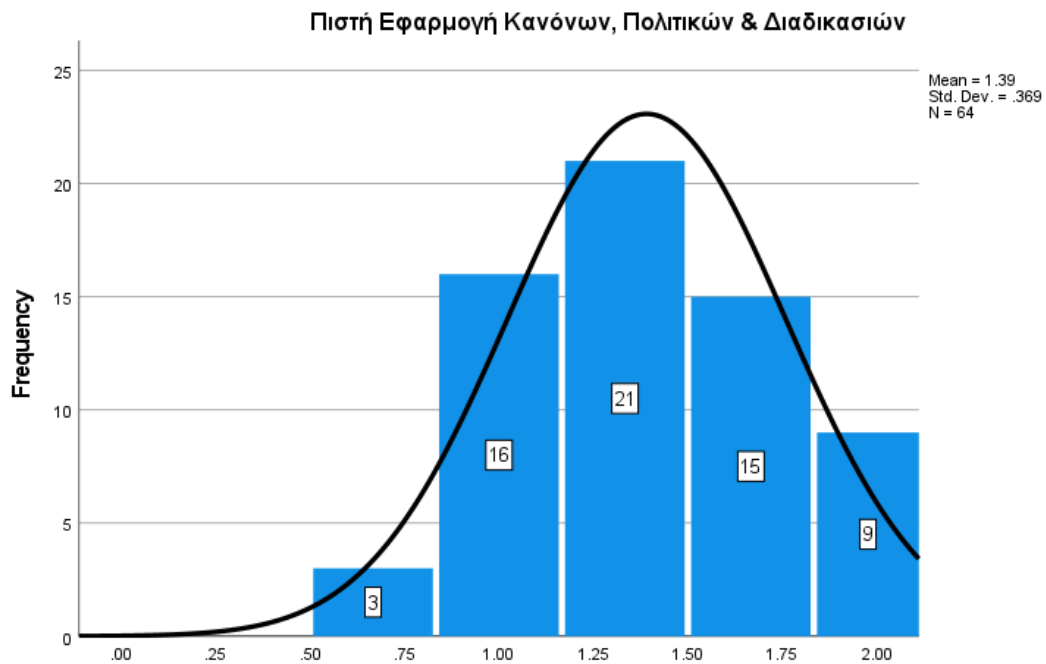


4.2.6.3 [Ερώτηση 6.3] Εργάζομαι με έναν θετικό και υποστηρικτικό τρόπο απέναντι στους συναδέλφους μου, το υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού, τα υπόλοιπα τμήματα αλλά και το κοινό.



4.2.7. Παράγοντας «Πιστή Εφαρμογή Κανόνων, Πολιτικών & Διαδικασιών»

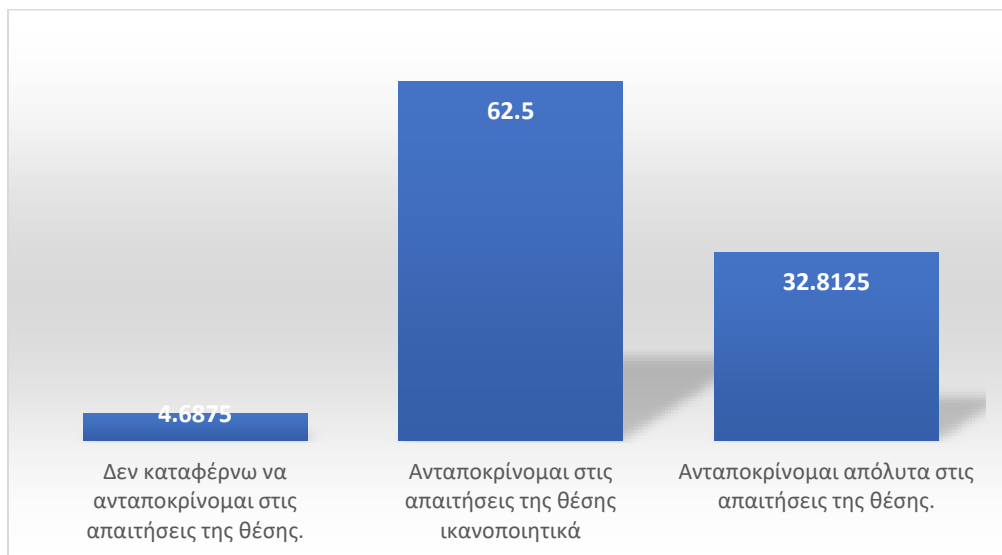
Πιστή Εφαρμογή Κανόνων, Πολιτικών & Διαδικασιών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.67	3	4.7	4.7	4.7
	1.00	16	25.0	25.0	29.7
	1.33	21	32.8	32.8	62.5
	1.67	15	23.4	23.4	85.9
	2.00	9	14.1	14.1	100.0
Total		64	100.0	100.0	



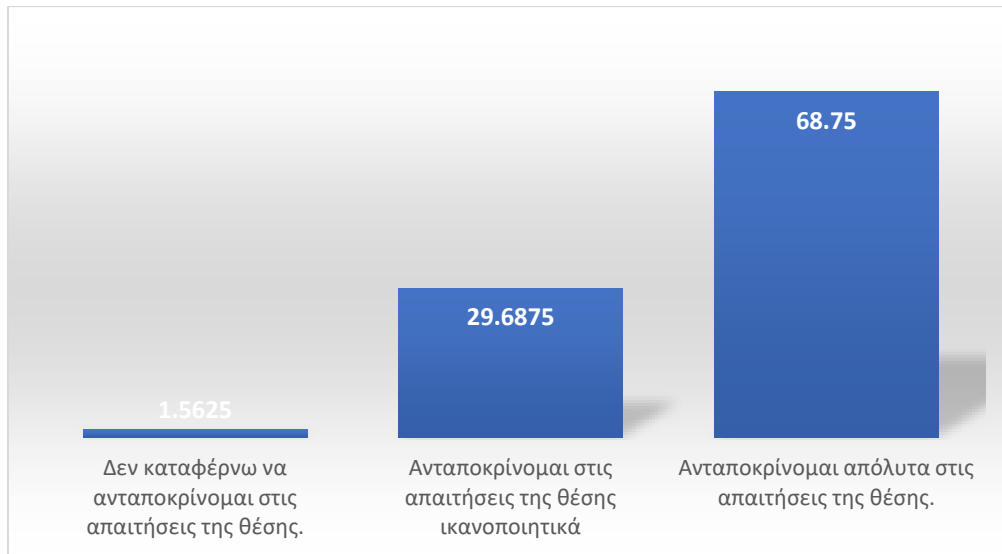
4.2.7.1 [Ερώτηση 7.1] Κατανοώ πλήρως και ακολουθώ πιστά τις πολιτικές και τις διαδικασίες που έχουν οριστεί στο χώρο εργασίας μου.



4.2.7.2 [Ερώτηση 7.2] Είμαι σύμφωνος και εφαρμόζω τη θεσμοθετημένη νομοθεσία και τους κανονισμούς στο χώρο εργασίας μου.



4.2.7.3 [Ερώτηση 7.3] Φροντίζω να εφαρμόζω τους κανονισμούς και τις αναγκαίες πρακτικές για να προωθώ ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον στο χώρο εργασίας μου.



4.3 Διενέργεια ελέγχου των υποθέσεων της έρευνας

4.3.1. 1η Ερευνητική Υπόθεση

Πίνακας Συσχετίσεων των Παραγόντων Αξιολόγησης σε Ευέλικτα Εργασιακά Περιβάλλοντα

	1	2	3	4	5	6	7
1 Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες	-						
2 Κριτική Ικανότητα, Επίλυση Προβλήματος & Λήψη Αποφάσεων	.59*	-					
3 Επικοινωνία	.47*	.51*	-				
4 Προγραμματισμός & Παραγωγικότητα	.63*	.57*	.34	-			
5 Διαχείριση Οικονομικών & Λοιπών Πόρων	.27*	.34	.07	.67*	-		
6 Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες	.45*	.14	.72*	.52	.32	-	
7 Πιστή Εφαρμογή Κανόνων, Πολιτικών & Διαδικασιών	.19*	.27	.46	.58*	.60*	.32	-

* $p < .05$

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων προκύπτει ότι υπάρχει:

- αρκετά υψηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την Κριτική Ικανότητα τους, την Επίλυση Προβλήματος & τη Λήψη Αποφάσεων (.59*)
- αρκετά υψηλή στατιστικά συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Επικοινωνία (.47, $p < .05$)
- υψηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Προγραμματισμό και Παραγωγικότητα (.63, $p < .05$)
- μέτρια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες (.27, $p < .05$)

- σχετικά χαμηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Πιστή Εφαρμογή Κανόνων, Πολιτικών & Διαδικασιών (.19, $p < .05$)
- αρκετά υψηλή στατιστικά συσχέτιση ανάμεσα στην Κριτική Ικανότητα των εργαζομένων, την ικανότητα Επίλυση Προβλήματος & την ικανότητα τους για Λήψη Αποφάσεων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Επικοινωνία (.51, $p < .05$)
- αρκετά υψηλή στατιστικά συσχέτιση ανάμεσα στην Κριτική Ικανότητα των εργαζομένων, την ικανότητα Επίλυση Προβλήματος & την ικανότητα για Λήψη Αποφάσεων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Προγραμματισμό & Παραγωγικότητα (.57, $p < .05$)
- υψηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανότητα των εργαζομένων για Επικοινωνία σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες (.72, $p < .05$)
- υψηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανότητα των εργαζομένων για Προγραμματισμό & Παραγωγικότητα σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Διαχείριση Οικονομικών & Λοιπών Πόρων (.67, $p < .05$)
- υψηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανότητα των εργαζομένων για Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Πιστή Εφαρμογή Κανόνων, Πολιτικών & Διαδικασιών (.60, $p < .05$).

4.3.2. 2η Ερευνητική Υπόθεση

Ο μη παραμετρικός έλεγχος με το κριτήριο H του Kruskal-Wallis έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην απόδοση των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα, μεταξύ των διαφορετικών βαθμών ικανοποίησης από την εργασία με ευέλικτες μεθόδους ($H(3) = 1.415$, $p = .702 > .05$) με μέση τιμή για την απόδοση των εργαζομένων 34.00 για αυτούς που απάντησαν ότι έχουν μέτριο βαθμό ικανοποίησης, 33.83 για αυτούς που απάντησαν ότι έχουν πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποίησης, 31.57 για αυτούς που απάντησαν ότι έχουν μεγάλο βαθμό ικανοποίησης, και 12.50 για αυτούς που απάντησαν ότι έχουν μικρό βαθμό ικανοποίησης.

Ranks

Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης σας από την εργασία σας με τις Agile μεθόδους;			
		N	Mean Rank
tot_perform	Μικρός	1	12.50
	Μέτριος	10	34.00
	Μεγάλος	29	31.57
	Πολύ μεγάλος	24	33.83
	Total	64	

Test Statistics^{a,b}

tot_perform	
Kruskal-Wallis H	1.415
df	3
Asymp. Sig.	.702

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης σας από την εργασία σας με τις Agile μεθόδους;

4.3.3. 3η Ερευνητική Υπόθεση

Ο μη παραμετρικός έλεγχος με το κριτήριο H του Kruskal-Wallis έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην απόδοση των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα, μεταξύ των διαφορετικών βαθμών αντιλαμβανόμενης δυσκολίας κατά την εργασία με ευέλικτες μεθόδους ($H(3) = 6.833, p = .145 > .05$) με μέση τιμή για την απόδοση των εργαζομένων 38.72 για αυτούς που απάντησαν ότι έχουν μέτριο βαθμό αντιλαμβανόμενης δυσκολίας, 30.05 για αυτούς που απάντησαν ότι έχουν μεγάλο βαθμό αντιλαμβανόμενης δυσκολίας, 29.90 για αυτούς που απάντησαν ότι έχουν μικρό βαθμό αντιλαμβανόμενης δυσκολίας, 21.00 για αυτούς που απάντησαν ότι έχουν πολύ μικρό βαθμό αντιλαμβανόμενης δυσκολίας, και 20.42 για αυτούς που απάντησαν ότι έχουν πολύ μεγάλο βαθμό αντιλαμβανόμενης δυσκολίας.

Ranks

Ποιος είναι ο βαθμός δυσκολίας που συναντήσατε κατά την εργασία σας με τις Agile μεθόδους;			
		N	Mean Rank
tot_perform	Πολύ μικρός	2	21.00
	Μικρός	10	29.90
	Μέτριος	27	38.72
	Μεγάλος	19	30.05
	Πολύ μεγάλος	6	20.42
	Total	64	

Test Statistics^{a,b}

tot_perform	
Kruskal-Wallis H	6.833
df	4
Asymp. Sig.	.145

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ποιος είναι ο βαθμός δυσκολίας που συναντήσατε κατά την εργασία σας με τις Agile μεθόδους;

4.3.4. 4η Ερευνητική Υπόθεση

Ο μη παραμετρικός έλεγχος με το κριτήριο H του Kruskal-Wallis έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην απόδοση των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα, μεταξύ των διαφορετικών αντιλήψεων ως προς τη συμβολή των ευέλικτων μεθόδων στην επίτευξη των στόχων εργασίας των εργαζομένων ($H(3) = 1.445$, $p = .035 < .05$), με μέση τιμή για την απόδοση των εργαζομένων 35.79 για αυτούς που απάντησαν ότι αισθάνονται ότι οι ευέλικτες μέθοδοι τους βοηθούν πάρα πολύ να επιτύχουν τους στόχους τους, 33.19 για αυτούς που απάντησαν ότι αισθάνονται ότι οι ευέλικτες μέθοδοι τους βοηθούν πολύ να επιτύχουν τους στόχους τους, 29.50 για αυτούς που απάντησαν ότι αισθάνονται ότι οι ευέλικτες μέθοδοι τους βοηθούν λίγο να επιτύχουν τους στόχους τους, και 27.58 για αυτούς που απάντησαν ότι αισθάνονται ότι οι ευέλικτες μέθοδοι τους βοηθούν αρκετά να επιτύχουν τους στόχους τους.

Ranks			
Αισθάνεστε ότι οι μέθοδοι Agile σας βοηθούν να επιτύχετε τους στόχους της εργασίας σας εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια;			
		N	Mean Rank
tot_perform	Λίγο	2	29.50
	Αρκετά	13	27.58
	Πολύ	35	33.19
	Πάρα πολύ	14	35.79
	Total	64	

Test Statistics ^{a,b}	
tot_perform	
Kruskal-Wallis H	1.445
df	3
Asymp. Sig.	.035

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Αισθάνεστε ότι οι μέθοδοι Agile σας βοηθούν να επιτύχετε τους στόχους της εργασίας σας εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια;

5 Συμπεράσματα

5.1 Κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, προκειμένου η χρήση τους να βελτιώσει υφιστάμενες καταστάσεις και εγγενείς αδυναμίες. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού από την πλευρά της είναι σε θέση, έχοντας πλήρη γνώση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι ψηφιακές τεχνολογίες, αλλά γνωρίζοντας παράλληλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, αλλά και τις ανάγκες των έργων στα οποία αυτοί συμμετέχουν, να προσφέρει πολύτιμες υπηρεσίες (συμβουλές, προτάσεις, πολιτικές) προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

Αναφορικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση προέκυψαν τα εξής ευρήματα:

- αρκετά υψηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την Κριτική Ικανότητα τους, την Επίλυση Προβλήματος & τη Λήψη Αποφάσεων.
- αρκετά υψηλή στατιστικά συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Επικοινωνία.
- υψηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Προγραμματισμό και Παραγωγικότητα.
- μέτρια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες.
- σχετικά χαμηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις Εργασιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Πιστή Εφαρμογή Κανόνων, Πολιτικών & Διαδικασιών.

- αρκετά υψηλή στατιστικά συσχέτιση ανάμεσα στην Κριτική Ικανότητα των εργαζομένων, την ικανότητα Επίλυση Προβλήματος & την ικανότητα τους για Λήψη Αποφάσεων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Επικοινωνία.
- αρκετά υψηλή στατιστικά συσχέτιση ανάμεσα στην Κριτική Ικανότητα των εργαζομένων, την ικανότητα Επίλυση Προβλήματος & την ικανότητα για Λήψη Αποφάσεων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Προγραμματισμό & Παραγωγικότητα.
- υψηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανότητα των εργαζομένων για Επικοινωνία σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες.
- υψηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανότητα των εργαζομένων για Προγραμματισμό & Παραγωγικότητα σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Διαχείριση Οικονομικών & Λοιπών Πόρων.
- υψηλή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανότητα των εργαζομένων για Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Συναδέλφους & Συνεργάτες σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα και την ικανότητα τους για Πιστή Εφαρμογή Κανόνων, Πολιτικών & Διαδικασιών.

Αναφορικά με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην απόδοση των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα, μεταξύ των διαφορετικών βαθμών ικανοποίησης από την εργασία με ευέλικτες μεθόδους. Γενικά, υπάρχει πολύ περιορισμένη βιβλιογραφία και ερευνητικές εργασίες που να συνδέουν την ανάπτυξη των ευέλικτων μεθόδων με την ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται σε ομάδες ανάπτυξης λογισμικού με αξιοποίηση ευέλικτων μεθόδων.

Αναφορικά με την τρίτη ερευνητική υπόθεση, φάνηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην απόδοση των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα, μεταξύ των διαφορετικών βαθμών αντιλαμβανόμενης δυσκολίας κατά την εργασία με ευέλικτες μεθόδους.

Τέλος, αναφορικά με την τέταρτη ερευνητική υπόθεση, φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην απόδοση των εργαζομένων σε ευέλικτα εργασιακά περιβάλλοντα, μεταξύ των διαφορετικών αντιλήψεων ως προς τη συμβολή των ευέλικτων μεθόδων στην επίτευξη των στόχων εργασίας των εργαζομένων.

5.2 Οδηγός προτάσεων και βέλτιστων πρακτικών από το χώρο των Ψηφιακών Τεχνολογιών και της Ηλεκτρονικής Μάθησης για τη βελτίωση και την αναβάθμιση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα τελευταία χρόνια έχουμε εισέλθει σε ένα νέο ψηφιακό κόσμο, ο οποίος έχει αλλάξει ριζικά τη ζωή μας, χωρίς φυσικά να αφήσει ανεπηρέαστο και το χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επομένως, σήμερα γίνεται λόγος για την εποχή του Digital HR ή για μεγαλύτερη ακρίβεια αναφερόμαστε στην εποχή του Ψηφιακού Μετασχηματισμού του HR, δεδομένου ότι ακόμη βρισκόμαστε σε μια περίοδο μετάβασης και προσαρμογής από τα παραδοσιακά στα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Αναμφίβολα, οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν μεγάλο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα. Στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο επικρατεί η τεχνολογία, οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να προσαρμόζουν συνεχώς τις δομές τους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές τους ως απάντηση στις νέες αυτές απαιτήσεις. Τα λειτουργικά κόστη μειώνονται με τη χρήση της τεχνολογίας, ενώ παράλληλα συντομεύει δραματικά και ο απαιτούμενος χρόνος για να βγει ένα καινούριο προϊόν στην αγορά, με αποτέλεσμα της αύξηση της παραγωγικότητας.

Τα σημαντικά ζητήματα που τίθενται πλέον είναι με ποιον τρόπο μπορεί να παραχθεί καλύτερο και φθηνότερο προϊόν, το οποίο θα είναι σε θέση να παραχθεί γρηγορότερα ώστε να καλύψει τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες και μέσα από τη χρήση κατάλληλων ψηφιακών στρατηγικών να χρησιμοποιούν τα στοιχεία του Ανθρώπινου Δυναμικού τους, έτσι ώστε να προβλέψουν την επιχειρησιακή απόδοσή τους και να διαμορφώσουν το στρατηγικό πλάνο τους.

Ακόμη, με την τεχνολογία, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν νέες μεθόδους για να έρθουν σε επαφή με υποψηφίους, υπαλλήλους και πελάτες τους, στην πραγματικότητα, ακόμη και για την αποθήκευση εγγράφων και την αξιολόγηση της παραγωγικότητας και απόδοσης των εργαζομένων. Η τεχνολογία έχει κάνει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού να είναι πιο αποτελεσματικές και βελτιστοποιημένες. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα κρίσιμος και η καλύτερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών τους με τη χρήση σύγχρονων λύσεων Πληροφορικής, αποκτά στρατηγική σημασία. Και ενώ αρκετοί ταυτίζουν την ψηφιακή εποχή με την αυξημένη παρουσία των επιχειρήσεων στο Διαδίκτυο, την εμπλοκή και την συμμετοχή τους τα κοινωνικά δίκτυα και την αυξημένη χρήση ψηφιακών συστημάτων και τεχνολογιών, εν τούτοις στην πραγματικότητα ο ψηφιακός κόσμος στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν περιορίζεται μόνο στις παραπάνω προσαρμογές και βελτιώσεις.

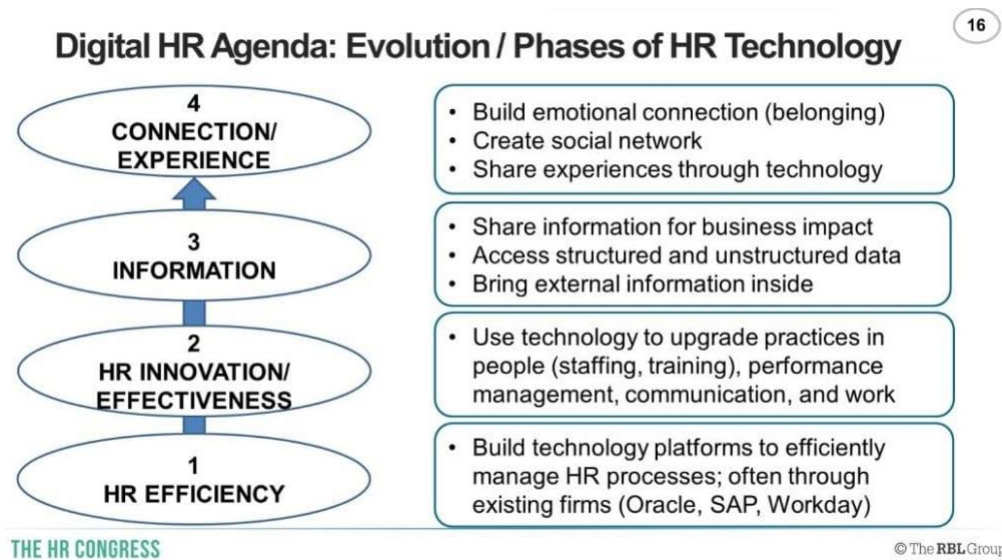
Ο οργανισμός του μέλλοντος είναι εκείνος ο οργανισμός που θα συνδυάζει την τεχνολογία με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα και με αυτό τον τρόπο θα επαναπροσδιορίζει τη φύση της εργασίας με απώτερο σκοπό να μεγιστοποιεί την απόδοσή του και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα εντός ενός ευρύτερου επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Στο επίκεντρο των διαδικασιών θα είναι ο άνθρωπος και θα λειτουργεί θέτοντας ως στόχο την παραγωγή αξίας. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των μελλοντικών οργανισμών καλείται να τοποθετήσει τον άνθρωπο στο επίκεντρο των Προγραμμάτων Διαχείρισης Ταλέντων που διαχειρίζεται. Η σημαντικότερη πρόκληση που εμφανίζεται στο μέλλον της Εργασίας είναι το γεγονός ότι δεν είναι μόνο η τεχνολογία που αναπτύσσεται με εκθετικούς ρυθμούς, αλλά και οι ίδιες οι ανάγκες των πελατών και της αγοράς.

Ειδικότερα, ένα σύγχρονο σύστημα e-HR, πλέον πρέπει να περιλαμβάνει διαδικτυακές πύλες (portals) στελεχών και εργαζομένων καθώς και web εφαρμογές (Intranet, Extranet, mobile applications) και πρέπει να επιτρέπει αφενός στους εργαζόμενους να έχουν άμεση πρόσβαση στην εταιρική πληροφόρηση και αφετέρου στα στελέχη να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα, να διεξάγουν αναλύσεις, να λαμβάνουν αποφάσεις και να επικοινωνούν μεταξύ τους αλλά και με τρίτους. Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει το eHR σήμερα, είναι ο

σχεδιασμός ειδικών ηλεκτρονικών φορμών και κοινών interfaces με τα οποία θα μπορούν να εξοικειώνονται εύκολα και γρήγορα όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης.

Η εισαγωγή των HR Analytics και η καθολική επικράτηση των Big Data που έχουν αρχίσει να συλλέγονται τα τελευταία χρόνια με τη βοήθεια της τεχνολογίας οδηγούν τους σύγχρονους οργανισμούς σε μια νέα εποχή, όπου μπορούν να εκμεταλλευτούν τη δύναμη της πληροφορίας για να ανασχεδιάσουν και να βελτιστοποιήσουν τις επιχειρησιακές, αλλά και εσωτερικές διαδικασίες τους, με απώτερο στόχο την επίτευξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού, που θα οδηγήσει σε καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αυτές οι αλλαγές φαίνεται να έχουν τεράστιο αντίκτυπο στις σύγχρονες επιχειρήσεις και στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους – και κυρίως τη νέα γενιά εργαζομένων – σε όλο τον πλανήτη. Η τεχνολογική αυτή επανάσταση διαμορφώνει και τον σύγχρονο χάρτη βέλτιστων πρακτικών και στρατηγικών που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει βιωσιμότητα στο ψηφιακό ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και προκειμένου να βρει νέους τρόπους να αναπτυχθεί και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές στον κλάδο της.



Εικόνα 23 Φάσεις της Τεχνολογίας του HR

(<https://www.aihr.com>)

Η υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων για διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ κρίσιμη για τον οργανισμό, καθώς παρέχουν πολλά οφέλη για τη μείωση των περιττών/επαναλαμβανόμενων εργασιών, μειώνουν τον κίνδυνο δημιουργίας σφαλμάτων και παρέχουν χώρο για κρίσιμες εργασίες στις οποίες το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να επικεντρωθεί. Είναι μια κοινή παρανόηση ότι η υιοθέτηση της ψηφιοποίησης είναι δύσκολη, αλλά οι παρακάτω πρακτικές μπορεί να είναι ένα χαμηλό εμπόδιο εισόδου. Συγκεκριμένα, προτείνονται οι ακόλουθες προτάσεις - πρακτικές προκειμένου για την καλύτερη ενσωμάτωση των ευέλικτων εργασιακών μεθόδων, οι οποίες θα υποστηρίζονται και από τις αντίστοιχες ψηφιακές τεχνολογίες:

- **Νέοι τρόποι παροχής υπηρεσιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού**

Δημοσιοποίηση της πληροφορίας και αμφίδρομη επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους ή τα στελέχη. Η επιχείρηση θα μπορεί να χρησιμοποιεί το Intranet σαν κύριο μέσο διανομής της πληροφορίας αλλά και ηλεκτρονικής εκπαίδευσης των εργαζομένων (eLearning).

- **Μετασχηματισμός των διαδικασιών της επιχείρησης**

Αυτοματοποίηση των διαδικασιών (Business Process Management) με ολοκλήρωση της ροής εργασιών: Η χρήση εγγράφων για τη διεκπεραίωση των εργασιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, αντικαθίσταται από την ηλεκτρονική εισαγωγή δεδομένων και τη χρήση ηλεκτρονικών φορμών (π.χ. ηλεκτρονική αίτηση αδείας, ηλεκτρονική φόρμα αίτησης πρόσληψης) ελαχιστοποιώντας τους χρόνους απόκρισης στα αιτήματα των εργαζομένων και τα ανθρώπινα λάθη, μειώνοντας παράλληλα το σχετικό λειτουργικό κόστος. Έτσι, θα δίνεται η δυνατότητα στον HR Manager να επιτηρεί, να αναλύει, να ελέγχει και να βελτιώνει την εκτέλεση των διαδικασιών HR σε πραγματικό χρόνο.

- **Ευθυγράμμιση των δεξιοτήτων και της εταιρικής κουλτούρας του οργανισμού, ώστε να ταιριάζει απόλυτα με τη συνεχώς μεταβαλλόμενη φύση της σύγχρονης εργασίας**

Οι σύγχρονοι οργανισμοί που βρίσκονται ήδη ή εισέρχονται τώρα σε μια φάση ψηφιακού μετασχηματισμού, πρέπει να θεωρούν ως προαπαιτούμενο την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους, με σκοπό τη δημιουργία ενός υψηλά ανταγωνιστικού και αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος.

- **Καταγραφή των ψηφιακών δεξιοτήτων**

Απαραίτητη διαδικασία προκειμένου να εντοπιστούν τα κενά και να σχεδιαστούν κατάλληλα προγράμματα ψηφιακής κατάρτισης, τα οποία θα είναι εστιασμένα στις ανάγκες κάθε κατηγορίας εργαζομένων. Απαραίτητη κρίνεται και η συνεχής επανεκπαίδευση προκειμένου οι δεξιότητες να ανταποκρίνονται πάντα στις τρέχουσες ανάγκες.

- **Μετασχηματισμός της διαδικασίας HR**

Μέσω του e-HR μετασχηματίζεται ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από απλά λειτουργικός ή έστω διαχειριστικός σε στρατηγικό. Η λειτουργία του HR Manager δεν περιορίζεται πια στην απλή διεκπεραίωση διαδικασιών HR, αλλά μετασχηματίζεται και αναβαθμίζεται αποκτώντας ιδιαίτερη σημασία σε στρατηγικό επίπεδο.

- **Αξιοποίηση των Big Data & των Human Analytics για την καλύτερη αξιολόγηση και πιο αποτελεσματική διαχείριση απόδοσης των εργαζομένων**

Στην εποχή των μεγάλων δεδομένων (big data) και των αναλυτικών στοιχείων (human analytics), οι οργανισμοί έχουν πλέον πρόσβαση σε πληθώρα ακριβών πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, προκειμένου να στηριχτούν για να λάβουν πιο σωστές και σφαιρικές αποφάσεις τους. Εξάλλου, μεγάλο ποσοστό της επιχειρησιακής επιτυχίας πηγάζει από την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Η ενθάρρυνση μιας κουλτούρας λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί στοχευμένα δεδομένα ως κύριο μοχλό δημιουργεί μια υγιή βάση για την ανάπτυξη των human analytics.

- **Ανθρωποκεντρική διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης**

Σήμερα, η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης (performance management) και αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal) δεν αποτελεί μια καθόλου απλή υπόθεση. Παρόλα αυτά, η τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να καταστήσει απλή και

εύκολη τη λήψη λεπτομερών στοιχείων και την απόκτηση αναλυτικών δεδομένων για να αποκτηθεί μια συνολική εικόνα του ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων.

- **Δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας**

Η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και λογισμικών μπορεί να μειώσει το φόρτο εργασίας και να υλοποιήσει σχεδόν αυτοματοποιημένα το μεγαλύτερο μέρος της απαιτούμενης διαδικασίας για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου. Απαιτείται μια κουλτούρα που θα κρατά την ανάλυση των ανθρώπων ως πυλώνα και που θα ενθαρρύνει την καινοτόμο σκέψη και πνεύμα, θα είναι ανοιχτόμυαλη στην υπολογισμένη ανάληψη κινδύνων και θα δίνει συνεχή έμφαση στη μάθηση και την ανάπτυξη.

- **Αποφάσεις που βασίζονται σε δεδομένα**

Οι επιχειρήσεις του μέλλοντος οφείλουν να δίνουν επαρκή προσοχή και προσπάθεια σε αποφάσεις που βασίζονται σε δεδομένα και θα εμφανίζουν ένα σύνολο παρόμοιων χαρακτηριστικών, όπως:

- Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων να δίνουν προτεραιότητα σε μια στρατηγική βασισμένη σε στοιχεία που βασίζεται σε αυθεντικά, σχετικά δεδομένα και όχι στη διαίσθηση
- Η τεχνολογία και οι κατάλληλες μετρήσεις να παρακολουθούν ενεργά την υπευθυνότητα και τη διαφάνεια στη δράση και την απόδοση
- Τα άτομα και οι ομάδες να χρησιμοποιούν τον έλεγχο υποθέσεων για να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να μάθουν από τα λάθη
- Η διοίκηση να χρησιμοποιεί KPI για τη μέτρηση της απόδοσης μεμονωμένων, ομάδων, τμημάτων και οργανισμών, παρακολουθώντας τις τάσεις και πραγματοποιώντας αλλαγές σε πραγματικό χρόνο, όπως υπαγορεύονται από τα δεδομένα

- **Αλλαγή των δεικτών αξιολόγησης**

Οι KPI θα αλλάξουν προφανώς ανάλογα με το κοινό και τις ανάγκες, η έμφαση στη σημασία τους είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για τη διατήρηση της εστίασης στα δεδομένα σε όλη την επιχείρηση. Οι οργανισμοί που θα συνεχίζουν να εκπαιδεύουν το εργατικό

δυναμικό τους σχετικά με τις μετρήσεις, γιατί είναι τόσο ζωτικής σημασίας για τις λειτουργίες και πώς ταιριάζουν στην ευρύτερη εικόνα, θα πρέπει να κατανοήσουν μεταξύ των εργαζομένων και των ομάδων τους ότι οι αναλύσεις ανθρώπων είναι ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία.

- **Βελτιωμένες δυνατότητες τεκμηρίωσης**

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια, όπου το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνήθιζε να διατηρεί ένα ατομικό αρχείο για κάθε υπάλληλο, το οποίο στη συνέχεια φυλασσόταν στον χώρο αποθήκευσης όπου φυλάσσονται όλα τα αρχεία, αντίθετα σήμερα όλα αυτά τα δεδομένα φυλάσσονται σε ψηφιακή μορφή και αποθηκεύονται στο λογισμικό (συνήθως σε έναν λογαριασμό στο Cloud της επιχείρησης), απ'όπου οι πληροφορίες είναι προσβάσιμες με ένα μόνο κλικ από οποιονδήποτε υπολογιστή στο χώρο της επιχείρησης ή και από μια απομακρυσμένη επιφάνεια εργασίας. Ακόμη, σήμερα αποτελεί μια πολύ διαδεδομένη επιλογή, οι εταιρείες να επιλέγουν ψηφιακές τεχνολογίες που δίνουν την ελευθερία να αποθηκεύονται αυτά δεδομένα εργαζομένων σε μία δικτυακή τοποθεσία (cloud), όπου τα δεδομένα μπορούν να προστατεύονται με κωδικό πρόσβασης και είναι προσβάσιμα σε όλο τον κόσμο, Ταυτόχρονα, οι βέλτιστες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να περιλαμβάνουν ασφάλεια για τα ψηφιακά δεδομένα. Ωστόσο, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να έχει θεσπίσει καλές πολιτικές, που θα διέπουν το ποιος μπορεί να έχει πρόσβαση σε τέτοιες εμπιστευτικές πληροφορίες και των δύο μορφών.

- **Ανάγκη για διαφοροποίηση του ταλέντου των εργαζομένων**

Σήμερα, το μεγάλο στοίχημα των σύγχρονων επιχειρήσεων για να υλοποιήσουν επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό είναι το να έχουν εργαζομένους πραγματικά αφοσιωμένους και όχι απλά υποκινημένους. Το Employee Branding, η στρατηγική με την οποία οι Επιχειρήσεις διαχειρίζονται την επωνυμία τους ως εργοδότης, εντός αλλά και εκτός εταιρείας, με στόχο να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το κατάλληλο

ταλέντο που χρειάζονται, αποτελεί βασική παράμετρο για την επίτευξη των στόχων τους.

- **Ανασχεδιασμός των καθηκόντων των εργαζομένων**

Είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση όχι μόνο σε αρμοδιότητες, αλλά και στις αναγκαίες ικανότητες, οι οποίες σχετίζονται με την ανάπτυξη των υφισταμένων, η συνεργασία, η βελτιστοποίηση των υπηρεσιών, η προώθηση της καινοτομίας και η καλύτερη εξυπηρέτηση.

- **Αξιοποίηση κατάλληλων σύγχρονων πλατφορμών, για τις ανάγκες της νέας γενιάς που θα στηρίξει τις νέες δομές εργασίας.**

- **Σύνδεση εσωτερικά των εργαζομένων της με τα εταιρικά Social Media, προκειμένου να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά και να αυξηθεί ο αντίκτυπός τους.**

- **Αξιοποίηση εφαρμογών H.R. σε κινητές συσκευές που είναι το επόμενο στάδιο στον ψηφιακό κόσμο.**

- **Διαχείριση του Social Recruiting**

Πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι περίπου το 25% όσων αναζητούν εργασία χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως το πρωταρχικό εργαλείο τους, ενώ 7 στους 10 εργαζομένους στην ηλικιακή κατηγορία των 18 έως 34 ετών δηλώνουν ότι έχουν βρει την εργασία τους μέσω των Social Media. Με απλά λόγια, οι κυνηγοί ταλέντων καλούνται να μεταβούν εκεί όπου κινούνται οι εν δυνάμει υποψήφιοι Βήματα απλά αλλά ουσιαστικά, με στόχο την ομαλή αλλά απαραίτητη μετάβαση στη νέα πραγματικότητα, στη νέα τάξη πραγμάτων, στη νέα γενιά εργαζομένων, δηλαδή την γενιά που έχει μάθει να κινείται μέσα από τα ψηφιακά εργαλεία, που αναζητά την εμπειρία, την γενιά που πρέπει να πειστεί για να αποδώσει, την γενιά που πρέπει να πλησιάσουμε με νέες τεχνικές, με τεχνικές Marketing, Branding και Experience Creation.

5.3 Περιορισμοί και αδυναμίες της έρευνας

Η έρευνα υπόκειται στους μεθοδολογικούς περιορισμούς οι οποίοι έχουν επισημανθεί για τις έρευνες που βασίζονται στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώνονται από τους παραλήπτες. Οι περιορισμοί αυτοί σχετίζονται με ζητήματα όπως (Bowling, 1997):

(α) Η πλήρης κατανόηση από τους παραλήπτες των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Η απουσία συνεντευκτή αν και αποτρέπει την πιθανότητα εκδήλωσης προδιάθεσης και προκατάληψης και εξασφαλίζει την ανωνυμία, εν τούτοις αποτελεί μειονέκτημα στην περίπτωση όπου τα υπό εξέταση θέματα του ερωτηματολογίου απαιτούν διευκρινιστικές επισημάνσεις. Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να περιοριστούν τα προβλήματα αυτά με επιστολή η οποία συνόδευε τα ερωτηματολόγια καθώς και με την διευκρίνιση ότι ήταν δυνατή η επικοινωνία των συμμετεχόντων με την ερευνητική ομάδα για την παροχή επεξηγήσεων. Ωστόσο, από την επεξεργασία των απαντήσεων φάνηκε ότι κάποιες ερωτήσεις, δεν έγιναν εντελώς κατανοητές από ορισμένα άτομα του δείγματος.

(β) Η επιλογή του δείγματος. Η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, το οποίο επιλέχθηκε να συμμετάσχει στην παρούσα έρευνα επηρεάστηκε από τη διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων, λόγω εργασιακού φόρτου.

(γ) Ο βαθμός ανταπόκρισης του δείγματος. Η μέθοδος της ηλεκτρονικής αποστολής και συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εμφανίζει το πρόβλημα του χαμηλότερου βαθμού ανταπόκρισης του δείγματος σε σχέση με τη χρησιμοποίηση συνεντευκτών. Ωστόσο, το γεγονός ότι η παρούσα έρευνα είναι πανελλήνιας εμβέλειας και ότι υπάρχουν αδυναμίες που σχετίζονται με τις περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδοτικής κάλυψης του κόστους της διεξαγωγής της έρευνας, οδήγησαν στην επιλογή της ηλεκτρονικής αποστολής των ερωτηματολογίων.

(δ) Η στρωματοποίηση του δείγματος

(ε) Ο έλεγχος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των ερωτηματολογίων. Τόσο η μορφή όσο και η δομή των ερωτηματολογίων ήταν δεδομένα από προϋπάρχουσες έρευνες και δεν μπορούσαν να ελεγχθούν και να επαναπροσαρμοστούν.

5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα στο χώρο

Στο μέλλον προτείνεται να εστιάσουν επόμενες έρευνες στην ανάπτυξη ηλεκτρονικών μαθημάτων που θα αξιοποιούν τα στοιχεία που προέκυψαν μέσα από την παρούσα έρευνα και τα οποία θα στοχεύουν στη βελτίωση των λειτουργιών της ΔΑΔ, αλλά και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των εργαζομένων και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων που αξιοποιούν τα ψηφιακά συστήματα και τις τεχνολογίες που πλαισιώνουν κάθε πτυχή της σύγχρονης διαχείρισης έργου.

Είναι σημαντικό να γίνει όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά η διασύνδεση Έρευνας και Καινοτομίας, η οποία προωθείται ήδη μέσα από μια σειρά μέτρων πολιτικής και προγραμμάτων στήριξης από φορείς του Δημοσίου, που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- την ανάπτυξη Κέντρων Ικανοτήτων
- τη λειτουργία συμπράξεων και τη δημιουργία συνεργειών μεταξύ δημόσιου – ιδιωτικού τομέα για την βασική έρευνα υψηλού επιπέδου
- την ανάπτυξη θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων στα πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα (AplusB scale-up programme)
- την απευθείας χρηματοδότηση μεταφοράς επιστημονικής γνώσης στις επιχειρήσεις (BRIDGE programme)
- τη χρηματοδότηση δομών και έργων μεταφοράς τεχνολογίας από τους δημόσιους ερευνητικούς φορείς στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Cooperation & Innovation - COIN programme).

Οι αξιολογήσεις που έχουν διενεργηθεί για αυτά τα προγράμματα αναφέρουν θετικά αποτελέσματα και σημαντική συνεισφορά στη βελτίωση της ποιότητας της σύνδεσης Έρευνας και Καινοτομίας (OECD 2019).

Παράρτημα

AGILE CURRICULUM (EXAMPLE)

	executives	change agent	coach	HR	product owner	team member	team leader
WAVE 0 executive immersion	Enterprise Agile Immersion & Transformation Strategies (1d)						
WAVE 1 mindset & culture shifting		Building Agile Mindset, Culture and Behaviors (1d)					
WAVE 2 agile team immersion	Agile Way of Working Bootcamp (2-3d)						
WAVE 3 tools training		Jira/Azure DevOps Planning & Execution (0.5d)			Jira/Azure DevOps Backlog Mgt	Jira/Azure DevOps Planning & Execution (0.5d)	
WAVE 4 advanced role training		Agile Coaching Techniques (1d)	Agile People & Culture Transf. (1d)		Agile PO Training (0.5-1d)		

Εικόνα 24 Παράδειγμα ευέλικτου Αναλυτικού Προγράμματος

(Πηγή: <https://agilexl.com>)

6 Βιβλιογραφία

6.1 Ξενόγλωσση

- Abrahamson, P., Warsta, J., Sippon, S. T., & Ronkainen, J. (2003). New Directions on Agile Methods: A Comparative Analysis. Proceedings of the 25th International Conference on Software Engineering, 244-254.
- Agranoff, Robert, and Michael McGuire. "Big questions in public network management research." *Journal of public administration research and theory* 11, no. 3 (2001): 295–326.
- Agranoff, Robert. "Managing collaborative performance: Changing the boundaries of the state?" *Public Performance & Management Review* 29, no. 1 (2005): 18–45.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17.
- Alfonso, M. I., & Botia, A. (2005). An Iterative and Agile Process Model for Teaching Software Engineering. In *IEEE International Conference on Software Engineering Education and Training (CSEE&T)* (pp. 9–16).
- Anderson, D. J. (2004). *Agile management for software engineering: Applying the theory of constraints for business results*. New York: Prentice Hall.
- Anderson, D. J. (2004). *Agile management for software engineering: Applying the theory of constraints for business results*. New York: Prentice Hall.
- Andersson, R. & Bendix, L. (2005). *eXtreme Teaching*. Proceedings of 3: e Pedagogiska Inspirationskonferensen, LTH, Lund Institute of Technology.
- Andersson, R. & Bendix, L. (2006). Towards a Set of eXtreme Teaching Practices. In Salakoski, T., T. Mantyla, & M. Lasko (eds.) *Proceedings of Koli Calling 2005*. 5th Koli Calling Conference on Computer Science Education, November 17- 20, 2005, Koli, Finland. TUCS Genera Publication 41, January 2006, 33-40.
- Ang, S., & Slaughter, S. A. (2001). Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams. *MIS Quarterly*, 25(3), 321–350.
- Ang, S., & Slaughter, S. A. (2001). Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams. *MIS Quarterly*, 25(3), 321-350.
- Angst, C. M., & Agarwal, R. (2009). Adoption of electronic health records in the presence of privacy concerns: the elaboration likelihood model and individual persuasion. *MIS Quarterly*, 33(2), 339-370.
- Aquino, Simona. "Aziendalizzazione", nuova governance, e performance delle Amministrazioni Pubbliche: un confronto internazionale." *Economia Aziendale Online* 3, no. 3–4 (2013): 321–348.
- Argote, L., Insko, C. A., Yovetich, N., & Romero, A. A. (1995). Group learning curves: The effects of turnover and task complexity on group performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(6), 512-529.

- Auer, K., & Miller, R. (2002). *Extreme programming applied*. New York: Addison-Wesley.
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831-858.
- Baird, A. & Riggins, F. J. (2012). Planning and Sprinting: Use of a Hybrid Project Management Methodology within a CIS Capstone Course. *Journal of Information Systems Education*, 23(3), 243-257.
- Balijepally, V., Mahapatra, R. K., Nerur, S. P., & Price, K. (2009). Are two heads better than one for software development? The productivity paradox of pair programming. *Management Information Systems Quarterly*, 33(1), 91-118.
- Beck, K. (2000). *Extreme programming explained: Embrace change*. New York: Addison-Wesley.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*.
- Beck. (2003). *Test-driven development: By example*. New York: Addison-Wesley.
- Behson, S. J. (2012). Using relative weights to reanalyze research on the job characteristics model. *Journal of Organizational Psychology*, 12(2), 71-81.
- Benlian, A., Titah, R., & Hess, T. (2012). Differential effects of provider recommendations and consumer reviews in E-commerce transactions: an experimental study. *Journal of Management Information Systems*, 29(1), 237-272.
- Bevan, Gwyn, and Christopher Hood. "What's measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system." *Public administration* 84, no. 3 (2006): 517–538.
- Boehm, B. W. (1984). Software engineering economics. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 10(1), 4-21.
- Boehm, B., & Turner, R. (2004). *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed*. Boston, MA: Addison Wesley.
- Boehm, B.W. (1991) *Software Risk Management Principles and Practices*. *IEEE Software*, 8, 32-41.
- Bouckaert, Geert, and John Halligan. "Comparing performance across public sectors." In *Performance Information in the Public Sector*, pp. 72–93. Palgrave Macmillan, London, 2008
- Bovaird, Tony. "The political economy of performance measurement." *Organizational Performance and Measurement in the Public Sector: Toward Service, Effort and Accomplished Reporting*, Quorum Books, Westport (1996): 145–165.
- Burke, C., Stagl, K., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.
- Cepiku, Denita. "Network performance: toward a dynamic multidimensional model." In *Network Theory in the Public Sector*, pp. 188–204. Routledge, 2013.
- Chen, Y., Gupta, A., & Hoshower, L. (2006). Factors that motivate business faculty to conduct research: An expectancy theory analysis. *Journal of Education for Business*, 81, 179-189.

- Christensen, Tom, Per Lægreid, and Inger Marie Stigen. "Performance management and public sector reform: The Norwegian hospital reform." *International Public Management Journal* 9, no. 2 (2006): 113–139.
- Chun, A. H. W. (2004). *The Agile Teaching/Learning Methodology and its E-Learning Platform*. Lecture Notes in Computer Science, 3143, Springer-Verlag Heidelberg, 11- 18.
- Crosby, Barbara C., and John M. Bryson. "Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations." *The Leadership Quarterly* 21, no. 2 (2010): 211–230.
- Davis, B., & Radford, D. (2014). *Going Beyond the Waterfall*. Plantation, FL: J. Ross Publishing. Retrieved from ProQuest ebrary database.
- De Sousa, S. (2016). *My Project Management Expert*. Retrieved from <http://www.my-projectmanagement-expert.com/the-advantages-and-disadvantages-of-agile-scrum-softwaredevelopment.html>
- Deemer, P., & Benefield, G., & Craig, L., & Vodde, B. (2012). *The Scrum Primer* (2nd ed.). Retrieved from <http://www.scrumprimer.org/scrumprimer20.pdf>
- Dewi, D. A., & Muniandy, M. (2014). *The Agility of Agile Methodology for Teaching and Learning Activities*. In *Malaysian Software Engineering Conference (MySEC)* (pp. 255–259).
- Drechsler, Wolfgang. "The rise and demise of the new public management." *Post-autistic economics review* 33, no. 14 (2005): 17–28.
- Duvall, S., Hutchings, D., & Kleckner, M. (2017). *Changing Perceptions of Discrete Mathematics Through Scrum-Based Course Management Practices*. *Journal of Computing Sciences in Colleges*, 33(2), 182–189.
- Eleftheriadis, Iordanis & Vyttas, Vasileios. (2017). *Η διαχείριση της απόδοσης και του κινδύνου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Μια εμπειρική προσέγγιση.. HONORARY VOLUME FOR EMERITUS PROFESSOR GEORGIOS OIKONOMOU. HVGE. 20.*
- Estes, B. C. (2011). *Predicting productivity in a complex labor market: A sabermetric assessment of free agency on Major League Baseball player performance*. *Business Studies Journal*, 3, (Special Issue 1), 23-58.
- Fahim Lashkaria. (2017). *Employee Performance Evaluation Excel Template*, www.exceldatapros.com/employee-evaluation-template/
- Fernandes, J. M. & Sousa, S. M. (2010). *Playscrum – A Card Game to Learn the Scrum Agile Method*. *Games and Virtual Worlds for Serious Applications (VS-GAMES)*, 2010 Second International Conference, 52-59.
- Flynn, Patrice, and Virginia A. Hodgkinson, eds. *Measuring the impact of the nonprofit sector*. Springer Science & Business Media, 2001.
- Graves, R., Konopka, J.M., Milne, R.J. (1995). *Literature review of material flow control mechanisms*, *Production Planning and Control*, 6 (5), pp. 395-403.

- Greenwood Publishing Group, 1996. Halvorsen, Kathleen E. "Assessing the effects of public participation." *Public Administration Review* 63, no. 5 (2003): 535–543.
- Gutner, Tamar, and Alexander Thompson. "The politics of IO performance: A framework." *The review of international organizations* 5, no. 3 (2010): 227–248.
- Halachmi, Arie, and Geert Bouckaert, eds. *Organizational performance and measurement in the public sector: Toward service, effort, and accomplishment reporting*.
- Heranz, Joaquín. "Network performance and coordination: A theoretical review and framework." *Public Performance & Management Review* 33, no. 3 (2010): 311–341.
- Hood, Christopher, and Guy Peters. "The middle aging of new public management: into the age of paradox?" *Journal of public administration research and theory* 14, no. 3 (2004): 267–282.
- Hood, Christopher, and Guy Peters. "The middle aging of new public management: into the age of paradox?" *Journal of public administration research and theory* 14, no. 3 (2004): 267–282.
- Hood, Christopher. "A public management for all seasons?" *Public administration* 69, no. 1 (1991): 3–19.
- Hooghe, Liesbet, ed. *Cohesion policy and European integration: building multi-level governance*. Oxford University Press on Demand, 1996.
- Hooghe, Liesbet, ed. *Cohesion policy and European integration: building multi-level governance*. Oxford University Press on Demand, 1996.
- Johnsen A., (2005) What does 25 years of experience tell us about the state of Performance Management in Public Policy and Management? *Public Money and Management*.
- Kamensky, John M., and Albert Morales, eds. *Managing for results 2005*. Rowman & Littlefield, 2005.
- Kaul, Inge, Isabelle Grunberg, and Marc A. Stern. "Defining global public goods." *Global public goods: international cooperation in the 21st century* (1999): 2–19.
- Kaul, Inge, Isabelle Grunberg, and Marc A. Stern. "Defining global public goods." *Global public goods: international cooperation in the 21st century* (1999): 2–19.
- Kay, D., and H. Jacobson. "Environmental Protection: The International Dimension (Totowa, NJ: Allanheld, Osmun)." (1983).
- Kay, D., and H. Jacobson. "Environmental Protection: The International Dimension (Totowa, NJ: Allanheld, Osmun)." (1983).
- Kenis, Patrick, and Keith G. Provan. "Towards an exogenous theory of public network performance." *Public Administration* 87, no. 3 (2009): 440–456.
- Kenis, Patrick, and Keith G. Provan. "Towards an exogenous theory of public network performance." *Public Administration* 87, no. 3 (2009): 440–456.
- Kickert, Walter JM, Erik-Hans Klijn, and Joop FM Koppenjan, (eds.) *Managing Complex Networks*, Sage, London. King, L.A. (2003), 'Deliberation, Legitimacy, and Multilateral Democracy', *Governance*, 16(1) (1997): 23–50.

- Kickert, Walter JM, Erik-Hans Klijn, and Joop FM Koppenjan, (eds.) *Managing Complex Networks*, Sage, London. King, L.A. (2003), 'Deliberation, Legitimacy, and Multilateral Democracy', *Governance*, 16(1) (1997): 23–50.
- Klassen, R. M., Krawchuk, L. L., & Rajani, S. (2008). Academic Procrastination of Undergraduates: Low Self-Efficacy to Self-Regulate Predicts Higher Levels of Procrastination. *Contemporary Educational Psychology*, 33, 915-931.
- Klijn, Erik-Hans, Jurian Edelenbos, and Bram Steijn. "Trust in governance networks: Its impacts on outcomes." *Administration & Society* 42, no. 2 (2010): 193–221.
- Klijn, Erik-Hans, Jurian Edelenbos, and Bram Steijn. "Trust in governance networks: Its impacts on outcomes." *Administration & Society* 42, no. 2 (2010): 193–221.
- Kniberg, H. (2007). Scrum and XP from the Trenches. Retrieved from <http://www.wis.win.tue.nl/2R690/doc/ScrumAndXpFromTheTrenchesonline07-31.pdf>
- Koller, G. (1999), *Risk assessment and decision making in business and industry: a practical guide*, CRC Press, Boca Raton, USA.
- Kostakis, Vasilis. "Commons-based peer production and the neo-Weberian state: synergies and interdependencies." *Administrative Culture* 12, no. 2 (2011): 146–161.
- Kostakis, Vasilis. "Commons-based peer production and the neo-Weberian state: synergies and interdependencies." *Administrative Culture* 12, no. 2 (2011): 146–161.
- Landry, J. P. & McDaniel, R. (2016) Agile Preparation within a Traditional Project Management Course. *Information Systems Education Journal*, 14(6), 27-33.
- Lang, G. (2017). Agile Learning: Sprinting through the Semester. *Information Systems Education Journal*, 15(3), 14-21.
- Laplante, P. A. (2006). An Agile, Graduate, Software Studio Course. *IEEE Transactions on Education*, 49(4), 417-419.
- Levy, Frank, Arnold J. Meltsner, and Aaron B. Wildavsky. *Urban outcomes: Schools, streets, and libraries*. Univ of California Press, 1974.
- Levy, Frank, Arnold J. Meltsner, and Aaron B. Wildavsky. *Urban outcomes: Schools,*
- Lyne, Mona M., Daniel L. Nielson, and Michael J. Tierney. "Who delegates? Alternative models of principals in development aid." *Delegation and agency in international organizations* 44 (2006).
- Lyne, Mona M., Daniel L. Nielson, and Michael J. Tierney. "Who delegates? Alternative models of principals in development aid." *Delegation and agency in international organizations* 44 (2006).
- Maguire, P., Maguire, R., Hyland, P., & Patrick, M. (2014). Enhancing Collaborative Learning Using Pair Programming: Who Benefits? *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 6(2), 14111-14124.

- May, J., York, J., & Lending, D. (2016). Play Ball: Bringing Scrum into the Classroom. *Journal of Information Systems Education*, 27(2), 87-92.
- Mayntz, Renate. "Socialist academies of sciences: the enforced orientation of basic research at user needs." *Research Policy* 27, no. 8 (1998): 781–791.
- Mayntz, Renate. "Socialist academies of sciences: the enforced orientation of basic research at user needs." *Research Policy* 27, no. 8 (1998): 781–791.
- McAvoy, J. & Sammon, D. (2005). Agile Methodology Adoption Decisions: An Innovative Approach to Teaching and Learning. *Journal of Information Systems Education*, 16(4), 409-420.
- McGuire, Michael, and Robert Agranoff. "Answering the big questions, asking the bigger questions: Expanding the public network management empirical research agenda." In 9th Public Management Research Conference. Tucson, AZ. 2007.
- McGuire, Michael, and Robert Agranoff. "Answering the big questions, asking the bigger questions: Expanding the public network management empirical research agenda." In 9th Public Management Research Conference. Tucson, AZ. 2007.
- Mehde, Veith. "Creating a missing link? administrative reforms as a means of improving the legitimacy of international organizations." In *Management reforms in international organizations*, pp. 163–175. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. 2007.
- Mehde, Veith. "Creating a missing link? administrative reforms as a means of improving the legitimacy of international organizations." In *Management reforms in international organizations*, pp. 163–175. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. 2007.
- Meneguzzo, Marco G. "La strategia e la governance delle amministrazioni pubbliche." In L. Hinna, M. Meneguzzo, R. Mussari, & M. Decastri (eds.), *Economia delle aziende pubbliche* (pp. 1–144). Milano: MaGaw-Hill. (2006): 1–144.
- Meneguzzo, Marco G. "La strategia e la governance delle amministrazioni pubbliche." In L. Hinna, M. Meneguzzo, R. Mussari, & M. Decastri (eds.), *Economia delle aziende pubbliche* (pp. 1–144). Milano: MaGaw-Hill. (2006): 1–144.
- Metcalfe, Les. "Reforming the Commission: will organizational efficiency produce effective governance?" *JCMS: Journal of Common Market Studies* 38, no. 5 (2000): 817–841.
- Metcalfe, Les. "Reforming the Commission: will organizational efficiency produce effective governance?" *JCMS: Journal of Common Market Studies* 38, no. 5 (2000): 817–841.
- Milward, H. Brinton, and Keith G. Provan. "Managing networks effectively." In *National Public Management Research Conference*, Georgetown University, Washington, DC October. 2003.
- Moe, Terry M. "The politics of bureaucratic structure." *Can the government govern* 267 (1989): 285–323.
- Moore M. H (1998) *Creating Public Value: Strategic Management in Government* Cambridge, Mas., Harvard University Press

- Morien, R. I. (2004). Insights into Using Agile Development Methods in Student Final Year Projects. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 605-624.
- Neely A.D., Gregory M., Platts K. (1995) Performance Measurement System design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15, pp.80-106.
- Oestreich T, Frank Buytendijk, Toby Hatch. (2011). Uncertainty Management: Risk and Performance, two sides of the same coin, *Cost Management* Jan/Feb 2011.
- Osborne, Stephen P. "The new public governance?" *Public Management Review*, Vol. 8 Issue 3 (2006): 377–387.
- Paasivaara, M., Heikkilä, V., Lassenius, C., & Toivola, T. (2014). Teaching Students Scrum Using Lego Blocks. *Companion Proceedings of the 36th International Conference on Software Engineering*, 382-391.
- Pedrosa, D., Cravino, J., Morgado, L., & Barreira, C. (2016). Self-Regulated Learning in Computer Programming: Strategies Students Adopted During an Assignment. *Proceedings of the International Conference on Immersive Learning*, 87-101.
- Perrow, Ch. "1986 Complex organizations; a critical essay, New York: Random House." (1986).
- Pollitt, Christopher, and Geert Bouckaert. *Continuity and change in public policy and management*. Edward Elgar Publishing, 2011. *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press, 2017.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Prince, M. (2004). Does Active Learning Work? A Review of the Research. *Journal of Engineering Education*, 93(3), 223- 231.
- Project Management Institute, (PMI), (2000), *A guide to the project management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Upper Darby, PA, USA
- Project Management Institute, (PMI), (2004), *A guide to the project management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 3rd edition, Newtown Square, PA, USA
- Project Management Institute, (PMI), (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, 5th edition. PMI Standard Committee.
- Provan, Keith G., and H. Brinton Milward. "Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks." *Public administration review* 61, no. 4 (2001): 414–423.
- Radin, Beryl A. "The Government Performance and Results Act and the tradition of federal management reform: square pegs in round holes?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 10, no. 1 (2000): 111–135.
- Ramakrishnan, S. (2009). Innovation and Scaling up Agile Software Engineering Projects. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 6, 557-575.

- Razmov, V. & Anderson, R. (2006). Experiences with Agile Teaching in Project-Based Courses. Proceedings of the ASEE Annual Conference and Exposition.
- Schwalbe, K. (2012). Managing a Project Using an Agile Approach and the PMBOK® Guide. Proceedings of the Information Systems Educators Conference, 29(1985), 1-8.
- Scrum Alliance. (2014). Core Scrum. Retrieved from <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/tpslov/scrum/core-scrum.pdf>
- Sharp, J. H. & Lang, G. (2018). Agile in Teaching and Learning: Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Information Systems Education*, 29(2), 45-52.
- Sharp, L. A. & Sharp, J. H. (2016). Enhancing Student Success in Online Learning Experiences through Use of Self-Regulation. *Journal on Excellence in College Teaching*, 27(2), 57-75.
- Smith M. (1998), Measuring organizational effectiveness, *Management accounting*, Vol. 76, No. 9, pp.34-36.
- Stacey, R. (2002). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity* (3rd ed.). Harlow England: Prentice Hall.
- Stoker, Gerry. "Why Politics Matters. Making Democracy Work" Palgrave Macmillan (2006)
- Streets, and libraries. Univ of California Press, 1974.
- Talbot, Colin. "Performance management." In *The Oxford handbook of public management*. 2005.
- Tchankova, L. (2002), "Risk Identification-basic stage in risk management", *Environmental Management and Health*, Vol.13, No3, pp.290-297.
- Tewari, Ruchi & Sharma, Ritu. (2012). *Managerial Skills for Managers in the 21st Century*.
- Thomas Paul G. "Accountability Introduction." In *Handbook of Public Administration*, (eds) Peters B.G., Pierre J., Montreal and Kingstone, Sage. 2003.
- Treasury Board of Canada Secretariat. *Results for Canadians. A Management Framework for the Government of Canada*, Ottawa, TBS (2006)
- Turner JR. (1990). *What are projects and project management* [Henley Working Paper 9002]. Henley-on-Thames: Henley Management College.
- Turner JR. (1993). *The handbook of project-based management*. London: McGraw-Hill.
- Turner JR. (1999). *The handbook of project-based management*. 2nd ed. London: McGraw-Hill.
- Underdal, Arild, and Oran R. Young. "Regime consequences." *Methodological Challenges and Research Strategies* (2004).
- Underdal, Arild. "One question, two answers." *Environmental regime effectiveness: Confronting theory with evidence* (2002): 3–45.
- Vallotti Giovanni, Galli Davide. Research Project "La misurazione e la valutazione della performance nella PA Centrale." *Scuola Nazionale Amministrazione*, 2010.

- van Helden, G. Jan, Åge Johnsen, and Jarmo Vakkuri. "The life-cycle approach to performance management: Implications for public management and evaluation." *Evaluation* 18, no. 2 (2012): 159–175.
- Voets, Joris, Wouter Van Dooren, and Filip De Rynck. "A framework for assessing the performance of policy networks." *Public management review* 10, no. 6 (2008): 773–790.
- Von Wangenheim, C. G., Savi, R., & Borgatto, A. F. (2013). Scrumia – An Educational Game for Teaching Scrum in Computing Courses. *Journal of Systems and Software*, 86(10), 2675-2687.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Vuokko, R. & Berg, P. (2007). Experimenting with eXtreme Teaching Method – Assessing Students’ and Teachers’ Experiences. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 4, 523-534.
- Waschle, K., Allgaier, A., Lachner, A., Fink, S., & Nuckles, M. (2014). Procrastination and Self-Efficacy: Tracing Vicious and Virtuous Circles in Self-Regulated Learning. *Learning and Instruction*, 29, 103-114.
- Weber, E. V. (2016). Performance Learning of Agile Methodology Using Paired Courses of Systems Analysis and Design and Web/Mobile Programming. *Proceedings of the EDSIG Conference on Information Systems and Computing Education*, 2(4034), 1-8.
- Wolters, C. A. (2003). Understanding Procrastination from a Self-Regulated Learning Perspective. *Journal of Educational Psychology*, 95(1), 179-187.
- Yazar, Z. (2002), A qualitative risk analysis and management tool – CRAMM, As part of the Information Security Reading Room. Zhi He,(1995), "Risk Management for overseas construction projects", *International Journal of Project Management*, Vol.13, No.4, pp.231-237.
- Young, Oran R., ed. *The effectiveness of international environmental regimes: Causal connections and behavioral mechanisms*. MIT Press, 1999.
- Zimmerman, B. J. (1986). Becoming a Self-Regulated Learner: Which are the Key Subprocesses? *Contemporary Educational Psychology*, 11(4), 307-313.

6.2 Ελληνόγλωσση

- Αντωνάκης Νικόλαος, (2010) *Διαχείριση λειτουργικών κινδύνων*. Πανεπιστήμιο .Μακεδονίας.
- Κακουλίδης Κ. 2010, *Η αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζών μέσα από την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων*, εισήγηση επιστημονικού συνεδρίου, HELORS 2010
- Κυριαζόγλου Ι., Πολίτου Δ., (2005). *Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς*, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ., (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική Αθήνα
- Μούζα-Λαζαρίδη Α.Μ., 2013, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Ζυγός
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., 2016, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: εκδόσεις Μπένου

Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ, 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Θεσ/νίκη : εκδόσεις Ανίκουλα

Στράνης Δ., Η σύλληψη της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της Δ.Δ και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός της ως ουσιώδη στοιχεία της Δημοκρατίας