



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με
μεθοδολογία Agile

Χαραλαμπίδου Αικατερίνη

Επιβλέπων Καθηγητές:
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΑΣΚΟΥΝΗΣ,
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΤΖΑΜΑΛΟΥΚΑΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2020

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, κύριο Τζαμαλούκα Κωνσταντίνο καθώς και τον κύριο Δημήτρη Ασκούνη για την ευκαιρία που μου έδωσαν με την ανάθεση αυτής της εργασίας, να ασχοληθώ με κάτι που με ενδιαφέρει πραγματικά στην επαγγελματική μου καριέρα και με την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και τις συμβουλές του, να το φέρω εις πέρας.

Ακόμη, δε θα μπορούσα να παραλείψω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την στήριξη και τις συμβουλές τους σε όλα τα χρόνια της ακαδημαϊκής μου πορείας.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Περίληψη

Την τελευταία δεκαετία, οι τρόποι ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές. Το περιβάλλον ανάπτυξης λογισμικού και υπηρεσιών μετασχηματίζεται, κι αυτό εκδηλώνεται σε τεχνολογίες, ανθρώπους και διαδικασίες. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλη πίεση για να μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Για να μελετηθούν οι αλλαγές και οι μετασχηματισμοί που επιχειρούν οι εταιρείες προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις, είναι απαραίτητο να εξεταστούν οι αναπτυξιακές διαδικασίες καθώς και οι πτυχές που σχετίζονται με τον άνθρωπο και τις επιχειρήσεις.

Η παρούσα έρευνα άρχισε με σκοπό να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά του Agile μετασχηματισμού σύμφωνα με ένα σύνολο προκαθορισμένων αξιών που ορίζονται στο Agile Manifesto. Η μελέτη της μετάβασης σε Agile είναι εξαιρετικής σημασίας καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον βρίσκεται σε κατάσταση συνεχούς εξέλιξης, γεγονός που προβλέπεται να επηρεάσει μελλοντικά τις μεθόδους και τα πλαίσια λειτουργίας που επιλέχθηκαν για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό χρήζει ιδιαίτερου ενδιαφέροντος στην περίπτωση μεγάλων επιχειρήσεων, όπου το ρίσκο και η ανταγωνιστικότητα επιφέρουν την ανάγκη συνεχούς εξέλιξης και πρωτοπορίας.

Το πλαίσιο αυτής της εργασίας αποτελείται από ένα σύνολο βιβλιογραφικής ανασκόπησης, μελέτη διαδικτυακών πηγών, επιστημονικών δημοσιεύσεων και εταιρικών μελετών. Στα πρώτα κεφάλαια δίνεται το γενικό θεωρητικό πλαίσιο, αποσαφηνίζονται όροι και περιγράφονται παράγοντες, που διαφοροποιούν μια παραδοσιακή από μια ευέλικτη οργάνωση. Έπειτα, μέσω της εκτενούς ανάλυσης μελετών περιπτώσεων εφαρμογής μετασχηματισμού Agile σε μεγάλης κλίμακας πολυεθνικές εταιρείες, επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων για το βαθμό επιτυχίας του μετασχηματισμού και τα στοιχεία εκείνα που βοηθούν αυτή τη μετάβαση.

Λέξεις-κλειδιά: Agile, Agile Transformation, SAgile, Scrum, Agile Framework, Waterfall, Project Management

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile
Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Abstract

Over the past decade, ways of developing products and services have undergone major changes. The software and service development environment is continuously transforming, and this is manifested in technologies, people and processes. As a result, businesses are under tremendous pressure to adapt to change. In order to study the changes and transformations that companies are attempting to meet modern requirements, it is necessary to consider development processes as well as human and business-related aspects.

The present study aimed to study the characteristics of Agile Transformation according to a set of predefined principles presented in the Agile Manifesto. Researching the transformation to Agile is crucial as the business environment is constantly evolving, which is expected to influence the methods and operating frameworks chosen for product and service development in the future. This is of particular interest in the case of large enterprises, where risk and competitiveness bring about the need for continuous growth and innovation.

The scope of this dissertation consists of a set of bibliographical reviews, study of online sources, scientific publications and corporate case studies. The first chapters provide the general theoretical framework, clarify terms and describe factors that differentiate a traditional organization from an agile. Next, through extensive analysis of Agile Transformation Case Studies in large-scale multinational companies, we attempt to draw conclusions about the degree of transformation success and the elements that support this transition.

Keywords: Agile, Agile Transformation, SAlFe, Scrum, Agile Framework, Waterfall, Project Management

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile
Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Abstract.....	5
Πίνακας Περιεχομένων.....	7
Κατάλογος Εικόνων.....	10
1. Εισαγωγή.....	11
1.1 Σκοπός Εργασίας.....	11
1.2 Οριοθέτηση Προβληματικής.....	11
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις.....	12
1.4 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	13
2. Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	16
2.1 Κλασικό Μοντέλο Waterfall.....	16
2.2 Η Ιδεολογία του Agile.....	17
2.2.1 Οι Αρχές του Μανιφέστου Agile.....	18
2.2.2 Σύγκριση της Μεθοδολογίας Agile και Waterfall.....	19
2.3 Μεθοδολογία SCRUM.....	20
2.3.1 Η Ομάδα SCRUM.....	21
2.3.2 SCRUM Events.....	23
2.4 Scaled Agile Framework.....	25
2.4.1 Team Level.....	26
2.4.2 Program Level.....	27
2.4.3 Large Solution Level.....	27
2.4.4 Portfolio Level.....	28
2.4.5 Foundation of SAFe.....	29
3. Η Μετάβαση σε Agile.....	30
3.1 Πώς Ορίζεται μία Agile Επιχείρηση.....	30
3.2 Η Μετάβαση σε Agile Νοοτροπία.....	33
3.3 Διοίκηση και Ηγεσία σε Agile.....	35
3.3.1 Αλλαγές στη Διοίκηση Agile.....	39
4. Ανάλυση Περίπτωσης Εφαρμογής (Case Study) στην Ericsson.....	43
4.1 Κατανομή Χρόνου Managers.....	43
4.2 Αποδοτικότητα Ομάδας.....	45

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

4.3	Λήψη Αποφάσεων	45
4.4	Εσωτερική Διάρθρωση.....	47
4.5	Μετρήσεις και KPIs.....	47
4.6	Αποτελεσματικότητα και Αξία Πελάτη	49
4.7	Παροχή Κινήτρων Παρότρυνσης.....	51
4.8	Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Καινοτομία.....	52
4.9	Κουλτούρα	53
4.10	Αλλαγές στη Διοίκηση	53
4.11	Φραγμοί και Καταλύτες	55
4.12	Ανώτερη Διοίκηση	56
5.	Ανάλυση Περίπτωσης Εφαρμογής (Case Study) στην Intel.....	57
5.1	Κατανομή Χρόνου Managers	57
5.2	Αποδοτικότητα Ομάδας.....	58
5.3	Λήψη Αποφάσεων	59
5.4	Εσωτερική Διάρθρωση.....	60
5.5	Μετρήσεις και KPIs.....	60
5.6	Αποτελεσματικότητα και Αξία Πελάτη	61
5.7	Παροχή Κινήτρων Παρότρυνσης.....	62
5.8	Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Καινοτομία.....	63
5.9	Κουλτούρα	65
5.10	Αλλαγές στη Διοίκηση	66
5.11	Φραγμοί και Καταλύτες	67
5.12	Ανώτερη Διοίκηση	68
6.	Ανάλυση Περίπτωσης Εφαρμογής (Case Study) στη Visual Studio.....	69
6.1	Κατανομή Χρόνου Managers	69
6.2	Αποδοτικότητα Ομάδας.....	71
6.3	Λήψη Αποφάσεων	71
6.4	Εσωτερική Διάρθρωση.....	73
6.5	Μετρήσεις και KPIs.....	74
6.6	Αποτελεσματικότητα και Αξία Πελάτη	76
6.7	Παροχή Κινήτρων Παρότρυνσης.....	77
6.8	Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Καινοτομία.....	78
6.9	Κουλτούρα	79
7.	Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	82

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

7.1	Ευρήματα από τις Μελέτες Περιπτώσεων	82
7.2	Κοινές Προκλήσεις για το Μετασχηματισμό Agile	83
7.3	Συμπεράσματα.....	84
7.4	Συζήτηση	85
7.5	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	86
	Βιβλιογραφία	88

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 2-1: Waterfall Method (Rather & Bhatnagar, 2016)	17
Εικόνα 2-2: Μία παραδοσιακή διαδοχή σταδίων ανάπτυξης (Bergqvist & Gordani, 2018).....	19
Εικόνα 2-3: Μία τυπική διαδοχή σταδίων ανάπτυξης σε Agile (Bergqvist & Gordani, 2018).....	20
Εικόνα 2-4: Ο κύκλος ζωής του Scrum (Bergqvist & Gordani, 2018)	25
Εικόνα 2-5: Οι διάφορες υλοποιήσεις SAFe και τα αντίστοιχα επίπεδα (Agile, 2019).....	26
Εικόνα 2-6: Η σύνδεση και η κατανομή μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων SAFe (Conboy & Carroll, 2019b).....	29
Εικόνα 3-1: Σταθερή και ευέλικτη νοοτροπία (Wright, 2018).....	31
Εικόνα 3-2: Πέντε εμπορικά σήματα ευέλικτων οργανώσεων (Aghina et al., 2017) .	33
Εικόνα 3-3: Θεωρία Χ και Θεωρία Υ (McGregor, 2006)	36
Εικόνα 3-4: Μια λειτουργική ομάδα σύμφωνα με τις αρχές Lencioni (Aghina et al., 2017).....	38
Εικόνα 3-5: Agile οργάνωση ως ζωντανός οργανισμός (Aghina et al., 2017).....	39
Εικόνα 3-6: Προτεραιότητες στη Διαχείριση Αλλαγών (Leopold & Kaltenecker, 2015)	40
Εικόνα 3-7: Τα 11 Παράδοξα της Ηγεσίας (Measey, 2015).....	41
Εικόνα 3-8: Οργανωτική κουλτούρα και επιχειρηματικές επιδόσεις (Denison et al., 2012).....	42
Εικόνα 4-1: Τυπικά επίπεδα management στην Ericsson (R&D)	43

1. Εισαγωγή

1.1 Σκοπός Εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία περιλαμβάνει μία ανασκόπηση της μετάβασης εταιρειών μεγάλης κλίμακας σε Agile. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της κριτικής διερεύνησης των στοιχείων που επιφέρει μία τέτοια αλλαγή, καθώς και την ανάλυση μελετών (case studies) μεγάλων εταιρειών διεθνούς εμβέλειας. Η μετάβαση από έναν οργανισμό με παραδοσιακό προσανατολισμό σε έναν ευέλικτο οργανισμό (Agile) στοχεύει στην αύξηση των καινοτόμων και αποδοτικών δυνατοτήτων της εκάστοτε εταιρείας, προκειμένου να αντιμετωπίσει την αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης και ανταγωνιστικότητας. Μια Agile οργάνωση θεωρείται πιο ευέλικτη από μια παραδοσιακή οργάνωση και μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών (Solinski & Petersen, 2016).

Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι η εκ βάθους κατανόηση των παραγόντων επιτυχίας και ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών εκείνων που είναι πολύτιμα σε έναν Agile μετασχηματισμό μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Ακόμη, με τη μελέτη διαφορετικών case studies επιχειρείται η αξιολόγηση αυτής της ευέλικτης μετάβασης σε εταιρείες μεγάλης κλίμακας.

1.2 Οριοθέτηση Προβληματικής

Καθότι η έρευνα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και συλλογή στοιχείων από υπάρχουσες έρευνες τίθεται ο περιορισμός από το εύρος, την αξιοπιστία και τη μετάφραση αυτών. Τα συμπεράσματα που εξάγονται στο τέλος της εργασίας και οι απαντήσεις που δίνονται στα ερευνητικά ερωτήματα αποτελούν προϊόν της κριτικής αξιολόγησης των διαθέσιμων πληροφοριών.

Επιπλέον, καθώς η μετάβαση σε Agile framework είναι μία πολύ πρόσφατη πρακτική, τίθεται ο περιορισμός του πλήθους και της ποικιλομορφίας της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και των δημοσιευμένων ερευνών σε διάφορες εταιρείες. Από τα διάφορα case studies και papers που είναι δημοσιευμένα, μόνο μικρό μέρος αυτών αφορά επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας, καθώς το Agile υπήρξε αρχικά πρακτική των μικρών εταιρειών. Ωστόσο, μέσω της ανάλυσης των ευρημάτων, κρίνεται σκόπιμη η επιλογή των τριών επικρατέστερων και πιο χαρακτηριστικών

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

περιπτώσεων, όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο, ώστε να παρουσιαστούν και να αναλυθούν επαρκώς όλα τα σημεία που εξετάζονται.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις

Για να επιτύχει μια οργανωτική αλλαγή, η επιχείρηση πρέπει να σχεδιάσει και να προετοιμάσει σωστά τόσο την ίδια την επιχείρηση όσο και υπαλλήλους της σε διάφορους τομείς, πριν ακόμη ξεκινήσει ο μετασχηματισμός, αλλά και κατά τη διάρκεια της πραγματικής διαδικασίας μετασχηματισμού. Η ανάγκη για σαφώς διατυπωμένες και εκτελούμενες ενέργειες είναι επίσης ύψιστης σημασίας για τη διευκόλυνση και την εφαρμογή του μετασχηματισμού με ομαλό και αποτελεσματικό τρόπο. Αυτές οι ενέργειες μπορεί να διαφέρουν ανά επιχείρηση, ανάλογα με το περιβάλλον και την κουλτούρα της συγκεκριμένης οργάνωσης. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα έχει αναπτυχθεί για να διερευνήσει ποιες κατάλληλες δράσεις χρειάζονται κατά τη διάρκεια ενός ευέλικτου μετασχηματισμού:

Πρώτη ερευνητική προβληματική: Ποιες είναι οι πιο σημαντικές ενέργειες κατά τη διάρκεια ενός Agile μετασχηματισμού και σε τι βαθμό κρίνονται απαραίτητες;

Μια οργανωτική αλλαγή για μεγαλύτερους οργανισμούς είναι δύσκολη και αποτελεί μεγάλη πρόκληση. Ένας τρόπος για την επιχείρηση να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις και να διασφαλίζει ότι είναι στη σωστή κατεύθυνση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μετασχηματισμού είναι να χρησιμοποιεί μετρήσεις κατάλληλων δεικτών, οι οποίοι μπορούν να καλούνται Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators-KPIs). Αυτοί οι δείκτες μπορεί να διευκολύνουν τη διαδικασία, ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης, και γι' αυτό μπορεί να είναι σημαντικό να βρεθούν και να δημιουργηθούν οι κατάλληλοι παράγοντες μέτρησης. Οι αναγνωρισμένοι δείκτες για έναν εν εξελίξει μετασχηματισμό μπορεί να διαφέρουν από τους χρησιμοποιούμενους δείκτες μετά τη μετατροπή, καθώς έχουν αλλάξει οι ανάγκες της επιχείρησης πλέον, γι' αυτό είναι σημαντικό να ταυτοποιούνται και να διαχωρίζονται. Υπάρχει, επομένως, η ανάγκη να αξιολογηθεί εάν οι παραγόμενες μετρήσεις έχουν αξία μετά την εφαρμογή του Agile μετασχηματισμού. Επομένως, το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διατυπώνεται ως εξής:

Δεύτερη ερευνητική προβληματική: Μπορεί να μετρηθεί η πρόοδος ενός Agile μετασχηματισμού και σε αυτή την περίπτωση με ποιους δείκτες; Οι δείκτες αυτοί και οι μετρήσεις παραμένουν συναφείς μετά την ολοκλήρωση του μετασχηματισμού;

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Το framework της εκάστης εταιρείας χρησιμοποιείται για την κλιμάκωση της ευέλικτης προσέγγισης σε ολόκληρο τον οργανισμό και για την εξασφάλιση της ανάπτυξης προϊόντων σύμφωνα με τη ζήτηση του προϊόντος. Ως εκ τούτου, η μετάβαση σε Agile framework είναι μια σημαντική διαδικασία και γι' αυτό είναι ενδιαφέρον να διερευνηθεί και να αξιολογηθεί εάν οι ευέλικτες αρχές διατηρούνται στο πλαίσιο της εταιρείας και το βαθμό επιτυχίας αυτής της αναδιάρθρωσης. Επομένως, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εκφράζεται ως:

Τρίτη ερευνητική προβληματική: Πώς επιτυγχάνεται η αφομοίωση των αρχών agile και του framework σε μεγάλες επιχειρήσεις και σε τι βαθμό κρίνεται επιτυχής;

1.4 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Για την παρούσα εργασία αναζητήθηκαν και μελετήθηκαν πολλά άρθρα, βιβλία, επιστημονικές μελέτες και ιστοσελίδες με σκοπό την διερεύνηση του ρόλου του μετασχηματισμού σε Agile στις σύγχρονες επιχειρήσεις και ιδίως πώς επηρεάζεται αυτό σε μεγάλη κλίμακα. Το περιεχόμενό τους συνοψίζεται σε αυτήν την ενότητα.

Οι Orłowski, Ziółkowski & Paciorkiewicz (2017) διενήργησαν εκτενή έρευνα σε επιχειρήσεις ανάπτυξη λογισμικού και παρατήρησαν το πλαίσιο agile στο οποίο δούλευαν. Στην έρευνά τους επιχειρείται μία πρότυπη ποσοτικοποίηση της επιτυχίας της εφαρμογής agile σε διάφορες εταιρείες.

Ο Drop M.B. (2017) σε έρευνά του μελετά την οπτική των σύμβουλων διαχείρισης της αλλαγής εταιρειών, στους οποίους ενσωματώνεται η συνεχής αλλαγή στον οργανισμό. Έπειτα από διεξαγωγή αρκετών ερευνητικών συνεντεύξεων κατέληξε στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του μετασχηματισμού Agile που επιφέρουν προκλήσεις και πρότεινε τρόπους αντιμετώπισης αυτών.

Σε δημοσίευσή τους οι Uludağ, Kleehaus, Reiter, & Matthes (2019) παρουσίασαν μια μελέτη πέντε κορυφαίων γερμανικών εταιρειών που επιχείρησαν μετασχηματισμό σε Agile. Με βάση τα αποτελέσματα από είκοσι συνεντεύξεις, παρουσίασαν τις προσδοκίες των ευέλικτων ομάδων για τους αρχιτέκτονες επιχειρήσεων και τον τρόπο με τον οποίο εκπληρώνονται.

Με βάση τη μελέτη 13 διακριτών περιπτώσεων μετασχηματισμού Agile σε βάθος 15 ετών, οι Conboy & Carroll (2019) εντόπισαν εννέα προκλήσεις που συνδέονται με την εφαρμογή των Scale Agile Framework, Scrum, Spotify, Scrum μεγάλης κλίμακας, Nexus και άλλα μικτά ή προσαρμοσμένα μεγάλης κλίμακας ευέλικτα πλαίσια. Αυτές οι προκλήσεις πρέπει να εξεταστούν από οργανισμούς που Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

επιδιώκουν να ακολουθήσουν μια ευρεία στρατηγική ευελιξίας πριν ξεκινήσουν το μετασχηματισμό της εταιρείας τους. Τέλος, παρέχουν συστάσεις για τους επαγγελματίες και τους ευέλικτους ερευνητές για να αντιμετωπίσουν τις προαναφερθείσες προκλήσεις.

Μία μελέτη των Laanti & Kangas (2015) αναδεικνύει τα γενικά οφέλη του Agile που περιγράφονται στο εκπαιδευτικό υλικό και στη βιβλιογραφία και πώς αυτά διαφέρουν από τα πραγματικά οφέλη που περιγράφονται από τους πραγματικούς χρήστες του Portfolio Kanban Board. Ακόμη, ερευνάται το ποσοστό στο ποίο τελικά τηρούνται οι αρχές του Agile στην πραγματικότητα σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Οι Fægri & Moe (2015) στη μελέτη τους αναζητούν μία καινοτόμα κατανόηση της διαδικασίας σχεδιασμού απαιτήσεων σε ευέλικτα έργα, και εφαρμόζουν το μοντέλο ανάπτυξης λογισμικού ως ενδεικτικό. Έπειτα από εκτενή περιγραφή του μοντέλου, το εφαρμόζουν επιτυχώς στην πράξη ώστε να εξηγήσουν τα ευρήματα μίας μελέτης περίπτωσης (study case) του μετασχηματισμού σε Agile μίας εταιρείας μεγάλης κλίμακας.

Για να διευκολυνθεί η συστηματική εφαρμογή ευέλικτων και άπαχων, σε άρθρο των Roth, Kottke, & Riel (2019) προτείνεται ένα πακέτο μετάβασης που βασίζεται στην αφαιρετική μέθοδο. Η εξάσκηση της εφαρμογής του πακέτου μετάβασης εξασφαλίζει επαρκή επιτυχή εμπειρία. Μια τέτοια μέθοδος εξασφαλίζει συνεχή βελτίωση. Ένα παράδειγμα της συστηματικής εφαρμογής της μεταβατικής προσέγγισης καθώς και της κλιμάκωσής της αποδεικνύεται από την εφαρμογή της στο IT Group της Volkswagen.

Σε άρθρο των Paasivaara, Behm, Lassenius, & Hallikainen (2018) παρουσιάζεται η μελέτη της μετάβασης της Ericsson σε Agile όταν υιοθετούσε ευέλικτη ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο με έως 40 ομάδες που εργάζονταν σε ένα μόνο προϊόν. Η Ericsson έπρεπε να αποφασίσει πώς να χειριστεί τις αποφάσεις που επηρεάζουν αρκετές ομάδες ταυτόχρονα. Η λύση, που ονομάζεται κοινοτική λήψη αποφάσεων, εξελίχθηκε από αυτή την εμπειρία.

Ο Ambler S. σε μελέτη του (2008) παρουσιάζει μία συλλογή τεχνικών και στρατηγικών, οι οποίες κλιμακώνουν ευέλικτες προσεγγίσεις, συμπεριλαμβανομένης της εξέτασης του πλήρους κύκλου ανάπτυξης, της εξέλιξης του μοντέλου με πρωτοβουλία του Agile, της συνεχούς ανεξάρτητης δοκιμής, της υιοθέτησης αποδεδειγμένων στρατηγικών, των ευέλικτων τεχνικών βάσεων δεδομένων και της άκαμπτης αναπτυξιακής διακυβέρνησης. Καταλήγει πως είναι δυνατή η κλιμάκωση των ευέλικτων προσεγγίσεων, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές τακτικές από αυτές που παρουσιάζονται σε βιβλιογραφία για agile μικρής κλίμακας.

Οι Kniberg & Ivarsson (2012) δημοσίευσαν μία αναλυτική μελέτη πάνω στο μετασχηματισμό Agile της εταιρείας Spotify. Παρότι νεαρά ηλικιακά επιχείρηση η Spotify κατάφερε να επικρατήσει σε παγκόσμιο επίπεδο και στη μελέτη αυτή διερευνάται η επιτυχία της εταιρείας στην εφαρμογή ευέλικτων τεχνικών. Μέσω αυτής

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

της έρευνας υπογραμμίζονται δυσκολίες και λύσεις που αντιμετώπισε η Spotify επιχειρώντας Agile σε μεγάλη κλίμακα διεθνώς.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

2. Θεωρητικό Υπόβαθρο

Προκειμένου να γίνει κατανοητή αυτή η ερευνητική μελέτη και τα οφέλη του μετασχηματισμού σε Agile, θα περιγραφεί η ιδεολογία του Agile, συμπεριλαμβανομένης της διαφοράς της σε έναν παραδοσιακό τρόπο εργασίας. Στη συνέχεια θα εξηγηθεί σύντομα η μεθοδολογία για να κατανοηθούν τα βασικά στοιχεία και στη συνέχεια θα εξηγηθεί το framework που χρησιμοποιείται για την κλιμάκωση της ευέλικτης προσέγγισης σε ολόκληρη εταιρεία.

2.1 Κλασικό Μοντέλο Waterfall

Το μοντέλο Waterfall εισήχθη επίσημα σε ένα δημοσιευμένο άρθρο του Winston W. Royce το 1970. Σε αυτό το άρθρο ο Royce παρουσίασε την προσωπική του άποψη για τη διαχείριση μεγάλης ανάπτυξης λογισμικού (Royce, 1970). Το μοντέλο Waterfall είναι ουσιαστικά μια διαδοχική διαδικασία σχεδιασμού στην οποία κάθε κύκλος ζωής της φάσης ανάπτυξης λογισμικού ρέει προς τα κάτω, όπως και σε έναν καταρράκτη (Εικόνα 2-1).

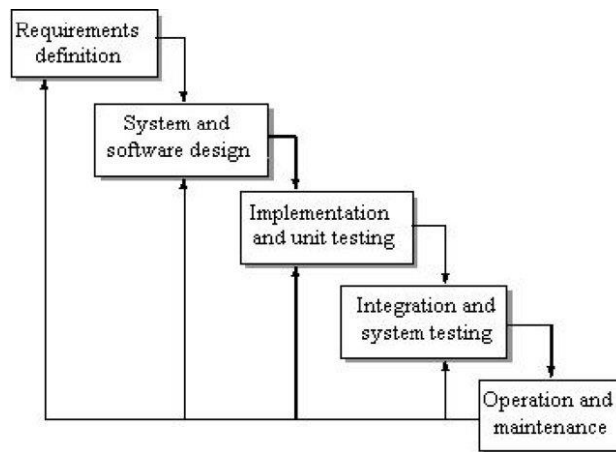
Οι κύριες φάσεις του κύκλου ζωής πρέπει να σχεδιαστούν εκ των προτέρων και να εξεταστεί το όλο έργο ώστε προβλεφθούν τα μελλοντικά βήματα. Επίσης, οι απαιτήσεις του πελάτη θεωρούνται κατανοητές και αμετάβλητες. Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι η σαφής διατύπωση και διακριτοποίηση των γεγονότων που περιγράφουν πλήρως κάθε φάση ανάπτυξης και η έμφαση που δίνεται στη διατύπωση και εκπλήρωση σαφών απαιτήσεων.

Ωστόσο, οι κύριοι περιορισμοί είναι ότι τα προγράμματα λογισμικού σπάνια ακολουθούν διαδοχική ροή και οι πελάτες συχνά δεν μπορούν να δηλώσουν όλες τις απαιτήσεις τους πριν την έναρξη του έργου (Hass, 2007). Ακόμη, ο Royce στην ολοκλήρωση της πρότασης αυτού του απλούστερου μοντέλου για την ανάπτυξη λογισμικού γράφει τα εξής "Από την εμπειρία μου, ωστόσο, το προτεινόμενο μοντέλο δεν έχει εργαστεί ποτέ σε μεγάλες προσπάθειες ανάπτυξης λογισμικού ... "(Royce, 1970).

Όπως είχε προβλέψει ο Royce, το μοντέλο Waterfall έχει αποδειχθεί ακατάλληλο για μεγάλη κλίμακα ανάπτυξης λογισμικού. Εξαιτίας των περιορισμών που προαναφέρθηκαν, αναπτύχθηκαν αρκετές άλλες μεθοδολογίες ανάπτυξης λογισμικού ανά τα χρόνια. Μεταξύ αυτών είναι οι ευέλικτες μεθοδολογίες (Agile) που αναπτύσσονται στην παρακάτω ενότητα.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου



Εικόνα 2-1: Waterfall Method (Rather & Bhatnagar, 2016)

Rather, M. A., & Bhatnagar, V. (2016). A comparative study of sdlc model. (October 2015)

2.2 Η Ιδεολογία του Agile

Η εισαγωγή της ευέλικτης προσέγγισης (Agile) προέκυψε εξαιτίας δυναμικών αγορών, στις οποίες οι ανάγκες του πελάτη μεταβάλλονταν συνεχώς και όπου υπήρχε ανάγκη ταχείας αντίδρασης και ευελιξίας. Αυτές οι αγορές περιλάμβαναν ιδίως αγορές ανάπτυξης λογισμικού, αλλά, αργότερα, επεκτάθηκαν σε φυσικά προϊόντα, δεδομένου ότι το λογισμικό και το υλικό είναι συχνά συνδεδεμένα (Karlström & Runeson, 2006). Το Agile χρησιμοποιείται για να περιγράψει την προσέγγιση για το έργο που διεξάγεται, όπου ο κύριος στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών (Alliance, 2001). Συνεπώς, η ευέλικτη προσέγγιση μοιράζεται πολλά χαρακτηριστικά από προηγούμενες έννοιες διαχείρισης της ποιότητας, όπως για παράδειγμα η lean, η συνολική διαχείριση ποιότητας (TQM) και η Six Sigma, παρόλο που ορισμένα χαρακτηριστικά διαφέρουν. Καθώς οι εταιρείες εφαρμόζουν ευέλικτες μεθόδους, θέλουν να είναι σε θέση να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών πιο αποτελεσματικά, χρησιμοποιώντας τα εργαλεία και τις τεχνικές που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη μέθοδο.

Τα χαρακτηριστικά του Agile μπορούν να περιγραφούν με πολλούς τρόπους, αλλά η κοινή περιγραφή και εξήγηση είναι η διαδικασία επικοινωνίας. Αυτή η διαδικασία περιγράφεται από τον Berczuk (2007) ως "συχνή, καλής ποιότητας, ανατροφοδότηση για να διευκολυνθεί η δυνατότητα αλλαγής της κατεύθυνσης καθώς αλλάζουν οι ανάγκες των επιχειρήσεων". Έτσι, η επαναληπτική διαδικασία επικοινωνίας φέρνει τους ανθρώπους πιο κοντά στα πλαίσια μίας ομάδας, αλλά και πιο κοντά στην αγορά, και επομένως μπορεί να ανταποκριθεί ταχύτερα στις αλλαγές στις ανάγκες του πελάτη. Προϋπόθεση για να λειτουργήσει σωστά αυτό το framework είναι να επιλεγθούν επαγγελματίες διαφορετικών ειδικοτήτων, δηλαδή να συγκροτηθούν διαλειτουργικές ομάδες, να υποστηρίζονται αυτές οι ομάδες και να δημιουργείται πλαίσιο για συνεχή επικοινωνία και ανατροφοδότηση (Berczuk, 2007). Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Το μανιφέστο του Agile ασχολείται με τη σημασία της συγκέντρωσης ομάδων και την ικανότητα να συναντιούνται πρόσωπο με πρόσωπο με τους ανθρώπους που εμπλέκονται στη διαδικασία ανάπτυξης.

Μια άλλη προϋπόθεση, ώστε να επιτραπεί ένα υψηλό επίπεδο ευελιξίας και ταχείας αντίδρασης, είναι η ελαχιστοποίηση του αριθμού των αντικειμένων στην αναπτυξιακή διαδικασία (Berczuk, 2007). Αυτό σημαίνει ότι η agile ομάδα βασίζεται περισσότερο στη συνεργασία και τη συχνή ανατροφοδότηση, ενώ μειώνεται η τεκμηρίωση και τα έγγραφα σχεδιασμού. Ως αποτέλεσμα, η ευέλικτη ομάδα μπορεί να αφιερώσει περισσότερο χρόνο και πόρους για το πραγματικό έργο και ο χρόνος ανάπτυξης μειώνεται. Είναι επίσης σημαντικό, να μη βασίζεται το πλαίσιο σε μεμονωμένα άτομα, ως προς το γνωστικό κομμάτι, και αντί αυτού, να στηρίζεται στην ικανότητα της ομάδας, όπου η όλη ομάδα διαθέτει τη γνώση. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανταλλαγή γνώσεων μέσα στις ομάδες και με δραστηριότητες δεσίματος ομάδας. Ως αποτέλεσμα, περισσότερα μέλη της ομάδας μπορούν να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένες και ιεραρχημένες δραστηριότητες και να εργαστούν πιο αποτελεσματικά.

2.2.1 Οι Αρχές του Μανιφέστου Agile

Το Agile μανιφέστο αναπτύχθηκε αρχικά μέσα από την ευέλικτη ανάπτυξη λογισμικού και αποτελείται από δώδεκα αρχές, που στοχεύουν στη βελτίωση της σχεδίασης λογισμικού (Alliance, 2001). Αυτές οι αρχές παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

Αρχή 1: "Η ύψιστη προτεραιότητά μας είναι να ικανοποιήσουμε τον πελάτη μέσα από την έγκαιρη και συνεχή παράδοση πολύτιμου λογισμικού."

Αρχή 2: "Δεχόμαστε τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, ακόμα και σε προχωρημένο στάδιο της εξέλιξης. Οι ευέλικτες διαδικασίες μετασχηματίζουν την αλλαγή για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του πελάτη. "

Αρχή 3: "Παράδοση συχνά λειτουργικού λογισμικού, από μερικές εβδομάδες έως μερικούς μήνες, με προτίμηση στο συντομότερο χρονικό διάστημα."

Αρχή 4: "Οι επιχειρηματίες και οι προγραμματιστές πρέπει να συνεργάζονται καθημερινά καθόλη τη διάρκεια του έργου."

Αρχή 5: "Στηρίξτε έργα σε άτομα με θέληση και κίνητρο. Δώστε τους το περιβάλλον, την υποστήριξη που χρειάζονται και την εμπιστοσύνη για να ολοκληρωθεί τη δουλειά."

Αρχή 6: "Η πιο αποτελεσματική και αποδοτική μέθοδος διαβίβασης πληροφοριών προς και εντός μιας ομάδας ανάπτυξης είναι η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο." Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Αρχή 7: "Το λογισμικό εργασίας είναι το κύριο μέτρο της προόδου."

Αρχή 8: "Οι ευέλικτες διαδικασίες προάγουν την αειφόρο ανάπτυξη. Οι χορηγοί, οι προγραμματιστές και οι χρήστες θα πρέπει να μπορούν να διατηρούν σταθερό ρυθμό επ' αόριστον."

Αρχή 9: "Η συνεχής προσοχή στην τεχνική αριστεία και τον καλό σχεδιασμό ενισχύει την ευελιξία."

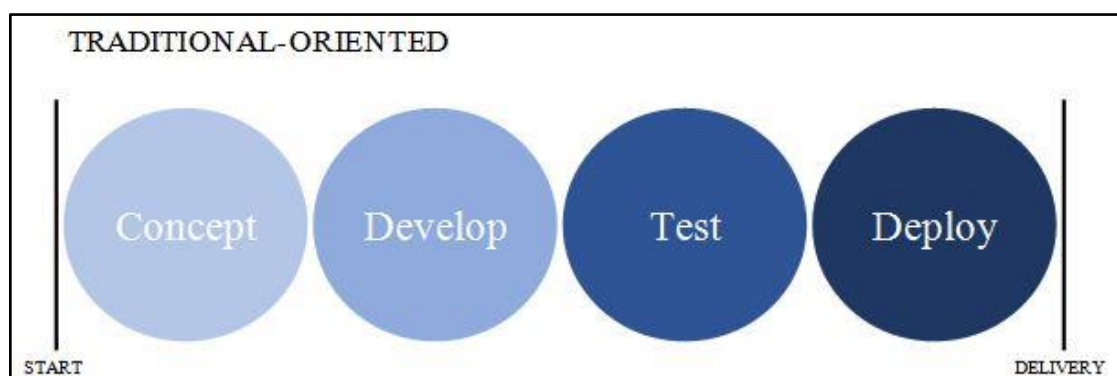
Αρχή 10: "Η απλότητα -η τέχνη της μεγιστοποίησης του ποσού της μη διεκπεραιωμένης εργασίας- είναι απαραίτητη."

Αρχή 11: "Οι καλύτερες αρχιτεκτονικές, απαιτήσεις και σχέδια αναδύονται από αυτο-οργανωτικές ομάδες."

Αρχή 12: "Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η ομάδα κάνει απολογισμό και κρίνει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει πιο αποτελεσματική, κατόπιν συντονίζει και προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά της."

2.2.2 Σύγκριση της Μεθοδολογίας Agile και Waterfall

Για να γίνει κατανοητή περαιτέρω η έννοια ενός ευέλικτου οργανισμού, η προσέγγιση συγκρίνεται με την αντίστοιχη, δηλαδή την παραδοσιακή προσέγγιση, η οποία ονομάζεται επίσης η προσέγγιση waterfall ή η προσέγγιση σταδίου-πύλης. Μια παραδοσιακά προσανατολισμένη προσέγγιση σε αναπτυξιακά έργα χαρακτηρίζεται συνήθως ως μια γραμμική βήμα-προς-βήμα διαδικασία, η οποία είναι μια διαδοχική σειρά των φάσεων, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο υποκεφάλαιο. Σε κάθε μία από τις φάσεις, καθορίζονται διάφορες δραστηριότητες και παραδοτέα και πρέπει να ολοκληρωθούν πριν ξεκινήσει η επόμενη φάση. Όλες αυτές οι φάσεις αποτελούν έναν αναπτυξιακό κύκλο, από την αρχή μέχρι το τέλος και μπορούν να απεικονιστούν στην Εικόνα 2-2 παρακάτω.



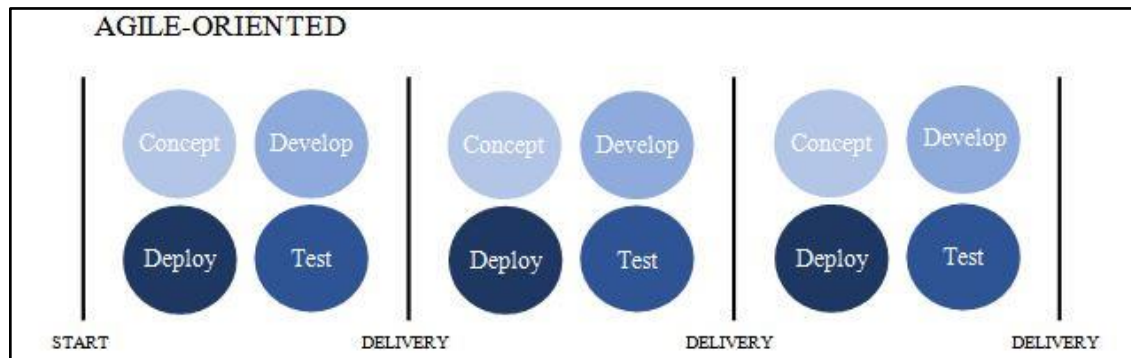
Εικόνα 2-2: Μία παραδοσιακή διαδοχή σταδίων ανάπτυξης (Bergqvist & Gordani, 2018)

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

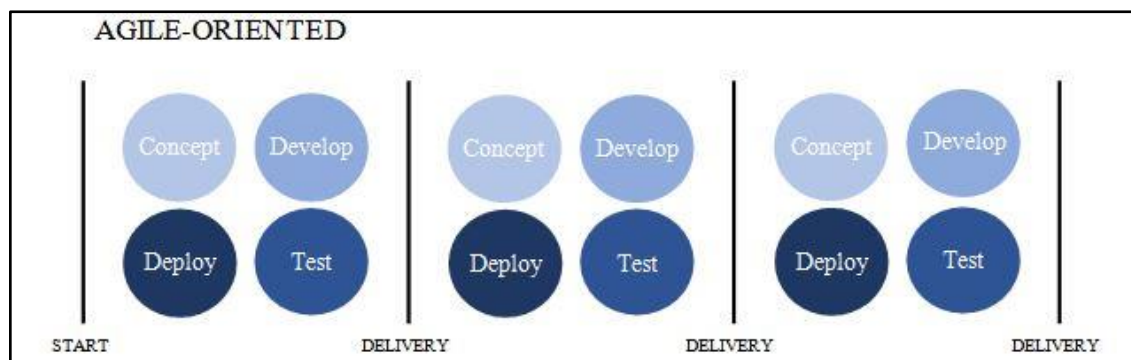
Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Bergqvist, J., & Gordani, N. (2018). Large-Scale Agile Transformation: A Case-Study of Volvo Cars' Transformation Process.

Μια προσέγγιση με agile αποτελείται από τις ίδιες φάσεις με μια παραδοσιακή προσέγγιση, αλλά επιτυγχάνεται με μια παράλληλη σειρά εκτέλεσης αυτών σε μια σειρά επαναλήψεων μεταξύ κάθε κύκλου ανάπτυξης. Κατά συνέπεια, τα καθήκοντα εργασίας με μια ευέλικτη προσέγγιση διαιρούνται και επιτυγχάνονται, με στενή συνεργασία, μεταξύ των μελών, βλ.



Εικόνα 2-3 παρακάτω.



Εικόνα 2-3: Μία τυπική διαδοχή σταδίων ανάπτυξης σε Agile (Bergqvist & Gordani, 2018)

Bergqvist, J., & Gordani, N. (2018). Large-Scale Agile Transformation: A Case-Study of Volvo Cars' Transformation Process.

Η διαφορά μεταξύ των δύο προσεγγίσεων είναι ότι μια agile προσέγγιση έχει μικρότερους κύκλους ανάπτυξης και επομένως έχει μικρότερο χρόνο προσέγγισης της αγοράς και μπορεί να αναπτύξει προϊόντα γρηγορότερα για τους πελάτες (Sliger, 2006). Αυτό επιτυγχάνεται με την ύπαρξη διαλειτουργικών ομάδων, οι οποίες έχουν την ικανότητα να συνεργάζονται με τις διάφορες φάσεις του κύκλου ανάπτυξης πιο κοντά. Επομένως, ο χρόνος ανάπτυξης μειώνεται και, ταυτόχρονα, η παράδοση είναι πιο αξιόπιστη και η εργασία είναι πιο αποτελεσματική (Sliger, 2006). Οι σύντομοι κύκλοι ανάπτυξης και οι επαναλήψεις επιτρέπουν την ευκολότερη τροποποίηση των αλλαγών και τη ταχύτερη λήψη αποφάσεων λόγω της στενής συνεργασίας μεταξύ των μελών (Cohen, Lindvall, & Costa, 2004). Οι Cohen, Lindvall και Costa υπογραμμίζουν, επίσης, το θετικό αποτέλεσμα της κατοχής πολλών κινητήριων δυνάμεων από τα μέλη της ομάδας, με αποτέλεσμα ένα ευέλικτο και ευπροσάρμοστο έργο. Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται οι επαναλήψεις και οι αναπτυξιακοί κύκλοι Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

ποικίλλει ανάλογα με τον τρόπο δομής της ευέλικτης μεθόδου, αλλά παραμένει ο θεμελιώδης πυρήνας.

2.3 Μεθοδολογία SCRUM

Μέσα στο Agile framework, συμπεριλαμβάνονται διάφορες μέθοδοι με τις δικές τους μοναδικές πρακτικές. Οι συνήθεις μέθοδοι είναι η Extreme Programming (XP), η Scrum, η Crystal και η Driven Development, όπου οι δύο πρώτες θεωρούνται οι συνηθέστερες και τεκμηριωμένες ευέλικτες μέθοδοι.

Το Scrum είναι ένα πλαίσιο διαδικασίας που έχει χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση των εργασιών σε σύνθετα προϊόντα από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Το Scrum δεν είναι διαδικασία, τεχνική ή οριστική μέθοδος. Αντίθετα, είναι ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες διαδικασίες και τεχνικές (Schwaber & Sutherland, 2017). Το Scrum καθιστά σαφή τη σχετική αποτελεσματικότητα της διαχείρισης προϊόντων και των τεχνικών εργασίας σας, ώστε να μπορεί να βελτιώνεται συνεχώς το προϊόν, η ομάδα και το περιβάλλον εργασίας.

Το πλαίσιο Scrum αποτελείται από την ομάδα Scrum, που θα αναλυθεί παρακάτω, και τους συναφείς ρόλους, γεγονότα, αντικείμενα και κανόνες. Κάθε στοιχείο στο πλαίσιο εξυπηρετεί έναν συγκεκριμένο σκοπό και είναι απαραίτητο για την επιτυχία και τη χρήση του Scrum.

2.3.1 Η Ομάδα SCRUM

Η ομάδα Scrum αποτελείται από τον Product Owner, τη Development Team, και έναν Scrum Master. Οι ομάδες Scrum είναι αυτο-οργανωτικές και διαλειτουργικές. Οι ομάδες αυτο-οργάνωσης επιλέγουν αυτοβούλως τον καλύτερο τρόπο για να ολοκληρώσουν το έργο τους, αντί να κατευθύνονται από άλλους εκτός της ομάδας. Οι διαλειτουργικές ομάδες έχουν όλες τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου χωρίς να εξαρτώνται από άλλους που δεν αποτελούν μέρος της ομάδας. Το μοντέλο ομάδας στο Scrum σχεδιάστηκε για να βελτιστοποιήσει την ευελιξία, τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα. Η ομάδα Scrum έχει αποδειχθεί ότι είναι όλο και πιο αποτελεσματική για όλες τις προαναφερθείσες χρήσεις και για κάθε περίπλοκο έργο.

Οι ομάδες Scrum προσφέρουν προϊόντα επαναληπτικά και σταδιακά, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες ανάδρασης. Οι συνεχείς παραδόσεις λειτουργικού

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

προϊόντος εξασφαλίζουν ότι είναι πάντα διαθέσιμη μια δυνητικά χρήσιμη έκδοση του προϊόντος που λειτουργεί.

Product Owner

Ο Κάτοχος του Προϊόντος (Product Owner) είναι υπεύθυνος για τη μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος που προκύπτει από την εργασία της ομάδας ανάπτυξης. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αυτό μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ των οργανισμών, των ομάδων Scrum και των ατόμων.

Ο Κάτοχος Προϊόντος είναι το μοναδικό άτομο που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του προϊόντος Backlog (δηλαδή, του ενδιάμεσου λειτουργικού προϊόντος πριν το τελικό παραδοτέο). Η διαχείριση του Backlog προϊόντος περιλαμβάνει:

- Σαφή διατύπωση των χαρακτηριστικών των Προϊόντων Backlog.
- Διαχείριση των στοιχείων του προϊόντος για την καλύτερη επίτευξη στόχων και αποστολών.
- Βελτιστοποίηση της αξίας των εργασιών που εκτελεί η Ομάδα Ανάπτυξης.
- Διασφάλιση ότι το προϊόν Backlog είναι ορατό, διαφανές και σαφές σε όλους και δείχνει τι θα κάνει η Ομάδα Scrum στη συνέχεια.
- Εξασφάλιση ότι η Ομάδα Ανάπτυξης κατανοεί τα στοιχεία του Προϊόντος Backlog στο απαιτούμενο επίπεδο.

Ο Κάτοχος Προϊόντος μπορεί να κάνει τα παραπάνω έργα ή να το κάνει η Ομάδα Ανάπτυξης. Ωστόσο, ο Product Owner παραμένει υπεύθυνος.

Ο Κάτοχος Προϊόντος είναι ένα άτομο, όχι μια επιτροπή. Ο Κάτοχος Προϊόντος μπορεί να αντιπροσωπεύει τις επιθυμίες μιας επιτροπής στο Product Backlog, αλλά όσοι επιθυμούν να αλλάξουν την προτεραιότητα του Προϊόντος Backlog πρέπει να απευθύνονται στον Κάτοχο Προϊόντος.

Για να πετύχει ο ιδιοκτήτης του προϊόντος, ολόκληρος ο οργανισμός πρέπει να σέβεται τις αποφάσεις του. Οι αποφάσεις του ιδιοκτήτη του προϊόντος είναι ορατές στο περιεχόμενο και την παραγγελία του Προϊόντος Backlog. Κανείς δεν μπορεί να αναγκάσει την Ομάδα Ανάπτυξης να εργαστεί από διαφορετικό σύνολο απαιτήσεων.

The Development Team

Η ομάδα ανάπτυξης αποτελείται από επαγγελματίες που εκτελούν το έργο της παράδοσης ενός τμήματος δυνητικά αποδεσμευμένου προϊόντος "Done" στο τέλος κάθε Sprint. Στην αναθεώρηση Sprint απαιτείται μια προσαύξηση "Done". Μόνο τα μέλη της ομάδας ανάπτυξης δημιουργούν το τμήμα του προϊόντος.

Οι Ομάδες Ανάπτυξης είναι δομημένες και εξουσιοδοτημένες από την εκάστοτε εταιρεία να οργανώνουν και να διαχειρίζονται το δικό τους έργο. Η

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

προκύπτουσα συνέργεια βελτιστοποιεί τη συνολική αποτελεσματικότητα και απόδοση της Development Team.

Οι ομάδες ανάπτυξης έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Είναι μονάδες αυτο-οργάνωσης. Κανείς, ακόμη και ο Scrum Master, δεν ενημερώνει την ομάδα ανάπτυξης για το πώς να μετατρέψει το Product Backlog σε Increments(τμήματα) πιθανούς αποδεσμευόμενου λειτουργικού προϊόντος.
- Οι Ομάδες Ανάπτυξης είναι διαλειτουργικές, με όλες τις δεξιότητες ως ομάδα απαραίτητες για τη δημιουργία ενός προϊόντος Increment.
- Στο Scrum δεν αναγνωρίζονται τίτλοι για μέλη της ομάδας ανάπτυξης, ανεξάρτητα από το έργο που εκτελεί το άτομο.
- Στο Scrum δεν αναγνωρίζεται καμία υπο-ομάδα στην ομάδα Ανάπτυξης, ανεξάρτητα από τομείς που πρέπει να αντιμετωπιστούν όπως δοκιμές, αρχιτεκτονική, λειτουργίες ή επιχειρηματική ανάλυση.
- Τα μέλη της ομάδας ανάπτυξης μπορεί να έχουν εξειδικευμένες δεξιότητες και τομείς εστίασης, αλλά η ευθύνη ανήκει στην ομάδα ανάπτυξης ως σύνολο.

Scrum Master

Ο Scrum Master είναι υπεύθυνος για την προώθηση και υποστήριξη του Scrum όπως ορίζεται στον Οδηγό Scrum. Οι Scrum Masters το επιτυγχάνουν αυτό βοηθώντας τον καθένα να καταλάβει τη θεωρία Scrum, τις πρακτικές, τους κανόνες και τις αξίες.

Ο Scrum Master είναι ταυτόχρονα υπόλογος αλλά και καθοδηγητής της ομάδας Scrum. Βασικός του ρόλος είναι να βοηθά τα άτομα εκτός της ομάδας Scrum να κατανοήσουν ποιες από τις αλληλεπιδράσεις τους με την ομάδα Scrum είναι χρήσιμες και ποιες όχι. Ο Scrum Master βοηθά όλους να αλλάξουν αυτές τις αλληλεπιδράσεις για να μεγιστοποιήσουν την αξία που δημιουργήσε η ομάδα Scrum.

2.3.2 SCRUM Events

Η μεθοδολογία Scrum μπορεί να περιγραφεί και να εξηγηθεί χρησιμοποιώντας τον κύκλο ζωής Scrum, ο οποίος υπογραμμίζει τα διαφορετικά βήματα και πρακτικές της διαδικασίας του. Αυτός ο κύκλος ζωής είναι χτισμένος γύρω από μια Sprint, η οποία ονομάζεται επίσης επανάληψη, και μέσα σε αυτά τα Sprints είναι εκεί όπου διεξάγεται η πραγματική εργασία (Cohen et al., 2004). Η Sprint μπορεί να εξηγηθεί ως ένας κύκλος ανάπτυξης διεξάγεται η παραγωγική διαδικασία. Ολόκληρος ο κύκλος ζωής του Scrum μπορεί να χωριστεί σε τρεις Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

φάσεις, συγκεκριμένα στη φάση pre-sprint, τη φάση του sprint και τη φάση μετά το sprint. Αυτές οι φάσεις παρουσιάζονται ξεχωριστά παρακάτω.

Sprint Planning

Πριν από κάθε Sprint, διεξάγεται μια φάση προγραμματισμού όπου εξετάζεται το Product Backlog. Το Product Backlog απλώς εξηγείται ως κατάλογος όλων των προτεραιοτήτων, όπου περιλαμβάνονται αλλαγές, διεργασίες και χαρακτηριστικά που δεν έχουν ακόμη ολοκληρωθεί (Awad, 2005). Το Product Backlog ανήκει στον Κάτοχο του Προϊόντος, ο οποίος είναι υπεύθυνος για το έργο και τα αποτελέσματά του. Ο Scrum Master, από την άλλη πλευρά, είναι υπεύθυνος για να υποστηρίξει και να εξασφαλίσει την πρόοδο της ομάδας. Η ομάδα του έργου αποτελεί την ομάδα Scrum και μαζί με τον Scrum Master οι δραστηριότητες από το Product Backlog έχουν χωρίζονται και ανατίθενται σε πολλά Sprint Backlogs (Abrahamsson, Salo, Ronkainen, & Warsta, 2017). Πρόκειται για μια λίστα με τις δραστηριότητες που υποτίθεται ότι θα ολοκληρωθούν κατά τη διάρκεια του επερχόμενου Sprint από μια ομάδα Scrum. Ο στόχος του Sprint δηλώνεται επίσης σε αυτή τη φάση, για να αποφασιστεί τι αναμένεται από το Sprint.

Daily Stand-Up

Εντός της φάσης Sprint πραγματοποιείται η πραγματική εργασία και έχει διάρκεια συνήθως μεταξύ δύο και τεσσάρων εβδομάδων. Στην αρχή της Sprint, η ομάδα Sprint διανέμει τις δραστηριότητες από το Sprint Backlog μεταξύ των μελών της ομάδας της. Κατά τη διάρκεια του Sprint, οι καθημερινές συναντήσεις Scrum διεξάγονται για περίπου 15 λεπτά για να παρακολουθούν την πρόοδο και να αντιμετωπίζουν πιθανά εμπόδια (Awad, 2005). Η συνάντηση αυτή διεξάγεται από τον Scrum Master, ο οποίος έχει επίσης ως καθήκον να διασφαλίσει ότι η διαδικασία διεξάγεται σύμφωνα με την προσέγγιση Scrum. Ως αποτέλεσμα, το Sprint υποτίθεται ότι θα οδηγήσει σε επιμέρους ανάπτυξη, η οποία μερικές φορές αποκαλείται συνεχής ολοκλήρωση, στο προϊόν.

Backlog Refinement

Ενώ η ομάδα επικεντρώνεται στη δουλειά που πρέπει να επιτευχθεί εντός του σπριντ. Το Backlog Refinement είναι όταν η ομάδα ενημερώνει το backlog της (δουλειά που πρέπει να γίνει) για να βοηθήσει να σχηματίσει μια άποψη σχετικά με το τι πρέπει να γίνει στα επόμενα 2-3 σπριντ.

Sprint Review

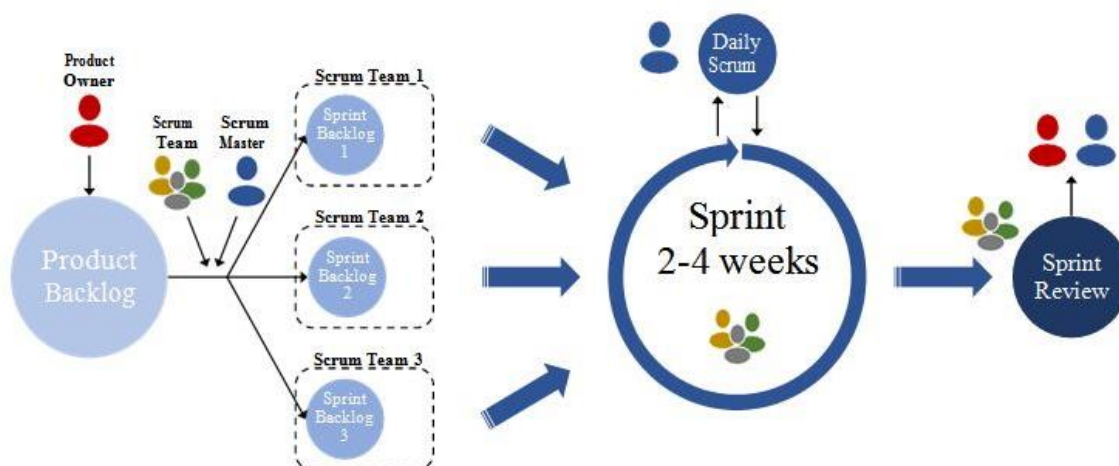
Τέλος, έπειτα από κάθε Sprint, η πρόοδος που έχει σημειωθεί από κάθε ομάδα Scrum εξετάζεται και παρουσιάζεται στον Product Owner και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (Awad, 2005). Σε αυτή τη φάση, η πρόοδος του Sprint αναλύεται για να προσαρμοστεί και να προσδιοριστεί μια πιο αποτελεσματική προσέγγιση για την επερχόμενη Sprint (Abrahamsson et al., 2017). Ο κύκλος ζωής Scrum, με τις τρεις φάσεις του, συμπεριλαμβανομένων των βημάτων και των πρακτικών, απεικονίζεται παρακάτω στην Εικόνα 2-4.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Retrospective

Στο τέλος κάθε σπριντ, η ομάδα έρχεται μαζί για να προβληματιστεί σχετικά με τις διαδικασίες της ομάδας και τους τρόπους με τους οποίους η ομάδα μπορεί να συνεχίσει να βελτιώνεται για να προσφέρει καλύτερα αποτελέσματα πελατών, γρηγορότερα



Εικόνα 2-4: Ο κύκλος ζωής του Scrum (Bergqvist & Gordani, 2018)

Bergqvist, J., & Gordani, N. (2018). *Large-Scale Agile Transformation: A Case-Study of Volvo Cars' Transformation Process*.

2.4 Scaled Agile Framework

Το Scaled Agile Framework, το οποίο ονομάζεται επίσης SAFe, είναι ένα πλαίσιο ειδικά σχεδιασμένο για να εφαρμόζει και να υιοθετεί έναν συνδυασμό αρχών ανάπτυξης lean προϊόντος και ευκίνητων αρχών (Agile, 2019). Το SAFe είναι ένα σχετικά νέο πλαίσιο, το οποίο αναφέρθηκε για πρώτη φορά το 2007 από τον Leffingwell (2007) στο βιβλίο του. Ωστόσο, η πρώτη του έκδοση, έκδοση 1.0, δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά το 2011 και ενημερώνεται συνεχώς, με την τελευταία έκδοση να είναι η έκδοση 5.0, η οποία δημοσιεύθηκε το 2019. Η εφαρμογή του SAFe σε έναν οργανισμό μπορεί να έχει πολλά οφέλη. Με βάση διάφορες μελέτες περιπτώσεων που παρουσιάστηκαν από το Scaled Agile Framework (Agile, 2019) έχει αποδειχθεί ότι η εφαρμογή του SAFe θα μειώσει τα ελαττώματα του προϊόντος κατά 20 έως 50 τοις εκατό, θα αυξήσει την παραγωγικότητα κατά 25 με 75 τοις εκατό, θα μειώσει το χρόνο μέχρι την αγορά κατά 30 έως 75 και ακόμη και να αυξήσει το κίνητρο των εργαζομένων κατά 10 έως 50 τοις εκατό (Agile, 2019). Υπάρχουν

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

τέσσερα είδη SAFe προς το παρόν, τα οποία είναι Essential SAFe, Portfolio SAFe, Large solution SAFe και Full SAFe. Η κύρια διαφορά μεταξύ αυτών είναι τα επίπεδα που περιλαμβάνονται, είτε πρόκειται για επίπεδο ομάδας, επίπεδο προγράμματος, επίπεδο μεγάλης λύσης ή / και επίπεδο χαρτοφυλακίου, βλ.Εικόνα 2-5. Το είδος SAFe που ένας οργανισμός πρέπει να εφαρμόσει εξαρτάται από το μέγεθός του, όπου οι μικρότεροι οργανισμοί είναι πιο κατάλληλοι για την Essential SAFe, ενώ το Full SAFe είναι πιο κατάλληλο για μεγαλύτερους οργανισμούς που αποτελούνται από χιλιάδες εργαζόμενους.

Το SAFe είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την εφαρμογή του Agile σε έναν οργανισμό. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το SAFe αποτελεί ένα πρότυπο που χρησιμοποιείται για την έναρξη της υλοποίησης και ότι οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζουν και τροποποιούν το πλαίσιο αυτό ανάλογα με την κατάσταση και τις ανάγκες τους, προκειμένου να είναι επιτυχείς στην υλοποίηση (Agile, 2019).



Εικόνα 2-5: Οι διάφορες υλοποιήσεις SAFe και τα αντίστοιχα επίπεδα (Agile, 2019)

Agile, A. S. (2019). Achieving Business Agility with SAFe © 5.0. (December).

2.4.1 Team Level

Το πρώτο επίπεδο, το οποίο είναι το επίπεδο ομάδας, λειτουργεί όπως ο Scrum και ο Kanban, αλλά μπορεί επίσης να είναι ένας συνδυασμός των δύο. Οι ομάδες αποτελούνται από πέντε έως εννέα προγραμματιστές και δοκιμαστές, οι οποίοι δουλεύουν διαλειτουργικά για να παραδώσουν οτιδήποτε αναμένεται και παραδίδουν κάθε δύο εβδομάδες και κάθε ένας από αυτούς τους κύκλους παράδοσης αναφέρεται ως sprint ή επανάληψη. Το άτομο που είναι υπεύθυνο για την καθυστέρηση του sprint είναι ο Product Owner και είναι ο ίδιος που, μαζί με την ομάδα, ξεκινά το sprint έχοντας μια συνάντηση προγραμματισμού. Κατά τη διάρκεια αυτής της συνάντησης, ο Product Owner και η ομάδα αποφασίζουν για το τι μπορεί να προσφέρει η συγκεκριμένη ομάδα από το συνολικό αναρτημένο sprint backlog μέσα σε ένα sprint, που ονομάζεται story (ιστορία). Κατά τη διάρκεια ολόκληρου του sprint, ο κάτοχος του προϊόντος και η ομάδα έχουν καθημερινές συναντήσεις για να συζητήσουν την πρόοδο, που ονομάζεται καθημερινό scrum. Μετά τις δύο

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

εβδομάδες, όταν το sprint ολοκληρώνεται, και η λειτουργική έκδοση έχει παραδοθεί από την ομάδα, ο ιδιοκτήτης του προϊόντος και η ομάδα κάνει απολογισμό ώστε να βελτιώσει το επόμενο sprint. Όλα αυτά καθοδηγούνται από ένα scrum master που βεβαιώνεται ότι η ομάδα λειτουργεί χωρίς περιορισμούς και συνεχίζει να βελτιώνεται μετά από κάθε sprint (Stojanov, 2014).

2.4.2 Program Level

Το επίπεδο του προγράμματος είναι παρόμοιο με το επίπεδο της ομάδας, αλλά σε κλίμακα. Στο επίπεδο του προγράμματος δεν υπάρχει μόνο μία ομάδα που εργάζεται για να παραδώσει κάτι, αλλά εδώ υπάρχουν μεταξύ πέντε και δώδεκα ομάδων που συνεργάζονται για την παροχή πλήρως λειτουργικών λύσεων και όχι για μια δοκιμαστική έκδοση όπως είναι σε επίπεδο ομάδας. Ο κύκλος ονομάζεται πρόγραμμα αύξησης (Program Increment - PI) και διαρκεί περίπου πέντε sprint, που αντιστοιχεί σε οκτώ έως δώδεκα εβδομάδες. Η μεταφορά πίσω από αυτόν τον κύκλο ονομάζεται Agile Release Train (ART), λόγω της σταθερής και συχνής παράδοσης. Σε αυτό το επίπεδο, οι υπεύθυνοι είναι οι υπεύθυνοι διαχείρισης προϊόντων (product managers) και, όπως και ο κάτοχος του προϊόντος σε επίπεδο ομάδας, καθορίζει τι πρέπει να παραδώσει κάθε PI από το περιεχόμενο του αναρτημένου προγράμματος, τα οποία ονομάζονται χαρακτηριστικά (features). Σε αυτό το επίπεδο υπάρχει ένας Release Train Engineer (RTE), ο οποίος ενεργεί ως scrum master για την ART, πράγμα που σημαίνει ότι φροντίζει να τρέχει ομαλά και σύμφωνα με τα σχέδια. Αυτό επιτυγχάνεται με την πραγματοποίηση εβδομαδιαίων συναντήσεων με τους scrum masters των διαφορετικών ομάδων (Agile, 2019).

Ομοίως με το επίπεδο της ομάδας, κάθε PI ξεκινάει με μια συνάντηση προγραμματισμού όπου όλες οι ομάδες, η διαχείριση προϊόντων και η RTE συναντώνται για να συζητήσουν ποια χαρακτηριστικά μπορούν να ολοκληρωθούν στο τέλος του PI. Αυτό επιτυγχάνεται από κάθε ομάδα που συζητά τα χαρακτηριστικά και τι μπορούν να επιτύχουν κατά τη διάρκεια κάθε sprint και αυτό συζητείται αργότερα με τις υπόλοιπες ομάδες, προκειμένου να προγραμματιστεί ποιο χαρακτηριστικό (-α) θα αναλάβουν και πότε πρέπει να παραδοθεί. Για παράδειγμα, η ομάδα A μπορεί να χρειαστεί μια ομάδα B να ολοκληρώσει ένα συγκεκριμένο feature, προκειμένου να ξεκινήσει με ένα από τα χαρακτηριστικά τους και επομένως η ομάδα B θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα σε αυτό το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, έτσι ώστε η ομάδα A να ξεκινήσει με το χαρακτηριστικό της το πρώτο sprint. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι κατά τη διάρκεια του τελευταίου sprint, που ονομάζεται HIP sprint, οι ομάδες, η διαχείριση προϊόντων και η RTE εκτελούν τρία πράγματα, δηλαδή την Ενίσχυση, την Καινοτομία και τον Σχεδιασμό (Hardening, Innovation and Planning - HIP). Κατά τη διάρκεια της ενίσχυσης, οι ομάδες εκτελούν δοκιμές που διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να εκτελέσουν και να επαληθεύσουν ότι έχουν επιτύχει τα χαρακτηριστικά του PI. Στο επόμενο μέρος, που είναι η καινοτομία, οι Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

ομάδες εξερευνούν καινοτόμες ιδέες με δημιουργικότητα. Στο τελευταίο μέρος, δηλαδή στον προγραμματισμό, οι ομάδες κάνουν μια αναδρομή για το πώς μπορεί να βελτιωθεί το επόμενο PI και προχωρά στο σχεδιασμό (Stojanov, 2014).

2.4.3 Large Solution Level

Στο προηγούμενο επίπεδο, εισήχθη το επίπεδο του προγράμματος, ART και μπορεί να περιγραφεί ως σύνολα ομάδων. Στο τρίτο επίπεδο, δηλαδή το Large Solution, το στοιχείο ονομάζεται solution train και μπορεί να οριστεί ως ομάδα συνόλων ομάδων. Ο σκοπός αυτού του επιπέδου λύσης είναι να καλύψει τις δύσκολες λύσεις που δεν μπορεί να δημιουργήσει μια ενιαία ART. Σε αυτό το επίπεδο το περιεχόμενο της ανεκτέλεστης δυναμικότητας ονομάζεται δυνατότητα, η οποία αποτελείται από πολλά χαρακτηριστικά. Το (τα) πρόσωπο (-α) με την υψηλότερη εξουσία ονομάζεται solution management και συνεργάζεται με τον Solution Train Engineer (STE), που λειτουργεί ως οδηγός για τα ART. Υπάρχει επίσης ένας solution architect σε αυτό το επίπεδο, ο οποίος βεβαιώνεται ότι η ορθή αρχιτεκτονική χρησιμοποιείται στα ART (Kniberg & Ivarsson, 2012).

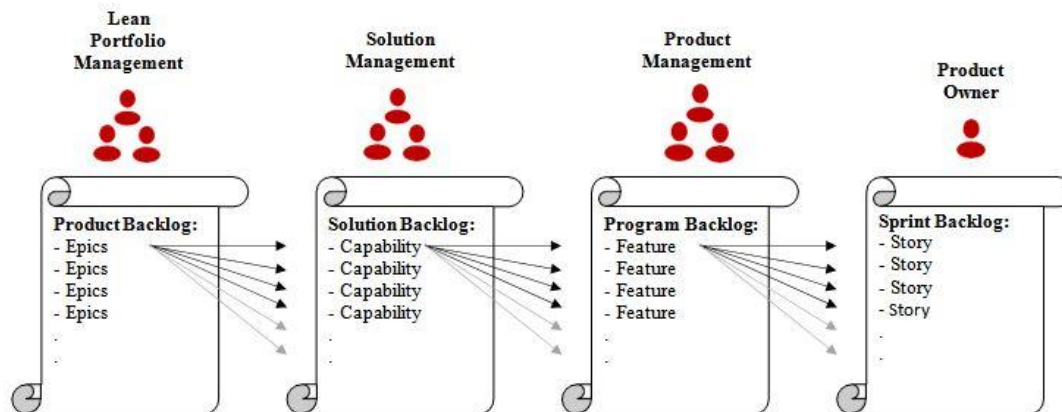
2.4.4 Portfolio Level

Το τέταρτο και τελικό επίπεδο ονομάζεται επίπεδο Portfolio και σε αυτό το επίπεδο υπάρχει μια Lean Portfolio Management (LPM), η οποία είναι η υπεύθυνη ομάδα που βοηθά και στηρίζει την κατανομή των προϋπολογισμών, των επενδύσεων και των πόρων. Σε αυτό το επίπεδο υπάρχει επίσης ένα συσσωρευμένο προϊόν, στο οποίο το περιεχόμενο ονομάζεται epics, το οποίο η διαχείριση προϊόντων ART πρέπει να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια κάθε PI. Σε αυτό το επίπεδο υπάρχει ένα σύστημα Kanban για να περιοριστεί το ποσό των πρωτοβουλιών portfolio και να διασφαλιστεί ότι οι ART επικεντρώνονται στην ολοκλήρωση συγκεκριμένων πρωτοβουλιών παρά στην έναρξη νέων (Laanti & Kangas, 2015).

Στην παρακάτω Εικόνα 2-6 μπορεί να δει κανείς τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων του SAFe και πώς το περιεχόμενο σε κάθε συσσωρευμένο συσσωρευτή συνδέεται, αλλά και αναλύεται, μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων. Το επίπεδο portfolio αντιπροσωπεύει το ανεκτέλεστο υπόλοιπο προς τα αριστερά στο σχήμα, το οποίο είναι το υψηλότερο επίπεδο SAFe, με τα ακόλουθα επίπεδα στα δεξιά του: large solution επίπεδο, επίπεδο προγράμματος και επίπεδο ομάδας.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου



Εικόνα 2-6: Η σύνδεση και η κατανομή μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων SAFe (Conboy & Carroll, 2019b)

Conboy, K., & Carroll, N. (2019a). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software*, 36(2), 44–50. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2884865>

2.4.5 Foundation of SAFe

Η ίδρυση του SAFe περιέχει έξι στοιχεία τα οποία επικεντρώνονται στις αρχές, τη λογική λειτουργίας του SAFe και τους ρόλους εντός αυτού. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά αυτά τα στοιχεία:

- **Lean-Agile Leaders:** Οι ηγέτες της SAFe πέρα από τον καθοδηγητικό τους ρόλο έχουν και εκπαιδευτικό ώστε να κατευθύνουν και να εφοδιάσουν σωστά τους υπαλλήλους τους.
- **Core values:** Υπάρχουν τέσσερις βασικές αξίες στο SAFe, οι οποίες είναι: εναρμόνιση, ενσωματωμένη ποιότητα, διαφάνεια και εκτέλεση του προγράμματος, όπου κάθε μία από αυτές τις αξίες πρέπει να εκπληρώνεται για να επιτευχθεί το σωστό αποτέλεσμα.
- **Lean-Agile mind-set:** Αυτή η λογική εργασίας συνδυάζει την ανάπτυξη lean προϊόντος και τις agile αρχές και πρακτικές.
- **SAFe principles:** Ακολουθείται ένα σύνολο εννέα αρχών που αγκαλιάζει τους ρόλους και τις πρακτικές της SAFe.
- **Implementation Roadmap:** Για την επιτυχή υλοποίηση του SAFe υπάρχει ένας χάρτης πορείας υλοποίησης που αποτελείται από δώδεκα βήματα σχετικά με τις απαραίτητες αλλαγές που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός. Οι αλλαγές αυτές προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε εταιρείας.
- **SPC:** SPC ονομάζονται οι SAFe Program Consultants, οι οποίοι είναι εμπειρογνώμονες του SAFe που βρίσκονται εκεί για να βελτιώσουν τη διαδικασία υλοποίησης των SAFe από τις γνώσεις και την εμπειρία τους μέσα σε αυτό.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

3. Η Μετάβαση σε Agile

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

3.1 Πώς Ορίζεται μία Agile Επιχείρηση

Πριν προχωρήσουμε περαιτέρω με τις έννοιες της agile αλλαγής, είναι ενδιαφέρον να εξετάσουμε τι είδους agile ορισμοί υπάρχουν. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το agile αναφέρεται στην προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και την παροχή λύσεων στην ταχύτητα. Το Agile Manifesto καθόρισε τις βασικές αξίες και τις αρχές υποστήριξης, οι οποίες δρουν ως κατευθυντήρια γραμμή για να εισαγάγουν την ουσία του agile. Αυτό παρέχει ένα καλό πλαίσιο για την αξιολόγηση της ευελιξίας ενός οργανισμού. Ωστόσο, για να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι ευέλικτες αξίες και αρχές εκδηλώνονται μέσα σε οργανισμούς, είναι απαραίτητο να εξεταστούν οι άλλοι agile ορισμοί που υπάρχουν.

Παρά την επικέντρωση στην ανάπτυξη λογισμικού και το βάρος που δίνεται στην εκτέλεση διεργασιών, το Agile μπορεί να οριστεί ως μια νοοτροπία - ένας τρόπος σκέψης. Έχοντας μια agile νοοτροπία περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της ευελιξίας στην ταυτότητα κάποιου στο βαθμό που γίνεται ο νέος κανόνας. Ενώ ένας οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει διαφορετικά εργαλεία, πρακτικές και να υποστηρίξει ποικίλες ευέλικτες αρχές και αξίες, η agile νοοτροπία θεωρείται ότι βρίσκεται πάνω από τα πάντα, ενώ ενώνει τα πάντα μαζί (Dingssoeyr, Falessi, & Power, 2019).

Κατά συνέπεια, για να βρει κανείς την επιτυχία σε Agile επιχείρηση, μπορεί συχνά να είναι θέμα υιοθέτησης της νοοτροπίας. Για παράδειγμα, όταν εισάγεται ένα νέο πλαίσιο, τα άτομα μπορούν να αρχίσουν να το εφαρμόζουν, αν όμως δεν καταλαβαίνουν γιατί χρησιμοποιείται, ο πειρασμός να επανέλθουν σταδιακά στις Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

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

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

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

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

Οι διαφορές μεταξύ των νοοτροπιών είναι εμφανείς από τα παραδείγματα που αναφέρονται στον πίνακα. Η agile νοοτροπία είναι να εξελίσσεται συνεχώς παρά να παραμείνει σε ένα ορισμένο επίπεδο, καλωσορίζοντας και ξεπερνώντας τις προκλήσεις αντί να απομακρυνθεί από αυτές και λαμβάνοντας την αποτυχία ως ευκαιρία για μάθηση. Όταν μια σταθερή νοοτροπία βλέπει απειλές, μια ευκίνητη νοοτροπία μπορεί να δει ευκαιρίες. Ο στόχος της συνεχούς βελτίωσης βρίσκεται στην καρδιά της ευέλικτης ιδεολογίας. Οι agile οργανώσεις δεν τείνουν να τιμωρούν τους υπαλλήλους για τα λάθη τους. Αυτό οφείλεται στην αποδοχή της ιδέας ότι η συνεχής βελτίωση μπορεί να συνεπάγεται περιστασιακά λάθη. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για το σχεδιασμό του λογισμικού, καθώς δεν υπάρχει σύστημα χωρίς ελαττώματα, αλλά η πρόβλεψη να έχει ελαττώματα, θα ενθαρρύνει τη δημιουργία των απαραίτητων πρακτικών για την παρακολούθηση και την αντιμετώπιση των τρωτών σημείων. Από την άποψη της διαχείρισης του έργου, η agile εταιρεία ενθαρρύνει τον πειραματισμό και, στη συνέχεια, αναλύει εάν τα πειράματα φέρνουν αξία και προχωρά δυναμικά, αν αυτό δεν συμβαίνει.

Η "ευελιξία της επιχείρησης" είναι ένας όρος που δημιουργήθηκε για να περιγράψει την προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι οργανισμοί που έχουν τις δυνατότητες να ενεργούν και να προσαρμόζονται όταν αντιμετωπίζουν αλλαγές λειτουργούν με μια agile νοοτροπία. Οι οργανισμοί αυτοί καλωσορίζουν νέες ιδέες και υποστηρίζουν την ευελιξία στις διαδικασίες και τα συστήματά τους. Η διαφάνεια και η προσαρμοστικότητα αποτελούν επίσης χαρακτηριστικά της εταιρικής τους κουλτούρας. Ο Simon Sinek (2011) υποστήριξε ότι οι αξίες της εταιρείας βρίσκονται στον πυρήνα της ευέλικτης επιχειρηματικής αρχής. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι οργανώσεις πρέπει να έχουν μια σαφή ιδέα για το σκεπτικό πίσω από την ύπαρξή τους, πριν επικεντρωθούν στις πρακτικές λειτουργίες τους. Αυτό το σκεπτικό, μαζί με τις αξίες των οργανώσεων, πρέπει να αποτελέσει τον οδηγό για τη λήψη αποφάσεων

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

και τη λειτουργία τους. Ένα άλλο επιχείρημα του Sinek τονίζει τη σημασία της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Μια ευέλικτη οργάνωση πρέπει πάντα να τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο αυτού που κάνουν. Πολλοί οργανισμοί που υιοθέτησαν για πρώτη φορά μεθόδους ανάπτυξης ευέλικτων λογισμικών, εξετάζουν πλέον πώς να εισαγάγουν την ευελιξία στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.


Εν συντομία, σχετικά με την ευελιξία και τις επιχειρήσεις, μπορούν να εντοπιστούν μια σειρά βασικών επιχειρηματικών στόχων, οι οποίοι είναι οι πιο σημαντικοί όταν αναφερόμαστε σε ευέλικτα έργα. Το Agile τονίζει τους πέντε κυριότερους: τη συνεχή καινοτομία, την προσαρμοστικότητα του προϊόντος, τη βελτίωση του χρόνου αγοράς (συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης της επένδυσης), την προσαρμοστικότητα των ανθρώπων και των διαδικασιών και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Μια ευέλικτη νοοτροπία μπορεί να συνδεθεί με καινοτομίες, αφού ο αυτο-οργανωτικός χαρακτήρας του agile επιτρέπει να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον για την καινοτομία νέων ιδεών. Η ευέλικτη παράδοση προϊόντων απαιτεί προσαρμοστικότητα, καθώς επιδιώκει την τεχνική αριστεία, χρησιμοποιώντας την αξία του πελάτη και την προσαρμογή ως μονάδα μέτρησης (Highsmith, 2016).

Όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ευέλικτη ανάπτυξη περιλαμβάνει την ιεράρχηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος και την παράδοσή τους σε μικρές, συχνές αυξήσεις. Αυτό θα ωθήσει τις ομάδες να εξετάσουν τον αριθμό των χαρακτηριστικών, τα οποία θα πρέπει να περιλαμβάνονται στις εκδόσεις και την εξάλειψη λιγότερο πολύτιμων απαιτήσεων. Η επικέντρωση σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας και η συμπερίληψη των απαραίτητων δεξιοτήτων για την ολοκλήρωση ενός έργου θα είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση του χρόνου κυκλοφορίας στην αγορά. Οι άνθρωποι και οι διαδικασίες πρέπει να προσαρμοστούν, όπως και τα προϊόντα, για να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες. Οι διεργασίες με ευελιξία είναι ένα θέμα το οποίο βρίσκεται υπό συζήτηση σε πολλές εταιρείες σήμερα. Πολλοί οργανισμοί τείνουν να συμπεριλαμβάνουν επαναλαμβανόμενες διαδικασίες στην ανάπτυξή τους. Αυτό μπορεί να ανταποκρίνεται καλά σε καταστάσεις όπου η προσδοκία αλλαγής είναι χαμηλή. Καθώς η ευελιξία αναμένει αλλαγές σε οποιαδήποτε δεδομένη στιγμή, μπορεί να ενισχύσει την αξιοπιστία των διαδικασιών. Οι αξιόπιστες διαδικασίες λειτουργούν κάτω από συγκεκριμένα όρια, με στόχο την τήρηση των προθεσμιών και την αναμονή των αλλαγών.

Ένα πολύ πρόσφατο άρθρο έχει εντοπίσει πέντε εμπορικά σήματα, τα οποία έχει μια ευκίνητη οργάνωση όσον αφορά τη στρατηγική, τη δομή, τη διαδικασία, τους ανθρώπους και την τεχνολογία. Εν συντομία, ανακαλύφθηκε ότι οι οργανώσεις έχουν πυξίδα έναν γενικό σκοπό και φιλοδοξία με την οποία πλοηγείται (The North Star), ένα δίκτυο εξουσιοδοτημένων ομάδων, υποστήριξη γρήγορων αποφάσεων και μάθησης στις διαδικασίες τους, έχοντας δυναμικούς, παθιασμένους ανθρώπους συμπεριλαμβανομένων μια συνεκτική κοινότητα καθώς και μια εξαιρετικά προηγμένη τεχνολογία (Εικόνα 3-2) (Aghina et al., 2017).

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

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

Εικόνα 3-2: Πέντε εμπορικά σήματα ευέλικτων οργανώσεων (Aghina et al., 2017)

Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., ... Woxholth, J. (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations. McKinsey & Company, (December), 1–22.

3.2 Η Μετάβαση σε Agile Νοοτροπία

Μπορούμε να πούμε ότι μια οργάνωση ορίζεται και διαμορφώνεται από την «κουλτούρα» της, η οποία μπορεί να εκδηλωθεί σε πολλές πτυχές - ρόλους εργασίας, διαδικασίες, πλαίσια, εργαλεία κλπ. Αν και είναι ορατή σε πολλές καθημερινές πρακτικές, τελικά η κουλτούρα μίας εταιρείας φαίνεται από τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτήν και την εκπροσωπούν και την αλληλεπίδραση αυτών τόσο μεταξύ τους όσο και με εξωτερικούς παράγοντες. Η κατανόηση του είδους της επιχειρηματικής κουλτούρας που κυριαρχεί σε μια επιχείρηση θεωρείται ζωτικής σημασίας πριν από την εφαρμογή του Agile, ωστόσο μπορεί να είναι αρκετά δύσκολο να εντοπιστούν και να απεικονιστούν τα λεπτά στοιχεία που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν (Measey, 2015).

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους η κουλτούρα επηρεάζει τις λειτουργίες μίας επιχείρησης. Μπορεί να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά: αποστολή και κατεύθυνση, προσαρμοστικότητα και ευελιξία, συμμετοχή και εμπλοκή των ανθρώπων και δημιουργία συνάφειας από τις βασικές

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

αξίες. Η κουλτούρα είναι μια πολύπλοκη οντότητα, η οποία περιλαμβάνει εσωτερικούς παράγοντες, όπως οι βασικές αξίες και δυνατότητες, καθώς και εξωτερικούς παράγοντες, όπως η στρατηγική (Denison, Hoijberg, Lane, & Lief, 2012). Το θέμα της εταιρικής κουλτούρας μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να περιγραφεί παρά το γεγονός ότι υπάρχει παντού στον εργασιακό χώρο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία δυσκολεύουν τα άτομα να δίνουν ακριβείς περιγραφές γι' αυτό.

Σύμφωνα με τον Edgar H. Schein, που προσδιορίζεται ως «γκουρού ηγεσίας», η κουλτούρα είναι βαθιά ριζωμένη με την έννοια ότι είναι πολύ δύσκολο να τη χειριστούμε. Είναι, επίσης, σύνηθες, αντί να βρίσκονται οι άνθρωποι στον έλεγχο της κουλτούρας να συμβαίνει το αντίθετο, να προσδιορίζει, δηλαδή, η κουλτούρα τους ανθρώπους. Η κουλτούρα τείνει να παραμείνει σχετικά σταθερή λόγω του ότι οι άνθρωποι τείνουν φυσικά να προτιμούν την προβλεψιμότητα (Ahmad, Markkula, & Οίνο, 2013). Επιπλέον, η κουλτούρα περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία σημαντικών περιβαλλοντικών παραγόντων, όπως για παράδειγμα η κατάσταση της αγοράς, η κοινωνική αλλαγή ή το πολιτικό κλίμα. Εντοπίζεται εντός ενός πλαισίου και αυτό το πλαίσιο είναι πολύ ευρύτερο από ό, τι οι άνθρωποι συνειδητοποιούν συνήθως.

Το μοντέλο αλλαγής κουλτούρας Schneider προσφέρει έναν ορισμό, ο οποίος προσδιορίζει τέσσερις τύπους κουλτούρας που ορίζουν παράγοντες ενός οργανισμού που στοχεύει στην επιτυχία. Οι τέσσερις τύποι περιλαμβάνουν τα εξής: συνεργασία, έλεγχο, καλλιέργεια και ικανότητα. Η συνεργασία δίνει έμφαση στην επιτυχία μέσω της συνεργασίας σε ομάδες, αξιολογώντας θέματα όπως η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η ενθάρρυνση της ποικιλομορφίας. Ο έλεγχος αναφέρεται στη σταθερότητα, τη δύναμη και είναι σε θέση να αντλεί προβλέψεις και να εφαρμόζει σαφείς διαδικασίες. Η καλλιέργεια αφορά τη μάθηση και την ανάπτυξη, έχοντας ταυτόχρονα μια αίσθηση σκοπού. Η ικανότητα αξίζει να είναι η καλύτερη φιλοδοξία. Οι τέσσερις κουλτούρες διαιρούνται περαιτέρω σε άξονες X και Y σύμφωνα με τον προσανατολισμό τους. Ο άξονας X χωρίζεται σε ανθρώπους ή εταιρικά προσανατολισμένους ενώ ο Y είναι είτε πραγματικότητα είτε προσανατολισμένη στις δυνατότητες.

Το μοντέλο αυτό επιτρέπει να μελετηθεί το είδος των χαρακτηριστικών που μπορούν να έχουν οι οργανώσεις και πού εντοπίζονται οι μεγαλύτερες αξίες τους. Η agile κουλτούρα αποτέλεσε αντικείμενο πολλών ερευνών με τη χρήση αυτού του μοντέλου. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας (Mcavoy, 2011) δείχνουν ότι ο ευέλικτος πολιτισμός επενδύει έντονα σε συνεργασία και καλλιέργεια και ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα προσανατολισμένος στον άνθρωπο. Επιπλέον, το agile τείνει να απομακρύνεται από τον έλεγχο, καθώς εστιάζει στη δημιουργία αξίας με τη μάθηση μέσω της συνεργασίας. Η ηγεσία της εταιρείας μπορεί να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στον καθορισμό της αλλαγής της κουλτούρας μίας επιχείρησης. Η πτυχή αυτή θα εξεταστεί σε επόμενη παράγραφο.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

3.3 Διοίκηση και Ηγεσία σε Agile

Η διοίκηση σε Agile είναι ένα πολύ ευρύ θέμα, το οποίο περιλαμβάνει την οργανωτική κουλτούρα, τα εργαλεία και τα πλαίσια, τη διαχείριση έργων και προϊόντων και την ηγεσία. Η παρούσα εργασία θα εξετάσει μόνο μερικές σχετικές έννοιες. Όπως αναφέρθηκε, η επιθεώρηση και η προσαρμογή είναι μερικές από τις βασικές αρχές ευελιξίας. Η απομάκρυνση από τη διαχείριση σε αυστηρή ιεραρχία από πάνω προς τα κάτω και η δημιουργία εξειδικευμένων ομάδων είναι χαρακτηριστικά για τη δημιουργία ενός ευέλικτου τρόπου διαχείρισης έργων και ανθρώπων. Η κινητοποίηση των εργαζομένων και η παροχή ενός περιβάλλοντος που βασίζεται στην υποστήριξη και την εμπιστοσύνη αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο των ευέλικτων αρχών. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να μελετηθεί το ζήτημα των κινήτρων και της στάσης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Η Ανθρώπινη Πλευρά της Επιχείρησης αποτελεί μία δημοσίευση που εκδόθηκε το 1960 από τον Douglas McGregor, η οποία αναθεωρήθηκε αργότερα (McGregor, 2006) και εισάγει ένα μοντέλο για να μελετήσει πώς αλληλοεπιδρούν οι διευθυντές με τους υπαλλήλους τους. Το μοντέλο περιλαμβάνει δύο διαφορετικές προοπτικές διαχείρισης, χωρισμένες σε Θεωρία Χ και Θεωρία Υ (Εικόνα 3-3). Η Θεωρία Χ είναι ένα παράδειγμα ελέγχου-προσανατολισμού που συμπεριελήφθη στο μοντέλο Schneider της αλλαγής του πολιτισμού. Η Θεωρία Χ περιλαμβάνει μια σειρά από πεποιθήσεις που αναφέρεται σε εργαζόμενους που χρειάζονται αυστηρή εποπτεία εξαιτίας της χαλαρής τάσης τους, της έλλειψης φιλοδοξιών και της τάσης αποφυγής της ευθύνης, εκτός και αν ενθαρρύνονται με συγκεντρωτικά κίνητρα. Εκτιμά ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ελέγχονται, δεδομένου ότι οι επιμέρους στόχοι τους δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού. Αντιθέτως, η Θεωρία Υ θα υποθέσει ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να παρακινήσουν τους εαυτούς τους, να είναι υπεύθυνοι για τη μάθησή τους και να έχουν θετική αντιμετώπιση στην άσκηση των ταλέντων τους στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι δεν θα έπρεπε να λειτουργούν με λογική «καρότο - μαστίγιο» όπως στην θεωρία Χ, καθώς οι στόχοι τους θα ευθυγραμμίζονται με την οργάνωση μέσω δέσμευσης (Measey, 2015).

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Theory X managers believe that employees...

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

Hate work	Like and need work
Seek money and security	Seek to be involved and realise their potential
Have to be forced to work	Drive themselves and work effectively
Prefer to be told what to do	Take initiative
Are rarely creative	Are naturally highly creative
Are selfish	Commit themselves to larger goals

Εικόνα 3-3: Θεωρία X και Θεωρία Y (McGregor, 2006)

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*. McGraw-Hill Education.

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

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

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Η λογοδοσία αναφέρεται στην κατοχή ευθύνης έτσι ώστε τα άλλα μέλη της ομάδας, καθώς και η διοίκηση, να μπορούν να αναμένουν από το άτομο να ολοκληρώσει τα καθήκοντά του με την απαραίτητη συμμετοχή. Με προσοχή στα αποτελέσματα, οι ομάδες μπορούν να ασκήσουν μια μορφή κοινής λογοδοσίας. Όταν μιλάμε για σύγκρουση, γενικά συσχετίζεται ως αρνητικός όρος. Αυτό δεν συμβαίνει πάντα στην περίπτωση ομαδικής εργασίας. Όταν τα μέλη μιας ομάδας επιθυμούν να διατηρούν τις απόψεις τους για τον εαυτό τους εξαιτίας του φόβου να μπουν σε μια συζήτηση, μπορεί να οδηγήσει στην ομάδα που λειτουργεί από μια πολύ στενή οπτική γωνία. Θα ήταν καλύτερο να προωθήσουμε τη συζήτηση ακόμη και όταν έχουμε αντικρουόμενες απόψεις για να αποφύγουμε να πέσουμε σε μια παγίδα «ομαδικής σκέψης», η οποία ίσως δεν δημιουργεί πολύ καινοτόμες ιδέες, για παράδειγμα.

Η ανοικτή στάση απέναντι στις αποτυχίες και τις ελλείψεις είναι ένα σημαντικό σημείο όταν συζητάμε για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Όπως έχει ήδη αναγνωριστεί σε αυτή την εργασία, οι ευέλικτοι ηγέτες θα επιτρέψουν στους υπαλλήλους να κάνουν λάθη, χωρίς να χρειαστεί να τιμωρήσουν ή να είναι πολύ επικριτικοί ή σκληροί. Και αυτοί πρέπει να αναγνωρίσουν ότι δεν είναι τέλειοι και να συνειδητοποιήσουν πόσο χρειάζονται για να αναπτυχθούν προσωπικά, όπως και κάθε άλλος εργαζόμενος. Μπορεί να είναι καλή ιδέα να κοινοποιηθεί αυτό και στις ομάδες. Οι ηγέτες μπορούν να μάθουν πολλά, παρατηρώντας τι συμβαίνει γύρω τους και σε άλλους οργανισμούς και κοινότητες. Όπου υπάρχει δέσμευση, η ευέλικτη ηγεσία θα επιδιώξει να ορίσει και να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με την ομάδα για τους στόχους, διασφαλίζοντας ότι η ομάδα θα συμπορευθεί μαζί τους.

Η συγκέντρωση των διαφορετικών λειτουργιών σε μια μορφή πυραμίδας (Εικόνα 3-4) καταδεικνύει μια δομή αξίας με εμπιστοσύνη που διαμορφώνει τη βάση, πάνω στο οποίο κατασκευάζονται τα πάντα. Όταν οι συνάδελφοι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον, είναι πιο ανοιχτοί να μοιραστούν ιδέες και απόψεις, ακόμη και όταν μπορεί να οδηγήσουν σε διαφωνία, η οποία μπορεί να έχει πολύ καρποφόρο αποτέλεσμα. Όταν μια ομάδα έχει δεσμευτεί, είναι πιο πρόθυμη να αναλάβει πρωτοβουλία και να μοιραστεί την ευθύνη, γεγονός που θα κρατήσει την ομάδα επικεντρωμένη στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Ο ρόλος της διοίκησης είναι σημαντικός για τη διευκόλυνση και την ενθάρρυνση όλων αυτών των θεμελιωδών πτυχών (Measey, 2015).

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου



Εικόνα 3-4: Μια λειτουργική ομάδα σύμφωνα με τις αρχές Lencioni (Aghina et al., 2017)

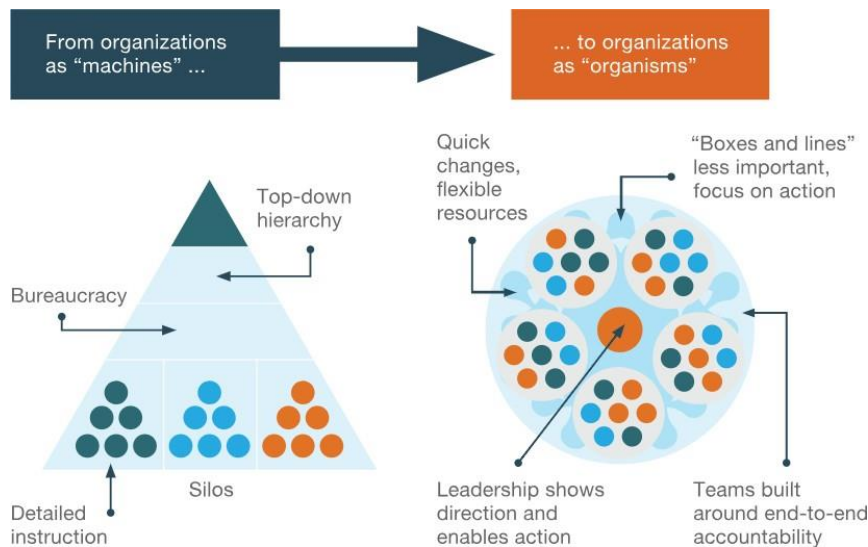
Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., ... Woxholth, J. (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations. McKinsey & Company, (December), 1–22.

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

Καθώς οι αναδυόμενες τάσεις μετασχηματίζουν και θα συνεχίζουν να μετασχηματίζουν τον τρόπο λειτουργίας και δράσης των εταιρειών, οι σημερινές επιχειρήσεις είναι σχεδόν σαν "ζωντανοί οργανισμοί", που χρειάζονται κάποια σταθερότητα, ενώ μπορούν να λειτουργούν δυναμικά (Aghina et al., 2017). Σε μια ευέλικτη οργάνωση, η οποία χαρακτηρίζεται από λιγότερη γραφειοκρατία και από μια προσπάθεια να ενεργήσει με γρήγορο και ευέλικτο τρόπο, ο ηγέτης είναι ταυτόχρονα υπεύθυνος για την ώθηση των εργαζομένων, με σαφή μακροπρόθεσμο στόχο να οδηγήσει στην σωστή κατεύθυνση. Η θεωρία σχετικά με τις οργανώσεις που ζουν οργανισμούς απεικονίζεται στην Εικόνα 3-5.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου



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

3.3.1 Αλλαγές στη Διοίκηση Agile

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διάφορες σημαντικές αλλαγές, οι οποίες αγγίζουν πολλά διαφορετικά επίπεδα όπως οικονομικά, δημογραφικά, πολιτικά, οικονομικά, συνεργατικά, καθώς και ατομικά. Το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχει γίνει ολοένα και πιο ανταγωνιστικό και τα αποτελέσματα μπορεί να έχουν επηρεάσει σημαντικά το ηθικό, για παράδειγμα με τη μείωση του προσωπικού λόγω της εξωτερικής ανάθεσης. Οι γρήγορες εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν μετατρέψει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν με στόχο την παραγωγή εφικτών αποτελεσμάτων σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα. Πολλές εταιρείες δεν κατάφεραν να αντιδράσουν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις αρκετά γρήγορα και, ως αποτέλεσμα, έχουν εξαλειφθεί, ενώ άλλες έχουν αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο με καινοτομίες, εστίαση και στρατηγική που υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση.

Για να παραμείνει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός σε περιόδους ακραίας αβεβαιότητας, πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο μπορεί συχνά να συνεπάγεται την προώθηση της αλλαγής από την πλευρά του οργανισμού. Μερικές φορές είναι θέμα επιλογής, ενώ άλλες φορές είναι περισσότερο θέμα επιβολής. Η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει πολλές προκλήσεις, απαιτεί βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και ιδιαίτερα σε ένα ευκίνητο περιβάλλον, οι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν μεγάλη ανακολουθία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το μέλλον έχει γίνει όλο και πιο δύσκολο προβλέψιμο, ενώ η πρόβλεψη είναι απαραίτητη για να διαμορφώσει την αίσθηση της κατεύθυνσης.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

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

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

Εικόνα 3-6: Προτεραιότητες στη Διαχείριση Αλλαγών (Leopold & Kaltenecker, 2015)

Leopold, K., & Kaltenecker, S. (2015). *Kanban Change Leadership: Creating a Culture of Continuous Improvement*. Wiley.

Εξετάζοντας τον πίνακα, οι διαφορετικές εκτιμήσεις για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό φαίνεται να περιλαμβάνουν στοιχεία γνωστά από τη μέθοδο Waterfall και Agile. Το Scrum, για παράδειγμα, προτιμά να αναπτύσσεται επανειλημμένα σε μικρούς κύκλους, υπογραμμίζοντας πόσο σημαντικό είναι να είναι γρήγορο και καινοτόμο, το οποίο μερικές φορές επιτρέπει να αφήνουμε τη λήψη αποφάσεων την τελευταία στιγμή. Ωστόσο, ακόμη και στα προγράμματα Scrum και ειδικά για τα σύνθετα ζητήματα σε μεγάλους οργανισμούς, τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι και ευρείες κατευθυντήριες γραμμές, καθοδηγώντας τις ομάδες να επιδιώξουν ένα ενοποιημένο όραμα που αντιμετωπίζεται από πάνω. Το Agile δεν είναι τόσο χαοτικό όσο μερικές φορές ερμηνεύεται. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το Agile τείνει να βασίζεται στην τεχνική αριστεία, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εμπλέκεται ένα επίπεδο ακρίβειας και διαχείρισης κινδύνου. Για να μην αναφέρουμε, οι οργανώσεις πρέπει πάντα να δεσμεύονται με ορισμένους νόμους, έτσι ώστε να υπάρχουν πάντα περιορισμοί στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να λειτουργήσουν και να ενεργήσουν.

Ο Dr. Measey (2015) έχει μελετήσει την παράδοξη φύση των απαιτήσεων σχεδιασμού έργων, επεκτείνοντας την ιδεολογία με τη δημιουργία του με τίτλο "Τα 11 Παράδοξα της Ηγεσίας". Εισάγει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Εικόνα 3-7) ως κατάλληλα για την αλλαγή των ηγετών και των διαχειριστών του σήμερα. Η λίστα αυτή μπορεί να λειτουργήσει ως "κατάλογος ελέγχου", για να εξετάσει τις σκέψεις σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς ενός ευέλικτου ηγέτη, αναγνωρίζοντας τον αντικρουόμενο χαρακτήρα των αξιών .

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

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

Εικόνα 3-7: Τα 11 Παράδοξα της Ηγεσίας (Measey, 2015)

Measey, P. (2015). *Agile Foundations - Principles, practices and frameworks*. BCS Learning & Development Limited.

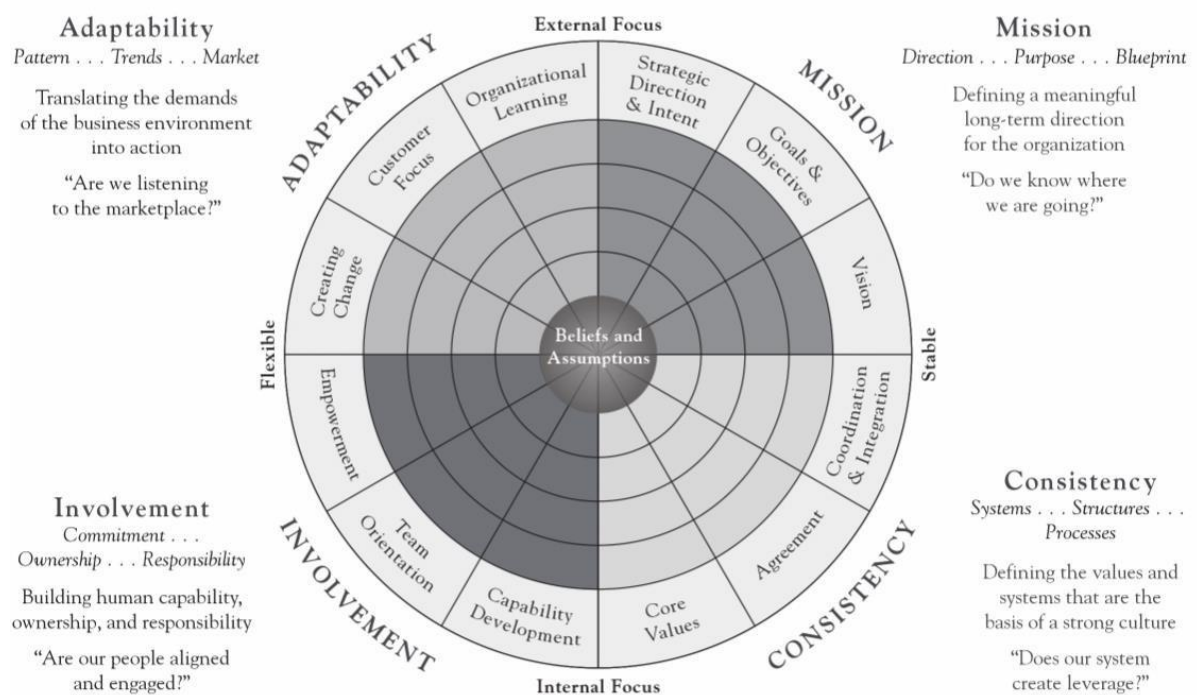
Όσον αφορά την αλλαγή, η ομάδα και ο ηγέτης της μπορεί να προσομοιαστούν με το πλήρωμα μίας βάρκας που ταξιδεύει ενώ γύρω της οι συνθήκες μεταβάλλονται απρόβλεπτα και συνεχώς. Η ομάδα ή ο ηγέτης δεν μπορεί να ελέγξει τον καιρό, αλλά ένα σκάφος συνήθως έχει κάποιον που τον κατευθύνει, ακόμα και όταν αντιμετωπίζει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

Η αλλαγή πάντα περιλαμβάνει την κουλτούρα. Η διαχείρισή της είναι πολύπλοκη, καθώς η ίδια περιλαμβάνει επίπεδα πολυπλοκότητας. Επιστρέφοντας στο πρότυπο των τεσσάρων βασικών πτυχών της κουλτούρας: προσαρμοστικότητα, αποστολή, συμμετοχή και συνέπεια, μια οργάνωση θα επωφελείτο από την προβληματισμό σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει αυτά τα ζητήματα. Μια αποστολή θα επικεντρωθεί συνήθως σε μακροπρόθεσμη βάση, καθορίζοντας την κατεύθυνση στην οποία βρίσκεται η οργάνωση (Denison et al., 2012). Για να καταδείξουμε την πολυπλοκότητα αυτής της θεωρίας, η Εικόνα 3-8 απεικονίζει το ζήτημα.

Η προσαρμοστικότητα μπορεί να αναφέρεται σε διάφορα πράγματα που σχετίζονται με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες. Η συμμετοχή αναφέρεται στη δέσμευση και την ευθύνη, τα οποία έχουν ήδη συζητηθεί. Έχει διαπιστωθεί ότι οι ευέλικτες οργανώσεις απαιτούν ένα επίπεδο συνέπειας, παρά το Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

να επιδιώκουν την υψηλή προσαρμογή και να βρίσκονται σε ετοιμότητα για απροσδόκητες αλλαγές. Για τους ευέλικτους ηγέτες, είναι σημαντικό να μελετήσουμε τις πτυχές του τρόπου με τον οποίο η οργάνωση μπορεί να προσαρμοστεί σε σχέση με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό περιλαμβάνει τη λειτουργία υπό μια ουσιαστική μακροπρόθεσμη αποστολή, η οποία καθοδηγείται από το όραμα και αντανακλάται στους στόχους και τους σκοπούς της οργάνωσης. Αξίζει επίσης να εξεταστεί πόσο αφοσιωμένοι και ικανοί είναι οι άνθρωποι και αν τα συστήματα και οι διαδικασίες υποστηρίζουν την κουλτούρα των οργανισμών. Το Agile θα ενθαρρύνει τους οργανισμούς στην ευαισθητοποίηση μέσω συνεχών προβληματισμών πάνω σε αυτά τα ζητήματα, καθώς αποτελεί το τρόπο με τον οποίο μια οργάνωση μπορεί να επιτύχει συνεχή βελτίωση. Οι ευέλικτοι ηγέτες έχουν έναν σημαντικό και απαιτητικό ρόλο στην άσκηση και στην ανταλλαγή ευαισθητοποίησης, όπως έχει αναλυθεί και εκτενέστερα σε προηγούμενη παράγραφο.



Εικόνα 3-8: Οργανωτική κουλτούρα και επιχειρηματικές επιδόσεις (Denison et al., 2012)

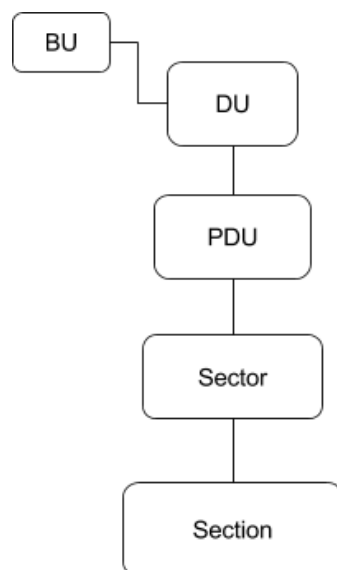
Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. (1st ed.). Jossey-Bas.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

4. Ανάλυση Περίπτωσης Εφαρμογής (Case Study) στην Ericsson

Οι δύο διευθυντές που πραγματοποίησαν συνέντευξη στην Ericsson ήταν και οι δύο διευθυντές τομέα στο τμήμα R&D και είχαν και οι δύο εργαστεί σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο waterfall πριν. Η εισαγωγή τεχνικών agile ξεκίνησε από την Ericsson το 2012, αλλά διαφορετικά τμήματα βρίσκονταν σε διαφορετικά στάδια στο μετασχηματισμό τους. Αποφασίστηκε ότι ένα επίπεδο στελεχών management θα απομακρυνόταν κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού. Αυτό οδήγησε σε τέσσερα επίπεδα στελεχών στο BU (Business Unit), δηλαδή, επικεφαλής τμήματος, τομέα, PDU (Μονάδα Ανάπτυξης Προϊόντων) και DU (Μονάδα Ανάπτυξης), που φαίνονται σχηματικά Εικόνα 4-1. Ο ρόλος του διευθυντή τομέα στην Ericsson διέφερε από τμήμα στο τμήμα. Για ένα από τα διευθυντικά στελέχη, ο ρόλος αφορούσε ευθύνη πάνω από 500 άτομα, και για τον άλλο διευθυντή αυτό σήμαινε ευθύνη για 110 άτομα. Ωστόσο, και οι δύο managers είχαν παγκόσμιες ευθύνες και είχαν μόνο ένα επίπεδο διαχειριστών κάτω από αυτούς (Paasivaara et al., 2018).



Εικόνα 4-1: Τυπικά επίπεδα management στην Ericsson (R&D)

Paasivaara, M., Behm, B., Lassenius, C., & Hallikainen, M. (2018). Large-scale agile transformation at Ericsson: a case study. *Empirical Software Engineering*, 23(5), 2550–2596. <https://doi.org/10.1007/s10664-017-9555-8>

4.1 Κατανομή Χρόνου Managers

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Στη μελέτη που διεξήχθη στην Ericsson οι managers κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις ώστε να διευκρινιστεί η κατανομή του εργασιακού τους χρόνου. Έτσι, οι managers ρωτήθηκαν ως προς τον αριθμό των εργασιών που εκτελούσαν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους μια τυπική εβδομάδα εργασίας καθώς και ως προς το χρόνο που δαπανάται για λειτουργικές – οργανωτικές διεργασίες έναντι στρατηγικών – παραγωγικών. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται παρακάτω.

Με σύστημα waterfall

Οι managers της Ericsson αναγνώρισαν ότι πέρασαν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στις συναντήσεις σε επιχειρησιακά και στρατηγικά ζητήματα, σε επίπεδο PDU. Πέρασαν την πλειοψηφία αυτών με οργανωτικά καθήκοντα, αποτελούμενα από μακροπρόθεσμο σχεδιασμό στρατηγικών. Ένας από τους managers εξέφρασε ότι ήταν σημαντικό, ως διαχειριστής τομέα, να συσχετίζουν διάφορα θέματα με τις ομάδες πριν διαμορφωθούν οι στρατηγικές, προκειμένου να ταιριάζουν τις στρατηγικές με τις ανάγκες της ομάδας.

Ως εκ τούτου, οι επιχειρησιακές συναντήσεις επικεντρώθηκαν στα εμπόδια των ομάδων. Επιπλέον, ένας manager εξέφρασε την προτεραιότητα να ξοδεύει χρόνο με τις διάφορες ομάδες, που αποτέλεσε τη βάση για τη διαμόρφωση των στρατηγικών. Οι επικεφαλείς ανέφεραν, ακόμη, πως πολύς χρόνος δαπανάται για τη βελτιστοποίηση της ροής εργασίας στην εταιρεία και κρίνεται κρίσιμο να έχουν μια σαφή εικόνα των διαφόρων εμποδίων και προκλήσεων των ομάδων. Ο ρόλος του manager συμπεριέλαβε επίσης τον προϋπολογισμό και τον προγραμματισμό των πόρων. Το γεγονός ότι αναλάμβαναν ένα πρόγραμμα σήμαινε ότι είχαν ευρεία και καθολική ευθύνη για την εξέλιξη του προγράμματος αυτού.

Μετά τη μετάβαση σε Agile

Οι managers αντιλήφθηκαν ότι οι ρόλοι τους είχαν αλλάξει με πολλούς τρόπους κατά τη διάρκεια της μετάβασης σε agile. Οι πιο διακριτές αλλαγές αφορούσαν τη νοοτροπία. Ένας manager εξέφρασε ότι ήταν σημαντικό να υπάρχει υψηλότερη ευελιξία μεταξύ των διαχειριστών, καθώς οι συμπεριφορές των επικεφαλών καθρεφτίζονταν στους εργαζόμενους των επόμενων στρωμάτων. Παρόλο που ένας διευθυντής δεν ήταν αυτός που ήταν πιο κοντά στην ομάδα, ήταν σημαντικό να σκεφτεί από την άποψη της ροής, της χειραφέτησης και της λογοδοσίας. Αυτό ενισχύθηκε από τον άλλο επικεφαλής, ο οποίος τόνισε ότι η μεγαλύτερη αλλαγή mindset αφορά τη ροή κατά τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών. Μια άλλη αλλαγή που σχετίζεται με τη νοοτροπία ήταν η αλλαγή από τη σκέψη από την πλευρά του έργου στη σκέψη από πλευρά προγράμματος. Το αποτέλεσμα ήταν ευρύτεροι ρόλοι και ευθύνες διαχείρισης, που απαιτούσαν από τους διαχειριστές να εφαρμόζουν μια πιο ολιστική άποψη από ό, τι πριν.

Το ποσοστό των στρατηγικών και επιχειρησιακών εργασιών θεωρήθηκε ότι ήταν παρόμοιο με τους προηγούμενους ρόλους τους. Ωστόσο, ένας επικεφαλής Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

δήλωσε ότι οι επιχειρησιακές συναντήσεις επικεντρώνονταν περισσότερο στα εμπόδια των ομάδων και ότι η επιχειρησιακή εργασία ήταν πιο άμεση από πριν. Ο manager ήταν πιο έμμεσα επιχειρησιακός μέσω άλλων διευθυντικών στελεχών, αλλά αυτό είχε αλλάξει και η επιχειρησιακή εργασία συνίστατο σε περισσότερη άμεση επαφή με τις ομάδες. Ο ίδιος επικεφαλής εξέφρασε ότι το τμήμα ήταν πλέον πιο ανεξάρτητο από πριν, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα περισσότερο χρόνο για στρατηγικές εργασίες. Μια άλλη αλλαγή που παρατηρήθηκε ήταν ότι η διοικητική εργασία, σχετικά με την αναφορά, είχε μειωθεί. Η νοοτροπία είχε αλλάξει σε σχέση με αυτό, και τώρα εναπόκειται στον ηγέτη να εντοπίσει τις συγκεκριμένες πληροφορίες που χρειαζόταν, που είχαν αναφερθεί νωρίτερα σε διαφορετικά φόρουμ. Οι διαχειριστές βίωσαν επίσης ότι είχαν φτάσει πιο κοντά στους πελάτες μετά τον ευέλικτο μετασχηματισμό, πράγμα που σήμαινε ότι τώρα έρχονταν περισσότερο σε επαφή με τους πελάτες. Αυτό θα γίνει πιο εμφανές σε πιθανές αλλαγές που σχετίζονται με τα προϊόντα.

4.2 Αποδοτικότητα Ομάδας

Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του τμήματος μέσω των διαδικασιών που χρησιμοποιήθηκαν, της στρατηγικής που διατυπώθηκε και της άσκησης της ηγεσίας θεωρήθηκε ως η σημαντικότερη λειτουργία των διαχειριστών. Η συγκέντρωση των σωστών ομάδων, η εξασφάλιση ικανοτήτων και η συνεχής ολοκλήρωση και ανάδραση θεωρήθηκαν σημαντικά καθήκοντα. Η ηγεσία που θεωρήθηκε ως η βέλτιστη ήταν ένας παρασκευαστικός τύπος ηγεσίας, όπου οι εκάστοτε επικεφαλείς είχαν ως πρωταρχικό ρόλο την ενίσχυση των ομάδων ώστε να γίνουν αυτόνομες στο ρόλο τους.

Οι ομάδες σε μέθοδο agile δρούσαν κάτω από μία γενική κατευθυντήρια γραμμή με ευχέρεια και αυτονομία αλλά, ταυτόχρονα, με περισσότερη συνέπεια και ευθύνη συγκριτικά με παλαιότερα. Θεωρήθηκε ότι οι ομάδες είχαν καλύτερες επιδόσεις όταν είχαν εξουσιοδοτηθεί και γι' αυτό ο διαχειριστής πρέπει να εμπιστευτεί την ομάδα. Οι διευθυντές ανέφεραν επίσης τη σημασία της ροής και ότι ήταν ευθύνη του διευθυντή να το επιτρέψει στον οργανισμό. Η επισήμανση των εμποδίων της ομάδας, η σκέψη σε σχέση με τη ροή κατά τη λήψη αποφάσεων και η ανάπτυξη στρατηγικών θεωρήθηκαν επίσης ως σημαντική λειτουργία του διαχειριστή.

4.3 Λήψη Αποφάσεων

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Κατά τη διερεύνηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στην Ericsson, ερευνήθηκαν δύο βασικοί τομείς: η γενική αντίληψη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και ο τρόπος με τον οποίο μεταβιβάζονται οι αποφάσεις και η εντολή.

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Οι συνεντευξιαζόμενοι εξήγησαν ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων ήταν κάπως ταχύτερη μετά τον agile μετασχηματισμό, κυρίως λόγω του μεγέθους των παραδοτέων. Όταν έγιναν μικρότερα τα παραδοτέα, οι ίδιες οι αποφάσεις έγιναν μικρότερες και συνεπώς μπορούσαν να γίνουν ταχύτερα από μια ευρύτερη απόφαση. Επιπλέον, οι περισσότερες αποφάσεις μεταβιβάστηκαν τώρα σε χαμηλότερα επίπεδα και, ως εκ τούτου, θα μπορούσαν, χωρίς περαιτέρω εισήγηση της διοίκησης, να γίνουν σε χαμηλότερα επίπεδα, γεγονός που επίσης επιτάχυνε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, ένας διευθυντής εξήγησε ότι παρόλο που η διαδικασία λήψης αποφάσεων ήταν λίγο ταχύτερη από ό, τι πριν, ήταν ακόμα πολύ αργή και κάτι που η Ericsson εργάστηκε με τη συνεχή βελτίωση. Αυτός ο διευθυντής εξήγησε ότι ήταν σημαντικό η διαδικασία λήψης αποφάσεων να ήταν γρήγορη, έτσι ώστε η ίδια η διαδικασία να μην καταλήξει σε συμφόρηση που θα επιβραδύνει την ταχύτητα των ομάδων και της δουλειάς τους.

Οι συνεντευξιαζόμενοι εξήγησαν ότι η μεγαλύτερη διαφορά στη λήψη αποφάσεων ήταν σε ποιο πλαίσιο λήφθηκαν οι αποφάσεις. Στο σύστημα με χαμηλό επίπεδο ευελιξίας, ήταν πιο σημαντικό να εξετάζουμε πάντα τι ήθελε ο πελάτης και πώς αυτό θα επηρέαζε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Νωρίτερα, στην παραδοσιακή οργάνωση η ανάπτυξη των προϊόντων έγινε σύμφωνα με τις τυποποιημένες διαδικασίες, οι οποίες δεν επέτρεψαν τόσο πολύ σχόλια των πελατών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης. Επιπλέον, πολλές αποφάσεις σχετικά με το προϊόν έγιναν σε ομάδες διαχειριστών αποτελούμενες από 5-7 διαχειριστές. Όταν η ομάδα δεν μπόρεσε να λάβει την απόφαση ή δεν συμφώνησε, η απόφαση κλιμακώθηκε στο επόμενο επίπεδο διαχείρισης. Ο προβληματισμός που έγινε από έναν διευθυντή ήταν ότι κάποια απόφαση, η οποία πιθανότατα θα επηρέαζε πολλούς υπαλλήλους, ήταν πιο δύσκολο να αποσυρθεί από την κεντρική οργάνωση. Αυτές οι αποφάσεις εξακολουθούσαν να θεωρούνται αργές και ειδικά αν αφορούσαν τα προϊόντα και τις διαδικασίες που έπρεπε να γίνουν που είχαν μεγάλη στρατηγική σημασία.

Ανάθεση αποφάσεων

Όσον αφορά την ανάθεση αποφάσεων, τα διευθυντικά στελέχη δήλωσαν ότι εξακολουθούν να προσπαθούν να ενδυναμώσουν τις ομάδες και να τους κάνουν να πάρουν περισσότερες αποφάσεις και να τους καταστήσουν πιο υπεύθυνους για το έργο τους. Ένα σημαντικό κλειδί για να συμβεί αυτό ήταν να δημιουργηθεί ένα "ασφαλές περιβάλλον για αποτυχία", όπου οι αποτυχίες δεν ήταν τόσο απαγορευμένες και αναπόφευκτες. Από τη σκοπιά της διαχείρισης, ο συνεντευξιαζόμενος εξήγησε ότι ήταν δύσκολο να μην πέσει κανένας σε λειτουργία συστολής μόλις αποκατασταθεί κάτι. Οι συνεντευξιαζόμενοι εξήγησαν ότι η εμπιστοσύνη έπρεπε να παρουσιαστεί αρκετές φορές στην ομάδα για να τους Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

επιτρέψει να αισθάνονται πιο ασφαλείς στη λήψη αποφάσεων, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να λογοδοτούν για αυτό που έχουν δημιουργήσει.

Ένας διευθυντής δήλωσε ότι το κύριο πρόβλημα όσον αφορά την ανάθεση και την ενδυνάμωση, ήταν η νοοτροπία της διοίκησης όταν τα πράγματα δεν πάνε σύμφωνα με το σχέδιο μιας ομάδας. Πώς μπορεί ένας διευθυντής να βεβαιωθεί ότι η ομάδα βρίσκεται στο σωστό δρόμο και σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρείας, χωρίς να παρεμβαίνει και να απομακρύνει την εξουσιοδότηση και τη δύναμη απόφασης που έχει ανατεθεί στην ομάδα; Το θέμα αυτό αναφέρθηκε ως ένα από τα πιο δύσκολα από την άποψη της διαχείρισης, και ήταν επίσης κάτι που η ομάδα διαχείρισης είχε πολλές συζητήσεις σχετικά.

4.4 Εσωτερική Διάρθρωση

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

Ένας διευθυντής ανέφερε επίσης ότι είχαν ακόμα πρόβλημα με κάποιες εσωτερικές δομές μετά τον μετασχηματισμό. Το γεγονός ότι οι διαχειριστές του κλάδου χρειάστηκαν να συνεργαστούν με ιδιοκτήτες προϊόντων, οι οποίοι βρίσκονταν σε μια άλλη δομή και είχαν διαφορετική άποψη για την ηγετική θέση σε χαμηλό επίπεδο, εμπόδισαν την ενδυνάμωση. Θεωρήθηκε σημαντικό ότι τα εξαρτώμενα μέρη είχαν την ίδια άποψη όσον αφορά την ενδυνάμωση και την ανάθεση των αποφάσεων. Διαφορετικά, οι διαχειριστές θα μπορούσαν να παρεμποδίσουν όταν προσπαθούν να ασκήσουν την ηγετική θέση. Θεωρήθηκε ότι ήταν απαραίτητη η ταύτιση της άποψης για την ηγετική θέση με χαμηλή ευελιξία για να ξεπεραστεί αυτό το ζήτημα.

4.5 Μετρήσεις και KPIs

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν οι υπάρχουσες μετρήσεις και οι δείκτες KPI της Ericsson, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο επηρέασαν την καθημερινή εργασία του διαχειριστή.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Μετρήσεις και οι επιπτώσεις τους

Οι διευθυντές που ερωτήθηκαν εξήγησαν ότι οι κυριότερες διαφορές στις μετρήσεις μεταξύ του χαμηλού ρυθμού μετασχηματισμού και της παραδοσιακής οργάνωσης ήταν ότι πολλοί από τους δείκτες KPI και οι μετρήσεις σχετίζονταν με το έργο, όπως τα χρήματα που δαπανήθηκαν στο έργο και οι παραδόσεις που προορίζονταν για πύλες φάσης. Όταν ο οργανισμός σταμάτησε να εργάζεται σε έργα, οι μετρήσεις έπρεπε να αλλάξουν επίσης. Οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι η βασική διαφορά στον agile τρόπο εργασίας ήταν ότι ο χρόνος παραγωγής και ανάπτυξης του προϊόντος μετρήθηκε σε μεγαλύτερο εύρος εργασιών από πριν. Ένας διευθυντής εξήγησε ότι αυτός ο τύπος μέτρησης είχε αλλάξει εκτενώς τα καθήκοντά του, δεδομένου ότι στην agile ανάπτυξη, η ροή της παραγωγής και της ανάπτυξης έπρεπε να διερευνηθεί εκτενώς από μια απόψεως από άκρο σε άκρο όταν πραγματοποιούσαν αλλαγές. Ο ίδιος διευθυντής εξήγησε επίσης ότι δεν ήταν τόσο ενδιαφέρον να διερευνήσουμε πόσο πιο γρήγορα θα μπορούσε να γίνει μια ενιαία διαδικασία, αλλά αντίθετα πόσο ταχύτερη μπορεί να αναπτυχθεί μια ιδέα σε ένα λειτουργικό προϊόν ή χαρακτηριστικό. Ο διαχειριστής εξήγησε ότι αυτός ο τύπος νοοτροπίας, έχοντας πάντοτε υπόψη τη ροή από άκρο σε άκρο, αποφασίστηκε από την ανώτερη διοίκηση και ήταν επίσης ένας από τους κύριους παράγοντες που συνέβαλαν στη μείωση του χρόνου προόδου της ανάπτυξης του προϊόντος.

Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι η Ericsson μέτρησε επίσης την προβλεψιμότητα των ομάδων. Αυτό σημαίνει ότι μετρήθηκε πόσο εκτιμά η ομάδα ότι θα μπορούσαν να παράγουν, σε σχέση με το πόσο πραγματικά παράγουν. Η διαφορά από την παραδοσιακή οργάνωση ήταν ότι στην ομαλή και ευέλικτη οργάνωση, οι ομάδες ήταν υπεύθυνες για τον προγραμματισμό του πόσο χρόνο θα χρειαζόταν για να εκτελέσει ένα έργο ή ένα χαρακτηριστικό. Αυτή η λύση σχεδιασμού της παράδοσης από τη βάση προς τα πάνω είχε αναγκάσει να αυξηθεί το επίπεδο εμπιστοσύνης στην οργάνωση, δεδομένου ότι οι ομάδες έπρεπε να έχουν εμπιστοσύνη να γνωρίζουν το καλύτερο για το πόσο χρόνο θα έπρεπε να αναλάβει ένα έργο. Ωστόσο, ο manager δήλωσε επίσης ότι μερικές φορές υπάρχουν περιπτώσεις «σκληρών προθεσμιών» που υπήρχαν και ότι ο πελάτης χρειαζόταν το προϊόν μια συγκεκριμένη ημέρα, πράγμα που σήμαινε ότι δεν μπορούσε να γίνει τίποτα για την εκτίμηση της ίδιας της ομάδας.

Ένας προβληματισμός που έγινε από ένα από τα διευθυντικά στελέχη ήταν ότι όλες οι μετρήσεις και οι δείκτες KPI προέρχονται από τι είδους ερωτήσεις θέτει το επίπεδο διαχείρισης παραπάνω. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να υπάρχει διάλογος με όλα τα επίπεδα διαχείρισης, καθώς οι μετρήσεις θα επηρεάσουν τις συμπεριφορές στην οργάνωση. π.χ. εάν ο αριθμός των εκθέσεων που συμπληρώθηκαν μετρημένος, η εστίαση της οργάνωσης θα είναι η συμπλήρωση των εκθέσεων και θα προωθηθεί μια συμπεριφορά ελέγχου.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

4.6 Αποτελεσματικότητα και Αξία Πελάτη

Αυτό το κεφάλαιο αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι επικεφαλείς και οι ομάδες εργάζονται με βάση την αποτελεσματικότητα και την έμφαση στην αξία του πελάτη, όπως η επικοινωνία εταιρείας-πελάτη και ο προσανατολισμός σε μία ολιστική άποψη του προβλήματος για την ομάδα να λύσει ως μονάδα με λιγότερους περιορισμούς από τη διοίκηση.

Αποτελεσματικότητα της εργασίας

Δεδομένου ότι οι διευθυντές που διεξήγαγαν συνεντεύξεις στην Ericsson δεν είχαν άμεση σύνδεση με τις ομάδες, η αποτελεσματικότητα της εργασίας που προσέφερε αυτό το επίπεδο διαχείρισης αφορούσε την άρση των εμποδίων σε υψηλότερο επίπεδο από την καθημερινή εργασία καθώς και εμπόδια που δεν μπορούσαν να λυθούν από τον διαχειριστή πρώτης γραμμής. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι η επανάληψη των εμποδίων και η όσο το δυνατόν πιο ομαλή ροή της εργασίας αναφέρθηκε αρκετές φορές κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων και θεωρήθηκε ένα από τα σημαντικότερα μέρη των διαχειριστών. Αναφέρθηκε ότι ήταν σημαντικό να προσεγγιστεί το έργο αποδοτικότητας από μια ολιστική άποψη, ώστε να μην υποβιβαστεί η απόδοση ενός συγκεκριμένου τομέα ή μιας μονάδας ανάπτυξης προϊόντων. Ως εκ τούτου, η Ericsson είχε αναλάβει πρωτοβουλίες για βελτιώσεις που αφορούσαν διάφορα μέρη της εταιρείας, οι οποίες κλιμακώθηκαν σε καθυστέρηση για την ανώτερη διοίκηση προκειμένου να βελτιωθούν τα ολιστικότερα προβλήματα.

Ένας διευθυντής δήλωσε ότι ένα από τα πιο σημαντικά μέρη της αποδοτικής εργασίας ήταν ότι ο οργανισμός είχε αρχίσει να μετράει το χρόνο προπορείας από αρχή ανάληψης του έργου μέχρι την ολοκλήρωση αυτού ανεξαρτήτως εμπλεκόμενων τμημάτων και επιμέρους διεργασιών. Από την εφαρμογή αυτής της μέτρησης, ο χρόνος παραγωγής είχε βελτιωθεί με 15-20% από την ιδέα έως την παραλαβή ενός χαρακτηριστικού από τον πελάτη. Ο διαχειριστής εξήγησε ότι η μέτρηση αυτή ήταν ένας καλός τρόπος να δείξει η οργάνωση ότι οι εργασίες βελτίωσης λειτουργούσαν πραγματικά και ότι έγιναν πιο αποτελεσματικές. Αυτό ήταν ιδιαίτερα σημαντικό για τους εργαζόμενους, οι οποίοι αμφέβαλλαν ότι ήταν πιο αποτελεσματικοί τώρα, όταν συνεργάζονταν με διάφορα καθήκοντα σε ομάδες ικανότητας με εναλλασσόμενα καθήκοντα, από πριν, όταν δούλευαν σε σιλό, εκτελώντας μόνο ένα είδος εργασίας. Σύμφωνα με τον διευθυντή αυτό, οι δυνατότητες βελτίωσης στην οργάνωση προήλθαν από διάφορα σημεία βελτίωσης, αλλά μια σημαντική συμβολή προήλθε από τον μειωμένο αριθμό μεταβιβάσεων μεταξύ των εργαζομένων, δεδομένου ότι κάθε άτομο συμμετείχε περισσότερο σε όλες τις εργασίες εργασίας και εκτέλεσε το καθήκον από την αρχή ως το τέλος.

Παρέχοντας μια ολιστική άποψη του προβλήματος για την ομάδα

Κατά την εξέταση της διαδικασίας παρουσίασης της ομάδας σε κάποιο πρόβλημα, ο συνεντευξιζόμενος εξήγησε ότι ήταν μια σημαντική διαφορά ανάμεσα Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

στον agile τρόπο εργασίας και την περίοδο που η Ericsson είχε ένα παραδοσιακό πρόγραμμα. Η παλιά διαδικασία, εξήγησε, ότι έχει αρκετά περισσότερες μεταβιβάσεις μεταξύ διαφορετικών υπαλλήλων, δεδομένου ότι ένα άτομο πρέπει να γράψει τις προδιαγραφές, το επόμενο πρόσωπο πρέπει να ερμηνεύσει τις προδιαγραφές και σε πολλές περιπτώσεις να τις ξαναγράψει και να προσπαθήσει να το κωδικοποιήσει. Η επόμενη παράδοση έγινε σε κάποιον που εξέτασε το λογισμικό σε χαμηλό επίπεδο, το οποίο αργότερα θα πρέπει να δοκιμαστεί και να ενσωματωθεί σε υψηλότερο επίπεδο με το επόμενο άτομο.

Η διάρθρωση της ευέλικτης διαδικασίας ήταν διαφορετική: το πρώτο βήμα ήταν μια τεχνική ανάλυση του προβλήματος που έκανε το τμήμα συστημάτων. Η επόμενη φάση ονομάστηκε "συνεχής ανάλυση", όπου το τμήμα συστημάτων ενσωμάτωσε την ομάδα εκτέλεσης στη διαδικασία. Η ομάδα μαζί με το τμήμα συστήματος αποφάσισαν ποια χαρακτηριστικά πρέπει να εφαρμόσουν αλλά και πώς θα πρέπει να εφαρμοστούν και να ενσωματωθούν τα χαρακτηριστικά στο τελικό προϊόν. Στην ίδια διαδικασία, ένας εκπρόσωπος πελατών ήταν σε θέση να περιγράψει την αξία του πελάτη, για να βεβαιωθεί ότι αυτό δεν είχε χαθεί κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης. Στη συνέχεια, η ομάδα έκανε την εκτίμησή της για τον τρόπο εφαρμογής του προϊόντος και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να σχεδιαστεί για την εκπλήρωση των απαιτήσεων, αλλά και για το πώς αυτό το είδος ανάπτυξης επηρέασε το τελικό προϊόν. Στη συνέχεια, η ομάδα έφτιαξε τη δική της δομή καταμερισμού εργασίας για να υπολογίσει πόσο χρόνο θα χρειαζόταν για την ανάπτυξη του χαρακτηριστικού.

Επικοινωνία

Όσον αφορά την επικοινωνία που σχετίζεται με την ευελιξία και τον τρόπο με τον οποίο άλλαξε, οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι η επικοινωνία είχε αλλάξει σε τρεις τομείς: τη διαφάνεια, την ανταλλαγή γνώσεων και την άμεση επικοινωνία. Ο πρώτος τομέας που αναφέρθηκε ήταν ότι η Ericsson δημιούργησε έναν καθοδηγητικό ρόλο, που ονομάζεται τεχνικός συντονιστής (technical coordinator), ο οποίος προσπάθησε να βελτιώσει τη διαφάνεια μέσα στον οργανισμό, παρουσιάζοντας τα επόμενα τρίμηνα επερχόμενα χαρακτηριστικά στις ομάδες. Αυτό έγινε για να αυξήσει την κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων της γνώσης για να δει τη μεγαλύτερη εικόνα και τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα χαρακτηριστικά συνδέθηκαν μεταξύ τους, αλλά και για να εξηγήσει το όφελος και την αξία του πελάτη για να βάλει τα χαρακτηριστικά σε ένα περιβάλλον εμπειρίας πελατών. Σε σχέση με αυτό, όλες οι ομάδες είχαν αναδρομικές προβολές και μοιράζονταν συνεδρίες κάθε δεύτερη εβδομάδα για να προβάλλουν τις αποδείξεις της εκτελεσθείσας εργασίας τους. Αυτό αυξάνει τη διαφάνεια σε ό,τι κάνει το σύνολο, αλλά και τη διασταυρούμενη λειτουργική επικοινωνία μεταξύ ομάδων και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων. Ένας διευθυντής εξήγησε ότι αυτό συνέβη πριν από τον ευκίνητο μετασχηματισμό, αλλά τώρα υπήρχε μια επίσημη πολιτική και πλαίσιο για να γίνει αυτό, γεγονός που είχε αυξήσει την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων της γνώσης. Τέλος, οι διευθυντές βίωσαν ότι η άμεση επικοινωνία προς τις ομάδες είχε αυξηθεί. Στο περιβάλλον με χαμηλό επίπεδο ευελιξίας, η επικοινωνία δεν Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

πραγματοποιείται πλέον μέσω διαχείρισης γραμμών, αλλά προέρχεται απευθείας από τη διαχείριση προϊόντων.

4.7 Παροχή Κινήτρων Παρότρυνσης

Για την παρακινητική άποψη της εργασίας, οι ηγέτες ρωτήθηκαν τι πιστεύουν ότι ήταν οι κινητήριοι μοχλοί των εργαζομένων. Αλλά επίσης, αυτό που θα μπορούσαν να κάνουν οι διοικητικά υπεύθυνοι για να βελτιώσουν τα κίνητρα των εργαζομένων στη γνώση.

Κινητήριοι οδηγοί

Και οι δύο διευθυντές συμφώνησαν ότι ο ευέλικτος τρόπος εργασίας αύξησε τα κίνητρα των εργαζομένων στην Ericsson σε ορισμένες πτυχές, ωστόσο, ήταν δύσκολο να πούμε αν το κίνητρο είχε αυξηθεί γενικά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα μέλη της ομάδας έπρεπε να διευρύνουν τις ικανότητές τους και να γίνουν πιο ευέλικτα, με τον agile τρόπο εργασίας, πράγμα που σήμαινε ότι τα μέλη της ομάδας έπρεπε να εργαστούν με καθήκοντα που δεν ήταν απόλυτα εξοικειωμένοι. Αυτό αφορούσε ιδιαίτερα τους ειδικούς, οι οποίοι έδειξαν μεγάλη υπερηφάνεια για τη βαθιά αρμοδιότητα και τον ρόλο τους. Ένας από τους διευθυντές εξήγησε ότι η δύναμη της ενδυνάμωσης και αυτο-οργανωμένων ομάδων, δεν πρέπει να υποτιμάται. Ο διευθυντής αντιλήφθηκε ότι τα μέλη της ομάδας , έγιναν πιο παθιασμένοι με το έργο τους και συμφώνησαν σε έναν κοινό στόχο, σε μεγαλύτερο βαθμό στο περιβάλλον με χαμηλή ευελιξία. Επιπλέον, ένας διευθυντής εξέφρασε ότι ένας παρακινητικός παράγοντας με μεθοδολογίες ευελιξίας ήταν ότι οι ομάδες είχαν μια συνολική προοπτική και μια σαφή εικόνα του τελικού στόχου. Η εργασία από άκρο σε άκρο θεωρήθηκε ως κίνητρο από τον διαχειριστή και βελτίωσε επίσης το αποτέλεσμα αν τα μέλη της ομάδας πήραν μια πιο ολιστική προοπτική. Ο ίδιος διευθυντής ανέφερε επίσης ότι τα κίνητρα αυξήθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό μεταξύ των ώριμων ομάδων, όπου εκτιμάται η ενδυνάμωση. Οι ώριμες ομάδες θα μπορούσαν εύκολα να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη και να γίνουν πιο ανεξάρτητες και, σύμφωνα με τον διευθυντή, η ενδυνάμωση στις ώριμες ομάδες εμφάνισε μόνο θετικά αποτελέσματα.

Βελτίωση κινήτρων

Οι διευθυντές εξέφρασαν την άποψη ότι η Ericsson εργάστηκε ενεργά για να παρέχει κίνητρα μεταξύ των εργαζομένων. Ένας από τους διευθυντές εξήγησε ότι για να παροτρυνθούν οι εργαζόμενοι που ήταν ανήσυχτοι με ένα ευρύτερο σύνολο εργασιών, ήταν σημαντικό να εξηγηθεί ότι η απόδοση ολόκληρης της ομάδας αυξήθηκε όταν όλα τα μέλη της ομάδας έγιναν περισσότερο agile. Παρόλο που ένα μέλος της ομάδας θεώρησε ότι αυτό ήταν ένας αναποτελεσματικός τρόπος εργασίας από μια ατομική προοπτική, έγινε πολύ πιο αποτελεσματικός με μια ευρύτερη έννοια.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Θεωρήθηκε επίσης σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είχαν ενδιαφέροντα και απαιτητικά εργασιακά καθήκοντα και ότι οι εργαζόμενοι εργάζονταν με διαφορετικές τεχνικές και σε διαφορετικούς τομείς. Ένα ποικίλο και απαιτητικό περιβάλλον εργασίας θεωρήθηκε βασικός κινητήριος μοχλός. Επιπλέον, ένας διευθυντής εξέφρασε ότι οι ανεπίσημες εκδηλώσεις με τους διευθυντές και τους υπαλλήλους συνέβαλαν θετικά στο κίνητρο. Οι άτυπες εκδηλώσεις όχι μόνο δημιούργησαν μια θετική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας, αλλά και ένα χώρο για τους υπαλλήλους να συζητούν τα προβλήματα και τα θέματα που σχετίζονται με το έργο τους, τα οποία αποδείχθηκαν πολύ επιτυχημένα στην Ericsson.

4.8 Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Καινοτομία

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

Ανάπτυξη ικανοτήτων

Στην Ericsson, χρησιμοποιήθηκε ένα εκπαιδευτικό εργαλείο όπου συγκεντρώνονταν οι πληροφορίες και τα πρόσωπα επικοινωνίας διαφορετικών τμημάτων. Για παράδειγμα, σε αυτό το εργαλείο υπήρχαν τομείς όπως η τεκμηρίωση του συστήματος ή η τεκμηρίωση του πελάτη και καταγράφηκαν οι υπάλληλοι που είχαν αρμοδιότητα στην περιοχή. Επίσης, εφάρμοσαν έναν καινοτόμο ρόλο που ονομάστηκε «κηδεμόνες προϊόντων» στην Ericsson, οι οποίοι έπρεπε επίσης να διευκολύνουν τη μάθηση. Το πιο σημαντικό καθήκον τους ήταν να περιγράψουν πώς ένα προϊόν δούλευε στους εργαζόμενους που δεν ήταν εξοικειωμένοι με αυτό. Οι managers θεώρησαν ότι ήταν ευθύνη της διαχείρισης πρώτης γραμμής να βοηθήσει τους υπαλλήλους να βρουν τις πληροφορίες που αναζητούσαν στην εταιρεία και να μάθουν σε ποιον να απευθυνθούν. Σύμφωνα με έναν διευθυντή, η αποστολή υπαλλήλων σε διαφορετικά μαθήματα συνέβη πολύ σπάνια. Αυτό συνέβη μόνο όταν ήθελαν να αυξήσουν τη γνώση σε μια γενική περιοχή εντός της οργάνωσης.

Καινοτομία

Η προώθηση της καινοτομίας στον οργανισμό θεωρήθηκε σημαντική από τους διευθυντές της Ericsson. Οι καινοτομίες προϊόντων, αλλά και οι καινοτομίες που σχετίζονται με τις διαδικασίες εργασίας, ενθαρρύνθηκαν στον οργανισμό. Οι αναδρομές χρησιμοποιήθηκαν για τον εντοπισμό διαφόρων τομέων βελτίωσης όσον αφορά τις μεθόδους εργασίας. Οι προτάσεις περιλήφθηκαν σε λίστα αναμονής για βελτίωση, ώστε να είναι ορατές και να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι να αναλάβουν δράση και να εργαστούν με τις ιδέες. Οι εργαζόμενοι της Ericsson είχαν την ευκαιρία να μεταβούν στο Ericsson Garage για να διερευνήσουν και να αναπτύξουν

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

καινοτόμες ιδέες. Το Ericsson Garage χρησίμευσε ως τόπος συνάντησης για αυτόν τον σκοπό. Ένα διευθυντικό στέλεχος ανέφερε επίσης ότι hackathons οργανώθηκαν μία φορά το τρίμηνο στην εταιρεία για να προωθήσουν την καινοτομία και εκτιμήθηκαν ιδιαίτερα από τους εργαζομένους.

4.9 Κουλτούρα

Ένας από τους συνεντευξιαζόμενους εξέφρασε ότι οι δηλωμένες αξίες της Ericsson ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού. Οι αξίες υπογραμμίζουν τον επαγγελματισμό, την ανθρωπιά και την αντοχή, που ήταν κάτι που ο διευθυντής σκέφτηκε να αντανakλά την οργάνωση και τον τρόπο που δούλευαν. Ο άλλος διευθυντής ανέφερε ότι η Ericsson χαρακτηριζόταν από μια κεντρική κουλτούρα, αλλά ότι αυτό είχε αρχίσει να εξαφανίζεται στον οργανισμό. Αναφέρθηκε επίσης ότι η Ericsson είχε μια κουλτούρα που χαρακτήριζε ανοιχτό και υπερηφάνεια, αλλά όχι τόσο καινοτομία όσο επιθυμούσε.

Και οι δύο διευθυντές ανέφεραν ότι η εταιρική κουλτούρα χαρακτηριζόταν από έλεγχο. Εκφράστηκε ότι ο έλεγχος απαιτήθηκε σε κάποιο βαθμό σε έναν τόσο μεγάλο οργανισμό όπως η Ericsson. Ωστόσο, θεωρήθηκε σημαντικό να αυξηθεί η εμπιστοσύνη στον οργανισμό, προκειμένου να λειτουργήσει σύμφωνα με τις αρχές και μεθοδολογίες της agile οργάνωσης. Ως εκ τούτου, είναι επιθυμητή η κουλτούρα με μικρότερο έλεγχο. Ένας διευθυντής δήλωσε ότι η αρμοδιότητα είχε καταστεί πιο σχετική κατά τη διάρκεια του ευκίνητου μετασχηματισμού και ότι αυτό χαρακτήρισε την τρέχουσα οργανωτική κουλτούρα. Εξετάζοντας το συνεργατικό τεταρτημόριο, και οι δύο διευθυντές θεώρησαν ότι η συνεργασία ήταν μια επιθυμητή κουλτούρα. Στο πλαίσιο της οργάνωσης υπήρχε μια συνεργατική κουλτούρα, αλλά είχε ενισχυθεί κατά τη διάρκεια της agile μετάβασης. Θεωρήθηκε ότι μια συνεργατική κουλτούρα ήταν κρίσιμη στο νέο περιβάλλον, προκειμένου να δημιουργηθούν ισχυρές ομάδες. Ήταν επιθυμητή μια κουλτούρα με περισσότερο προσανατολισμό, όπως είχε διατυπωθεί στη στρατηγική και διανεμηθεί στον οργανισμό.

4.10 Αλλαγές στη Διοίκηση

Αυτό το κεφάλαιο αφορά τον τρόπο με τον οποίο η Ericsson άλλαξε την ηγεσία ώστε να είναι πιο ευέλικτη. Πρώτον, ζητήθηκαν οι προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν για τη διοίκηση σύμφωνα με τις αρχές της ευελιξίας. Δεύτερον, ερευνήθηκαν τα βήματα στη διαδικασία αλλαγής κατά το μετασχηματισμό της ηγεσίας.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Συνθήκες

Οι επικεφαλές εξήγησαν ότι ο τρόπος καθοδήγησης καθορίστηκε από το αφεντικό τους και την εταιρική κουλτούρα, πράγμα που σημαίνει ότι εάν ο διευθυντής των ερωτηθέντων άρχισε να ενεργεί με τρόπο ευέλικτο, αυτό θα αντανάκλαται και στον συνεντευξιαζόμενο και στους παρακάτω ρόλους διαχείρισης. Μια άλλη σημαντική προϋπόθεση ήταν ότι η ανώτατη διοίκηση είχε αποφασίσει ότι τα σημαντικότερα πρόσωπα του οργανισμού είναι εκείνα που παράγουν αξία στον πελάτη. Αυτό οδήγησε σε ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας από όλα τα τμήματα, αφού δεν επέβαλε πλέον η διοίκηση τρόπου οργάνωσης της εργασίας, αλλά αντί αυτού, παρακινούνταν οι εργαζόμενοι να κάνουν τη δουλειά με τον δικό τους τρόπο. Αυτό συνδέθηκε με το γεγονός ότι η διοίκηση ήθελε να δημιουργήσει μια ευθυγράμμιση στον τρόπο με τον οποίο ενήργησε και αντιμετώπισε διαφορετικό πρόβλημα, σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Επιπλέον, επισημάνθηκε ότι ήταν σημαντικό να υπάρχουν σαφείς εντολές και ευθύνες στο πλαίσιο της ομάδας διαχείρισης, έτσι ώστε σε περίπτωση διαφωνίας, ήταν σαφές ποιος είχε την ευθύνη για την παράδοση. Επιπλέον, η Ericsson είχε απομακρύνει ένα επίπεδο διοίκησης, το οποίο είχε πολλές συνέπειες για την οργάνωση. Δεδομένου ότι δεν υπήρχε επίπεδο μεσαίας διοίκησης μεταξύ των ερωτηθέντων και των διαχειριστών των τμημάτων, οι ερωτηθέντες έπρεπε να εφαρμόσουν μια πιο άμεση επιχειρησιακή προσέγγιση στο στυλ ηγεσίας τους. Η συνέπεια αυτού ήταν ότι δεν μπορούσαν πλέον να προωθούν τα πράγματα μέσω της οργάνωσης και να οδηγούν μέσω άλλων, αλλά αντ' 'αυτού έπρεπε να συλλέγουν απαντήσεις σε ερωτήσεις αυτοπροσώπως. Δεύτερον, από τη στιγμή που απομακρύνθηκε ο μεσαίος ρόλος της διοίκησης, τόσο οι διευθυντές όσο και οι διαχειριστές των τμημάτων έπρεπε να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη. Ένας από τους διευθυντές εξήγησε ότι όταν υπάρχει περισσότερη υπευθυνότητα στο προσωπικό, είναι πιο δύσκολο να διατηρηθούν οι υφιστάμενοι μηχανισμοί ελέγχου, πράγμα που αναγκάζει το στυλ διαχείρισης να είναι λιγότερο προσανατολισμένο στον έλεγχο.

Αλλαγή διαδικασίας

Πρώτα απ' όλα, αναφέρθηκε ότι η Ericsson είχε προσλάβει εξωτερικούς «προπονητές», οι οποίοι τους είχαν εκπαιδέψει σε ηγετική θέση και τη διαφορά ανάμεσα στην παραδοσιακή και την agile ηγεσία. Μια άλλη πρωτοβουλία ήταν να υπάρξουν εσωτερικοί προπονητές ηγεσίας, οι οποίοι θα μπορούσαν να ερωτηθούν πιο συχνά. Οι συνεντευξιαζόμενοι εξήγησαν επίσης ότι είχαν πολλά εργαστήρια και συζητήσεις στη διοίκηση σχετικά με το τι σήμαινε η agile ηγεσία γι' αυτούς και την οργάνωσή τους. Και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι δήλωσαν ότι αυτό ήταν ένα σημαντικό κομμάτι στη μεταμόρφωση της ηγεσίας, αφού όλοι οι διευθυντές προέρχονταν από ένα υπόβαθρο του έργου, όλα τα διευθυντικά στελέχη ξεκίνησαν στο ίδιο επίπεδο, πράγμα που έκανε τη διοικητική ομάδα να πάρει μαζί τα απαραίτητα βήματα. Από τα εργαστήρια αυτά προέκυψε ότι ήταν τόσο απαραίτητο Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

όσο και σημαντικό το γεγονός ότι ο agile μετασχηματισμός δεν αφορούσε μόνο τους εργαζομένους, αλλά όλα τα επίπεδα διαχείρισης. Ο κύριος προβληματισμός ήταν ότι η οργάνωση δεν θα γινόταν ποτέ agile εάν η ομάδα διαχείρισης δεν οδηγούσε με ένα agile τρόπο. Ο agile τρόπος εργασίας ξεκίνησε με τις συνθήκες, δομές και στυλ ηγεσίας, που η διοίκηση αντανάκλα στον υπόλοιπο οργανισμό.

4.11 Φραγμοί και Καταλύτες

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

Κουλτούρα

Σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους, οι εργαζόμενοι προσαρμόστηκαν εύκολα, μόλις τα εργαλεία agile ήταν εγκατεστημένα, τα οποία θεωρήθηκαν ως μία από τις πιο δύσκολες προκλήσεις κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού. Ωστόσο, η μεγαλύτερη πρόκληση κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού δεν ήταν η εφαρμογή των εργαλείων, αλλά η επίτευξη των απαιτούμενων πολιτιστικών αλλαγών και η υιοθέτηση των νέων συμπεριφορών. Ως εκ τούτου, κρίθηκε εξαιρετικά σημαντικό να αρχίσουν με την οργανωτική κουλτούρα και τις agile αξίες, για να μπορέσουν να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού. Τα κλειδιά για την πολιτιστική αλλαγή στην Ericsson ήταν να συζητήσουν τα κίνητρα με την αλλαγή και ποια οφέλη θα μπορούσε να φέρει. Οι διευθυντές ενήργησαν ως πρωτοπόροι της αλλαγής κουλτούρας για να ακολουθήσουν οι ομάδες. Επισημάνθηκε, επίσης, ότι πρέπει να επισημαίνει ο ένας τον άλλο όταν επιστρέφει πίσω στις παλιές συμπεριφορές.

Διοίκηση διαταγής κι ελέγχου

Ένα άλλο εμπόδιο για την ηγεσία να προσπεράσει ήταν το στυλ καθοδήγησης και ελέγχου. Σύμφωνα με έναν διευθυντή, ένας επικεφαλής σε ένα περιβάλλον agile είχε μεγαλύτερη ευθύνη και λιγότερη εξουσία, η οποία θεωρήθηκε πρόκληση για τον τυπικό ηγέτη της διοίκησης-ελέγχου. Παρόλο που θεωρήθηκε δυνατή η μετατροπή αυτού του τύπου ηγετών. Αυτός ο διαχειριστής ήταν νωρίτερα ο τυπικός επικεφαλής της διοίκησης και του ελέγχου, αλλά κατάφερε να επανεξετάσει την άποψη για την ηγεσία. Διαπιστώθηκε ότι όταν οι ομάδες είχαν περισσότερη ελευθερία, δημιούργησαν καλύτερες λύσεις και προϊόντα, γεγονός που έκανε τον διευθυντή να συνειδητοποιήσει τη δύναμη ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος. Βλέποντας τα αποτελέσματα και συνειδητοποιώντας τη δύναμη των ικανοποιημένων εργαζομένων, θεωρήθηκαν κρίσιμοι παράγοντες της επιτυχημένης ηγετικής θέσης.

Ομάδες, όχι άτομα

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Δεδομένου ότι η Ericsson είχε δουλέψει παραδοσιακά με waterfall εδώ και πολλά χρόνια, μιλώντας για τις ομάδες ως τη μικρότερη οντότητα, θεωρήθηκε ξένο στην αρχή. Ωστόσο, αυτό αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές αλλαγές που έγιναν στον scrum μετασχηματισμό. Σύμφωνα με έναν από τους διευθυντές, αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι η ομάδα ενισχύθηκε κατά την από κοινού αξιολόγηση, γεγονός που δημιούργησε μια αίσθηση λογοδοσίας. Στη Ericsson, οι διαχειριστές εργάστηκαν με πολλούς τρόπους. π.χ. τη δημιουργία στόχων για ομάδες αντί για άτομα, αναγνωρισμένων ομάδων αντί ατόμων και το σημαντικότερο, μια ολόκληρη ομάδα πήρε την ευθύνη εάν κάτι πήγε στραβά, όχι ένα άτομο.

4.12 Ανώτερη Διοίκηση

Οι δεσμεύσεις της ανώτερης διοίκησης ήταν παρούσες και θεωρήθηκαν σημαντικές στην Ericsson, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες της μελέτης. Αυτό συνέβαλε στην κατανόηση μεταξύ των ανώτερων διευθυντικών στελεχών σε ό, τι θα περίμενε κανείς από τις ομάδες και ποιες αποφάσεις θα έπρεπε να ληφθούν για να τις στηρίξουν. Θεωρήθηκε ότι οι ανώτεροι διευθυντές είχαν ανακοινώσει μια σαφή κατεύθυνση σχετικά με την ευέλικτη αλλαγή και ενθάρρυναν πραγματικά τον agile τρόπο εργασίας. Εντούτοις, ήταν επιθυμητό η agile ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο διαχείρισης να βελτιωθεί και να γίνει ακόμη καλύτερη για να αξιοποιηθεί πλήρως η αλλαγή. Ένας διευθυντής ανέφερε ότι όλοι οι διευθυντές στην εταιρεία θα πρέπει να γίνουν περισσότερο προσανατολισμένοι προς την υπηρεσία και να σκεφτούν από την άποψη της ενδυνάμωσης και της λογοδοσίας όταν διοικούν. Θεωρήθηκε ότι όσο το δυνατόν λιγότεροι θα έπρεπε να θέτουν απαιτήσεις στην ομάδα ώστε να αισθάνονται ότι είναι ενδυναμωμένοι και υπεύθυνοι και επομένως θεωρήθηκε σημαντικό ότι οι ανώτεροι διαχειριστές δεν παρενέβησαν στις ομάδες και την εσωτερική τους οργάνωση.

5. Ανάλυση Περίπτωσης Εφαρμογής (Case Study) στην Intel

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

5.1 Κατανομή Χρόνου Managers

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

Με σύστημα waterfall

Ο manager επαλήθευσης και επικύρωσης ήταν μέλος της ομάδας προγράμματος στην Intel, όπου συμπεριλήφθηκαν αρκετές ομάδες. Ο συνεντευξιζόμενος ανέφερε ότι ένα μέρος του ρόλου συνίστατο στο να δοθεί προτεραιότητα σε διαφορετικά καθήκοντα έτσι ώστε οι ομάδες να συγχρονιστούν, ώστε να διασφαλιστεί ότι εργάζονται ταυτόχρονα με την ίδια λειτουργικότητα για να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και να αποφεύγουν τα εμπόδια. Αυτό μαζί με τον λεπτομερέστερο προγραμματισμό και την άρση των εμποδίων που αφορούν τις ομάδες, αποτέλεσε το πιο λειτουργικό έργο ως επικεφαλής επικύρωσης και επαλήθευσης. Ο διευθυντής ανέφερε επίσης ότι ο χρόνος δαπανάται για τακτικές συνεδριάσεις της ομάδας προγραμματιστών και συνεδριάσεις της διευθύνουσας ομάδας. Η πιο στρατηγική εργασία συνίστατο σε αξιολογήσεις ικανοτήτων, οράματα σχετικά με τις διαδικασίες εργασίας και συνεργασία με άλλα έργα.

Ο manager ανάπτυξης λογισμικού είχε πιο στρατηγικό ρόλο, αλλά ήταν επίσης μέρος της ομάδας του προγράμματος, με τους επικεφαλείς προγραμμάτων, Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

τους επικεφαλείς δημοσίευσης και τους επικεφαλείς επαλήθευσης και επικύρωσης. Περίπου το 30% των ωρών εργασίας κατά τη διάρκεια μίας κανονικής εβδομάδας δαπανήθηκαν στην ομάδα του προγράμματος η οποία αποτελούσε, επίσης, το επιχειρησιακό έργο του διευθυντή. Ο υπόλοιπος χρόνος δαπανάται σε πιο στρατηγικά ζητήματα σε διαφορετικές ομάδες διαχείρισης και δίνοντας προτεραιότητα στο έργο πιο μακροπρόθεσμα, σύμφωνα με τις διατυπωμένες στρατηγικές.

Μετά τη μετάβαση σε agile

Ο manager επικύρωσης και επαλήθευσης αντιλήφθηκε ότι η πιο χαρακτηριστική αλλαγή στον ρόλο του επικεφαλής μετά τον agile μετασχηματισμό ήταν η χρονική προοπτική για τον προγραμματισμό. Αντί να εξεταστούν δύο χρόνια μπροστά, επιχείρησαν να ορίσουν και να καταρρίψουν τι θα μπορούσε να γίνει κατά τις επόμενες 10 εβδομάδες, οι οποίες θεωρήθηκαν πρόκληση σύμφωνα με τον διευθυντή. Ο ίδιος διευθυντής ανέφερε ότι αφιερώθηκε περισσότερος χρόνος για το συγχρονισμό των ομάδων στο πρόγραμμα και για τη διαχείριση των καθυστερημένων εργασιών, ενώ λιγότερος χρόνος δαπανήθηκε για τη διαχείριση των πόρων.

Δεδομένου ότι δεν εκτιμούσαν πλέον και διαχειρίζονταν τους πόρους για κάθε έργο, αυτός ο τύπος επιχειρησιακών εργασιών είχε μειωθεί και αντικαταστάθηκε από τη διαχείριση των καθυστερημένων εργασιών.

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

5.2 Αποδοτικότητα Ομάδας

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

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

5.3 Λήψη Αποφάσεων

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

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

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

Ανάθεση αποφάσεων

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

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

και μιλώντας για προσωπική ηγεσία με τους εργαζόμενους και τι αυτό σήμαινε στο πλαίσιο τους.

5.4 Εσωτερική Διάρθρωση

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

5.5 Μετρήσεις και KPIs

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

Μετρήσεις και οι επιπτώσεις τους

Οι διευθυντές της Intel εξήγησαν ότι οι δείκτες KPI και οι μετρήσεις τους είχαν αλλάξει κατά την εφαρμογή των μεθόδων εργασίας με ευελιξία. Πριν από τον μετασχηματισμό, οι μετρήσεις ήταν σχετικές με μετρήσεις όπως η χρήση πόρων και οι πύλες φάσης κλπ. Ωστόσο, η Intel είχε μόλις εφαρμόσει νέες μετρήσεις που ονομάζονταν ορισμοί των τετελεσμένων (definitions of done), πράγμα που σήμαινε ότι πρέπει να συμπληρωθεί μια λίστα τετελεσμένων όταν το καθήκον θεωρείται τελειωμένο. Αυτός ήταν ένας καλός τρόπος να μην δημιουργηθεί χρέος εργασίας που έπρεπε να ολοκληρωθεί αργότερα όταν ξεκίνησαν νέα καθήκοντα. Επιπλέον, η Intel μέτρησε πόσο καλά ολοκλήρωσαν τους στόχους αύξησης, πράγμα που σήμαινε ότι η πραγματική παράδοση των χαρακτηριστικών μετρήθηκε με βάση πόσα Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

χαρακτηριστικά είχαν προγραμματίσει να παραδώσουν την περίοδο αυτή. Η Intel, δεν μέτρησε επί του παρόντος το χρόνο από τη διαχρονική προοπτική, αλλά βρισκόταν σε συζητήσεις με ποιο τρόπο θα μπορούσε να μετρηθεί καλύτερα στο χαρακτηριστικό.

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

5.6 Αποτελεσματικότητα και Αξία Πελάτη

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

Αποτελεσματικότητα εργασίας

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

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

εκτελέσουν περισσότερα από ένα καθήκοντα εργασίας εντός της ευθύνης της ομάδας. Αυτό δημιούργησε επίσης μια ατμόσφαιρα όπου διαφορετικά μέλη της ομάδας βοήθησε το ένα το άλλο με διαφορετικά καθήκοντα εργασίας, για να καταστήσει δυνατή την καλύτερη ομαδική συνεργασία.

Παρέχοντας μια ολιστική άποψη του προβλήματος για την ομάδα

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

Επικοινωνία

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

5.7 Παροχή Κινήτρων Παρότρυνσης

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

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

Κινητήριοι οδηγοί

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

Βελτίωση κινήτρων

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

5.8 Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Καινοτομία

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

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Ανάπτυξη ικανοτήτων

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

Κατά τη συζήτηση της ικανότητας με το νέο σύστημα, εξηγήθηκε ότι μια ομάδα εργάστηκε πιο αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιήθηκαν τα δυνατά σημεία του κάθε μέλους της ομάδας. Εντούτοις, πρέπει να ενθαρρυνθεί μια ευρύτερη ικανότητα ώστε η ομάδα να επιτελέσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά της. Ένας διευθυντής εξήγησε ότι το όραμα και ο στόχος του μετασχηματισμού ήταν ότι κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να είναι σε θέση να βγάλει κάτι από το ανεκτέλεστο μέρος και να αρχίσει να εργάζεται πάνω σε αυτό. Η κατάσταση αυτή θα επέτρεπε επίσης ότι ορισμένες αρμοδιότητες δεν θα γίνουν πολύ σημαντικές σε περίπτωση απουσίας εργαζομένου. Ως εκ τούτου, η Intel είχε προωθήσει ότι οι ομάδες μαζί αποφάσιζαν τα καθήκοντα εργασίας που ο καθένας πρέπει να είναι σε θέση να ολοκληρώσει και ότι σε κάθε ομάδα πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο εργαζόμενοι που θα μπορούσαν να εκτελέσουν κάθε μεμονωμένη εργασία.

Καινοτομία

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

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

5.9 Κουλτούρα

Οι ερωτηθέντες εξέφρασαν ότι υπήρχαν δύο διαφορετικοί πολιτισμοί στην Intel, ένας πολιτισμός στο τμήμα λογισμικού (software) και ένας πολιτισμός στην οργάνωση υλικού (hardware). Εξήγησε ότι η σημερινή κουλτούρα στο τμήμα υλικού κυριάρχησε στην οργάνωση. Ωστόσο, η αναδυόμενη κουλτούρα λογισμικού αυξανόταν και αποκτούσε όλο και μεγαλύτερη επιρροή σε ολόκληρη την οργάνωση. Τα διευθυντικά στελέχη αντιλήφθηκαν ότι ήταν γενική επιθυμία μια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από συνεργασία, συνάφεια και ομαδική εργασία.

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

Η κουλτούρα στο τμήμα υλικού εξακολουθούσε να χαρακτηρίζεται από την ικανότητα, σύμφωνα με τους διευθυντές. Εντούτοις, έγινε αντιληπτό ότι αυτή η κουλτούρα είχε μειωθεί σε ολόκληρη την οργάνωση μετά από τον agile μετασχηματισμό. Θεωρήθηκε ότι οι εξειδικευμένες ικανότητες ήταν πολύτιμες πριν και ότι οι εργαζόμενοι, που κατείχαν αυτό το είδος βαθιάς επάρκειας σε έναν μόνο τομέα, δεν ενθαρρύνθηκαν και προωθήθηκαν στον ίδιο βαθμό μετά από τον agile μετασχηματισμό. Ως εκ τούτου, ορισμένοι από αυτούς τους ειδικούς αποφάσισαν να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Ένας διευθυντής δήλωσε ότι ήταν σημαντικό να αφήσουν αυτούς τους ανθρώπους να φύγουν, ώστε να δημιουργήσουν περιθώρια για τους ανθρώπους που πίστευαν στον agile τρόπο εργασίας και να τους αφήσουν να μεγαλώσουν.

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

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

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

5.10 Αλλαγές στη Διοίκηση

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

Συνθήκες

Όσον αφορά τις συνθήκες που απαιτούνται για να είναι σε θέση να οδηγήσει σε agile, οι managers στην Intel ανέφεραν ότι ως επικεφαλείς ήταν σημαντικό να είναι καλοί στη συνεργασία, αλλά και να τους αρέσει ο συνεργατικός τρόπος εργασίας. Επιπλέον, δεδομένου ότι η ρύθμιση ευελιξίας συχνά αύξησε τις απαιτήσεις επικοινωνίας εντός της οργάνωσης, αναφέρθηκε ότι τα στελέχη έπρεπε να διαθέτουν καλές επικοινωνιακές δεξιότητες για να επισημαίνουν την κατεύθυνση και να επιλύουν διαφορετικά εμπόδια μέσα στον οργανισμό. Επιπλέον, οι διευθυντές εξήγησαν ότι ήταν καλό να εκπαιδεύονται τόσο στις αρχές όσο και στις αξίες του agile, για να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν πότε η ηγεσία δεν συμμορφώθηκε με την ευέλικτη φιλοσοφία.

Και οι δύο διευθυντές, που πήραν μέρος στη συνέντευξη, εξήγησαν ότι η κατανόηση και η στήριξη της ανώτερης διοίκησης για τις αρχές χαμηλής ευελιξίας ήταν σημαντικές προϋποθέσεις για να μπορέσουν να διοικήσουν σωστά. Μια από τις σημαντικότερες συνθήκες που έπρεπε να εφαρμοστούν από οργανωτική άποψη ήταν η ευθυγράμμιση των προτεραιοτήτων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η υψηλότερη διαχείριση και διαχείριση έργων, είχε την τάση να μην ακολουθεί την αρχική ιεράρχηση, που έγινε στην αρχή της προσαύξησης. Αυτό έκανε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στον προγραμματισμό της επερχόμενης προσαύξησης λιγότερο πρόθυμα αφού γνώριζαν ότι το σχέδιο θα αλλάξει μόλις ο manager του σχεδίου αλλάξει γνώμη.

Αλλαγή διαδικασίας

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Οι επικεφαλής της Intel κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το πιο σημαντικό κομμάτι για την αποκατάσταση, από την άποψη της διαχείρισης, ήταν η δημιουργία ομάδων και αυτό που σήμαινε στο πλαίσιο της ευελιξίας. Το να είναι σε θέση να εμπιστευτεί την ομάδα να εκτελεί το έργο της θα μπορούσε να είναι δύσκολο, όταν για παράδειγμα η ομάδα έκανε εκτιμήσεις χρόνου που ήταν υπερβολικά αισιόδοξες ή όταν οι ομάδες έγιναν πάρα πολύ παθητικές στο έργο τους. Και οι δύο διευθυντές εξήγησαν ότι όταν κάποιος διευθυντής οπισθοδρόμησε πίσω στο στυλ διοίκησης και ελέγχου, ήταν σημαντικό να υπενθυμίσουν στον διευθυντή τη συμπεριφορά με έναν ωραίο και χιουμοριστικό τρόπο, αφού κάτι τέτοιο συνέβη μερικές φορές σε όλους σχεδόν τους διευθυντές. Επίσης, όσον αφορά τη διαδικασία αλλαγής, αναφέρθηκε ότι διαφορετικές μορφές εκπαίδευσης και μαθήματα ήταν σημαντικά στοιχεία για την υποστήριξη της αλλαγής της ηγεσίας. Ένας άλλος μηχανισμός που εφαρμόστηκε ήταν οι συνεδριάσεις της επονομαζόμενης ομάδας του προγράμματος, τις οποίες η Intel πραγματοποίησε τρεις φορές την εβδομάδα. Σε αυτές τις συναντήσεις οι διευθυντές συζήτησαν συχνά συμπεριφορές που σχετίζονται με τη διαχείριση και πώς μπορούν να ενεργήσουν σε διαφορετικές καταστάσεις, ειδικά όσον αφορά την ύπαρξη οποιωνδήποτε σημαντικών πλεονεκτημάτων από την εφαρμογή συμπεριφοράς εντολής και ελέγχου ή εάν αυτό θα μπορούσε να αποφευχθεί. Αυτό θεωρήθηκε ως ένας καλός τρόπος να διατηρηθεί η συνεχής βελτίωση της ανάπτυξης ηγεσίας στην Intel.

5.11 Φραγμοί και Καταλύτες

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

Συμπεριφορές

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

Ομάδες, όχι άτομα

Στο τμήμα λογισμικού, ο υπεύθυνος του έργου είχε τεράστια ευθύνη πριν από την ευμετάβλητη μετατροπή στην Intel. Ήταν ο διαχειριστής του έργου που παρέδωσε και επομένως ήταν εύκολο να ωθήσει τον διαχειριστή του σχεδίου σε Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

υπερβολικά περιορισμένα όρια. Αυτό ήταν ένα πολιτισμικό εμπόδιο σύμφωνα με ένα από τα στελέχη, αφού ο υπεύθυνος του έργου δεν παρέδιδε στον agile οργανισμό, αλλά στην ομάδα. Για να ξεπεραστεί αυτός ο φραγμός, θεωρήθηκε σημαντικό από τον manager να διασφαλίσει ότι όλοι στην οργάνωση κατανοούσαν ότι στην ανάπτυξη λογισμικού, η Intel είχε ομάδες και όχι άτομα.

Ορίζοντας σχεδιασμού

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

5.12 Ανώτερη Διοίκηση

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

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

6. Ανάλυση Περίπτωσης Εφαρμογής (Case Study) στη Visual Studio

Οι συνεντεύξεις στη Visual Studio πραγματοποιήθηκαν με στελέχη σε τρία συνδεδεμένα ιεραρχικά επίπεδα: group managers, global technology managers και vice presidents. Οι συνεντεύξεις απευθύνονται σε παρόμοια θέματα γενικά, αλλά είναι μερικώς προσαρμοσμένα σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων συνοψίζονται παρακάτω σε διάφορες κατηγορίες (Guckenheimer & Loje, 2013). Να σημειωθεί πως, λόγω του υψηλότερου κλιμακίου των συνεντευζιαζόμενων συγκριτικά με τις δύο προηγούμενες περιπτώσεις, κρίθηκε σκόπιμη και η ανάλογη διάρθρωση των υποκεφαλαίων.

6.1 Κατανομή Χρόνου Managers

Οι επικεφαλές της Visual Studio κλήθηκαν να αναφέρουν τον αριθμό των εργασιών που εκτελούσαν κατά τη διάρκεια μιας τυπικής εβδομάδας εργασίας. Ζητήθηκε επίσης από αυτούς να εκτιμήσουν πόσο χρόνο ξόδεψαν για την επιχειρησιακή εργασία έναντι των στρατηγικών εργασιών. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται παρακάτω, ταξινομημένα στους τρεις διαφορετικούς ρόλους.

Group Manager

Η πλειοψηφία των manager ομάδων αφιέρωσε περισσότερο χρόνο στις επιχειρησιακές εργασίες και ήθελαν να είναι σε θέση να εργαστούν πιο στρατηγικά. Θεωρήθηκε ότι το επιχειρησιακό έργο, όσον αφορά την επίλυση επειγόντων θεμάτων σχετικών με τα έργα, τους εμπόδιζε να εργάζονται πιο μακροπρόθεσμα με στρατηγικά ζητήματα. Ωστόσο, ορισμένοι διευθυντές δήλωσαν ότι ήταν θέμα προτεραιότητας. Θεώρησαν ότι είχαν την ελευθερία και την υποστήριξη να δουλεύουν πιο στρατηγικά, αλλά ήταν εύκολο να τραβηχτούν προς την επιχειρησιακή εργασία αν προκύψουν προβλήματα. Ένας επικεφαλής εξέφρασε επίσης ότι ήταν σημαντικό να είναι ενεργός ως διαχειριστής ομάδας, καθώς σήμαινε ότι ο διαχειριστής κατανοούσε καλύτερα την κατάσταση των εργαζομένων.

Οι περισσότεροι διευθυντές ομάδων σημείωσαν ότι πέρασαν πολύ χρόνο σε διοικητικές εργασίες, που συνίστατο στον προϋπολογισμό, στη διαδικασία επεξεργασίας, στην παρακολούθηση και στην υποβολή εκθέσεων. Ένα από τα Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

διευθυντικά στελέχη προσπάθησε να αμφισβητήσει την υπόθεση ότι οι διευθυντές ομάδων έπρεπε να απασχολούνται με εκτεταμένο διοικητικό έργο, το οποίο είχε ως αποτέλεσμα περισσότερος χρόνος για τους εργαζόμενους. Πολλοί διευθυντές ομάδων βίωσαν επίσης ότι πέρασαν πολύ χρόνο σε διαφορετικές συναντήσεις, τόσο συντονιστικές συναντήσεις όσο και συναντήσεις αφορούσαν διαδικασίες, αποφάσεις, εμπόδια και άλλα σημαντικά θέματα. Πολλές από αυτές τις συναντήσεις θεωρούνταν αναποτελεσματικές από τους διαχειριστές ομάδων. Ο ρόλος του διευθυντή ομάδας συμπεριλάμβανε επίσης αρμοδιότητες στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, ο καθορισμός στόχων, ο καθορισμός μισθών και η ανάπτυξη των εργαζομένων.

Global Technology Manager

Σε επίπεδο GTM, οι διαχειριστές αντιλήφθηκαν ότι πέρασαν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε συναντήσεις με διαφορετικές ομάδες διαχείρισης και επιτροπές καθοδήγησης. Οι συναντήσεις επικεντρώθηκαν σε τρέχοντα έργα, τα οποία αφορούσαν τόσο την παρακολούθηση των έργων όσο και την ανάπτυξη διαδικασιών για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών εργασίας. Οι συναντήσεις αφορούσαν επίσης την ανάπτυξη τεχνολογικής στρατηγικής. Ωστόσο, τα διευθυντικά στελέχη αντιλήφθηκαν ότι δεν υπήρχε αρκετός χρόνος για στρατηγική εργασία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι διαχειριστές χρειάστηκε να ξοδέψουν πολύ χρόνο για την αλλαγή και την ενημέρωση των διαδικασιών εργασίας, αλλά και λόγω της αναστάτωσης που προκαλούνται από επείγοντα προβλήματα στα έργα. Σύμφωνα με μερικούς από τους διευθυντές, ο ρόλος ενός GTM δεν είχε σκοπό να είναι τόσο λειτουργικός όσο ήταν και θα ήθελαν να μειώσουν ορισμένες από τις έμμεσες επιχειρησιακές εργασίες. Αντ' αυτού, τα διευθυντικά στελέχη θα ήθελαν να γίνουν πιο άμεσα επιχειρησιακά και να αλληλοεπιδρούν με τις ομάδες, για να αποκτήσουν μια αίσθηση του τι ήταν κίνητρο και εμπλοκή τους. Θεωρήθηκε ότι η άμεση επαφή με τους εργαζομένους θα μπορούσε να αποτελέσει μια καλή βάση για την ανάπτυξη του οράματος. Η διαμόρφωση του οράματος σύμφωνα με τις κινητήριες δυνάμεις των εργαζομένων ήταν κάτι που οι διευθυντές στο επίπεδο GTM θα ήθελαν να περάσουν περισσότερο χρόνο. Ο ρόλος ως GTM περιλαμβάνει επίσης διοικητικό έργο, το οποίο περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό, την υποβολή εκθέσεων και τις αρμοδιότητες στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης του ανθρώπινου δυναμικού μεταβιβάστηκε στις Γ.Σ.

Vice President

Σύμφωνα με την αντίληψη των GTM, οι διαχειριστές σε επίπεδο VP αναγνώρισαν ότι πέρασαν πολύ χρόνο σε διάφορους τύπους συναντήσεων. Οι συναντήσεις ήταν κατά κύριο λόγο συναντήσεις στρατηγικού χαρακτήρα με διαφορετικές ομάδες διαχείρισης. Οι αντιπρόσωποι συμμετείχαν σε στρατηγικά ζητήματα που αφορούσαν διαδικασίες, άτομα, έργα και τεχνολογία. Το μεγαλύτερο μέρος των στρατηγικών εργασιών αφορούσε τους τρεις πρώην τομείς, ενώ η στρατηγική για την τεχνολογία μεταβιβάστηκε στους GTM. Ο ρόλος ενός αντιπροέδρου συνεπάγεται γενικότερα μεγαλύτερη ευθύνη σε αυτούς τους τομείς,

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

πράγμα που σήμαινε ότι οι διαχειριστές σε αυτό το επίπεδο έπρεπε να πάρουν την ευθύνη όταν προέκυψαν προβλήματα στα έργα. Όταν εμφανίζονται αυτά τα προβλήματα ή όταν κλείνει μια πύλη φάσης, οι VPs γίνονται πιο λειτουργικοί στην εργασία τους. Οι περισσότεροι από τους διευθυντές σε αυτό το επίπεδο θεώρησαν ότι ήταν σημαντικό να λειτουργούν σε κάποιο βαθμό για να ενημερώνονται για το τι συνέβαινε στον οργανισμό. Ωστόσο, τα διευθυντικά στελέχη ήθελαν να γίνουν πιο άμεσα λειτουργικά και να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους και να ξοδέψουν λιγότερο χρόνο σε έμμεσες επιχειρησιακές εργασίες. Σε γενικές γραμμές, οι αντιπρόσωποι γνώριζαν ότι πέρασαν περισσότερο χρόνο σε στρατηγικές εργασίες σε σχέση με τις επιχειρησιακές εργασίες. Ωστόσο, οι διαχειριστές έκριναν ότι το στρατηγικό έργο δεν ήταν τόσο μακροπρόθεσμο όσο επιθυμούσαν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιήθηκε επί του παρόντος 1-2 μήνες μπροστά και όχι 0.5-1 χρόνο μπροστά, κάτι που ήταν επιθυμητό από τους διαχειριστές.

6.2 Αποδοτικότητα Ομάδας

Πιο κοντά στο προϊόν, οι συνεντευξιαζόμενοι εξέφρασαν ότι η σημαντικότερη λειτουργία τους ως ηγέτης ήταν να είναι υπεύθυνοι τόσο για το φυσικό όσο και για το ψυχοκοινωνικό εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, αυτοί οι managers είχαν την ευθύνη να προσλάβουν εξειδικευμένους εργαζόμενους και να διασφαλίσουν ότι είχαν την απαιτούμενη σωστή και απαραίτητη επάρκεια. Περαιτέρω στην οργάνωση, τα διευθυντικά στελέχη δήλωσαν ότι είναι σημαντικό να λειτουργούν οι διαδικασίες και οι δομές για όσο το δυνατόν πιο αποδοτικούς εργαζόμενους. Επιπλέον, ήταν σημαντικό να επισημανθεί η κατεύθυνση, να τεθούν στόχοι και να διαβιβάσουν το όραμά τους στην εταιρεία. Στο ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο, οι επικεφαλής εξέφρασαν ότι η επικοινωνία για το πώς τα πάντα συνδέονται μεταξύ τους και πώς συνδέονται οι διαδικασίες ήταν μια σημαντική λειτουργία στο ρόλο τους. Εξίσου σημαντικό έκριναν το ρόλο τους να υποστηρίζουν, να ενθαρρύνουν και να προπονήσουν τον υπόλοιπο οργανισμό με τον τρέχοντα τρόπο εργασίας.

6.3 Λήψη Αποφάσεων

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

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Όλοι οι διευθυντές σε όλα τα επίπεδα, αντιλαμβάνονταν ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αργή. Οι GMs εξέφρασαν την άποψη ότι αυτό οφειλόταν στα αρχεία excel, στα σημεία ισχύος και στις εκθέσεις που παρήγαγαν τα ανώτερα στελέχη για τη λήψη αποφάσεων. Τα διευθυντικά στελέχη είχαν αντιληφθεί ότι πολλές αποφάσεις έπρεπε να επικοινωνηθούν εσωτερικά στον οργανισμό πριν από τη λήψη απόφασης. Με τη σειρά τους, πολλοί διευθυντές απογοητεύτηκαν από τις αποφάσεις, καθώς θεώρησαν ότι η ανώτερη διοίκηση δεν είχε επαρκή κατανόηση για να πάρει αυτές τις αποφάσεις. Επιπλέον, ορισμένοι διευθυντές σε αυτό το επίπεδο εξέφρασαν ότι η ανώτατη διοίκηση δεν ήταν παρούσα στις καθημερινές δραστηριότητες και, ως εκ τούτου, δεν κατάλαβε τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι GMs. Ένας διαχειριστής εξέφρασε ότι ο λόγος της αργής διαδικασίας λήψης αποφάσεων ήταν ότι κανείς δεν τόλμησε να πάρει αποφάσεις. Αντ' αυτού, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι επεσήμαναν μια διαδικασία αντί να αποφασίσουν οι ίδιοι.

Σε υψηλότερο επίπεδο διαχείρισης, GTM και VP-επίπεδο, η διαδικασία λήψης αποφάσεων θεωρήθηκε επίσης αργή, αλλά για διαφορετικούς λόγους. Αυτά τα επίπεδα διαχείρισης υπογράμμισαν ότι σχεδόν όλες οι αποφάσεις έπρεπε να γίνουν με συναίνεση ως απόφαση ομάδας. Σε πολλές περιπτώσεις οι διευθυντές από διαφορετικούς οργανωτικούς τομείς έπρεπε να συμμετέχουν και είχαν βέτο σε αυτές τις αποφάσεις, ακόμα κι αν η απόφαση δεν ήταν εντός του πεδίου τους. Άλλοι λόγοι για να είναι αργή η διαδικασία λήψης αποφάσεων ήταν τα πολυάριθμα φόρουμ αποφάσεων και το γεγονός ότι οι αποφάσεις που ελήφθησαν δεν ήταν πάντα αποδεκτές ως τελικές. Για τα πολυάριθμα φόρουμ αποφάσεων, πολλοί διευθυντές εξέφρασαν ότι ήταν δύσκολο να χωριστεί ποιος είχε την εντολή να αποφασίσει τι, λόγω της οργάνωσης του πίνακα. Οι επικεφαλές εξέφρασαν ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν ήταν σαφές εάν η απόφαση ήταν μια απόφαση γραμμής ή έργου, η οποία δημιούργησε σύγχυση και την ανάγκη να ληφθούν αποφάσεις ομάδας. Στον τομέα αυτό, το ανώτατο επίπεδο διαχείρισης εξέφρασε σαφώς την ανάγκη ιδιοκτησίας προϊόντος, η οποία θα καθιστούσε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων περισσότερο δομημένη αλλά και ευκολότερη την αξιολόγηση του ποιος επηρεάστηκε πραγματικά από τις αποφάσεις σχετικά με το προϊόν. Στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης, επισημάνθηκε πολλές φορές ότι πολλές αποφάσεις έγιναν υπερβολικά υψηλές στον οργανισμό και ότι οι άνθρωποι στις σωστές θέσεις της οργάνωσης πρέπει να τολμούν να λάβουν αποφάσεις. Ένας διαχειριστής στο ανώτατο επίπεδο, εξέφρασε ότι ήταν σημαντικό στο πλαίσιο της οργάνωσης πλέγματος να έχει κάποιος να επισημάνει τις ευθύνες και τις αποφάσεις, οι οποίες με τη σειρά του δημιούργησαν την κουλτούρα ελέγχου. Ο ίδιος διευθυντής πίστευε επίσης ότι αυτό δημιούργησε μια απροθυμία να πάρει αποκεντρωμένες αποφάσεις έξω από την οργάνωση και οι αποφάσεις προωθήθηκαν σε ανώτερα στρώματα της οργάνωσης.

Ανάθεση αποφάσεων

Όλοι οι συνεντευξιζόμενοι ηγέτες δήλωσαν ότι πρέπει να μεταβιβαστούν όσο το δυνατόν περισσότερες αποφάσεις προς τα κάτω για να αποφευχθεί η μικροδιαχείριση. Η γενική άποψη ήταν ότι όλες οι αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης ενός έργου ή ενός χαρακτηριστικού θα μπορούσαν να μεταβιβαστούν, ενώ Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

τα καθήκοντα ή το χαρακτηριστικό που θα έπρεπε να εκτελεστούν ήταν πιο δύσκολο να μεταβιβαστούν, δεδομένου ότι θα χάνονταν στρατηγική ευθυγράμμιση μεταξύ των καθηκόντων και των χαρακτηριστικών. Επιπλέον, τα διευθυντικά στελέχη δήλωσαν ότι η ευθύνη που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορούσε να μεταβιβαστεί, αφού κάποιος έπρεπε να είναι υπεύθυνος για την ευημερία των εργαζομένων. Επιπλέον, η επίσημη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν επέτρεψε τη μεταβίβαση ορισμένων αποφάσεων, δεδομένου ότι κάθε επίπεδο διευθυντικών στελεχών θα μπορούσε να δαπανήσει μόνο ένα ορισμένο ποσό χρημάτων χωρίς εκκαθάριση από ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Οι επικεφαλείς εξέφρασαν ότι η ανάθεση αποφάσεων και ευθυνών εξαρτάται από το άτομο. Οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να χειριστούν περισσότερες ευθύνες, ενώ περισσότεροι κατώτεροι υπάλληλοι χρειάζονται κάποια μικροδιαχείριση και λιγότερη ευθύνη. Επιπλέον, οι ίδιοι εξέφρασαν υψηλό αίτημα για ιεράρχηση προτεραιοτήτων μεταξύ των χαρακτηριστικών και των καθηκόντων εργασίας από την ανώτερη διοίκηση ώστε να είναι σε θέση να μεταβιβάσουν τις ευθύνες τους πιο αποτελεσματικά. Όταν δεν δόθηκε σαφής προτεραιότητα μεταξύ των καθηκόντων εργασίας και των χαρακτηριστικών από την ανώτερη διοίκηση, ήταν δύσκολο για τους GM να το εξηγήσουν στους υπαλλήλους. Οι γενικοί διευθυντές εξήγησαν ότι, αν μπορούσαν να μεταβιβαστούν περισσότερες αρμοδιότητες και εργασιακά καθήκοντα, αυτό θα απελευθέρωνε το χρόνο που θα μπορούσαν να δαπανήσουν για στρατηγικά ζητήματα και ανάπτυξη ανθρώπων στο μέρος τους της οργάνωσης. Σε επίπεδο GTM και VP, η ανάθεση αποφάσεων παρεμποδίστηκε από την έλλειψη ιδιοκτησίας του προϊόντος και από την ασαφή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ένας διευθυντής δήλωσε ότι η εξουσία λήψης αποφάσεων καθορίστηκε από την απόσταση από τον διευθύνοντα σύμβουλο και όχι από την ευθύνη όσον αφορά την παράδοση προϊόντων που είχε ο διαχειριστής. Για τις αποφάσεις που θα μπορούσαν να μεταβιβαστούν, η ανώτατη διοίκηση δήλωσε ότι είχαν βιώσει ότι δεν ήθελαν όλοι να έχουν μεγαλύτερη ευθύνη, γεγονός που δημιούργησε πρόβλημα στην ανάθεση ευθυνών.

6.4 Εσωτερική Διάρθρωση

Αυτό το κεφάλαιο θα αφορά τον τρόπο με τον οποίο η μεθοδολογία του έργου και το επίπεδο ελέγχου επηρέασαν την ηγεσία της εταιρείας και περιγράφονται περαιτέρω παρακάτω.

Μεθοδολογία έργου

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Πολλοί από τους συνεντευξιζόμενους αναγνώρισαν την επιρροή του παλαιού συστήματος και ότι η βαθιά ριζωμένη μεθοδολογία του έργου και η κουλτούρα του έργου επηρέασαν αρνητικά τη μετάβαση σε agile. Οι διευθυντές εξέφρασαν ότι πέρασαν πολύ χρόνο στην εκτίμηση κόστους του έργου και διαπίστωσαν ότι οι εκτιμήσεις τους αναμενόταν να είναι ακριβείς. Ωστόσο, σύμφωνα με πολλούς διευθυντές, αυτό ήταν απογοητευτικό, καθώς πολλά έργα αποτελούσαν νέα ανάπτυξη, τα οποία ήταν αδύνατο να εκτιμηθούν με ακρίβεια, αφού κανείς δεν είχε κάνει παρόμοιο έργο πριν. Αυτό οδήγησε σε πολλές κακές εκτιμήσεις κόστους έργου. Επιπλέον, πολλοί διευθυντές βίωσαν ότι οι συγκεκριμένες εκτιμήσεις κόστους του έργου ήταν πολύ αναποτελεσματικές με τον τρόπο που εμπόδιζε την ανάπτυξη πλατφόρμας. Ένας διευθυντής δήλωσε ότι δεν ήταν απαραίτητο να αφιερωθεί πολύς χρόνος στην εκτίμηση συγκεκριμένων έργων, δεδομένου ότι ήταν ήδη γνωστό το κόστος ολόκληρης της υπηρεσίας και επομένως θεωρήθηκε ότι πρέπει να επικεντρωθεί σε ποιες προτεραιότητες πρέπει να δοθούν αντί για εκτιμήσεις κόστους έργου.

Έλεγχος

Οι διευθυντές και στα τρία επίπεδα συμφώνησαν ότι το επίπεδο ελέγχου στο Visual Studio ήταν πολύ υψηλό. Αυτό περιελάμβανε έλεγχο σχετικά με τον προϋπολογισμό, την υποβολή εκθέσεων και τις αποφάσεις. Πολλοί διευθυντές θεώρησαν ότι το υψηλό επίπεδο ελέγχου ήταν αποτέλεσμα της έλλειψης εμπιστοσύνης και αυστηρών προθεσμιών. Οι αποφάσεις κλιμακώθηκαν στην οργάνωση, πράγμα που σήμαινε ότι πολλές αποφάσεις ελήφθησαν από την ανώτερη διοίκηση. Αυτό σήμαινε ότι τα διευθυντικά στελέχη χρειάζονταν πληροφορίες για λεπτομέρειες, οι οποίες συνέβαλαν στη συμπεριφορά ελέγχου. Σύμφωνα με ορισμένους διαχειριστές, το υψηλό επίπεδο ελέγχου παρεμπόδιζε την καινοτομία και θεωρήθηκε ότι ο μικρότερος έλεγχος θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερες λύσεις. Προκειμένου να επιλυθεί το ζήτημα του ελέγχου, οι διευθυντές πίστευαν ότι έπρεπε να αποκεντρωθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων στο επίπεδο όπου υπήρχαν οι γνώσεις σχετικά με την περιοχή. Θεωρήθηκε επίσης ότι απαιτήθηκε ένα στυλ ηγεσίας καθοδήγησης που να χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη. Ωστόσο, ένας διευθυντής εξέφρασε ότι το επίπεδο ελέγχου είχε μειωθεί. Ένα παράδειγμα αυτού ήταν ότι τα τμήματα έλαβαν την ελευθερία να λύσουν τα ίδια τα budget, αποφασίζοντας ποιο κόστος θα μειωνόταν. Αυτό ήταν προγενέστερες αποφάσεις που προέρχονταν από ψηλότερα κλιμάκια στον οργανισμό.

6.5 Μετρήσεις και KPIs

Σε αυτή την ενότητα, θα παρουσιαστούν οι υπάρχουσες μετρήσεις και οι δείκτες KPI, πώς επηρεάζουν το έργο του διαχειριστή και εάν θεωρούνται ότι είναι καλές και αντιπροσωπευτικές.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Μετρήσεις και KPIs

Σε επίπεδο GM, μερικοί από τους ερωτηθέντες εξήγησαν ότι δεν γνώριζαν πραγματικά σε τι μετρήθηκαν, από την άποψη του πότε είχαν οι ίδιοι και οι υπάλληλοί τους καλή απόδοση ή όχι. Ωστόσο, πολλοί GM ανέφεραν επίσης ότι μέτρησαν πολλούς KPIs σχετικούς με το έργο εντός της επιχείρησης και ότι η δουλειά τους ήταν λειτουργική όσον αφορά την εκπλήρωση του. Παραδείγματα αυτού του γεγονότος είναι η εκτίμηση του προϋπολογισμού, η παροχή εκθέσεων τεχνολογίας, η διασφάλιση της έγκαιρης παράδοσης των πακέτων προϊόντων (λογισμικού) και η ανάληψη ευθύνης για τους δείκτες KPI και τις έρευνες συμπεριφοράς που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπρόσθετα, σε επίπεδο GTM και VP, οι περισσότερες μετρήσεις σχετίζονταν με το έργο όσον αφορά τις πύλες έργων που πέρασαν, το κόστος του προσωπικού, την έγκαιρη υλοποίηση του λογισμικού, το χρόνο παράδοσης για τη διόρθωση ενός σφάλματος, καθώς και τους KPI που σχετίζονταν με το ανθρώπινο δυναμικό και τη διαχείριση της γνώσης .

Αντίκτυπος μετρήσεων και KPIs

Σε επίπεδο GM, πολλά από τα διευθυντικά στελέχη δήλωσαν ότι η εκτίμηση του προϋπολογισμού για το επερχόμενο έργο χρειάστηκε πολύ χρόνο. Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι ήταν δύσκολο να εκτιμηθεί ο προϋπολογισμός για τις προσεχείς εργασίες, δεδομένου ότι η τεχνική ανάπτυξη ήταν απρόβλεπτη. Ορισμένοι GM δήλωσαν ότι οι σχετικοί με το πρόγραμμα KPI ήταν ασαφείς και δεν επηρέασαν πραγματικά το έργο τους τόσο πολύ, αλλά θα μπορούσαν να δώσουν κάποια κατεύθυνση και καθοδήγηση εάν κάτι έπρεπε να αλλάξει. Ένας προβληματισμός που έγινε από τις GM ήταν ότι φαινόταν πιο σημαντικό για την εταιρεία ότι οι απαιτήσεις για το έργο πρέπει να συμπληρωθούν, αντί για τη μέτρηση της αξίας που προσφέρεται στον πελάτη. Στο επίπεδο GTM και VP, οι δείκτες KPIs και μετρήσεις εκφράστηκαν για να δώσουν έμφαση στο έργο, ανεξαρτήτως απόψεως αυτών, το οποίο θεωρήθηκε τόσο καλό όσο και κακό. Επίσης, αυτά τα επίπεδα διοίκησης έπρεπε να αναφέρουν τους KPI τους σε ανώτερη διοίκηση, διαδικασία που θεωρήθηκε χρονοβόρα. Τα KPI της αναφοράς κατανάλωσε τον αριθμό των ωρών εργασίας εκφράστηκε από έναν αντιπρόεδρο για να βλάψει το ηθικό του εργατικού δυναμικού του, δεδομένου ότι οι άνθρωποι φοβούνται να χάσουν τη δουλειά τους όταν μετριούνται συνεχώς με τον αριθμό των ωρών που καταναλώνονται.

Καλές και πολύτιμες μετρήσεις / KPIs

Οι περισσότεροι από τους GM δήλωσαν ότι δεν σκέφτονται ότι μετρήθηκαν τα σωστά πράγματα και εξήγησαν ότι θα ήταν καλύτερο οι KPIs να κινητοποιήσουν περισσότερο τους εργαζόμενους στην καθημερινή τους εργασία. Άλλες προτάσεις από τους GM ήταν ότι τα άτομα δεν πρέπει να μετριούνται και ότι είναι πιο σημαντικό να μετράται το προϊόν και η αξία του που προσφέρεται στον πελάτη. Σε επίπεδο GTM εξήγησε ότι αυτό που πρέπει να μετρηθεί συζητήθηκε πολύ και ότι οι KPIs δεν προορίζονταν να επισημαίνουν τα άτομα, αλλά να επισημαίνουν γενικούς τομείς βελτίωσης. Σε επίπεδο GTM συμφωνήθηκε επίσης ότι οι δείκτες KPI ήταν υπερβολικά επικεντρωμένοι στο αρχικό σχέδιο από την πραγματική αξία που έφερε Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

στον πελάτη. Μερικές φορές ήταν πιο σημαντικό να παραδίδεται ένα προϊόν ή ένα χαρακτηριστικό έγκαιρα, παρά να βεβαιώνεται ότι δημιουργούσε αξία για τον πελάτη. Σε επίπεδο VP, συζητήθηκε επίσης πολύ το σύστημα μέτρησης και αναφέρθηκε ότι ήταν δύσκολο να βρεθεί ένας καλός τρόπος μέτρησης των εργαζομένων. Πρώτα απ'όλα, από τη στιγμή που άλλαξε μια μέτρηση, λείπουν σημαντικές πτυχές από το προηγούμενο KPI, γεγονός που οδήγησε στην αύξηση του αριθμού των μετρήσεων. Σε επίπεδο VP, ένας προβληματισμός ήταν ότι οι μετρήσεις πρέπει να επικεντρώνονται περισσότερο στην ωριμότητα του προϊόντος και στον τρόπο με τον οποίο το προϊόν αντιλήφθηκε από την αγορά

6.6 Αποτελεσματικότητα και Αξία Πελάτη

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

Αποτελεσματικότητα εργασίας

Σε επίπεδο GM, η διάρθρωση του τρόπου με τον οποίο ο ηγέτης πρέπει να λειτουργήσει με αποδοτικότητα χωρίστηκε. Ένας διευθυντής εξήγησε ότι η αφαίρεση των εμποδίων και των προβλημάτων εκ των προτέρων για την ομάδα ήταν ο κύριος τρόπος εργασίας με αποτελεσματικότητα. Ένας άλλος διευθυντής εξέφρασε ότι η συζήτηση για τις αξίες και ο καθορισμός σαφών στόχων και προσδοκιών είχε λειτουργήσει καλύτερα ως βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Ένας τρίτος διευθυντής δήλωσε ότι η ενδυνάμωση στην ομάδα ήταν ο αποτελεσματικότερος τρόπος, δεδομένου ότι αυτό επέτρεψε στην ομάδα να λάβει τις δικές της αποφάσεις και συνεπώς να επιταχύνει τη διαδικασία εργασίας. Σε επίπεδο GTM, εξηγήθηκε ότι πραγματοποιήθηκαν εβδομαδιαίες συναντήσεις για τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών στο τμήμα της τεχνολογίας. Οι δυνατότητες βελτίωσης από τους εργαζομένους της γνώσης τέθηκαν σε αυτές τις συναντήσεις και αξιολογήθηκαν και συζητήθηκαν από τη διοίκηση. Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι τα εμπόδια που ανέπτυξαν οι GM συζητήθηκαν σε αυτές τις συναντήσεις. Σε επίπεδο VP αναφέρθηκε ότι οικονομική προοπτική ήταν να παράγει η εταιρεία περισσότερα με τον ίδιο προϋπολογισμό. Αυτό οδήγησε σε πρωτοβουλίες όπως η αυτοματοποίηση της επαλήθευσης, οι έρευνες σχετικά με τις προθεσμίες και οι επισκέψεις πελατών για να βεβαιωθούν ότι ο οργανισμός εργάζεται με τα σωστά πράγματα. Επιπλέον, η διαχείριση των επιπέδων VP συμφώνησε ότι η διάρθρωση του έργου αποτελούσε εμπόδιο για την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική εργασία, δεδομένου ότι τα διάφορα έργα βελτιστοποιούσαν την ανάπτυξη προϊόντων.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Παρέχοντας μια ολιστική άποψη του προβλήματος για την ομάδα

Επίσης, σε αυτό το θέμα οι GM διαιρέθηκαν στο εάν η παροχή μιας πιο ολιστικής αντίληψης του προβλήματος στους εργαζόμενους θα ήταν πιο αποτελεσματική ή όχι. Η κύρια κριτική σε αυτόν τον τομέα ήταν ότι ορισμένες ομάδες μπορεί να μην είναι κατειλημμένες ανά πάσα στιγμή και ότι θα ήταν δύσκολο για τους εργαζόμενους να μάθουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ολοκληρώσουν όλα τα καθήκοντα αντί για τα καθήκοντα που είχαν. Η θετική κριτική επικεντρώθηκε στην επίλυση του προβλήματος και ότι πολλά λάθη θα μπορούσαν να αποφευχθούν εάν αυξηθεί η ικανότητα κάθε εργαζομένου. Αναφέρθηκε επίσης ότι όταν εργαζόταν με διαφορετικά μέλη του έργου για κάθε εργασία, ήταν δύσκολο να εντοπίσει τους ανθρώπους που έκαναν την αρχική εργασία όταν κάτι έπρεπε να διορθωθεί. Αυτός αύξανε το χρόνο καθοδήγησης για την επίλυση προβλημάτων και τη μείωνε την απόδοση με το παλαιό σύστημα. Σε υψηλότερο επίπεδο διαχείρισης, ο κύριος προβληματισμός με αυτόν τον τρόπο εργασίας ήταν ο συγχρονισμός μεταξύ των ομάδων, καθώς οι ομάδες εξαρτώνταν από το αποτέλεσμα του άλλου και ένας πολύ ελεύθερος τρόπος εργασίας θα οδηγούσε σε ένα δυσλειτουργικό τελικό προϊόν. Επίσης σε αυτό το επίπεδο, συμφωνήθηκε ότι αυτό θα αυξήσει το κίνητρο στις εργασίες, γεγονός που θα αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα μακροπρόθεσμα.

Επικοινωνία

Όσον αφορά την ανακοίνωση, η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών δήλωσε ότι η Visual Studio είχε υψηλό επίπεδο διαφάνειας. Οι πληροφορίες μοιράστηκαν μέσω διαφόρων καναλιών και ήταν σπάνια κρυμμένες ή δύσκολο να ληφθούν υπόψη εάν χρειαζόταν. Ωστόσο, ανεξάρτητα από αυτό, η διοίκηση αντιμετώπισε κριτική για το γεγονός ότι δεν μπόρεσε να επικοινωνήσει επαρκώς. Η κριτική επικεντρώθηκε κατά κύριο λόγο στο γιατί απορρίφθηκαν ορισμένες προτάσεις που έγιναν από τους εργαζόμενους και τη χαμηλότερη διοίκηση και ότι οι διευθυντές δεν ήταν παρόντες στην οργάνωση για να δουν από μόνοι τους γιατί η πρόταση έγινε από την αρχή. Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι τα ηλεκτρονικά μηνύματα χρησιμοποιήθηκαν υπερβολικά για την επικοινωνία πληροφοριών αυτού του είδους, τα οποία επομένως συχνά παραμελήθηκαν από τον παραλήπτη. Σε αυτό το σενάριο, η ανώτερη διοίκηση βίωσε συχνά ότι υπήρχε έλλειψη κατανόησης από τον οργανισμό για τον οποίο έγιναν ορισμένες οργανωτικές αλλαγές.

6.7 Παροχή Κινήτρων Παρότρυνσης

Για την παρακινητική άποψη των εξειδικευμένων εργατών, οι συνεντευξιαζόμενοι ρωτήθηκαν τι πιστεύουν ότι ήταν οι κινητήριες μοχλοί των

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

εργαζομένων καθώς και τι θα μπορούσαν να κάνουν οι ηγέτες για να βελτιώσουν το κίνητρο των εργαζομένων στη γνώση.

Κινητήριοι οδηγοί

Η κοινή άποψη των συνεντευξιαζόμενων ηγετών ήταν ότι οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι εμφάνιζαν μεγάλη προθυμία επίλυσης τεχνικών προβλημάτων. Άλλες πτυχές που αναφέρθηκαν ως κίνητρα ήταν να μπορούν να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν το περιβάλλον εργασίας και το τελικό προϊόν. Επιπλέον, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και δημιουργίας γνώσεων αναφέρθηκαν ως παράγοντες που συμβάλλουν στην παροχή κινήτρων. Οι περισσότεροι επικεφαλείς αντιλήφθηκαν την πληρωμή και τον μισθό, λιγότερο σημαντικά ως κινητήριοι οδηγοί, εφόσον η πληρωμή και ο μισθός ήταν αρκετά ικανοποιητικοί. Πολλοί ηγέτες ανέφεραν επίσης ότι το περιβάλλον εργασίας θα μπορούσε να αποτελέσει κινητήριο μοχλό, αφού πολλοί εργαζόμενοι δήλωσαν ότι τους άρεσε η ομάδα και οι συνεργάτες τους με τους οποίους συνεργάζονταν.

Βελτίωση κινήτρων

Όσον αφορά τους managers ως προς τις ενέργειες που θα μπορούσαν να κάνουν για να βελτιώσουν το κίνητρο των εργαζομένων, αναφέρθηκε αρκετές φορές ότι ήταν σημαντικό για τον διευθύνων να καταλάβει, καταρχάς, ποιο ήταν το κίνητρο κάθε ατόμου. Αυτό θεωρήθηκε ως ένα δύσκολο έργο από τους ηγέτες για να λυθεί, δεδομένου ότι τα κίνητρα κάθε ατόμου συχνά δεν ήταν τα ίδια μεταξύ των εργαζομένων. Επομένως, η δημιουργία κοινών στόχων και κινήτρων δεν ήταν τόσο εύκολο να βρεθεί. Οι ηγέτες ανέφεραν επίσης ότι ήταν σημαντικό να αμφισβητήσουμε τους εργατές της γνώσης τόσο με νέα καθήκοντα εργασίας όσο και με νέους τομείς βελτίωσης. Επιπλέον, οι ηγέτες δήλωσαν ότι όταν παρουσιάζουν μια πιο ολιστική αντίληψη των προβλημάτων, πολλοί εργατές έγιναν πιο πρόθυμοι και δραστήριοι, αφού κατανόησαν το πλαίσιο του προβλήματος.

6.8 Ανάπτυξη Ικανοτήτων και Καινοτομία

Αυτό το κεφάλαιο αφορά στον τρόπο με τον οποίο οι managers εργάζονται για την ανάπτυξη ικανοτήτων και την καινοτομία για τους εξειδικευμένους εργαζόμενους για τη βελτίωση της προσωπικής ανάπτυξης.

Ανάπτυξη ικανοτήτων

Οι επικεφαλείς της Visual Studio εξήγησαν ότι η εκπαίδευση της εταιρείας απολογιζόταν μία φορά το χρόνο, που ονομάζεται ετήσιος κύκλος εκπαίδευσης. Με βάση αυτό, κάθε manager έλαβε έναν προϋπολογισμό για την εκπαίδευση που θα μπορούσε να διανεμηθεί στους εργαζόμενους. Τα μαθήματα και οι εκπαιδεύσεις που Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

αποφασίστηκαν κρίθηκαν από το τι ήθελαν οι εργαζόμενοι να μάθουν περισσότερο, αλλά και από αυτά που οι διευθυντές θεωρούσαν ως κρίσιμες ικανότητες. Εκπαιδευτικά προγράμματα και μαθήματα πραγματοποιήθηκαν και για να διδάξουν την εσωτερική διαδικασία της εταιρείας για να μπορέσουν να εκτελέσουν το έργο εντός αυτής, αλλά και για εξωτερικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Πολλοί διευθυντές δήλωσαν ότι θεωρούν ότι η εκπαίδευση και τα μαθήματα αποτελούν σημαντική πτυχή για την ανάπτυξη των εργαζομένων στη γνώση, αλλά δήλωσε ότι ο προϋπολογισμός για την εκπαίδευση ήταν συχνά υπερβολικά στενός για να ικανοποιήσει τη ζήτηση της γνώσης.

Εκτός από αυτούς τους παραδοσιακούς τρόπους αύξησης της ικανότητας ανάπτυξης και μάθησης, έχουν αναληφθεί μερικές πρωτοβουλίες για την αποτελεσματικότερη χρήση των εσωτερικών γνώσεων. Η πρώτη ήταν η μεταφορά γνώσης, πράγμα που σήμαινε ότι μόνιμοι υπάλληλοι συναντήθηκαν για να ανταλλάξουν εμπειρίες από προηγούμενες εκπαιδευτικές δραστηριότητες και σεμινάρια. Αυτό υποδείχθηκε από εργαζόμενους που παρουσίασαν συνοπτικά στην υπόλοιπη ομάδα το σεμινάριο ή την εκπαίδευση που παρακολούθησαν με τις βασικές γνώσεις που προσκόμισαν. Η δεύτερη πρωτοβουλία, οι «Κοινότητες πρακτικής» (CoP), ήταν εβδομαδιαίες συναντήσεις όπου οι προγραμματιστές από τον ίδιο τομέα αρμοδιοτήτων συζητούσαν προβλήματα σχετικά με και θέματα ανάπτυξης, π.χ. εφαρμογή και επαλήθευση λογισμικού. Τέλος, μια πρωτοβουλία που ξεκίνησε πρόσφατα (συγκριτικά με την έρευνα) είναι τα βιντεοδιασκέψεις σχετικά με την ποιότητα του λογισμικού.

Καινοτομία

Από την οπτική της καινοτομίας, αρκετοί συνεντευξιαζόμενοι περιέγραψαν ότι έχουν μετρηθεί οι στόχοι καινοτομίας, όπως η συμπλήρωση ενός διπλώματος ευρεσιτεχνίας ετησίως. Ωστόσο, αυτή η πρωτοβουλία δεν ήταν επιτυχής, καθώς οι διευθυντές περιέγραψαν ότι η καινοτομία δεν ήταν κάτι που συνέβη κατά τη ζήτηση και, ως εκ τούτου, είχε αφαιρεθεί. Διάφορα διευθυντικά στελέχη δήλωσαν επίσης ότι οι δομές διοίκησης και ελέγχου, οι οποίες υποστήριζαν ότι υπήρχαν επί του παρόντος, εμπόδισαν τις πρωτοβουλίες καινοτομίας λόγω όλων των αναφορών για το τι εκτελείται αυτή τη στιγμή. Επιπλέον, πολλά διευθυντικά στελέχη δήλωσαν ότι θα ήθελαν να δουλέψουν περισσότερο με καινοτομίες, αλλά η ανασφάλεια που θα προκαλούσαν οι διάφορες πρωτοβουλίες καινοτομίας και το πόσο θα κόστιζαν ήταν εμπόδια σε βάρος της. Επιπλέον, ένας διευθυντής δήλωσε ότι η καινοτομία θα συνεισφέρει στην αύξηση του κινήτρου μεταξύ των εργαζομένων, εάν χρησιμοποιηθεί περισσότερο.

6.9 Κουλτούρα

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Οι διευθυντές της Visual Studio συμφώνησαν ότι η κουλτούρα της εταιρείας χαρακτηριζόταν από ανοικτό πνεύμα, δέσμευση, σεβασμό στα άτομα, ποικιλομορφία και παγκοσμιοποίηση, κάτι που πολλοί διευθυντές θεωρούσαν ως επιθυμητό πολιτισμό. Θεωρήθηκε επίσης ότι η οργάνωση είχε μια βαθιά ριζωμένη μηχανική κουλτούρα που επηρέασε τις διαδικασίες εργασίας και τη νοοτροπία.

Έλεγχος

Όταν οι διευθυντές της Visual Studio εισήχθησαν στο μοντέλο Schneider, η κουλτούρα της εταιρείας εντοπίστηκε κυρίως στο τεταρτημόριο ελέγχου, το οποίο ήταν ανεπιθύμητο, σύμφωνα με την πλειοψηφία των διαχειριστών. Θεωρήθηκε ότι η κουλτούρα ελέγχου ήταν αποτέλεσμα μιας μακράς μηχανικής ιστορίας, η οποία χαρακτηριζόταν από αυστηρές διαδικασίες και λύσεις βέλτιστης πρακτικής. Αναφέρθηκε από αρκετούς διευθυντές ότι ο πολιτισμός εύκολα μετατράπηκε σε κουλτούρα ελέγχου όταν έγινε αντιληπτό ότι τα πράγματα δεν λειτουργούσαν. Ωστόσο, οι επικεφαλείς βίωσαν ότι η ποσότητα ελέγχου είχε αρχίσει να μειώνεται και ότι η οργάνωση απομακρύνθηκε από το τεταρτημόριο ελέγχου. Οι διευθυντές πίστευαν ότι αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι η τεχνολογία λογισμικού που είχε τη μεγαλύτερη σημασία στην ανάπτυξη του οργανισμού απαιτούσε τύπο κουλτούρας που χαρακτηριζόταν από λιγότερους μηχανισμούς ελέγχου.

Αρμοδιότητα

Υπήρχαν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με το τεταρτημόριο αρμοδιότητας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας. Κάποιοι βίωσαν ότι η οργάνωση ήταν ισχυρή σε αυτόν τον τομέα και ότι η κουλτούρα χαρακτηριζόταν από ικανότητα, ενώ άλλοι θεωρούσαν ότι ο οργανισμός ήταν ασθενέστερος σε αυτόν τον τομέα. Τα διευθυντικά στελέχη πίστευαν ότι η αρμοδιότητα θα ήταν σημαντική στο μέλλον και, ως εκ τούτου, οι διευθυντές ήθελαν να προχωρήσουν περισσότερο σε αυτό το είδος πολιτισμού.

Συνεργασία

Το θέμα της συνεργασίας αναφέρθηκε από πολλούς διευθυντές, τόσο ως κάτι που χαρακτήριζε την τρέχουσα οργανωτική κουλτούρα, αλλά και ως κατεύθυνση προς την οποία κινούταν η οργάνωση. Οι διευθυντές αντιλήφθηκαν ότι η συνεργασία χαρακτηρίζει τον πολιτισμό πολύ όταν τα πράγματα λειτουργούσαν καλά, ωστόσο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τείνουν να κινούνται προς τον έλεγχο όταν προκύπτουν προβλήματα και όταν τα πράγματα δεν λειτουργούν. Η συνεργασία ήταν επίσης δύσκολη από τους διευθυντές, δεδομένου ότι εργάστηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο όπου οι φυσικές αποστάσεις μεταξύ των εργαζομένων δυσχεραίνουν τη συνεργασία.

Καλλιέργεια

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Σχεδόν όλοι οι διευθυντές θεώρησαν ότι η επιθυμητή κουλτούρα στην εταιρεία βρίσκεται μεταξύ του τεταρτημορίου καλλιέργειας και του τεταρτημορίου συνεργασίας. Μερικοί από τους διευθυντές εξέφρασαν ότι η οργανωτική κουλτούρα χαρακτηρίστηκε τουλάχιστον από την καλλιέργεια στην παρούσα φάση. Θεωρήθηκε ότι οι δείκτες KPIs και οι μετρήσεις, μαζί με την τρέχουσα διαδικασία λήψης αποφάσεων, παρεμπόδιζαν αυτό τον τύπο καλλιέργειας. Πολλοί διαχειριστές εξέφρασαν ότι ήταν παθιασμένοι με την καλλιέργεια και θεώρησαν ότι αυτή η κουλτούρα ήταν απαραίτητη στη βιομηχανία στην οποία εργάστηκαν, ειδικά αφού το λογισμικό είχε πάρει ακόμα σημαντικότερο ρόλο στη βιομηχανία.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

7. Συμπεράσματα - Προτάσεις

7.1 Ευρήματα από τις Μελέτες Περιπτώσεων

Όσον αφορά τις εξεταζόμενες εταιρείες, είναι σαφές ότι υπάρχουν ξεκάθαρες ομοιότητες και διαφορές, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν. Οι διαφορές μπορεί να προκύψουν από το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι έχουν διαφορετικούς ρόλους στην οργάνωση και φυσικά την υποκειμενικότητα των απαντήσεων που δόθηκαν. Το μέγεθος της εταιρείας είναι επίσης μια πιθανή αιτία διακύμανσης. Όσον αφορά τα πλαίσια και τις μεθόδους, το Scrum και το Agile ασκήθηκαν σε κάθε οργανισμό ενώ το Lean δεν αναφέρθηκε ως πλαίσιο που τέθηκε σε εφαρμογή, ωστόσο οι αρχές Lean ενδέχεται να εξακολουθούν να ισχύουν. Ιδιαίτερα για την οργάνωση της τρίτης εταιρείας, όπου ήταν επιθυμητή μια νοοτροπία startup εντός πλαισίου μίας μεγάλης εταιρείας.

Όλοι οι ερωτηθέντες ανέφεραν κάποια αποτυχημένα πειράματα, είτε πρόκειται για επιλογή εργαλείου, μέθοδο μάρκετινγκ, θέμα διαχείρισης προϊόντων και ούτω καθεξής. Συγκεκριμένα, η τρίτη εταιρεία είχε περάσει από μια ποικιλία πειραμάτων όταν υιοθετούσε ευκίνητη συμπεριφορά αντιμετωπίζοντας αρκετά σκαμπανεβάσματα στην πορεία. Το παράδειγμα αυτό ήταν πολύ ενδιαφέρον και ενημερωτικό με συσχετισμούς σχετικά με το θεωρητικό πλαίσιο αυτής της εργασίας. Ιδιαίτερα όταν εξετάζουμε το Agile Model, οι ομοιότητες είναι εμφανείς όσον αφορά την οικοδόμηση ομάδων που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και την ανάπτυξη και επέκταση των ομάδων. Αυτό απαιτούσε από τους οργανισμούς να δράσουν είτε με διορισμό managers είτε με τη δημιουργία μεγαλύτερων ομάδων, στις οποίες ανήκουν υπο-ομάδες. Φαίνεται ότι μεγάλοι οργανισμοί επενδύουν στην ανταλλαγή γνώσεων δημιουργώντας ένα σύστημα αποτελεσματικής αναθεώρησης κώδικα. Η ανάγκη για εκπαίδευση αναφέρθηκε όλους τους οργανισμούς ενώ δύο από αυτούς έλαβαν σαφή δράση για την προώθησή της. Όλοι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η μάθηση αποτελεί σημαντική πτυχή της αύξησης των κινήτρων.

Το ζήτημα της συμμετοχής των πελατών ή των χρηστών δεν παρέχει σαφή απάντηση ως προς την αύξηση ή όχι της επίδρασης του agile. Όλες οι εταιρείες φαίνεται να επικοινωνούν μάλλον με συνέπεια με τους πελάτες και / ή τους χρήστες τους. Το ποσό της συνεργασίας με τους πελάτες φάνηκε να εξαρτάται από το πεδίο εφαρμογής και τη φύση του έργου. Η ομαδική επικοινωνία και συνεργασία φάνηκε μια πολύ ζωτική πτυχή.

Όσον αφορά τη διοίκηση και την ηγεσία, οι απαντήσεις δίστανται. Σε πολλές συνεντεύξεις αναφέρθηκε η ανάθεση πρωτοβουλίας στις ομάδες αλλά αντικρούστηκε, ακόμη και στα πλαίσια της ίδιας εταιρείας, από ευρήματα που υποδείκνυαν επιστροφή σε παλιά συστήματα μικροδιαχείρισης όταν παρουσιάζονταν δυσκολίες.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Μπορεί να ισχύει το γεγονός ότι οι μεγάλες εταιρείες τείνουν να συμπεριλαμβάνουν τη μικροδιαχείριση περισσότερο καθώς τα μεγέθη της ομάδας και ο αριθμός των ομάδων είναι τόσο υψηλά. Όλοι οι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι οι ομάδες είναι σε θέση να αυτο-οργανωθούν, οπότε η διοίκηση μπορεί να μην χρειάζεται να εμπλακεί υπερβολικά στις καθημερινές δραστηριότητες. Αυτό φαίνεται να αντικατοπτρίζει θετικά τους εργαζομένους καθώς και την ανάπτυξη.

Η ευελιξία ήταν ένα σημαντικό μέρος κάθε επιχείρησης στις διαδικασίες της. Οι τέσσερις βασικές ευέλικτες τιμές αναφέρουν: το άτομο και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαδικασιών και των εργαλείων, το λογισμικό εργασίας παρά την σαφή τεκμηρίωση, τη συνεργασία των πελατών κατά τη διαπραγμάτευση συμβάσεων και την ανταπόκριση στην αλλαγή μετά από ένα σχέδιο. Αντανακλώντας τα θέματα αυτά με βάση τις απαντήσεις της συνέντευξης, μπορεί να συνοψιστεί ότι κάθε εταιρεία παρουσιάζει στοιχεία που υποστηρίζουν αυτές τις δηλώσεις. Η ευελιξία σε αυτούς τους οργανισμούς παρουσιάζεται στην ευελιξία των διαδικασιών, στην ικανότητα αυτο-οργάνωσης, στην εστίαση στην παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, επιτρέποντας την ελευθερία και τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης του υπάρχοντος μοντέλου.

7.2 Κοινές Προκλήσεις για το Μετασχηματισμό Agile

Η βιβλιογραφική μελέτη αυτής της εργασίας εντόπισε αρκετά κοινά ζητήματα κλιμάκωσης σε ευέλικτες μεθόδους. Αυτά τα θέματα παρατίθενται παρακάτω κατά φθίνουσα σειρά σύμφωνα με τον αριθμό των μελετών που αναφέρουν το ζήτημα:

- Επικοινωνία μεταξύ των ομάδων, συντονισμός ομάδων, διαχείριση εξάρτησης
- Διαχείριση απαιτήσεων με μεγάλα / σύνθετα προϊόντα
- Ολοκλήρωση άλλων λειτουργιών της εταιρείας
- Έλλειψη κατανόησης των αξιών agile πίσω από τις πρακτικές
- Διαφορετικά agile μοντέλα μεταξύ ομάδων
- Έλλειψη βιβλιογραφικής καθοδήγησης για την κλιμάκωση των ευκίνητων πρακτικών
- Ενσωμάτωση της διασφάλισης της ποιότητας και των δοκιμών απόδοσης στην agile διαδικασία
- Οι ομάδες είναι πολύ επικεντρωμένες στους δικούς τους στόχους αντί της μεγαλύτερης εικόνας
- Η προσέγγιση "από πάνω προς τα κάτω" δημιουργεί αντίσταση στην αλλαγή
- Διαμόρφωση διαδικασιών σχεδιασμού με επίκεντρο τον χρήστη σε μεγάλη κλίμακα

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

7.3 Συμπεράσματα

Για να μελετήσουμε τον agile μετασχηματισμό, ήταν απαραίτητο να μελετήσουμε την πτυχή της τεχνολογίας καθώς και τους ορισμούς του agile. Ο καθορισμός ευελιξίας μπορεί να εξαρτάται από το ποια πτυχή βρίσκεται υπό το μικροσκόπιο, ενώ φαίνεται ότι η ευέλικτη νοοτροπία και η κουλτούρα είναι οι βασικές αρχές που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές, τα πλαίσια και τα εργαλεία επιλέγονται για να υποστηρίξουν την οργανωτική κουλτούρα και τις αξίες. Το ζήτημα της νοοτροπίας αναφέρθηκε σε όλες τις συνεντεύξεις, και τονίστηκε η σημασία της από κοινού υιοθέτησης της agile νοοτροπίας εντός του οργανισμού.

Οι διαφορές μεταξύ παραδοσιακών και ευέλικτων οργανώσεων είναι ένα ζήτημα, το οποίο περιλαμβάνει το στυλ διοίκησης, την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές και τη συνεχή σκέψη για το τι μπορεί να βελτιωθεί. Περιλαμβάνει την προσθήκη ενός επιπέδου ευελιξίας, που θα επιτρέψει στον οργανισμό να ανταποκριθεί γρήγορα όταν αλλάζουν τα πράγματα, όπως οι απαιτήσεις προϊόντων ή το περιβάλλον υπηρεσιών. Η διαχείριση από πάνω προς τα κάτω δεν υποστηρίζεται από το Agile, καθώς αυτό μπορεί να αντανακλά αρνητικά στο κίνητρο και τη στάση των εργαζομένων.

Η έρευνα φαίνεται να υποστηρίζει την ιδέα ότι οι ευέλικτες ομάδες αυτο-οργανώνονται και αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις δικές τους πράξεις, γεγονός που φαίνεται να έχει θετικές επιπτώσεις όσον αφορά τα κίνητρα και τη λειτουργικότητα. Το θέμα της μετάβασης σε έναν πιο συνεργατικό τρόπο εργασίας φαίνεται να είναι επίσης μια ακριβής δήλωση. Μπορούμε να πούμε ότι ο τρόπος με τον οποίο οι ομάδες εργάζονται και επικοινωνούν μαζί μπορεί να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου. Το κίνητρο των εργαζομένων φαίνεται να περιλαμβάνει την οργάνωση της κατάρτισης και την εστίαση στην αποτελεσματική μεταφορά γνώσης. Η μάθηση φαίνεται να είναι ένας μεγάλος παράγοντας κινήτρων, ο οποίος αντιστοιχεί στην agile θεωρία.

Το ερώτημα αν οι οργανώσεις είναι πραγματικά ευέλικτες ή όχι, θα επιστρέψει για άλλη μια φορά στο Agile Manifesto και στις βασικές αρχές του: άτομα και αλληλεπιδράσεις μπαίνουν πάνω σε διαδικασίες και εργαλεία, λογισμικό εργασίας προτιμάται αντί σαφούς τεκμηρίωση, συνεργασία με τον πελάτη για διαπραγμάτευση συμβάσεων και αντιμετώπιση αλλαγών ύστερα από τη φάση σχεδιασμού. Η έρευνα, υπογραμμίζει τη σημασία της επένδυσης ενός οργανισμού στους υπαλλήλους του. Αυτό περιλαμβάνει την ύπαρξη ευέλικτων διαδικασιών, την ενθάρρυνση της συνεργασίας με ομάδες και πελάτες και την προσαρμογή στην αλλαγή μέσω διαφορετικών τρόπων, όπως η χάραξη ενιαίων στόχων και γραμμής πλεύσης.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Οι διευθυντές και οι επικεφαλείς του Agile έχουν ένα απαιτητικό καθήκον, δεδομένου ότι αγωνίζονται μεταξύ παραγόντων, οι οποίοι μπορεί να είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους. Σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο, προσαρμοστικό και ευέλικτο περιβάλλον, υποχρεούνται να παρέχουν ένα στοιχείο συνέπειας και περιορισμού. Η διαχείριση της αλλαγής είναι και θα συνεχίσει να αποτελεί βασικό ζήτημα στον τρόπο διαχείρισης των έργων και των ανθρώπων σήμερα. Καθώς τα μεγέθη των ομάδων αυξάνονται, το Agile φαίνεται να γίνεται θέμα αναδιοργάνωσης και κλιμάκωσης. Η πειραματική φύση των οργανισμών θα ποικίλλει, πράγμα που θα έχει ως αποτέλεσμα τις ευέλικτες μεθόδους και τα πλαίσια να ποικίλουν αναλόγως.

7.4 Συζήτηση

Όσον αφορά τα ευέλικτα πλαίσια και εργαλεία, θα ήταν δύσκολο να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει ποια από αυτά θα εφαρμόσουν. Το Agile δεν θα δώσει άμεση απάντηση σε αυτή την ερώτηση, αλλά θα ενθαρρύνει τους οργανισμούς να ασκούν ευαισθητοποίηση, να καθορίζουν σαφώς τους μακροπρόθεσμους στόχους τους, να ευθυγραμμίζουν τους βραχυπρόθεσμους στόχους τους και να εξετάζουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που εμπλέκονται. Αυτή είναι μια πρακτική συμβουλή που αφορά κάθε οργανισμό που θέλει να αποφύγει να κολλήσει στο ίδιο επίπεδο και, αντίθετα, θέλει να βελτιώνει συνεχώς και να σκέφτεται πώς εκτελεί.

Το ζήτημα της νοοτροπίας και της κουλτούρας, αν και σχετικό, είναι επίσης πολύ δύσκολο να μετρήσει ή να δώσει μια ορισμένη σημασία σε αυτό. Ο πολιτισμός είναι κάτι που περιβάλλει τους ανθρώπους παντού, ίσως γι' αυτό οι συνέπειες δεν είναι πάντοτε αναγνωρισμένες παρότι υπάρχουν και επηρεάζουν τον τρόπο συμπεριφοράς των ανθρώπων στην εργασία. Οι διευθυντές και οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όσον αφορά την οργανωτική κουλτούρα. Με τη δράση και τη διαχείριση των άλλων σύμφωνα με ορισμένες προκαταλήψεις, μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από αρνητικότητα και έλεγχο ή αντίστροφα, μια ανθισμένη δημιουργικότητα και κίνητρα, αυτο-οργανωμένα άτομα και ομάδες.

Ο μετασχηματισμός agile είναι ένα πολύ ευρύ θέμα, το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες, είτε αφορά την επιχείρηση, τους ανθρώπους, τα προϊόντα, τις τεχνολογίες ή τη διαχείριση έργων. Αυτό το έχει καταστήσει ένα δύσκολο θέμα ως προς το χειρισμό του, αγγίζοντας πολλά σχετικά ζητήματα. Μέσω αυτής της έρευνας εκτιμάται ότι αποκτήθηκε μία καλή εικόνα του θέματος όσο αφορά μία μεγάλη κλίμακα και εκτιμάται ότι το συγκεκριμένο ζήτημα θα αποτελέσει σημαντικό θέμα για όλες τις εταιρείες είτε έχουν προχωρήσει σε μετασχηματισμό είτε όχι.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

7.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Καθότι η παρούσα έρευνα μελέτησε περιπτώσεις μεγάλων διεθνών οργανισμών κρίνεται εύλογη η μελλοντική σύγκριση αυτών με κολοσσούς της ελληνικής αγοράς. Παρότι τα συγκρίσιμα μεγέθη δεν είναι ίδια, παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον να δούμε πώς και σε τι βαθμό γίνεται ο μετασχηματισμός agile στη χώρα μας και πώς επηρεάζεται από τη δική μας κουλτούρα.

Ακόμη, κρίνεται σκόπιμη η μελέτη του νέου συστήματος από σκοπιάς απλών εργαζομένων. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η συγκέντρωση δεδομένων από τους απλούς εργαζόμενους είναι εξαιρετικά δύσκολη και δαπανηρή, ειδικά για εταιρείες μεγέθους ανάλογο με αυτό που εξετάστηκαν επί της παρούσης. Κρίνεται, ωστόσο, πως σε αυτό το επίπεδο θα φανεί το κατά πόσο έχει καταφέρει μία εταιρεία να ενσωματώσει το agile, καθώς οι απλοί υπάλληλοι αποτελούν την πλειοψηφία και το κύριο σώμα μιας εταιρείας, καθορίζοντας έτσι την κουλτούρα και τους ρυθμούς εργασίας.

Επιπλέον, σημαντικό θα ήταν να γίνει μία επανάληψη της ίδιας ανασκόπησης έπειτα από ορισμένο χρονικό διάστημα στις ίδιες εταιρείες. Με αυτό τον τρόπο θα γίνει εμφανής η εξέλιξη και η προσαρμογή του agile στα μέτρα κάθε οργανισμού αλλά και θα διαπιστωθεί το ποσοστό αντοχής στο χρόνο και εξέλιξης του συστήματος οργάνωσης.

Τέλος, θα ήταν ενδιαφέρον να συγκριθούν τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας με τις προκλήσεις και τον τρόπο μετασχηματισμού σε ευέλικτα συστήματα των μικρών οργανώσεων ή οργανώσεων που είναι νεοσύστατες και δεν έχουν παρελθόν άλλου οργανωτικού συστήματος. Με αυτό τον τρόπο ίσως αναδειχθούν καλύτερα οι τομείς μεγαλύτερου ρίσκου ανά περίπτωση.

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile
Κατερίνα Χαραλαμπίδου

Βιβλιογραφία

- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., & Warsta, J. (2017). *Agile software development methods: Review and analysis*.
- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Fahrback, C., Handscomb, C., Lackey, G., ... Woxholth, J. (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations. *McKinsey & Company*, (December), 1–22.
- Agile, A. S. (2019). *Achieving Business Agility with SAFe® 5.0*. (December).
- Ahmad, M. O., Markkula, J., & Oivo, M. (2013). Kanban in software development: A systematic literature review. *Proceedings - 39th Euromicro Conference Series on Software Engineering and Advanced Applications, SEAA 2013*, (September), 9–16. <https://doi.org/10.1109/SEAA.2013.28>
- Ambler, S. W. (2008). Agile software development at scale. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 5082 LNCS(January 2007), 1–12. https://doi.org/10.1007/978-3-540-85279-7_1
- Awad, M. A. (2005). A comparison between agile and traditional software development methodologies. *University of Western Australia*.
- Berczuk, S. (2007). Back to basics: The role of agile principles in success with an distributed scrum team. *In Agile Conference (AGILE) IEEE*, 382–388.
- Bergqvist, J., & Gordani, N. (2018). *Large-Scale Agile Transformation: A Case-Study of Volvo Cars' Transformation Process*.
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An introduction to agile methods. *Advances in Computers*, 62, 1–66.
- Conboy, K., & Carroll, N. (2019a). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software*, 36(2), 44–50. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2884865>
- Conboy, K., & Carroll, N. (2019b). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software*, 36(2), 44–50. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2884865>
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. (1st ed.). Jossey-Bas.
- Dingsoeyr, T., Falessi, D., & Power, K. (2019). Agile Development at Scale: The Next Frontier. *IEEE Software*, 36(2), 30–38. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2884884>
- Drop, M. B. (2017). How to Transform Organizations to the Agile Way-of-Working. *TU/e Masterthesis*, 80.
- Elwer, P. (2008). Agile Project Development at Intel: A Scrum Odyssey. *Agile Project Development at Intel: A Scrum Odysse*. Retrieved from

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

http://forums.danube.com/docs/case_studies/Intel_case_study.pdf

Fægri, T. E., & Moe, N. B. (2015). Re-conceptualizing requirements engineering: Findings from a large-scale, agile project. *ACM International Conference Proceeding Series, 25-29-May-(May)*. <https://doi.org/10.1145/2764979.2764983>

Guckenheimer, S., & Loje, N. (2013). *Visual Studio Team Foundation Server 2012 - Adopting Agile Software Practices: From Backlog to Continuous Feedback*. Retrieved from <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780321864871/samplepages/0321864875.pdf> [http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=64mlAr6CqEsC&oi=fnd&pg=PT5&dq=communication+AND+success+AND+%22Scrum+team%22+AND+\(%22software+development%22+OR+%22software+engineering%22+OR+%22inf](http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=64mlAr6CqEsC&oi=fnd&pg=PT5&dq=communication+AND+success+AND+%22Scrum+team%22+AND+(%22software+development%22+OR+%22software+engineering%22+OR+%22inf)

Hass, K. B. (2007). The blending of traditional and agile project management. *PM World Today, 9(5)*, 1–8.

Highsmith, J. (2016). *Agile Project Management. Creating Innovative Products*.

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify*. 14. Retrieved from <http://blog.beule.fr/contenus/2013/02/SpotifyScaling.pdf>

Laanti, M., & Kangas, M. (2015). Is Agile Portfolio Management Following the Principles of Large-Scale Agile? Case Study in Finnish Broadcasting Company Yle. *Proceedings - 2015 Agile Conference, Agile 2015*, (October), 92–96. <https://doi.org/10.1109/Agile.2015.9>

Leffingwell, D. (2007). *Scaling software agility: best practices for large enterprises*. Pearson Education.

Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.

Leopold, K., & Kaltenecker, S. (2015). *Kanban Change Leadership: Creating a Culture of Continuous Improvement*. Wiley.

Mcavoy, J. (2011). *Agile Global Software*.

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*. McGraw-Hill Education.

Measey, P. (2015). *Agile Foundations - Principles, practices and frameworks*. BCS Learning & Development Limited.

Orłowski, C., Ziółkowski, A., & Paciorkiewicz, G. (2017). Quantitative Assessment of the IT Agile Transformation. *Procedia Engineering, 182*, 524–531. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.147>

Paasivaara, M., Behm, B., Lassenius, C., & Hallikainen, M. (2018). Large-scale agile transformation at Ericsson: a case study. *Empirical Software Engineering, 23(5)*, 2550–2596. <https://doi.org/10.1007/s10664-017-9555-8>

Poth, A., Kottke, M., & Riel, A. (2019). Scaling agile on large enterprise level - Systematic bundling and application of state of the art approaches for lasting agile transitions. *Proceedings of the 2019 Federated Conference on Computer*

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου

- Science and Information Systems, FedCSIS 2019*, 18, 851–860.
<https://doi.org/10.15439/2019F150>
- Rather, M. A., & Bhatnagar, V. (2016). *A comparative study of sdlc model*. (October 2015).
- Royce, W. W. (1970). Managing the development of large software systems. *Proceedings of IEEE WESCON*, 26(8).
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). The Scrum Guide: The Definitive The Rules of the Game. *Scrum.Org and ScrumInc*, (November), 19.
<https://doi.org/10.1053/j.jrn.2009.08.012>
- Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.
- Singh, P. (2019). *Enterprise Architecture: Enabling Digital Transformation at Intel*. (April).
- Sliger, M. (2006). Agile projects in the waterfall enterprise. *Better Software*.
- Solinski, A., & Petersen, K. (2016). Prioritizing agile benefits and limitations in relation to practice usage. *Software Quality Journal*, 24(2), 447–482.
- Stojanov, I. (2014). *Scaling Agile using Scaled Agile Framework*. (August).
- Uludağ, Ö., Kleehaus, M., Reiter, N., & Matthes, F. (2019). What to expect from enterprise architects in large-scale agile development? A multiple-case study. *25th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2019*, (May).
- Wright, D. (2018). *Best Practices for Large-Scale Agile Transformations*. 1277(800), 64. Retrieved from <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/23896>

Αξιολόγηση του μετασχηματισμού εταιρειών μεγάλης κλίμακας με μεθοδολογία Agile

Κατερίνα Χαραλαμπίδου