ΗΥΣ
122



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗΕΡΓΑΣΙΑ

Μελέτη και περιγραφή λογισμικού σχεδίου στην πράξη

Σπουδαστής: Εμμανουήλ Σγουρός ΑΜ: 32748

Εισηγητής: Γιαννακόπουλος Παναγιώτης

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ

Αιγάλεω, Απρίλιος 2014

Πίνακας περιεχομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ 3

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 5

Προλογος 5
Σκοπος Πτυχιακης Εργασιας 5
Δομη Πτυχιακης Εργασιας 6

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΘΕΣΕΙΣ ΣΕ ΕΝΑ ΕΡΓΟ 7

1.1 Ρολοι και θεσεις απο την μερια του πελατη 7
1.1.1 Εκτελεστικος χορηγος / Executive Sponsorship 7
1.1.2 Διευθυντης εργου / Project Manager 12
1.1.3 Επιχειρηματικος Αρχιτεκτονας / Business Architect 17
1.1.4 Διαχειριστης Συστηματος / System Administrator(s) 20
1.1.5 Ιδιοκτητης Επιχειρηματικων Διαδικασιων / Business Process Owners (BPO) 20
1.2 Ρολοι και θεσεις απο την μερια της εταιριας 27
1.2.1 Εκτελεστικος χορηγος / Executive Sponsorship 27
1.2.2 Διευθυντης εργου / Project Manager 33
1.2.3 Συμβουλος / Consultant 37

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΡΟΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ 44

2.1 Εισαγωγη 44
2.2 Οι Φασεις του εργου 44
2.2.1 Συγκεντρωση απαιτησεων 44
2.2.2 Λειτουργικη σχεδιαση 44
2.2.3 Τεχνικο σχεδιο 45
2.2.4 Κατασκευη 45
2.2.5 Έλεγχος 45
2.2.6 Go-Live 45
2.3 Το χρονοδιαγραμμα ενος εργου 45

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - SCRUM 48

3.1 Εισαγωγη 48
3.2 Γιατι ονομαζεται Scrum; 48
3.3 Παραδοσιακα Αναπτυξη Λογισμικου: 48
3.4 Agile Αναπτυξης και Scrum 50
3.4.1 Scrum Βασικα 51
3.4.2 Ρολοι του Scrum 52
3.4.3 Ξεκινωντας το Scrum 54
3.4.4 Sprint Planning Meeting 55
3.4.5 Καθημερινο Scrum 58
3.4.6 Αναθεωρηση του Sprint 61
3.4.7 Sprint Retrospective 61
3.4.8 Ξεκινωντας το Επομενο Sprint 62
3.4.9 Σχεδιασμος Release 62

3.4.10 Κοινες Προκλησεις 63
3.4.11 Αποτελεσματα Scrum 64

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 66

Ερωτηματολογιο 66
Εισαγωγη 66

ΕΠΙΛΟΓΟΣ 72

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 73

Εισαγωγή

Πρόλογος

Ο τρόπος διαχείρισης ενός έργου είναι σημαντική απόφαση και αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην επιτυχημένη έκβασή του. Τα τελευταία χρόνια στο χώρο της ανάπτυξης λογισμικού γίνεται ευρεία χρήση νέων ευέλικτων μεθοδολογιών γνωστές και ως "agile software development". Μεγάλες εταιρείες όπως οι Google, Microsoft, Amazon, Yahoo, 37signals, Aspediens τις χρησιμοποιούν με επιτυχία αυξάνοντας την απόδοση και την ποιότητα της δουλειάς τους.

Μία διεργασία ανάπτυξης λογισμικού, επίσης γνωστή και ως κύκλος ζωής ανάπτυξης λογισμικού, είναι μια δομή που επιβάλλεται για την ανάπτυξη ενός προϊόντος λογισμικού. Παρόμοιοι όροι περιλαμβάνουν το κύκλο ζωής του λογισμικού και τη διαδικασία λογισμικού σαν ένα πράγμα. Συχνά θεωρείται ένα υποσύνολο του κύκλου ζωής της ανάπτυξης συστημάτων. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα ανάπτυξης λογισμικού, το καθένα περιγράφει μια ποικιλία τρόπων προσέγγισης των εργασιών ή δραστηριοτήτων που λαμβάνουν μέρος κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης του λογισμικού. Μερικοί άνθρωποι θεωρούν σαν μοντέλο κύκλου ζωής ένα γενικότερο όρο και σαν διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού ένα πιο συγκεκριμένο όρο. Για παράδειγμα, υπάρχουν πολλές ειδικές διαδικασίες ανάπτυξης λογισμικού που εμπεριέχουν το μοντέλο του κύκλου ζωής. ISO / IEC 12207 είναι ένα διεθνές πρότυπο για τις διαδικασίες κύκλου ζωής λογισμικού. Στόχος του είναι να είναι το πρότυπο που καθορίζει όλες τις εργασίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη και διατήρηση του λογισμικού.

Σκοπός Πτυχιακής Εργασίας

Σκοπός αυτής της πτυχιακής είναι η μελέτη της διαχείρισης ενός λογισμικού σχεδίου (Project Management in Software Development). Μελέτη όλων των φάσεων ενός λογισμικού σχεδίου, δηλαδή από τα πρώτα βήματα της μελέτης και σχεδίασης μέχρι την υλοποίηση, έλεγχο-δοκιμή και ανασχεδίαση-διόρθωση.Θα δούμε και θα μελετήσουμε τα πρόσωπα και τους ρόλους που συμμετέχουν κατά τον κύκλο ζωής ενός λογισμικού σχεδίου. Επίσης θα μελετήσουμε τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την σχεδίαση – ολοκλήρωση – εφαρμογή του έργου και διάφορες τεχνικές ανάπτυξης σχεδίων.

Δομή Πτυχιακής Εργασίας

Η πτυχιακή χωρίζεται σε 4 κυρίως κομμάτια.

Δομή και ρόλοι σε μία εταιρία.

Θα δούμε τους ρόλους μέσα σε μία εταιρία κατά την διάρκεια ενός έργου.

Ροή του έργου.

Θα δούμε τις φάσεις που περνάει ένα έργο.

Μέθοδος ανάπτυξης έργων Scrum.

Θα μελετήσουμε την μέθοδο ανάπτυξης έργων Scrumκαι τι βελτιώνεται σε σχέση με της παραδοσιακές μεθόδους ανάπτυξης.

Ερωτηματολόγιο

Απαντήσεις σε ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με την επήρεια διαφόρων υπαλλήλων πάνω σε συγκεκριμένους ρόλους.

1 Κεφάλαιο 1 – Ρόλοι και θέσεις σε ένα έργο

1.1 Ρόλοι και θέσεις από την μεριά του πελάτη

1.1.1 Εκτελεστικός χορηγός / Executive Sponsorship

Ο ρόλος του εκτελεστικού χορηγού (μερικές φορές ονομάζεται χορηγός του έργου ή Ανώτερος υπεύθυνος ιδιοκτήτης) είναι ένας ρόλος στη διαχείριση του έργου, συνήθως το ανώτερο μέλος του διοικητικού συλλόγου του έργου και συχνά το «μεγάλο αφεντικό». Ο χορηγός του έργου θα είναι, συνήθως, ένα από τα ανώτερα στελέχησε μια εταιρεία ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επιτυχία του έργου.

Στον παρακάτω 3Χ3 πίνακα απεικονίζονται οι ευθύνες του χορηγού σε κάθε φάση του έργου (την εκκίνηση, το σχεδιασμό και την υλοποίηση) και το σχετικό κοινό για τις δραστηριότητες αυτές (Ομάδα έργου, Ενδιαφερόμενοι, Εργαζόμενοι).

	Ομάδα Έργου	Ενδιαφερόμενοι	Εργαζόμενοι
Εκκίνηση	Εξασφάλιση Πόρων	Δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης	Ενημέρωση
Σχεδίαση	Παροχή Άμεσης Υποτήρηξης	Δημιουργία Χοριγών	Εκπαίδευση
Εκτέλεση	Διατήρηση Ρυθμού	Ευθυγράμμιση ηγεσίας και διαχείριση προβλημάτων	Ενίσχυση και Επιβράβευση

1.1.2 Ρόλος χορηγού κατά την έναρξη του έργου

Κατά την έναρξη του έργου, οι κύριες δραστηριότητες του Χορηγού είναι:

Εξασφάλισης των απαιτούμενων πόρων του έργου

Δημιουργία της διαχείρισης/υποστήριξης και της χορηγίας

Δημιουργία ενημέρωσης για τους εργαζόμενους της επιχείρησης και την ανάγκη για αλλαγή

Με την ομάδα Έργου πρέπει να:

Κάνει την σωστή επιλογή του καλύτερου αρχηγού και τα μέλη για την ομάδα του έργου.

Παροχή της απαραίτητης χρηματοδότησης για την ομάδα, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης για όλα τα μέλη της ομάδας για τη διαχείριση του έργου.

Καθορισμός των προτεραιοτήτων που συνδέονται με την εργασία για κάθε μέρα έναντι εργασιών του έργου που επιτρέπει επαρκή και ισόποση συμμετοχή των μελών της ομάδας.

Βοηθήσει την ομάδα να κατανοήσουν τα κρίσιμα επιχειρηματικά ζητήματα ή δυσκολίες που θα έχουν να αντιμετωπιστούν κατά την διάρκεια του έργου.

Παροχή σαφή κατευθύνσεων και στόχους για το έργο. Περιγραφή τελικού στόχου.

Να αναπτύξει από κοινού με την ομάδα έργου μια υψηλού επιπέδου άποψη για το μέλλον και να συνδέσει το έργο στην επιχειρηματική στρατηγική.

Εμπλέκεται άμεσα με την ομάδα του έργου, θέτει Προσδοκίες, επανεξέταση παραδοτέων κομματιών του έργου και βοηθάει στην άρση των εμποδίων.

Οικειοποίηση της επιτυχία του έργου και υπευθυνότητα της ομάδας για τα αποτελέσματα.

Μετουςενδιαφερόμενους

Καταχώρηση υποστήριξης των εκτελεστικών διευθυντών και δημιουργία ενός δικτύου υποστήριξης.

Δημιουργία μίας συντονιστικής επιτροπής των βασικών παραγόντων για την παρακολούθηση της προόδου.

Ενημέρωση των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών σχετικά με τους παράγοντες των επιχειρήσεων για το έργου, τα οφέλη και τους κινδύνους από τη μη εφαρμογή της.

Συζητήσεις με τους διαχειριστές που παρουσιάζουν τα πρώτα σημάδια αντιρρήσεων.

Δημιουργία υποστηρικτών της αλλαγής μέσα στην ηγετική ομάδα.

Παροχή εκπαίδευσης για τη διαχείριση έργου για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

Δημιουργία μίας λίστας δραστηριοτήτων του έργου που η ηγετική ομάδα είναι υπεύθυνη για την ολοκλήρωση πριν την εκκίνησης του έργου.

Καθορισμός των ευθυνών για τους ενδιάμεσους διευθυντές.

Με τους εργαζόμενους

Περιγραφή της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης και ανακοίνωση των προβλημάτων ή ευκαιριών της επιχείρισης.

Επεξήγηση γιατί το έργο να εφαρμοστεί τώρα. Ενημέρωση των κινδύνων να μην πραγματοποιηθεί.

Ενημέρωση του σχεδίου για το μέλλον. Ανάδειξη για το πώς το έργο θα λύσει κάποια προβλήματα της εταιρίας ή θα αναδείξει κάποιες ευκαιρίες.

Απάντηση ερωτήσεων όπως:

πώς αυτή η αλλαγή θα με επηρεάσει;

Τι σημαίνει αυτό για μένα;

Να είναι προληπτικός και να κρατάει συχνή επικοινωνία, ακόμη και πρόσωπο με πρόσωπο με τους εργαζόμενους.

Να ακούει και να κρατάει ανοιχτή τη πόρτα στο διάλογο και στις αντιρρήσεις.

Ενημέρωση των υπαλλήλων για το τι μπορούν να περιμένουν να συμβεί και πότε.

Να κατανοήσει την οργανωτική κουλτούρα της εταιρίας και πεποιθήσεις.

Επανάληψη βασικών μηνυμάτων ξανά και ξανά.

Επικοινωνία των σχεδίων με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Εμφάνιση του χρονοδιαγράμματος του έργου και την παροχή ενημερώσεων προόδου.

Ο Ρόλος του χορηγού κατά την φάση σχεδίασης του έργου

Κατά τη φάση σχεδιασμού ενός έργου, οι κύριες δραστηριότητες ενός εκτελεστικού χορηγού είναι:

Παροχή άμεσης στήριξης στην ομάδα του έργου.

Ανάπτυξη χορηγίας και υποστήριξη στα μεσαίου επιπέδου και ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

Να είναι ενεργός και ορατός στους εργαζόμενους και να φροντίσει για την εκπαίδευσή τους για την μελλοντική κατάσταση.

Με την ομάδα Έργου πρέπει να:

Συμμετοχή στις σημαντικές συνεδριάσεις του έργου, αναθεώρηση της κατάστασης του έργου και να κρατήσει την ομάδα υπεύθυνη για τα αποτελέσματα.

Παροχή των απαραίτητων πόρων και χρηματοδότησης, καθώς και να εξασφαλιστεί ότι οι σωστοί άνθρωποι διατίθενται για την υποστήριξη του σχεδιασμού του έργου.

Να είναι πάντα διαθέσιμος στην ομάδα: είναι ένα αντηχείο, να προτείνει ιδέες και εποικοδομητική κριτική στην ομάδα, να ρωτάει "τι εάν".

Κατάργηση εμποδίων. Βοήθεια για τη διαχείριση των συγκρούσεων και πολιτικών ζητημάτων.

Επικοινωνία Προσδοκιών και ανατροφοδότηση από άλλα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και ενδιαφερόμενους.

Κρατήσει την ομάδα σε τροχιά και τη διαχείριση "πεδίων ερπυσμού".

Επιβράβευση επιτυχιών και επιτευγμάτων.

Πάρει το χρόνο για να την κατανόηση της λύσης.

Προσδιορισμός διασυνδέσεις με άλλα έργα που μπορεί να επηρεάσουν την ομάδα.

Με τους ενδιαφερόμενους

Συνέχιση της εποικοδόμησις υποστήριξης και χορηγίας μεταξύ των ανώτερων διευθυντικών στελεχών. Ενίσχυση των βασικών μηνυμάτων. Επίλυση παρερμηνεύσεων των κεντρικών ιδεών. Διευθέτηση τυχών αντιρρήσεων.

Ενημέρωση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών για το πώς μπορούν να στηρίξουν ενεργά το έργο.

Διεξαγωγή συνεδριάσεις της συντονιστικής επιτροπής. Ενημέρωση των ενδιαφερομένων. Χρησιμοποιήστε την συνεδρίαση αυτή για την επίλυση κρίσιμων ζητημάτων.

Χρησιμοποιήστε δημόσιες και ιδιωτικές συζητήσεις για την ενίσχυση της υποστήριξης της ηγεσίας στο έργο.

Γνωστοποίηση για την πρόοδο του έργου σε όλα τα διευθυντικά στελέχη.

Κρατήστε υπολογίσιμους τους μέσου επιπέδου διευθυντές.

Με τους εργαζόμενους

Συχνή επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Κάντε την προσωπική σας δέσμευση ορατή ακόμη και με πρόσωπο-με-πρόσωπο συνομιλίες.

Επισήμανση του λόγου για το έργο, κίνδυνοι για την μη εφαρμογή του και τις εξελισσόμενες λεπτομέρειες σχετικά με την μελλοντική κατάσταση.

Απάντηση στο ερώτημα "τι θα σημαίνει αυτή η αλλαγή για μένα".

Ακούστε τι οι εργαζόμενοι έχουν να πουν? Πιάστε τον παλμό της οργάνωσης και συλλέξτε τις απόψεις των εργαζόμενων σχετικά με το έργο.

Ενημέρωση σχετικά με την πρόοδο του έργου σε τακτική βάση. Ενημέρωση υπαλλήλων σχετικά με "το τι μπορείτε να περιμένετε να συμβεί και πότε".

Ενεργοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων.

Συμμετοχή των πελατών.

Ρόλος χορηγού κατά την φάση της υλοποίησης του έργου

Κατά τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης του έργου, οι κύριες δραστηριότητες ενός εκτελεστικού χορηγού είναι:

Διατήρηση του ρυθμού, του ενδιαφέροντος και την υποστήριξη για την ομάδα του έργου.

Ευθυγράμμιση των διαχειριστών γύρω από το έργο και διαχείριση τυχόν αντιδράσεων.

Ενίσχυση του έργου με εργαζόμενους - να διατηρήσει ενεργή και ορατή την χορηγία

Με την ομάδα Έργου πρέπει να:

Εξασφάλιση πόρων που είναι αναγκαίοι για την εφαρμογή του έργου.

Παραμονή απασχόλησης με την ομάδα: παρίστανται στις συνεδριάσεις, επιβράβευση επιτυχιών, διατήρηση του ενδιαφέροντος για τα αποτελέσματα και να οικοδόμηση ενθουσιασμού.

Λύση προβλημάτων και παροχή βοήθειας στην ομάδα για να ξεπεραστούν τα εμπόδια.

Παραμονή ως το παράδειγμα για την ομάδα. Αποφυγή της μετατόπισης των προτεραιοτήτων από τα πρώτα κιόλας στάδια του έργου.

Με τους ενδιαφερόμενους

Συνεχίστε τις συναντήσεις σε δημόσιο και ιδιωτικό επίπεδο με τα ανώτερα στελέχη και τα ενδιαφερόμενα μέλη του έργου. Ευθυγράμμιση της χορηγίας. Παροχή ενημέρωσης σχετικά με την πρόοδο του έργου. Επίλυση προβλημάτων.

Επικοινωνήστε προσδοκίες στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη για την υποστήριξή τους για το έργο. Ενημέρωση σχετικά με τις δραστηριότητες που μπορούν να κάνουν και τα μηνύματα μπορούν να επικοινωνήσουν με τους οργανισμούς τους.

Διαχείριση των αντιρρήσεων από μεσαία στελέχη. Διορθώστε ή να αφαιρέσετε διευθυντές οι οποίοι δεν θα υποστηρίζουν το έργο.

Με τους εργαζόμενους

Ενίσχυση βασικών μηνυμάτων. Ευθυγράμμιση της στρατηγικής της επιχείρησης με τους στόχους του έργου. Αύξηση προσωπικών επικοινωνιών με τους εργαζόμενους.

Καθορισμός των προσδοκιών για τους εργαζόμενους. Επικοινωνία με σαφήνεια για τις συνέπειες από τη μη εφαρμογή του έργου.

Επιβολή εφαρμογής των νέων διαδικασιών και συμπεριφορών.

Αναζήτηση για γρήγορες νίκες. Επικοινωνία επιτυχιών .

Δημοσίως ανταμοιβή και ενημέρωση για τις επιτυχίες. Εμφανής εορτασμός των επιτυχιών.

1.1.2 Διευθυντής έργου / Project Manager

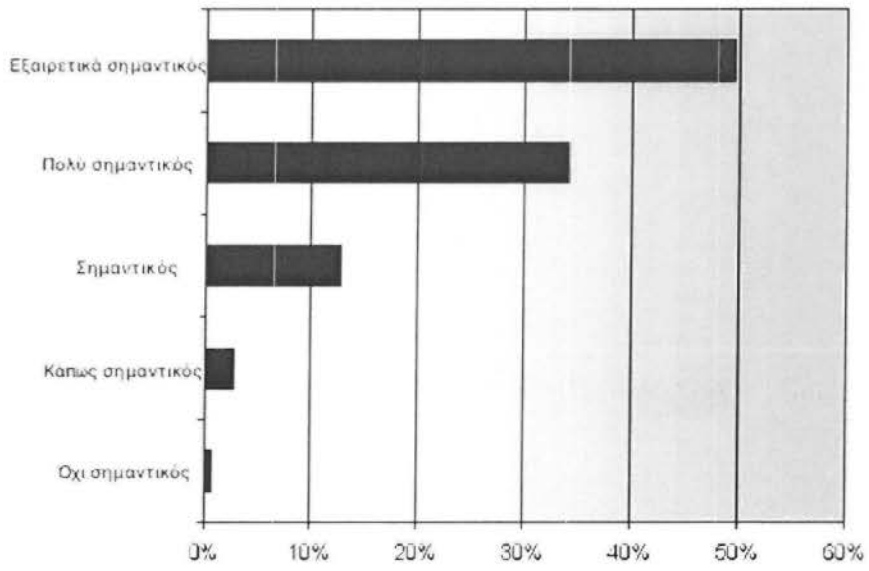
Ο ρόλος του διευθυντή έργου είναι σημαντικός γιατί οι εργαζόμενοι παρακολουθούν και υπακούν το άτομο στην κορυφή της οργάνωσης και τον άμεσο προϊστάμενο τους.

1.1.2.1 Η σημασία των διευθυντών κατά την περίοδο του έργου

Κατά την περίοδο του έργου, οι διαχειριστές και οι διευθυντές μπορεί να είναι και ο καλύτερος σύμμαχος και το μεγαλύτερο εμπόδιο για τις ομάδες του έργου. Είναι οι πιο κοντινοί στους εργαζόμενους οι οποίοι πρέπει να υιοθετήσουν τις νέες διαδικασίες και συμπεριφορές που συνδέονται με το έργο. Σε πολλές περιπτώσεις, το έργο των διευθυντών και των εποπτικών αρχών μπορεί επίσης να επηρεαστεί από ένα έργο. Παίρνοντας διευθυντές και επόπτες, επί του σκάφους αναλαμβάνοντας ηγετικό ρόλο στην υποστήριξη του έργου και των εργαζομένων είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας για το έργο.

Σε μία μελέτη του 2009, οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν πόσο σημαντική αισθάνθηκαν τη συμμετοχή των διευθυντών για την επιτυχία του έργου. Το παρακάτω γράφημα δείχνει τα αποτελέσματα της μελέτης. Σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες θεώρησαν τη

συμμετοχή του διευθυντή ως "εξαιρετικά σημαντική", με άλλο ένα τρίτο να την θεωρούν ως "πολύ σημαντική".



Σχήμα 1. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή έργου για την επιτυχία του

Οιδιευθυντέςκαιοιεπόπτεςείναιτόσοζωτικήςσημασίας,λόγωτηςσχέσηςπουέχουνμετουςεργαζόμενουςστονοργανισμό.Ησημασίατωνδιευθυντώνκαιτων εποπτικών αρχών κατά την περίοδο του έργου είναι αναμφισβήτητη -αλλάτι πρέπει κάνειαυτήηομάδα για να οδηγήσει σε ένα επιτυχημένο έργο.

1.1.2.2 Ο ρόλος των Διευθυντών και των εποπτικών αρχών

Οι συμμετέχοντες σε μία μελέτη του 2007 εντόπισαν πέντε ρόλους οι διευθυντές και οι επόπτες πρέπει να παίξουν κατά την περίοδο ενός έργου:

Επικοινωνιακός - Επικοινώνησε με άμεσες αναφορές σχετικά με το έργο

Υποστηρικτής - Επίδειξη υποστήριξη για το έργο

Καθοδηγητής – Καθοδήγηση των εργαζόμενων κατά την διάρκεια του έργου

Συνδέσμου - Ανάμιξη και παροχή υποστήριξης στην ομάδα του έργου

Διαχειριστής Εμποδίων - Εντοπισμός και διαχείριση εμποδίων

Ρόλος # 1: Επικοινωνιακός - Οι εργαζόμενοι θέλουν να μαθαίνουν για το πως θα επηρεαστεί η εργασία τους και η ομάδα τους από την πραγματοποίηση του έργου από κάποιον προϊστάμενο τους. Ο διευθυντής των εργαζόμενων αποτελεί βασική πηγή πληροφοριών για την οργάνωση, την πρόοδο του έργου και τις αλλαγές που θα αποφέρει η εκπλήρωση του έργου. Απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως:

Τι σημαίνει αυτό για μένα;

Πως θα με ωφελήσει;

Γιατί πρέπει να πάρω μέρος;

Γιατί το κάνουμε αυτό;

είναι καλύτερα να απαντηθούν άμεσα από τον διευθυντή των υπαλλήλων. Η ομάδα διαχείρισης του έργου πρέπει να παρέχει σημαντικές πληροφορίες, αλλά αυτά τα μηνύματα θα πρέπει τελικά να παραδοθούν στους εργαζομένους από τον προϊστάμενό τους.

Ρόλος # 2: Υποστηρικτής - Οι εργαζόμενοι περιμένουν από τους διευθυντές τους όχι μόνο για άμεσα μηνύματα επικοινωνίας για το έργο, αλλά και να αξιολογήσει το επίπεδο της στήριξης για την προσπάθεια της ολοκλήρωσης του. Αν ένας διευθυντήςυποστηρίζει μόνο παθητικά ή ακόμα αντιστέκεται σε μια αλλαγή, τότε μπορείτε να περιμένετε το ίδιο και από τις άμεσες αναφορές του εν λόγω προσώπου (τους υφισταμένους του). Οι διευθυντές και οι εποπτικές αρχές πρέπει να αποδείξουν την υποστήριξή τους ενεργά. Το κλειδί εδώ είναι το εξής: διευθυντές και επόπτες, πρέπει πρώτα να είναι επί του σκάφους πριν να μπορέσουν να στηρίξουν τους υπαλλήλους τους. Μια ομάδα διαχείρισης της αλλαγής θα πρέπει να δημιουργήσουν τους στόχους και ευέλικτες τακτικές για την έναρξη και τη διαχείριση της αλλαγής με διευθυντές και επόπτες και μόνο τότε αυτή η ομάδα θα αναλάβει την καθοδήγηση με άμεσες εκθέσεις προόδου και τυχών εμποδίων.

Ρόλος # 3: Καθοδηγητής - Ο ρόλος του καθοδηγητή περιλαμβάνει την στήριξη των εργαζομένων όταν μέσα από τη διαδικασία της αλλαγής βιώνουν δυσκολίες μέσα στην καθημερινή τους εργασίας. Το μοντέλο ADKAR Prosci περιγράφει την διαδικασία αλλαγής με πέντε δομικά στοιχεία για να έχουμε ως αποτέλεσμα ένα επιτυχημένο έργο:

Η συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή,.

Η επιθυμία να συμμετάσχουν και να υποστηρίξουν την αλλαγή.

Η γνώση για το πώς να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή.

Η Ικανότητα να εφαρμόσει τις απαραίτητες δεξιότητες και συμπεριφορές.

Η Ενίσχυση για τη διατήρηση της αλλαγής.

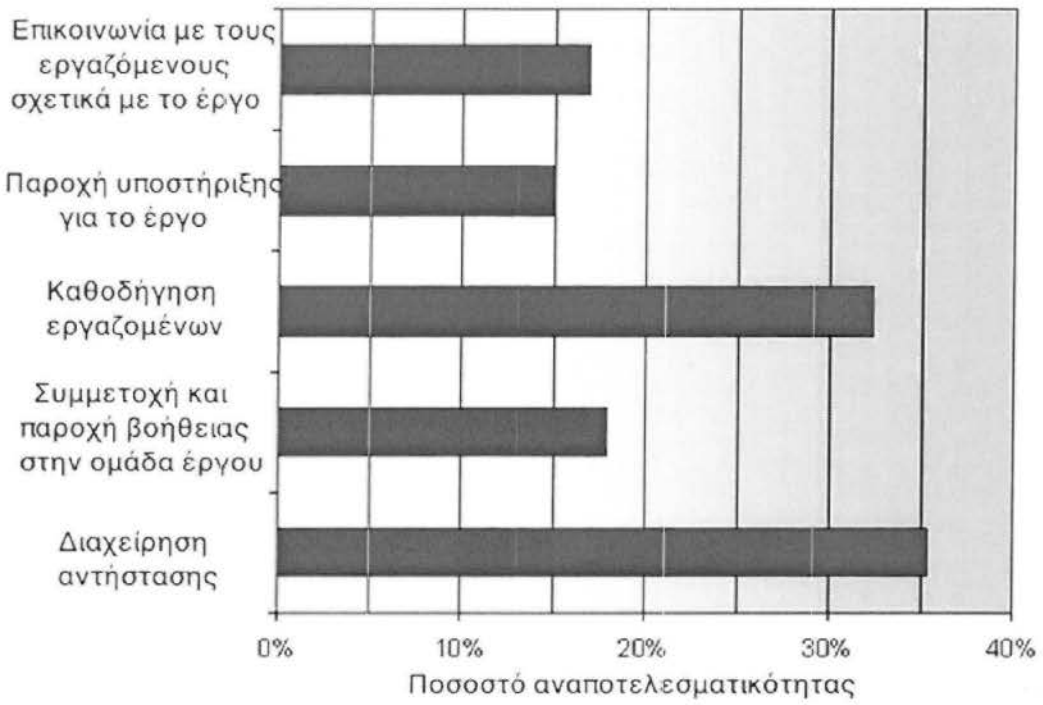
Λόγω της σχέσης τους, οι διευθυντές και οι επόπτες μπορούν να καθοδηγήσουν μεμονωμένους υπαλλήλους μέσω αυτής της διαδικασίας αλλαγής και να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν τα σημεία φραγμού που είναι εμπόδια για το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου έργου.

Ρόλος # 4: Συνδέσμου - Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση με την ομάδα του έργου. Ως σύνδεσμος, διευθυντές και επόπτες παρέχουν πληροφορίες από την ομάδα σε άμεσες εκθέσεις τους. Αλλά ίσως το πιο σημαντικό, παρέχουν πληροφορίες για το πρόγραμμα από τους υπαλλήλους τους πίσω στην ομάδα του έργου. Οι διευθυντές είναι σε καλύτερη θέση να παρέχουν τη συμβουλές για τον σχεδιασμό, τα αποτελέσματα δοκιμών και την ανατροφοδότηση των εργαζομένων πίσω στην ομάδα του έργου.

Ρόλος # 5: Διαχειριστής Εμποδίων - Κανείς δεν είναι πιο κοντά σε ένα εργαζομένων που φέρνει αντιρρήσεις πάνω στην εφαρμογή του έργου σε σχέση τον προϊστάμενο του. Όσον αφορά τη διαχείριση της αντίστασης, διευθυντές και επόπτες είναι στην καλύτερη θέση για να προσδιορίσουν τον λόγο της αντίστασης, από που προέρχεται και την πηγή της. Επίσης, είναι οι καταλληλότεροι - όταν τους παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και τα εργαλεία για να το κάνουν - να διαχειριστούν ενεργά την αντίσταση όταν αυτή συμβαίνει. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν το ADKAR μοντέλο για να κρίνουν ποίο στοιχείο της διαδικασίας της αλλαγής είναι η κινητήρια δύναμη της αντίστασης και με βάση αυτό να την αντιμετωπίσου αναλόγως.

1.1.2.3 Αποτελέσματα της έρευνας αξιολόγησης διευθυντών

Οι συμμετέχοντες σε μία μελέτη του 2009 κληθήκαν να κατατάξουν τους διευθυντές και επόπτες τους σε σχέση με το πόσο καλά πληρούν τους πέντε ρόλους που αναφέρονται παραπάνω. Για κάθε ρόλο, οι συμμετέχοντες κατατάσσουν τους διευθυντές και επόπτες, σε μια κλίμακα από «εντελώς αναποτελεσματική» σε «εξαιρετικά αποτελεσματική». Το παρακάτω γράφημα δείχνει το ποσοστό που οι συμμετέχοντες κατάταξαν τους διευθυντές και προϊσταμένους τους ως «αναποτελεσματικό» ή «εντελώς αναποτελεσματικά». Από τα στοιχεία, είναι εύκολο να δούμε ότι οι διευθυντές δυσκολεύονται να εκπληρώσουν τους ρόλους **Διαχειριστή Εμποδίων**και **Καθοδηγητή**.



Σχήμα 2. Εκπλήρωση ρόλου

Οι ρόλοι του "Καθοδηγητή" και "Διαχειριστή Αντίστασης» αντιπροσωπεύουν τη μεγαλύτερη απόκλιση για πολλά στελέχη από το ρόλο που ιστορικά έπαιξαν στην οργάνωση. Οι άλλοι τρεις ρόλοι περισσότερο ευθυγραμμισμένοι με ό,τι ένας διευθυντής έχει κάνει και στο παρελθόν, αλλά για την αποτελεσματική καθοδήγηση των υπαλλήλων μέσω της αλλαγής και τον εντοπισμό και τη διαχείριση αντίστασης στην αλλαγή απαιτεί ένα νέο σύνολο δεξιοτήτων.

1.1.3 Επιχειρηματικός Αρχιτέκτονας / Business Architect

Αρχιτεκτονική των επιχειρήσεων και διαχείριση των έργων.

Ένας βασικός παράγοντας διαφοροποίησης μεταξύ των οργανισμών σήμερα είναι η ικανότητά τους να αγκαλιάσουν νέα έργα (αλλαγές) και να το πράξουν ως ένα συνεχής θέμα για το μακροπρόθεσμο όφελος του οργανισμού και όχι μόνο ως μία σποραδική, αλλά αναγκαία δραστηριότητα επικεντρωμένη σε βραχυπρόθεσμο κέρδος. Ο Jonathan Whelan FBCS εξηγεί γιατί αγκαλιάζοντας την αλλαγή ως μια ομάδα είναι ο μόνος δρόμος προς τα εμπρός.

Για να υιοθετήσουν τις αλλαγές με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, σημαίνει ότι οι φορείς της αλλαγής πρέπει να λειτουργούν αρμονικά. Αυτοί οι παράγοντες της αλλαγής περιλαμβάνουν το χαρτοφυλάκιο, το πρόγραμμα και τους διαχειριστές του έργου και τους αρχιτέκτονες που προσπαθούν να βελτιώσουν τις δυνατότητες του οργανισμού να ανταποκριθεί στις εξωτερικές απαιτήσεις των πελατών, των μετόχων, των ρυθμιστικών αρχών και της κοινωνίας γενικότερα.

Ας δούμε μία αθλητική αναλογία. Για το πλήρωμα στην κωπηλασία, για να εκπληρώσουν τις δυνατότητές τους, κάθε μέλος του πληρώματος έχει ένα καλά καθορισμένο ρόλο να παίξει. Το καθένα μέλος έχει μια συγκεκριμένη θέση στη βάρκα. Η προπόνηση τους είναι γενική και ειδική. Γενική να βελτιώσουν τις φυσικές και τεχνικές ικανότητες τους και ειδική για τη θέση τους στην ομάδα.

Ωστόσο, όπως ο Ralph Waldo Emerson (συγγραφέας, ποιητής και φιλόσοφος), δήλωσε: «Κανένα μέλος του πληρώματος έχει επαινεθεί για την ατομική του απόδοση της κωπηλασίας του. Κάθε μέλος του πληρώματος πρέπει να κωπηλατεί την κατάλληλη στιγμή και με συγκεκριμένη δύναμη για την επίτευξη μιας ισορροπημένης και βέλτιστης απόδοσης ως ομάδα. Είναι οι συλλογικές προσπάθειες όλων των μελών που παράγει τις μεγαλύτερες ανταμοιβές. Και το ίδιο ισχύει και με τους παράγοντες ενός έργου αλλαγής των επιχειρήσεων».

Επιχειρησιακοί αρχιτέκτονες και οι διαχειριστές χαρτοφυλακίων, οι διευθυντές έργου και προγράμματος είναι μέλη του ίδιου πληρώματος και καταλαμβάνουν διαφορετικές θέσεις μέσα στο σκάφος. Ο επιχειρησιακός αρχιτέκτονας έχει ως στόχο να καθορίσει σε ποια μορφή η επιχείρηση θα πρέπει να μοιάζει και πώς τα στοιχεία τα οποία αποτελείται (δηλαδή τις δυνατότητές της, τις διαδικασίες, τις τοποθεσίες, οι εργαζόμενοι, τα συστήματα και ούτω καθεξής) θα πρέπει να τοποθετούνται καλύτερα.

Αυτό είναι συμπληρωματικό χαρτοφυλάκιο, η διαχείριση του έργου και προγράμματος, ο πρωταρχικός στόχος του οποίου είναι η μετάβαση της οργάνωσης από την τρέχουσα κατάσταση στην επιθυμητή (έχει καθοριστεί και συμφωνηθεί εκ των προτέρων) μελλοντική κατάσταση. Ζωτικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι μια συγκεκριμένη και σαφή περιγραφή των επιθυμητών αποτελεσμάτων και προϊόντων για τα μέλη του προγράμματος και του σκάφους του έργου οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την παράδοση του τελικού έργου.

Ευθυγράμμιση με άλλες πρωτοβουλίες αλλαγών γίνεται ευκολότερα εάν μέσα στην ομάδα υπάρχει το ίδιο πνεύμα και υπάρχουν κοινές απόψεις / απόψεις που λαμβάνονται σε όλο το χαρτοφυλάκιο της αλλαγής. Αυτή η περιγραφή θα πρέπει να παρέχει επαρκείς γνώσεις για να καταστεί δυνατή η κατασκευή ενός βιώσιμου έργου με αναλυτική δομή εργασιών και να καθοδηγήσει σε λεπτομερείς προδιαγραφές, με την παράδοση και την ανάπτυξη που ακολουθεί.

Η περιγραφή είναι η αρχιτεκτονική της επιχείρησης. Η περιγραφή αυτή πρέπει να υπάρχει σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, αν και το επίπεδο λεπτομέρειας θα διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο η αρχιτεκτονική ορίζεται. Έτσι, η αρχιτεκτονική των επιχειρήσεων είναι ένας τρόπος περιγραφής της αλλαγής με συνέπεια σε όλα τα έργα. Αυτό προωθεί την επαναχρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων (π.χ. ικανότητες), και επιτρέπει επίσης την ιχνηλασιμότητα στη στρατηγική αρχιτεκτονική (συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών στόχων του οργανισμού).

Ωστόσο, πολλά έργα προχωρούν χωρίς να δημιουργούν αποτελέσματα τα οποία ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης. Επικεντρώνονται στις ανάγκες των συγκεκριμένων ικανοτήτων ή λειτουργίες (υπηρεσίες) ή ακόμη και εξέχοντα άτομα. Επιχειρησιακή αρχιτεκτονική θα πρέπει να αποτελούν μέρος κάθε προγράμματος και έργου για να διασφαλιστεί ότι η νέα δυνατότητα είναι ευθυγραμμισμένα σε μια συνεπή και αμερόληπτη βάση με τους στρατηγικούς στόχους του συνόλου της επιχείρησης.

Ένα πρότυπο που το επιχειρεί αυτό είναι το UK Government's Managing Successful Programmes (MSP) πρότυπο. Προσδιορίζει τον ορισμό της σαν 'σχέδιο' με την υπόθεση των επιχειρήσεων και τα οφέλη ως βασική δραστηριότητα στον καθορισμό ενός προγράμματος. Αυτό το σχέδιο είναι με άλλα λόγια, περιγραφή της αρχιτεκτονικής των επιχειρήσεων. Το πρόγραμμα-επίπεδο της επιχειρησιακής αρχιτεκτονικής χρησιμοποιείται για να καθορίσει:

Πώς η μελλοντική κατάσταση θα μοιάζει;

Ποιες θα είναι οι ενδιάμεσες καταστάσεις;

Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση;

Αναπτύσσεται παράλληλα με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και τα οφέλη της και χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των έργων στο πλαίσιο του προγράμματος που απαιτούνται για την δημιουργία και την ανάπτυξη της μελλοντικής κατάστασης.

Ωστόσο το MSP δείχνει ότι το σχέδιο είναι απαραίτητο, αναφέρει επίσης ότι εξίσου απαραίτητος είναι και ο διαχειριστής του έργου ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία του. Ωστόσο, ενώ ο διαχειριστής του προγράμματος μπορεί, κατ 'όνομα, είναι υπεύθυνος για το σχέδιο, είναι ένα προϊόν της αρχιτεκτονικής και πρέπει να παράγονται από έναν αρχιτέκτονα.

Ένα βασικός (αλλά όχι αποκλειστικός) λόγος για αυτό είναι η σχετική προοπτική μεταξύ διευθυντών προγράμματος και έργου. Οι διευθυντές Προγράμματος / έργου επικεντρώνονται σε σχετικά βραχυπρόθεσμες παραδόσεις και συχνά ζητούνται να συμβιβαστούν σχετικά με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους ώστε να εξασφαλίσουν την παράδοση μέσα στο ζητούμενο χρόνο και κόστος. Αρχιτέκτονες, από την

άλλη πλευρά, επικεντρώνονται στους μεσομακροπρόθεσμους στόχους και μπορεί να έχουν την τάση να αντισταθούν στην απόκλιση από τις υψηλότερου επιπέδου αρχιτεκτονικές. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει ένταση.

Μια πρωταρχική δραστηριότητα των αρχιτεκτόνων των επιχειρήσεων είναι η ανακοίνωση της αρχιτεκτονικής των επιχειρήσεων του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των στόχων, τα οφέλη και ούτω καθεξής. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να υποστηριχτεί από τους διευθυντές του έργου.

Οι διευθυντές έργου, προγράμματος και αρχιτέκτονες των επιχειρήσεων που μέσα από την συνεργασία τους θα πρέπει να προωθούν σε μια win-win συνεργασία προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών (και όχι μόνο τους διευθυντές έργου, προγράμματος και αρχιτεκτόνων) και καθώς τα προγράμματα και έργα μπαίνουν στο δρόμο τους, αρχιτέκτονες των επιχειρήσεων θα πρέπει να εργάζονται χέρι-χέρι με τους διευθυντές προγράμματος και έργου για να επιβεβαιώνουνε τα επιθυμητά αποτελέσματα, με σκοπό αυτή η συνεργασία να φέρει στην επιφάνεια την ευρύτερη στρατηγική εικόνα.

Αρχιτεκτονικήτωνεπιχειρήσεωνκαι η διαχείριση των έργων είναι συμπληρωματικοί κλάδοι καιμοιράζονταιπολλέςαπότιςίδιεςπροκλήσεις,κυρίωςριζοσπαστικέςβελτιώσεις, στηνταχύτητακαιτηνευελιξίαπουαπαιτείται για την παράδοση έργων στον γρήγορο ρυθμό επιχειρηματικού περιβάλλοντος τουσήμερα.

Ωστόσο,υπάρχουνεπικαλύψεις μεταξύ των κλάδων και αυτό μπορείναοδηγήσεισεσύγχυσηκαι,εντέλει,τηντριβήμεταξύτωνεπαγγελματιών.Παρ'όλααυτά, ητριβήαναφέρεταιγενικάστηνέλλειψησαφήνειαςτουρόλου(καιηπρόθεσητουρόλου)καιόχιστ ηναμυντικήλειτουργίατηςκάθεπεριοχής. Σε γενικές γραμμές, αυτοί οι δύο κλάδοι προσπαθούνγιατοίδιοαποτέλεσμα... την εξέλιξητωνδυνατοτήτωντουοργανισμού.

Οπότε, τι επιφυλάσσει το μέλλον; Κατά τα επόμενα χρόνια, οι επιχειρηματικές πρακτικές αρχιτεκτονικής θα εξελίξουν την αξίας τους και θα εδραιώσουν τη διαφοροποίηση τους, την οριοθέτηση και την ενοποίηση με άλλες πρακτικές και κλάδους. Η απάντηση στο ερώτημα: «Πώς μπορεί να βοηθήσει η επιχειρηματική αρχιτεκτονική στρατηγική και ο προγραμματισμός;» θα γίνει σαφέστερη, όπως και η απάντηση στο ερώτημα: «Πώς η επιχειρησιακή αρχιτεκτονική αφορά στο χαρτοφυλάκιο, τον προγραμματισμό και τη διαχείριση του έργου» .

Επιπλέον, κάθε τακτική έρχεται με το δικό της «εργαλείο» - οι μέθοδοι και οι τεχνικές (όπως MSP και Prince2 για προγράμματα και σχέδια, καθώς και TOGAF και του πλαισίου Zachman Αρχιτεκτονικής). Αυτά τα πακέτα εργαλείων πρέπει επίσης να είναι αρμονικά - αν και υπάρχει ακόμη δουλειά να γίνει για να επιτευχθεί αυτό.

Αρχιτεκτονική επιχειρήσεων εξακολουθεί να είναι μια εξελισσόμενη τακτική. Είναι μόλις τώρα που αρχίζει να στέκεται στα δικά της πόδια. Αλλά δεν θα είναι σε θέση να παραδώσει αποτελεσματικότητα από μόνη της. Αποτελεσματικότητα μπορεί να προέλθει μόνο μέσα από τη συνεργασία με εκείνους που είναι υπεύθυνοι για την παράδοση ενός έργου - οι φορείς της αλλαγής που καταλαμβάνουν διαφορετικές θέσεις στο σκάφος. Δουλεύοντας αρμονικά θα φέρει ως αποτέλεσμα την νίκη ενός μεταλλίου.Καλή κωπηλασία ...

1.1.4 Διαχειριστής Συστήματος / System Administrator(s)

Ο διαχειριστής συστήματος έχει γίνει γρήγορα ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους εργασίας σε οποιαδήποτε εταιρεία. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις στις μέρες μας βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο δίκτυο των υπολογιστών και της εφαρμογές, έτσι δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτός που φροντίζει αυτό το δίκτυο θα καταστεί και σημαντικό ρόλο στη εταιρία. Υπάρχουν αρκετά διαφορετικά καθήκοντα που απαιτούνται από ένα διαχειριστή του συστήματος ανάλογα με το είδος της εταιρείας που εργάζεται.

Ο ρόλος του διαχειριστή του συστήματος είναι να διατηρεί το περιβάλλον ανάπτυξης, τόσο το υλικό και το λογισμικό, τη διαχείριση του συστήματος, δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας, και ούτω καθεξής. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, υπάρχει μία ομάδα ατόμων που ασχολούνται με αυτόν τον ρόλο κατά κανόνα ανήκουν σε ένα χώρο συγκέντρωσης πόρων εκτός του έργου και θα είναι υπεύθυνος για την υποστήριξη του περιβάλλοντος ανάπτυξης σε πολλά έργα. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα όσον αφορά τη διαθεσιμότητα των επιθυμητών πόρων.

Ένα άτομο με το ρόλο του διαχειριστή του συστήματος χρειάζεται μια καλή κατανόηση του συγκεκριμένου υλικού και λογισμικού που χρησιμοποιείται σε ένα έργο, και τις πιθανές εξαρτήσεις μεταξύ αυτών των στοιχείων. Μία βαθύτερη γνώση του λειτουργικού συστήματος της πλατφόρμας ανάπτυξης , του δικτύου και των μηχανισμών, όπως είναι η ασφάλεια και η διανομή, είναι απαραίτητη. Επίλυση προβλημάτων και διάγνωση βλαβών είναι, επίσης, βασικές δεξιότητες για αυτόν τον ρόλο.

Ο Διαχειριστής συστήματος θα πρέπει να είναι διαθέσιμος καθ όλη την διάρκεια του έργου για να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στην ομάδα έργου. Για παράδειγμα, να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους ελέγχους που γίνονται και τυχών προβλήματα μετά την εφαρμογή του έργου.

Κατά την διάρκεια του ελέγχου της αλλαγής, οι χρήστες που δοκιμάζουν την αλλαγή, θα πρέπει να αναφέρονται στον διαχειριστή συστήματος για τυχών δυσλειτουργίες και προβλήματα που παρατήρησαν και αυτός με τη σειρά του θα πρέπει να αναφέρει αυτά τα προβλήματα με παραδείγματα και τα βήματα για την επανάληψη τους στην ομάδα έργου ώστε να διορθωθούν στην επόμενη έκδοση της εφαρμογής.

1.1.5 Ιδιοκτήτης Επιχειρηματικών Διαδικασιών / Business Process Owners (BPO)

Σε όλο και περισσότερα έργα, με τα δεδομένα του σήμερα, βλέπουμε την ανάγκη για τους πελάτες να δημιουργήσουν το ρόλο του ιδιοκτήτη επιχειρηματικής διαδικασίας μέσα στην επιχείρηση. Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στο ρόλο του ιδιοκτήτη της επιχειρηματικής διαδικασίας, τόσο στη διακυβέρνηση της υλοποίησης του έργου όσο και στην ευθύνη λήψης αποφάσεων μετά από το "go-live".

Επισκόπηση

Προγράμματα όπως το Service-now, SAP, HP και άλλα (τα λεγόμενα και ως SaaS, Software as a Service) μετατρέπουν τις επιχειρήσεις. Κατά τα τελευταία λίγα χρόνια, τα προγράμματα αυτά έχουν προχωρήσει πέρα από το να είναι απλώς εργαλεία-προγράμματα που βοηθούν μια επιχείρηση σε ένα τομέα λογισμικών που μπορούν να μετατρέψουν το πώς οι επιχειρήσεις δουλεύουν και γενικά την δομή μίας επιχείρησης.

Οι πελάτες έχουν επίσης αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι αναπτύσσοντας τις εφαρμογές αυτές σημαίνει ότι μπορεί να αλλάξουν και να επηρεάσουν και να εξελίξουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ίδια η επιχείρηση τους.

Με τον στόχο να αφομοιώσουν πλήρως τα πρότυπα λειτουργίας των προγραμμάτων αυτών ώστε να μειώσουν το συνολικό κόστος, οι πελάτες έχουν αναγνωρίσει ότι πρέπει να επανασχεδιάσουν τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν για την λειτουργία την επιχείρησης. Οι πελάτες πρέπει να παραδεχτούν τον ολοκληρωμένο χαρακτήρα της διαδικασίας και της τεχνολογίας και ότι μία αλλαγή στοένα μπορεί να έχει αντίκτυπο στο άλλο.

Το πρόβλημα που έχουν οι περισσότεροι οργανισμοί είναι ότι έχουν εν γένει λειτουργική διαχείριση και όχι διαδικασιακή.

Με αυτό εννοώ ότι η οργανωτική δομή και η δυνατότητα γενικευμένων αναφορών σχετικά με την επιχειρηματική λειτουργία αποτυγχάνουν- πχ: οτιδήποτε έχει να κάνει με το οικονομικά ανήκει στο τμήμα Οικονομικών. Οι οργανισμοί μπορούν να έχουν κάποια παραλλαγή σε αυτό το σχέδιο (περιφερειακή ομάδα, η ομαδοποίηση των προϊόντων, αποκεντρωμένων δραστηριοτήτων σε ορισμένες περιοχές και συγκεντρωτικές σε άλλες, αλλά ως επί το πλείστον οι σχέσεις αναφοράς είναι ευθυγραμμισμένες σε μια κοινή επιχειρηματική λειτουργία.

Το πρόβλημα είναι τα προγράμματα αυτά διευρύνονται σε όλες τις λειτουργίες, όπως φαίνεται σε ολόκληρο το σενάριο των επιχειρήσεων ή από άκρο σε άκρο της διαδικασίας. Κάποιος πρέπει να έχει την πλήρη εικόνα στον ορίζοντα για την αποτελεσματική αποφασίσει εάν μια αλλαγή σε οποιοδήποτε σημείο κατά μήκος της διαδικασίας είναι προς όφελος της επιχείρησης στο σύνολό της και όχι τη βελτιστοποίηση ενός μέρους σε εις βάρος ενός άλλου.

Δημιουργώντας τον ρόλο του Ιδιοκτήτη Επιχειρηματικών Διαδικασιών / Business Process Owners (BPO)

Για να ανταποκριθούν στην ανάγκη αυτή, η καλύτερη πρακτική είναι η εισαγωγή στους πελάτες του ρόλου του ιδιοκτήτη της επιχειρηματικής διαδικασίας(BusinessProcessOwner**BPO**). Ο BPO είναι το μοναδικό σημείο για τη λήψη γενικών αποφάσεων σχετικά με την διαδικασία των επιχειρήσεων. Η τυπική αρχή αποφάσεων για ένα BPO περιλαμβάνει:

Υπόλογος για την τελική διαδικασία σχεδιασμού και τους βασικούς δείκτες απόδοσης

Υπόλογος για την επιτυχή εφαρμογή των κοινών διαδικασιών σε ολόκληρη την επιχείρηση

Υπόλογος για την επίτευξη επιχειρηματικών οφελών της διαδικασίας

Υπεύθυνος για τις οριστικές αποφάσεις

Για να είναι επιτυχής σε αυτό το ρόλο επίσης αναμένεται από τον BPO να έχει επαρκείς γνώσεις των επιχειρήσεων σχετικά με η διαδικασία για τη δημιουργία και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός έργου. Να έχει επαρκή οργανωτική επιρροή στην οργάνωση για να εξασφαλίσει την εφαρμογής του έργου.

Είναι ξεκάθαρο ότι από την παρούσα γενική περιγραφή, ο BPO είναι ένα άτομο στην εταιρία με βαθιά γνώση σχετικά με την επιχείρηση και το τι χρειάζεται. Γενικώς αυτό σημαίνει ένα στέλεχος σε κάποιο επίπεδο στην οργάνωση. Ωστόσο, για πολύ μεγάλους οργανισμούς το πρόσωπο με την καλύτερο θέση ώστε να έχει αυτό το είδος της οργανωτικής επιρροής απομακρύνεται επαρκώς τόσο από τη δομή και το χρόνο μέρα με την ημέρα εργασιών της επιχείρησης ώστε να μπορεί να έχει το επαρκές επίπεδο των γνώσεων για να καθορίσει ποια είναι η διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί και πώς το κάθε μέρος θα πρέπει να μετρηθεί. Για την αντιμετώπιση αυτής της ανεπάρκειας, μεγαλύτερες οργανώσεις μπορούν να καθορίσουν ότι υπάρχει ένα στέλεχος που κατέχει το σενάριο των επιχειρήσεων και την εκτελεστική θέση να παρατάξει τους λειτουργικούς πόρους εντός των λειτουργικών περιοχών οι οποίοι είναι ειδικοί για το πώς τα πράγματα θα πρέπει να λειτουργού. Θέλω να είμαστε πολύ προσεκτικοί στην περιγραφή αυτού του δευτερεύοντα ρόλου του ιθύνων. Αυτοί οι ιδικοί θα πρέπει να είναι φορείς λήψης αποφάσεων με ευρείες αρμοδιότητες για τις διαδικασίες που ελέγχουν. Ως ένα παράδειγμα, εάν ο BPO είναι ο Αντιπρόεδρος , τότε η ομάδα που υποστηρίζει τον BPO θα πρέπει πιθανότατα να είναι όχι περισσότερο από ένα ή δύο επίπεδα κάτω από τις τάξεις της διαχείρισης. Αυτό είναι σημαντικό να το κατανοήσουμε γιατί μιλάμε για τον έλεγχο της επιχειρηματικής διαδικασίας - δεν είναι η ακολουθία των εργασιών ή δραστηριοτήτων που πρέπει να ασκούνται σε επίπεδο χρήστη για να εκτελέσει τις διαδικασίες.

Αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων του ιδιοκτήτη Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Ο BPO είναι υπόλογος για να εξασφαλιστεί ότι:

Η επιχειρηματική διαδικασία υπό τη διεύθυνσή του ικανοποιεί τους στόχους του προγράμματος μετασχηματισμού των επιχειρήσεων και τις ανάγκες της επιχείρησης

Στο τέλος της εφαρμογής ενός έργου, την πλήρη εφαρμογή των διαδικασιών όπως σχεδιάστηκαν, σε ολόκληρη την εταιρεία.

Δεν αναμένεται ότι ο BPO είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία της διαδικασίας σχεδιασμού και την αναγνώριση των κατάλληλων μεθόδων μετρήσεων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του έργου. Τυπικά, η ομάδα υλοποίησης χρεώνεται με την ευθύνη για τον σχεδιασμό του έργου, τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν και τις μεθόδους μετρήσεις για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του έργου. Η ομάδα του έργου θα πρέπει να συμπεριλάβει ειδικούς για το θέμα (ελπίζουμε οι ίδιοι άνθρωποι που τελικά θα εργάζονται υπό την καθοδήγηση του BPO για την εφαρμογή του σχεδίου), οι οποίοι μπορούν να εξασφαλίσουν ότι το σχέδιο είναι πλήρες και λειτουργικό.

Ο BPO μπορεί να παίξει δύο σημαντικούς ρόλουςστη διαδικασία του σχεδιασμού. Το πρώτο μέρος είναι κατά την έναρξη της μελέτης της προσπάθειας σχεδιασμού. Κατά την έναρξη της διαδικασίας ο BPO πρέπει να ορίσει τις προσδοκίες γύρω από το τι επιχειρηματική αξία ζητείται από το συγκεκριμένο σενάριο των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά αυτό συνεπάγεται με τον BPO να περιγράφει τι είναι αυτό που θέλει να διορθωθεί ή να βελτιωθεί ή το όραμά του για την τελική κατάσταση που ευθυγραμμίζεται με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική. Αυτό πρέπει να είναι ο οδοδείκτης για την ομάδα του έργου να καταλάβει ποιος είναι ο στόχος και τι σχεδιασμός θα πρέπει να δημιουργηθεί. Η δεύτερη περιοχή είναι στην περιοχή του καθορισμού μέτρων επιτυχίας. Ο BPO θα πρέπει να περιγράψει με όσο το δυνατόν περισσότερο λεπτομερείς για το πώς η μελλοντική κατάσταση θα πρέπει να μοιάζει. Ως παράδειγμα, είναι ανεπαρκής να πούμε στην ομάδα σχεδιασμού ότι θα πρέπει να γίνουμε καλύτεροι σε κάτι. Αντ'αυτού ο BPO πρέπει να διατυπώσει με σαφήνεια τι σημαίνει «καλύτερα». Αν ο BPO θέλει να οδηγήσει σε μια πιο αποτελεσματική διαδικασία - τι σημαίνει το «πιο αποδοτικό»; Μπορεί να μην έχουν όλες τις απαντήσεις σε αυτό το στάδιο, αλλά τις περισσότερες πληροφορίες και λεπτομέρειες που μπορεί δώσει για να βάλει ουσία γύρω από το τι σημαίνει "καλύτερο" τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες ότι η ομάδα του έργου θα παραδώσει ένα σχέδιο που μπορεί να τους οδηγήσει σε αυτό το στόχο.

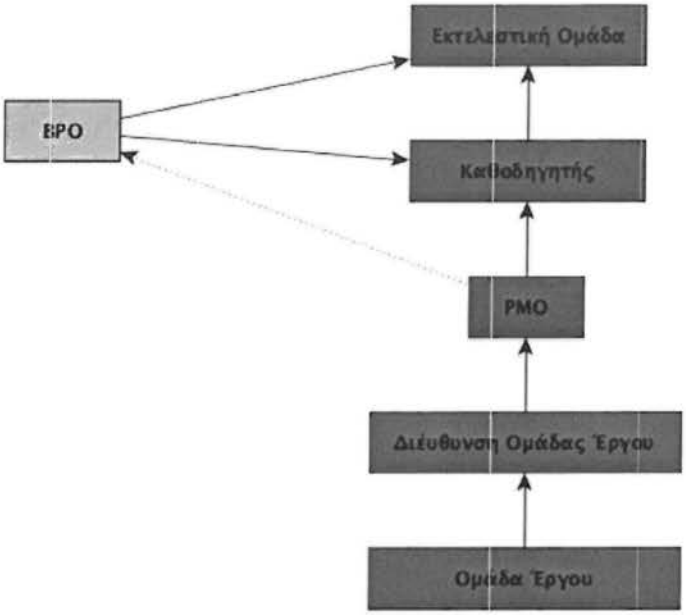
Μόλις η διαδικασία σχεδιασμού ολοκληρωθεί ο BPO θα πρέπει να εγκρίνει το τελικό σχέδιο που θα εφαρμοστεί. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στο σημείο αυτό η δουλειά του BPO μόλις αρχίζει. Η διαδικασία πρέπει τώρα να προχωρήσει από το σχεδιασμό έως την εφαρμογή και αυτό σημαίνει ότι ευθυγραμμίζοντας τα κομμάτια του οργανισμού που λειτουργούν σε οποιοδήποτε μέρος της διαδικασίας του έργου για το σχεδιασμό και τους στόχους του νέου σεναρίου της επιχείρησης. Είναι συνήθως σε αυτό το στάδιο που ο BPO μεταθέτει το ενδιαφέρον του έργου από την λειτουργική ομάδα της επιχείρησής για την διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών της ομάδας. Αυτές οι δύο περιοχές πρέπει

αποτελεσματικά να συνεργαστούν για να εξασφαλιστεί ότι η επιχείρηση κατανοεί τις αλλαγές και εργάζεται ενεργά προς την κατεύθυνση ώστε αυτή οι αλλαγή να συμβεί.

Διαδικασία αποφάσεων Προβλήματα/Επίλυση

Ο καθορισμός του BPO ως το πρόσωπο για την τελική λήψη αποφάσεων για ένα σενάριο των επιχειρήσεων που διασχίζουν πάνω από επιχειρηματικές λειτουργίες μπορεί να είναι μια οργανωτική καταστροφή, εάν δεν διαχειρίζεται σωστά. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού πρέπει να υπάρχει σαφής συμφωνία στο πλαίσιο της εκτελεστικής ηγεσία της ομάδας για την αρχή αποφάσεων για αυτούς τους ρόλους και ποιος θα εκτέλεση αυτή τη λειτουργία για την εταιρεία. Η ευκολότερη απόφαση για την ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων είναι να εκχωρηθούν οι BPO λειτουργίες στα εκτελεστικά μέλη της ομάδας. Εκτός για τους μικρούς οργανισμούς αυτή η επιλογή μπορεί να μην είναι ρεαλιστική λύση. Αντ 'αυτού ο οργανισμός πρέπει να λάβει την απόφαση αυτή με βάση τις ανάγκες των επιχειρήσεων και οφέλη ως προς το ποιος είναι ο BPO και ποιος είναι η αρχή αποφάσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να διαμοιραστεί η ευθύνη μεταξύ του καθορισθέντος BPO και τα λειτουργική στελέχη. Ενώ υπάρχουν πολλά παραδείγματα οργανώσεων που έχουν επινοήσει ένα πλέγμα οργανωτικών δομών για να διαχειριστεί αυτό το επίπεδο πολυπλοκότητας, απαιτεί ένας συνεργατικός τύπος ηγεσίας σε όλους τους παίκτες για αυτό το μοντέλο ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Όποια και αν είναι η τελική απόφαση αποδεικνύεται ότι πρέπει να δηλώνεται σαφώς και συμφωνείται πριν να ανατεθεί ο ρόλος του BPO. Εάν δεν υπάρχει σαφής απόφαση και η δέσμευση, η λειτουργία του BPO δεν θα πρέπει να εφαρμοστεί.

Το δεύτερο σημείο της σύγκρουσης μπορεί να συμβεί μέσα στο ίδιο το έργο. Γενικά, η οργανωτική επιτροπή του έργου (Συνήθως αποτελείται από ανώτερα στελέχη εντός του οργανισμού) είναι επιφορτισμένη με την αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων για το έργο. Από την άποψη της διοικούσας επιτροπής που θα περιλαμβάνει τις διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για το έργο. Η διαδικασία σχεδιασμού μπορεί να είναι μια σημαντική απόφαση, ιδίως εάν ο εγκεκριμένος σχεδιασμός αυξάνει τις δυνατότητες, πόρων, χρονοδιάγραμμα και / ή του προϋπολογισμού. Αυτά ανήκουν ξεκάθαρα στον τομέα λήψης αποφάσεων ευθύνες της διευθύνουσας επιτροπής του έργου.



Σχήμα 3. Τυπική δομή διακυβέρνησης έργου

Και πάλι αυτή η αρχή λήψης τελικών αποφάσεων καθίσταται περισσότερο από μια κοινή ευθύνη μεταξύ του BPO και της Συντονιστικής επιτροπής. Η αρχή λήψης αποφάσεων για κάθε ομάδα πρέπει να διευκρινιστεί, καθώς και το πώς θα γίνεται η κλιμάκωση εάν υπάρχουν ανυπέρβλητες διαφορές. Η εκτελεστική ομάδα πρέπει να αποφασίσει μεταξύ Επιλογές Α – ο BPO είναι μια ανεξάρτητη ομάδα αποφάσεων και λογοδοτεί στην εκτελεστική ομάδα ή Β - ο BPO είναι υπόλογος στην Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου με τη διαδικασία κλιμάκωσης στην εκτελεστική ομάδα, για τα θέματα που δεν μπορούν να επιλυθούν στο πρώτο επίπεδο.

Ένα άλλο δυνητικό πεδίο σύγκρουσης κατοικεί στη σχέση αναφοράς του PMO. Εάν η εταιρεία λειτουργεί με την επιλογή Α – το ότι ο PMO πρέπει να βλέπει τόσο τον BPO και την ομάδα καθοδήγησης , σαν τα πρωτίστως ενδιαφερόμενα μέρη και να ενημερώνονται τόσο για τις σχετικές εξελίξεις και αποφάσεις. Εάν η εταιρεία λειτουργεί με την επιλογή Β τότε ο PMO πρέπει να επιδιώξει τη σαφήνεια με την καθοδηγητική ομάδα και τον BPO για την σχέση αναφοράς. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει να ολοκληρωθούν στη φάση της προετοιμασίας του έργου.

Εφαρμογή της διαδικασίας και ο BPO

Ενώ οι αποφάσεις για το σχεδιασμό της διαδικασίας είναι σημαντικές, δεν είναι παρά το πρώτο μέρος της διαδικασίας του έργου. Το πιο δύσκολο έργο μπροστά μας είναι η εφαρμογή των διαδικασιών/αλλαγών αυτών σε ολόκληρη την επιχείρηση. Για να γίνει αυτό, ο BPO πρέπει να διαχειριστεί αυτή τη δραστηριότητα το ίδιο με την ομάδα του έργου - με ένα σαφώς διατυπωμένο σχέδιο, με τα παραδοτέα των καθηκόντων,, χρονοδιαγράμματα και πόρους.

BPO - Ο ατέλειωτος ρόλος

Ένα τελευταίο σημείο που πρέπει να δούμε είναι ότι από τη στιγμή που δημιουργήθηκε ο ρόλος του BPO δεν τελειώνει με το έργο. Υπάρχουν αρκετοί τομείς εστίασης για τον BPO μετά το go-live. Ένας τομέας είναι να αξιολογήσει ότι η νέα διαδικασία λειτουργεί και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων της. Το δεύτερο είναι να κοιτάξουμε για συνεχείς βελτιώσεις στη διαδικασία που να συνεχίσουμε να αξιοποιούμε τις δυνατότητες του για την ώθηση στην απόδοση. Τέλος, οι BPOs θα πρέπει να αξιολογούν κάθε αλλαγές του συστήματος, αναβαθμίσεις και νέες λειτουργίες για τον προσδιορισμό των επιπτώσεων στο σενάριο των επιχειρήσεων τους και αν αναγκαία για την προετοιμασία των οργανώσεών τους και πάλι για τυχόν αλλαγές. Είναι ένας συνεχής ρόλος μολονότι δεν μπορεί να είναι μια πλήρης δέσμευση μετά go-live.

Συμπέρασμα

Για να εξελιχθεί πραγματικά μια επιχείρηση, ο ιδιοκτήτης Επιχειρηματικών Διεργασιών είναι ένα κρίσιμο συστατικό, ώστε να εφαρμοστή η κάθε αλλαγή και να έχουμε περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Ωστόσο, είναι σημαντικό ότι μια σειρά από σημαντικές αποφάσεις παίρνονται. Αυτές τις βασικές αποφάσεις, που τα στελέχη πρέπει να πάρουν όσο το δυνατόν νωρίτερα, περιλαμβάνουν:

- Ο ορισμός του ρόλου και της σαφήνειας γύρω από την αρχή εναντίον της απόφασης του ρόλου BPO.
- Οι σχέσεις αναφοράς του BPO για το έργο και την οργάνωση.
- Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων να αναλάβουν αυτούς τους ρόλους.
- Οι σκοποί και οι στόχοι του μελλοντικού κράτους γύρω από το σενάριο των επιχειρήσεων του BPO.
- Η αρχή για να συμμετάσχουν βασικούς πόρους σε επιχειρηματικές λειτουργίες που αλληλεπιδρούν εντός του σενάριο των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, το ζήτημα της μετά το go-live διακυβέρνησης θα πρέπει να αντιμετωπιστεί το συντομότερο δυνατόν, ώστε οι BPOs να κατανοήσουν τον ρόλο τους μέσα στο έργο.

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ

1.2 Ρόλοι και θέσεις από την μεριά της εταιρίας

1.2.1 Εκτελεστικός χορηγός / Executive Sponsorship

Ο ρόλος του εκτελεστικού χορηγού (μερικές φορές ονομάζεται χορηγός του έργου ή Ανώτερος υπεύθυνος ιδιοκτήτης) είναι ένας ρόλος στη διαχείριση του έργου, συνήθως το ανώτερο μέλος του διοικητικού συλλόγου του έργου και συχνά το «μεγάλο αφεντικό». Ο χορηγός του έργου θα είναι, συνήθως, ένα από τα ανώτερα στελέχη σε μια εταιρεία ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επιτυχία του έργου.

Στον παρακάτω 3Χ3 πίνακα απεικονίζονται οι ευθύνες του χορηγού σε κάθε φάση του έργου (την εκκίνηση, το σχεδιασμό και την υλοποίηση) και το σχετικό κοινό για τις δραστηριότητες αυτές (Ομάδα έργου, Ενδιαφερόμενοι, Εργαζόμενοι).

	Ομάδα Έργου	Ενδιαφερόμενοι	Εργαζόμενοι
Εκκίνηση	Εξασφάλιση Πόρων	Δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης	Ενημέρωση
Σχεδίαση	Παροχή Άμεσης Υποτήρηξης	Δημιουργία Χοριγών	Εκπαίδευση
Εκτέλεση	Διατήρηση Ρυθμού	Ευθυγράμμιση ηγεσίας και διαχείριση προβλημάτων	Ενίσχυση και Επιβράβευση

Σχήμα 4.

Κατά την έναρξη του έργου, οι κύριες δραστηριότητες του Χορηγού είναι:

Εξασφάλισης των απαιτούμενων πόρων του έργου

Δημιουργία της διαχείρισης/υποστήριξης και της χορηγίας

Δημιουργία ενημέρωσης για τους εργαζόμενους της επιχείρησης και την ανάγκη για αλλαγή

Με την ομάδα Έργου πρέπει να:

Κάνει την σωστή επιλογή του καλύτερου αρχηγού και τα μέλη για την ομάδα του έργου.

Παροχή της απαραίτητης χρηματοδότησης για την ομάδα, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης για όλα τα μέλη της ομάδας για τη διαχείριση του έργου.

Καθορισμός των προτεραιοτήτων που συνδέονται με την εργασία για κάθε μέρα έναντι εργασιών του έργου που επιτρέπει επαρκή και ισόποση συμμετοχή των μελών της ομάδας.

Βοηθήσει την ομάδα να κατανοήσουν τα κρίσιμα επιχειρηματικά ζητήματα ή δυσκολίες που θα έχουν να αντιμετωπιστούν κατά την διάρκεια του έργου.

Παροχή σαφή κατευθύνσεων και στόχους για το έργο. Περιγραφή τελικού στόχου.

Να αναπτύξει από κοινού με την ομάδα έργου μια υψηλού επιπέδου άποψη για το μέλλον και να συνδέσει το έργο στην επιχειρηματική στρατηγική.

Εμπλέκεται άμεσα με την ομάδα του έργου, θέτει Προσδοκίες, επανεξέταση παραδοτέων κομματιών του έργου και βοηθάει στην άρση των εμποδίων.

Οικειοποίηση της επιτυχία του έργου και υπευθυνότητα της ομάδας για τα αποτελέσματα.

Μετουςενδιαφερόμενους

Καταχώρηση υποστήριξης των εκτελεστικών διευθυντών και δημιουργία ενός δικτύου υποστήριξης.

Δημιουργία μίας συντονιστικής επιτροπής των βασικών παραγόντων για την παρακολούθηση της προόδου.

Ενημέρωση των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών σχετικά με τους παράγοντες των επιχειρήσεων για το έργου, τα οφέλη και τους κινδύνους από τη μη εφαρμογή της.

Συζητήσεις με τους διαχειριστές που παρουσιάζουν τα πρώτα σημάδια αντιρρήσεων.

Δημιουργία υποστηρικτών της αλλαγής μέσα στην ηγετική ομάδα.

Παροχή εκπαίδευσης για τη διαχείριση έργου για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

Δημιουργία μίας λίστας δραστηριοτήτων του έργου που η ηγετική ομάδα είναι υπεύθυνη για την ολοκλήρωση πριν την εκκίνησης του έργου.

Καθορισμός των ευθυνών για τους ενδιάμεσους διευθυντές.

Με τους εργαζόμενους

Περιγραφή της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης και ανακοίνωση των προβλημάτων ή ευκαιριών της επιχείρισης.

Επεξήγηση γιατί το έργο να εφαρμοστεί τώρα. Ενημέρωση των κινδύνων να μην πραγματοποιηθεί.

Ενημέρωση του σχεδίου για το μέλλον. Ανάδειξη για το πώς το έργο θα λύσει κάποια προβλήματα της εταιρίας ή θα αναδείξει κάποιες ευκαιρίες.

Απάντηση ερωτήσεων όπως:

πώς αυτή η αλλαγή θα με επηρεάσει;

Τι σημαίνει αυτό για μένα;

Να είναι προληπτικός και να κρατάει συχνή επικοινωνία, ακόμη και πρόσωπο με πρόσωπο με τους εργαζόμενους.

Να ακούει και να κρατάει ανοιχτή τη πόρτα στο διάλογο και στις αντιρρήσεις.

Ενημέρωση των υπαλλήλων για το τι μπορούν να περιμένουν να συμβεί και πότε.

Να κατανοήσει την οργανωτική κουλτούρα της εταιρίας και πεποιθήσεις.

Επανάληψη βασικών μηνυμάτων ξανά και ξανά.

Επικοινωνία των σχεδίων με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Εμφάνιση του χρονοδιαγράμματος του έργου και την παροχή ενημερώσεων προόδου.

Κατά τη φάση σχεδιασμού ενός έργου, οι κύριες δραστηριότητες ενός εκτελεστικού χορηγού είναι:

Παροχή άμεσης στήριξης στην ομάδα του έργου.

Ανάπτυξη χορηγίας και υποστήριξη στα μεσαίου επιπέδου και ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

Να είναι ενεργός και ορατός στους εργαζόμενους και να φροντίσει για την εκπαίδευσή τους για την μελλοντική κατάσταση.

Με την ομάδα Έργου πρέπει να:

Συμμετοχή στις σημαντικές συνεδριάσεις του έργου, αναθεώρηση της κατάστασης του έργου και να κρατήσει την ομάδα υπεύθυνη για τα αποτελέσματα.

Παροχή των απαραίτητων πόρων και χρηματοδότησης, καθώς και να εξασφαλιστεί ότι οι σωστοί άνθρωποι διατίθενται για την υποστήριξη του σχεδιασμού του έργου.

Να είναι πάντα διαθέσιμος στην ομάδα: είναι ένα αντηχείο, να προτείνει ιδέες και εποικοδομητική κριτική στην ομάδα, να ρωτάει "τι εάν".

Κατάργηση εμποδίων. Βοήθεια για τη διαχείριση των συγκρούσεων και πολιτικών ζητημάτων.

Επικοινωνία Προσδοκιών και ανατροφοδότηση από άλλα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και ενδιαφερόμενους.

Κρατήσει την ομάδα σε τροχιά και τη διαχείριση "πεδίων ερπυσμού".

Επιβράβευση επιτυχιών και επιτευγμάτων.

Πάρει το χρόνο για να την κατανόηση της λύσης.

Προσδιορισμός διασυνδέσεις με άλλα έργα που μπορεί να επηρεάσουν την ομάδα.

Με τους ενδιαφερόμενους

Συνέχιση της εποικοδόμησις υποστήριξης και χορηγίας μεταξύ των ανώτερων διευθυντικών στελεχών. Ενίσχυση των βασικών μηνυμάτων. Επίλυση παρερμηνεύσεων των κεντρικών ιδεών. Διευθέτηση τυχών αντιρρήσεων.

Ενημέρωση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών για το πώς μπορούν να στηρίξουν ενεργά το έργο.

Διεξαγωγή συνεδριάσεις της συντονιστικής επιτροπής. Ενημέρωση των ενδιαφερομένων. Χρησιμοποιήστε την συνεδρίαση αυτή για την επίλυση κρίσιμων ζητημάτων.

Χρησιμοποιήστε δημόσιες και ιδιωτικές συζητήσεις για την ενίσχυση της υποστήριξης της ηγεσίας στο έργο.

Γνωστοποίηση για την πρόοδο του έργου σε όλα τα διευθυντικά στελέχη.

Κρατήστε υπολογίσιμους τους μέσου επιπέδου διευθυντές.

Με τους εργαζόμενους

Συχνή επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Κάντε την προσωπική σας δέσμευση ορατή ακόμη και με πρόσωπο-με-πρόσωπο συνομιλίες.

Επισήμανση του λόγου για το έργο, κίνδυνοι για την μη εφαρμογή του και τις εξελισσόμενες λεπτομέρειες σχετικά με την μελλοντική κατάσταση.

Απάντηση στο ερώτημα "τι θα σημαίνει αυτή η αλλαγή για μένα".

Ακούστε τι οι εργαζόμενοι έχουν να πουν? Πιάστε τον παλμό της οργάνωσης και συλλέξτε τις απόψεις των εργαζόμενων σχετικά με το έργο.

Ενημέρωση σχετικά με την πρόοδο του έργου σε τακτική βάση. Ενημέρωση υπαλλήλων σχετικά με "το τι μπορείτε να περιμένετε να συμβεί και πότε".

Ενεργοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων.

Συμμετοχή των πελατών.

Ρόλος χορηγού κατά την φάση της υλοποίησης του έργου

Κατά τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης του έργου, οι κύριες δραστηριότητες ενός εκτελεστικού χορηγού είναι:

Διατήρηση του ρυθμού, του ενδιαφέροντος και την υποστήριξη για την ομάδα του έργου.

Ευθυγράμμιση των διαχειριστών γύρω από το έργο και διαχείριση τυχόν αντιδράσεων.

Ενίσχυση του έργου με εργαζόμενους - να διατηρήσει ενεργή και ορατή την χορηγία

Με την ομάδα Έργου πρέπει να:

Εξασφάλιση πόρων που είναι αναγκαίοι για την εφαρμογή του έργου.

Παραμονή απασχόλησης με την ομάδα: παρίστανται στις συνεδριάσεις, επιβράβευση επιτυχιών, διατήρηση του ενδιαφέροντος για τα αποτελέσματα και να οικοδόμηση ενθουσιασμού.

Λύση προβλημάτων και παροχή βοήθειας στην ομάδα για να ξεπεραστούν τα εμπόδια.

Παραμονή ως το παράδειγμα για την ομάδα. Αποφυγή της μετατόπισης των προτεραιοτήτων από τα πρώτα κιόλας στάδια του έργου.

Με τους ενδιαφερόμενους

Συνεχίστε τις συναντήσεις σε δημόσιο και ιδιωτικό επίπεδο με τα ανώτερα στελέχη και τα ενδιαφερόμενα μέλη του έργου. Ευθυγράμμιση της χορηγίας. Παροχή ενημέρωσης σχετικά με την πρόοδο του έργου. Επίλυση προβλημάτων.

Επικοινωνήστε προσδοκίες στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη για την υποστήριξή τους για το έργο. Ενημέρωση σχετικά με τις δραστηριότητες που μπορούν να κάνουν και τα μηνύματα μπορούν να επικοινωνήσουν με τους οργανισμούς τους.

Διαχείριση των αντιρρήσεων από μεσαία στελέχη. Διορθώστε ή να αφαιρέσετε διευθυντές οι οποίοι δεν θα υποστηρίζουν το έργο.

Με τους εργαζόμενους

Ενίσχυση βασικών μηνυμάτων. Ευθυγράμμιση της στρατηγικής της επιχείρησης με τους στόχους του έργου. Αύξηση προσωπικών επικοινωνιών με τους εργαζόμενους.

Καθορισμός των προσδοκιών για τους εργαζόμενους. Επικοινωνία με σαφήνεια για τις συνέπειες από τη μη εφαρμογή του έργου.

Επιβολή εφαρμογής των νέων διαδικασιών και συμπεριφορών.

Αναζήτηση για γρήγορες νίκες. Επικοινωνία επιτυχιών .

Δημοσίως ανταμοιβή και ενημέρωση για τις επιτυχίες. Εμφανής εορτασμός των επιτυχιών.

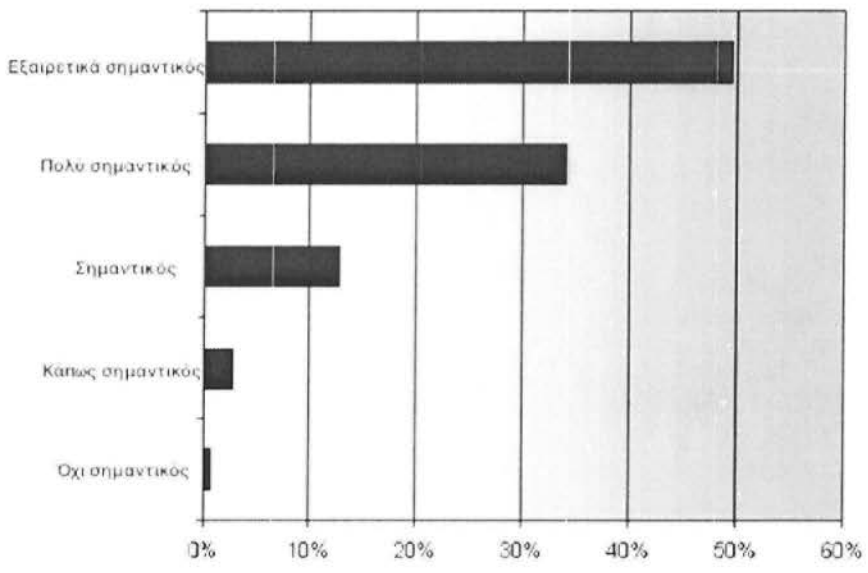
1.2.2 Διευθυντής έργου / Project Manager

Ο ρόλος του διευθυντή έργου είναι σημαντικός γιατί οι εργαζόμενοι παρακολουθούν και υπακούν το άτομο στην κορυφή της οργάνωσης και τον άμεσο προϊστάμενο τους.

Η σημασία των διευθυντών κατά την περίοδο του έργου

Κατά την περίοδο του έργου, οι διαχειριστές και οι διευθυντές μπορεί να είναι και ο καλύτερος σύμμαχος και το μεγαλύτερο εμπόδιο για τις ομάδες του έργου. Είναι οι πιο κοντινοί στους εργαζόμενους οι οποίοι πρέπει να υιοθετήσουν τις νέες διαδικασίες και συμπεριφορές που συνδέονται με το έργο. Σε πολλές περιπτώσεις, το έργο των διευθυντών και των εποπτικών αρχών μπορεί επίσης να επηρεαστεί από ένα έργο. Παίρνοντας διευθυντές και επόπτες, επί του σκάφους αναλαμβάνοντας ηγετικό ρόλο στην υποστήριξη του έργου και των εργαζομένων είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας για το έργο.

Σε μία μελέτη του 2009, οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν πόσο σημαντική αισθάνθηκαν τη συμμετοχή των διευθυντών για την επιτυχία του έργου. Το παρακάτω γράφημα δείχνει τα αποτελέσματα της μελέτης. Σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες θεώρησαν τη συμμετοχή του διευθυντή ως "εξαιρετικά σημαντική", με άλλο ένα τρίτο να την θεωρούν ως "πολύ σημαντική".



Σχήμα 5. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή έργου για την επιτυχία του

Οιδιευθυντέςκαιοιεπόπτεςείναιτόσοζωτικήςσημασίας,λόγωτηςσχέσηςπουέχουνμετουςεργα
ζόμενουςστονοργανισμό.Ησημασίατωνδιευθυντώνκαιτων εποπτικών αρχών κατά την

περίοδο του έργου είναι αναμφισβήτητη -αλλάτι πρέπει κάνειαυτήηομάδα για να οδηγήσει σε ένα επιτυχημένο έργο.

Ο ρόλος των Διευθυντών και των εποπτικών αρχών

Οι συμμετέχοντες σε μία μελέτη του 2007 εντόπισαν πέντε ρόλους οι διευθυντές και οι επόπτες πρέπει να παίξουν κατά την περίοδο ενός έργου:

Επικοινωνιακός - Επικοινώνησε με άμεσες αναφορές σχετικά με το έργο

Υποστηρικτής - Επίδειξη υποστήριξη για το έργο

Καθοδηγητής – Καθοδήγηση των εργαζόμενων κατά την διάρκεια του έργου

Συνδέσμου - Ανάμιξη και παροχή υποστήριξης στην ομάδα του έργου

Διαχειριστής Εμποδίων - Εντοπισμός και διαχείριση εμποδίων

Ρόλος # 1: Επικοινωνιακός - Οι εργαζόμενοι θέλουν να μαθαίνουν για το πως θα επηρεαστεί η εργασία τους και η ομάδα τους από την πραγματοποίηση του έργου από κάποιον προϊστάμενο τους. Ο διευθυντής των εργαζόμενων αποτελεί βασική πηγή πληροφοριών για την οργάνωση, την πρόοδο του έργου και τις αλλαγές που θα αποφέρει η εκπλήρωση του έργου. Απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως:

Τι σημαίνει αυτό για μένα;

Πως θα με ωφελήσει;

Γιατί πρέπει να πάρω μέρος;

Γιατί το κάνουμε αυτό;

είναι καλύτερα να απαντηθούν άμεσα από τον διευθυντή των υπαλλήλων. Η ομάδα διαχείρισης του έργου πρέπει να παρέχει σημαντικές πληροφορίες, αλλά αυτά τα μηνύματα θα πρέπει τελικά να παραδοθούν στους εργαζομένους από τον προϊστάμενό τους.

Ρόλος # 2: Υποστηρικτής - Οι εργαζόμενοι περιμένουν από τους διευθυντές τους όχι μόνο για άμεσα μηνύματα επικοινωνίας για το έργο, αλλά και να αξιολογήσει το επίπεδο της στήριξης για την προσπάθεια της ολοκλήρωσης του. Αν ένας διευθυντήςυποστηρίζει μόνο παθητικά ή ακόμα αντιστέκεται σε μια αλλαγή, τότε μπορείτε να περιμένετε το ίδιο και από τις άμεσες αναφορές του εν λόγω προσώπου (τους υφισταμένους του). Οι διευθυντές και οι εποπτικές αρχές πρέπει να αποδείξουν την υποστήριξή τους ενεργά. Το κλειδί εδώ είναι το εξής: διευθυντές και επόπτες, πρέπει πρώτα να είναι επί του σκάφους πριν να μπορέσουν να στηρίξουν τους υπαλλήλους τους. Μια ομάδα διαχείρισης της αλλαγής θα πρέπει να δημιουργήσουν τους στόχους και ευέλικτες τακτικές για την έναρξη και τη διαχείριση της αλλαγής με διευθυντές και επόπτες και μόνο τότε αυτή η ομάδα θα αναλάβει την καθοδήγηση με άμεσες εκθέσεις προόδου και τυχών εμποδίων.

Ρόλος # 3: Καθοδηγητής - Ο ρόλος του καθοδηγητή περιλαμβάνει την στήριξη των εργαζομένων όταν μέσα από τη διαδικασία της αλλαγής βιώνουν δυσκολίες μέσα στην καθημερινή τους εργασίας. Το μοντέλο ADKAR Prosci περιγράφει την διαδικασία αλλαγής με πέντε δομικά στοιχεία για να έχουμε ως αποτέλεσμα ένα επιτυχημένο έργο:

Η συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή,.

Η επιθυμία να συμμετάσχουν και να υποστηρίξουν την αλλαγή.

Η γνώση για το πώς να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή.

Η Ικανότητα να εφαρμόσει τις απαραίτητες δεξιότητες και συμπεριφορές.

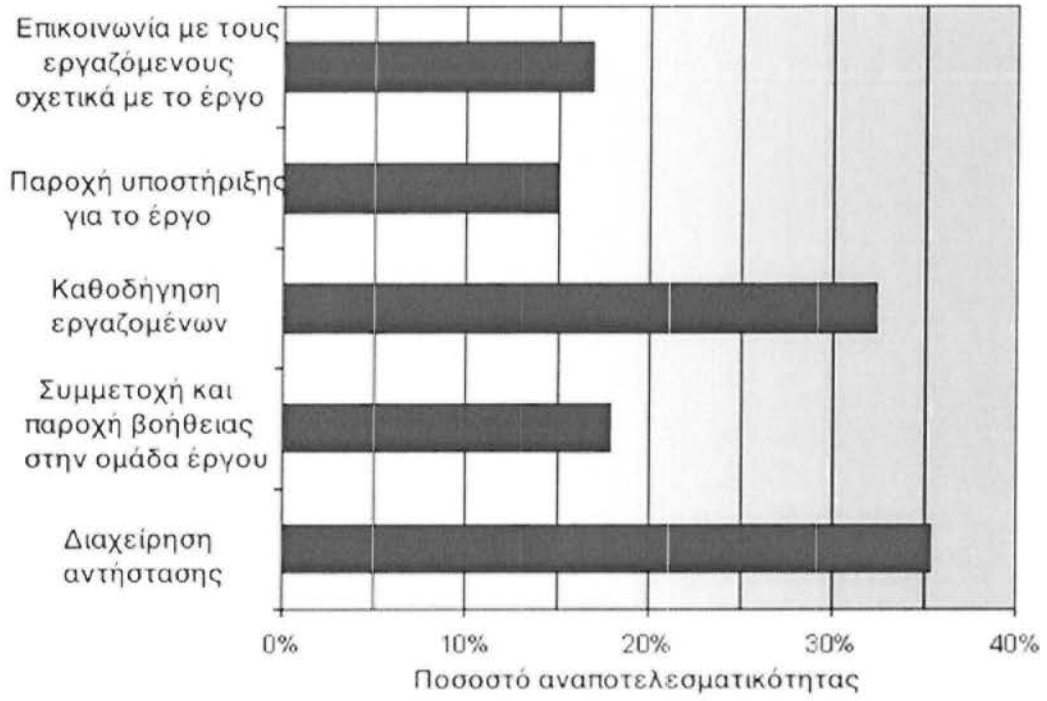
Η Ενίσχυση για τη διατήρηση της αλλαγής.

Λόγω της σχέσης τους, οι διευθυντές και οι επόπτες μπορούν να καθοδηγήσουν μεμονωμένους υπαλλήλους μέσω αυτής της διαδικασίας αλλαγής και να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν τα σημεία φραγμού που είναι εμπόδια για το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου έργου.

Ρόλος # 4: Συνδέσμου - Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση με την ομάδα του έργου. Ως σύνδεσμος, διευθυντές και επόπτες παρέχουν πληροφορίες από την ομάδα σε άμεσες εκθέσεις τους. Αλλά ίσως το πιο σημαντικό, παρέχουν πληροφορίες για το πρόγραμμα από τους υπαλλήλους τους πίσω στην ομάδα του έργου. Οι διευθυντές είναι σε καλύτερη θέση να παρέχουν τη συμβουλές για τον σχεδιασμό, τα αποτελέσματα δοκιμών και την ανατροφοδότηση των εργαζομένων πίσω στην ομάδα του έργου.

Ρόλος # 5: Διαχειριστής Εμποδίων - Κανείς δεν είναι πιο κοντά σε ένα εργαζομένων που φέρνει αντιρρήσεις πάνω στην εφαρμογή του έργου σε σχέση τον προϊστάμενο του. Όσον αφορά τη διαχείριση της αντίστασης, διευθυντές και επόπτες είναι στην καλύτερη θέση για να προσδιορίσουν τον λόγο της αντίστασης, από που προέρχεται και την πηγή της. Επίσης, είναι οι καταλληλότεροι - όταν τους παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και τα εργαλεία για να το κάνουν - να διαχειριστούν ενεργά την αντίσταση όταν αυτή συμβαίνει. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν το ADKAR μοντέλο για να κρίνουν ποίο στοιχείο της διαδικασίας της αλλαγής είναι η κινητήρια δύναμη της αντίστασης και με βάση αυτό να την αντιμετωπίσου αναλόγως.

Οι συμμετέχοντες σε μία μελέτη του 2009 κλήθηκαν να κατατάξουν τους διευθυντές και επόπτες τους σε σχέση με το πόσο καλά πληρούν τους πέντε ρόλους που αναφέρονται παραπάνω. Για κάθε ρόλο, οι συμμετέχοντες κατατάσσουν τους διευθυντές και επόπτες, σε μια κλίμακα από «εντελώς αναποτελεσματική» σε «εξαιρετικά αποτελεσματική». Το παρακάτω γράφημα δείχνει το ποσοστό που οι συμμετέχοντες κατάταξαν τους διευθυντές και προϊσταμένους τους ως «αναποτελεσματικό» ή «εντελώς αναποτελεσματικά». Από τα στοιχεία, είναι εύκολο να δούμε ότι οι διευθυντές δυσκολεύονται να εκπληρώσουν τους ρόλους **Διαχειριστή Εμποδίων**και **Καθοδηγητή**.



Σχήμα 6. Εκπλήρωση ρόλου

Οι ρόλοι του "Καθοδηγητή" και "Διαχειριστή Αντίστασης» αντιπροσωπεύουν τη μεγαλύτερη απόκλιση για πολλά στελέχη από το ρόλο που ιστορικά έπαιξαν στην οργάνωση. Οι άλλοι τρεις ρόλοι περισσότερο ευθυγραμμισμένοι με ό,τι ένας διευθυντής έχει κάνει και στο παρελθόν, αλλά για την αποτελεσματική καθοδήγηση των υπαλλήλων μέσω της αλλαγής και τον εντοπισμό και τη διαχείριση αντίστασης στην αλλαγή απαιτεί ένα νέο σύνολο δεξιοτήτων.

1.2.3 Σύμβουλος / Consultant

Οι Εσωτερικοί Σύμβουλοι διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην οδήγηση για μία επιτυχημένη αλλαγή σε οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Όχι μόνο δεν θα στηρίξουν τη συγκεκριμένη ανάπτυξη/λύση με τη τεχνογνωσία τους και την εμπειρία τους αλλά μερικές φορές θα βοηθήσουν στη διαχείριση του έργου. Ακόμα είναι συχνά βασικός παράγοντας στις δραστηριότητες για την εφαρμογή του έργου.

Οι παρακάτω παράγραφοι χωρίζονται σε δύο κυρίως μέρη. Στο πρώτο μέρος θα εξετάσουμε το ρόλο του σύμβουλου και στο δεύτερο μέρος θα δώσουμε περισσότερη έμφαση στον ρόλο των συμβούλων για την υποστήριξη στην εφαρμογή και διαχείρισης του έργου.

Μέρος πρώτο: Η κατανόηση του Σύμβουλου

Τι είναι Σύμβουλος;

Ορισμός της εργασίας ενός συμβούλου είναι κάθε άτομο/ομάδα το/η οποίο/α εξυπηρετεί εσωτερικούς «πελάτες» με συμβουλευτικό ρόλο, όπως οι εξής:

- Φέρνοντας μια εξειδικευμένη τεχνογνωσία συμβούλων διαχείρισης για τη βελτίωση των επιδόσεων της πρώτης γραμμής της εταιρίας / οργανισμού
- Εργασίας εντός της εταιρικής δομής για την επίλυση των ζητημάτων των επιχειρήσεων και την υλοποίηση λύσεων σε τομείς που περιλαμβάνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα / ανάπτυξης, στρατηγικού σχεδιασμού, ή τη βελτίωση της διαδικασίας
- Χρησιμεύει ως παράγοντας αλλαγής, προπονητής, εκπαιδευτής ή μεσολαβητής μέσα στην εταιρεία
- Στήριξη των εσωτερικώνπελατών σε μια κοινή οργάνωση τύπο υπηρεσίας, όπως: Ανθρώπινο Δυναμικό, Εκπαίδευση και ανάπτυξη, Πληροφορική, Οικονομικών, Διαχείρισης Ποιότητας, Υγείας, Ασφάλειας & Περιβάλλοντος Υπηρεσίες, Ανταγωνιστική / Business Intelligence και Προγραμματισμού, Κλπ...

Η ιστορία έχει δείξει πως από το συνολικό αριθμό των ανθρώπων σε μια εταιρεία που εκτελεί αυτή τη λειτουργία του συμβούλου, υπάρχει μόνο μια μικρή μερίδα από αυτούς σε επίσημες εσωτερικές ομάδες συμβούλων. Πολλές επίσημες IC ομάδες έχουν ένα συνδυασμό των εργαζομένων από διάφορες περιοχές του οργανισμού, είτε σε μόνιμη είτε σε εκ περιτροπής ακόμα και εξωτερικούς συμβούλους για να προσφέρουν στην ομάδα εμπειρία και τις γνώσεις τους για το πώς να παρέχουν τις αναγκαίες υπηρεσίες. Ενώ μερικές οργανώσεις έχουν επίσημα εσωτερικές ομάδες συμβούλων, υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που εκπληρώνουν τον ρόλο αυτό χωρίς να έχουν επίσημα τον τίτλο του συμβούλου. Αυτά τα άτομα είναι συχνά σε HR, OD / OE ή Γραφεία Διαχείρισης Έργων.

Ανεξάρτητα από την οργανωτική υπαγωγή, εκείνοι που εκτελούν υπηρεσίες εσωτερικού συμβούλου χρειάζονται βασικές ικανότητες που η AIMC*(Association of Internal Management Consultants) συμβάλλει στην ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων.

Τι κάνει ένα καλό Σύμβουλο;

Εσωτερικοί Σύμβουλοι χρειάζονται έναν συνδυασμό γνώσεων σχετικά με τις εταιρείες/βιομηχανίες και περισσότερο γνώσεις σχετικά με τη διαβούλευση . Είναι επίσης χρήσιμο να έχουν πρόσθετη εμπειρία σε έναν ή περισσότερους βασικούς τομείς, όπως: ο στρατηγικός σχεδιασμός / επιχειρήσεων και τη μέτρηση των επιδόσεων. Διαχείριση έργου (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης της ποιότητας και Six Sigma). Ή οργανωτική αποτελεσματικότητα / ανάπτυξης.

Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης ενός συμβουλευτικού τύπου οργάνωσης.

Η AIMC έχει αναπτύξει μια σειρά από εργαλεία / πλαίσια για να βοηθήσει τους οργανισμούς να διαχειρίζονται καλύτερα τις IC υπηρεσίες. Το πρώτο είναι το IC πρότυπο λειτουργίας που παρέχει βασικές γνώσεις στους τομείς της: διαχείριση των σχέσεων με τον πελάτη, λειτουργικών διαδικασιών, όπως η σύναψη συμβάσεων, τον πολιτισμό και τους ανθρώπους συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού και της ανάπτυξης. Αυτό συνδέεται με την Μέτρηση της απόδοσης IC (Balanced Scorecard) σύστημα το οποίο παρέχει βασικές μετρήσεις στην οικονομική, εσωτερική διαδικασία, των πελατών και της καινοτομίας / τομείς της μάθησης ώστε να διασφαλιστεί ένα ισορροπημένο αποτέλεσμα. Το επόμενο εργαλείο που παρέχεται είναι το IC μοντέλο ικανότητας , το οποίοπαρουσιάστηκε στο AIMC Εθνικό Συνέδριο τον περασμένο Απρίλιο του 2013. Αυτό έχει αρμοδιότητες και για τους δύο επιμέρους συντελεστές και IC ηγέτες / διευθυντές, η οποία θα συνδέεται με την ικανότητα-οικοδόμησης προγραμμάτων.

Ατομικές συνιστώσες στο μοντέλο IC	Ηγετικά Στοιχεία του μοντέλου IC
ManagementConsultingSkills ClientServiceFocus ProfessionalImpact ChangeManagement BusinessAcumen Coaching ProjectManagement BusinessProcessOptimization	Communicating Vision Selecting, Managing and Developing Others Decision Making Team Building Strategic Business Planning and Implementation Managing Cross Business Unit Collaboration

Όταν οι οργανισμοί χρησιμοποιούν Συμβούλους σήμερα

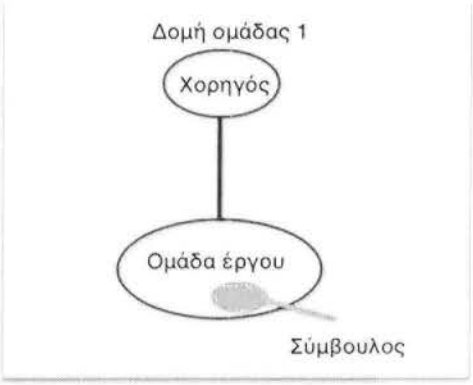
Οι Σύμβουλοι χρησιμοποιούνται σε όλα τα μέρη του οργανισμού από την εταιρική σχεδίαση / ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε διάφορους ανθρώπινους πόρους και σε άλλους τομείς υποστήριξης / παροχή υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη της εσωτερικής διαβούλευσης οφείλεται εν μέρει σε οργανώσεις που προσπαθούν να πάρουν περισσότερο κέρδος από τη συνολική τους «συμβουλευτική επένδυση». Αυτό περιλαμβάνει εστιάζοντας περισσότερο στην εφαρμογή και συνεχή βελτίωση σε συνδυασμό με πιο αποτελεσματική μεταφορά τεχνολογίας από εξωτερικούς συμβούλους στην εταιρία. Οι σύμβουλοι συχνά συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις των εξωτερικών συμβάσεων συμβούλων, συνεργάζονται με εξωτερικούς συμβούλους για μεγάλα έργα και διατηρείταιένα ρόστερ των εγκεκριμένων προμηθευτών συμβούλων οι οποίοι μπορούν να συμπληρώσουν τις υπηρεσίες τους σε περιόδους έντονης ή εξειδικευμένης ζήτησης.

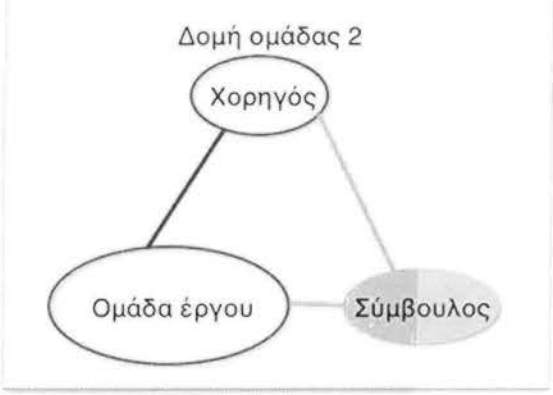
Ένας από τους ταχέως εξελισσόμενους τομείς της ανάπτυξης στην εσωτερική διαβούλευση είναι η διαχείριση έργου. Εδώ, σύμβουλοι εργάζονται με τους υψηλά ιστάμενους στην οργάνωση για να εφαρμοστεί μια συνεκτική μεθοδολογία και να οικοδομηθεί σε διάφορες δραστηριότητες σε όλη την επιχείρηση, όπως η διαχείριση έργου.

Μέρος δεύτερο: Πώς Εσωτερικοί Σύμβουλοι συμβάλουν στη διαχείριση έργου

Εσωτερικοί Σύμβουλοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του έργου της αλλαγής - την εφαρμογή δομημένων εργαλείων διαχείρισης της αλλαγής και καλά καθορισμένες διαδικασίες. Παρακάτω είναι οι δύο πιο απλές και πιο κοινές δομές της ομάδας για τη διαχείριση έργου.



Σχήμα 7.



Σχήμα 8.

Η πρώτη Δομή δείχνειένα υπάρχον μέλος ή μια ομάδα από την ομάδα του έργου, να έχει τον ρόλο σχετικά με τις δραστηριότητες της διαχείρισης του έργου. Στην περίπτωση αυτή, η ομάδα διαχείρισης της αλλαγής μπορεί να έχει τη γνώση του έργου και το υπόβαθρο του, αλλά μπορεί να έχει έλλειψη εμπειρίας στον τομέα διαχείρισης έργου ή την τεχνογνωσία. Η δεύτερη Δομή είναι η χρήση του συμβούλου - έστω και αν δεν έχουν τον τίτλο «Εσωτερικός Σύμβουλος» - για να υποστηρίξει την ομάδα έργου και τον χορηγό στα σημαντικότερα μέρη της διαχείρισης του έργου. Οι σύμβουλοι έχουν την τάση να εξυπηρετούν ένα ρόλο υποστηριχτή για τα έργα στην οργάνωση, την ανάπτυξη και την παροχή της αλλαγής στρατηγικής διαχείρισης και τα σχέδια για εσωτερικούς πελάτες. Πολλές φορές αυτά τα άτομα είναι επίσημα σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού, ειδικοί στην επικοινωνία, ΟΔ σύμβουλοι ή ένα μέλος του Γραφείου Διαχείρισης Έργων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οργανισμοί παίζουν το ρόλο του Γραφείου Διαχείρισης Έργων ή του Συμβούλου Διαχείρισης Έργων.

Ο ρόλος του Συμβούλου για την υποστήριξη της διαχείρισης της αλλαγής είναι τριπλός:

Να εκπαιδεύσει σχετικά με τη διαχείριση του έργου

Ανάπτυξη της στρατηγικής και των σχεδίων

Να ενεργοποιήσει τους άλλους «συμμετέχοντες» της διαχείρισης της αλλαγής

Να εκπαιδεύσει σχετικά με τη διαχείριση του έργου

Σύμβουλοι που υποστηρίζουν τη διαχείριση του έργου σε έναν οργανισμό πρέπει πρώτα να απαντήσουν σε δύο ερωτήσεις για αυτούς που αλληλεπιδρούν: Τι είναι η διαχείριση της αλλαγής; Γιατί είναι η διαχείριση της αλλαγής κάτι σημαντικό για την εξέλιξη του έργου; Ενώ ο ειδικός στη διαχείριση του έργου έχει μια πλήρη κατανόηση της διαχείρισης του, τι σημαίνει και τι μοιάζει, πολλοί στην οργάνωση μπορεί να μην έχουν την ίδια οπτική γωνία.

Για παράδειγμα, κάποιοι μπορεί να πιστεύουν διαχείριση έργου είναι μόνο επικοινωνία. Άλλοι μπορεί να πιστεύουν ότι είναι μία έκδοση ελέγχου στο IT υλικό και το λογισμικό (αυτή είναι μια κοινή χρήση του όρου «διαχείρισης έργου»). Εκείνοι με ένα υπόβαθρο στην διαχείριση του έργου μπορεί να πιστεύουν ότι είναι τα βήματα που θα ακολουθηθούν όταν υπάρχει μια αλλαγή στο πεδίο εφαρμογής του σχεδίου. Ακόμα άλλοι μπορεί να πιστεύουν ότι κρατάει μόνο μια συνεδρία ομαδικής θεραπείας όπου οι άνθρωποι μπορούν βρουν διέξοδο.

Η πρώτη πρόκληση είναι ο ακριβής καθορισμός της διαχείριση έργου για τους ανθρώπους στην οργάνωση και τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τις πρακτικές για τη διαχείριση από την πλευρά των ανθρώπων και των οργανωτικών αλλαγών.

Ανάπτυξη της στρατηγικής και των σχεδίων

Όταν χρησιμοποιείται η δεύτερη δομή, οι εσωτερικοί Σύμβουλοι που υποστηρίζουν την ομάδα του έργου είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη της στρατηγικής διαχείρισης του έργου. Αυτές οι δραστηριότητες δεν γίνονται τυχαία. Οι πληροφορίες έχουν συλλεχθεί από την ομάδα του έργου, τον χορηγό, τους προέδρους που θα επηρεαστούν από το έργο και τους διευθυντές και τους επόπτες σε όλη την οργάνωση. Για παράδειγμα, κατά τη διεξαγωγή της σχεδίασης και μελέτης της αλλαγής, ο Σύμβουλος θα πρέπει να πάρει συνέντευξη από έναν ηγέτη των επιχειρήσεων από κάθε τομέα στη διοργάνωση. Ωστόσο, είναι τελικά ο Σύμβουλος που συλλαμβάνει και παραδίδει τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί και τα επόμενα βήματα.

Η μεθοδολογίας της διαχείρισης έργου βασίζεται σε τρεις φάσεις

Προετοιμασία για το έργο.

διαχείριση του έργου.

και την ενίσχυση του έργου στην τελική φάση.

Να ενεργοποιήσει τους άλλους «συμμετέχοντες» της διαχείρισης της αλλαγής

Ο εσωτερικός σύμβουλος διαχείρισης του έργου έχει μεγάλο μέρος της ευθύνης για την στρατηγική που θα ακολουθηθεί και το σχεδιασμό του προγράμματος διαχείρισης του έργου, αλλά υπάρχουν μια σειρά άλλων ατόμων που συμμετέχουν, οι οποίοι πρέπει να εκτελέσουν και να ακολουθήσουν αυτό το σχέδιο. Ως παράδειγμα, σκεφτείτε ένα εύρημα από την έκθεση του Prosci του 2007 "Βέλτιστες Πρακτικές στην Διαχείριση Αλλαγών" ενός ερωτηματολογίου με 426 συμμετέχοντες από 59 χώρες. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν, "από ποιον οι εργαζόμενοι προτιμούν να ακούσουν τα μηνύματα σχετικά με την αλλαγή;" Παταγωδώς, υπήρχαν δύο προτεινόμενες αποστολείς μηνυμάτων σχετικά με το έργο. Πρώτον, οι εργαζόμενοι θέλουν να ακούσουν από κάποιον στην κορυφή του οργανισμού σχετικά με τους λόγους της επιχείρησης για την αλλαγή - π.χ. γιατί αυτό συμβαίνει, ποιοι είναι οι κίνδυνοι αν δεν γίνει αυτή η αλλαγή, γιατί η αλλαγή συμβαίνει τώρα. Δεύτερον, οι

εργαζόμενοι θέλουν να ακούσουν από τους άμεσους προϊσταμένους τους για την προσωπικές επιπτώσεις που θα έχουν από την αλλαγή - Πώς θα επηρεάσει αυτή η αλλαγή μέρα με την ημέρα τη δουλειά μου, πώς θα επηρεάσει την ομάδα μας. Οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να ακούσουν από το Τμήμα προσωπικού ή σε από κάποιον ειδικό επικοινωνιών ή από τον επικεφαλής του έργου ή τον συμβούλου διαχείρισης της αλλαγής. Θέλουν να ακούσουν από κάποιον στην κορυφή και το πρόσωπο που αναφέρει. Έτσι, ο ρόλος τουδιαχειριστή των πόρων της αλλαγής είναι να καταστεί αναθέσει στο προτιμότερο πρόσωπο (ανώτερος ηγέτης της επιχείρησης και τους διευθυντές / επόπτες) για να παραδώσει αυτά τα μηνύματα. Μπορούν να μοιράσουν το κοινό, να δημιουργήσουν θέματα συζήτησης, να δημιουργήσουν παρουσιάσεις ακόμα και να προγραμματίζετε συμβούλια επικοινωνίας, αλλά τα μηνύματα θα πρέπει να παραδοθούν από τουςπροτιμότερα πρόσωπα.

Στην περίπτωση μας θα μελετήσουμε πιο συγκεκριμένα δύο είδη συμβούλων, τον **Σύμβουλο Λύσεων** και τον **Τεχνικό Σύμβουλο**. Και οι δύο ρόλοι είναι εξίσου σημαντικοί για την ολοκλήρωση του έργου και αλληλεπιδρούν καθ 'όλη την διάρκεια του.

Σύμβουλος Λύσεων / Solution Consultant

Ο Σύμβουλος λύσεων είναι αυτός που θα έρθει σε επαφή με τους ενδιαφερόμενους στην φάση της συλλογής των απαιτήσεων. Στην καλύτερη περίπτωση, πριν το έργο ξεκινήσει, θα πρέπει, ο Σύμβουλος λύσεων να βρεθεί και να μιλήσει με τους ενδιαφερόμενους, τους χορηγούς, τον διαχειριστή συστήματος και όποιον μπορεί να δώσει πληροφορίες σχετικά με την ιδέα του έργου. Μέσα από αυτή τη συνάντηση, ο Σύμβουλος θα πρέπει να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την τωρινή κατάσταση της επιχείρησης και το πως θα πρέπει να είναι μετά την εφαρμογή του έργου. Με βάση των πληροφοριών αυτών μετά την πρώτη συνάντηση, ο Σύμβουλος θα έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει ένα προσχέδιο του έργου και να σημειώσει τυχών εμπόδια και ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντηθούν στην επόμενη συνάντηση του με τους ενδιαφερόμενους.

Όταν το προσχέδιο είναι έτοιμο, μία δεύτερη συνάντηση θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ώστε οι ενδιαφερόμενοι να πάρουν μία πρώτη ιδέα για το σχέδιο του έργου. Στην δεύτερη συνάντηση ο Σύμβουλος θα μπορέσει να συζητήσει για τα τυχών εμπόδια και να λύσει τυχών απορίες από την πρώτη συνάντηση. Μετά το τέλος της δεύτερης συνάντησης, θα πρέπει να έχουν συλλεχθεί όλες οι πληροφορίες, να έχουν παρθεί αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο που θα ξεπεραστούν τυχόν εμπόδια και να έχουν απαντηθεί όλες οι τυχόν ερωτήσεις.

Μετά την δεύτερη συνάντηση, ο Σύμβουλος θα πρέπει να έχει στα χέρια του ό,τι χρειάζεται για τη δημιουργία του σχεδίου εκτός αν προκύψουν και άλλες απορίες ή εμπόδια που σε αυτή τη περίπτωση θα πρέπει να συζητηθούν και να βρεθούν λύσεις μαζί με τους ενδιαφερόμενους. Μέσα από τις πληροφορίες αυτές, θα έχει την δυνατότητα να μετατρέψει τον προφορικό λόγο σε ένα γραπτό σχέδιο. Αυτό το σχέδιο αντιπροσωπεύει αυτό που έχουν στο μυαλό τους οι ενδιαφερόμενοι.

Από τη στιγμή που το σχέδιο του έργου είναι έτοιμο ξεκινάει η κατασκευή του έργου. Σε αυτό το στάδιο, ο Σύμβουλος λύσεων δίνει το σχέδιο στον **Τεχνικό Σύμβουλο** και περιμένει για την υλοποίηση του. Όταν ο Τεχνικός Σύμβουλος δηλώσει πως η υλοποίηση έχει πραγματοποιηθεί, τότε ο Σύμβουλος Λύσεων θα πρέπει να εξετάσει αν ό,τι έχει κατασκευαστεί μέχρι στιγμής λειτουργεί και είναι όπως έχει ζητηθεί στο σχέδιο.

Στο τέλος ο Σύμβουλος Λύσεων θα πρέπει να δηλώσει το έργο σαν έτοιμο για εξέταση από τους ενδιαφερόμενους και να περιμένει για τυχόν διορθώσεις που θα πρέπει να γίνουν σε περίπτωση κάτι δεν είναι σωστό.

Τεχνικός Σύμβουλος / Technical Consultant

Ο Τεχνικός Σύμβουλος είναι εκείνος που θα πάρει το σχέδιο του έργου και θα το υλοποιήσει, είναι εκείνος που θα δημιουργήσει τον κώδικα και θα κάνει τις αλλαγές στο παρών σύστημα. Ο Τεχνικός Σύμβουλος συνεργάζεται με τον Σύμβουλο Λύσεων.

Πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε αλλαγή, θα πρέπει να μελετήσει το σχέδιο και μέσα από μία σύντομη συνεδρίαση με τον Σύμβουλο Λύσεων να λύσει τυχών απορίες. Όταν όλες οι απορίες έχουν λυθεί ξεκινάει η υλοποίηση. Μετά το τέλος της υλοποίησης των επιμέρους αλλαγών θα πρέπει να εξετάσει το έργο στο σύνολο του και να εντοπίσει τυχών λάθει και αμέλειες.

Όταν η υλοποίηση και η εξέταση τελειώσουν, θα πρέπει να δηλώσει το έργο σαν ολοκληρωμένο στον Σύμβουλο Λύσεων και να περιμένει την ανατροφοδότηση για τυχών διορθώσεις που θα πρέπει να γίνουν. Παράλληλα με την υλοποίηση, θα πρέπει να κρατάει σημειώσεις για το τι αλλαγές έχει κάνει στο σύστημα έτσι ώστε να βοηθήσει στην αρχειοθέτηση του έργου στο τέλος του.

2 Κεφάλαιο 2 - Ροή του έργου

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε την ροή του έργου και θα εξετάσουμε τα στάδια του. Σε γενικές γραμμές, το έργο θα πρέπει να χωριστεί σε μικρότερα κομμάτια και το κάθε κομμάτι να έχει αρχή και τέλος. Σε κάθε αρχή χρειάζεται η καλή προετοιμασία και ο σχεδιασμός, στο κάθε τέλος ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση.

Όπως είπαμε, το έργο καλό θα είναι να χωρίζεται σε βήματα ώστε να είναι ευκολότερο να εντοπιστούν τυχών λάθει και να διορθωθούν το συντομότερο δυνατό. Τα βήματα που χωρίζουμε το έργο είναι τα εξής:

- Συγκέντρωση απαιτήσεων
- Λειτουργική σχεδίαση
    - Ορόσημο: επικύρωση του σχεδίου από τον πελάτη.
- Τεχνικό σχέδιο
    - Ορόσημο: επικύρωση του σχεδίου από τον πελάτη.
- Κατασκευή
- Έλεγχος
- Go-Live

2.2 Οι Φάσεις του έργου

2.2.1 Συγκέντρωση απαιτήσεων

Κατά την διάρκεια της πρώτης φάσης του έργου, Θα πρέπει να γίνει η γνωριμία των εμπλεκομένων στο έργο. Όσο από μεριά ανθρώπινου δυναμικού όσο και από τα εργαλεία/προγράμματα που θα χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση του έργου.

Σε αυτή τη φάση θα υπάρξει η πρώτη συνάντηση μεταξύ ενδιαφερομένων και ομάδας εκπλήρωσης του έργου ώστε να παρουσιαστεί στους ενδιαφερόμενους το πρόγραμμα που θα χρησιμοποιηθεί, ποιος δρόμος θα ακολουθηθεί για την ολοκλήρωση του έργου και ποιες τεχνικές και θα συμφωνηθεί η μέρα έναρξης του έργου.

Θα πρέπει να συμφωνηθεί ο ρόλος του κάθε εμπλεκόμενου στο έργο και τις υποχρεώσεις που θα έχει κατά την διάρκεια του έργου.

2.2.2 Λειτουργική σχεδίαση

Κατά την διάρκεια της Λειτουργικής σχεδίασης, ο σύμβουλος σχεδίασης θα πρέπει να συναντηθεί με τους ενδιαφερομένους και να παρουσιάσει το προσχέδιο για το έργο. Με λίγα λόγια, ο σύμβουλος σχεδίου θα παρουσιάσει το τι έχει καταλάβει μέχρι τώρα ότι οι ενδιαφερόμενοι χρειάζονται. Σε αυτή τη συνάντηση θα ξεκαθαριστούν τυχών απορίες και παρεξηγήσεις.

2.2.3 Τεχνικό σχέδιο

Κατά την διάρκεια της φάσης αυτής, γίνεται η τελική σχεδίαση του έργου. Ο τεχνικός σύμβουλος μετά από τις συναντήσεις με τον πελάτη, έχει μαζέψει τις κατάλληλες πληροφορίες που χρειάζεται και είναι πλέον σε θέση να κατασκευάσει το τελικό σχέδιο για την πραγματοποίηση του έργου. Το σχέδιο θα πρέπει να ελεγχθεί και να εγκριθεί από τον πελάτη. Όταν ο πελάτης εγκρίνει το σχέδιο μπορούμε να προχωρήσουμε στην επόμενη φάση.

2.2.4 Κατασκευή

Κατά την διάρκεια τη κατασκευής, το σχέδιο του έργου δίνεται στον τεχνικό σύμβουλο για να ξεκινήσει την κατασκευή του. Ο τεχνικός σύμβουλος κατά την διάρκεια της κατασκευής, συνεργάζεται με τον σύμβουλο λύσεων και προσπαθεί να λύσει ανακρίβειες στο σχέδιο και να σιγουρευτεί ότι το αποτέλεσμα είναι αυτό που χρειάζεται ο πελάτης.

Όταν η κατασκευή τελειώσει, τότε ο σύμβουλος λύσεων θα ελέγξει και το έργο είναι έτοιμο για να προχωρήσει στην επόμενη φάση.

2.2.5 Έλεγχος

Κατά την διάρκεια του ελέγχου, η σκυτάλη παραδίδεται στον πελάτη. Ο πελάτης είναι αυτός που θα πρέπει να ελέγξει αν η κατασκευή του έργου έχει πραγματοποιηθεί και δεν έχει παραληφθεί κάποιο κομμάτι. Θα πρέπει να κάνει δοκιμές με πραγματικά παραδείγματα έτσι ώστε να διαπιστωθεί πως όλα δουλεύουν σωστά.

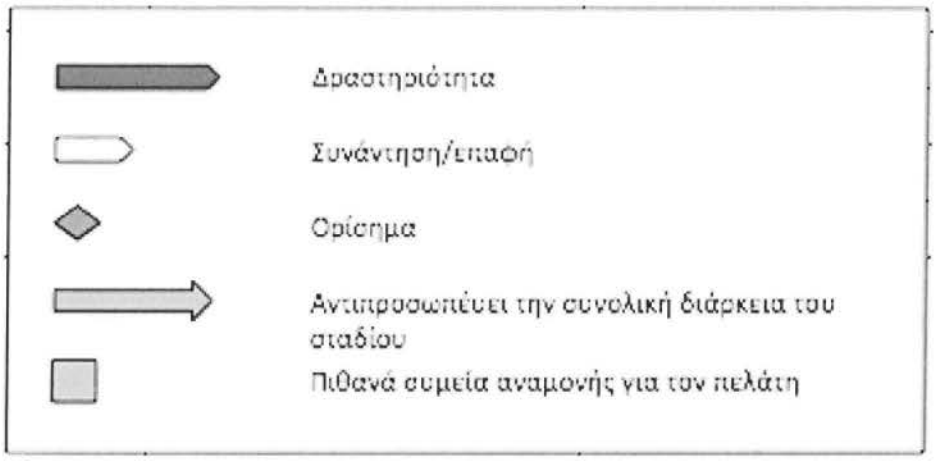
Σε περίπτωση που κάτι έχει παραληφθεί ή δεν έχει εφαρμοστεί σωστά, θα πρέπει να το δηλώσει σε αυτή τη φάση και ο τεχνικός σύμβουλος να το διορθώσει. Αυτό το «πινγκ-πονγκ» μεταξύ πελάτη και τεχνικού συμβούλου μπορεί να παιχτεί αρκετές φορές μέχρι να έχουμε ένα έργο/εφαρμογή χωρίς κανένα λάθος (bug-free).

2.2.6 Go-Live

Go-Live είναι η τελική φάση. Είναι το σημείο αυτό που το έργο έχει ολοκληρωθεί και έχει εξεταστεί και διορθωθεί όπου υπήρχε πρόβλημα. Η ομάδα έργου θα θέσει σε λειτουργία το έργο και θα κλείσει το πρότζεκτ.

2.3 Το χρονοδιάγραμμα ενός έργου

Στο παρακάτω διάγραμμα θα παρουσιαστεί το χρονικό διάγραμμα ενός έργου. Το διάγραμμα αυτό είναι κάτω από ιδανικές συνθήκες και θα πρέπει να έχουμε υπόψη πως στον πραγματικό κόσμο τα χρονοδιαγράμματα ενός έργου δεν ακολουθούνται όπως έχουν σχεδιαστή κατά την πρώτη φάση του έργου. Πάντα υπάρχουν καθυστερήσεις και για αυτό η ομάδα έργου θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει κάθε πρόβλημα και αλλαγή στο χρονοδιάγραμμα.



Σχήμα 9. Σύμβολα διαγράμματος

Περιγραφή δραστηριοτήτων	Περιγραφή	Εργατομέρες	Εβδομάδα 1	Εβδομάδα 2
1. Φάση Συγκέντρωσης απαιτήσεων		Χ εβδομάδες/μέρες		
Συλλογή βασικού ερωτηματολόγιου				
1η Συνάντης - Εισαγωγή		0.5		
Συλλογή περιπτώσεων χρησης				
Έλεγος της λίστας των τεχνικών σημείων				

Σχήμα 10. Πρώτη φάση: Συγκέντρωση απαιτήσεων

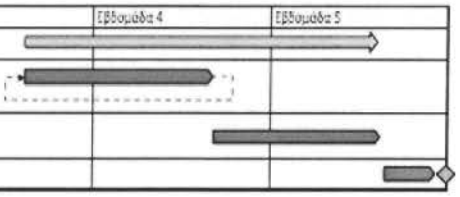
Περιγραφή δραστηριοτήτων	Περιγραφή	Εργατομέρες	Εβδομάδα 1	Εβδομάδα 2	Εβδομάδα 3
2. Λειτουργική σχεδίαση					
Βασικός σχεδιασμός	Προετοιμασία συνάντησης · Σχεδιασμός υψηλού επιπέδου · Πληροφορίες που θα πρέπει να δωθούν · Συναλλαγές · Σημεία επαφής	1			
2η συνάντηση - Λειτουργική σχεδίαση		1			
Λεπτομερης σχεδιασμός		2 -> 3			
Ολοκλήρωση χαρτογραφησης					
Επικύρωση σχεδιασμού	Ορόσημο				

Σχήμα 11. Δεύτερη Φάση: Λειτουργική σχεδίαση

Περιγραφή δραστηριοτήτων	Περιγραφή	Εργατομέρες	Εβδομάδα 1	Εβδομάδα 2	Εβδομάδα 3
3. Φάση τεχνικού σχεδιασμού					
3η συνάντηση: Τεχνική σχεδίαση		1			
Ορισμός αρχιτεκτονικης	· Όγκος δεδομένων · Τεχνολογία που θα χρεισημοποιηθεί · Προσθετες τεχνιτές λεπτομέρειες για την λειτουργική σχεδίαση	2 -> 3			
Επικύρωση των τεχνικών εγγράφων	Ορόσημο				

Σχήμα 12. Τρίτη Φάση: Τεχνικός σχεδιασμός

Περιγραφή δραστηριοτήτων	Περιγραφή	Εργατομέρες	Εβδομάδα 3	Εβδομάδα 4	Εβδομάδα 5
4. Φάση κατασκευής	Επαναλήψεις				
Κύκλοι κατασκευής					
Έλεγχος	- Έλεγχοι ομάδας έργου - Έλεγχοι ενδιαφερομένων				
5. Προετοιμασία "Go-live"	Ορόσημο	2			



Σχήμα 13. Τέταρτη Φάση: Κατασκευή

3 Κεφάλαιο 3 - Scrum

3.1 Εισαγωγή

Πέρα από τους ρόλους που υπάρχουν μέσα στις εταιρείες, τις τεχνικές επικοινωνίας μεταξύ ενδιαφερομένων και ομάδας έργου, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές ανάπτυξης έργων. Με την βοήθεια αυτών των τεχνικών, επιτυγχάνουμε ταχύτερη ανάπτυξη του έργου, με λιγότερα λάθη και το τελικό αποτέλεσμα να είναι πιο κοντά στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων. Μία από τις τεχνικές αυτές ονομάζεται «Scrum».

Scrum είναι μία Agile τεχνική για την ολοκλήρωση σύνθετων έργων. Το Scrum αρχικά επισημοποιήθηκε για την ανάπτυξη έργων λογισμικού, αλλά λειτουργεί καλά για οποιαδήποτε σύνθετο ή καινοτόμο πεδίο εφαρμογής του έργου. Οι δυνατότητες είναι ατελείωτες. Η τεχνική Scrum είναι αρκετά απλή.

3.2 Γιατί ονομάζεται Scrum;

Όταν Jeff Sutherland δημιούργησε τη διαδικασία Scrum το 1993, δανείστηκε τον όρο "Scrum" από μια αναλογία που διατυπώνεται σε μια μελέτη του 1986 από τους Takeuchi και Nonaka, που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review. Στην εν λόγω μελέτη, Takeuchi και Nonaka συγκρίνουν υψηλής απόδοσης, δια τμηματικές ομάδες στο σχηματισμό Scrum που χρησιμοποιείται από τις ομάδες ράγκμπι.

3.3 Παραδοσιακά Ανάπτυξη Λογισμικού:

Ο παραδοσιακός τρόπος για να την ανάπτυξη λογισμικού, που χρησιμοποιείται από εταιρείες μεγάλες και μικρές, είναι κοινώς γνωστή ως "The Waterfall". Υπάρχουν πολλές παραλλαγές, αλλά συνήθως ξεκινά με μια φάση λεπτομερή σχεδιασμού, όπου το τελικό προϊόν είναι προσεκτικά μελετημένο, σχεδιασμένο και τεκμηριωμένο σε μεγάλη λεπτομέρεια.

Οι εργασίες που απαιτούνται για την εκτέλεση του σχεδιασμού καθορίζονται, και το έργο έχει προγραμματιστεί χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως γραφήματα Gantt και προγράμματα όπως το Microsoft Project. Η ομάδα φτάνει σε μια εκτίμηση του πόσο καιρό το έργο θα πάρει προσθέτοντας λεπτομερείς εκτιμήσεις των επιμέρους βημάτων που εμπλέκονται. Μόλις τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν αξιολόγηση σε βάθος το σχέδιο και εφόσον δώσουν την έγκρισή τους, η ομάδα έργου αρχίζει την κατασκευή του έργου.

Τα μέλη της ομάδας ολοκληρώνουν επιμέρους τμήματα της δικής τους εργασίας, και στη συνέχεια τα παραδίδουν σε άλλα μέλη της ομάδας στην γραμμή παραγωγής. Μόλις ολοκληρωθεί το έργο, θα παραδοθεί για έλεγχο στην ομάδα ποιότητας, η οποία ολοκληρώνει τις δοκιμές πριν από την τελική παράδοση του έργου στον πελάτη. Καθ 'όλη τη διαδικασία, οι αυστηροί έλεγχοι διατίθενται στην αποκλίσεις από το σχέδιο, για να εξασφαλιστεί ότι αυτό που παράγεται είναι πραγματικά ό,τι είχε σχεδιαστεί.

Αυτή η προσέγγιση έχει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της. Μεγάλα πλεονέκτημα της είναι ότι είναι η εξαιρετική λογική: σκεφτείτε πριν την κατασκευή, να τα γράψω όλα, να ακολουθήσει ένα σχέδιο και να κρατήσει τα πάντα όσο το δυνατόν πιο οργανωμένα.

Έχει μόνο μία μεγάλη αδυναμία: η εμπλοκή ανθρώπων...

Για παράδειγμα: η προσέγγιση αυτή προϋποθέτει ότι οι καλές ιδέες έρχονται όλες κατά την έναρξη του κύκλου ανάπτυξης, όπου μπορούν να ενσωματωθούν στο σχέδιο. Αλλά, όπως όλοι γνωρίζουμε, καλές ιδέες εμφανίζονται αυθόρμητα σε όλη τη διαδικασία - στην αρχή, στη μέση και μερικές φορές ακόμη και την ημέρα πριν από την έναρξη και μια διαδικασία που δεν επιτρέπει την αλλαγή "on-fly" θα καταπνίξει καινοτομίες και καλές ιδέες. Με την προσέγγιση καταρράκτη, μια μεγάλη ιδέα αργά στον κύκλο ανάπτυξης του έργου δεν είναι ένα δώρο, είναι μια απειλή.

Η προσέγγιση Καταρράκτης δίνει επίσης μεγάλη έμφαση στην καταγραφή δεδομένων ως πρωταρχική μέθοδο για την επικοινωνία σημαντικών πληροφοριών. Η ίδια λογική υπόθεση είναι ότι αν να γράψετε σε χαρτί όσο το δυνατόν περισσότερο από ό,τι υπάρχει μέσα στο κεφάλι σας, θα υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να περαστεί και στο κεφάλι των υπολοίπων της ομάδας, συν, αν είναι σε χαρτί, υπάρχει απτή απόδειξη ότι "Έχω κάνει τη δουλειά μου".

Η πραγματικότητα, όμως, είναι ότι τις περισσότερες φορές, αυτά τα εξαιρετικά λεπτομερείς 50-σέλιδα έγγραφα απαιτήσεων δεν τα διαβάζει κανένας. Σε περιπτώσεις πάλι που διαβάζονται, οι παρερμηνεύσεις συχνά επιδεινώνουν την κατάσταση. Ένα έγγραφο είναι μία ατελή εικόνα μίας ιδέας που έχει στο μυαλό του κάποιος, όταν αυτό το έγγραφο διαβαστεί από κάποιον άλλον του δημιουργεί μία άλλη εικόνα που είναι πλέον δύο βήματα μακριά από ό,τι είμαι πραγματικά είχε στο μυαλό του ο συγγραφέας του εγγράφου. Δεν πρέπει λοιπό να αποτελέσει καμία έκπληξη ότι οι θα υπάρξουν σοβαρές παρεξηγήσεις λόγο παρερμηνεύσεων.

Κάτι άλλο που συμβαίνει όταν οι άνθρωποι ξεκινούν να χρησιμοποιούν το προϊόν, έχουμε την "αχα" στιγμή - Η πρώτη φορά που χρησιμοποιείτε πραγματικά το προϊόν, μας έρχεται στο μυαλό αμέσως 20 τρόποι που θα μπορούσε να κάνει καλύτερα την εφαρμογή του σχεδίου. Δυστυχώς, αυτές οι πολύ σημαντικές εκτιμήσεις συχνά έρχονται στο τέλος του κύκλου ανάπτυξης, όταν οι αλλαγές είναι πιο δύσκολες να γίνουν, με άλλα λόγια, για να κάνουμε το σωστό πράγμα θα είναι μας στοιχίσει πιο ακριβά.

Οι άνθρωποι έχουν επίσης μια μικρή ικανότητα να προβλέπουν το μέλλον. Για παράδειγμα, ο ανταγωνισμός θέτει ένα νέο εμπόδιο που δεν ήταν αναμενόμενο. Απρόβλεπτα τεχνικά προβλήματα προκύπτουν που αναγκάζουν σε αλλαγή τακτικής. Επιπλέον, οι άνθρωποι τείνουν να είναι ιδιαίτερα αδύναμοι στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Το να προβλέψει κανένας σήμερα πώς θα περάσει την εβδομάδα του σε οκτώ μήνες είναι κάτι το αδύνατον, αυτός είναι και ο λόγος αποτυχίας πολλών γραφημάτων Ghantt.

Επιπλέον, ο Καταρράκτης τείνει επίσης να προωθεί μια ανταγωνιστική σχέση μεταξύ των μελών των ομάδων που παραδίδουν δουλεία από το ένα στο επόμενο. «Αυτός μου ζητά να χτίσει κάτι που δεν είναι στο σχέδιο.» «Συνέχεια αλλάζει το μυαλό της για το τι θέλει.» « Δεν μπορώ να θεωρηθώ υπεύθυνος για κάτι που δεν ελέγχω.» και αυτό μας παροτρύνει σε

μια άλλη παρατήρηση σχετικά με τον Καταρράκτη - δεν είναι τόσο ευχάριστη διαδικασία για να εργαστεί κάποιος. Στην πραγματικότητα, μπορούμε να πάμε ένα βήμα παραπέρα και να πούμε ότι ο καταρράκτης είναι μια αιτία μεγάλης δυστυχίας για τους ανθρώπους που εργάζονται σε ένα έργο και τα αποτελέσματα υπολείπονται κατά πολύ την δημιουργικότητα και το πάθος των δημιουργών. Οι άνθρωποι δεν είναι ρομπότ και μια διαδικασία που απαιτεί από αυτούς να ενεργούν σαν ρομπότ συχνά καταλήγει σε δυστυχισμένους ανθρώπους.

Μια άκαμπτη, που αντιστέκεται στις αλλαγή και δεν είναι ευέλικτη διαδικασία θα έχει επίσης την τάση να παράγει μέτρια προϊόντα. Οι πελάτες μπορούν να πάρουν αυτό που πρώτα είχαν ζητήσει, αλλά είναι αυτό που πραγματικά θέλουν; Συγκεντρώνοντας όλες τις απαιτήσεις εκ των προτέρων και θέτοντας τις σαν μία πέτρα με μικρή ευκαιρία για αλλαγή, το τελικό προϊόν είναι καταδικασμένο να είναι μόνο τόσο καλό όσο η αρχική ιδέα, αντί να είναι το καλύτερο που θα μπορούσε να είναι αφότου η ομάδα ξέρει περισσότερα για τις δυνατότητες που έχουν.

Πολλοί χρήστες του καταρράκτη βιώνουν αυτές τις ελλείψεις ξανά και ξανά, αλλά φαίνεται ότι μια τέτοια λογική προσέγγιση, η φυσική αντίδραση είναι να γυρίσει προς τα μέσα το φταίξιμο: «Εάν μόνο το κάναμε καλύτερα, θα μπορούσε να λειτουργήσει "- αν εμείς απλά σχεδιάζαμε ακόμη περισσότερο, περισσότερο τεκμηριωμένο σχέδιο, αντιστεκόμασταν στις αλλαγές περισσότερο, ίσως τότε θα μπορούσε να λειτουργήσει καλύτερα. Δυστυχώς, πολλές ομάδες ανακαλύπτουν το ακριβώς αντίθετο: όσο πιο δύσκολο προσπαθούν, τόσο χειρότερο γίνεται!

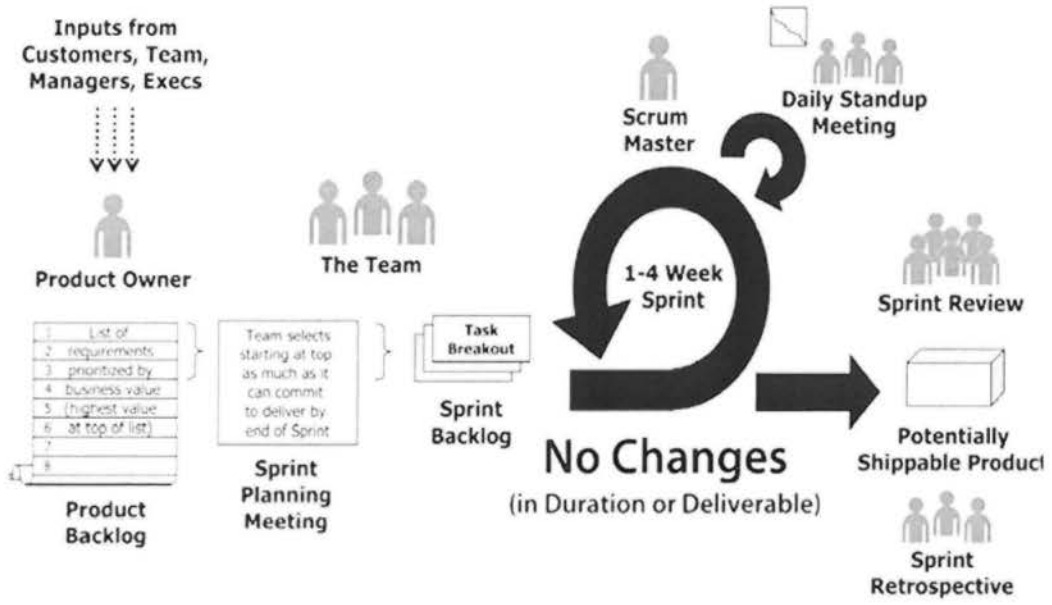
3.4 Agile Ανάπτυξης και Scrum

Η οικογένεια μεθοδολογιών ανάπτυξης Agile γεννήθηκε από την πεποίθηση ότι με μία πιο γειωμένη στην ανθρώπινη πραγματικότητα προσέγγιση του έργου θα αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Η Agile τονίζει κατασκευάζοντας ένα Λειτουργικό λογισμικό που οι άνθρωποι μπορούν να ξεκινήσουν να εργάζονται, σε αντίθεση δαπανώντας πολύ χρόνο για τον σχεδιασμό. Η Agile επικεντρώνεται σε μικρές, δια τμηματικές ομάδες με την δυνατότητα να πάρουν αποφάσεις, σε σχέση με μεγάλες ιεραρχίες και στεγανοποίηση από τη λειτουργία και η Agile επικεντρώνεται στην ταχεία επανάληψη, με όσο το δυνατόν περισσότερη ανατροφοδότηση από τον πελάτη. Συχνά, όταν οι άνθρωποι μαθαίνουν για την Agile, υπάρχει μια αχτίδα αναγνώρισης - ακούγεται πολύ σαν «πίσω στις πρώτες ημέρες», όταν εμείς «απλά το κάναμε».

Μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες Agile μεθόδους είναι το Scrum. Αυτό επισημοποιήθηκε πριν από μια δεκαετία από τον Ken Schwaber και τον Jeff Sutherland και τώρα χρησιμοποιείται από μεγάλες και μικρές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων των Yahoo!, Microsoft, Google, Lockheed Martin, Motorola, SAP, Cisco, GE, CapitalOne και την Ομοσπονδιακή Τράπεζα των ΗΠΑ. Πολλές ομάδες χρησιμοποιούν επιμέρους κομμάτια του Scrum και σε ορισμένες περιπτώσεις πλήρη μετασχηματισμούς. Το Scrum είναι ένας απλός, ισχυρός με τις ρίζες του στην κοινή λογική μηχανισμός ανάπτυξης έργου.

3.4.1 Scrum Βασικά

Το Scrum είναι ένα επαναληπτικό, σταδιακό πλαίσιο. Το Scrum θέτει κύκλους ανάπτυξης εργασίας του προϊόντος που ονομάζονται **Sprints** , επαναλήψεις των εργασιών οι οποίες διαρκούν συνήθως 1-4 εβδομάδες, και οι οποίες λαμβάνουν χώρα η μία μετά την άλλη. Τα Sprints είναι ορισμένου χρόνου - καταλήγουν σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία είτε η εργασία έχει ολοκληρωθεί είτε όχι και δεν επεκτείνονται. Κατά την έναρξη του κάθε Sprint, μια δια τμηματική ομάδα επιλέγει στοιχεία από μια λίστα προτεραιότητας των απαιτήσεων και δεσμεύεται να τα ολοκληρώσει μέχρι το τέλος του Sprint. Κατά τη διάρκεια του Sprint, το παραδοτέο δεν αλλάξει. Κάθε μέρα, η ομάδα κάνει μία σύντομη αναφορά για την πρόοδο και ενημερώνει με απλά διαγράμματα για τις εργασίες που απομένουν. Στο τέλος του Sprint, η ομάδα δείχνει τι έχει κατασκευαστεί και παίρνει πληροφορίες οι οποίες μπορούν στη συνέχεια να ενσωματωθούν στο επόμενο Sprint. Το Scrum τονίζει την παραγωγή του προϊόντος που στο τέλος του Sprint είναι πραγματικά "τελειωμένο". Στην περίπτωση του λογισμικού, αυτό σημαίνει κώδικας που έχει ελεγχθεί πλήρως και ενδεχομένως είναι έτοιμος για παράδοση.



Σχήμα 14. Scum διαδικασία

3.4.2 Ρόλοι του Scrum

Στο Scrum, υπάρχουν τρεις κύριοι ρόλοι: Ο Κύριος του προϊόντος (**Product Owner**), η ομάδα (**The Team**) και ο Κύριος του Scrum (**ScrumMaster**).

Product Owner

Ο **Product Owner** είναι υπεύθυνος για την επίτευξη βέλτιστου προϊόντος, λαμβάνοντας όλες τις πληροφορίες σχετικά με αυτό που πρέπει να κατασκευαστεί από τον πελάτη ή τον τελικό χρήστη του προϊόντος καθώς και από τα μέλη της ομάδας και τους ενδιαφερόμενους φορείς και μεταφράζοντας αυτές τις πληροφορίες σε μία λίστα προτεραιοτήτων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο ιδιοκτήτης του προϊόντος και ο πελάτης είναι το ίδιο πρόσωπο. Σε άλλες περιπτώσεις, ο πελάτης μπορεί να είναι πραγματικά εκατομμύρια διαφορετικά άτομα με ένα ευρύ φάσμα αναγκών. Ο ρόλος του Product Owner ταιριάζει στο ρόλο του Product Manager ή του Διευθυντής Μάρκετινγκ Προϊόντων σε πολλούς οργανισμούς.

TheTeam

Η **Ομάδα** κατασκευάζει το προϊόν που ο πελάτης πρόκειται να καταναλώσει: το λογισμικό ή την ιστοσελίδα, για παράδειγμα. Η ομάδα του Scrum είναι «cross-functional» - περιλαμβάνει όλες τις γνώσεις που απαιτούνται για να παραδώσει το προϊόν έτοιμο για παράδοση μετά από κάθε Sprint και είναι "αυτο-διαχειριζούμενη", με πολύ υψηλό βαθμό αυτονομίας και της λογοδοσίας. Η ομάδα αποφασίζει τι πρέπει να δεσμευτεί, και πώς καλύτερα να ολοκληρωθεί αυτή η δέσμευση. Στην γλώσσα του Scrum, η ομάδα είναι γνωστή ως «Χοίροι» και όλοι οι άλλοι στην οργάνωση είναι «Όρνιθες» (τα οποία προέρχονται από ένα αστείο για ένα γουρούνι και ένα κοτόπουλο αποφάσισαν να ανοίξουν ένα εστιατόριο που ονομάζεται "Ζαμπόν και αυγά» και ο χοίρος έχει δεύτερες σκέψεις γιατί "θα πρέπει να θυσιαστεί πραγματικά, αλλά το κοτόπουλο θα συμμετέχει μόνο").

Η ομάδα στο Scrum αποτελείτε συνήθως από πέντε έως δέκα άτομα, αν και οι ομάδες τόσο μεγάλες όσο 15 και τόσο μικρές όσο 3 άτομα μερικές φορές ωφελούν και για ένα έργο λογισμικού, η ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει αναλυτές, προγραμματιστές, σχεδιαστές interface, και δοκιμαστές. Η ομάδα κατασκευάζει το προϊόν, αλλά επίσης παρέχει βοήθεια και ιδέες για τον Product Owner για το πώς μπορεί να βελτιωθεί. Ενώ τα μέλη της ομάδας μπορούν να μοιράσουν το χρόνο τους μεταξύ των έργων του Scrum και άλλα έργα, είναι πολύ πιο παραγωγικό να έχουν τα μέλη της ομάδας πλήρως αφιερωμένα και συγκεντρωμένα σε ένα μόνο έργο. Τα μέλη της ομάδας μπορούν επίσης να αλλάξουν από το ένα Sprint στο επόμενο, αλλά αυτό μειώνει επίσης την παραγωγικότητα της ομάδας. Έργα με μεγαλύτερες ομάδες οργανώνονται ως πολλαπλά Scrums, το καθένα εστιάζει σε μια διαφορετική πτυχή ανάπτυξης του προϊόντος, με αυστηρό συντονισμό των προσπαθειών τους.

ScrumMaster

Ο **ScrumMaster**είναιέναναπόταπιοσημαντικάστοιχεία για την επιτυχία του Scrum.OScrumMasterκάνειό,τιείναι στο χέρι του για να βοηθήσει την ομάδα να είναι επιτυχής. Ο ScrumMasterδεν είναι ο διαχειριστής της ομάδας, αντί αυτού, ο ScrumMastereξυπηρετείτηνομάδα,προστατεύειτηνομάδααπόεξωτερικέςπαρεμβάσεις,καικ αθοδηγείτηχρήσητηςομάδαςτου Scrum. Ο ScrumMastersιγουρεύεται πως όλοι στην ομάδα (καθώς και εκείνοι στηδιαχείριση) κατανοούν και ακολουθούν τιςπρακτικέςτου Scrum και οδηγάει την οργάνωση μέσα από τις συχνά δύσκολες αλλαγές που απαιτούνται για ένα επιτυχημένο έργο μέσα από τις μεθόδους Agile. Το Scrum καθιστά ορατά τα εμπόδιακαι τις απειλέςγιατην αποτελεσματικότητα της ομάδας και είναισημαντικόνα υπάρχει ένας ισχυρός ScrumMaster που να εργάζεταιμεθοδικά για νασυμβάλειστην επίλυση αυτών των ζητημάτων αλλιώς θαείναιδύσκολο για την ομάδα ναπετύχει τους στόχους της.

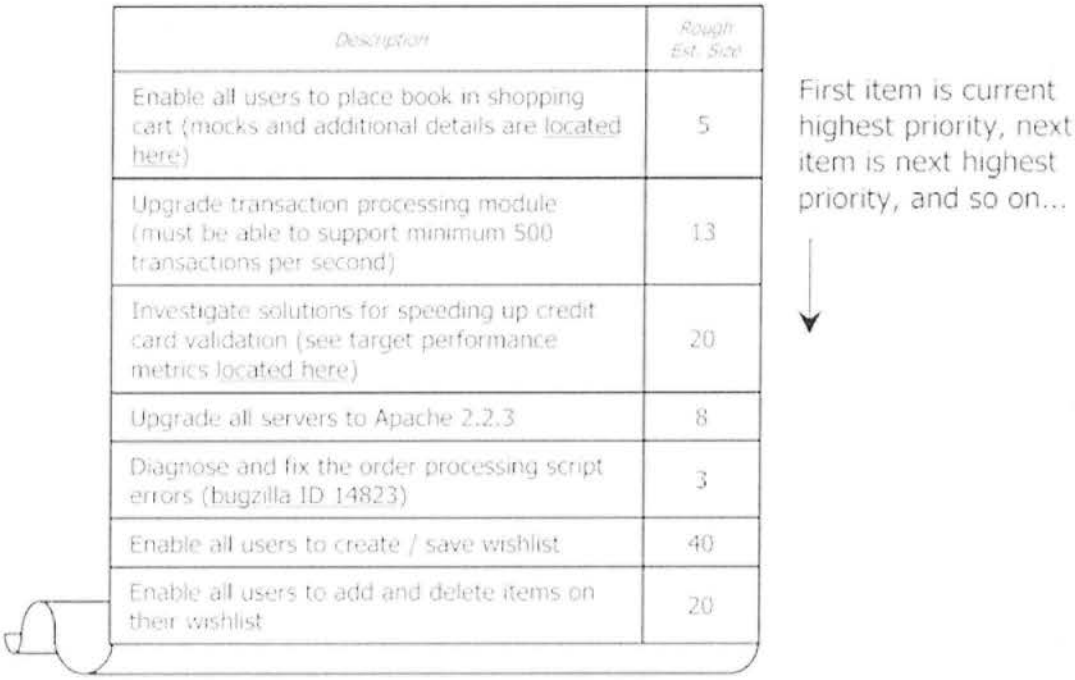
Οι ομάδες του Scrum θα πρέπει να έχουν κάποιο μέλος αφιερωμένο πλήρως στον ρόλο του ScrumMaster(συχνάτοπρόσωποπουπροηγουμένωςέπαιξετορόλοτουΔιευθυντήΈργου),ανκαι μιαμικρότερηομάδαμπορείναέχει ένα μέλος της σε αυτότορόλο(πουμεταφέρουνέναελαφρύτεροφορτίοτωντακτικώνεργασιών,όταν το πράττουν). Μεγάλοι ScrumMastersέχουνέρθειαπόόλατακοινωνικάστρώματακαικλάδους:ΔιοίκησηΈργων,Μηχανι κών,Design,Testing. Ο ScrumMasterκαιοProductOwner δεν θα πρέπει να είναι το ίδιοάτομο. κατά καιρούς, ο ScrumMastermπορείνακληθείνα σταματήσει και να αντισταθεί στις ιδέες του ProductOwner(γιαπαράδειγμα,ανπροσπαθήσουνναεισάγουννέαπαραδοτέαστημέσηενόςSp rint).
ΣεαντίθεσημεέναProjectManager,oScrumMasterδενλέειστουςανθρώπουςτινακάνουνήνα αναθέτει τα καθήκοντα – διευκολύνει τηδιαδικασία,υποστηρίζονταςτηνομάδα,καθώς η ομάδα οργανώνεικαιδιαχειρίζεται την ίδια-οπότεαν ο ScrumMasterστοπαρελθόνήτανσεθέση να διαχειρίζεται την ομάδας,θαπρέπεινα αλλάξει νοοτροπίακαιτούφοςτηςαλληλεπίδρασής της ομάδας προκειμένουηομάδαναείναιεπιτυχήςμετο Scrum.

Εκτόςαπό αυτούς τους τρεις ρόλους, υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί συνεισφέροντεςγιατηνεπιτυχίατηςτουέργου:Ίσωςτοπιοσημαντικόαπόαυτάείναι οι Διευθυντές.Ενώορόλοςτουςεξελίσσεται μέσα στο Scrum,παραμένουνεξαιρετικάσημαντικοί-ναυποστηρίζουντηνομάδατηρώνταςτουςκανόνεςκαιτοπνεύμα του Scrum,θασυμβάλειστηνάρσητωνεμποδίωνπουηομάδα αναφέρει και διαθέτουν την εμπειρία τους στην ομάδα.Στο Scrum,ταάτομααυτάαντικαθιστούντοχρόνοπουπροηγουμένως περνούσαν παίζοντας τον ρόλο της «νταντας» (ανάθεσηκαθηκόντων,ναπάρειτιςεκθέσειςκατάστασης,καθώςκαιάλλεςμορφέςμικρο-διαχείρισης) με περισσότερο χρόνο παίζοντας τον ρόλο του «γκουρού»(mentoring,coaching,βοηθώνταςστηναπομάκρυνση των εμποδίων,βοηθώντας στη λύση προβλημάτων,παρέχονταςδημιουργικήσυμβολήκαιτηνκαθοδήγησητηςανάπτυξηςτωνδεξιοτ

ήτωντωνμελώντηςομάδας).Κατάτηνπραγματοποίησηαυτήςτηςμετατόπισης,οιδιαχειριστέςμ πορείναχρειαστείνα εξελίξουν το ύφοςτηςδιαχείρισης του.
Γιαπαράδειγμα,χρησιμοποιώντας ρητορικές ερώτησης για ναβοηθήσειτηνομάδανα ανακαλύψει τηλύσησεέναπρόβλημα,καιόχιαπλώςναποφασίσει για μιαλύσηκαι να την αναθέτει στην ομάδα.

3.4.3 Ξεκινώντας το Scrum

Το πρώτο βήμα στο Scrum είναι ο Product owner να αρθρώσει το όραμα του προϊόντος. Αυτό παίρνει τη μορφή μίας λίστας προτεραιοτήτων, του τι απαιτείται να γίνει για το έργο, ταξινομημένο ανάλογα με την σημαντικότητα προς τον πελάτη, με τα σημαντικότερα στοιχεία στην κορυφή της λίστας. Αυτό ονομάζεται το **Product Backlog**, υπάρχει (και εξελίσσεται) κατά τη διάρκεια ζωής του έργου (σχήμα 15). Σε οποιαδήποτε στιγμή, το Product Backlog είναι η ενιαία, οριστική άποψη για «ό, τι θα μπορούσε να γίνει από την ομάδα, κατά σειρά προτεραιότητας».



Σχήμα 15.Product backlog

Υπάρχει μόνο ένα Product Backlog. Αυτό σημαίνει ότι ο Product owner απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων ιεράρχησης σε όλο το φάσμα των εργασιών που θα μπορούσαν να γίνουν.

Το Product Backlog θα περιλαμβάνει μια ποικιλία από αντικείμενα, όπως τα χαρακτηριστικά ("δικαίωμα σε όλους τους χρήστες να κάνουν παραγγελίες από τον κατάλογο προϊόντων"), τις απαιτήσεις ανάπτυξης ("επεξεργασία και αλλαγή της εφαρμογής συναλλαγών, ώστε να είναι επεκτάσιμη"), διερευνητικές εργασίες (" διερεύνηση λύσεων

για την επιτάχυνση της επικύρωσης των συναλλαγών μέσω πιστωτικής κάρτας"), και τα γνωστά bugs (" διάγνωση και διόρθωση σφαλμάτων του κώδικα"). Πολλοί άνθρωποι προτιμούν να εκφράζουν τις απαιτήσεις σαν "ιστορίες χρήστη (user stories)" συνοπτικά, σαφή περιγραφές της λειτουργικότητας όσον αφορά την αξία της για τον τελικό χρήστη του προϊόντος.

Το Product Backlog ενημερώνεται συνεχώς από τον Product owner ώστε να αντικατοπτρίζει τις αλλαγές στις ανάγκες του πελάτη, νέες ιδέες, αλλαγές λόγο του ανταγωνισμού, τεχνικά εμπόδια που εμφανίστηκαν στην πορεία και ούτω καθεξής. Η ομάδα προσφέρει στον Product owner πρόχειρες εκτιμήσεις της σχετική προσπάθειας που απαιτείται για κάθε αντικείμενο από την λίστα του Product Backlog και αυτό βοηθά τον Product owner να λάβει αποφάσεις ιεράρχησης (αφού σε κάποια αντικείμενα μπορεί να μειωθεί η προτεραιότητα τους, όταν ο Product owner μάθει ότι θα πρέπει να καταβληθεί σημαντική προσπάθεια για την επίτευξη τους). Δεδομένου ότι αυτές οι εκτιμήσεις είναι σχετικές, μπορούν να μετρηθούν σε "πόντους" και όχι σε μονάδες μέτρησης της προσπάθειας από τον πραγματικό κόσμο όπως εργατο-εβδομάδες. Με την πάροδο του χρόνου, καθώς η ομάδα συγκεντρώνει δεδομένα σχετικά με την ταχύτητά της (πόσους από αυτούς τους σχετικά "πόντους" είναι σε θέση να ολοκληρώσει μέσα σε ένα χρονικό διάστημα), είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει αυτά τα δεδομένα ώστε να θέσουν ημερομηνίες παράδοσης και άλλες σε περισσότερο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

Τα στοιχεία της λίστας του Product Backlog μπορεί να ποικίλουν σημαντικά σε μέγεθος. Ωστόσο, τα μεγαλύτερα συχνά χωρίζονται σε μικρότερα κομμάτια κατά τη διάρκεια των Sprint Planning Meeting, και τα μικρότερα σε μέγεθος μπορούν να ενωθούν μεταξύ τους. Ένας από τους μύθους σχετικά με το Scrum είναι ότι δεν είναι εύχρηστο για το γράψιμο λεπτομερείς προδιαγραφών. Στην πραγματικότητα, είναι στο χέρι του Product owner και της ομάδας για να αποφασίσει πόσο πολλή λεπτομέρεια είναι απαραίτητη, και αυτό μπορεί να διαφέρει μεταξύ των αντικειμένων της λίστας του Product Backlog. Η γενική συμβουλή είναι να δηλωθεί αυτό που είναι πιο σημαντικό στο λιγότερο ποσό χώρου που απαιτείται - με άλλα λόγια, κανείς δεν πρέπει να περιγράψει κάθε δυνατή λεπτομέρεια ενός στοιχείου, πρέπει κανείς να κάνει μόνο σαφές τι είναι αναγκαίο για να μπορεί να θεωρείται ολοκληρωμένο το στοιχείο. Καθώς προχωράμε στην λίστα του Product Backlog, τόσο μεγαλύτερα και λιγότερο λεπτομερή θα είναι τα στοιχεία της λίστας. Καθώς ερχόμαστε πιο κοντά στη λειτουργία των στοιχείων, ο Product owner θα προσθέσει επιπλέον στοιχεία και τις λεπτομέρειες τους.

3.4.4 Sprint Planning Meeting

Στηναρχήτουκάθε Sprint, το**Sprint Planning Meeting**λαμβάνειχώρα.

Στο πρώτο μέρος του Sprint Planning Meeting, ο Product owner και η ομάδα του Scrum (με διευκόλυνση από τον ScrumMaster) επανεξετάζει το Product Backlog, συζητώντας τους στόχους και πλαίσιο για τα θέματα του Product Backlog, καθώς και την ευθυγράμμιση της ομάδας του Scrum με τις ιδέες και σχέδια του Product owner.

Στο δεύτερο μέρος της συνάντησης, η ομάδα του Scrum επιλέγει τα στοιχεία από το Product Backlog που θα δεσμευθεί να ολοκληρώσουν έως το τέλος του Sprint, ξεκινώντας από την κορυφή του Product Backlog (με άλλα λόγια, αρχής γενομένης με τα στοιχεία που έχουντην υψηλότερη επιχειρηματική αξία για τον Product owner) και δουλεύοντας με τη σειρά τα στοιχεία της λίστας μέχρι το τέλος της. Αυτή είναι μία από τις βασικές πρακτικές στο Scrum: η ομάδα αποφασίζει πόση δουλειά θα δεσμευτεί να ολοκληρώσει, αντί να τους έχει ανατεθεί από τον Product owner. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα μια πολύ πιο αξιόπιστη δέσμευση. Πρώτα, επειδή η ομάδα είναι αυτή που κάνει την επιλογή, αντί να χρειάζεται να «γίνει» για αυτούς από κάποιον άλλο και δεύτερον, γιατί η ίδια η ομάδα είναι αυτή που καθορίζει πόση δουλεία απαιτείται, αντί να έχει κάποιον άλλο να αποφασίσει πόσο "θα πρέπει" να απαιτείται. Ενώ Product owner δεν έχει κανένα έλεγχο για το πόσο η ομάδα δεσμεύεται να ολοκληρώσει, αυτός ή αυτή γνωρίζει ότι τα στοιχεία που η ομάδα δεσμεύεται να ολοκληρώσει επιλέγονται από την κορυφή του Product Backlog - με άλλα λόγια, τα στοιχεία που αυτός ή αυτή έχει βαθμολογηθεί ως τα πιο σημαντικά. Η ομάδα έχει τη δυνατότητα να επιλέξει στοιχεία που είναι πιο κάτω στη λίστα, αν είναι λογικό (για παράδειγμα, το τράβηγμα ενός σημείου ελαφρώς χαμηλότερης προτεραιότητας που μπορεί να ολοκληρωθεί γρηγορότερα από ένα άλλο υψηλότερης προτεραιότητας).

Το Sprint Planning Meeting συχνά θα διαρκέσει μερικές ώρες - η ομάδα έχει να κάνει μια πολύ σοβαρή δέσμευση για την ολοκλήρωση του έργου και αυτή η δέσμευση απαιτεί προσεκτική σκέψη για την είναι επιτυχής. Η ομάδα θα ξεκινήσει το Sprint Planning Meeting με την εκτίμηση πόσο χρόνο κάθε μέλος έχει για να εργαστεί στο επόμενο Sprint - με άλλα λόγια, ο μέσος όρος εργάσιμης ημέρας τους μείον το χρόνο που περνούν για την συμμετοχή τους σε συνεδριάσεις, τον χρόνο που σπαταλάει για την αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων, για τα διαλείμματα για γεύμα, και ούτω καθεξής. Για τους περισσότερους ανθρώπους αυτό λειτουργεί σε 4-6 ώρες από το συνολικό χρόνο ανά ημέρα που διατίθεται για την εργασία σχετικά με το Sprint. (Σχήμα 16).

ΔιάρκειαSprint	2εβδομάδες
ΕργάσιμεςΜέρεςκατά την διάρκεια του Sprint	8μέρες

ΜέλοςΟμάδας	Διαθέσιμες μέρες κατά την διάρκεια του Sprint	Διαθέσιμεςώρεςανάημέρα	Συνολικά διαθέσιμες ώρες κατά την διάρκεια του Sprint
Αλέκα	8	4	32(8X4)
Γιάννης	7	5	35
Νίκος	8	4	32
Χριστήνα	6	5	30

Σχήμα 16.

Μόλις καθοριστεί ο διαθέσιμος χρόνος, η ομάδα ξεκινά με το πρώτο στοιχείο του Product Backlog - με άλλα λόγια, το υψηλότερο σε προτεραιότητα στοιχείο του Product owner - και μέσα από συνεργασία, σπάει σε επιμέρους εργασίες, οι οποίες καταγράφονται σε ένα έγγραφο που ονομάζεται Sprint Backlog (Σχήμα 17). Αφού ανατεθούν οι εργασίες, τα μέλη της ομάδας θα εργαστούν εθελοντικά σε κάθε εργασία, λαμβάνοντας υπόψιν εξαρτήσεις και αλληλουχίες μεταξύ των εργασιών, κάνοντας εκτιμήσεις του χρόνου για κάθε εργασία και να διασφαλίζοντας πως ο φόρτος εργασίας του κάθε ατόμου είναι λογικός και ίσα μοιρασμένος. Θα υπάρξει συζήτηση μεταξύ του Product owner κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, για να διευκρινιστούν τα σημεία, για συμβιβασμούς, να σπάσει σε μικρότερα κομμάτια τα μεγαλύτερα αντικείμενα από την λίστα του Product Backlog και γενικά να διασφαλίσει ότι η ομάδα έχει καταλάβει πλήρως τι πρέπει να γίνει. Η ομάδα θα κινηθεί διαδοχικά προς τα κάτω στην λίστα των εργασιών της λίστας του Product Backlog, μέχρι να εξαντληθεί όλος ο διαθέσιμος χρόνος. Στο τέλος της συνάντησης, η ομάδα θα έχει έναν κατάλογο με όλες τις εργασίες, και για κάθε εργασία ποιος έχει αναλάβει να την ολοκληρώσει και πόσο χρόνο εκτιμούν ότι θα πάρει για την ολοκλήρωσή του (συνήθως σε ώρες ή κλάσματα της ημέρας). Πολλές ομάδες επίσης κάνουν χρήση εργαλείων για την οπτική απεικόνιση των εργασιών και των αναθέσεων, με τη μορφή ενός πίνακα στο μέγεθος τοίχου, όπου οι εργασίες του Sprint (γραμμένες σε Post-It Notes) ταξινομούνται σε στήλες με την ένδειξη "δεν έχει αρχίσει ακόμη", "σε εκτέλεση", "Για την εξέταση" και "Ολοκληρώθηκε".

				Hours of Work Remaining on Each Day of the Sprint									
Backlog Item	Task	Task Owner	Initial Estimate	Day 1	Day 2	Day 3	Day 4	Day 5	Day 6	Day 7	Day 8	Day 9	Day 10
		Total	50										

Σχήμα 17. Sprint Backlog

Ένας από τους βασικούς πυλώνες του Scrum είναι ότι όταν η ομάδα κάνει τη δέσμευσή της, οποιεσδήποτε αλλαγές από τον Product Owner θα πρέπει να αναβληθεί μέχρι το επόμενο Sprint. Αυτό σημαίνει ότι, εάν στα μισά του Sprint αν ο Product Owner αποφασίσει ότι υπάρχει ένα νέο στοιχείο που θα ήθελη ομάδα να εργαστεί, δεν μπορεί να κάνει την αλλαγή μέχρι την έναρξη του επόμενου Sprint. Εάν ένα εξωτερικό γεγονός παρουσιαστεί που αλλάζει σημαντικά τις προτεραιότητες και σημαίνει ότι η ομάδα θα σπαταλήσει το

χρόνο της συνεχίζοντας να δουλεύει, ο Product Owner μπορεί να τερματίσει το Sprint. Αυτό σημαίνει ότι η ομάδα σταματά τη δουλειά που κάνει, και ξαναρχίζει με Sprint Planning συνάντηση. Η διακοπή αυτή όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο είναι μεγάλη, όμως, χρησιμεύει για τον Product Owner να προσφύγει σε αυτή την επιλογή μόνο σε ακραίες περιπτώσεις.

Υπάρχει μια ισχυρή, θετική επίδραση που προέρχεται από το ότι η ομάδα προστατεύεται από αλλαγή των στόχων κατά τη διάρκεια του Sprint. Πρώτον, η ομάδα ξεκινάει την εργασία γνωρίζοντας με απόλυτη βεβαιότητα ότι οι δεσμεύσεις της δεν θα αλλάξουν, το οποίο ενισχύει την εστίαση της ομάδας για την εξασφάλιση της ολοκλήρωσης των εργασιών. Δεύτερον, δεσμεύει τον Product Owner να σκεφτεί και να υπολογίσει σωστά τις προτεραιότητες που θέτει στις εργασίες του Product Backlog. Γνωρίζοντας ότι η δέσμευση αυτή είναι για όλη τη διάρκεια του Sprint και κάνει τον Product Owner πολύ πιο επιμελής στον τρόπο σκέψης για το τι να ζητηθεί στην αρχή του έργου.

Σε αντάλλαγμα για όλα αυτά, ο Product Owner παίρνει δύο πράγματα. Πρώτον, αυτός ή αυτή έχει την εμπιστοσύνη γνωρίζοντας πως η ομάδα έχει κάνει μια πολύ ισχυρή δέσμευση για την ολοκλήρωση του έργου που τηςέχει ανατεθεί και κατά την πάροδο του χρόνου το Scrum έχει αποδειχθεί ότι τα ποσοστά της παράδοσης έργων εντός των χρονικών ορίων είναι καλά. Δεύτερον, ο Product Owner μπορεί να κάνει ό, τι αλλαγές που αυτός ή αυτή επιθυμεί στο Product Backlog πριν από την έναρξη του επόμενου Sprint. Σε εκείνο το σημείο, προσθήκες, διαγραφές, τροποποιήσεις και εκ νέου ταξινομήσεις είναι απολύτως αποδεκτές. Ενώ ο Product Owner δεν είναι σε θέση να κάνει αλλαγές κατά τη διάρκεια του τρέχοντος Sprint, αυτός ή αυτή είναι πάντα ένα Sprint ή λιγότερο μακριά από την υποβολή τυχόν αλλαγών που θέλει να κάνει. «Φύγαμε» είναι το στίγμα γύρω από την αλλαγή - αλλαγή κατεύθυνσης, η αλλαγή των απαιτήσεων, ή απλά αλλάζει το μυαλό σας - και μπορεί να είναι γι 'αυτό το λόγο που οι Product Owner είναι συνήθως τόσο ενθουσιώδης με το Scrum, όπως ο καθένας.

3.4.5 Καθημερινό Scrum

Μόλις το Sprint έχει αρχίσει, η ομάδα συμμετέχει σε μια άλλη από τις βασικές πρακτικές του Scrum: το **Ημερήσιο Scrum**. Αυτή είναι μια σύντομη (15 λεπτά ή λιγότερο) συνεδρίαση που συμβαίνει κάθε εργάσιμη ημέρα σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, και όλα τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν. Προκειμένου να είναι σύντομη η συνάντηση, όλοι παραμένουν όρθιοι (εξ ου και "stand-up συνάντηση"). Είναι η ευκαιρία της ομάδας για να παρουσιάσει τη πρόοδο των εργασιών και να αναφέρει τυχών εμπόδια. Ένα-ένα, κάθε μέλος της ομάδας αναφέρει τρία (και μόνο τρία) πράγματα στα άλλα μέλη της ομάδας: Τι κατάφεραν να ολοκληρώσουν από την προηγούμενη συνάντηση μέχρι τώρα; τι ελπίζουν για να έχει ολοκληρωθεί μέχρι την επόμενη συνάντηση; και κάθε εμπόδιο που είναι στο δρόμο τους. Ο ScrumMaster κάνει μία λίστα με τα εμπόδια, και στη συνέχεια βοηθά τα μέλη της ομάδας για την επίλυσή τους μετά τη συνάντηση. Δεν υπάρχει καμία συζήτηση κατά τη διάρκεια του ημερήσιου Scrum, απλά η υποβολή εκθέσεων από τα τρία βασικά κομμάτια των πληροφοριών. Εάν απαιτείται συζήτηση, λαμβάνει χώρα αμέσως μετά τη συνάντηση. Ο Product Owner, Διευθυντές, και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να

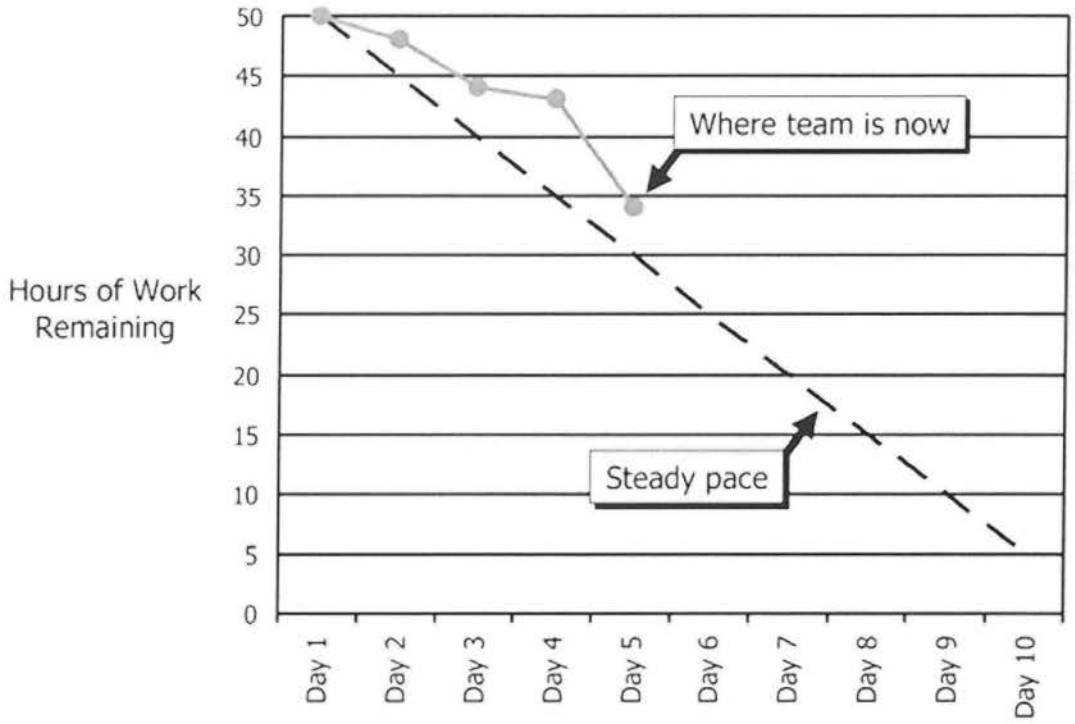
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ

παρακολουθήσουν τη συνάντηση, αλλά θα πρέπει να απέχουν από ερωτήσεις ή το άνοιγμα συζήτησης παρά μόνο μετά το τέλος της συνάντησης- στον καθένα θα πρέπει να είναι σαφές ότι η ομάδα κάνει μία αναφορά μεταξύ των μελών της και όχι στον Product owner, στους Διευθυντές ή στον ScrumMaster. Κάποιες ομάδες θεωρούν ότι είναι χρήσιμο να έχουν τον Product Owner συμμετέχον και να δώσει μια σύντομη καθημερινή έκθεση των δραστηριοτήτων του στην ομάδα.

Μετά τη συνάντηση, τα μέλη της ομάδας ενημερώνουν το ποσοστό του χρόνου που απομένει για την ολοκλήρωση των εργασιών που τους έχει ανατεθεί από το Sprint Backlog (σχήμα 18). Μετά από αυτήν την ενημερωμένη, ο ScrumMaster αθροίζει τις ώρες που απομένουν για την ομάδα και ενημερώνει με αυτές τις πληροφορίες το Sprint Burndown Chart (σχήμα 19). Αυτό το γράφημα δείχνει, κάθε μέρα, πόση δουλειά (σε εργατο-ημέρες) απομένει μέχρι την ολοκλήρωση των εργασιών που έχει δεσμευτεί η ομάδα να ολοκληρώσει. Ιδανικά, αυτό θα πρέπει να είναι ένα καθοδικό γράφημα που τείνει στο μηδέν την τελευταία μέρα του Sprint. Συχνά φαίνεται πως αυτό δεν συμβαίνει. Το σημαντικό είναι ότι δείχνει στην ομάδα την πραγματική πρόοδο προς το στόχο τους - και όχι για το πόσο χρόνος έχει δαπανηθεί μέχρι στιγμής (μία συνιστώσα που δεν επηρεάζει το Scrum), αλλά από την άποψη του πόσο πολύ δουλειά απομένει – τι απομένει για να φτάσει στο στόχο της η ομάδα. Εάν η καμπύλη δεν τείνει προς την ολοκλήρωση στο τέλος του Sprint, τότε η ομάδα θα πρέπει είτε να επιταχύνει το ρυθμό της, ή την απλούστευση και να μειώσει τις εργασίες που έχει να κάνει. Αν και αυτό το διάγραμμα μπορεί να αποτυπωθεί σε ηλεκτρονική μορφή, χρησιμοποιώντας Excel, πολλές ομάδες βρίσκουν ότι είναι πολύ πιο εύκολο να αποτυπώνεται σε χαρτί αναρτημένο σε έναν τοίχο στον χώρο εργασίας της ομάδας. Αυτή η χαμηλής τεχνολογίας λύση είναι γρήγορη, απλή, και συχνά πιο ορατή από μία ηλεκτρονική μορφή.

				Hours of Work Remaining on Each Day of the Sprint									
Backlog Item	**Task**	**Task Owner**	**Initial Estimate**	**Day 1**	**Day 2**	**Day 3**	**Day 4**	**Day 5**	**Day 6**	**Day 7**	**Day 8**	**Day 9**	**Day 10**
Enable all users to place book in shopping cart	Design business logic	Sanjay	4	4	3	3	1	0					
	Design user interface	Jing	2	2	1	1	1	1					
	Implement back-end code	Philip	6	6	2	5	2	0					
	Implement front-end code	Tracy	4	4	3	2	2	2					
	Complete unit testing	Sarah	4	4	3	3	3	3					
	Complete regression testing	Sarah	2	2	3	3	3	3					
	Write documentation	Sam	3	3	4	2	0	0					
Upgrade transaction processing module (must be able to support 500 transactions /sec)	Merge DCP code and complete layer-level tests	Jing	5	5	2	2	1	0					
	Complete machine order for pRank	Jing	4	4	2	0	0	0					
	Change DCP and reader to use pRank http API	Tracy	3	3	3	2	2	2					
		Total	**50**	**50**	**48**	**44**	**43**	**34**					

Σχήμα 18



Σχήμα 19. Sprint Burndown Chart

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του Scrum είναι ότι η διάρκεια του Sprint δεν επεκτείνεται - τελειώνει την ημερομηνία που έχει τεθεί σαν ημερομηνία τερματισμού ανεξάρτητα από το αν η ομάδα έχει ολοκληρώσει τις εργασίες που δεσμεύθηκε. Αν η ομάδα δεν έχει ολοκληρώσει τους στόχους του Sprint, θα πρέπει να σταθεί υπεύθυνη στο τέλος του Sprint και να αναγνωρίσει ότι δεν εκπλήρωσαν τις δεσμεύσεις τους. Η ιδέα είναι ότι αυτό δημιουργεί μία ξεκάθαρη ανατροφοδότηση και οι ομάδες αναγκάζονται να κάνουν καλύτερες εκτιμήσεις στο τι είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν σε ένα δεδομένο Sprint και στη συνέχεια να έχουμε καλύτερη αξιοπιστία στις προβλέψεις των ομάδων. Οι Ομάδες συνήθως θα υπερδεσμευτούν στα πρώτα Sprint τους και αδυνατούν να ανταποκριθούν στους στόχους που θέτουν. θα μπορούσαν στη συνέχεια να αντισταθμίσουν και να υπο-δεσμευθούν και έτσι να τελειώσουν την εργασία τους μέσα στο χρονοδιάγραμμα, αλλά από το τρίτο ή τέταρτο Sprint, η ομάδα τυπικά θα καταλάβει τι είναι ικανή να φέρει εις πέρας, και θα πληρεί τους στόχους του Sprint. Οι ομάδες ενθαρρύνονται να διαλέξουν την διάρκεια του Sprint (ας πούμε, 2 εβδομάδες) και να μην την αλλάζουν συχνά - μια σταθερή διάρκεια βοηθάει την ομάδα να γνωρίζει το ποσό της εργασίας που μπορεί να ολοκληρώσει μέσα σε αυτή (που βοηθά τόσο στην εκτίμηση και στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό των έργων) και επίσης, βοηθά την ομάδα να αποκτήσει ένα ρυθμό για την εργασία της (αυτό συχνά αναφέρεται ως την «Heartbeat» της ομάδας του Scrum).

3.4.6 Αναθεώρηση του Sprint

Αφού τελειώσει το Sprint, παίρνει μέρος η **αξιολόγηση του Sprint**, όπου η ομάδα παρουσιάζει τι έχει κατασκευαστεί κατά τη διάρκεια του Sprint. Παρόντες στη συνεδρίαση είναι ο Product owner, τα μέλη της ομάδας και ο ScrumMaster, καθώς και οι πελάτες, οι ενδιαφερόμενοι φορείς, εμπειρογνώμονες, στελέχη, και οποιοσδήποτε άλλος ενδιαφέρεται. Αυτό δεν είναι μια "παρουσίαση" που η ομάδα δίνει - δεν υπάρχουν PowerPoints και συνήθως δεν παίρνει περισσότερο από 30 λεπτά για την προετοιμασία του - είναι κυριολεκτικά μόνο ένα Demo για το τι έχει κατασκευαστεί, και ο καθένας που συμμετέχει είναι ελεύθερος να θέσει ερωτήσεις και να πει την γνώμη του. Αυτό μπορεί να διαρκέσει 10 λεπτά, ή μπορεί να διαρκέσει δύο Ώρες – όσο χρειαστεί για να δείξει η ομάδα τι έχει κατασκευαστεί μέχρι στιγμής και οι παρόντες να πουν την γνώμη τους.

3.4.7 Sprint Retrospective

Μετά την αναθεώρηση του Sprint, η ομάδα μαζεύεται για το Sprint Retrospective. Αυτό είναι ένα βήμα, που κάποιες ομάδες παραλείπουν και αυτό είναι λυπηρό, επειδή είναι ο κύριος μηχανισμός του Scrum που δίνει την δυνατότητα στην ομάδα να δει σε ποια σημεία έχει περιθώρια βελτίωσης. Είναι μια ευκαιρία για την ομάδα να συζητήσει τι λειτουργεί και τι δεν λειτουργεί και να συμφωνήσουν σχετικά με τις αλλαγές που θα μπορούσαν να δοκιμάσουν. Η ομάδα του Scrum, ο Product owner και ο ScrumMaster συμμετέχουν και ένα ουδέτερο άτομο που θα μπορούσε να διευκολύνει την συζήτηση. Μια καλή προσέγγιση είναι ο ScrumMaster να δώσει την ανατροφοδότηση από τα άλλα μέλη, η οποία επιτρέπει διασταυρούμενη επικονίαση μεταξύ των ομάδων.

Ένας απλός τρόπος για να διαρθρωθεί το Sprint Retrospective είναι να σχεδιαστούν σε ένα πίνακα δύο στήλες, με την ένδειξη "Τι λειτουργεί καλά" και "Τι θα μπορούσε να λειτουργήσει καλύτερα" - και ένα-ένα τα άτομα που συμμετέχουν στη συνάντηση, να προσθέσει ένα ή περισσότερα αντικείμενα σε κάθε λίστα. Δεδομένου ότι μερικά στοιχεία επαναλαμβάνονται στη λίστα, μαρκάρονται έτσι ώστε να γίνουν πιο εμφανές. Στη συνέχεια, η ομάδα αναζητά βαθύτερα αίτια, και συμφωνεί σε ένα μικρό αριθμό αλλαγών για να δοκιμάσουν στο επερχόμενο Sprint, μαζί με τη δέσμευση να επανεξετάσουν τα αποτελέσματα στο επόμενο Sprint Retrospective.

Μια πολύ χρήσιμη πρακτική στο τέλος του Sprint Retrospective για την ομάδα είναι να επισημανθεί κάθε ένα από τα αντικείμενα σε κάθε στήλη με ένα "Π" εάν προκλήθηκε λόγο του Scrum (με άλλα λόγια, χωρίς το Scrum δεν θα συνέβαινε), ή ένα "Ε", αν είναι Εκτεθειμένο λόγο του Scrum (με άλλα λόγια, θα συνέβαινε με ή χωρίς το Scrum, αλλά με το Scrum γίνεται εμφανές στην ομάδα), ή "Α" αν είναι Άσχετο με το ράγκμπι (όπως ο καιρός). Η ομάδα μπορεί να βρει πολλά "Π" για το "Τι λειτουργεί καλά" λίστα και πολλά Ε για το "Τι δεν λειτουργεί" αυτό είναι καλή είδηση, ακόμη και αν η "Τι δεν λειτουργεί" λίστα είναι μεγάλη, επειδή το πρώτο βήμα για την επίλυση στα βασικά ζητήματα είναι να εντοπιστούν και το Scrum είναι ένας ισχυρός καταλύτης για αυτό.

3.4.8 Ξεκινώντας το Επόμενο Sprint

Ακολουθώντας την ανασκόπηση συνάντησης του Sprint, ο ιδιοκτήτης του προϊόντος παίρνει όλες τις εισαγωγές, όπως επίσης και όλες τις νέες προτεραιότητες που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια του Sprint και τις ενσωματώνει στο Product backlog, νέα αντικείμενα προστίθενται και τα ήδη υπάρχοντα μετατρέπονται ,εγγράφονται ή διαγράφονται. Μόλις αυτή η ανανέωση του Product backlog ολοκληρωθεί, ο κύκλος είναι έτοιμος να αρχίσει από την αρχή με τη νέα συνάντηση για την ανασκόπηση του Sprint.

Μία πρακτική που πολλές ομάδες βρίσκουν χρήσιμη είναι να κρατάνε μία ιεράρχηση Συνάντησης προς το τέλος κάθε Sprint, για να ανασκοπήσουν το Product backlog από το επερχόμενο Sprint με τον Product owner. Επιπλέον για να δοθεί στην ομάδα η ευκαιρία να προτείνουν αντικείμενα για τα οποία ο Product owner δεν είναι ενήμερος, για παράδειγμα τεχνική συντήρηση, αυτή η συνάντηση επίσης ξεκινά την όποια προκαταρκτική σκέψη απαιτείται πριν από τον συνάντηση για τον σχεδιασμό του επόμενου Sprint.

Δεν υπάρχουν σημεία χαλάρωσης μεταξύ των Sprint- Οι ομάδες συχνά από μία ανασκόπηση του Sprint το ένα απόγεμα θα πάνε στην επόμενη συνάντηση σχεδιασμού του επόμενου Sprint το επόμενο πρωί. Μία από τις αξίες της Agile ανάπτυξης είναι ο «βιώσιμος ρυθμός», και μόνο δουλεύοντας συνηθισμένες ώρες σε ένα λογικό επίπεδο έντασης μπορούν οι ομάδες να συνεχίσουν αυτόν τον κύκλο επ' αόριστον.

3.4.9 Σχεδιασμός Release

Τα Sprint συνεχίζουν μέχρι ο ιδιοκτήτης του προϊόντος αποφασίσει ότι το προϊόν είναι σχεδόν έτοιμο για την παράδοση του, στο σημείο αυτό μπορεί να υπάρξει ένα «**Release Sprint**» για να κάνει την τελική ολοκλήρωση και δοκιμασία , για να προετοιμάσει το λανσάρισμα του προϊόντος. Αν η ομάδα έχει ακολουθήσει καλές εξελικτικές πρακτικές καθ' όλη τη διάρκεια, με συνεχόμενη επαναξιολόγηση και ολοκλήρωση, και αποτελεσματική δοκιμή κατά τη διάρκεια κάθε Sprint, θα πρέπει να υπάρχουν ελάχιστες διορθώσεις πριν το λανσάρισμα.

Μία ερώτηση που συχνά προκύπτει είναι πως σε ένα επαναληπτικό μοντέλο, γίνεται μακροχρόνιος σχεδιασμός κυκλοφορίας. Στην αρχή ενός πρότζεκτ, η ομάδα θα κάνει έναν υψηλού επιπέδου σχεδιασμό Release και εφόσον πιθανός δεν μπορούν να ξέρουν τα πάντα από την αρχή, επικεντρώνουν στο να δημιουργήσουν ένα τραχύ σχεδιασμό για να δώσουν στο πρότζεκτ ευρείς κατευθύνσεις, και να διευκρινίσουν πώς θα παίρνονται οι διλληματικές αποφάσεις (πεδίο εφαρμογής σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα για παράδειγμα). Παίρνοντας αυτό σαν οδηγό σε κατευθύνει στον τελικό σου προορισμό. Ποιους ακριβώς δρόμους θα πάρεις και τι ακριβώς αποφάσεις κατά τη διάρκεια του ταξιδιού μπορούν να προσδιοριστούν καθ' οδόν.

Μερικές εκδόσεις είναι με βάση την ημερομηνία, για παράδειγμα: «Η έκδοση 2.0 του πρότζεκτ μας θα κυκλοφορήσει στις 10 Νοέμβρη». Σε αυτή την περίπτωση η ομάδα θα ολοκληρώσει όσα Sprint είναι δυνατών (και θα φτιάξει όσα χαρακτηριστικά γίνετε) στον διαθέσιμο χρόνο. Άλλα προϊόντα απαιτούν να φτιαχτούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά πριν το προϊόν χαρακτηριστεί ολοκληρωμένο και δεν θα εκδοθεί πριν ικανοποιηθούν αυτές

οι απαιτήσεις άσχετα από το χρόνο που χρειάζεται. Εφ' όσων το Scrum δίνει έμφαση στην παραγωγή δυνητικά παραδοτέου κωδικού σε κάθε Sprint, οι ομάδες μπορούν να επιλέξουν να ξεκινήσουν να κάνουν ενδιάμεσες εκδόσεις έτσι ώστε να επιτρέψουν στον πελάτη να πάρει τα οφέλη της ολοκληρωμένης δουλειάς συντομότερα.

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες προϊόντων θα επιλέξουν μία προσέγγιση έκδοσης, αλλά θα την ενημερώσουν με την επόμενη – για παράδειγμα, θα αποφασίσουν μία ημερομηνία έκδοσης, αλλά θα δουλέψουν με την ομάδα για να καταλήξουν σε μία πρόχειρη εκτίμηση των αντικειμένων του αποθέματος που θα είναι έτοιμα μέχρι εκείνη την ημερομηνία. Σε περιπτώσεις που απαιτείτε δέσμευση για την ημερομηνία την τιμή και την παράδοση – για παράδειγμα ανάπτυξη συμβολαίου – μία ή περισσότερες από αυτές τις παραμέτρους πρέπει να έχει ένα ενσωματωμένο buffer επιτρεπτό για κάποια αλλαγή ή για αβεβαιότητα. Στο πλαίσιο αυτό το Scrum δε διαφέρει από άλλες μεθοδολογίες ανάπτυξης έργων.

3.4.10 Κοινές Προκλήσεις

Το Scrum δεν είναι μία διαδικασία – παρά ένα πλαίσιο που παρέχει μεγάλη ορατότητα στην ομάδα και ένας μηχανισμός που τους επιτρέπει «να επιτηρούν και να προσαρμόζουν» αναλόγως. Το Scrum δουλεύει κάνοντας ορατά τα εμπόδια και την δυσλειτουργία που έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, έτσι ώστε τα προβλήματα αυτά να μπορούν να αντιμετωπιστούν. Για παράδειγμα οι περισσότερες ομάδες δεν είναι καλές στο να υπολογίσουν τι μπορούν να κάνουν σε μία συγκεκριμένη περίοδο, και έτσι θα αποτύχουν να παραδώσουν αυτό που είχαν δεσμευτεί στο πρώτο Sprint. Η ομάδα το προσλαμβάνει αυτό ως αποτυχία. Αλλά στην πραγματικότητα αυτή η εμπειρία είναι το απαραίτητο πρώτο βήμα στο να γίνει η ομάδα ποιο ρεαλιστική και προσεκτική στις δεσμεύσεις τις, και επίσης να είναι περισσότερο πεισμωμένη στο να παραδίδει αυτό που έχει δεσμευτεί. Αυτό το μοτίβο του Scum, που βοηθάει ώστε να γίνουν ορατές οι δυσλειτουργίες ενεργοποιώντας την ομάδα να κάνει κάτι για αυτό, είναι ο βασικός μηχανισμός που παράγει τα σημαντικότερα οφέλη για τις ομάδες που χρησιμοποιούν Scrum.

Ένα πολύ συνηθισμένο λάθος που κάνουν οι ομάδες, όταν παρουσιάζονται με μία πρακτική Scrum που αποτελεί πρόκληση για αυτούς να αλλάζουν πρακτική και όχι τους εαυτούς τους. Για παράδειγμα ομάδες που αντιμετωπίζουν πρόβλημα στο να παραδώσουν το Sprint που έχουν δεσμευτεί μπορεί να αποφασίσουν να κάνουν τη διάρκεια του Sprint επεκτάσιμη ώστε να μη βγουν ποτέ εκτός χρόνου με αποτέλεσμα να εξασφαλίζουν ότι ποτέ δε χρειάζεται να μάθουν πώς να κάνουν καλύτερη δουλεία στο να υπολογίζουν και να διαχειρίζονται το χρόνο τους. Σε αυτή την περίπτωση ,χωρίς την εκπαίδευση και την υποστήριξη από έναν έμπειρο Scrum coach, οι ομάδες μπορεί να μετατρέψουν το Scrum σε ένα αντικατοπτρισμό τις δικής τους αδυναμίας και δυσλειτουργίας, και να υποτιμήσουν τα πραγματικά οφέλη που προσφέρει το Scrum: Να κάνει ορατά τα καλά και τα κακά και να δίνει στην ομάδα την επιλογή της ανύψωσης σε ένα υψηλότερο επίπεδο.

Άλλο ένα συνηθισμένο λάθος είναι να υποθέτουμε ότι μία πρακτική είναι αποθαρρυντική ή και απαγορευτική απλά γιατί το Scrum δεν την επιβάλει συγκεκριμένα. Για παράδειγμα το Scrum δεν επιβάλει συγκεκριμένα τον ιδιοκτήτη του προϊόντος να φτιάξει μία

μακροπρόθεσμη στρατηγική για το προϊόν του, ούτε απαιτεί από μηχανικούς να ψάχνουν για συμβουλές από πιο έμπειρους μηχανικούς για σύνθετα τεχνικά προβλήματα. Το Scrum εναποθέτει στα άτομα που εμπλέκονται να πάρουν τη σωστή απόφαση, και στις περισσότερες περιπτώσεις και οι δύο αυτές πρακτικές (μαζί με πολλές ακόμα) θα ήταν συνετές.

Κάτι άλλο που πρέπει να έχουν υπόψη οι διαχειριστές όταν εφαρμόζουν το Scrum στις ομάδες τους, είναι πως με το Scrum θα πρέπει να δίνεται στις ομάδες ο απαραίτητος χώρος και τα απαραίτητα εργαλεία για την αυτο-οργάνωση της ομάδας. Μια καλύτερη προσέγγιση θα μπορούσε να ξεκινήσει με την εκμάθηση της ομάδας Scrum από ένα διαχειριστή, να πάρει πλήρως εκπαιδευμένοι στην επαγγελματική κατάρτιση, και, στη συνέχεια, παίρνοντας μια απόφαση ως ομάδα να ακολουθήσει τις πρακτικές πιστά για μια ορισμένη χρονική περίοδο (π.χ. 90 ημερών). Κατά το τέλος αυτής της περιόδου, η ομάδα θα αξιολογήσει την εμπειρία της και θα αποφασίσουν αν θα συνεχίσουν με το Scrum.

Τα καλά νέα είναι ότι, ενώ το πρώτο Sprint είναι συχνά πολύ δύσκολο για την ομάδα, τα οφέλη του Scrum τείνουν να είναι ορατά με το τέλος του, με αποτέλεσμα πολλές νέες ομάδες Scrum φτάνουν στο συμπέρασμα: "Scrum είναι δύσκολο, αλλά σίγουρα είναι μία πάρα πολύ καλύτερη τεχνική από ό, τι ακολουθούσαμε πριν!"

3.4.11 Αποτελέσματα Scrum

Τα οφέλη του Scrum που αναφέρθηκαν ομάδες έρχονται σε διάφορες πτυχές της εμπειρίας τους. Στο Yahoo!, έχουμε μεταναστεύσει περίπου 90 έργα για ράγκμπι στους τελευταίους 30 μήνες, συνολικού ύψους περίπου 900 άτομα και η λίστα των ομάδων που χρησιμοποιούν είναι γρήγορα αυξανόμενη. Τα έργα αυτά έχουν κυμανθεί από έργα προς τον τελικό χρήστη, σύνθετες ιστοσελίδες όπως το Yahoo! Photos, με την οργάνωση έργων μεγάλης υποδομής, όπως το Yahoo! Mail, το οποίο εξυπηρετεί εκατοντάδες εκατομμύρια πελατών, που κυμαίνονται από εντελώς νέα προϊόντα όπως το Yahoo! Podcasts, στο οποίο χρησιμοποιήθηκε Scrum σαν μεθοδολογία ανάπτυξης και παράδοσης (και κέρδισε ένα βραβείο Webby για το καλύτερο προϊόν στην κατηγορία του εκείνο το έτος), σε πιο στοιχειώδη έργα, τα οποία περιλαμβάνονται εργασίες για τα νέα χαρακτηριστικά, καθώς και διορθώσεις σφαλμάτων και άλλες συντηρήσεις. Έχουμε χρησιμοποιήσει Scrum για κατανεμημένα έργα, όπου τα μέλη της ομάδας είναι σε διαφορετικές ηπείρους. Αρκετές φορές κάθε χρόνο κάνουμε έρευνα αξιολόγησης σε κάθε ένα στο Yahoo! που χρησιμοποιεί Scrum (Συμπεριλαμβανομένων των Product owner, τα μέλη της ομάδας, ScrumMasters και τους λειτουργικούς διαχειριστές) και ζητούμε να συγκρίνουν το Scrum σε σχέση με την προσέγγιση που χρησιμοποιούσαν στο παρελθόν. Μερικά συνοπτικά στοιχεία παρουσιάζονται εδώ:

Παραγωγικότητα: το 68% των ερωτηθέντων ανέφεραν πως το Scrum είναι καλύτερο ή πολύ καλύτερο (4 ή 5 σε μια κλίμακα 5 σημείων)? 5% ανέφερε πως το Scrum είναι χειρότερο ή πολύ χειρότερο (1 ή 2 σε μια κλίμακα 5 σημείων)? 27% αναφερθεί ράγκμπι είναι περίπου το ίδιο (3 σε μια κλίμακα 5 σημείων).

Το ηθικό της ομάδας: 52% των ερωτηθέντων απάντησαν πως το Scrum είναι καλύτερο ή πολύ καλύτερο ενώ μόλις το 9% απάντησαν πως Scrum είναι χειρότερο ή πολύ χειρότερο? 39% απάντησαν ράγκμπι είναι περίπου το ίδιο.

Προσαρμοστικότητα: 63% των ερωτηθέντων απάντησαν πως το Scrum είναι καλύτερο ή πολύ καλύτερο. Το 4% απάντησαν πως το Scrum είναι χειρότερο ή πολύ χειρότερο και το 33% απάντησαν πως το Scrum είναι περίπου το ίδιο.

Λογοδοσία: 62% των ερωτηθέντων απάντησαν πως το Scrum είναι καλύτερο ή πολύ καλύτερο, το 6% απάντησαν πως το Scrum είναι χειρότερο ή πολύ χειρότερο, το 32% απάντησε πως το Scrum είναι περίπου το ίδιο.

Συνεργασία: 81% των ερωτηθέντων απάντησαν πως το Scrum είναι καλύτερο ή πολύ καλύτερο, το 1% απάντησαν πως το Scrum είναι χειρότερο ή πολύ χειρότερο και το 18% απάντησαν πως το Scrum περίπου το ίδιο.

Η παραγωγικότητα της ομάδας αυξήθηκε κατά μέσο όρο 36%, βάση με τις εκτιμήσεις των Product owner.

Το 85% των μελών της ομάδας δήλωσαν ότι θα συνεχίσουν να χρησιμοποιούν το Scrum αν η απόφαση ήταν αποκλειστικά στο χέρι τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Εισαγωγή

Θα δούμε τις απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με τον ρόλο κάποιον ατόμων μέσα στην εταιρία του. Είναι ενδιαφέρον να δούμε την διαφορετική αντίληψη, δυσκολίες και οργάνωση ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικούς ρόλους και από διαφορετικές χώρες.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις εξής ερωτήσεις:

- Τι είναι εκείνο που σας δυσκολεύει περισσότερο δουλεύοντας σαν (ο ρόλος σας);

- Πώς φαντάζεστε την δουλειά σας στο μέλλον;

- Τι είναι οι βασικές ικανότητες που ένας (ρόλος σας) θα πρέπει να έχει;

- Ποιο είναι το μεγαλύτερο κατόρθωμα που έχετε καταφέρει μέχρι τώρα δουλεύοντας σαν (ρόλο σας)

- Τι σας αρέσει περισσότερο δουλεύοντας ως (ο ρόλος σας)

Όνομα: Alain Muller
Ρόλος: Senior Technical Consultant
Χώρα: Ελβετία

- What is the most challenging working as (your role)?
Challenging the customers on their requirements and questions, and making sure my answers are aligned with the Solution Consultant. Being always professional and motivated even in difficult working environments.

- How you imagine this job in the future?
I believe there will be more and more competition from cheapest companies/countries. Having an excellent knowledge of the platform will become key as a differentiator.

- What are the main qualities a (your role) should have?
Logical mind. Ability to multitask. Ease with human contacts. Flexibility with learning new stuff.

- What is your best achievement working as (your role)?
Keeping the Aspediens Starter Pack clean.

- What do you like more working as (your role)?
Variety of the work. The team. The company.

Όνομα: Christin Mauritzson
Ρόλος: Senior System Administrator
Χώρα: Σουηδία

- What is the most challenging working as (your role)?
The most challenging work is to try and understand our customers needs and then come up with the best solution for this in the system.

- How you imagine this job in the future?
I hope for further development in the system, more functionality added to make our work easier.

- What are the main qualities a (your role) should have?
To be able to understand our customers needs and to find the best solutions to make the customers work function.

- What is your best achievement working as (your role)?
Happy customers.

- What do you like more working as (your role)?
I like the challenges and the possibilities that are available in the system.

Όνομα: DanielaBodogFowkes
Ρόλος: Director, Professional Services Switzerland & Germany
Χώρα: Γερμανία

- What is the most challenging working as (your role)?
Balancing day to day priorities with long term goals for the department

- How you imagine this job in the future?
Less time spent on resource planning, but taking key decisions to allow healthy growth for the good of the holding

- What are the main qualities a (your role) should have?
People management and customer orientation

- What is your best achievement working as (your role)?
Low turnover, satisfied employees, satisfied customers

- What do you like more working as (your role)?
Working in a team and with customers towards same goals, adding value

Όνομα: MikaelFélix
Ρόλος: Service Management Business Analyst
Χώρα: Ελβετία/Ιταλία

- What is the most challenging working as (your role)?
Getting clear, coherent, and consistent user requirements from multiple stakeholders (global organisation)

- How you imagine this job in the future?
Getting more recognition from senior management and evolving into an "architectural" role

- What are the main qualities a (your role) should have?
Logic, common sense, communication skills

- What is your best achievement working as (your role)?
Moving from a decade-old legacy tool all stakeholders knew by heart to a new tool in a Big Bang approach seamlessly

- What do you like more working as (your role)?
Going from vague words to something that works in a tool and that actually brings value to users

Όνομα: Nikita Mironov
Ρόλος: Senior Consultant
Χώρα: Ρωσία

- What is the most challenging working as (your role)?
Generally I do not experience any challenges as my work is very good planned. Sometimes I need to speed up with developments to comply with commitments given to customer but this happens VERY rarely.

- How you imagine this job in the future?
Same as now. I do not see any additional scope at the moment. May be new responsibilities will come with new Service Offerings to the customers and I'm open to new challenges.

- What are the main qualities a (your role) should have?
DEVELOPMENT:

Understand what customer wants to achieve with the development work you are assigned to.

Always go extra mile with developments you do, seek for exceptions and propose handlers.

SUPPORT:

Balance between Platform support activities and Professional Services.

Be attentive to commitments your colleagues and you give to customers.

SUBORDINATES (currently 1):

Be attentive to subordinate planning and challengers he experiences

Be very patient explaining things and transferring knowledge. The time investment you do now will come back in a while with autonomous work performed by subordinate.

- What is your best achievement working as (your role)?
I believe my first project for Implementing Automation Solution for a large customer was the best achievement I did during the first year with Aspediens.

- What do you like more working as (your role)?
I'm fully 100% satisfied with current responsibilities and open for new challenges.

Όνομα: Sabine Berger
Ρόλος: System Owner
Χώρα: Ελβετία

- What is the most challenging working as (your role)?
Finding the balance between the requests we get and the flexibility of the Software. In the environment I work we still can implement quite fast. As the product is very flexible everybody expects implementations "tomorrow". Also the challenge of not adding to much complexity and being strict sometimes is very challenging.

- How you imagine this job in the future?
I think it will not change in future. The challenge will remain. But we need to be a Business Partner to our "Customers" and show them how we can help them to improve their processes. Somehow we need to be innovative and creative.

- What are the main qualities a (your role) should have?
Should be a good communicator and be able to listen to the Business People with their new requests/demands and on the other side understand the technical part to find solutions for both sides.

- What is your best achievement working as (your role)?
The implementations we have done so far with ServiceNow.

- What do you like more working as (your role)?
Sorry, i don't understand what you mean.

Όνομα: Sylvain Hauser
Ρόλος: Manager Solution Consulting
Χώρα: Γαλλία

- What is the most challenging working as Manager Solution Consulting?
it requires to understand customers business, challenges, and find a solution that will help them in their daily working life. It also requires to interact with a lot of people (customers and internal), have from a global requirement up to the details of the technical implementation understanding. It also requires to not reproduce what was already done, but invent new solution with the new tools available.

- How you imagine this job in the future?
New tool, less technical challenges, different scopes on new business. Also maybe a more "industrialised" approach to deliver more, with better efficiency.

- What are the main qualities a Manager Solution Consulting should have?
Patience, in order to let the people around you take the required time to explain to you what has to be done. Multi tasking is a big plus in order to be able to discuss with different people (Project manager, technical consultant, customers) on different subject but for the same project, in the meantime.

- What is your best achievement working as Manager Solution Consulting?
Sharing knowledge, and improving methodology to help others Solution consultant to better deliver.

- What do you like more working as Manager Solution Consulting?
Human contact. You can't deliver well if you are not close to your colleagues and customers. Allows to create great links and nice atmosphere.

Επίλογος

Στον τομέα της πληροφορικής, μπορούμε να βρούμε αρκετά παραδείγματα τροπών διαχείρισης έργων με διαφορετικές μεθόδους, διαφορετικά εργαλεία και με διαφορετικούς ρόλους να εμπλέκονται. Εμείς, στην πτυχιακή αυτή, επιλέξαμε να παρουσιάσουμε αυτά που είναι τα πιο δημοφιλής τα τελευταία χρόνια στην αγορά. Πολύ πιθανόν μέσα στα επόμενα χρόνια, να δούμε νέους ρόλους να παίρνουν μέρος στην ολοκλήρωση έργων, κάποιους ρόλους να έχουν νέες υποχρεώσεις κατά την διάρκεια του έργου, νέες τεχνικές με βάση τα νέα εργαλεία και τεχνολογίες που θα έχουμε διαθέσιμα. Για αυτό στον τομέα της πληροφορικής, ποτέ δεν πρέπει να επαναπαυόμαστε και να σταματάμε για καινούργιες μεθόδους και καινούργια εργαλεία. Κάθε μέρα κάτι νέο εμφανίζεται που μπορεί να μας βοηθήσει στην καθημερινή μας εργασία και να βελτιώσει τα αποτελέσματα.

Παρόλο τις μεθοδολογίες, τους ρόλους και τα εργαλεία, ο πιο σημαντικόςπαράγοντας στην ολοκλήρωση κάθε έργου, είναι ο άνθρωπος. Αυτός είναι που ακολουθώντας την μεθοδολογία, θα παίξει τον ρόλο και θα λειτουργήσει τα εργαλεία για την επίτευξη του κάθε έργου!

Σας ευχαριστώ,
Μανώλης Σγουρός.