



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΑΙΤΙΩΝ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΡΓΩΝ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΟΡΔΑΛΗ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΛΑΖΑΡΗΣ

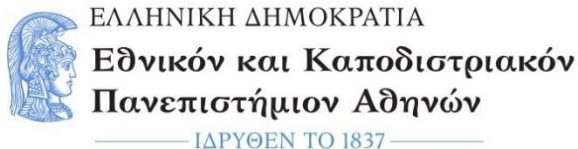
ΑΘΗΝΑ
ΙΟΥΛΙΟΣ, 2021

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

© Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2021

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΚΠΑ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΚΠΑ όπου εκπονήθηκε.

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »



« Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Γεωργία Κορδαλή

Επιβλέπων Καθηγητής:
Απόστολος Λάζαρης
Επιβλέπων καθηγητής Ε.Κ.Π.Α

Αθήνα, Ιούλιος 2021

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Δρα Απόστολο Λάζαρη για την επίβλεψη και την καθοδήγηση μου καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους όσοι συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο εκπόνησης της. Η συμβολή τους ήταν πολύτιμη.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική πραγματεύεται το ζήτημα της αποτυχίας της Διαχείρισης Έργων Πληροφορικής (ΔΕΠ) . Παρουσιάζονται δεδομένα και αποτελέσματα σε σχέση με την πορεία την έκβαση και τα θέματα που προκύπτουν κατά την διεξαγωγή τους, έτσι όπως καταγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Παράλληλα, μέσω πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καταγράφονται ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά έργων πληροφορικής και στη συνέχεια αξιολογείται η σημαντικότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την έκβαση τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων ως προς την εκπλήρωση των αρχικών στόχων του έργου, είναι χαμηλός και ότι ο σημαντικότερος παράγοντας κατά την εκτίμηση τους για την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων είναι ο κατάλληλος σχεδιασμός τους. Τα ευρήματα αυτά ήταν ανάλογα με εκείνα που καταγράφηκαν στη έρευνα της CHAOS report 2015. Τα έργα της τελευταίας τριετίας χαρακτηρίστηκαν από τους ερωτηθέντες κυρίως ως επιτυχημένα γεγονός που έρχεται σε ασυμφωνία με τον βαθμό ικανοποίησης των στόχων, ανοίγοντας παράλληλα νέα ερευνητικά ερωτήματα θέτοντας ως αναγκαία την περαιτέρω διερεύνηση των αιτιών αυτών .

Λέξεις – Κλειδιά

Διαχείριση Έργων Πληροφορικής , έργα πληροφοριακών συστημάτων , Agile, PMBoK, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών,

Abstract

This thesis addresses the issue of IT project management failure. Data and results are provided in respect to the progress, the outcome, and challenges that arise during their implementation as documented in international literature. Furthermore, through primary research in service companies operating in Greece, qualitative and quantitative characteristics of IT projects are recorded while is evaluated the importance of the factors that influence their outcome. The research findings revealed that the degree of satisfaction of the respondents in relation to the fulfillment of the initial goals and demands is low and the most crucial factor in their assessment for the projects effective completion is their appropriate design. These findings were in line with those of the CHAOS 2015 report. The projects of the last three years were characterized by the respondents mainly as successful, a fact that conflicts with the degree of satisfaction of their goals and targets, while opening new research questions and necessitating the further investigation of these causes.

Keywords

IT Project Management, information systems projects, Agile, PMBoK, service companies

Περιεχόμενα

Περίληψη	V
Abstract	VI
Περιεχόμενα	VII
Κατάλογος Εικόνων	IX
Κατάλογος Διαγραμμάτων	X
Κατάλογος Πινάκων	XI
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια	XII
1. Εισαγωγή	5
1.1. Σκοπός της εργασίας και ερευνητικοί στόχοι	7
1.2. Δομή της εργασίας	9
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	10
2.1 Ιστορική αναδρομή	10
2.2 Βασικά γνωρίσματα επιστήμης της Διαχείριση έργου	11
2.2.1 Πώς ορίζεται το έργο	11
2.2.2 Οι διεργασίες του έργου	11
2.2.3 Διαχείριση Έργου	12
2.2.4 Γνωστικές περιοχές διοίκησης έργου	13
2.2.5 Ορισμός Διαχειριστή Έργου (Project Manager) – ρόλοι και αρμοδιότητες	15
2.2.6 Ορισμός επιτυχημένου έργου- παράγοντες επιτυχίας	16
2.2.7 Παράγοντες που συντελούν στην αποτυχία ενός έργου	17
2.2.8 Ιδιαιτερότητες της ΔΕΠ	18
2.3 Κύκλος ζωής έργου	19
2.4 Agile Μεθοδολογίες	20
2.4.1 Θεμελιώδεις αξίες του Agile manifesto	20
2.5 Ο οδηγός PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)	21
3. Ερευνητική μεθοδολογία και μέθοδοι συλλογής δεδομένων	23
3.1 Μεθοδολογία	23
3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων - Εργαλείο έρευνας	23
3.3 Ανάλυση δεδομένων	25
4. Ευρήματα έρευνας	27
4.1. Σκοπός της έρευνας	27
4.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων	28
4.2.1 Πρώτη ενότητα ερωτήσεων	28
4.2.2 Δεύτερη ενότητα ερωτήσεων	30
4.2.3 Τρίτη ενότητα ερωτήσεων	36
4.2.4 Τέταρτη ενότητα ερωτήσεων	37
4.2.5 Πέμπτη ενότητα ερωτήσεων	41

4.3 Συντελεστής συσχέτισης Pearson ' s r.....	47
5. Συζήτηση.....	52
6. Συμπεράσματα.....	58
Βιβλιογραφία	60
Παράρτημα	64

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Εισαγωγή δεδομένων στο περιβάλλον του SPSS.	26
Εικόνα 2. Ο πίνακας των συσχετίσεων βάσει του συντελεστή Pearson' s r για τις αρχές Agile όπως υπολογίστηκε από το λογισμικό SPSS.	48
Εικόνα 3. Ο πίνακας των συσχετίσεων βάσει του συντελεστή Pearson' s r μεταξύ των στόχων και του χαρακτηρισμού του έργου, όπως υπολογίστηκε από το λογισμικό SPSS.	49
Εικόνα 4. Ο πίνακας των συσχετίσεων βάσει του συντελεστή Pearson' s r μεταξύ του βαθμού υιοθέτησης των αρχών Agile και του χαρακτηρισμού του έργου, όπως υπολογίστηκε από το λογισμικό SPSS.	50
Εικόνα 5. Ο πίνακας των συσχετίσεων βάσει του συντελεστή Pearson' s r μεταξύ της κλίμακας έκτασης του έργου και του χαρακτηρισμού του, όπως υπολογίστηκε από το λογισμικό SPSS.	51

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Ο αριθμός των απασχολούμενων στην επιχείρησή σας (μισθωτών, μόνιμων συνεργατών, διοικητικού συμβουλίου)	30
Διάγραμμα 2. Περιφέρεια που εδρεύει η επιχείρηση.....	30
Διάγραμμα 3. Ειδική εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα πληροφορικής τα τελευταία τρία χρόνια.....	32
Διάγραμμα 4. Χρήση του PMBOK τα τελευταία τρία χρόνια.....	32
Διάγραμμα 5. Η άποψη των ερωτηθέντων για τις βασικές ικανότητες όπως περιγράφονται από την ICB.	33
Διάγραμμα 6. Το ποσοστό ερωτηθέντων που γνωρίζουν τις μεθοδολογίες ανάπτυξης Agile.	34
Διάγραμμα 7. Συγκεντρωτικές απαντήσεις σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας για τις βασικές αρχές των μεθοδολογιών διαχείρισης ανάπτυξης λογισμικού γνωστές ως Agile.	35
Διάγραμμα 8. Πόσο σημαντική θεωρείται η συνδρομή των πληροφοριακών συστημάτων στην ανάπτυξη της επιχείρησής.....	36
Διάγραμμα 9. Ποσοστό έργων που ξεκίνησαν τα τελευταία τρία χρόνια.....	37
Διάγραμμα 10. Κλίμακα έκτασης έργων.....	38
Διάγραμμα 11. Εύρος κόστους της επένδυσης.	38
Διάγραμμα 12. Χαρακτηρισμός του έργου συνολικά.	41
Διάγραμμα 13. Η σχέση της επιτυχημένης υλοποίησης ενός έργου με τις ξεκάθαρες και σαφείς απαιτήσεις και προδιαγραφές.	42
Διάγραμμα 14. Η ολοκληρωμένη υλοποίηση ενός έργου σε σχέση με τον ακριβή προσδιορισμό των αναγκών που καλείται να καλύψει.	42
Διάγραμμα 15. Η επιτυχημένη διεξαγωγή ενός έργου πληροφορικής σε σχέση με την υποστήριξη από την Διοίκηση.....	43
Διάγραμμα 16. Η επιτυχημένη διεξαγωγή ενός έργου σε σχέση με την ύπαρξη ρεαλιστικών προσδοκιών.	43
Διάγραμμα 17. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με τον κατάλληλο σχεδιασμό του.	44
Διάγραμμα 18. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με την κατάταμσή του σε επιμέρους διαχειριστικά κομμάτια.	44
Διάγραμμα 19. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με τη συμμετοχή των τελικών χρηστών σε αυτό.	45
Διάγραμμα 20. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με την ύπαρξη επαρκούς προσωπικού.	45
Διάγραμμα 21. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με την ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένο τεχνολογικά προσωπικά.	46
Διάγραμμα 22. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με το σαφές όραμα και τους ξεκάθαρους στόχους.....	46
Διάγραμμα 23. Ο βαθμός συμβολής διαφόρων ενεργειών στην πραγματοποίηση περισσότερων επιτυχημένων έργων βάσει της άποψης των ερωτηθέντων.	47

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Συγκεντρωτικές απαντήσεις στην ερώτηση «Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησης»	29
Πίνακας 2. Συγκεντρωτικές απαντήσεις στην ερώτηση «3.Τα καθήκοντα σας / θέση εργασίας στην επιχείρηση»	29
Πίνακας 3. Συγκεντρωτικές απαντήσεις στην ερώτηση «Με ποιον τρόπο καλύπτονται οι ανάγκες πληροφορικής στην επιχείρησή σας;».....	31
Πίνακας 4. Συγκεντρωτικές απαντήσεις στην ερώτηση « αν θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από την εταιρεία σας για τη διαχείριση έργων πληροφορικής οι βασικές αρχές των μεθοδολογιών Agile.....	35
Πίνακας 5. Συγκεντρωτικές απαντήσεις σε σχέση με τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν στα έργα πληροφορικής;».....	39
Πίνακας 6. Συγκεντρωτικές απαντήσεις που αφορούν τα θέματα που αντιμετωπίστηκαν κατά τον σχεδιασμό και υλοποίηση του έργου πληροφορικής.	40
Πίνακας 7. Συγκεντρωτικές απαντήσεις στην ερώτηση « Μια εκτίμηση του έργου πληροφορικής της επιχείρησής σας».....	40

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΔΕΠ Διαχείριση Έργων Πληροφορικής

PMBOK Project Management Body of Knowledge

1. Εισαγωγή

Η ΔΕΠ είναι μια ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών που προσπαθεί να διασφαλίσει ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών ικανοποιούνται ανά πάσα στιγμή. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η ΔΕΠ παρείχε μια πιο συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση των υπηρεσιών πληροφορικής και στους τομείς των λειτουργιών της για συνεχή βελτίωση, εφαρμογή και σχεδιασμό (Marrone, Gacenga, Cater-Steel, & Kolbe, 2014). Διάφορες μελέτες επικεντρώθηκαν στην υιοθέτηση της ΔΕΠ ως «συγκεκριμένης βέλτιστης πρακτικής προσανατολισμένης στις υπηρεσίες». Στην Αμερική περίπου το 45% των αμερικανικών εταιρειών λειτουργούν με ΔΕΠ ενώ το 15% προετοιμάζεται για τη χρήση του (Winniford, Conger, & Erickson-Harris, 2009). Η εργασία αυτή θα προσπαθήσει να καλύψει τα κενά της αντίστοιχης έρευνας στην Ελλάδα.

Η επιστήμη της πληροφορικής παίζει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο όσον αφορά τη λειτουργική ευρωστία, τα νέα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα επιχειρηματικά μοντέλα, την οικειότητα των πελατών και των προμηθευτών, τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επιβίωση (Laudon and Laudon, 2012).

Σήμερα, η αυξανόμενη ανάγκη για μείωση του κόστους, η αυξανόμενη ζήτηση για ποιότητα και η αυξανόμενη ανάγκη για συντόμευση του χρόνου παράδοσης αποτελούν κάποιες από τις προκλήσεις ενός έργου ανάπτυξης λογισμικού. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις, στρατηγικές και μέσα. Ωστόσο, η ΔΕΠ εξακολουθεί να είναι μια εξαιρετικά δύσκολη προσπάθεια διότι τα έργα εξακολουθούν να υπολείπονται των προσδοκιών των ενδιαφερομένων ή να μην παρέχουν τα υποσχόμενα οφέλη (Chemuturi and Thomas, 2010).

Από τα αποτελέσματα των ακαδημαϊκών ερευνών προκύπτει ότι το ποσοστό της διεξαγωγής των επιτυχημένων έργων πληροφορικής, με την πάροδο του χρόνου, αυξάνεται. Όμως, ακόμη και σήμερα παρατηρείται ότι τα έργα πληροφορικής στην πλειοψηφία τους αποτυγχάνουν ή επιδέχονται σοβαρής αμφισβήτησης, κοστίζοντας στους οργανισμούς πολύτιμο χρόνο και πόρους (Μαραβέλιας, 2016).

Το ερώτημα «γιατί τα έργα ανάπτυξης λογισμικού και πληροφορικής αποτυγχάνουν έχει επικρατήσει από καιρό στο μυαλό τόσο των ερευνητών όσο και των επαγγελματιών. Αν και το λογισμικό έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε μια μεγάλη ποικιλία τομέων, τα έργα ανάπτυξης λογισμικού έχουν τη φήμη για αποτυχία. Επιπλέον, οι ερευνητές αμφισβήτησαν εάν έχουμε

Γεωργία Κορδαλή, « *Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.* »

μάθει αρκετά για να διασφαλίσουμε την επιτυχία των έργων ανάπτυξης λογισμικού (Cepers and Verner, 2009).

Σε αντίθεση με άλλα έργα, τα έργα πληροφορικής σε επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυσκολία να ολοκληρωθούν λόγω της συμπεριφοράς των σχετικών συστημάτων και της συμπεριφοράς των επιδιωκόμενων χρηστών. Αυτό καθιστά το ποσοστό αποτυχίας για τα έργα πληροφορικής υψηλότερο από όλα τα άλλα έργα (Koi-Akrofi, 2020). Επίσης τα έργα πληροφορικής είναι από μόνα τους ιδιαίτερα έργα διότι έχουν αρκετές παραμέτρους που πρέπει να λάβει κανείς υπόψη για να φτάσει στην επιτυχή ολοκλήρωσή τους. Πολλές από αυτές τις παραμέτρους αδυνατούν να αξιολογηθούν σωστά με αποτέλεσμα πολλά από τα έργα να μην υλοποιούνται εντός προκαθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων ή και εντός προϋπολογισμού, σε διεθνές επίπεδο

Η επιτυχία ή η αποτυχία των έργων πληροφορικής έχει μελετηθεί από διάφορους ερευνητές οι οποίοι αντιμετωπίζουν το συγκεκριμένο ζήτημα από διάφορες οπτικές γωνίες. Μερικές από αυτές τις μελέτες είναι η αποτυχία των έργων πληροφορικής στους οργανισμούς της Γκάνα (Koi-Akrofi, 2013), οι αποτυχίες των πληροφοριακών συστημάτων βάσει έρευνας και ταξινόμησης της εμπειρικής βιβλιογραφίας (Lyytinen and Hirschheim 1988), κρίσιμοι παράγοντες αποτυχίας σε έργα πληροφοριακού συστήματος (Yeo, 2002), περιγράφοντας την οργανωτική αποτυχία στην ανάπτυξη συστημάτων πληροφοριών (Goulielmos, 2003), και το CHAOS report: αποτυχίες και επιτυχίες έργων (Standish Group, 2015).

Στη μελέτη του Capers Jones με τίτλο, «Πρακτικές διαχείρισης έργου λογισμικού: Αποτυχία εναντίον Επιτυχία» (Capers, 2006), έγινε ανάλυση περίπου 250 μεγάλων έργων λογισμικού μεταξύ 1995 και 2004. Βάσει της μελέτης αυτής στα έργα που ήταν εκτός προϋπολογισμού ή ακυρώθηκαν χωρίς να ολοκληρωθούν, παρατηρήθηκε κακός προγραμματισμός έργου, κακή εκτίμηση κόστους, φτωχός έλεγχος ποιότητας, αναξιόπιστες μετρήσεις και ελλιπής τήρηση των προτύπων. Αντίθετα, τα επιτυχημένα έργα πληροφορικής έτειναν να είναι καλύτερα σε όλους τους παραπάνω τομείς. Η πιο ενδιαφέρουσα πτυχή αυτών των προβληματικών περιοχών, όπως διατυπώνεται από τον Capers Jones, είναι ότι όλα συνδέονται με τη διαχείριση έργων και όχι με το τεχνικό προσωπικό. Τέλος καταλήγει σε δύο υποθέσεις οι οποίες αφορούν τον έλεγχο ποιότητας: Ο κακός έλεγχος ποιότητας συνεισφέρει σημαντικά στο κόστος και στην υπέρβαση του χρονοδιαγράμματος και η κακή διαχείριση έργου είναι η πιο πιθανή αιτία ανεπαρκούς ποιοτικού ελέγχου.

Η μελέτη του μελέτη του Standish Group, για τα έτη 2011 έως 2015, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω του ότι η ανάλυσή της βασίζεται σε συνολικό αριθμό έργων πληροφορικής μεγαλύτερο του 25000 με μέσο όρο περίπου 5000 ανά έτος. Σε αυτή τη μελέτη, το 56% των ξεπέρασαν τον αρχικό προϋπολογισμό, το 60% ήταν εκτός των αρχικών χρονοδιαγραμμάτων, το 44% δεν εξυπηρετούσαν πλήρως τον αρχικό στόχο, το 41% δεν ήταν αξιόπιστα ενώ το 44% δεν κρίθηκαν ικανοποιητικά.

Από την ίδια έρευνα προέκυψε ότι για το έτος 2011 τα έργα που κρίθηκαν επιτυχημένα αποτελούσαν το 39% για το 2012 37%, για το 2013 41%, ενώ για τα έτη 2014 και 2015 36% αντίστοιχα. Καθόλου αμελητέο δεν ήταν το ποσοστό των έργων που θεωρήθηκαν αποτυχημένα για τα ίδια έτη. Τα ποσοστά των αποτυχημένων έργων ήταν 22%, 17%, 19%, 17% και 19% αντιστοίχως.

Παρομοίως, στην παρούσα εργασία, από δείγμα 168 ατόμων και μέσω ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου, υπολογίζονται τα ποσοστά αυτά που περιγράφουν συνολικά τη ΔΕΠ. Παράλληλα παρουσιάζονται κύρια σημεία της επιστήμης της διαχείρισης έργου , και προσεγγίζονται οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες για την επιτυχή διεξαγωγή έργων πληροφοριακών συστημάτων.

Υπάρχει μια σειρά από ιδιαίτερες συνθήκες και απαιτήσεις που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όπως αναλυτικά θα παρουσιαστούν στα επόμενα κεφάλαια μέσα από βιβλιογραφικές πηγές και παράλληλα από τα αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

1.1. Σκοπός της εργασίας και ερευνητικοί στόχοι

Στο σύγχρονο οικονομικό και κοινωνικό πλέγμα είναι κρίσιμο ένα έργο να παράγει το απαιτούμενο και προγραμματισμένο αποτέλεσμα σύμφωνα με τον συμφωνημένο χρόνο. Όπως σημειώθηκε και παραπάνω αυτό τις πιο πολλές φορές αποτυγχάνει. Η συχνή αποτυχία της ΔΕΠ αποτέλεσε το κίνητρο για τη συγγραφή αυτής της διπλωματικής.

Ο κύριος σκοπός της πρωτογενούς έρευνας ήταν να γίνει μια καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών οικονομικών -λογιστικών κυρίως δραστηριοτήτων εντός της Ελλάδας σε θέματα που αφορούν στα πληροφοριακά συστήματα.

Γίνεται διερεύνηση τόσο για τις μεθόδους που ακολουθούν διάφορες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όσο και για το τελικό αποτέλεσμα κάποιου έργου που ξεκίνησε την τελευταία τριετία. Αναλυτικότερα αποτυπώνονται οι τρόποι διαχείρισης έργων πληροφορικής η έκβαση τους και η αξιολόγηση τους από τους υπευθύνους αυτών. Καταγράφονται τα πιο σημαντικά σημεία, αρνητικά και θετικά, που θεωρούν ότι έπαιξαν ρόλο στο τελικό αποτέλεσμα και διερευνώνται πιθανότητες υιοθέτησης άλλων μεθοδολογιών (Agile) για την αποτελεσματικότερη διαχείριση τους. Έγινε προσπάθεια μέσα από ερωτήσεις αξιολόγησης του έργου να διαφανούν τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι ερωτηθέντες και να προσεγγιστούν οι αιτίες. Επιπρόσθετα, στόχος της έρευνας ήταν να καταγραφεί ο βαθμός διάδοσης των μεθοδολογιών Agile και του οδηγού βασικών γνώσεων στη διοίκηση έργων PMBOK guide στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Για την έρευνα αυτή δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο στάλθηκε και απαντήθηκε ηλεκτρονικά μέσω του λογισμικού Google Forms. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσω λογισμικό SPSS. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και προτάσεις που προκύπτουν.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ 5/03/2021 και 31/05/2021. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο οι συμμετέχοντες μπορούσαν να απαντήσουν ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας google forms πιστοί στις αρχές προστασίας προσωπικών δεδομένων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- Πόσα έργα πληροφορικής ολοκληρώθηκαν με επιτυχία κατά την τελευταία τριετία από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών της Ελληνικής Επικράτειας ;
- Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που προέκυψαν κατά την διεξαγωγή τους ;
- Ποιοι θεωρούνται οι σημαντικότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη ολοκλήρωση τους ;
- Πώς επηρεάζεται ο χαρακτηρισμός ενός έργου α) σε σχέση με το μέγεθος του έργου β) τον βαθμό συμφωνίας υιοθέτησης Agile, και γ) τον βαθμό ικανοποίησης εκπλήρωσης κάποιων στόχων;

1.2. Δομή της εργασίας

Στο σύνολο της, η εργασία αυτή είναι οργανωμένη σε 6 κεφάλαια:

1. Εισαγωγή. Περιγραφή των σκοπών της έρευνας και παρουσίαση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων.
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσίαση των βασικών εννοιών που ερευνώνται.
3. Μεθοδολογία. Ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων και παρουσίαση της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας.
4. Παρουσίαση ερευνητικών αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.
5. Συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, σύγκριση αποτελεσμάτων, προτάσεις βελτίωσης και νέα πεδία διερεύνησης.
6. Συμπεράσματα.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στο κεφάλαιο αυτό δίνονται βασικές πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση έργου σε σχέση με την ιστορική της εξέλιξη, τα χαρακτηριστικά της και αυτούς τους παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή τη διαδικασία. Δίνεται επίσης ο ορισμός του έργου, περιγράφονται οι διεργασίες του και οι γνωστικές του περιοχές. Τέλος παρουσιάζονται οι μεθοδολογίες Agile και το PMBOK.

2.1 Ιστορική αναδρομή

Η διαχείριση έργου υφίσταται από τις αρχές των πρώτων πολιτισμών. Στην αρχαιότητα συναντούμε τα πρώτα έργα όπως τον Παρθενώνα στην Αθήνα και πολλά άλλα αντίστοιχου μεγέθους και πολιτισμικής αξίας καθώς και πολλά άλλα μικρότερα. Μέχρι τις αρχές του 1900 τα έργα διοικούνταν από αρχιτέκτονες, μηχανικούς και σε κάποιες περιπτώσεις από τους ίδιους τους κατασκευαστές. Το 1950 η διοίκηση έργων αλλάζει φιλοσοφία.

Ο Χένρι Γκαντ (Henry Gantt 1861-1919) εισήγαγε το γνωστό διάγραμμα – ραβδόγραμμα Gantt και ο Ανρί Φαγιόλ (Henri Fayol 1841 – 1925) θεμελίωσε τις πέντε διοικητικές λειτουργίες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό ενός έργου.

Την ίδια δεκαετία αναπτύχθηκαν δύο βασικά μαθηματικά μοντέλα χρονοπρογραμματισμού δραστηριοτήτων, οι μέθοδοι PERT (από τον Booz Allen) και CPM, οι οποίες συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότερη διαχείριση έργου με τη ταχύτατη διάδοση και αποδοχή τους. Στις μέρες μας, η επιστήμη διαχείρισης έργων προσελκύει το ενδιαφέρον τόσο στις ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις όσο και στην ακαδημαϊκή κοινότητα, με την ύπαρξη πολλών διεθνών οργανισμών όπως οι International Project Management Association,(έτος ίδρυσης 1967) και το Project Management Institute,(σχηματίστηκε το 1969 στις Ηνωμένες Πολιτείες) (Βαρέλη, Χρονοπούλου, 2012).

2.2 Βασικά γνώρισματα επιστήμης της Διαχείριση έργου

2.2.1 Πως ορίζεται το έργο

Ένα έργο (project), μπορεί να θεωρηθεί ως η επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, ο οποίος περιλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων και εργασιών που καταναλώνουν πόρους και πρέπει να συμπληρωθεί εντός καθορισμένων προδιαγραφών, με συγκεκριμένες ημερομηνίες έναρξης και λήξης (Munns and Bjeirmi, 1996).

Η προσπάθεια αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή μίας μοναδικής υπηρεσίας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Λέγοντας μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία εννοούμε ότι το αποτέλεσμα ενός έργου είναι πάντα διαφορετικό από το αποτέλεσμα ενός άλλου έργου και έχει προκαθορισμένο χρόνο έναρξης και λήξης. Κάθε έργο παρουσιάζεται με ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται παρακάτω (Δελλατόλας και Χαραλαμπίδης, 2016) :

- Συγκροτείται από μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες
- Απαιτείται σχεδιασμός για την επίτευξη του τελικού στόχου
- Διαθέτει μοναδικό αποτέλεσμα (συγκεκριμένος χρόνο έναρξης και λήξης)
- Χαρακτηρίζεται από μεγάλο όγκο και πολυπλοκότητα
- Έχει περιορισμούς , μεταξύ άλλων τον χρόνο, το κόστος, την ποιότητα και τους πόρους
- Απαιτείται η ύπαρξη ομάδας

Τα έργα είναι μείζονος σημασίας για τους οργανισμούς. Προϋποθέτουν συντονισμένη προσπάθεια από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με σκοπό να παραχθεί ένα συγκεκριμένο και μοναδικό προϊόν, λειτουργία ή υπηρεσία, σε συγκεκριμένο χρόνο, με προκαθορισμένο κόστος και προϋπολογισμό για τους πόρους που θα καταναλωθούν και με δεδομένη υψηλή ποιότητα (Δημητριάδης 2009, Δρυμούσης 2005, Lewis 2011).

2.2.2 Οι διεργασίες του έργου

Οι διεργασίες που χρειάζεται να εκτελεστούν στη διοίκηση έργου, χωρίζονται σε πέντε ομάδες, που αλληλοεπιδρούν (Βαγιωνά, 2012).

1. Διεργασία εκκίνησης : Το έργο αποκτά την ταυτότητά του. Καθορίζονται οι στόχοι ο σκοπός ο υπεύθυνος του έργου και συντάσσεται το καταστατικό.

ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

2. Διεργασία Σχεδιασμού : Σχεδιάζονται με λεπτομέρεια οι στόχοι και η πορεία δράσης.
3. Διεργασία εκτέλεσης : Υλοποιείται το σχέδιο της διοίκησης έργου, ενσωματώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό και τους υπόλοιπους συντελεστές παραγωγής.
4. Διεργασία παρακολούθησης και ελέγχου : Παρακολουθείται η πρόοδος του έργου και αν υπάρξουν αποκλίσεις γίνονται διορθωτικές κινήσεις στον σχεδιασμό.
5. Διεργασία ολοκλήρωσης: Πραγματοποιούνται διαδικασίες για την τυπική αποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που σχεδιάστηκε , αποθηκεύονται οι πληροφορίες του έργου, το ανθρώπινο δυναμικό αποδεσμεύεται και το έργο οδεύει στο τέλος του. Στο τέλος του έργου συντάσσεται μια έκθεση ολοκλήρωσης η οποία τεκμηριώνει τα διδάγματα για μελλοντικά έργα.

Οι πέντε αυτές ομάδες διεργασιών μπορούν να εφαρμόζονται σε κάθε φάση ζωής του έργου (Burke and Barron, 2014). Η καλύτερη ροή των παραπάνω διεργασιών επιτυγχάνεται μέσω της διαχείρισης έργου η οποία αποτελεί θεμελιώδη λίθο για την πραγματοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων ενός έργου. Μέσω αυτής επιτυγχάνεται διαχείριση όλων των συμμετεχόντων μερών, των αποτελεσμάτων αλλά και εκτιμώνται πιθανές εναλλακτικές λύσεις για την ικανοποίηση όλων όσοι συμμετέχουν σε αυτό (Gomes and Romão, 2016).

2.2.3 Διαχείριση Έργου

Η διαχείριση έργου μπορεί να οριστεί ως διαδικασία ελέγχου της επίτευξης των στόχων του έργου. Αξιοποιώντας τις υπάρχουσες οργανωτικές δομές και πόρους, επιδιώκει να διαχειριστεί το έργο εφαρμόζοντας μια συλλογή εργαλείων και τεχνικών, χωρίς να διαταράσσει δυσμενώς τη συνήθη λειτουργία της εταιρείας (Munns and Bjeirmi, 1996).

Η διαχείριση δηλαδή είναι η διαδικασία διαμόρφωσης και διατήρησης ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα άτομα, συνεργαζόμενα σε ομάδες, επιτυγχάνουν αποτελεσματικά τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα άτομα οργανώνονται σε ομάδες για να επιτύχουν συνέργεια, και ως εκ τούτου αποτελέσματα που δεν μπορούν να επιτευχθούν μεμονωμένα (Pitagorsky, 1998).

Μέσω της διαχείρισης έργου εφαρμόζονται γνώσεις, δεξιότητες και όλα τα κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών στο έργο.

Ειδικότερα, η διαχείριση έργου αποτελεί τις διαδικασίες εκτέλεσης, ελέγχου και ολοκλήρωσης ενός έργου, προκειμένου να επιτευχθούν με βέλτιστο τρόπο συγκεκριμένοι στόχοι και παράλληλα να καλυφθούν συγκεκριμένα κριτήρια επιτυχίας.

Όμως, για να κατανοηθεί καλύτερα η έννοια της διαχείρισης έργου κρίνεται απαραίτητη η αναφορά του όρου έργου, καθώς δίνεται μία συνολικότερη εικόνα σχετικά με τις προκλήσεις της ΔΕ (Δελλατόλας και Χαραλαμπίδης, 2016).

2.2.4 Γνωστικές περιοχές διοίκησης έργου

Η διοίκηση – διαχείριση έργου αποτελεί ένα σύνθετο πλέγμα εφαρμογής διεργασιών και εργαλείων, όπου μέσω αυτού επιτυγχάνει τους σκοπούς του. Η εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης έργων ενισχύει το φορέα στην επίτευξη ορθού προγραμματισμού, εκτέλεσης και ορθής λειτουργίας ενός έργου καθώς και ορθής χρήσης των διαθέσιμων πόρων. Το σύνολο των διεργασιών ταξινομούνται μεθοδολογικά σε γνωστικές περιοχές, οι οποίες αναλύονται παρακάτω (Burke, 2002, Βαγιωνά, 2012).

- Διαχείριση εύρους έργου (Project scope management) : Μελετά ποιες διεργασίες απαιτούνται, έτσι ώστε στο έργο να περιλαμβάνεται μόνο η απαιτούμενη εργασία (Σχεδιασμός φυσικού αντικειμένου, Έλεγχος φυσικού αντικειμένου, Ορισμός φυσικού αντικείμενου, Δημιουργεί WBS, Επαληθεύει το φυσικό αντικείμενο).
- Διαχείριση Χρόνου του έργου (Project Time management) : Περιλαμβάνει τις διεργασίες που απαιτούνται, έτσι ώστε το έργο να πραγματοποιηθεί στον προκαθορισμένο χρόνο. (Ορίζει δραστηριότητες, Ανάπτυξη ακολουθίας δραστηριοτήτων, εκτιμά το παραγωγικό δυναμικό δραστηριοτήτων, Εκτιμά διάρκεια δραστηριοτήτων, Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος, Ελέγχει χρονοδιαγράμματα).
- Διαχείριση Κόστους του έργου (Project cost management) : Εστιάζει το ενδιαφέρον στο ποιες διεργασίες απαιτούνται για την σύνταξη ρεαλιστικού προϋπολογισμού του κόστους του έργου. (Εκτίμηση κόστους, Προϋπολογισμό κόστους, Έλεγχος κόστους)
- Διαχείριση ποιότητας του έργου (Project Quality management) : Μελετά το ποιες διεργασίες απαιτούνται, ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες για τις οποίες

πραγματοποιείται το έργο. (Σχεδιασμό ποιότητας , Εκτέλεση διασφάλισης ποιότητας, Εκτέλεση ελέγχου ποιότητας).

- Διαχείριση ανθρώπινων πόρων του έργου (Project human resource management) : Μελετά ποιες διεργασίες απαιτούνται, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να είναι όσο πιο παραγωγικό γίνεται. (οργανώνει ανθρώπινο δυναμικό , δημιουργεί ομάδα έργου , εξελίσσει ομάδα έργου, Διοικεί την ομάδα έργου)
- Διαχείριση προμήθειών του έργου (Project Procurement management) : Μελετά τις διεργασίες που απαιτούνται, ώστε το έργο να εφοδιάζεται συστηματικά με αγαθά και υπηρεσίες, από το εξωτερικό του περιβάλλον. (προγραμματίζει αγορές , διαχειρίζεται προμηθευτές διαχειρίζεται συμβάσεις, ολοκληρώνει συμβάσεις)
- Διαχείριση επικοινωνιών του έργου (Project communication management) : Μελετά ποιες διεργασίες απαιτούνται για την έγκαιρη και έγκυρη παραγωγή, συλλογή, αρχειοθέτηση και επανάκτηση πληροφοριών. (πλάνο επικοινωνιών , διανέμει πληροφορίες , διοικεί τους συμμετέχοντες)
- Διαχείριση κινδύνων του έργου (Project risk management) : Μελετά τις διεργασίες που απαιτούνται για την αναγνώριση και αντιμετώπιση των κινδύνων του έργου. (Σχεδιάζει διαχείριση κινδύνων , εντοπίζει κινδύνους , αναλύει κινδύνους)
- Διαχείριση ενοποίησης του έργου (Project integration management) : Μελετά για το ποιες διεργασίες απαιτούνται για τον απόλυτο συντονισμό όλων των στοιχείων του έργου σε μία ενιαία αντίληψη. (Ανάπτυξη καταστατικού του έργου Ανάπτυξη έκθεσης φυσικού αντικείμενου έργου ο Ανάπτυξη σχεδίου διοίκησης έργου ο Διοίκηση και διαχείριση της εκτέλεσης έργου ο Παρακολουθεί και ελέγχει τη ροή εργασιών έργου κλείνει το έργο.
- Διαχείριση συμμετεχόντων του έργου (Project stakeholders management) : Επικεντρώνεται στις αρχικές τους απαιτήσεις ,τις προσδοκίες αλλά και την επικοινωνία τους. Ορίζει τους εμπλεκόμενους , σχεδιάζει την διοίκηση τους , ελέγχει την εμπλοκή τους. (Rory Burke 2014).

2.2.5 Ορισμός Διαχειριστή Έργου (Project Manager) – ρόλοι και αρμοδιότητες

Ένας διαχειριστής έργου είναι το άτομο που έχει τη συνολική ευθύνη για την επιτυχή έναρξη, σχεδιασμό, εκτέλεση, παρακολούθηση, έλεγχο και κλείσιμο ενός έργου. Ο διαχειριστής έργου είναι υπεύθυνος να ολοκληρώσει το έργο εντός χρόνου, κόστους και ποιότητας ώστε το έργο να θεωρηθεί επιτυχημένο (Giri, 2019).

Η απαιτούμενη διάρκεια εργασίας ενός Project Manager σε κάποιες περιπτώσεις ίσως να είναι πιο μικρή από την πλήρη διάρκεια του προγράμματος του έργου. Η ιδιαιτερότητα του ρόλου του Project manager, σε σχέση με τα άλλα στελέχη της επιχείρησης, έγκειται στο γεγονός ότι προΐσταται της ομάδας και αποτελεί την κύρια διεπαφή (interface) μεταξύ της ομάδας έργου και των εμπλεκόμενων στο έργο (Βαρέλη, Χρονοπούλου, 2012).

Ο διαχειριστής έργου (Project Manager), είναι αυτός που θα αναλάβει την ολοκληρωτική διαχείριση ενός έργου και είναι υπεύθυνος για την επιτυχή έκβαση του. Καθώς η ολοκλήρωση ενός έργου είναι αποτέλεσμα συνεργασίας διαφορετικών ομάδων, ο πραγματικός ρόλος του διαχειριστή έργου είναι να ηγηθεί όλων αυτών των ομάδων. Πρέπει να λαμβάνει συνεχή γνώση της εξέλιξης του έργου, καθώς αυτός μπορεί να σχεδιάσει, να οργανώσει και να ελέγξει τη ροή του έργου και να επιμερίσει τη κάθε διεργασία στον κατάλληλο άνθρωπο ή ομάδα ανθρώπων (Uher and Loosemore, 2004).

Ως αποτέλεσμα, αναλαμβάνει ταυτόχρονα πολλούς διαφορετικούς ρόλους που απαιτεί το κάθε έργο ξεχωριστά. Ειδικότερα, απαιτείται να είναι (Δελλατόλας και Χαραλαμπίδης, 2016) :

- Οργανωτής, καθώς καλείται να αφιερώσει αρκετό χρόνο και γνώσεις προκειμένου να συνεργαστεί αποδοτικά με την ομάδα του έργου, με σκοπό το βέλτιστο τελικό αποτέλεσμα του οράματος, των περιορισμών σε πόρους και κόστους, του καθορισμού της ποσότητας και ποιότητας των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των προτεραιοτήτων. Στην συνέχεια, αφού συντονίσει τις απαραίτητες ενέργειες, αναλαμβάνει το σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος του έργου και το σχέδιο εκτέλεσής του.
- Διαμεσολαβητής, καθώς αναλαμβάνει όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια του έργου. Διαχειριστής υλικών, αφού με τις ικανότητές του διασφαλίζει όλους τους απαραίτητους πόρους, υλικά και εγκαταστάσεις που απαιτούνται για το έργο ανά πάσα στιγμή.

ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

- Συντονιστής, καθώς διασφαλίζει την σωστή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων (stakeholders) του έργου για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.
- Ηγέτης, αφού μέσω των επικοινωνιακών του δεξιοτήτων και την καθημερινό στρατευμένο έλεγχο, εφευρίσκει τρόπους παρακίνησης και βελτίωσης των ατόμων της ομάδας του έργου.
- Πωλητής, καθώς κατέχει πάντα την θέση να παρουσιάσει στη διοίκηση τα συμφέροντα και τα πλεονεκτήματα της εκάστοτε επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στρατηγός, αφού καθορίζει τις στρατηγικές για την επίτευξη των παραδοτέων και της ολοκλήρωσης του έργου στο βέλτιστο επιθυμητό κόστος και χρόνο.

Οι αρμοδιότητες του Project manager, ποικίλλουν ανάλογα με τον κλάδο, το μέγεθος και την ωριμότητά της επιχείρησης καθώς και την εταιρική κουλτούρα. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες κοινές για όλους τους Project managers, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω (Βαρέλη, Χρονοπούλου, 2012) :

- Η ανάπτυξη του σχεδίου του έργου
- Η διαχείριση των φορέων και εμπλεκόμενων στο έργο
- Η διαχείριση της ομάδας του έργου
- Η διαχείριση του κινδύνου του έργου
- Η διαχείριση του χρονοδιαγράμματος του έργου
- Η διαχείριση του προϋπολογισμού του έργου
- Η διαχείριση των συγκρούσεων του έργου

2.2.6 Ορισμός επιτυχημένου έργου- παράγοντες επιτυχίας

Η επιτυχία ορίζεται διαφορετικά για κάθε ενδιαφερόμενο μέρος μίας επιχείρησης. Ο Atkinson (Atkinson R., 1999,) τονίζει ότι ενώ μπορεί να εκτιμηθεί διαφορετικά η επιτυχία ενός project, υπάρχει κοινή πλευρά των απόψεων ότι η επιτυχία μπορεί να προέλθει μέσα από κριτήρια κόστους, χρόνου και ποιότητας σύμφωνα με το τρίγωνο της επιτυχίας σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα του έργου αλλά και την αποδοχή – ικανοποίηση των πελατών.

Το 1987 οι Pinto και Slevin, διατύπωσαν την άποψη ότι πρέπει να προσδιοριστούν βασικές τεχνικές στρατηγικής ή επιχειρησιακής φύσης, με στόχο την δημιουργία ενός βασικού σχεδίου που θα βοηθήσει τον διαχειριστή στην βέλτιστη υλοποίησή του, με σκοπό τον προσδιορισμό παραγόντων επιτυχίας στη διαχείριση ενός έργου (Pinto and Slevin, 1987). Το 2005 ορίστηκαν δέκα πρωταρχικής σημασίας παράγοντες επιτυχίας, από τους Shtub, Bard και Globerson, οι οποίοι παραθέτονται παρακάτω (Shtub, Bard and Globerson, 2005) :

1. Αποστολή και στόχοι του έργου
2. Υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης
3. Προγραμματισμός του έργου
4. Διαβούλευση με τον πελάτη
5. Θέματα προσωπικού
6. Τεχνικά θέματα
7. Αποδοχή από τον πελάτη
8. Έλεγχος του έργου
9. Επικοινωνία
10. Αποκατάσταση προβλημάτων

2.2.7 Παράγοντες που συντελούν στην αποτυχία ενός έργου

Η βασική λειτουργία στη διαχείριση των έργων αφορά τον έλεγχο, που αποτελεί μέσο διευκόλυνσης στην εκπλήρωση των στόχων και σκοπών της κάθε επιχείρησης. Ωστόσο, είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός, ότι τα έργα έχουν πιθανότητες αποτυχίας που συνήθως προέρχονται από έλλειψη κατάλληλου σχεδιασμού, ελέγχου και μη ορθής διαχείρισης των ζητημάτων που προκύπτουν. Ειδικότερα, οι παράγοντες αποτυχίας διαχείρισης ενός έργου ορίστηκαν το 2005 από τους Ivory και Alderman, και είναι (Ivory and Alderman, 2005) :

1. Πολυπλοκότητα έργου.
2. Η έλλειψη οργανωτικότητας.
3. Η έλλειψη παρεμβάσεων από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα.
4. Η ανεπάρκεια προμηθειών από την ομάδα του έργου.
5. Οι μη ξεκαθαρισμένοι στόχοι του έργου.
6. Ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες
7. Η ανεπάρκεια διαχείρισης τυχόν αλλαγών από την ομάδα του έργου

8. Η ελλιπής εταιρική κουλτούρα
9. Η έλλειψη σχεδίου διαχείρισης κινδύνων

Στη βιβλιογραφία, για τις ανάγκες της ταξινόμησης των έργων πληροφορικής ανάλογα με το βαθμό επιτυχίας τους, συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται τρεις κατηγορίες:

1. Πλήρως επιτυχημένο έργο: Το έργο ολοκληρώθηκε εγκαίρως, χωρίς υπερβάσεις στο κόστος του και πληρώντας όλες τις προδιαγραφές λειτουργίας του.
2. Μερικώς επιτυχημένο ή αμφισβητούμενο έργο: Το έργο ολοκληρώθηκε και χρησιμοποιείται, αλλά υπερέβη είτε τη διάρκεια υλοποίησης του είτε το προδιαγεγραμμένο κόστος και το τελικό προϊόν έχει λιγότερες δυνατότητες και προσφέρει λιγότερες λειτουργίες από ότι είχε αρχικά προκαθοριστεί.
3. Αποτυχημένο ή εγκαταλειμμένο έργο: Το έργο ακυρώθηκε σε κάποιο στάδιο του κύκλου ανάπτυξης του (Λάμπρου 2005, Standish Group 1995).

2.2.8 Ιδιαιτερότητες της ΔΕΠ

Τα έργα πληροφορικής παρουσιάζουν συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες που επηρεάζουν τον έλεγχό τους. Πιο συγκεκριμένα, το προϊόν δεν είναι απτό, δεν υπάρχουν προκαθορισμένες διαδικασίες παραγωγής λογισμικού και τα μεγάλα έργα λογισμικού είναι κατά κανόνα μοναδικά.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να φέρουν εις πέρας ένα έργο, στην περίπτωση που απουσιάζει η ΔΕΠ, οδηγούνται σε άλλες ενέργειες που περιλαμβάνουν την πρόσληψη των καλύτερων προγραμματιστών, την απαίτηση από αυτούς για ολοκληρωτική δέσμευση και αφοσίωση, την παροχή ισχυρών κινήτρων, καθώς και την εντατικοποίηση της εργασίας. Συνήθως όμως η συγκεκριμένη τακτική δεν πετυχαίνει αλλά ακόμα και αν επιτύχει είναι δύσκολο να επαναληφθεί. Επίσης οδηγεί μακροπρόθεσμα σε προβλήματα αφοσίωσης, ξοδεύει ανθρώπινους πόρους και δε μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις που δε σχετίζονται με το πεδίο της πληροφορικής (www0.dmst.aueb.gr, n.d.).

2.3 Κύκλος ζωής έργου

Τα έργα διαφέρουν ως προς το μέγεθος, το αντικείμενο εργασιών και τον απαιτούμενο χρόνο εκτέλεσής τους. Τα ειδικά χαρακτηριστικά που εμφανίζουν, τα οποία είναι τα κάτωθι (Βαρέλη, Χρονοπούλου, 2012) :

- Έναρξη - αφορά την αρχή των διαδικασιών προς την ολοκλήρωση του έργου
- Λήξη – αφορά το τέλος των διαδικασιών και την ολοκλήρωση του έργου
- Κύκλος ζωής – αποτελεί τη χρονική διάρκεια από την έναρξη μέχρι τη λήξη του έργου.

Όπως αναφέρεται στο PMBOK (1. PMI Standards Committee, PMBOK A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, USA.) κάθε έργο είναι μοναδικό και εμπεριέχει ένα βαθμό κινδύνου και οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν την εκτέλεση τους, τα διαιρούν σε φάσεις ώστε να είναι αποτελεσματικότερος ο έλεγχος τους. Το σύνολο των φάσεων ονομάζεται κύκλος ζωής ενός έργου. Κάθε έργο αποτελείται από τέσσερις φάσεις (Burke, 2014) :

- Φάση σκοπιμότητας, στην οποία γίνεται η αρχική καταγραφή της ανάγκης του παραδοτέου έργου. Ο πελάτης, αφού γνωρίζει την ανάγκη του, καλεί τα ενδιαφερόμενα μέρη να υποβάλλουν προτάσεις για την υλοποίηση της ανάγκης του.
- Φάση σχεδίασης και ανάπτυξης, στην οποία ο πελάτης δέχεται τις προτάσεις των ενδιαφερόμενων ομάδων, στις οποίες πρέπει να περιέχονται πληροφορίες όπως: Το σύνολο της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί για την υλοποίηση του έργου, τον απαιτούμενο χρόνο ολοκλήρωσης της παραπάνω μεθοδολογίας, την ανάλυση του κόστους, ώστε ο πελάτης να επιλέξει τον εργολάβο που θα αναλάβει την υλοποίηση του έργου.
- Φάση εκτέλεσης, στην οποία γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για την κατασκευή του έργου .
- Φάση θέσης σε λειτουργία και παράδοσης, στην οποία το έργο θέτεται σε λειτουργία και παράδοσης, στην οποία αξιολογείται το παραδοτέο ώστε να βρεθούν πιθανές βελτιώσεις και στη συνέχεια παραδίδεται στον πελάτη.

2.4 Agile Μεθοδολογίες

Τα τελευταία χρόνια έκαναν την εμφάνιση τους νέες μεθοδολογίες για τη διαχείριση λογισμικών καθώς και για τη ΔΕΠ, γνωστές ως ευέλικτες (Agile Software Development Methods). Εμφανίστηκαν για να δώσουν μια πιθανή λύση στα αιτήματα για μια διαχείριση πιο ευέλικτη πιο γρήγορη και πιο αποτελεσματική.

Το Agile είναι μια ευρεία ομπρέλα πεποιθήσεων ανάπτυξης λογισμικού. Πρόκειται για ένα εννοιολογικό πλαίσιο εργασίας που ξεκινά με μια αρχική φάση προγραμματισμού και ακολουθεί το δρόμο προς τη φάση ανάπτυξης με επαναληπτικές και επαυξητικές αλληλεπιδράσεις καθ 'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου (Alsaqqa, Sawalha and Abdel-Nabi, 2020).

Τέσσερις από τις σημαντικότερες Agile μεθοδολογίες είναι οι παρακάτω:

1. Extreme Programming (xp) (Beck, 1999)
2. SCRUM (Schwader and Beedle, 2002)
3. Crystal Family (Cockdrum, 2002)
4. Feature Driven Development (Palmer and Felsing, 2002)

2.4.1 Θεμελιώδεις αξίες του Agile manifesto

Ο αρχικός στόχος για τις ευέλικτες μεθόδους είναι η μείωση της επιβάρυνσης στη διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού με τη δυνατότητα να υιοθετήσει τις αλλαγές χωρίς να διακινδυνεύσει τη διαδικασία ή χωρίς υπερβολική επανεπεξεργασία (Alsaqqa, Sawalha and Abdel-Nabi, 2020).

Οι θεμελιώδεις αξίες αυτών των μεθοδολογιών περιγράφονται στο Agile Software Development Manifesto (Agilemanifesto.org, 2001) το οποίο εκδόθηκε από μια ομάδα επαγγελματιών το 2001. Ο αρχικός στόχος για τις ευέλικτες μεθόδους είναι η μείωση της επιβάρυνσης στη διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού με τη δυνατότητα να υιοθετήσει τις αλλαγές χωρίς να διακινδυνεύσει τη διαδικασία ή χωρίς υπερβολική επανεπεξεργασία.

- Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις πάνω από διαδικασίες και εργαλεία.
- Λειτουργικό Λογισμικό πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση.
- Συνεργασία με τον πελάτη πάνω από τη διαπραγμάτευση συμβολαίων.
- Αντίδραση στην αλλαγή πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου.

ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

- Πιο αναλυτικά αυτές οι μεθοδολογίες βάζουν τον ανθρώπινο παράγοντα στο επίκεντρο.
- Επιδίωξη της ομάδας ανάπτυξης είναι να παράγει λειτουργικό λογισμικό σε τακτά χρονικά διαστήματα ανάλογα με το μέγεθος του έργου. Επιπρόσθετα παρόλο που η ύπαρξη συμβολαίων είναι απόλυτη ανάγκη για την ανάληψη κάποιου έργου παρουσιάζεται ως επιλογή η διαπραγμάτευση που θα μπορούσε να αποτελέσει γέφυρα για μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Τέλος η ομάδα ανάπτυξης (προγραμματιστές , πελάτες) πρέπει να είναι ευέλικτη και αλλάζουν τον σχεδιασμό όταν κρίνεται αυτό αναγκαίο.

Τα κυριότερα οφέλη από την υιοθέτηση των ευέλικτων μεθοδολογιών είναι η ταχύτερη ανάπτυξη του λογισμικού η καλύτερη απόδοση της επένδυσης, η έγκαιρη πρόγνωση και ακύρωση μη βιώσιμων έργων η καλύτερη ποιότητα ο βελτιωμένος έλεγχος. Τέλος παρέχει μεγάλη ευελιξία και πληροφορίες διαθέσιμες σε όλους (Agilemanifesto.org, 2001) .

2.5 Ο οδηγός PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)

Ο οδηγός PMBOK (PMI, 2017) είναι ένα από τα κύρια διεθνή πρότυπα για τη διαχείριση έργων τον οποίο επιμελείται και δημοσιεύει το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργου (PMI). Ο οδηγός αυτός εμπεριέχει μια ομάδα διαδικασιών και γνωστικών πεδίων που είναι γενικά αποδεκτά ως η μεγαλύτερη πρακτική στον κλάδο της διαχείρισης έργου. Παρέχει τις βασικές αρχές της διαχείρισης έργων καθώς εφαρμόζονται σε ένα ευρύ φάσμα έργων (Jamali and Oveisi, 2016).

Στη βιβλιογραφία διαχείρισης έργου, ο οδηγός PMBOK (PMI, 2017) είναι αυτός που έχει τις περισσότερες αναφορές. (Badewi, 2016; Joslin and Müller, 2015, 2016; Milosevic and Patanakul, 2005; Varajão, 2016, 2018a).

Η πρώτη έκδοση του PMBOK δημοσιεύθηκε από το Project Management Institute (PMI) το 1986. Η μεθοδολογία ονομάστηκε "Ένας οδηγός για το Σώμα Διαχείρισης Γνώσης του Έργου" ή "PMBOK". Το 1991, η μεθοδολογία PMBOK Guide αναγνωρίστηκε ως το εθνικό πρότυπο ANSI (American National Standards Institute). Η πρώτη έκδοση ενός τέτοιου

προτύπου διαχείρισης έργου δημοσιεύθηκε το 1994. Το 1996 κυκλοφόρησε η δεύτερη έκδοση του PMBoK. Η τρίτη έκδοση ‘PMBoK Guide 2000’ κυκλοφόρησε λίγα χρόνια αργότερα. Το 2004 η PMI κυκλοφόρησε το PMBoK Guide Third Edition, το οποίο έλαβε τη μεγαλύτερη διανομή του σώματος γνώσης του έργου PMI. Ακολούθησε το PMBoK Fourth Edition το 2009, η πέμπτη έκδοση το 2013 και η έκτη το 2017.

Ο οδηγός δεν είναι συντακτικός καθώς θεωρεί ότι, κάθε έργο είναι μοναδικό και η προσπάθεια διαχείρισης πρέπει να προσαρμοστεί ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του, για παράδειγμα ανάλογα με την εμπειρία του διαχειριστή έργου, την εμπειρία της ομάδας, την οργανωτική κουλτούρα κλπ. (Takagi and Varajão, 2020). Παρουσιάζει βασικές έννοιες διαχείρισης έργων, όπως ο κύκλος ζωής του έργου, καθώς και μια λεπτομερή λίστα διαδικασιών μαζί με πιθανές εισόδους, εξόδους και εργαλεία και τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν σε κάθε διαδικασία.

Ο κύκλος ζωής του έργου βάσει του PMBOK διαρθρώνεται σε στάδια (ή διεργασίες) τα οποία αναλύονται μέσα στο οδηγό. Παρακάτω ακολουθεί μια περιεκτική περιγραφή αυτών των σταδίων. Το πρώτο στάδιο αφορά την έναρξη του έργου η οποία περιλαμβάνει όλες αυτές τις διαδικασίες που χρειάζονται ώστε να καθοριστεί ένα έργο ή μια νέα φάση του έργου με τελικό στόχο την απόκτηση άδειας. Η οργάνωση και προετοιμασία ή αλλιώς προγραμματισμός είναι το επόμενο βήμα στο οποίο καθορίζονται το πεδίο εφαρμογής του έργου, η βελτίωση των στόχων και ο καθορισμός της πορείας δράσης που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων. Στη συνέχεια ακολουθεί η φάση της εκτέλεσης η οποία περιλαμβάνει αυτές τις διαδικασίες που εκτελούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας που ορίζεται στο σχέδιο διαχείρισης έργου για να ικανοποιήσουν τις προδιαγραφές του έργου. Στη συνέχεια ακολουθεί η παρακολούθηση και έλεγχος, δηλαδή οι ενέργειες αυτές ες που απαιτούνται για την παρακολούθηση, την ανασκόπηση και τη ρύθμιση της προόδου και της απόδοσης του έργου. Σε αυτό το στάδιο προσδιορίζονται οι τομείς στους οποίους απαιτούνται αλλαγές στο σχέδιο ώστε να ξεκινήσουν οι αντίστοιχες αλλαγές. Το τελευταίο βήμα αφορά την οριστικοποίηση όλων των δραστηριοτήτων σε όλες τις ομάδες των διαδικασιών για να κλείσει επίσημα το έργο ή η φάση.

3. Ερευνητική μεθοδολογία και μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιλαμβάνει δύο μέρη. Το πρώτος μέρος πραγματεύεται τις μεθόδους συλλογής των δεδομένων ενώ το δεύτερο τους τρόπους ανάλυσης για την εξαγωγή αποτελεσμάτων.

3.1 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία είναι η γενική ερευνητική στρατηγική που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να πραγματοποιηθεί ένα ερευνητικό έργο και μεταξύ άλλων, προσδιορίζει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν σε αυτό (Igwenagu, 2016). Σε αυτό το κεφάλαιο καταγράφεται η θεωρητική βάση της μεθόδου και των πρακτικών που ακολουθήθηκαν για την άντληση και ανάλυση δεδομένων. Οι μέθοδοι που περιγράφονται στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας καθορίζουν τους τρόπους συλλογής δεδομένων και τη διαδικασία που οδήγησε στα αποτελέσματα και κατά συνέπεια στα συμπεράσματα.

Ο κύριος στόχος της μεθοδολογίας που αναπτύχθηκε ήταν να προσεγγίσει τα τρία βασικά είδη πηγών «Λόγος», «Γεγονότα», «Ίχνη» (Παππάς, 2002), δίνοντας έμφαση στο «Λόγο», και να αντλήσει τα δεδομένα αυτά που εξυπηρετούν το στόχο της συγκεκριμένης εργασίας. Για να επιτευχθεί αυτό, η συγκεκριμένη έρευνα βασίζεται σε αυτή τη μεθοδολογία που συνδυάζει την εμπειρία και τη συλλογιστική. Το προαναφερθέν τρίπτυχο «Λόγος-Γεγονότα-Ίχνη» εμπεριέχει διεργασίες οι οποίες στοχεύουν στη σύγκλιση και σύνθεση των ευρημάτων τους. Πιο συγκεκριμένα ο «Λόγος» αφορά στην άντληση δεδομένων και στοιχείων μέσω συνεντεύξεων υπό τη μορφή ερωματολογίου, τα «Γεγονότα» στην παρατήρηση και τη μελέτη της περίπτωσης και τα «Ίχνη» στα ευρήματα προηγούμενων ερευνών.

3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων - Εργαλείο έρευνας

Η συλλογή δεδομένων είναι η διαδικασία συλλογής και μέτρησης πληροφοριών για μεταβλητές ενδιαφέροντος, με καθιερωμένο συστηματικό τρόπο που επιτρέπει σε κάποιον να απαντήσει σε δηλωμένες ερωτήσεις, υποθέσεις και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Kabir, 2016). Ανεξάρτητα από το πεδίο μελέτης ή την προτίμηση για τον ορισμό των δεδομένων

(ποσοτικά, ποιοτικά), η ακριβής συλλογή δεδομένων είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της ακεραιότητας της έρευνας.

Η συλλογή δεδομένων, στη συγκεκριμένη εργασία, ξεκίνησε με τον προσδιορισμό του είδους των δεδομένων που απαιτούνταν ακολουθούμενη από την επιλογή ενός δείγματος από έναν συγκεκριμένο πληθυσμό 168 ατόμων.

Στη συνέχεια, επιλέχθηκε το όργανο για τη συλλογή των δεδομένων από το επιλεγμένο δείγμα. Τα στοιχεία συλλέχτηκαν μεταξύ 5 Μαρτίου 2021 έως 31 Μαΐου 2021. Η συλλογή ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου αποτελούμενο από τριάντα τρεις ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms, το οποίο λειτουργεί μέσω διαδικτύου και χρησιμοποιείται για τη δημιουργία φορμών για σκοπούς συλλογής δεδομένων. Το Google Forms είναι ένα λογισμικό διαχείρισης ερευνών που περιλαμβάνεται ως μέρος της δωρεάν πλατφόρμας Google Docs Editors που προσφέρεται από την Google. Ο χρήστης εκτός από τη δημιουργία του ερωτηματολογίου, του παρέχεται η δυνατότητα πρόσβασης στα συγκεντρωτικά αποτελέσματα μέσω διαφόρων γραφημάτων.

Στη κατηγορία ερωτήσεων κλειστού τύπου υπήρχαν ορισμένες προκαθορισμένες απαντήσεις, οι οποίες ήταν με τη μορφή επιλογών. Οι μορφές αυτές που χρησιμοποιήθηκαν φαίνονται παρακάτω:

- ερωτήσεις διαζευκτικής απάντησης ή της μορφής : Ναι ή Όχι
- ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ένα εύρος επιλογών ανάλογα με το πλαίσιο της ερώτησης.
- ερωτήσεις διάταξης, κλίμακες από το συμφωνώ απόλυτα μέχρι το διαφωνώ απόλυτα, πολύ σημαντικό μέχρι καθόλου σημαντικό, καθόλου μέχρι πάρα πολύ, βαθμολογίες από 0 έως 5.

Πρέπει να σημειωθεί ότι σε ορισμένες περιπτώσεις κρίθηκε αναγκαίο να υπάρχει μία ή περισσότερες επιλογές μεταξύ των παρεχόμενων επιλογών, όπως και η κατηγορία «Άλλο» όπου ο χρήστης μπορούσε να συνεισφέρει προσθέτοντας τη δική του επιλογή η οποία καταμετρούταν και συνυπολογιζόταν στα τελικά αποτελέσματα.

Τα παραπάνω είδη ερωτήσεων οργανώθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργηθούν τέσσερις ενότητες ερωτήσεων. Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία ενώ η δεύτερη ενότητα διερευνούσε την οργάνωση των πληροφοριακών

συστημάτων στους χώρους δουλειάς των ερωτηθέντων (επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών) καθώς και το επίπεδο γνώσης σε συνάρτηση με τις νέες μεθόδους. Η τρίτη ενότητα ερωτήσεων στόχευε στους τρόπους σχεδιασμού των έργων πληροφορικής και στην ανίχνευση διεξαγωγής κάποιου έργου τα τελευταία τρία χρόνια από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η τέταρτη ενότητα έθεσε το ζήτημα της αξιολόγησης των έργων πληροφορικής βάσει πραγματικών στοιχείων που είχαν στη διάθεσή τους οι ερωτηθέντες. Η τελευταία ενότητα εμπεριείχε μια σειρά ερωτήσεων προκειμένου να βγουν κρίσιμα συμπεράσματα από τη γενική άποψη των συμμετεχόντων σε σχέση με τη συμβολή της διαχείρισης έργων πληροφορικής σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

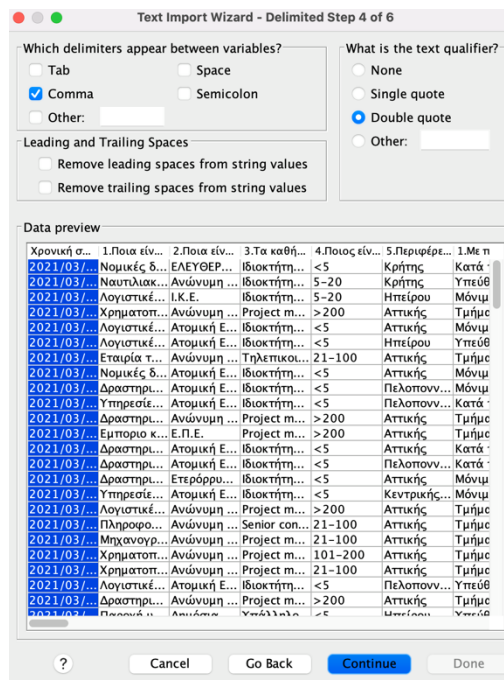
3.3 Ανάλυση δεδομένων

Η διαδικασία της ανάλυσης των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε μέσω του λογισμικού SPSS Statistics 28. Αρχικά ήταν απαραίτητο η μετατροπή και η αποθήκευση των απαντήσεων από την πλατφόρμα του Google forms σε αρχείο συμβατό με το λογισμικό του SPSS. Γι' αυτό το λόγο οι αρχικές απαντήσεις αποθηκεύτηκαν σε αρχείο csv και στη συνέχεια μέσω αυτού εισήχθησαν στο περιβάλλον του SPSS. Κάθε γραμμή του SPSS αντιστοιχεί στις απαντήσεις ενός ατόμου, ενώ κάθε στήλη αντιστοιχεί στη μεταβλητή που εμπεριέχεται μέσα σε κάθε ερώτηση (Εικόνα 1).

Πριν τη διαδικασία υπολογισμού των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των αντίστοιχων γραφημάτων, τα δεδομένα έπρεπε να αναδιαρθρωθούν ώστε να ομαδοποιηθούν οι απαντήσεις οι οποίες ανήκαν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων. Το περιβάλλον του SPSS προσφέρει την επιλογή «Restructure» ή οποία χρησιμοποιήθηκε για να ομαδοποιηθούν αυτές οι επιλογές απαντήσεων οι οποίες αναφέρονται στην ίδια μεταβλητή. Μετά την προεργασία, τα δεδομένα ήταν έτοιμα προς επεξεργασία μέσω της μεθόδου κατανομής συχνοτήτων (frequency distributions) με σκοπό την εξαγωγή πινάκων συχνοτήτων, ποιοτικών ή ποσοτικών Διακριτών μεταβλητών.

Με αυτό τον τρόπο, εκτός από τα κυκλικά διαγράμματα (Pie Chart) και τα ραβδογράμματα (Bar Chart), ήταν εφικτό να παραχθούν τα ομαδοποιημένα γραφήματα (clustering bars) για τις αντίστοιχες περιπτώσεις.

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »



Εικόνα 1. Εισαγωγή δεδομένων στο περιβάλλον του SPSS.

4. Ευρήματα έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και περιγράφονται τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα. Η επεξεργασία των στοιχείων έγινε μέσω των υπολογιστικών φύλλων της google forms και για την ανάλυση τους χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics.

4.1.Σκοπός της έρευνας

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγινε πρωτογενής έρευνα και διερευνήθηκαν στην ελληνική επικράτεια επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διαφόρων δραστηριοτήτων, κυρίως όμως επιχειρήσεις οικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών. Οι στόχοι της έρευνας ήταν :

- Να γίνει καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης σε θέματα εσωτερικής τους οργάνωσης στον τομέα της πληροφορικής.
- Να καταγραφεί ο βαθμός διάδοσης των ευέλικτων μεθοδολογιών (Agile) στον Έλληνα επαγγελματία (ιδιοκτήτη, manager, κτλ) και στη συνέχεια να καταγραφεί ο βαθμός συμφωνίας τους στις βασικές αρχές των μεθοδολογιών αυτών και στην ενδεχόμενη υιοθέτησης τους στο μέλλον.
- Να καταγραφούν οι διαδικασίες και ο τρόπος διαχείρισης έργων πληροφοριακών συστημάτων που διεξάγονται για τις ανάγκες της εταιρείας τους.
- Να καταγραφεί η αξιολόγηση τους σε έργο πληροφορικής που διεξήχθη για την επιχείρηση τους τα τελευταία τρία χρόνια.
- Να καταγραφούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα ενός έργου πληροφορικής κατά τον βαθμό συμφωνίας των στελεχών των εταιρειών που απάντησαν στην έρευνα.
- Να εξεταστεί κατά πόσο επηρεάζεται ο χαρακτηρισμός του έργου ως επιτυχημένου βάσει του μεγέθους τους, των διάφορων παραγόντων, το βαθμό συμφωνίας υιοθέτησης των αρχών Agile και της αποτυχίας εκπλήρωσης των αρχικών στόχων.

4.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

4.2.1 Πρώτη ενότητα ερωτήσεων

Παρακάτω παρουσιάζονται τα ποσοστά που αντιστοιχούν στα είδη της επιχείρησης βάσει του πεδίου δραστηριότητάς τους. Από το σύνολο των 168 επιχειρήσεων του δείγματος προέκυψαν τα παρακάτω ποσοστά»

- Το 23.6% αφορά στις επιχειρήσεις λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών. (υπηρεσίες σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων, υπηρεσίες μισθοδοσίας, υπηρεσίες παροχής φορολογικών συμβουλών στις επιχειρήσεις /ιδιώτες και προετοιμασίας των φορολογικών τους δηλώσεων κτλ)
- το 16.7% χρηματοπιστωτικών δραστηριοτήτων (τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες κτλ)
- το 15.3% υπηρεσιών παροχής επιχειρηματικών και διαχειριστικών συμβουλών (υπηρεσίες σε θέματα οικονομικής διαχείρισης, δημόσιες σχέσεις, μάνατζμεντ, υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, υπηρεσίες μάρκετινγκ)
- το 10.7% Δραστηριότητες αρχιτεκτόνων και μηχανικών και συναφείς δραστηριότητες παροχής τεχνικών συμβουλών (υπηρεσίες εκπόνησης ηλεκτρολογικών μελετών, υπηρεσίες οικονομοτεχνικών μελετών, υπηρεσίες διαχείρισης έργων για κατασκευαστικά έργα κτλ)
- το 10.1% νομικών δραστηριοτήτων. (παροχής νομικών συμβουλών και νομικής εκπροσώπησης σε ποινικές δίκες, συμβολαιογραφικές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαιτησίας και συμβιβασμού κτλ)
- το 3.2% διαφημιστικών υπηρεσιών και ερευνών αγοράς. (δημοσκοπήσεις, πώληση διαφημιστικού χώρου ή χρόνου στο διαδίκτυο με αμοιβή ή βάσει σύμβασης)
- το 6.8% υπηρεσίες προς πολίτες από κρατικούς και δημόσιους φορείς (δημοτικές υπηρεσίες προς πολίτες, δημόσιες υπηρεσίες, κοινωνική πρόνοια)
- το 2.2% ναυτιλιακές και τουριστικές υπηρεσίες
- το 3.0 % παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών
- το 4.2% υπηρεσιών υποστήριξης πληροφορικής
- το 1.2 % υπηρεσιών υγείας (ιατρικές υπηρεσίες)
- το 1.2 % τριτοβάθμια εκπαίδευση
- το 1.8% μέσα μαζικής ενημέρωσης

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Εκτός από το πεδίο δραστηριότητας, οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιήθηκαν και βάσει της νομικής τους μορφή. Η νομική μορφή των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος αναλύεται στον Πίνακα 1.

Μορφή επιχείρησης	Ποσοστό %
Ανώνυμη Εταιρεία	45.8
Ατομική Επιχείρηση	22.6
Δημόσια Υπηρεσία-Ν.Π.Δ.Δ.	6.6
Δικηγορική εταιρεία	1.8
Ε.Π.Ε.	4.8
Εταιρεία άλλου είδους (π.χ. άτυπη/αφανής/κοινοπραξία)	1.8
Ετερόρρυθμη Εταιρεία	3.6
Ι.Κ.Ε.	6.0
Ν.Π.Ι.Δ	1.0
Ομόρρυθμη Εταιρεία	5.4
Συνεταιρισμός	0.6
Σύνολο	100.0

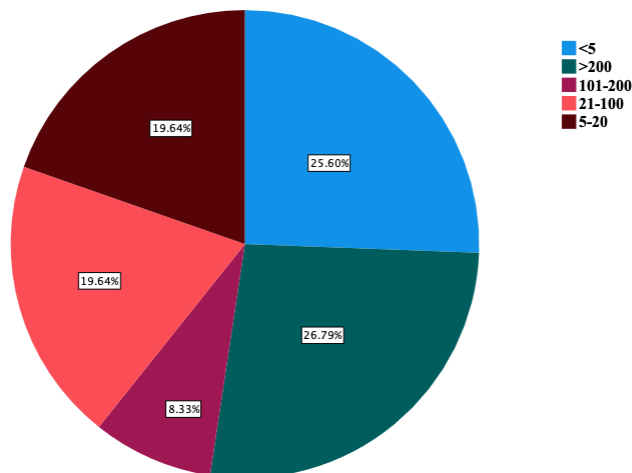
Πίνακας 1. Συγκεντρωτικές απαντήσεις στην ερώτηση «Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησης»

Αναφορικά με τα στελέχη που απάντησαν στην έρευνα παρουσιάζονται τα ποσοστά ανά ιδιότητα στον Πίνακα 2.

Καθήκοντα	Ποσοστό %
Ιδιοκτήτης/Διαχειριστής/Οικονομικός Διευθυντής/Διευθύνων σύμβουλος/Γενικός Διευθυντής ή ισοδύναμα καθήκοντα	43.5
Τεχνικός Διευθυντής/Προϊστάμενος Μηχανογράφησης ή ισοδύναμες αρμοδιότητες	10.7
Project manager ή ισοδύναμες αρμοδιότητες	35.8
Ειδικό επιστημονικό προσωπικό	3.5
Άλλο	6.5
Σύνολο	100.0

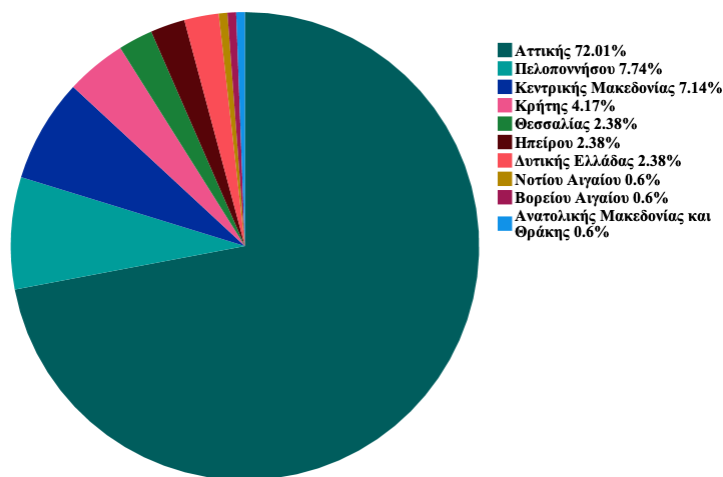
Πίνακας 2. Συγκεντρωτικές απαντήσεις στην ερώτηση «3.Τα καθήκοντα σας / θέση εργασίας στην επιχείρηση»

Το 26.79% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα απασχολούν περισσότερα από διακόσια άτομα προσωπικό, το 25.60% μέχρι πέντε, το 19.64% πέντε έως είκοσι, το 19.64% είκοσι έως εκατό και το 8.33% από εκατόν ένα μέχρι διακόσια (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1. Ο αριθμός των απασχολούμενων στην επιχείρησή σας (μισθωτών, μόνιμων συνεργατών, διοικητικού συμβουλίου)

Το 72.01% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος εδρεύει στην Αττική, το 7.74% στην Πελοπόννησο, το 7.14% στη Κεντρική Μακεδονία, το 4.17% στην Κρήτη, το 2.38% στη Θεσσαλία, το 2.38% την Ήπειρο, το 2.38% την Δυτική Ελλάδα και τέλος από 0.6% στις περιφέρειες του Νοτίου και Βορείου Αιγαίου αντιστοίχως (Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2. Περιφέρεια που εδρεύει η επιχείρησή.

4.2.2 Δεύτερη ενότητα ερωτήσεων

Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων είχε ως στόχο να καταγράψει τη γενική εικόνα των εταιρειών σε θέματα πληροφορικής (οργάνωση, επίπεδο γνώσεων σε νέες μεθοδολογίες). Στον Πίνακα

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

3 δίνονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση «Με ποιον τρόπο καλύπτονται οι ανάγκες πληροφορικής στην επιχείρησή σας; »

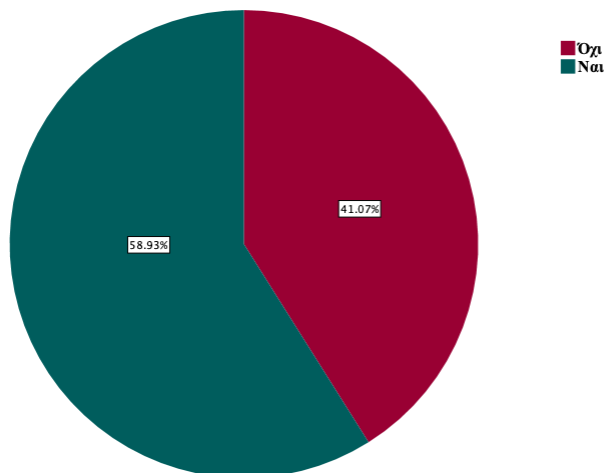
Κάλυψη πληροφοριακών αναγκών	Ποσοστό %
Τμήμα Πληροφορικής	45.8
Υπεύθυνος μηχανογράφησης	8.2
Μόνιμη συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη / εταιρεία.	28.9
Κατά περίπτωση ανάθεση σε εξωτερική εταιρεία	11.4
Εξωτερική εταιρεία/Ιδιοκτήτης εταιρείας	5.7
Σύνολο	100

Πίνακας 3. Συγκεντρωτικές απαντήσεις στην ερώτηση «Με ποιον τρόπο καλύπτονται οι ανάγκες πληροφορικής στην επιχείρησή σας;»

Στην ερώτηση για ποια/ποιες από τις παρακάτω λειτουργίες η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί πληροφοριακά συστήματα οι απαντήσεις που δόθηκαν είχαν ως εξής:

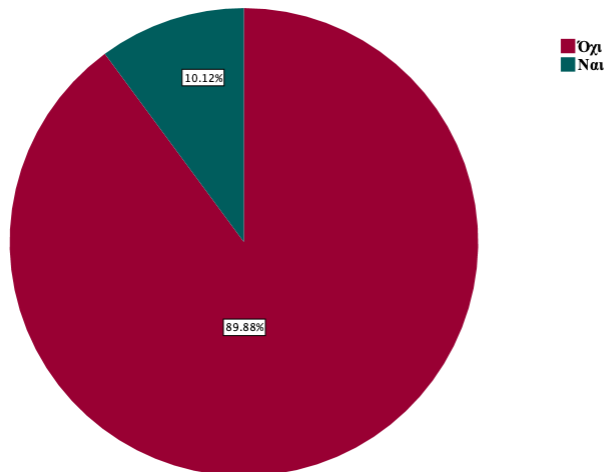
Το 81.5 % των επιχειρήσεων κάνει χρήση πακέτου λογισμικού οικονομικής και λογιστικής διαχείρισης, το 57.7% διαχείρισης πελατών CRM, το 64.9% προβολή ιστοσελίδας, το 57.7% διαχείριση ηλεκτρονικών αρχείων (ανταλλαγή ηλεκτρονικών τιμολογίων), το 42.3% διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, 43.5% διαχείριση προμηθειών (αναλώσιμων ειδών γραφείων), 43,5% πώληση υπηρεσιών, και το 9% χρησιμοποιεί λογισμικά πακέτα για όλες τις προαναφερθείσες λειτουργίες.

Στην ερώτηση « Τα τελευταία 3 χρόνια το προσωπικό της επιχείρησής σας (ολόκληρο ή μέρος) έχει λάβει ειδική εκπαίδευση σε θέματα πληροφορικής ;» όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3 της επόμενης σελίδας το 41.07 % απάντησε θετικά ενώ το 58.93% απάντησε αρνητικά.



Διάγραμμα 3. Ειδική εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα πληροφορικής τα τελευταία τρία χρόνια.

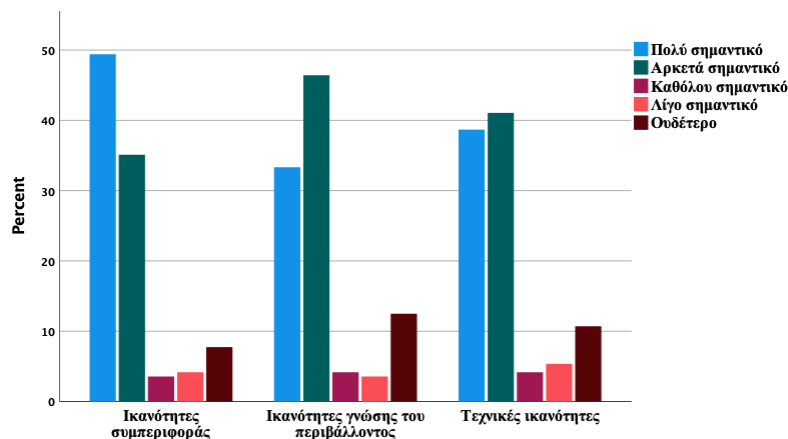
Στην ερώτηση « Το PMBOK έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως ως ένα από τα βασικά πρότυπα για την διαχείριση έργων. Έχετε ανατρέξει ποτέ σε αυτό; », το 10.12% απάντησε θετικά ενώ το 89.88% απάντησε αρνητικά (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4. Χρήση του PMBOK τα τελευταία τρία χρόνια.

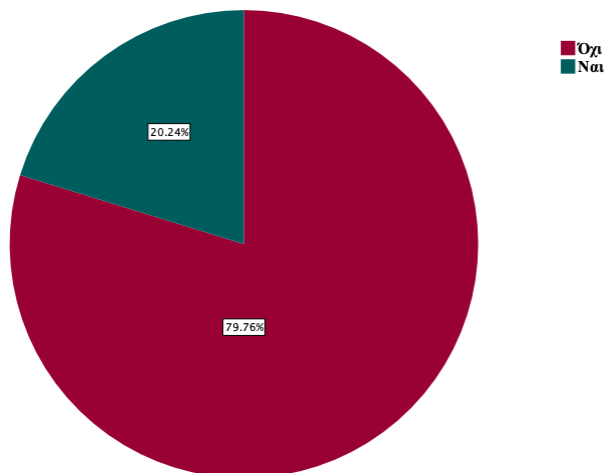
Για την ερώτηση « Η Διεθνής Ομοσπονδία Διαχείρισης Έργων (IPMA) έχει αναπτύξει τον οδηγό IPMA Competence Baseline (ICB) στον οποίο περιγράφει τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για την διαχείριση έργου. Κατατάσσονται σε 3 κατηγορίες. Με βάση την κλίμακα σημαντικότητας (καθόλου σημαντικό, λίγο σημαντικό, ουδέτερο, αρκετά

σημαντικό, πολύ σημαντικό), δώστε μας την δική σας άποψη. » ακολουθεί το διάγραμμα (Διάγραμμα 5) όπου απεικονίζονται τα ποσοστά των απαντήσεων.



Διάγραμμα 5. Η άποψη των ερωτηθέντων για τις βασικές ικανότητες όπως περιγράφονται από την ICB.

Για την κατηγορία « Τεχνικές ικανότητες (σχεδίαση/παρακολούθηση/έλεγχος έργου) » το 38.7% επέλεξε πολύ σημαντικό, το 41.1% επέλεξε αρκετά σημαντικό, το 10.7% ουδέτερο, το 5.4% λίγο σημαντικό, και το 4.2% καθόλου σημαντικό. Για την κατηγορία « Ικανότητες συμπεριφοράς (ηγεσία/δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων, δημιουργικότητα) » το 49.4% πολύ σημαντικό, το 35.1% επέλεξε αρκετά σημαντικό, το 7.7% ουδέτερο, το 4.2% λίγο σημαντικό, και το 3.6% καθόλου σημαντικό. Για την κατηγορία « Ικανότητες γνώσης του περιβάλλοντος » το 33.3% πολύ σημαντικό, το 46.4% επέλεξε αρκετά σημαντικό, το 12.5% ουδέτερο, το 3.6% λίγο σημαντικό, και το 4.2% καθόλου σημαντικό. Στην ερώτηση « Γνωρίζετε τις μεθοδολογίες ανάπτυξης λογισμικού Agile; » το 20.24% απάντησε θετικά ενώ το 79.76% απάντησε αρνητικά (Διάγραμμα 6).



Διάγραμμα 6. Το ποσοστό ερωτηθέντων που γνωρίζουν τις μεθοδολογίες ανάπτυξης Agile.

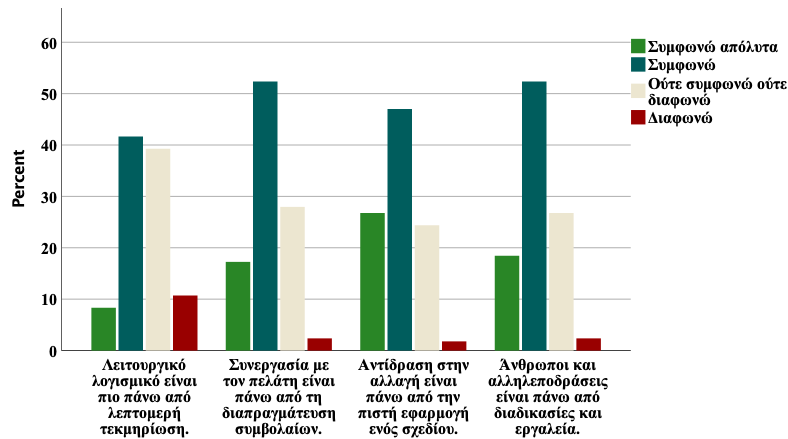
Για την ερώτηση « Παρακάτω αναγράφονται οι βασικές αρχές των μεθοδολογιών διαχείρισης ανάπτυξης λογισμικού γνωστές ως Agile (ευέλικτη μεθοδολογία διαχείρισης λογισμικού) όπως αυτές διατυπώνονται στο Agile Manifesto. Κατά πόσο σας βρίσκουν σύμφωνους; » υπήρχαν τέσσερις επιλογές σε σχέση με το βαθμό συμφωνίας α) Συμφωνώ απόλυτα β) Συμφωνώ γ) Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και δ) Διαφωνώ. Παρατίθεται το Διάγραμμα 7 το οποίο απεικονίζει τις συγκεντρωτικές απαντήσεις εκφρασμένες σε ποσοστά επί της εκατό.

Από το Διάγραμμα 7 παρατηρούμε ότι κανείς από τους συμμετέχοντες δεν απάντησε διαφωνώ απόλυτα σε σχέση με τις αρχές Agile. Πιο συγκεκριμένα για την αρχή «Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία» το 2.38% απάντησε διαφωνώ, το 26.79% ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, το 52.38% συμφωνώ και το 18.45% συμφωνώ απόλυτα.

Για την αρχή «Λειτουργικό λογισμικό είναι πιο πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση», 10.71% απάντησε διαφωνώ, 39.29% ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 41.67% συμφωνώ ενώ 8.33% συμφωνώ απόλυτα. Σε σχέση με την αρχή «Συνεργασία με τον πελάτη είναι πάνω από την διαπραγμάτευση συμβολαίων» 2.38% δήλωσαν ότι διαφωνούν, 27.98% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 52.38% συμφωνούν και 17.26% συμφωνούν απόλυτα.

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Τέλος για την αρχή «Αντίδραση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου» το 1.79% διαφωνεί, το 24.40% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 47.02% συμφωνεί ενώ το 26.79% συμφωνεί απόλυτα.



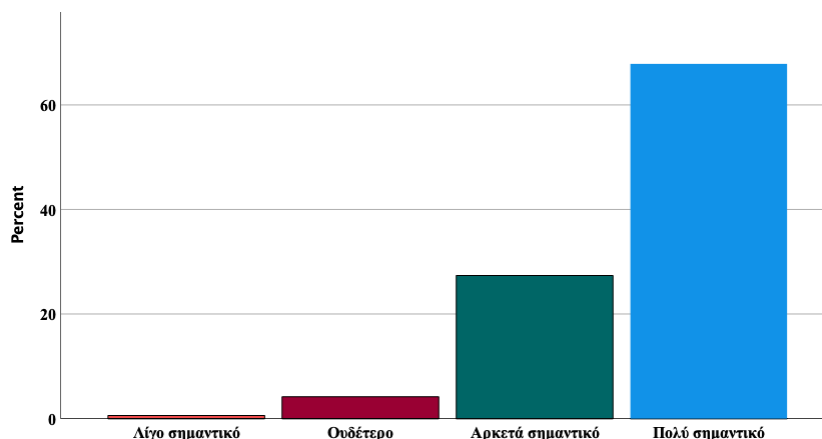
Διάγραμμα 7. Συγκεντρωτικές απαντήσεις σε σχέση με τον βαθμό συμφωνίας για τις βασικές αρχές των μεθοδολογιών διαχείρισης ανάπτυξης λογισμικού γνωστές ως Agile.

Στην ερώτηση αν θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από την επιχείρησή σας για τη διαχείριση έργων πληροφορικής οι βασικές αρχές των μεθοδολογιών Agile, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4) τα ποσοστά που διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Βασικές αρχές Agile	%				
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία	0	7.1	28.6	50.6	13.7
Λειτουργικό λογισμικό είναι πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση	0	11.3	36.3	44.0	8.3
Συνεργασία με τον πελάτη είναι πάνω από την διαπραγμάτευση συμβολαίων	0	7.7	32.7	45.8	13.7
Αντίδραση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου	0	7.7	23.2	52.4	16.7

Πίνακας 4. Συγκεντρωτικές απαντήσεις στην ερώτηση « αν θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από την εταιρεία σας για τη διαχείριση έργων πληροφορικής οι βασικές αρχές των μεθοδολογιών Agile.

Στην ερώτηση « Με βάση την κλίμακα σημαντικότητας πόσο σημαντική θεωρείτε την συνδρομή των πληροφοριακών συστημάτων στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας ; » το 67.9% απάντησε πολύ σημαντικό, το 27.4% αρκετά σημαντικό, 4.2% ουδέτερο, 0.6% λίγο σημαντικό και 0% καθόλου σημαντικό. Τα παραπάνω ποσοστά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 8.



Διάγραμμα 8. Πόσο σημαντική θεωρείται η συνδρομή των πληροφοριακών συστημάτων στην ανάπτυξη της επιχείρησής.

4.2.3 Τρίτη ενότητα ερωτήσεων

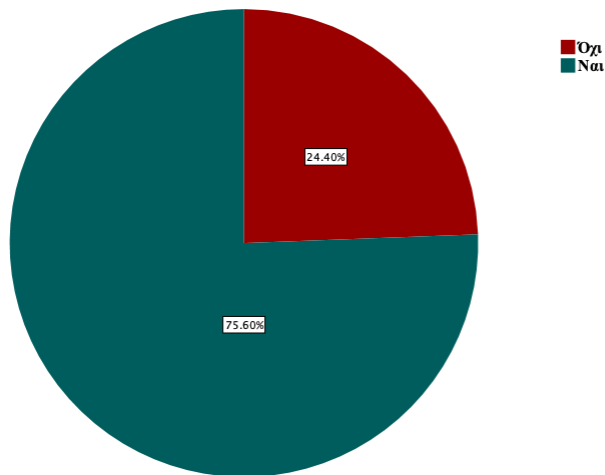
Η Τρίτη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει τους τρόπους σχεδιασμού ενός έργου πληροφορικής από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και αν τα τελευταία τρία χρόνια είχαν ξεκινήσει κάποιο έργο πληροφοριακών συστημάτων.

Κατά τον σχεδιασμό ενός έργου πληροφορικής για την συλλογή των προδιαγραφών του, το 39.9% από τους ερωτηθέντες κάνουν συναντήσεις μεταξύ διοικούντων και διευθυντών τμημάτων, το 55.4% συναντήσεις τελικών χρηστών με τον ή τους υπεύθυνο/ους έργου πληροφορικής, 56.5% κύκλοι ομαδικών συναντήσεων μεταξύ τελικών χρηστών διοίκησης και σχεδιαστών του έργου πληροφορικής, 28.6% συνάντηση μεταξύ διοίκησης και υπεύθυνου έργου πληροφορικής χωρίς την παρουσία τελικών χρηστών.

Για την ερώτηση « Τα τελευταία 3 χρόνια η επιχείρησή σας έχει ξεκινήσει κάποιο Έργο Πληροφορικής μικρό ή μεγάλο, (π.χ εγκατάσταση ασύρματου δικτύου, εγκατάσταση POS ,

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

εγκατάσταση λογισμικού) για την κάλυψη αναγκών της; » το 75.6% απάντησε θετικά και το 24.4% αρνητικά όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 9.



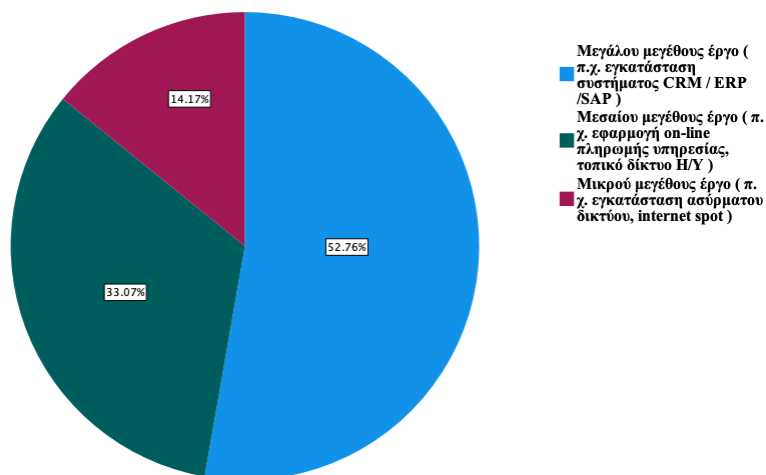
Διάγραμμα 9. Ποσοστό έργων που ξεκίνησαν τα τελευταία τρία χρόνια.

4.2.4 Τέταρτη ενότητα ερωτήσεων

Η τέταρτη ενότητα ερωτήσεων είχε ως στόχο να καταγράψει την αξιολόγηση υλοποιημένων έργων πληροφορικής.

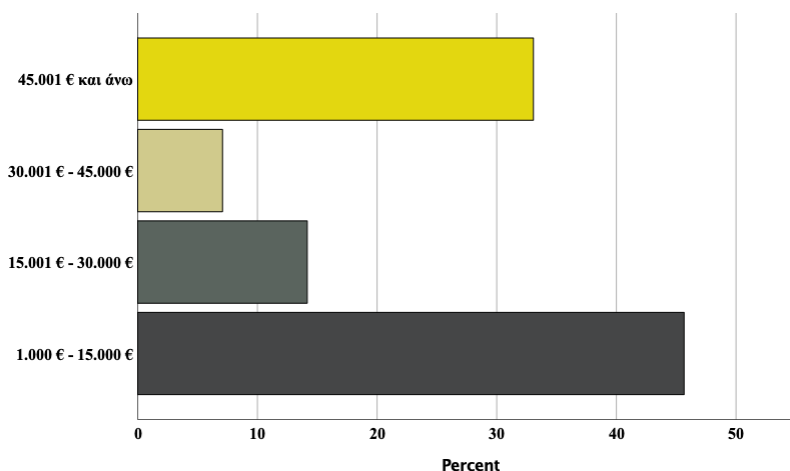
Το 52,76% των έργων σε δείγμα 127 θετικών απαντήσεων που υλοποιήθηκαν εντάσσονται στα μεγάλα μεγέθους έργα, το 33.07% στου μεσαίου και το 14.7% στα μικρού, όπως παρουσιάζεται και στο Διάγραμμα 10.

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »



Διάγραμμα 10. Κλίμακα έκτασης έργων.

Σε ότι αφορά το εύρος του κόστους της επένδυσης το 45.7% αντιστοιχεί σε έργα εύρους 1000€-15000€, το 33.1% σε έργα από 45001€ και άνω, το 14.2% σε έργα από 15001€ έως 30000€ και το 7.1% από 30001€ έως 45000€ (Διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11. Εύρος κόστους της επένδυσης.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Σε μια κλίμακα από καθόλου έως πάρα πολύ επιλέξτε για να αποτυπωθεί αν και κατά πόσο είχατε κάποια από τα κάτωθι προβλήματα στο συγκεκριμένο έργο πληροφορικής; ».

Προβλήματα	%				
	Πάρα	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

	πολύ				
Υπέρβαση προϋπολογισμού κόστους	1.57	7.09	21.26	30.71	39.37
Χαμηλός βαθμός χρήσης	0.79	7.09	12.60	29.13	50.39
Χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των χρηστών από το τελικό σύστημα	1.57	8.66	16.54	44.88	28.35
Μερική κάλυψη αναγκών χρηστών	6.30	11.81	14.96	41.73	25.20
Μερική κάλυψη απαιτήσεων χρηστών	4.72	14.17	17.32	37.80	25.98
Μερική επίτευξη στόχων του έργου	4.72	11.02	18.11	40.94	25.20
Μερική τήρηση χρονοδιαγραμμάτων. Καθυστερήσεις παράδοσης	6.3	16.54	22.83	40.94	13.39

Πίνακας 5. Συγκεντρωτικές απαντήσεις σε σχέση με τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν στα έργα πληροφορικής».

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση «Ποιο ή ποια από τα κάτωθι θέματα αντιμετωπίσατε κατά τον σχεδιασμό και υλοποίηση του έργου πληροφορικής; ».

Προβλήματα	%				
	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Ελλιπής καταγραφή απαιτήσεων και προδιαγραφών του έργου	3.94	3.94	28.35	35.43	28.35
Μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προδιαγραφές	7.87	17.32	32.28	26.77	15.75
Μη συμμετοχή των τελικών χρηστών	3.94	7.09	22.05	29.13	37.80
Έλλειψη υποστήριξης αναγνώρισης και επιβράβευσης εκ μέρους της διοίκησης	2.36	10.24	19.69	30.71	37.01
Τεχνολογική αστοχία των συστημάτων που χρησιμοποιούνται για την ολοκλήρωση του έργου	0	8.66	18.11	40.16	33.07
Έλλειψη διαθέσιμων πόρων	0	6.30	19.69	27.56	46.46
Μη ρεαλιστικές προσδοκίες/ασαφείς στόχοι	1.57	11.81	20.47	31.50	34.65
Εξέλιξη νέων τεχνολογιών	3.15	10.24	14.17	39.37	33.07
Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων που συμμετέχουν στο έργο	3.94	10.24	23.62	25.43	26.77
Έλλειψη εξειδικευμένου/εξοικειωμένου με νέες τεχνολογίες ανθρώπινου δυναμικού/ λανθασμένη επιλογή εργαζομένων/ελλιπής κατάρτιση	2.36	12.60	16.54	37.01	31.50
Κακή συνεργασία τμήματος IT με τελικούς χρήστες	3.94	5.51	17.32	38.58	34.65
Λανθασμένος προϋπολογισμός τελικού κόστους	0	9.45	16.54	28.35	45.67

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες	1.57	11.02	21.26	30.71	35.43
Καταγραφή εργασιών με μη ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα	3.94	16.54	22.83	24.41	32.28
Αλλαγές στις απαιτήσεις των χρηστών	2.36	16.54	24.41	31.50	25.20
Έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλευρά των τελικών χρηστών	3.94	11.81	16.54	29.92	37.70
Πολυπλοκότητα έργου	2.36	16.54	29.92	35.43	15.75
Γραφειοκρατική διαχείριση	5.51	11.81	22.35	29.92	24.41

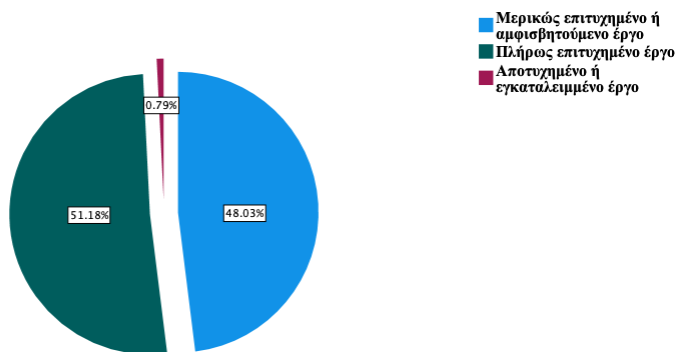
Πίνακας 6. Συγκεντρωτικές απαντήσεις που αφορούν τα θέματα που αντιμετωπίστηκαν κατά τον σχεδιασμό και υλοποίηση του έργου πληροφορικής.

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τα ποσοστά σε σχέση με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Μια εκτίμηση του έργου πληροφορικής της επιχείρησής σας. Επιλέξτε με βάση την κλίμακα από 1 έως 5 (όπου 1= 0% και 5 =100%) για να αποτυπώσετε το ποσοστό που επιτεύχθηκαν τα κάτωθι ».

Στόχοι	%				
	1 (0%)	2	3	4	5 (100%)
Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων (αρχικό χρονοδιάγραμμα)	3.94	25.98	22.05	36.22	11.81
Βαθμός κάλυψης απαιτήσεων των χρηστών	0.79	11.02	25.20	44.88	18.11
Βαθμός κάλυψης πραγματικών αναγκών των χρηστών	0.79	11.02	26.77	39.37	22.05
Βαθμός ικανοποίησης των τελικών χρηστών από το έργο	0	11.02	29.13	43.31	16.54
Βαθμός επίτευξης αρχικών στόχων	0.79	9.45	29.13	41.73	18.90

Πίνακας 7. Συγκεντρωτικές απαντήσεις στην ερώτηση « Μια εκτίμηση του έργου πληροφορικής της επιχείρησής σας ».

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 12) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Πως θα χαρακτηρίζατε συνολικά το έργο; » . Πλήρως επιτυχημένο έργο απάντησε το 51.18% των ερωτηθέντων μερικώς επιτυχημένο ή αμφισβητούμενο έργο το 48.03% ενώ αποτυχημένο ή εγκαταλειμμένο έργο μόλις το 0.79%.



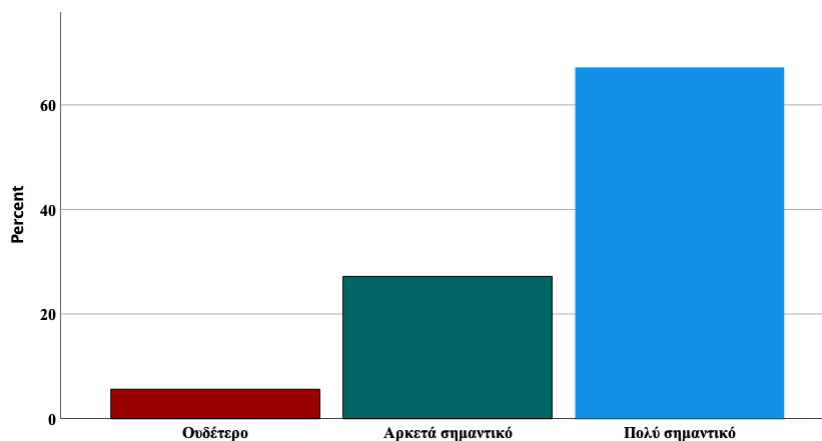
Διάγραμμα 12. Χαρακτηρισμός του έργου συνολικά.

4.2.5 Πέμπτη ενότητα ερωτήσεων

Η πέμπτη ενότητα ερωτήσεων είχε ως στόχο να καταγραφεί η εκτίμηση των συμμετεχόντων ως προς τους παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχία των έργων πληροφοριακών συστημάτων.

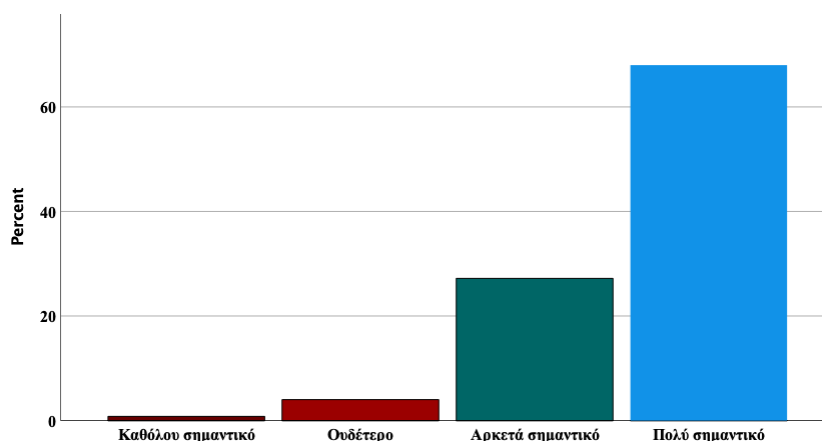
Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 13) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε το να έχουν τεθεί ξεκάθαρα και με σαφήνεια οι απαιτήσεις και οι προδιαγραφές ενός έργου πληροφορικής για την επιτυχημένη υλοποίηση του; ».

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »



Διάγραμμα 13. Η σχέση της επιτυχημένης υλοποίησης ενός έργου με τις ξεκάθαρες και σαφείς απαιτήσεις και προδιαγραφές.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 14) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε το να έχει προσδιοριστεί ακριβώς ποια ή ποιες ανάγκες καλείται να καλύψει το έργο πληροφορικής για την επιτυχή ολοκλήρωση του; » .

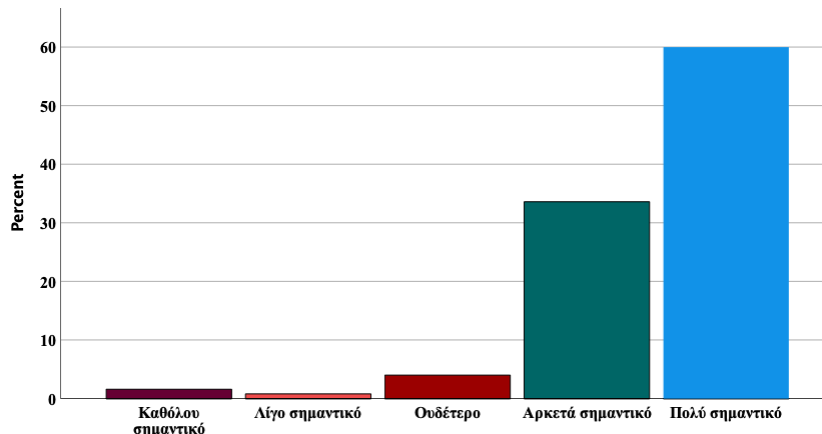


Διάγραμμα 14. Η ολοκληρωμένη υλοποίηση ενός έργου σε σχέση με τον ακριβή προσδιορισμό των αναγκών που καλείται να καλύψει.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 18) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό

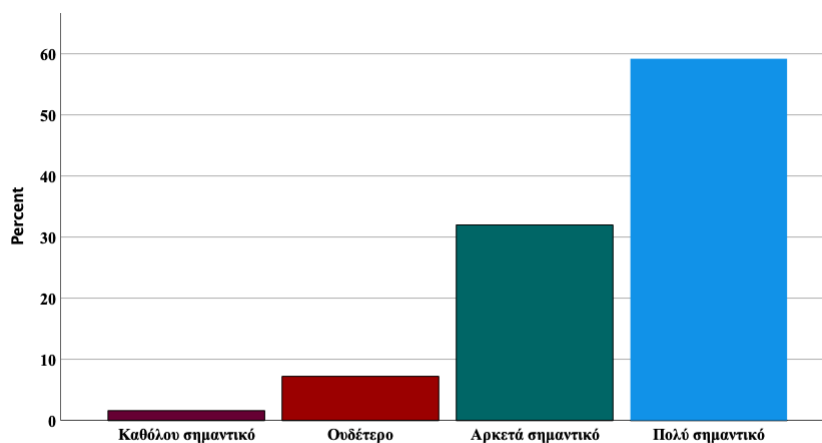
Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

παράγοντα θεωρείτε την υποστήριξη από τη Διοίκηση για την επιτυχημένη διεξαγωγή ενός έργου πληροφορικής; » .



Διάγραμμα 15. Η επιτυχημένη διεξαγωγή ενός έργου πληροφορικής σε σχέση με την υποστήριξη από την Διοίκηση.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 16) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε την ύπαρξη ρεαλιστικών προσδοκιών για την επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου πληροφορικής; » .

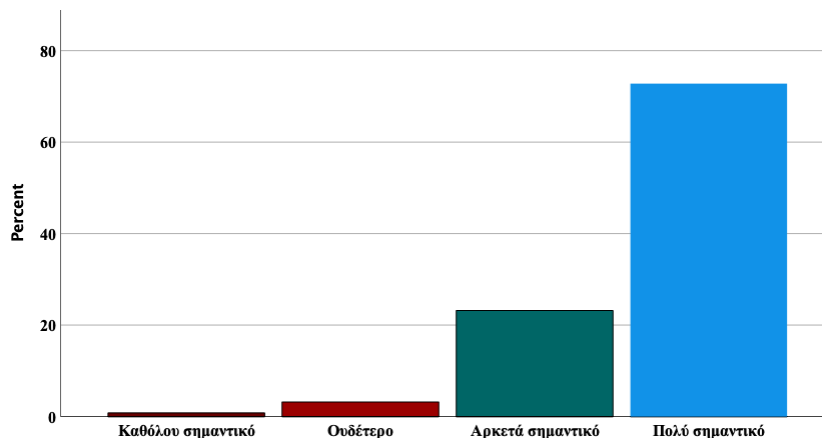


Διάγραμμα 16. Η επιτυχημένη διεξαγωγή ενός έργου σε σχέση με την ύπαρξη ρεαλιστικών προσδοκιών.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 17) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό

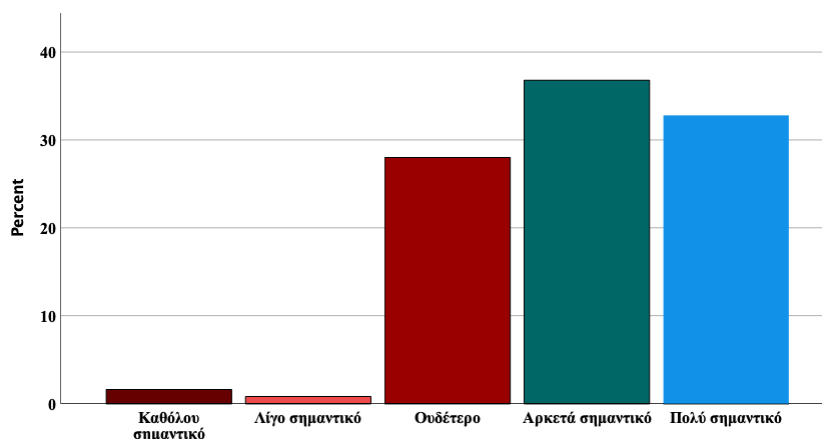
Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

παράγοντα θεωρείτε τον κατάλληλο σχεδιασμό ενός έργου πληροφορικής για την επιτυχημένη ολοκλήρωση του; » .



Διάγραμμα 17. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με τον κατάλληλο σχεδιασμό του.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 18) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε το να σπάσει ένα έργο πληροφορικής σε επιμέρους διαχειριστικά κομμάτια για να επιτευχθεί η ολοκλήρωση του με επιτυχία; » .

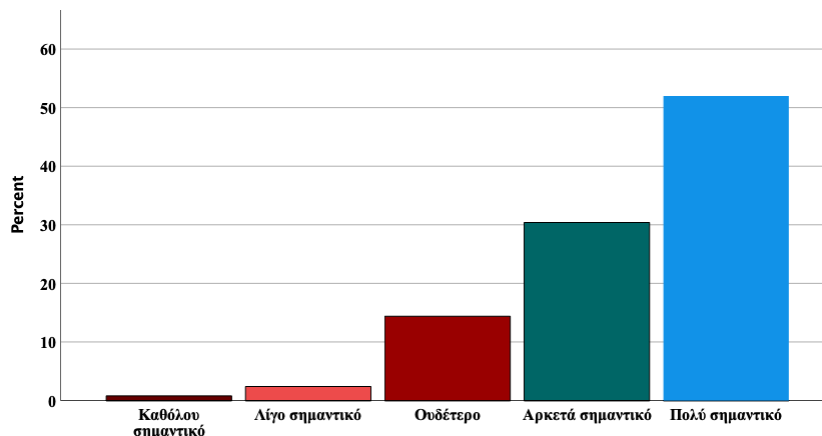


Διάγραμμα 18. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με την κατάτμήσή του σε επιμέρους διαχειριστικά κομμάτια.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 19) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό

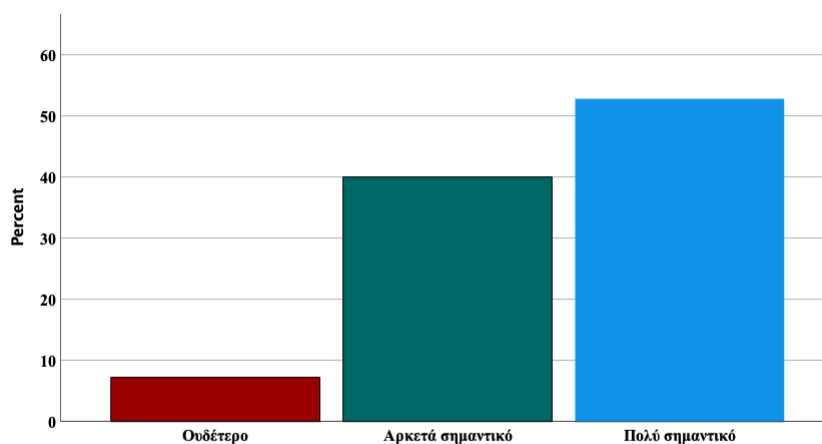
Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

παράγοντα θεωρείτε για την επιτυχημένη έκβαση ενός έργου πληροφορικής το να συμμετέχουν οι τελικοί χρήστες σε αυτό; » .



Διάγραμμα 19. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με τη συμμετοχή των τελικών χρηστών σε αυτό.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 20) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε για την επιτυχημένη έκβαση ενός έργου πληροφορικής το επαρκές προσωπικό; » .

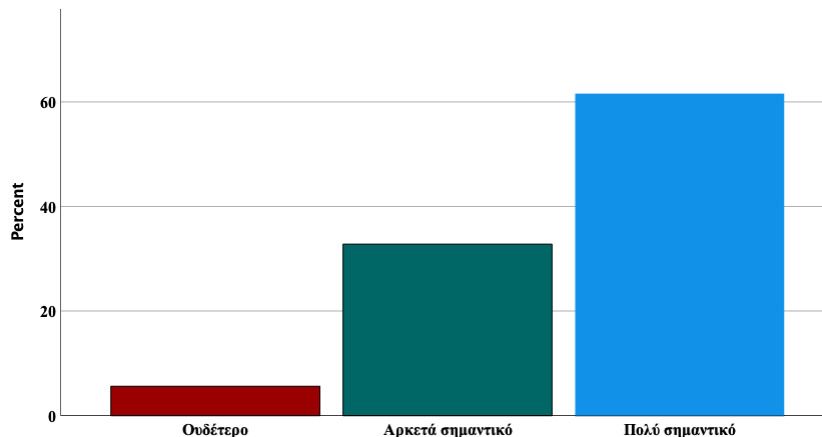


Διάγραμμα 20. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με την ύπαρξη επαρκούς προσωπικού.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 21) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό

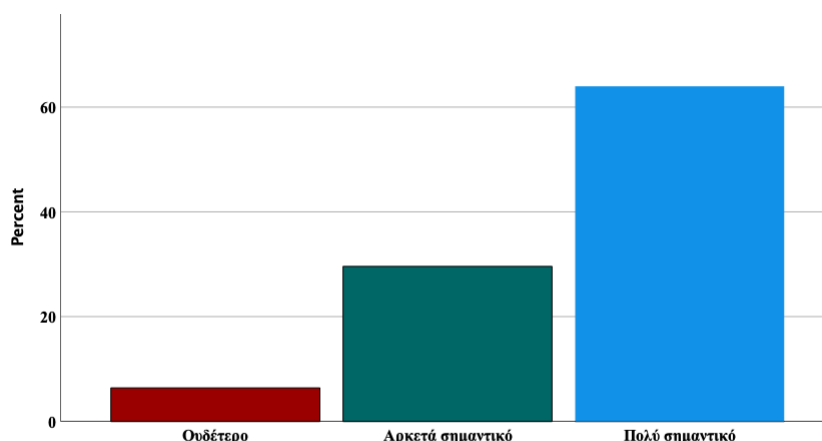
Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

παράγοντα θεωρείτε για την επιτυχημένη έκβαση ενός έργου πληροφορικής το κατάλληλα τεχνολογικά εκπαιδευμένο προσωπικό; » .



Διάγραμμα 21. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με την ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένο τεχνολογικά προσωπικά.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 22) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση «Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε για την επιτυχημένη έκβαση ενός έργου πληροφορικής το να υπάρχει σαφές όραμα και ξεκάθαροι στόχοι; » .

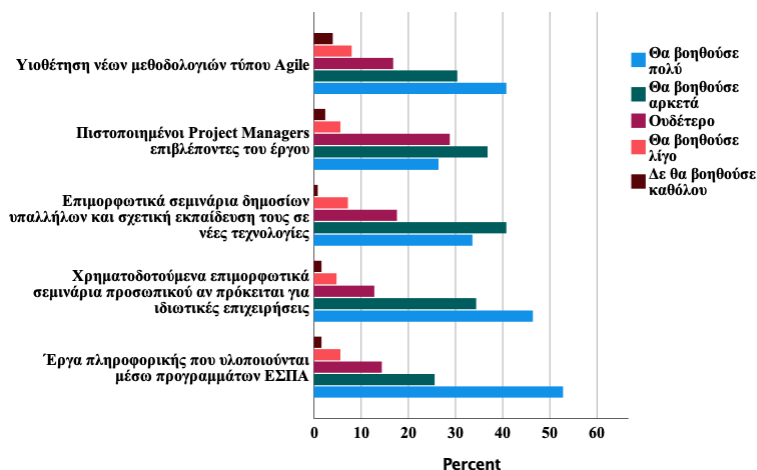


Διάγραμμα 22. Η επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου σε σχέση με το σαφές όραμα και τους ξεκάθαρους στόχους.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 23) παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση « Σε μια κλίμακα από 1 έως 5 (όπου 1 δεν θα βοηθούσε

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

καθόλου όπου 5 θα βοηθούσε πολύ). Βαθμολογήστε τις παρακάτω ενέργειες στο βαθμό που πιστεύετε ότι θα συνέβαλαν στο να πραγματοποιούνται περισσότερα επιτυχημένα έργα πληροφορικής. » .



Διάγραμμα 23. Ο βαθμός συμβολής διαφόρων ενεργειών στην πραγματοποίηση περισσότερων επιτυχημένων έργων βάσει της άποψης των ερωτηθέντων.

4.3 Συντελεστής συσχέτισης Pearson' s r

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης μέσω του συντελεστή Pearson's r, προκειμένου να διαπιστωθεί η συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων αρχών Agile, τις οποίες περιλαμβάνει η ερώτηση «Παρακάτω αναγράφονται οι βασικές αρχές των μεθοδολογιών διαχείρισης ανάπτυξης λογισμικού γνωστές ως Agile (ευέλικτη μεθοδολογία διαχείρισης λογισμικού) όπως αυτές διατυπώνονται στο Agile Manifesto. Κατά πόσο σας βρίσκουν σύμφωνους; ». Τα αποτελέσματα φαίνονται στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 2).

Correlations

		Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία	Λειτουργικό λογισμικό είναι πιο πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση	Συνεργασία με τον πελάτη είναι πιο πάνω από συμβατικές διαπραγματεύσεις	Ανταπόκριση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου
Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 168	,386** <,001 168	,425** <,001 168	,447** <,001 168
Λειτουργικό λογισμικό είναι πιο πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,386** <,001 168	1 168	,304** <,001 168	,274** <,001 168
Συνεργασία με τον πελάτη είναι πιο πάνω από συμβατικές διαπραγματεύσεις	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,425** <,001 168	,304** <,001 168	1 168	,514** <,001 168
Ανταπόκριση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,447** <,001 168	,274** <,001 168	,514** <,001 168	1 168

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Εικόνα 2. Ο πίνακας των συσχετίσεων βάσει του συντελεστή Pearson's r για τις αρχές Agile όπως υπολογίστηκε από το λογισμικό SPSS.

Για τις αρχές «Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία» και «Λειτουργικό λογισμικό είναι πιο πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση», ο δείκτης Pearson είναι 0.386 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Για τις αρχές «Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία» και «Συνεργασία με τον πελάτη είναι πιο πάνω από συμβατικές διαπραγματεύσεις», ο δείκτης Pearson είναι 0.425 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Για τις αρχές «Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία» και «Ανταπόκριση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου», ο δείκτης Pearson είναι 0.447 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Για τις αρχές «Λειτουργικό λογισμικό είναι πιο πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση» και «Συνεργασία με τον πελάτη είναι πιο πάνω από συμβατικές διαπραγματεύσεις», ο δείκτης Pearson είναι 0.304 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Για τις αρχές «Λειτουργικό λογισμικό είναι πιο πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση» και «Ανταπόκριση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου», ο δείκτης Pearson είναι 0.274 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Για τις αρχές «Συνεργασία με τον

πελάτη είναι πιο πάνω από συμβατικές διαπραγματεύσεις» και «Ανταπόκριση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου», ο δείκτης Pearson είναι 0.514 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01.

Επίσης πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης μέσω του συντελεστή Pearson's r , προκειμένου να διαπιστωθεί η συσχέτιση του χαρακτηρισμού του έργου από τους συμμετέχοντες στην έρευνα με τους στόχους οι οποίοι επιτεύχθηκαν. Τα αποτελέσματα φαίνονται στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 3).

Correlations						
	Πως θα χαρακτηρίζατε συνολικά το έργο	Τήρηση χρονοδιαγράμμάτων (αρχικό χρονοδιάγραμμα)	Βαθμός επίτευξης αρχικών στόχων	Βαθμός κάλυψης απαιτήσεων των χρηστών	Βαθμός κάλυψης πραγματικών αναγκών των χρηστών	Βαθμός ικανοποίησης των τελικών χρηστών από το έργο
Πως θα χαρακτηρίζατε συνολικά το έργο	1	,398	,372	,385	,330	,419
	127	,000	,000	,000	,000	,000
		127	127	127	127	127

Εικόνα 3. Ο πίνακας των συσχετίσεων βάσει του συντελεστή Pearson's r μεταξύ των στόχων και του χαρακτηρισμού του έργου, όπως υπολογίστηκε από το λογισμικό SPSS.

Για την ικανοποίηση του στόχου « Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων » και « Χαρακτηρισμός του έργου » ο δείκτης Pearson είναι 0.398 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Για την ικανοποίηση του στόχου «Βαθμός επίτευξης αρχικών στόχων » και « Χαρακτηρισμός του έργου » ο δείκτης Pearson είναι 0.372 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Για την ικανοποίηση του στόχου « Βαθμός κάλυψης απαιτήσεων των χρηστών » και « Χαρακτηρισμός του έργου » ο δείκτης Pearson είναι 0.385 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Για την ικανοποίηση του στόχου « Βαθμός κάλυψης πραγματικών απαιτήσεων των χρηστών » και « Χαρακτηρισμός του έργου » ο δείκτης Pearson είναι 0.330 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01. Τέλος η ικανοποίηση του στόχου « Βαθμός ικανοποίησης των τελικών χρηστών από το έργο » και « Χαρακτηρισμός του έργου » παρουσιάζουν δείκτης Pearson 0.419 και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01.

Ο έλεγχος συσχέτισης μέσω του συντελεστή Pearson' s r, μεταξύ του χαρακτηρισμού του έργου από τους συμμετέχοντες στην έρευνα με τον βαθμό υιοθέτησης των αρχών Agile παρουσιάζονται στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 4).

Correlations		Πώς θα χαρακτηρίζατε συνολικά το έργο
Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία	Sig. (2-tailed)	,077 ,387 127
Λειτουργικό λογισμικό είναι πιο πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση	Sig. (2-tailed)	-,034 ,706 127
Συνεργασία με τον πελάτη είναι πάνω από την διαπραγμάτευση συμβολαίων	Sig. (2-tailed)	,068 ,449 127
Αντίδραση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου	Sig. (2-tailed)	-,043 ,630 127

Εικόνα 4. Ο πίνακας των συσχετίσεων βάσει του συντελεστή Pearson' s r μεταξύ του βαθμού υιοθέτησης των αρχών Agile και του χαρακτηρισμού του έργου, όπως υπολογίστηκε από το λογισμικό SPSS.

Για τον βαθμό υιοθέτησης της αρχής « Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία » και « Χαρακτηρισμός του έργου » ο δείκτης Pearson είναι 0.077 και η συσχέτιση δεν είναι στατιστικά σημαντική αφού το επίπεδο σημαντικότητας είναι

0.387. Για τον βαθμό υιοθέτησης της αρχής «Λειτουργικό λογισμικό είναι πιο πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση» και « Χαρακτηρισμός του έργου » ο δείκτης Pearson είναι -0.03 και το p-value είναι 0.706 άρα δε θεωρείται στατιστικά σημαντικό. Για τον βαθμό υιοθέτησης της αρχής « Συνεργασία με τον πελάτη είναι πάνω από την διαπραγμάτευση συμβολαίων » και « Χαρακτηρισμός του έργου » ο δείκτης Pearson είναι 0.068 και το p-value 0.449 που δείχνει ότι δεν είναι στατιστικά σημαντικό. Τέλος ο βαθμός υιοθέτησης της αρχής «Αντίδραση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου» και « Χαρακτηρισμός του έργου » παρουσιάζουν συσχέτιση -0.043 με p-value 0.630 και δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

Τέλος πραγματοποιήθηκε και έλεγχος συσχέτισης μέσω του συντελεστή Pearson' s r, μεταξύ της κλίμακας έκτασης του έργου και του χαρακτηρισμού του. Στην Εικόνα 5 φαίνονται τα αποτελέσματα.

Correlations		Πώς θα χαρακτηρίζατε συνολικά το έργο
Σε ποια κλίμακα έκτασης εντάσσεται	Sig. (2-tailed)	,007 ,942 127

Εικόνα 5. Ο πίνακας των συσχετίσεων βάσει του συντελεστή Pearson' s r μεταξύ της κλίμακας έκτασης του έργου και του χαρακτηρισμού του, όπως υπολογίστηκε από το λογισμικό SPSS

Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο συντελεστής συσχέτισης είναι 0.007 και το p-value, 0.942 άρα δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

5. Συζήτηση

Η έρευνα για την ΔΕΠ, η οποία διεξήχθη σε ένα δείγμα 168 ατόμων μέσω ερωτηματολογίου, αποτελεί την πρώτη προσπάθεια ανάγνωσης της χρηστικότητάς της, αναθεωρεί παλιότερες εκτιμήσεις και θέτει νέα ερωτήματα προς διερεύνηση.

Αν και τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στον προηγούμενο κεφάλαιο πηγάζουν από ένα μεγάλο εύρος ερωτήσεων διαφορετικών πεδίων δε μπορούν να θεωρηθούν αποτελέσματα απαλλαγμένα από περιορισμούς και υποκειμενικές εκτιμήσεις. Τα αποτελέσματα δηλαδή εμπεριέχουν όλες τις αδυναμίες της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και αυτό πρέπει πάντα να συνυπολογίζεται για την εξαγωγή συμπερασμάτων αλλά και για τη συνέχεια της παρούσας έρευνας. Η δομή του ερωτηματολογίου αλλά και η επιλογή των ερωτήσεων αποτελούν καταλυτικό παράγοντα για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος. Αυτό δε μπορεί να εκμηδενίσει τις αστοχίες της έρευνας και για αυτό κρίνεται σημαντικό να αναφερθούν τα σημεία αυτά τα οποία μπορούν να εισάγουν λανθασμένα δεδομένα και να παρεκκλίνουν την έρευνα από τα σωστά αποτελέσματα.

Το ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου ζητάει περιορισμένο αριθμό πληροφοριών χωρίς εξήγηση, απουσιάζει η σχέση αίτιου – αιτιατού. Δηλαδή, δύο ίδιες απαντήσεις μπορεί να πηγάζουν από διαφορετικό αίτιο και κατά συνέπεια θα μπορούσαν να θεωρηθούν ανισοβαρείς. Στη συγκεκριμένη περίπτωση όλες οι ερωτήσεις συνυπολογίζονται ως ισοβαρείς χωρίς ταυτόχρονα να γνωρίζουμε το βαθμό ειλικρίνειας του ερωτώμενου, πόσο καλά σκέφτηκε το ερώτημα και αν ήταν εντός του πλαισίου που στόχευε η έρευνα. Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί ότι σε κάποιες απαντήσεις, όπως σε αυτές της τέταρτης ενότητας υπάρχει ένα επίπεδο υποκειμενικότητας που δε μπορεί να αναγνωριστεί και να ποσοτικοποιηθεί. Πρέπει επίσης να συνυπολογιστεί η συγκυρία μέσα στην οποία οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν (Μάρτιος 2021 έως Μάιος 2021) καθώς είχε να κάνει με περίοδο ιδιαίτερων συνθηκών, πανδημίας, οικονομικής κρίσης και αβεβαιότητας.

Το ζήτημα των ανισοβαρών απαντήσεων επανέρχεται πάλι, λόγω του ότι τα έργα πληροφορικής καλύπτουν μια ποικιλία στην οποία συνυπάρχει το διαφορετικό μέγεθος, ο σκοπός, η πολυπλοκότητα, τα εργαλεία και τα λογισμικά, η διαφορετική οργάνωση και διαφορετικό επίπεδο γνώσης σε κάθε εταιρεία, και γενικά η διαφορετική φιλοσοφία. Η δεύτερη και τρίτη ενότητα ερωτήσεων, προσπαθεί να αναδείξει και να καταγράψει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν στοιχεία διαφοροποίησης των έργων

πληροφορικής, και κατά συνέπεια επηρεάζουν τις απαντήσεις των ερωτημάτων. Η αντιμετώπιση αυτή της δυσκολίας θα μπορούσε να ξεπεραστεί αν η έρευνα αφορούσε τα ίδια ή παρόμοια έργα πληροφορικής. Μια έρευνα η οποία θα κατηγοριοποιούσε τα έργα πληροφορικής (π.χ. σε τέσσερις κατηγορίες) και στη συνέχεια θα παρείχε αποτελέσματα για κάθε κατηγορία ξεχωριστά θα μπορούσε να προσφέρει τη δυνατότητα της σύγκρισης αποτελεσμάτων που πηγάζουν από ίδια ερωτήματα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η απόκλιση κάποιας κατηγορίας σε σχέση με τις άλλες, η μεταξύ τους συσχέτιση, η διακύμανση των ποσοτικών στοιχείων από ίδιες ερωτήσεις θα φανέρωνε πόσο σημαντικό ρόλο παίζει στη διαχείριση των έργων πληροφορικής η φύση και η δομή του έργου. Επιπρόσθετα, η έρευνα βάσει της κατηγοριοποίησης των έργων πληροφορικής εκτός από τη δυνατότητα σύγκρισης διατηρεί και την αυτοτέλεια επιμέρους ερευνών βάσει των κατηγοριών. Θα μπορούσε δηλαδή τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από κάθε κατηγορία να θεωρηθούν κομμάτια ξεχωριστής έρευνας και να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με το πεδίο ενδιαφέροντος.

Όπως προκύπτει από την πρώτη ενότητα ερωτήσεων, ιδιαίτερη συμβολή στην έρευνα είχαν οι ερωτηθέντες από επιχειρήσεις λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών (23.6%), χρηματοπιστωτικών δραστηριοτήτων (16.7%) και παροχής επιχειρηματικών και διαχειριστικών συμβουλών (15.3%). Οι τρεις αυτές κατηγορίες μαζί συγκεντρώνουν το 55.6% στο σύνολο των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια συνεισφέρουν περισσότερο στην εξαγωγή αποτελεσμάτων. Ανάλογη περίπτωση είναι και τα ποσοστά όπως διαμορφώνονται στην ερώτηση σε σχέση με τα καθήκοντα. Παρατηρούμε ότι το 43% των ερωτηθέντων είναι ιδιοκτήτες, διευθυντές ή έχουν ισοδύναμα καθήκοντα. Αντίθετα το ποσοστό που αφορά τον αριθμό των απασχολούμενων στις επιχειρήσεις μοιράζεται σχεδόν ισομερώς.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ποσοστό που καταλαμβάνει το τμήμα πληροφορικής της κάθε επιχείρησης (όπου αυτό υπάρχει) σε σχέση με τον τρόπο που καλύπτονται οι ανάγκες πληροφορικής. Πάνω από το 50% (54.2%) των επιχειρήσεων δεν βασίζεται στο δικό της τμήμα πληροφορικής. Αυτό σε σχέση με το γεγονός ότι το 58.93% των ερωτηθέντων δεν έχει λάβει ειδική εκπαίδευση σε θέματα πληροφορικής τα τελευταία τρία χρόνια, υποδηλώνει ότι υπάρχει μια δυσκολία για τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν και να ακολουθήσουν από μόνες τους την τεχνολογική εξέλιξη. Είναι ένα ζήτημα που χρήζει περεταίρω διερεύνησης και αναζήτησης των αιτιών. Στα παραπάνω έρχεται να προστεθεί και το μεγάλο ποσοστό

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

(~90%) των ερωτηθέντων που τα τελευταία χρόνια δεν έχει ανατρέξει στο PMBOK, το οποίο έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως ως ένα από τα βασικά πρότυπα για την διαχείριση έργων.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κατατάσσει τις τρεις βασικές ικανότητες (IPMA) που απαιτούνται για την διοίκηση έργου (ικανότητες συμπεριφοράς, γνώσης περιβάλλοντος και τεχνικές ικανότητες) σε κλίμακα μεταξύ σημαντικό έως πολύ σημαντικό. Τα αποτελέσματα αυτά είναι εναρμονισμένα με τον οδηγό ICB που έχει αναπτύξει η IPMA.

Η απήχηση των μεθοδολογιών ανάπτυξης λογισμικού Agile φαίνεται ότι ακόμα βρίσκεται σε αρχικό στάδιο καθώς το 80% περίπου των ερωτηθέντων δήλωσε πως δεν τις γνωρίζει. Είναι ένα αναμενόμενο ποσοστό αν αναλογιστεί κανείς ότι περίπου το 60% των ερωτηθέντων, όπως σημειώθηκε παραπάνω, δεν έχει λάβει ειδική εκπαίδευση σε θέματα πληροφορικής τα τελευταία τρία χρόνια.

Παρουσιάζοντας τις τέσσερις βασικές αρχές Agile στους συμμετέχοντες της έρευνας, παρατηρήθηκε ότι ενώ για τις τρεις από αυτές τα ποσοστά αποδοχής κυμαίνονται μεταξύ 70% και 80%, για την αρχή « Λειτουργικό λογισμικό είναι πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση» δε ξεπερνούν το 50%. Ανάλογα ποσοστά σημειώνονται και στη ερώτηση αν θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από την επιχείρησή τους για τη ΔΕΠ οι βασικές αρχές των μεθοδολογιών Agile. Οι εναρμονισμένες απαντήσεις μεταξύ της αποδοχής των βασικών αρχών Agile και της υλοποίησης αυτών δείχνει τάση δεκτικότητας σε υλοποίηση νέων αρχών.

Παρόλο ότι το 95% περίπου των ερωτηθέντων θεωρεί από αρκετά σημαντική έως πολύ σημαντική τη συνδρομή των πληροφοριακών συστημάτων στην ανάπτυξη της επιχείρησής τους έρχεται σε αντίθεση με το επίπεδο γνώσης νέων μεθόδων και τεχνολογιών όπως καταγράφηκε παραπάνω. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και το γεγονός ότι τα τρία τελευταία χρόνια στο 76% περίπου των περιπτώσεων ξεκίνησε κάποιο έργο πληροφορικής, με το 53% αυτών και το 33% να αφορά μεγάλα και μεσαίου μεγέθους έργα αντίστοιχα. Το σημαντικό ποσοστό (33.1%) που καταλαμβάνουν τα έργα αυτά για τα οποία η επένδυση ξεπέρασε τα 45.000€, έρχεται από άλλη σκοπιά να επιβεβαιώσει τη σημασία των έργων πληροφορικής και κατ' επέκταση της διαχείρισής τους.

Σε σχέση με τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν, κατά τη διάρκεια των έργων, αυτό που προσεγγίζει το 50% των περιπτώσεων σε μια κλίμακα από αρκετά έως πάρα πολύ ήταν η μερική τήρηση χρονοδιαγραμμάτων. Για τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά το

σχεδιασμό των έργων το 57.4% σχετίζεται με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προδιαγραφές. Η ύπαρξη ενιαίων προτύπων και κανονισμών κατά τη σχεδίαση των έργων προκρίνεται ως πιθανή λύση για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης δυσκολίας. Τελευταίο στην κατάταξη, χωρίς όμως να είναι αμελητέο το ποσοστό του (26%), είναι το πρόβλημα του λανθασμένου προϋπολογισμού του τελικού κόστους.

Στην επόμενη ερώτηση « Μια εκτίμηση του έργου πληροφορικής της επιχείρησής σας. Επιλέξτε με βάση την κλίμακα από 1 έως 5 (όπου 1= 0% και 5 =100%) για να αποτυπώσετε το ποσοστό που επιτεύχθηκαν τα κάτωθι » ο στόχος που συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό (52%) στις χαμηλότερες αξιολογήσεις, άρα απέκλινε πιο πολύ σε σχέση με τον βαθμό υλοποίησης, ήταν η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων. Το ποσοστό αυτό συμφωνεί και με τη μελέτη CHAOS report 2015 (Standish Group, 2015), όπως περιγράφηκε πιο πάνω, στην οποία το 60% των έργων ήταν εκτός των αρχικών χρονοδιαγραμμάτων. Ενώ αυτή η ερώτηση αναφέρεται στην υλοποίηση κάποιων στόχων και όχι στην ανάδειξη προβλημάτων, ο παράγοντας μη τήρησης χρονοδιαγραμμάτων αποτελεί τον κοινό παρανομαστή μεταξύ προβλημάτων και στόχων.

Ένα ποσοστό περίπου 37% (αθροίζοντας την κλίμακα βαθμού ικανοποίησης από 0% έως 50%) έκρινε ότι ο στόχος του βαθμού κάλυψης απαιτήσεων των χρηστών δεν εκπληρώθηκε, ενώ αυτό της έρευνας CHAOS report 2015 ήταν 44%, το οποίο θεωρείται ότι δεν αποκλίνει σημαντικά. Η αντίστοιχη σύγκριση του βαθμού κάλυψης πραγματικών αναγκών των χρηστών βάσει της παρούσας έρευνας και αυτή της CHAOS report 2015 δείχνει ότι τα αποτελέσματα είναι κοντά καθώς στην πρώτη περίπτωση το ποσοστό που σχετίζεται με τη μη ικανοποίηση του στόχου αυτού είναι 38.6% ενώ στη δεύτερη 38%. Όσον αφορά το στόχο βαθμό ικανοποίησης των τελικών χρηστών τα ποσοστά συγκλίνουν και στις δύο περιπτώσεις, 40% για την παρούσα έρευνα και 44% για την CHAOS report 2015. Τέλος το 39% των ερωτηθέντων της παρούσας έρευνας έκρινε μη ικανοποιητικό το στόχο « βαθμός επίτευξης αρχικών στόχων », ποσοστό που είναι πολύ κοντά στο αντίστοιχο της CHAOS report 2015 (41%).

Παρόλο που μόλις των 0.79 % των ερωτηθέντων έκρινε ως πλήρως αποτυχημένο το έργο, η δυσκολία τήρησης χρονοδιαγραμμάτων συνιστά δομικό πρόβλημα της ΔΕΠ που αναβαθμίζει την αναγκαιότητά της καθώς και τη διερεύνηση νέων τρόπων βελτίωσής της. Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι το ποσοστό αξιολόγησης του έργου ως αποτυχημένο έρχεται σε αντίθεση

με τα ποσοστά που αφορούν το βαθμό ικανοποίησης των στόχων όπως περιγράφηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, τα οποία μάλιστα ακολουθούσαν την τάση αυτών από την έρευνα της CHAOS report 2015.

Αυτή η ερώτηση, βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν, κρίνεται ότι θα έπρεπε να είναι περισσότερο επεξηγηματική σχετικά με τον προσδιορισμό «επιτυχημένο έργο» καθώς το τελευταίο συνιστά ένα πολυπαραγοντικό όρο και η μη ικανοποίηση των αρχικών στόχων αποτελεί προσδιοριστικό όρο του έργου. Επίσης η προαναφερθείσα αναντιστοιχία φανερώνει τη διαφορετική προσέγγιση που έχουν οι ερωτηθέντες, σε σχέση με το ποιο έργο θεωρούν ικανοποιητικό, συγκριτικά με τη καταγεγραμμένη περιγραφή και προσέγγιση του όρου αυτού στη διεθνή βιβλιογραφία.

Οι παράγοντες για τους οποίους ζητήθηκε να αξιολογηθεί η σημαντικότητά τους, κρίθηκαν όλοι από σημαντικοί έως πολύ σημαντικοί με ποσοστά μεγαλύτερα του 67% ενώ για τους περισσότερους το παράγοντες το αντίστοιχο ποσοστό ήταν πάνω από 90%. Η ιεράρχηση όμως των παραγόντων αυτών βάσει των ποσοστών που συνδέονται με τους βαθμούς σημαντικότητας « αρκετά σημαντικό» και «πολύ σημαντικό» δείχνει την τάση προτεραιοτήτων. Η ύπαρξη ρεαλιστικών στόχων καθώς και η κατάτμηση του έργου πληροφορικής σε επιμέρους διαχειριστικά κομμάτια για να επιτευχθεί η ολοκλήρωση του με επιτυχία, συγκεντρώνουν τα μικρότερα ποσοστά 67.8% και 69.6% αντίστοιχα. Η συμμετοχή των τελικών χρηστών ως παράγοντας είναι τρίτο από το τέλος με ποσοστό 82.4%. Όλοι οι άλλοι παράγοντες όπως οι ξεκάθαροι και σαφείς απαιτήσεις και προδιαγραφές ενός έργου, οι ανάγκες που πρέπει να καλυφτούν, η υποστήριξη από τη Διοίκηση, το επαρκές προσωπικό, το κατάλληλα τεχνολογικά εκπαιδευμένο προσωπικό και το σαφές όραμα μαζί με ξεκάθαρους στόχους συγκεντρώνουν όλοι ποσοστά μεγαλύτερα του 90% ενώ ο κατάλληλος σχεδιασμός ενός έργου πληροφορικής ως παράγοντας σημαντικότητας κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό με 96%.

Ο χαρακτηρισμός του έργου συνολικά από τους ερωτηθέντες αποτελεί κρίσιμο συμπέρασμα της συγκεκριμένης έρευνας και γι' αυτό το λόγο ο βαθμός συσχέτισης αυτού με διάφορες μεταβλητές θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός. Κρίθηκε δηλαδή αναγκαίο να εξεταστεί πώς ο χαρακτηρισμός του έργου θα μπορούσε να μεταβληθεί σε σχέση με την μεταβολή του βαθμού ικανοποίησης επίτευξης κάποιων στόχων, με το μέγεθος του έργου και με το βαθμό συμφωνίας υιοθέτησης των βασικών αρχών Agile. Για την πρώτη περίπτωση παρατηρήσαμε

ότι ο χαρακτηρισμός του έργου συσχετίζεται θετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των στόχων παρουσιάζοντας μέτρια συσχέτιση κοντά στο 0.4 σε όλες τις περιπτώσεις. Το αποτέλεσμα θεωρείται στατιστικά σημαντικό, άρα και αξιόπιστο, καθώς το p-value είναι μικρότερο του 0.001. Οι στόχοι οι οποίοι τέθηκαν προς αξιολόγηση στην έρευνα και τελικά συσχετίστηκαν με τον χαρακτηρισμό του έργου συνδέονται με δύο από τα κριτήρια που έθεσε ο Atkinson, το χρόνο και την ποιότητα, καθώς αυτοί εμπεριείχαν την τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, τον βαθμό επίτευξης αρχικών στόχων, τον βαθμό κάλυψης απαιτήσεων των χρηστών και τον βαθμός ικανοποίησης των τελικών χρηστών από το έργο. Απουσιάζει ο παράγοντας κόστος από τους στόχους γι' αυτό ο οποίος συστήνεται να συνυπολογιστεί σε επόμενη έρευνα.

Στις άλλες δύο περιπτώσεις ελέγχου συσχετίσεων μεταξύ του χαρακτηρισμού του έργου από τους συμμετέχοντες στην έρευνα με τον βαθμό υιοθέτησης των αρχών Agile παρουσιάζονται στην παρακάτω εικόνα και της κλίμακας έκτασης του έργου παρατηρήθηκε μηδενική συσχέτιση χωρίς όμως να θεωρείται στατιστικά σημαντικό το αποτέλεσμα καθώς η τιμή του p-value ήταν υψηλή, μεγαλύτερη του 0.1 σε όλες τις περιπτώσεις.

6. Συμπεράσματα

Η εργασία αυτή ανέδειξε τη σημαντικότητα της ΔΕΠ σε σχέση με τη βελτίωσή της αλλά και με την κατανόηση των παραγόντων αυτών που τη καθιστούν ακόμα μη ικανοποιητική. Αυτό καταγράφηκε τόσο από την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου όσο και από τις αναφορές στις παρόμοιες έρευνες. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας που συζητά την αποτυχία του έργου τείνει να είναι μάλλον γενική, μας παρέχει λίστες παραγόντων κινδύνου και αποτυχίας, εστιάζοντας στις αρνητικές επιπτώσεις της αποτυχίας. Πολύ λίγη έρευνα έχει επιχειρήσει μια διεξοδική διερεύνηση ορισμένων αποτυχημένων έργων για να προσδιορίσει ακριβώς ποιοι είναι οι παράγοντες πίσω από την αποτυχία. Αυτό θα μπορούσε να είναι και η συνέχεια της συγκεκριμένης έρευνας εστιάζοντας περισσότερο στα έργα που κρίθηκαν αποτυχημένα ή σε αυτά που δεν κατάφεραν να ολοκληρωθούν.

Η μείωση του ποσοστού αποτυχίας της ΔΕΠ προϋποθέτει την ανάλυση και την περιγραφή της υπάρχουσας κατάστασης. Αυτή η κατάσταση για την περίπτωση των 168 επιχειρήσεων στο ελλαδικό χώρο δείχνει ότι υπάρχει μια δυσκολία για τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν και να ακολουθήσουν από μόνες τους την τεχνολογική εξέλιξη. Αυτό όπως παρουσιάστηκε πιο πάνω προκύπτει από το γεγονός ότι μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων δεν βασίζεται στο δικό της τμήμα πληροφορικής και ότι μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων δεν έχει λάβει ειδική εκπαίδευση σε θέματα πληροφορικής τα τελευταία τρία χρόνια. Παρατηρήθηκε επίσης ότι οι μεθοδολογίες ανάπτυξης λογισμικού Agile δεν είναι ιδιαίτερα γνωστές και δεν χρησιμοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Παρόλα αυτά το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων φαίνεται να συμφωνεί με την υιοθέτηση των αρχών αυτών.

Η μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων κατά τη διάρκεια του έργου ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα βάσει της έρευνας αυτής ενώ το ισχυρότερο πρόβλημα κατά το σχεδιασμό ήταν μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προδιαγραφές. Τα ποσοστά μη ικανοποίησης των στόχων έχουν να κάνουν με τα κριτήρια που έθεσε ο Atkinson (Atkinson R., 1999) και από τα οποία μπορεί να εκτιμηθεί αν ένα έργο είναι επιτυχημένο ή όχι. Σε αυτά συμπεριλαμβάνει τα κριτήρια κόστους, χρόνου και ποιότητας σύμφωνα με το τρίγωνο της επιτυχίας σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα του έργου αλλά και την αποδοχή – ικανοποίηση των πελατών. Σε σχέση με τα ποσοστά που αφορούν τη μη ικανοποίηση των στόχων των έργων, έτσι όπως προέκυψε από την παρούσα έρευνα, αυτά κρίνονται υψηλά και συμβαδίζουν με αυτά της έρευνας CHAOS report 2015. Βάσει αυτού του ευρήματος αλλά και της θετικής

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

συσχέτισης που βρέθηκε μεταξύ του χαρακτηρισμού του έργου και του βαθμού ικανοποίησης των στόχων, κρίθηκε ότι η απάντηση που αφορούσε τον χαρακτηρισμό του έργου δεν είναι η αναμενόμενη καθώς μόλις το 0.79% χαρακτήρισε αποτυχημένα τα έργα. Τα τελευταία αντικρουόμενα ευρήματα θέτουν νέα ερωτήματα αλλά και πιο ενδελεχή και στοχευμένη έρευνα αναζήτησης των αιτιών.

Βιβλιογραφία

Ακολουθούν οι βιβλιογραφικές αναφορές (πηγές) της Εργασίας.

- Alsaqqa, S., Sawalha, S. and Abdel-Nabi, H. (2020). Agile Software Development: Methodologies and Trends. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 14(11), pp.246–270.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), pp.337–342.
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34, 4, 761-778.
- Beck K. (1999) *Extreme Programming Explained, Embrace Change*, Addison Wesley
- Schwaber, K. and Beedle, M. A. (2008) Agile software development with SCRUM: International edition. *Upper Saddle River, NJ: Pearson*.
- Burke, R.R. (2002) Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 411. <http://dx.doi.org/10.1177/009207002236914>
- Burke, R. and Barron, S. (2014). Project management leadership : building creative teams. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Capers Jones. (2006). “Software Project Management Practices: Failure Versus Success.” *Crosstalk*, Vol. 19, No. 6. 4–8.
- Cerpa, N. and Verner, J.M. (2009). *Why did your project fail?* Communications of the ACM, 52(12), p.130.
- Chemuturi M. and Cagiey T. M..(2010). *MASTERING SOFTWARE PROJECT MANAGEMENT Best Practices, Tools and Techniques*, J. Ross Publishing.
- Cockburn, A. (2002). Agile Software Development. Boston, Addison-Wesley.
- Igwenagu, Chinelo. (2016). *Fundamentals of research methodology and data collection*.
- Kabir, Syed Muhammad. METHODS OF DATA COLLECTION.
- Ivory, C. and Alderman, N. (2005). *Can Project Management Learn Anything from Studies of Failure in Complex Systems?* Project Management Journal, 36(3), pp.5–16.
- Giri, O.P. (2019). *Study on the Role of Project Manager in Improving the Project Performance*. Technical Journal, 1(1), pp.133–139.
- Gomes, J. and Romão, M. (2016). *Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management*. Procedia Computer Science, [online] 100, pp.489–497. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050916323559>.
- Goulielmos, M. (2003). "Outlining organisational failure in information systems development", *Disaster Prevention and Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 319-327. <https://doi.org/10.1108/09653560310493132>

- Jamali, G. and Oveisi, M. (2016). A Study on Project Management Based on PMBOK and PRINCE2. *Modern Applied Science*, 10(6), p.142.
- Joslin, R. and Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), pp.1377–1392.
- Kabir, Syed Muhammad. (2016). BASIC GUIDELINES FOR RESEARCH: An Introductory Approach for All Disciplines.
- Koi-Akrofi, Godfred. (2013). IT project failures in organizations in Ghana. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*. 4.
- Koi-Akrofi, Godfred Yaw (2020). *IT Project Showstopper Framework: The View of Practitioners*. International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA), Vol.11, No.3, May 2020, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3653058>
- Laudon, K.C. and Laudon, J. P. (2012). *Managing Information Systems - Managing the Digital Firm*, 12th edition. Prentice Hall.
- Lewis, J.P. (2011). Fundamentals of project management. New York: Amacom.
- Lyytinen, Kalle & Hirschheim, Rudy. (1988). *Information Systems Failures – a Survey and Classification of the Empirical Literature*. Oxford Surveys in Information Technology. 4. 257-309.
- Marrone, M., Gacenga, F., Cater-Steel, A. and Kolbe, L. (2014). *IT Service Management: A Cross-national Study of ITIL Adoption*. Communications of the Association for Information Systems, 34.
- Milosevic, D. and Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, 23(3), pp.181–192.
- Munns, A. and Bjeirmi, B. (1996). *The role of project management in achieving project success*. *International Journal of Project Management*, [online] 14(2), pp.81–87. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0263786395000577>.
- Pinto, J.K. and Slevin, D.P. (1987). *Critical factors in successful project implementation*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), pp.22–27.
- Pitagorsky, G. (1998). The Project Manager/Functional Manager Partnership. *Project Management Journal*, 29(4), pp.7–16.
- PMI. (2017). A guide to the project management body of knowledge:(PMBOK® guide) (6th ed.). *Newtown Square, Pa.*: Project Management Institute.
- Shtub, A., Bard, J. F., and Globerson, S. (2005). Project Management : Engineering, Technology and Implementation. *Upper Saddle River, N.J.*: Pearson Prentice Hall.
- Takagi, Nilton & Varajão, João. (2020). Success Management and the Project Management Body of Knowledge (PMBOK): An Integrated Perspective -research-in-progress.

The Standish Group International (1995), 'The Chaos Report' , *The Standish Group International* .

The Standish Group. (2015). “CHAOS report: IT Project failures and successes”. Accessed July 27, 2019, from <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/NCP08083B.pdf>

Uher, T.E. and Loosemore, M. (2004). Essentials of construction project management. Sydney: Unsw Press.

Yeo, K.T.. (2002). Critical Failure Factors in Information System Projects. *International Journal of Project Management*. 20. 241-246. 10.1016/S0263-7863(01)00075-8.

Varajão, J. (2016). Success Management as a PM Knowledge Area - Work-in-Progress. *Procedia Computer Science*, 100, 1095-1102.

Varajão, J. (2018a). A new process for success management bringing order to a typically ad-hoc area. *Journal of Modern Project Management*, 5, 3, 92-99.
Takagi, Nilton & Varajão, João. (2020). Success Management and the Project Management Body of Knowledge (PMBOK): An Integrated Perspective -research-in-progress.

Winniford, M., Conger, S. and Erickson-Harris, L. (2009). Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. *Information Systems Management*, 26(2), pp.153–163.

Bruke, R.2014, *Διαχείριση Έργου-Αρχές και τεχνικές* (Α. Μηλιός, Μτφρ.), 2η Έκδοση, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα

Βαρέλη Στυλιανή, Χρονοπούλου Σοφία (Αθήνα 2012) : “Ανάπτυξη των βασικών εννοιών της Διαχείρισης έργου. Περιγραφή των διαγραμμάτων Gantt και Pert. Κρίσιμες συνθήκες και λήψη αποφάσεων”, Πτυχιακή εργασία. Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών, Τμήμα Μηχανολογίας. Εποπτεύων Καθηγητής: Γεώργιος Καμπουρίδης

Δελλατόλας Κωνσταντίνος, Χαραλαμπίδης Δημήτριος (Πειραιάς 2016) “Πιστοποίηση προσόντων στην διαχείριση έργων, παρούσα κατάσταση και προοπτικές”, Πτυχιακή εργασία. Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Τεχνολογικού Τομέα. Επιβλέπων Καθηγητής : Σπυριδάκος Αθανάσιος

Δημητριάδης, Α. (2009). *Διοίκηση- Διαχείριση Έργου*.4 η εκ. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Δρυμούσης, Χ. (2005). *Διαχείριση Έργων: Βασική προϋπόθεση στρατηγικής ανάπτυξης*. Τεχνικά Χρονικά.74(2),1-41.

Λάμπρου Γ.Π., (2005), Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, Οργάνωση και λειτουργία, επιστήμες διοίκησης και οικονομίας στην υγεία

Μαραβέλιας Η., (2016). *Γιατί τα Έργα Πληροφορικής αποτυγχάνουν: Η έκταση της αποτυχίας, οι προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας και η αντανάκλαση της βιβλιογραφίας στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*, BCA, Οικονομικό Κολλέγιο Αθηνών.

Παππάς, Θ. (2002). Η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Εκδόσεις Καρδαμίτσα.

Ηλεκτρονικές πηγές

Agilemanifesto.org. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. [online] Available at: <https://agilemanifesto.org/>.

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

www0.dmst.aueb.gr. (n.d.). *Ανάπτυξη και Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων*. [online] Available at: <http://www0.dmst.aueb.gr/louridas/lectures/dais/index.html> [Accessed 30 Jul. 2021].

Παράρτημα

Διοίκηση έργων πληροφοριακών συστημάτων

Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας σχεδιάστηκε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Σας παρακαλώ πολύ για την συνδρομή σας με την συμπλήρωση του. Τα δεδομένα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την εξαγωγή επιστημονικών συμπερασμάτων στην συγκεκριμένη ερευνητική εργασία για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA του Ε.Κ.Π.Α. Επιβλέπων Καθηγητής Δρ. Απόστολος

Λάζαρης <http://www.mba-ba.econ.uoa.gr/> Συμβατότητα με Γενικό Κανονισμό

Προστασίας Δεδομένων (GDPR)

Σας ευχαριστούμε πολύ εκ των προτέρων.

Γεωργία Χρ. Κορδαλή *

Απαιτείται

Γενικά Χαρακτηριστικά

Παροχή υπηρεσιών - Έργα πληροφοριακών συστημάτων

1. 1. Ποια είναι η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης / οργανισμού που εργάζεστε ή είστε ιδιοκτήτης;
*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Υπηρεσίες παροχής επιχειρηματικών και διαχειριστικών συμβουλών (υπηρεσίες σε θέματα οικονομικής διαχείρισης, δημόσιες σχέσεις, μάρκετινγκ, υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, υπηρεσίες μάρκετινγκ)
- ☐ Χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες (τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες κτλ)
- ☐ Λογιστικές φοροτεχνικές υπηρεσίες (υπηρεσίες σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων, υπηρεσίες μισθοδοσίας, υπηρεσίες παροχής φορολογικών συμβουλών στις επιχειρήσεις /ιδιώτες και προετοιμασίας των φορολογικών τους δηλώσεων κτλ)
- ☐ Νομικές δραστηριότητες (παροχής νομικών συμβουλών και νομικής εκπροσώπησης σε ποινικές δίκες, συμβολαιογραφικές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαιτησίας και συμβιβασμού κτλ)
- ☐ Υπηρεσίες διαφήμισης και ερευνών αγοράς (δημοσκοπήσεις, πώληση διαφημιστικού χώρου ή χρόνου στο διαδίκτυο με αμοιβή ή βάσει σύμβασης)
- ☐ Δραστηριότητες αρχιτεκτόνων και μηχανικών και συναφείς δραστηριότητες παροχής τεχνικών συμβουλών (υπηρεσίες εκπόνησης ηλεκτρολογικών μελετών, υπηρεσίες οικονομοτεχνικών μελετών, υπηρεσίες διαχείρισης έργων για κατασκευαστικά έργα κτλ)
- ☐ Άλλο:

2. 2. Ποια είναι η Νομική μορφή της Επιχείρησης; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

- ☐ Ατομική Επιχείρηση
- ☐ Ομόρρυθμη Εταιρεία
- ☐ Ετερόρρυθμη Εταιρεία
- ☐ Ανώνυμη Εταιρεία
- ☐ Ε.Π.Ε.
- ☐ Ι.Κ.Ε.
- ☐ Εταιρεία άλλου είδους (π.χ άτυπη/αφανής/κοινοπραξία)
- ☐ Συνεταιρισμός
- ☐ Δημόσια Υπηρεσία-Ν.Π.Δ.Δ.
- ☐ Άλλο:
-

3. 3.Τα καθήκοντα σας / θέση εργασίας στην επιχείρηση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Ιδιοκτήτης/Διαχειριστής/Οικονομικός Διευθυντής/Διευθύνων σύμβουλος/
Γενικός Διευθυντής ή ισοδύναμα καθήκοντα
- ☐ Τεχνικός Διευθυντής/Προϊστάμενος Μηχανογράφησης ή ισοδύναμες αρμοδιότητες
Project manager ή ισοδύναμες αρμοδιότητες Άλλο:
- ☐
- ☐
-

4. 4.Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων στην επιχείρηση σας (μισθωτών, μόνιμων
συνεργατών, διοικητικού συμβουλίου) ; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ <5
- ☐ 5-20
- ☐ 21-100
- ☐ 101-200
- ☐ >200

5. 5.Περιφέρεια που εδρεύει η επιχείρηση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Αττικής
- ☐ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Κεντρικής Μακεδονίας
Δυτικής Μακεδονίας
Ηπείρου
Θεσσαλίας
Στερεάς Ελλάδας
Ιονίων Νήσων
Δυτικής Ελλάδας
Πελοποννήσου
Βορείου Αιγαίου
Νοτίου Αιγαίου
Κρήτης

Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 6

Πληροφοριακά συστήματα επιχείρησης / εκπαίδευση

6. 1. Με ποιον τρόπο καλύπτονται οι ανάγκες πληροφορικής στην επιχείρησή σας ;
(επιλέξτε ένα ή και περισσότερα) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- ☐ Τμήμα Πληροφορικής
☐ Υπεύθυνος μηχανογράφησης
☐ Μόνιμη συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη / εταιρεία
☐ Κατά περίπτωση ανάθεση σε εξωτερική εταιρεία Άλλο:

7. 2. Για ☐ ποια/ποιες από τις παρακάτω λειτουργίες η επιχείρησή σας χρησιμοποιεί πληροφοριακά συστήματα; *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- ☐ Οικονομική και λογιστική διαχείριση
☐ Διαχείριση πελατών (CRM)
☐ Προβολή (Ιστοσελίδα στο διαδίκτυο)
☐ Διαχείριση ηλεκτρονικών αρχείων (ανταλλαγή ηλεκτρονικών τιμολογίων)
☐ Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
☐ Διαχείριση προμηθειών (αναλώσιμων ειδών γραφείου)
☐ Πώληση υπηρεσιών Άλλο:
☐ _____

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

8. 3. Τα τελευταία 3 χρόνια το προσωπικό της επιχείρησής σας (ολόκληρο ή μέρος) έχει λάβει ειδική εκπαίδευση σε θέματα πληροφορικής ; * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

☐ Ναι
☐ Όχι

9. 4. Το PMBOK έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως ως ένα από τα βασικά πρότυπα για την διαχείριση έργων. Έχετε ανατρέξει ποτέ σε αυτό; * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

☐ Ναι
☐ Όχι

10. 5. Η Διεθνής Ομοσπονδία Διαχείρισης Έργων (IPMA) έχει αναπτύξει τον οδηγό IPMA Competence Baseline (ICB) στον οποίο περιγράφει τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για την διαχείριση έργου. Κατατάσσονται σε 3 κατηγορίες. Με βάση την κλίμακα σημαντικότητας (καθόλου σημαντικό, λίγο σημαντικό, ουδέτερο, αρκετά σημαντικό, πολύ σημαντικό), δώστε μας την δική σας άποψη. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά .

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Ουδέτερο	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Τεχνικές ικανότητες (σχεδίαση / παρακολούθηση / έλεγχος έργου)	☐	☐	☐	☐	☐
Ικανότητες συμπεριφοράς (ηγεσία / δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων , δημιουργικότητα)	☐	☐	☐	☐	☐
Ικανότητες γνώσης του περιβάλλοντος	☐	☐	☐	☐	☐

11. 6. Γνωρίζετε τις μεθοδολογίες ανάπτυξης λογισμικού Agile; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Ναι
☐ Όχι

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

12. 7.Παρακάτω αναγράφονται οι βασικές αρχές των μεθοδολογιών διαχείρισης ανάπτυξης λογισμικού γνωστές ως Agile (ευέλικτη μεθοδολογία διαχείρισης λογισμικού) όπως αυτές διατυπώνονται στο Agile Manifesto. Κατά πόσο σας βρίσκουν σύμφωνους ; *
- Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία	☐	☐	☐	☐	☐
Λειτουργικό λογισμικό είναι πιο πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργασία με τον πελάτη είναι πάνω από συμβατικές διαπραγματεύσεις	☐	☐	☐	☐	☐
Ανταπόκριση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου	☐	☐	☐	☐	☐

13. 8.Οι βασικές αρχές των μεθοδολογιών διαχείρισης ανάπτυξης λογισμικού γνωστές ως Agile (ευέλικτη μεθοδολογία διαχείρισης λογισμικού) που αναφέρθηκαν και παραπάνω θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από την εταιρεία σας για την διαχείριση έργων πληροφορικής ; *

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνθρωποι και αλληλεπιδράσεις είναι πάνω από διαδικασίες και εργαλεία	☐	☐	☐	☐	☐
Λειτουργικό λογισμικό είναι πιο πάνω από λεπτομερή τεκμηρίωση	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργασία με τον πελάτη είναι πάνω από την διαπραγμάτευση συμβολαίων	☐	☐	☐	☐	☐
Αντίδραση στην αλλαγή είναι πάνω από την πιστή εφαρμογή ενός σχεδίου	☐	☐	☐	☐	☐

14. 9.Με βάση την κλίμακα σημαντικότητας (1 = καθόλου σημαντικό, 2=λίγο σημαντικό, 3=ουδέτερο, 4=αρκετά σημαντικό, 5=πολύ σημαντικό) πόσο σημαντική θεωρείτε την συνδρομή των πληροφοριακών συστημάτων στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας ; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	πολύ

Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 15

Έργα Πληροφορικής

15. 1.Κατά τον σχεδιασμό ενός έργου πληροφορικής για την συλλογή των προδιαγραφών του, ποιες από τις ακόλουθες πρακτικές ακολουθείτε; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια απάντηση) *

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- ☐ Συναντήσεις μεταξύ διοικούντων και διευθυντών τμημάτων
- ☐ Συναντήσεις τελικών χρηστών με τον ή τους υπεύθυνο/ους έργου πληροφορικής
- ☐ Κύκλοι ομαδικών συναντήσεων μεταξύ τελικών χρηστών διοίκησης και σχεδιαστών του έργου πληροφορικής
- ☐ Συνάντηση μεταξύ διοίκησης και υπεύθυνου έργου πληροφορικής χωρίς την παρουσία τελικών χρηστών Άλλο:
- ☐ _____

16. 2.Τα τελευταία 3 χρόνια η επιχείρησή σας έχει ξεκινήσει κάποιο Έργο Πληροφορικής μικρό ή μεγάλο, (π.χ εγκατάσταση ασύρματου δικτύου, εγκατάσταση POS , εγκατάσταση λογισμικού) για την κάλυψη αναγκών της; (στην περίπτωση που έχει παραπάνω από ένα δώστε μας τις πληροφορίες για εκείνο που θεωρείτε πιο σημαντικό) * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ☐ Ναι *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 17*
- ☐ Όχι *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 23*

Χαρακτηριστικά και αξιολόγηση έργου πληροφορικής

17. 1.Σε ποια κλίμακα έκτασης εντάσσεται; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Μικρού μεγέθους έργο (π.χ. εγκατάσταση ασύρματου δικτύου, internet spot)
- ☐ Μεσαίου μεγέθους έργο (π.χ. εφαρμογή on-line πληρωμής υπηρεσίας, τοπικό δίκτυο Η/Υ)
- ☐ Μεγάλου μεγέθους έργο (π.χ. εγκατάσταση συστήματος CRM / ERP /SAP)

18. 2.Ποιο το εύρος του κόστους της επένδυσης ; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ 1.000 € - 15.000 €
- ☐ 15.001 € - 30.000 €
- ☐ 30.001 € - 45.000 €
- ☐ 45.001 € και άνω

19. 3.Σε μια κλίμακα από καθόλου έως πάρα πολύ επιλέξτε για να αποτυπωθεί αν και κατά πόσο είχατε κάποια από τα κάτωθι προβλήματα στο συγκεκριμένο έργο πληροφορικής. *
- Προβλήματα έργων πληροφορικής

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1.Μερική τήρηση χρονοδιαγραμμάτων. Καθυστερήσεις παράδοσης	☐	☐	☐	☐	☐
2.Μερική επίτευξη στόχων του έργου	☐	☐	☐	☐	☐
3.Μερική κάλυψη απαιτήσεων χρηστών	☐	☐	☐	☐	☐
4.Μερική κάλυψη αναγκών χρηστών	☐	☐	☐	☐	☐
5.Χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των χρηστών από το τελικό σύστημα	☐	☐	☐	☐	☐
6.Χαμηλός βαθμός χρήσης	☐	☐	☐	☐	☐
7.Υπέρβαση προϋπολογισμού κόστους	☐	☐	☐	☐	☐

20. 4.Ποιο ή ποια από τα κάτωθι θέματα αντιμετωπίσατε κατά τον σχεδιασμό και υλοποίηση του έργου πληροφορικής; Επιλέξτε με βάση την κλίμακα σημαντικότητας(καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ)επιλέγοντας το κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντηση σας.) *

Αιτίες προβλημάτων έργων πληροφορικής

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1.Ελλιπής καταγραφή απαιτήσεων και προδιαγραφών του έργου	☐	☐	☐	☐	☐
2.Μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προδιαγραφές	☐	☐	☐	☐	☐
3.Μη συμμετοχή των τελικών χρηστών	☐	☐	☐	☐	☐
4.Έλλειψη υποστήριξης αναγνώρισης και επιβράβευσης εκ μέρους της διοίκησης	☐	☐	☐	☐	☐
5.Τεχνολογική αστοχία των συστημάτων που χρησιμοποιούνται για την ολοκλήρωση του έργου	☐	☐	☐	☐	☐
6.Έλλειψη διαθέσιμων πόρων	☐	☐	☐	☐	☐
7.Μη ρεαλιστικές προσδοκίες/ ασαφείς στόχοι	☐	☐	☐	☐	☐
8.Εξέλιξη νέων τεχνολογιών	☐	☐	☐	☐	☐
9.Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων που συμμετέχουν στο έργο	☐	☐	☐	☐	☐
10.Έλλειψη εξειδικευμένου/ εξοικειωμένου με νέες τεχνολογίες ανθρώπινου δυναμικού/ λανθασμένη επιλογή εργαζομένων/ελλιπής κατάρτιση	☐	☐	☐	☐	☐
11.Κακή συνεργασία τμήματος IT με τελικούς χρήστες	☐	☐	☐	☐	☐
12.Λανθασμένος προϋπολογισμός τελικού κόστους	☐	☐	☐	☐	☐
13.Ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες	☐	☐	☐	☐	☐
14.Καταγραφή εργασιών με μη	☐	☐	☐	☐	☐

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα					
15. Αλλαγές στις απαιτήσεις των χρηστών	☐	☐	☐	☐	☐
16. Έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλευρά των τελικών χρηστών	☐	☐	☐	☐	☐
17. Πολυπλοκότητα έργου	☐	☐	☐	☐	☐
18. Γραφειοκρατική διαχείριση	☐	☐	☐	☐	☐

21. 5.Μια εκτίμηση του έργου πληροφορικής της επιχείρησής σας. Επιλέξτε με βάση την κλίμακα από 1 έως 5 (όπου 1= 0% και 5 =100%) για να αποτυπώσετε το ποσοστό που επιτεύχθηκαν τα κάτωθι. *

Αιτίες προβλημάτων έργων πληροφορικής

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων (αρχικό χρονοδιάγραμμα)	☐	☐	☐	☐	☐
Βαθμός επίτευξης αρχικών στόχων	☐	☐	☐	☐	☐
Βαθμός κάλυψης απαιτήσεων των χρηστών	☐	☐	☐	☐	☐
Βαθμός κάλυψης πραγματικών αναγκών των χρηστών	☐	☐	☐	☐	☐
Βαθμός ικανοποίησης των τελικών χρηστών από το έργο	☐	☐	☐	☐	☐

22. 6.Πως θα χαρακτηρίζατε συνολικά το έργο ; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πλήρως επιτυχημένο έργο (εντός χρονοδιαγράμματος, προϋπολογισμού και προδιαγραφών, καλύπτει τις απαιτήσεις των χρηστών)
- ☐ Μερικώς επιτυχημένο ή αμφισβητούμενο έργο (αποκλίσεις σε σχέση με τις ανάγκες των χρηστών , λειτουργικό αλλά εκτός χρονοδιαγράμματος ή προϋπολογισμού)
- ☐ Αποτυχημένο ή εγκαταλειμμένο έργο (δεν παραδόθηκε ,το έργο ακυρώθηκε κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια του κύκλου ανάπτυξης του, παραδόθηκε αλλά δεν κάλυπτε τις πραγματικές ανάγκες των χρηστών, παραδόθηκε με σημαντικά μεγάλη καθυστέρηση))

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 23

Παράγοντες επιτυχίας των έργων πληροφορικής

23. 1. Πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε το να έχουν τεθεί ξεκάθαρα και με σαφήνεια οι απαιτήσεις και οι προδιαγραφές ενός έργου πληροφορικής για την επιτυχημένη υλοποίηση του; Επιλέξτε με βάση την κλίμακα σημαντικότητας (καθόλου σημαντικό, λίγο σημαντικό, ουδέτερο, αρκετά σημαντικό, πολύ σημαντικό) επιλέγοντας το κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας. * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
δεν επηρεάζει καθόλου το αποτέλεσμα	☐	☐	☐	☐	☐	επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα

24. 2. Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε το να έχει προσδιοριστεί ακριβώς ποια ή ποιες ανάγκες καλείται να καλύψει το έργο πληροφορικής για την επιτυχή ολοκλήρωσή του; * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
δεν επηρεάζει καθόλου το αποτέλεσμα	☐	☐	☐	☐	☐	επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα

25. 3. Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε την υποστήριξη από τη Διοίκηση για την επιτυχημένη διεξαγωγή ενός έργου πληροφορικής; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
δεν επηρεάζει καθόλου το αποτέλεσμα	☐	☐	☐	☐	☐	επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα

26. 4. Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε την ύπαρξη ρεαλιστικών προσδοκιών για την επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός έργου πληροφορικής; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
δεν επηρεάζει καθόλου το αποτέλεσμα	☐	☐	☐	☐	☐	επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα

ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

27. 5. Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε τον κατάλληλο σχεδιασμό ενός έργου πληροφορικής για την επιτυχημένη ολοκλήρωση του; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
δεν επηρεάζει καθόλου το αποτέλεσμα	☐	☐	☐	☐	☐	επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα

28. 6. Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε το να σπάσει ένα έργο πληροφορικής σε επιμέρους διαχειριστικά κομμάτια για να επιτευχθεί η ολοκλήρωση του με επιτυχία; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
δεν επηρεάζει καθόλου το αποτέλεσμα	☐	☐	☐	☐	☐	επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα

29. 7. Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε για την επιτυχημένη έκβαση ενός έργου πληροφορικής το να συμμετέχουν οι τελικοί χρήστες σε αυτό; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
δεν επηρεάζει καθόλου το αποτέλεσμα	☐	☐	☐	☐	☐	επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα

30. 8. Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε για την επιτυχημένη έκβαση ενός έργου πληροφορικής το επαρκές προσωπικό; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
δεν επηρεάζει καθόλου το αποτέλεσμα	☐	☐	☐	☐	☐	επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα

31. 9. Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε για την επιτυχημένη έκβαση ενός έργου πληροφορικής το κατάλληλα τεχνολογικά εκπαιδευμένο προσωπικό; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
δεν επηρεάζει καθόλου το αποτέλεσμα	☐	☐	☐	☐	☐	επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

32. 10. Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, πόσο σημαντικό παράγοντα θεωρείτε για την επιτυχημένη έκβαση ενός έργου πληροφορικής το να υπάρχει σαφές όραμα και ξεκάθαροι στόχοι; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
δεν επηρεάζει καθόλου το αποτέλεσμα	☐	☐	☐	☐	☐	επηρεάζει πολύ το αποτέλεσμα

33. 11. Σε μια κλίμακα από 1 έως 5 (όπου 1 δεν θα βοηθούσε καθόλου όπου 5 θα βοηθούσε πολύ). Βαθμολογήστε τις παρακάτω ενέργειες στο βαθμό που πιστεύετε ότι θα συνέβαλαν στο να πραγματοποιούνται περισσότερα επιτυχημένα έργα πληροφορικής. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
Έργα πληροφορικής που υλοποιούνται μέσω προγραμμάτων ΕΣΠΑ	☐	☐	☐	☐	☐
Χρηματοδοτούμενα επιμορφωτικά σεμινάρια προσωπικού αν πρόκειται για ιδιωτικές επιχειρήσεις	☐	☐	☐	☐	☐
Επιμορφωτικά σεμινάρια δημοσίων υπαλλήλων και σχετική εκπαίδευση τους σε νέες τεχνολογίες	☐	☐	☐	☐	☐
Πιστοποιημένοι Project Managers επιβλέποντες του έργου	☐	☐	☐	☐	☐
Υιοθέτηση νέων μεθοδολογιών τύπου Agile	☐	☐	☐	☐	☐

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες

Γεωργία Κορδαλή, « Ανάδειξη αιτιών αποτυχίας έργων πληροφορικής σε ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. »

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.