



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Πτυχιακή Εργασία

Τίτλος Πτυχιακής Εργασίας	Agile Μεθοδολογία: Έρευνα και ανάλυση για την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης Agile Methodology: Review and Analysis for maximization of company's productivity
Όνοματεπώνυμο Φοιτητή	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΜΟΥΡΙΚΗΣ
Πατρώνυμο	ΣΠΥΡΙΔΩΝ
Αριθμός Μητρώου	Π16086
Επιβλέπων	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΜΕΤΑΞΙΩΤΗΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Ημερομηνία Παράδοσης ΙΟΥΝΙΟΣ 2024



Copyright ©

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν αποκλειστικά τον συγγραφέα και δεν αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Ως συγγραφέας της παρούσας εργασίας δηλώνω πως η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και δεν περιέχει υλικό από μη αναφερόμενες πηγές.



Περιεχόμενα

Copyright ©	2
Abstract	6
Υπόβαθρο και Ιστορία της Μεθοδολογίας Agile	8
Εταιρίες που χρησιμοποιούν το Agile	9
Σκοπός και πεδίο του έργου	10
Στόχοι και ερωτήσεις της έρευνας	11
Επισκόπηση της Agile μεθοδολογίας	12
Ορισμός και αρχές του Agile	12
Η σύναξη του Agile manifesto	13
Οι 12 αρχές που διέπουν το Agile manifesto	14
Είδη Μεθοδολογίας Agile	15
Διαφορές του Agile με το Scrum	20
Πίνακας διαφορών Agile & Scrum	21
Τα οφέλη και οι προκλήσεις της μεθοδολογίας Agile	22
Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του Agile	25
Μετάβαση μιας εταιρίας σε Agile	27
Μεγαλύτερη ορατότητα ισούται με μείωση του ρίσκου	28
Εταιρίες που εφάρμοσαν τις αρχές της Agile μεθοδολογίας με επιτυχία	29
Μέθοδος Προσαρμογής και Εφαρμογής Μεθοδολογίας Agile	34
Μέθοδος	35
Φάση Προετοιμασίας	35
Φάση Ανάλυσης των εργαζομένων	36
Φάση Προσαρμογής της Μεθοδολογίας	37
Μεθοδολογία Waterfall	38
Διαφορες Agile με Waterfall	41
Ρόλοι της εκάστοτε ομάδας	44
Ανάλυση Προβλημάτων Εταιρειών	47
Η Μετάβαση σε Agile	50
Πώς ορίζεται μια Agile Επιχείρηση	50

Μετάβαση σε Agile νοοτροπία	54
Ηγεσία και Διοίκηση σε Agile	55
Αλλαγές στη Διοίκηση Agile	59
Case Studies	62
Ανάλυση εφαρμογής στην Intel	62
Κατανομή Χρόνου Manager	62
Αποδοτικότητα Ομάδας	63
Λήψη Αποφάσεων	64
Εσωτερική Διάρθρωση	65
Μετρήσεις και KPIs	65
Αποτελεσματικότητα και Αξία Πελάτη	66
Παρότρυνση και Κίνητρα	67
Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Καινοτομία	68
Κουλτούρα	69
Αλλαγές στη Διοίκηση	70
Φραγμοί και Καταλύτες	72
Ανάλυση εφαρμογής στην Ericsson	73
Κατανομή Χρόνου Managers.....	73
Αποδοτικότητα Ομάδας.....	74
Λήψη Αποφάσεων.....	75
Εσωτερική Διάρθρωση.....	76
Μετρήσεις και KPIs.....	76
Αποτελεσματικότητα και Αξία Πελάτη.....	78
Αντιμετώπιση ηγετών και ομάδων: Αποδοτικότητα και Αξία Πελατών	78
Παροχή Κινήτρων Παρότρυνσης	79
Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Καινοτομία	80
Κουλτούρα.....	81
Αλλαγές στη Διοίκηση.....	81
Φραγμοί και Καταλύτες.....	83
Ανώτερη Διοίκηση	86
Συμπεράσματα	87



Βιβλιογραφικές Αναφορές.....89

Abstract

This dissertation explores and analyzes Agile methodologies with the aim of maximizing enterprise productivity. Agile methodologies have gained wide acceptance across various industries due to their ability to enhance adaptability, collaboration, and efficiency in project management and product development processes.

Through case studies and research within leading technological companies, including Spotify, Airbnb, Google, Cisco Systems, and Siemens, this study examines how Agile principles and practices have been applied to address challenges related to project management, customer engagement, and innovation. The research evaluates the impact of Agile adoption on project delivery, collaboration, and innovation within these organizations, providing introductory insights into the benefits and challenges of Agile methodologies.

By understanding the experiences and outcomes of Agile adoption in real-world environments, this research aims to provide useful guidelines for businesses looking to leverage Agile methodologies to maximize their productivity and competitiveness.

Εισαγωγή

Η μεθοδολογία Agile αποτελεί έναν προηγμένο και ευέλικτο τρόπο προσέγγισης της ανάπτυξης λογισμικού και της διαχείρισης έργων. Με βάση μια σειρά από βασικές αρχές και πρακτικές, η Agile έχει επαναπροσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προσεγγίζουν την ανάπτυξη λογισμικού και την εκτέλεση έργων. Αυτή η μεθοδολογία έχει επικεντρωθεί στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που επιτρέπει στις ομάδες να είναι ευέλικτες, να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές και να παραδίδουν αξία στον πελάτη με συχνές και συνεχείς παραδόσεις.

Η φιλοσοφία της Agile έχει ρίζες στην ανάγκη για ευελιξία και ανταπόκριση στην αλλαγή, ενώ ταυτόχρονα εστιάζει στην προσφορά αξίας στον πελάτη μέσω συνεχών βελτιώσεων και ανάπτυξης λογισμικού σε μικρά, διαδοχικά βήματα. Αυτή η προσέγγιση έχει καταστήσει τη μεθοδολογία Agile δημοφιλή σε πολλούς τομείς, από την τεχνολογία έως την κατασκευή, την υγεία και τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Στην παρούσα εργασία, θα εξετάσουμε εκτενώς τη μεθοδολογία Agile, εστιάζοντας στις βασικές αρχές, τις πρακτικές και τα οφέλη της. Θα εξετάσουμε τις διάφορες προσεγγίσεις Agile, όπως το Scrum, το Kanban και το Extreme Programming, και θα διερευνήσουμε πώς η εφαρμογή της Agile μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των οργανισμών και να αυξήσει την ικανοποίηση του πελάτη. Επιπλέον, θα εξετάσουμε τις προκλήσεις και τις στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους, καθώς και τη διαδικασία μετάβασης σε μια Agile προσέγγιση στον οργανισμό. Μέσω αυτής της ανάλυσης, θα κατανοήσουμε πλήρως τον τρόπο με τον οποίο η Agile μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών σε διάφορους τομείς.

Υπόβαθρο και Ιστορία της Μεθοδολογίας Agile

Η Agile μεθοδολογία αναδύθηκε ως απάντηση στις περιορισμένες και συχνά αναποτελεσματικές πρακτικές των παραδοσιακών μεθόδων ανάπτυξης λογισμικού. Η ιστορία της Agile μεθοδολογίας αντικατοπτρίζει την εξέλιξη των αναγκών και της προσέγγισης στην ανάπτυξη λογισμικού και τον τρόπο που οδήγησε στη δημιουργία μιας πιο ευέλικτης και αποδοτικής μεθοδολογίας.

Η ανάγκη για κάτι νέο αναδύθηκε στη δεκαετία του '90, καθώς οι επαγγελματίες της ανάπτυξης λογισμικού αντιμετώπιζαν προβλήματα με τις παραδοσιακές μεθόδους, όπως το Waterfall, όπου θα αναλυθεί παρακάτω, προκειμένου να μπορέσουμε να συγκρίνουμε αυτές τις δύο «κορυφαίες» μεθοδολογίες. Η συχνή αδυναμία να προβλεφθούν με ακρίβεια οι απαιτήσεις του πελάτη και οι αλλαγές στις απαιτήσεις κατά τη διάρκεια του έργου οδήγησαν στην ανάπτυξη νέων πρακτικών.

Μια καταλυτική στιγμή στην ιστορία της Agile ήταν το 2001, όταν 17 επαγγελματίες της ανάπτυξης λογισμικού συναντήθηκαν στο Snowbird, στο Σιούτι, για να συζητήσουν τις ανησυχίες τους σχετικά με τις παραδοσιακές μεθόδους ανάπτυξης. Αποτέλεσμα αυτής της συνάντησης ήταν η δημιουργία του Agile Manifesto, ένα κείμενο που έθεσε τις βάσεις για την Agile μεθοδολογία.

Το Agile Manifesto καθόρισε τις βασικές αξίες και αρχές της Agile, κεντρίζοντας την προσοχή στην ευελιξία, τη συνεργασία, την ανταπόκριση στην αλλαγή και την παράδοση αξίας στον πελάτη. Από εκείνη τη στιγμή, η Agile μεθοδολογία άρχισε να αποκτά ολοένα και περισσότερη αναγνώριση και υιοθετήθηκε ευρέως σε πολλούς τομείς και βιομηχανίες, όχι μόνο στην ανάπτυξη λογισμικού, αλλά και σε άλλες διαδικασίες και έργα.

Η εξέλιξη της Agile μεθοδολογίας έχει οδηγήσει στη δημιουργία πολλών πλαισίων και πρακτικών, όπως Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP) και άλλα, που προσφέρουν διαφορετικές προσεγγίσεις για την εφαρμογή της Agile φιλοσοφίας. Κάθε πλαίσιο έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και προσφέρει διαφορετικά εργαλεία και τεχνικές για τη διαχείριση έργων και την παράδοση αξίας στον πελάτη.



Εταιρίες που χρησιμοποιούν το Agile

Υπάρχουν πολλές εταιρίες σε διάφορους τομείς που χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία Agile για την ανάπτυξη λογισμικού, τη διαχείριση έργων και τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ορισμένα παραδείγματα εταιριών που χρησιμοποιούν Agile περιλαμβάνουν:

1. **Κοινωνικά δίκτυα και τεχνολογικές εταιρίες:** Εταιρίες όπως η Facebook, η Google και η Amazon χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία Agile για την ανάπτυξη και τη συντήρηση των προϊόντων τους.
2. **Τράπεζες και χρηματοοικονομικές εταιρίες:** Οι τράπεζες και οι χρηματοοικονομικές εταιρίες, όπως η JPMorgan Chase και η Goldman Sachs, χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία Agile για την ανάπτυξη λογισμικού για τις τραπεζικές υπηρεσίες, την αναλυτική διαχείριση και άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες.
3. **Εταιρίες λιανικής και καταναλωτικά προϊόντα:** Εταιρίες όπως η Walmart και η Coca-Cola χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία Agile για την ανάπτυξη λογισμικού για την εκτέλεση και την αναβάθμιση των λειτουργιών πώλησης, διαχείρισης αποθεμάτων και επικοινωνίας με τους πελάτες.
4. **Εταιρίες αυτοκινήτων και κατασκευής:** Οι εταιρίες αυτοκινήτων, όπως η Toyota και η Ford, καθώς και οι κατασκευαστικές εταιρίες, χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία Agile για την ανάπτυξη και τη διαχείριση των προϊόντων και των έργων τους.

Αυτά είναι μόνο μερικά παραδείγματα εταιριών που εφαρμόζουν τη μεθοδολογία Agile, αλλά υπάρχουν πολλές άλλες εταιρίες σε διάφορους τομείς που έχουν υιοθετήσει αυτήν την προσέγγιση για τη βελτίωση της απόδοσής τους και την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.

Σκοπός και πεδίο του έργου

Σκοπός του Έργου:

Προκειμένου να συμβαδίσουμε με τις εξελίξεις και τις αλλαγές του ταχέως αναπτυσσόμενου κόσμου γύρω μας, έχουν αναπτυχθεί ποικίλα εργαλεία και μεθοδολογίες για την επίτευξη της καλύτερης οργάνωσης των διαφόρων έργων.

Μια από τις πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις στη διαχείριση έργων, αποτελεί η μεθοδολογία Agile, μια έννοια και πρακτική ιδιαίτερα γνώριμη για τα πολλαπλά οφέλη της στους κλάδους που εφαρμόζεται, μεταξύ των οποίων και ο προγραμματισμός.

Ο σκοπός του έργου είναι να εξετάσει την εφαρμογή της μεθοδολογίας Agile και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να συμβάλει στη μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά και την παραγωγικότητα μιας εταιρείας. Το έργο θα ερευνήσει τις βασικές αρχές και πρακτικές της Agile μεθοδολογίας, καθώς και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει σε επιχειρήσεις σε διάφορες βιομηχανίες και αντίστοιχους τομείς.

Καθορισμός του προβλήματος ή του ερευνητικού ερωτήματος: Ποιο είναι το κύριο πρόβλημα ή η κύρια ερώτηση που θα απαντηθεί μέσω του έργου;

Στόχοι: Τι ακριβώς προσπαθεί να επιτύχει το έργο; Ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα;

Προοπτικές και Προσδοκίες: Ποια είναι τα αναμενόμενα οφέλη ή ανακαλύψεις που προκύπτουν από το έργο;

Πεδίο του Έργου:

Το πεδίο του έργου περιλαμβάνει τη μελέτη, την ανάλυση και την αξιολόγηση της μεθοδολογίας Agile σε σχέση με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Συμπεριλαμβάνει την εξέταση των πλεονεκτημάτων, των προκλήσεων και των περιορισμών της Agile, καθώς και την ανάλυση των παραγόντων που συνδέονται με την επιτυχία της υιοθέτησής της.

Συγκεκριμένα, το έργο θα εξετάσει τα εξής:

- Πώς η μεθοδολογία Agile μπορεί να βελτιώσει την απόδοση και την παραγωγικότητα της εταιρείας σε όρους ευελιξίας, ποιότητας και επικοινωνίας.
- Τον τρόπο με τον οποίο η Agile μεθοδολογία συμβάλλει στην αύξηση των εσόδων μιας εταιρείας μέσω της ταχύτερης ανάπτυξης και παράδοσης προϊόντων και έργων (project).
- Πώς η Agile μπορεί να μειώσει τις δαπάνες και τον κίνδυνο σε ένα έργο (project).
- Τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της μετάβασης σε Agile στο πλαίσιο μιας εταιρείας σε σχέση με άλλες μεθοδολογίες.

Πλαισίωση και Σύνοψη: Ποιες είναι οι γενικές περιοχές ή θεματικές που θα καλύψει το έργο;

Περιορισμοί και Όρια: Υπάρχουν περιορισμοί ή περιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν το πεδίο του έργου, όπως χρόνος, πόροι ή περιορισμοί στη διαθεσιμότητα δεδομένων;

Κοινό-Κοινότητα: Ποιοι είναι οι δυνητικοί αποδέκτες ή ενδιαφερόμενοι για τα αποτελέσματα του έργου;

Στόχοι και ερωτήσεις της έρευνας

Στόχοι:

Να κατανοήσετε τις βασικές αρχές και πρακτικές της μεθοδολογίας Agile.

Να αναλύσετε τα οφέλη που προσφέρει η μεθοδολογία Agile σε μια επιχείρηση.

Να εξετάσετε τον τρόπο με τον οποίο η μεθοδολογία Agile μπορεί να συνδέεται με την αύξηση του κέρδους μιας εταιρείας.

Να διερευνήσετε τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της μετάβασης στη μεθοδολογία Agile.

Ερωτήσεις Έρευνας:

Ποια είναι οι κύριες αρχές και αξίες της μεθοδολογίας Agile και πώς διαφοροποιούνται από τις παραδοσιακές μεθόδους ανάπτυξης;

Πώς η μεθοδολογία Agile επιτρέπει την ευελιξία και την ανταπόκριση σε αλλαγές στις απαιτήσεις του πελάτη κατά τη διάρκεια του έργου;

Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που προσφέρει η μεθοδολογία Agile σε μια εταιρεία, όπως αυξημένη παραγωγικότητα, ποιότητα και ικανοποίηση του πελάτη;

Ποιο είναι το ρόλο της συνεργασίας με τους πελάτες στη μεθοδολογία Agile και πώς αυτό συμβάλλει στη μεγιστοποίηση του κέρδους μιας εταιρείας;

Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της μετάβασης στη μεθοδολογία Agile σε μια εταιρεία και πώς μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά;

Ποια είναι τα πρακτικά βήματα και οι συστάσεις για μια επιχείρηση που επιθυμεί να υιοθετήσει την μεθοδολογία Agile με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους της;



Επισκόπηση της Agile μεθοδολογίας

Ορισμός και αρχές του Agile

Η μεθοδολογία Agile ή αλλιώς ευέλικτη μεθοδολογία, είναι μια πρακτική στη διαχείριση έργων που προωθεί τη συνεχή επανάληψη της ανάπτυξης και των δοκιμών καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου.

Δίνει μεγάλη έμφαση στην ευελιξία, τη συνεργασία και την ικανοποίηση των πελατών.

Αρχικά αναπτύχθηκε για την ανάπτυξη λογισμικού, αλλά έκτοτε έχει εφαρμοστεί σε ένα ευρύ φάσμα έργων και κλάδων.

Η μεθοδολογία Agile στηρίζεται στις εξής **4 βασικές αρχές** και αξίες που περιγράφονται στο Agile Manifesto:

Άτομα και αλληλεπιδράσεις πάνω από τις διαδικασίες και τα εργαλεία

Λογισμικό εργασίας πάνω από την εκτενή τεκμηρίωση

Συνεργασία πελατών πάνω από τις συμβατικές διαπραγματεύσεις

Ανταπόκριση στην αλλαγή πάνω από την τήρηση ενός προδιαγεγραμμένου σχεδίου

Αυτές οι αρχές καθόρισαν το πνεύμα της Agile μεθοδολογίας και έθεσαν τις βάσεις για μια πιο ευέλικτη, συνεργατική και αποτελεσματική προσέγγιση στην ανάπτυξη λογισμικού. Μετά τη συνάξη, οι συμμετέχοντες συνέχισαν να εργάζονται για την προώθηση και τη διάδοση της Agile μεθοδολογίας σε διάφορους τομείς και βιομηχανίες.

Η μεθοδολογία Agile δίνει έμφαση στη στενή συνεργασία μεταξύ των μελών μιας ομάδας, με τακτικές συνεδρίες αναθεώρησης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το έργο ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη, οι οποίες ενδέχεται να μεταβάλλονται.

Με αυτό τον τρόπο εν τέλει επιτυγχάνεται ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ταχύτερη παράδοση των έργων.

Η σύναξη του Agile manifesto

Η συνάξη του Agile Manifesto ήταν ένα σημαντικό γεγονός που σημάδεψε την έναρξη μιας νέας εποχής στην ανάπτυξη λογισμικού. Οι συμμετέχοντες στη συνάξη είχαν διάφορες προσωπικότητες και εμπειρίες, αλλά συνεργάστηκαν για να καταλήξουν σε ένα κοινό κείμενο που θα αποτελούσε το Agile Manifesto.

Η συνάξη του Agile Manifesto πραγματοποιήθηκε στις 11-13 Φεβρουαρίου του 2001 στο χιονοδρομικό θέρετρο του Snowbird στο Σιούτι, στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η συνάξη οργανώθηκε από μια ομάδα επαγγελματιών της ανάπτυξης λογισμικού που είχαν το πρόβλημα των περιορισμών και των αδυναμιών των παραδοσιακών μεθόδων ανάπτυξης.

Συνολικά, 17 επαγγελματίες της ανάπτυξης λογισμικού από διάφορες πτυχές της βιομηχανίας συμμετείχαν στη συνάξη. Ανάμεσά τους ήταν προγραμματιστές, αναλυτές, διαχειριστές προϊόντων και εκπρόσωποι του πελάτη, όπως ο Kent Beck, ο Ward Cunningham, ο Martin Fowler, ο Robert C. Martin, ο Ron Jeffries, ο Jim Highsmith, ο Alistair Cockburn, ο Mike Beedle, ο Arie van Bennekum, ο Andrew Hunt, ο Brian Marick, ο Ken Schwaber, ο Jeff Sutherland, ο Jon Kern, ο Dave Thomas και ο Steve Mellor.

Στόχος της συνάξης ήταν να διεξαχθεί μια ανοιχτή συζήτηση για τις ανάγκες και τις ανησυχίες σχετικά με τις μεθόδους ανάπτυξης λογισμικού και να καταλήξουν σε ένα κείμενο που θα αποτελούσε τη βάση για τη μελλοντική Agile μεθοδολογία.

Κατά τη διάρκεια της συνάξης, οι συμμετέχοντες συζήτησαν τις αξίες, τις αρχές και τις πρακτικές που θεωρούσαν σημαντικές για την επιτυχία στην ανάπτυξη λογισμικού. Μετά από έντονη συζήτηση και συνεργασία, συμφώνησαν στη δημιουργία του Agile Manifesto, ένα κείμενο που περιέγραφε τις βασικές αρχές και αξίες της Agile μεθοδολογίας. Το Agile Manifesto καθόρισε τις βάσεις για την ανάπτυξη της Agile κοινότητας και την εφαρμογή της ευέλικτης φιλοσοφίας σε διάφορες βιομηχανίες και εφαρμογές.



Οι 12 αρχές που διέπουν το Agile manifesto

1. Πρώτη προτεραιότητα είναι η **ικανοποίηση του πελάτη μέσω της έγκαιρης και συνεχούς παράδοσης χρήσιμου λογισμικού.**
2. **Οι αλλαγές στις απαιτήσεις είναι ευπρόσδεκτες, ακόμα και σε προχωρημένα στάδια της ανάπτυξης.** Οι ευέλικτες διαδικασίες δαμάζουν τις αλλαγές με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του πελάτη.
3. Παραδίδουμε **συχνά λογισμικό που λειτουργεί, σε διαστήματα μερικών εβδομάδων ή μηνών,** με προτίμηση στη συντομότερη χρονική κλίμακα.
4. Οι προγραμματιστές και οι ειδικοί της αγοράς πρέπει να συνεργάζονται καθημερινά καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.
5. **Θεμελιώνουμε τα έργα γύρω από άτομα με πάθος και ενδιαφέρον.** Διαμορφώνουμε το κατάλληλο περιβάλλον, τους παρέχουμε την αναγκαία υποστήριξη, και εμπιστευόμαστε την ικανότητά τους να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους.
6. Η πιο αποδοτική και αποτελεσματική μέθοδος για τη μετάδοση πληροφορίας προς και εντός της ομάδας ανάπτυξης λογισμικού είναι η **συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο.**
7. Το λογισμικό που λειτουργεί είναι το κύριο μέτρο προόδου.
8. Οι ευέλικτες διαδικασίες προάγουν την αειφόρο ανάπτυξη.
Οι χορηγοί, **η ομάδα ανάπτυξης λογισμικού και οι χρήστες θα πρέπει να είναι σε θέση να διατηρούν ένα σταθερό ρυθμό επ' αόριστον.**
9. Η διαρκής έμφαση στην τεχνική αρτιότητα και στην εύρυθμη σχεδίαση ενισχύουν την ευελιξία.
10. Η απλότητα -- **η τέχνη της μεγιστοποίησης του όγκου της δουλειάς που δεν χρειάζεται να γίνει** -- είναι ουσιώδης.
11. Οι καλύτερες αρχιτεκτονικές, απαιτήσεις και σχέδια προκύπτουν από **ομάδες που οργανώνονται μόνες τους.**
12. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η ομάδα συλλογίζεται για το πώς θα γίνει πιο αποτελεσματική, ρυθμίζοντας και προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά της αναλόγως.

Είδη Μεθοδολογίας Agile

Μερικά από τα πιο γνωστά **είδη μεθοδολογίας Agile** είναι τα ακόλουθα.

Είδος #1: Scrum

Το **Scrum** είναι πλαίσιο επαναληπτικής και επαυξητικής **ευέλικτης μεθοδολογίας** ανάπτυξης λογισμικού για τη διαχείριση της ανάπτυξης ενός προϊόντος. Ορίζει μια ευέλικτη, ολιστική στρατηγική για την ανάπτυξη του προϊόντος, όπου μια ομάδα ανάπτυξης λειτουργεί ως μονάδα για την επίτευξη ενός κοινού στόχου και επιτρέπει στις ομάδες να αυτοοργανώνονται με την ενθάρρυνση της φυσικής συνεργασίας ή διαδικτυακής συνεργασίας όλων των μελών της ομάδας, καθώς και την καθημερινή πρόσωπο-με-πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της ομάδας και κλάδων στο σχεδιασμό.

Η λέξη σκραμ προέρχεται από τη μέθοδο **scrummage** (στα Αγγλικά) του **Ράγκμπι**.

Η αρχή-κλειδί του σκραμ είναι η αναγνώριση του ότι κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής, οι πελάτες μπορούν να αλλάξουν γνώμη σχετικά με το τι θέλουν και χρειάζονται (συχνά αυτό αναφέρεται ως μεταβλητότητα αναγκών^[2]), καθώς και ότι μη αναμενόμενες προκλήσεις δεν είναι εύκολα διαχειρίσιμες με έναν παραδοσιακό προγνωστικό ή σχεδιασμένο τρόπο. Το σκραμ υιοθετεί μία **εμπειρική** προσέγγιση αποδεχόμενο ότι το πρόβλημα δεν μπορεί να κατανοηθεί πλήρως ή να οριστεί, εστιάζοντας αντ' αυτού στην μεγιστοποίηση της ικανότητας της ομάδας να διανέμει γρήγορα, να αποκρίνεται σε αναδυόμενες απαιτήσεις και να προσαρμόζεται σε εξελισσόμενες τεχνολογίες και αλλαγές στην κατάσταση της αγοράς.

Το **Scrum** είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες και δημοφιλείς μεθοδολογίες Agile.

Έχει δημιουργηθεί για τη διαχείριση έργων ανάπτυξης λογισμικού και οι διάφορες ομάδες, για παράδειγμα, των developers, εργάζονται σε σύντομους, επαναληπτικούς κύκλους, τα επονομαζόμενα sprint με διάρκεια περίπου από δύο έως τέσσερις εβδομάδες.

Κατά τη διάρκεια αυτού του διαστήματος οι ομάδες αυτές σχεδιάζουν, κατασκευάζουν, δοκιμάζουν και τελικά παραδίδουν το ολοκληρωμένο έργο.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί ότι το Scrum αρκετά συχνά συγχέεται σαν όρος με το Agile και θεωρείται πολλές φορές ταυτόσημη έννοια. Κάτι τέτοιο ωστόσο δεν ισχύει.

Αργότερα, θα μιλήσουμε πιο αναλυτικά για τις διαφορές Agile vs Scrum για καλύτερη κατανόηση.

Είδος #2: Kanban

Το Kanban είναι μια μέθοδος διαχείρισης της ροής εργασίας που προέκυψε αρχικά από το σύστημα παραγωγής της Toyota και στη συνέχεια εφαρμόστηκε επιτυχώς στον τομέα της ανάπτυξης λογισμικού και σε πολλούς άλλους τομείς. Εστιάζει στην οπτικοποίηση της ροής εργασίας, την αποφυγή υπερφόρτωσης των πόρων και την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης.

Η μέθοδος Kanban βασίζεται σε έναν πίνακα Kanban, ο οποίος αποτελείται από στήλες που αντιπροσωπεύουν τις διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής του έργου, και κάρτες εργασίας (Kanban cards) που αντιστοιχούν στα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν. Κάθε κάρτα αναπαριστά ένα καθήκον και κινείται από μια στήλη στην επόμενη με βάση την πρόοδο του έργου.

Οι βασικές αρχές του Kanban περιλαμβάνουν:

1. **Οπτικοποίηση της ροής εργασίας:** Ο πίνακας Kanban παρέχει μια οπτική αναπαράσταση της ροής εργασίας και της πρόόδου του έργου. Αυτό επιτρέπει στην ομάδα να κατανοήσει εύκολα την κατάσταση του έργου και να αντιδράσει σε ενδεχόμενα προβλήματα.
2. **Περιορισμός της εργασίας σε εξέλιξη (WIP Limit):** Το Kanban προτείνει τον περιορισμό του αριθμού των καρτών που μπορούν να βρίσκονται σε κάθε στήλη του πίνακα. Αυτό βοηθά στην αποφυγή υπερφόρτωσης των πόρων και τη βελτίωση της απόδοσης.
3. **Συνεχής βελτίωση:** Το Kanban προωθεί τη συνεχή ανάλυση και βελτίωση της ροής εργασίας. Μέσω ανάλυσης των μετρικών απόδοσης και της ανάδειξης των βελτιώσεων, η ομάδα μπορεί να βελτιώσει συνεχώς την απόδοσή της.

Το Kanban είναι μια ευέλικτη μέθοδος που μπορεί να προσαρμοστεί σε διάφορες διαδικασίες ανάπτυξης και ομάδες εργασίας. Χρησιμοποιείται ευρέως σε πολλούς τομείς, από την ανάπτυξη λογισμικού έως την κατασκευή, τις υπηρεσίες και τη διαχείριση έργων.

Το **Kanban** είναι μια μεθοδολογία Agile που επίσης μπορεί να εφαρμοστεί στην ανάπτυξη λογισμικού, ωστόσο χρησιμοποιείται συνήθως στην κατασκευή και τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού.

Εστιάζει στην οπτικοποίηση της ροής εργασίας για τη βελτίωση και ενίσχυση της αποδοτικότητας, συνδράμοντας στη μείωση των αποβλήτων.

Είδος #3: Extreme Programming (XP)

Ο **ακραίος προγραμματισμός (XP)** αποτελεί μια ευέλικτη μεθοδολογία που εστιάζει στην ταχεία και συνεχή παροχή λογισμικού υψηλής ποιότητας.

Ο στόχος της Ακραίας Προγραμματιστικής (Extreme Programming - XP) είναι η βελτίωση της ποιότητας του λογισμικού και η ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη.

Δίνει μεγάλη βάση στον προγραμματισμό σε ζεύγη, όπου δύο developers συνεργάζονται μαζί σε έναν υπολογιστή, στην διαρκή ενσωμάτωση καθώς και στην ανάπτυξη βάσει δοκιμών.

Ο **ακραίος προγραμματισμός (XP)** βελτιώνει ένα έργο λογισμικού με πέντε κύριους τρόπους:

Πρώτον, η σχεδίαση του πλάνου, όπου το έργο διαιρείται σε επαναλαμβανόμενες φάσεις. Σε κάθε επανάληψη, ξεκινά η σχεδίαση της επανάληψης, γράφονται οι Ιστορίες Χρηστών και γίνεται σχεδιασμός έκδοσης για τη δημιουργία προγράμματος κυκλοφορίας για την κυκλοφορία συχνών μικρών απελευθερώσεων.

Δεύτερον, η διαχείριση, όπου στην ομάδα δίνεται ένας αφιερωμένος ανοικτός χώρος εργασίας. Κάθε μέρα ξεκινάει μια σύσκεψη στην οποία μετράται η ταχύτητα του έργου και αν υπάρχει κάποια ανωμαλία, διορθώνεται το πρόβλημα.

Τρίτον, ο προγραμματισμός, όπου σύμφωνα με τα πρότυπα, γράφεται κώδικας, χρησιμοποιείται ανάπτυξη κώδικα με τεστ, όλος ο παραγωγικός κώδικας γράφεται από ζεύγη προγραμματιστών· μόνο ένα ζεύγος ενσωματώνει κώδικα κάθε φορά, γίνεται συνεχής ενσωμάτωση.

Τέταρτον, η σχεδίαση. Εδώ επιλέγεται μια μεταφορική ομοιότητα του συστήματος, καμία λειτουργικότητα δεν προστίθεται χωρίς, αναδιαμορφώνεται η σχεδίαση όπου και όποτε είναι δυνατόν.

Πέμπτον, η δοκιμή ή αλλιώς testing, όπου όλος ο κώδικας πρέπει να δοκιμαστεί μονάδα και πρέπει να περάσει πριν μπορεί να κυκλοφορήσει, όταν βρίσκεται ένα σφάλμα δημιουργούνται δοκιμές, οι δοκιμές αποδοχής τρέχουν συχνά και το σκορ δημοσιεύεται.

Το XP επικεντρώνεται στην απλότητα, την επαναλαμβανόμενη παράδοση, τη συνεργατική εργασία και την προγραμματισμένη δοκιμή. Ας αναλύσουμε τα βασικά στοιχεία του XP:

1. **Συζυγικός Προγραμματισμός (Pair Programming)**: Στο XP, οι προγραμματιστές εργάζονται σε ζεύγη, με έναν προγραμματιστή να προγραμματίζει ενώ ο άλλος παρακολουθεί και ελέγχει τον κώδικα. Αυτό διασφαλίζει την ποιότητα του κώδικα και την αντιμετώπιση προβλημάτων πιο γρήγορα.
2. **Προγραμματισμός Μετά Από Τις Δοκιμές (Test-Driven Development - TDD)**: Το TDD είναι μια πρακτική όπου οι δοκιμές μονάδας γράφονται πριν τον κώδικα που πρόκειται να δοκιμαστεί. Αυτό βοηθά στην παραγωγή καθαρού κώδικα που λειτουργεί σωστά.
3. **Συνεχής Ενσωμάτωση (Continuous Integration)**: Η συνεχής ενσωμάτωση στο XP σημαίνει ότι ο κώδικας πρέπει να ενσωματώνεται στο κοινό κώδικα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό εξασφαλίζει την αποφυγή προβλημάτων στην ενσωμάτωση και τη συνεχή λειτουργία του συστήματος.



4. **Συνεχής Ανάπτυξη (Continuous Deployment):** Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ΧΡ προωθεί την αυτοματοποιημένη και συνεχή παράδοση του λογισμικού στο παραγωγικό περιβάλλον.
5. **Προγραμματισμός Με Συχνές Παραδόσεις (Frequent Releases):** Το ΧΡ προωθεί τις συχνές παραδόσεις του λογισμικού στον πελάτη, ενθαρρύνοντας τη συχνή ανάδραση και τη δυνατότητα προσαρμογής.

Με αυτές τις πρακτικές, το ΧΡ επιδιώκει να παράγει υψηλής ποιότητας λογισμικό με αύξηση της παραγωγικότητας, παρέχοντας ταυτόχρονα ευελιξία και ευκολία στην προσαρμογή στις αλλαγές.

Είδος #4: Lean

Το Lean είναι μια μεθοδολογία που ξεκίνησε αρχικά από τη βιομηχανία και το Toyota Production System (TPS). Έχει εξελιχθεί σε μια φιλοσοφία διαχείρισης που εφαρμόζεται σε πολλούς τομείς, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης λογισμικού. Η κύρια αρχή του Lean είναι η ελιγμοσύνη, δηλαδή η ελαχιστοποίηση των απορρίψεων και των αστοχιών, εστιάζοντας στην παραγωγή αξίας για τον πελάτη. Ας αναλύσουμε τα βασικά στοιχεία του Lean:

1. **Καθορισμός Αξίας (Value):** Η αξία καθορίζεται από την οπτική του πελάτη. Ο στόχος είναι να παρέχεται αξία στον πελάτη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
2. **Αναγνώριση Ροής (Flow):** Ο στόχος είναι η συνεχής ροή της εργασίας χωρίς διακοπές ή αστοχίες. Η βελτίωση της ροής συνεπάγεται τη μείωση των αποθεμάτων και των καθυστερήσεων.
3. **Απόσυρση Απορρίψεων (Pull):** Η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη, αντί για την υπερβολική παραγωγή που οδηγεί σε αποθέματα και στρεβλώσεις.
4. **Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement):** Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (Kaizen) προάγει την αναγνώριση και την αποκατάσταση προβλημάτων και την εφαρμογή βελτιώσεων σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.
5. **Αμοιβαίος Σεβασμός (Respect for People):** Η έμφαση στην εκτίμηση και την ανάδειξη των ικανοτήτων των ανθρώπων, καθώς και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που προάγει τη συνεργασία και τη συναισθηματική ευημερία.

Η εφαρμογή του Lean στην ανάπτυξη λογισμικού εστιάζει στην απλοποίηση των διαδικασιών, τη μείωση των απορρίψεων και των αστοχιών, τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων. Μέσω αυτών των πρακτικών, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν υψηλή ποιότητα, αποτελεσματικότητα και ευελιξία στην ανάπτυξη λογισμικού.

Δίνει έμφαση στην εξάλειψη των αποβλήτων, στη βελτιστοποίηση της ροής της εργασίας και στη μείωση του κόστους.

Είδος #5: Crystal

Το **Crystal** αποτελεί μια ευέλικτη μεθοδολογία που δίνει μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία και την απλότητα.

Έχει σχεδιαστεί με σκοπό να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες του έργου και της ομάδας, καθώς και να μεταβάλλεται με βάση το μέγεθος αλλά και την πολυπλοκότητα του έργου.

Η μέθοδος ανάπτυξης λογισμικού Crystal είναι μια οικογένεια μεθοδολογιών που αναπτύχθηκε από τον Alistair Cockburn. Το Crystal προσεγγίζει την ανάπτυξη λογισμικού βασιζόμενο σε ένα σύνολο από "κρυστάλλους" (Crystals), κάθε ένας από τους οποίους εστιάζει σε διαφορετικά χαρακτηριστικά του έργου και της ομάδας. Ας αναλύσουμε τα βασικά στοιχεία της Crystal μεθοδολογίας:

1. **Προσαρμοστικότητα:** Η μέθοδος Crystal επικεντρώνεται στην προσαρμογή της μεθοδολογίας ανάπτυξης στις ανάγκες του συγκεκριμένου έργου και της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι η μέθοδος Crystal μπορεί να εφαρμοστεί με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με το περιβάλλον και τις απαιτήσεις του έργου.
2. **Εστίαση στην Ανθρώπινη Διάσταση:** Η μέθοδος Crystal δίνει έμφαση στην επικοινωνία, τη συνεργασία και την ευελιξία των ανθρώπων στην ομάδα ανάπτυξης. Ο στόχος είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που προάγει την καλή συνεργασία και την καινοτομία.
3. **Διαφοροποιημένες Ομάδες:** Η μέθοδος Crystal αναγνωρίζει ότι κάθε ομάδα και κάθε έργο είναι μοναδικά. Ανάλογα με την πολυπλοκότητα και τις απαιτήσεις του έργου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά "κρύσταλλα" που προσαρμόζονται καλύτερα στις ανάγκες της ομάδας και του έργου.
4. **Συνεχής Βελτίωση:** Όπως και άλλες Agile μεθοδολογίες, το Crystal προωθεί τη συνεχή ανάλυση και βελτίωση των διαδικασιών ανάπτυξης. Οι ομάδες πρέπει να είναι διαρκώς ανοικτές στην αλλαγή και την προσαρμογή.
5. **Εφαρμογή τεχνικών Agile:** Το Crystal συνήθως εφαρμόζει τεχνικές Agile, όπως η συνεχής παράδοση, ο προγραμματισμός με συνεργατικότητα, η αυτοματοποιημένη δοκιμή και η συνεχής ενσωμάτωση.

Συνολικά, το Crystal είναι μια ευέλικτη μέθοδος ανάπτυξης λογισμικού που εστιάζει στην προσαρμοστικότητα, την ανθρώπινη διάσταση και τη συνεχή βελτίωση. Μέσω αυτών των αρχών, οι ομάδες ανάπτυξης μπορούν να επιτύχουν την αποτελεσματική παράδοση υψηλής ποιότητας λογισμικού.

Αφού λοιπόν μιλήσαμε ενδελεχώς για τα είδη μεθοδολογίας Agile, ας δούμε τις διαφορές του Agile με το Scrum.

Διαφορές του Agile με το Scrum

Όπως αναφέραμε νωρίτερα, η **μεθοδολογία Agile και το Scrum** είναι σχετικές έννοιες, όμως δεν είναι το ίδιο πράγμα και δεν θα πρέπει να τις χρησιμοποιούμε εναλλακτικά.

Η βασική διαφορά μεταξύ Agile και Scrum είναι ότι το Scrum είναι μια εξαιρετικά επιτυχημένη μεθοδολογία για την παράδοση λογισμικού σε έναν πελάτη, ενώ το Agile είναι μια φιλοσοφία σχετικά με τον τρόπο παράδοσης λογισμικού σε έναν πελάτη.

Το Agile και το Scrum μοιράζονται παρόμοιες μεθόδους όπως οι συλλογικές επαναλήψεις, και για έναν καλό λόγο: **Το Scrum είναι μια ευέλικτη προσέγγιση**. Όμως, ενώ και τα δύο περιλαμβάνουν σταδιακές κατασκευές για έργα, έχουν επίσης τις διαφορές τους. Το Scrum είναι μια πιο άκαμπτη μέθοδος με λιγότερη ευελιξία για αλλαγή και είναι ιδανική για όσους πρέπει να παράγουν αποτελέσματα όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Το Agile είναι πιο κατάλληλο για μικρότερες ομάδες και για όσους προτιμούν έναν πιο απλό σχεδιασμό και εκτέλεση, ενώ το Scrum χρησιμοποιείται περισσότερο για δημιουργικές και πειραματικές προσεγγίσεις. Είναι καλύτερο να το δούμε ως εξής: Το Scrum είναι πάντα Agile, αλλά το Agile δεν είναι πάντα Scrum. Αυτό σημαίνει ότι το Scrum θα περιλαμβάνει τις ίδιες μεθοδολογίες του Agile, αλλά το Agile μπορεί να μην έχει κάποιες από τις ίδιες ιδιότητες με το Scrum.

Η ευέλικτη μεθοδολογία είναι μια ευρεία μεθοδολογία που δίνει έμφαση στην ευελιξία, τη συνεργασία και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, ενώ το Scrum είναι ένα συγκεκριμένο framework (πλαίσιο) για την εφαρμογή της ευέλικτης μεθοδολογίας, δίνοντας έμφαση στη συχνή επικοινωνία και τη συνεχή βελτίωση.

Μερικές από τις βασικές διαφορές μεταξύ Agile και Scrum είναι οι εξής:

Πεδίο Εφαρμογής: Η Agile είναι μια ευρεία μεθοδολογία που μπορεί να εφαρμοστεί σε ποικίλους τύπους έργων, ενώ το Scrum έχει σχεδιαστεί ειδικά για έργα ανάπτυξης λογισμικού.

Ρόλοι και Αρμοδιότητες: Η ευέλικτη μεθοδολογία δεν ορίζει κάποιους συγκεκριμένους ρόλους, ενώ αντίθετα το Scrum έχει καθορισμένους ρόλους όπως ο Scrum Master, ο Ιδιοκτήτης προϊόντος (Product Owner) και η Ομάδα ανάπτυξης που αποτελείται από developers και δοκιμαστές (Quality Engineers - testers).

Χρονικό Πλαίσιο: Η ευέλικτη/Agile μεθοδολογία δεν χρησιμοποιεί απαραίτητα sprint ούτε περιλαμβάνει αυστηρά χρονικά πλαίσια. Αντιθέτως, το Scrum βασίζεται σε sprint με πιο αυστηρά πλαίσια χρόνου με μέσο χρόνο του εκάστοτε sprint να διαρκεί μεταξύ 2-4 εβδομάδων.

Πίνακας διαφορών Agile & Scrum

	Agile	Scrum
Ορισμός	Το Agile είναι μια συνεργατική και ευέλικτη προσέγγιση που χρησιμοποιείται για την αποτελεσματική εκτέλεση εργασιών, ιδιαίτερα στην ανάπτυξη λογισμικού.	Το Scrum είναι ένα Agile πλαίσιο που προωθεί τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα στην ανάπτυξη λογισμικού μέσω sprint.
Επαναληπτική Προσέγγιση	Οι ευέλικτες ομάδες εργάζονται σε διάφορες επαναλήψεις ενός έργου, οργανωμένες σε ένα ανεκτέλεστο με προτεραιότητα βάσει των σχολίων του τελικού χρήστη.	Το Scrum χωρίζει τα έργα σε μικρές εκδόσεις που ονομάζονται σπριντ, με κάθε σπριντ να έχει ανεκτέλεστα προϊόντα, εκκρεμότητες σπριντ και στόχους σπριντ.
Ευελιξία έργου	Το Agile δίνει έμφαση στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, επιτρέποντας αλλαγές ανάλογα με τις ανάγκες σε όλο το έργο.	Το Scrum είναι πιο δομημένο και λιγότερο ευέλικτο, καθιστώντας το ιδανικό για όσους στοχεύουν να προσφέρουν γρήγορα αποτελέσματα.
Συχνότητα παράδοσης λογισμικού	Το Agile παρέχει λογισμικό τακτικά για ανατροφοδότηση, επιτρέποντας τη συνεχή επανάληψη της ανάπτυξης και των δοκιμών.	Το Scrum παραδίδει λογισμικό μετά από κάθε sprint ανάπτυξης.
Ιδανικό μέγεθος ομάδας	Το Agile είναι κατάλληλο για μικρότερες ομάδες και για όσους προτιμούν την απλότητα στο σχεδιασμό και την εκτέλεση.	Το Scrum είναι πιο κατάλληλο για δημιουργικές και πειραματικές προσεγγίσεις.
Σχέση μεταξύ των δύο μεθοδολογιών	Το Scrum είναι μια συγκεκριμένη μεθοδολογία Agile που χρησιμοποιείται για τη διευκόλυνση ενός έργου.	Το Agile είναι μια ευρύτερη φιλοσοφία σχετικά με τον τρόπο παράδοσης λογισμικού στους πελάτες.

Σύγκριση με Kanban	Τόσο το Agile όσο και το Scrum μοιράζονται ομοιότητες με το Kanban το οποίο είναι ένα άλλο πλαίσιο του Agile που χρησιμοποιείται για το μάρκετινγκ.	Το Scrum χρησιμοποιεί προκαθορισμένους ρόλους για τα μέλη της ομάδας, ενώ το Kanban ενθαρρύνει την ίση συνεργασία μεταξύ όλων των μελών της ομάδας.
Ροή και ευελιξία διαδικασίας	Το Scrum χρησιμοποιεί προκαθορισμένους ρόλους και αυστηρά σπριντ, επιτρέποντας περιορισμένες αλλαγές κατά τη διάρκεια ενός έργου.	Το Kanban παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία σε ένα έργο και είναι λιγότερο άκαμπτο.

Τα οφέλη και οι προκλήσεις της μεθοδολογίας Agile

Δύο δυνατά σημεία της Agile μεθοδολογίας περιλαμβάνουν την ευελιξία για την εκ νέου τροποποίηση του έργου αλλά και την ταχεία κυκλοφορία της σταδιακά αυξανόμενης λειτουργικότητας του εκάστοτε project.

Για έναν οργανισμό που προσπαθεί να εφαρμόσει την συγκεκριμένη μεθοδολογία για πρώτη φορά, μπορεί να φαίνεται ότι εισάγει αναρχία και όχι δόμηση. Δεδομένου ότι το Agile επικεντρώνεται στην ευελιξία, αυτομάτως καθίσταται τόσο καλό όσο ο οργανισμός το ερμηνεύει και το επιβάλλει.

Οι οργανωσιακές δυνατότητες είναι πολυδιάστατες και ενσωματώνονται στις αξίες και τους κανόνες της οργάνωσης, στα διαχειριστικά συστήματα, στις δεξιότητες και τις γνώσεις, καθώς και στις τεχνικές και τα εργαλεία. Οι αλλαγές μπορεί να αναμένεται να επηρεάσουν όλες αυτές τις διαστάσεις κατά την πρώτη υιοθέτηση της μεθοδολογίας Agile.

Η μεθοδολογία Agile προσπαθεί επίσης **να ενσωματώσει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά στην προσέγγισή της:**

- Συνεργατικές, εξουσιοδοτημένες και αυτοοργανωμένες ομάδες
- Περισσότερη αυτοματοποίηση για τη μείωση των απωλειών.
- Συνεχείς ελέγχοι ποιότητας κώδικα.
- Ορατότητα στην πρόοδο.

Χωρίς αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά στη θέση τους, μπορεί να συμβούν τα ακόλουθα:

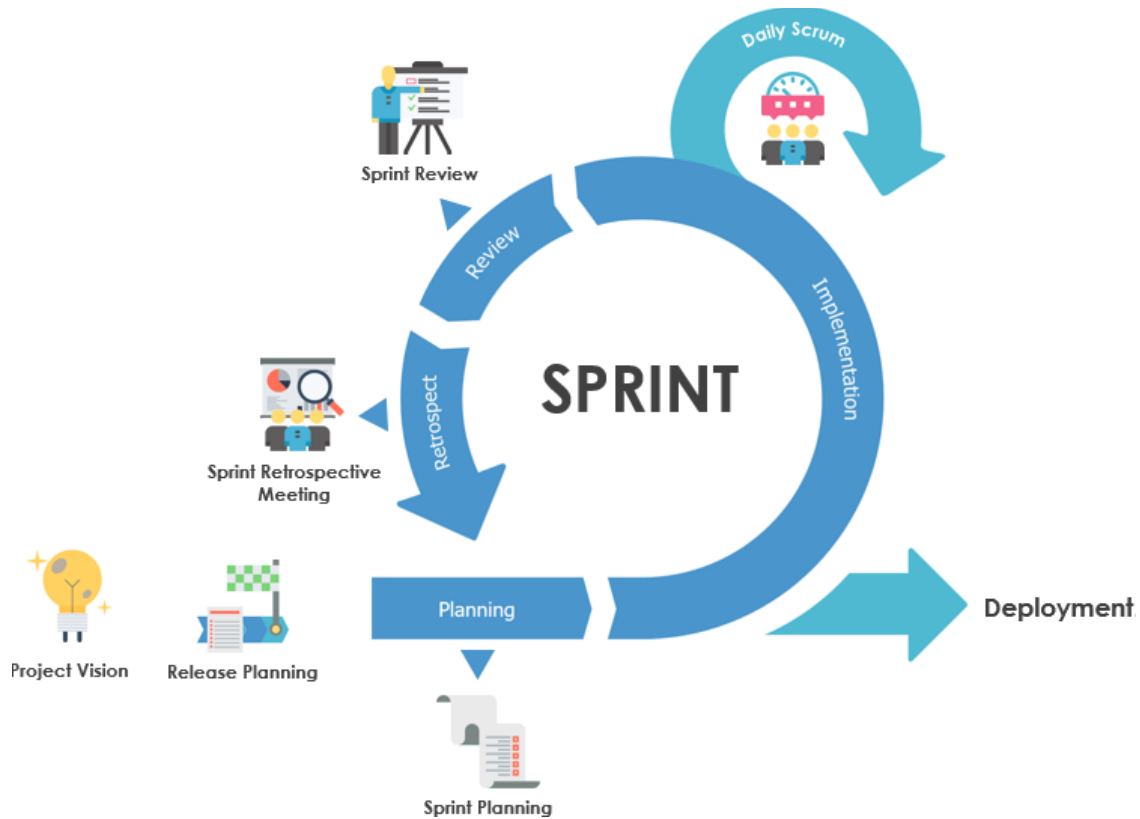
- Ανεπαρκής αποδοχή από τον πελάτη.
- Ανεπαρκής οργάνωση έργου.
- Ακατάλληλη χρήση των τεχνικών και εργαλείων Agile.
- Ανεπαρκής παρακολούθηση κινδύνων και ελέγχου.
- Ανεπαρκές επίπεδο διαχείρισης αλλαγών που απαιτείται για μια επιτυχημένη μετάβαση στη μεθοδολογία Agile.

Υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ του κινδύνου έργου και της ταχύτητας παράδοσης. Όσο πιο γρήγορα αναπτύσσει μια ομάδα ένα προϊόν, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος λάθους. Η ευέλικτη μεθοδολογία απαιτεί μια υψηλά διανοητική και συγκεντρωμένη διαχείριση και διακυβέρνηση που παρέχει σχεδόν πραγματικό χρόνο εξασφάλισης κινδύνου μέσω μιας σειράς τελετών Agile, όπως:

- **Release planning** - Σχεδιασμός των επόμενων χαρακτηριστικών προϊόντος για απελευθέρωση (αποτελούμενη από πολλαπλές επαναλήψεις)
- **Iteration planning** - Έναρξη κάθε επανάληψης όπου η ομάδα δεσμεύεται για έναν στόχο και γνωρίζει τις απαιτήσεις, βοηθώντας την να φτάσει σε εκείνον τον στόχο μέσα στην επανάληψη
- **Daily stand-ups** - Μια συνάντηση 15 λεπτών που πραγματοποιείται κάθε μέρα σε μια επανάληψη, όπου η ομάδα ανάπτυξης συζητά τι ολοκλήρωσε την προηγούμενη μέρα, τι θα ολοκληρώσει την τρέχουσα μέρα, οποιεσδήποτε εξαρτήσεις και οτιδήποτε εμποδίζει την ολοκλήρωση μιας εργασίας
- **Reviews** - Μια συνάντηση στο τέλος κάθε επανάληψης, όπου πραγματοποιείται μια επίδειξη στους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους μέρος για να προεπισκοπήσουν και να συζητήσουν τη λειτουργικότητα που χτίστηκε σε αυτήν την επανάληψη
- **Retrospectives** - Μια συνάντηση στο τέλος κάθε επανάληψης όπου η ομάδα συζητά τι πήγε καλά, τι μπορούσαν να αλλάξουν και πώς να εφαρμόσουν αυτές τις αλλαγές στην επόμενη επανάληψη
- **Product Backlog Refinement (Grooming)** - Μια προαιρετική συνάντηση ελέγχου που πραγματοποιείται κοντά στο τέλος μιας επανάληψης, όπου ο ιδιοκτήτης του προϊόντος και η ομάδα προτεραιοποιούν τα στοιχεία της ανάπτυξης και προσαρμόζουν αναλόγως



Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται ένας ολοκληρωμένος κύκλος όσον αφορά τις διαδικασίες που λαμβάνονται υπόψιν κατά τη διάρκεια ενός Sprint.





Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του Agile

Κάποια απο τα οφέλη της Agile μεθοδολογίας είναι:

1. Προϊόν ανώτερης ποιότητας

Στη διαχείριση έργων Agile, η δοκιμή είναι αναπόσπαστο μέρος της φάσης εκτέλεσης του έργου, πράγμα που σημαίνει ότι η συνολική ποιότητα του τελικού προϊόντος είναι μεγαλύτερη. Ο πελάτης παραμένει εμπλεκόμενος στη διαδικασία ανάπτυξης και μπορεί να ζητήσει αλλαγές ανάλογα με την πραγματικότητα της αγοράς. Δεδομένου ότι το Agile είναι μια επαναληπτική διαδικασία, οι ομάδες αυτο-οργάνωσης συνεχίζουν να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται με το χρόνο και συνεχίζουν να βελτιώνονται.

2. Ικανοποίηση πελατών

Στο Agile, ο πελάτης εμπλέκεται πάντα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που οδηγεί σε μεγαλύτερη διατήρηση των πελατών. Στο παραδοσιακό πλαίσιο, ο πελάτης εμπλέκεται μόνο στη φάση του σχεδιασμού και δεν επηρεάζει την εκτέλεση που επηρεάζει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα. Διατηρώντας τον πελάτη ενήμερο και κάνοντας αλλαγές σύμφωνα με τα σχόλιά του, προσφέρετε αξία στον πελάτη και διασφαλίζετε ότι το τελικό προϊόν είναι πραγματικά σύμφωνα με τις απαιτήσεις του.

3. Καλύτερος έλεγχος

Το Agile επιτρέπει στους διαχειριστές να έχουν καλύτερο έλεγχο του έργου λόγω της διαφάνειας, της ενσωμάτωσης ανατροφοδότησης και των χαρακτηριστικών ποιοτικού ελέγχου. Η ποιότητα διασφαλίζεται σε όλη τη φάση υλοποίησης του έργου και όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στη διαδικασία με καθημερινές αναφορές προόδου μέσω προηγμένων εργαλείων και τεχνικών αναφοράς.

4. Βελτιωμένη προβλεψιμότητα του έργου

Με αυξημένη ορατότητα, η πρόβλεψη των κινδύνων και η σύνταξη αποτελεσματικών σχεδίων μετριασμού γίνεται ευκολότερη. Εντός του πλαισίου Agile, υπάρχουν καλύτεροι τρόποι εντοπισμού και πρόβλεψης κινδύνων και σχεδιασμού για να διασφαλιστεί ότι το έργο εκτελείται ομαλά.

Η μεθοδολογία Scrum, για παράδειγμα, χρησιμοποιεί εκκρεμότητες σπριντ και γραφήματα καύσης για να αυξήσει την ορατότητα του έργου που επιτρέπει στους διαχειριστές να προβλέψουν τις επιδόσεις και να προγραμματίσουν ανάλογα.

5. Μειωμένοι κίνδυνοι

Θεωρητικά, κάθε έργο που χρησιμοποιεί μια μεθοδολογία Agile δεν θα αποτύχει ποτέ. Το Agile λειτουργεί σε μικρά σπριντ που επικεντρώνονται στη συνεχή παράδοση. Υπάρχει πάντα ένα μικρό μέρος που μπορεί να διασωθεί και να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον ακόμα κι αν μια συγκεκριμένη προσέγγιση δεν πάει όπως είχε προγραμματιστεί.

6. Αυξημένη ευελιξία

Όταν το Agile υλοποιείται πραγματικά σε μια ομάδα έργου, τους δίνει δύναμη με απaráμιλλη ευελιξία. Οι ομάδες εργάζονται σε μικρότερες εκρήξεις και συμπληρώνονται από τη συνεχή ανατροφοδότηση και

τη συμμετοχή του ιδιοκτήτη του προϊόντος. Σε άλλες μεθοδολογίες διαχείρισης έργου, οι αλλαγές είναι συνήθως χρονοβόρες και δαπανηρές.

Ωστόσο, η Agile χωρίζει το έργο σε σύντομα σπριντ που είναι τόσο διαχειρίσιμα όσο και αρκετά ευέλικτα ώστε να επιτρέπουν στην ομάδα να εφαρμόζει αλλαγές σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτή η απaráμιλλη ευελιξία είναι ένας από τους κορυφαίους λόγους για τους οποίους οι δυναμικοί οργανισμοί προτιμούν να χρησιμοποιούν το Agile στο έργο τους.

7. Συνεχής βελτίωση

Η εργασία στον αυτοστοχασμό και η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση είναι μία από τις 12 βασικές αρχές του Agile μανιφέστου. Η μεθοδολογία λειτουργεί σε επαναλήψεις που σημαίνει ότι κάθε σπριντ θα είναι καλύτερο από το προηγούμενο και τα προηγούμενα λάθη δεν θα επαναληφθούν. Οι ευέλικτες μεθοδολογίες ενθαρρύνουν μια ανοιχτή κουλτούρα ανταλλαγής ιδεών και συνεργασίας που επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να μαθαίνουν από κοινές εμπειρίες και να βελτιώνονται από κοινού.

8. Βελτιωμένο ηθικό της ομάδας

Καθώς οι ομάδες Agile είναι αυτοοργανωμένες και αυτοδιαχειριζόμενες, έχουν αυξημένη αυτονομία και εξουσία στις αποφάσεις τους. Ο διαχειριστής του έργου προστατεύει την ομάδα από παρεμβάσεις χορηγών και διαχείρισης.

Η διαλειτουργική φύση των ομάδων βοηθά επίσης τα μέλη να μάθουν νέες δεξιότητες διαχείρισης έργων και να αναπτυχθούν στους τρέχοντες ρόλους τους. Η ομάδα συγκεντρώνεται συχνά για να συζητήσει προκλήσεις και καταστάσεις, επιτρέποντάς τους να συνεργάζονται καλύτερα. Δεδομένου ότι το μέγεθος της ομάδας είναι περιορισμένο, το Agile παρέχει ένα περιβάλλον όπου οι ομάδες είναι δεμένες και μπορούν να έχουν ευέλικτες δομές ομάδας.

9. Πιο σχετικές μετρήσεις

Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από τις ομάδες Agile για την εκτίμηση του χρόνου και του κόστους, για τη μέτρηση της απόδοσης του έργου είναι πιο ακριβείς και σχετικές από αυτές που χρησιμοποιούνται στις παραδοσιακές μεθοδολογίες. Το Agile δίνει έμφαση στην παραγωγή αποτελεσμάτων και στη βελτιστοποίηση της απόδοσης, ενώ οι μετρήσεις στη μεθοδολογία Waterfall δείχνουν πόσο προσεκτικά παρακολουθείται το έργο σε σχέση με το εκτιμώμενο κόστος και χρόνο.

Το Agile παράγει σημαντικές μετρήσεις, όπως ο χρόνος παράδοσης, ο χρόνος κύκλου και η απόδοση που βοηθούν στη μέτρηση της απόδοσης της ομάδας, στον εντοπισμό σημείων συμφόρησης και στη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων για τη διόρθωσή τους.

Το Agile Framework είναι ένα ισχυρό εργαλείο που βοηθά τους διευθυντές, τα μέλη της ομάδας και τους πελάτες. Από τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος μέχρι τη βοήθεια στην επαγγελματική ανάπτυξη των μελών της ομάδας, τα οφέλη του Agile είναι πολλά. Βοηθά τις ομάδες να ξεπεράσουν παγίδες όπως το υπερβολικό κόστος και το ερπυσμό του εύρους.

Μετάβαση μιας εταιρείας σε Agile

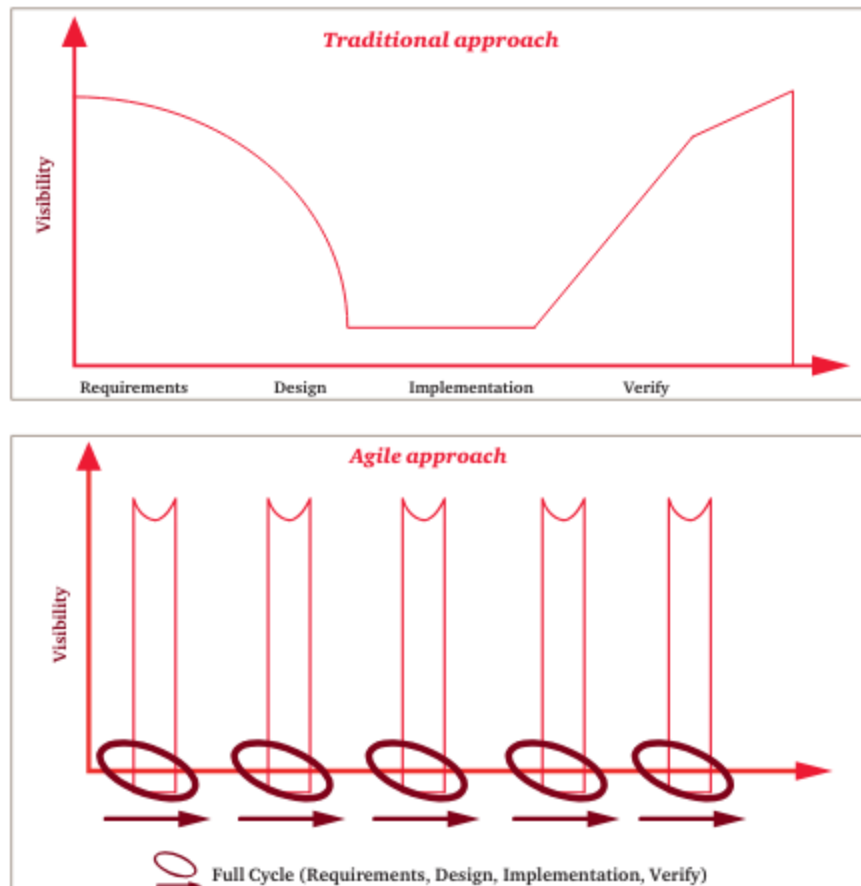
Η μετάβαση μιας εταιρείας στη μεθοδολογία Agile μπορεί να είναι μια πρόκληση, αλλά είναι εφικτή με τη σωστή προετοιμασία και προσέγγιση. Εδώ είναι μερικά βήματα που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία για να κάνει μετάβαση στο Agile:

- Κατανόηση του Agile:
 - Η εταιρεία πρέπει να κατανοήσει τι είναι το Agile, πώς λειτουργεί και ποια είναι τα οφέλη του. Αυτή η κατανόηση μπορεί να γίνει μέσω εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού.
- Ανάλυση του Περιβάλλοντος:
 - Η εταιρεία πρέπει να αναλύσει το περιβάλλον της και να αποφασίσει αν η μετάβαση στο Agile είναι κατάλληλη. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της πολιτιστικής αλλαγής, της δομής της οργάνωσης, και των υπαρχουσών διαδικασιών εργασίας.
- Καθορισμός Στρατηγικής Μετάβασης:
 - Με βάση την ανάλυση του περιβάλλοντος, η εταιρεία θα πρέπει να καθορίσει μια στρατηγική μετάβασης στο Agile. Αυτό περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων Agile, τον καθορισμό των φάσεων εφαρμογής και την προετοιμασία του προσωπικού.
- Εκπαίδευση και Επιμόρφωση:
 - Το προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτεί στις μεθόδους και τις αρχές του Agile. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω σεμιναρίων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ή με την παρακολούθηση πρακτικών εκπαιδευτικών μαθημάτων.
- Πιλοτικές Εφαρμογές:
 - Η εταιρεία μπορεί να ξεκινήσει με πιλοτικές εφαρμογές Agile σε μικρή κλίμακα για να δοκιμάσει τις νέες διαδικασίες και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα.
- Συνεχής Βελτίωση:
 - Η εταιρεία πρέπει να επιδιώξει τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και της απόδοσής της, λαμβάνοντας υπόψη την ανάδραση και τα μαθήματα που αποκτήθηκαν από τις προηγούμενες εμπειρίες Agile.

Η μετάβαση στο Agile απαιτεί δέσμευση, συνεργασία και χρόνο, αλλά με τη σωστή προετοιμασία και υποστήριξη μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη παραγωγικότητα και ευελιξία στην εταιρεία.

Μεγαλύτερη ορατότητα ισούται με μείωση του ρίσκου

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο παράδοσης που χρησιμοποιείται, οι βασικές αποστολές έργου, οι εξαρτήσεις και οι ευαισθησίες του περιβάλλοντος παραμένουν ίδιες. Η Agile μεθοδολογία δεν είναι μια μαγική φόρμουλα. Υπάρχουν ακόμα κινδύνοι και ρίσκα, αλλά κατά την παράδοση έργων Agile, η ομάδα έχει τη δυνατότητα να αντιδράσει σε κινδύνους νωρίτερα στον κύκλο ζωής της παράδοσης του προϊόντος λόγω της συνεχούς ορατότητας και της διαρκούς βελτίωσής του. Σε αυτές τις δύο εικόνες, η παραδοσιακή ανάπτυξη έχει υψηλή ορατότητα στην αρχή και στο τέλος της ζωής του έργου. Αυτό είναι συχνά ο λόγος για τον οποίο οι αναφορές προόδου είναι πράσινες μέχρι το τέλος του έργου, όπου οι ενδιαφερόμενοι για μια ακόμα φορά έχουν ορατότητα και συνειδητοποιούν ότι η πρόοδος δεν ήταν όπως αναμενόταν. Η Agile μεθοδολογία, από την άλλη, μειώνει αυτόν τον κίνδυνο μέσω της επαναλαμβανόμενης παράδοσης, όπου η ορατότητα είναι σαφής κατά τη διάρκεια ολόκληρου του κύκλου ζωής.





Εταιρίες που εφάρμοσαν τις αρχές της Agile μεθοδολογίας με επιτυχία

Εταιρία 1: Spotify

Υπόβαθρο: Η Spotify, η δημοφιλής υπηρεσία streaming μουσικής, υιοθέτησε τις πρακτικές Agile για τη βελτίωση των διαδικασιών ανάπτυξης και παράδοσης λογισμικού. Η ταχεία ανάπτυξη της εταιρίας και οι εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς απαιτούσαν μια πιο ευέλικτη και προσαρμοστική προσέγγιση στην ανάπτυξη λογισμικού.

Εφαρμογή των πρακτικών Agile:

- Η Spotify υιοθέτησε το μοντέλο "Ομάδας" (Squad), όπου δημιουργούνται πολυσύνθετες ομάδες, γνωστές ως squads, που είναι υπεύθυνες για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη προϊόντων.
- Οι squads οργανώνονται γύρω από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή λειτουργικότητες και έχουν πλήρη ευθύνη για το έργο τους.
- Εφαρμόστηκε το "Μοντέλο Spotify," το οποίο αποτελείται από φυλές (tribes), squads, κεφάλαια (chapters) και σύνδεσμούς (guilds), προάγοντας τη συνεργασία, την αυτονομία και τη συνεχή βελτίωση.
- Τελετουργίες Agile, όπως η καθημερινή ανασκόπηση (daily stand-ups), η σχεδίαση του sprint και οι αναδρομικές συναντήσεις (retrospectives), ενσωματώθηκαν στη διαδικασία ανάπτυξης.

Αποτελέσματα:

- Ταχύτερη κυκλοφορία στην αγορά: Η Spotify ήταν σε θέση να κυκλοφορεί νέες λειτουργίες και ενημερώσεις πιο συχνά, ανταποκρινόμενη γρήγορα στα σχόλια των πελατών και στις τάσεις της αγοράς.
- Βελτιωμένη συνεργασία: Οι πρακτικές Agile βελτίωσαν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων, οδηγώντας σε καλύτερη ευθυγράμμιση και αποτελεσματικότητα.
- Αυξημένη καινοτομία: Η προσέγγιση Agile επέτρεψε την πειραματισμό και την καινοτομία, οδηγώντας στη δημιουργία νέων λειτουργιών και βελτιώσεων στην πλατφόρμα.

Εταιρία 2: Airbnb

Υπόβαθρο: Η Airbnb, η διαδικτυακή αγορά για καταλύματα και τουριστικές εμπειρίες, αντιμετώπισε την πρόκληση της κλιμάκωσης της πλατφόρμας της για να φιλοξενήσει την ταχεία ανάπτυξη και την παγκόσμια επέκτασή της. Οι πρακτικές Agile υιοθετήθηκαν για να αυξηθεί η ταχύτητα ανάπτυξης, να βελτιωθεί η ποιότητα του προϊόντος και να προωθηθεί η καινοτομία.

Εφαρμογή των πρακτικών Agile:

- Η Airbnb υιοθέτησε μια κουλτούρα πειραματισμού και μάθησης, προωθώντας τις ομάδες να επαναλαμβάνουν γρήγορα και να αποτύχουν γρήγορα.
- Δημιουργήθηκαν πολυσύνθετες ομάδες, που αποτελούνταν από διευθυντές προϊόντος, σχεδιαστές και μηχανικούς, για να εργαστούν συνεργατικά σε έργα.
- Εφαρμόστηκαν μεθοδολογίες Agile, όπως το Scrum και το Kanban, με τακτικούς κύκλους sprint και συνεχείς αγωγούς παράδοσης. Η εταιρία επένδυσε σε εκπαίδευση και coaching Agile για να υποστηρίξει τις ομάδες στην αποδοχή των πρακτικών Agile με αποτελεσματικό τρόπο.

Αποτελέσματα:

- Επιταχυμένοι κύκλοι ανάπτυξης: Οι πρακτικές Agile επέτρεψαν στην Airbnb να επαναλαμβάνει γρήγορα και να παραδίδει νέες λειτουργίες και ενημερώσεις στην πλατφόρμα της σε ταχύτερο ρυθμό.
- Βελτιωμένη ποιότητα προϊόντος: Με την προτεραιότητα των σχολίων των πελατών και τη δοκιμή υποθέσεων μέσω γρήγορων πειραματισμών, η Airbnb κατάφερε να χτίσει προϊόντα που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες και τις

Εταιρία 3: Cisco Systems

Υπόβαθρο: Η Cisco Systems, ένας πολυεθνικός τεχνολογικός κολοσσός, αντιμετώπιζε προκλήσεις στην παράδοση των προϊόντων λογισμικού της εγκαίρως και στην προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Για να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις, η Cisco υιοθέτησε τις μεθοδολογίες Agile για τη βελτίωση των διαδικασιών ανάπτυξης λογισμικού της.

Εφαρμογή των Πρακτικών Agile:

- Η Cisco μετέβη από την παραδοσιακή ανάπτυξη μεθοδολογίας waterfall στις μεθόδους Agile, υιοθετώντας πλαίσια όπως το Scrum και το Kanban.
- Δημιουργήθηκαν πολυσύνθετες ομάδες, αποτελούμενες από προγραμματιστές, δοκιμαστές και ιδιοκτήτες προϊόντος, για τη συνεργασία στην παράδοση των έργων.
- Τελετουργίες Agile, συμπεριλαμβανομένου του πλάνου sprint, των καθημερινών ανασκοπήσεων και των ανασκοπήσεων sprint, εφαρμόστηκαν για τη βελτίωση της διαφάνειας και της ευθυγράμμισης μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Η Cisco επένδυσε σε εκπαίδευση και coaching Agile για να υποστηρίξει τις ομάδες στην κατανόηση και την αποδοχή των αρχών και πρακτικών Agile.

Αποτελέσματα:

- Επιταχυμένος χρόνος προς την αγορά: Οι πρακτικές Agile επέτρεψαν στη Cisco να βελτιώσει τις διαδικασίες ανάπτυξής της και να παραδίδει προϊόντα στην αγορά πιο γρήγορα, αποκτώντας έναν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Βελτιωμένη ποιότητα προϊόντος: Με την ενσωμάτωση συνεχούς ανατροφοδότησης και δοκιμών στον κύκλο ανάπτυξης, η Cisco βελτίωσε την ποιότητα και την αξιοπιστία των λογισμικών της προϊόντων.
- Αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη: Οι μεθοδολογίες Agile επέτρεψαν στη Cisco να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών της, με αποτέλεσμα μια υψηλότερη ικανοποίηση και πιστότητα.



Εταιρία 3: Google

Υπόβαθρο: Η Google, μια κορυφαία τεχνολογική εταιρεία, έχει υιοθετήσει τις αρχές και τις πρακτικές Agile για να προωθήσει την καινοτομία και να επιταχύνει την ανάπτυξη προϊόντων σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών.

Εφαρμογή των Πρακτικών Agile:

- Η Google χρησιμοποιεί μεθοδολογίες Agile όπως το Scrum και το Kanban για τη διαχείριση των έργων ανάπτυξης λογισμικού της.
- Οι πολυσύνθετες ομάδες οργανώνονται γύρω από συγκεκριμένα προϊόντα ή χαρακτηριστικά, επιτρέποντας για γρήγορη επανάληψη και πειραματισμό.
- Τελετουργίες Agile, συμπεριλαμβανομένων των καθημερινών ανασκοπήσεων, του πλάνου sprint και των ανασκοπήσεων, διενεργούνται για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της συνεχούς βελτίωσης.
- Η Google προάγει μια κουλτούρα καινοτομίας και ευελιξίας, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν κινδύνους, να μαθαίνουν από τα αποτυχημένα πειράματα και να επαναλαμβάνουν γρήγορα τις ιδέες τους.

Αποτελέσματα:

- Γρήγορη επανάληψη προϊόντων: Οι πρακτικές Agile επιτρέπουν στη Google να επαναλαμβάνει γρήγορα τις ιδέες προϊόντων, ενσωματώνοντας τα σχόλια των χρηστών και προσαρμόζοντας στις αλλαγές της αγοράς.
- Βελτιωμένη συνεργασία: Με την προώθηση πολυσύνθετων ομάδων και την προώθηση ανοιχτής επικοινωνίας, η Google βελτιώνει τη συνεργασία και την ευθυγράμμιση σε όλο τον οργανισμό της.
- Πολιτισμός καινοτομίας: Οι μεθοδολογίες Agile υποστηρίζουν τον πολιτισμό καινοτομίας της Google, εξουσιοδοτώντας τις ομάδες να πειραματιστούν με νέες ιδέες και τεχνολογίες για την ανάπτυξη προϊόντων και την ανάπτυξη της επιχείρησης.



Εταιρία 4: Siemens Enterprises

Υπόβαθρο: Η Siemens, μια παγκόσμια τεχνολογική εταιρεία, υιοθέτησε μεθοδολογίες Agile για να αντιμετωπίσει προκλήσεις που σχετίζονται με την πολύπλοκη διαχείριση έργων και την εμπλοκή των πελατών. Η εταιρεία επιδίωξε να αυξήσει την ευελιξία, τη συνεργασία και την καινοτομία σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες της.

Εφαρμογή των Πρακτικών Agile:

- Η Siemens εφάρμοσε μεθοδολογίες Agile όπως το Scrum και το Lean για τη βελτίωση της διαχείρισης έργων και των διαδικασιών ανάπτυξης λογισμικού.
- Δημιουργήθηκαν πολυσύνθετες ομάδες, αποτελούμενες από μηχανικούς, σχεδιαστές και διευθυντές προϊόντων, για να εργάζονται συνεργατικά σε έργα.
- Οι αρχές της Agile, περιλαμβανομένης της επαναληπτικής ανάπτυξης, της συνεργασίας με τους πελάτες και της αντίδρασης στην αλλαγή, ενσωματώθηκαν στον πολιτισμό και τις πρακτικές της εταιρείας.
- Η Siemens επενδύσει σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης Agile για να εξοπλίσει τους εργαζόμενους με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την αποδοχή των πρακτικών Agile με αποτελεσματικό τρόπο.

Αποτελέσματα:

- Βελτίωση στην παράδοση έργων: Οι πρακτικές Agile επέτρεψαν στη Siemens να παραδίδει έργα με πιο αποτελεσματικό τρόπο, πληροί τις απαιτήσεις των πελατών και τις προθεσμίες.
- Ενίσχυση της συνεργασίας: Με την προώθηση πολυσύνθετων ομάδων και την προαγωγή ανοιχτής επικοινωνίας, η Siemens βελτίωσε τη συνεργασία και την ευθυγράμμιση σε ολόκληρο τον οργανισμό της.
- Αύξηση της καινοτομίας: Οι μεθοδολογίες Agile επέτρεψαν στη Siemens να πειραματιστεί με νέες ιδέες και τεχνολογίες, προωθώντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στην ανάπτυξη προϊόντων.

Μέθοδος Προσαρμογής και Εφαρμογής Μεθοδολογίας Agile

Η υλοποίηση της μεθοδολογίας περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα: αναγνώριση της κατάλληλης μεθοδολογίας, αναγνώριση των ειδικών απαιτήσεων της επιχείρησης, προσαρμογή και υλοποίηση της μεθοδολογίας. Η προσαρμογή της ευέλικτης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων έχει εξεταστεί εκτενώς με διαφορετικές εστίες. Οι προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσαρμογή της ευέλικτης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων ποικίλλουν από την ειδική στο Agile (π.χ. στο Agile), την ειδική στην ανάπτυξη λογισμικού μέχρι τις γενικές μηχανικές μεθόδους. Η προσαρμογή έχει γίνει αναγνωρίζοντας ρόλους, πρακτικές, αντικείμενα και διαδικασίες που πρέπει να είναι κατάλληλα για την τρέχουσα κατάσταση. Η κατάσταση αναγνωρίζεται με διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με την ομάδα, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, τους στόχους, τα επίπεδα ώριμης και τις προηγούμενες γνώσεις. Όσον αφορά τους παράγοντες της ομάδας, αναλύονται η μέγεθος, η διανομή, η περιστροφή, η προηγούμενη συνεργασία, η καλή συνεργασία, οι γνώσεις τομέα/εργαλείου/τεχνολογίας/διαδικασίας. Όσον αφορά τις πτυχές της ομάδας έργου, όπως οι εσωτερικές σχέσεις και η κινητοποίηση, δεν έχουν εξεταστεί στις υπάρχουσες μεθόδους προσαρμογής της ευέλικτης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων. Προτείνεται να είναι προετοιμασμένη για την προσαρμογή των διαδικασιών σε κάθε ομάδα έργου. Συνεπώς, καθώς ο σκοπός αυτού του άρθρου είναι να παρουσιάσει μια μέθοδο για την προσαρμογή και υλοποίηση της ευέλικτης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων σύμφωνα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της ομάδας έργου, η προτεινόμενη μέθοδος περιλαμβάνει τις καλύτερες πρακτικές από τη διαχείριση της αλλαγής, την προσαρμογή μεθοδολογιών και την υλοποίηση και χρησιμοποιεί μεθόδους ερευνών κοινωνικής δικτύωσης και κινητοποίησης για την ανάλυση των υπαλλήλων της ομάδας έργου. Η κύρια συνεισφορά αυτής της μεθόδου είναι η ένταξη των εσωτερικών σχέσεων και της κινητοποίησης της ομάδας έργου στη διαδικασία προσαρμογής της ευέλικτης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αυτο-οργάνωσης της ομάδας. Η αξιολόγηση της προτεινόμενης μεθόδου έχει γίνει με μελέτη περίπτωσης σε εταιρεία πληροφορικής.

Μέθοδος

Η προτεινόμενη μέθοδος για την προσαρμογή και υλοποίηση της ευέλικτης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων βασίζεται στις βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση της αλλαγής, την προσαρμογή μεθοδολογιών και την υλοποίηση, και χρησιμοποιεί μεθόδους κοινωνικής δικτύωσης και έρευνας κίνητρων. Η διαδικασία ανάπτυξης της μεθόδου βασίζεται στην έρευνα επιστήμης σχεδιασμού και περιλαμβάνει την αναγνώριση του προβλήματος, τον σχεδιασμό της προτεινόμενης μεθόδου και την αξιολόγησή της με μελέτες περίπτωσης. Μια επισκόπηση της μεθόδου έχει δοθεί στο παρακάτω σχήμα και μια λεπτομερής αναθεώρηση των φάσεων ακολουθεί σε αυτήν την ενότητα.



Φάση Προετοιμασίας

Η φάση προετοιμασίας βοηθά την επιχείρηση ή την ομάδα έργου να προετοιμαστεί για την αλλαγή της μεθοδολογίας. Η εφαρμογή της ευέλικτης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων περιλαμβάνει αλλαγές στις φυσικές διαδικασίες και επίσης στη σκέψη των εργαζομένων. Κάθε εργοδότης που συμμετέχει στη διαδικασία αλλαγής πρέπει να πείσει για τις δυνατότητες της ευέλικτης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων και τη χρησιμότητά της στην επίτευξη των στόχων του έργου. Ένας από τους συνιστώμενους μεθοδολογίες αναδιάρθρωσης για την προετοιμασία για την υλοποίηση της ευέλικτης μεθοδολογίας διαχείρισης έργων είναι ο ADAPTING, ο οποίος περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

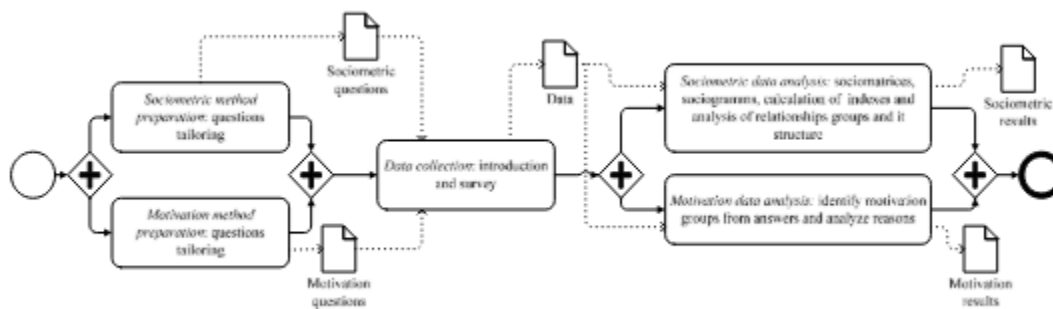
- Ενημέρωση (Awareness)
- Επιθυμία (Desire)
- Δυνατότητα (Ability)
- Προώθηση (Promotion)
- Μεταφορά (Transfer)



Φάση Ανάλυσης των εργαζομένων

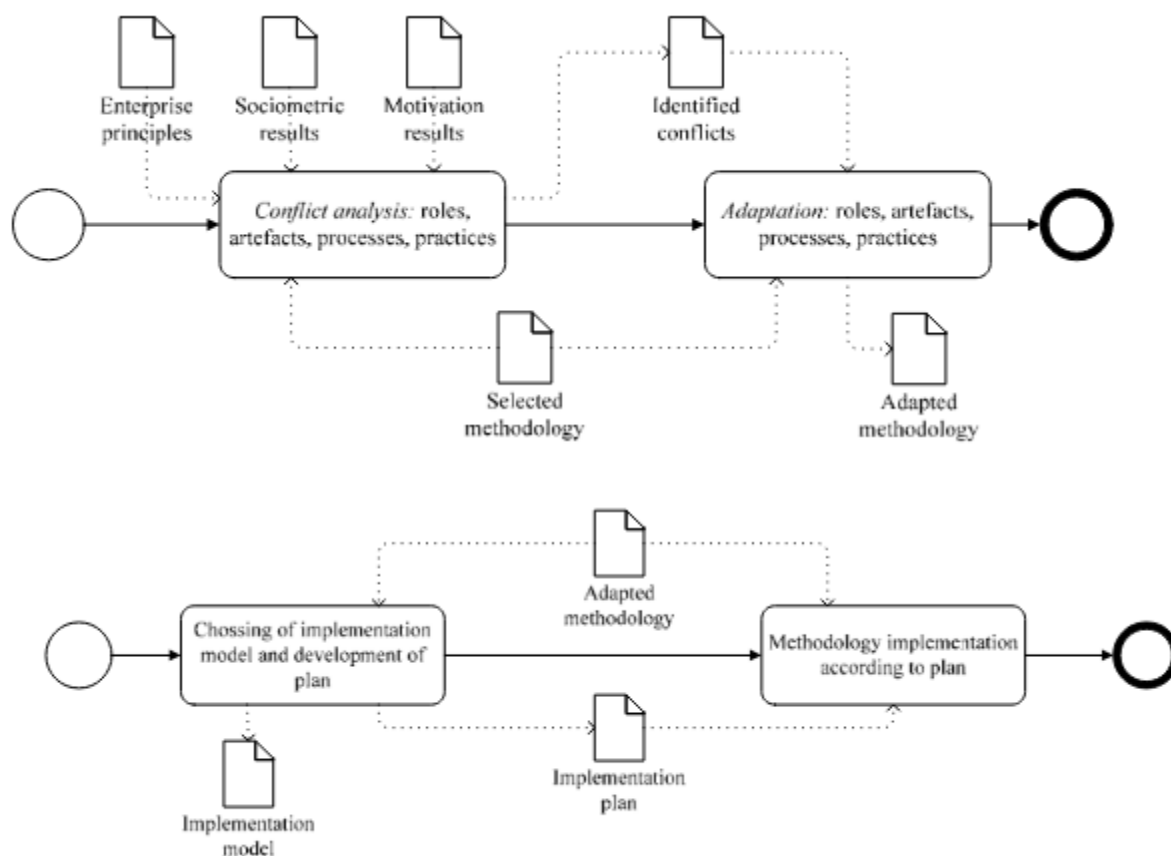
Η φάση ανάλυσης των εργαζομένων παρέχει πληροφορίες σχετικά με την κινητοποίηση των εργαζομένων, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις μικρές ομάδες, τους επίσημους και ανεπίσημους ηγέτες και τους πιθανούς ρόλους της ευέλικτης μεθοδολογίας. Η ανάλυση των εργαζομένων βασίζεται σε δύο μεθόδους: την κοινωνική μεθοδολογία και την μεθοδολογία της κινητοποίησης.

Η κοινωνική μεθοδολογία χρησιμοποιεί έρευνα που επικεντρώνεται στην ποσοτική μέτρηση των διαπροσωπικών σχέσεων και στην ανάλυση μικρών κοινωνικών ομάδων. Η έρευνα εστιάζει στον τρόπο που οι εργαζόμενοι δίνουν πλεονέκτημα σε έναν άλλο συναδέλφο σε μια δεδομένη κατάσταση (επίσημη και ανεπίσημη). Η μεθοδολογία έρευνας κινητοποίησης χρησιμοποιεί επίσης έρευνα για να αναλύσει τους παράγοντες κινητοποίησης και τα προβλήματα βασιζόμενη στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Και οι δύο μέθοδοι ακολουθούν τα βασικά βήματα για τις έρευνες: προετοιμασία, συλλογή δεδομένων και ανάλυση δεδομένων. Η προσαρμογή των ερωτήσεων στην τρέχουσα κατάσταση και η σχεδίαση της έρευνας πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια των σταδίων προετοιμασίας. Η συλλογή δεδομένων μπορεί να γίνει με διαφορετικούς τύπους έρευνας, αλλά μία από τις συστάσεις είναι να εξηγηθεί η τοποθεσία και οι συνθήκες της έρευνας στους συμμετέχοντες. Η ανάλυση δεδομένων της κοινωνικής μεθοδολογίας περιλαμβάνει τον σχεδιασμό κοινωνικών πινάκων και κοινωνικών διαγραμμάτων τον υπολογισμό διαφόρων κοινωνικών δεικτών και την ανάλυση εσωτερικών κοινωνικών ομάδων και την προέλευση της δομής τους χρησιμοποιώντας την ανάλυση κοινωνικών δικτύων. Μια σύνοψη των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση δεδομένων κοινωνικής μεθοδολογίας έχει δοθεί στο παρακάτω Σχήμα. Η ανάλυση δεδομένων κινητοποίησης αναγνωρίζει ομάδες κινητήριων αιτιών (μετασηματισμός, επικοινωνία, χρησιμότητα-πραγματικότητα, συνεργασία, ανταγωνισμός και επίτευξη) βασισμένες στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow από τις απαντήσεις των ανταποκριτών και αναλύει τους λόγους.



Φάση Προσαρμογής της Μεθοδολογίας

Η προσαρμογή της μεθοδολογίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του έργου και της ομάδας θα βοηθήσει στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της μεθοδολογίας. Κατά τη φάση προσαρμογής της μεθοδολογίας (βλέπε Σχήμα 4), αναλύθηκαν οι συγκρούσεις μεταξύ της επιλεγμένης μεθοδολογίας και των αρχών της επιχείρησης ή των χαρακτηριστικών των εργαζομένων και έγιναν οι απαιτούμενες προσαρμογές της μεθοδολογίας. Κατά την προσαρμογή της μεθοδολογίας, πρέπει να αναλυθούν τα ακόλουθα στοιχεία της ευέλικτης μεθοδολογίας: ρόλοι, αντικείμενα, διαδικασίες και πρακτικές. Η προσαρμογή των ρόλων μπορεί να οργανωθεί με τρεις τρόπους: αναδιάταξη των υπάρχοντων ρόλων σε ευέλικτους ρόλους, προσθήκη ευέλικτων ρόλων στους υπάρχοντες ρόλους και προσαρμογή ευέλικτων ρόλων στους υπάρχοντες ρόλους. Πριν από την εφαρμογή ενός νέου ρόλου, πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά ο επιλεγμένος ρόλος και οι δυνατότητες εφαρμογής του. Παρόμοια προσέγγιση προσαρμογής χρησιμοποιείται και για τα αντικείμενα, τις διαδικασίες και τις πρακτικές.



Μεθοδολογία Waterfall

Το κλασικό μοντέλο ανάπτυξης λογισμικού, γνωστό και ως μοντέλο Waterfall, είναι μια γραμμική διαδικασία ανάπτυξης όπου οι φάσεις εκτελούνται σε συγκεκριμένη σειρά και κάθε φάση ξεκινά όταν ολοκληρωθεί η προηγούμενη. Αυτό το μοντέλο συνήθως αποτελείται από τις παρακάτω βασικές φάσεις:

Ανάλυση:

Στην αρχή, πραγματοποιείται μια λεπτομερής ανάλυση των απαιτήσεων του προϊόντος. Σε αυτή τη φάση, οι απαιτήσεις και οι λειτουργίες του συστήματος καθορίζονται και τεκμηριώνονται ενδελεχώς.

Σχεδίαση:

Ακολουθεί η φάση της σχεδίασης, όπου οι αρχιτέκτονες σχεδιάζουν τη δομή του συστήματος, τις βάσεις δεδομένων, και τις λειτουργικές διεπαφές.

Υλοποίηση (Κωδικοποίηση):

Σε αυτή τη φάση, οι προγραμματιστές κωδικοποιούν το σύστημα σύμφωνα με τις προδιαγραφές που καθορίστηκαν στις προηγούμενες φάσεις.

Δοκιμές (Ελέγχους):

Αφού ολοκληρωθεί η υλοποίηση, ακολουθεί η φάση των δοκιμών, κατά την οποία ελέγχεται η λειτουργικότητα και η απόδοση του συστήματος.

Συντήρηση:

Τέλος, ακολουθεί η φάση συντήρησης, κατά την οποία γίνονται ενδεχόμενες διορθώσεις, βελτιώσεις και αναβαθμίσεις στο σύστημα.

Ο κύκλος ανάπτυξης στο μοντέλο Waterfall είναι γραμμικός, με κάθε φάση να ολοκληρώνεται πριν αρχίσει η επόμενη. Αυτό σημαίνει ότι οποιεσδήποτε αλλαγές στις απαιτήσεις ή στο σχεδιασμό πρέπει να προστίθενται στην επόμενη έκδοση του προϊόντος, και αυτές οι αλλαγές μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν.

Παρ' όλα αυτά, το μοντέλο Waterfall έχει κάποιες περιορισμένες εφαρμογές σε συγκεκριμένους τύπους έργων, όπως σε έργα με σταθερές απαιτήσεις και σε έργα με ορισμένο προϋπολογισμό και χρονοδιάγραμμα.

Συνεχίζοντας την ανάλυση του κλασικού μοντέλου Waterfall, μπορούμε να εστιάσουμε σε ορισμένα από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, καθώς και στις περιπτώσεις που είναι κατάλληλο ή όχι για εφαρμογή.

Πλεονεκτήματα του Κλασικού Μοντέλου Waterfall:

Απλότητα:

Το μοντέλο Waterfall είναι απλό και εύκολο να κατανοηθεί, καθώς ακολουθεί μια γραμμική διαδικασία με σαφείς και διακριτές φάσεις.

Σαφής Καθορισμός Απαιτήσεων:

Η φάση της ανάλυσης στο μοντέλο Waterfall επιτρέπει τον πολύ σαφή και λεπτομερή καθορισμό των απαιτήσεων του συστήματος.

Εύκολη Διαχείριση:

Κάθε φάση έχει σαφείς εκδόσεις και παραδοτέα, επιτρέποντας εύκολη διαχείριση του προγράμματος και των πόρων.

Μειονεκτήματα του Κλασικού Μοντέλου Waterfall:

Έλλειψη Ευελιξίας:

Το μοντέλο Waterfall δεν παρέχει ευελιξία για αλλαγές στις απαιτήσεις κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης.

Ανεπαρκής Ανταπόκριση στην Ανάδραση:

Αν διαπιστωθούν προβλήματα σε μια αργότερη φάση του κύκλου ανάπτυξης, είναι δύσκολο και ακριβό να γίνουν αλλαγές.

Κίνδυνος Ανεύρεσης Σφαλμάτων αργά:

Οποιαδήποτε σφάλματα που δημιουργούνται σε προηγούμενες φάσεις μπορεί να ανιχνευτούν πολύ αργά στη διαδικασία των δοκιμών.

Κατάλληλες και Μη Κατάλληλες Περιπτώσεις για το Μοντέλο Waterfall:

Κατάλληλες Περιπτώσεις:

Έργα με σταθερές απαιτήσεις που δεν αναμένεται να αλλάξουν.

Έργα με σαφή και γνωστά προβλήματα και λύσεις.

Μικρά έργα όπου ο κίνδυνος αλλαγών είναι χαμηλός.

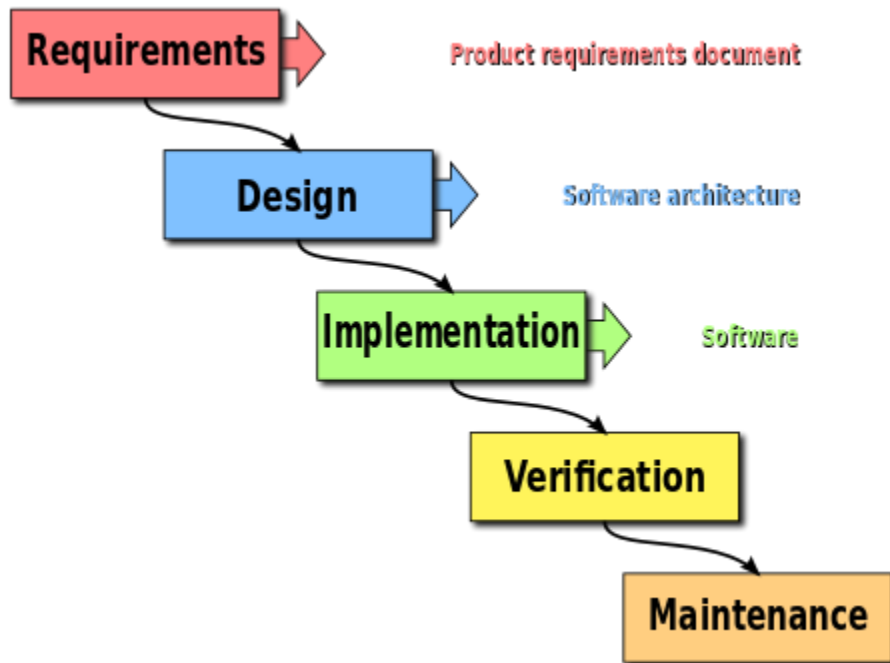
Μη Κατάλληλες Περιπτώσεις:

Έργα με αβέβαιες απαιτήσεις ή που αναμένεται να αλλάξουν συχνά.

Έργα υψηλού κινδύνου όπου απαιτείται συνεχής παρακολούθηση και προσαρμογή.

Έργα μεγάλης κλίμακας που απαιτούν μακροχρόνια ανάπτυξη.

Συνοψίζοντας, το κλασικό μοντέλο Waterfall είναι μια απλή και κατανοητή διαδικασία ανάπτυξης, αλλά έχει περιορισμούς στην ανταπόκριση σε αλλαγές και στη διαχείριση του κινδύνου. Είναι σημαντικό να επιλέξετε το κατάλληλο μοντέλο ανάπτυξης ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του έργου.



Διαφορές Agile με Waterfall

Μοντέλο Waterfall:

Γραμμική Διαδικασία:

- Η ανάπτυξη γίνεται με γραμμικό τρόπο, με κάθε φάση να ολοκληρώνεται πριν αρχίσει η επόμενη.
- Δεν υπάρχει προβλέψιμη ευελιξία για αλλαγές στις απαιτήσεις.

Σταθερές Απαιτήσεις:

- Καθορισμένες απαιτήσεις από την αρχή, με περιορισμένη δυνατότητα αλλαγών κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης.

Δομημένη Προσέγγιση:

- Κάθε φάση (ανάλυση, σχεδίαση, υλοποίηση, δοκιμές, συντήρηση) έχει συγκεκριμένες εργασίες και παραδοτέα.

Μεθοδολογία Agile:

Επαναληπτική και Ευέλικτη:

- Η ανάπτυξη γίνεται με επαναληπτικό τρόπο, με συχνές επανεξετάσεις και προσαρμογές.
- Ευέλικτη προσαρμογή στις αλλαγές στις απαιτήσεις και τις προτεραιότητες.

Συνεχής Ανάδραση:

- Συχνές αναδρομές από τους χρήστες και την ομάδα ανάπτυξης για προσαρμογές και βελτιώσεις.

Ομαδική Εργασία:

- Στρατηγική βασισμένη στη συνεργασία και την επικοινωνία των μελών της ομάδας.

Παράδοση σε Μικρά Κομμάτια:

- Παράδοση λειτουργικών κομματιών του προϊόντος σε σύντομα διαστήματα.

Εστίαση στην Ποιότητα:

- Συνεχείς δοκιμές και παρακολούθηση της ποιότητας κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης.

Συνολικά:

Το μοντέλο Waterfall είναι κατάλληλο για έργα με σταθερές απαιτήσεις και σαφείς προδιαγραφές, ενώ η μεθοδολογία Agile είναι πιο κατάλληλη για έργα που απαιτούν ευελιξία και συνεχή ανάπτυξη με βάση την ανάδραση και τη συνεργασία.

Μοντέλο Waterfall:

Διαχείριση Κινδύνων:

Η διαχείριση κινδύνων συνήθως πραγματοποιείται στο τέλος του κύκλου ζωής του έργου.

Οι αναφερθέντες κινδύνοι ενδέχεται να μην ανακαλυφθούν πριν από την τελική παράδοση, κάτι που μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την επιτυχία του έργου.

Παράδοση Προϊόντος:

Η παράδοση του προϊόντος συνήθως γίνεται μετά την ολοκλήρωση ολόκληρου του κύκλου ανάπτυξης.

Οι πελάτες μπορεί να μην είναι σε θέση να δουν και να δοκιμάσουν το προϊόν μέχρι να ολοκληρωθεί εντελώς, οπότε οποιαδήποτε αλλαγή ή διόρθωση απαιτεί περισσότερο χρόνο και κόστος.

Μεθοδολογία Agile:

Διαχείριση Κινδύνων:

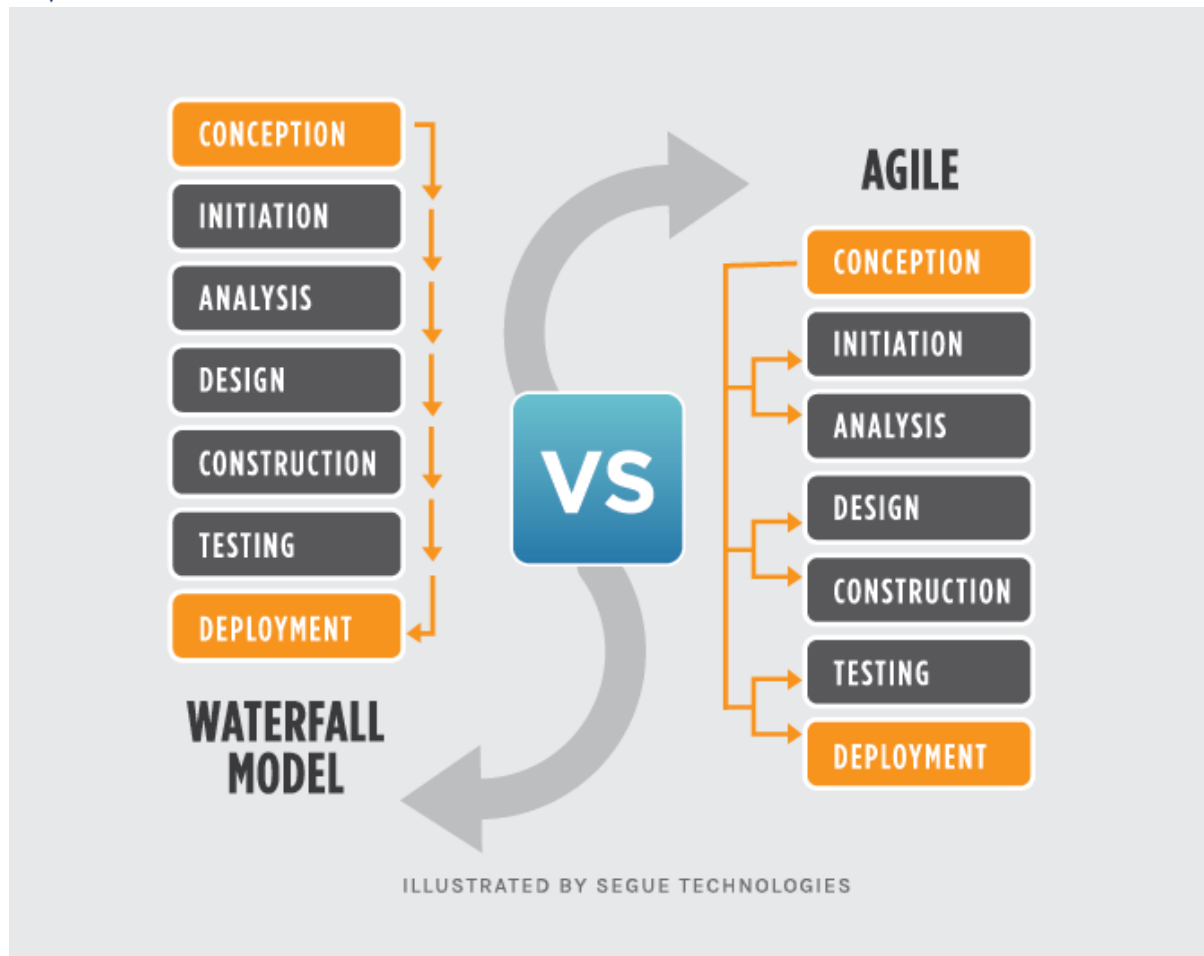
Η διαχείριση κινδύνων είναι ενσωματωμένη στη διαδικασία ανάπτυξης και συμβαίνει κατά τη διάρκεια κάθε επανάληψης ή sprint.

Οι κίνδυνοι αναγνωρίζονται νωρίς και αντιμετωπίζονται από την ομάδα ανάπτυξης, με αποτέλεσμα τη μείωση των πιθανών επιπτώσεων στο έργο.

Παράδοση Προϊόντος:

Η παράδοση λειτουργικών κομματιών του προϊόντος γίνεται σε σύντομα χρονικά διαστήματα (συνήθως κάθε 2-4 εβδομάδες).

Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να δουν την πρόοδο και να δοκιμάσουν το προϊόν σε κάθε στάδιο, επιτρέποντας την άμεση ανταπόκριση και τη δυνατότητα αλλαγών.



Ρόλοι της εκάστοτε ομάδας

Μια ομάδα Scrum είναι μια ομάδα ανάπτυξης λογισμικού που εφαρμόζει τη μεθοδολογία Scrum για την οργάνωση και την εκτέλεση των έργων της. Ας αναλύσουμε τα μέλη και τους ρόλους μιας τέτοιας ομάδας:

Προϊστάμενος (Scrum Master):

Ας αναλύσουμε λεπτομερώς τα καθήκοντά του:

Εφαρμογή του Scrum:

Ο Scrum Master είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή και τη σωστή λειτουργία της μεθοδολογίας Scrum στην ομάδα.

Βοηθά την ομάδα να κατανοήσει τις αρχές του Scrum και να τις εφαρμόσει στην καθημερινή της εργασία.

Υποστήριξη της Ομάδας:

Παρέχει συνεχή υποστήριξη στα μέλη της ομάδας, βοηθώντας τους να αντιμετωπίσουν προβλήματα και εμπόδια που ενδέχεται να παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια του Sprint.

Αφαίρεση Εμποδίων:

Ανιχνεύει και αφαιρεί εμπόδια που επηρεάζουν την πρόοδο της ομάδας, όπως προβλήματα με το περιβάλλον εργασίας, αντιφάσεις στις απαιτήσεις, ή αποτυχίες στη συνεργασία.

Παρακολούθηση Προόδου:

Παρακολουθεί την πρόοδο της ομάδας και την επίδοσή της κατά τη διάρκεια του Sprint.

Ελέγχει την τήρηση των δεσμεύσεων της ομάδας και την επίτευξη των στόχων του Sprint.

Επικοινωνία και Συνεργασία:

Προωθεί την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς και με τον Προϊστάμενο Προϊόντος και τους εμπλεκόμενους εκτός της ομάδας.

Συνεχής Βελτίωση:

Προωθεί τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των πρακτικών της ομάδας, προτείνοντας και εφαρμόζοντας αλλαγές όταν απαιτείται.

Εκπαίδευση και Καθοδήγηση:

Καθοδηγεί και εκπαιδεύει την ομάδα σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές του Scrum και τις αρχές της αυτοοργάνωσης.

Συνολικά, ο Scrum Master διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή υλοποίηση του Scrum και την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας ανάπτυξης, διασφαλίζοντας ότι η ομάδα είναι συνεχώς προσαρμοστική και επικεντρωμένη στην παράδοση αξίας στο τέλος κάθε sprint.



Προϊστάμενος Προϊόντος (Product Owner):

Ας αναλύσουμε τα καθήκοντά του πιο λεπτομερώς:

Ορισμός και Διαχείριση του Product Backlog:

Ο Προϊστάμενος Προϊόντος ορίζει το Product Backlog, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις απαιτήσεις, τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να υλοποιηθούν στο προϊόν.

Διαχειρίζεται το Product Backlog, τονίζοντας την προτεραιότητα των αντικειμένων σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.

Καθοδήγηση της Ομάδας Ανάπτυξης:

Παρέχει κατευθύνσεις στην ομάδα ανάπτυξης σχετικά με τις λειτουργίες και τις απαιτήσεις του προϊόντος.

Διευκρινίζει τις απαιτήσεις και απαντάει σε ερωτήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης.

Ανάπτυξη και Συντήρηση Σχεδίου Προϊόντος:

Συμμετέχει στην ανάπτυξη ενός συνολικού σχεδίου για το προϊόν, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πελατών και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Συντηρεί και ενημερώνει το σχέδιο προϊόντος σύμφωνα με τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών ή τις αλλαγές στο περιβάλλον.

Παρακολούθηση Προόδου:

Παρακολουθεί την πρόοδο της ομάδας ανάπτυξης και την πρόοδο των λειτουργιών που παράγονται σε κάθε sprint.

Παρέχει συχνή ανατροφοδότηση στην ομάδα και διασφαλίζει ότι οι προτεραιότητες παραμένουν συμβατές με τις ανάγκες του πελάτη.

Επικοινωνία με τους Εμπλεκόμενους:

Επικοινωνεί με τους εμπλεκόμενους (πελάτες, εσωτερικούς ή εξωτερικούς ενδιαφερόμενους) για να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Παρέχει αναφορές και αναλύσεις για την πρόοδο του προϊόντος και τις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Διαχείριση Αποδόσεων:

Μετρά την απόδοση του προϊόντος, αναλύει τα αποτελέσματα και προτείνει βελτιώσεις ή αλλαγές που απαιτούνται για τη βελτίωση της απόδοσης ή την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών.

Ο Προϊστάμενος Προϊόντος διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή ανάπτυξη και παράδοση ενός ποιοτικού προϊόντος, διασφαλίζοντας ότι η ομάδα ανάπτυξης εργάζεται πάνω σε οραματικές και πρακτικές αναγκές των πελατών.



Ομάδα Ανάπτυξης (Development Team):

Τα καθήκοντά της περιλαμβάνουν:

Ανάληψη Ευθύνης για την Παράδοση:

Η ομάδα είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την παράδοση των λειτουργιών που έχουν επιλεγεί για το επόμενο Sprint.

Αυτοοργάνωση:

Η ομάδα είναι αυτοοργανωμένη, δηλαδή αποφασίζει η ίδια τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελέσει τις εργασίες της.

Συνεργασία:

Τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται μεταξύ τους για να επιτύχουν τους στόχους του Sprint.

Συμμετοχή στη Σύνταξη του Sprint Backlog:

Η ομάδα συμμετέχει στη σύνταξη του Sprint Backlog, το οποίο περιλαμβάνει τις εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν κατά τη διάρκεια του Sprint.

Υλοποίηση Εργασιών:

Τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν τις εργασίες που έχουν ανατεθεί σε αυτά από το Sprint Backlog και τις υλοποιούν.

Συνεχής Επικοινωνία:

Τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν συχνά μεταξύ τους και με τον Scrum Master και τον Προϊστάμενο Προϊόντος για να διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων του Sprint.

Συνεχής Βελτίωση:

Η ομάδα αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης της απόδοσής της και των διαδικασιών της ανάπτυξης.

Επίλυση Προβλημάτων:

Τα μέλη της ομάδας επιλύουν τυχόν προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του Sprint και δεν επιτρέπουν να προχωρήσει η ανάπτυξη.

Συνολικά, η Ομάδα Ανάπτυξης είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την παράδοση λειτουργικού λογισμικού σε κάθε Sprint, με συνεχή επικοινωνία, αυτοοργάνωση και συνεργασία.

Μια ομάδα Scrum είναι αυτοοργανωμένη και αυτοδιοικούμενη, με κάθε μέλος να έχει σαφή ρόλο και ευθύνες. Η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των μελών είναι βασικές για την επίτευξη των στόχων τους και την παράδοση ενός ποιοτικού προϊόντος σε κάθε sprint.

Ανάλυση Προβλημάτων Εταιρειών

Στο παρόν κεφάλαιο, θα εξετάσουμε πρακτικά προβλήματα που συχνά αντιμετωπίζουν οι εταιρείες και πώς η μέθοδος Agile μπορεί να τα αντιμετωπίσει με αποτελεσματικότητα.

Καθυστερήσεις στην Ανάπτυξη Προϊόντων

Ένα από τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες είναι οι καθυστερήσεις στην ανάπτυξη προϊόντων. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, όπως έλλειψη καλής οργάνωσης, ανεπαρκή επικοινωνία ή απρόβλεπτες αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών.

Πώς μπορεί να το αντιμετωπίσει η μέθοδος Agile:

Η μέθοδος Scrum μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη των καθυστερήσεων με την οργάνωση της εργασίας σε συγκεκριμένα διαστήματα (σπριντ) και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε κάθε σπριντ.

Η διαδικασία Continuous Integration μπορεί να εφαρμοστεί για να εξασφαλιστεί ότι ο κώδικας ενσωματώνεται συνεχώς και δοκιμάζεται, μειώνοντας έτσι τον χρόνο ανάπτυξης και εντοπίζοντας τυχόν σφάλματα πιο γρήγορα.

Έλλειψη Συνεργασίας μεταξύ των Ομάδων

Συχνά, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω έλλειψης συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών ομάδων, όπως η ομάδα ανάπτυξης, η ομάδα διαχείρισης προϊόντων και η ομάδα ποιότητας.

Πώς μπορεί να το αντιμετωπίσει η μέθοδος Agile:

Η μέθοδος Kanban μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ενός ορατού πίνακα εργασίας, όπου όλες οι ομάδες μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο των έργων και να συνεργάζονται για την επίλυση προβλημάτων.

Συχνές συναντήσεις τύπου Daily Standup στη μέθοδο Scrum μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση προβλημάτων και στον συντονισμό των δραστηριοτήτων των ομάδων.

Αυτά τα παραδείγματα αντιπροσωπεύουν μόνο μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες και πώς η μέθοδος Agile μπορεί να τα αντιμετωπίσει. Μέσω της εφαρμογής της Agile, οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν καλύτερη συνεργασία, μειώσουν τις καθυστερήσεις και βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους.

Απρόβλεπτες Αλλαγές στις Απαιτήσεις των Πελατών

Μια άλλη συχνή πρόκληση για τις εταιρείες είναι οι απρόβλεπτες αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών, που μπορεί να οδηγήσουν σε αναδιοργάνωση του έργου και καθυστερήσεις.

Πώς μπορεί να το αντιμετωπίσει η μέθοδος Agile:

Η μέθοδος Scrum προωθεί την ευελιξία και την ανταπόκριση σε αλλαγές. Οι απαιτήσεις των πελατών μπορούν να διαχειριστούν μέσω του Backlog, όπου μπορούν να προστεθούν, να τροποποιηθούν ή να διαγραφούν ανάλογα με τις ανάγκες.

Η αρχή του συνεχούς παραδίδει αξία στο τέλος κάθε σπριντ στη μέθοδο Scrum δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να βλέπουν πρόοδο συνεχώς και να κάνουν προσαρμογές ανάλογα με τις αλλαγές στις απαιτήσεις τους.

Αποτυχημένα Έργα ή Προϊόντα

Ένα άλλο συνηθισμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες είναι η αποτυχία των έργων ή των προϊόντων τους να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών.

Πώς μπορεί να το αντιμετωπίσει η μέθοδος Agile:

Η μέθοδος Extreme Programming (XP) προάγει την ποιότητα και τη διασφάλιση της ποιότητας του κώδικα μέσω τεχνικών όπως το test-driven development και το pair programming, μειώνοντας τον κίνδυνο αποτυχίας του προϊόντος.

Η συνεχής ανάδραση από τους πελάτες κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης στη μέθοδο Scrum μπορεί να εντοπίσει πρόωρα τυχόν προβλήματα και να επιτρέψει στην ομάδα να τα διορθώσει πριν είναι πολύ αργά.

Μέσω της μεθόδου Agile, οι εταιρείες μπορούν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία αυτά τα προβλήματα και να διασφαλίσουν την επιτυχία των έργων και των προϊόντων τους. Η ευελιξία και η συνεργασία που προάγει η μέθοδος Agile επιτρέπει στις εταιρείες να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αλλαγές και προκλήσεις στο περιβάλλον τους.

Ανεπαρκής Επικοινωνία και Κακή Διαχείριση των Αναγκών των Πελατών

Μια συχνή αιτία αποτυχίας σε ένα έργο είναι η ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ της ομάδας ανάπτυξης και των πελατών, καθώς και η κακή διαχείριση των αναγκών τους. Οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών μπορεί να μην καταγράφονται σωστά ή να μην ενσωματώνονται εγκαίρως στη διαδικασία ανάπτυξης.

Πώς μπορεί να το αντιμετωπίσει η μέθοδος Agile:

Η μέθοδος Scrum προβλέπει συχνές συναντήσεις με τους πελάτες (Sprint Reviews) όπου μπορούν να αξιολογηθούν τα παραδοτέα και να δοθεί ανάδραση. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών λαμβάνονται υπόψη άμεσα.

Η διαδικασία του User Story Mapping μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καταγραφούν αναλυτικά οι ανάγκες των πελατών και να οργανωθούν σε ένα συνεκτικό σχέδιο ανάπτυξης.

Ανεπαρκής Προσαρμογή στις Αλλαγές

Η ανεπαρκής προσαρμογή στις αλλαγές είναι ένα ακόμα πρόβλημα που πολλές φορές οδηγεί σε αποτυχία έργων ή προϊόντων. Οι εταιρείες μπορεί να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις, τεχνολογίες ή αλλαγές στο περιβάλλον τους.

Πώς μπορεί να το αντιμετωπίσει η μέθοδος Agile:

Η ελαστικότητα που προσφέρει η μέθοδος Scrum στην επιλογή των παραδοτέων κάθε σπριντ επιτρέπει στην ομάδα να αντιδράσει γρήγορα σε αλλαγές και να προσαρμοστεί σε νέες απαιτήσεις.

Η αρχή της συνεχούς παράδοσης αξίας στη μέθοδο Scrum επιτρέπει στις εταιρείες να λαμβάνουν αναδρομές από τους πελάτες και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους κατευθείαν στην αγορά.

Μέσω της μεθόδου Agile, οι εταιρείες μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά αυτά τα προβλήματα και να επιτύχουν τους στόχους τους με μεγαλύτερη επιτυχία. Η δυνατότητα προσαρμογής και η συνεχής ανάδραση είναι κρίσιμες για την επιτυχία των εταιρειών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η Μετάβαση σε Agile

Στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, εισήχθησαν οι όροι και η αξία του Agile ως πιο γρήγορος, πιο προσαρμόσιμος τρόπος για τη δημιουργία λογισμικού σε ένα συνεργατικό περιβάλλον. Είναι γεγονός ότι ευέλικτες μεθοδολογίες έχουν υιοθετηθεί ευρέως κατά τη διαχείριση προγραμμάτων λογισμικού. Ωστόσο, η βασική ιδέα του Agile μπορεί να συμπεριληφθεί σε πολλά επιχειρηματικά περιβάλλοντα, παράλληλα, αλλά χωρίς περιορισμό, με το λογισμικό. Αυτό το κεφάλαιο θα επεκτείνει την ιδεολογία, προσδιορίζοντας ορισμένα από τα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απαραίτητα για μια οργάνωση να αποκαλείται ευέλικτη. Οι συναφείς έννοιες θα περιλαμβάνουν την αξιολόγηση του μεταβαλλόμενου ρόλου και της σημασίας της διαχείρισης και της μετάβασης σε Agile framework.

Πώς ορίζεται μια Agile Επιχείρηση

Πριν εξετάσουμε βαθύτερα την έννοια της ευέλικτης αλλαγής, είναι ενδιαφέρον να δούμε ποιου είδους ορισμοί του Agile υπάρχουν. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το Agile αποσκοπεί στην προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και την ταχεία αντίδραση. Το Agile Manifesto καθορίζει τις βασικές αξίες και αρχές που αποτελούν τον πυρήνα του Agile. Αυτό παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για να κατανοήσουμε την ευελιξία ενός οργανισμού. Ωστόσο, για να μελετήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι ευέλικτες αξίες και αρχές εκφράζονται στην πράξη, πρέπει να εξετάσουμε και άλλους ορισμούς του Agile που υπάρχουν.

Πέρα από την ανάπτυξη λογισμικού και τη διαχείριση διαδικασιών, το Agile αντιπροσωπεύει μια νοοτροπία - έναν τρόπο σκέψης. Η ανάληψη μιας ευέλικτης νοοτροπίας σημαίνει την ενσωμάτωση της ευελιξίας στην ταυτότητα κάποιου, καθώς η ευελιξία γίνεται ο νέος κανόνας. Αν και ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικά εργαλεία και πρακτικές, υποστηρίζοντας διάφορες ευέλικτες αρχές και αξίες, η ευέλικτη νοοτροπία θεωρείται πάνω απ' όλα, ενώ συνδέει τα πάντα μεταξύ τους (Dingssoeyr, Falessi, & Power, 2019).

Ως εκ τούτου, η επιτυχία σε μια επιχείρηση που υιοθετεί το Agile συχνά συνδέεται με την αποδοχή της νοοτροπίας του. Για παράδειγμα, όταν εφαρμόζεται ένα νέο πλαίσιο, τα άτομα μπορεί να αρχίσουν να το υιοθετούν, αλλά χωρίς να κατανοούν γιατί είναι απαραίτητο, μπορεί να υπάρξει πειρασμός να επιστρέψουν gradually στις παλιές τους επιτεύξεις.

Για να εξετάσουμε το ζήτημα πιο πρακτικά, αξίζει να εξεταστεί πώς η ευέλικτη νοοτροπία συγκρίνεται με μια "σταθερή" νοοτροπία, η οποία αναφέρεται στον μη-Agile τρόπο σκέψης (Εικόνα 3-1).

	Fixed mindset	Agile mindset
Ability	Static, like height	Can grow, like muscle
Goal	To look good	To learn
Challenge	Avoid	Embrace
Failure	Defines identity	Provides information
Effort	For those with no talent	Path to mastery
Reaction to challenge	Helplessness	Resilience

Εικόνα 3-1: Σταθερή και ευέλικτη νοοτροπία (Wright, 2018)

Wright, D. (2018). Best Practices for Large-Scale Agile Transformations. 1277(800), 64. Retrieved from <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/23896>

Οι διαφορές μεταξύ των νοοτροπιών είναι φανερές από τα παραδείγματα που περιλαμβάνονται στον πίνακα. Η ανάπτυξη στο πλαίσιο της agile νοοτροπίας χαρακτηρίζεται από συνεχή εξέλιξη αντί να παραμένει σε σταθερό επίπεδο, καθώς αντιμετωπίζει και υπερβαίνει τις προκλήσεις αντί να τις αποφεύγει, εκμεταλλευόμενη την αποτυχία ως ευκαιρία για μάθηση. Εν αντιθέσει με μια σταθερή νοοτροπία που αντιλαμβάνεται απειλές, η ευέλικτη νοοτροπία διακρίνει ευκαιρίες. Στο επίκεντρο της ευέλικτης ιδεολογίας βρίσκεται ο στόχος της συνεχούς βελτίωσης. Οι agile οργανώσεις δεν τιμωρούν τους υπαλλήλους για τα λάθη τους, διότι αποδέχονται την ιδέα ότι η συνεχής βελτίωση μπορεί να προϋποθέτει περιστασιακά λάθη. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στον τομέα του σχεδιασμού λογισμικού, όπου η απουσία απολύτων τελειότητας είναι αναμενόμενη και όπου η προγραμματισμένη ανίχνευση και διόρθωση των σφαλμάτων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας. Σε ό,τι αφορά τη διαχείριση του έργου, η ευέλικτη επιχείρηση προωθεί τον πειραματισμό και, στη συνέχεια, αναλύει εάν τα πειράματα φέρνουν αξία και προχωρούν δυναμικά, αν δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο.

Η έννοια της "ευελιξίας της επιχείρησης" αναφέρεται στην ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι οργανισμοί που εμπνέονται από μια agile νοοτροπία υποδέχονται νέες ιδέες και ενισχύουν την ευελιξία στις διαδικασίες και τα συστήματά τους. Η διαφάνεια και η προσαρμοστικότητα αποτελούν επίσης κομβικά στοιχεία της εταιρικής τους κουλτούρας. Σύμφωνα με τον Simon Sinek (2011), οι αξίες της εταιρείας αποτελούν το θεμέλιο της ευέλικτης επιχειρηματικής αρχής. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι οργανώσεις πρέπει να έχουν μια σαφή κατανόηση του γιατί υπάρχουν, προτού εστιάσουν στις λειτουργικές πρακτικές τους. Αυτή η κατανόηση, σε συνδυασμό με τις αξίες των οργανώσεων, πρέπει να καθοδηγεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ένα άλλο επιχείρημα του Sinek τονίζει τη σημασία της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Μια ευέλικτη οργάνωση πρέπει πάντα να τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο αυτού που κάνουν. Πολλοί οργανισμοί που υιοθέτησαν για πρώτη φορά μεθόδους ανάπτυξης ευέλικτων λογισμικών, ξεετάζουν πλέον πώς να εισαγάγουν την ευελιξία στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Συνοπτικά, όσον αφορά την ευελιξία και τις επιχειρήσεις, μπορούμε να εντοπίσουμε μια σειρά βασικών επιχειρηματικών στόχων που είναι κρίσιμοι όταν αναφερόμαστε σε ευέλικτα έργα. Το Agile επισημαίνει τους πέντε κυριότερους: τη συνεχή καινοτομία, την προσαρμοστικότητα του προϊόντος, τη βελτίωση του χρόνου αγοράς (συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης της επένδυσης), την προσαρμοστικότητα των ανθρώπων και των διαδικασιών και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Μια ευέλικτη νοοτροπία μπορεί να συνδεθεί με την καινοτομία, καθώς ο αυτο-οργανωτικός χαρακτήρας του Agile επιτρέπει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος για την προώθηση νέων ιδεών. Η ευέλικτη παράδοση προϊόντων απαιτεί προσαρμοστικότητα, καθώς επιδιώκει την τεχνική αριστεία, βασιζόμενη στην αξία του πελάτη και στην προσαρμογή ως μονάδα μέτρησης. Όπως αναλύθηκε προηγουμένως, η ευέλικτη ανάπτυξη περιλαμβάνει την ιεράρχηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος και την παράδοσή τους σε μικρές, συχνές αυξήσεις. Αυτό θα ενθαρρύνει τις ομάδες να ξεετάσουν τον αριθμό των χαρακτηριστικών που πρέπει να περιληφθούν στις εκδόσεις και να εξουδετερώσουν λιγότερο πολύτιμες απαιτήσεις.

Η επικέντρωση σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας και η συμπερίληψη των απαραίτητων δεξιοτήτων για την ολοκλήρωση ενός έργου θα βελτιώσει το χρόνο κυκλοφορίας στην αγορά. Τόσο οι άνθρωποι όσο και οι διαδικασίες πρέπει να προσαρμοστούν, όπως και τα προϊόντα, για να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες. Συνολικά, η ευελιξία στις διαδικασίες αποτελεί ένα θέμα που συζητείται σε πολλές εταιρείες σήμερα, με πολλούς οργανισμούς που τείνουν να ενσωματώνουν επαναλαμβανόμενες διαδικασίες στην

ανάπτυξή τους. Αυτό μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε περιβάλλοντα όπου οι προσδοκίες για αλλαγή είναι χαμηλές. Ωστόσο, η ευελιξία μπορεί να ενισχύσει την αξιοπιστία των διαδικασιών, καθώς οι αξιόπιστες διαδικασίες λειτουργούν κάτω από συγκεκριμένα όρια, διατηρώντας τις προθεσμίες και αντιμετωπίζοντας τις αλλαγές. Τελικά, ένα πρόσφατο άρθρο αναγνώρισε πέντε εμπορικά σήματα μιας ευέλικτης οργάνωσης όσον αφορά τη στρατηγική, τη δομή, τις διαδικασίες, τους ανθρώπους και την τεχνολογία. Συνολικά, ανακαλύφθηκε ότι οι οργανώσεις έχουν μια κεντρική φιλοσοφία και στόχο που καθοδηγεί τις ενέργειές τους (The North Star), ένα δίκτυο αποτελεσματικών ομάδων, υποστηρίζοντας γρήγορες αποφάσεις και μάθηση στις διαδικασίες τους, με δυναμικούς, παθιασμένους ανθρώπους, συμπεριλαμβανομένης μιας συνοχημένης κοινότητας και μιας προηγμένης τεχνολογίας.

	Trademark		Organizational-agility practices ¹
Strategy	North Star embodied across the organization		<ul style="list-style-type: none"> • Shared purpose and vision • Sensing and seizing opportunities • Flexible resource allocation • Actionable strategic guidance
Structure	Network of empowered teams		<ul style="list-style-type: none"> • Clear, flat structure • Clear accountable roles • Hands-on governance • Robust communities of practice • Active partnerships and ecosystem • Open physical and virtual environment • Fit-for-purpose accountable cells
Process	Rapid decision and learning cycles		<ul style="list-style-type: none"> • Rapid iteration and experimentation • Standardized ways of working • Performance orientation • Information transparency • Continuous learning • Action-oriented decision making
People	Dynamic people model that ignites passion		<ul style="list-style-type: none"> • Cohesive community • Shared and servant leadership • Entrepreneurial drive • Role mobility
Technology	Next-generation enabling technology		<ul style="list-style-type: none"> • Evolving technology architecture, systems, and tools • Next-generation technology development and delivery practices

Εικόνα 3-2: Πέντε εμπορικά σήματα ευέλικτων οργανώσεων (Aghina et al., 2017) Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Fahrback, C., Handscomb, C., Lackey, G., ... Woxholth, J. (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations. McKinsey & Company, (December), 1–22.

Μετάβαση σε Agile νοοτροπία

Μπορούμε να αναφέρουμε ότι μια οργάνωση καθορίζεται και διαμορφώνεται από την "κουλτούρα" της, η οποία εκδηλώνεται σε πολλές πτυχές - ρόλους εργασίας, διαδικασίες, πλαίσια, εργαλεία κλπ. Αν και η κουλτούρα είναι ορατή σε πολλές καθημερινές πρακτικές, τελικά φαίνεται μέσω των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν και την αλληλεπίδραση αυτών τόσο μεταξύ τους όσο και με εξωτερικούς παράγοντες. Η κατανόηση του είδους της επιχειρηματικής κουλτούρας που κυριαρχεί σε μια επιχείρηση θεωρείται ζωτικής σημασίας πριν από την εφαρμογή του Agile. Ωστόσο, μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστούν και να απεικονιστούν τα λεπτά στοιχεία που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους η κουλτούρα επηρεάζει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά: αποστολή και κατεύθυνση, προσαρμοστικότητα και ευελιξία, συμμετοχή και εμπλοκή των ανθρώπων και δημιουργία συνάφειας από τις βασικές αξίες. Η κουλτούρα είναι μια πολύπλοκη οντότητα, η οποία περιλαμβάνει εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να περιγραφεί παρά το γεγονός ότι υπάρχει παντού στον εργασιακό χώρο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι περιλαμβάνει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία δυσκολεύουν τα άτομα να δίνουν ακριβείς περιγραφές.

Σύμφωνα με τον Edgar H. Schein, η κουλτούρα είναι βαθιά ριζωμένη και πολύ δύσκολο να τη χειριστούμε. Είναι, επίσης, σύνηθες να προσδιορίζει η κουλτούρα τους ανθρώπους παρά το αντίστροφο. Η κουλτούρα τείνει να παραμένει σχετικά σταθερή λόγω του ότι οι άνθρωποι τείνουν να προτιμούν την προβλεψιμότητα. Επιπλέον, περιλαμβάνει ποικιλία σημαντικών περιβαλλοντικών παραγόντων, όπως η κατάσταση της αγοράς και η κοινωνική αλλαγή.

Το μοντέλο αλλαγής κουλτούρας Schneider προσφέρει έναν ορισμό, ο οποίος διακρίνει τέσσερις τύπους κουλτούρας που ορίζουν παράγοντες ενός οργανισμού που στοχεύει στην επιτυχία. Οι τέσσερις τύποι περιλαμβάνουν τη συνεργασία, τον έλεγχο, την καλλιέργεια και την ικανότητα. Η συνεργασία δίνει έμφαση στην επιτυχία μέσω της συνεργασίας σε ομάδες, ενώ ο έλεγχος αναφέρεται στη σταθερότητα και τη δύναμη. Η καλλιέργεια αφορά τη μάθηση και την ανάπτυξη, ενώ η ικανότητα αξίζει να είναι η καλύτερη φιλοδοξία. Οι τέσσερις κουλτούρες διαιρούνται περαιτέρω σε άξονες X και Y σύμφωνα με τον προσανατολισμό τους.

Η ηγεσία της εταιρείας διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στον καθορισμό της αλλαγής της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Η πτυχή αυτή θα εξεταστεί στην επόμενη παράγραφο.

Ηγεσία και Διοίκηση σε Agile

Συνοπτικά, η διοίκηση σε ένα περιβάλλον Agile επικεντρώνεται σε αρκετά κλειδιά στοιχεία. Πρώτον, η οργανωτική κουλτούρα πρέπει να είναι ευέλικτη και να υποστηρίζει την αυτο-οργάνωση και τη συνεργασία των ομάδων. Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να απομακρυνθεί από την αυστηρή ιεραρχία και να επιτρέψει τη δημιουργία εξειδικευμένων ομάδων. Τρίτον, η διοίκηση πρέπει να κινητοποιήσει τους εργαζομένους και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον βασισμένο στην υποστήριξη και την εμπιστοσύνη. Επιπλέον, η θεωρία της ανθρώπινης πλευράς της επιχείρησης, που διαφείτται σε Θεωρία Χ και Θεωρία Υ, είναι επίσης σημαντική για την κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων σε ένα περιβάλλον Agile. Η υιοθέτηση της Θεωρίας Υ, η οποία εστιάζει στην αυτο-οργάνωση και την υπευθυνότητα των εργαζομένων, συμβάλλει στη δημιουργία πιο παραγωγικών και ευέλικτων οργανώσεων στο πλαίσιο του Agile. Τέλος, η δυναμική των ομάδων είναι κρίσιμη για την επιτυχία του Agile, με κλειδικά στοιχεία όπως η εμπιστοσύνη, η σύγκρουση, η δέσμευση, η λογοδοσία και η προσοχή στα αποτελέσματα να επηρεάζουν την απόδοση των ομάδων.

Theory X managers believe that employees...

Hate work
Seek money and security
Have to be forced to work
Prefer to be told what to do
Are rarely creative
Are selfish

Theory Y managers believe that, given the right conditions, employees...

Like and need work
Seek to be involved and realise their potential
Drive themselves and work effectively
Take initiative
Are naturally highly creative
Commit themselves to larger goals

Εικόνα 3-3: Θεωρία Χ και Θεωρία Υ (McGregor, 2006) McGregor, D. (2006). The Human Side of Enterprise, Annotated Edition. McGraw-Hill Education.

Η θεωρία αυτή εντοπίζει τη στάση της διοίκησης ως βασική για τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα ενεργούν και θα εκτελούν το έργο τους. Υποθέτει ότι όταν η διοίκηση έχει μια προκαθορισμένη στάση και την επιβάλλει στο χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι θα καταλήξουν ενεργώντας ακριβώς όπως υποθέτουν οι υπεύθυνοί τους. Αυτό σημαίνει ότι στη θεωρία Χ οι εργαζόμενοι αναμένουν να τους πουν τι να κάνουν, να έχουν αρνητική νοοτροπία και να θεωρούν το έργο ως απλή πηγή εισοδήματος και όχι ως μέσο για να εκφράσουν τις δημιουργικές τους ανάγκες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διοίκηση έχει έναν τόσο σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της υποκείμενης κουλτούρας και ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, οι εισηγήσεις της διοίκησης θα εκδηλωθούν συνήθως σε αυτό που οι εργαζόμενοι εξαγουν. Οι οργανισμοί που ακολουθούν ένα μοντέλο πιο κοντά στην θεωρία Υ είναι πιο παραγωγικοί, σύμφωνα με μελέτες (Measey, 2015). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις ευέλικτες οργανώσεις, όπως ήδη αναφέρθηκε στο προηγούμενο τμήμα. Η Θεωρία Υ ευθυγραμμίζεται πιο εύκολα με το Agile,

όπου δίνεται αξία στα κίνητρα των ατόμων πριν από τις διαδικασίες και αναμένει ότι οι ομάδες θα είναι σε θέση να αυτο-οργανωθούν. Όταν γίνεται λόγος για την ευέλικτη διαχείριση, οι ομάδες και το επίπεδο συνεργασίας τους είναι ένα ουσιαστικό μέρος για εξέταση. Το θέμα είναι, λοιπόν, η δυναμική της ομάδας. Προκειμένου οι ομάδες να λειτουργούν καλά, ορισμένες λειτουργίες είτε βοηθούν είτε εμποδίζουν τις ομάδες να επιτύχουν υψηλό επίπεδο απόδοσης. Ο Patrick Lencioni (Lencioni, 2002) έκανε έναν τέτοιο κατάλογο χαρακτηριστικών, ο οποίος περιλαμβάνει τα εξής: εμπιστοσύνη, σύγκρουση, δέσμευση, λογοδοσία και προσοχή στα αποτελέσματα. Σύμφωνα με αυτό, τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να είναι θετικά και αρνητικά. Μια ομάδα μπορεί να θεωρηθεί δυσλειτουργική εάν δεν επενδύεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων, αποφεύγει να λογοδοτεί, φοβάται τις συγκρούσεις και στερείται δέσμευσης και εμπιστοσύνης.

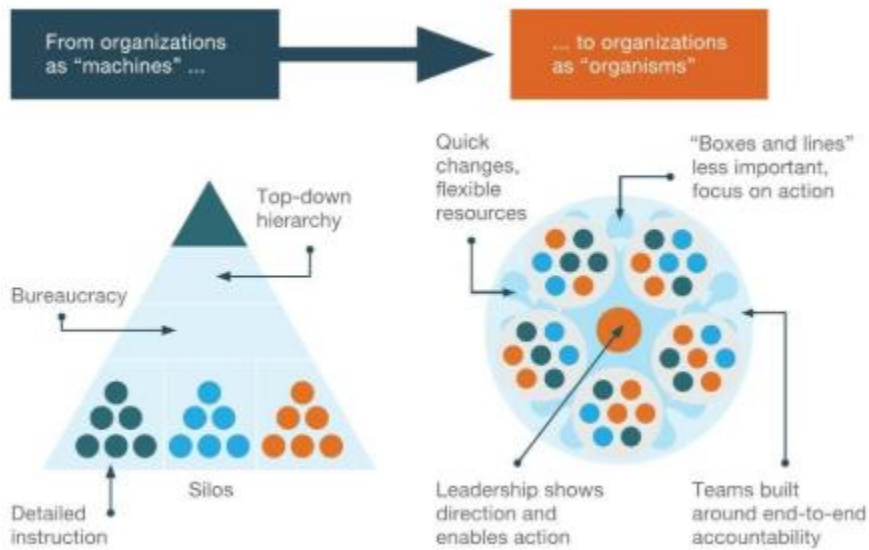
Η λογοδοσία αναφέρεται στην κατοχή ευθύνης έτσι ώστε τα άλλα μέλη της ομάδας, καθώς και η διοίκηση, να μπορούν να αναμένουν από το άτομο να ολοκληρώσει τα καθήκοντά του με την απαραίτητη συμμετοχή. Με προσοχή στα αποτελέσματα, οι ομάδες μπορούν να ασκήσουν μια μορφή κοινής λογοδοσίας. Όταν μιλάμε για σύγκρουση, γενικά συσχετίζεται ως αρνητικός όρος. Αυτό δεν συμβαίνει πάντα στην περίπτωση ομαδικής εργασίας. Όταν τα μέλη μιας ομάδας επιθυμούν να διατηρούν τις απόψεις τους για τον εαυτό τους εξαιτίας του φόβου να μπουν σε μια συζήτηση, μπορεί να οδηγήσει στην ομάδα που λειτουργεί από μια πολύ στενή οπτική γωνία. Θα ήταν καλύτερο να προωθήσουμε τη συζήτηση ακόμη και όταν έχουμε αντικρουόμενες απόψεις για να αποφύγουμε να πέσουμε σε μια παγίδα «ομαδικής σκέψης», η οποία ίσως δεν δημιουργεί πολύ καινοτόμες ιδέες, για παράδειγμα. Η ανοικτή στάση απέναντι στις αποτυχίες και τις ελλείψεις είναι ένα σημαντικό σημείο όταν συζητάμε για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Όπως έχει ήδη αναγνωριστεί σε αυτή την εργασία, οι ευέλικτοι ηγέτες θα επιτρέψουν στους υπαλλήλους να κάνουν λάθη, χωρίς να χρειαστεί να τιμωρήσουν ή να είναι πολύ επικριτικοί ή σκληροί. Και αυτοί πρέπει να αναγνωρίσουν ότι δεν είναι τέλειοι και να συνειδητοποιήσουν πόσο χρειάζονται για να αναπτυχθούν προσωπικά, όπως και κάθε άλλος εργαζόμενος. Μπορεί να είναι καλή ιδέα να κοινοποιηθεί αυτό και στις ομάδες. Οι ηγέτες μπορούν να μάθουν πολλά, παρατηρώντας τι συμβαίνει γύρω τους και σε άλλους οργανισμούς και κοινότητες. Όπου υπάρχει δέσμευση, η ευέλικτη ηγεσία θα επιδιώξει να ορίσει και να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με την ομάδα για τους στόχους, διασφαλίζοντας ότι η ομάδα θα συμπορευθεί μαζί τους. Η συγκέντρωση των διαφορετικών λειτουργιών σε μια μορφή πυραμίδας (Εικόνα 3-4) καταδεικνύει μια δομή αξίας με εμπιστοσύνη που διαμορφώνει τη βάση, πάνω στο οποίο κατασκευάζονται τα πάντα. Όταν οι συνάδελφοι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον, είναι πιο ανοιχτοί να μοιραστούν ιδέες και απόψεις, ακόμη και όταν μπορεί να οδηγήσουν σε διαφωνία, η οποία μπορεί να έχει πολύ καρποφόρο αποτέλεσμα. Όταν μια ομάδα έχει δεσμευτεί, είναι πιο πρόθυμη να αναλάβει πρωτοβουλία και να μοιραστεί την ευθύνη, γεγονός που θα κρατήσει την ομάδα επικεντρωμένη στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Ο ρόλος της διοίκησης είναι σημαντικός για τη διευκόλυνση και την ενθάρρυνση όλων αυτών των θεμελιωδών πτυχών (Measey, 2015).



Εικόνα 3-4: Μια λειτουργική ομάδα σύμφωνα με τις αρχές Lencioni (Aghina et al., 2017) Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., ... Woxholth, J. (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations. McKinsey & Company, (December), 1–22.

Επιστρέφοντας στις βασικές αρχές, μια δημοσίευση με τίτλο Agile Project Management, που γράφτηκε από τον Jim Highsmith, προσφέρει ένα απλό αλλά αποτελεσματικό απόσπασμα για τη διαφορά μεταξύ του τρόπου με τον οποίο ένας παραδοσιακός υπεύθυνος σχεδιάζει τα έργα σε σχέση με έναν agile: «Ο παραδοσιακός project manager επικεντρώνεται στην παρακολούθηση του σχεδίου με ελάχιστες αλλαγές, ενώ ένας agile leader επικεντρώνεται στην επιτυχή προσαρμογή στις αναπόφευκτες αλλαγές». Αυτό υπογραμμίζει το γεγονός ότι σχεδόν κάθε έργο απαιτεί τουλάχιστον κάποιο σχεδιασμό, αλλά το διαφοροποιητικό ζήτημα έγκειται στην αντίληψη του σχεδίου και στο αναμενόμενο αποτέλεσμα. Ο Highsmith επισημαίνει επίσης τρεις βασικές αξίες, τις οποίες πρέπει να έχει ένας ευέλικτος ηγέτης: προσφορά αξίας αντί περιορισμών, καθοδήγηση της ομάδας αντί της επικέντρωσης στα καθήκοντα, προσαρμογή στην αλλαγή αντί τυφλής συμμόρφωσης με τα σχέδια. Αυτές οι αξίες είναι γνωστές από το Agile Manifesto και αποτελούν καλές ενδείξεις για την εξέταση του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνεται agile διοίκηση (Highsmith, 2016). Καθώς οι αναδυόμενες τάσεις μετασχηματίζουν και θα συνεχίζουν να μετασχηματίζουν τον τρόπο λειτουργίας και δράσης των εταιρειών, οι σημερινές επιχειρήσεις είναι σχεδόν σαν "ζωντανοί οργανισμοί", που χρειάζονται κάποια σταθερότητα, ενώ μπορούν να λειτουργούν δυναμικά (Aghina et al., 2017).

Σε μια ευέλικτη οργάνωση, η οποία χαρακτηρίζεται από λιγότερη γραφειοκρατία και από μια προσπάθεια να ενεργήσει με γρήγορο και ευέλικτο τρόπο, ο ηγέτης είναι ταυτόχρονα υπεύθυνος για την ώθηση των εργαζομένων, με σαφή μακροπρόθεσμο στόχο να οδηγήσει στην σωστή κατεύθυνση. Η θεωρία σχετικά με τις οργανώσεις που ζουν οργανισμούς απεικονίζεται στην Εικόνα 3-5.



Εικόνα 3-5: Agile οργάνωση ως ζωντανός οργανισμός (Aghina et al., 2017)

Αλλαγές στη Διοίκηση Agile

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διάφορες σημαντικές αλλαγές, οι οποίες αγγίζουν πολλά διαφορετικά επίπεδα όπως οικονομικά, δημογραφικά, πολιτικά, οικονομικά, συνεργατικά, καθώς και ατομικά. Το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχει γίνει ολοένα και πιο ανταγωνιστικό και τα αποτελέσματα μπορεί να έχουν επηρεάσει σημαντικά το ηθικό, για παράδειγμα με τη μείωση του προσωπικού λόγω της εξωτερικής ανάθεσης. Οι γρήγορες εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν μετατρέψει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν με στόχο την παραγωγή εφικτών αποτελεσμάτων σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα. Πολλές εταιρείες δεν κατάφεραν να αντιδράσουν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις αρκετά γρήγορα και, ως αποτέλεσμα, έχουν εξαλειφθεί, ενώ άλλες έχουν αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο με καινοτομίες, εστίαση και στρατηγική που υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση. Για να παραμείνει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός σε περιόδους ακραίας αβεβαιότητας, πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο μπορεί συχνά να συνεπάγεται την προώθηση της αλλαγής από την πλευρά του οργανισμού. Μερικές φορές είναι θέμα επιλογής, ενώ άλλες φορές είναι περισσότερο θέμα επιβολής. Η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει πολλές προκλήσεις, απαιτεί βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και ιδιαίτερα σε ένα ευκίνητο περιβάλλον, οι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν μεγάλη ανακολουθία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το μέλλον έχει γίνει όλο και πιο δύσκολο προβλέψιμο, ενώ η πρόβλεψη είναι απαραίτητη για να διαμορφώσει την αίσθηση της κατεύθυνσης

Η πολυπλοκότητα του θέματος γίνεται σαφής στον πίνακα παρακάτω (Εικόνα 3-6), που αναφέρεται ως "Χορός της Αλλαγής" (Leopold & Kaltenecker, 2015).

Long-term planning	
Changes require time	Short-term results
Strategic parameters	Pressure to make changes quickly
Focusing on clear goals	Openness to unplanned processes
Parameters of project management	Focusing on flexibility
Step-by-step improvement	Creative room for action
Customer or market oriented	Radical innovation
Managing risks	Employee oriented
Precise problem analysis	Capitalizing on new opportunities
	Quick fixes

Εικόνα 3-6: Προτεραιότητες στη Διαχείριση Αλλαγών (Leopold & Kaltenecker, 2015) Leopold, K., & Kaltenecker, S. (2015). Kanban Change Leadership: Creating a Culture of Continuous Improvement. Wiley.

Εξετάζοντας τον πίνακα, οι διαφορετικές εκτιμήσεις για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό φαίνεται να περιλαμβάνουν στοιχεία γνωστά από τη μέθοδο Waterfall και Agile. Το Scrum, για παράδειγμα, προτιμά να αναπτύσσεται επανειλημμένα σε μικρούς κύκλους, υπογραμμίζοντας πόσο σημαντικό είναι να είναι γρήγορο και καινοτόμο, το οποίο μερικές φορές επιτρέπει να αφήνουμε τη λήψη αποφάσεων την τελευταία στιγμή. Ωστόσο, ακόμη και στα προγράμματα Scrum και ειδικά για τα σύνθετα ζητήματα σε μεγάλους οργανισμούς, τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι και ευρείες κατευθυντήριες γραμμές,

καθοδηγώντας τις ομάδες να επιδιώξουν ένα ενοποιημένο όραμα που αντιμετωπίζεται από πάνω. Το Agile δεν είναι τόσο χαοτικό όσο μερικές φορές ερμηνεύεται. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το Agile τείνει να βασίζεται στην τεχνική αριστεία, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εμπλέκεται ένα επίπεδο ακρίβειας και διαχείρισης κινδύνου. Για να μην αναφέρουμε, οι οργανώσεις πρέπει πάντα να δεσμεύονται με ορισμένους νόμους, έτσι ώστε να υπάρχουν πάντα περιορισμοί στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να λειτουργήσουν και να ενεργήσουν. Ο Dr. Measey (2015) έχει μελετήσει την παράδοση φύση των απαιτήσεων σχεδιασμού έργων, επεκτείνοντας την ιδεολογία με τη δημιουργία του με τίτλο "Τα 11 Παράδοξα της Ηγεσίας". Εισάγει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Εικόνα 3-7) ως κατάλληλα για την αλλαγή των ηγετών και των διαχειριστών του σήμερα. Η λίστα αυτή μπορεί να λειτουργήσει ως "κατάλογος ελέγχου", για να εξετάσει τις σκέψεις σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς ενός ευέλικτου ηγέτη, αναγνωρίζοντας τον αντικρουόμενο χαρακτήρα των αξιών .

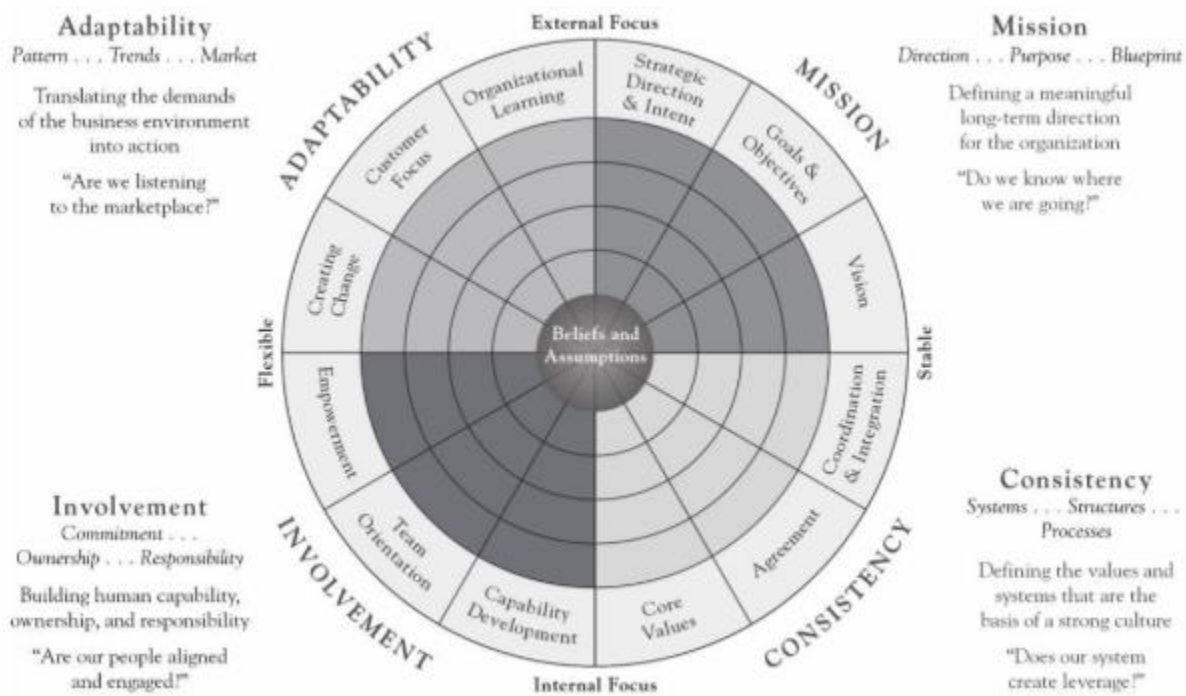
1. To be able to build a close relationship with one's staff, and to keep a suitable distance.
2. To be able to lead, and to hold oneself in the background.
3. To trust one's staff, and to keep an eye on what is happening.
4. To be tolerant, and to know how you want things to function.
5. To keep the goals of one's department in mind, and at the same time to be loyal to the whole firm.
6. To do a good job of planning your own time, and to be flexible with your schedule.
7. To freely express your view, and to be diplomatic.
8. To be a visionary, and to keep one's feet on the ground.
9. To try to win consensus, and to be able to cut through.
10. To be dynamic, and to be reflective.
11. To be sure of yourself, and to be humble.

Εικόνα 3-7: Τα 11 Παράδοξα της Ηγεσίας (Measey, 2015) Measey, P. (2015). Agile Foundations - Principles, practices and frameworks. BCS Learning & Development Limited.

Όσον αφορά την αλλαγή, η ομάδα και ο ηγέτης της μπορεί να προσομοιαστούν με το πλήρωμα μίας βάρκας που ταξιδεύει ενώ γύρω της οι συνθήκες μεταβάλλονται απρόβλεπτα και συνεχώς. Η ομάδα ή ο ηγέτης δεν μπορεί να ελέγξει τον καιρό, αλλά ένα σκάφος συνήθως έχει κάποιον που τον κατευθύνει, ακόμα και όταν αντιμετωπίζει καταιγίδα ή άλλο απροσδόκητο γεγονός. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αυτό είναι όταν ο υπεύθυνος για τη διεύθυνση του σκάφους μπορεί να γίνει ιδιαίτερα επικεντρωμένος και να επενδύσει στη δουλειά, έχοντας να πάρει αποφάσεις για το πώς να προσεγγίσει μια δύσκολη κατάσταση. Αυτό περιγράφει τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης αλλαγών. Όσο μεγαλύτερη αβεβαιότητα υπάρχει στον πραγματικό κόσμο όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις και τάσεις, τις διακυμάνσεις της αγοράς ή τις αυξανόμενες απαιτήσεις, τόσο μεγαλύτερη ανάγκη δημιουργείται για τη διαχείριση της αλλαγής. Η αλλαγή πάντα περιλαμβάνει την κουλτούρα.

Η διαχείρισή της είναι πολύπλοκη, καθώς η ίδια περιλαμβάνει επίπεδα πολυπλοκότητας. Επιστρέφοντας στο πρότυπο των τεσσάρων βασικών πτυχών της κουλτούρας: προσαρμοστικότητα, αποστολή, συμμετοχή και συνέπεια, μια οργάνωση θα επωφελείτο από την προβληματισμό σχετικά με τον τρόπο

με τον οποίο αντιμετωπίζει αυτά τα ζητήματα. Μια αποστολή θα επικεντρωθεί συνήθως σε μακροπρόθεσμη βάση, καθορίζοντας την κατεύθυνση στην οποία βρίσκεται η οργάνωση (Denison et al., 2012). Για να καταδείξουμε την πολυπλοκότητα αυτής της θεωρίας, η Εικόνα 3-8 απεικονίζει το ζήτημα. Η προσαρμοστικότητα μπορεί να αναφέρεται σε διάφορα πράγματα που σχετίζονται με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες. Η συμμετοχή αναφέρεται στη δέσμευση και την ευθύνη, τα οποία έχουν ήδη συζητηθεί. Έχει διαπιστωθεί ότι οι ευέλικτες οργανώσεις απαιτούν ένα επίπεδο συνέπειας, παρά το να επιδιώκουν την υψηλή προσαρμογή και να βρίσκονται σε ετοιμότητα για απροσδόκητες αλλαγές. Για τους ευέλικτους ηγέτες, είναι σημαντικό να μελετήσουμε τις πτυχές του τρόπου με τον οποίο η οργάνωση μπορεί να προσαρμοστεί σε σχέση με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό περιλαμβάνει τη λειτουργία υπό μια ουσιαστική μακροπρόθεσμη αποστολή, η οποία καθοδηγείται από το όραμα και αντανακλάται στους στόχους και τους σκοπούς της οργάνωσης. Αξίζει επίσης να εξεταστεί πόσο αφοσιωμένοι και ικανοί είναι οι άνθρωποι και αν τα συστήματα και οι διαδικασίες υποστηρίζουν την κουλτούρα των οργανισμών. Το Agile θα ενθαρρύνει τους οργανισμούς στην ευαισθητοποίηση μέσω συνεχών προβληματισμών πάνω σε αυτά τα ζητήματα, καθώς αποτελεί το τρόπο με τον οποίο μια οργάνωση μπορεί να επιτύχει συνεχή βελτίωση. Οι ευέλικτοι ηγέτες έχουν έναν σημαντικό και απαιτητικό ρόλο στην άσκηση και στην ανταλλαγή ευαισθητοποίησης, όπως έχει αναλυθεί και εκτενέστερα σε προηγούμενη παράγραφο.



Εικόνα 3-8: Οργανωτική κουλτούρα και επιχειρηματικές επιδόσεις (Denison et al., 2012) Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). Leading Culture Change in in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy. (1st ed.). Jossey-Bas.

Case Studies

Ανάλυση εφαρμογής στην Intel

Δύο διευθυντές συμμετείχαν στις συνεντεύξεις στην Intel. Ένας από τους διευθυντές ήταν ένας επικεφαλής επαλήθευσης και επικύρωσης (verification and validation manager) και είχε ευθύνη 220 μηχανικών. Ο άλλος διευθυντής ήταν υπεύθυνος ανάπτυξης λογισμικού και κατείχε πάνω από 100 εργαζόμενους σε δύο διαφορετικές χώρες. Η Intel ξεκίνησε τον agile μετασχηματισμό της το 2008 και χρησιμοποίησε το πλαίσιο Scrum (Elwer, 2008). Ο μετασχηματισμός agile εφαρμόστηκε στην ανάπτυξη λογισμικού σε πρώτο επίπεδο και αργότερα στην ανάπτυξη υλικού. Αυτό, ενδεχομένως, οδηγεί σε μία διαφορά φάσης ανάμεσα στις ομάδες της εταιρείας (Singh, 2019). Οι συνεντεύξεις αφορούσαν τα ίδια θέματα όπως οι συνεντεύξεις με τους διευθυντές της Ericsson και τα αποτελέσματα συνοψίζονται παρακάτω.

Κατανομή Χρόνου Manager

Οι managers της Intel κλήθηκαν να αναφέρουν τον αριθμό των εργασιών που εκτελούσαν κατά τη διάρκεια μιας τυπικής εβδομάδας εργασίας. Ζητήθηκε επίσης από αυτούς να εκτιμήσουν πόσο χρόνο ξόδεψαν για την επιχειρησιακή εργασία έναντι των στρατηγικών εργασιών. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται παρακάτω.

Με σύστημα waterfall

Ο manager επαλήθευσης και επικύρωσης ήταν μέλος της ομάδας προγράμματος στην Intel, όπου συμπεριλήφθηκαν αρκετές ομάδες. Ο συνεντευξιζόμενος ανέφερε ότι ένα μέρος του ρόλου συνίστατο στο να δοθεί προτεραιότητα σε διαφορετικά καθήκοντα έτσι ώστε οι ομάδες να συγχρονιστούν, ώστε να διασφαλιστεί ότι εργάζονται ταυτόχρονα με την ίδια λειτουργικότητα για να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και να αποφεύγουν τα εμπόδια. Αυτό μαζί με τον λεπτομερέστερο προγραμματισμό και την άρση των εμποδίων που αφορούν τις ομάδες, αποτέλεσε το πιο λειτουργικό έργο ως επικεφαλής επικύρωσης και επαλήθευσης. Ο διευθυντής ανέφερε επίσης ότι ο χρόνος δαπανάται για τακτικές συνεδριάσεις της ομάδας προγραμματιστών και συνεδριάσεις της διευθύνουσας ομάδας. Η πιο στρατηγική εργασία συνίστατο σε αξιολογήσεις ικανοτήτων, οράματα σχετικά με τις διαδικασίες εργασίας και συνεργασία με άλλα έργα. Ο manager ανάπτυξης λογισμικού είχε πιο στρατηγικό ρόλο, αλλά ήταν επίσης μέρος της ομάδας του προγράμματος, με τους επικεφαλείς προγραμμάτων, τους επικεφαλείς δημοσίευσης και τους επικεφαλείς επαλήθευσης και επικύρωσης. Περίπου το 30% των ωρών εργασίας κατά τη διάρκεια μίας κανονικής εβδομάδας δαπανήθηκαν στην ομάδα του προγράμματος η οποία αποτελούσε, επίσης, το επιχειρησιακό έργο του διευθυντή. Ο υπόλοιπος χρόνος δαπανάται σε πιο στρατηγικά ζητήματα σε διαφορετικές ομάδες διαχείρισης και δίνοντας προτεραιότητα στο έργο πιο μακροπρόθεσμα, σύμφωνα με τις διατυπωμένες στρατηγικές.

Μετά τη μετάβαση σε agile

Ο manager επικύρωσης και επαλήθευσης αντιλήφθηκε ότι η πιο χαρακτηριστική αλλαγή στον ρόλο του επικεφαλής μετά τον agile μετασχηματισμό ήταν η χρονική προοπτική για τον προγραμματισμό. Αντί να εξεταστούν δύο χρόνια μπροστά, επιχείρησαν να ορίσουν και να καταρρίψουν τι θα μπορούσε να γίνει κατά τις επόμενες 10 εβδομάδες, οι οποίες θεωρήθηκαν πρόκληση σύμφωνα με τον διευθυντή.

Ο ίδιος διευθυντής ανέφερε ότι αφιερώθηκε περισσότερος χρόνος για το συγχρονισμό των ομάδων στο πρόγραμμα και για τη διαχείριση των καθυστερημένων εργασιών, ενώ λιγότερος χρόνος δαπανήθηκε για τη διαχείριση των πόρων. Δεδομένου ότι δεν εκτιμούσαν πλέον και διαχειρίζονταν τους πόρους για κάθε έργο, αυτός ο τύπος επιχειρησιακών εργασιών είχε μειωθεί και αντικαταστάθηκε από τη διαχείριση των καθυστερημένων εργασιών.

Σύμφωνα με τον υπεύθυνο ανάπτυξης λογισμικού, ο ρόλος του διευθυντή είχε αλλάξει κυρίως με την έννοια ότι διαχειρίζεται μια ομάδα αντί για άτομα. Αυτό σήμαινε ότι, ως διευθυντής, κάποιος είχε λιγότερη προσωπική επαφή και η συνέχεια της εργασίας έγινε σε επίπεδο ομάδας και σε ατομικό επίπεδο. Το γεγονός ότι μια ολόκληρη ομάδα ήταν υπεύθυνη για κάτι θεωρήθηκε ως πολύ θετικό από τον διευθυντή. Αυτό συνέβαλε στην ευθυγράμμιση των προτεραιοτήτων στην ομάδα και η ομάδα έγινε επίσης λιγότερο ευάλωτη αν απουσίαζε κάποιο μέλος της.

Αποδοτικότητα Ομάδας

Οι συνεντευξαζόμενοι συμφώνησαν ότι η πιο σημαντική λειτουργία τους στην Intel ήταν να εξυπηρετούν τις ομάδες με διαφορετικούς τρόπους. Σύμφωνα με έναν από τους διευθυντές, η μετόπισθεν καθοδήγηση συμπεριλάμβανε καθήκοντα όπως η ακρόαση των ομάδων για να ανακαλύψουν διαφορετικά θέματα και εμπόδια, αλλά και το να μην ασκήσουν ένα ηγετικό στυλ διοίκησης και ελέγχου που θα μπορούσε να περιορίσει τις ομάδες στη δουλειά τους. Συμπεριέλαβε επίσης την υποστήριξη των ομάδων, εξασφαλίζοντας ότι οι προτεραιότητες ήταν γνωστές και δίνουν στις ομάδες μια πιο ολιστική άποψη των διαφόρων έργων.

Λήψη Αποφάσεων

Κατά τη διερεύνηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στην Intel, διερευνήθηκαν δύο βασικοί τομείς: η γενική αντίληψη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και η ανάθεση των αποφάσεων και της εντολής.

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Οι συνεντευξιζόμενοι δήλωσαν ότι στην ευέλικτη ανάπτυξη, οι αποφάσεις έπρεπε να λαμβάνονται συχνότερα σε σύγκριση με την παραδοσιακή ανάπτυξη. Αυτό αφορούσε κυρίως διαφορετικές προτεραιότητες των καθηκόντων εργασίας και προσδιορισμός του κατά πόσον τα καθήκοντα εργασίας μπορούσαν να θεωρηθούν ολοκληρωμένα ή όχι. Στην παραδοσιακή ανάπτυξη, οι αποφάσεις αυτές έπρεπε να γίνουν σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του έργου. Εντούτοις, οι αποφάσεις έγιναν λιγότερο συχνά αλλά αντίθετα είχαν μεγαλύτερη σημασία και συνεπώς ήταν συχνά μεγαλύτερες αποφάσεις. Ένας άλλος διευθυντής δήλωσε ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων ήταν αρκετά διαφορετική τώρα, όταν οι αποφάσεις αφορούσαν μόνο την τρέχουσα παράδοση, δηλαδή τις τρέχουσες 10 εβδομάδες. Εξηγήθηκε ότι στην παραδοσιακή ανάπτυξη το εύρος των εργασιών θα μπορούσε να αλλάζει καθημερινά από τον υπεύθυνο του έργου, ενώ σε agile, το ανεκτέλεστο υπόλοιπο ήταν κλειδωμένο και δεν μπορούσαν να γίνουν αλλαγές στην τρέχουσα προσαύξηση. Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι η ιεράρχηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είχε αλλάξει. Οι αποφάσεις σχετικά με τις ομάδες που είχαν άμεσο αντίκτυπο στην ανάπτυξη του προϊόντος οδήγησαν στον χρόνο και την ταχύτητα των ομάδων, ώστε να καταστούν οι ομάδες αποτελεσματικότερες. Ωστόσο, οι αποφάσεις με χαρακτηριστικά σχεδιασμού που είχαν μεγαλύτερη στρατηγική σημασία εξακολουθούν να γίνονται σε ομάδες και σε πλαίσιο συνεννόησης για να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή απόφαση.

Ανάθεση αποφάσεων

Όσον αφορά την ανάθεση των αποφάσεων, ένας manager δήλωσε ότι ήταν σημαντικό ότι όλες οι εργασίες να εισέρχονται στην αναμονή για να βελτιώσουν την προβολή των εργασιών που έπρεπε να γίνουν. Από αυτό, ήταν ευκολότερο να μεταβιβαστεί η ευθύνη και να υπάρξει διάλογος σχετικά με την πρόοδο, τα προβλήματα και τον τρόπο με τον οποίο έρχεται η εργασία. Και οι δύο συνεντευξιζόμενοι διευθυντές εξέφρασαν ότι αντιμετώπισαν προβλήματα με ομάδες που δεν ήθελαν να αναλάβουν την ευθύνη που απαιτείται για την εργασία. Ένας από τους ερωτηθέντες εξήγησε ότι λόγω της αυξημένης ορατότητας των καθυστερήσεων, δεν ήταν πλέον δυνατό να κρύβονται στη διαδικασία εργασίας, γεγονός που κατέστησε άβολη τη θέση σε κάποιους υπαλλήλους. Αυτό δηλώθηκε ως ένας λόγος για τους υπαλλήλους που δεν επιθυμούν να αναλάβουν την ευθύνη. Επιπλέον, οι διευθυντές εξήγησαν ότι προσπάθησαν να λύσουν αυτό το πρόβλημα εκπαιδύοντας και μιλώντας για προσωπική ηγεσία με τους εργαζόμενους και τι αυτό σήμαινε στο πλαίσιο τους.

Εσωτερική Διάρθρωση

Ένας manager θεώρησε ότι η άποψη του ατομικού χρονοδιαγράμματος και του τρόπου με τον οποίο εκτελείται ήταν περιορισμένος στον νέο τρόπο εργασίας. Πριν από τον agile μετασχηματισμό, οι εργαζόμενοι κατανεμήθηκαν για να καλύψουν το 100% του χρόνου τους στον προγραμματισμό. Ωστόσο, με τον agile τρόπο εργασίας, μόνο το 80% έπρεπε να κατανεμηθεί, καθώς οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να εξοικονομήσουν χρόνο για απρόβλεπτα γεγονότα. Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι οι διαδικασίες οργανωτικού σχεδιασμού διέφεραν στις δύο μεθοδολογίες. Ο διευθυντής εξήγησε ότι η καθυστέρηση κατευθύνει την εργασία με ευελιξία και πρέπει να είναι η κύρια εστίαση για όλους τους προγραμματιστές κατά τις παραδόσεις των 10 εβδομάδων. Ωστόσο, ο διευθυντής αντιλήφθηκε ότι αυτό δεν ήταν πλήρως κατανοητό από την οργάνωση του έργου. Όταν οι διαχειριστές του έργου παρενέβησαν και άλλαξαν τον προγραμματισμό των καθυστερήσεων, προκάλεσαν αποθάρρυνση και ανασφάλειες μεταξύ των εργαζομένων, καθώς δεν ήταν δυνατή η παρακολούθηση των διαδικασιών εργασίας ευέλικτα.

Μετρήσεις και KPIs

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν οι υπάρχουσες μετρήσεις και οι δείκτες KPIs στην Intel, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο επηρέασαν την καθημερινή εργασία των managers.

Μετρήσεις και οι επιπτώσεις τους

Οι διευθυντές της Intel εξήγησαν ότι οι δείκτες KPI και οι μετρήσεις τους είχαν αλλάξει κατά την εφαρμογή των μεθόδων εργασίας με ευελιξία. Πριν από τον μετασχηματισμό, οι μετρήσεις ήταν σχετικές με μετρήσεις όπως η χρήση πόρων και οι πύλες φάσης κλπ. Ωστόσο, η Intel είχε μόλις εφαρμόσει νέες μετρήσεις που ονομάζονταν ορισμοί των τετελεσμένων (definitions of done), πράγμα που σήμαινε ότι πρέπει να συμπληρωθεί μια λίστα τετελεσμένων όταν το καθήκον θεωρείται τελειωμένο. Αυτός ήταν ένας καλός τρόπος να μην δημιουργηθεί χρέος εργασίας που έπρεπε να ολοκληρωθεί αργότερα όταν ξεκίνησαν νέα καθήκοντα. Επιπλέον, η Intel μέτρησε πόσο καλά ολοκλήρωσαν τους στόχους αύξησης, πράγμα που σήμαινε ότι η πραγματική παράδοση των χαρακτηριστικών μετρήθηκε με βάση πόσα χαρακτηριστικά είχαν προγραμματίσει να παραδώσουν την περίοδο αυτή. Η Intel, δεν μέτρησε επί του παρόντος το χρόνο από τη διαχρονική προοπτική, αλλά βρισκόταν σε συζητήσεις με ποιο τρόπο θα μπορούσε να μετρηθεί καλύτερα στο χαρακτηριστικό.

Ένας σημαντικός προβληματισμός που έγινε από έναν από τους διευθυντές της Intel, δεν ήταν να μετρά τα πάντα αλλά να συλλέγει δεδομένα και να ενεργεί βάσει των παρεχόμενων πληροφοριών. Η δημιουργία συγκεκριμένων οργανωτικών στόχων από αυτές τις μετρήσεις θεωρήθηκε ως δεύτερη προτεραιότητα και όχι τόσο σημαντική όσο η συλλογή και ο χειρισμός των πληροφοριών. Επιπλέον, αυτός ο διευθυντής δήλωσε ότι τέτοιες μετρήσεις και ο καθορισμός στόχων θα μπορούσαν εύκολα να οπισθοδρομήσουν την οργάνωση. Ως εκ τούτου, ήταν πιο σημαντικό για τη διοίκηση να κατανοεί τις οργανωτικές διαδικασίες από τα δεδομένα, αντί να θέτει συγκεκριμένους στόχους μέτρησης.



Αποτελεσματικότητα και Αξία Πελάτη

Αυτό το κεφάλαιο αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι επικεφαλείς εργάζονται για να επιτρέψουν στις ομάδες τους να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές καθώς, ταυτόχρονα, επιτρέπουν την αποτελεσματικότητα και την αξία του πελάτη, όπως η επικοινωνία εντός της εταιρείας και παρέχει μια ολιστική άποψη του προβλήματος για την ομάδα να λύσει ως μονάδα με λιγότερους περιορισμούς από τη διοίκηση.

Αποτελεσματικότητα εργασίας

Και οι δύο συνεντευξιζόμενοι δήλωσαν ότι ήταν σαφής διαφορά μεταξύ του παραδοσιακού και του agile τρόπου εργασίας από την άποψη της απόδοσης των ομάδων. Τα διευθυντικά στελέχη δήλωσαν ότι η εργασία με εξαρτήσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων και η δημιουργία ροής ήταν ένα από τα κύρια καθήκοντα της δουλειάς τους. Εάν τα εμπόδια δεν μπορούσαν να επιλυθούν σε επίπεδο ομάδας, τα διάφορα θέματα και εξαρτήσεις κλιμακώθηκαν σε μια συνάντηση που ονομάζεται "συνάντηση παλμών" (pulse meeting), η οποία έλαβε χώρα μεταξύ των ανώτερων στελεχών. Όσον αφορά τις εξαρτήσεις μεταξύ των ομάδων, αναφέρθηκε ότι μία λειτουργία του διαχειριστή ήταν να καταστήσει δυνατή την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών ομάδων και να διασφαλίσει ότι εάν είχαν εξαρτήσεις, και οι δύο ομάδες θα έπρεπε να είχαν συγχρονισμένα σχέδια που θεωρούσαν την αλληλεπίδραση. Ένας διευθυντής δήλωσε επίσης ότι η ικανότητα της νέας οργάνωσης ανάθεσης εργασίας ήταν ένα σημαντικό μέρος για να καταστεί η ροή εργασίας πιο αποτελεσματική, αφού επέτρεψε στα μέλη της ομάδας να εκτελέσουν περισσότερα από ένα καθήκοντα εργασίας εντός της ευθύνης της ομάδας. Αυτό δημιούργησε επίσης μια ατμόσφαιρα όπου διαφορετικά μέλη της ομάδας βοήθησε το ένα το άλλο με διαφορετικά καθήκοντα εργασίας, για να καταστήσει δυνατή την καλύτερη ομαδική συνεργασία.

Παρέχοντας μια ολιστική άποψη του προβλήματος για την ομάδα

Όταν παρείχε μια ολιστική άποψη του προβλήματος για τις ομάδες, η Intel το εκτέλεσε με το λεγόμενο "μεγάλο σχεδιασμό δωματίων" (big room planning), όπου συγκεντρώθηκαν όλες οι ομάδες και πήραν πληροφορίες από τον ιδιοκτήτη του προϊόντος. Έχει εξηγηθεί ότι αυτές οι συναντήσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται σχεδόν ρητά στο λόγο για τον οποίο το προϊόν είναι απαραίτητο και όσο το δυνατόν λιγότερο για το πώς θα πρέπει να αναπτυχθεί το χαρακτηριστικό ή το προϊόν. Αυτή η προσέγγιση του να μην γίνεται αναφορά για το πώς θα έπρεπε να αναπτυχθεί το χαρακτηριστικό γνώρισμα, εφαρμόστηκε επειδή θεωρήθηκε ότι αυξάνει το κίνητρο των εξειδικευμένων εργαζομένων λόγω της αυξημένης ελευθερίας της εργασιακής διαδικασίας. Ωστόσο, ένας διευθυντής εξήγησε ότι η Intel αντιμετώπισε κάποια προβλήματα σε αυτή τη φάση, δεδομένου ότι οι απαιτήσεις του προϊόντος θεωρήθηκαν μερικές φορές υπερβολικά ασαφείς ώστε οι ομάδες να μπορούν να παράγουν πραγματικά αξία.



Επικοινωνία

Μία από τις πτυχές της επικοινωνίας που είχαν βελτιωθεί σημαντικά μετά την εφαρμογή του agile, ήταν η συχνότερη επικοινωνία με τους ιδιοκτήτες των προϊόντων. Όταν εργάζονταν παραδοσιακά, εξηγήθηκε ότι ο χρόνος χρειαζόταν οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι να παρουσιάσουν αποτελέσματα σχετικά με το σχέδιο στον ιδιοκτήτη του προϊόντος, ήταν σημαντικά μεγαλύτερος. Αυτή η επικοινωνία με τη σειρά της επέτρεψε στον πελάτη να λάβει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το προϊόν και την τρέχουσα κατάσταση του. Οι επικεφαλές εξήγησαν επίσης ότι ο μετασχηματισμός με την ευελιξία σήμαινε επίσης ότι οι διαχειριστές ήταν πιο ορατοί στον οργανισμό, αποτέλεσμα της συνεχούς παράδοσης λογισμικού στο οποίο συμμετείχε η διοίκηση. Ένας διευθυντής εξήγησε ότι οι ομάδες στην Intel είχαν demos, κάθε δέκατη εβδομάδα, η οποία έδειξε τόσο στη διοίκηση όσο και στον πελάτη τι επιτεύχθηκε από την τελευταία δημοσίευση. Ένα καλό παράδειγμα ήταν ότι ένας από τους συμμετέχοντες σε ένα προϊόν είχε εκφράσει τη δήλωση με χιουμοριστικό ύφος: "Πριν από το agile, ήμουν πραγματικά απογοητευμένος μια φορά το εξάμηνο, σήμερα είμαι λίγο λιγότερο απογοητευμένος πιο συχνά".

Παρότρυνση και Κίνητρα

Για την παρακινητική άποψη των εξειδικευμένων εργατών, οι επικεφαλές ρωτήθηκαν τι πιστεύουν ότι ήταν οι κινητήριοι μοχλοί των εργαζομένων καθώς και αυτό που θα μπορούσαν να κάνουν οι ίδιοι για να βελτιώσουν το κίνητρο των εξειδικευμένων εργαζομένων.

Κινητήριοι οδηγοί

Όσον αφορά το επίπεδο κινήτρων μετά τον agile μετασχηματισμό, οι διευθυντές είχαν αντίθετες απόψεις. Ένας διευθυντής δήλωσε ότι κατά πάσα πιθανότητα δεν υπήρχε διαφορά στο επίπεδο κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων, ενώ ο άλλος διευθυντής δήλωσε ότι το επίπεδο κινήτρων είχε πιθανότατα αλλάξει προς το καλύτερο. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για ομάδες με δυνατά μέλη της ομάδας και καλό περιβάλλον ομάδας. Εάν μια ομάδα είχε άτομα που μείωσαν το ηθικό για την υπόλοιπη ομάδα, θεωρήθηκε ότι ολόκληρη η ομάδα υποφέρει από αυτό. Ως εκ τούτου, συνήχθη το συμπέρασμα ότι το επίπεδο κινητοποίησης για κάθε άτομο εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό από το ομαδικό πνεύμα. Ένας άλλος κινητήριοι μοχλός σε σύγκριση με την παραδοσιακή εξέλιξη, ήταν ότι τα μέλη της ομάδας αντιλήφθηκαν την πιο συχνή ολοκλήρωση των καθηκόντων εργασίας περισσότερο κινητήρια δύναμη από πριν.

Βελτίωση κινήτρων

Όταν οι διευθυντές ρωτήθηκαν πώς εργάστηκαν για να βελτιώσουν το ηθικό, αναφέρθηκε ότι μια ενέργεια που αναλήφθηκε προς αυτή την κατεύθυνση ήταν να εξηγήσει πώς το επιμέρους έργο ταίριαζε στην ευρύτερη εικόνα. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, ο λεγόμενος "μεγάλος προγραμματισμός δωματίου" (big room planning) αποτελούσε σημαντικό μέρος αυτής της εργασίας. Επιπλέον, οι συνεχείς συνομιλίες των εργαζομένων με τους εξειδικευμένους εργαζόμενους για να δουν το επίπεδο ικανοποίησης από τα τρέχοντα εργασιακά τους καθήκοντα αναφέρθηκαν ως στρατηγική για τη βελτίωση του κινήτρου. Όταν ένας υπάλληλος αισθάνθηκε ότι είχε δουλέψει με παρόμοιο έργο για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, ο διευθυντής προσπάθησε να σιγουρευτεί ότι η ομάδα προσπάθησε μια νέα σειρά εργασιών, αντί των παλαιών. Μια άλλη στρατηγική που αναφέρθηκε για τη βελτίωση των κινήτρων ήταν η αφαίρεση των εμποδίων στην ομάδα, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως απογοητευτικά όταν οι ομάδες δεν μπορούσαν να προχωρήσουν στο έργο τους όπως είχε προγραμματιστεί.

Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Καινοτομία

Αυτό το κεφάλαιο θα αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες εργάζονται με την ανάπτυξη ικανοτήτων και καινοτομίας για τους εργαζομένους για τη βελτίωση της προσωπικής ανάπτυξης.

Ανάπτυξη ικανοτήτων

Από την άποψη της ανάπτυξης ικανοτήτων, αναφέρθηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος της μάθησης δημιουργήθηκε μέσα στην οργάνωση αντί να προσφέρει διαφορετικά μαθήματα και σεμινάρια. Αυτό υποδείχθηκε από ένα μοντέλο όπου οι εργαζόμενοι πέρασαν μια εβδομάδα μαζί με κάποιον από διαφορετικό τομέα αρμοδιοτήτων για να μάθουν πώς εργάζονταν εκεί. Ένα άλλο μέρος που αναφέρεται τόσο για την οργανωτική μάθηση όσο και για την ατομική μάθηση, ήταν οι αναδρομικές εκβάσεις που πραγματοποιήθηκαν μετά από κάθε sprint και προσαύξηση. Επιπλέον, η ίδια η ευελιξία προωθούσε τη μάθησης, καθώς οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι αντιμετώπιζαν συνεχώς νέες προκλήσεις με νέα εργασιακά καθήκοντα στο περιβάλλον της ομάδας.

Όταν η ομάδα ήταν υπεύθυνη για μια εργασία, ήταν κοινό φαινόμενο ότι η γνώση μεταφέρθηκε μεταξύ διαφορετικών μελών της ομάδας. Κατά τη συζήτηση της ικανότητας με το νέο σύστημα, εξηγήθηκε ότι μια ομάδα εργάστηκε πιο αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιήθηκαν τα δυνατά σημεία του κάθε μέλους της ομάδας. Εντούτοις, πρέπει να ενθαρρυνθεί μια ευρύτερη ικανότητα ώστε η ομάδα να επιτελέσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά της.

Ένας διευθυντής εξήγησε ότι το όραμα και ο στόχος του μετασχηματισμού ήταν ότι κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να είναι σε θέση να βγάλει κάτι από το ανεκτέλεστο μέρος και να αρχίσει να εργάζεται πάνω σε αυτό. Η κατάσταση αυτή θα επέτρεπε επίσης ότι ορισμένες αρμοδιότητες δεν θα γίνουν πολύ σημαντικές σε περίπτωση απουσίας εργαζομένου.

Ως εκ τούτου, η Intel είχε προωθήσει ότι οι ομάδες μαζί αποφάσιζαν τα καθήκοντα εργασίας που ο καθένας πρέπει να είναι σε θέση να ολοκληρώσει και ότι σε κάθε ομάδα πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο εργαζόμενοι που θα μπορούσαν να εκτελέσουν κάθε μεμονωμένη εργασία.

Καινοτομία

Και οι δύο διευθυντές που πήραν μέρος στη συνέντευξη, εξήγησαν ότι η Intel είχε κάνει χώρο στη διαδικασία εργασίας για την καινοτομία. Οι διαχειριστές εξήγησαν ότι μετά από κάθε προσαύξηση δαπανήθηκε μια εβδομάδα για τον προγραμματισμό της επόμενης προσαύξησης αλλά και του χρόνου που προορίζεται για καινοτομίες. Ωστόσο, παρόλο που δόθηκε χρόνος στους εξειδικευμένους εργαζομένους να δαπανήσουν για οποιαδήποτε καινοτομία ήθελαν, αυτή η διαδικασία θεωρήθηκε αργή και όχι τόσο παραγωγική όσο αναμενόταν. Η διοίκηση της Intel αντιλήφθηκε την κατάσταση αυτή ως πρόκληση και εξέφρασε ότι πρέπει να βρεθούν καλύτεροι τρόποι να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν αυτή την ευκαιρία για καινοτομίες. Ένας λόγος για να μην πραγματοποιηθούν οι καινοτομίες σε μεγαλύτερο βαθμό ήταν ότι πολλές ομάδες ξόδεψαν αυτή την εβδομάδα για να προγραμματίσουν την επερχόμενη προσαύξηση ή να εργαστούν για την προηγούμενη προσαύξηση, αν δεν είχαν ολοκληρωθεί όλες οι εργασίες.

Κουλτούρα

Οι ερωτηθέντες εξέφρασαν ότι υπήρχαν δύο διαφορετικοί πολιτισμοί στην Intel, ένας πολιτισμός στο τμήμα λογισμικού (software) και ένας πολιτισμός στην οργάνωση υλικού (hardware). Εξήγησε ότι η σημερινή κουλτούρα στο τμήμα υλικού κυριάρχησε στην οργάνωση. Ωστόσο, η αναδυόμενη κουλτούρα λογισμικού αυξανόταν και αποκτούσε όλο και μεγαλύτερη επιρροή σε ολόκληρη την οργάνωση. Τα διευθυντικά στελέχη αντιλήφθηκαν ότι ήταν γενική επιθυμία μια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από συνεργασία, συνάφεια και ομαδική εργασία. Θεωρήθηκε από τους δύο διευθυντές ότι η κουλτούρα στο τμήμα υλικού του οργανισμού χαρακτηριζόταν από έλεγχο και ότι αυτός ο πολιτισμός επηρέαζε τον οργανισμό ως σύνολο.

Ωστόσο, εξήγησε ότι ο μετασχηματισμός του agile κινήματος είχε ως αποτέλεσμα μια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από μικρότερο έλεγχο στο τμήμα ανάπτυξης λογισμικού και ότι αυτό επηρέασε και ολόκληρη την οργανωτική νοοτροπία. Ένας διαχειριστής εξέφρασε ότι το τμήμα υλικού στην Intel, το οποίο εργάστηκε σύμφωνα με μια δομή του έργου, δεν είχε στην πραγματικότητα τον ίδιο έλεγχο με τον οποίο αντιλαμβανόταν. Ο διευθυντής εξήγησε ότι ο εκτεταμένος και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός δημιουργούσε μια ψευδή αίσθηση ελέγχου και βεβαιότητας, αλλά ότι δεν υπήρχε πραγματική πραγματικότητα και γεγονότα πίσω από αυτή την αίσθηση ελέγχου.

Η κουλτούρα στο τμήμα υλικού εξακολουθούσε να χαρακτηρίζεται από την ικανότητα, σύμφωνα με τους διευθυντές. Εντούτοις, έγινε αντιληπτό ότι αυτή η κουλτούρα είχε μειωθεί σε ολόκληρη την οργάνωση μετά από τον agile μετασχηματισμό.

Θεωρήθηκε ότι οι εξειδικευμένες ικανότητες ήταν πολύτιμες πριν και ότι οι εργαζόμενοι, που κατείχαν αυτό το είδος βαθιάς επάρκειας σε έναν μόνο τομέα, δεν ενθαρρύνθηκαν και προωθήθηκαν στον ίδιο

βαθμό μετά από τον agile μετασχηματισμό. Ως εκ τούτου, ορισμένοι από αυτούς τους ειδικούς αποφάσισαν να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους.

Ένας διευθυντής δήλωσε ότι ήταν σημαντικό να αφήσουν αυτούς τους ανθρώπους να φύγουν, ώστε να δημιουργήσουν περιθώρια για τους ανθρώπους που πίστευαν στον agile τρόπο εργασίας και να τους αφήσουν να μεγαλώσουν. Οι διαχειριστές αντιλήφθηκαν ότι ο πολιτισμός στο τμήμα λογισμικού χαρακτηριζόταν από συνεργασία. Το κλίμα σε ολόκληρη την οργάνωση είχε αρχίσει να κινείται προς μια πιο συνεργατική κουλτούρα.

Ένας διαχειριστής εξέφρασε την άποψη ότι οι μεθοδολογίες της μείωσης της ευελιξίας ενισχύθηκαν από αυτόν τον τύπο κουλτούρας και ότι ήταν σημαντικό να το ενθαρρύνουν. Οι δύο διευθυντές αντιλήφθηκαν ότι ήταν θεμιτή μια συλλογική συνεργασία. Για να επιτύχουν την καλλιέργεια αυτού του τύπου πολιτισμού, ένας διευθυντής δήλωσε ότι πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο διαφανής για να δημιουργήσει εμπιστοσύνη. Εάν οι άνθρωποι της οργάνωσης, οι οποίοι πίστευαν στον έλεγχο, έβλεπαν αποτελέσματα και κατανοούσαν τον agile τρόπο εργασίας, ήταν πολύ πιο εύκολο να δημιουργηθεί μια συνεργατική κουλτούρα.

Θεωρήθηκε ότι μια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από καλλιέργεια ήταν επίσης επιθυμητή. Ένας διαχειριστής αντιλήφθηκε ότι η κουλτούρα στην Intel είχε έναν ορισμένο βαθμό καλλιέργειας κουλτούρας, αλλά ότι ήταν επιθυμητό να γίνει καλύτερη σε αυτόν τον τομέα. Για να το επιτύχει με αυτό, ο διευθυντής σκέφτηκε ότι πρέπει να επιτρέπεται στους εργαζόμενους με λιγότερη εμπειρία να συμβάλλουν όσο και οι έμπειροι υπάλληλοι, γεγονός που θα έκανε όλους να αισθάνονται ότι χρειάζονται στον οργανισμό.

Αλλαγές στη Διοίκηση

Αυτό το κεφάλαιο αφορά τον τρόπο με τον οποίο η Intel άλλαξε την ηγεσία ώστε να είναι πιο agile. Πρώτον, ζητήθηκαν οι συνθήκες που πρέπει να λειτουργήσουν σύμφωνα με αρχές ευελιξίας. Δεύτερον, εξετάστηκαν τα βήματα στη διαδικασία αλλαγής κατά το μετασχηματισμό της ηγεσίας.

Συνθήκες

Όσον αφορά τις συνθήκες που απαιτούνται για να είναι σε θέση να οδηγήσει σε agile, οι managers στην Intel ανέφεραν ότι ως επικεφαλείς ήταν σημαντικό να είναι καλοί στη συνεργασία, αλλά και να τους αρέσει ο συνεργατικός τρόπος εργασίας. Επιπλέον, δεδομένου ότι η ρύθμιση ευελιξίας συχνά αύξησε τις απαιτήσεις επικοινωνίας εντός της οργάνωσης, αναφέρθηκε ότι τα στελέχη έπρεπε να διαθέτουν καλές επικοινωνιακές δεξιότητες για να επισημαίνουν την κατεύθυνση και να επιλύουν διαφορετικά εμπόδια μέσα στον οργανισμό.

Επιπλέον, οι διευθυντές εξήγησαν ότι ήταν καλό να εκπαιδεύονται τόσο στις αρχές όσο και στις αξίες του agile, για να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν πότε η ηγεσία δεν συμμορφώθηκε με την ευέλικτη φιλοσοφία. Και οι δύο διευθυντές, που πήραν μέρος στη συνέντευξη, εξήγησαν ότι η κατανόηση και η στήριξη της ανώτερης διοίκησης για τις αρχές χαμηλής ευελιξίας ήταν σημαντικές προϋποθέσεις για να μπορέσουν να διοικήσουν σωστά.



Μια από τις σημαντικότερες συνθήκες που έπρεπε να εφαρμοστούν από οργανωτική άποψη ήταν η ευθυγράμμιση των προτεραιοτήτων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η υψηλότερη διαχείριση και διαχείριση έργων, είχε την τάση να μην ακολουθεί την αρχική ιεράρχηση, που έγινε στην αρχή της προσαύξησης. Αυτό έκανε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στον προγραμματισμό της επερχόμενης προσαύξησης λιγότερο πρόθυμα αφού γνώριζαν ότι το σχέδιο θα αλλάξει μόλις ο manager του σχεδίου αλλάξει γνώμη.

Αλλαγή διαδικασίας

Οι επικεφαλές της Intel κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το πιο σημαντικό κομμάτι για την αποκατάσταση, από την άποψη της διαχείρισης, ήταν η δημιουργία ομάδων και αυτό που σήμαινε στο πλαίσιο της ευελιξίας. Το να είναι σε θέση να εμπιστευτείται την ομάδα να εκτελεί το έργο της θα μπορούσε να είναι δύσκολο, όταν για παράδειγμα η ομάδα έκανε εκτιμήσεις χρόνου που ήταν υπερβολικά αισιόδοξες ή όταν οι ομάδες έγιναν πάρα πολύ παθητικές στο έργο τους. Και οι δύο διευθυντές εξήγησαν ότι όταν κάποιος διευθυντής οπισθοδρόμησε πίσω στο στυλ διοίκησης και ελέγχου, ήταν σημαντικό να υπενθυμίσουν στον διευθυντή τη συμπεριφορά με έναν ωραίο και χιουμοριστικό τρόπο, αφού κάτι τέτοιο συνέβη μερικές φορές σε όλους σχεδόν τους διευθυντές.

Επίσης, όσον αφορά τη διαδικασία αλλαγής, αναφέρθηκε ότι διαφορετικές μορφές εκπαίδευσης και μαθήματα ήταν σημαντικά στοιχεία για την υποστήριξη της αλλαγής της ηγεσίας. Ένας άλλος μηχανισμός που εφαρμόστηκε ήταν οι συνεδριάσεις της επονομαζόμενης ομάδας του προγράμματος, τις οποίες η Intel πραγματοποίησε τρεις φορές την εβδομάδα. Σε αυτές τις συναντήσεις οι διευθυντές συζήτησαν συχνά συμπεριφορές που σχετίζονται με τη διαχείριση και πώς μπορούν να ενεργήσουν σε διαφορετικές καταστάσεις, ειδικά όσον αφορά την ύπαρξη οποιωνδήποτε σημαντικών πλεονεκτημάτων από την εφαρμογή συμπεριφοράς εντολής και ελέγχου ή εάν αυτό θα μπορούσε να αποφευχθεί. Αυτό θεωρήθηκε ως ένας καλός τρόπος να διατηρηθεί η συνεχής βελτίωση της ανάπτυξης ηγεσίας στην Intel.

Φραγμοί και Καταλύτες

Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει τα εμπόδια που εντοπίστηκαν στην Intel κατά τη διάρκεια του agile μετασχηματισμού. Θα αφορά επίσης τους παράγοντες που βοήθησαν να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια.

Συμπεριφορές

Για να ενθαρρύνουν τις επιθυμητές συμπεριφορές στην Intel, τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούσαν να θυμούνται μεταξύ τους τι σήμαινε να είναι μια ευέλικτη οργάνωση και ποιες συμπεριφορές έπρεπε να δώσουν στις ομάδες τις καλύτερες δυνατές συνθήκες για να ευημερήσουν. Αυτές οι συμπεριφορές χαρακτηρίστηκαν από τη συνεργασία, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία. Αυτός ο τύπος επιθυμητών συμπεριφορών θα μπορούσε να ανταμειφθεί με ένα μικρό bonus στην Intel.

Ομάδες, όχι άτομα

Στο τμήμα λογισμικού, ο υπεύθυνος του έργου είχε τεράστια ευθύνη πριν από την ευμετάβλητη μετατροπή στην Intel. Ήταν ο διαχειριστής του έργου που παρέδωσε και επομένως ήταν εύκολο να ωθήσει τον διαχειριστή του σχεδίου σε υπερβολικά περιορισμένα όρια. Αυτό ήταν ένα πολιτισμικό εμπόδιο σύμφωνα με ένα από τα στελέχη, αφού ο υπεύθυνος του έργου δεν παρέδιδε στον agile οργανισμό, αλλά στην ομάδα. Για να ξεπεραστεί αυτός ο φραγμός, θεωρήθηκε σημαντικό από τον manager να διασφαλίσει ότι όλοι στην οργάνωση κατανοούσαν ότι στην ανάπτυξη λογισμικού, η Intel είχε ομάδες και όχι άτομα.

Ορίζοντας σχεδιασμού

Κάτι που θεωρούνταν επίσης εμπόδιο, ήταν οι διαφορετικοί τρόποι σχεδιασμού στα δύο μέρη του οργανισμού. Στη δομή του έργου, ολόκληρη η οργάνωση εργάστηκε σύμφωνα με το παρελθόν, κάναν σχέδια πολύ μπροστά και δεσμευόταν σε αυτά τα σχέδια. Ωστόσο, αυτό δεν ήταν ο τρόπος με τον οποίο τα πράγματα λειτουργούσαν στις agile δομές. Ο προγραμματισμός ήταν βραχυπρόθεσμος και ο λεπτομερής σχεδιασμός εκτελέστηκε 2 εβδομάδες μπροστά. Τα σχέδια άλλαξαν και επαναπροσδιορίστηκαν εάν ήταν απαραίτητο. Ως εκ τούτου, θεωρήθηκε σημαντικό να εκπαιδεύσουν όλους όσους εμπλέκονται στις δομές με χαμηλό επίπεδο ευελιξίας και τρόπους σχεδιασμού, ώστε να δημιουργηθεί μια αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των οργάνωσεων.

Ανώτερη Διοίκηση

Και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι θεώρησαν ότι ήταν σημαντικό να υπάρχει δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση κατά τη διάρκεια ενός μετασχηματισμού agile. Ένας διευθυντής δήλωσε ότι ήταν ιδιαίτερα σημαντικός στον προϋπολογισμό, δεδομένου ότι ο προϋπολογισμός σε δομές agile εκτιμήθηκε για ένα προϊόν και όχι για έργα. Επιπλέον, ένας διευθυντής εξέφρασε ότι η ανώτερη διοίκηση πρέπει να καταλάβει τι σημαίνει να έχει μια οργάνωση με agile σε μια οργάνωση έργου και να την κάνει να συνεργαστεί. Θεωρήθηκε ότι η μεσαία διοίκηση, η οποία ενεργεί ως περίβλημα μεταξύ αυτών των δύο οργάνωσεων, αναλαμβάνει τις κατηγορίες αν κάτι πάει στραβά και πρέπει να σταθεί κάτω από πολλή ευθύνη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ανώτατη διοίκηση δεν διέθετε αρκετές γνώσεις και κατανόηση των μεθοδολογιών agile και της σημασίας τους

Ανάλυση εφαρμογής στην Ericsson

Δύο διευθυντές στην Ericsson έδωσαν συνέντευξη. Και οι δύο εργάστηκαν στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και είχαν εμπειρία με έναν παραδοσιακό τρόπο εργασίας πριν. Η Ericsson άρχισε να χρησιμοποιεί έναν νέο τρόπο εργασίας που ονομάζεται agile το 2012, αλλά διαφορετικά τμήματα της εταιρείας βρίσκονταν σε διαφορετικά στάδια της μετάβασης.

Κατά τη μετάβαση αφαιρέθηκε ένα διοικητικό επίπεδο, οπότε υπήρχαν τέσσερα επίπεδα στελεχών στην Επιχειρηματική Μονάδα. Ο ρόλος ενός μάνατζερ στην Ericsson μπορεί να ποικίλλει, με τον ένα διευθυντή να είναι υπεύθυνος για 500 άτομα και ο άλλος για 110 άτομα. Και οι δύο διευθυντές είχαν παγκόσμιες ευθύνες και είχαν μόνο ένα επίπεδο μάνατζερ κάτω από αυτούς.

Κατανομή Χρόνου Managers

Σε μια μελέτη που διεξήχθη στην Ericsson, ζητήθηκε από τους διαχειριστές να απαντήσουν σε ερωτήσεις για να διευκρινίσουν την κατανομή της εργασίας τους. Επομένως, ο διαχειριστής ρωτήθηκε για τον αριθμό των επόμενων εργασιών που έκαναν σε μια τυπική εβδομάδα εργασίας κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, καθώς και από την άποψη του χρόνου που δαπανάται για επιχειρησιακές και στρατηγικές δραστηριότητες.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται ως εξής:

Με σύστημα waterfall: Ο διευθυντής της Ericsson παραδέχτηκε ότι ξόδευαν τον περισσότερο χρόνο τους σε συναντήσεις για επιχειρησιακά και στρατηγικά θέματα σε επίπεδο PDU (Product Development Unit). Ξόδευαν τα περισσότερα από αυτά σε οργανωτικά καθήκοντα, που αποτελούνταν από μακροπρόθεσμες στρατηγικές σχεδιασμού. Ένας από τους διαχειριστές, ως διαχειριστής τομέα, εξέφρασε ότι είναι σημαντικό να είναι σχετικός με διάφορα θέματα της ομάδας πριν από τη διαμόρφωση της στρατηγικής για να ταιριάζει τη στρατηγική στις ανάγκες της ομάδας του. Ως εκ τούτου, η επιχειρησιακή διάσκεψη επικεντρώθηκε στα εμπόδια της ομάδας. Επιπλέον, ο διαχειριστής έδωσε προτεραιότητα στο να δαπανά χρόνο με τις διάφορες ομάδες που αποτέλεσαν τη βάση για το σχηματισμό της στρατηγικής. Επίσης, αναφέρθηκε ότι είχε δαπανηθεί πολύς χρόνος για τη βελτιστοποίηση της ροής εργασίας εντός του οργανισμού, και ότι ήταν σημαντικό να υπάρχει σαφής εικόνα των διαφόρων εμποδίων και προκλήσεων της ομάδας. Ο ρόλος του διευθυντή περιελάμβανε επίσης προϋπολογισμούς και σχέδια για πόρους. Το γεγονός ότι είχαν εφαρμόσει το πρόγραμμα σήμαινε ότι είχαν ευρεία συνολική ευθύνη για την ανάπτυξη αυτού του προγράμματος.

Μετά τη μετάβαση στο Agile: Ο διαχειριστής παρατήρησε ότι ο ρόλος του έχει αλλάξει με πολλούς τρόπους μετά τη μετάβαση σε ευκίνητη μεθοδολογία (Agile). Η πιο ξεκάθαρη αλλαγή ήταν στη νοοτροπία. Ο διευθυντής είπε ότι είναι σημαντικό να έχουμε βελτιωμένη ευελιξία μεταξύ των διαχειριστών, καθώς η συμπεριφορά του ηγέτη αντανακλάται στο επόμενο στρώμα των εργαζομένων.



Ο διευθυντής δεν ήταν ο πιο κοντινός στην ομάδα, αλλά ήταν σημαντικό να σκεφτόμαστε από την άποψη της ροής και της απελευθέρωσης της λογοδοσίας. Αυτό ενισχύθηκε από έναν άλλον επικεφαλής, ο οποίος επεσήμανε ότι η μεγαλύτερη αλλαγή νοοτροπίας αφορά τη ροή κατά τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών. Μια άλλη αλλαγή που σχετίζεται με τη νοοτροπία είναι η μετάβαση από τη σκέψη με βάση το έργο στη σκέψη με βάση το πρόγραμμα. Το αποτέλεσμα ήταν ένας ευρύτερος ρόλος και ευθύνη διαχείρισης. Χρειάζονταν διαχειριστές για να εφαρμόσουν μια πιο ολιστική άποψη από πριν.

Το ποσοστό των στρατηγικών και επιχειρησιακών εργασιών θεωρήθηκε παρόμοιο με τους προηγούμενους ρόλους τους. Αλλά ο αρχηγός είπε ότι το επιχειρηματικό συνέδριο ήταν πιο εστιασμένο και ότι οι αποτυχίες και η επιχειρησιακή εργασία της ομάδας ήταν πιο άμεσες από πριν. Ο διευθυντής λειτουργούσε πιο έμμεσα μέσω άλλων διευθυντών, αλλά αυτό άλλαξε και η επιχειρησιακή εργασία συνίστατο σε πιο άμεση επικοινωνία με την ομάδα. Ο ίδιος επικεφαλής εξέφρασε ότι το τμήμα ήταν τώρα περισσότερο ανεξάρτητο και αφιέρωνε περισσότερο χρόνο στη στρατηγική εργασία.

Μια άλλη αλλαγή που παρατηρήθηκε ήταν ότι οι διοικητικές εργασίες για την αναφορά ήταν σε παρακμή. Το πνεύμα είχε αλλάξει και τώρα ήταν ευθύνη του ηγέτη να προσδιορίσει συγκεκριμένες πληροφορίες που ήταν απαραίτητες, αλλά αυτές αναφέρονταν νωρίτερα σε διάφορα φόρουμ. Οι διαχειριστές βίωσαν επίσης ότι αργότερα προσεγγίζονταν από πελάτες και η ευέλικτη μετατροπή σήμαινε ότι τώρα έρχονταν σε περισσότερη επαφή με τους πελάτες. Αυτό θα γίνει πιο εμφανές με τις ακόλουθες πιθανές αλλαγές που σχετίζονται με το προϊόν.

Αποδοτικότητα Ομάδας

Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του τμήματος μέσω διαδικασιών:

Όταν χρησιμοποιείται, η στρατηγική που διατυπώνεται και η άσκηση ηγεσίας θεωρήθηκαν η πιο σημαντική λειτουργία ενός διευθυντή. Η συγκέντρωση της σωστής ομάδας, η εξασφάλιση της ικανότητας και η συνεχής ενσωμάτωση και ανατροφοδότηση θεωρήθηκαν σημαντικά καθήκοντα. Η ηγεσία πίσω από τα παρασκήνια θεωρήθηκε βέλτιστη, όπου ο κύριος ρόλος του ηγέτη ήταν να ενισχύσει την ομάδα ώστε να γίνουν αυτόνομοι στο ρόλο τους.

Η ομάδα Agile Method ενήργησε σύμφωνα με γενικές οδηγίες, διατηρώντας την ευχέρεια και την αυτονομία, αλλά ταυτόχρονα με μεγαλύτερη συνέπεια και ευθύνη σε σύγκριση με την προηγούμενη κατάσταση. Πιστεύεται ότι η ομάδα είχε καλύτερη απόδοση όταν εγκρίνονταν, και γι' αυτό οι διαχειριστές πρέπει να είναι αξιόπιστοι στην ομάδα. Ο διαχειριστής τόνισε επίσης τη σημασία της ροής και την ευθύνη του διευθυντή να την επιτρέψει στον οργανισμό.

Ο προσδιορισμός των σφαλμάτων και η σκέψη της ομάδας σε σχέση με τη ροή της λήψης αποφάσεων και την ανάπτυξη της στρατηγικής θεωρήθηκαν επίσης σημαντικές λειτουργίες του διαχειριστή.

Λήψη Αποφάσεων

Εξέταση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στην Ericsson:

Διερευνήθηκαν δύο βασικοί τομείς: η γενική αντίληψη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και ο τρόπος επικοινωνίας της ανάθεσης.

Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων: Οι ερωτηθέντες εξήγησαν ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων έγινε πιο γρήγορη μετά τον ευκίνητο μετασχηματισμό, κυρίως λόγω του μικρότερου μεγέθους των παραδοτέων. Όταν τα έργα έγιναν μικρότερα, η ίδια η απόφαση έγινε μικρότερη, οπότε μπορούσε να ληφθεί πιο γρήγορα. Επιπλέον, οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται πλέον σε χαμηλότερο επίπεδο, χωρίς περαιτέρω συστάσεις, και εκτελούνται με επιταχυνόμενη διαδικασία.

Ωστόσο, ο διευθυντής εξήγησε ότι, παρόλο που η διαδικασία λήψης αποφάσεων ήταν λίγο πιο γρήγορη από πριν, ήταν ακόμα πολύ αργή και η Ericsson εργάζεται συνεχώς για τη βελτίωσή της. Ο διευθυντής τόνισε ότι είναι σημαντικό η διαδικασία λήψης αποφάσεων να είναι γρήγορη, ώστε να μην επιβραδύνει τη διαδικασία και την ταχύτητα της ομάδας.

Η συνέντευξη έδειξε τη μεγαλύτερη διαφορά στην αντίληψη του πλαισίου στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Σε ένα χαμηλό επίπεδο ευελιξίας, ήταν πάντα πιο σημαντικό να σκέφτεσαι τι θέλει ο πελάτης και πώς αυτό επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην ανάπτυξη παραδοσιακών συστατικών προϊόντων, ακολουθούνταν μια τυπική διαδικασία που δεν επιτρέπει πολλά σχόλια πελατών. Επιπλέον, πολλές αποφάσεις λαμβάνονταν από μια εκτελεστική ομάδα 5-7 διαχειριστών. Όταν η ομάδα δεν μπορούσε ή δεν συμφωνούσε να λάβει μια απόφαση, η απόφαση ανεβαίνει στο επόμενο επίπεδο διαχείρισης.

Ο προβληματισμός που έγινε ήταν ότι κάποιες αποφάσεις που επηρεάζουν πολλούς ανθρώπους ήταν πιο δύσκολο να αποσυρθούν από την κεντρική οργάνωση. Οι αποφάσεις εξακολουθούσαν να θεωρούνται αργές, ειδικά όταν υπήρχαν μεγάλες στρατηγικές και διαδικασίες που έπρεπε να εφαρμοστούν.

Εξουσιοδότηση Αποφάσεων: Όσον αφορά την ανάθεση των αποφάσεων, η εκτελεστική εξουσία δήλωσε ότι εξακολουθούν να ενισχύουν την ομάδα και προσπαθούν να την κάνουν υπεύθυνη για τις αποφάσεις και τις πρωτοβουλίες τους. Το κλειδί για την επίτευξη αυτού ήταν η δημιουργία ενός "ασφαλούς περιβάλλοντος για αποτυχία", όπου η αποτυχία δεν είναι απαγορευμένη αλλά αναπόφευκτη.

Όσο αφορά τη διαχείριση, ο ερευνητής εξήγησε ότι ήταν δύσκολο για κάποιον να αποσυρθεί όταν κάτι δεν πήγαινε καλά. Ο συνεντευξιαστής εξήγησε ότι η ομάδα έπρεπε να δείξει εμπιστοσύνη ώστε να αισθάνονται πιο σίγουροι όταν λαμβάνουν αποφάσεις και να είναι υπεύθυνοι για τις πρωτοβουλίες και τα δημιουργήματά τους.

Ένας διευθυντής είπε ότι το κύριο πρόβλημα όσον αφορά την κατανομή και την ενδυνάμωση ήταν η ιδέα της διαχείρισης όταν τα πράγματα δεν πήγαιναν σύμφωνα με το σχέδιο της ομάδας. Πώς μπορεί ο διαχειριστής να επιβεβαιώσει ότι η ομάδα βρίσκεται στο σωστό δρόμο και σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρείας, χωρίς να παρεμβαίνει και να αφαιρεί την εξουσία και την αυτονομία της ομάδας; Αυτή η πρόκληση ήταν μία από τις πιο δύσκολες από άποψη διοίκησης και ταυτόχρονα ήταν κάτι που η διοίκηση υποστήριξε πολύ.

Εσωτερική Διάρθρωση

Για να καταστεί δυνατή η συνεχής ανάπτυξη και παράδοση, η δομή του έργου/γραμμής άλλαξε σε μια δομή του προγράμματος κατά τη διάρκεια του agile μετασχηματισμού. Το ποσό των αναφορών μειώθηκε επίσης για να δοθεί στους διαχειριστές μεγαλύτερη ελευθερία να διανείμουν τον χρόνο τους. Διαπιστώθηκε ότι ο χρόνος που δαπανάται για την υποβολή εκθέσεων θα μπορούσε να μειωθεί αν οι διαχειριστές άρχιζαν να αναζητούν πληροφορίες στον οργανισμό, αντί να τις ζητούν.

Ένας διευθυντής ανέφερε επίσης ότι υπήρχαν ακόμη προβλήματα με κάποιες εσωτερικές δομές μετά τον μετασχηματισμό. Το γεγονός ότι οι διαχειριστές του κλάδου χρειάστηκε να συνεργαστούν με ιδιοκτήτες προϊόντων, οι οποίοι βρίσκονταν σε μια άλλη δομή και είχαν διαφορετική άποψη για την ηγετική θέση σε χαμηλό επίπεδο, εμπόδιζε την ενδυνάμωση. Θεωρήθηκε σημαντικό ότι τα εξαρτώμενα μέρη είχαν την ίδια άποψη όσον αφορά την ενδυνάμωση και την ανάθεση των αποφάσεων. Διαφορετικά, οι διαχειριστές θα μπορούσαν να παρεμποδιστούν όταν προσπαθούν να ασκήσουν την ηγετική τους θέση.

Θεωρήθηκε ότι ήταν απαραίτητη η ταύτιση της άποψης για την ηγετική θέση με χαμηλή ευελιξία για να ξεπεραστεί αυτό το ζήτημα.

Μετρήσεις και KPIs

Οι μετρήσεις που διατίθενται σε αυτό το τμήμα και οι Δείκτες Ericsson KPI, καθώς και πώς επηρεάζουν κάθε μέρα, είναι δουλειά του διευθυντή.

Μέτρηση και η επίδρασή της

Οι συνεντευξιαζόμενοι σκηνοθέτες, η κύρια διαφορά είναι το χαμηλό ποσοστό παραμόρφωσης και η παραδοσιακή μέτρηση. Η οργάνωση ήταν ότι πολλές μετρήσεις και μετρήσεις KPI συνδέονται με έργο όπως τα χρήματα που δαπανώνται για το έργο και την παράδοση. Σχεδιάστηκαν για πόρτες σκηνής. Όταν ο οργανισμός σταμάτησε να εργάζεται στο έργο, οι μετρήσεις έπρεπε επίσης να αλλάξουν.

Συμμετέχοντες

Η διαφορά μεταξύ των ευέλικτων μεθόδων εργασίας ήταν ο χρόνος παραγωγής και ανάπτυξης. Τον Δεκέμβριο, το προϊόν μετρήθηκε σε ευρύτερο φάσμα λειτουργιών από ό,τι πριν. Ο διευθυντής εξήγησε ότι αυτός ο τύπος μέτρησης αλλάζει πολύ το έργο του. Στην ευέλικτη ανάπτυξη, η ροή παραγωγής και ανάπτυξης ήταν η ακόλουθη:



Για να διερευνήσετε διεξοδικά από μια προοπτική από άκρο σε άκρο, μπορεί να θέλετε να κάνετε αλλαγές. Εξήγησε ότι δεν ήταν ο ίδιος διευθυντής. Είναι ενδιαφέρον να ανακαλύψετε πόσο γρήγορα μπορεί να το κάνει ένα άτομο.

Η διαδικασία, αντίθετα, πόσο γρήγορα μπορεί να αναπτυχθεί η ιδέα σε ένα λειτουργικό προϊόν ή λειτουργία. Ο διευθυντής μου είπε για αυτόν τον τύπο.

Λαμβάνοντας υπόψη τη ροή από άκρο σε άκρο, καθορίστηκε ότι ήταν κορυφαίος προπονητής και επίσης ένας από τους κορυφαίους παίκτες. Έχουν συμβάλει στη μείωση του χρόνου προόδου ανάπτυξης προϊόντων.

Αναφέρθηκε επίσης ότι η Ericsson μετρά επίσης την προβλεψιμότητα από την ομάδα. Αυτό σημαίνει ότι μετράτε πόσο εκτιμάτε τι μπορεί να κάνει η ομάδα σας όσο αφορά το πόσο πραγματικά παράγουν. Η διαφορά μεταξύ παραδοσιακής οργάνωσης και ευέλικτης οργάνωσης της ομάδας σε έναν οργανισμό.

Υπεύθυνος για τον προγραμματισμό του χρόνου που χρειάζεται για να τρέξει έργα ή έργα. Παράδοση από αυτή τη λύση σχεδιασμού. Έπρεπε να αυξήσει το επίπεδο εμπιστοσύνης από κάτω προς τα πάνω επειδή η οργάνωση είχε την εμπιστοσύνη που γνώριζε η ομάδα. Ο διευθυντής είπε επίσης ότι μερικές φορές υπάρχουν περιπτώσεις "δύσκολων προθεσμιών" όπου χρειάζεται ο πελάτης το προϊόν σε μια δεδομένη ημέρα. Αυτό σήμαινε ότι δεν μπορούσε να γίνει τίποτα για να τον κάνει να εκτιμήσει την ομάδα του.

Ο προβληματισμός που έκανε ένας από τους διευθυντές ήταν ότι από ποια ερώτηση προέρχονται όλοι οι δείκτες και οι δείκτες KPI. Το επίπεδο διαχείρισης είναι πάνω. Γι' αυτό είναι σημαντικό να υπάρχει διάλογος σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης, προκειμένου οι δείκτες να επηρεάσουν τη συμπεριφορά εντός του οργανισμού. Για παράδειγμα, ο αριθμός των ολοκληρωμένων αναφορών μετρημένος, το επίκεντρο του οργανισμού θα είναι η ολοκλήρωση της έκθεσης.

Αποτελεσματικότητα και Αξία Πελάτη

Αντιμετώπιση ηγετών και ομάδων: Αποδοτικότητα και Αξία Πελατών

Αυτή η ενότητα αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης των ηγετών και των ομάδων σε σχέση με την αποδοτικότητα της εργασίας και την αξία των πελατών, καθώς και την επικοινωνία μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη. Το κύριο πρόβλημα που οι ομάδες πρέπει να λύσουν είναι η εργασία ως μονάδες με λιγότερους περιορισμούς από τη διοίκηση.

Αποδοτικότητα Εργασίας

Οι διευθυντές που πήραν συνέντευξη από την Ericsson δεν είχαν άμεση σχέση με την ομάδα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Το επίπεδο διαχείρισης περιελάμβανε την άρση των εμποδίων που δεν μπορούσαν να επιλυθούν από τους διαχειριστές πρώτης γραμμής. Ωστόσο, αναφέρθηκε ότι μια ομαλή ροή εργασίας είναι δυνατή με την επανάληψη της άρσης αυτών των εμποδίων.

Θεωρήθηκε ένα από τα πιο σημαντικά μέρη του ρόλου του διαχειριστή. Είναι σημαντικό να προσεγγίζουμε το έργο παραγωγικότητας από μια ολοκληρωμένη προοπτική, χωρίς να μειώνεται η απόδοση ενός συγκεκριμένου τομέα ή μονάδας ανάπτυξης προϊόντος.

Στην Ericsson, βελτιώσεις έχουν αυξηθεί σε διάφορα μέρη της εταιρείας, περιλαμβάνοντας και τις καθυστερήσεις στη διαχείριση, για μια γενικότερη βελτίωση των διαδικασιών. Ένας διευθυντής ανέφερε ότι η μέτρηση των χρόνων παράδοσης ήταν κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, και από την εφαρμογή αυτής της μέτρησης, ο χρόνος παραγωγής αυξήθηκε κατά 15-20%.

Ο διευθυντής εξήγησε ότι αυτή η μέτρηση ήταν ένας καλός τρόπος για τον οργανισμό να δείξει ότι οι εργασίες βελτίωσης είχαν πράγματι αποτέλεσμα. Αυτό ήταν ιδιαίτερα σημαντικό για εργαζόμενους που αμφέβαλλαν για το αν ήταν πιο παραγωγικοί όταν εργάζονταν σε διάφορες εργασίες εντός της ομάδας, σε αντίθεση με την εκτέλεση μόνο ενός τύπου εργασίας σε μεγάλα χρονικά διαστήματα. Σύμφωνα με τον διευθυντή, η δυνατότητα βελτίωσης της οργάνωσης προήλθε από διάφορες εξελίξεις, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του αριθμού των μεταβιβάσεων μεταξύ των εργαζομένων, και την ανάθεση περισσότερων ευθυνών από την αρχή μέχρι το τέλος μιας αποστολής.

Όταν σκεφτόμαστε τη διαδικασία παρουσίασης μιας ομάδας σε κάποιο πρόβλημα, ο ερευνητής εξήγησε ότι υπήρχε μια σημαντική διαφορά με το παρελθόν, καθώς η Ericsson υιοθέτησε ευέλικτες μεθόδους εργασίας. Η παλιά διαδικασία είχε περισσότερες μεταβιβάσεις μεταξύ των διαφορετικών υπαλλήλων, όπου ένα άτομο έπρεπε να αποκρυπτογραφήσει και να ερμηνεύσει τις αναθέσεις. Συχνά, αυτό είχε ως αποτέλεσμα να ξαναγράφονται και να κωδικοποιούνται εκ νέου οι αναθέσεις.

Η ευέλικτη διαδικασία ήταν διαφορετική: το πρώτο βήμα ήταν μια τεχνική ανάλυση του προβλήματος από το τμήμα συστημάτων. Στη συνέχεια, ακολουθούσε η "συνεχής ανάλυση" από το τμήμα, η οποία ενσωμάτωνε την εκτελεστική ομάδα στη διαδικασία. Η ομάδα αποφάσιζε ποια χαρακτηριστικά θα εφαρμόζονταν και πώς θα ενσωματώνονταν στο προϊόν. Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης, ο εκπρόσωπος του πελάτη διασφάλιζε ότι η αξία του πελάτη δεν χανόταν. Στο τέλος, η ομάδα δημιούργησε μια δομή καταμερισμού εργασίας για να υπολογίσει τον απαιτούμενο χρόνο ανάπτυξης των χαρακτηριστικών.

Επικοινωνία

Όσον αφορά την επικοινωνία σχετικά με την ευελιξία, ο ερευνητής ανέφερε ότι η επικοινωνία άλλαξε σε τρεις τομείς: διαφάνεια, ανταλλαγή πληροφοριών και άμεση επικοινωνία. Η Ericsson δημιούργησε τον ρόλο του τεχνικού συντονιστή για να αυξήσει τη διαφάνεια στον οργανισμό, παρουσιάζοντας στην ομάδα τα επερχόμενα χαρακτηριστικά για το επόμενο τρίμηνο.

Αυτό έγινε για να αυξηθεί η κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με τις πληροφορίες και τις λειτουργίες που συνδέονταν μεταξύ τους, καθώς και για να εξηγηθεί η αξία των πελατών. Οι ομάδες πραγματοποιούσαν αναδρομικές συνεδρίες κάθε δύο εβδομάδες για να δείξουν την απόδειξη της εργασίας που έχει γίνει. Αυτό βελτίωσε τη διαφάνεια και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ομάδων.

Ο διευθυντής εξήγησε ότι πριν τον ευκίνητο μετασχηματισμό, δεν υπήρχε επίσημη πολιτική για αυτό, αλλά τώρα υπάρχει ένα επίσημο πλαίσιο που αυξάνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος, η επικοινωνία γίνεται πλέον άμεσα, χωρίς τη μεσολάβηση της διαχείρισης προϊόντων.

Παροχή Κινήτρων Παρότρυνσης

Από μια κινητήρια προοπτική για την εργασία, οι ηγέτες ρωτήθηκαν τι σκέφτηκαν για το στήριγμα. Αλλά ταυτόχρονα, τι θα συμβεί ο διευθυντής κατάφερε να αυξήσει τα κίνητρα. Εργαζόμενοι πληροφοριών, οδηγός οδηγού. Και οι δύο διευθυντές συμφώνησαν ότι οι ευέλικτες μέθοδοι εργασίας αυξάνονται. Ωστόσο, τα κίνητρα των εργαζομένων της Ericsson ήταν κατά κάποιον τρόπο δύσκολο να πούμε αν το κίνητρο έχει αυξηθεί συνολικά. Ο λόγος για αυτό: τα μέλη της ομάδας έπρεπε να επεκτείνουν τις δεξιότητές τους και να γίνουν περισσότερα με έναν ευέλικτο και ευκίνητο τρόπο εργασίας. Έπρεπε να εργαστούν σε εργασίες που δεν ήταν ακριβώς οικείες. Αυτό ήταν ειδικά για τους ειδικούς που έδειξαν μεγάλη υπερηφάνεια, βαθιά ικανότητα και ρόλος. Ένας από τους σκηνοθέτες εξήγησε τη δύναμή του. Οι ομάδες ενδυνάμωσης και αυτοοργάνωσης δεν πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Το σκηνοθέτης παρατήρησε ότι τα μέλη της ομάδας έγιναν πιο παθιασμένα με το έργο. Συμφώνησαν σε έναν κοινό στόχο με ευρύτερο πεδίο εφαρμογής για το περιβάλλον. Χαμηλή ευελιξία. Επιπλέον, ο σκηνοθέτης Οκτάβο δήλωσε ότι το κίνητρο ήταν ο παράγοντας ευέλικτης μεθοδολογίας, το σύνολο της ομάδας, μια σαφή εικόνα της προοπτικής και του τελικού στόχου. Λειτουργία από άκρο σε άκρο θεωρήθηκε από τον διευθυντή ως κίνητρο και βελτίωσε επίσης τα αποτελέσματα. Τα μέλη της ομάδας υιοθέτησαν μια πιο ολιστική προοπτική. Ο ίδιος διευθυντής ανέφερε επίσης ότι τα κίνητρα αυξήθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό μεταξύ των ώριμων ομάδων. Ένα μέρος όπου η ενδυνάμωση είναι πολύτιμη. Η ώριμη ομάδα εύκολα. Το Υπουργείο Εξωτερικών δήλωσε ότι η ενδυνάμωση σε ώριμες ομάδες έδωσε μόνο θετικά αποτελέσματα. Αυξήστε τα κίνητρα. Οι διευθυντές εξέφρασαν την άποψη ότι η Ericsson εργάζεται ενεργά. Παρέχει κίνητρα αποσυνδεδεμένα μεταξύ των εργαζομένων. Ένας από τους διευθυντές εξήγησε για αυτό εμπνέοντας ανήσυχους εργαζόμενους σε ένα ευρύτερο σύνολο. Ήταν σημαντικό να εξηγήσουμε την απόδοση ολόκληρης της ομάδας. Αυξήθηκε όταν όλα τα μέλη της ομάδας έγιναν πιο ευκίνητα. Είναι ένας από αυτούς. Τα μέλη της ομάδας θεώρησαν ότι αυτός ήταν ένας αναποτελεσματικός τρόπος εργασίας. Από προσωπική άποψη, ήταν πολύ πιο αποτελεσματική με μια ευρύτερη έννοια. Θεωρήθηκε επίσης σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι πραγματοποίησαν κέρδος και ότι ο υπάλληλος που ζητά



την εργασία εργάζεται μαζί σε διαφορετικές τεχνολογίες και σε διαφορετικούς τομείς. Διαφορετικό και απαιτητικό το εργασιακό περιβάλλον θεωρήθηκε σημαντική κινητήρια δύναμη. Οι διευθυντές εξέφρασαν τις άτυπες δραστηριότητές τους με τους διευθυντές. Οι εργαζόμενοι συνέβαλαν θετικά στα κίνητρα. όχι μόνο άτυπες εκδηλώσεις δημιούργησαν μια θετική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας.

Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Καινοτομία

Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει πώς λειτουργεί ο διαχειριστής επαγγελματικής ανάπτυξης και καινοτομίας για τους εργαζόμενους στην Ericsson, με στόχο την ενίσχυση της προσωπικής ανάπτυξης. Στην Ericsson, χρησιμοποιούνται εκπαιδευτικά εργαλεία και άλλες πληροφορίες και επαφές για παράδειγμα, αυτό το εργαλείο είχε τον σκοπό να εγγράψει έγγραφα των πελατών και των εργαζομένων. Ήταν υπεύθυνοι για ολόκληρο τον τομέα δραστηριότητας. Πραγματοποίησαν επίσης μια καινοτόμο λειτουργία. Η Ericsson τον αποκαλούσε "συνήγορο προϊόντων", αλλά όλοι έπρεπε να το κάνουν. Προώθησαν τη μάθηση. Το πιο σημαντικό καθήκον τους ήταν να περιγράψουν πώς το προϊόν λειτούργησε για όσους δεν το είχαν συνηθίσει.

Οι διευθυντές πίστευαν ότι ήταν ευθύνη της διοίκησης να βοηθήσει τους υπαλλήλους να βρουν τις πληροφορίες που αναζητούν στην εταιρεία. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν διαφορετικά μαθήματα σπάνια συναντήθηκαν. Αυτό συνέβη μόνο εάν ήθελαν να επεκτείνουν τις γνώσεις τους στον γενικό τομέα του οργανισμού.

Η καινοτομία θεωρήθηκε σημαντικό να προωθηθεί η οργανωτική καινοτομία διευθυντή της Ericsson. Καινοτομίες στα προϊόντα καθώς και στην τεχνολογία. Λόγω της ροής εργασίας, ενθαρρύνθηκαν εντός του οργανισμού. Κάτι-η αναδρομή έχει χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό διαφόρων τομέων που χρειάζονται βελτίωση. Πρόκειται για το πώς λειτουργεί. Οι προσφορές έχουν προστεθεί στη λίστα αναμονής βελτιώσεων ώστε να είναι ορατές και να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αναλάβουν δράση. Εργαστείτε με βάση δράσεις και ιδέες. Οι εργαζόμενοι της Ericsson είχαν την ευκαιρία να εξερευνήσουν και να αναπτύξουν το γκαράζ Ericsson καινοτόμες ιδέες. Το Ericsson Garage χρησίμευσε ως τόπος συνάντησης για αυτόν τον σκοπό. Ένα διευθυντικό στέλεχος ανέφερε επίσης ότι hackathons οργανώθηκαν μία φορά το τρίμηνο στην εταιρεία για να προωθήσουν την καινοτομία και εκτιμήθηκαν ιδιαίτερα από τους εργαζομένους.

Κουλτούρα

Ένας από τους ερωτηθέντες δήλωσε ότι οι αξίες της Ericsson περιλαμβάνουν τον επαγγελματισμό, την ανθρωπιά και την επιμονή, τα οποία είναι εγγενή σε έναν ηγέτη. Πιστεύει ότι αυτές οι αξίες αντικατοπτρίζουν την οργάνωση και τον τρόπο λειτουργίας τους. Άλλος σκηνοθέτης ανέφερε ότι η Ericsson χαρακτηρίζεται από μια κεντρική κουλτούρα, αλλά αρχίζει να εξαφανίζεται από το σώμα. Επίσης, δήλωσε ότι η Ericsson προσκολλήθηκε σε μια κουλτούρα ανοιχτότητας και υπερηφάνειας, αλλά υπήρχαν ορισμένες καινοτομίες που ήθελαν.

Και οι δύο διευθυντές δήλωσαν ότι η εταιρική κουλτούρα είναι χαρακτηριστική έλεγχος. Αναφέρθηκε ότι μια τέτοια κλίμα καθαίρεται απαιτούσε κάποιο έλεγχο οργανώσεις όπως η Ericsson. Αλλά θεωρήθηκε σημαντικό να αυξηθεί η εμπιστοσύνη στον οργανισμό είναι ότι λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές και τη μεθοδολογία των ευέλικτων οργανισμών. Ως εκ τούτου, είναι επιθυμητό ο πολιτισμός να είναι περισσότερο έλεγχο. Ένας διευθυντής είπε ότι υπήρχαν περισσότερες μεταφορές χρημάτων.

Η σχέση μεταξύ ευέλικτου μετασχηματισμού και λειτουργιών πληροφορικής είναι η τρέχουσα οργανωτική κουλτούρα. Λαμβάνοντας υπόψη το κοινό τέταρτο, και οι δύο σκηνοθέτες θεώρησαν ότι η συνεργασία ήταν μια επιθυμητή κουλτούρα. Υπήρχε μια κουλτούρα συνεργασίας εντός του οργανισμού, αλλά ενισχύθηκε κατά τη διάρκεια μιας ευέλικτης μετάβασης. Πιστεύεται ότι ο κοινοτικός πολιτισμός στις νέες συνθήκες, ήταν εξαιρετικά σημαντικό να δημιουργηθεί μια ισχυρή ομάδα. Μια πιο προσανατολισμένη κουλτούρα ήταν επιθυμητή, όπως ήταν διατυπωμένη με τη μορφή στρατηγικής και είναι ευρέως διαδεδομένη στον οργανισμό.

Αλλαγές στη Διοίκηση

Αυτό το κεφάλαιο πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο η Ericsson άλλαξε την προσέγγισή της προς τη διοίκηση και την ηγεσία, εστιάζοντας στην ευελιξία και στην ανάγκη για αλλαγή στις δομές και τις διαδικασίες.

Η διοίκηση ανέπτυξε μια πιο ευέλικτη προσέγγιση. Πρώτον, εφάρμοσαν την αρχή της ευελιξίας στη διαχείριση. Δεύτερον, εξερευνήθηκαν τα στάδια της διαδικασίας αλλαγής κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού.

Οι ηγέτες εξήγησαν ότι ο τρόπος μάθησής τους καθορίστηκε από το γεγονός ότι, εάν το αφεντικό τους και η εταιρική κουλτούρα δεν άρχισαν να δείχνουν ευελιξία, αυτό αντικατοπτρίζει τη στάση τους στον ερευνητή και στην επόμενη ανώτερη θέση. Άλλες βασικές προϋποθέσεις ήταν η απόφαση της ανώτατης διοίκησης να προσδιορίσει το πιο σημαντικό πρόσωπο σε έναν οργανισμό, δημιουργώντας αξία για τους πελάτες. Αυτό οδήγησε στο γεγονός ότι το στυλ ηγεσίας ήταν διαφορετικό από το στυλ ηγεσίας όλων των τμημάτων.

Η διοίκηση δεν επέβαλε πλέον κανέναν τρόπο οργάνωσης της εργασίας, αλλά αντ' αυτού ενθάρρυνε τους υπαλλήλους να εργάζονται με τον δικό τους τρόπο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διοίκηση ήθελε να δημιουργήσει ιδιοτικότητα μεταξύ του τρόπου που ενήργησε και αντιμετώπισε ένα άλλο πρόβλημα στην ολόκληρη την οργάνωση.



Επιπλέον, σημειώθηκε ότι είναι σημαντικό να υπάρχει σαφής δέσμευση ευθύνης της διοίκησης για να διασφαλιστεί ότι σε περίπτωση διαφωνίας, ήταν σαφές ποιος ήταν υπεύθυνος για την παράδοση. Επιπλέον, η Ericsson είχε αυξήσει το επίπεδο διοίκησης, το οποίο είχε δώσει πολλά αποτελέσματα για τον οργανισμό, επειδή η εταιρεία δεν είχε το επίπεδο των μεσαίων στελεχών.

Οι ερωτηθέντες και οι επικεφαλής των τμημάτων έπρεπε να πάρουν μια πιο άμεση επιχειρηματική προσέγγιση στο συλλογικό τους. Ως αποτέλεσμα, δεν μπορούσαν πλέον να επιμένουν μόνοι τους να οδηγούν μέσα από την οργάνωση και άλλους, αλλά αντ' αυτού έπρεπε να συλλέξουν απαντήσεις απευθείας στην ερώτηση.

Δεύτερον, επειδή οι ενδιάμεσοι ρόλοι των διευθυντών, τόσο των διευθυντών όσο και των επικεφαλής των τμημάτων έπρεπε να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες. Ένας από τα αιτήματα εξήγησε ότι όταν υπάρχει μεγαλύτερη ευθύνη, γίνεται όλο και πιο δύσκολο για το προσωπικό να διατηρήσει τον υπάρχοντα μηχανισμό ελέγχου, και αυτό οδηγεί στο γεγονός ότι το συλλογικό διαχείρισης γίνεται λιγότερο προσανατολισμένο στον έλεγχο.

Αλλαγές στη διαδικασία:

Πρώτα απ' όλα, έγινε γνωστό ότι η Ericsson προσέλαβε έναν εξωτερικό ειδικό "προπονητή" που τους δίδαξε ηγεσία και τη διαφορά από τους άλλους. Αυτή η πρωτοβουλία συνέβαλε στην εσωτερική προπόνηση της ηγεσίας που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ευελιξία και στον εαυτό τους. Η συνέντευξη ανέφερε επίσης ότι είχαν πραγματοποιήσει αρκετά σεμινάρια για να μάθουν τι σημαίνει ευέλικτη ηγεσία για αυτούς και για τον εαυτό τους.

Η οργάνωσή τους, καθώς και οι δύο συνομιλητές, επισήμαναν ότι αυτό είναι ένα από τα κύρια προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν όταν κάθε διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο στη μετατροπή της ηγεσίας. Ήρθαν από τον φόντο του έργου και όλοι οι διευθυντές ξεκίνησαν από το ίδιο επίπεδο, στο οποίο εργάστηκε η διοίκηση, τα απαραίτητα βήματα. Ήταν τόσο απαραίτητο γιατί έγιναν σε αυτά τα σεμινάρια. Εξίσου σημαντικό με το γεγονός ότι ο ευέλικτος μετασχηματισμός δεν ήταν μοναδικός για αυτούς εργαζομένους, αλλά και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Φραγμοί και Καταλύτες

Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει τα σφάλματα που εντοπίστηκαν από την Ericsson στη διαδικασία ευέλικτου μετασχηματισμού. Λαμβάνονται επίσης υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες που βοήθησαν να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια (καταλύτες):

1. **Πολιτισμός:** Σύμφωνα με τον ερευνητή, ουδέν εργαζόμενος έχει προσαρμοστεί. Μόλις εγκαταστάθηκε ένα απλό και ευέλικτο εργαλείο, άρχισε να θεωρείται ως ένα από τα δυσκολότερα καθήκοντα στην πορεία του μετασχηματισμού.
2. **Διαχείριση και Διοίκηση παραγγελιών:** Το στυλ προπόνησης έχει γίνει ένα άλλο εμπόδιο στην ηγεσία και τον έλεγχο. Σύμφωνα με έναν διευθυντή, ο επικεφαλής του Τμήματος Περιβάλλοντος Agile είχε περισσότερη ευθύνη και λιγότερη εξουσία, η οποία θεωρήθηκε ως πρόκληση γι' αυτόν.
3. **Ομάδα πρέπει να ακολουθήσει τους πρωτοπόρους στον τομέα της πολιτιστικής αλλαγής:** Σημειώθηκε επίσης ότι πρέπει να δείχνουν ο ένας στον άλλο όταν επιστρέφουν. Επιστρέφουμε στην προηγούμενη στάση.
4. **Ηγεσία και αυτοδιαχείριση:** Ο διευθυντής του Τμήματος Περιβάλλοντος Agile ανέφερε ότι είχε περισσότερη ευθύνη και λιγότερη εξουσία, κάτι που θεωρήθηκε πρόκληση για αυτόν καθώς αναπροσαρμοζόταν στο νέο ρόλο του.
5. **Ανάγκη για πολιτιστική αλλαγή:** Η ανάγκη για πολιτιστική αλλαγή και την υιοθέτηση νέων μέτρων θεωρήθηκε σημαντική για την επιτυχή διεξαγωγή του μετασχηματισμού. Αυτό περιελάμβανε την οργανωτική κουλτούρα και τις ευέλικτες αξίες που επέτρεπαν στην ομάδα να χρησιμοποιεί τη γνώση της κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού.
6. **Μετάβαση σε Scrum:** Η μετάβαση στη μεθοδολογία Scrum αναγνωρίστηκε ως σημαντική αλλαγή που ενίσχυσε την ομάδα κατά τη διάρκεια κοινής αξιολόγησης και δημιούργησε ένα αίσθημα ευθύνης σε όλα τα μέλη.
7. **Δημιουργία καλύτερων λύσεων και προϊόντων:** Η δημιουργία καλύτερων λύσεων και προϊόντων ήταν αποτέλεσμα της αύξησης της ελευθερίας που απέκτησε η ομάδα κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού, η οποία επέτρεψε στα μέλη να εργαστούν αποτελεσματικότερα και να ανακαλύψουν καινοτόμες λύσεις.
8. **Ικανοποίηση των εργαζομένων:** Η αναγνώριση της δύναμης των αποτελεσμάτων και της ικανοποίησης των εργαζομένων θεωρήθηκε σημαντική παράμετρος για την επιτυχή ηγεσία, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και τη δέσμευση των μελών της ομάδας.
9. **Συνεργασία με ιδιώτες εταιρείες:** Η συνεργασία της Ericsson με ιδιώτες εταιρείες αντιπροσώπευε μια σημαντική αλλαγή στην προσέγγισή της. Αυτό αποτελούσε ένδειξη επιθυμίας για επιτάχυνση και καινοτομία, αποκλίνοντας από την παραδοσιακή συνεργασία της με μεγαλύτερες οργανώσεις.
10. **Μετασχηματισμός της ηγεσίας:** Η μετατροπή του τύπου της ηγεσίας σε μια πιο συλλογική και συνεργατική δομή ήταν κρίσιμη για την επιτυχή προσαρμογή και λειτουργία της ομάδας κατά τη διάρκεια των αλλαγών.
11. **Ανακατανομή αρμοδιοτήτων και ευθύνης:** Μια σημαντική αλλαγή στη δομή της εταιρείας ήταν η ανακατανομή των αρμοδιοτήτων και της ευθύνης. Αυτή η κίνηση επέτρεψε στους διαχειριστές να εστιάσουν σε πιο στρατηγικές πτυχές της επιχείρησης και να απελευθερώσουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στα επίπεδα εκτέλεσης.
12. **Επίκεντρο στην αειφορία και την κοινωνική ευθύνη:** Η Ericsson έθεσε επίκεντρο την αειφορία και την κοινωνική ευθύνη ως καίριες αξίες κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού της. Αυτό



έδωσε ώθηση στην εταιρεία να αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που συμβάλλουν στην πράσινη τεχνολογία και την κοινωνική πρόοδο.

13. **Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών:** Η επένδυση στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών υποστήριξε την Ericsson να παραμείνει πρωτοπόρος στον τομέα της τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας. Αυτή η στρατηγική της επέτρεψε να προσφέρει προηγμένες λύσεις και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της σε έναν ανταγωνιστικό και γρήγορα μεταβαλλόμενο χώρο.
14. **Προσαρμοστικότητα στην τηλεργασία:** Η προσαρμοστικότητα στην τηλεργασία αποτέλεσε κρίσιμο στοιχείο κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Η ικανότητα της εταιρείας να προσαρμοστεί γρήγορα και να διατηρήσει την αποτελεσματικότητα της από απόσταση κατέδειξε την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητά της.
15. **Ενίσχυση της ψηφιακής τραπεζαρίας:** Η Ericsson εστίασε στην ενίσχυση της ψηφιακής τραπεζαρίας της, αναπτύσσοντας νέες ψηφιακές πλατφόρμες και λύσεις που προσφέρουν ευελιξία και καινοτομία στους πελάτες της.
16. **Ενίσχυση της ασφάλειας δεδομένων:** Με την αύξηση των απειλών κυβερνοασφάλειας, η Ericsson επενδύει στην ενίσχυση της ασφάλειας δεδομένων, προσφέροντας προηγμένες λύσεις προστασίας και διαχείρισης απειλών.
17. **Κοινωνική ευθύνη και περιβαλλοντική βιωσιμότητα:** Με στόχο την προσφορά σε κοινωνικά προγράμματα και την προστασία του περιβάλλοντος, η Ericsson έχει ενσωματώσει την κοινωνική ευθύνη και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες.
18. **Δημιουργία συνεργασιών και συμμαχιών:** Η Ericsson επιδιώκει τη δημιουργία συνεργασιών και συμμαχιών με άλλες εταιρείες και φορείς, προκειμένου να ενισχύσει την καινοτομία και να προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις στους πελάτες της.

Αυτά τα σημεία αναδεικνύουν τη στρατηγική της Ericsson προς την καινοτομία, την αειφορία και την ανάπτυξη μέσω της ψηφιακής τραπεζαρίας και της κοινωνικής ευθύνης, ενώ ενισχύει την ασφάλεια και τις συνεργασίες της.

19. **Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού:** Η Ericsson δεσμεύεται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της, προωθώντας τις δεξιότητες και την εξειδίκευση που απαιτούνται για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες τεχνολογικές προκλήσεις.
20. **Καινοτομία και έρευνα και ανάπτυξη:** Η Ericsson επενδύει στην καινοτομία και την έρευνα και ανάπτυξη, αναπτύσσοντας νέες τεχνολογίες και λύσεις που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της στην αγορά της τηλεπικοινωνίας.
21. **Προσαρμοστικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Μέσω της προσαρμοστικότητας στις αλλαγές της αγοράς και των καινοτομιών, η Ericsson διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που της επιτρέπει να ανταποκρίνεται γρήγορα στις ανάγκες των πελατών της.
22. **Εξοικονόμηση ενέργειας και βιωσιμότητα:** Η Ericsson επιδιώκει την εξοικονόμηση ενέργειας και τη βιωσιμότητα μέσω της ανάπτυξης πράσινων τεχνολογιών και της μείωσης του οικολογικού της αποτυπώματος.
23. **Διαφοροποίηση και επεκτατική στρατηγική:** Η Ericsson υιοθετεί στρατηγικές διαφοροποίησης και επέκτασης του χαρτοφυλακίου της, εισέρχοντας σε νέες αγορές και αναπτύσσοντας νέες γεωγραφικές περιοχές.
24. **Ενίσχυση των υπηρεσιών και της υποδομής:** Η Ericsson επενδύει στην ενίσχυση των υπηρεσιών και της υποδομής της, προσφέροντας αξιόπιστες και αποτελεσματικές λύσεις στους πελάτες της.



25. **Ασφάλεια και προστασία δεδομένων:** Η Ericsson δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ασφάλεια και την προστασία των δεδομένων, ενσωματώνοντας προηγμένες λύσεις και τεχνολογίες για την προστασία των πληροφοριών των πελατών της.
26. **Κοινωνική ευθύνη και κοινότητα:** Η Ericsson δραστηριοποιείται ενεργά στην κοινωνική ευθύνη και συμβάλλει στην κοινότητα μέσω προγραμμάτων και πρωτοβουλιών που προωθούν την εκπαίδευση, την καινοτομία και τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης.
27. **Ανθρώπινοι πόροι και διαχείριση αποτελεσμάτων:** Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών διαδικασιών αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την Ericsson, προκειμένου να διασφαλίσει την υψηλή απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.
28. **Ανταγωνιστικότητα και οικονομική βιωσιμότητα:** Η Ericsson επιδιώκει την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της στον κόσμο των τηλεπικοινωνιών μέσω της οικονομικής βιωσιμότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρηματικών της διαδικασιών.
29. **Επαφές με πελάτες και στρατηγική πωλήσεων:** Η Ericsson αναπτύσσει ενεργές επαφές με τους πελάτες της και υιοθετεί στρατηγικές πωλήσεων που ενισχύουν τη σχέση της με τους πελάτες και προάγουν την καινοτομία στον τομέα των τηλεπικοινωνιών.
30. **Ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών:** Η Ericsson συνεχίζει να αναπτύσσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν αξία στους πελάτες της και ενισχύουν τη θέση της στην αγορά.



Ανώτερη Διοίκηση

Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης ήταν εμφανής και εξετάστηκε ως σημαντική στην Ericsson, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Αυτό συνέβαλε στην κατανόηση του πώς η ανώτατη διοίκηση μπορεί να υποστηρίξει την ομάδα και να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις. Πιστεύεται ότι η ανώτατη διοίκηση είχε δείξει σαφή δέσμευση για ευέλικτη κατεύθυνση αλλαγής και πραγματική ενίσχυση της ευελιξίας στο πώς να εργαστεί η οργάνωση. Ωστόσο, υπήρχε επιθυμία για ευέλικτη ηγεσία και σε υψηλότερο επίπεδο διαχείρισης για τη βελτίωση και την αποτελεσματική χρήση των αλλαγών. Όπως είπε ένας διευθυντής, όλοι οι διευθυντές της εταιρείας πρέπει να είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στις υπηρεσίες και να σκέφτονται την ενίσχυση και τη λογοδοσία όταν είναι στην εντολή. Είναι σημαντικό να μην παρεμβαίνουν τα ανώτερα στελέχη στο έργο της ομάδας και την εσωτερική της οργάνωση.



Συμπεράσματα

Όταν συζητάμε για την εφαρμογή των Agile μεθοδολογιών για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης, είναι σημαντικό να αναδείξουμε τα κύρια συμπεράσματα και να προχωρήσουμε σε μια γενική συζήτηση που θα αποτυπώσει τη σημασία και τα οφέλη των Agile μεθοδολογιών.

Καταρχάς, η έρευνα και η ανάλυση δείχνουν ότι οι μεθοδολογίες Agile προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις. Η ικανότητά τους να ενισχύουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση των συνεχών αλλαγών στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η ευελιξία αυτή επιτρέπει στις ομάδες να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές των απαιτήσεων και των προτεραιοτήτων, ενώ η συνεργασία που προωθούν οι Agile διαδικασίες βελτιώνει την επικοινωνία και τη συνεργατικότητα εντός των ομάδων.

Επιπλέον, η έρευνα καταδεικνύει ότι η εφαρμογή των Agile μεθοδολογιών συχνά οδηγεί σε βελτιωμένη παράδοση έργων και αυξημένη ποιότητα προϊόντων, καθώς οι διαδικασίες περιλαμβάνουν συχνές παραδόσεις και αναστροφές ανάδρασης. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν γρήγορα στις ανάγκες της αγοράς και να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα τους παραμένουν ανταγωνιστικά.

Ωστόσο, παρά τα οφέλη αυτά, υπάρχουν και προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά την εφαρμογή των Agile μεθοδολογιών. Η απαραίτητη αλλαγή πολιτισμού και η αποδοχή της συνεχούς εκπαίδευσης είναι κρίσιμες, ενώ η διαχείριση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Επίσης, η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ της ευελιξίας και της σταθερότητας στην εκτέλεση των έργων είναι ένα άλλο καίριο ζήτημα. Οι Agile μεθοδολογίες αποτελούν ισχυρό εργαλείο για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Με τη σωστή υλοποίηση και τη δέσμευση από όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση και την καινοτομία. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή απαιτεί συνεχή προσαρμογή και διαρκή βελτίωση για να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητά της στον χρόνο.

Η γενική συζήτηση γύρω από τη θεματολογία των Agile μεθοδολογιών για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την αντιμετώπιση κρίσιμων ερωτημάτων και προκλήσεων που αναδύονται κατά την εφαρμογή τους.

Πρώτον, η επιτυχημένη υιοθέτηση των Agile μεθοδολογιών απαιτεί τη δημιουργία ενός πολιτισμού που ευνοεί τη συνεργασία, την ανοιχτή επικοινωνία και την αυτοοργάνωση των ομάδων. Η αλλαγή αυτή δεν είναι εύκολη και μπορεί να απαιτήσει χρόνο και επένδυση σε εκπαίδευση και κατάρτιση προκειμένου να γίνει αποδεκτή και εφαρμόσιμη σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Δεύτερον, η διαχείριση των προσδοκιών και η επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) είναι κρίσιμες. Η συχνή παραγωγή και αναστροφή ανάδρασης που χαρακτηρίζουν τις Agile μεθοδολογίες μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στις αρχικές προδιαγραφές και προτεραιότητες, οι οποίες πρέπει να διαχειρίζονται με προσοχή για να μην προκαλέσουν ανασφάλεια ή παρεξήγηση μεταξύ των ενδιαφερομένων.

Τρίτον, η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ της ευελιξίας και της σταθερότητας είναι ζωτικής σημασίας. Ενώ η ευελιξία επιτρέπει την προσαρμογή σε αλλαγές, η σταθερότητα στην εκτέλεση των έργων είναι απαραίτητη για την πρόβλεψη και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων.



Τέλος, η συνεχής αξιολόγηση και βελτίωση των Agile διαδικασιών είναι κρίσιμη. Η εφαρμογή της συστηματικής ανάλυσης με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων και της ποιότητας των προϊόντων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στο μακροπρόθεσμο.

Συνοψίζοντας, η εφαρμογή των Agile μεθοδολογιών απαιτεί δέσμευση, συνεχή προσαρμογή και συστηματική αξιολόγηση για να επιτευχθεί η πλήρης εκμετάλλευση των οφελών τους. Παρά τις προκλήσεις, οι Agile μεθοδολογίες αντιπροσωπεύουν ένα ισχυρό εργαλείο για την προαγωγή της καινοτομίας, της παραγωγικότητας και της ευελιξίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- 2001. *Agile Manifesto*.
- 2023. *Big Blue Academy Agile Methodology*.
- Kumar, Gaurav. 2012. *Impact of Agile Methodology on Software Development Process*.
- Rasnacis, Arturs. 2017. *Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology*.
- Simplilearn. 2024.
- n.d. *The Benefits and Advantages of Agile*.
- Wikipedia. 2014. *Scrum*.
- Ambler, S. W. (2008). Agile software development at scale. Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics), 5082 LNCS(January 2007), 1–12.
- Conboy, K., & Carroll, N. (2019a). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software*, 36(2), 44–50.
- Drop, M. B. (2017). How to Transform Organizations to the Agile Way-of-Working. *TU/e Masterthesis*, 80.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.
- Sliger, M. (2006). Agile projects in the waterfall enterprise. *Better Software*.
- Stojanov, I. (2014). *Scaling Agile using Scaled Agile Framework*. (August).
- Uludağ, Ö., Kleehaus, M., Reiter, N., & Matthes, F. (2019). What to expect from enterprise architects in large-scale agile development? A multiple-case study. *25th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2019*, (May).
- Wright, D. (2018). Best Practices for Large-Scale Agile Transformations. 1277(800), 64. Retrieved from <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/23896>