



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΕΡΓΟΥ»**

της

**ΕΛΛΗΣ ΠΛΑΤΣΙΟΥΡΗ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μάρτιος 2010

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη στην οικογένειά μου και στον Παύλο. Σας ευχαριστώ για όλα.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Βλάχο για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, καθώς και για την υποστήριξη και τη βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας. Υπήρξε πολύτιμος αρωγός στην προσπάθειά μου, δείχνοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον για καθοδήγηση και συνεργασία.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	7
1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ PROJECT MANAGEMENT;.....	7
1.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ RISK MANAGEMENT; .....	9
1.3. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ .....	9
1.4. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ .....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ</b> .....	<b>13</b>
2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΡΓΟ;.....	13
2.2. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΈΡΓΟΥ .....	14
2.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΈΡΓΟΥ .....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE MANAGEMENT)..</b>	<b>19</b>
3.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ» ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ; .....	19
3.2. ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ .....	20
3.3. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ .....	22
3.4. ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ .....	23
3.5. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ .....	24
3.6. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΕΡΓΟΥ .....	26
3.7. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS).....	27
3.8. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	30
3.9. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ .....	32
3.10. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΈΡΓΟΥ .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΓΟΥ (ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ)</b> .....	<b>36</b>
4.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΈΡΓΟΥ .....	36
4.2. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΈΡΓΟΥ .....	38
4.3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΈΡΓΟΥ .....	40
4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ .....	43
4.5. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ (“TECHNICAL ASSISTANCE FOR THE DEVELOPMENT OF INCUBATION CENTRES FOR SUPPORTING WOMEN ENTREPRENEURSHIP IN TURKEY”)44	
4.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ .....	47
4.7. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΚΥΨΑΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ (Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΗΑCΙΒΕΚΤΑS).....	49
4.8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ .....	51

4.9. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΕΜΦΑΝΙΣΤΗΚΑΝ ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ .....	53
4.10. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ .....	54
4.11. ΧΡΗΣΙΜΑ «ΕΡΓΑΛΕΙΑ» ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ .....	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK MANAGEMENT) .....</b>	<b>59</b>
5.1. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ .....	59
5.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΈΡΓΩΝ .....	65
5.3 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΈΡΓΩΝ .....	67
5.4. ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΈΡΓΩΝ .....	69
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>70</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:.....</b>	<b>71</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>	<b>73</b>

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

<b>KMS</b>	Knowledge Management Systems
<b>KM</b>	Knowledge Management
<b>ΔΓ</b>	Διαχείριση Γνώσης
<b>PM</b>	Project Management
<b>PERT</b>	Program Evaluation and Review Technique
<b>IPMA</b>	International Project Management Association
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>CPM</b>	Critical Path Method

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια σύντομη περίληψη της παρούσας εργασίας θα μπορούσε να αποτελείται από τα εξής τρία (3) βασικά σημεία:

- κύριοι στόχοι της εργασίας
- μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της εργασίας και
- ποια ήταν τα κυριότερα ευρήματα και συμπεράσματα της έρευνας

Ξεκινώντας από το πρώτο σημείο, μπορούμε να αναφέρουμε, ως βασικούς στόχους της παρούσας εργασίας, την σπουδαιότητα και τη σημασία που έχει η σωστή διαχείριση της γνώσης που αποκτάται μέσα από την υλοποίηση των έργων, καθώς και οι εμπειρίες και τα συμπεράσματα που αποκομίζονται από την αξιολόγηση ενός έργου και πως αυτά μπορεί να τα αξιοποιήσει η κάθε επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για μελλοντική χρήση.

Η μέθοδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία ήταν κυρίως η εύρεση και συλλογή στοιχείων από το διαδίκτυο, αλλά και η βιβλιογραφική επισκόπηση, σε όποιες περιπτώσεις ήταν αυτό εφικτό. Βρέθηκε και χρησιμοποιήθηκε αρκετό και χρήσιμο υλικό, αλλά το συμπέρασμα είναι ότι κυρίως μέσα από την προσωπική εμπειρία είναι σε θέση κανείς να κρίνει και να αξιολογήσει κατάλληλα ορισμένες θεωρίες και πρακτικές.

Κλείνοντας με το τρίτο σημείο, μπορεί κανείς να αναφέρει ως κυριότερα ευρήματα και συμπεράσματα της έρευνας το γεγονός ότι το project management στην Ελλάδα να μην υπάρχει, αλλά ίσως όχι σε τόσο υψηλό επίπεδο, όσο θα περίμενε κανείς. Ελάχιστες

επιχειρήσεις στοχεύουν στη συλλογή και διαχείριση της γνώσης που αποδίδουν τα έργα και ακόμη λιγότερες προβαίνουν σε αξιολόγηση των έργων που υλοποιούν, όταν αυτά ολοκληρωθούν. Χρειάζεται εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης γνώσης από μια επιχείρηση, προκειμένου να επωφεληθεί το μέγιστο που μπορεί από τις χρήσιμες πληροφορίες και την εμπειρία που προσφέρει ένα έργο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Τι είναι project management<sup>1</sup>:

Το Ινστιτούτο του project management (2004) αναφέρει ως ορισμό του project management τον εξής: «η εφαρμογή της γνώσης, των ικανοτήτων, των εργαλείων και των τεχνικών μέσα στις δραστηριότητες του έργου, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου». Με άλλα λόγια, είναι η ευθύνη του project manager να εξασφαλίσει ότι το έργο θα ολοκληρωθεί μέσα στον προκαθορισμένο προϋπολογισμό, το προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα και την προκαθορισμένη ποιότητα. Όλα αυτά μπορούν να συμβούν όταν ο project manager συνεργάζεται με τον πελάτη, τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους, που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί το έργο. Παρόλο που πολλοί project managers μπορεί να θεωρούν ότι η προσοχή στη λεπτομέρεια είναι χάσιμο χρόνου, στον κόσμο των επιχειρήσεων του σήμερα αυτό δεν ισχύει.

Ένας βασικός κύκλος ζωής ενός έργου αποτελείται από τρεις (3) σημαντικές φάσεις. Η πρώτη φάση (Contracting) περιλαμβάνει την πώληση των υπηρεσιών και την μετατροπή αυτών σε σύμβαση έργου. Στη δεύτερη φάση, η επιχείρηση υλοποιεί όλες τις δραστηριότητες που οδηγούν προς την ολοκλήρωση του έργου (Planning, Executing and Management) και, τέλος, στην τρίτη φάση ολοκληρώνεται το έργο (Closure).

Για κάθε φάση μπορούμε να αναφέρουμε αναλυτικά τα εξής:

- Φάση πρώτη: αυτή είναι και η πιο σημαντική από τις τρεις (3) φάσεις κάθε έργου. Είναι η φάση στην οποία η επιχείρηση συνάπτει τη σύμβαση με τον πελάτη και προσδιορίζει γιατί συμβαίνει το έργο, τι προσπαθεί να επιτύχει με αυτό και τι καθορίζει την επιτυχία του.
- Φάση δεύτερη: κατά την φάση σχεδιασμού του έργου είναι σημαντικό να ληφθούν υπ' όψιν τα εξής: α. πρέπει να εξασφαλιστεί ότι υπάρχει κοινή στρατηγική και συνεννόηση με τον πελάτη σχετικά με το τι χρειάζεται να γίνει. β. πρέπει να υπάρχει ανοιχτή και συχνή επικοινωνία με τον πελάτη και γ. πρέπει να υπάρχει άριστη συνεργασία των εσωτερικών πόρων: αν οι πόροι δεν είναι σίγουροι για το τι πρέπει να κάνουν, η επιχείρηση θα καταλήξει να υπερβεί τον αρχικό σχεδιασμό και σε χρόνο και σε χρήμα.

---

<sup>1</sup> Στο παράρτημα Α υπάρχει ερωτηματολόγιο, στο οποίο απάντησαν πέντε project managers της επιχείρησης.

Είναι απαραίτητο να γνωρίζει η επιχείρηση ποια είναι τα σημαντικότερα παραδοτέα του έργου, πότε αυτά πρέπει να παραδοθούν και να παρακολουθεί μέρα με την ημέρα την πορεία υλοποίησης του έργου.

- Φάση τρίτη: το κλείσιμο του έργου μοιάζει εύκολο, αν θεωρήσει κανείς ότι παρέχει τις υπηρεσίες και την καθοδήγηση και περιμένει να πληρωθεί για αυτό. Αλλά η επιχείρηση πρέπει να σιγουρευτεί ότι το έργο ολοκληρώθηκε πραγματικά. Πρέπει να αποδείξει ότι πέτυχε τα κριτήρια επιτυχίας του έργου και ότι ο πελάτης είναι ευχαριστημένος με τα τελικά παραδοτέα του έργου. Αυτό θα διασφαλίσει ότι η μελλοντική συνεργασία με τον πελάτη είναι βέβαιη.

Κλείσιμο έργου σημαίνει:

- ✓ αξιολόγηση της τεχνικής, οικονομικής και κοινωνικής απόδοσης του έργου σε συνθήκες πραγματικής λειτουργίας.
- ✓ παροχή πληροφοριών ανάδρασης στην ομάδα του έργου σχετικά με λάθη, προβλήματα, παραλείψεις, επεκτάσεις του συστήματος.
- ✓ ανάλυση προβλημάτων και των τρόπων με τους οποίους αντιμετωπίστηκαν.
- ✓ Συστάσεις για ανάπτυξη και τη διαχείριση μελλοντικών έργων.

Το project management δεν είναι κάτι που απαιτεί έμφυτο ταλέντο και ικανότητες. Με λίγη αφοσίωση και συγκέντρωση, οποιοσδήποτε μπορεί να γίνει ικανός και αποτελεσματικός project manager.

Η χρήση των ικανοτήτων του project management είναι συχνά αυτό που ξεχωρίζει ένα επιτυχημένο έργο από κάποιο μη ικανοποιητικό και ανεπιτυχές. Αλλά, σε έναν κόσμο όπου οι πελάτες και οι επιχειρηματικοί εταίροι συνεχώς επιζητούν όλο και περισσότερα οφέλη όταν διαπραγματεύονται, είναι απαραίτητη η μετάβαση από την απλή καθοδήγηση στον προσεκτικό και λεπτομερή χειρισμό των πελατών, καθώς και όλων των παραμέτρων, που αφορούν το έργο στο σύνολό του. Δυστυχώς όμως σήμερα, πολλές επιχειρήσεις (μικρού και μεγάλου μεγέθους) δεν δίνουν στο αποτελεσματικό project management την δέουσα προσοχή που του αρμόζει.



## 1.2. Τι είναι Risk Management;

Η ανάπτυξη των παγκόσμιων οργανισμών και οι ραγδαίες αλλαγές της τεχνολογίας αποδεικνύουν ότι οι παραδοσιακές τεχνικές διοίκησης έχουν περιορισμένη δύναμη και χρειάζεται πλέον ολοκληρωμένες λύσεις και προτάσεις. Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να αντεπεξέλθουν στο δύσκολο αυτό περιβάλλον βρίσκουν τεχνικές, τρόπους, μεθόδους που θα τους προσδώσουν σιγουριά στα βήματα τους προς το μέλλον. Στο πλαίσιο αυτό έχουν αναπτυχθεί πολύτιμα εργαλεία που ενισχύουν την προσπάθεια των επιχειρήσεων. Ανάμεσα στις άλλες τεχνικές υπάρχει και η διοίκηση – διαχείριση των κινδύνων της επιχείρησης. Η επιστήμη αυτή ασχολείται με την μελέτη των κινδύνων, των απειλών ή των ευκαιριών που εμφανίζονται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης και βοηθάει στην εξάλειψη ή στην μείωσή τους. Χρησιμοποιώντας διαφορετικές τεχνικές καταφέρνει να εντοπίσει τους κρυφούς και φανερούς κινδύνους που υπάρχουν στο περιβάλλον και καθορίζει την επίδραση αυτών στις επιχειρήσεις. Ουσιαστικά αποτελεί τον τρόπο, μια επιχείρηση να εντοπίσει και να αξιολογήσει τους κινδύνους και να λάβει αποφάσεις που θα της προσδώσουν το πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό. Οι συνεχείς εξελίξεις για τις μεθόδους παραγωγής και η βελτίωση της απόδοσης των πιο σύγχρονων επιχειρήσεων, οδηγεί σε μία έντονη και διαρκή προσπάθεια μείωσης των τιμών και εμποδίζει το περιθώριο κέρδους, ειδικά για τις εταιρείες που αναλαμβάνουν την δημιουργία έργων. Το πρόβλημα είναι μεγαλύτερο στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

## 1.3. Κύκλος ζωής ενός έργου

Ο κύκλος ζωής ενός έργου είναι σχετικά απλός. Πρώτα ξεκινάμε με την έναρξη του έργου (Initiation), όπου και γίνονται όλες οι επαφές με τον πελάτη και τους συνεργάτες, η καταγραφή των απαιτήσεων του έργου, η σύνταξη των τεχνικών και οικονομικών προσφορών και, τέλος, η αποδοχή ή η απόρριψη της προσφοράς του έργου.

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τον πυρήνα του Project Management (PM), όπου και υπάρχουν οι παρακάτω αρμοδιότητες:

**1. Προγραμματισμός (Planning):** στο σημείο αυτό, και εφόσον έχει γίνει η ανάλυση των απαιτήσεων, γίνεται ο προγραμματισμός για το τι χρειάζεται για να έρθει το έργο εις πέρας. Γίνεται ο προγραμματισμός των σταδίων εξέλιξης, βάση των διαθέσιμων πόρων και των χρονοδιαγραμμάτων που έχουν τεθεί από το πρώτο στάδιο.

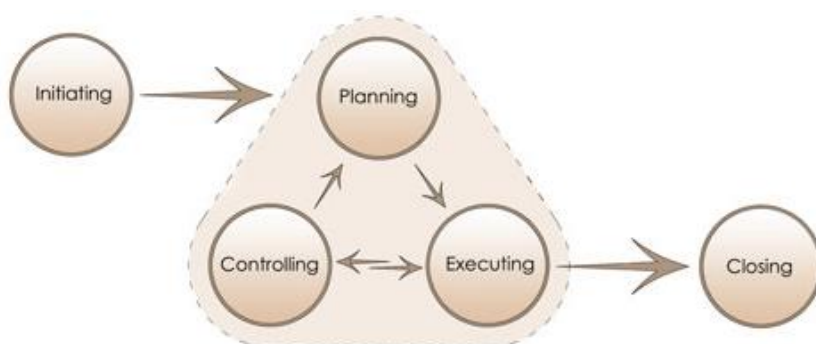
**2. Έλεγχος (Controlling):** παρακολούθηση του έργου, έτσι ώστε και να γίνονται όλα βάση των τεχνικών αναλύσεων, αλλά και εντός των χρονοδιαγραμμάτων.

**3. Εκτέλεση (Executing):** παραγωγή, μόνο αυτή η λέξη θα μπορούσε να περιγράψει το στάδιο αυτό, καθώς πλέον γίνεται η υλοποίηση του έργου, βάση όλων των προαναφερθέντων σταδίων.

**4. Κλείσιμο του Έργου (Closing):** στο στάδιο αυτό γίνεται όλος ο έλεγχος του έργου, έτσι ώστε να υπάρχει πλήρης βεβαίωση ότι έχει ολοκληρωθεί σωστά, σύμφωνα με τις προδιαγραφές και ότι η λειτουργία του είναι άρτια.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ο κύκλος ζωής ενός έργου:

**Σχήμα 1**



Από την στιγμή που ο περισσότερος χρόνος χρειάζεται στα στάδια εκτέλεσης και ελέγχου, πολλοί τους θεωρούν σαν τα πιο σημαντικά. Είναι αλήθεια ότι στα στάδια αυτά χρειάζεται να αφιερώσει ο Project Manager τον περισσότερο χρόνο, καθότι η οργάνωση και η εποπτεία είναι σημαντικά κομμάτια, αλλά όχι και τα πιο σημαντικά.

Τα σημαντικότερα στάδια ενός έργου είναι:

- έναρξη του έργου
- προγραμματισμός
- κλείσιμο του έργου

Εφόσον τα τρία αυτά στάδια σχεδιαστούν και πραγματοποιηθούν σωστά, τότε το πιο πιθανό είναι ότι το έργο θα ολοκληρωθεί με επιτυχία.

#### 1.4. Αντικείμενο της εργασίας και στόχοι

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιαστούν κάποια γενικά στοιχεία για το project management (τι είναι, ποια είναι η σημασία και η σπουδαιότητά

του για τις επιχειρήσεις) και να τονιστεί η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της διαχείρισης έργου και της διαχείρισης της γνώσης, που αποκτάται μέσα από τα έργα.

Παράλληλα, αναλύεται η ανάγκη των σημερινών επιχειρήσεων για σωστή και ολοκληρωμένη διαχείριση της γνώσης των έργων, καθώς τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας διαχείρισης είναι πάρα πολλά και σημαντικά, τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον μιας υφιστάμενης επιχείρησης.

Επιπλέον, παρατίθεται η περίπτωση ενός έργου που έχει ολοκληρωθεί και γίνεται η αξιολόγησή του, ώστε να εντοπιστεί τι διαχειρίστηκε σωστά ο υπεύθυνος του έργου και πως κατόρθωσε να αντεπεξέλθει με επιτυχία στις δυσκολίες και τα προβλήματα που προέκυψαν κατά την διάρκειά του.

Ως αντικείμενο της εργασίας θα μπορούσε επιπρόσθετα να θεωρηθεί και η ανάλυση που αφορά την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την διαχείριση των κινδύνων που προκύπτουν στην πορεία υλοποίησης ενός έργου και τονίζεται πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η διαχείριση κινδύνου στον σχεδιασμό κάθε έργου.

Ένας από τους κύριους στόχους της παρούσας εργασίας είναι να καθοριστεί πως η διαχείριση γνώσης μπορεί να ενισχυθεί μέσα από ένα έργο, μέσω της ανάλυσης των κατάλληλων εργαλείων και των σχετικών θεωριών. Εξίσου σημαντικός στόχος είναι να μπορέσει ο κάθε αναγνώστης της εργασίας να κατανοήσει και να αντιληφθεί ορισμένα από τα προβλήματα που εμφανίζονται σε ένα έργο και να διαπιστώσει πως αυτά αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά. Τέλος, η εργασία στοχεύει στο να δώσει ορισμένες από τις πτυχές της αξιολόγησης ενός έργου και τονίζει τους παράγοντες επιτυχίας στη διοίκηση έργου, παραθέτοντας ένα σύντομο ερωτηματολόγιο στο Παράρτημα Α, στο οποίο απάντησαν, με πολύ προθυμία, πέντε (5) project managers της επιχείρησης.

### 1.5. Συνοπτική παρουσίαση της δομής της εργασίας

Η παρούσα εργασία ξεκινά με μια περίληψη, στην οποία απαντώνται τα εξής ερωτήματα: ποιοι ήταν οι κύριοι στόχοι της έρευνας, ποια μέθοδος έρευνας χρησιμοποιήθηκε και ποια ήταν τα κυριότερα ευρήματα και συμπεράσματα. Στη συνέχεια ακολουθεί ο κύριος κορμός της εργασίας, ο οποίος αποτελείται από πέντε (5) κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται γενική αναφορά στο project management, αναλύεται ο κύκλος ζωής ενός έργου και παρουσιάζεται συνοπτικά η δομή της εργασίας. Στο δεύτερο

κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός του έργου και παρατίθεται η ιστορία της διαχείρισης έργου και τονίζονται οι παράγοντες επιτυχίας στη διοίκηση των έργων.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον ορισμό της διαχείρισης γνώσης, τα οφέλη της για μια επιχείρηση, την αναγκαιότητα για την ύπαρξή της και τις λανθασμένες αντιλήψεις που υπάρχουν σχετικά με αυτή. Προσδιορίζονται τα πλεονεκτήματα και οι προοπτικές της διαχείρισης γνώσης έργου και παρουσιάζονται τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης έργου και ο κύκλος ζωής αυτών των συστημάτων. Τέλος, γίνεται συγκριτική αναφορά μεταξύ της διαχείρισης γνώσης και της διαχείρισης έργου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, ίσως και το πιο σημαντικό της παρούσας εργασίας, τονίζονται οι τρόποι αξιολόγησης ενός έργου, παρατίθεται η ιστορική αναδρομή ενός έργου που ολοκληρώθηκε επιτυχημένα από την επιχείρηση, αναφέρονται τα προβλήματα και οι κίνδυνοι που προέκυψαν στη διάρκεια του έργου και τονίζονται οι αποτελεσματικοί τρόποι αντιμετώπισης αυτών και δίνονται προτάσεις για αντιμετώπιση παρόμοιων προβλημάτων στο μέλλον.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, ορίζεται η διαχείριση κινδύνου και οι θεμελιώδεις αρχές της και γίνεται σύντομη αναφορά στην αποτελεσματική παρακολούθηση, στον ολοκληρωμένο έλεγχο και στη διαχείριση των κινδύνων γενικότερα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ

### 2.1. Τι είναι έργο:

Έργο είναι ένα προσωρινό εγχείρημα, που στοχεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας:

- προσωρινό σημαίνει ότι κάθε έργο έχει καθορισμένο τέλος.
- μοναδικό σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία διαφέρει κατά διακριτό τρόπο από όλα τα παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες.

Οι ιδιότητες αυτές των έργων, να είναι προσωρινά αλλά και μοναδικά εγχειρήματα, έρχονται σε αντίθεση με τη δομή που έχουν οι περισσότερες επιχειρήσεις, που λειτουργούν βάση διαδικασιών και έχουν σταθερό και μόνιμο χαρακτήρα. Η διαχείριση αυτών των ιδιοτήτων είναι συχνά δύσκολη, καθότι απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες από διαφορετικά γνωστικά πεδία.

Έτσι, η πρώτη πρόκληση που αντιμετωπίζουμε στη διαχείριση έργων είναι να εξασφαλίσουμε ότι το έργο εκτελείται και παραδίδεται, λαμβάνοντας υπόψη καθορισμένους περιορισμούς. Περιορισμοί που μπορεί να είναι ανεπαρκής διαθέσιμος χρόνος, περιορισμένος προϋπολογισμός κ.α. Η δεύτερη πρόκληση, που είναι και πιο φιλόδοξη, είναι η βελτιστοποίηση που απαιτείται να γίνει σε όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την εκτέλεση ενός έργου. Επομένως, ένα έργο είναι ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δραστηριοτήτων που επιλέγονται για τη βέλτιστη χρήση των πόρων (χρόνος, χρήματα, άνθρωποι, υλικά, μηχανήματα, ενέργεια, χώρος κ.α.), με απώτερο σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του έργου.

Έτσι καταλήγουμε σε ένα δεύτερο ορισμό για το έργο: έργο είναι ένα εγχείρημα κατά το οποίο ανθρώπινοι πόροι, μηχανές, οικονομικοί πόροι και πρώτες ύλες οργανώνονται κατά καινοφανή τρόπο, με στόχο την ανάληψη συγκεκριμένου αντικειμένου εργασιών, που έχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές και υπόκεινται σε δεδομένους κοστολογικούς και χρονικούς περιορισμούς, ώστε να παραχθεί μια επωφελής μεταβολή, η οποία ορίζεται μέσω ποσοτικών και ποιοτικών στόχων.

Παραδοσιακά, οι βασικοί περιορισμοί που αναφέρονται είναι τρεις: το αντικείμενο του έργου (project scope), ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου και το κόστος

εκτέλεσης του έργου. Η τριάδα αυτή των περιορισμών συχνά αναφέρεται επίσης ως τρίγωνο διαχείρισης του έργου, όπου κάθε πλευρά αντιπροσωπεύει έναν περιορισμό. Αλλαγή στη μια πλευρά του τριγώνου, που μεταφράζεται σε αλλαγή των περιορισμών, προκαλεί αλλαγή στους περιορισμούς που σχετίζονται με τους άλλους παράγοντες. Έτσι, αλλαγή στο αντικείμενο των εργασιών του έργου προκαλεί αλλαγή στους περιορισμούς του χρόνου και του κόστους π.χ. αύξηση της διάρκειας του έργου, αύξηση του προϋπολογισμού.

Στην επόμενη λίστα παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά ενός έργου:

- αποτελείται από μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, οι οποίες στη γενική περίπτωση μπορούν να περιγραφούν από τον κύκλο ζωής λογισμικού.
- απαιτείται σχεδιασμός, ώστε να επιτύχουμε το τελικό αποτέλεσμα.
- το τελικό αποτέλεσμα είναι μοναδικό.
- η εκτέλεσή του απαιτεί την ύπαρξη ομάδας.
- έχει έναρξη και λήξη.
- υπόκειται σε περιορισμούς διαφόρων ειδών (χρόνου, κόστους ποιότητας κ.α.)
- οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι.
- είναι μεγάλα και πολύπλοκα.

## 2.2. Η ιστορία της Διαχείρισης Έργου

Πατέρας του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων θεωρείται ο Χένρι Γκαντ, Αμερικανός μηχανικός και κοινωνικός επιστήμονας, ο οποίος εισήγαγε τις αρχές του προγραμματισμού και ελέγχου στη διαχείριση έργων. Το γνωστό διάγραμμα Γκαντ, ένα ραβδόγραμμα που παρουσιάζει τις δραστηριότητες του έργου, ονομάστηκε έτσι από αυτόν. Ο Γκαντ, μαζί με τον Φρέντερικ Τέιλορ, έθεσαν τις θεμέλιες αρχές της διαχείρισης έργων. Ο Τέιλορ έθεσε τις αρχές της επιστημονικής διαχείρισης (scientific management).

Οι σύγχρονες αρχές της διαχείρισης έργων, οι οποίες έκαναν τη διαχείριση έργων ένα διακριτό γνωστικό αντικείμενο αλλά και ένα επάγγελμα, αναπτύχθηκαν την δεκαετία του 1950. Την δεκαετία αυτή αναπτύχθηκαν δύο βασικά μαθηματικά μοντέλα

χρονοπρογραμματισμού δραστηριοτήτων, οι μέθοδοι PERT και CPM, οι οποίες αποτέλεσαν σταθμό στη διαχείριση έργων.

Η μέθοδος PERT (Program Evaluation and Review Technique) αναπτύχθηκε από το Ναυτικό των Ηνωμένων Πολιτειών για το έργο της ανάπτυξης των πυραυλικών συστημάτων Polaris. Αντίστοιχα, η μέθοδος CPM (Critical Path Method), γνωστή στα ελληνικά και ως μέθοδος κρίσιμου διαδρομής, αναπτύχθηκε από τις εταιρείες DuPont Corporation και Remington Rand Corporation, με σκοπό την διαχείριση έργων συντήρησης. Η διάδοση και αποδοχή των μεθόδων αυτών έγινε με ταχύτατο τρόπο, έτσι ώστε σήμερα αποτελούν βασικές μεθόδους για τη διαχείριση έργων.

Σήμερα ο χώρος της διαχείρισης έργων θεωρείται ιδιαίτερα αναπτυγμένος και προσελκύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, όσο και στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Απόδειξη του γεγονότος αυτού αποτελεί η ύπαρξη πολλών και ιδιαίτερα δραστήριων διεθνών οργανισμών, που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζουν οι International Project Management Association (IPMA) και το Project Management Institute (PMI).

### 2.3. Παράγοντες Επιτυχίας στη Διοίκηση Έργου

Ο διαχειριστής έργου (project manager) επιτελεί ταυτόχρονα πολλές εργασίες. Πρέπει, επίσης, να λαμβάνει συνεχώς αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα σχετικά με τη χρήση πόρων, τις προσαρμογές του χρονοδιαγράμματος, θέματα προϋπολογισμού, διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων, επικοινωνίας και τεχνικών προβλημάτων. Πρέπει συνεπώς, να προσδιοριστούν τα κύρια θέματα, στρατηγικά, τακτικά ή λειτουργικά, ώστε να οριστούν οι προτεραιότητες και να μπορέσει ο project manager να εστιάσει στα κρίσιμα θέματα, τα οποία εναλλάσσονται ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται το έργο. Ο Balachandra (1984) έχει ορίσει τους παρακάτω 10 παράγοντες επιτυχίας:

- Στόχος έργου: ο ορισμός ξεκάθαρων στόχων αποτελεί κλειδί για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση ενός έργου. Η κατανόηση των μέτρων απόδοσης και αξιολόγησης είναι σημαντική, ώστε να γίνεται καλός συντονισμός. Συνεπώς, όλοι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να είναι εξ'αρχής ενήμεροι για τους στόχους του έργου.

- Υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης: ο ανταγωνισμός για πόρους σε συνδυασμό με το μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας, που διέπουν ένα έργο, συχνά οδηγούν σε σύγκρουση και κρίση. Η συνεχής παρουσία της διοίκησης σε ολόκληρο το κύκλο ζωής του έργου βοηθά στην κατανόηση του στόχου του έργου και της σημασίας του. Αυτή η συνειδητοποίηση οδηγεί σε υποστήριξη, η οποία μπορεί να αποδειχθεί ανεκτίμητη για την επίλυση προβλημάτων σε περιπτώσεις σύγκρουσης ή κρίσης ή όταν προκύπτει αβεβαιότητα. Συνεπώς, η ξεκάθαρη και συχνή επικοινωνία μεταξύ του project manager και της διοίκησης δρα καταλυτικά για την επιτυχία ενός έργου.
- Προγραμματισμός έργου: η μετατροπή του στόχου, και των μέτρων απόδοσης σε ένα εφικτό πλάνο είναι ο σύνδεσμος μεταξύ της φάσης θεωρητικός σχεδιασμός και της φάσης παραγωγής. Ένα λεπτομερειακό πλάνο, που να καλύπτει θέματα τεχνικά, οικονομικά, οργανωτικά, επικοινωνίας, ελέγχου και χρονοδιαγράμματος είναι η βάση για την υλοποίηση. Ο προγραμματισμός δεν τελειώνει όταν ξεκινά η εκτέλεση, καθώς η ανάγκη για αλλαγές ή μετατροπές είναι πάγια. Ο προγραμματισμός είναι συνεπώς, δυναμικός και συνεχής και συνδέει τους εναλλασσόμενους στόχους και την απόδοση με τα τελικά αποτελέσματα.
- Συνεργασία με τον Πελάτη: ο τελικός χρήστης του έργου είναι και ο τελικός κριτής της επιτυχίας του. Ένα έργο, το οποίο τελειώσε εγκαίρως, σύμφωνα με τα επιθυμητά τεχνικά χαρακτηριστικά, και εντός προϋπολογισμού, αλλά δε χρησιμοποιήθηκε ποτέ ή σπανίως, μπορεί με βεβαιότητα να θεωρηθεί αποτυχία. Στη φάση θεωρητικός σχεδιασμός είναι πολύ σημαντικό να έχουμε καλή επικοινωνία με τον πελάτη, ώστε οι στόχοι που θα τεθούν να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένοι με τις ανάγκες του πελάτη. Στις επόμενες φάσεις είναι απαραίτητη η συνεχής συνεργασία με τον πελάτη, ώστε να διορθώνονται πιθανά λάθη κατά τη μετατροπή των στόχων σε μέτρα απόδοσης. Ωστόσο, λόγω εναλλασσόμενων αναγκών και συνθηκών, παρόλο που στις πρώτες φάσεις είναι χρήσιμο να υπάρχει μη δήλωση των ακριβών αναγκών του πελάτη, αυτό πιθανά παύει να ισχύει στη φάση προγραμματισμού ή υλοποίησης. Το σύστημα configuration management αποτελεί σύνδεσμο μεταξύ υπαρχόντων πλάνων και change requests του πελάτη και της ομάδας του έργου.



- **Θέματα προσωπικού:** η ικανοποιητική επίτευξη των τεχνικών στόχων, χωρίς να παραβιαστεί το χρονοδιάγραμμα ή το προϋπολογισμός, δε σημαίνει ότι το έργο είναι απολύτως επιτυχημένο, ακόμη και αν ο πελάτης είναι ευχαριστημένος. Εάν οι διάφοροι εμπλεκόμενοι στο έργο δε διατηρούν καλές σχέσεις, η επιτυχία του έργου είναι αμφισβητούμενη, καθώς η καλή συνεργασία και η αφοσίωση στο έργο είναι απαραίτητες για την επιτυχία.
- **Τεχνικά θέματα:** η τεχνική κατάρτιση του προσωπικού και η εκπλήρωση των τεχνικών προδιαγραφών πρέπει να είναι από τις πρώτες έννοιες ενός project manager, καθώς χωρίς αυτές ένα έργο δεν μπορεί να ολοκληρωθεί.
- **Αποδοχή από τον πελάτη:** η συνεχής συνεργασία με τον πελάτη, σε όλο τον κύκλο ζωής ενός έργου, αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας, όσον αφορά την αποδοχή του χρήστη. Στα τελικά στάδια της υλοποίησης, ο πελάτης πρέπει να κρίνει το έργο που προκύπτει και να αποφασίσει εάν είναι αποδεκτό ή όχι. Σε περίπτωση που το έργο δε γίνει αποδεκτό σε αυτό το στάδιο, τότε είναι αποτυχημένο.
- **Έλεγχος έργου:** η συνεχής ροή πληροφοριών σχετικά με την πραγματική πρόοδο και ο μηχανισμός ανατροφοδότησης επιτρέπουν στον project manager να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα. Συγκρίνοντας την πραγματική πρόοδο με τα τρέχοντα πλάνα, ο project manager μπορεί να διακρίνει παρεκκλίσεις, να αναμένει προβλήματα και να ξεκινά διορθωτικές κινήσεις. Οι όποιες παρεκκλίσεις από τα αρχικά πλάνα μπορούν να διορθωθούν όταν γίνουν αντιληπτές νωρίς.
- **Επικοινωνία:** η επιτυχής μετάβαση ανάμεσα στις φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου και ο καλός συντονισμός ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε κάθε φάση, απαιτεί μία συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών. Γενικά, η επικοινωνία διευκολύνεται εάν η γραμμή της εξουσίας είναι ξεκάθαρη. Η οργανωτική δομή του έργου πρέπει να περιγράφει τα κανάλια επικοινωνίας και το είδος της πληροφορίας που πρέπει να διέρχεται από αυτά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη οδηγία σχετικά με το πόσο συχνά πρέπει αυτές οι πληροφορίες να παράγονται και να μεταδίδονται. Οι επίσημες γραμμές επικοινωνίας, καθώς και η ανεπίσημη ροή ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, συνηγορούν στην επιτυχία του έργου.
- **Επίλυση προβλημάτων:** το σύστημα ελέγχου είναι σχεδιασμένο να μπορεί να βρίσκει τις προβληματικές περιοχές και, εάν είναι εφικτό, να βρίσκει την πηγή

τους. Επειδή η αβεβαιότητα είναι συχνή πληγή για την ολοκλήρωση των έργων, η ανάπτυξη ενός contingency plan είναι καλό προληπτικό μέτρο. Η διαθεσιμότητα προετοιμασμένων πλάνων και διαδικασιών για τη διαχείριση προβλημάτων μπορεί να μειώσει τον κόπο που μπορεί να χρειαστεί, ώστε να επιλυθούν εάν δεν υπήρχαν αυτά.

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν γενικές γραμμές, καθώς κάθε έργο είναι μοναδικό και οι ιδιαιτερότητές του απαιτούν διαφορετικό χειρισμό κατά περίπτωση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

### 3.1. Τι είναι «Διαχείριση Γνώσης» για μια επιχείρηση;

Σε έναν κόσμο, όπου το μόνο βέβαιο είναι η αβεβαιότητα, η μοναδική σίγουρη πηγή διατήρησης της ανταγωνιστικότητας σε μια επιχείρηση είναι η γνώση. Οι καλύτερες επιχειρήσεις επιβιώνουν δημιουργώντας συνεχώς νέα γνώση, διαδίδοντάς την σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και υιοθετώντας την σε όλες τις διαδικασίες για την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Στην αυγή του 21<sup>ου</sup> αιώνα εισερχόμαστε σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες οικονομικής δύναμης – το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία - δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της: την επιχειρηματική γνώση. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει τόσο από τον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της σύγχρονης επιχείρησης, όσο και από τους μηχανισμούς και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της. Οι εταιρίες που αναπτύσσονται στον κόσμο του ηλεκτρονικού επιχειρούν (είτε «ζουν» αποκλειστικά ηλεκτρονικά - όπως η Amazon.com και η e-bay, είτε παρέχουν «παραδοσιακά» προϊόντα και υπηρεσίες όπως η Cisco και η Deutsche Bank) αποτελούν παραδείγματα συστηματικής αξιοποίησης της επιχειρηματικής τους γνώσης για τη δημιουργία αξίας.

Οι επιχειρήσεις εκτίθενται σήμερα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και επηρεάζεται ιδιαίτερα από τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Οι αγορές αλλάζουν και ο διεθνής ανταγωνισμός εντείνεται. Οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί σε θέματα που αφορούν την ποιότητα, την ευελιξία και την ταχύτητα. Οι ανταγωνιστικές απειλές αναπτύσσονται καθημερινά, ενώ η αναγνώριση και η εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η εποχή όπου οι κανόνες ήταν σταθεροί, η ιεραρχία δομημένη, οι ανταγωνιστές γνωστοί, οι πελάτες πιστοί και το μέλλον προβλέψιμο, έχει περάσει ανεπιστρεπτί. Η απαίτηση για την επιχείρηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι διπλή: πρέπει να προσαρμόσει το εσωτερικό της περιβάλλον για να αντιμετωπίσει αυτές τις συνθήκες, αλλά και να διαμορφώσει νέες σχέσεις – βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη – με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές της.

Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι πατέντες, η γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό (knowledge assets) της επιχείρησης είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό της πλεονέκτημα.

Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης του συνόλου μιας εταιρίας. Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της εταιρίας, όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (τα χειρόγραφα, αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα), στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Συνεπώς, η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης (knowledge management).

### 3.2. Οφέλη της Διαχείρισης Γνώσης

Στην κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης στην οποία πλέον ζούμε, συχνά για μια επιχείρηση μετρούν πολύ περισσότερο άυλοι πόροι και αγαθά. Έτσι, ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσης που έχει να κάνει με το αντικείμενό τους. Η διαχείριση γνώσης είναι σχετικά καινούργιος τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εταιρίες που επενδύουν σε αυτήν έχουν κυρίως δύο στόχους: τη δημιουργία γνώσης και τη συγκρότηση πληροφοριακών βάσεων, με στόχο να ενισχυθεί η καινοτομία στην επιχείρηση και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεύτερον, με το να διαχέονται να μοιράζονται αποτελεσματικά η γνώση και η πληροφορία ανάμεσα στους εργαζομένους, ενισχύονται η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα στις εταιρικές διαδικασίες. Όπως λέγεται

χαρακτηριστικά, η διαχείριση της γνώσης και της πληροφορίας με ηλεκτρονικά εργαλεία επιτρέπει στις επιχειρήσεις "να μην ανακαλύπτουν κάθε φορά τον τροχό από την αρχή".

Σύμφωνα με σειρά μελετών, τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης γνώσης μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- Η ενίσχυση της καινοτομίας οδήγησε σε επιτάχυνση της ροής της πληροφορίας εντός της επιχείρησης
- Εξαιτίας του αυξημένου όγκου πληροφοριών, η αποτελεσματική διαχείρισή τους μέσα από κατάλληλα δομημένα δίκτυα και ροές απέκτησε μεγάλη σημασία
- Αυξήθηκε η αίσθηση στο προσωπικό ότι η αξία της επιχείρησης έγκειται κυρίως στο γνωστικό της κεφάλαιο και όχι αποκλειστικά στους οικονομικούς πόρους που διαθέτει.

Έτσι, για τις επιχειρήσεις που την εφάρμοσαν, η διαχείριση γνώσης δεν έγινε άλλη μια ενδοεταιρική διαδικασία, αλλά αντίθετα ένας νέος τρόπος λειτουργίας, μια νέα αντίληψη για τον τρόπο δουλειάς και τη λειτουργία της επιχείρησης στον 21ο αιώνα.

Πέρα όμως από τα θεωρητικά πλεονεκτήματα, οι ίδιες μελέτες κατέγραψαν και αριθμητικά στοιχεία σχετικά με τις επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τη διαχείριση γνώσης, τα οποία είναι πολύ ενδιαφέροντα. Σύμφωνα με τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα, η διαχείριση γνώσης είχε αποτέλεσμα να ενισχυθεί η συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα (83%), να μειωθεί το λειτουργικό κόστος (67%) και να δοθεί μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στους πελάτες (74%). Δεν είναι τυχαίο ότι τέσσερις στις πέντε επιχειρήσεις απάντησαν πως θεωρούν τη διαχείριση γνώσης στρατηγικό πλεονέκτημα. Επίσης, περίπου 78% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι χάνουν επιχειρηματικές ευκαιρίες επειδή δεν εκμεταλλεύονται επαρκώς πληροφορίες ήδη διαθέσιμες, κυρίως μέσω του διαδικτύου.

Σχετικά με τη διαχείριση της γνώσης στα έργα, αξίζει να τονιστεί ότι η πολύπλοκη και απρόβλεπτη φύση των έργων δημιουργεί πολλές προκλήσεις για τους διευθυντές και διαχειριστές των έργων. Η γνώση αποτελεί μια από τις ικανότητες – κλειδιά των διευθυντών έργων για να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις. Η διακίνηση γνώσης μεταξύ των έργων, μεταφέρει γνώση από τις πηγές γνώσης του έργου στους τελικούς

αποδέκτες του, με στόχο την βελτίωση των δυνατοτήτων τους και την βέλτιστη εκτέλεση του έργου.

### 3.3. Το πλαίσιο της Διαχείρισης Γνώσης

Η διαχείριση γνώσης καλείται:

- ✓ να κωδικοποιεί σωστά τα δεδομένα
- ✓ να διαχειριστεί την υπάρχουσα γνώση
- ✓ να περιλαμβάνει την απαιτούμενη τεχνολογική υποδομή, γεγονός που συνεπάγεται σωστή διάχυση της γνώσης, σύμφωνη με την στρατηγική, την κουλτούρα και το όραμα του οργανισμού
- ✓ να ομαδοποιεί την συλλογική γνώση, που συλλέγεται από όλα τα μέλη της επιχείρησης
- ✓ να υλοποιείται μέσω ευέλικτων οργανωτικών σχημάτων
- ✓ να μην παραγκωνίζεται από την πίεση της διεκπεραίωσης των εργασιών.

Ένας από τους βασικούς τομείς, στους οποίους μπορεί να βρει εφαρμογή η διαχείριση γνώσης είναι το πεδίο της διαχείρισης έργων. Η πολύτιμη γνώση που μπορεί να αποκτηθεί από τα έργα, αποτελεί σημαντική πηγή για τα επόμενα έργα. Παρόλα αυτά, πολλοί οργανισμοί δεν διαχειρίζονται σωστά τη γνώση που έχουν στη διάθεσή τους και η αποτυχία να μεταφέρουν γνώση από τα παλαιότερα έργα στα νεότερα, οδηγεί σε μη απαραίτητα έξοδα και σε σπατάλη χρόνου και πόρων. Όμως, σε κάθε περίπτωση, η διαχείριση γνώσης είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για πληθώρα έργων.

Η αρχιτεκτονική της γνώσης λειτουργεί μέσα σε τρία πλαίσια που επηρεάζουν τη διαχείριση γνώσης και έχουν αντίκτυπο στην απόδοση της οργάνωσης:

**Στρατηγικό Πλαίσιο:** το στρατηγικό πλαίσιο εξετάζει την πρόθεση και την ικανότητα μιας οργάνωσης να εκμεταλλευθεί τις δυνατότητες της γνώσης καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Περιλαμβάνει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας οργάνωσης θεωρούν ότι η ανώτερη γνώση παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον τρόπο που συνδέουν ρητά την στρατηγική, τη γνώση και την απόδοση.

**Πλαίσιο Γνώσης:** το πλαίσιο γνώσης εξετάζει την ανταγωνιστικότητα της γνώσης που κατέχει μια οργάνωση. Η υπάρχουσα γνώση μπορεί να συγκριθεί με αυτό που μια οργάνωση πρέπει να γνωρίζει για να εκτελέσει την στρατηγική της. Όπου υπάρχουν

τρέχοντα ή μελλοντικά προβλήματα, οι διοικητές γνώσης πρέπει να κατευθυνθούν προς την επίλυσή τους, εξασφαλίζοντας τη μη παρέκκλιση από την στρατηγική εστίαση. Οι οργανώσεις πρέπει επίσης να αξιολογήσουν την ποιότητα της γνώσης που κατέχουν σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ώστε να καθορίσουν την στρατηγική αξία της. Ευνόητο είναι ότι μέχρι το σημείο όπου η γνώση μιας εταιρίας είναι κοινή και βασική, δεν θα παραχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την εταιρία όπου η γνώση της είναι μοναδική και καινοτόμος.

**Οργανωτικό Πλαίσιο:** το οργανωτικό πλαίσιο απεικονίζει τους ρόλους και τη δομή της επιχείρησης, επίσημα και ανεπίσημα, καθώς επίσης και τους κοινωνικοπολιτικούς παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στη διαχείριση της γνώσης, όπως ο πολιτισμός, οι νόρμες, τα συστήματα αμοιβής της εργασίας και η φιλοσοφία της διοίκησης. Η δημιουργία και η διανομή της γνώσης απαιτεί ένα οργανωτικό πλαίσιο, που δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και ενθαρρύνει τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη, την εκμάθηση και την καινοτομία και παρέχει κίνητρα για τη συμμετοχή όλων σε δραστηριότητες και διαδικασίες που σχετίζονται με την γνώση.

### 3.4. Λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με τη Διαχείριση Γνώσης

Ενώ πολλοί οργανισμοί έχουν επιτυχημένα εγκαταστήσει συστήματα διαχείρισης γνώσης, υπάρχουν πολλά παραδείγματα περιπτώσεων στις οποίες η φιλοσοφία της διαχείρισης γνώσης δεν υιοθετήθηκε μεθοδικά οδηγώντας σε λανθασμένες αντιλήψεις. Μερικές από αυτές είναι:

- Η αντίληψη πως μόνο το χτίσιμο ενός συστήματος που βασίζεται σε τεχνολογίες πληροφορικής, για αποθήκευση και διαμοίραση γνώσης θα εξασφαλίσει την επιτυχία του έργου. Ο Davenport (*"The Future of Knowledge Management"*, Tom Davenport, *CIO Magazine*, December 15, 1995/Jan. 1, 1996) υποστηρίζει πως αν μια επιχείρηση ξοδέψει περισσότερα από το 1/3 του χρόνου της σε τεχνολογίες για διαχείριση γνώσης, θα έχει ως αποτέλεσμα να αγνοήσει το περιεχόμενο, την οργανωτική κουλτούρα και την προσέγγιση των κινήτρων που θα κάνουν ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης πραγματικά χρήσιμο.
- Η αντίληψη πως η διαχείριση γνώσης μπορεί να «ανθίσει» χωρίς την υποστήριξη των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης. Βέβαια υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθούν μικρές αποθήκες γνώσης σε ορισμένα τμήματα της επιχείρησης,

όμως η ολική αλλαγή της επιχείρησης διαμέσου της γνώσης και της μάθησης απαιτεί ουσιώδη υποστήριξη από τα στελέχη της κεντρικής διοίκησης.

- Η αντίληψη από την επιχείρηση πως κάθε άνθρωπος είναι διαχειριστής γνώσης. Η ανώτατη διοίκηση θεωρεί πως η διαχείριση γνώσης είναι δουλειά όλων. Επομένως, δεν είναι πρόθυμη να χρηματοδοτήσει μια ομάδα διαχειριστών γνώσης που θα κάνουν τη δουλειά την οποία καθένας οφείλει να κάνει.

### 3.5. Αναγκαιότητα της Διαχείρισης Γνώσης

Στην εποχή μας η ικανότητα των επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν τα προτερήματά τους είναι πιο καθοριστική από τη δυνατότητα τους να διαχειριστούν τα περιουσιακά τους στοιχεία. Η αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται συνεχώς μεταβάλλεται και η αβεβαιότητα αυξάνεται καθώς οι ανταγωνιστές πολλαπλασιάζονται, οι τεχνολογίες εξελίσσονται, οι καταναλωτικές απαιτήσεις μεταβάλλονται και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καθίστανται γρήγορα ξεπερασμένα. Επομένως, επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στη γνώση έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν με επιτυχία αλλαγές και εξελίξεις που εμφανίζονται στο προσκήνιο και τείνουν να επηρεάσουν την μελλοντική πορεία τους.

Σήμερα η επιτυχία μιας επιχείρησης ενσωματώνεται στα διανοητικά της συστήματα, καθώς οι βασισμένες στη γνώση δραστηριότητες της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και της ανάπτυξης στενότερων σχέσεων με τους πελάτες της, αποτελούν το βασικό προσανατολισμό της. Με την υιοθέτησή τους, η σύγχρονη επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει ένα μακροπρόθεσμο και μακρά υποσχόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί λόγοι για τους οποίους η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της διαχείρισης γνώσης θεωρείται επιτακτική για τις σημερινές επιχειρήσεις.

- **Προσανατολισμός των επιχειρήσεων είναι η εξασφάλιση γνώσης και όχι κεφαλαίου.**

Πλέον οι επιχειρήσεις έχουν καταλάβει πως η γνώση είναι εκείνη που μπορεί να τις βοηθήσει να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες εξελίξεις στο χώρο της αγοράς, θέτοντας τις σωστές ερωτήσεις και προχωρώντας στις σωστές κινήσεις που θα τις οδηγήσουν στην εύρεση των κατάλληλων απαντήσεων. Η διαχείριση γνώσης είναι απαραίτητη



προκειμένου να ληφθεί και να εφαρμοσθεί η κατάλληλη γνώση στην επίλυση ενός προβλήματος.

- **Η γνώση μπορεί να συμβάλει δραστικά στη λήψη αποφάσεων**

Η εμπειρία από προηγούμενες διαδικασίες, οι πρωτοβουλίες που ελήφθησαν, οι όποιες αποτυχίες, οι επιτυχίες και γενικά οι προσπάθειες που καταβλήθηκαν, αποτελούν γνώση που όταν μπορεί να γίνει προσβάσιμη και να ανακληθεί, μπορεί να συμβάλει πολύ σημαντικά στη λήψη τωρινών αποφάσεων.

- **Οι ανταγωνιστές είναι πολλοί**

Το περιβάλλον που δραστηριοποιείται η σύγχρονη επιχείρηση χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη και λειτουργία πολλών ανταγωνιστριών επιχειρήσεων. Για να επιβιώσει, πρέπει να συμβαδίσει με τις εξελίξεις και να αντιμετωπίσει τις ενδεχόμενες απειλές - μια κουραστική και δύσκολη διαδικασία, όπου η διαχείριση γνώσης μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο αντίκρουσης και υποβάθμισης των ανταγωνιστών της.

- **Η άρρητη γνώση είναι κινητή**

Σε περιπτώσεις συνταξιοδότησεως, απολύσεως ή παραιτήσεως εργαζομένου από μια επιχείρηση, η τελευταία στερείται την εμπειρία του και τις εξειδικευμένες γνώσεις που κατείχε. Ειδικότερα, σε περίπτωση απολύσεως ή παραιτήσεως εργαζομένου, η γνώση και η εμπειρία του μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο εκμετάλλευσης από τη νέα επιχείρηση στην οποία θα προσληφθεί. Η διαχείριση γνώσης μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αποθηκεύσει και να διατηρήσει τις κρίσιμες ικανότητες των υπαλλήλων της σε περίπτωση φυγής τους για οποιοδήποτε λόγο, ώστε με την απομάκρυνσή του να μην ζημιωθεί.

- **Επιβιώνει μόνο η επιχείρηση που έχει συμβιβαστεί με τις συνεχείς προκλήσεις και εξελίξεις του χώρου της αγοράς**

Η επιβίωση της μεγαλύτερης και ευρέως γνωστής επιχείρησης είναι μια αντίληψη που έχει ξεπεραστεί σε μια οικονομία βασισμένη στη γνώση. Πραγματικές περιπτώσεις έχουν δείξει πως ακόμα και μεγάλες εταιρίες, οι οποίες δεν πίστεψαν στα οφέλη της διαχείρισης γνώσης αργά ή γρήγορα οδηγήθηκαν σε στασιμότητα ή στα κλείσιμο τους. Αντιθέτως, μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες υιοθέτησαν τη φιλοσοφία της, ωφελήθηκαν και ωφελούνται σημαντικά.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, η διαχείριση γνώσης αποτελεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της σύγχρονης επιχείρησης και η συστηματική αξιοποίησή της τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, τόσο στον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης όσο και στις σχέσεις που αναπτύσσει με το εξωτερικό περιβάλλον της (πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές).

### 3.6. Προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων της γνώσης έργου

Η διαχείριση της γνώσης ενός έργου μπορεί να οριστεί ως εξής: «*το να γίνεται ότι είναι απαραίτητο για την αξιοποίηση των πηγών γνώσης*» (Irma Becerra, 2004). Γενικά, η διαχείριση γνώσης επικεντρώνεται στο να οργανώνει και να κάνει διαθέσιμη σημαντική γνώση οποτεδήποτε και οπουδήποτε χρειάζεται.

Ο όρος "διαχείριση γνώσης" (knowledge management) χρησιμοποιείται πολλές φορές με ασάφεια, για να περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων που αφορούν στη δημιουργία, στην επεξεργασία και στη διάχυση γνώσης και τεχνογνωσίας. Πολλοί θεωρητικοί αναλυτές του μάνατζμεντ θεωρούν ότι η φράση «διαχείριση γνώσης» αποτελεί οξύμωρο σχήμα, στο βαθμό που είναι εξαιρετικά δύσκολη (αν όχι αδύνατη) η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διοίκησης σε κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και βρίσκεται κυρίως στη γνώση που έχουν οι άνθρωποι. Ο στόχος όμως της σύγχρονης αντιμετώπισης για τη διαχείριση της γνώσης δεν είναι η έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά η δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με τελικό σκοπό τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας.

Τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης γνώσης ενός έργου είναι πολλά. Τα πιο σημαντικά από αυτά καταγράφονται στη συνέχεια.

- Η γνώση που αποκτάται από τρέχοντα έργα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τα μελλοντικά έργα: είναι ευνόητο ότι οι εμπειρίες και η τεχνογνωσία που αποκτάται κατά την διάρκεια υλοποίησης ενός έργου, μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή πληροφόρησης και βοήθειας σε κάθε οργανισμό, όταν θα αναλάβει έργα στο μέλλον.
- Υπάρχει γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και γίνονται λιγότερα λάθη: η σωστή και αποτελεσματική αντιμετώπιση κινδύνων και προβλημάτων κατά τη διάρκεια ενός έργου,

μπορεί να προσφέρει πολλές και ευκολότερες λύσεις για τα προβλήματα που θα προκύψουν σε μελλοντικά έργα. Επίσης, η ομάδα έργου θα είναι πιο προσεκτική στο μέλλον και θα προφυλάσσει τα μελλοντικά έργα από λάθη που έγιναν στο παρελθόν.

- Η βελτιωμένη καινοτομία οδηγεί σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες: είναι εμφανές ότι με την ορθή διαχείριση της γνώσης, που αποκτάται από την υλοποίηση των έργων, μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την καινοτομία και την τεχνολογία της και, κατά συνέπεια, να μπορέσει να παρέχει υψηλότερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.
- Αυξάνεται το ομαδικό πνεύμα και ο χρόνος απασχόλησης γίνεται πιο αποδοτικός: η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από προηγούμενα έργα έχει ως αποτέλεσμα ο χρόνος απασχόλησης της ομάδας έργου να χρησιμοποιείται με πιο παραγωγικό τρόπο στα μελλοντικά έργα, να υπάρχει καλύτερη λειτουργία και επικοινωνία στην ομάδα και να αυξάνεται το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας.

### 3.7. Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Systems)

Η φιλοσοφία της διαχείρισης γνώσης γίνεται πράξη στην επιχείρηση μέσα από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management Systems). Ένα τέτοιο σύστημα συλλαμβάνει τη συνολική γνώση και εμπειρία της επιχείρησης και τη μεταφέρει σε οποιονδήποτε χρειάζεται να τη συμβουλευτεί ή να τη χρησιμοποιήσει.

Εάν μια επιχείρηση αποφασίσει να εστιάσει στο πνευματικό της κεφάλαιο, το οποίο αναφέρεται στα άυλα αγαθά της, που αποτελούν συνήθως το 1/3 του εταιρικού ενεργητικού, τότε πρέπει να υιοθετήσει τη φιλοσοφία της μεταφοράς της σωστής πληροφορίας στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή. Η φιλοσοφία αυτή για να πετύχει, θα πρέπει να ενσωματωθεί στις επιχειρηματικές της διεργασίες και να υποστηριχθεί από το προσωπικό της. Αυτή ακριβώς η διαδικασία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης.

Ο όρος σύστημα διαχείρισης γνώσης (KMS) προτάθηκε για να περιγράψει ένα πρόγραμμα Η/Υ το οποίο επιδεικνύει νοήμονα συμπεριφορά, ανάλογη με αυτή του ανθρώπου – ειδικού πάνω σε συγκεκριμένους τομείς που αφορούν τη λειτουργία της

επιχείρησης. Για να το πετύχει αυτό συγκεντρώνει γνώση που αποκτάται μέσω εμπειρίας ή μελέτης και περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που κατέχει ένας εμπειρογνώμονας. Μερικά από τα επιθυμητά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα τέτοιο σύστημα, είναι τα ακόλουθα:

- Επεξήγηση και αιτιολόγηση της πορείας συλλογισμού: Στο KMS δεν είναι αποδεκτή η απλή αναφορά μιας λύσης, αλλά θα πρέπει να συνοδεύεται και από την κατάλληλη επεξήγηση, ώστε να τεκμηριώνεται με τον ίδιο τρόπο που ένας άνθρωπος – ειδικός θα τεκμηρίωνε τη δική του απόφαση.
- Δυναμικότητα: Το KMS θα πρέπει να διαθέτει τους κατάλληλους μηχανισμούς τροποποίησης της υπάρχουσας γνώσης του συστήματος σε περίπτωση που προκύψει ανάγκη για διόρθωση, πρόσθεση ή αφαίρεση γνώσης.
- Φιλικό προς τον χρήστη: Οι τελικοί χρήστες του KMS συστήματος είναι συνήθως απλοί υπάλληλοι της επιχείρησης που το χρησιμοποιεί. Δεν είναι απαραίτητο να είναι γνώστες του τομέα του συστήματος γνώσης ή ακόμα να είναι σχετικοί με την επιστήμη των Η/Υ. Για το λόγο αυτό θα πρέπει το σύστημα να είναι εύχρηστο και να εξασφαλίζει φιλικό περιβάλλον εργασίας προς τον τελικό χρήστη του με παραθυρικό περιβάλλον, μενού επιλογών κ.α.
- Ταχύτητα απόκτησης: Για να έχει νόημα η λειτουργία του συστήματος αυτού μέσα στην επιχείρηση, θα πρέπει να φτάνει στη σωστή λύση γρήγορα και όχι σε διάστημα μεγαλύτερο από το χρόνο που θα έκανε ο ειδικός (το άτομο που θα μπορούσε να δώσει την κατάλληλη λύση σε ένα πρόβλημα).
- Χειρισμός αβέβαιης ή ελλιπούς γνώσης: Στην περίπτωση που το KMS δεν έχει στη διάθεση του όλη τη γνώση που απαιτείται για την επίλυση ενός προβλήματος, θα πρέπει να έχει την ικανότητα να φτάνει στη λύση μέσα από τη γνώση του κατέχει, όπως ακριβώς θα έκανε και ο ίδιος ο ειδικός του τομέα του προβλήματος.

Ένα πολύ βασικό στοιχείο ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης είναι η ικανότητα που έχει να παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να βρίσκουν ειδικούς, που μπορούν να τους βοηθήσουν στην επίλυση ενός προβλήματος. Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, για παράδειγμα, συχνά ανατρέχουν σε προηγούμενες προτάσεις και παρουσιάσεις όταν δουλεύουν με τρέχοντες πελάτες. Τότε, αναζητούν παλαιότερα έργα

και προκειμένου να εντοπίσουν τα έγγραφα και τα στοιχεία που χρειάζονται, έρχονται σε επαφή με τον υπεύθυνο του έργου για να τους προμηθεύσει με όλες τις πληροφορίες που μπορούν να τους φανούν χρήσιμες. Όμως, αυτή η διαδικασία είναι χρονοβόρα και επιδέχεται πολλά λάθη. Για να αποφευχθούν όλα αυτά, υπάρχουν τα συστήματα διαχείρισης γνώσης, τα οποία παρέχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και έγγραφα παλαιότερων έργων, σε πελάτες και στην αρτιότητα των γνώσεων όσων ασχολήθηκαν με το κάθε έργο. Αυτά τα συστήματα μπορεί να έχουν ως επίκεντρο τον άνθρωπο, το έργο ή τα έγγραφα του έργου. Το πιο ισχυρό και πολύπλοκο σύστημα παρέχει εύκολη πλοήγηση μεταξύ των πελατών, των έργων, των εγγράφων και των ανθρώπων. Για παράδειγμα, μπορείς να βάλεις ως λέξη – κλειδί έναν πελάτη και να εντοπίσεις όλα τα έργα στα οποία έχει εμπλακεί αυτός ο πελάτης, ποιοι άνθρωποι συνεργάστηκαν με αυτόν και ποια ήταν τα παραδοτέα του έργου.

Ένα γνωστό σύστημα διαχείρισης γνώσης έργου είναι το Share Point Portal Server 2.0 της Microsoft Office, το οποίο επιτρέπει στους υπευθύνους των έργων να κατηγοριοποιήσουν τα έγγραφά τους ακριβώς την στιγμή που τα υποβάλλουν, καθώς και να τοποθετήσουν τα ατομικά τους προσόντα και ικανότητες σε προσωπικές σελίδες του συστήματος. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε άλλους, μέσα στον ίδιο οργανισμό, να έχουν πρόσβαση ανά πάσα στιγμή. Ωστόσο, το πρόβλημα σε αυτή την διαδικασία ανάκτησης πληροφοριών δεν είναι τεχνικό, αλλά οργανωτικό. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν σε ανθρώπους και διαδικασίες για να εξασφαλίσουν ότι τα έγγραφα των έργων υποβάλλονται έγκαιρα και ότι οι σελίδες με την εμπειρία των ατόμων συνεχώς ανανεώνονται και εμπλουτίζονται κατάλληλα. Και όλη αυτή η πληροφορία πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμη μέσω της έρευνας στη βάση δεδομένων του συστήματος. Επιπρόσθετα, η ταξινόμηση του οργανισμού πρέπει να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί και νέες κατηγορίες πρέπει να προστεθούν ως ανάγκη αλλαγής της επιχείρησης, ώστε όσοι αναζητούν κάποια πληροφορία στο σύστημα να αποκτούν τα ίδια αποτελέσματα.

Ιστορικά, ενώ τα συστήματα διαχείρισης γνώσης σημαίνουν διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους, υπάρχει η συνεχώς αυξανόμενη σύγκλιση σχετικά με το τι αποτελεί ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης. Με το παραπάνω σύστημα, η Microsoft βοηθάει τους χρήστες να αντιληφθούν ότι ενσωματώνει συνεργασία, ανάκτηση πληροφοριών και πεδία, στα οποία όλοι οι εμπλεκόμενοι ενός οργανισμού (εργαζόμενοι, πελάτες και προμηθευτές) έχουν εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία που χρειάζονται.

### 3.8. Κύκλος ζωής των συστημάτων διαχείρισης γνώσης

Οι προκλήσεις που υπάρχουν στην κατασκευή συστημάτων διαχείρισης γνώσης είναι οι ακόλουθες:

- ❖ κουλτούρα: ενθάρρυνση των ατόμων να διαμοιράζονται την γνώση.
- ❖ αξιολόγηση της γνώσης: υπολογισμός της αξίας της γνώσης μέσα στην ίδια την επιχείρηση.
- ❖ επεξεργασία γνώσης: καταγραφή του τρόπου λήψης αποφάσεων.
- ❖ εφαρμογή γνώσης: οργάνωση της γνώσης και ενσωμάτωσή της με την στρατηγική επεξεργασίας για την τελική προώθηση.

Οι βασικές διαφορές μεταξύ του κύκλου ζωής ενός τυπικού συστήματος και ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης είναι οι εξής:

- ❖ οι αναλυτές των τυπικών συστημάτων χειρίζονται πληροφορίες από τους χρήστες, ενώ οι αναλυτές ανάπτυξης γνώσης χειρίζονται τη γνώση από τους ειδικούς κάθε αντικειμένου.
- ❖ οι χρήστες των τυπικών συστημάτων γνωρίζουν το πρόβλημα, αλλά όχι και την λύση του. Το αντίθετο συμβαίνει με τους ειδικούς στα συστήματα διαχείρισης γνώσης: γνωρίζουν και το πρόβλημα και την λύση του.
- ❖ η ανάπτυξη των τυπικών συστημάτων είναι κυρίως σειριακή, ενώ ο κύκλος ζωής των συστημάτων διαχείρισης γνώσης είναι αυξητικός και διαδραστικός.
- ❖ στα τυπικά συστήματα η δοκιμή γίνεται στο τέλος του κύκλου ζωής τους, ενώ η δοκιμή των συστημάτων διαχείρισης γνώσης εξελίσσεται από την αρχή του κύκλου ζωής τους.

Μια ακόμη σημαντική διαφορά είναι ότι ο κύκλος ζωής ενός τυπικού συστήματος κατευθύνεται από τις διαδικασίες «καθορισμός και μετά κατασκευή», ενώ ο κύκλος ζωής των συστημάτων διαχείρισης γνώσης κατευθύνεται από τα αποτελέσματα «αργή εκκίνηση και ανάπτυξη».

Οι βασικές ομοιότητες των δύο (2) συστημάτων είναι οι ακόλουθες:

- ❖ και τα δύο ξεκινούν με ένα πρόβλημα και καταλήγουν με μια λύση.
- ❖ και τα δύο ξεκινούν με συγκέντρωση πληροφοριών ή σύλληψη γνώσης.
- ❖ η δοκιμή είναι το ίδιο απαραίτητη για να επιβεβαιωθεί ότι το σύστημα είναι σωστό.
- ❖ και οι δύο αναλυτές των λογισμικών πρέπει να επιλέξουν τα κατάλληλα εργαλεία για τον σχεδιασμό των αντίστοιχων συστημάτων.

Ο κύκλος ζωής της ανάπτυξης ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει οκτώ (8) βήματα, τα οποία παρατίθενται παρακάτω:

- ❖ αξιολόγηση της υπάρχουσας υποδομής
- ❖ σχηματισμός της ομάδας διαχείρισης γνώσης
- ❖ σύλληψη της γνώσης
- ❖ σχεδιασμός της πρότασης διαχείρισης γνώσης (κυρίως πλάνο)
- ❖ δοκιμή του συστήματος διαχείρισης γνώσης
- ❖ υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης γνώσης
- ❖ δόμηση της διαχείρισης αλλαγών και επιβραβεύσεων
- ❖ αξιολόγηση του συστήματος

Σχηματισμός της ομάδας διαχείρισης γνώσης σημαίνει:

- ❖ καθορισμός των βασικών συντελεστών στο μελλοντικό σύστημα διαχείρισης γνώσης.
- ❖ η επιτυχία της ομάδας εξαρτάται από: τις δυνατότητες των μελών της, το μέγεθος της ομάδας, την πολυπλοκότητα του έργου, την ηγεσία και το κίνητρο για ομαδικότητα και την υπόσχεση περισσότερων από όσα μπορούν ρεαλιστικά να παραδοθούν.

Σχεδιασμός της πρότασης διαχείρισης γνώσης σημαίνει ότι η πρόταση της διαχείρισης γνώσης προσεγγίζει πολλά θέματα, όπως:

- ❖ διαλειτουργικότητα και προσαρμοστικότητα κλίμακας με την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή της επιχείρησης.
- ❖ τελειοποίηση του σκοπού του προτεινόμενου συστήματος διαχείρισης γνώσης με συνειδητοποιημένα καθαρά οφέλη.
- ❖ απόφαση για τα απαραίτητα μέρη του συστήματος.
- ❖ ανάπτυξη των βασικών επιπέδων της αρχιτεκτονικής διαχείρισης γνώσης, που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Η δοκιμή του συστήματος διαχείρισης γνώσης αποτελείται από δύο (2) διαδικασίες:

- ❖ διαδικασία επικύρωσης: επιβεβαιώνει ότι το σύστημα είναι σωστό.
- ❖ διαδικασία επιβεβαίωσης: επιβεβαιώνει ότι το σύστημα είναι το σωστό σύστημα.

Υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης γνώσης σημαίνει:

- ❖ μετατροπή ενός νέου συστήματος διαχείρισης γνώσης σε πραγματική λειτουργία.
- ❖ μετατροπή των δεδομένων σε αρχεία.
- ❖ εκπαίδευση των χρηστών.
- ❖ εξασφάλιση ποιότητας, η οποία περιλαμβάνει τον έλεγχο για: λάθη αιτιολόγησης, ασάφεια, μη επιτυχής ολοκλήρωση και λαθεμένη αναπαράσταση (είτε θετικά, είτε αρνητικά).

### 3.9. Προοπτικές Διαχείρισης Γνώσης

Η διαχείριση γνώσης εστιάζει στην συστηματική υποστήριξη όλων των στοιχείων και μορφών γνώσης των οργανισμών και των εργαζομένων, καθώς και στη συνεχή διάθεση, ανανέωση και αξιοποίησή τους για τη μεγιστοποίηση των ωφελειών και των κερδών που προκύπτουν από αυτούς (knowledge assets). Θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε πως η διαχείριση γνώσης συμβάλει στη μεταφορά της κατάλληλης γνώσης στα κατάλληλα άτομα, την κατάλληλη χρονική στιγμή, αυξάνοντας τις πιθανότητες να ληφθούν οι σωστές



αποφάσεις. Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τον εντοπισμό και ανάλυση της ήδη υπάρχουσας, αλλά και της απαιτούμενης γνώσης, καθώς και τον επακόλουθο σχεδιασμό και έλεγχο όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη των γνωστικών πόρων (knowledge assets), προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Προκειμένου να αυξηθεί η αξία της γνώσης και να μετασχηματιστεί αυτή σε πολύτιμο οργανωσιακό πόρο, η γνώση και όλες οι μορφές της όπως οι θεωρητικές γνώσεις, η τεχνογνωσία και η εμπειρία πρέπει - στο βαθμό που είναι εφικτό - να τυποποιηθούν, να διανεμηθούν, να διαμοιραστούν και τέλος να χρησιμοποιηθούν. Η διαχείριση γνώσης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος οποιασδήποτε επιχειρηματικές στρατηγικής, η οποία χρησιμοποιεί τις ανθρώπινες ικανότητες για να δημιουργήσει ένα μακροπρόθεσμο και αειφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

### 3.10. Διαχείριση Γνώσης και Διαχείριση Έργου

Τα τελευταία χρόνια τα καθήκοντα και ο φόρτος εργασίας σε μια επιχείρηση που ασχολείται με την υλοποίηση έργων έχουν αυξηθεί πάρα πολύ (Disterer, 2002). Αυτή η τάση αυξάνεται συνεχώς, διότι τέτοιου είδους επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ως παράγοντες επιτυχίας την ευελιξία, την εργασία σε πολλούς τομείς ταυτόχρονα και την προώθηση της καινοτομίας (Katz et al., 2000). Ένας σχετικά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς, υιοθετούν την προσέγγιση των έργων για να εκτελέσουν μια σειρά από ζωτικές λειτουργικές και καινοτομικές δραστηριότητες και η επίδραση των δραστηριοτήτων που βασίζονται σε έργα επάνω στη συνολική απόδοση της επιχείρησης συνεχώς εντείνεται. Επομένως, η σπουδαιότητα της άριστης απόδοσης στη διαχείριση των έργων αυξάνεται το ίδιο.

Οι αυξημένες περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις, η αβεβαιότητα, η μείωση του χρόνου για την υλοποίηση των έργων και οι υψηλές απαιτήσεις για υψηλής ποιότητας παραδοτέα, επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να αποδώσει επιτυχημένη διαχείριση έργου (Disterer, 2002). Επομένως, η απόκτηση γνώσεων από τα έργα είναι μια σημαντική πηγή για τα έργα που θα ακολουθήσουν, επειδή τα έργα επιλύουν καινοτόμα και πολυδιάστατα καθήκοντα.

Οι πιο πολλοί οργανισμοί υλοποιούν έργα, μέσα από τα οποία αποκτάται πολύτιμη γνώση, συμπεριλαμβανομένων των επιτυχιών και των αποτυχιών. Παρόλα αυτά, η

πλειοψηφία των οργανισμών δεν κατορθώνει να κατανοήσει, να διαχειριστεί και να χρησιμοποιήσει την γνώση που αποκτά από τα έργα. Άλλο ένα σημαντικό πρόβλημα είναι ότι οι περισσότεροι project managers δεν διαθέτουν καθόλου προϋπολογισμό για πόρους, οι οποίοι θα φροντίσουν για την μετάδοση της γνώσης (Alderman et al., 2001).

Τι συμβαίνει όμως με την γνώση που αποκτάται με την ολοκλήρωση ενός έργου και πριν το ξεκίνημα ενός νέου έργου; Η εμπειρία του παρελθόντος θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί για το μέλλον, αλλά αυτό σπάνια συμβαίνει. Η αποτυχία να μεταφερθεί η γνώση που αποκτήθηκε από παλαιότερα έργα σε μελλοντικά έργα, οδηγεί σε σπατάλη χρόνου και πόρων. Οι οργανισμοί δαπανούν νέα έξοδα, καθώς αναζητούν παρόμοιες λύσεις και επαναλαμβάνουν τα λάθη παρελθοντικών προβλημάτων (Tiwana, 1999). Επομένως, μια σημαντική ανησυχία είναι πως να δημιουργηθεί γνώση από ένα έργο με τέτοιο τρόπο, ώστε να χρησιμοποιηθεί και στο ίδιο το έργο, αλλά και σε μελλοντικά παρόμοια έργα (Katz et al., 2000).

Σε αντίθεση, υπάρχουν ποικίλες προκλήσεις για την διαχείριση της γνώσης στο περιβάλλον των έργων. Σημαντικά εμπόδια αποτελούν η διάλυση της ομάδας έργου, η έλλειψη της υποστήριξης της διοίκησης, η ανεπαρκής κουλτούρα για τα έργα και, κυρίως, η απροθυμία των εργαζομένων να μοιραστούν την γνώση. Η συζήτηση γύρω από την σημασία της γνώσης στα έργα έχει αποκτήσει ενδιαφέρον, ιδιαίτερα με την αύξηση των οργανισμών που ασχολούνται με έργα. Παρόλα αυτά, πολύ μικρή έρευνα υπάρχει και έχει δημοσιευθεί σχετικά με την διαχείριση γνώσης στα έργα.

Επιπλέον, η παραδοσιακή βιβλιογραφία για τη διαχείριση έργων προσφέρει πολύ μικρή εικόνα για την γνώση και την διαχείριση της γνώσης. Αλλά αυτή η άποψη είναι εύλογη, καθώς υπάρχουν πολλές διαφορές ανάμεσα στη διαχείριση έργων και στην διαχείριση της γνώσης. Πρώτον, τα έργα από τη φύση τους έχουν περιορισμένο χρονικό ορίζοντα, ενώ η γνώση είναι ένας πόρος, ο οποίος θα πρέπει να παραμείνει για όσο διάστημα είναι χρήσιμος (Katz et al., 2000). Δεύτερον, η διαχείριση έργων είναι προσανατολισμένη σε στόχους και συμβαίνει παρά τις ενδεχόμενες διαφορές στην κουλτούρα, είτε είναι σε επίπεδο ομάδων έργου, είτε σε επίπεδο οργανισμών, είτε σε επίπεδο εθνικών φορέων (Katz et al., 2000). Επιπλέον, τα έργα δημιουργούν την δική τους ξεχωριστή ομάδα και κουλτούρα. Η διαχείριση γνώσης, από την άλλη πλευρά, δεν έχει απαραίτητα τέλος από μόνη της. Η γνώση παράγεται και μοιράζεται στην διάρκεια

που υλοποιούνται οι δραστηριότητες του έργου, καθώς το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον επηρεάζουν σημαντικά αυτή την διαδικασία (Leseure and Brookes, 2004).

Σαν συμπέρασμα, τονίζεται η άποψη ότι η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μια ουσιώδης βάση για την διαχείριση των έργων. Τα έργα δημιουργούν την αναγκαιότητα για τη διαχείριση της γνώσης στο χρόνο και σε ένα πολυεπίπεδο περιβάλλον, επειδή η γνώση έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες μέσα σε ένα έργο. Επομένως, η γνώση ενός έργου θα πρέπει να «αιχμαλωτίζεται» και να διατηρείται, ώστε τα μελλοντικά έργα να είναι σε θέση να την ανακτήσουν ανά πάσα στιγμή την χρειαστούν και να την εφαρμόσουν κατάλληλα, ώστε να αντιμετωπίσουν παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον. Οι επιχειρήσεις που δεν διασφαλίζουν συστηματικά την γνώση, που αποκτούν από τα έργα που υλοποιούν, για μελλοντική χρήση, ρισκάρουν στο να επαναλαμβάνουν τα λάθη του παρελθόντος και να υφίστανται αναίτια έξοδα για να μάθουν ξανά τα ίδια πράγματα (Tiwana, 1999).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΓΟΥ (ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ)

### 4.1. Αξιολόγηση Ολοκλήρωσης Έργου

Κύκλος Ζωής Έργου<sup>2</sup>



Ο κύκλος ζωής ενός έργου περιλαμβάνει τέσσερα (4) στάδια: την προετοιμασία, την έγκριση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του έργου.

Η αξιολόγηση ενός έργου είναι σημαντική, διότι παρέχει απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Τι πρόοδος έχει γίνει;
- Επιτεύχθηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα και γιατί;
- Υπάρχει τρόπος να επαναπροσδιοριστούν οι δραστηριότητες του έργου, ώστε τα αποτελέσματα να είναι καλύτερα;
- Τα αποτελέσματα του έργου δικαιολογούν τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν για αυτό;

Σκοπός της αξιολόγησης ενός έργου είναι:

- η παρακολούθηση, αποτίμηση και εκτίμηση όλων των παραμέτρων και των παραγόντων που επέδρασαν στη πορεία του έργου και προσδιόρισαν την εξέλιξη και τα αποτελέσματά του.
- η εξαγωγή συμπερασμάτων και η διαμόρφωση προτάσεων για την επιβεβαίωση της ορθότητας της πορείας του.

<sup>2</sup> Το σχήμα είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: [http://www.iadb.org/projects/P\\_C\\_completion.cfm?lang=en](http://www.iadb.org/projects/P_C_completion.cfm?lang=en)

- η διόρθωση - βελτίωση κάθε στοιχείου που παραμόρφωσε ή παραχάραξε την αποτελεσματική και ολοκληρωμένη επίτευξη των στόχων του.

Ειδικότερα, οι στόχοι της αξιολόγησης προσδιορίζονται ως εξής:

- Η αποτίμηση της πορείας κάθε παράγοντα που επέδρασε στο έργο.
- Η εκτίμηση των δεδομένων που αφορούν στη λειτουργία κάθε παράγοντα που επέδρασε σε αυτό.
- Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων του.
- Η εκτίμηση για τη σχέση αποτελεσμάτων - σκοπών.
- Η διαμόρφωση προτάσεων και η υπόδειξη βελτιώσεων για τον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό - οργάνωση - υλοποίηση αντίστοιχων (μελλοντικών) έργων.

Ο υπεύθυνος έργου πρέπει να είναι σίγουρος ότι το έργο που διαχειρίζεται υλοποιείται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και με το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτό. Ανάλογα με την διάρκεια κάθε έργου, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει είτε κατά την διάρκεια του έργου είτε μετά την ολοκλήρωσή του. Η αξιολόγηση που γίνεται κατά την πορεία του έργου έχει ως στόχο να αξιολογήσει τις τρέχουσες δραστηριότητες και να παρέχει πληροφόρηση για την καλύτερη παρακολούθηση και βελτίωση του έργου. Αυτού του είδους η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί αρκετές φορές κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου.

Ο σκοπός της αξιολόγησης μετά την ολοκλήρωση ενός έργου είναι να αξιολογηθεί το επίπεδο της επιτυχίας του αναφορικά με τους αρχικούς προκαθορισμένους στόχους του. Η αξιολόγηση μπορεί να προσφέρει πληροφόρηση σχετικά με: τα επιτεύγματα που έγιναν, το τι πήγε καλά και τι όχι, την ανατροφοδότηση αναφορικά με τις αποφάσεις που ελήφθησαν, το κόστος που πραγματοποιήθηκε, τον επαγγελματισμό στη διαχείριση του έργου, την συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας έργου και την συνεισφορά στην πολιτική ανάπτυξης του οργανισμού. Μια επιτυχημένη αξιολόγηση έργου προσφέρει χρήσιμα εργαλεία για την διαχείριση έργων, είτε αυτά βρίσκονται σε εξέλιξη είτε πρόκειται να υλοποιηθούν στο μέλλον.

## 4.2. Διεργασίες Ολοκλήρωσης Έργου

Υπάρχουν συνολικά τέσσερις (4) διεργασίες ολοκλήρωσης ενός έργου, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω αναλυτικά:

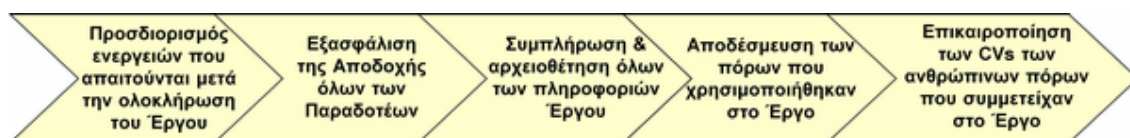
### Διεργασία 1: Διοικητική Ολοκλήρωση Έργου

Κατά τη διεργασία αυτή, ο υπεύθυνος του έργου πρέπει:

- να ελέγχει κατά πόσο στο τέλος του έργου υπάρχουν οποιεσδήποτε εκκρεμότητες και να τις τεκμηριώνει σε έκθεση με τίτλο: «Προτάσεις Μελλοντικών Ενεργειών» (“Follow on Action Recommendations”).
- να εξασφαλίζει ότι όλα τα παραδοτέα του έργου έχουν παραχθεί, έχουν γίνει αποδεκτά και έχουν εγκριθεί από το κατάλληλο όργανο (Επιτροπή Αποδοχής, Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου, κλπ.).
- να συμπληρώνει και να αρχειοθετεί όλες τις πληροφορίες έργου.
- να ειδοποιεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ότι επίκειται το κλείσιμο του έργου και συνεπώς οι δεσμευμένοι πόροι αποδεσμεύονται.
- να επικαιροποιεί τα βιογραφικά σημειώματα των ανθρώπινων πόρων που συμμετείχαν στο έργο και να αξιολογεί την απόδοσή τους.

Όλα τα παραπάνω εμφανίζονται στο Σχήμα 2:

Σχήμα 2



### Διεργασία 2: Επισκόπηση της Αξιολόγησης του Έργου

Κατά τη διεργασία αυτή, ο υπεύθυνος του έργου αξιολογεί το παραχθέν «προϊόν» και τις διεργασίες διαχείρισης έργου, ενώ επιπλέον συλλέγει την καταγεγραμμένη εμπειρία, τις βέλτιστες πρακτικές και τις τάσεις στην απόδοση, με σκοπό να τα επικοινωνήσει μέσω της Έκθεσης Αξιολόγησης Έργου (Project Evaluation Report). Για να διεξαγάγει την επισκόπηση της αξιολόγησης του έργου (Project Evaluation Review), ο υπεύθυνος του έργου πρέπει:

- να διενεργήσει την αξιολόγηση του έργου και
- να συντάξει την έκθεση αξιολόγησης του έργου (Project evaluation Report).

### Διεργασία 3: Αξιολόγηση του Έργου

Στο βήμα αυτό, ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να εκτιμά κατά πόσο το έργο εκπλήρωσε τους στόχους του, την αποτελεσματικότητα των διεργασιών διαχείρισης του έργου και το κατά πόσον η απόδοση του έργου υπήρξε επιτυχημένη, έχοντας ως βάση το Τεχνικό Δελτίο Έργου (Project Fiche) και τον αρχικό προγραμματισμό κόστους, χρονοδιαγράμματος, ποιότητας και περιορισμών.

Αρχικά, ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να αξιολογεί την απόδοση του έργου και την αποτελεσματικότητα του προϊόντος, δηλαδή να προσδιορίζει:

- το επίπεδο στο οποίο καθένα από τα οφέλη που προσδιορίζονται στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας επιτεύχθηκε πραγματικά.
- το επίπεδο στο οποίο καθένα από τα οφέλη που προσδιορίζονται στο Τεχνικό Δελτίο Έργου επιτεύχθηκε πραγματικά.
- τυχόν αποκλίσεις από το επιδιωκόμενο αντικείμενο του έργου, όπως αυτό περιγραφόταν στο Τεχνικό Δελτίο Έργου.
- εάν όλα τα παραδοτέα έχουν παραχθεί και εάν ικανοποιούν τους στόχους ποιότητας και τα κριτήρια αποδοχής που ορίστηκαν στη Φάση Προγραμματισμού.
- εάν τα πραγματικά μεγέθη χρόνου, κόστους και ποσότητας πόρων που χρησιμοποιήθηκαν υπερέβησαν τις αρχικές εκτιμήσεις.

Στη συνέχεια, ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να αξιολογεί: α) τη συμμόρφωση του έργου, δηλαδή να προσδιορίζει κατά πόσο το έργο συμμορφώθηκε ή όχι με τις διεργασίες που ορίστηκαν στη Φάση Προγραμματισμού, και β) την απόδοση της ομάδας έργου.

### Διεργασία 4: Σύνταξη της Έκθεσης Αξιολόγησης Έργου

Αφού πραγματοποιηθεί η επισκόπηση της αξιολόγησης του έργου, ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να εκπονήσει την Έκθεση Αξιολόγησης Έργου (Project Evaluation Report). Στην έκθεση αυτή ο υπεύθυνος του έργου «φιλτράρει» τις πληροφορίες που

σταχυολογήθηκαν από την επισκόπηση που πραγματοποίησε ή/και από τη συζήτηση ή την έρευνα που διεξήγαγε με τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Η Έκθεση Αξιολόγησης Έργου περιλαμβάνει σχόλια για την απόδοση του έργου, την αποτελεσματικότητα του προϊόντος ως προς την ικανοποίηση των αναγκών που προσδιορίζονται στην Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου, την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης έργου και την απόδοση της ομάδας έργου. Επιπλέον, τεκμηριώνει την καταγεγραμμένη εμπειρία (lessons learned) και τις βέλτιστες πρακτικές (best practices), που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικά έργα. Αφού συνταχθεί η Έκθεση Αξιολόγησης Έργου πρέπει να διανέμεται στην Καθοδηγητική Επιτροπή Έργου και στη συνέχεια να υποβάλλεται στην Ομάδα Διαχείρισης του Φορέα Υλοποίησης και στον Φορέα Χρηματοδότησης.

#### 4.3. Τρόποι Αξιολόγησης Έργου

Το έργο θα πρέπει να αξιολογείται ως οντότητα στο σύνολό του και η αξιολόγησή του περιλαμβάνει πολλά στάδια. Με την αξιολόγηση εκτιμάται η πρόοδος του έργου και ο βαθμός επιτυχίας του, συγκριτικά με τους στόχους που είχαν αρχικά τεθεί, αλλά και με παρόμοια έργα. Η αξιολόγηση πρέπει να έχει σχεδιαστεί προσεκτικά και να είναι αξιόπιστη. Βασικές διαστάσεις της επιτυχίας ενός έργου είναι:

- Ο προϋπολογισμός και ο χρονικός προγραμματισμός του έργου
- Η ικανοποίηση του πελάτη
- Η εμπορική επιτυχία και
- Η μελλοντική δυναμική του έργου

Οι στόχοι της αξιολόγησης είναι:

- Ο έγκαιρος εντοπισμός των προβλημάτων
- Η βελτίωση της επίδοσης του έργου
- Η αξιολόγηση της ποιότητας της διαχείρισης του έργου
- Η μείωση του κόστους
- Ο εντοπισμός των λαθών και η αποφυγή τους στο μέλλον
- Ο εντοπισμός των ευκαιριών
- Η επιτάχυνση των αποτελεσμάτων



- Η παροχή πληροφοριών στον πελάτη

Οι παραπάνω στόχοι έχουν άμεση σχέση με το πόσο καλά η ομάδα έργου επιτυγχάνει τους προγραμματισμένους στόχους του έργου. Με την αξιολόγηση μπορεί να γίνουν οι παρακάτω συστάσεις:

- Βελτίωση των διαδικασιών για την οργάνωση και τη διαχείριση
- Παροχή ευχάριστου περιβάλλοντος
- Εντοπισμός ατόμων με προοπτικές
- Εντοπισμός των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του προσωπικού

Υπάρχουν πολλοί τρόποι αξιολόγησης ενός έργου. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς παρατίθενται παρακάτω:

- παρακολούθηση έργου: επικεντρώνεται στις δραστηριότητες του έργου και στην συνεισφορά τους στα τελικά παραδοτέα του έργου. Παρακολούθηση είναι η συνεχής παρατήρηση της προόδου του έργου, μέσω της συστηματικής συλλογής δεδομένων για τακτική ανάλυση.
- ετήσια ανασκόπηση έργου: επικεντρώνεται στα παραδοτέα του έργου και γίνεται συνήθως σε ετήσια βάση. Συγκρίνεται η πρόοδος και τα επιτεύγματα του έργου αναφορικά με τους στόχους που είχαν θέσει όλοι οι εμπλεκόμενοι σε αυτό.
- ενδιάμεσες και τελικές αξιολογήσεις: επικεντρώνονται στα αποτελέσματα του έργου και στην πιθανότητα ότι θα δημιουργήσουν θετικό αντίκτυπο για τον οργανισμό. Αξιολογούν την πρόοδο που έγινε σχετικά με την επίτευξη των στόχων του έργου και προτείνουν προσαρμογές στην στρατηγική της επιχείρησης.
- αξιολόγηση επίδρασης: καθορίζει κατά πόσο οι παρεμβάσεις του έργου έχουν συνεισφέρει σε έναν μακροπρόθεσμο αντίκτυπο για την επιχείρηση.

Κάθε αξιολόγηση πρέπει να εκτιμήσει τα κριτήρια – κλειδιά, τα οποία περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα 1<sup>3</sup>:

**Πίνακας 1**

<b>Κριτήριο Αξιολόγησης</b>	<b>Περιγραφή</b>
Σχετικότητα και στρατηγική σχέση του έργου	Εξετάζεται κατά πόσο τα αποτελέσματα του έργου είναι σχετικά με τη στρατηγική και το γενικότερο επιχειρηματικό πλάνο της επιχείρησης
Εγκυρότητα του σχεδιασμού του έργου	Εξετάζεται κατά πόσο ο αρχικός σχεδιασμός του έργου ήταν έγκυρος
Πρόοδος και αποτελεσματικότητα του έργου	Εξετάζεται η σταδιακή εξέλιξη και πρόοδος του έργου και κατά πόσο ήταν αποτελεσματικό (αν δηλαδή επιτεύχθηκαν οι αρχικοί στόχοι)
Αποτελεσματικότητα της χρήσης των πόρων	Εξετάζεται κατά πόσο η χρήση των πόρων που διατέθηκαν για το έργο ήταν αποτελεσματική (συγκριτικά με τα αποτελέσματα του έργου)
Αποτελεσματικότητα της διαχείρισης έργου	Εξετάζεται κατά πόσο η διαχείριση του έργου από τον υπεύθυνο έργου ήταν ορθή και αποτελεσματική
Επίδραση – αντίκτυπος και αειφορία του έργου	Εξετάζεται κατά πόσο το έργο ήταν επιτυχημένο και αν συνεισέφερε σημαντικά σε αναπτυξιακές αλλαγές στην επιχείρηση

Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη αξιολόγηση έργου είναι:

<sup>3</sup> Διαθέσιμα στοιχεία στο:

[http://www.ilo.org/public/english/bureau/pardev/download/development/tcmanual\\_chapter7.pdf](http://www.ilo.org/public/english/bureau/pardev/download/development/tcmanual_chapter7.pdf)

- η αξιολόγηση θα πρέπει να θεωρείτε αναπόσπαστο κομμάτι του έργου και το κόστος της θα πρέπει να καλύπτεται από τον προϋπολογισμό του έργου.
- θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση από τους διευθύνοντες συμβούλους της επιχείρησης ότι θα αναλάβουν τυχόν ευθύνες της διαχείρισης όλων των σταδίων ενός έργου.
- όλοι οι εμπλεκόμενοι στο έργο θα πρέπει να συμμετέχουν στον σχεδιασμό και στην εκτέλεση του έργου. Στην περίπτωση των μεγάλων έργων, πολλές επιχειρήσεις σχηματίζουν ειδικές ομάδες αξιολόγησης στο αρχικό στάδιο του έργου.
- θα πρέπει να αναπτυχθούν κριτήρια και δείκτες αξιολόγησης των παραδοτέων και των αποτελεσμάτων του έργου.
- θα πρέπει να τοποθετηθούν κατάλληλοι μηχανισμοί για την παρακολούθηση και την μέτρηση της προόδου του έργου.
- θα πρέπει να δημιουργηθεί «περιβάλλον μάθησης», ώστε να διασφαλιστεί ότι τα «διδάγματα» που προκύπτουν από το έργο θα ληφθούν σοβαρά υπόψη.

Πριν προχωρήσουμε στην εμπειρική ανάλυση του έργου θα αναφέρουμε, εν συντομία, την ανάλυση των κινδύνων του, όπως αυτοί περιγράφηκαν στην τελική αναφορά του έργου.

#### 4.4. Ανάλυση Κινδύνων του Έργου

Στον αρχικό σχεδιασμό που είχε προτείνει η επιχείρηση για το έργο, υπήρχε και η ανάλυση των κινδύνων, που μπορεί να προέκυπταν κατά τη διάρκεια του έργου. Μερικοί από αυτούς προσδιορίζονται ως ακολούθως:

- η μακροοικονομική αστάθεια που υπάρχει στη χώρα και η οποία εμποδίζει την ανάπτυξη των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και την πρόσβασή τους στο κεφάλαιο
- ανεπαρκής δέσμευση από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, σε όλα τα επίπεδα
- έλλειψη πόρων, γεγονός που θα κάνει το έργο μη βιώσιμο

- ανεπαρκής ικανότητα και ενδιαφέρον από τις ομάδες – στόχους και τους σχετικούς φορείς που εμπλέκονται, να συμμετέχουν στην ανάλυση και στην υλοποίηση των αποτελεσμάτων του έργου
- καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των εργασιών και στα συμβόλαια των υπεργολάβων
- απροθυμία και /ή ανικανότητα των γυναικών να καταλάβουν την έννοια της θερμοκοιτίδας (πολύπλοκες διαδικασίες ένταξης, ανεπάρκεια στην εκτελεστική διαδικασία, κλπ.)
- ανικανότητα να εντοπιστούν 80 γυναίκες επιχειρηματίες στην αρχική φάση του έργου, οι οποίες θα στελεχώσουν τις θερμοκοιτίδες

#### 4.5. Ιστορική Αναδρομή του έργου (“Technical Assistance for the Development of Incubation Centres for Supporting Women Entrepreneurship in Turkey”)

Η εμπειρική μελέτη, που θα παρουσιαστεί και θα αναλυθεί ακολούθως, βασίζεται στο έργο με τίτλο: «Παροχή τεχνικής βοήθειας για την ανάπτυξη θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων για την ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας στην Τουρκία». Το έργο χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα και ήταν ένα σημαντικό ορόσημο για την επιχείρηση, ώστε να βελτιώσει την θέση της στην αγορά της Τουρκίας, να γίνει πιο αναγνωρίσιμη και να προετοιμάσει το έδαφος για ανάληψη μελλοντικών έργων ανάπτυξης στη χώρα.

Το έργο ξεκίνησε να υλοποιείται τον Αύγουστο του 2007 και η αρχική λήξη του ήταν ο Δεκέμβριος του 2008. Μετά από μια παράταση τριών (3) μηνών, έληξε οριστικά τον Μάρτιο του 2009. Οι κύριοι στόχοι του έργου ήταν δύο (2):

- να αυξηθεί η συνεισφορά της γυναικείας επιχειρηματικότητας στην εθνική οικονομία της Τουρκίας και
- να ενισχυθεί η οικονομική ευρωστία των γυναικών.

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του έργου ήταν:

- να δημιουργηθεί ένα πρότυπο μοντέλο θερμοκοιτίδων, το οποίο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και στο μέλλον.

- να δημιουργηθούν τέσσερις (4) θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων σε αντίστοιχα τέσσερις (4) επιλεγμένες γεωγραφικές περιοχές (Çorum, Hacıbektaş, Kütahya, Pendik).
- να ενισχύσει την εδραίωση και την ανάπτυξη 80 συνολικά γυναικείων επιχειρήσεων, οι οποίες θα δημιουργούνταν και στις τέσσερις θερμοκοιτίδες.

Στον αρχικό σχεδιασμό του έργου υπήρχε αναφορά στις εξής προϋποθέσεις, προκειμένου να είναι εφικτή η ολοκλήρωσή του:

- η πολιτική ηγεσία της χώρας, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, θα έχουν τη θέληση και την διάθεση να ενισχύσουν την δημιουργία θερμοκοιτίδων γυναικείας επιχειρηματικότητας
- θα υπάρχει συνεχής ενίσχυση και πρόθεση να μεταφερθούν αρμοδιότητες σε τοπικό επίπεδο και να δημιουργηθούν συνεργασίες μεταξύ εθνικών και τοπικών διαρθρώσεων
- θα υπάρχει δέσμευση από τους τοπικούς εμπλεκόμενους φορείς ότι θα βοηθήσουν στην δημιουργία των θερμοκοιτίδων
- θα υπάρχει διαθεσιμότητα, σε τοπικό επίπεδο, ικανών ανθρώπινων πόρων
- θα υπάρχει στενή και εποικοδομητική συνεργασία με άλλες ομάδες έργου, που πραγματοποιούν παρόμοια έργα στην περιοχή
- θα υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων, σε όλες τις φάσεις του έργου, ώστε να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά του.

Το έργο αναπτύχθηκε σε τρεις (3) φάσεις:

- αρχική φάση, η οποία διήρκησε οκτώ (8) εβδομάδες από την επίσημη έναρξη του έργου
- φάση υλοποίησης, η οποία διήρκησε μέχρι τον 18<sup>ο</sup> μήνα του έργου. Σε αυτή τη φάση πραγματοποιήθηκαν όλες οι δραστηριότητες του έργου, που σχετίζονταν με τους γενικούς στόχους του
- φάση κλεισίματος έργου, η οποία διήρκησε ένα (1) μήνα (τον τελευταίο μήνα πριν την επίσημη λήξη του έργου). Η φάση αυτή περιελάμβανε την υποβολή προς έγκριση της τελικής αναφοράς του έργου στον αρμόδιο φορέα και μια συνολική

αξιολόγηση όλων των παραδοτέων του έργου, ταυτόχρονα με την διάδοση των αποτελεσμάτων και των επιτευγμάτων της ομάδας έργου.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι στον αρχικό σχεδιασμό του έργου υπήρχε επίσης ένα σημαντικό πεδίο, το οποίο αφορούσε την στρατηγική που θα εφαρμοστεί για την ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας. Το πεδίο αυτό περιελάμβανε τις εξής τέσσερις (4) δραστηριότητες:

- την πραγματοποίηση 80 πλήρων επιχειρηματικών σχεδίων, τα οποία θα ανταποκρίνονταν στις ανάγκες των γυναικών που ήθελαν να ενταχθούν οι επιχειρήσεις τους στις θερμοκοιτίδες
- την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης για τις γυναίκες επιχειρηματίες
- την προσφορά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις γυναίκες επιχειρηματίες, μέσω σεμιναρίων
- την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών των γυναικών – επιχειρηματιών.

Κατά την διάρκεια υλοποίησης του έργου πραγματοποιήθηκε και ένα ταξίδι επτά (7) ημερών στη Μεγάλη Βρετανία (Coventry, Απρίλιος 2008), στο οποίο συμμετείχαν ορισμένα μέλη των εμπλεκόμενων φορέων στο έργο (Τούρκοι αξιωματούχοι). Σκοπός αυτού του ταξιδιού ήταν οι συμμετέχοντες να μοιραστούν εμπειρίες και ιδέες και να διαπιστώσουν στην πράξη πως λειτουργούν οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων στο εξωτερικό, όπως ήταν το Τεχνολογικό Πάρκο του Πανεπιστημίου του Coventry.

Ο υπεύθυνος συντονιστής του έργου ορίστηκε από την επιχείρηση και ήταν αρμόδιος για:

- να αντιπροσωπεύει το έργο (στρατηγικά και οικονομικά) σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (εταίροι, πελάτης, Ευρωπαϊκή αντιπροσωπεία στην Τουρκία, κλπ.)
- να επιβλέπει την ομάδα έργου
- να αξιολογεί την συνολική απόδοση του έργου και να προτείνει διορθωτικές ενέργειες και δράσεις, όπου απαιτούνται
- να διαχειρίζεται τους πόρους, που διατίθενται για το έργο, εκ μέρος όλων των εταίρων, συμπεριλαμβανομένης και της διοικητικής υποστήριξης

- να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους εταίρους και το πλαίσιο της συνεργασίας τους
- να διαχειρίζεται τους κινδύνους και τις κρίσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν άμεσα τον σχεδιασμό και την στρατηγική του έργου
- να οργανώνει την υλοποίηση όλων των δράσεων του έργου και να εφαρμόζει τις τροποποιήσεις που προτείνονται από την Διαχειριστική Επιτροπή του έργου
- να πραγματοποιεί έλεγχο υψηλής ποιότητας σε όλες τις μεγάλες αναφορές του έργου
- να εγκρίνει τα προτεινόμενα σχέδια εργασίας του έργου και τις δραστηριότητες των «πακέτων» εργασίας
- να επιμελείται τους πόρους του έργου και να παρακολουθεί τις δαπάνες του.

#### 4.6. Αποτελέσματα Ολοκλήρωσης του Έργου

Με την ολοκλήρωση του έργου, στην τελική έκθεση που υποβλήθηκε στους αρμόδιους φορείς, παρουσιάστηκαν τα εξής στοιχεία και δεδομένα: οι πληροφορίες και οι παρατηρήσεις που συγκεντρώθηκαν κατά την διάρκεια υλοποίησης των δραστηριοτήτων του έργου, έδωσαν την δυνατότητα στην ομάδα έργου να προβεί σε διορθώσεις και τροποποιήσεις στο σχέδιο δράσης και στις μεθόδους που χρησιμοποιούσε. Αυτές οι αλλαγές δεν επηρέασαν ούτε την κύρια προσέγγιση του έργου, ούτε τους στόχους και τα παραδοτέα του, αλλά διευκόλυναν στο να υλοποιηθούν καλύτερα οι προσδοκίες των γυναικών – επιχειρηματιών και των τοπικών φορέων που εμπλέκονταν στο έργο.

Παρατηρήθηκε ότι η επιτυχημένη προσέλκυση των γυναικών – επιχειρηματιών στις θερμοκοιτίδες οφειλόταν, σε μεγάλο βαθμό, στις προσπάθειες των τοπικών ομάδων εργασίας στις θερμοκοιτίδες. Οι συνεχείς προσπάθειες των τοπικών διοικητικών ομάδων να συζητούν, να κατανοούν και να εκπαιδεύουν τις γυναίκες – επιχειρηματίες, αποδείχτηκε ζωτικής σημασίας για την λειτουργική ευημερία των νέων θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, επίμονη υποστήριξη προσφέρθηκε στις γυναίκες – υποψήφιες επιχειρηματίες να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, να συντάξουν περιεκτικά και αναλυτικά επιχειρηματικά σχέδια, καθώς και να δημιουργήσουν επικερδείς επιχειρήσεις.

Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων στις τέσσερις (4) επιλεγμένες γεωγραφικές περιοχές της Τουρκίας (Çorum, Hacibektaş, Kütahya, Pendik) έκαναν το πρώτο βήμα με

το να μετακινηθούν σε καλές κτιριακές εγκαταστάσεις, να προσελκύσουν εύκολα γυναίκες επιχειρηματίες και να παρέχουν χρήσιμες υπηρεσίες υποστήριξης στο ξεκίνημα κάθε νέας επιχείρησης.

Η θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων στο Hacibektaş, παρά τις αναβαθμισμένες κτιριακές εγκαταστάσεις της, σημείωσε αργή πρόοδο στην εγκατάσταση νέων επιχειρήσεων, κυρίως λόγω του ότι δημιουργήθηκε σε μια μικρή πόλη, η οποία είχε ελλείψεις σε επιχειρηματικές υποδομές, στη βιομηχανική δραστηριότητα και στην εξεύρεση πόρων χρηματοδότησης. Στοχευόμενες παρεμβάσεις έγιναν από την ομάδα έργου στην συγκεκριμένη θερμοκοιτίδα, με βάση παρόμοιες εμπειρίες που είχαν σχετικά με την ανάπτυξη θερμοκοιτίδων σε μικρές πόλεις άλλων χωρών. Η αξιολόγηση της κατάστασης και οι συστάσεις που προτάθηκαν από την ομάδα έργου, για την περίπτωση του Hacibektaş, ακολουθούν στη συνέχεια.

Ως προστιθέμενα οφέλη από την υλοποίηση του έργου μπορούμε να αναφέρουμε:

- Την εξοικείωση και ωρίμανση στελεχών όλων των βαθμίδων στην υλοποίηση έργων EuropeAid.
- Την εξοικείωση με το μηχανισμό λειτουργίας ανάλογων έργων στην Τουρκία και την επιτυχή αντιμετώπιση απρόβλεπτων συνθηκών και συμβάντων.
- Την δημιουργία θετικού κλίματος συνεργασίας εντός της εταιρίας σε όλα τα επίπεδα (διοίκηση, διεύθυνση τομέα, στελέχη, υποστήριξη). Ειδικότερα στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοβοήθειας.
- Την πολύ καλή συνεργασία με την Euroconsultants Turkey και την ενίσχυση της αναφορικά στο τζίρο, την απόκτηση στελεχών, αλλά και την απόκτηση εμπειρίας από τα υπάρχοντα στελέχη.
- Την γενικότερη ισχυροποίηση του ονόματος του ομίλου στην Τουρκία, παρά τις επιμέρους αρνητικές αιχμές που άφησαν κάποιες συνεργασίες.
- Την καλή συνεργασία με ορισμένους από τους εταίρους και τους τοπικούς υπεργολάβους.

Τι θα μπορούσε να γίνει καλύτερα;

- Αυστηρότερη επιλογή εταίρων και υπεργολάβων.
- Αποδοτικότερες προς όφελος της επιχείρησης συμφωνίες με εταίρους και υπεργολάβους.
- Αυστηρότερος έλεγχος εταίρων και υπεργολάβων στην υλοποίηση των έργων.



- Καλύτερος προγραμματισμός απέναντι σε δυσμενείς συνθήκες (υλοποίηση έργου σε 12 μήνες, διαχειριστική ανεπάρκεια πελάτη, κ.ά.).
- Οργάνωση περισσότερο αξιόπιστου μηχανισμού ποιοτικού ελέγχου των παραδοτέων.

#### 4.7. Προβλήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια του έργου (η περίπτωση της θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων στο Hacibektaş)

Η θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων στο Hacibektaş αντιμετώπισε πολλές δυσκολίες στο να προσελκύσει γυναίκες – επιχειρηματίες και δεν σημείωσε αποτελεσματική πρόοδο, σε αντίθεση με τις θερμοκοιτίδες στις άλλες τρεις (3) γεωγραφικές περιοχές που επιλέχθηκαν. Διορθωτικές κινήσεις και μέτρα βελτίωσης της κατάστασης πάρθηκαν εγκαίρως από την ομάδα έργου, ώστε να εξομαλυνθεί η κατάσταση. Μια σύνοψη των δυσμενών συνθηκών, κάτω από τις οποίες λειτούργησε και συνεχίζει να λειτουργεί η συγκεκριμένη θερμοκοιτίδα ακολουθεί στη συνέχεια.

Η κοινωνικοοικονομική κατάσταση στο Hacibektaş μπορεί να περιγραφεί καλύτερα ως εκείνη μιας αγροτικής κοινωνίας, όπου αντιμετωπίζει ραγδαία μείωση του πληθυσμού της. Η οικονομική της βάση αποτελείται κυρίως από τη γεωργία και έξι (6) παραγωγικές /κατασκευαστικές εταιρίες. Επιπλέον, υπάρχουν περίπου 140 μη εγγεγραμμένοι επιχειρηματίες, που ασχολούνται με το εμπόριο και τις υπηρεσίες.

Η επιχειρηματική βάση στο Hacibektaş, η οποία ήταν πρόθυμη να καθιερώσει την νόμιμη εγγραφή όλων των επιχειρήσεων, ήταν πολύ μικρή για να υποστηρίξει ένα τέτοιο εγχείρημα, όπως ήταν η δημιουργία της θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων. Καθώς η ομάδα – στόχος του συνολικού έργου ήταν συγκεκριμένος (γυναίκες επιχειρηματίες), επόμενο ήταν και οι ανάγκες της κάθε ομάδας – στόχου να είναι συγκεκριμένες. Πολλές γυναίκες στο Hacibektaş ξεκινούν μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν εποχικό χαρακτήρα. Χρειάζονται μικρές εγκαταστάσεις, για τις οποίες το κόστος δεν είναι υψηλό. Οι διαθέσιμοι χώροι στην θερμοκοιτίδα ήταν σχετικά μεγάλοι σε μέγεθος, με αποτέλεσμα να αυξάνεται αναλογικά και το κόστος.

Ο πιο σημαντικός παράγοντας, που οδήγησε το Hacibektaş στο να θεωρείτε «προβληματική» περίπτωση, είναι το γεγονός ότι η θερμοκοιτίδα βρισκόταν περίπου τρία (3) χιλιόμετρα μακριά από το κέντρο της πόλης, χωρίς να υπάρχει πρόσβαση με κανένα

δημόσιο μεταφορικό μέσο. Επιπλέον, δεν υπήρχε ασφαλτος, με αποτέλεσμα η πρόσβαση στην θερμοκοιτίδα, κάτω από δύσκολες καιρικές συνθήκες, να είναι ανέφικτη. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα και απέτρεψε πολλές γυναίκες – επιχειρηματίες από το να ξεκινήσουν μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα στην περιοχή.

Άλλα σημαντικά προβλήματα που αντιμετώπισε η συγκεκριμένη θερμοκοιτίδα ήταν σε θέματα έλλειψης θέρμανσης και ηλεκτρισμού και, γενικότερα, υπήρχαν πολλά λειτουργικά προβλήματα, γεγονός που έκανε την κατάσταση ακόμη πιο δύσκολη. Για να αντιμετωπίσει όλη αυτή την κατάσταση η Καθοδηγητική Επιτροπή αποφάσισε να μην χρεώσει ενοίκιο στις γυναίκες – επιχειρηματίες, που αποφάσισαν να στεγαστούν στην συγκεκριμένη θερμοκοιτίδα, για κάποιους μήνες.

Παρά τους δυσμενείς παράγοντες, η διαφήμιση και η προώθηση των δραστηριοτήτων της θερμοκοιτίδας στο Hacibektaş από την ομάδα έργου, είχε ως αποτέλεσμα η θερμοκοιτίδα να γίνει ευρέως γνωστή στην κοινότητα, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι τα προβλήματα έχουν εξαιρεθεί πλήρως, κυρίως διότι στην περιοχή δεν υπάρχει ένα ενιαίο στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο, παρόλο που υπάρχει η υποστήριξη της θερμοκοιτίδας από τους τοπικούς φορείς.

Η ομάδα έργου και οι εμπλεκόμενοι φορείς του έργου, στην προσπάθειά τους να αλλάξουν την κατάσταση στην περιοχή, πραγματοποίησαν πολλές επισκέψεις στην θερμοκοιτίδα, ώστε να παρακολουθήσουν από κοντά την πρόοδό της και έκαναν συστάσεις βελτίωσης για το μέλλον. Συντάχθηκε μια έκθεση αξιολόγησης και λήφθηκαν μέτρα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, με κύρια κατεύθυνση την εξάλειψη των περιοριστικών παραγόντων.

Παρά τις προσπάθειες που έγιναν και τα μέτρα που ελήφθησαν, η κατάσταση δεν άλλαξε και πάρα πολύ για την θερμοκοιτίδα, με αποτέλεσμα να αποφασιστεί και η εγκατάσταση ανδρών – επιχειρηματιών σε αυτή. Μια άδεια θερμοκοιτίδα δεν θα βοηθούσε στη δημιουργία ελκυστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ικανού να προσελκύσει γυναίκες – επιχειρηματίες, που διαθέτουν περιορισμένους πόρους, να εμπιστευθούν τις υπηρεσίες που προσέφερε η τοπική θερμοκοιτίδα.

Τελικά, αυτή η στρατηγική έφερε αποτέλεσμα και αποδείχτηκε ωφέλιμη, διότι έδωσε νέα πνοή στην θερμοκοιτίδα. Σαν αποτέλεσμα των συνεχιζόμενων προσπαθειών της ομάδας έργου, η θερμοκοιτίδα απέκτησε συνολικά 15 επιχειρηματίες, η πλειοψηφία των

οποίων ήταν γυναίκες. Η παρούσα κατάσταση της θερμοκοιτίδας κρίνεται αρκετά επιτυχής, δεδομένων των δυσχερών συνθηκών που υπήρχαν στην έναρξη του έργου και στην αρχή της λειτουργίας της.

#### 4.8. Αποτελέσματα του έργου και προτάσεις για το μέλλον

Τα αποτελέσματα του έργου στην Τουρκία ήταν θετικά και τα κυριότερα από αυτά παρατίθενται παρακάτω:

- υποστηρίχθηκε η γυναικεία επιχειρηματικότητα και η Τουρκία, με τέσσερις (4) νέες θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, απέκτησε κύρος σε αυτό τον ειδικό και ιδιαίτερο τομέα επιχειρηματικότητας.
- η αποτελεσματική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας του έργου.
- ωφελήθηκαν οικονομικά και οι τέσσερις (4) γεωγραφικές περιοχές, στις οποίες δημιουργήθηκαν οι θερμοκοιτίδες.
- η καλύτερη στρατηγική για την λειτουργία των θερμοκοιτίδων είναι η αποτελεσματική παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης τους.
- η ομάδα έργου, με τα προσόντα, την οξυδέρκεια, τη φαντασία και τις επιχειρηματικές ικανότητές της, κατάφερε να δημιουργήσει και να θέσει σε λειτουργία τις θερμοκοιτίδες, με στόχο την ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας και των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- η πρόσληψη και η εκπαίδευση τοπικών υπεργολάβων, δημιούργησε ακόμη πιο ικανά άτομα, τα οποία μπορούν να συνεισφέρουν, με τις γνώσεις και την εμπειρία τους, ακόμη περισσότερο στην τοπική ανάπτυξη.
- καθορίστηκαν στρατηγικές οικονομικής βιωσιμότητας για τις θερμοκοιτίδες, ώστε η λειτουργία τους να είναι προσοδοφόρα και στο μέλλον.
- η οικονομική υποστήριξη, που δόθηκε στις γυναίκες επιχειρηματίες για να ξεκινήσουν μια νέα επιχείρηση, αποδείχτηκε πολύτιμη και ισχυρό κίνητρο στο να πάρουν μια τέτοια απόφαση.

- ο τοπικός φορέας υλοποίησης του έργου επέδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την επιτυχία του έργου και συμμετείχε ενεργά σε όλες τις δραστηριότητές του, με στόχο την ενίσχυση της τοπικής οικονομίας, αλλά και την θέση της Τουρκίας στον παγκόσμιο χάρτη των θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων.

Οι κυριότερες προτάσεις που έγιναν για το μέλλον είναι οι εξής:

- ❖ χρειάζεται περαιτέρω ενίσχυση η διαχείριση των θερμοκοιτίδων, μέσω συνεχών προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των ατόμων που τις διοικούν.
- ❖ επιπρόσθετη χρηματοδότηση είναι απαραίτητη για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων που βρίσκονται μέσα στις θερμοκοιτίδες.
- ❖ η διατήρηση και η ενίσχυση των καλών εργασιακών σχέσεων και συνθηκών κρίνονται απαραίτητες για την μελλοντική πορεία των θερμοκοιτίδων.
- ❖ ιδιαίτερη προσοχή και υποστήριξη χρειάζεται η θερμοκοιτίδα στο Hacibektaş, λόγω κυρίως της γεωγραφικής της τοποθεσίας.
- ❖ χρειάζεται να γίνουν επιπλέον εκπαιδευτικά ταξίδια, σε χώρες με ιστορία στη δημιουργία και διαχείριση θερμοκοιτίδων, ώστε οι τοπικοί φορείς να αποκτήσουν εμπειρίες και τεχνογνωσία από τους καλύτερους.
- ❖ οι τοπικοί φορείς θα πρέπει να ενισχύσουν, οικονομικά κυρίως, τις νέες θερμοκοιτίδες και τις επιχειρήσεις που στεγάζονται σε αυτές και να δεσμευθούν ότι θα συνεργάζονται μεταξύ τους αποτελεσματικά για την περαιτέρω ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών.
- ❖ υπάρχουν και άλλοι τομείς, πέραν των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, για τους οποίους θα μπορούσαν να δημιουργηθούν και άλλες θερμοκοιτίδες, όπως είναι ο τομέας των τροφίμων και της υφαντουργίας.

- ❖ υπάρχει περαιτέρω ανάγκη για χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα σε επιχειρηματικά προγράμματα, κυρίως για γυναίκες και νέους επιχειρηματίες.
- ❖ θα πρέπει να δημιουργηθούν μηχανισμοί, οι οποίοι θα εξασφαλίζουν γρήγορη αξιολόγηση των επιχειρήσεων που θέλουν να ενταχθούν στις θερμοκοιτίδες και οι διαδικασίες ένταξης σε αυτές θα πρέπει να απλοποιηθούν.
- ❖ θα πρέπει να καθιερωθεί ένα καθεστώς αυστηρής παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρήσεων που εντάσσονται στις θερμοκοιτίδες, ώστε η απόδοσή τους να συνάδει με τους στόχους που έχουν τεθεί.
- ❖ ο φορέας υλοποίησης του έργου θα πρέπει να προσφέρει οικονομική και τεχνική υποστήριξη στην κρατική ένωση θερμοκοιτίδων της χώρας, ώστε να ξεκινήσει η διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος μεταφοράς γνώσης.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι το συγκεκριμένο έργο, που υλοποίησε η επιχείρηση στην Τουρκία, πέτυχε τους στόχους του και προσέφερε πολύτιμη βοήθεια στους φορείς της χώρας, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν ένα δίκτυο θερμοκοιτίδων, με απώτερο σκοπό την οικονομική άνθηση και ενίσχυση περιοχών που ήταν υποβαθμισμένες.

Αν η ίδια η χώρα και, πολύ περισσότερο, οι αρμόδιοι φορείς και οι τοπικές κοινωνίες αντιληφθούν τη συμβολή της δημιουργίας θερμοκοιτίδων στην περαιτέρω ενίσχυση και ανάπτυξη της οικονομίας τους, τότε το μέλλον της χώρας θα είναι πιο ευοίωνο, σε ότι αφορά θέματα ανεργίας, επιχειρηματικότητας, επένδυσης και ανάπτυξης.

#### 4.9. Κίνδυνοι που εμφανίστηκαν στη διάρκεια του έργου

Εκτός από το σημαντικό πρόβλημα που προέκυψε στο Hacibektas, κατά την διάρκεια του έργου εμφανίστηκαν και άλλα προβλήματα και κίνδυνοι, οι οποίοι αρχικά δεν είχαν υπολογιστεί στον αρχικό σχεδιασμό του έργου.

Ένα σημαντικό πρόβλημα ήταν ο υπεύθυνος της ομάδας έργου στην Τουρκία, ο οποίος αποδείχτηκε πολύ κατώτερος των περιστάσεων. Ενώ παρουσίασε ένα πολύ ισχυρό βιογραφικό, με πολύχρονη εμπειρία στη δημιουργία θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων, και με βάση αυτό επιλέχθηκε για το συγκεκριμένο έργο, στην πραγματικότητα τα προσόντα και οι ικανότητές του δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν στις πραγματικές ανάγκες του έργου, σε μια τόσο ιδιαίτερη χώρα, όπως ήταν η Τουρκία. Το γεγονός αυτό, έθεσε σε κίνδυνο την αξιοπιστία ολόκληρης της ομάδας έργου, αλλά και το έργο ως οντότητα, διότι ο υπεύθυνος συντονιστής του έργου δεν κατάφερε να πείσει τους ενδιαφερόμενους φορείς ότι μπορεί να το φέρει εις πέρας με απόλυτη επιτυχία.

Άλλος ένας σοβαρός κίνδυνος που εμφανίστηκε στην υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου, ήταν ορισμένοι διευθυντές /τριες των θερμοκοιτίδων και οι βοηθοί τους, ειδικά στην περιοχή του Pendik, οι οποίοι λόγω των κακών προσωπικών σχέσεων που είχαν με ορισμένους τοπικούς φορείς, αλλά και με τους διευθυντές /τριες των άλλων θερμοκοιτίδων και εξαιτίας κάποιων τυχαίων καθυστερήσεων στις μηνιαίες απολαβές τους, αρνήθηκαν να συνεχίσουν τη συνεργασία τους και παραιτήθηκαν, με αποτέλεσμα να υπάρχει σημαντική καθυστέρηση στην υλοποίηση ορισμένων πεδίων του έργου, τα οποία είχαν βαρύνουσα σημασία για την επιτυχή έκβασή του. Ο χρόνος που χρησιμοποιήθηκε για την εύρεση νέων διευθυντών /τριων και των βοηθών αυτών, δημιούργησε τον σοβαρό κίνδυνο να μην αναλωθούν όλες οι ανθρωπομήρες, που είχαν προϋπολογιστεί για το έργο, και οι οποίες ήταν κρίσιμες για την επιτυχή ολοκλήρωσή του.

Τέλος, ένας ακόμη κίνδυνος που παρουσιάστηκε κατά την διάρκεια του έργου ήταν το κόστος του συνολικού προϋπολογισμού. Λόγω κάποιων λανθασμένων αρχικών εκτιμήσεων και λόγω της μη έγκαιρης και έγκυρης παρακολούθησής του κατά την διάρκεια του έργου, παραλίγο να αποδειχθεί επιζήμιος για την συνολική εικόνα του έργου. Στη συνέχεια θα δούμε πως αντιμετωπίστηκαν οι παραπάνω κίνδυνοι αποτελεσματικά και ποιες διορθωτικές κινήσεις έγιναν, ώστε το έργο να ολοκληρωθεί με επιτυχία.

#### 4.10. Τρόποι αντιμετώπισης κινδύνων και προβλημάτων

Είναι γεγονός ότι στον αρχικό σχεδιασμό ενός έργου, πολλές φορές οι κίνδυνοι και τα προβλήματα που εκτιμάται ότι θα προκύψουν, δεν υπολογίζονται με ακρίβεια. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει ο υπεύθυνος συντονιστής του έργου, να ανατρέχει ανά πάσα στιγμή στο αρχικό πλάνο σχεδιασμού και να το τροποποιεί ανάλογα.

Στο συγκεκριμένο έργο, οι κίνδυνοι που προέκυψαν αντιμετωπίστηκαν από τον υπεύθυνο συντονιστή αποτελεσματικά και έγκαιρα, γεγονός που δεν έθεσε σε κίνδυνο την εξέλιξη και την ολοκλήρωση του έργου με επιτυχία, όπως είχε αρχικά προγραμματιστεί.

Το αρχικό πρόβλημα του υπευθύνου της ομάδας έργου στην Τουρκία, το ανέλαβε εξ' ολοκλήρου ο υπεύθυνος συντονιστής, ο οποίος ήταν σε συχνή επικοινωνία μαζί του, πραγματοποίησε πολλά ταξίδια στη χώρα και είχε την προσωπική επαφή και επικοινωνία με τον επίσημο φορέα υλοποίησης του έργου στην Τουρκία. Επιπλέον, ανέλαβε την καθοδήγηση της ομάδας έργου και παρακολουθούσε από πολύ κοντά την υλοποίηση των δραστηριοτήτων του έργου και την πρόσληψη των υπεργολάβων, οι οποίοι ήταν απαραίτητοι για την ομαλή εξέλιξη του έργου. Αυτές οι κινήσεις και πρωτοβουλίες είχαν ως αποτέλεσμα το έργο να προχωρήσει με επιτυχία, με όλους τους εμπλεκόμενους να είναι παραπάνω από ευχαριστημένοι, ειδικά οι υπόλοιποι εταίροι που συμμετείχαν στο συγκεκριμένο έργο, καθώς το τελικό κέρδος ήταν πολύ περισσότερο από ότι είχε αρχικά προϋπολογιστεί.

Το δεύτερο σημαντικό πρόβλημα που προέκυψε και ήταν οι παραιτήσεις ορισμένων διευθυντών /τριών των θερμοκοιτίδων και των βοηθών τους, αντιμετωπίστηκε το ίδιο αποτελεσματικά από τον υπεύθυνο συντονιστή του έργου. Παρόλο που αρχικά χάθηκε πολύτιμος χρόνος στην αναζήτηση και εύρεση αντικαταστατών /τριών, τελικά οι νέοι διευθυντές /τριες, που ανέλαβαν την διαχείριση των θερμοκοιτίδων και το έργο της προσέλευσης γυναικών νέων επιχειρηματιών, αποδείχτηκαν άτομα με πολλές ικανότητες και προσόντα και έφεραν εις πέρας την αποστολή τους. Ο υπεύθυνος συντονιστής του έργου, προκειμένου να μην χαθεί ούτε μία ανθρωπομέρα, από τις αρχικά σχεδιασμένες, γεγονός που θα σήμαινε απώλειες στο τελικό ποσό της χρηματοδότησης και, κατά συνέπεια, δυσαρέσκεια από όλους τους εμπλεκόμενους στο έργο, αποφάσισε να ζητήσει τρίμηνη παράταση του έργου (μέχρι και τον Μάρτιο του 2009), ώστε να ολοκληρωθούν επιτυχημένα όλες οι δραστηριότητες του έργου και να μην υπάρχει καμία απώλεια στη χρηματοδότηση και στο κέρδος όλων των εταίρων. Ο φορέας υλοποίησης του έργου, κατανόησε και αποδέχτηκε το αίτημα της τρίμηνης παράτασης, με αποτέλεσμα το έργο να κλείσει όπως είχε σχεδιαστεί.

Τέλος, ο τρίτος σοβαρός κίνδυνος που εμφανίστηκε στη διάρκεια του έργου (μη έγκαιρη και έγκυρη παρακολούθηση του συνολικού προϋπολογισμού), αντιμετωπίστηκε και αυτός αποτελεσματικά από τον υπεύθυνο συντονιστή με τον εξής τρόπο: ο υπεύθυνος

συντονιστής παρατήρησε ότι κάποιες δραστηριότητες του έργου μπορούσαν να υλοποιηθούν με μικρότερο κόστος από το αρχικά υπολογιζόμενο και, κατά συνέπεια, θα είχε παραπάνω χρήματα από τον προϋπολογισμό για να τα διαθέσει σε κάποιες άλλες δραστηριότητες, οι οποίες είχαν κοστίσει πολύ περισσότερο από ότι είχε προϋπολογίσει η επιχείρηση. Παρόλο που η «ανισορροπία» του αρχικού προϋπολογισμού ανακαλύφθηκε μετά από αρκετό διάστημα από την έναρξη του έργου, εντούτοις ο υπεύθυνος συντονιστής κινήθηκε άμεσα και κατάφερε όχι μόνο να μην ξεφύγει από τα πλαίσια του προϋπολογισμού, αλλά να επιτύχει και μεγαλύτερο κέρδος για τους εταίρους.

Από όλα τα παραπάνω, είναι φανερό ότι ο υπεύθυνος συντονιστής του έργου έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και στην επιτυχημένη ολοκλήρωσή του. Η πολύχρονη εμπειρία του σε τέτοιου είδους έργα, αλλά και η ψυχραιμία και οι σωστές αποφάσεις που πήρε στις κρίσιμες περιόδους του έργου, αποδείχτηκαν πολύτιμες και καθοριστικές. Η επιχείρηση, γνωρίζοντας τις ικανότητες του υπεύθυνου συντονιστή, του ανέθεσε το συγκεκριμένο έργο και το αποτέλεσμα την δικαίωσε. Ο ανθρώπινος παράγοντας ήταν κυρίως αυτός που οδήγησε στην εμφάνιση των κινδύνων στο έργο και ο ανθρώπινος παράγοντας ήταν αυτός που αντιμετώπισε τους κινδύνους αποτελεσματικά.

#### 4.11. Χρήσιμα «εργαλεία» για την αντιμετώπιση κρίσεων στο μέλλον

Μετά την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου στην Τουρκία, και αφού είχαν κλείσει όλες οι εκκρεμότητές του (οικονομικό και φυσικό αντικείμενο), η επιχείρηση αποφάσισε να αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη την αξιολόγηση του έργου, καθώς και το πως μπορούσε η επιχείρηση να διαχειριστεί, με τον καλύτερο τρόπο, την γνώση του έργου για το μέλλον.

Ο εξωτερικός συνεργάτης ετοίμασε την τελική του έκθεση και την παρουσίασε στην διοίκηση της επιχείρησης. Σύμφωνα λοιπόν με την αξιολόγηση του έργου, παρατηρήθηκαν τα εξής:

- ✓ τα τελικά παραδοτέα του έργου ήταν πολύ ικανοποιητικά και αυτό οφειλόταν, κατά κύριο λόγο στην ίδια την ομάδα έργου, αλλά και στον υπεύθυνο συντονιστή του έργου.
- ✓ ο προϋπολογισμός τηρήθηκε στο ακέραιο, και μάλιστα με επιπλέον κέρδος για όλους τους εταίρους.



- ✓ το χρονοδιάγραμμα επιμηκύνθηκε κατά τρεις (3) ολόκληρους μήνες, μετά την σχετική παράταση που δόθηκε, χωρίς όμως αυτό να επιβαρύνει τον προϋπολογισμό του έργου.

Στην έκθεση τονίστηκε ότι η γνώση που αποκτήθηκε από το έργο μπορεί να διαχειριστεί με τους εξής τρόπους:

- ✓ η ομάδα έργου, που εργάστηκε εκ μέρους της επιχείρησης, απέκτησε εμπειρία και πολύτιμες γνώσεις, τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει σε μελλοντικά παρόμοια έργα, αλλά και μπορεί να μεταφέρει, όταν αυτό κριθεί αναγκαίο, και σε άλλους εργαζόμενους της επιχείρησης.
- ✓ η επιχείρηση απέκτησε περισσότερη φήμη στον τομέα της ανάπτυξης θερμοκοιτίδων και αυτό της δίνει τη δυνατότητα να μπορεί να πετυχαίνει πιο κερδοφόρες συνεργασίες και με καλύτερους εταίρους σε μελλοντικούς διαγωνισμούς έργων.
- ✓ τα αρχεία του έργου αποτελούν πολύτιμο υλικό, στο οποίο μπορεί ανά πάσα στιγμή να ανατρέξει οποιοσδήποτε υπάλληλος της επιχείρησης στο μέλλον και να το χρησιμοποιήσει ανάλογα.

Τέλος, στην έκθεση υπήρχε και σχετική αναφορά στους τρόπους και τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση των κινδύνων και των κρίσεων που εμφανίστηκαν στο έργο, και οι οποίοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως χρήσιμα «εργαλεία» για την αντιμετώπιση παρόμοιων κρίσεων στο μέλλον. Συγκεκριμένα:

- ✓ η εμπειρία του υπεύθυνου συντονιστή αποδείχτηκε καθοριστική και πολύτιμη, ώστε να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι αποτελεσματικά. Επομένως, σε τέτοιες υπεύθυνες και σημαντικές θέσεις, πρέπει να τοποθετούνται ικανά άτομα, που έχουν αποδείξει και στο παρελθόν τις ικανότητες και τα προσόντα τους.
- ✓ είναι καθοριστικής σημασίας η προσεκτική και τακτική παρακολούθηση, τόσο του προϋπολογισμού όσο και του χρονοδιαγράμματος του έργου. Με αυτό τον τρόπο, αποφεύγονται λάθη και παραλείψεις, οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν καταστροφικές για το σύνολο του έργου.
- ✓ η επιλογή των συνεργατών και των υπεργολάβων θα πρέπει να γίνεται με αυστηρότερα κριτήρια και να εξασφαλίζει την, όσο το δυνατόν, καλύτερη συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στο έργο.

Είναι σίγουρο ότι σε κάθε έργο είναι σχεδόν αδύνατο να προβλέψει κανείς όλους τους κινδύνους και τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Αλλά, με την σωστή παρακολούθηση του έργου και τους συχνούς ελέγχους, αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να μειωθούν στο ελάχιστο ή, έστω, οι επιπτώσεις τους στο σύνολο του έργου να είναι αμελητέες.

Το συγκεκριμένο έργο μπορεί να ολοκληρώθηκε με επιτυχία, παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισε. Κανείς όμως δεν εγγυάται ότι και τα επόμενα έργα θα κλείσουν επιτυχημένα. Χρειάζεται πολλή προσπάθεια και άψογη συνεργασία από όλες τις πλευρές και, κυρίως, από όσους εμπλέκονται άμεσα σε κάθε έργο, ώστε με την ολοκλήρωσή του, κάθε επιχείρηση να αισθάνεται ότι κέρδισε, τόσο στον οικονομικό τομέα, όσο και στον τομέα της γνώσης και της εμπειρίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK MANAGEMENT)**

### 5.1. Θεμελιώδεις Αρχές της Διαχείρισης Κινδύνου

Τα οφέλη από τη διαχείριση κινδύνου στα έργα είναι τεράστια. Μπορείς να αποκτήσεις πολλά έσοδα αν διαχειριστείς σωστά αβέβαια γεγονότα που συμβαίνουν σε ένα έργο με προληπτικό τρόπο. Το αποτέλεσμα θα είναι ότι ελαχιστοποιείς τον αντίκτυπο από τους κινδύνους που εμφανίστηκαν και εκμεταλλεύεσαι τις ευκαιρίες που σου παρουσιάζονται. Αυτό θα σου επιτρέψει να παραδώσεις το έργο έγκαιρα, μέσα στα όρια του προϋπολογισμού που είχαν αρχικά τεθεί και να ικανοποιήσεις τις απαιτήσεις των πελατών σου. Επιπλέον, τα μέλη της ομάδας σου δεν χρειάζεται να διορθώσουν αποτυχημένες κινήσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί.

Στο κείμενο που ακολουθεί παρατίθενται δέκα (10) «χρυσοί κανόνες», με τους οποίους μπορεί κάποιος να εφαρμόσει επιτυχημένα την διαχείριση κινδύνου σε ένα έργο.

#### **Κανόνας 1: Κάνε τη Διαχείριση Κινδύνου μέρος του έργου**

Ο πρώτος κανόνας είναι βασικός για την επιτυχία της διαχείρισης γνώσης έργου. Αν δεν εμφυτευτεί η διαχείριση κινδύνου στο έργο δεν μπορεί να υπάρξει πλήρης ωφέλεια από αυτή την προσέγγιση. Σε πολλούς οργανισμούς, οι διευθυντές πιστεύουν ότι δεν θα υπάρξουν κίνδυνοι στα έργα που έχουν αναλάβει και έχουν «τυφλή» εμπιστοσύνη στους υπευθύνους των έργων, ιδιαίτερα αν οι τελευταίοι έχουν μακρόχρονη εμπειρία. Οι πιο οργανωμένοι και επιτυχημένοι οργανισμοί, θέτουν την διαχείριση κινδύνου στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησής τους και την συμπεριλαμβάνουν στις εταιρικές συναντήσεις, καθώς και στην εκπαίδευση των στελεχών τους.

#### **Κανόνας 2: Αναγνώρισε τους κινδύνους του έργου έγκαιρα**

Το πρώτο βήμα στη διαχείριση του κινδύνου ενός έργου είναι η αναγνώριση των κινδύνων που υπάρχουν στο έργο. Αυτό απαιτεί ανοιχτή σκέψη, η οποία επικεντρώνεται σε πιθανά σενάρια, τα οποία μπορεί να συμβούν στο μέλλον. Υπάρχουν δύο βασικές πηγές για την αναγνώριση των κινδύνων: οι άνθρωποι και τα έγγραφα. Οι άνθρωποι είναι τα μέλη της ομάδας του έργου, που διαθέτουν την προσωπική τους εμπειρία και τις ικανότητές τους, καθώς επίσης και ειδικοί (εξωτερικοί συνεργάτες), οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που μπορεί να

εμφανιστούν κατά την διάρκεια υλοποίησης ενός έργου. Οι συνεντεύξεις και οι ομαδικές συσκέψεις (risk brainstorming) αποτελούν τις πιο γνωστές μεθόδους για την ανακάλυψη των κινδύνων που ελλοχεύουν σε ένα έργο. Όσον αφορά τα έγγραφα, τα έργα τείνουν να παράγουν σημαντικό αριθμό ηλεκτρονικών εγγράφων, στα οποία καταγράφονται οι κίνδυνοι που ενδέχεται να εμφανιστούν (project plan, business case, resource planning). Το ερώτημα είναι αν κάποιος είναι αρκετά ικανός να αναγνωρίσει τους κινδύνους ενός έργου πριν αυτοί εμφανιστούν. Πιθανότατα όχι. Ωστόσο, αν υπάρχει συνδυασμός των διαφορετικών αναγνωριστικών μεθόδων κινδύνου, είναι πολύ πιθανό να εντοπιστεί η πλειοψηφία των κινδύνων. Και αν κάποιος τους διαχειριστεί σωστά, θα έχει στη διάθεσή του αρκετό χρόνο για να διαχειριστεί εξίσου καλά αναπάντεχους κινδύνους που θα προκύψουν στην πορεία του έργου.

### Κανόνας 3: Μετέδωσε - Διέδωσε τους κινδύνους

Τα αποτυχημένα έργα δείχνουν ότι οι διαχειριστές τους δεν γνώριζαν τους κινδύνους που επρόκειτο να αντιμετωπίσουν. Το πιο τρομακτικό είναι ότι πολλές φορές κάποιος από την ομάδα έργου μπορεί να είχε δει τον κίνδυνο, αλλά να μην ενημέρωσε έγκαιρα τον υπεύθυνο του έργου για την ύπαρξή του. Για να μην συμβαίνει αυτό, θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και εξωτερίκευση των απόψεων όλων των μελών της ομάδας έργου. Μια καλή προσέγγιση είναι ο υπεύθυνος του έργου να συμπεριλαμβάνει στα καθήκοντά του και την μετάδοση – διάδοση των κινδύνων στις συσκέψεις που έχει με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Με αυτό τον τρόπο δείχνει σε όλους πόσο σημαντική είναι η διάδοση - μετάδοση των κινδύνων μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας των μελών της ομάδας. Επιπλέον, ο υπεύθυνος του έργου θα πρέπει να ενημερώνει όλους τους εμπλεκόμενους στο έργο σχετικά με τους κινδύνους που υπάρχουν, ώστε εκείνοι να παίρνουν τις τελικές αποφάσεις (ειδικά σε περιπτώσεις υψηλού ρίσκου) σχετικά με το πως θα αντιμετωπιστούν πιο αποτελεσματικά.

### Κανόνας 4: Εξέτασε προσεκτικά Απειλές και Ευκαιρίες

Είναι γεγονός ότι οι κίνδυνοι που εμφανίζονται σε ένα έργο μπορεί να βλάψουν σημαντικά την εξέλιξή του. Ωστόσο, σήμερα υπάρχει μια πιο σύγχρονη προσέγγιση, η οποία θεωρεί τους κινδύνους ως ευκαιρίες, με αποτέλεσμα το έργο να αποδειχθεί πιο επιτυχημένο και πιο επικερδές. Δυστυχώς, πολλές ομάδες έργων προσπαθούν αγωνιωδώς

να παραδώσουν το έργο έγκαιρα, αναλαμβάνοντας μεγάλο φόρτο εργασίας, με αποτέλεσμα να μην διαθέτουν χρόνο να αναλογιστούν τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν και, κατά συνέπεια, να μην μπορούν να μετατρέψουν αυτούς τους κινδύνους σε ευκαιρίες, οι οποίες μπορούν να αποδώσουν πολλά διαθέτοντας λίγο χρόνο και ελάχιστους πόρους.

#### Κανόνας 5: Αποσαφήνισε θέματα ευθύνης

Μερικοί υπεύθυνοι έργων θεωρούν ότι έχουν κάνει σωστά τη δουλειά τους με το να ετοιμάζουν έναν κατάλογο με τους πιθανούς κινδύνους, που μπορεί να εμφανιστούν στην πορεία ενός έργου. Αλλά, αυτό είναι μόνο η αρχή. Το επόμενο βήμα είναι να ξεκαθαριστεί ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιον κίνδυνο. Κάποιος πρέπει να είναι υπόλογος αν δεν αντιμετωπίσει τον κίνδυνο με την βαρύτητα που του αρμόζει. Το κόλπο είναι απλό: κάθε κίνδυνος πρέπει να ανατεθεί σε καθέναν από την ομάδα του έργου, ο οποίος θα πρέπει να φροντίσει για την βέλτιστη αντιμετώπισή του. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας ταξινόμησης είναι πραγματικά θετικά. Μπορεί στην αρχή οι άνθρωποι να μην νιώθουν άνετα όταν τους ανατίθεται μια ευθύνη, αλλά στη συνέχεια θα εκτελούν τα καθήκοντά τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι και να αυξάνονται οι ευκαιρίες.

Η ανάληψη της ευθύνης των κινδύνων από κάθε μέλος της ομάδας του έργου υφίσταται και σε άλλο επίπεδο: αν ένας κίνδυνος εμφανιστεί, κάποιος θα πληρώσει για την μη σωστή αντιμετώπισή του. Και αυτό είναι λογικό, αλλά θα πρέπει να διατυπωθεί πριν εμφανιστεί ο κίνδυνος. Ειδικά, αν διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού εμπλέκονται ενεργά σε ένα έργο, είναι εμφανές ότι κάθε τμήμα πρέπει να γνωρίζει για το ποιες είναι οι ευθύνες του και ποιος θα υποστεί τις συνέπειες. Συνήθως, οι υπεύθυνοι πρώτης γραμμής δίνουν προσοχή σε ένα έργο όταν διακυβεύονται πολλά χρήματα. Το ποιος είναι υπεύθυνος για το κάθε τι είναι εξίσου σημαντικό, όπως και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη διάρκεια υλοποίησης ενός έργου. Οι διαμάχες για μη αναμενόμενα έσοδα μπορεί να γίνει μια μακροχρόνια απασχόληση της διοίκησης.

#### Κανόνας 6: Ταξινόμησε τους Κινδύνους

Κάποιος υπεύθυνος έργου είχε κάποτε πει ότι αντιμετωπίζει όλους τους κινδύνους το ίδιο. Κάτι τέτοιο θα έκανε κάθε έργο πολύ απλό. Ωστόσο, δεν σημαίνει ότι το έργο θα

είχε τα καλύτερα αποτελέσματα. Μερικοί κίνδυνοι έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο από ότι κάποιος άλλος. Επομένως, είναι καλύτερα κάποιος να δαπανήσει τον χρόνο του σε κινδύνους, οι οποίοι μπορούν να προκαλέσουν τις μεγαλύτερες απώλειες και τα μεγαλύτερα κέρδη. Καλό είναι ο υπεύθυνος έργου να ελέγχει αν στην ομάδα του υπάρχουν κάποιος, οι οποίοι μπορεί να προκαλέσουν καθυστερήσεις στην πρόοδο του έργου. Αυτό θα πρέπει να είναι η πρώτη του προτεραιότητα. Οι άλλοι κίνδυνοι θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν (σημαντικοί, λιγότερο σημαντικοί, κλπ.) με βάση κάποια κριτήρια που έχει θέσει ο υπεύθυνος του έργου. Τα πιο συνηθισμένα από αυτά είναι οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει κάθε κίνδυνος και ποιες είναι οι πιθανότητες να συμβεί. Σε κάθε περίπτωση, όποια και αν είναι η σειρά προτεραιότητας των κινδύνων, το πιο σημαντικό είναι ο υπεύθυνος του έργου να είναι συγκεντρωμένος σε αυτούς και, ιδιαίτερα, στους μεγάλους κινδύνους.

#### Κανόνας 7: Ανάλυση τους Κινδύνους

Κατανοώντας την φύση ενός κινδύνου είναι προϋπόθεση για να μπορέσει κανείς να ανταποκριθεί σωστά απέναντι στον κίνδυνο. Επομένως, θα πρέπει κανείς να αφιερώσει χρόνο σε κάθε κίνδυνο ξεχωριστά και να τον αναλύσει διεξοδικά πριν φτάσει σε αξιόπιστα συμπεράσματα.

Η ανάλυση των κινδύνων υφίσταται σε διαφορετικά επίπεδα. Αρχικά πρέπει να κατανοήσει κανείς τι μπορεί να προκαλέσει έναν κίνδυνο και τι επιδράσεις θα έχει αυτός σε ένα έργο. Κοιτάζοντας λεπτομερώς τις επιδράσεις, μπορεί κανείς να περιγράψει ποιες από αυτές θα είναι άμεσες και ποιες έμμεσες. Μια πιο λεπτομερή ανάλυση μπορεί να καταδείξει το μέγεθος της επίδρασης σε επίπεδο κόστους, χρόνου και ποιότητας προϊόντος. Μια άλλη οπτική, που μπορεί κανείς να δει έναν κίνδυνο, είναι να επικεντρωθεί στα γεγονότα που προηγούνται της εμφάνισής του, όπως είναι τα αίτια που τον προκαλούν. Μια καλή προσέγγιση είναι να γίνει λίστα με τις αιτίες που προκαλούν τους κινδύνους και τις συνθήκες, οι οποίες αυξάνουν ή μειώνουν τις πιθανότητες εμφάνισής του.

Άλλο ένα επίπεδο της ανάλυσης κινδύνου είναι η διερεύνηση ολόκληρου του έργου. Κάθε υπεύθυνος έργου είναι αναγκαίο να απαντήσει στις συνηθείς ερωτήσεις, που σχετίζονται με το κόστος και το χρονοδιάγραμμα του έργου. Αν κανείς λαμβάνει υπόψη του τους κινδύνους, μπορεί να κάνει μια προσομοίωση, την οποία μπορεί να παρουσιάσει

στους χορηγούς του έργου. Οι πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν με την ανάλυση των κινδύνων, παρέχουν πολύτιμη βοήθεια στο έργο και τα απαραίτητα εφόδια για να βρει κάποιος αποτελεσματικές λύσεις, ώστε να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους.

#### Κανόνας 8: Σχεδιάσε και Εφάρμοσε την Ανάδραση των Κινδύνων

Θέτοντας σε εφαρμογή την ανάδραση ενός κινδύνου αποτελεί μια δραστηριότητα που προσθέτει αξία σε ένα έργο. Με αυτό τον τρόπο εμποδίζει ο υπεύθυνος έργου μια απειλή να συμβεί ή ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις του κινδύνου. Το κλειδί της επιτυχίας εδώ είναι η εκτέλεση. Όλοι οι άλλοι κανόνες βοηθούν στο να γίνουν κατανοητοί οι κίνδυνοι και να τοποθετηθούν σε σειρά προτεραιότητας.

Αν ο υπεύθυνος του έργου αντιμετωπίζει απειλές, στην ουσία έχει τρεις επιλογές: αποφυγή κινδύνου, ελαχιστοποίηση κινδύνου και αποδοχή κινδύνου. Αποφυγή κινδύνου σημαίνει οργάνωση του έργου με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην υπάρχει πια αντιμετώπιση κινδύνου. Αυτό μπορεί να σημαίνει αλλαγή προμηθευτή ή υιοθέτηση διαφορετικής τεχνολογίας ή, στην περίπτωση ενός σοβαρού κινδύνου, την διακοπή ολόκληρου του έργου. Το να δαπανά κανείς πολλά χρήματα σε ένα «χαμένο» έργο δεν αποτελεί καλή επένδυση.

Η μεγαλύτερη κατηγορία της ανάδρασης των κινδύνων είναι εκείνη η οποία ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο. Ο υπεύθυνος έργου μπορεί να εμποδίσει έναν κίνδυνο να συμβεί είτε επηρεάζοντας τις αιτίες είτε μειώνοντας τις αρνητικές επιπτώσεις που θα επέλθουν. Αν ο κανόνας (7) επτά (Ανάλυση Κινδύνων) εφαρμοστεί κατάλληλα, τότε θα υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες για μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των κινδύνων.

Μια τελική αντίδραση είναι η αποδοχή του κινδύνου. Αυτό είναι καλή επιλογή, αν οι επιπτώσεις στο έργο είναι ελάχιστες ή αν είναι πολύ δύσκολο να επηρεαστεί ο κίνδυνος και απαιτείται πολύς χρόνος και μεγάλο κόστος. Απλά, πρέπει η αποδοχή του κινδύνου να είναι μια συνειδητή επιλογή από τον υπεύθυνο του έργου.

#### Κανόνας 9: Κατέγραψε τους Κινδύνους του Έργου

Αυτός ο κανόνας αφορά την καταγραφή όλων των κινδύνων. Αυτή η καταγραφή βοηθά τον υπεύθυνο του έργου να παρατηρεί την πρόοδο του κινδύνου και, ταυτόχρονα, να μην ξεχάσει κανένα κίνδυνο. Επίσης, είναι πολύ καλό εργαλείο επικοινωνίας, το οποίο

ενημερώνει τα μέλη της ομάδας, καθώς και τους χορηγούς του έργου, για το τι συμβαίνει στο έργο.

Ένας καλός κατάλογος κινδύνων περιλαμβάνει την περιγραφή του κινδύνου, αποσαφηνίζει ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιον κίνδυνο και επιτρέπει στον υπεύθυνο του έργου να πραγματοποιήσει κάποιες βασικές αναλύσεις σχετικά με τις αιτίες και τα αποτελέσματα ενός κινδύνου. Οι περισσότεροι υπεύθυνοι έργων δεν είναι υπέρμαχοι των διοικητικών καθηκόντων, αλλά η καταγραφή των κινδύνων αποτελεί σημαντικό καθήκον, ιδιαίτερα όταν οι κίνδυνοι είναι εξαιρετικά μεγάλοι. Σε πολλές περιπτώσεις, μερικοί υπεύθυνοι έργων δεν θέλουν να καταγράψουν τους κινδύνους, γιατί θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο είναι ευκολότερο να τους κατηγορήσει κανείς αν κάτι δεν πάει καλά. Ωστόσο, το αντίθετο είναι αλήθεια. Αν καταγράψεις τους κινδύνους του έργου και τις αποτελεσματικές λύσεις που έθεσες σε εφαρμογή για να τον αντιμετωπίσεις, τότε δημιουργείς ένα «προηγούμενο», το οποίο κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί.

#### Κανόνας 10: Παρακολούθησε τους Κινδύνους και τα Σχετικά Καθήκοντα

Το μητρώο κινδύνων που έχει δημιουργηθεί, ως αποτέλεσμα του κανόνα εννέα (9), βοηθά τον υπεύθυνο έργου να παρακολουθεί τους κινδύνους και όλα τα καθήκοντα που σχετίζονται με αυτούς. Το να παρακολουθείς καθήκοντα, είναι μια καθημερινή εργασία για κάθε υπεύθυνο έργου. Το να ενσωματώσεις τα καθήκοντα που σχετίζονται με τους κινδύνους στην καθημερινή απασχόληση είναι εύκολο. Τα καθήκοντα κινδύνου μπορεί να εκτελούνται για να αναγνωρίσουν ή να αναλύσουν κινδύνους ή να δημιουργήσουν, να συλλέξουν και να εφαρμόσουν λύσεις.

Η παρακολούθηση των κινδύνων είναι διαφορετική από την παρακολούθηση των καθηκόντων. Η πρώτη επικεντρώνεται στην τρέχουσα κατάσταση των κινδύνων. Ποιοι κίνδυνοι είναι πιο πιθανό να συμβούν; Έχει αλλάξει η σημαντικότητα του κινδύνου; Απαντώντας σε αυτές τις ερωτήσεις ο υπεύθυνος του έργου εστιάζει περισσότερο την προσοχή του στους κινδύνους που είναι σημαντικοί, δίνοντας με αυτό τον τρόπο περισσότερη αξία στο έργο του.

Οι παραπάνω δέκα (10) «χρυσοί» κανόνες παρέχουν οδηγίες στην εφαρμογή της σωστής διαχείρισης κινδύνου, η οποία θα οδηγήσει ένα έργο σε επιτυχία. Ωστόσο, καλό είναι να έχει κανείς στο μυαλό του τη συνεχή βελτίωση. Επομένως, ο ενδέκατος κανόνας θα μπορούσε να ήταν η Κινέζικη προσέγγιση του Kaizen: μέτρησε τα αποτελέσματα των



προσπαθειών διαχείρισης κινδύνου που εφαρμόζεις και συνεχώς κάνε βελτιώσεις, ώστε να την κάνεις ακόμη καλύτερη.

## 5.2. Διαχείριση Κινδύνων Έργων

Στην τελευταία έκδοση του εγχειριδίου διοίκησης έργων του Ινστιτούτου Διοίκησης Έργων, ο κίνδυνος ορίζεται ως «ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση που, σε περίπτωση που προκύψει, έχει θετική ή αρνητική συνέπεια σε κάποιο στόχο του έργου». Ο κίνδυνος λοιπόν είναι ένα γεγονός για το οποίο, εξ ορισμού, δεν μπορούμε να αποφανθούμε για το αν θα συμβεί ή όχι. Το δεύτερο ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο του ορισμού είναι ότι ο κίνδυνος παρουσιάζεται να έχει «θετική ή αρνητική» συνέπεια.

Το κατά πόσο μπορούμε να θεωρούμε έναν κίνδυνο θετικό ή όχι προβληματίσε για αρκετό καιρό την επιστημονική κοινότητα, τώρα όμως όλα τα διεθνή πρότυπα για τη διαχείριση κινδύνων έργων συμφωνούν ότι ο κίνδυνος μπορεί να έχει θετική ή αρνητική συνέπεια. Αν και στην καθομιλουμένη ο όρος κίνδυνος ταυτίζεται με την απειλή – κάτι αρνητικό, αυτό ίσως να μην ισχύει απόλυτα. Η ταύτιση αυτή δημιουργήθηκε σταδιακά με την εξέλιξη της γλώσσας αλλά παλαιότερα, η λέξη κίνδυνος χρησιμοποιήθηκε συχνά ως όρος του παιχνιδιού των ζαριών με την έννοια της αβέβαιης τύχης, άρα είτε ως όφελος ή ως ζημία. Έχοντας πλέον ορίσει τον κίνδυνο, μπορεί κανείς να περάσει στην έννοια της διαχείρισης των κινδύνων.

Η διαχείριση κινδύνων είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται ο εντοπισμός, η ανάλυση, η αντιμετώπιση και η παρακολούθηση των κινδύνων που αφορούν ένα συγκεκριμένο έργο. Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αφορά στην ανάπτυξη του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων, στο οποίο καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα εφαρμοστεί η διαδικασία, οι μέθοδοι και οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση των κινδύνων, ο τρόπος και ο χρονισμός των αναφορών και άλλα γενικά στοιχεία. Ο εντοπισμός των κινδύνων αφορά στον εντοπισμό όλων των κινδύνων που είναι πιθανό να επηρεάσουν τους στόχους ενός έργου και ταυτόχρονα στην καταγραφή τους. Η καταγραφή των χαρακτηριστικών κάθε κινδύνου γίνεται ξεχωριστά για τον κάθε ένα, συνήθως, σε ειδικές φόρμες που ονομάζονται φύλλα κινδύνων (risk sheet). Η ανάλυση των κινδύνων χρησιμοποιείται, αφενός για να καθορισθεί το μέγεθος της συνέπειας του κινδύνου στους στόχους του έργου και η πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και αφετέρου για να ταξινομηθούν οι κίνδυνοι με βάση τη συνολική τους βαρύτητα.

Το στάδιο της ανάλυσης των κινδύνων μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε ποιοτικά ή ποσοτικά. Η ποιοτική ανάλυση είναι η πλέον διαδεδομένη, καθώς χρειάζεται μικρότερο αριθμό δεδομένων για να εφαρμοσθεί, δεν χρειάζεται εξειδικευμένα εργαλεία λογισμικού και είναι γενικά λιγότερο χρονοβόρος σε σχέση με την ποσοτική ανάλυση. Κατόπιν, καθορίζονται ενέργειες αντιμετώπισης με βάση συγκεκριμένες στρατηγικές όπως οι: αποφυγή, μεταφορά, ελάφρυνση και αποδοχή. Οι όποιες αποφάσεις καταχωρούνται στο φύλλο του κάθε κινδύνου. Οι επιλεγμένες ενέργειες πρέπει να είναι ανάλογες με την έκθεση του κινδύνου, και να επιλύουν το πρόβλημα με οικονομικά αποδεκτό τρόπο.

Το τελευταίο στάδιο της διαχείρισης κινδύνων είναι αυτό της παρακολούθησης. Σε αυτό το στάδιο ελέγχεται η υλοποίηση των ενεργειών, καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητά τους. Διορθωτικές κινήσεις καθορίζονται και επανεκτιμούνται τα χαρακτηριστικά των κινδύνων (πιθανότητα εμφάνισης και συνέπεια). Ολόκληρη η διαδικασία επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να εντοπισθούν νέοι κίνδυνοι και να ενημερωθούν τα φύλλα των υφιστάμενων κινδύνων.

Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε ότι η διαχείριση κινδύνων (risk management) ενός έργου περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

1. Προσδιορισμός των κινδύνων
2. Ανάλυση των κινδύνων ως προς:
  - ο την πιθανότητα (%)
  - ο τα αποτελέσματα (καταστροφικά, σοβαρά, υποφερτά, ασήμαντα)
3. Προγραμματισμός διαχείρισης
  - ο Στρατηγικές αποφυγής
  - ο Στρατηγικές ελαχιστοποίησης του αποτελέσματος
  - ο Εναλλακτικά σχέδια (contingency plan)
4. Παρακολούθηση των κινδύνων και αναθεώρηση του σχεδίου.

Ενώ η διαχείριση των κινδύνων ανέκαθεν είχε ταυτιστεί με την ασφάλιση, σήμερα αναγνωρίζεται ότι είναι πολύ ευρύτερη. Είναι γεγονός πως ο σύγχρονος τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της κοινωνίας παράγουν υψηλού μεγέθους και κλίμακας

κινδύνους και αυτό όχι μόνο σε επιχειρησιακό επίπεδο, αλλά και σε κάθε πτυχή της ζωής μας.

Αξίζει να τονιστεί ότι η τρέχουσα οικονομική κρίση, η μεγαλύτερη μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, σε μεγάλο βαθμό αποδίδεται στους υπερβολικούς και απερίσκεπτους κινδύνους που λήφθηκαν από τις τράπεζες και τις επενδυτικές εταιρείες. Είναι φανερό λοιπόν η αναγκαιότητα της μεθοδολογικής ανάλυσης των κινδύνων στο πλαίσιο ενός αυτόνομου επιστημονικού πεδίου, μέσω της ανάπτυξης μεθόδων και τεχνικών για την αντιμετώπισή τους.

Σημαντική είναι άλλωστε και η εδραίωση της αντίληψης, πως η επικινδυνότητα (risk) είναι θεμελιωδώς διαφορετική από την αβεβαιότητα (uncertainty), καθώς στην πρώτη υπάρχει η δυνατότητα μιας μαθηματικής ενσωμάτωσης των πιθανών αποτελεσμάτων της κάθε δυνατής απόφασης. Σημαντική είναι λοιπόν η κατανόηση της φύσης των κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις απειλές όσο και τις ευκαιρίες που υπάρχουν, ενώ οι τρόποι δράσης είναι ένα μείγμα κοινής λογικής, γνώσης, εμπειρίας, αλλά και ενστίκτου.

Η αποδοχή κάποιου βαθμού κινδύνου, άλλωστε, έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο ένα περισσότερο επιθυμητό και κατάλληλο επίπεδο οφέλους σε αντάλλαγμα για τους επιχειρησιακούς πόρους που διατίθενται στο εγχείρημα, αλλά και την αποτελεσματικότερη διαχείριση των τελευταίων, προσφέροντας επιπλέον την πολύτιμη δυνατότητα γρήγορης και ευέλικτης προσαρμογής στις τρέχουσες εξελίξεις.

### 5.3 Παρακολούθηση Κινδύνων Έργων

Καθώς το Έργο ωριμάζει, οι κίνδυνοι αλλάζουν. Οι προβλεπόμενοι κίνδυνοι μπορεί να εκλείψουν, ενώ είναι πιθανό να εμφανιστούν νέοι. Έτσι, ο Υπεύθυνος Συντονιστής πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή εγρήγορση για την αναγνώριση νέων κινδύνων, να επανεκτιμά παλαιότερους και να αξιολογεί εκ νέου τις ενέργειες μετριασμού των κινδύνων.

Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της παρακολούθησης κινδύνων είναι:

- Να προσδιορίζει εάν έχουν επέλθει οι κίνδυνοι που έχουν εντοπισθεί και εάν οι ενέργειες διαχείρισης κινδύνου υλοποιήθηκαν όπως είχαν προγραμματιστεί.

- Να αξιολογεί εάν οι προγραμματισμένες ενέργειες διαχείρισης κινδύνων ήταν τόσο αποτελεσματικές όσο αναμενόταν και, με τον τρόπο αυτό, να εκτιμά κατά πόσον είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν νέες ενέργειες.
- Να εξετάζει εάν κάποιοι από τους κινδύνους που εντοπίστηκαν αρχικά δεν ισχύουν πλέον.
- Να προσδιορίζει κατά πόσον οι πιθανότητες επέλευσης του κινδύνου έχουν αλλάξει και κατά πόσον το αναμενόμενο επίπεδο επίπτωσης είναι διαφορετικό ή η ημερομηνία επίπτωσης έχει μετατεθεί αργότερα ή νωρίτερα από την αρχική πρόβλεψη.
- Να επιβεβαιώνει ότι οι προγραμματισμένες προς εκτέλεση προληπτικές ενέργειες αντιμετώπισης εξακολουθούν να έχουν νόημα στο πλαίσιο των πρόσφατων εξελίξεων στο έργο και ότι οι ενέργειες αυτές έχουν ανατεθεί στα κατάλληλα, από άποψη προσόντων και θέσης, μέλη της ομάδας έργου.
- Να προσδιορίζει εάν η έκθεση σε κινδύνους έχει αλλάξει από την προηγούμενη κατάστασή της και στη συνέχεια να αναλύει τις νέες τάσεις.
- Να εντοπίζει εάν έχουν προκύψει ή, πράγμα ακόμη χειρότερο, επέλθει νέοι κίνδυνοι που δεν είχαν προηγουμένως εντοπισθεί.

Για την επιτυχή υλοποίηση της παρακολούθησης κινδύνων, ο υπεύθυνος συντονιστής θα πρέπει να πραγματοποιεί τακτικά επισκοπήσεις των κινδύνων του έργου και ελέγχους της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων και στη συνέχεια να επικαιροποιεί το Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log). Στις επισκοπήσεις κινδύνων έργου (project risk reviews) θα πρέπει να συμμετέχει όλη η ομάδα έργου, καθώς κάθε μέλος της διαθέτει τη δική του εμπειρία και τις δικές του γνώσεις που αποκτήθηκαν με τη συμμετοχή του στην υλοποίηση ή διαχείριση συγκεκριμένων εργασιών και δραστηριοτήτων. Όλα τα ευρήματα των επισκοπήσεων κινδύνων (αλλαγές στη σχετική προτεραιότητα των κινδύνων, εξάλειψη κινδύνων, νέοι κίνδυνοι, αναληφθείσες ενέργειες, κλπ.) θα πρέπει να καταχωρούνται στο Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων, το οποίο με τον τρόπο αυτό επικαιροποιείται.

Οι έλεγχοι αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων (risk response audits) εξετάζουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων για την αποφυγή ή τον μετριασμό της πιθανότητας επέλευσης κινδύνων. Η υλοποίηση ενεργειών ελέγχου κινδύνων μπορεί να μην εξαλείφει τους προσδιορισθέντες κινδύνους, περιορίζει όμως τις

επιπτώσεις τους και την πιθανότητα επέλευσής τους. Στην περίπτωση αυτή όλοι οι κίνδυνοι πρέπει να επανεκτιμώνται, ώστε να εντοπίζονται οι νέοι, πιο σημαντικοί κίνδυνοι και να ορίζεται η προτεραιότητα με την οποία θα ελέγχονται.

#### 5.4. Έλεγχος Κινδύνων Έργων

Ο έλεγχος κινδύνων (risk control) αναφέρεται στην υλοποίηση των προληπτικών ενεργειών και ενεργειών αντιμετώπισης (όπως αυτές ορίζονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων), στην ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών για το μετριασμό κινδύνων ή ακόμη και στον εκ νέου προγραμματισμό του έργου.

Όταν επέρχεται ένας προκαθορισμένος κίνδυνος, ο υπεύθυνος συντονιστής πρέπει κανονικά να συμβουλευτεί το Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων και να εκτελεί τις ενέργειες που περιγράφονται σε αυτό. Υπάρχουν γενικά τρεις πιθανότητες:

- Ο κίνδυνος επέρχεται όπως αναμενόταν και οι ενέργειες ελέγχου κινδύνου αποδεικνύονται επαρκείς για την αντιμετώπισή του.
- Ο κίνδυνος επέρχεται με διαφορετικό από τον αναμενόμενο τρόπο και επομένως οι ενέργειες ελέγχου κινδύνου πρέπει να τροποποιηθούν κατάλληλα.
- Ένας νέος, απρόβλεπτος κίνδυνος αποκαλύπτεται, και επομένως το Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων πρέπει να επικαιροποιηθεί, ώστε να ορίζει και να περιγράφει τις κατάλληλες για τον μετριασμό του ενέργειες.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι καθ' όλη τη διάρκεια των διεργασιών διαχείρισης κινδύνων, ο υπεύθυνος συντονιστής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός όσον αφορά στις σχετικές συνέπειες στο αντικείμενο, το κόστος, το χρονοδιάγραμμα και την ποιότητα του έργου. Με τη διαμόρφωση κατάλληλων σχεδίων αντιμετώπισης πολλοί κίνδυνοι μπορεί να μην επηρεάσουν τις προαναφερθείσες βασικές παραμέτρους του έργου. Ωστόσο, όταν επέρχεται ένα γεγονός κινδύνου που απειλεί μία ή περισσότερες από τις παραμέτρους αυτές, ο υπεύθυνος συντονιστής πρέπει να προσδιορίζει τις ενέργειες προς εκτέλεση, ώστε να προστατεύει την ακεραιότητα του έργου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Project Management ή αλλιώς Διοίκηση Έργου είναι λέξεις που χρησιμοποιούμε όλοι σχεδόν καθημερινά για να περιγράψουμε ένα σύνολο μεθόδων και εργαλείων που εξασφαλίζουν την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου. Για αρκετούς το Project Management, χαρακτηρίζεται ως «η επιστήμη για το πως να κάνουμε πράγματα» (the science of getting things done), ενώ πολλές είναι οι επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει να αντιμετωπίζουν τα πάντα ως έργο (Project).

Το ερώτημα είναι πόσοι από εμάς που συμμετέχουμε σε έργα γνωρίζουμε πραγματικά τις διαδικασίες, τις αρχές, τα πρότυπα ή διαθέτουμε τις δεξιότητες που εξασφαλίζουν τη βέλτιστη ολοκλήρωση ενός έργου «on time», «on budget» και «on quality of deliverables»; Πόσοι από εμάς έχουμε κάνει πράξη, στο πλαίσιο ενός έργου που μας έχουν αναθέσει να υλοποιήσουμε, τον ορισμό του Project Management, σύμφωνα με τον οποίο, οργανώνουμε και διοικούμε τους πόρους που έχουμε στη διάθεση μας, ώστε να το υλοποιήσουμε βάσει των προδιαγραφών, του χρονοδιαγράμματος και, επιπλέον, της ποιότητας και του προϋπολογισμού του; Για την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου θα πρέπει τόσο ο υπεύθυνος όσο και τα μέλη της ομάδας, να διαθέτουν ικανότητες επικοινωνίας, σωστή γνώση της μεθοδολογίας και των εργαλείων, καθώς επίσης και δεξιότητες ανάλυσης, αλλά και επίλυσης προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη διαδικασία.

Πολλές φορές, είναι γεγονός, ότι η θεωρία διαφέρει σε πολλά πράγματα από την πραγματικότητα. Κάθε έργο μπορεί να ξεκινήσει με τις καλύτερες προδιαγραφές και να καταλήξει αποτυχημένο. Το αντίστροφο μπορεί να συμβεί επίσης. Η διαχείριση ενός έργου είναι αυτό που έχει τη μεγαλύτερη σημασία και αυτό γίνεται από το ανθρώπινο δυναμικό. Κατά την άποψή μου, επιτυχία ενός έργου είναι η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια των ανθρώπων που το υλοποιούν και αντιμετωπίζουν μαζί τις προκλήσεις που εμφανίζονται σε αυτό. Εξίσου σημαντικό είναι και το πως θα διαχειριστεί η επιχείρηση την γνώση που θα αποκομίσει από τα έργα που υλοποιεί. Ότι μαθαίνουμε είναι αναμφισβήτητα πολύ χρήσιμο. Αλλά όταν κάτι που μάθαμε στο παρελθόν το εφαρμόζουμε, προς όφελός μας, στο μέλλον αυτό θεωρώ ότι είναι πολύτιμο.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

1. Γρηγόρης Μέντζας, «*Διαχείριση γνώσης: Η Επιχειρηματική πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα*» (Διαδίκτυο). Διαθέσιμο στο: [http://www.imu.iccs.gr/Papers/knowledge\\_management-n.htm](http://www.imu.iccs.gr/Papers/knowledge_management-n.htm) (Πρόσβαση 13.10.09).
2. Η-Επιχειρείν, «*Η Διαχείριση της γνώσης από τις Επιχειρήσεις*» (Διαδίκτυο). Διαθέσιμο στο: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1427](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1427) (Πρόσβαση 13.10.09).
3. Κηρυττόπουλος Κ., 2007. Ορολογία Διαχείρισης Κινδύνων Έργων. ΕΛΕΤΟ – 6<sup>ο</sup> Συνέδριο «Ελληνική Γλώσσα και Ορολογία». Αθήνα, Ελλάδα 1 – 3 Νοεμβρίου 2007 (Πρόσβαση 17.10.09).
4. Bart Jutte, “*Ten Golden Rules of Project Risk Management*” (Διαδίκτυο). Διαθέσιμο στο: <http://www.projectsart.co.uk/10-golden-rules-of-project-risk-management.html> (Πρόσβαση 17.10.09).
5. Charman C., Ward S., 2009. «*Διαχείριση Κινδύνων Έργων: Διαδικασίες και Εμβαθύνσεις*». Αθήνα, Εκδόσεις Επίκεντρο (Πρόσβαση 17.10.09).
6. Christa Heibel, “*Effective Project Management is a Necessity*” (Διαδίκτυο), October 01, 2007. Διαθέσιμο στο: <http://callcenterinfo.tmcnet.com/analysis/articles/11652-effective-project-management-a-necessity.htm> (Πρόσβαση 16.10.09).
7. Fatma Torun, “*Knowledge Management as Key Factor in Project Performance*”, University of East London, Master Thesis, 2004 (Πρόσβαση 16.10.09)
8. Ikujiro Nonaka, “*The Knowledge Creating Company*”, Publication date: Dec 11, 2008. Prod. #: 10021-PBK-ENG (Πρόσβαση 16.10.09)
9. ILO Technical Cooperation Manual (Διαδίκτυο). Διαθέσιμο στο: [http://www.ilo.org/public/english/bureau/pardev/download/development/tcmanual\\_chapter7.pdf](http://www.ilo.org/public/english/bureau/pardev/download/development/tcmanual_chapter7.pdf) (Πρόσβαση 25.10.09).
10. KMA Insights, “*What is a Knowledge Management System and why would I need one?*” (Διαδίκτυο), A publication of Knowledge Management Associates, Inc., Volume 3, Number 4, April 2003. Διαθέσιμο στο: <http://www.knowledge-management.com/news/v3n4/ManagersPerspective.html> (Πρόσβαση 17 Οκτωβρίου 2009).

11. Rafael E. Landaeta, “*Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer Across Projects*”, Engineering Management Journal, March 2008 (Πρόσβαση 16.10.09).
12. Tom Davenport, “*The Future of Knowledge Management*”, CIO Magazine, December 15, 1995/January 1, 1996.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### PROJECT MANAGER 1

Ερώτηση 1: Τι είναι, κατά την άποψή σας, project management;

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, η υλοποίηση, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση ενός έργου με κατάλληλη χρήση των διαθέσιμων υλικών, ανθρώπινων, χρηματικών και πνευματικών πόρων στον κατάλληλο χρόνο και την προσδοκώμενη ποιότητα.

Ερώτηση 2: Ποια στοιχεία θεωρείτε απαραίτητα για να υπάρξει αποτελεσματικό project management;

- Αποτελεσματικός σχεδιασμός του έργου
- Εμπειρία της ομάδας διαχείρισης
- Αποτελεσματική διάγνωση, αξιολόγηση και αντιμετώπιση κινδύνων
- Προτεραιοποίηση στόχων έργου
- Χρήση αποτελεσματικών μεθόδων και εργαλείων διαχείρισης
- Κατάλληλη ανάγνωση των ρόλων και των απαιτήσεων κάθε εμπλεκόμενου μέρους
- Εξασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών
- Διαθεσιμότητα υλικών, ανθρώπινων, χρηματικών και πνευματικών πόρων
- Υποστήριξη της διοίκησης στις αποφάσεις και ενέργειες του project manager

Ερώτηση 3: Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητες ενός project manager;

Όλα τα παραπάνω;

Ερώτηση 4: Ποια, κατά την γνώμη σας, είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας project manager για να θεωρείτε επιτυχημένος;

Όλα τα παραπάνω;

Ερώτηση 5: Θεωρείτε ότι, σε μια Ελληνική επιχείρηση, ο ρόλος του project manager εκτιμάται επαρκώς;

Μάλλον όχι. Από προσωπική εμπειρία τουλάχιστον, δεν υπάρχει επαρκής υποστήριξη του ρόλου και διαχωρισμός αρμοδιοτήτων, με αποτέλεσμα ο project manager να είναι μέρος ενός one-man-show και τις περισσότερες φορές να δρα πυροσβεστικά σε αντίξοες καταστάσεις και όχι προληπτικά /αποτρεπτικά.

## **PROJECT MANAGER 2**

Ερώτηση 1: Τι είναι, κατά την άποψή σας, project management;

Διαχείριση έργου /προγράμματος στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου προϋπολογισμού και χρονοδιαγράμματος, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου /προγράμματος σύμφωνα με τα προαπαιτούμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Ερώτηση 2: Ποια στοιχεία θεωρείτε απαραίτητα για να υπάρχει αποτελεσματικό project management;

- Ικανότητα σχεδιασμού και διαχείρισης δράσεων /εργασιών, ανθρώπινων πόρων, χρόνου και κόστους.
- Αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα.

Ερώτηση 3: Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητες ενός project manager;

- Προσδιορισμός εργασιών (στόχος(ι), επιμέρους σκοπός, καθορισμός φυσικού και οικονομικού αντικειμένου, συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού εργασίας και διάρκειας ομάδας έργου).
- Διαχείριση εργασιών (ανάγκες, δεδομένα, οργάνωση δράσεων έργου στο πλαίσιο ενός μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος).

Ερώτηση 4: Ποια, κατά την γνώμη σας, είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας project manager για να θεωρείτε επιτυχημένος;

- Δεξιότητες γενικής διαχείρισης
- Αποτελεσματική επικοινωνία

- Αντίληψη του logframe (σύνδεση δράσεων /εργασιών, ανθρώπινων πόρων, χρόνου και κόστους ενός έργου)
- Υπευθυνότητα
- Ευελιξία
- Διάθεση για συμμετοχή στην υλοποίηση εργασιών του έργου
- Συμμετοχή και αφοσίωση στο «όραμα» του έργου

Ερώτηση 5: Θεωρείτε ότι, σε μια Ελληνική επιχείρηση, ο ρόλος του project manager εκτιμάται επαρκώς;

Θεωρητικά, φυσικά εκτιμάται ο ρόλος ενός ικανού project manager. Δεν αμείβεται όμως ανάλογα.

### **PROJECT MANAGER 3**

Ερώτηση 1: Τι είναι, κατά την άποψή σας, project management;

Η διαδικασία διαχείρισης ενός πολύπλοκου /πολυπαραγοντικού project, με σκοπό την επιτυχή ολοκλήρωσή του και την εκπλήρωση των στόχων του.

Ερώτηση 2: Ποια στοιχεία θεωρείτε απαραίτητα για να υπάρξει αποτελεσματικό project management;

Εμπειρία σε διαχείριση παρομοίων έργων, ικανότητες του project manager στο χειρισμό ανθρώπων και καταστάσεων, υποστηρικτικό πλαίσιο που να υποστηρίζει τον project manager στο έργο του.

Ερώτηση 3: Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητες ενός project manager;

Σχεδιασμός εκ των πρότερων, εφαρμογή του χρονοδιαγράμματος, διάγνωση προβλημάτων, αναθεώρηση των σχεδίων όπου θεωρείται απαραίτητο, χειρισμός ανθρώπινου δυναμικού, χειρισμός εξωτερικού περιβάλλοντος, χρηματοοικονομική διαχείριση.

Ερώτηση 4: Ποια, κατά την γνώμη σας, είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας project manager για να θεωρείτε επιτυχημένος;

Ευχέρεια λειτουργίας κάτω από πίεση, εμπειρία και γνώσεις στο αντικείμενο, δυναμικό αλλά και συναινετικό χαρακτήρα. Ο project manager πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Ερώτηση 5: Θεωρείτε ότι, σε μια Ελληνική επιχείρηση, ο ρόλος του project manager εκτιμάται επαρκώς;

Καθόλου. Καθώς ο Έλληνας επιχειρηματίας θεωρεί τον εαυτό του τον καλύτερο project manager από οποιονδήποτε άλλο.

#### **PROJECT MANAGER 4**

Ερώτηση 1: Τι είναι, κατά την άποψή σας, project management;

Project Management (Διαχείριση Έργου) είναι η εφαρμογή δεξιοτήτων, εργαλείων, τεχνικών και διεργασιών για τον προγραμματισμό, το συντονισμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο ενός έργου με επιτυχία.

Η καλή Διαχείριση Έργου δεν εξαλείφει όλους τους κινδύνους, τα προβλήματα και τις εκπλήξεις, αλλά παρέχει πρότυπες διεργασίες και διαδικασίες για την αντιμετώπισή τους και βοηθά να αποτρέπονται τα εξής:

- η καθυστερημένη ολοκλήρωση έργων, οι υπερβάσεις του προϋπολογισμού ή η μη ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη.
- η ασυμφωνία μεταξύ των διεργασιών και διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από διαφορετικούς Υπεύθυνους Συντονιστές.
- ο ανορθόδοξος τρόπος επιτυχούς υλοποίησης ενός έργου μέσω υψηλών επιπέδων πίεσης, σημαντικού όγκου υπερωριών και βάσει αποκλειστικώς και μόνο της καλής θέλησης ορισμένων ατόμων.
- η αντιμετώπιση της Διαχείρισης Έργου ως διεργασία που δεν προσθέτει αξία και ως σπατάλη χρόνου και χρημάτων.
- οι επιπτώσεις απρόβλεπτων εσωτερικών ή εξωτερικών γεγονότων στο έργο.

Ερώτηση 2: Ποια στοιχεία θεωρείτε απαραίτητα για να υπάρχει αποτελεσματικό project management;

Οι διεργασίες Διαχείρισης Έργου πρέπει να καλύπτουν τα παρακάτω:

- Διεργασίες Έναρξης
- Διεργασίες Προγραμματισμού
- Διεργασίες Εκτέλεσης και Ελέγχου
- Διεργασίες Κλεισίματος

Μεταξύ των ομάδων διεργασιών υπάρχουν συνδέσεις, υπό την έννοια ότι το αποτέλεσμα της μίας αποτελεί συνήθως εισροή για την άλλη. Επιπλέον, οι ομάδες διεργασιών είναι αλληλεπικαλυπτόμενες δραστηριότητες, που συμβαίνουν σε ποικίλα επίπεδα έντασης καθ' όλη τη διάρκεια κάθε φάσης του έργου, και όχι γεγονότα που λαμβάνουν χώρα μόνο μια χρονική στιγμή.

Αναλυτικά περιλαμβάνουν:

- πρόγραμμα διοίκησης του έργου,
- οργάνωση του έργου,
- αναλυτικό σχεδιασμό εργασιών,
- εκτιμήσεις του βαθμού προόδου υλοποίησης,
- έλεγχο της προόδου του έργου και αναγκαίες αναφορές,
- διαχείριση της ποιότητας,
- διαχείριση των κινδύνων, και
- ολοκλήρωση του έργου.

Ερώτηση 3: Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητες ενός project manager;

Οι αρμοδιότητες του project manager σχετίζονται με:

- την οργάνωση, διοίκηση και συντονισμό του έργου και την παρακολούθηση της προόδου των εργασιών.
- τον σχεδιασμό, την ανάλυση και τον έλεγχο των ενεργειών και δραστηριοτήτων των ομάδων.

- τη διασφάλιση της εφαρμογής της μεθοδολογίας διοίκησης του έργου.
- την προσαρμογή των επιμέρους ενεργειών και δραστηριοτήτων της ομάδας σε περιπτώσεις καθυστερήσεων, αλλαγής προτεραιοτήτων ή/και κατευθύνσεων.
- την παρακολούθηση της εξέλιξης των εργασιών σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα και τη διασφάλιση της έγκαιρης ολοκλήρωσής τους.

Ερώτηση 4: Ποια, κατά την γνώμη σας, είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας project manager για να θεωρείτε επιτυχημένος;

- Επικοινωνιακός
- Οργανωτικός
- Αποτελεσματικός

Ερώτηση 5: Θεωρείτε ότι, σε μια Ελληνική επιχείρηση, ο ρόλος του project manager εκτιμάται επαρκώς;

Όχι. Στην Ελλάδα οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι οικογενειακές και οι ιδιοκτήτες είναι αρκετά συγκεντρωτικοί, χωρίς να έχουν απαραίτητα τα προσόντα του project manager.

## **PROJECT MANAGER 5**

Ερώτηση 1: Τι είναι, κατά την άποψή σας, project management;

Διαχείριση έργου είναι ο συνεχής συντονισμός ανθρώπινου δυναμικού και πόρων με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου, την υλοποίηση του έργου.

Ερώτηση 2: Ποια στοιχεία θεωρείτε απαραίτητα για να υπάρξει αποτελεσματικό project management;

Ο συντονισμός ενός έργου απαιτεί συνεχή παρακολούθηση των φάσεων υλοποίησής του, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίησή του, η οποία στην πράξη δεν πρέπει να απέχει πολύ από το θεωρητικό της υπόβαθρο που είναι ο αρχικός τους σχεδιασμός. Δύο είναι οι βασικοί άξονες που πρέπει να ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά την διάρκεια υλοποίησης ενός έργου. Η ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση των πεπραγμένων του έργου, καθώς και η συνεχής παρακολούθηση των

οικονομικών του δεδομένων, προκειμένου να αποφεύγονται μεγάλες αποκλίσεις από τα αρχικώς σχεδιασμένα.

Ερώτηση 3: Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητες ενός project manager:

- Συντονισμός και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
- Συνεχής παρακολούθηση του σχεδίου υλοποίησης του έργου, με σκοπό την εφαρμογή του στην πράξη.
- Διερεύνηση αφανών εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων, που μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση του έργου.
- Ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος φυσικού και οικονομικού αντικειμένου.
- Σύνταξη αναφορών προόδου.

Ερώτηση 4: Ποια, κατά την γνώμη σας, είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας project manager για να θεωρείτε επιτυχημένος:

- Ικανότητα διοίκησης πόρων,
- Αποφασιστικότητα,
- Διαλλακτικότητα,
- Προσήλωση στους θεσπισμένους από τη διοίκηση στόχους του έργου, τόσο για το φυσικό όσο και για το οικονομικό αντικείμενό του,
- Διασφάλιση Ποιότητας,
- Η δυνατότητα άντλησης πληροφοριών, με γνώμονα την επιτυχή υλοποίησή του, αλλά και για την αποφυγή αποκλίσεων από τον αρχικό σχεδιασμό,
- Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων κατά την διάρκεια υλοποίησης του έργου.

Ερώτηση 5: Θεωρείτε ότι, σε μια Ελληνική επιχείρηση, ο ρόλος του project manager εκτιμάται επαρκώς:

Όχι. Ο συντονιστής ενός έργου (Project Manager), θα πρέπει να βρίσκει αρωγή από τους συνεργάτες του. Συνήθως, και στις περισσότερες των περιπτώσεων, αυτό δεν γίνεται στην πράξη με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται ο ίδιος για τυχόν παραλείψεις συνεργατών του. Αυτό εκ των πραγμάτων μπορεί να διαβάλλει ή να καθυστερήσει την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου. Στην προκειμένη περίπτωση, η διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίξει τον συντονιστή του έργου.