



**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**

**Τίτλος: Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων**

**Τμήμα: Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση  
επιχειρήσεων**

**Διπλωματική εργασία--Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 01/2024**

**Όνομα φοιτητή: Κιλιντάρης Χρήστος**

**Όνομα επιβλέποντα: Τσιρώνης Λουκάς**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, στο τμήμα της Διοίκησης Επιχειρήσεων, κατά το έτος 2023.

Η ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς την πολύτιμη υποστήριξη του καθηγητή μου, Κου Τσιρώνη Λουκά. Του εκφράζω ένα βαθύ ευχαριστώ για όλη τη βοήθεια που μου προσέφερε. Χρωστάω, επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην συμφοιτήτριά μου Δέσποινα Αρχοντίδου για την άριστη συνεργασία που είχαμε κατά την διάρκεια της φοίτησης μας αλλά και τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσε για να μου δώσει σημαντικά στοιχεία και εξηγήσεις γύρω από το θέμα της μορφολογίας της διπλωματικής μου εργασίας.

Τελος, ευχαριστώ από καρδιάς την συντροφό μου Περσεφόνη Ματθαίου, για την συνεχή συμπαράσταση και κατανόηση που μου πρόσφερε κατά την διάρκεια της φοιτησής μου.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τις υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων. Αρχικά, στην εργασία γίνεται αναφορά στη διαχείριση έργων – Κύκλος ζωής διαχείρισης έργου, ενώ πραγματοποιείται λεπτομερής περιγραφή των σημαντικότερων προσεγγίσεων διαχείρισης έργου. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην υβριδική προσέγγιση, όπου αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά της καθώς και οι βασικότερες προκλήσεις της. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα με σκοπό να διερευνήσει τις απόψεις στελεχών οργανισμών σχετικά με τις υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων. Αρχικά, μέσα από την έρευνα, για τις τρεις προσεγγίσεις διαχείρισης έργων, την παραδοσιακή, την ευέλικτη και την υβριδική προκύπτει ότι η υβριδική μεθοδολογία σε σχέση με τις άλλες δύο υπερτερεί, με την Υβριδική Μεθοδολογία διαχείρισης έργου να επιτρέπει η συνολική ποιότητα του έργου να είναι πολύ υψηλότερη και να οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη, ενώ γενικά, προωθείται η υιοθέτηση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου. Τα αποτελέσματα της έρευνας συμπίπτουν με άλλα ευρήματα από τη βιβλιογραφία που υποστηρίζουν ότι η Υβριδική Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργων είναι η καλύτερη Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργων που πρέπει να υιοθετήσουν οι Οργανισμοί. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της Υβριδικής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων είναι ότι έχει υψηλή προτίμηση σε σύγκριση με τις άλλες δύο Μεθοδολογίες σε όλες τις οργανωτικές ιεραρχίες (δηλαδή σε επίπεδο στελεχών, σε επίπεδο διαχειριστή έργου ή σε επίπεδο ανώτερης διοίκησης). Έτσι, καθώς όλες οι ιεραρχίες υποστηρίζουν τη Μεθοδολογία Υβριδικής Διαχείρισης Έργων, ο μετασχηματισμός του οργανισμού από ένα παραδοσιακό ή ένα ευέλικτο κυρίαρχο περιβάλλον σε ένα υβριδικό περιβάλλον θα γίνει εύκολα αποδεκτό.

Λέξεις - κλειδιά: διαχείριση έργου, προσεγγίσεις, υβριδική, παραδοσιακή, ευέλικτη

## **ABSTRACT**

This paper deals with hybrid project management approaches. Initially, the paper refers to project management – Project management life cycle, while a detailed description of the most important project management approaches is carried out. Then, reference is made to the hybrid approach, where its characteristics as well as its main challenges are captured. Next, primary quantitative research is conducted to explore the views of organizational executives on hybrid project management approaches. Initially, through the research, for the three project management approaches, traditional, flexible and hybrid, it emerges that the hybrid methodology in relation to the other two is superior, with the Hybrid Project Management Methodology allowing the overall quality of the project to be much higher and lead to higher customer satisfaction, while in general, the adoption of the Hybrid Project Management Methodology is promoted. The results of the research coincide with other findings from the literature which support that Hybrid Project Management Methodology is the best Project Management Methodology for Organizations to adopt. One of the key advantages of the Hybrid Project Management Methodology is that it is highly preferred compared to the other two Methodologies at all organizational hierarchies (i.e. executive level, project manager level or senior management level). Thus, as all hierarchies support the Hybrid Project Management Methodology, the transformation of the organization from a traditional or an agile dominant environment to a hybrid environment will be easily accepted.

Keywords: project management, approaches, Hybrid, Waterfall, Agile

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>	<b>2</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....</b>	<b>5</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>11</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....</b>	<b>13</b>
2.1 Διαχείριση έργων – Εισαγωγικά στοιχεία .....	13
2.1.1 Κύκλος ζωής διαχείρισης έργου .....	15
2.2 Εισαγωγή στις προσεγγίσεις διαχείρισης έργων.....	19
2.2.1 Παραδοσιακή προσέγγιση.....	21
2.2.2 Ευέλικτη προσέγγιση .....	24
2.2.3 Λιτή προσέγγιση .....	26
2.3 Η υβριδική προσέγγιση .....	28
2.3.1 Χαρακτηριστικά υβριδικής προσέγγισης .....	31

2.3.2	Προκλήσεις στην Υβριδική προσέγγιση .....	34
2.3.3	Βιβλιογραφική διερεύνηση .....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>		<b>43</b>
3.1	Σκοπός .....	43
3.2	Δείγμα έρευνας .....	43
3.3	Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων .....	44
3.4	Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	45
3.5	Στατιστική ανάλυση .....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>		<b>47</b>
4.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	47
4.2	Προσεγγίσεις διαχείρισης έργων .....	49
4.2.1	Παραδοσιακή .....	49
4.2.2	Ευέλικτη .....	53
4.2.3	Υβριδική .....	57
4.3	Υβριδική προσέγγιση .....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>		<b>66</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>		<b>70</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>		<b>78</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Φύλο .....	47
Πίνακας 2: Ηλικία .....	47
Πίνακας 3: Επίπεδο σπουδών .....	48
Πίνακας 4: Θέση .....	48
Πίνακας 5: Προϋπηρεσία.....	49
Πίνακας 6: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών;.....	50
Πίνακας 7: Συμφωνείτε ότι, ενώ χρησιμοποιείτε την Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου, η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών; .....	50
Πίνακας 8: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα; .....	51
Πίνακας 9: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση; .....	51
Πίνακας 10: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση;.....	52
Πίνακας 11: Συμφωνείτε ότι ενώ χρησιμοποιείτε την Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη;.....	52



Πίνακας 12: Γενικά, συμφωνείτε με την υιοθέτηση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων;.....	53
Πίνακας 13: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών; .....	54
Πίνακας 14: Συμφωνείτε ότι, ενώ χρησιμοποιείτε την Μεθοδολογία Agile Project Management, η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών; .....	54
Πίνακας 15: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα; .....	55
Πίνακας 16: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση; .....	55
Πίνακας 17: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση;.....	56
Πίνακας 18: Συμφωνείτε ότι ενώ χρησιμοποιείτε την Μεθοδολογία Agile Project Management η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη;.....	56
Πίνακας 19: Γενικά, συμφωνείτε με την υιοθέτηση της Μεθοδολογίας Agile Project Management;.....	57
Πίνακας 20: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών; .....	58
Πίνακας 21: Συμφωνείτε ότι, ενώ χρησιμοποιείτε την Υβριδική Μεθοδολογία διαχείρισης έργου η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών; .....	58

- Πίνακας 22: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα; ..... 59
- Πίνακας 23: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση; ..... 59
- Πίνακας 24: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση;..... 60
- Πίνακας 25: Συμφωνείτε ότι ενώ χρησιμοποιείτε την Υβριδική Μεθοδολογία διαχείρισης έργου η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη;..... 60
- Πίνακας 26: Γενικά, συμφωνείτε με την υιοθέτηση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου;..... 61
- Πίνακας 27: Ποια πιστεύετε ότι είναι η καταλληλότερη Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου;..... 61
- Πίνακας 28: Ποια μεθοδολογία διαχείρισης έργων χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας; ..... 62
- Πίνακας 29: Χαρακτηριστικά που ευνοούν την επιλογή υβριδικής μεθόδου ..... 63
- Πίνακας 30: Χαρακτηριστικά που αποτελούν πρόκληση στην επιλογή της υβριδικής μεθόδου..... 64

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η έγκαιρη παράδοση έργων, με προϋπολογισμό και ποιότητα, ήταν και θα είναι πάντα η βασική πρόκληση που αντιμετωπίζει κάθε διαχειριστής έργου. Η εφαρμογή διαφορετικών μεθοδολογιών έργου, όπως η παραδοσιακή και η ευέλικτη, δεν αποφέρει πάντα τα συνολικά οφέλη που αναμένουν οι διαχειριστές του έργου. Έτσι, η έλλειψη αποτελεσματικής χρήσης της μεθοδολογίας διαχείρισης έργου οδηγεί σε κακή απόδοση των έργων (McHugh & Hogan, 2011). Οι διαχειριστές έργου πρέπει να επιλέξουν την κατάλληλη μεθοδολογία για την επιτυχία του έργου. Ωστόσο, η ίδια μεθοδολογία διαχείρισης έργου δεν ταιριάζει σε όλες. Για πολύπλοκα έργα με ανάγκη προγραμματισμού και ευελιξία στο αναπτυσσόμενο τμήμα, οι παραδοσιακές (δομημένες) ή ευέλικτες μέθοδοι δεν επαρκούν. Σε καταστάσεις όπως αυτή, η υβριδική μεθοδολογία διαχείρισης έργου είναι μια καλή και αποτελεσματική εναλλακτική λύση.

Ένα υβριδικό μοντέλο προτάθηκε από τους Hayata & Han (2011), με ανάμειξη τόσο του agile - scrum (Maneva et al., 2017) όσο και των μεθοδολογιών waterfall (Salah et al., 2017). Ενώ ο όρος υβριδική διαχείριση έργου αναφέρεται σε οποιαδήποτε νέα μεθοδολογία που δημιουργείται από το συνδυασμό δύο ή περισσότερων υπάρχουσών μεθοδολογιών, στην πράξη, η υβριδική προσέγγιση ενώνει γενικά τις μεθόδους Agile με το πιο παραδοσιακό μοντέλο Waterfall. Η υβριδική προσέγγιση ακολουθεί τη δομή από την παραδοσιακή διαχείριση έργου και την ευελιξία από την ευέλικτη διαχείριση έργων (Smith & Lewis, 2011). Τα οφέλη μιας υβριδικής προσέγγισης θα ήταν η εστίαση στην επιχειρηματική αξία, το χρόνο και το κόστος, η προσαρμογή της μεθοδολογίας διαχείρισης έργου στο πρόβλημα αντί η χρήση μιας ενιαίας προσέγγισης και η βελτίωση της ποιότητας σε πολύπλοκα έργα (Salah et al., 2017). Η υβριδική προσέγγιση διαχείρισης έργων προτιμάται συχνά σε έργα για την αύξηση

της ανατροφοδότησης των ενδιαφερομένων και τη μείωση του κινδύνου και των αβεβαιοτήτων (Jaziri et al., 2018).

Η παρούσα εργασία εστιάζει στη διερεύνηση των χαρακτηριστικών της προσέγγισης αυτής, καθώς και στα πλεονεκτήματά της σε σχέση με άλλες μεθόδους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

### **2.1 Διαχείριση έργων – Εισαγωγικά στοιχεία**

Η Διαχείριση Έργων έχει γίνει μια βασική ικανότητα και σχεδόν κάθε διαχειριστής εμπλέκεται στη διαχείριση ενός ή περισσότερων έργων. Επιπλέον, ο ρόλος των έργων στους οργανισμούς τυγχάνει αυξανόμενης προσοχής. Ο Turner (1998) όρισε ένα έργο ως «...προσπάθεια κατά την οποία οι άνθρωποι (ή μηχανές), οι υλικοί και οικονομικοί πόροι οργανώνονται με νέο τρόπο, για να αναλάβουν ένα μοναδικό πεδίο εργασίας ή δεδομένης προδιαγραφής, εντός περιορισμών κόστους και χρόνου, έτσι ώστε να προσφέρει ευεργετικές αλλαγές με ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους.» Σύμφωνα με τον Turner (1998), η διαχείριση βάσει έργου περιλαμβάνει πέντε λειτουργίες: οργάνωση, πεδίο εφαρμογής, χρόνο, ποιότητα και κόστος. Ο Kerzner (2015) υποστηρίζει ότι «ένα έργο είναι οποιαδήποτε σειρά δραστηριοτήτων και εργασιών που έχουν έναν συγκεκριμένο στόχο που πρέπει να ολοκληρωθεί εντός ορισμένων προδιαγραφών, έχουν καθορισμένη ημερομηνία έναρξης και λήξης, έχουν όρια χρηματοδότησης, καταναλώνουν χρήματα, ανθρώπους και εξοπλισμό και είναι πολυλειτουργικά. Ο Andersen (2008) κατανοεί τα έργα από οργανωτική σκοπιά ως «Ένα έργο είναι ένας προσωρινός οργανισμός, που ιδρύθηκε από τον βασικό του οργανισμό για να εκτελέσει μια αποστολή για λογαριασμό του.»

Ως όρος, η διαχείριση έργου εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1953 στις Η.Π.Α. αμυντικός-αεροδιαστημικός τομέας (Johnson, 2013). Σήμερα, η διαχείριση έργων μπορεί να θεωρηθεί ως μια επαγγελματική πειθαρχία με το δικό της σύνολο γνώσεων και δεξιοτήτων. Η τεχνογνωσία στη διαχείριση έργων μπορεί να ωφελήσει κάθε είδους οργανισμό. Προκειμένου να γίνει εστίαση στο πώς τα έργα συμβάλλουν στους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού, μια ολιστική, ολοκληρωμένη άποψη της διαχείρισης έργων παρέχει τη μεγαλύτερη αξία. Αυτή η άποψη θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει τη διαδικασία επιλογής έργων που μπορούν να παρέχουν την καλύτερη

υποστήριξη για τη στρατηγική ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Επιπλέον, υπάρχουν πολλά μοντέλα διαχείρισης έργων. Ένα απλό μοντέλο διαχείρισης έργου που δημιουργήθηκε από τον Mike Bell περιλαμβάνει πέντε βασικά στοιχεία: εύρος, εισροές, έργο, κινδύνους και εκροές. Το πεδίο εφαρμογής θέτει τα όρια για την υλοποίηση του έργου. Οι εισροές θα πρέπει να γίνονται με βάση τις ανάγκες. Το έργο χωρίζεται σε πέντε φάσεις: έναρξη, σχεδιασμός, έγκριση, παράδοση και κλείσιμο. Τα αποτελέσματα επικεντρώνονται σε αυτά που θα παραδοθούν και χωρίζονται σε εκροές και αποτελέσματα (Bell, 2013). Σύμφωνα με τον Belout (1998), τα αποτελέσματα ενός έργου επηρεάζονται από τη διαχείριση ανθρώπων. Το 2002, η Cooke-Davies παρατήρησε ότι «οι άνθρωποι παραδίδουν έργα, όχι διαδικασίες ή συστήματα.» Επίσης, το 2005 αναφέρθηκε ότι η επιτυχία ή η αποτυχία του έργου βασίζεται στα άτομα που εμπλέκονται στο έργο (Henrie & Sousa-Poza, 2005).

Επίσης, τα περισσότερα έργα είναι προσανατολισμένα στην έρευνα και την ανάπτυξη. Αυτό σημαίνει ότι τα έργα στοχεύουν στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων, στην παροχή συστάσεων και στην κατεύθυνση της αλλαγής. Η προθυμία των εργαζομένων και των διευθυντών να αποδεχθούν τις αλλαγές και τις συστάσεις που παρέχονται από τα έργα είναι εξίσου σημαντική με άλλα θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση έργων (Jetu & Riedl, 2012). Σύμφωνα με την τελευταία βιβλιογραφική έρευνα των Svejvig & Andersen (2015), έχουν καθοριστεί έξι διαφορετικές κατηγορίες διαχείρισης έργου: (επέκταση της ιδέας του έργου ώστε να συμπεριλάβει στοιχεία όπως το περιβάλλον και η οργανωτική στρατηγική), κοινωνικές και πολιτικές πτυχές, πρακτική επανεξέτασης (εναλλακτικές μέθοδοι), πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα, την επικαιρότητα των έργων (πώς εκτελούνται πραγματικά τα έργα) και ευρύτερη εννοιολόγηση».

Η προσαρμογή της μεθοδολογίας του έργου παρέχει ένα επαρκές επίπεδο ελέγχου που εγγυάται την επίτευξη ενός επιτυχημένου έργου. Για την κοινοπραξία του έργου, η δομημένη διαχείριση έργου μετά από καθορισμένα βήματα σημαίνει διαχείριση του

έργου με λογικό και οργανωμένο τρόπο. Η προσέγγιση διαχείρισης έργου επικεντρώνεται στην ανάπτυξη σε βάθος έργων σκοπιμότητας και ανάλυσης εκ των προτέρων, προκειμένου να δημιουργηθεί μια κατάλληλη στρατηγική έργου, διακυβέρνηση και δομή παράδοσης. Ακολουθώντας την προσέγγιση διαχείρισης του έργου, η προτεινόμενη μεθοδολογία θα καλυφθεί με λεπτομερείς δομές ανάλυσης εργασιών, σχέδια πόρων και χρονοδιαγράμματα παράδοσης. Αυτή η προσέγγιση βοηθά στη μεγιστοποίηση της απόδοσης του έργου (κόστος, χρόνος, εύρος και ποιότητα), ελαχιστοποιώντας παράλληλα τους κινδύνους του έργου. Η επιλογή των καλά αποδεδειγμένων εργαλείων διαχείρισης έργου υποστηρίζει την επιτυχία του έργου και προσφέρει συνεχή έλεγχο του έργου. Αυτό θα βοηθήσει τους εταίρους του έργου να επικεντρωθούν στην εργασία τους ταυτόχρονα. Μια θεωρία υποβάθρου της διαχείρισης έργου μοιράζεται πολλές πτυχές που οδηγούν σε επιτυχημένη διαχείριση έργου. Χωρίς μια μέθοδο διαχείρισης έργου, όλοι οι φορείς του έργου θα έχουν διαφορετικές ιδέες για το πώς πρέπει να οργανωθούν τα πράγματα και τότε θα ολοκληρωθούν οι διάφορες πτυχές του έργου.

### ***2.1.1 Κύκλος ζωής διαχείρισης έργου***

Ο κύκλος ζωής της διαχείρισης έργου αποτελείται από τέσσερα διακριτά στάδια που ορίζουν κάθε έργο. Αυτά τα στάδια περιλαμβάνουν τις συνολικές διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή παράδοση ενός έργου. Με την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης έργων, η σπατάλη πόρων μπορεί να μετριαστεί, καθώς οι βλάβες επικοινωνίας ευθύνονται για πάνω από το πενήντα τοις εκατό των αποτυχημένων έργων. Οι τέσσερις φάσεις του κύκλου ζωής της διαχείρισης έργου αποτελούνται από την αρχική ιδέα του έργου, τον καθορισμό των στόχων, τον σχεδιασμό και την εκτέλεση του έργου και, τελικά, την κορύφωσή του. Συνήθως, ο κύκλος ζωής της διαχείρισης έργου μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα

διακριτά στάδια: έναρξη, προγραμματισμός, εκτέλεση και ολοκλήρωση. Αυτά τα στάδια καθοδηγούν συλλογικά το έργο από την έναρξή του έως την τελική ολοκλήρωσή του (Maylor, 2005).

Φάση 1: Η πρώτη φάση του έργου θα περιλαμβάνει τη διεξαγωγή ενδεδειγμένης ανάλυσης των τρεχουσών τάσεων της αγοράς και των προτιμήσεων των καταναλωτών. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω ολοκληρωμένης έρευνας αγοράς και ερευνών που στοχεύουν τις βασικές δημογραφικές ομάδες. Στόχος είναι η συλλογή δεδομένων για τη συμπεριφορά των καταναλωτών, μοτίβα αγορών και προτιμήσεις για τον εντοπισμό πιθανών ευκαιριών και προκλήσεων. Επιπλέον, θα διεξαχθεί ανάλυση ανταγωνιστών για την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις στρατηγικές και τις τακτικές που εφαρμόζουν αντίπαλες εταιρείες στον κλάδο. Τα ευρήματα αυτής της φάσης θα χρησιμεύσουν ως βάση για την ανάπτυξη στρατηγικό σχέδιο για το έργο. Η αρχική φάση ενός έργου χαρακτηρίζεται από τη σύλληψη και την έναρξη. Αυτό το στάδιο σηματοδοτεί την αρχή του κύκλου ζωής του έργου και περιλαμβάνει πολλά βασικά βήματα. Ξεκινά με τον εντοπισμό της επιχειρηματικής ανάγκης, καθώς και τυχόν υπάρχοντων προβλημάτων ή ευκαιριών. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, καθορίζεται ο στόχος του έργου και ορίζονται τα κύρια παραδοτέα. Επιπλέον, συνήθως διεξάγεται μια μελέτη σκοπιμότητας για να προσδιοριστεί το πρωταρχικό πρόβλημα του έργου και να αξιολογηθεί εάν μπορεί να το αντιμετωπίσει αποτελεσματικά. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει επίσης τον καθορισμό του βάθους και του πεδίου εφαρμογής του έργου, την περιγραφή του συγκεκριμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα παράγει, την εκτίμηση του κόστους του έργου και τον εντοπισμό των απαραίτητων πόρων. (Maylor H., 2005)

Η Φάση 2 είναι ένα κρίσιμο στάδιο στην ανάπτυξη του έργου. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης η ομάδα επικεντρώνεται στην εφαρμογή των σχεδίων και των στρατηγικών που περιγράφονται στη Φάση 1. Ο πρωταρχικός στόχος της Φάσης 2 είναι να φέρει στη ζωή το έργο εκτελώντας τις απαραίτητες εργασίες και



δραστηριότητες. Αυτό περιλαμβάνει εργασίες όπως η κατασκευή και η δοκιμή πρωτοτύπων, η διεξαγωγή συνεδριών έρευνας και ανατροφοδότησης χρηστών, η τελειοποίηση σχεδίων και η ανάπτυξη του τελικού προϊόντος ή λύσης. Η ομάδα θα παρακολουθεί επίσης στενά την πρόοδο, θα παρακολουθεί ορόσημα και θα κάνει οποιοσδήποτε απαραίτητες προσαρμογές ή τροποποιήσεις για να διασφαλίσει ότι το έργο παραμένει σε καλό δρόμο. Επιπλέον, η Φάση 2 περιλαμβάνει τη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τον συντονισμό των πόρων και τη διαχείριση των χρονοδιαγραμμάτων για τη διασφάλιση της επιτυχούς παράδοσης του έργου. Είναι σημαντικό να διατηρηθούν ανοιχτοί δίαυλοι επικοινωνίας και να καλλιεργηθεί ένα συνεργατικό και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης. Με την αποτελεσματική εκτέλεση της Φάσης 2, το έργο θα είναι σε καλή θέση για επιτυχή ολοκλήρωση και υλοποίηση.

Η Φάση 3 είναι ένα κρίσιμο στάδιο του έργου. Σηματοδοτεί ένα σημαντικό ορόσημο και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η ομάδα θα επικεντρωθεί στην εφαρμογή των προτεινόμενων λύσεων και στρατηγικών που εντοπίστηκαν στις προηγούμενες φάσεις. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, συστημάτων ή διαδικασιών. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν και ενημερώνονται σε όλη αυτή τη φάση για να ελαχιστοποιηθούν οι διακοπές και να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας. Επιπλέον, θα διεξάγεται τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση για την παρακολούθηση της προόδου και την αντιμετώπιση τυχόν ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν. Ο απώτερος στόχος της Φάσης 3 είναι να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να παραδοθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τηρώντας παράλληλα το καθορισμένο χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό. Κατά τη φάση εκτέλεσης και υλοποίησης, το σχέδιο μετατρέπεται σε δραστικά βήματα. Σε αυτό το κρίσιμο στάδιο, ο διαχειριστής του έργου αναλαμβάνει την οργάνωση της ομάδας, τον συντονισμό των

χρονοδιαγραμμάτων και τη διασφάλιση της τήρησης του αρχικού σχεδίου. Μια βασική πτυχή αυτής της φάσης περιλαμβάνει την ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών στα μέλη της ομάδας και την παροχή σαφών οδηγιών. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη όχι μόνο με τα μέλη της ομάδας αλλά και με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως τα ανώτερα στελέχη, τα οποία έχουν θεμελιωμένο συμφέρον για το αποτέλεσμα του έργου. Ο διαχειριστής έργου διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διασφάλιση ότι τα μέλη της ομάδας εκπληρώνουν τους στόχους τους, τηρούν τα χρονοδιαγράμματα και παρέχουν εργασία υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, υπάρχει συνεχής παρακολούθηση του κόστους για να διατηρείται το έργο εντός του προϋπολογισμού και να διασφαλίζεται η διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων (Do Ba Khang & Moe, 2008). Ανάλογα με τη μεθοδολογία διαχείρισης έργου που χρησιμοποιείται, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα εργαλεία για την παρακολούθηση της ολοκλήρωσης των παραδοτέων και τη διατήρηση του χρονοδιαγράμματος του έργου (Ali Jaafari, 2000).

Η Φάση 4 είναι ένα κρίσιμο στάδιο στην ανάπτυξη του έργου. Περιλαμβάνει την εφαρμογή των προγραμματισμένων στρατηγικών και την εκτέλεση των καθηκόντων που περιγράφονται στο σχέδιο έργου. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η ομάδα θα εργαστεί συλλογικά για να ολοκληρώσει τις απαραίτητες δραστηριότητες και να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διεξαγωγή έρευνας, τη συλλογή δεδομένων, τη διεξαγωγή πειραμάτων και την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η ομάδα θα παρακολουθεί επίσης την πρόοδο και θα κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές για να διασφαλίσει ότι το έργο παραμένει σε καλό δρόμο. Είναι σημαντικό να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία και συντονισμός μεταξύ των μελών της ομάδας κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης για να διασφαλιστεί ότι όλοι εργάζονται προς τους ίδιους στόχους. Επιπλέον, είναι σημαντικό να έχουμε σαφή κατανόηση του χρονοδιαγράμματος και των ορόσημων του έργου για να διασφαλιστεί ότι τηρούνται οι προθεσμίες. Συνολικά, η Φάση 4 είναι ένα κρίσιμο

βήμα για την επιτυχία του έργου, καθώς περιλαμβάνει την πρακτική εφαρμογή του σχεδίου του έργου και την υλοποίηση των στόχων του έργου. Κατά τη διάρκεια του τελευταίου σταδίου ολοκλήρωσης του έργου, υποβάλλονται όλα τα απαραίτητα παραδοτέα, αποδεσμεύονται οι πόροι του έργου και πραγματοποιείται μια συνεδρία απολογισμού για την αξιολόγηση της επιτυχίας του έργου. Αυτή η φάση συνήθως περιλαμβάνει την ανάλυση της απόδοσης του έργου για να εκτιμηθεί εάν επιτεύχθηκαν οι στόχοι του έργου, συμπεριλαμβανομένου του εάν η εργασία ολοκληρώθηκε εγκαίρως και εντός του προϋπολογισμού, καθώς και εάν το αρχικό πρόβλημα επιλύθηκε αποτελεσματικά. Η απόδοση της ομάδας έργου αξιολογείται επίσης, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι της και την ποιότητα της εργασίας τους. Επιπλέον, επαληθεύεται ότι όλες οι συμβατικές υποχρεώσεις έχουν εκπληρωθεί, διασφαλίζοντας ότι δεν υπάρχουν εκκρεμή ζητήματα και επιβεβαιώνοντας ότι το προϊόν ή η υπηρεσία είναι πλήρως λειτουργικό και αξιόπιστο, έτοιμο για εφαρμογή (Bonnal, et al., 2002).

## **2.2 Εισαγωγή στις προσεγγίσεις διαχείρισης έργων**

Ένα κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα των προσεγγίσεων διαχείρισης έργου είναι η διάκριση μεταξύ παραδοσιακής και ευέλικτης διαχείρισης έργων, οι οποίες διαφέρουν θεμελιωδώς στις δομές και τις διαδικασίες τους. Λόγω της συνεχιζόμενης δυσαρέσκειας με την παραδοσιακή προσέγγιση βάσει σχεδίου, διάφορες ευέλικτες (ελαφριές) μεθοδολογίες έχουν εισαχθεί τα τελευταία χρόνια, συμπεριλαμβανομένων των Scrum, Kanban, eXtreme Programming (XP) και άλλων (Žužek et al., 2020).

Ο όρος προσέγγιση διαχείρισης έργου είναι το υψηλότερο επίπεδο αφαίρεσης που χρησιμοποιείται όταν περιγράφεται πώς θα σχεδιαστεί ένα έργο, ενώ μια μεθοδολογία διαχείρισης έργου είναι πιο αναλυτική και παρέχει συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης ενός έργου (Gemino et al., 2020). Στην παραδοσιακή

προσέγγιση διαχείρισης έργου, το εύρος, ο χρόνος και το κόστος του έργου καθορίζονται στις πρώτες φάσεις του κύκλου ζωής. Οποιοσδήποτε αλλαγές στο εύρος διαχειρίζονται προσεκτικά. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της παραδοσιακής διαχείρισης έργου είναι ότι επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τις αλλαγές κατά τη διάρκεια του έργου μέσω της συλλογής απαιτήσεων, της ανάλυσης και του σχεδιασμού εκ των προτέρων για την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλότερης ποιότητας (Fernandes et al., 2018). Η ευέλικτη διαχείριση έργων έχει αυξηθεί σε δημοτικότητα τα τελευταία χρόνια, κυρίως λόγω της κυκλοφορίας του Manifesto for Agile Software Development στις αρχές του 21ου αιώνα (Durbin & Niederman, 2021). Η ευέλικτη διαχείριση έργου προσπαθεί να καταστήσει την εκτέλεση του έργου ευέλικτη στις αλλαγές στο περιβάλλον και το εύρος των υπηρεσιών. Οι ευέλικτες απαιτήσεις τείνουν να είναι κατά κύριο λόγο λειτουργικές αλλά ανεπίσημες. Αυτό γίνεται κυρίως με τη βοήθεια σύντομων, διαδοχικών κύκλων σχεδιασμού και εκτέλεσης, με στόχο την παροχή αυτόνομων ομάδων έργου, συχνής και ειλικρινούς ανατροφοδότησης από πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους, καθώς και την ευελιξία του αντικειμένου του έργου (Cooper & Sommer, 2018). Για την ολοκλήρωση έργων, η ευέλικτη διαχείριση έργου εστιάζει σε αυξητικούς, επαναληπτικούς κύκλους ανάπτυξης. Η ευέλικτη προσέγγιση διαχείρισης έργων ευνοείται σε πολλές εταιρείες, ειδικά στον τομέα της πληροφορικής. Οι ευέλικτες μεθοδολογίες είναι νεότερες και προέρχονται από την ανάπτυξη λογισμικού (Conforto & Amaral, 2016).

Το κύριο πλεονέκτημα όλων αυτών των μεθοδολογιών είναι η ευελιξία τους. Η ευέλικτη προσέγγιση είναι ιδανική για πρωτοβουλίες έργων μικρής διάρκειας που χρειάζονται απαιτήσεις για να ανακαλυφθούν και να αξιολογηθεί η νέα τεχνολογία. Σε μικρά, μεμονωμένα έργα, οι ευέλικτες μεθοδολογίες είναι λιγότερο επαχθείς και περισσότερο εναρμονίζονται με τις αυξανόμενες ανάγκες της βιομηχανίας λογισμικού

για ταχεία ανάπτυξη και αντιμετώπιση συνεχών αλλαγών (Copola Azenha et al., 2020).

Παρά τα πλεονεκτήματα αυτά, η ευέλικτη προσέγγιση δέχεται ολοένα και μεγαλύτερη κριτική τα τελευταία χρόνια. Για να γίνει πιο γρήγορη η διαδικασία ανάπτυξης, η ευέλικτη προσέγγιση επιτρέπει στις ομάδες ανάπτυξης λογισμικού να επικεντρωθούν στο τελικό προϊόν αντί στο σχεδιασμό και την τεκμηρίωση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην παραμέληση της τεκμηρίωσης του έργου, καθώς η ανάπτυξη της λύσης μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα και η τεκμηρίωση του έργου να είναι συχνά χαμηλότερης προτεραιότητας (Edwards et al., 2019). Ένα άλλο μειονέκτημα της ευέλικτης προσέγγισης μπορεί να είναι μια ορισμένη ανακρίβεια στον προγραμματισμό του χρόνου και στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού, καθώς η συνολική επισκόπηση του έργου μπορεί να προκαλέσει σύγχυση λόγω της συνεχούς επαναπροτεραιοποίησης των εργασιών. Επιπλέον, υπάρχουν πολλά εμπόδια και προκλήσεις που εμποδίζουν την υλοποίηση των ευέλικτων οφελών σε ένα οργανωτικό πλαίσιο. Ειδικά σε έργα μετασχηματισμού μεγάλης κλίμακας, είναι δύσκολο να διατηρηθούν βασικές ευέλικτες αρχές, όπως η αυτονομία της ομάδας (Edwards et al., 2019).

### **2.2.1 Παραδοσιακή προσέγγιση**

Η διαχείριση έργου διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην επιτυχία ενός έργου και στοχεύει να προσφέρει ομαλή ροή της διαδικασίας με συγκεκριμένους κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές. Είναι σχετική με διάφορα έργα, από την κατασκευή έως τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και την ανάπτυξη λογισμικού. Στην παραδοσιακή προσέγγιση διαχείρισης έργου, οι μέθοδοι και οι διαδικασίες εφαρμόζονται ομοιόμορφα. Αυτή η προσέγγιση είναι περισσότερο μια διαδοχική πορεία και θεωρεί ότι ένα σταθερό σχέδιο και η τεκμηρίωση είναι σημαντικά. Η κύρια ιδέα πίσω από

τον εκ των προτέρων καθορισμό των κανόνων και των μεθόδων είναι να ληφθούν τα καθορισμένα και σαφή όρια του έργου χωρίς καμία αλλαγή (Boehm & Turner, 2003). Λόγω καθορισμένων ορίων, οι άλλες παράμετροι όπως ο προϋπολογισμός και ο χρόνος διορθώνονται επίσης σε αυτήν την προσέγγιση, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα όπως εξαντλημένα όρια προϋπολογισμού και χρονοδιάγραμμα. Ωστόσο, με την προκαθορισμένη δομή της, η παραδοσιακή προσέγγιση διαχείρισης έργου έχει επίσης αρκετά οφέλη, τα οποία οδήγησαν στην ευρεία αποδοχή αυτής της μεθόδου. Οι στόχοι της συμβατικής προσέγγισης ορίζονται πολύ ξεκάθαρα, γεγονός που αυξάνει τη λογοδοσία και γίνεται πιο ελεγχόμενη. Η λεπτομερής τεκμηρίωση μπορεί επίσης να αποδειχθεί επωφελής (Jamous et al., 2021).

Οι παραδοσιακές μεθοδολογίες διαχείρισης έργων εισήχθησαν κατά το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, ως προδιαγεγραμμένα μοντέλα και διαδικασίες για τη διαχείριση διαφόρων έργων (Šrundak, 2014). Στην παραδοσιακή προσέγγιση διαχείρισης έργου, οι μέθοδοι και οι διαδικασίες εφαρμόζονται ομοιόμορφα. Είναι μια γραμμική προσέγγιση όπου οι διεργασίες συμβαίνουν σε μια προβλέψιμη ακολουθία. Η κύρια ιδέα πίσω από τον καθορισμό των κανόνων και των μεθόδων εκ των προτέρων είναι να ληφθούν τα καθορισμένα και σαφή όρια του έργου χωρίς καμία αλλαγή. Το μοντέλο Waterfall χαρακτηρίζεται ως το πιο αναγνωρίσιμο παραδοσιακό μοντέλο (Baird & Riggins, 2012). Είναι ένα μοντέλο διαδοχικού σχεδιασμού ανάπτυξης, όπου οι δραστηριότητες εκτελούνται βήμα προς βήμα, μειώνοντας τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες. Κάθε προγραμματισμένη δραστηριότητα θα πρέπει να ολοκληρωθεί και να εγκριθεί πριν προχωρήσουμε στην επόμενη δραστηριότητα, χωρίς να δημιουργούνται επικαλύψεις διαφορετικών φάσεων (Tonnuquist, 2012).

Η μεθοδολογία διαχείρισης έργων καταρράκτη γνωστή ως προσέγγιση από πάνω - κάτω ή ως γραμμικό διαδοχικό μοντέλο κύκλου ζωής - εισήχθη για πρώτη φορά το 1970 από τον Δρ. Winston W. Royce (Royce, 1970). Περιλαμβάνει πέντε διαφορετικές μη επικαλυπτόμενες φάσεις: απαίτηση, σχεδιασμός, υλοποίηση, δοκιμή

και συντήρηση (Nakigudde, 2019). Κάθε στάδιο ολοκληρώνεται πριν ξεκινήσει το επόμενο (Royce, 1970). Το μοντέλο Waterfall συνοδεύεται από πολύ άκαμπτες προαπαιτήσεις, δηλαδή απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις απαιτήσεις του έργου, την πιθανή λύση και τους στόχους από την αρχή του έργου. Αυτή η μέθοδος είναι επωφελής για βιομηχανίες όπου η τεχνολογία και οι απαιτήσεις παραμένουν αμετάβλητες κατά τη διάρκεια ολόκληρου του έργου. Από την άλλη πλευρά, σε βιομηχανίες όπως η πληροφορική, με ταχεία αλλαγή στην τεχνολογία, ειδικά στην τεχνητή νοημοσύνη και την εφαρμογή της σε πολλαπλά πεδία (Koceski et al., 2014; Koceska & Koceski, 2014), είναι πολύ πιθανό οι απαιτήσεις των πελατών να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το μοντέλο Waterfall δεν είναι πολύ αποτελεσματικό. Η αλλαγή των στόχων του έργου απαιτεί επίσης ομάδες αναδιάρθρωσης, ροές εργασίας, ορόσημα και ολόκληρο το σχέδιο, το οποίο είναι πολύ χρονοβόρο και κόστος. Έτσι, η μεγαλύτερη πρόκληση με την παραδοσιακή διαχείριση έργου είναι η αποτελεσματική προσαρμογή στις αλλαγές κατά τη διάρκεια ενός έργου.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου Waterfall (Jamous et al., 2021).

### ***Πλεονεκτήματα***

- Ο αριθμός των πόρων που απαιτούνται είναι προκαθορισμένος και ελάχιστος
- Ένα διαδοχικό μοντέλο είναι μάλλον εύκολο στην εφαρμογή
- Η επαλήθευση και η επικύρωση σε κάθε φάση μειώνουν την πιθανότητα λάθους
- Εύκολο στην κατανόηση
- Τα στάδια είναι καλά καθορισμένα

### ***Μειονεκτήματα***

- Η επιστροφή στο προηγούμενο στάδιο κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης δεν είναι δυνατή
- Οι αλλαγές είναι δύσκολο να εφαρμοστούν
- Η συμμετοχή και η ανατροφοδότηση των πελατών είναι σημαντικά μικρότερη
- Το σφάλμα μιας φάσης θα επηρεάσει τα άλλα στάδια

### ***2.2.2 Ευέλικτη προσέγγιση***

Το 2001 εισήχθη το επίσημο ευέλικτο (Agile) μοντέλο, το οποίο καθόριζε τους κανόνες και τα πρωτόκολλα εργασίας του (Beck et al., 2001). Το Agile είναι περισσότερο μια επαναληπτική διαδικασία και αφήνει τις ομάδες ανάπτυξης να εστιάσουν περισσότερο στην ανάπτυξη προϊόντων. Οι φάσεις που εμπλέκονται στο ευέλικτο είναι σαν μια φόρμα κλειστού βρόχου που περιλαμβάνουν: προγραμματισμό, σχεδιασμό, ανάπτυξη, δοκιμή και ανατροφοδότηση (Nakigudde, 2019). Σε σύγκριση με τη μέθοδο του καταρράκτη, το agile είναι πιο εστιασμένο στα προϊόντα και παρέχει μικρές αυξήσεις προϊόντων σε σύντομο χρονικό διάστημα (Hayata & Han, 2011). Μερικά από τα βασικά σημεία που αναφέρονται στο ευέλικτο μοντέλο είναι (Jamous et al., 2021):

- Ατομικό και αλληλεπίδραση πάνω από τη διαδικασία και τα εργαλεία
- Λογισμικό εργασίας πάνω από ολοκληρωμένη τεκμηρίωση
- Συνεργασία πελατών για τη διαπραγμάτευση συμβολαίων
- Ανταπόκριση στην αλλαγή μετά από ένα σχέδιο

Η ευέλικτη μεθοδολογία είναι χρήσιμη και αποτελεσματική για βιομηχανίες που αντιμετωπίζουν συνεχείς και συχνές αλλαγές στην τεχνολογία και τις απαιτήσεις.



Λόγω της συνεχούς εμπλοκής των πελατών και των σχολίων της, αυτή η προσέγγιση έχει γίνει πολύ δημοφιλής μεταξύ των εταιρειών πληροφορικής. Το ποσοστό επιτυχίας των έργων είναι πολύ υψηλό στο ευέλικτο σενάριο σε σύγκριση με την κλασική προσέγγιση καταρράκτη (Jamous et al., 2021).

Η ευέλικτη διαχείριση έργου είναι μια νεότερη μεθοδολογία που βασίζεται σε μικρότερες ομάδες και διαδραστικές εκδόσεις σε όλο το έργο. Αντί για το παραδοσιακό, άκαμπτο μοντέλο, το ευέλικτο απαιτεί ομαδική συνεργασία, εξωτερική ανατροφοδότηση και ευελιξία για να είναι επιτυχημένο. Η ευέλικτη διαχείριση έργου είναι μια σταδιακή και μη γραμμική προσέγγιση στη διαχείριση έργου. Επικεντρώνεται στη διάσπαση μεγάλων έργων σε πιο διαχειρίσιμες εργασίες, οι οποίες ολοκληρώνονται σε σύντομες επαναλήψεις κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου και παραδίδονται στον πελάτη. Οι ομάδες που υιοθετούν αυτήν τη μεθοδολογία είναι σε θέση να ολοκληρώσουν την εργασία γρηγορότερα, να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του έργου και να βελτιστοποιήσουν τη ροή εργασίας τους (Edwards et al., 2019). Η ευέλικτη προσέγγιση ενδυναμώνει τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία, δημιουργεί υπευθυνότητα· ενθαρρύνει την ποικιλομορφία των ιδεών, επιτρέπει την έγκαιρη αποδέσμευση των οφελών και προωθεί τη συνεχή βελτίωση. Επιτρέπει τη δοκιμή και την απόρριψη των αποφάσεων έγκαιρα με βρόχους ανάδρασης που παρέχουν οφέλη που δεν είναι τόσο εμφανή στο παραδοσιακό μοντέλο. Επιπλέον, συμβάλλει στην παροχή αλλαγών όταν οι απαιτήσεις είναι αβέβαιες, βοηθά στη δημιουργία αφοσίωσης πελατών και χρηστών εστιάζοντας σε ό,τι είναι πιο ωφέλιμο και οι αλλαγές είναι σταδιακές βελτιώσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην υποστήριξη της πολιτιστικής αλλαγής. Η ευέλικτη διαχείριση έργου μπορεί να βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων, καθώς οι βρόχοι ανατροφοδότησης βοηθούν στην εξοικονόμηση χρημάτων, στην επανεπένδυση και στην πραγματοποίηση γρήγορων κερδών (Reiff & Schlegel, 2022).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου Waterfall (Jamous et al., 2021).

### ***Πλεονεκτήματα***

- Μικρές αυξήσεις στην παράδοση λογισμικού / προϊόντων έχουν ως αποτέλεσμα έναν ικανοποιημένο και ευχαριστημένο πελάτη
- Πιο προσαρμοστικό και φιλικό προς τις αλλαγές
- Η επικοινωνία εκτιμάται πολύ
- Πιο διαφανής προσέγγιση
- Εκτιμά την καθημερινή και συνεχή ανθρώπινη αλληλεπίδραση

### ***Μειονεκτήματα***

- Πολύπλοκο όταν πρόκειται για μεγάλες ομάδες ή περισσότερες ομάδες που εργάζονται σε ένα έργο
- Έχει περιορισμένη εμβέλεια (
- Καθιστά δύσκολο τον καθορισμό ενός σταθερού προϋπολογισμού και της ημερομηνίας λήξης του έργου
- Λιγότερο προγνωστικό

### ***2.2.3 Λιτή προσέγγιση***

Ο κατασκευαστικός κλάδος χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα από την παραγωγή απορριμμάτων, τις αβέβαιες συνθήκες ασφάλειας και τη μεγάλη μεταβλητότητα της κατασκευαστικής του διαδικασίας (Tezel & Nielsen, 2013). Η λιτή κατασκευή προέρχεται ως αποτέλεσμα που στοχεύει στη δημιουργία βιώσιμης αξίας για τον

πελάτη εξαλείφοντας τα απόβλητα μέσω όλων των εταιρικών διαδικασιών και προσεγγίζει τον χώρο με διαφορετικό τρόπο εξαλείφοντας όλα τα απόβλητα, από την αποθήκευση των υλικών μέχρι την αποδοχή της δομής. Το Lean concept μπορεί να περιγραφεί καλύτερα ως μια αποτελεσματική διαδικασία παραγωγής που είναι ένας συνδυασμός εννοιών όπως Just in Time (JIT), Total Quality Management (TQM), διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και άλλα. Μια ελαφριά και συνεργατική μέθοδος που οδηγεί όλους τους παράγοντες της εταιρείας να θέτουν το ίδιο ερώτημα: πώς να εργαστούν πιο αποτελεσματικά, ατομικά και συλλογικά. Ο λιτός σχεδιασμός, στην πιο ριζοσπαστική του εφαρμογή, στοχεύει στην κάλυψη των χωρικών αναγκών των πελατών διερευνώντας τις δυνατότητες που ενυπάρχουν στις υπάρχουσες εγκαταστάσεις τους για να δουν εάν οι απαιτήσεις τους μπορούν να ικανοποιηθούν αποτελεσματικά χωρίς σημαντικές οικοδομικές εργασίες (Dombrowski, U., & Mielke, 2014). Η λιτή σχεδίαση δεν έχει σαφή κοινό ορισμό. Η λιτή σχεδίαση έχει χρησιμοποιηθεί για μια ποικιλία εργασιών με την εφαρμογή γνωστών εργαλείων λιτής κατασκευής ως το τελευταίο σύστημα σχεδιασμού στη διαχείριση σχεδιασμού κατασκευής (Lalmi et al., 2021).

Στην ιδανική περίπτωση, η λιτή σχεδίαση επιτυγχάνει τις απαιτήσεις χώρου εντός της ελάχιστης επιφάνειας δαπέδου, η οποία οδηγεί κυρίως σε μικρότερους όγκους για θέρμανση και αερισμό, χαμηλότερη συντήρηση και μείωση της κυκλοφορίας των χρηστών του κτιρίου μέσω της μειωμένης απόστασης μεταξύ των τμημάτων της εγκατάστασης (Dzeng et al., 2015). Η λιτή κατασκευή περιλαμβάνει τρόπους σχεδιασμού συστημάτων παραγωγής για την ελαχιστοποίηση της σπατάλης στο χρόνο, τις προσπάθειες, τον άνθρωπο και τα υλικά προκειμένου να δημιουργηθεί η μέγιστη οικονομικά αποδοτική αξία. Η χρήση λιτής κατασκευής από εταιρείες βρίσκεται ακόμη σε μεταβατική φάση, λόγω πολλών παραγόντων όπως η έλλειψη κατανόησης των εννοιών της λιτής σκέψης και η εφαρμογή της στην κατασκευή, επιπλέον του ότι οι παραδοσιακές προσεγγίσεις παρουσιάζουν σημαντικά εμπόδια για

την υιοθέτηση της λιτής κατασκευής και άλλων καινοτόμων προσεγγίσεων. απαιτούνται περισσότερα εμπειρικά στοιχεία για να ευθυγραμμιστεί η θεωρία της λιτής κατασκευής για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη (Lalmi et al., 2021).

### **2.3 Η υβριδική προσέγγιση**

Καθώς και η παραδοσιακή και η ευέλικτη προσέγγιση διαχείρισης έργου έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, έχει προκύψει η υβριδική προσέγγιση που συνδυάζει παραδοσιακές και ευέλικτες μεθοδολογίες διαχείρισης έργου (Reiff & Schlegel, 2022). Ο στόχος της υβριδικής προσέγγισης διαχείρισης έργου είναι να συγκεντρώσει τις καλύτερες από τις ευέλικτες και παραδοσιακές προσεγγίσεις (Binder et al., 2014). Αυτό υποτίθεται ότι οδηγεί στην επίτευξη ευελιξίας χωρίς ενοχλητικό σχεδιασμό του έργου και στην αποφυγή των μειονεκτημάτων μιας προσέγγισης με τη βοήθεια θετικών στοιχείων από την αντίθετη προσέγγιση. Υπάρχουν διαφορετικές μεθοδολογίες όπως το μοντέλο Water - Scrum - Fall, το υβριδικό μοντέλο V, το μοντέλο Waterfall - Agile ή το μοντέλο Agile - Stage - Gate (Reiff & Schlegel, 2022).

Η «σωστή» μεθοδολογία διαχείρισης έργου μπορεί να είναι η πρώτη και πιο σημαντική επιλογή που κάνει περισσότερο ο διαχειριστής έργου. Ο στόχος μιας υβριδικής προσέγγισης από προσεγγίσεις καταρράκτη, ευκίνητες και λιτές προσεγγίσεις είναι να αξιοποιήσει τα οφέλη των προσεγγίσεων και να εξαλείψει τις αδυναμίες, σε μια υβριδική προσέγγιση όπου όλες οι λειτουργίες θα πρέπει να συνεργάζονται για να γίνουν πιο ευέλικτες, διατηρώντας παράλληλα την προβλεψιμότητα της παραδοσιακής προσέγγισης. Τόσο οι παραδοσιακές όσο και οι ευέλικτες προσεγγίσεις έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, επομένως δεν είναι δυνατό να επιλεγεί ή να επιβεβαιωθεί η καλύτερη προσέγγιση μεταξύ των δύο. Προκειμένου να καλυφθούν οι συγκεκριμένες ανάγκες ενός έργου,

είναι συχνά απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί τόσο η ευέλικτη όσο και η παραδοσιακή προσέγγιση, συνεπώς ένα υβρίδιο των δύο τελευταίων προσεγγίσεων μπορεί να είναι η πιο συμφέρουσα διαδρομή. Σε μια υβριδική προσέγγιση, η ευελιξία είναι η πιο σημαντική αρχή για την ανάδυση ενός καλού μοντέλου που είναι κατάλληλο για τις απαιτήσεις του έργου. Σε ένα έργο, η ανάγκη για διαφορετική προσέγγιση μπορεί να είναι ξεκάθαρη ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις και είναι σημαντικό να διατηρείται η σωστή προσέγγιση, καθώς μια ακατάλληλη προσέγγιση μπορεί να κάνει το έργο να αποτύχει (Lalmi et al., 2021). Οι Karlstrom & Runeson (2005) υποδεικνύουν ότι ορισμένοι διευθυντές ενδιαφέρονται πολύ να χρησιμοποιούν ευέλικτες πρακτικές, υπό την προϋπόθεση ότι μπορούν να συνυπάρχουν με το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο στις εταιρείες τους. Η παραδοσιακή προσέγγιση είναι κατάλληλη πολύ περισσότερο επειδή έχει χαμηλό επίπεδο αβεβαιότητας και καλά καθορισμένο περιεχόμενο σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών.

Τα τυπικά έργα περιλαμβάνουν επιχειρησιακές ενέργειες με προβλέψιμα και ήδη επαληθευμένα μέσα για την επίτευξη των στόχων. Ωστόσο, για να επιτευχθεί μια ορισμένη ισορροπία, πρέπει να συνδυαστούν μέθοδοι καταρράκτη και ευέλικτης, ενώ η επιλογή των διαδικασιών θα πρέπει να επιλέγεται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής, την προτεραιότητα και τη σημασία του έργου, τον αριθμό των εργαζομένων στο έργο και τον βαθμό καινοτομίας. Οι Vinekar et al. (2006) εκφράζουν την ανάγκη να υπάρχει μια διπλή δομή που να συνδυάζει τις δύο προσεγγίσεις για τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματά τους, καθώς δεν μπορεί κανείς να αντικαταστήσει μια μέθοδο με το αντίθετό της. Σύμφωνα με τον Al Behairi (2016, οπ. αναφ. Lalmi et al., 2021), αυτό που είναι νέο σε μια υβριδική μεθοδολογία δεν είναι η πρακτική, αλλά η εφαρμογή των πρακτικών με νέο τρόπο, ενώ αυτό που είναι απαραίτητο πριν από την έναρξη της δραστηριότητας του έργου είναι η εισαγωγή της νέας υβριδικής προσέγγισης και η αποδοχή της ομάδας του έργου.

Συνοπτικά, η παραδοσιακή προσέγγιση είναι ισχυρή όταν το έργο είναι μεγάλο, το περιεχόμενο είναι καλά καθορισμένο και οι απαιτήσεις είναι σταθερές, έχει υψηλό επίπεδο πολυπλοκότητας και χαμηλό επίπεδο αβεβαιότητας. Από την άλλη πλευρά η ευέλικτη προσέγγιση παρουσιάζεται ως ένα περιουσιακό στοιχείο όταν το έργο περιέχει πολλούς κινδύνους που επιφέρουν πολλές αλλαγές και υψηλό επίπεδο αβεβαιότητας, επομένως δεν υπάρχει συγκεκριμένη μεθοδολογία ή τρόπος διαχείρισης ενός έργου. Και οι δύο προσεγγίσεις μπορεί να είναι ωφέλιμες ανάλογα με τις απαιτήσεις του έργου ή της ομάδας του έργου (Lalmi et al., 2021).

Πολλοί ερευνητές έχουν αρχίσει επίσης να διερευνούν την εφαρμογή της ευέλικτης διαχείρισης στις κατασκευές. Συνδυάζουν τις έννοιες της ευελιξίας και της λιτότητας για να παρουσιάσουν ένα νέο πλαίσιο, που ονομάζεται "AgileLean PM", το οποίο δείχνει πώς ένα έργο μπορεί να ανταποκριθεί στην αλλαγή μέσω της ευέλικτης διαχείρισης. Η ευέλικτη και η λιτή προσέγγιση έχουν πολλές ομοιότητες, αλλά και διαφορές, η λιτή εστιάζει στη μείωση αποβλήτων, η ευέλικτη εστιάζει στο να είναι προσεκτική στις ευκαιρίες για γρήγορη πραγματοποίηση αλλαγών (Iqbal, 2015).

Λόγω της ποικιλίας και της ετερογένειας των υβριδικών μεθοδολογιών που έχουν παρουσιαστεί στο μεταξύ, δεν είναι εύκολο να κατανοηθούν οι διαφορές ή οι ομοιότητες των μεθοδολογιών, καθώς και τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα της υβριδικής προσέγγισης γενικότερα. Επιπλέον, υπάρχει μόνο κατακερματισμένη γνώση σχετικά με την καταλληλότητα της υβριδικής προσέγγισης ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της εταιρείας και του έργου, καθώς και σχετικά με τις προϋποθέσεις και τους παράγοντες επιτυχίας για την επιτυχή εφαρμογή της υβριδικής διαχείρισης έργων σε οργανισμούς. Ως εκ τούτου, ο στόχος αυτής της μελέτης ήταν να παράσχει μια δομημένη επισκόπηση της τρέχουσας κατάστασης της έρευνας σχετικά με το θέμα της διαχείρισης υβριδικών έργων. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, πραγματοποιήσαμε μια συστηματική ανασκόπηση βιβλιογραφίας (SLR), εστιάζοντας σε ένα σύνολο συγκεκριμένων, προκαθορισμένων ερευνητικών ερωτημάτων που

περιγράφονται στην ενότητα σχεδιασμού έρευνας αυτής της εργασίας (Reiff & Schlegel, 2022).

Σε σχετικές μελέτες, SLR για τη διαχείριση υβριδικού έργου είχαν επίσης πραγματοποιηθεί στο παρελθόν (πχ. Calavieri Barbosa & Saisse, 2019; Heimicke et al., 2020; Papadakis & Tsironis, 2020). Οι Calavieri Barbosa & Saisse (2019) ανέπτυξαν ένα υβριδικό μοντέλο διαχείρισης έργου «stage - gate – agile – design thinking» λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα από μια συστηματική ανασκόπηση βιβλιογραφίας. Ωστόσο, λόγω της εστίασής τους στη μεθοδολογία stage - gate, η αναζήτηση είναι συγκριτικά στενή. Οι Heimicke et al. (2020) επικεντρώνονται επίσης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, δηλαδή στην ανάπτυξη προϊόντων. Οι Papadakis & Tsironis (2020) έχουν πραγματοποιήσει μια συστηματική ανασκόπηση βιβλιογραφίας για τη διαχείριση υβριδικών έργων γενικά. Ωστόσο, ορίζουν τα «υβρίδια» ως συνδυασμό «πολλαπλών μεθόδων, μεταξύ ευέλικτων μεθόδων ή ευέλικτων μεθόδων και βάσει σχεδίου».

### **2.3.1 Χαρακτηριστικά υβριδικής προσέγγισης**

Η υβριδική μέθοδος περιλαμβάνει τέσσερις βασικές αρχές ή αξίες:

- Η κύρια εστίαση βρίσκεται στα άτομα και τις αλληλεπιδράσεις τους, παρά στις διαδικασίες ή τα εργαλεία.
- Η κύρια εστίαση δίνεται στο λογισμικό που αναπτύσσεται αυτήν τη στιγμή και όχι στην ολοκληρωμένη τεκμηρίωση που το συνοδεύει.
- Η προτεραιότητα στη συνεργασία και την ενεργό δέσμευση με τους πελάτες έχει μεγαλύτερη σημασία από την εστίαση αποκλειστικά στις διαπραγματεύσεις συμβάσεων.

- Η προσαρμογή της συνολικής διαδικασίας για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων αλλαγών, αντί της αυστηρής τήρησης ενός προκαθορισμένου σχεδίου, είναι ζωτικής σημασίας.

Στον τομέα της διαχείρισης έργων, η υβριδική προσέγγιση χαρακτηρίζεται από τη σχολαστικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Αυτή η στρατηγική δίνει μεγάλη έμφαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη, καθώς και στην ομαλή λειτουργία της ομάδας έργου (Clayton, 2020).

Στην ανάλυση Cavey, η εφαρμογή της υβριδικής μεθόδου από επιχειρήσεις και οργανισμούς μπορεί να περιγραφεί συνοπτικά ως μια σειρά βημάτων (Cavey Courtney, 2020). Αρχικά, πρέπει να υπάρχει ένας αρχικός διάλογος με την ομάδα του έργου σχετικά με τις κύριες ανησυχίες τους σχετικά με τη διαχείριση του έργου. Αυτή η συνομιλία θα βοηθήσει στον εντοπισμό κρίσιμων ζητημάτων που απαιτούν επίλυση μέσω συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων. Αυτό δείχνει ότι η άποψη της ομάδας έχει σημασία για την επικείμενη εφαρμογή του νέου συστήματος. Στη συνέχεια, το υβριδικό μοντέλο για το έργο θα κατασκευαστεί προσεκτικά λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα που είχαν εντοπιστεί προηγουμένως. Αυτή η διαδικασία επιλογής θα καθορίσει ποιες πτυχές θα προσεγγιστούν χρησιμοποιώντας την παραδοσιακή μεθοδολογία, όπως ο καθορισμός προθεσμιών, ο καθορισμός απαιτήσεων και η αντιμετώπιση περιορισμών. Αντίθετα, η ευέλικτη μεθοδολογία θα χρησιμοποιηθεί για στάδια που απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία και περαιτέρω ανάπτυξη, επιτρέποντας τη διερεύνηση απροσδιόριστων πτυχών. Η εκπαίδευση των μελών της ομάδας έχει σημαντικό βάρος στη συνολική επιτυχία ενός έργου, ανεξάρτητα από την προηγούμενη εμπειρία τους με διαφορετικές μεθοδολογίες διαχείρισης έργου. Η παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση όχι μόνο υπογραμμίζει τη δέσμευση του οργανισμού προς τους υπαλλήλους του, αλλά χρησιμεύει και ως επένδυση στις δυνατότητες της ομάδας. Επομένως, η επιλεγμένη προσέγγιση διαχείρισης έργου θα πρέπει να δίνει προτεραιότητα στην απλότητα και τη σαφήνεια, διασφαλίζοντας ότι



ακόμη και τα αρχάρια μέλη της ομάδας μπορούν εύκολα να την κατανοήσουν και να την χρησιμοποιήσουν. Μετά τον καθορισμό της υβριδικής προσέγγισης διαχείρισης έργου, είναι σημαντικό να προχωρήσουν οι εμπλεκόμενοι στο έργο χωρίς να συναντήσουν αρχικά εμπόδια. Η ομάδα θα πρέπει να διατηρήσει ακλόνητη δέσμευση στην επιλεγμένη μέθοδο μέχρι την ολοκλήρωση του έργου, αποκλειστικά και μόνο για τον σκοπό της ενίσχυσης του σχεδιασμού των επόμενων φάσεων. Συνιστάται γενικά να αποφεύγεται η αλλαγή μεθόδων, καθώς αυτό συχνά οδηγεί σε σύγχυση. Μόλις ολοκληρωθεί το έργο, είναι σημαντικό για την εμπλεκόμενη ομάδα να συμμετάσχει σε μια συζήτηση για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζονται και να εντοπίσει τομείς που απαιτούν βελτίωση. Η τεκμηρίωση αυτών των συζητήσεων θα χρησιμεύσει ως πολύτιμη πηγή για μελλοντική αναφορά και ανάπτυξη.

Για την επιτυχή εφαρμογή της υβριδικής μεθόδου διαχείρισης έργου, θεωρείται ότι ο οργανισμός διαθέτει μια προσαρμόσιμη λειτουργική δομή. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί που λειτουργούν με ιεραρχικό τρόπο, με τμήματα και υπαλλήλους να εργάζονται ανεξάρτητα, θα πρέπει να κάνουν προσαρμογές στο πλαίσιο τους. Αυτή η τροποποίηση είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να δημιουργηθεί αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας έργου, ένας βασικός παράγοντας για την επίτευξη της υβριδικής μεθόδου. Σύμφωνα με τους Conforto και Amaral (2016), αναγνωρίζεται επίσης ότι η αφαίρεση της λειτουργικής δομής από τον οργανισμό είναι απαραίτητη. Οι συγγραφείς, υπογραμμίζουν συγκεκριμένα ότι η υβριδική προσέγγιση είναι πιο αποτελεσματική και ευκολότερη στην εφαρμογή όταν μια εταιρεία υιοθετεί μια δομή πλέγματος, η οποία συνδυάζει τόσο κάθετα όσο και οριζόντια στοιχεία. Σε αυτόν τον τύπο δομής, οι υπάλληλοι αποτελούν μέρος μιας ομάδας τμήματος με βάση την τεχνογνωσία τους και μιας διυπηρεσιακής ομάδας με βάση το έργο στο οποίο συμμετέχουν. Αυτή η δομή πλέγματος παρέχει ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την εφαρμογή της μεθοδολογίας υβριδικής διαχείρισης έργων.

Επιτρέπει την εφαρμογή παραδοσιακών θεωρητικών στοιχείων, τα οποία είναι συνήθως σχεδιασμένα για εταιρείες με λειτουργικές δομές, καθώς και τη χρήση ευέλικτων μεθόδων, οι οποίες ταιριάζουν καλύτερα σε εταιρείες όπου οι εργαζόμενοι εργάζονται σε διατμηματικές ομάδες.

Ένας άλλος παράγοντας που υποστηρίζει την υιοθέτηση της υβριδικής προσέγγισης είναι η απουσία συντηρητικής σκέψης στη νοοτροπία του οργανισμού. Μια συντηρητική φιλοσοφία μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη του έργου. (Brandl et al., 2021). Αντίθετα, η κλίση μιας εταιρείας προς την ανάπτυξη και την πρόοδο οδηγεί στον εναγκαλισμό μιας υβριδικής προσέγγισης. Επιπλέον, στην ευέλικτη μεθοδολογία, η άμεση ανταπόκριση και η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας έχουν προτεραιότητα, καθώς η έννοια της εξουσίας είναι περιορισμένη. Ως εκ τούτου, η απουσία γραφειοκρατικού πλαισίου και νοοτροπίας χρησιμεύει ως πρόσθετος διευκολυντής για την εφαρμογή της υβριδικής μεθόδου διαχείρισης έργων σε έναν οργανισμό (Zasa, et al., 2020).

### ***2.3.2 Προκλήσεις στην Υβριδική προσέγγιση***

Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν συχνά διάφορες προκλήσεις κατά την εφαρμογή της υβριδικής μεθόδου και είναι σημαντικό για αυτές να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά αυτές τις προκλήσεις προκειμένου να αξιοποιήσουν πλήρως τα οφέλη αυτής της προσέγγισης. Αυτές οι προκλήσεις μπορεί να προέρχονται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Στις επόμενες ενότητες, θα συζητήσουμε μερικές από τις προκλήσεις που έχουν επισημανθεί στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Ένας από τους κύριους λόγους πίσω από την εμφάνιση αυτών των προκλήσεων είναι η περιορισμένη υιοθέτηση της υβριδικής μεθόδου εντός των οργανισμών (Jabar, M. A, 2019), η οποία μπορεί να αποδοθεί στην έλλειψη έρευνας αφιερωμένης σε αυτή τη μέθοδο. Μια συγκεκριμένη πρόκληση που προκύπτει είναι η περιορισμένη

κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της μεθόδου (Amaral, 2021). Αυτή η έλλειψη σαφήνειας μπορεί να οδηγήσει τις εταιρείες να διστάσουν να επιλέξουν την υβριδική μέθοδο για τη διαχείριση έργων, καθώς δεν είναι βέβαιες για τα οφέλη που μπορούν να αναμένουν να αποκομίσουν από τη χρήση της. Η σημασία της κατεύθυνσης της έρευνας προς αυτόν τον παράγοντα τονίζεται από τους Conforto & Amaral (2016), προκειμένου να αντληθούν γνώσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της προσέγγισης, τα πιθανά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει, καθώς και τους πιθανούς κινδύνους που υπάρχουν σε μια σύγχρονη, διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό και τεχνολογικό τοπίο. Επιπλέον, η απουσία μετρήσεων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της υβριδικής μεθόδου ως μέτρησης της επιτυχίας του έργου είναι ένα άλλο θέμα συζήτησης (Car - Pušić, et al., 2020).

Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές και ευέλικτες μεθόδους, η υβριδική προσέγγιση δεν διαθέτει δείκτες απόδοσης που επιτρέπουν σε όλους τους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν την πρόοδο του έργου χρησιμοποιώντας τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά μέτρα (Harold, 2017).

Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τον Kosztyán και τους συνεργάτες του (2020), έγινε σύγκριση μεταξύ τριών διαφορετικών μεθόδων διαχείρισης έργων όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους στον μετριασμό των πιθανών κινδύνων. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η υβριδική μέθοδος δεν ήταν η βέλτιστη επιλογή σε αυτό το συγκεκριμένο σενάριο. Συγκεκριμένα, η έρευνα ανέδειξε την απουσία ποσοτικού δείκτη εκτίμησης κινδύνου για την υβριδική και ευέλικτη μέθοδο. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση των κινδύνων αναδείχθηκε ως πρόσθετη πρόκληση κατά την εφαρμογή της υβριδικής προσέγγισης.

Ένας περιορισμός των αλγορίθμων προγραμματισμού σε έργα που χρησιμοποιούν την ευέλικτη μέθοδο, σε αντίθεση με τους αλγόριθμους που χρησιμοποιούνται στην

παραδοσιακή μέθοδο, είναι το πρόβλημα προγραμματισμού έργου όταν αντιμετωπίζουμε πολλαπλούς περιορισμούς πόρων (Kosztyn, et al., 2020). Κατά συνέπεια, η αποτελεσματική ενσωμάτωση αυτών των δύο θεωριών διαχείρισης έργων αποτελεί μια πρόσθετη πρόκληση για τις επιχειρήσεις, δεδομένης της ανεπαρκούς αλγοριθμικής υποστήριξης (Salvato & Laplume, 2020). Η έλλειψη καθορισμένου μοντέλου αναδεικνύεται ως το πιο διαδεδομένο εμπόδιο που συναντάται στη βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, η υβριδική μέθοδος στερείται μιας διακριτής θεωρίας και αντί αυτού συνδυάζει στοιχεία τόσο από τις παραδοσιακές όσο και από τις ευέλικτες μεθόδους (π.χ. μέθοδος ακραίου προγραμματισμού, μέθοδος kanban) (Moreira, M.E., 2013). Τελικά, κάθε ερμηνεία της υβριδικής μεθόδου εξαρτάται από τις ατομικές εμπειρίες και προοπτικές του ερευνητή (Linares, et al., 2019). Είναι ευρέως αποδεκτό από τους ερευνητές ότι δεν υπάρχει καθιερωμένο πλαίσιο για την εφαρμογή της υβριδικής μεθόδου (Jabar, 2019) και οι διαχειριστές έργων χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία σε κάθε έργο ανάλογα με τα μοναδικά χαρακτηριστικά του (Gemino, et al., 2021).

Όταν μια εταιρεία αποφασίζει να υιοθετήσει υβριδική διαχείριση έργου, πρέπει να αντιμετωπίσει προκλήσεις που είναι εγγενείς στην ίδια τη μέθοδο, αντί να είναι αποτέλεσμα λανθασμένου χειρισμού από τους εμπλεκόμενους. Μία από αυτές τις προκλήσεις είναι ο συνδυασμός διαφορετικών μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνται από τις παραδοσιακές και ευέλικτες προσεγγίσεις (Jabar, 2019). Ο λόγος για τον οποίο αυτός ο συνδυασμός δεν πετυχαίνει πάντα είναι ότι κάθε μέθοδος σχεδιάστηκε ειδικά για να εφαρμοστεί στο σύνολό της. Ωστόσο, στην υβριδική διαχείριση έργων, οι διαχειριστές έργου μερικές φορές χρησιμοποιούν ορισμένες τεχνικές μόνο εν μέρει, με αποτέλεσμα μια ασταθή μέθοδο που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχίες του έργου (Götz, et al., 2018). Επιπλέον, οι ερευνητές συχνά υπογραμμίζουν την αναντιστοιχία στα χρονοδιαγράμματα σχεδιασμού, με την παραδοσιακή θεωρία να επικεντρώνεται

στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, ενώ η ευέλικτη προσέγγιση ευνοεί τους βραχυπρόθεσμους κύκλους επανάληψης (Zasa, et al., 2020).

Οι δύο μέθοδοι διαφέρουν ως προς την επικοινωνία, με την υβριδική μέθοδο να ενσωματώνει τόσο τη γραπτή επικοινωνία, που βασίζεται στη συμβατική προσέγγιση, όσο και την προφορική επικοινωνία, που προέρχεται από την προσαρμόσιμη προσέγγιση (Cram & Marabelli, 2018). Αυτό το ζήτημα γίνεται ιδιαίτερα περίπλοκο όταν μια εταιρεία στοχεύει να προωθήσει την άμεση επικοινωνία εντός των λειτουργιών της, ωστόσο υποχρεώνεται από εξωτερικούς παράγοντες να διατηρεί αρχεία και τεκμηρίωση των ενεργειών της (Car - Pušić, et al., 2020).

Η υβριδική προσέγγιση στη διαχείριση έργου περιλαμβάνει περιορισμένη συμμετοχή από τον διαχειριστή έργου, καθώς η ομάδα αναμένεται να αναλάβει αυξημένες ευθύνες (Brandl, et al., 2021). Αν και αυτή η κατανομή ευθυνών μπορεί να θεωρηθεί θετικά από τους υπαλλήλους, θεωρείται πιθανόν ως μειονέκτημα από την ανώτερη διοίκηση. Είναι σημαντικό η ομάδα του έργου να είναι επαρκώς προετοιμασμένη και εκπαιδευμένη για να χειρίζεται αυτές τις πρόσθετες εργασίες. Αυτό απαιτεί τη συμπερίληψη ατόμων από διάφορα τμήματα, το καθένα με τη δική του εμπειρία, τα οποία θα πρέπει να βρίσκονται στην ίδια περιοχή (Car - Pušić, et al., 2020).

Η εφαρμογή της υβριδικής μεθόδου θέτει διάφορες προκλήσεις για τις ομάδες έργου. Μία από αυτές τις προκλήσεις περιλαμβάνει τη δημιουργία ειδικών ομάδων στο πλαίσιο ενός έργου (Cooper, 2016). Επιπλέον, η διαχείριση πόρων και η διανομή παρουσιάζουν ένα άλλο εμπόδιο στην εκτέλεση της υβριδικής μεθόδου. Σε σύγκριση με την παραδοσιακή μέθοδο, οι πόροι που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου διαφέρουν λόγω της παράλληλης φύσης των εργασιών στην παραδοσιακή μέθοδο (Keith, et al., 2013). Η διαχείριση πόρων γίνεται πιο περίπλοκη όταν πολλαπλά έργα υλοποιούνται ταυτόχρονα (Corola, et al., 2021). Κατά συνέπεια, αυτή η πολυπλοκότητα οδηγεί σε αυξημένο κόστος, καθώς απαιτούνται περισσότεροι πόροι,

ειδικά όταν το έργο στοχεύει στην ανάπτυξη ενός λειτουργικού, πολύπλοκου και μεγάλης κλίμακας προϊόντος (Salvato & Laplume, 2020).

Τελικά, όταν οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν τόσο τις υβριδικές όσο και τις παραδοσιακές μεθόδους, δημιουργούνται νέες συμπληρωματικές διαδικασίες καθώς κλιμακώνεται η πολυπλοκότητα της διαχείρισης. Αυτό οδηγεί στη συνέχεια στη δαπάνη τόσο οικονομικών πόρων όσο και χρόνου για αυτές τις επιχειρήσεις (Linares, et al., 2019).

### **2.3.3 Βιβλιογραφική διερεύνηση**

Η εμφάνιση της υβριδικής προσέγγισης διαχείρισης τεχνικών έργων και η καταλληλότητα της στη διαχείριση έργων υποστηρίζεται σε θεωρητικό επίπεδο από τη θεωρία έκτακτης ανάγκης του έργου (Howell et al., 2010) και το σχετικό σύνολο εργασιών, το οποίο δηλώνει ότι δεν είναι όλα τα έργα ίδια, και επομένως δεν πρέπει να δομούνται και να διαχειρίζονται όλα με τον ίδιο τρόπο. Η διαχείριση έργου έχει πολλές περιγραφές, αλλά ένας από τους σεβαστούς και αναφερόμενους ορισμούς είναι η διατύπωση του Packendorff που δηλώνει ότι η διαχείριση έργου μπορεί να περιγραφεί ως «ένα σύνολο μοντέλων και τεχνικών για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο πολύπλοκων επιχειρήσεων» (Packendorff, 1995). Είναι μια έννοια που περιλαμβάνει πολλαπλές θεωρίες που μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικά έργα, δεδομένου ότι οι δημοσιεύσεις συχνά διαφέρουν ως προς τη συνταγματική ή περιγραφική τους στάση. Εδώ η υβριδική διαχείριση έργων βασίζεται κυρίως στην περιγραφική της προσέγγιση, η οποία βασίζεται στην ανάλυση περιπτώσεων χρήσης στην εταιρεία όπου διαμορφώθηκε μια συγκεκριμένη μεθοδολογία. Αυτή είναι η προσέγγιση που προτείνει ο Packendorff για μελλοντική έρευνα διαχείρισης έργων και έρχεται σε ευθεία αντίθεση με την ακαδημαϊκή προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα συγκεκριμένο κανονιστικό πλαίσιο. Ιεραρχικά, εξισώνουμε την υβριδική προσέγγιση με την

ευέλικτη και την παραδοσιακή προσέγγιση. Ωστόσο, και οι δύο προαναφερθείσες αντιπροσωπεύουν αρκετές από αυτές τις μεθοδολογίες που μοιράζονται τις ίδιες αρχές ή αξίες. Για παράδειγμα, το ISO 21500 και οι πρώτες εκδόσεις των προτύπων PRINCE2 και PMBOK είναι αντιπροσωπευτικές της παραδοσιακής προσέγγισης (αν και δεν μπορούν πλέον να οριστούν με σαφήνεια ως έχουν, επειδή οι πρόσφατες εκδόσεις των διεθνών προτύπων διαχείρισης έργου έχουν ήδη ενσωματώσει το agile σε πιθανές προσεγγίσεις διαχείρισης έργου: π.χ. PRINCE2 Agile ή PMBOK 7η Έκδοση). Ομοίως, η ευέλικτη προσέγγιση περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τα Scrum, Adaptive Software Development, Extreme Programming και άλλα. Ταυτόχρονα, η παραδοσιακή και η ευέλικτη είναι προσεγγίσεις που ορίζονται από μια σειρά από χαρακτηριστικά, αρχές και αξίες που καθορίζουν την προσέγγιση (Krupa et al., 2023).

Εξετάζεται ο ορισμός της υβριδικής προσέγγισης σε μέσο επίπεδο, το οποίο αντιπροσωπεύει το κλασικό σώμα γνώσης διαχείρισης έργου, συμπεριλαμβανομένων εξερευνήσεων σε επίπεδο έργου, συνεργασίας, προβλημάτων συντονισμού σε έργα, διαχείρισης χρόνου και διαχείρισης επικοινωνίας (Geraldí & Söderlund, 2018). Μέσω αυτού του φακού, η εκπλήρωση της υβριδικής ιδέας αντιπροσωπεύεται από το συνδυασμό των υποστοιχείων ενός έργου, όχι από έναν συνδυασμό και εξαρτήσεων πολλών έργων με διαφορετικές μεθοδολογίες που θα αποτελούσαν ένα πρόγραμμα. Η πιο σημαντική τομή μεταξύ των αναλυόμενων ορισμών της υβριδικής διαχείρισης έργων είναι ότι συνδυάζει πολλές διαφορετικές μεθοδολογίες. Επιπλέον, οι δημοσιεύσεις συμφωνούν ότι ένα από τα χαρακτηριστικά είναι ο στόχος της επιλογής από τις αναφερόμενες μεθοδολογίες των πλεονεκτημάτων τους, αποφεύγοντας τα μειονεκτήματά τους με το όραμα της παροχής πιο επιτυχημένων έργων. Πέρα από αυτό το τυπικό ελάχιστο, οι δημοσιεύσεις συχνά διαφέρουν ως προς το τι συνδυάζεται από αυτές τις μεθοδολογίες, είτε συνδυάζουμε πρακτικές, αρχές ή μεθόδους. Για να απαλλαγούμε από την τρέχουσα ασάφεια του ορισμού της

υβριδικής διαχείρισης έργων, πρέπει να δώσουμε προσοχή στα όριά της. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η υβριδική προσέγγιση δεν είναι μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, αλλά μια προσέγγιση διαχείρισης έργου που συνδυάζει παραδοσιακές και ευέλικτες μεθόδους, κυρίως επειδή δεν μας λέει τα συγκεκριμένα στοιχεία άλλων μεθόδων που πρέπει να συμπεριληφθούν. Οι ορισμοί της υβριδικής διαχείρισης έργων που περιγράφονται παραπάνω δεν δείχνουν τα αιχμηρά όρια της ίδιας της υβριδικής προσέγγισης και, ως εκ τούτου, υποδηλώνουν σιωπηρά τα όρια όπου τελειώνουν οι παραδοσιακές και ευέλικτες μεθοδολογίες (Krupa et al., 2023).

Στις παραδοσιακές μεθοδολογίες, το tailoring είναι από καιρό η μέθοδος επιλογής. Αυτή είναι η συστηματική απομάκρυνση από μια συγκεκριμένη παραδοσιακή μεθοδολογία προς όφελος άλλων στοιχείων που ταιριάζουν καλύτερα στο περιβάλλον ενός δεδομένου οργανισμού ή έργου. Αυτή η πρακτική ήταν κοινή πριν από την εμφάνιση των υβριδικών μεθοδολογιών. Με τον ίδιο τρόπο δουλεύεται το tailoring σε ευέλικτες μεθόδους. Ένα χαρακτηριστικό της υβριδικής διαχείρισης έργων είναι ο συνδυασμός πρακτικών από μεθοδολογίες στο αντίθετο φάσμα (Prenner et al., 2021). Από την άλλη πλευρά, αντιφατικές αρχές και αξίες που, από τη φύση τους, θα έπρεπε να διατρέχουν το κυρίαρχο μέρος της μεθοδολογίας δεν συνδυάζονται συνήθως στην υβριδική προσέγγιση. Η υβριδική προσέγγιση χαρακτηρίζεται από ένα αξιακό ή ιδεολογικό κενό διαφορετικό από το παραδοσιακό και ευκίνητο που ίσχυε στη διαχείριση έργων. Αντικαθίσταται από έναν ψυχρό πραγματισμό για την αντικατάσταση λιγότερο αποτελεσματικών στοιχείων με πιο κατάλληλα για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Επομένως, στην υβριδική προσέγγιση, δεν μπορούμε να περιμένουμε την αναλογία του Agile Manifesto (Beck et al., 2001). Η υβριδική προσέγγιση είναι ένα πεδίο όπου δεν είμαστε διατεθειμένοι να αποδεχτούμε τα μειονεκτήματα μιας πρακτικής υπέρ μιας συνεπούς προσέγγισης βασισμένης στην αξία. Το κενό είναι μια πιθανή δύναμη της υβριδικής προσέγγισης και μια διαφοροποίηση από μόνο προσαρμοσμένες ευέλικτες ή παραδοσιακές μεθόδους.



Επιπλέον, δεδομένου του κυρίαρχου ορισμού της υβριδικής προσέγγισης ως συνδυασμού ευκίνητων και παραδοσιακών μεθοδολογιών, ο συνδυασμός πολλαπλών μόνο ευέλικτων ή πολλαπλών μόνο παραδοσιακών μεθόδων βρίσκεται πέρα από την υβριδική προσέγγιση. Σχετιζόμενο με αυτό είναι ότι οι υπάρχοντες ορισμοί αναφέρουν επανειλημμένα την ισορροπία των επιλεγμένων πρακτικών ως χαρακτηριστικό της υβριδικής προσέγγισης (Bick et al., 2018; Binder et al., 2014; Dabney & Arthur, 2019).

Εκτός από τις ερωτήσεις σχετικά με το τι είναι η υβριδική προσέγγιση και πού βρίσκονται τα όριά της, είναι χρήσιμο να συνοψίσουμε τι περιέχει. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι προηγούμενες προσπάθειες πλαισίου της υβριδικής προσέγγισης δεν την βλέπουν ως σύστημα που έχει υιοθετήσει αξίες ή αρχές. Αντίθετα, συχνά μιλούν για ένα σύνολο υιοθετημένων πρακτικών ή μεθόδων. Οι δημοσιεύσεις συχνά αποφεύγουν το ρητό περιεχόμενο ή αναφέρουν μόνο την υιοθέτηση ισχυρών σημείων. Πιο συγκεκριμένα, οι εστιασμένοι ορισμοί μιλούν για την υιοθέτηση της υβριδικής προσέγγισης και επομένως αποτελούνται από διαδικασίες, πρακτικές, ρόλους και εργαλεία (Bagiu et al., 2020; Brown et al., 2020; Dinis et al., 2021). Ορισμένοι περιορισμοί αναμένουν ακόμη και μια συγκεκριμένη μέθοδο, για παράδειγμα, το μοντέλο σκηνης-πύλης (Cooper & Sommer, 2016). Ωστόσο, αυτά τα μεμονωμένα περιστατικά δεν επιχειρούν έναν γενικό ορισμό της υβριδικής διαχείρισης έργου. Προκειμένου να οριστεί πλήρως η υβριδική διαχείριση έργου, πρέπει να στοιχειοθετηθεί η πτυχή του χρόνου ή η προβλεπόμενη κατάσταση στόχου της μεθοδολογίας. Η υβριδική προσέγγιση δεν είναι ένα πλαίσιο για τη σταδιακή εφαρμογή από τη μία στην άλλη καθαρή μεθοδολογία όταν ένας οργανισμός αποφασίζει να εφαρμόσει σταδιακά έναν συνδυασμό πρακτικών που θα ήταν προσωρινός. Όταν μιλάμε για υβριδική προσέγγιση, προορίζεται να είναι μια βασισμένη σε στόχους, μακροπρόθεσμη προσέγγιση στη διαχείριση έργου, αν και αυτό αναφέρεται μόνο στους ορισμούς της υβριδικής προσέγγισης και κανένας από

αυτούς δεν το αναφέρει ρητά. Επομένως, δεν αποτελεί εναλλακτική λύση στην εισαγωγή μιας νέας μεθοδολογίας διαχείρισης έργου με τρόπο μεγάλης έκρηξης (Krupa et al., 2023).

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, παρά την εκτεταμένη έρευνα για την υβριδική προσέγγιση, δεν είναι εύκολο να βρεθούν αντίστοιχες συγκεκριμένες μεθοδολογίες και πλαίσια υβριδικής προσέγγισης που χρησιμοποιούνται ευρύτερα στην πράξη. Επομένως, είναι αδύνατο να μιλήσουμε για υβριδική προσέγγιση διαχείρισης έργου ως ομάδα μεθοδολογιών. Ωστόσο, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα της ανασκόπησής είναι δυνατό να βρεθούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και αγκυλώσεις της υβριδικής διαχείρισης έργων ως προσέγγιση στη διαχείριση έργου. Συνολικά, η υβριδική διαχείριση έργου είναι μια προσέγγιση διαχείρισης έργου που συνδυάζει στοιχεία παραδοσιακής και ευέλικτης διαχείρισης έργου για να αποκτήσει πλεονεκτήματα και να καταστείλει τα μειονεκτήματα και των δύο για να αυξήσει την επιτυχία του έργου. Εξισορροπεί την ευελιξία, την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και τον έλεγχο του έργου. Η δυνατότητα προσαρμογής του συνδυασμού στις συγκεκριμένες ανάγκες καθιστά αυτή την προσέγγιση κατάλληλη για διαχείριση έργου σε διάφορα πλαίσια. Ταυτόχρονα, ο εκτός πεδίου ορισμός στη διατύπωση ότι η υβριδική προσέγγιση δεν προσαρμόζει την ευέλικτη ή την παραδοσιακή, ούτε είναι συνδυασμός πρακτικών σε μία από αυτές, ούτε είναι προσωρινός συνδυασμός πρακτικών κατά τη μετάβαση από μία προσέγγιση στο άλλο (Krupa et al., 2023).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **3.1 Σκοπός**

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τις απόψεις στελεχών οργανισμών σχετικά με τις υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων.

### **3.2 Δείγμα έρευνας**

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε δείγμα στελεχών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της υγείας, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και λογιστικής. Συγκεκριμένα, στην έρευνα έλαβαν μέρος 125 άτομα που προσεγγίστηκαν στην περιοχή της ανατολικής Θεσσαλονίκης. Η προσέγγιση του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της μη τυχαίας δειγματοληψίας η οποία χρησιμοποιεί μη τυχαιοποιημένες μεθόδους για τη λήψη του δείγματος. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκε βολική δειγματοληψία καθώς ο ερευνητής προσπάθησε να βρει συμμετέχοντες μέσα από τον επαγγελματικό και οικογενειακό του περίγυρο. Έγινε επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου λόγω του ότι προσφέρει στον ερευνητή τη δυνατότητα να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού, το οποίο βρίσκεται κοντά του και συνεπώς υπάρχει η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης. Στην συνέχεια, για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας. Η δειγματοληψία χιονοστιβάδας θεωρείται μια μορφή τυχαίας δειγματοληψίας η οποία ξεκινά με τη συλλογή δεδομένων από μία ή περισσότερες επαφές που συνήθως είναι γνωστές στο άτομο που συλλέγει τα δεδομένα.

### **3.3 Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Η έρευνα αποτελεί τον πυρήνα της δημιουργίας και της διάδοσης της γνώσης. Η σωστή δημιουργία μεθοδολογίας έρευνας διαδραματίζει βασικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας της έρευνας τόσο από έμπειρους ερευνητές όσο και από τους αρχάριους. Οι ερευνητές πρέπει να γνωρίζουν διάφορους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προσεγγίσουν τη συλλογή αποδεικτικών στοιχείων (δεδομένων) και την ανάλυσή τους. Η έρευνα μπορεί να είναι ποιοτική ή ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα εστιάζει στην συγκέντρωση πρωτογενών, από πρώτο χέρι, κειμενικών δεδομένων και ακολουθεί η ανάλυσή τους με συγκεκριμένες ερμηνευτικές μεθόδους. Χρησιμοποιείται με σκοπό τη μελέτη φαινομένων με περιορισμένες προσβάσιμες πληροφορίες διότι η φύση της είναι διερευνητική. Η ποσοτική έρευνα αποτελεί μια μέθοδο που χρησιμοποιεί αριθμητικές τιμές που προέρχονται από παρατηρήσεις με σκοπό την εξήγηση και την περιγραφή των φαινομένων που οι παρατηρήσεις αντανακλούν σε αυτά. Επιπρόσθετα εφαρμόζει τις εμπειρικές αξιολογήσεις στοχεύοντας να προσδιορίσει κατά πόσο πληρείται ένας κανόνας, ένα πρότυπο σε μια συγκεκριμένη πολιτική ή και πρόγραμμα. Στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι ο ορισμός ενός συγκεκριμένου φαινομένου με την συλλογή αριθμητικών δεδομένων με σκοπό να εστιάσει σε συγκεκριμένα ερωτήματα όπως πόσα και τι ποσοστό σε διαφορετικούς τομείς όπως η εκπαίδευση, η ψυχολογία, η φυσική, η βιολογία, οι φυσικές επιστήμες κ.λπ. Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να συλλέγουν ποσοτικά δεδομένα ακόμη και από θέματα που σχετίζονται με τις πεποιθήσεις και τις στάσεις.

Στην παρούσα έρευνα αποφασίστηκε να γίνει ποσοτική συλλογή δεδομένων και το εργαλείο συλλογής δεδομένων να είναι το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα δημιουργήθηκε βασιζόμενο σε ήδη υπάρχοντα ερωτηματολόγια που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν σε μελέτες και αποτελείται από τρία επιμέρους μέρη.

- Το πρώτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, αποσκοπώντας στην συλλογή δημογραφικών στοιχείων για το ερευνητικό δείγμα.
- Το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήματα που έχουν ως στόχο να σκιαγραφήσουν τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις προσεγγίσεις διαχείρισης έργων.
- Το τρίτο μέρος αποτελείται από ερωτήματα που έχουν ως στόχο να σκιαγραφήσουν τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την υβριδική προσέγγιση διαχείρισης έργων.

Ο δείκτης Cronbach's alpha του ερωτηματολογίου ήταν 0,953, γεγονός που δείχνει υψηλή αξιοπιστία.

### **3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Οι συμμετέχοντες, ενημερώθηκαν στην αρχή, πριν την έναρξη της έρευνας για την πραγματική φύση της έρευνας. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό, τον σχεδιασμό και τα οφέλη της έρευνας μέσα από μια ενημερωτική επιστολή, χωρίς να τους αποκρυφτεί τίποτα σχετικά με την έρευνα. Μέσω του ενημερωτικού γράμματος, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν λεπτομερώς για το σκοπό της έρευνας αλλά και την ερευνητική διαδικασία κατά την οποία τηρήθηκαν όλα τα ζητήματα ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο ... του 2023. Η έρευνα για να ολοκληρωθεί δεν απαιτούσε πάνω από 10 λεπτά. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν και μοιράστηκαν στους συμμετέχοντες δια ζώσης.

### **3.5 Στατιστική ανάλυση**

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for the Social Sciences V. 25.0), με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 125 άτομα εκ των οποίων τα περισσότερα ήταν άνδρες με ποσοστό 80,8% και ακολουθούν οι γυναίκες με 19,2%.

Πίνακας 1: Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	101	80,8	80,8	80,8
Γυναίκα	24	19,2	19,2	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Σχετικά με την ηλικία τους, οι περισσότεροι συμμετέχοντες βρίσκονταν μεταξύ 31 - 40 ετών με ποσοστό 43,2% και ακολουθούν όσοι είχαν ηλικίες μέχρι 30 ετών με 22,4%.

Πίνακας 2: Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέχρι 30 ετών	28	22,4	22,4	22,4
31 - 40 ετών	54	43,2	43,2	65,6
41 - 50 ετών	26	20,8	20,8	86,4
51 - 60 ετών	13	10,4	10,4	96,8
Πάνω από 60 ετών	4	3,2	3,2	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων

Ως προς το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων, οι πιο πολλοί ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ / ΤΕΙ με ποσοστό 52% και ακολουθούν οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού / Διδακτορικού τίτλου σπουδών με 44%.

Πίνακας 3: Επίπεδο σπουδών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Απόφοιτος Λυκείου / ΙΕΚ	5	4,0	4,0	4,0
Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	65	52,0	52,0	56,0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού / Διδακτορικού	55	44,0	44,0	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Όσον αφορά τη θέση τους στον οργανισμό, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν στελέχη επιπέδου διαχείρισης με ποσοστό 40% και ακολουθούν οι διευθυντές έργου με 22,4%.

Πίνακας 4: Θέση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Προγραμματιστής	9	7,2	7,2	7,2
Αναλυτής Ποιότητας / Δοκιμαστής Λογισμικού	10	8,0	8,0	15,2
Μηχανικός Λογισμικού	12	9,6	9,6	24,8
Σύμβουλος	14	11,2	11,2	36,0
Διευθυντής Έργου	28	22,4	22,4	58,4
Στέλεχος επιπέδου διαχείρισης	50	40,0	40,0	98,4
Άλλο	2	1,6	1,6	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	



Τέλος, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στους οργανισμούς οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν μέχρι 5 έτη προϋπηρεσία με ποσοστό 37,6% και ακολουθούν όσοι εργάζονταν μεταξύ 11 - 15 έτη με 29,6%.

Πίνακας 5: Προϋπηρεσία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μέχρι 5 έτη	47	37,6	37,6	37,6
6 - 10 έτη	30	24,0	24,0	61,6
11 - 15 έτη	37	29,6	29,6	91,2
16 - 20 έτη	11	8,8	8,8	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

## 4.2 Προσεγγίσεις διαχείρισης έργων

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων που σχετίζονται με τις τρεις προσεγγίσεις διαχείρισης έργων, την παραδοσιακή, την ευέλικτη και την υβριδική. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με τις απόψεις τους για τις τρεις παραπάνω προσεγγίσεις διαχείρισης έργων, απαντώντας στις ίδιες ερωτήσεις για κάθε προσέγγιση.

### 4.2.1 Παραδοσιακή

Αρχικά, σχετικά με τις απόψεις τους για την παραδοσιακή μεθοδολογία διαχείρισης έργου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου

ικανοποίησης πελατών, όπου οι περισσότεροι διαφώνησαν ή διαφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 37,6% και ακολουθούν όσοι συμφώνησαν με 36,8%.

**Πίνακας 6: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	13	10,4	10,4	10,4
Διαφωνώ	34	27,2	27,2	37,6
Ουδέτερος / η	32	25,6	25,6	63,2
Συμφωνώ	46	36,8	36,8	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν συμφωνούν ότι, ενώ χρησιμοποιούν την Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου, η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν με ποσοστό 50,4%.

**Πίνακας 7: Συμφωνείτε ότι, ενώ χρησιμοποιείτε την Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου, η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	4,8	4,8	4,8
Διαφωνώ	18	14,4	14,4	19,2
Ουδέτερος / η	38	30,4	30,4	49,6
Συμφωνώ	63	50,4	50,4	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Αναφορικά με το αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 49,6%.

**Πίνακας 8: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	5,6	5,6	5,6
Διαφωνώ	11	8,8	8,8	14,4
Ουδέτερος / η	45	36,0	36,0	50,4
Συμφωνώ	34	27,2	27,2	77,6
Συμφωνώ απόλυτα	28	22,4	22,4	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 72,8%.

**Πίνακας 9: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	5,6	5,6	5,6
Διαφωνώ	17	13,6	13,6	19,2

Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων

Ουδέτερος / η	10	8,0	8,0	27,2
Συμφωνώ	71	56,8	56,8	84,0
Συμφωνώ απόλυτα	20	16,0	16,0	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Όσον αφορά το αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 60%.

**Πίνακας 10: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	5	4,0	4,0	4,0
Διαφωνώ	33	26,4	26,4	30,4
Ουδέτερος / η	12	9,6	9,6	40,0
Συμφωνώ	61	48,8	48,8	88,8
Συμφωνώ απόλυτα	14	11,2	11,2	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Αναφορικά με το αν συμφωνούν ότι ενώ χρησιμοποιείται η Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 61,6%.

**Πίνακας 11: Συμφωνείτε ότι ενώ χρησιμοποιείτε την Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη;**

## Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	5,6	5,6	5,6
Διαφωνώ	17	13,6	13,6	19,2
Ουδέτερος / η	24	19,2	19,2	38,4
Συμφωνώ	56	44,8	44,8	83,2
Συμφωνώ απόλυτα	21	16,8	16,8	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Τέλος, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν γενικά, συμφωνούν με την υιοθέτηση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων, όπου οι πιο πολλοί συμφώνησαν πολύ ή πάρα πολύ με ποσοστό 74,4%.

**Πίνακας 12: Γενικά, συμφωνείτε με την υιοθέτηση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	5	4,0	4,0	4,0
Λίγο	12	9,6	9,6	13,6
Μέτρια	15	12,0	12,0	25,6
Πολύ	64	51,2	51,2	76,8
Πάρα πολύ	29	23,2	23,2	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

### 4.2.2 Ευέλικτη

Σχετικά με τις απόψεις τους για την ευέλικτη μεθοδολογία διαχείρισης έργου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι

αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών, όπου οι περισσότεροι συμφώνησαν πολύ ή πάρα πολύ με ποσοστό 43,2%.

**Πίνακας 13: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	11	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ	28	22,4	22,4	31,2
Ουδέτερος / η	32	25,6	25,6	56,8
Συμφωνώ	46	36,8	36,8	93,6
Συμφωνώ απόλυτα	8	6,4	6,4	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν συμφωνούν ότι, ενώ χρησιμοποιείται η Μεθοδολογία Agile, η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 53,6%.

**Πίνακας 14: Συμφωνείτε ότι, ενώ χρησιμοποιείτε την Μεθοδολογία Agile Project Management, η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	5	4,0	4,0	4,0
Διαφωνώ	15	12,0	12,0	16,0
Ουδέτερος / η	38	30,4	30,4	46,4
Συμφωνώ	63	50,4	50,4	96,8
Συμφωνώ απόλυτα	4	3,2	3,2	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 52%.

**Πίνακας 15: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	4,8	4,8	4,8
Διαφωνώ	9	7,2	7,2	12,0
Ουδέτερος / η	45	36,0	36,0	48,0
Συμφωνώ	34	27,2	27,2	75,2
Συμφωνώ απόλυτα	31	24,8	24,8	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Αναφορικά με το αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 76%.

**Πίνακας 16: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	4,8	4,8	4,8
Διαφωνώ	14	11,2	11,2	16,0
Ουδέτερος / η	10	8,0	8,0	24,0

Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων

Συμφωνώ	71	56,8	56,8	80,8
Συμφωνώ απόλυτα	24	19,2	19,2	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Όσον αφορά το αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 64,8%.

**Πίνακας 17: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,2	3,2	3,2
Διαφωνώ	28	22,4	22,4	25,6
Ουδέτερος / η	12	9,6	9,6	35,2
Συμφωνώ	61	48,8	48,8	84,0
Συμφωνώ απόλυτα	20	16,0	16,0	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν συμφωνούν ότι ενώ χρησιμοποιείται η Μεθοδολογία Agile Project Management η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 64,8%.

**Πίνακας 18: Συμφωνείτε ότι ενώ χρησιμοποιείτε την Μεθοδολογία Agile Project Management η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
--	-----------	---------	----------------	--------------------



Διαφωνώ απόλυτα	6	4,8	4,8	4,8
Διαφωνώ	14	11,2	11,2	16,0
Ουδέτερος / η	24	19,2	19,2	35,2
Συμφωνώ	56	44,8	44,8	80,0
Συμφωνώ απόλυτα	25	20,0	20,0	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Τέλος, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν γενικά, συμφωνούν με την υιοθέτηση της Μεθοδολογίας Agile Project Management, όπου οι πιο πολλοί συμφώνησαν πολύ ή πάρα πολύ με ποσοστό 76,8%.

Πίνακας 19: Γενικά, συμφωνείτε με την υιοθέτηση της Μεθοδολογίας Agile Project Management;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	4	3,2	3,2	3,2
Λίγο	10	8,0	8,0	11,2
Μέτρια	15	12,0	12,0	23,2
Πολύ	64	51,2	51,2	74,4
Πάρα πολύ	32	25,6	25,6	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

#### 4.2.3 Υβριδική

Τέλος, σχετικά με τις απόψεις τους για την υβριδική μεθοδολογία διαχείρισης έργου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών, όπου οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 53,6%.

**Πίνακας 20: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	6,4	6,4	6,4
Διαφωνώ	18	14,4	14,4	20,8
Ουδέτερος / η	32	25,6	25,6	46,4
Συμφωνώ	46	36,8	36,8	83,2
Συμφωνώ απόλυτα	21	16,8	16,8	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν συμφωνούν ότι, ενώ χρησιμοποιείτε την Υβριδική Μεθοδολογία διαχείρισης έργου η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 57,6%.

**Πίνακας 21: Συμφωνείτε ότι, ενώ χρησιμοποιείτε την Υβριδική Μεθοδολογία διαχείρισης έργου η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,2	3,2	3,2
Διαφωνώ	11	8,8	8,8	12,0
Ουδέτερος / η	38	30,4	30,4	42,4
Συμφωνώ	63	50,4	50,4	92,8
Συμφωνώ απόλυτα	9	7,2	7,2	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Αναφορικά με το αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και

μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 54,4%.

**Πίνακας 22: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,2	3,2	3,2
Διαφωνώ	8	6,4	6,4	9,6
Ουδέτερος / η	45	36,0	36,0	45,6
Συμφωνώ	34	27,2	27,2	72,8
Συμφωνώ απόλυτα	34	27,2	27,2	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 80%.

**Πίνακας 23: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,2	3,2	3,2
Διαφωνώ	11	8,8	8,8	12,0
Ουδέτερος / η	10	8,0	8,0	20,0
Συμφωνώ	71	56,8	56,8	76,8
Συμφωνώ απόλυτα	29	23,2	23,2	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν συμφωνούν ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 72%.

**Πίνακας 24: Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,2	3,2	3,2
Διαφωνώ	19	15,2	15,2	18,4
Ουδέτερος / η	12	9,6	9,6	28,0
Συμφωνώ	61	48,8	48,8	76,8
Συμφωνώ απόλυτα	29	23,2	23,2	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Αναφορικά με το αν συμφωνούν ότι ενώ χρησιμοποιείτε την Υβριδική Μεθοδολογία διαχείρισης έργου η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με ποσοστό 68,8%.

**Πίνακας 25: Συμφωνείτε ότι ενώ χρησιμοποιείτε την Υβριδική Μεθοδολογία διαχείρισης έργου η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,2	3,2	3,2
Διαφωνώ	11	8,8	8,8	12,0
Ουδέτερος / η	24	19,2	19,2	31,2
Συμφωνώ	56	44,8	44,8	76,0
Συμφωνώ απόλυτα	30	24,0	24,0	100,0

Σύνολο	125	100,0	100,0
--------	-----	-------	-------

Τέλος, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν γενικά, συμφωνούν με την υιοθέτηση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου, όπου οι πιο πολλοί συμφώνησαν πολύ ή πάρα πολύ με ποσοστό 79,2%.

Πίνακας 26: Γενικά, συμφωνείτε με την υιοθέτηση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	4	3,2	3,2	3,2
Λίγο	7	5,6	5,6	8,8
Μέτρια	15	12,0	12,0	20,8
Πολύ	64	51,2	51,2	72,0
Πάρα πολύ	35	28,0	28,0	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

### 4.3 Υβριδική προσέγγιση

Στη συνέχεια, η έρευνα επικεντρώθηκε στην υβριδική προσέγγιση.

Αρχικά, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν ποια πιστεύουν ότι είναι η καταλληλότερη Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου, με τους περισσότερους να αναφέρουν την υβριδική με ποσοστό 56% και ακολουθεί η ευέλικτη με 21,6%.

Πίνακας 27: Ποια πιστεύετε ότι είναι η καταλληλότερη Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
--	-----------	---------	----------------	--------------------

Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων

Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου	10	8,0	8,0	8,0
Agile Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου	27	21,6	21,6	29,6
Υβριδική (Agile + Traditional)	70	56,0	56,0	85,6
Δεν είμαι σίγουρος	18	14,4	14,4	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Σχετικά με την μεθοδολογία διαχείρισης έργων που χρησιμοποιείται στους οργανισμούς των συμμετεχόντων, στην πλειοψηφία πρόκειται για παραδοσιακή μεθοδολογία με ποσοστό 48% και ακολουθεί η υβριδική με 34,4%.

Πίνακας 28: Ποια μεθοδολογία διαχείρισης έργων χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου	60	48,0	48,0	48,0
Agile Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου	22	17,6	17,6	65,6
Υβριδική (Agile + Traditional)	43	34,4	34,4	100,0
Σύνολο	125	100,0	100,0	

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν ποια κατά τη γνώμη τους είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που ευνοούν την επιλογή υβριδικής μεθόδου. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι τα πιο βασικά πλεονεκτήματα της υβριδικής

προσέγγισης είναι το γεγονός ότι η υβριδική μέθοδος ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ ομάδων και ενδιαφερόμενων, ότι ο οργανισμός δεν ακολουθεί ισχυρά γραφειοκρατικές διαδικασίες και όταν η εργασία πραγματοποιείται σε μικρά, επαναλαμβανόμενα τμήματα, αποτελεί ένα γεγονός που διευκολύνει την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις. Επίσης, υποστηρίχθηκε ότι η φύση του έργου επιτρέπει αλλαγές κατά την πορεία, χωρίς να αλλάζει σημαντικά το κόστος και ο χρόνος παράδοσης, όταν ο οργανισμός δεν διακατέχεται από συντηρητική νοοτροπία, ευνοείται η υιοθέτηση της υβριδικής μεθόδου και ότι με την υβριδική προσέγγιση το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού είναι ανοιχτό σε αλλαγές.

Πίνακας 29: Χαρακτηριστικά που ευνοούν την επιλογή υβριδικής μεθόδου

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Όταν η εργασία πραγματοποιείται σε μικρά, επαναλαμβανόμενα τμήματα, αποτελεί ένα γεγονός που διευκολύνει την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις	125	2,00	5,00	3,5920	,92541
Η υβριδική μέθοδος ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ ομάδων και ενδιαφερόμενων	125	1,00	5,00	3,8240	,94241
Η υβριδική μέθοδος επιτρέπει συγκεκριμένες προθεσμίες και προϋπολογισμούς	125	1,00	4,00	2,9200	1,01282
Η φύση του έργου επιτρέπει αλλαγές κατά την πορεία, χωρίς να αλλάζει σημαντικά το κόστος και ο χρόνος παράδοσης	125	1,00	4,00	3,2560	,87900
Όταν ο οργανισμός δεν διακατέχεται από συντηρητική νοοτροπία, ευνοείται η υιοθέτηση της υβριδικής μεθόδου	125	1,00	5,00	3,4720	1,05934
Ο οργανισμός δεν ακολουθεί ισχυρά γραφειοκρατικές διαδικασίες	125	1,00	5,00	3,6160	1,05329

Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων

Το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού είναι ανοιχτό σε αλλαγές.	125	1,00	5,00	3,4000	1,12163
N (listwise)	125				

Τέλος, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν ποια κατά τη γνώμη τους είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που αποτελούν πρόκληση στην επιλογή της υβριδικής μεθόδου. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι τα πιο βασικά μειονεκτήματα της υβριδικής προσέγγισης είναι η έλλειψη γνώσης επί των χαρακτηριστικών (του έργου, του οργανισμού, των προσώπων), η απουσία δεικτών μέτρησης (της προόδου και της επιτυχίας του έργου), το γεγονός ότι η ομάδα πρέπει να δεσμευτεί σε μια συνεργατική προσέγγιση και το γεγονός ότι ο περιορισμός των αρμοδιοτήτων του Project Manager συμβάλλει στα εμπόδια υιοθέτησης της υβριδικής μεθόδου.

Πίνακας 30: Χαρακτηριστικά που αποτελούν πρόκληση στην επιλογή της υβριδικής μεθόδου

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Η υβριδική μέθοδος, μπορεί να μοιάζει περιοριστική σε όσους έχουν συνηθίσει μια πιο ευέλικτη και προσαρμόσιμη προσέγγιση agile	125	1,00	5,00	3,5440	1,08140
Η ομάδα πρέπει να δεσμευτεί σε μια συνεργατική προσέγγιση	125	1,00	5,00	3,7840	1,06698
Για την εφαρμογή της υβριδικής μεθόδου απαιτείται ένας εξειδικευμένος διαχειριστής έργου για να οριστούν και να ανατεθούν οι κύκλοι επανάληψης	125	2,00	5,00	3,5680	,88296



Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων

Ο μεγάλος αριθμός ενδιαφερόμενων μερών και αλλαγών κατά την πορεία μπορεί να προκαλέσει υπερβάσεις προϋπολογισμού και αθέτηση προθεσμιών	125	1,00	5,00	3,4000	1,09985
Η έλλειψη γνώσης επί των χαρακτηριστικών (του έργου, του οργανισμού, των προσώπων) δεν ευνοούν την επιλογή της μεθόδου	125	2,00	5,00	3,9280	,99333
Η έλλειψη γνώσης επί των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της μεθόδου αποτελεί πρόκληση για την υβριδική μέθοδο	125	1,00	5,00	3,5200	1,08211
Η απουσία δεικτών μέτρησης (της προόδου και της επιτυχίας του έργου) μεθόδου αποτελεί πρόκληση για την επιλογή της υβριδικής μεθόδου στη διαχείριση ενός έργου	125	2,00	5,00	3,8080	,96467
Η αντίσταση από τη διοίκηση και η αντίσταση από τους εργαζομένους αντίστοιχα, αποτελούν πρόκληση στην εφαρμογή της υβριδικής μεθόδου	125	1,00	5,00	3,5520	1,14621
Ο περιορισμός των αρμοδιοτήτων του Project Manager συμβάλλει στα εμπόδια υιοθέτησης της υβριδικής μεθόδου	125	2,00	5,00	3,7360	1,00918
N (listwise)	125				

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει τις απόψεις στελεχών οργανισμών σχετικά με τις υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων. Αρχικά, μέσα από την έρευνα, για τις τρεις προσεγγίσεις διαχείρισης έργων, την παραδοσιακή, την ευέλικτη και την υβριδική προκύπτει ότι η υβριδική μεθοδολογία σε σχέση με τις άλλες δύο υπερτερεί στο γεγονός ότι η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών, η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών, επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση, ενώ υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση. Επίσης, με την Υβριδική Μεθοδολογία διαχείρισης έργου η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη, ενώ γενικά, προωθείται η υιοθέτηση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου.

Επίσης, από την έρευνα αναδεικνύεται ότι η καταλληλότερη Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου είναι η υβριδική παρόλο που στους περισσότερους οργανισμούς χρησιμοποιείται η παραδοσιακή μεθοδολογία. Ως τα πιο βασικά πλεονεκτήματα της υβριδικής προσέγγισης αναφέρθηκε το γεγονός ότι η υβριδική μέθοδος ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ ομάδων και ενδιαφερόμενων, ότι ο οργανισμός δεν ακολουθεί ισχυρά γραφειοκρατικές διαδικασίες και όταν η εργασία πραγματοποιείται σε μικρά, επαναλαμβανόμενα τμήματα, αποτελεί ένα γεγονός που διευκολύνει την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις. Επίσης, υποστηρίχθηκε ότι η φύση του έργου επιτρέπει αλλαγές κατά την πορεία, χωρίς να αλλάζει σημαντικά το κόστος και

ο χρόνος παράδοσης, όταν ο οργανισμός δεν διακατέχεται από συντηρητική νοοτροπία, ευνοείται η υιοθέτηση της υβριδικής μεθόδου και ότι με την υβριδική προσέγγιση το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού είναι ανοιχτό σε αλλαγές. Τέλος, ως τα πιο βασικά μειονεκτήματα της υβριδικής προσέγγισης αναφέρθηκε η έλλειψη γνώσης επί των χαρακτηριστικών (του έργου, του οργανισμού, των προσώπων), η απουσία δεικτών μέτρησης (της προόδου και της επιτυχίας του έργου), το γεγονός ότι η ομάδα πρέπει να δεσμευτεί σε μια συνεργατική προσέγγιση και το γεγονός ότι ο περιορισμός των αρμοδιοτήτων του Project Manager συμβάλλει στα εμπόδια υιοθέτησης της υβριδικής μεθόδου.

Τα τελευταία χρόνια, η διαχείριση υβριδικών έργων έχει κερδίσει σημαντική έλξη. Αυτή η προσέγγιση συγχωνεύει διάφορες μεθοδολογίες διαχείρισης έργων, επιτρέποντάς της έτσι να αξιοποιήσει τα οφέλη αυτών των συνδυασμένων μεθοδολογιών. Ενώ μια υβριδική μεθοδολογία διαχείρισης έργου θα μπορούσε να αναφέρεται σε οποιαδήποτε νέα προσέγγιση που δημιουργείται με συνδυασμό δύο ή περισσότερων υπαρχουσών τεχνικών, αφορά κυρίως τη μέθοδο Agile και το συμβατικό μοντέλο Waterfall. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί που υιοθετούν μια υβριδική μεθοδολογία είναι σε θέση να αξιοποιήσουν την προσαρμοστικότητα, την ταχύτητα και τις λιτές δυνατότητες της ευέλικτης παράλληλα με τη δομημένη και σαφή προσέγγιση του της παραδοσιακής προσέγγισης.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας υποστηρίζουν ξεκάθαρα τα ευρήματα από τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η Υβριδική Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργων είναι η καλύτερη Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργων που πρέπει να υιοθετήσουν οι Οργανισμοί. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της Υβριδικής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων είναι ότι έχει υψηλή προτίμηση σε σύγκριση με τις άλλες δύο Μεθοδολογίες σε όλες τις οργανωτικές ιεραρχίες (δηλαδή σε επίπεδο στελεχών, σε επίπεδο διαχειριστή έργου ή σε επίπεδο ανώτερης διοίκησης). Έτσι, καθώς όλες οι ιεραρχίες υποστηρίζουν τη Μεθοδολογία Υβριδικής Διαχείρισης Έργων, ο

μετασχηματισμός του οργανισμού από ένα παραδοσιακό ή ένα ευέλικτο κυρίαρχο περιβάλλον σε ένα υβριδικό περιβάλλον θα γίνει εύκολα αποδεκτό από όλους, από το ανώτερο επίπεδο Ανώτατης Διοίκησης έως τα κατώτερα Εκτελεστικά επίπεδα. Οι οργανισμοί τείνουν να υιοθετούν Υβριδοποιημένες μεθόδους όταν το έργο αντιμετωπίζει υψηλό κίνδυνο (Costantini, et al., 2021). Η Μεθοδολογία Υβριδικής διαχείρισης έργου μπορεί να έχει πολλές εκδόσεις. Ωστόσο, η εύρεση του σωστού συνδυασμού και ισορροπίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι η μεγαλύτερη πρόκληση (Bianchi, et al., 2021). Και είναι στο χέρι των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό να το καταλάβουν αυτό. Μόλις βρεθεί η σωστή εφαρμογή, η σωστή Υβριδική Μεθοδολογία μπορεί να προσφέρει ισχυρά αποτελέσματα για τους οργανισμούς, τα οποία καμία από τις παραδοσιακές ή τις ευέλικτες μεθοδολογίες μεμονωμένα δεν θα μπορούσε να παράγει.

Μία από τις μεγαλύτερες συστάσεις αυτής της μελέτης για τους οργανισμούς είναι να αρχίσουν να ενστερνίζονται την οργανωτική αμφιδεξιότητα με τη μορφή της αξιοποίησης στο έπακρο αυτού που ήδη γνωρίζουν (παλιές βεβαιότητες) και δίνοντας μια βολή σε νέες δυνατότητες (Sanchez, et al., 2019). Ενώ η Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργων παρέχει ένα συγκεκριμένο σχέδιο για τον χειρισμό ενός έργου και το Agile χειρίζεται τις προκλήσεις καθώς έρχονται οι άνθρωποι θα ήθελαν να έχουν και τα δύο αυτά οφέλη ενώ εργάζονται σε Έργα. Τουλάχιστον ως σημείο εκκίνησης, συνιστάται στους οργανισμούς που είναι αυστηρά πιστοί είτε στην Παραδοσιακή είτε στην Ευέλικτη Μεθοδολογία να απαριθμούν τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στα έργα τους και θα πρέπει να προσπαθήσουν να τις ξεπεράσουν χρησιμοποιώντας την άλλη μεθοδολογία. Τέτοια μικρά βήματα θα ξεκινήσουν μια υβριδική νοοτροπία στον οργανισμό, οδηγώντας έτσι σε μακροπρόθεσμη μετάβαση σε ένα πλήρως υβριδικό περιβάλλον που προσαρμόζεται στα θετικά οποιασδήποτε Μεθοδολογίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις. Αυτό το υβριδικό περιβάλλον δεν θα περιορίζεται από τα όρια ή τους κανόνες μιας

συγκεκριμένης Μεθοδολογίας, αλλά θα δημιουργεί ένα βέλτιστο περιβάλλον για την επιτυχία του έργου κάθε φορά. Επίσης, η επιτυχία αυτού του έργου δεν θα τείνει στην καθαρά ικανοποίηση Ανώτερων Διευθυντών όπως στην περίπτωση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας ή στην Ικανοποίηση Πελατών όπως στην περίπτωση της Μεθοδολογίας Agile, αλλά θα παρέχει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης και στα δύο μέρη.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Andersen, E.S. (2008). *Rethinking Project Management— An Organisational Perspective*. Prentice Hall, Harlow, England.

Bagiu, N., Avasilcăi, S., & Alexa, L. (2020). Exploring the opportunity for a hybrid methodology in project management: A focus group approach. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 898(1), 012045. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/898/1/012045>

Baird, A., Riggins, F.J., 2012. *Planning and Sprinting: Use of a Hybrid Project Management Methodology within a CIS Capstone Course*.

Beck, K. et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. [www.agilemanifesto.org /](http://www.agilemanifesto.org/)

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., & Jeffries, R. (2001). *Manifesto for agile software development*. <http://agilemanifesto.org>

Bell, M. (2013) *Effective and Efficient Project Management – A simple approach to structuring, running and making projects successful*. Simple Improvement Ltd. (2003). Accessed October 2015:

Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards a new conceptual framework. *Int. J. Proj. Manag.* 16 (1), p. 23.

Bick, S., Spohrer, K., Hoda, R., Scheerer, A., & Heinzl, A. (2018). Coordination Challenges in Large-Scale Software Development: A Case Study of Planning Misalignment in Hybrid Settings. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 44(10), 932–950. <https://doi.org/10.1109/TSE.2017.2730870>

Binder, J., Aillaud, L. I., & Schilli, L. (2014). The Project Management Cocktail Model: An Approach for Balancing Agile and ISO 21500. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 182–191. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.022>

Binder, J., Aillaud, L. I., & Schilli, L. (2014). The Project Management Cocktail Model: An Approach for Balancing Agile and ISO 21500. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 182–191. doi: 10.1016 / j.sbspro.2014.03.022

Boehm, B., & Turner, R. (2003). *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed*. Boston, MA: Addison Wesley.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brown, M., Dey, S., & Tuxworth, G. (2020). Selection factors determining the hybrid approach: A preliminary study. In *AMCIS 2020 Proceedings*, 6.

Cavaliere Barbosa, A. M., & Saisse, M. C. P. (2019). Hybrid project management for sociotechnical digital transformation context, *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 316–332. doi: 10.14488 / BJOPM.

Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2016). Agile project management and stage - gate model—A hybrid framework for technology - based companies. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 1–14. doi: 10.1016 / j.jengtecman.2016.02.003

Cooke-Davies, T. (2002). The ‘real’ success factors on projects. *Int. J. Proj. Manag.* 20 (3), page. 189.

Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). The Agile-Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity: THE AGILE-STAGE-

GATE HYBRID MODEL. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), 513–526. <https://doi.org/10.1111/jpim.12314>

Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2018). Agile–Stage - Gate for Manufacturers. *Research - Technology Management*, 61(2), 17–26. doi: 10.1080 / 08956308.2018.1421380

Copola Azenha, F., Aparecida Reis, D., & Leme Fleury, A. (2020). The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology - Based Products and Services. *Project Management Journal*, 52(1), 90–110. doi: 10.1177 / 8756972820956884

Dabney, J. B., & Arthur, J. D. (2019). Applying standard independent verification and validation techniques within an agile framework: Identifying and reconciling incompatibilities. *Systems Engineering*, 22(4), 348–360. <https://doi.org/10.1002/sys.21487>

Dinis, C., Ribeiro, P., & Tereso, A. (2021). A Project Management Hybrid Model of Software Development in an Academic Environment. In Á. Rocha, H. Adeli, G. Dzemyda, F. Moreira, & A. M. Ramalho Correia (Eds.), *Trends and Applications in Information Systems and Technologies* (Vol. 1366, pp. 116–125). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-72651-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-72651-5_12)

Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). Lean leadership–15 rules for a sustainable lean implementation, *Procedia CIRP*, 17, 565–570.

Durbin, M., & Niederman, F. (2021). Bringing templates to life: overcoming obstacles to the organizational



Dzeng, R. - J., Wang, W. - C., & Hsiao, F. - Y. (2015). Function - space assignment and movement simulation model for building renovation. *Journal of Civil Engineering and Management*, 21(5), 578–590. doi: 10.3846 / 13923730.2014.890652

Edwards, K., Cooper, R. G., Vedsmand, T., & Nardelli, G. (2019). Evaluating the Agile - Stage - Gate Hybrid Model: Experiences from three SME Manufacturing Firms. *International Journal of Innovation and Technology Management*. doi: 10.1142 / s0219877019500482

Fernandes, G., Moreira, S., Araújo, M., Pinto, E. B., & Machado, R. J. (2018). Project Management Practices for Collaborative University - Industry R&D: A Hybrid Approach. *Procedia Computer Science*, 138, 805–814. doi: 10.1016 / j.procs.2018.10.105

Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2020). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161–175. doi: 10.1177 / 8756972820973082

Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>

Hayata, T., & Han, J. (2011). A hybrid model for IT project with Scrum. In *Proceedings of 2011 IEEE International Conference on Service Operations, Logistics and Informatics, SOLI*, 285–290.

Hayata, T., & Han, J. (2011). A hybrid model for IT project with Scrum, *Proceedings of 2011 IEEE International Conference on Service Operations, Logistics and Informatics, Beijing*, pp. 285 - 290.

Heimicke, J., Chen, R., & Albers, A. (2020). AAgile Meets Plan - Driven – Hybrid Approaches In Product Development: A Systematic Literature Review. Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference, 1, 577–586. doi: 10.1017 / dsd.2020.259

Henrie, M., Sousa-Poza, A. (2005). Project management: a cultural literary review. Proj. Manag. J. 36 (2), p. 5.

Howell, D., Windahl, C., & Seidel, R. (2010). A project contingency framework based on uncertainty and its consequences. International Journal of Project Management, 28(3), 256–264. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.06.002>

Illusion? Procedia - Soc. Behav. Sci. 119, 939–948.

implementation of Agile methods, International Journal of Information Systems and Project Management, 9(3), 1–18. doi: 10.12821 / ijispm090301.

Iqbal, S. (2015). Leading construction industry to lean - agile (LeAgile) project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Jamous, N., Garttan, G., Staegemann, D., Volk, M. (2021). Hybrid Project Management Methods Efficiency in IT Projects. In : Proceedings of the AMCIS 2021. Montreal, Canada.

Jaziri, R., Boussaffa, A., EI - Mahjoub, O., 2018. (PDF) Proposition of A Hybrid Methodology of Project Management.

Jetu, F., Riedl, R. (2012). Determinants of information systems and information technology project team success: a literature review and a conceptual model. Commun. Assoc. Inf. Syst. 30 (article 27), 455–482.

Johnson, S.B. (2013) *The Secret of Apollo: Systems Management in American and European Space Programs*. Johns Hopkins University Press, Baltimore.

Karlstrom, D., & Runeson, P. (2005). Combining agile methods with stage - gate project management, *IEEE Softw.*, 22, 43–49.

Kerzner, H. (2015) *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 11th edition. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ. Accessed January 2016.

Koceska, Natasa, and Saso Koceski. "Financial - Economic Time Series Modeling and Prediction Techniques– Review." *Journal of Applied Economics and Business* 2, no. 4 (2014): 28 - 33.

Koceski, Saso, Stojanche Panov, Natasa Koceska, Pierluigi Beomonte Zobel, and Francesco Durante. "A novel quad harmony search algorithm for grid - based path finding." *International Journal of Advanced Robotic Systems* 11, no. 9 (2014): 144.

Krupa, M., Šimuněk, D., & Hajek, J. (2023). Hybrid Project Management: A Literature Review. Conference Paper. Hradec Economic Days. doi: 10.36689/uhk/hed/2023-01-034

Lalmi, A., Fernandes, G., & Souad, S. B. (2021). A conceptual hybrid project management model for construction projects. *Procedia Computer Science*, 181, 921–930. doi: 10.1016 / j.procs.2021.01.248

Maneva, Magdalena and Koceska, Natasa and Koceski, Saso (2016) Introduction of Kanban methodology and its usage in software development. In: ITRO 2016, 10 June 2016, Zrenjanin, Serbia.

Maneva, Magdalena and Koceska, Natasa and Koceski, Saso (2017) Measuring agility in agile methodologies. *Journal of Applied Economics and Business*, 5 (3). pp. 21 - 30. ISSN 1857 - 8721

McHugh, O., Hogan, M., 2011. Investigating the rationale for adopting an internationally recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *Int. J. Proj.Manag.* 29, 637–646.

Nakigudde, S. (2019). Project Management Models and Software Development Project Success. 10.13140 / RG.2.2.36203.08482.

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)

Papadakis, E., & Tsironis, L. (2020). Towards a hybrid project management framework: A systematic literature review on traditional, agile and hybrid techniques, *The Journal of Modern Project Management*, 8(2), 124–139. doi: 10.19255 / JMPM02410.

Prenner, N., Unger-Windeler, C., & Schneider, K. (2021). Goals and challenges in hybrid software development approaches. *Journal of Software: Evolution and Process*, 33(11), e2382. <https://doi.org/10.1002/smr.2382>

Reiff, J., & Schlegel, D. (2022). Hybrid project management – a systematic literature review, *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(2), Article 4. Available at: <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol10/iss2/4>

Royce, W.W. (1970). Managing the development of large software systems. *IEEE WESCON*, Aug. 1970, pp. 1 - 9.

Salah, A., Ramadan, N., Ahmed, H., 2017. Towards a Hybrid Approach for Software Project Management using Ontology Alignment. *Int. J. Comput. Appl.* 168, 12–19.

Smith, W.K., Lewis, M.W., 2011. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *Acad. Manag. Rev.* 36, 381–403.

Špundak, M., 2014. Mixed Agile / Traditional Project Management Methodology – Reality or

Svejvig, P. & Andersen, P. (2015) Rethinking project management: a structured literature review with a critical look at the brave new world. p. 278-290.

Tezel, A., & Nielsen, Y. (2013). Lean construction conformance among construction contractors in Turkey. *Journal of Management in Engineering*, 29(3), 236 - 250.

Tonnquist, B. (2008). Project management: A guide to the theory and practice of project, Program and portfolio management and business change. Bonnier utbildning.

Turner, (1998) *The Handbook of Project-Based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*.

Vinekar, V., Slinkman, C. W., & Nerur, S. (2006). Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view, *Inf. Syst. Manag.*, 23(3), 31–42.

Žužek, T., Kušar, J., Rihar, L., & Berlec, T. (2020). Agile - Concurrent hybrid: A framework for concurrent product development using Scrum. *Concurrent Engineering*, 28(4), 255–264. doi: 10.1177 / 1063293x20958541

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων**

#### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

##### ***A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά***

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- Μέχρι 30 ετών
- 31 - 40 ετών
- 41 - 50 ετών
- 51 - 60 ετών
- 61 ετών και άνω

3. Επίπεδο σπουδών:

- Απόφοιτος Λυκείου / ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού / Διδακτορικού

4. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα τη θέση σας στον οργανισμό;

## *Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων*

- Προγραμματιστής
- Αναλυτής Ποιότητας / Δοκιμαστής Λογισμικού
- Μηχανικός Λογισμικού
- Σύμβουλος
- Διευθυντής Έργου
- Στέλεχος επιπέδου διαχείρισης
- Άλλο

### 5. Προϋπηρεσία

- Μέχρι 5 έτη
- 6 - 10 έτη
- 11 - 15 έτη
- 16 - 20 έτη
- 21 έτη και άνω

## ***B. Προσεγγίσεις διαχείρισης έργων***

### **Παραδοσιακή Μεθοδολογία**

1. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών;
  - Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ

## *Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων*

- Συμφωνώ απόλυτα
2. Συμφωνείτε ότι, ενώ χρησιμοποιείτε την Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου, η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών;
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
3. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα;
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
4. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση;



## *Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων*

- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
5. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση;
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
6. Συμφωνείτε ότι ενώ χρησιμοποιείτε την Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη;
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα

7. Γενικά, συμφωνείτε με την υιοθέτηση της Παραδοσιακής Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

### **Ευέλικτη Μεθοδολογία**

1. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

2. Συμφωνείτε ότι, ενώ χρησιμοποιείτε την Μεθοδολογία Agile Project Management, η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

- Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
3. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα;
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
4. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση;
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
5. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Μεθοδολογίας Agile Project Management υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

6. Συμφωνείτε ότι ενώ χρησιμοποιείτε την Μεθοδολογία Agile Project Management η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

7. Γενικά, συμφωνείτε με την υιοθέτηση της Μεθοδολογίας Agile Project Management;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

## **Υβριδική Μεθοδολογία**

## *Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων*

1. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου η ομάδα γνωρίζει την κατάσταση του έργου και είναι αποτελεσματική στην επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ικανοποίησης πελατών;
  - Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
  
2. Συμφωνείτε ότι, ενώ χρησιμοποιείτε την Υβριδική Μεθοδολογία διαχείρισης έργου η προσέγγιση για την επίτευξη στόχων για το έργο είναι καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του πελάτη και των μεμονωμένων συντελεστών;
  - Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
  
3. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι του προϋπολογισμού και μπορούμε να δούμε αυξημένη παραγωγικότητα;
  - Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

## *Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων*

- Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
4. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου, οι κίνδυνοι με το έργο αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται καλά για την ομαλή εκτέλεση;
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
5. Συμφωνείτε ότι κατά τη χρήση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου υπάρχει αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και υπάρχει εσωτερική αρμονία κατά την εκτέλεση;
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
6. Συμφωνείτε ότι ενώ χρησιμοποιείτε την Υβριδική Μεθοδολογία διαχείρισης έργου η συνολική ποιότητα του έργου είναι πολύ υψηλότερη και οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη;

## *Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων*

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

7. Γενικά, συμφωνείτε με την υιοθέτηση της Υβριδικής Μεθοδολογίας διαχείρισης έργου;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

### ***Γ. Υβριδική προσέγγιση***

1. Ποια πιστεύετε ότι είναι η καταλληλότερη Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου;

- Παραδοσιακή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου
- Agile Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου
- Υβριδική (Agile + Traditional)
- Άλλο
- Δεν είμαι βέβαιος

2. Ποια μεθοδολογία διαχείρισης έργων χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας;

## Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων

- Υβριδική (Agile + Traditional)
- Agile Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργου
- Παραδοσιακή

3. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που ευνοούν την επιλογή υβριδικής μεθόδου; Στις προτάσεις που ακολουθούν επιλέξτε τον βαθμό συμφωνίας σας με βάση την παρακάτω κλίμακα:

**1=Διαφωνώ απόλυτα**

**2= Διαφωνώ**

**3=Ουδέτερος / η**

**4= Συμφωνώ**

**5=Συμφωνώ απόλυτα**

Όταν η εργασία πραγματοποιείται σε μικρά, επαναλαμβανόμενα τμήματα, αποτελεί ένα γεγονός που διευκολύνει την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις	1	2	3	4	5
Η υβριδική μέθοδος ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ ομάδων και ενδιαφερόμενων	1	2	3	4	5
Η υβριδική μέθοδος επιτρέπει συγκεκριμένες προθεσμίες και προϋπολογισμούς	1	2	3	4	5



*Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων*

Η φύση του έργου επιτρέπει αλλαγές κατά την πορεία, χωρίς να αλλάζει σημαντικά το κόστος και ο χρόνος παράδοσης	1	2	3	4	5
Όταν ο οργανισμός δεν διακατέχεται από συντηρητική νοοτροπία, ευνοείται η υιοθέτηση της υβριδικής μεθόδου	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός δεν ακολουθεί ισχυρά γραφειοκρατικές διαδικασίες	1	2	3	4	5
Το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού είναι ανοιχτό σε αλλαγές.	1	2	3	4	5

4. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που αποτελούν πρόκληση στην επιλογή της υβριδικής μεθόδου; Στις προτάσεις που ακολουθούν επιλέξτε τον βαθμό συμφωνίας σας με βάση την παρακάτω κλίμακα:

**1=Διαφωνώ απόλυτα**

**2= Διαφωνώ**

**3=Ουδέτερος / η**

**4= Συμφωνώ**

5=Συμφωνώ απόλυτα

Η υβριδική μέθοδος, μπορεί να μοιάζει περιοριστική σε όσους έχουν συνηθίσει μια πιο ευέλικτη και προσαρμόσιμη προσέγγιση agile	1	2	3	4	5
Η ομάδα πρέπει να δεσμευτεί σε μια συνεργατική προσέγγιση	1	2	3	4	5
Για την εφαρμογή της υβριδικής μεθόδου απαιτείται ένας εξειδικευμένος διαχειριστής έργου για να οριστούν και να ανατεθούν οι κύκλοι επανάληψης	1	2	3	4	5
Ο μεγάλος αριθμός ενδιαφερόμενων μερών και αλλαγών κατά την πορεία μπορεί να προκαλέσει υπερβάσεις προϋπολογισμού και αθέτηση προθεσμιών	1	2	3	4	5
Η έλλειψη γνώσης επί των χαρακτηριστικών (του έργου, του οργανισμού, των προσώπων) δεν ευνοούν την επιλογή της μεθόδου	1	2	3	4	5
Η έλλειψη γνώσης επί των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της μεθόδου αποτελεί πρόκληση για την υβριδική μέθοδο	1	2	3	4	5
Η απουσία δεικτών μέτρησης (της προόδου και της επιτυχίας του έργου) μεθόδου αποτελεί πρόκληση για την	1	2	3	4	5

*Υβριδικές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων*

επιλογή της υβριδικής μεθόδου στη διαχείριση ενός έργου	
Η αντίσταση από τη διοίκηση και η αντίσταση από τους εργαζομένους αντίστοιχα, αποτελούν πρόκληση στην εφαρμογή της υβριδικής μεθόδου	1 2 3 4 5
Ο περιορισμός των αρμοδιοτήτων του Project Manager συμβάλλει στα εμπόδια υιοθέτησης της υβριδικής μεθόδου	1 2 3 4 5